

CHUYÊN TÂM

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR

FOCUS

Original work copyright ©2019 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

CHUYÊN TÂM

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2021

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha.

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: project@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Chuyên tâm / Daniel Goleman, Kandi Wiens, Michael Lipson... ; Minh Tuệ dịch. - H. :

Công thương ; Công ty Sách Alpha, 2021. - 144tr. ; 18cm. - (Trí tuệ xúc cảm)

Tên sách tiếng Anh: Focus

ISBN 9786043113297

1. Tâm lí học 2. Cảm xúc

152.4 - dc23

COK0016p-CIP

Harvard Business Review Press

CHUYÊN TÂM

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR

Minh Tuệ dịch



alpha
books
knowledge is power



NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG

Mục lục

01	Lãnh đạo chuyên tâm <i>Daniel Goleman</i>	7
02	Phá vỡ vòng luẩn quẩn căng thẳng và sao nhãng <i>Kandi Wiens</i>	55
03	Bạn đã đánh mất khả năng tập trung như thế nào? <i>Michael Lipson</i>	73
04	Cần làm gì khi thấy bản thân sao nhãng? <i>Amy Gallo</i>	83
05	Ép bản thân làm việc dù không muốn <i>Heidi Grant</i>	105
06	Mẹo cải thiện năng suất <i>Monique Valcour</i>	117
07	5 cách tập trung để đưa nước rút với công việc <i>Amy Jen Su</i>	131

- 08** Quản lý thời gian làm việc nhóm:
Nguyên nhân gây mất tập trung **143**
Maura Thomas
- 09** Duy trì sự sáng suốt trong
suốt ngày dài làm việc **157**
Rasmus Hougaard và Jacqueline Carter
- 10** Đừng ép não lúc nào cũng tập trung cao độ **167**
Srini Pillay

01

Lãnh đạo chuyên tâm

Daniel Goleman

Một nhiệm vụ chính của người lãnh đạo là định hướng sự quan tâm. Để làm được điều này họ phải học cách tập trung. Nói đến tập trung, chúng ta thường nghĩ tới việc loại bỏ những nhân tố gây sao nhãng. Nhưng một nghiên cứu công phu gần đây trong lĩnh vực khoa học thần kinh cho thấy: con người có thể tập trung theo nhiều cách, cho các mục đích khác nhau, sử dụng thông tin từ những đường dẫn truyền thần kinh khác nhau – một số phối hợp cùng nhau trong khi số khác lại hoạt động biệt lập.

Có thể chia các dạng tập trung thành 3 nhóm: tập trung vào *bản thân*, tập trung vào *những người*

khác, và tập trung vào thế giới bên ngoài. Điều này giúp thực tiễn rèn luyện các kỹ năng lãnh đạo thiết yếu trở nên rõ ràng hơn. Việc tập trung vào chính bản thân và tập trung vào người khác với thái độ xây dựng sẽ giúp các nhà lãnh đạo trau dồi những phẩm chất quan trọng nhất trong trí tuệ xúc cảm. Trong khi sự hiểu biết đầy đủ hơn về cách tập trung vào thế giới bên ngoài sẽ giúp họ phát triển năng lực hoạch định chiến lược, đổi mới và điều hành tổ chức.

Nhà lãnh đạo nào cũng cần trau dồi bộ ba kỹ năng này thật nhiều, nhưng trong sự cân bằng hợp lý, bởi thất bại trong việc tập trung vào bản thân sẽ khiến bạn giống như con tàu không bánh lái, thất bại trong việc tập trung vào người khác sẽ khiến bạn trở thành đầu tàu không toa, và thất bại trong việc tập trung vào thế giới xung quanh sẽ khiến bạn mù đường.

Tập trung vào bản thân

Trí tuệ xúc cảm bắt đầu từ việc tự nhận thức và kết nối với tiếng nói nội tâm. Những nhà lãnh đạo biết lưu tâm tới tiếng nói từ bên trong có thể huy động thêm nguồn lực giúp họ ra quyết định tốt hơn và kết nối được với bản ngã đích thực của họ. Nhưng kỹ năng này đòi hỏi điều gì? Việc nghiên cứu cách con người tập trung vào bản thân có thể giúp khái niệm vốn trừu tượng này trở nên cụ thể hơn.

Tự nhận thức

Việc lắng nghe tiếng nói nội tâm là giành sự chú tâm vào những tín hiệu sinh lý tinh vi bên trong. Chúng được điều khiển bởi thùy đảo, một cơ quan nhỏ nằm ẩn phía sau thùy trán trên não. Sự tập trung vào bất kỳ bộ phận nào trên cơ thể đều làm tăng độ nhạy cảm của thùy đảo đối với bộ phận đó. Thùy

đảo sẽ điều chỉnh nhịp tim của bạn và kích hoạt nhiều neuron (tế bào thần kinh) hơn trong mạch thần kinh ở bộ phận đó. Trên thực tế, khả năng con người cảm nhận được nhịp tim của mình rõ tới mức nào cũng có thể được sử dụng làm tiêu chuẩn đo lường năng lực tự nhận thức của chính họ.

Trực giác hay linh cảm là những thông điệp được gửi đi từ thùy đảo và hạch hạnh nhân, thứ được nhà khoa học thần kinh Antonio Damasio tại Đại học Nam California gọi là “somatic marker” (tạm dịch: dấu hiệu soma hay đường tắt trong não, chỉ việc cảm xúc điều khiển cách ứng xử và việc đưa ra các quyết định). Những thông điệp này chính là cảm giác cho rằng thứ gì đó sai hoặc đúng. Chúng làm đơn giản hóa quá trình ra quyết định của con người, hướng họ chú ý tới những lựa chọn tốt hơn, và chúng hầu như không bao giờ nhầm (ví dụ: cảm giác của bạn thế nào khi thường xuyên quên điều chỉnh nhiệt độ lò sưởi?). Vì vậy, càng nhận thức về

chúng rõ ràng, chúng ta càng sử dụng trực giác của mình tốt hơn (Độc bài viết “Bạn có đang lướt qua phụ mục này không?”)

Bạn có đang lướt qua phụ mục này không?

Bạn có gặp vấn đề trong việc ghi nhớ những gì ai đó vừa nói với bạn trong một cuộc trò chuyện không? Bạn có lái xe đi làm sáng nay bằng “chế độ lái tự động” (lái xe bằng tiềm thức) không? Bạn có tập trung vào chiếc điện thoại thông minh hơn là người đang ăn trưa cùng bạn không?

Sự chú ý là một dạng cơ bắp tinh thần; giống như bất kỳ loại cơ bắp nào khác, nó có thể trở nên săn chắc hơn nhờ bài tập thể dục phù hợp. Yếu tố chủ chốt giúp hình thành sự chú ý có chủ đích rất đơn giản: khi tâm trí của bạn

đi lang thang, hãy để ý rằng nó đang đi lang thang, rồi đưa nó trở lại điểm tập trung mong muốn của bạn và giữ nó ở đó càng lâu càng tốt. Bài tập cơ bản này là gốc rễ của hầu hết mọi loại thiền. Thiền định giúp hình thành sự tập trung, bình tĩnh và hỗ trợ bạn phục hồi nhanh chóng sau cơn lo âu trầm cảm.

Do vậy, một nhóm các chuyên gia thiết kế game và nhà khoa học thần kinh đã phát triển một trò chơi điện tử có tên gọi Tenacity. Trò chơi này cho người chơi được trải nghiệm một cuộc hành trình nhàn nhã đi qua rất nhiều cảnh đẹp, từ sa mạc cằn cỗi cho đến chiếc cầu thang xoắn ốc tưởng tượng cao chọc trời. Ở cấp độ dành cho người mới bắt đầu, bạn chỉ cần chạm vào màn hình iPad bằng một ngón tay mỗi khi bạn thở ra. Thử thách xuất hiện ở cấp độ này là bạn phải chạm hai ngón tay cùng lúc vào màn hình sau mỗi 5 lần hít thở.

Khi chuyển sang cấp độ cao hơn, bạn sẽ bị làm cho rối trí thêm khi một chiếc máy bay trực thăng lọt vào tầm ngắm, một chiếc máy bay dân dụng chột bay vút lên, một đàn chim đột nhiên vụt qua màn hình.

Khi người chơi đã hòa hợp với nhịp thở của mình, họ sẽ trải qua giai đoạn tăng cường chú ý có chọn lọc, nó giống với cảm giác của việc tập trung giữ bình tĩnh khi đang thiền định. Đại học Stanford đang khám phá mối liên hệ giữa hơi thở và sự bình tĩnh tại Phòng thí nghiệm Công nghệ Giữ bình tĩnh, nơi đang phát triển các thiết bị giúp thư giãn, chẳng hạn như dây lưng phát hiện nhịp thở. Thí dụ, nếu mục Hộp thư đến trong thư điện tử đang đầy ắp được kích hoạt chế độ “tạm ngưng nhận email”, thì tương tự như vậy, một ứng dụng trên điện thoại iPhone cũng có thể hướng dẫn bạn các bài tập giúp làm dịu hơi thở và tâm trí.

Chẳng hạn, hãy xem xét ý nghĩa của một phân tích về các cuộc phỏng vấn do một nhóm nghiên cứu ở Anh thực hiện đối với 118 thương nhân kỳ cựu và 10 nhà quản lý cấp cao tại bốn ngân hàng đầu tư ở London. Những thương nhân thành công nhất (với thu nhập trung bình năm lên tới 500.000 bảng Anh) đều không phải là người hoàn toàn dựa vào việc phân tích các con số hay chạy theo linh cảm. Họ biết tập trung vào tất cả các cung bậc cảm xúc, thứ mà họ sử dụng để đánh giá trực giác của mình. Khi hứng chịu thua lỗ, họ nhận ra sự lo lắng của mình, trở nên thận trọng và tiếp nhận ít rủi ro hơn. Ngược lại, những người kém thành công nhất (với thu nhập trung bình chỉ khoảng 100.000 bảng Anh/năm) thường có xu hướng phớt lờ nỗi lo lắng của họ để chạy theo linh cảm. Do thất bại trong việc chú ý tới các tín hiệu bên trong nên họ dễ mắc sai lầm.

Việc chúng ta tập trung vào các ấn tượng về cảm giác của bản thân tại một thời điểm là một

trong những yếu tố chính của năng lực tự nhận thức. Nhưng còn một yếu tố khác cũng rất quan trọng đối với khả năng lãnh đạo, đó là: kết hợp những kinh nghiệm của chúng ta theo thời gian thành một cái nhìn thống nhất về bản thể đích thực của chúng ta.

Trở về với bản thể đích thực nghĩa là trong mắt mình, bạn là người như thế nào, thì ở trong mắt người khác, bạn cũng là người như vậy. Một phần của kỹ năng này là tập trung chú ý đến việc người khác nghĩ gì về bạn, đặc biệt là những người mà bạn coi trọng ý kiến của họ và những người tự tin khi đưa ra ý kiến phản hồi cho bạn. Một phương pháp tập trung khác cũng có ích trong trường hợp này, đó là nhận thức mở. Nhận thức mở giúp chúng ta mở rộng sự chú ý sang những gì đang diễn ra xung quanh trong khi cố gắng để không chạy theo hoặc bị cuốn theo bởi bất kỳ vấn đề cụ thể nào. Khi đang ở trạng thái này, chúng ta không đánh giá, kiểm soát, hoặc điều chỉnh nhận thức của mình.

Những nhà lãnh đạo đã quen với việc hướng ra bên ngoài thay vì quay vào bên trong sẽ cảm thấy kỹ năng này thật khó. Một người nào đó gặp khó khăn trong việc duy trì nhận thức mở sẽ thường bị những điều gây mất tập trung cản trở, giống như những hành khách cùng đứng ở cửa kiểm soát an ninh tại sân bay đang mãi đưa hành lý của mình qua máy quét. Một số người có nhận thức mở sẽ chú ý đến những hành khách bên cạnh nhưng không lo lắng về những người đó mà vẫn tiếp tục đưa hành lý của mình qua máy quét một cách bình thường. (Đọc bài viết “Mở rộng nhận thức của bạn”).

Mở rộng nhận thức của bạn

Giống như ống kính máy ảnh có thể được điều chỉnh ở chế độ góc chụp hẹp để chụp một đối tượng cụ thể, hoặc được chỉnh sang góc chụp rộng hơn để chụp toàn cảnh, tâm trí bạn cũng

có thể tập trung chăm chú vào một đối tượng hoặc nhiều đối tượng.

Có một phương pháp giúp chúng thực nhận thức mở, đó là cho một số người nhìn một dòng bao gồm các chữ cái và con số, chẳng hạn như S, K, O, E, 4, R, T, 2, H, P. Khi nhìn lướt qua dòng này, nhiều người sẽ chú ý đến con số đầu tiên, số 4, nhưng sau đó sự chú ý của họ sẽ không còn được tốt như lúc đầu nữa. Chỉ có những người vẫn duy trì được trạng thái nhận thức mở mới thấy được con số thứ hai.

Việc tăng cường khả năng duy trì nhận thức mở đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải làm điều gì đó gần như trái với tự nhiên, đó là: đôi khi họ cần rèn luyện năng lực sẵn sàng từ bỏ ý định muốn kiểm soát, muốn đưa ra quan điểm của mình, và muốn phán xét người khác. Điều này thiên về việc điều chỉnh thái độ hơn là một hành động có chủ đích.

Có một cách để điều chỉnh thái độ, đó là dựa vào sức mạnh kinh điển của suy nghĩ tích cực, bởi vì chủ nghĩa bi quan giới hạn sự tập trung của chúng ta, trong khi các cảm xúc tích cực lại mở rộng khả năng tập trung và tiếp thu của chúng ta đối với những điều mới mẻ và bất ngờ. Một phương pháp đơn giản để chuyển sang trạng thái tích cực, đó là tự hỏi bản thân: “Nếu mọi thứ đều diễn ra hoàn hảo trong cuộc đời tôi, thì tôi sẽ làm gì trong 10 năm nữa?” Tại sao cách đó lại có hiệu quả? Nhà khoa học về thần kinh Richard Davidson của Đại học Wisconsin đã phát hiện ra rằng, khi bạn có tâm trạng lạc quan, phần não trước bên trái của bạn sẽ sáng lên. Khu vực đó chứa một mạch thần kinh có tác dụng gợi ý cho chúng ta rằng chúng ta sẽ cảm thấy tuyệt vời như thế nào khi đạt được mục tiêu mà mình đã theo đuổi từ lâu.

Richard Boyatzis, nhà tâm lý học đến từ đại học Case Western Reserve, cho rằng: “Việc nói về những mục tiêu và ước mơ tích cực sẽ kích hoạt các trung khu trong não giúp bạn khai mở những năng lực mới. Nhưng nếu bạn thay đổi nội dung cuộc đối thoại sang việc bạn nên làm gì để sửa đổi bản thân, thì cánh cửa khai mở năng lực của bạn sẽ bị đóng lại. Bạn cần những điều tiêu cực để tồn tại, nhưng bạn cũng cần những điều tích cực để phát triển”.

Dĩ nhiên, việc duy trì nhận thức mở để tiếp nhận thông tin từ bên ngoài cũng không đảm bảo rằng người ta sẽ cung cấp sẵn những thông tin đó cho bạn. Đáng buồn là, cuộc sống chỉ ban cho chúng ta rất ít cơ hội để nhận ra được người khác thực sự nhìn nhận về chúng ta như thế nào. Những giám đốc điều hành thậm chí còn có ít cơ hội hơn để nhận ra điều đó khi họ được thăng chức. Đó có thể là lý do tại sao một trong những khóa học nổi tiếng

và có nhiều học viên đăng ký nhất tại trường Kinh doanh Havard là khóa “Phát triển khả năng lãnh đạo đích thực” của Bill George. Trong khóa học này, Bill George đã lập ra các nhóm có tên gọi “nhóm Chính Bắc” với mục đích nâng cao năng lực này trên phương diện tự nhận thức.

Các nhóm này (ai cũng có thể tự thành lập những nhóm như vậy) hoạt động dựa trên nguyên tắc “thấu hiểu bản thân bắt đầu từ việc bộc lộ bản thân”. Theo nguyên tắc này, họ cần mở lòng và thân mật với nhau. George giải thích rằng một không gian an toàn là nơi các thành viên có thể thảo luận các vấn đề cá nhân mà họ cảm thấy khó có thể nói ra ở bất cứ nơi nào khác, thậm chí là với cả những người thân nhất trong gia đình”. Điều đó giúp ích được gì? George trả lời: “Chúng ta không biết mình là ai cho đến khi chúng ta nghe thấy chính mình đang kể câu chuyện đời mình với những người chúng ta tin tưởng”. Đó là một phương pháp có trình

tự giúp chúng ta đối chứng quan điểm của bản thân về con người thật của chính mình với quan điểm của những đồng nghiệp đáng tin cậy nhất, những người đã có một bài kiểm tra khách quan về bản chất của chúng ta.

Tự kiểm soát

“Kiểm soát nhận thức” là một thuật ngữ khoa học chỉ sự chú ý của một người vào nơi người đó muốn và giữ nó tại đó mặc dù đang phải chống chọi lại ý muốn suy nghĩ lan man. Khả năng tập trung này là một trong những chức năng điều hành của bộ não, nằm ở vùng vỏ não trước trán. Thuật ngữ thông dụng được dùng để mô tả nó là “sức mạnh ý chí”. Việc kiểm soát nhận thức cho phép các nhà điều hành theo đuổi mục tiêu, bất chấp những điều gây mất tập trung và trở ngại. Mạch thần kinh giúp

chuyên tâm theo đuổi các mục tiêu này còn giúp chúng ta kiểm soát được những cảm xúc “bất trị”. Chúng ta có thể nhận thấy khả năng kiểm soát nhận thức tốt ở những người biết giữ bình tĩnh trong cơn khủng hoảng, kiềm chế được sự bối rối của chính họ và hồi phục sau cơn suy sụp hoặc thất bại.

Hàng thập kỷ nay, những nghiên cứu có giá trị đã chứng tỏ tầm quan trọng đặc biệt của ý chí đối với khả năng lãnh đạo. Trong đó có một nghiên cứu vô cùng thuyết phục - nghiên cứu theo chiều dọc về số phận của tất cả 1.037 trẻ em được sinh ra trong cùng một năm vào thập niên 1970 tại thành phố Dunedin của New Zealand. Trong những năm thơ ấu, bọn trẻ đã phải trải qua một loạt các bài kiểm tra về sức mạnh ý chí, bao gồm “bài kiểm tra kẹo dẻo” huyền thoại của nhà tâm lý học Walter Mischel. Trong bài kiểm tra này, lũ trẻ phải lựa chọn giữa việc được ăn một viên kẹo dẻo ngay lập tức với việc nhận được hai viên kẹo nếu chờ thêm 15 phút.

Trong các thử nghiệm của Mischel, mặc dù có một phần ba số trẻ lấy viên kẹo dẻo ngay lập tức, một phần ba số trẻ khác thì cầm cự được thêm một lúc nữa, và một phần ba còn lại thì cố gắng vượt qua được hết 15 phút.

Nhiều năm sau, những đứa trẻ trong nghiên cứu ở Dunedin bước vào độ tuổi 30, và 96% trong số đó tiếp tục được đưa vào theo dõi. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng những đứa trẻ có khả năng kiểm soát nhận thức để chống lại sự hấp dẫn của kẹo dẻo lâu nhất có sức khỏe tốt hơn hẳn, thành công hơn về mặt tài chính, và tuân thủ luật pháp hơn những đứa trẻ có khả năng cầm cự kém. Trên thực tế, phân tích thống kê cho thấy khả năng tự kiểm soát của trẻ được coi là một yếu tố dự báo chuẩn xác hơn về sự thành công tài chính trong tương lai.

Theo Mischel, cách chúng ta tập trung là chìa khóa để rèn luyện sức mạnh ý chí. Ba nhánh của mạch thần kinh kiểm soát nhận thức cùng hoạt động

khi bạn cố gắng chống lại việc tự kiểm chế trước ý muốn thỏa mãn nhu cầu của bản thân. Đó chính là khả năng tình nguyện giải phóng sự tập trung của bạn khỏi đối tượng mong muốn; khả năng chống lại yếu tố gây mất tập trung để không bị yếu tố đó thu hút trở lại; khả năng tập trung vào mục tiêu trong tương lai và tưởng tượng bạn sẽ cảm thấy dễ chịu như thế nào khi đạt được điều đó. Khi trưởng thành, những đứa trẻ trong nghiên cứu ở Dunedin có thể sẽ trở thành nô lệ cho những thói quen hồi nhỏ của họ. Tuy nhiên họ không nhất thiết trở thành người như vậy nhờ việc phát triển sức mạnh của sự tập trung. (Đọc bài viết “Học cách tự kiểm chế”)

Học cách tự kiểm chế

Hãy nhanh lên nào! Đây là bài trắc nghiệm về khả năng kiểm soát nhận thức. Bạn hãy cho biết mũi tên ở chính giữa ở mỗi hàng đang chỉ theo hướng nào?



Bài trắc nghiệm này có tên là Eriksen Flanker Task, dùng để đánh giá mức độ mất tập trung của bạn. Khi được thực hiện trong điều kiện phòng thí nghiệm, bài trắc nghiệm này còn cho thấy một sự chênh lệch nhỏ đến phần nghìn giây giữa tốc độ nhận thức của các đối tượng thí nghiệm về việc mũi tên ở giữa đang chỉ hướng nào. Khả năng kiểm soát nhận thức của những người này càng mạnh thì họ càng ít bị mất tập trung.

Các biện pháp can thiệp giúp tăng cường khả năng kiểm soát nhận thức có thể không phức tạp như trò chơi “Simon Nói” hoặc “Đèn Đỏ”, “Đèn Xanh”, hay bất kỳ bài thực hành nào mà bạn được yêu cầu phải ngừng lại khi có âm hiệu. Nghiên cứu trên chỉ ra rằng một đứa trẻ càng chơi trò “giành ghế âm nhạc” giỏi, thì hệ thống

mạch thần kinh trước trán giúp kiểm soát nhận thức của đứa trẻ đó sẽ càng trở nên mạnh mẽ hơn. (“Giành ghế âm nhạc” là trò chơi có nhiều người tham gia, với số ghế ít hơn 1 so với số người. Chủ trò bật nhạc và dừng đột ngột, người chơi nào không ngồi được vào ghế sẽ bị loại, cho đến khi chỉ còn một chiếc ghế và 2 người chơi để tìm ra người thắng cuộc sau cùng).

Hoạt động dựa trên nguyên tắc đơn giản như trên chính là phương pháp giáo dục năng lực cảm xúc và xã hội (SEL). Phương pháp này được sử dụng để tăng cường khả năng kiểm soát nhận thức ở trẻ em trong độ tuổi đến trường trên khắp nước Mỹ. Khi đối mặt với một vấn đề gây khó chịu, các học sinh được yêu cầu nghĩ về một tín hiệu giao thông. Đèn đỏ có nghĩa là hãy ngừng lại, giữ bình tĩnh và suy nghĩ trước khi hành động. Đèn vàng có nghĩa là hành động chậm lại và nghĩ tới một

số giải pháp khả thi. Đèn xanh có nghĩa là hãy thử thực hiện một kế hoạch và xem nó có hiệu quả ra sao. Thuật ngữ “suy nghĩ” trong trường hợp này ám chỉ việc những đứa trẻ thay đổi những hành vi bốc đồng bị điều khiển bởi hạch hạnh nhân sang những hành vi thận trọng hơn được điều khiển bởi trung khu thần kinh nằm ở trước trán.

Đối với những người trưởng thành, không bao giờ là quá muộn để làm cho các mạch thần kinh này phát huy thế mạnh của chúng. Các buổi luyện tập tỉnh thức/tĩnh thức hàng ngày cũng có tác dụng tương tự như trò chơi giành ghế âm nhạc và SEL.

Trong những buổi luyện tập này, bạn cần tập trung sự chú ý vào hơi thở và thực hành quan sát những suy nghĩ, cảm xúc của mình mà không bị chúng cuốn đi. Bất cứ khi nào bạn nhận thấy tâm trí của mình đi lang thang, bạn

chỉ cần đưa nó trở lại với hơi thở. Nghe thì có vẻ dễ dàng, nhưng hãy thử nó trong 10 phút và bạn sẽ nhận ra rằng đó là một đường cong học tập. (Đường cong học tập: mô tả mối quan hệ giữa quá trình học tập, tích lũy kinh nghiệm với kết quả đầu ra là những cải biến tích cực).

Tập trung vào người khác

Từ “attention” (quan tâm) khởi nguồn từ “attendere” trong tiếng Latin, nghĩa là “chạm đến”. Đó là một định nghĩa hoàn hảo về việc lấy người khác làm trung tâm, vốn là nền tảng của sự thấu cảm và khả năng xây dựng các mối quan hệ xã hội – cột trụ thứ hai và thứ ba của trí tuệ xúc cảm (cột trụ thứ nhất là sự tự ý thức).

Không khó để nhận ra những nhà quản trị giỏi tập trung vào người khác. Họ rất dễ tìm thấy

tiếng nói chung, được người khác nể trọng và mong muốn làm việc cùng. Ở họ thường toát lên phong thái lãnh đạo tự nhiên, không kể tới địa vị trong tổ chức hay bên ngoài xã hội.

Bộ ba thấu cảm

Chúng ta thường nói đến thấu cảm như một thuộc tính riêng. Nhưng nếu nghiên cứu sâu hơn vào điều khiến các nhà lãnh đạo bận tâm, chúng ta sẽ thấy có tới ba loại hình đồng cảm và tất cả đều quan trọng, ảnh hưởng đến hiệu quả lãnh đạo:

- *Thấu cảm nhận thức*: Khả năng hiểu được quan điểm của người khác
- *Thấu cảm cảm xúc*: Khả năng cảm nhận điều mà người khác đang cảm nhận
- *Quan tâm thấu cảm*: Khả năng thấu hiểu người khác cần gì ở mình

Thấu cảm nhận thức giúp nhà lãnh đạo biểu đạt bản thân theo cách rõ ràng – một kỹ năng cần

thiết để đạt được hiệu suất cao nhất từ các nhân viên trực tiếp dưới quyền. Nhưng trái ngược với những gì chúng ta nghĩ, *thấu cảm nhận thức* đòi hỏi nhà lãnh đạo phải suy ngẫm về cảm nhận nhiều hơn là trực tiếp trải nghiệm chúng.

Thấu cảm nhận thức thường được nuôi dưỡng bởi bản tính tò mò. Một nhà lãnh đạo thành công mang đặc điểm này chia sẻ: “*Đơn giản là tôi chỉ muốn học hỏi mọi thứ và hiểu được những người xung quanh mình – Tại sao họ lại suy nghĩ và hành động như vậy? Điều đó có đem lại hiệu quả hay không?*” Bên cạnh đó, *thấu cảm nhận thức* còn là kết quả phát triển tự nhiên của sự tự ý thức. Ở đây, hệ thần kinh điều hành cho phép chúng ta suy nghĩ về điều mà bản thân đang quan tâm và giám sát mạch cảm xúc từ đó - chúng ta có thể áp dụng logic tương tự với người khác khi muốn định hướng sự chú ý theo cách đó.

Thấu cảm cảm xúc là kỹ năng cần thiết để định hướng và quản lý khách hàng một cách hiệu

quả, cũng như để thấu hiểu động lực của nhóm làm việc. Nó bắt nguồn từ hoạt động của những bộ phận nằm sâu bên trong vỏ não, bao gồm hạch hạnh nhân, vùng dưới đồi, đồi hải mã và thùy trán – khiến con người thường có xu hướng bộc lộ cảm xúc nhanh hơn trước khi kịp suy nghĩ thấu đáo. Chúng khơi gợi trạng thái cảm xúc của người khác bên trong chúng ta, khiến chúng ta cảm thông với họ: Tôi thực sự cảm thấy nỗi đau giống như bạn. Các vân não của tôi cũng có biểu hiện tương tự như của bạn khi tôi nghe bạn kể về một câu chuyện thú vị. Tiến sĩ Tania Singer – trưởng khoa Khoa học Thần kinh Xã hội thuộc Viện Khoa học Não bộ và Nhận thức Con người Max Planck tại Leipzig (Đức) – cho biết: *“Bạn cần biết cảm xúc của chính mình trước khi muốn thấu hiểu cảm xúc của người khác.”* Việc đánh giá năng lực thấu cảm cảm xúc cần dựa vào sự kết hợp hai loại hình của sự chú ý: sự tập trung có chủ đích vào những cảm xúc của người

khác được phản ánh ở bản thân bạn và sự nhận thức cởi mở về những biểu hiện trên khuôn mặt, giọng nói và các dấu hiệu cảm xúc khác của người đó (đọc bài viết “Khi nào cần học cách thấu cảm”).

Khi nào cần học cách thấu cảm

Thấu cảm cảm xúc là kỹ năng có thể phát triển được. Đó là kết luận của nghiên cứu do bác sĩ Helen Riess – Giám đốc Chương trình Empathy and Relational Science Program (Khoa học về thấu cảm và quan hệ) tại Bệnh viện Đa khoa Massachusetts – thực hiện. Để giúp các bác sĩ tự kiểm soát bản thân, Riess đã thiết kế một chương trình yêu cầu họ học cách tập trung thông qua hít thở sâu bằng cơ hoành và nuôi dưỡng trạng thái thờ ơ nhất định – để quan sát một hoạt động tương tác trên trần nhà thay vì đắm chìm trong những

suy tư và cảm xúc riêng. “Tạm ngưng những điều thu hút tâm trí để quan sát mọi thứ đang diễn ra sẽ giúp bạn đạt tới trạng thái tỉnh thức để nhận thức về sự tương tác đó mà không cần phản ứng lại,” Riess nói. “Trong tình huống đó, bạn có thể cảm nhận được cả những chuyển hóa sinh lý của cơ thể để thấy điều gì đang diễn ra.” Chẳng hạn, nếu một bác sĩ nhận ra cô ấy đang giận dữ, đó có thể là dấu hiệu cho thấy người bệnh cũng chẳng thoải mái gì.

Về cơ bản, những người rơi vào trạng thái hoàn toàn lạc lõng có thể bồi dưỡng năng lực thấu cảm cảm xúc bằng cách giả bộ cảm thấy như vậy cho đến khi thực sự đạt được năng lực đó. Nếu bạn hành xử theo cách quan tâm hơn – nhìn vào mắt và chú ý đến những biểu cảm của người khác, ngay cả khi bạn không thực sự muốn – bạn sẽ bắt đầu cảm thấy gắn kết hơn với họ.

Quan tâm thấu cảm, có sự liên hệ mật thiết với thấu cảm cảm xúc, giúp bạn cảm nhận được cảm xúc của những người xung quanh cũng như biết họ muốn gì ở bạn. Đó là những gì bạn mong muốn từ bác sĩ điều trị, từ người bạn đời hay sếp của bạn. Gốc rễ của mối quan tâm thấu cảm bắt nguồn từ hệ thần kinh thúc các bậc cha mẹ quan tâm tới con mình. Hãy quan sát ánh mắt của mọi người hướng về đâu khi ai đó bế một đứa trẻ dễ thương vào căn phòng, khi đó bạn sẽ thấy trung khu não bộ của con người (và một số loài động vật có vú) hoạt động.

Cũng theo một lý thuyết thần kinh, các phản ứng hình thành ở vùng hạch hạnh nhân do hệ thống ra-đa của não bộ cảm nhận được mối nguy hiểm và ở vùng thùy trán do tiết ra oxytocin (hay còn gọi là hormone tình yêu) – nuôi dưỡng sự quan tâm. Điều này ám chỉ rằng *quan tâm thấu cảm* mang tính hai chiều. Chúng ta có thể cảm nhận bằng trực giác nỗi đau của người khác như thể đó chính là nỗi đau của

mình. Nhưng khi phải quyết định xem liệu có nên đáp ứng đòi hỏi của một người hay không, chúng ta vẫn sẽ thận trọng cân nhắc dựa trên việc chúng ta coi trọng hạnh phúc của họ tới mức độ nào.

Sự phối hợp giữa trực giác và sự cân nhắc thận trọng sẽ có ảnh hưởng rất lớn. Những người nhạy cảm quá mức thường hay tự dày vò bản thân. Đối với một số nghề nghiệp mang tính hỗ trợ người khác, điều này có thể khiến lòng trắc ẩn vượt quá sức chịu đựng; còn trong hoạt động điều hành, nó có thể khiến nhà quản trị lo lắng, mất tập trung và không thể kiểm soát được tình hình. Tuy nhiên, người nào chỉ biết bảo vệ bản thân bằng cách giết chết xúc cảm cũng dễ mất đi khả năng thấu cảm. *Quan tâm thấu cảm* đòi hỏi chúng ta phải biết tự giải quyết các vấn đề và sự phiền muộn của bản thân để không dễ tự bị tổn thương bởi nỗi đau của người khác (đọc bài viết “Khi nào cần kiểm soát thấu cảm”).

Khi nào cần kiểm soát thấu cảm

Hiểu được động lực nào thôi thúc chúng ta thấu cảm với người khác có thể giúp chúng ta đưa ra những quyết định sáng suốt khi bị cảm xúc của ai đó lấn át. Thường thì khi nhìn thấy ai đó bị kim châm, não bộ của chúng ta sẽ phát đi tín hiệu khiến bản thân dường như cảm nhận được chính sự đau đớn ấy. Thế nhưng trong trường y, các bác sĩ phải học cách chế ngự phản ứng theo kiểu tự nhiên như vậy. Một liều thuốc gây tê nhằm tăng cường sự tập trung thường được sử dụng ở phần nối xương đỉnh – thùy thái dương và vùng thùy trán, giúp họ chế ngự cảm xúc và kiểm soát sự tập trung. Điều này cũng giống như việc tìm cách giữ khoảng cách với người khác để giữ bình tĩnh và có thể giúp đỡ họ. Cơ chế thần kinh tương tự cũng được kích hoạt khi chúng ta

cần tập trung tìm kiếm giải pháp cho một vấn đề trong môi trường hỗn loạn bởi quá nhiều cảm xúc. Nếu trò chuyện với một ai đó đang buồn, cơ chế này có thể giúp bạn hiểu họ hơn nhờ sự chuyển dịch của thấu cảm cảm xúc từ trái tim đến trái tim sang thấu cảm nhận thức từ não bộ đến trái tim.

Một số nghiên cứu được thực hiện trong phòng thí nghiệm cũng chỉ ra: nếu được áp dụng hợp lý, quan tâm thấu cảm sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc phán xét đạo đức. Hình ảnh quét não bộ cho thấy: khi các tình nguyện viên lắng nghe câu chuyện của những người phải chịu đựng nỗi đau thể xác, một số khu vực trong não bộ của họ được kích hoạt ngay lập tức. Nhưng nếu đó là nỗi đau tâm lý, các trung khu liên quan đến sự quan tâm thấu cảm và lòng trắc ẩn sẽ kích hoạt lâu hơn. Việc nắm bắt khía cạnh tâm lý và đạo đức của một

tình huống đòi hỏi cần phải có thời gian. Càng mất tập trung, chúng ta càng khó trau dồi những hình thức thấu cảm và trắc ẩn tinh tế.

Ngoài ra, một số nghiên cứu trong phòng thí nghiệm cũng cho thấy việc áp dụng khả năng đồng cảm về mối quan tâm một cách hợp lý có vai trò rất quan trọng trong việc đưa ra những phán đoán đạo đức. Kết quả quét não cho thấy khi các tình nguyện viên lắng nghe câu chuyện của những người phải chịu đựng nỗi đau thể xác, các trung tâm não của họ sẽ ngay lập tức sáng lên khi cảm nhận được những cảm xúc đau đớn ấy. Nhưng nếu câu chuyện lại nói về nỗi đau tâm lý, thì các trung tâm não nằm ở vị trí cao hơn liên quan đến đồng cảm về mối quan tâm và lòng trắc ẩn sẽ mất nhiều thời gian hơn để khởi động. Đôi khi chúng ta cần phải nắm bắt được các mức độ tâm lý và tinh thần của một tình huống. Càng bị mất tập trung, chúng ta càng khó đạt đến trình độ tinh vi của năng lực đồng cảm và lòng trắc ẩn.

Xây dựng các mối quan hệ

Một số người cho rằng những người có độ nhạy cảm xã hội kém rất dễ bị người khác nhận ra nhược điểm này. Tuy nhiên, họ lại là những người rất khó bị phát hiện trong chúng ta. Một giám đốc tài chính là người có năng lực về chuyên môn nhưng lại đi bắt nạt một số người, đối xử lạnh nhạt với người khác, và có thái độ thiên vị. Nhưng khi bạn chỉ ra những điều anh ta đã làm, anh ta sẽ đổ lỗi, tức giận hoặc cho rằng bạn mới là người có vấn đề. Thực ra anh ta không hề muốn biến mình thành một kẻ xấu xa, mà do anh ta hoàn toàn không nhận thức được những thiếu sót của mình.

Độ nhạy cảm xã hội có vẻ liên quan đến năng lực đồng cảm về nhận thức. Chẳng hạn, các giám đốc điều hành có năng lực đồng cảm về nhận thức sẽ hoàn thành tốt hơn các nhiệm vụ được giao khi đi công tác nước ngoài. Có thể do họ có khả năng

nắm bắt nhanh chóng các quy tắc ngầm và học hỏi các mô hình tư duy độc đáo của một nền văn hóa mới. Việc chú ý đến môi trường xã hội cho phép chúng ta hành động một cách khéo léo trong bất kỳ tình huống nào, giúp chúng ta có thể làm theo những nghi thức xã giao phức tạp trên thế giới một cách bản năng, và cư xử theo cách khiến người khác cảm thấy thoải mái. (Trong một thời đại khác, điều này có thể được gọi là thái độ ứng xử nhã nhặn.)

Mạch thần kinh hội tụ ở vùng đồi hải mã phía trước giúp chúng ta nhận diện được bối cảnh xã hội và dẫn dắt chúng ta bằng trực giác để hành động khác đi với bạn bè thời đại học, với gia đình hoặc đồng nghiệp của mình. Khi phối hợp với vùng vỏ não trước trán, nó sẽ ngăn cản chúng ta trước sự thôi thúc muốn làm điều gì đó không đúng mực. Vì vậy, người ta đã thực hiện một bài kiểm tra đối với não về độ nhạy cảm với hoàn cảnh để đánh giá chức năng của đồi hải mã. Nhà khoa học về thần

kinh Richard Davidson của đại học Wisconsin đưa ra giả thuyết rằng những người tỉnh táo nhất trong các tình huống xã hội sẽ có hành động dứt khoát hơn, vùng đồi hải mã và vỏ não trước trán của họ cũng có nhiều sự liên kết hơn so với những người không tỉnh táo.

Các mạch thần kinh này cũng được kích hoạt khi chúng ta lập một sơ đồ biểu thị các mạng lưới quan hệ xã hội trong một nhóm người. Đây là một kỹ năng cho phép chúng ta điều hướng tốt các mối quan hệ trong mạng lưới đó. Những người có năng lực tổ chức xuất sắc không chỉ cảm nhận được mối quan hệ giữa các cá nhân trong nhóm mà còn nhận diện được những người có sức ảnh hưởng nhất. Do vậy, họ chỉ cần tập trung vào việc thuyết phục những người này, và những người này sẽ đi thuyết phục những người còn lại.

Đáng báo động là, nghiên cứu này cho thấy khi người ta tiến lên những vị trí cao hơn và nắm

trong tay quyền lực, khả năng nhận thức và duy trì các mối quan hệ cá nhân của họ có xu hướng kém dần. Khi nghiên cứu các cuộc gặp gỡ giữa những người có địa vị khác nhau, Dacher Keltner, một nhà tâm lý học tại đại học Berkeley, đã phát hiện ra rằng những người có địa vị cao hơn thường ít tập trung hơn vào những người có địa vị thấp hơn mình, đồng thời có xu hướng chen ngang hoặc độc chiếm cuộc trò chuyện.

Trên thực tế, việc thiết lập một sơ đồ tập trung quyền lực trong một tổ chức sẽ cho chúng ta một cái nhìn rõ nét về thứ bậc: Người A càng lâu đáp lại Người B thì Người A càng có nhiều quyền lực tương đối với người B. Lập sơ đồ phản ánh thời gian mà người ta dành cho nhau trong toàn bộ tổ chức, bạn sẽ có được một biểu đồ cực kỳ chính xác về vị thế xã hội của những người này. Ông chủ sẽ không trả lời email trong nhiều giờ, còn những người ở cấp thấp hơn sẽ trả lời email trong vòng vài phút.

Đây là điều dễ đoán đến mức có hẳn một thuật toán dành cho nó. Thuật toán này được gọi là thuật toán phát hiện và phân cấp xã hội tự động, được đại học Columbia triển khai. Người ta cho rằng các cơ quan tình báo đang áp dụng thuật toán này đối với các băng nhóm bị nghi là khủng bố nhằm xâu chuỗi các mắt xích quan trọng (những kẻ có ảnh hưởng lớn) lại với nhau để xác định đâu là những kẻ cầm đầu.

Tuy nhiên vấn đề thực sự nằm ở chỗ: Chúng ta nhìn thấy mình ở bậc thang xã hội nào thì chúng ta sẽ đặt mặc định mức độ chú ý (đến người khác) ở bậc thang đó. Đây là một lời cảnh báo đối với những nhà điều hành đứng đầu một công ty, những người cần phản ứng với các tình huống cạnh tranh đang diễn ra với tốc độ chóng mặt bằng cách khai thác triệt để các ý tưởng và nhân tài trong công ty của họ. Nếu không biết cách chuyển hướng sự chú ý một cách thận trọng, họ sẽ có xu hướng bỏ qua những ý tưởng thông minh từ cấp dưới.

Tập trung vào thế giới xung quanh

Những nhà lãnh đạo có tính hướng ngoại mạnh mẽ không chỉ là những người biết lắng nghe mà còn là những người giỏi đặt câu hỏi. Họ là những người có tầm nhìn xa, có thể cảm nhận được hậu quả về lâu dài của các quyết định cục bộ và mừng tượng được những lựa chọn của họ ngày hôm nay sẽ diễn ra như thế nào trong tương lai. Họ cởi mở theo những cách đáng ngạc nhiên, đến mức có thể nhìn ra được khả năng kiếm tiền của công ty thông qua những dữ liệu dường như chẳng mấy liên quan. Melinda và Bill Gates là một ví dụ đầy thuyết phục cho trường hợp này. Trong một cuộc phỏng vấn dài 60 phút, Melinda đã nhận xét rằng chồng bà là kiểu người sẽ đọc hết cả một cuốn sách về phân bón. Charlie Rose hỏi: “Tại sao lại là phân bón?” Câu hỏi này hiển nhiên là dành cho Bill Gates, người không ngừng tìm kiếm những tiến bộ công nghệ có thể

cứu mạng con người trên quy mô lớn. Ông trả lời: “Vài tỷ người có thể sẽ chết nếu chúng ta không phát minh ra phân bón”.

Tập trung vào chiến lược

Khóa học về chiến lược của bất kỳ trường kinh doanh nào đều cũng sẽ dạy bạn hai vấn đề cơ bản: khai thác lợi thế hiện tại của bạn và khám phá những lợi thế tiềm năng. Các kết quả chụp não được thực hiện trên 63 nhà hoạch định doanh nghiệp dày dạn kinh nghiệm khi họ theo đuổi hoặc chuyển đổi giữa chiến lược khai thác và chiến lược thăm dò đã cho thấy những mạch thần kinh nào có liên quan đến vấn đề này. Không có gì ngạc nhiên khi chiến lược khai thác đòi hỏi họ phải tập trung vào công việc hiện tại, trong khi chiến lược khám phá đòi hỏi họ phải có nhận thức mở để nhìn thấy các triển vọng

mới. Tuy nhiên, chiến lược khai thác đi kèm với hoạt động của các mạch thần kinh trong não bộ có chức năng dự đoán và báo đáp. Nói cách khác, thật tuyệt khi được làm theo một thói quen quen thuộc. Tuy nhiên, khi chuyển sang chiến lược khám phá, chúng ta phải nỗ lực nhận thức một cách thận trọng để thoát khỏi thói quen đó nhằm mở rộng góc nhìn và tạo lập những thói quen mới.

Điều gì đã khiến chúng ta không nỗ lực làm vậy? Thiếu ngủ, uống rượu, trầm cảm và căng thẳng thần kinh đều gây ảnh hưởng đến mạch thần kinh điều hành có chức năng chuyển đổi nhận thức. Để duy trì sự tập trung vào thế giới bên ngoài (phương pháp tập trung này giúp chúng ta thay đổi thói quen), chúng ta cần một khoảng thời gian không bị gián đoạn để suy ngẫm và làm mới khả năng tập trung của mình.

Lợi ích của đổi mới

Trong thời đại mà hầu như tất cả mọi người đều có quyền tiếp cận thông tin như nhau, thì giá trị mới lại được sinh ra từ việc kết hợp các ý tưởng lại với nhau theo những cách mới lạ và đặt những câu hỏi thông minh để mở ra tiềm năng chưa được khai phá. Vào khoảnh khắc trước khi chúng ta nảy sinh một ý tưởng sáng tạo, bộ não sẽ phát ra những xung sóng gamma trong một phần ba giây. Điều này cho thấy có một sự đồng bộ giữa các tế bào não ở cách xa nhau. Càng nhiều nơon thần kinh được đồng bộ thì xung sóng càng lớn. Thời lượng diễn ra của hiện tượng này cho thấy thông tin của mạng lưới nơon thần kinh mới đang tạo ra một sự liên kết mới.

Tuy nhiên sẽ hơi quá nếu coi sóng gamma là bí mật làm nên sự sáng tạo. Một mô hình kinh điển về sự sáng tạo dưới đây sẽ cho chúng ta thấy các phương pháp tập trung khác nhau đóng vai trò

quan trọng như thế nào. Trước tiên, chúng ta cần chuẩn bị cho tâm trí bằng cách thu thập các thông tin đa dạng và phù hợp. Sau đó chúng ta thực hành xen kẽ lần lượt giữa việc tập trung chăm chú vào một vấn đề với việc thả cho tâm trí tự do bay bổng. Những hoạt động đó được tạm gọi là “cảnh giác”. Trong khi chìm ngập giữa một mớ thông tin, chúng ta vẫn duy trì sự cảnh giác với bất kỳ điều gì liên quan đến vấn đề đang diễn ra. Chúng ta vẫn dành sự chú ý có chọn lọc đối với sự thách thức sáng tạo đặc biệt và mở rộng nhận thức của mình đối với nó. Điều này giúp chúng ta cho phép tâm trí mình tự do liên tưởng và giải pháp sẽ tự nhiên xuất hiện. (Đó là lý do tại sao rất nhiều ý tưởng mới mẻ lại xuất hiện trong đầu một số người khi đang tắm, khi ra ngoài đi dạo hay chạy bộ.)

Điểm mù của hệ thống nhận thức

Nếu cho một nhóm người xem qua một bức ảnh trên đó có rất nhiều dấu chấm và yêu cầu họ đoán xem có bao nhiêu dấu chấm trên đó, thì những người có hệ thống tư duy mạnh mẽ trong nhóm sẽ có xu hướng đưa ra những con số ước lượng gần chính xác nhất. Khả năng này thường thấy ở những người giỏi về thiết kế phần mềm, lắp ráp dây chuyền, tổ chức ma trận, hoặc phục hồi hệ sinh thái đang suy thoái. Đây thực sự là một năng khiếu đầy quyền năng. Suy cho cùng, chúng ta đang sống trong những hệ thống vô cùng phức tạp. Tuy nhiên, theo nhận định của nhà tâm lý học Simon Baron Cohen của Đại học Cambridge thì đối với không ít người, hệ thống nhận thức mạnh mẽ thường đi kèm với sự thiếu đồng cảm. Đây được coi là điểm mù đối với họ trong việc nhận biết các tình huống xã hội, bởi họ sẽ không hiểu được người khác đang nghĩ gì và cảm

thấy như thế nào. Vì vậy, mặc dù những người có hệ thống nhận thức vượt trội được coi là tài sản quý của công ty, nhưng họ lại không phải là những nhà lãnh đạo thực sự giỏi.

Giám đốc điều hành của một ngân hàng cho biết họ đã thiết lập riêng một thang bậc để các chuyên gia phân tích hệ thống có thể nâng cao thu nhập và thăng tiến nhờ vào trí tuệ hệ thống mà họ có. Và như thế, ngân hàng có thể nhờ họ làm cố vấn trong việc tuyển dụng các vị trí lãnh đạo từ một nhóm người đặc biệt, bao gồm những người có năng lực về trí tuệ cảm xúc.

Hãy kết hợp các năng lực với nhau

Có một thông điệp rất rõ ràng dành cho những người không muốn có điểm mù trong hệ thống nhận thức: Một nhà lãnh đạo tập trung không phải

là người chỉ biết tập trung vào những mục tiêu ưu tiên hàng đầu trong kế hoạch của một năm, hoặc chỉ biết tập trung vào một chuyên gia cố vấn hệ thống xuất sắc nhất, hay một ai đó phù hợp nhất với văn hóa công ty mình. Nhà lãnh đạo tập trung là người có thể điều khiển toàn bộ sự chú ý của mình: Họ tiếp cận với những cảm xúc bên trong mình, họ có thể kiểm soát các hành động của mình, họ nhận thức được cách người khác nhìn nhận về họ, họ hiểu những gì người khác cần ở họ, và họ có thể loại bỏ những điều khiến mình mất tập trung, đồng thời cho phép tâm trí mình cởi mở hơn và không bị ràng buộc bởi định kiến.

Đây quả là một thách thức. Nhưng nếu khả năng lãnh đạo vĩ đại là một bài tập tô màu theo các ô đã được đánh số, thì những nhà lãnh đạo vĩ đại sẽ xuất hiện nhiều hơn. Thực tế, mọi kỹ năng tập trung đều có thể được cải thiện. Điều quan trọng ở đây không phải là lấy cần cù bù thông minh, mà là

tinh thần sẵn sàng rèn luyện các mạch thần kinh có chức năng tạo ra sự tập trung của bộ não trong khi chúng ta luyện tập các kỹ năng phân tích và các hệ thống khác của cơ thể.

Mối liên hệ giữa khả năng tập trung và sự thành công vẫn còn chưa rõ ràng. Tuy nhiên, khả năng tập trung lại là nền tảng của những kỹ năng lãnh đạo cần thiết nhất: trí tuệ cảm xúc, trí tuệ tổ chức và trí tuệ chiến lược. Và chưa bao giờ điều này bị chỉ trích gay gắt như bây giờ. Việc liên tục cung cấp quá nhiều tin tức dẫn đến việc tiếp nhận thông tin một cách cẩu thả: chúng ta phân loại email bằng cách chỉ đọc dòng chủ đề, bỏ qua nhiều thư thoại, đọc lướt qua các bản ghi nhớ và báo cáo. Không chỉ thói quen tập trung khiến chúng ta làm việc kém hiệu quả hơn, mà khối lượng khủng khiếp của tất cả những thông tin đó đã khiến chúng ta có quá ít thời gian để tìm hiểu ý nghĩa thực sự của chúng. Điều này đã được Herbert Simon, nhà kinh tế học từng

đoạt giải Nobel, tiên đoán. Năm 1971, ông đã dự đoán rằng: “Thông tin thu hút sự chú ý của người nhận chúng, do đó lượng thông tin lớn sẽ khiến người nhận mất rất nhiều thời gian dành cho chúng”.

Điều tôi muốn nói ở đây là hãy đặt tâm điểm của sự tập trung ở vị trí sao cho bạn có thể hướng nó đến vấn đề bạn cần vào lúc bạn muốn. Học cách làm chủ sự chú ý của bạn, và bạn sẽ điều khiển được sự tập trung vào vấn đề mà bạn cũng như công ty của bạn mong muốn.

DANIEL GOLEMAN là đồng giám đốc Hiệp hội Nghiên cứu Trí tuệ xúc cảm trong các tổ chức thuộc Đại học Rutgers, đồng tác giả cuốn *Primal Leadership: Leading with Emotional Intelligence* (tạm dịch: *Thuật lãnh đạo căn bản: Dẫn dắt bằng trí tuệ xúc cảm*) (Harvard Business Review Press, 2013). Cuốn sách mới nhất của ông “*Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain, and Body*” (tạm dịch: *Những thay đổi rõ nét: Tiết lộ khoa học về cách Thiền định giúp Tâm Trí, Não Bộ và Cơ Thể thay đổi*).

02

**Phá vỡ vòng
luẩn quẩn
căng thẳng
và sao nhãng**

Kandi Wiens

Khả năng tập trung giúp chúng ta thành công.¹ Cho dù đó là việc tập trung vào bên trong để hòa hợp với trực giác và giá trị của chúng ta hay là hướng ra bên ngoài để điều khiển thế giới xung quanh, thì hãy coi khả năng tập trung của chúng ta là một tài sản quý giá.

Mặc dù vậy, sự tập trung và chú ý của chúng ta thường xuyên bị tác động bởi ngoại cảnh, khiến chúng ta cảm thấy bối rối, lưỡng lự và không thể tập trung. Trong sự nghiệp khai vấn các giám đốc điều hành của tôi, đây là những câu nói mà tôi thường được nghe nhất khi họ mất tập trung (có thể chính tôi đã thốt ra một vài câu như vậy):

- “Tôi cảm thấy hoàn toàn bị choáng ngợp”.
- “Khối lượng công việc của tôi rất lớn và tôi không bao giờ có đủ thời gian để hoàn thành chúng trong khi tôi phải họp và giải quyết các vấn đề cấp bách cả ngày”.
- “Tôi kiệt quệ về mặt tinh thần vì áp lực và việc liên tục bị phân tâm ở công sở. Tôi dường như không thể tập trung được”.

Việc bị mất tập trung liên tục và thiếu thời gian chắc chắn sẽ làm gián đoạn sự chuyên tâm của chúng ta, nhưng căng thẳng cũng đóng một vai trò quan trọng trong vấn đề này.² Căng thẳng mãn tính nhấn chìm hệ thống thần kinh của chúng ta bằng hormone *cortisol* và *adrenaline*. Các hormone này làm những chức năng nhận thức quan trọng³ bị đoản mạch. Hàng thập kỷ nay, các nhà nghiên cứu đã tìm hiểu những tác động tiêu cực của căng thẳng đối với khả năng tập trung, trí nhớ và các chức

năng nhận thức khác. Các khám phá của họ đều có sự nhất quán: Căng thẳng trong ngắn hạn làm tăng mức cortisol (cái gọi là hormone căng thẳng) trong thời gian ngắn và có thể kích hoạt adrenalin trong cơ thể, thúc đẩy chúng ta làm việc hiệu suất hơn cho kịp thời hạn của công việc được giao.⁴ Tuy nhiên, căng thẳng lâu dài sẽ làm tăng cortisol kéo dài và có thể gây ngộ độc cho não. Các nhà khoa học cũng nghi ngờ rằng mức *cortisol* cao trong một thời gian dài là nguyên nhân chính gây ra chứng Alzheimer và các bệnh mất trí nhớ khác.⁵

Khi chúng ta không thể tập trung vào công việc vì bị phân tâm, có thể chúng ta cảm thấy căng thẳng vì đã không làm việc hiệu quả. Điều này lại càng làm chúng ta khó tập trung hơn, và khiến chúng ta rơi vào vòng luẩn quẩn. Thật không may, hầu hết chúng ta đều không nhận thấy khả năng tập trung của mình đang giảm dần cho đến khi chúng ta hoàn toàn bị kiệt sức. Khi trạng thái kiệt quệ về

tinh thần và cảm xúc bắt đầu diễn ra, nó càng làm suy giảm khả năng tập trung, chú ý và nhớ lại thông tin của chúng ta.

May mắn thay, chúng ta có thể làm một số việc để phá vỡ vòng luẩn quẩn này. Trong nghiên cứu của mình, tôi đã phát hiện ra rằng một trong những lý do khiến một số người bị kiệt sức trong khi những người khác thì không là do họ sử dụng trí tuệ cảm xúc (EI) để quản lý stress.⁶ Bạn có thể sử dụng những năng lực này, cụ thể là năng lực tự nhận thức và năng lực tự quản lý, để cải thiện khả năng tập trung của mình. Cách thực hiện như sau:

Bước đầu tiên là sử dụng năng lực tự nhận thức để giúp bản thân nhận biết một số vấn đề như:

- *Tại sao bạn cảm thấy căng thẳng hoặc lo lắng?*
Trước khi có thể đối phó với căng thẳng, bạn cần biết nguyên nhân gây ra nó. Nghe thì có vẻ đơn giản, nhưng việc liệt kê các nguyên

nhân gây căng thẳng có thể sẽ hữu ích cho bạn. Hãy viết ra từng vấn đề trong cuộc sống và công việc khiến bạn lo lắng. Bạn có thể chia các nguyên nhân này thành hai loại: những nguyên nhân bạn có khả năng thay đổi, và những nguyên nhân bạn không thể thay đổi. Đối với những tác nhân gây căng thẳng thuộc loại thứ hai, bạn sẽ cần tìm ra cách thay đổi thái độ của mình đối với chúng.⁷

- *Bạn đã mất tập trung như thế nào?* Theo nhà tâm lý học lâm sàng Michael Lipson, bạn có thể học cách cải thiện khả năng tập trung của mình nếu như ngay từ đầu bạn biết được chính xác tâm trí của mình đã lang thang tới đâu.⁸ Bằng việc lưu ý đến những yếu tố khiến bạn thiếu tập trung, bạn có thể bắt đầu phát triển khả năng gạt bỏ những chi tiết gây mất tập trung và duy trì sự chú ý của mình vào mục tiêu ban đầu.

- *Bạn cảm thấy thế nào khi không thể tập trung? Nó có khiến bạn lo lắng khi không thể nhớ được điều gì đó khi cần? Điều này có thể xảy ra trong một cuộc phỏng vấn xin việc, một buổi diễn thuyết được trả thù lao cao, hoặc một cuộc họp với khách hàng quan trọng? Bạn có cảm thấy căng thẳng và khó khăn khi phải vắt óc tìm kiếm những từ phù hợp cho một email quan trọng không? Đây có thể là những dấu hiệu cho thấy bạn đang căng thẳng hơn những gì bạn có thể nhận ra, và việc bạn không thể tập trung sẽ còn gây căng thẳng hơn nữa.*
- *Khi nào bạn mất khả năng tập trung? Ví dụ: nếu bạn thấy bản thân đang lo lắng về vấn đề nào đó trong khi đang lái một chiếc xe đầy trẻ con bên trong với tốc độ 65 dặm/giờ trên đường cao tốc, nghĩa là bạn đang đặt mình và những người khác vào tình huống thực sự nguy hiểm. Đây có thể là một lời*

cảnh tỉnh giúp bạn hướng sự chú ý của mình quay trở lại với những gì bạn đang làm và quyết định sẽ suy nghĩ về vấn đề kia sau Khi bạn đã nâng cao nhận thức về nguyên nhân, cách thức và thời điểm khiến bạn bị căng thẳng, tùy thuộc vào khả năng tự chủ của mình, bạn có thể sử dụng các chiến lược sau để chọn ra được những cách tốt hơn giúp bạn duy trì sự tập trung:

- *Cai nghiện các phương tiện kỹ thuật số.*⁹ Trong cuộc khảo sát về căng thẳng-trầm cảm ở Mỹ năm 2017, Tổ chức Nghiên cứu Tâm lý học Hoa Kỳ (APA) phát hiện ra rằng “những người kiểm tra liên tục” (những người kiểm tra email, tin nhắn và mạng xã hội của họ liên tục) bị căng thẳng nhiều hơn những người không làm việc này.¹⁰ Hơn 42% số người (kiểm tra liên tục) được hỏi cho rằng sự căng thẳng của họ đến từ các cuộc thảo luận về chính trị

và văn hóa trên mạng xã hội, trong khi con số này chỉ là 33% ở người không liên tục kiểm tra các thông tin trên mạng xã hội. Mặc dù người ta có thể cảm thấy không thể sống thiếu công nghệ, APA lại cho rằng việc ngắt kết nối định kỳ hoặc hạn chế sử dụng các thiết bị công nghệ để truy cập thông tin có thể rất tốt cho sức khỏe tâm thần của bạn.

- *Hãy để cho não của bạn được nghỉ ngơi.* Hầu hết chúng ta đều từng trải qua những đêm mất ngủ do suy ngẫm về những sự việc xảy ra trong quá khứ, hoặc nỗi sợ hãi và lo lắng về tương lai. Khi bạn có nhiều đêm liên tục mất ngủ như vậy, tình trạng thiếu ngủ có thể xuất hiện, khiến cho việc tập trung trở nên khó khăn hơn và gây nhiều trở ngại hơn cho việc tiếp nhận và nhớ lại thông tin.¹¹ Khả năng hiểu và phán đoán các sự việc của chúng ta cũng có thể bị ảnh hưởng.¹² Thiếu ngủ có thể

ảnh hưởng tiêu cực đến các quyết định của chúng ta vì nó làm suy giảm khả năng đánh giá chính xác tình huống, khả năng lập kế hoạch phù hợp và cư xử đúng mực. Việc tuân theo khuyến nghị ngủ đủ bảy đến tám giờ mỗi đêm có thể không khả thi nếu bạn đang căng thẳng và làm việc quá sức, nhưng lời khuyên này rất đáng để làm theo.¹³

- *Thực hành tỉnh thức.* Nghiên cứu về tỉnh thức rất dễ hiểu và có sức hấp dẫn. Thực hành tỉnh thức làm giảm khuynh hướng đi đến kết luận một cách vội vàng và có những phản ứng cảm tính có thể khiến chúng ta hối tiếc sau này (và việc hối tiếc lại khiến chúng ta bị căng thẳng hơn).¹⁴ Nhà khoa học về thần kinh Richard Davidson nói rằng: “Tỉnh thức giúp khởi động mạng lưới các dây thần kinh tập trung chủ đạo trong hệ thống dây thần kinh trước trán của não. Mạng lưới này hoạt động cùng nhau

để định vị sự tập trung”.¹⁵ Nói cách khác, tỉnh thức là chìa khóa cho khả năng phục hồi cảm xúc, là yếu tố then chốt giúp chúng ta nhanh chóng phục hồi sau căng thẳng. Đừng lo lắng, bạn không cần phải trở thành một người luyện tập yoga nghiêm túc thì mới thực hành tỉnh thức được.¹⁶

- *Chuyển sự chú ý của bạn sang người khác.* Khi chúng ta chú trọng vào những lo lắng và sợ hãi của chính mình, chúng ta có thể sẽ bị mất tập trung vào những điều chúng ta đang quan tâm. Các nghiên cứu (bao gồm cả nghiên cứu của tôi) cho thấy việc chuyển sự chú ý của chúng ta sang người khác sẽ tạo ra các hiệu ứng sinh lý giúp chúng ta bình tĩnh và nâng cao khả năng phục hồi của mình.¹⁷ Nếu bạn chú ý hơn đến cảm xúc và nhu cầu của người khác và thể hiện sự quan tâm đối với họ, bạn không chỉ có thể tạm quên đi những căng

thắng của mình mà còn thu được nhiều lợi ích khi biết rằng bạn đang làm điều gì đó có ý nghĩa cho những người bạn quan tâm.¹⁸

Rất nhiều người cảm thấy họ cần phải làm việc chăm chỉ hơn khi họ cố gắng tập trung. Nhưng chiến lược này có thể phản tác dụng.¹⁹ Thay vào đó, hãy chú ý đến nguyên nhân khiến bạn căng thẳng và không thể tập trung. Sau đó hãy áp dụng các biện pháp nhằm cải thiện các chức năng riêng biệt của não, chúng có tác dụng giúp bạn điều khiển khả năng tập trung và nhận thức.

KANDI WIENS là giảng viên của Khoa Giáo dục Sau đại học trực thuộc Đại học Pennsylvania, từng tham gia chương trình đào tạo tiến sĩ quản lý cấp cao Penn CLO và tiến sĩ quản lý cấp cao Penn Master's về y khoa. Bà cũng là nhà khai vấn doanh nghiệp, một diễn giả tầm cỡ quốc gia và là chuyên gia cố vấn tái tạo tổ chức.

Chú thích

1. Daniel Goleman, cuốn: “The Hidden Driver of Excellence” (Động lực phía sau của thành công (New York: Haper, 2013).
2. William Treseder, bài “The Two Things Killing Your Ability to Focus” (Hai yếu tố giết chết khả năng tập trung của bạn) đăng trên hbr.org ngày 3/8 2016, đường dẫn: <https://hbr.org/2016/08/the-two-things-killing-your-ability-to-focus>
3. Madhumita Murgia, “How Stress Affects Your Brain” (Căng thẳng ảnh hưởng đến não của bạn như thế nào) TED-Ed video, 4:15, đường dẫn: <https://ed.ted.com/lessons/how-stress-affects-your-brain-madhumita-murgia>
4. Francesca Gino, bài “Are You Too Stressed to Be Productive? Or Not Stressed Enough?” (Bạn quá căng thẳng nên không thể làm việc hiệu quả? Hay là bạn chưa đủ căng thẳng nên mới không làm việc hiệu quả?) đăng trên hbr.org ngày 14/4/2016, đường dẫn: <https://hbr.org/2016/04/are-you-too-stressed-to-be-productive-or-not-stressed-enough>
5. Elaine Karen Hebda-Bauer và Huda Akil, nghiên cứu “How Over- expression of a Stress Gene Modifies Alzheimer’s Disease Pathology” (Gen gây căng thẳng quá mức tác động đến việc phát bệnh mất trí nhớ như thế nào) được tài trợ bởi hiệp hội Alzheimer, thực hiện năm 2007 đến 2010, đường dẫn: [https://www.alz.org/research/alzheimers_grants/f_r_researchers/overview-2007.asp?grants=2007 hebda-bauer](https://www.alz.org/research/alzheimers_grants/f_r_researchers/overview-2007.asp?grants=2007%20hebda-bauer)

6. Kandi Weins, luận văn năm 2016 của đại học Pennsylvania có đề tài: “Leading Through Burnout: The Influence of Emotional Intelligence on the Ability of Executive Level Physical Leaders to Cope with Occupational Stress and Burnout” (Vượt qua tình trạng kiệt sức: Ảnh hưởng của trí tuệ cảm xúc đến khả năng đối mặt với căng thẳng và kiệt sức trong công việc của những nhà lãnh đạo cấp cao như thế nào?), đường dẫn: <https://repository.upenn.edu/dissertations/AAI10158565/>
7. David Brendel, bài: “Stress Isn’t a Threat, It’s a Signal to Change” (Căng thẳng không phải là một mối đe dọa, nó là dấu hiệu cho biết cần phải thay đổi) đăng trên trang hbr.org ngày 5/05/2014, <https://hbr.org/2014/05/stress-isnt-a-threat-its-a-signal-to-change>.
8. Michael Lipson, “To Improve Your Focus, Notice How You Lose It” (Làm thế nào để tăng cường khả năng tập trung? Hãy để ý đến việc bạn đã mất tập trung như thế nào) đăng trên hbr.org, ngày 4/11/2015, đường dẫn: <https://hbr.org/2015/11/to-improve-your-focus-notice-how-you-lose-it>. (Bài viết này được in lại trong chương 3 của cuốn sách này)
9. Charlotte Lieberman, bài: “Device-Free Time Is as Important as Work-Life Balance” (Thời gian không sử dụng thiết bị công nghệ cũng quan trọng như việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống) đăng trên trang hbr.org ngày 13/04/2017, đường dẫn: <http://hbr.org/2017/04/device-free-time-is-as-important-as-work-life-balance>.
10. Hiệp hội tâm lý học Hoa Kỳ, bài “APA’s Survey Finds Constantly Checking Electronic Devices Linked to Significant Stress for

Most Americans” (Nghiên cứu của APA đã phát hiện ra rằng việc thường xuyên kiểm tra các thiết bị điện tử có liên quan chủ yếu đến tình trạng căng thẳng của hầu hết người Mỹ) phát hành ngày 23/2/2017, đường dẫn: <http://www.apa.org/news/press/releases/2017/02/checking-devices.aspx>.

11. Nick van Dam và Els van der Helm, bài “There’s a Proven Link Between Effective Leadership and Getting Enough Sleep,” (Đã chứng minh được sự liên quan giữa khả năng lãnh đạo hiệu quả và việc ngủ đủ giấc) đăng trên trang hbr.org ngày 16/2/2016, đường dẫn: <https://hbr.org/2016/02/theres-a-proven-link-between-effective-leadership-and-getting-enough-sleep>
12. Nghiên cứu của Cristiano Guarana và Christopher M. Barnes, “Research: Sleep Deprivation Can Make It Harder to Stay Calm at Work” (Thiếu ngủ có thể khiến bạn khó giữ bình tĩnh trong công việc) đăng trên trang hbr.org ngày 21/8/2017, đường dẫn: <https://hbr.org/2017/08/research-sleep-deprivation-can-make-it-harder-to-stay-calm-at-work>
13. Larry Rosen, bài “Relax, Turn Off Your Phone, and Go to Sleep” (Hãy nghỉ ngơi, tắt điện thoại di động và đi ngủ) đăng trên trang hbr.org ngày 31/8/2015, đường dẫn: <https://hbr.org/2017/08/research-sleep-deprivation-can-make-it-harder-to-stay-calm-at-work>
14. Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter và Gitte Dybkjaer, bài “Spending 10 Minutes a Day on Mindfulness Subtly Changes the Way You React to Everything” (Dành 10 phút mỗi ngày thực hành tỉnh thức sẽ làm thay đổi kỳ diệu cách bạn phản ứng với mọi

vấn đề) đăng trên hbr.org ngày 18/1/2017, đường dẫn: <https://hbr.org/2017/01/spending-10-minutes-a-day-on-mindfulness-subtly-changes-the-way-you-react-to-everything>

15. Richard J. Davidson và Jon Kabat-Zinn, bài “Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation” (Những thay đổi trong não và chức năng miễn dịch được tạo ra bởi thiền tỉnh thức) đăng trên tạp chí Psychosomatic Medicine 66, số 1 (tháng 1,2 năm 2004), trang 149-152.
16. Chương trình tâm lý học tích cực, “22 Mindfulness Exercises, Techniques, and Activities for Adults” (22 bài tập thực hành, kỹ năng và hoạt động tỉnh thức cho người trưởng thành) diễn ra ngày 18/1/2017, Positive Psychology Program, đường dẫn: <https://positivepsychologyprogram.com/mindfulness-exercises-techniques-activities/>
17. Annie McKee và Kandi Wiens, bài “Prevent Burnout by Making Compassion a Habit” (Ngăn chặn tình trạng kiệt sức bằng cách tạo thói quen yêu thương bản thân) đăng trên trang hbr.org, 11/5/ 2017, đường dẫn: <https://hbr.org/2017/05/prevent-burnout-by-making-compassion-a-habit>
18. Cassie Mogilner, bài “You’ll Feel Less Rushed If You Give Time Away” (Bạn sẽ cảm thấy ít bận rộn hơn nếu bạn cho thời gian của mình đi) đăng trên trang hbr.org, 09/2012, đường dẫn: <https://hbr.org/2012/09/youll-feel-less-rushed-if-you-give-time-away>
19. Sarah Green Carmichael, bài “The Research Is Clear: Long Hours Backfire for People and for Companies” (Nghiên cứu này đã chứng minh rõ ràng: làm việc liên tục nhiều giờ là phản tác

dụng đối với con người và doanh nghiệp) đăng trên trang hbr.org, 19/82015, đường dẫn: <https://hbr.org/2015/08/the-research-is-clear-long-hours-back-re-for-people-and-for-companies>

03

**Bạn đã đánh mất
khả năng tập trung
như thế nào?**

Michael Lipson

Tất cả chúng ta đều đã trải qua điều này: Bạn cố gắng tập trung vào một nhiệm vụ và chẳng mấy chốc bạn sẽ nhìn ra ngoài cửa sổ, bản khoản tối nay ăn gì, phân tích cách chơi gôn của mình, hoặc mơ tưởng về người yêu. Làm thế nào mà tâm trí của bạn lại bay đến tận Cancun trong khi có vẻ như bạn đang suy nghĩ về chiến lược cho quý 1?

Hành động tập trung hoặc chú ý thông thường là một mớ hỗn độn, nhưng nó là một mớ hỗn độn với một cấu trúc đặc biệt. Để học cách tăng khả năng tập trung, bạn có thể bắt đầu bằng việc hiểu được “cấu trúc của sự phân tâm” này. Nói chính xác

hơn là bằng cách nào sự tập trung của bạn lại đi chệch khỏi mục tiêu ban đầu.

Trong hơn 20 năm làm việc với tư cách một nhà tâm lý học lâm sàng, tôi đã hướng dẫn các buổi hội thảo và các nhóm thiền, gồm những người thuộc mọi tầng lớp trong xã hội để giúp họ thấy được cấu trúc sự phân tâm của chính họ. Trong quá trình làm việc của tôi với các bác sĩ lâm sàng chịu trách nhiệm chăm sóc cuối đời cho các bệnh nhân, việc hiểu rõ cấu trúc này đã giúp họ phân biệt được đâu là nhu cầu thực sự của bệnh nhân đang hấp hối, và đâu là phản ứng mang tính cảm xúc của họ. Cũng chính kỹ năng này đã giúp các gia đình bỏ đi niềm khích và lựa chọn ở bên nhau.

Nó đã giúp các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhìn rõ các mục tiêu chiến lược và tăng thêm dũng khí để bắt đầu cũng như kết thúc các mối quan hệ bên trong và bên ngoài của họ. Nó thậm chí còn giúp những người chơi gôn điều khiển tâm trí của

họ tập trung vào cú đánh và mắt của họ tập trung vào trái bóng.

Tiếp theo đây là bản mô phỏng của tôi về trí tuệ, điều đã tồn tại từ khi con người lần đầu tiên nhận ra rằng họ có suy nghĩ, đồng thời họ cũng nhận thấy suy nghĩ có thể bị lạc hướng khỏi mục tiêu ban đầu mà họ muốn hướng đến. Học giả, nhà cải cách Cathy Davidson¹ đã chỉ ra rằng nguyên nhân của sự mất tập trung không bắt nguồn từ điện thoại di động. Trong thần thoại Hy Lạp, Hercules đã đánh lạc hướng và lừa Atlas, khiến anh ta đánh mất luôn cả sự tập trung và tự do của chính mình. Sử thi Odyssey của Homer đã mô tả việc phù thủy Circe đánh lạc hướng Odysseus khỏi cuộc hành trình của anh ta như thế nào, có lẽ đây không phải trường hợp đầu tiên hoặc cuối cùng bị mất tập trung do bị thu hút bởi người khác giới. Trong mẫu đối thoại cuối cùng của Plato về Socrates, ông đã giải thích: ý nghĩ bình thường sẽ như các mảnh

vụn, và mục đích của triết học là “tập hợp” và tập trung các mảnh vụn ấy lại bất chấp lực ly tâm của chúng. Shakespeare cũng cho chúng ta thấy ví dụ về một tâm hồn lơ đãng trong đoạn độc thoại của *Claudius* trong vở *Hamlet*.

Giống như Plato, hầu hết các nhà văn không chỉ phàn nàn về việc mất tập trung mà còn đưa ra một cách ẩn dụ hoặc cụ thể những phương pháp xử lý mặt trái của vấn đề này. Trong thiền định truyền thống, tất cả mọi người, từ Đức Phật Thích Ca cho đến chuyên gia về tỉnh thức Andy Puddicombe của công ty chăm sóc sức khỏe Headspace, đều nói rằng phương thức căn bản để đối phó với tình trạng mất tập trung là trước tiên bạn phải chấp nhận nó, nghĩa là chú ý đến nó.² Bạn phải chú ý đến sự mất tập trung và mang suy nghĩ của mình quay trở lại.

Phương thức mà tôi sử dụng đã tóm lược và cô đọng kiến thức từ những phương thức truyền thống

nói trên. Để bắt đầu, bạn chỉ cần lưu ý rằng có sẽ bốn giai đoạn của tập trung và mất tập trung diễn ra mỗi khi bạn cố gắng tập trung:

1. Đầu tiên, bạn cần chọn một mục tiêu. Nó có thể là bất kỳ điều gì, thuộc bất kỳ lĩnh vực nào trong cuộc sống. Tại nơi làm việc, mục tiêu đó có thể là một vấn đề nào đó trong công việc, thí dụ như: những người nào cần được mời đến dự một cuộc họp quan trọng.
2. Sớm hay muộn, tâm trí của bạn cũng sẽ đi lang thang. Đây không phải là điều bạn định làm, tuy nhiên nó vẫn cứ xảy ra. (Nếu đó là điều bạn định làm, thì nó sẽ được coi là một mục tiêu khác, chứ không phải là một suy nghĩ vẩn vơ).
3. Sớm hay muộn, bạn sẽ tỉnh ngộ với một sự thật rằng tâm trí của bạn đã đi lang thang. Bạn nhận ra sự mất tập trung. Bạn nhận ra bạn đã

xa rời khỏi điều mình muốn tập trung lúc đầu đến thế nào. Một lần nữa, bạn lại không thể lên kế hoạch hay lựa chọn một cách chính xác cho vấn đề này.

4. Sau khi tỉnh ngộ, bạn có thể lựa chọn quay lại với chủ đề ban đầu, chẳng hạn: cần mời những ai đến cuộc họp quan trọng đó? Điều này có nghĩa là, bạn có thể lựa chọn từ bỏ vấn đề này và làm một việc khác. Điều này tùy thuộc vào bạn, vì đó là sự lựa chọn của bạn.

Nếu bạn thực sự quay lại chủ đề ban đầu ở bước 4, mọi việc sẽ có xu hướng bắt đầu lại. Sớm hay muộn, tâm trí của bạn cũng sẽ đi lang thang.

Hãy xem lại bốn bước này, bạn sẽ thấy bước 1 và 4 là những chọn lựa có ý thức. Bước 2 và 3 là hành động vô thức, chúng cứ diễn ra mà thôi. Sức mạnh vô thức xuất hiện trong bước thứ hai khi tâm trí của bạn “chỉ đi lang thang”, điều này có vẻ đi ngược lại

với kế hoạch tập trung đã đề ra. Sức mạnh vô thức xuất hiện ở bước thứ ba khi bạn nhận ra sự mất tập trung của mình dù không hoàn toàn có lợi cho mục tiêu ban đầu, nhưng nó lại có ích đối với sự tự do của bạn. Nó thức tỉnh bạn quay trở về với thực tế là bạn đã rời xa khỏi mục tiêu của mình, và nó để bạn tự quyết định xem có quay trở lại với mục tiêu ban đầu hay không.

Chỉ cần lưu ý đến việc các giai đoạn này sẽ lặp đi lặp lại khi chúng xảy ra trong thực tế, bạn sẽ thấy mô thức này thay đổi. Đầu tiên, bạn có thể chỉ cần ý thức về sự có mặt của bốn giai đoạn này. Khi lặp đi lặp lại sự chú ý đối với quá trình này, bạn sẽ có xu hướng duy trì được mục tiêu ban đầu lâu hơn, trước khi sự mất tập trung xuất hiện. Bạn sẽ bớt xa rời khỏi mục tiêu ban đầu hơn, và việc xa rời khỏi mục tiêu cũng chỉ diễn ra trong một khoảng thời gian ngắn hơn trước khi bạn tỉnh ngộ. Và sau khi đã thoát khỏi cơn mất tập trung, bạn sẽ muốn quay

trở lại với mục tiêu ban đầu hơn là từ bỏ nó và nghỉ ngơi thư giãn.

Đây là cách để bắt đầu. Hãy chọn một chủ đề, bất kỳ chủ đề nào, chẳng hạn như: bạn muốn tập trung vào điều gì để có thể giúp ích cho doanh nghiệp của mình? Đó có thể là một quyết định về nhân sự hay một quyết định chiến lược, hoặc một vấn đề về công tác điều hành. Đó là bước 1, lựa chọn mục tiêu của bạn. Hãy suy nghĩ về nó một cách rõ ràng và sáng tạo nhất có thể. Ngay sau đó, tâm trí của bạn sẽ đi lang thang. Nhưng chính hành động lưu ý đến sự mất tập trung và các giai đoạn của nó sẽ giúp bạn dần củng cố khả năng duy trì sự tập trung của mình và ngăn chặn được sự mất tập trung ngay từ ban đầu.

MICHAEL LIPSON là một nhà tâm lý học lâm sàng, đồng thời là Phó giáo sư lâm sàng của trường đại học y Columbia. Ông là tác giả của cuốn *Stairway of Surprise: Six Steps to a Creative Life* (tạm dịch: *Nấc thang của sự kinh ngạc: Sáu bước để có một cuộc đời sáng tạo*).

Chú thích

1. Cathy N. Davidson, bài “The History of Distraction, 4000 BCE to the Present” (Lịch sử của sự mất tập trung, 4000 năm trước công nguyên cho đến hiện tại) đăng ngày 13/11/2011, đường dẫn: <http://www.cathydavidson.com/blog/the-history-of-distraction-4000-bce-to-the-present/>
2. Andy Puddicombe, thông tin được hiển thị trên trang web của “Headspace” năm 2018, đường dẫn: [https:// www.headspace.com](https://www.headspace.com)

04

**Cần làm gì
khi thấy bản thân
sao nhãng?**

Amy Gallo

Đôi khi có quá nhiều điều xảy ra trong cuộc sống của bạn cũng như trên thế giới khiến bạn không thể tập trung. Bạn có thể làm gì nếu mỗi khi ngồi vào bàn làm việc bạn lại cảm thấy mất tập trung? Làm cách nào bạn có thể tiếp tục duy trì sự tập trung và hiệu quả công việc?

Các chuyên gia nói gì?

Susan David, người sáng lập Viện đào tạo Harvard/McLean, đồng thời là tác giả của cuốn sách *Emotional Agility*¹ (Sự nhạy bén về cảm xúc) nói rằng:

Cảm thấy thiếu tập trung và làm việc không hiệu quả là vấn đề mà hầu hết mọi người đều đang phải vật lộn. Điều này đặc biệt đúng vì đa số chúng ta đều bị tấn công dồn dập bởi những tiếng chuông thông báo tin tức thời sự mới, các tin nhắn văn bản, và những yếu tố gây gián đoạn khác. Thậm chí ngay cả vào những ngày bạn cảm thấy mình có thể làm việc chăm chỉ, bạn lại phải chịu đựng những cảm xúc tiêu cực từ đồng nghiệp của mình. David cũng nói thêm: “Chúng ta rất nhạy cảm trong việc nhận diện hành vi và cảm xúc của người khác. Tuy nhiên khi điều này xảy ra, chúng ta lại bắt đầu lạc lối”.² Rich Fernandez, Giám đốc điều hành của Viện đào tạo lãnh đạo phi lợi nhuận Search Inside Yourself, một tổ chức đào tạo toàn cầu về tỉnh thức và trí tuệ cảm xúc, cũng nhấn mạnh rằng chúng ta đang thực sự đi theo lối mòn này. Ông giải thích: “Tất cả chúng ta đều có một điểm chung, đó là cấu trúc căn bản của hệ thần kinh, nó sẽ hướng chúng ta tới những vấn đề

gây căng thẳng. Điều này không phải lúc nào cũng có tác dụng. Để vượt qua vấn đề này và lấy lại sự tập trung, bạn hãy thực hiện tám bước sau:

Hiểu được sự nguy hiểm của việc làm nhiều thứ cùng lúc (đa nhiệm)

Hãy bắt đầu bằng việc hiểu được ảnh hưởng của sự mất tập trung sẽ tác động đến não bạn như thế nào, chẳng hạn như việc điện thoại reo liên tục, hay những thông báo ngắt quãng từ Twitter. Fernandez giải thích rằng chúng ta có một hệ thống các cấu trúc não liên quan đến khả năng tập trung. Hệ thống này có chế độ mặc định, chịu trách nhiệm phân tích quá khứ, dự báo hoặc lập kế hoạch cho tương lai, suy ngẫm về bản thân và người khác. Ông nói: “Ít nhất một nửa thời gian não chúng ta ở chế độ này. Nhưng khi bạn cần tập trung tâm trí, bạn sẽ

sử dụng hệ thống tập trung trực tiếp, cho phép bạn gác lại những suy tư và chuyên chú vào công việc. Sự mất tập trung, dù xảy ra dưới bất kỳ hình thức nào, đều sẽ kéo bạn trở lại chế độ mặc định và bạn sẽ phải hao tổn khá nhiều chi phí nhận thức cho việc lấy lại sự tập trung. “Một số nghiên cứu cho thấy có thể mất từ mười đến mười tám phút để lấy lại mức độ tập trung như cũ,” Fernandez nói. Đây là lý do tại sao việc hạn chế các yếu tố gây mất tập trung lại rất quan trọng.

Cho phép bạn được phản ứng theo cảm xúc,
nhưng vẫn phải chịu trách nhiệm cho
cảm xúc của mình

Cảm giác bị quá tải/kiệt sức có thể mang lại nhiều cảm xúc như: thất vọng, tức giận, lo lắng. Điều này làm ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của bạn. Vì

vậy, bạn phải phá vỡ vòng luẩn quẩn này, David nói. Để lấy lại cảm giác kiểm soát, bạn không cần phải cảm thấy “đau lòng cho những vấn đề đang diễn ra trên thế giới hoặc trong công ty của bạn”. Bà cũng gợi ý rằng bạn nên đặt tên cho các cảm xúc của bạn và sau đó tự đặt câu hỏi về chúng. Bạn có thể nói: “Được rồi, tôi đang cảm thấy tức giận, nhưng ai là người chịu trách nhiệm? Cơn giận hay là tôi, người đang chịu đựng cơn giận?” Tuy nhiên Fernandez lại tán thành phương pháp này: “Bạn muốn thừa nhận rằng những cảm giác này đang tồn tại. Điều đó là chính đáng và có ý nghĩa, nhưng đừng để chúng cuốn bạn đi.”

Tập hợp sự chú ý của bạn

Theo Fernandez, khi bạn nhận ra mình bị mất tập trung, hãy tạm ngưng mọi việc lại, đánh giá tình hình,

ý thức rằng mình đang bị kích động. Sau đó hãy thay đổi tâm điểm chú ý của bạn. Điều này nói nghe có vẻ dễ hơn làm, nhưng hãy nhắc nhở bản thân rằng hầu hết những điều chúng ta lo lắng lại “không phải là những mối đe dọa hiện hữu sẽ xảy ra tức thì”. Để kết nối lại với vùng tư duy logic của não, hãy tập trung sự chú ý vào “một hoạt động mang tính tức thời hoặc bản năng, chẳng hạn như hơi thở của bạn”. Bạn có thể nói với chính mình, “tôi đã bị cuốn vào những câu chuyện trên Twitter. Giờ tôi sẽ tập trung vào hơi thở của mình” để tránh xa khỏi tác nhân gây lo lắng. Fernandez cho rằng điều này không giống với việc cố gắng phớt lờ sự mất tập trung: “Bạn không cần phải cố gắng kiềm chế hoặc đè nén nó. Hãy chú ý đến nó, nhận thức nó và xếp nó vào một “bãi đậu xe” tinh thần (mental parking) để suy nghĩ về nó sau, có thể là vào những lúc bạn đang nói chuyện với người khác về vấn đề liên quan, khi bạn không ở chỗ làm hoặc không có nhiều việc phải làm.

Nướng theo giá trị của bạn

Sau khi đã tập hợp được sự chú ý của mình, bạn có thể chọn mục tiêu tập trung. David cho rằng khi bạn tập trung vào các giá trị của mình, điều đó sẽ mang lại cho bạn cảm giác kiểm soát. Bà nói: “Khi bị quá tải, bạn sẽ có cảm giác như bị tước đi sức mạnh và quyền lựa chọn. Tuy nhiên, bạn vẫn có thể chọn trở thành người như thế nào. Nếu một trong những giá trị nổi bật của bạn có ích trong trường hợp này, hãy tập trung vào nó. Thí dụ: Bạn có thể làm gì để giúp mọi người cảm thấy họ là một thành phần thiết yếu của công ty?” Sau đó hãy ngẫm xem sự thiếu tập trung của bạn đã gây ảnh hưởng đến cảm giác về bản thân mình như thế nào. “Nếu bạn coi sự công bằng là điều quan trọng, thì sự mất tập trung có ảnh hưởng đến việc bạn đối xử công bằng với mọi người hay không? Nếu bạn lướt Facebook ba tiếng mỗi ngày, điều đó có công bằng đối với công ty hoặc gia đình của bạn hay không?”

Hãy đặt ra những ranh giới

Một khi bạn có nhận thức rõ ràng hơn về nguyên nhân khiến bạn mất tập trung, hãy đặt ra các quy tắc cho bản thân. Nếu bạn nhận ra rằng việc kiểm tra tin tức vào buổi sáng làm bạn cảm thấy khó chịu và không tập trung khi đến công ty, hãy tự nhủ rằng bạn sẽ không theo dõi các bản tin thế giới cho đến giờ ăn trưa. Hoặc bạn có thể quyết định sẽ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định trước khi truy cập Facebook. Nếu bạn không tự chủ trong vấn đề này, hãy cài đặt những ứng dụng trong trình duyệt hoặc trên điện thoại để kiểm soát thời gian lướt web của mình. Bạn cũng cần phải luyện tập điều này. Theo Fernandez, “Có rất nhiều nghiên cứu cho thấy: sự khác biệt giữa những người có khả năng tập trung bẩm sinh và những người không có khả năng tập trung bẩm sinh chính là sự tập trung có chủ đích”. Ông lấy dẫn chứng về những vận động

viên thường tập luyện bằng cách tự nhủ với bản thân: “Tôi sẽ không rời vạch ném phạt cho đến khi tôi thực hiện được 10 cú ném”. Vì vậy, hãy dành thời gian huấn luyện bộ não của bạn để tăng khả năng tập trung.

Chọn đối tượng tương tác một cách khôn ngoan

Hiện tượng lây lan xã hội là có thật. David nói: “Tất cả chúng ta đều đã từng có trải nghiệm này khi bạn bước vào thang máy và mọi người đều nhìn vào điện thoại di động của họ, thế là bạn cũng bắt đầu nhìn vào điện thoại của mình.” Bà đưa ra một nghiên cứu gần đây cho thấy nếu ai đó ngồi cạnh bạn trên máy bay mua kẹo — ngay cả khi bạn không quen biết người đó — thì có tới hơn 30% khả năng là bạn cũng mua kẹo. Điều tương tự cũng xảy ra đối với hiệu quả

làm việc. Nếu bạn có những đồng nghiệp thường xuyên bị mất tập trung hoặc có xu hướng kéo bạn ra khỏi công việc, hãy cố gắng tương tác với họ ít hơn. Bạn không cần phải thô lỗ, bạn có thể nói điều gì đó đơn giản như, “Chúng ta có thể tiếp tục cuộc trò chuyện này sau được không? Tôi muốn hoàn thành bản báo cáo này để sau đó có thể nghỉ ngơi.”

Hỗ trợ đồng nghiệp và được đồng nghiệp hỗ trợ

Thay vì lãng tránh những đồng nghiệp mất tập trung, bạn có thể cố gắng động viên từng người duy trì sự tập trung. Hãy làm một giao kèo với các đồng nghiệp của bạn. Thiết lập khoảng thời gian làm việc trong đó mọi người không được làm gián đoạn công việc của nhau hoặc không được truy cập vào mạng xã hội hoặc ứng dụng chat (Slack) tại công ty.

Nhóm mà tôi làm việc cùng tại HBR đã ấn định các buổi chiều Thứ Năm hàng ngày là thời gian làm việc không gián đoạn sau khi nghe một bài podcast (tập tin âm thanh hoặc video số) nói về điều này. Bạn có thể cải tiến phương pháp hỗ trợ đồng nghiệp này và hãy chủ động/tích cực hỗ trợ lẫn nhau. Fernandez nói: “Các đồng nghiệp của bạn đang là những người chung một chiến hào với bạn. Bạn và họ có thể gắn bó với nhau vì cùng chung văn hóa và tổ chức. Hãy đi uống cà phê với đồng nghiệp và “xin lời khuyên, tư vấn và bí quyết” từ họ. Họ có thể có những chiến thuật hiệu quả mà bạn chưa từng nghĩ đến. Hãy cam kết với nhau rằng các bạn sẽ thay đổi hành vi của mình và thường xuyên kiểm tra sự tiến bộ của nhau. Khi bạn nói với người khác rằng bạn muốn thay đổi cách làm của mình, nhiều khả năng là bạn sẽ thực hiện điều đó đến cùng.

Hãy chăm sóc cơ thể của bạn

David cho rằng nếu bạn mệt mỏi và kiệt sức, bạn sẽ dễ bị tổn thương khi cảm thấy quá tải. Điều quan trọng là bạn phải ngủ đủ giấc và tập thể dục. Ngoài ra, bà cũng gợi ý bạn nên thực hiện “những điều chỉnh nho nhỏ đối với môi trường sống” để cải thiện sức khỏe của mình. Nghỉ giải lao, ăn một bữa trưa lành mạnh, đặt điện thoại ở chế độ im lặng. Bà nói: “Nếu bạn thường lướt Facebook vào giờ ăn trưa, thì thay vào đó hãy để điện thoại lại văn phòng và ra ngoài đi dạo.”

Các nguyên tắc cần nhớ

Nên làm:

- Sử dụng hơi thở để phá vỡ ngay tức thì sự bao vây của nỗi lo lắng và thất vọng do bị mất tập trung.

- Hãy nghĩ xem bạn muốn hành động như thế nào với tư cách là một đồng nghiệp và một nhà lãnh đạo. Hãy để hình ảnh đó của bản thân dẫn dắt hành vi của bạn.
- Thiết lập quy tắc/giới hạn đối với việc truy cập phương tiện truyền thông hoặc kiểm tra email.

Không nên làm:

- Đánh lừa bản thân rằng việc suy nghĩ lan man không có hại cho sự tập trung của bạn. Điều đó sẽ khiến bạn phải chịu nhiều phí tổn về nhận thức.
- Dành thời gian cho những người bị mất tập trung. Bạn cũng có thể sẽ ở vào tình cảnh giống họ.
- Bỏ bê việc chăm sóc bản thân. Thay vào đó, hãy nghỉ ngơi, ăn uống lành mạnh và ngủ đủ giấc.

Tình huống số 1:

Lên thời gian biểu để tập trung

Trong năm vừa qua, Emily Lin, phó chủ tịch của một công ty dịch vụ tài chính, đã phải gánh rất nhiều trách nhiệm cùng một lúc. Cô đang xây dựng phương pháp huấn luyện riêng cho mình và đã được thăng chức trong công việc. Do phạm vi trách nhiệm ngày càng lớn, cô đã phải đối mặt với rất nhiều yếu tố gây mất tập trung mới. Cô kể rằng: “Tôi nhận được rất nhiều email, tin nhắn và các cuộc điện thoại. Rồi đối tác/khách hàng đến gặp tôi tại công ty ngày một nhiều”.

Emily gặp khó khăn khi hoàn thành công việc của mình. Cô nói: “Khi thấy tất cả các tin nhắn hay email hiện lên, cho dù chỉ mất vài giây để đọc chúng hoặc trả lời nhanh, tôi cũng không thể tập trung vào việc đang làm. Điều này đã ảnh hưởng đến tâm trạng của cô. “Một vài tin nhắn khiến

tôi căng thẳng. Tôi trở nên dễ nổi nóng với đồng nghiệp của mình.”

Trước đây cô đã học cách thiết lập giới hạn cho bản thân đối với việc sử dụng mạng xã hội bằng cách lên thời gian biểu để tránh bị mất tập trung. Cô lý giải: “Tôi đã dành cho mình một khoảng thời gian nhất định để sử dụng Facebook. Đó có thể là 10 phút giải lao giữa các cuộc họp, hoặc khi đang đợi thang máy để đi ăn trưa. Khi làm vậy, tôi thấy việc kiểm soát sự thôi thúc muốn vào mạng xã hội trong khi đang làm việc trở nên dễ dàng hơn rất nhiều”.

Cô cũng làm tương tự với việc xử lý những yếu tố gây gián đoạn công việc: cho phép bản thân có thời gian để đọc và trả lời tin nhắn, nhưng với điều kiện sau khi hoàn thành công việc quan trọng nhất. “Cứ vào đầu tuần, tôi tự hỏi bản thân: “Việc quan trọng nhất mình phải hoàn thành là gì?”. Và mỗi ngày, tôi lại hỏi: “Hôm nay, việc mình nhất định phải làm là gì?”. Điều đó đã giúp cô xác định mình

cần bao nhiêu thời gian để tập trung. Sau đó cô sẽ ấn định khoảng thời gian này là hai tiếng đồng hồ. “Trong khoảng thời gian hai tiếng đồng hồ, tôi tắt email, đặt chế độ “không làm phiền” cho ứng dụng tin nhắn và chuyển các cuộc gọi tới điện thoại của tôi sang chế độ tin nhắn thoại”. Thậm chí cô còn đeo tai nghe như một cách để báo hiệu cho những vị khách không mời mà đến rằng cô đang bận.

Cô nói: “Hai giờ đồng hồ có vẻ là khoảng thời gian thích hợp.” Nó cho cô đủ thời gian để tập trung cao độ vào một việc, và đó là “khoảng thời gian không thể bị ảnh hưởng mà tôi có thể chấp nhận được”, cô nói. “Sau đó, mọi người bắt đầu gọi lại hoặc gửi email cho tôi.” Thêm vào đó, điều này khiến cô ấy cảm thấy bị thúc giục. “Tôi có adrenaline để hoàn thành công việc.”

Emily nói rằng phương pháp này thực sự có hiệu quả: “Nó đã tác động rõ rệt đến năng suất làm việc của tôi.” Và cô cảm thấy bớt căng thẳng hơn.

“Bởi vì tôi không liên tục kiểm tra email của mình cả ngày, nên huyết áp của tôi không phải lúc nào cũng bị tăng. Giờ đây tôi đã kiên nhẫn hơn rất nhiều mỗi khi bị làm phiền.”

Cô cũng chỉ ra rằng việc ngủ nhiều hơn cũng giúp cô chống lại việc bị mất tập trung. Vài năm trước, cô chỉ ngủ ba hoặc bốn tiếng mỗi đêm. Nhưng cô đã triệt để thay đổi thời gian ngủ của mình, dành sáu tiếng rưỡi đến bảy tiếng một đêm. Cô nói: “Tôi đã đi từ cảm giác bị quá tải và không thể tập trung đến trạng thái có thể suy nghĩ tỉnh táo. Khi được nghỉ ngơi tốt, tôi có cái nhìn toàn diện hơn cho mọi vấn đề. Tôi biết mình không cần phải trả lời email ngay lập tức”. Cô thậm chí còn trở thành “một nhà tuyên truyền về lợi ích của việc ngủ đủ giấc” với các học viên mà cô đào tạo.

Tình huống số 2: thiết lập giới hạn

Sarah Taylor (tên nhân vật đã thay đổi), giám đốc nhân sự tại một tổ chức nhân đạo quốc tế, đã phải vật lộn để có thể tập trung vào công việc trong vài tháng trước và sau cuộc bầu cử tổng thống Hoa Kỳ năm 2016. Cô nói rằng cô không thể tránh xa các bản tin. “Tôi đã dành vài giờ mỗi ngày trong suốt cả ngày làm việc, thậm chí cả buổi tối, để đọc các tin tức được cập nhật trên nhiều trang web khác nhau như New York Times, Washington Post và CNN.” Vì những nguyên nhân này, cô không thể hoàn thành các công việc cần làm và nhận ra mình còn phải làm việc đến tối muộn và cuối tuần để cố gắng kịp tiến độ.

“Tôi rất khổ sở vì không được nghỉ ngơi đầy đủ, chưa kể đến việc liên tục bị căng thẳng bởi những tin tức tiêu cực mỗi ngày.” Mặc dù biết điều này không tốt cho mình, nhưng cô vẫn gặp khó khăn trong việc tự đặt ra giới hạn cho bản thân.

Thế rồi cô đọc được một chỉ dẫn mang tên *Stay Focus* (tạm dịch: Bí quyết tập trung), một tiện ích mở rộng giúp thiết lập các giới hạn về thời gian truy cập vào các trang web được chọn. Cô đã đọc các bài đánh giá trực tuyến và nhận thấy nó đã giúp ích cho những người như cô. Vì vậy cô quyết định dùng thử. “Vào thời điểm đó, tôi đã tuyệt vọng khi không tìm ra cách nào để loại bỏ thói quen xấu của mình, điều mà tôi rõ ràng không thể làm được bằng ý chí,” cô nói.

Cô đặt giới hạn 10 phút mỗi ngày đối với ba trang tin tức mà cô đã nói đến ở trên. Một khi vượt quá giới hạn đó, một cửa sổ sẽ tự động bật lên với nội dung: “Bạn có nên làm việc hay không?” Cô nói rằng nó thực sự hữu ích, mặc dù có lúc cô đã tìm cách để “lách luật”. “Tôi đã lên mở các trang web mà tôi chưa chặn, chẳng hạn như BBC.”

Cô cũng đặt ra các quy tắc khác cho chính mình. Khi làm việc ở nhà, cô để tất cả các thiết bị cá

nhân ở bên ngoài phòng làm việc. Cô vẫn cập nhật các sự kiện đang diễn ra hàng ngày, “nhưng ít nhất tôi không còn có nguy cơ bị chậm trễ nghiêm trọng trong việc hoàn thành các nhiệm vụ chính trong công việc của mình”, cô nói.

AMY GALLO là một cộng tác viên biên tập tại tạp chí Harvard Business Review và là tác giả của cuốn *HBR's Guide to Dealing with Conflict* (tạm dịch: *Hướng dẫn xử lý mâu thuẫn của HBR*). Cô viết bài và diễn thuyết về sự năng động nơi công sở. Bạn có thể theo dõi cô ấy trên Twitter tại địa chỉ: @amyegallo.

Chú thích

1. Susan David, cuốn “Emotional Agility: Get Unstuck, Embrace Change, and Thrive in Work and Life” (“Sự nhạy bén trong cảm xúc: Bấp bênh, Nắm bắt sự thay đổi, và Trưởng thành trong Công việc và Cuộc sống”) (New York: Avery, 2016).
2. Shawn Achor và Michelle Gielan, bài “Make Yourself Immune to Secondhand Stress” (“Hãy làm cho bản thân miễn dịch với căn bệnh trầm cảm thứ cấp”) đăng trên hbr.org, ngày 2 tháng 9 năm 2015, đường dẫn: <https://hbr.org/2015/09/make-yourself-immune>

05

Ép bản thân
làm việc
dù không muốn

Heidi Grant

Có một dự án mà bạn đã tạm gác sang một bên. Thế nhưng hạn chót của dự án này lại đang đến gần, khiến cho bạn cảm thấy thật khó chịu. Rồi lại có cuộc gọi từ một khách hàng, đó là cuộc gọi mà bạn thực sự nên trả lời. Vậy mà khách hàng này lại không làm gì khác ngoài việc phàn nàn, việc này đã ngốn mất thời gian quý báu của bạn. Đợi đã, không phải năm nay bạn định cố gắng đến phòng tập thể dục chăm chỉ hơn hay sao?

Bạn có thể hình dung ra mình sẽ cảm thấy tội lỗi, căng thẳng và thất vọng đến chừng nào nếu bằng cách nào đó bạn cứ ép bản thân phải làm những điều mình không muốn, cho dù đó là những

việc bạn thực sự định làm? Chưa tính đến việc bạn có cảm thấy vui vẻ và làm việc hiệu quả hơn hay không nếu ép mình phải làm vậy?

Có một tin tốt (thậm chí là tin rất tốt) là bạn có thể cải thiện tình trạng trì hoãn công việc nếu áp dụng chiến lược phù hợp. Việc tìm ra chiến lược phù hợp phụ thuộc vào nguyên nhân tại sao ngay từ đầu bạn lại trì hoãn việc đó. Dưới đây là một số nguyên nhân phổ biến nhất.

Nguyên nhân số 1: Bạn đang trì hoãn điều gì đó bởi vì bạn sợ sẽ làm hỏng nó

*Giải pháp: Áp dụng biện pháp
"tập trung phòng ngừa"*

Có hai góc nhìn đối với bất kỳ công việc nào. Bạn có thể làm điều gì đó bởi vì bạn thấy đó là cách giúp bạn trở nên tốt hơn so với hiện tại, ví dụ như

một thành tích hay một mục tiêu được hoàn thành. Chẳng hạn như, “Nếu tôi thành công trong dự án này, tôi sẽ gây được ấn tượng với sếp của mình”, hoặc “Nếu tôi tập thể dục đều đặn, trông tôi sẽ thật tuyệt vời”. Các nhà tâm lý học gọi đây là *tập trung thắng tiến*. Nghiên cứu cho thấy khi bạn có mục tiêu thắng tiến, bạn sẽ có động lực nhờ suy nghĩ phải đạt được mục tiêu, và bạn làm việc hiệu quả nhất khi cảm thấy háo hức và lạc quan. Nghe có vẻ hay, phải không nào? Chà, nếu bạn sợ rằng mình sẽ thất bại trong việc hoàn thành nhiệm vụ được giao, thì đây không phải là phương pháp tập trung dành cho bạn. Sự lo lắng và nghi ngờ làm suy yếu động lực thắng tiến, khiến bạn ít muốn bắt tay vào làm việc hơn.

Điều bạn cần là làm thế nào để nhận ra được mình cần làm gì mà không bị sự nghi ngờ làm ảnh hưởng, nhưng việc lý tưởng nhất vẫn là phát triển kỹ năng tập trung phòng ngừa. Khi tập trung vào

việc phòng ngừa, thay vì nghĩ tới việc bạn có thể đạt được thành tựu tốt hơn, hãy xem công việc như một cách để duy trì những gì bạn đang có để tránh bị tổn thất. Với tập trung phòng ngừa, việc hoàn thành dự án là một biện pháp khiến sếp của bạn không tức giận hoặc cho rằng bạn đã không hoàn thành nhiệm vụ. Tập thể dục đều đặn là một cách để không “bỏ rơi bản thân”. Qua nhiều thập kỷ nghiên cứu, những điều tôi viết trong cuốn sách *Focus (Tập trung)* cho thấy động lực phòng ngừa được cải thiện thông qua nỗi lo về những điều không hay có thể xảy ra. Khi bạn tập trung vào việc tránh bị tổn thất, thì rõ ràng cách duy nhất để thoát khỏi nguy cơ này là phải hành động ngay lập tức. Càng lo lắng, bạn càng hành động hấp tấp.

Tôi biết điều này nghe có vẻ chẳng thú vị chút nào, đặc biệt nếu bạn thuộc kiểu người có tư duy thăng tiến. Tuy nhiên có lẽ không còn cách nào tốt hơn để vượt qua nỗi lo lắng sẽ làm hỏng việc hơn là

tạo cho bạn những suy nghĩ nghiêm túc về tất cả những hậu quả nghiêm trọng khi không làm gì cả. Vì vậy, hãy cứ tiếp tục sợ hãi đi. Điều này có vẻ kinh khủng, nhưng nó thực sự có ích.

Nguyên nhân số 2: Bạn đang trì hoãn một việc vì bạn cảm thấy không muốn làm nó

Giải pháp: Hãy hành động như nhân vật Spock (trong phim Star Trek) và phớt lờ những cảm xúc của bạn. Chúng đang cản đường bạn đấy!

Trong cuốn sách tuyệt vời mang tên *The Antidote: Happiness for People Who Can't Stand Positive Thinking* (tạm dịch: Thuốc giải độc: Hạnh phúc dành cho những người không thể suy nghĩ tích cực), Oliver Burkeman đã chỉ ra rằng thường khi chúng ta nói những điều kiểu như: “tôi chỉ không thể ra khỏi giường sớm vào buổi sáng”, hoặc “tôi

chỉ không thể ép bản thân mình tập thể dục”, thì những câu này mang hàm ý thực sự là: chúng ta không thể khiến bản thân cảm thấy thích thú khi làm những việc này. Rốt cuộc, không ai trói bạn vào giường mỗi sáng, cũng chẳng có kẻ to lớn đáng sợ nào chặn lối vào phòng tập thể dục của bạn. Dĩ nhiên, chẳng có gì ngăn cản bạn, bạn chỉ cảm thấy không thích làm việc đó. Nhưng hãy suy nghĩ về câu hỏi của Burkeman: “Ai nói rằng bạn cần phải đợi cho đến khi cảm thấy muốn làm điều gì đó thì mới bắt đầu làm?”

Hãy suy nghĩ về câu hỏi này trong một phút, bởi vì nó thực sự quan trọng. Ở đâu đó trên con đường sự nghiệp, tất cả chúng ta đều hoàn toàn tin (dù không nhận thức được) rằng để có động lực và hiệu quả trong công việc, chúng ta cần cảm thấy muốn hành động. Chúng ta cần phải nóng lòng muốn làm vậy. Tôi thực sự không hiểu tại sao chúng ta lại tin vào điều này, bởi vì nó hoàn toàn vô nghĩa.

Dĩ nhiên, ở một mức độ nào đó, bạn cần phải cam kết với những gì mình đang làm. Bạn muốn thấy dự án được hoàn thành, muốn có một sức khỏe tốt hơn, hoặc dậy sớm hơn mỗi ngày. Nhưng bạn không cần phải cảm thấy muốn làm điều đó.

Trên thực tế, như Burkeman đã dẫn chứng, những nghệ sĩ, nhà văn và nhà cải cách nổi tiếng nhất đã thành công một phần là do họ lệ thuộc vào thói quen làm việc đã buộc họ phải làm việc trong khoảng thời gian nhất định mỗi ngày, cho dù họ thấy không có cảm hứng (hoặc, trong nhiều trường hợp, họ còn cảm thấy khó ở). Burkeman nhắc chúng ta nhớ đến câu nói của họa sĩ nổi tiếng Chuck Close: “Cảm hứng chỉ dành cho những người nghiệp dư. Những người còn lại chỉ cần lên sân khấu là bắt đầu làm việc.”

Vì vậy, nếu bạn đang ngồi ở đó, trì hoãn một việc vì bạn không muốn làm, hãy nhớ rằng bạn không thực sự cần phải cảm thấy thích nó. Không có gì cản trở bạn cả.

Nguyên nhân số 3: Bạn đang trì hoãn việc gì đó bởi vì nó khó khăn, nhàm chán hoặc làm bạn khó chịu

Giải pháp: Sử dụng quy tắc nếu-thì

Thông thường, chúng ta cố gắng giải quyết vấn đề này bằng ý chí tuyệt đối: Lần sau, tôi sẽ bắt mình phải làm việc này sớm hơn. Tất nhiên, nếu chúng ta thực sự có đủ ý chí để làm điều đó, chúng ta sẽ không bao giờ trì hoãn nó ngay từ đầu. Các nghiên cứu cho thấy người ta thường đánh giá quá cao khả năng tự kiểm soát của mình và dựa vào nó quá thường xuyên để tránh bị rơi vào tình huống xấu.

Vì vậy, hãy giúp đỡ bản thân và chấp nhận sự thật rằng sức mạnh ý chí của bạn cũng có hạn. Ý chí của bạn có thể không phải lúc nào cũng đáp ứng được thử thách làm những việc mà bạn thấy khó khăn, chán ngắt, hoặc kinh khủng. Thay vào đó, hãy sử dụng quy tắc nếu-thì để hoàn thành công việc.

Quy tắc nếu-thì không chỉ giúp quyết định những bước cụ thể bạn cần thực hiện để hoàn thành một dự án. Nó còn quyết định địa điểm và thời gian bạn sẽ thực hiện các bước đó. Ví dụ:

Nếu bây giờ là 2 giờ chiều, thì tôi sẽ dừng công việc đang làm và bắt đầu làm báo cáo mà Bob đã yêu cầu. Nếu sếp không đề cập đến yêu cầu tăng lương của tôi trong cuộc họp, thì tôi sẽ đưa vấn đề đó ra một lần nữa trước khi cuộc họp kết thúc.

Bằng cách quyết định trước chính xác những gì bạn sẽ làm, khi nào và ở đâu bạn sẽ làm điều đó, bạn sẽ không cần phải để tâm khi thời điểm đến. Sẽ không có chuyện: “tôi có thực sự phải làm điều này bây giờ không?”, hoặc “việc này có thể đợi sau không?”, hoặc “có lẽ tôi nên làm việc khác thay cho việc này”. Khi đó chúng ta ý thức được ý chí là điều cần thiết trong việc đưa ra những quyết định khó khăn. Các quy tắc nếu-thì làm giảm đáng kể các yêu cầu đối với sức mạnh ý chí của bạn bằng cách

đảm bảo rằng bạn đã đưa ra quyết định đúng đắn trước thời điểm quan trọng. Trên thực tế, quy tắc nếu-thì đã được tìm thấy trong hơn 200 nghiên cứu nhằm tăng tỷ lệ đạt được mục tiêu và tăng năng suất trung bình từ 200% đến 300%.

Tôi nhận thấy ba chiến lược mà tôi đề xuất cho bạn: *suy nghĩ về hậu quả của thất bại, phớt lờ các cảm xúc và tham gia vào việc lập kế hoạch chi tiết*, lại nghe có vẻ không hay bằng những lời khuyên như: “Hãy theo đuổi đam mê của bạn!” hoặc “Hãy tích cực!” Tuy nhiên, chúng lại có ưu thế quyết định đối với hiệu quả thực sự của công việc. Nói chính xác là, bạn sẽ trở thành một người làm việc hiệu quả nếu áp dụng các chiến lược trên.

HEIDI GRANT là một nhà khoa học thuộc ban lãnh đạo tại học viện NeuroLeadership và là phó giám đốc Trung tâm Motivation Science tại Đại học Columbia. Bà là tác giả của cuốn sách *Nine Things Successful People Do Differently* (tạm dịch: 09 điều người thành công cần làm khác đi), *No One Understands You and What to Do About It* (Không ai hiểu bạn

và bạn phải làm gì để giải quyết vấn đề), và Reinforcements: How to Get People to Help You (Làm gì để người khác giúp bạn). Theo dõi Heidi Grant trên Twitter tại địa chỉ: @heidgrantphd.

06

Mẹo cải thiện năng suất

Monique Valcour

“C ác phương pháp truyền thống giúp duy trì sự tập trung không có tác dụng với tôi. Tôi biết mình nên làm gì để làm việc hiệu quả hơn, nhưng tôi không làm được.” Tôi đã nghe những câu như thế này nhiều lần từ những người được tôi huấn luyện. Nhiều người đã đọc sách báo, thậm chí đã được đào tạo về phương pháp làm việc hiệu quả, nhưng họ vẫn thấy việc duy trì sự tập trung là một cuộc chiến khó khăn. Tại sao những người biết nhiều về các phương pháp duy trì tập trung vẫn gặp khó khăn trong việc tập trung? Qua thực tế công việc của mình, tôi đã xác định được một số lý do, cũng như tìm ra các chiến lược

có thể giúp bạn giành quyền kiểm soát khả năng tập trung.

Giả sử các chiến lược làm việc hiệu quả mà người khác ưa thích lẽ ra phải có tác dụng với bạn, nhưng chúng lại mang đến cho bạn sự thất vọng và cảm giác thất bại. Một người bạn của bạn hoặc một tác giả có thể tán thành phương pháp của riêng họ một cách nhiệt tình đến mức nó có vẻ dễ áp dụng nếu được thực hiện đúng cách. Nhưng nếu bạn cảm thấy phương pháp này không khả thi hoặc có nhiều hạn chế, thì nó có thể không phù hợp với bạn. Việc cố gắng áp dụng nó có thể khiến bạn rơi vào ngõ cụt khi lặp đi lặp lại những hoạt động vô ích trong khi vẫn phải tự mình chống chọi lại sự thiếu tập trung.

Ví dụ: một nhóm nhỏ học viên mà tôi huấn luyện có ác cảm với việc tổ chức lại cách sử dụng thời gian của họ bằng các công cụ phổ biến như bảng tính (excel trong máy tính), sổ kế hoạch, lịch làm việc, quy tắc nếu-thì và thiết bị bấm giờ.

Cũng chính họ là những người ý thức rõ ràng về chất lượng làm việc của mình, những người biết tìm thấy niềm vui trong khó khăn và luôn cố gắng tạo ra nhiều niềm vui hơn, và là những người mà các hướng dẫn giúp tăng năng suất đã góp phần xua tan cảm giác khó chịu trong công việc của họ. Nếu bạn giống với họ, việc chú ý đến những gì đang xảy ra trong chính mình khi đang làm việc và sử dụng những gì bạn quan sát được để đưa ra chiến lược cho riêng mình sẽ có ích cho bạn.

Nếu bạn cảm thấy thất bại, có hai điều sẽ giúp bạn tiến về phía trước và cảm giác lấy lại được nhiều quyền kiểm soát hơn. Điều đầu tiên là chấp nhận việc mình đang ở mức độ nào và phải biết thương chính mình. Khi bạn thừa nhận với chính mình: “Tôi đang mắc kẹt. Điều này thật kinh khủng,” và để cho sự thừa nhận đó nằm trong nhận thức của bạn mà không chống cự hoặc sử dụng nó để trách móc bản thân, nó sẽ không còn khiến bạn trật đường ray

nữa. Yêu thương bản thân bằng cách nhận ra những ưu điểm của bạn, nhớ lại những thử thách mà bạn đã vượt qua được trong quá khứ, và đặt niềm tin vào khả năng giải quyết vấn đề của mình.

Sau đó, hãy tiếp tục bằng cách thử nghiệm và suy ngẫm lại. Tôi khuyến khích các học viên của mình kiểm tra lại xem quy trình làm việc của họ như thế nào vào các thời điểm khác nhau trong ngày, và có sự điều chỉnh để cải thiện chất lượng làm việc của mình. Hãy làm điều đó một cách linh động. Nếu phương pháp này không hiệu quả, hãy thử một phương pháp khác, chứ không phải tiếp tục cố gắng thực hiện nó một cách vô ích. Bạn chán nản khi ngồi vào bàn làm việc? Hãy làm việc ở bên ngoài hoặc tại một quán cà phê trong vài giờ đồng hồ. Màn hình máy tính khiến bạn hoa mắt? Hãy chuyển sang làm việc trên giấy hoặc sử dụng ứng dụng nhận dạng giọng nói. Có lẽ bạn định hoàn thành việc gì đó trước bữa trưa. Nhưng nếu sự chán nản đang tăng lên, hãy

bước ra khỏi bàn làm việc, đi dạo và kiểm thứ gì đó để ăn. Đây có thể chính là những gì bạn cần để hoàn thành công việc một cách suôn sẻ và nhanh chóng sau bữa trưa.

Sự kết nối giữa tâm trí và cơ thể là chìa khóa giúp bạn nhận biết khi nào cần thay đổi. Chẳng hạn, tôi biết rằng mình cần phải ra khỏi ghế để vươn vai vài lần một ngày. Cảm giác căng cơ vai hoặc tê cứng hông khiến tôi muốn di chuyển. Nếu tôi cảm thấy cơ thể chùng xuống hoặc mỏi quai hàm, tôi sẽ đi đến cửa sổ hoặc ra ngoài và hít thở vài phút. Tôi cũng cố gắng duy trì việc tập thể dục gần như mỗi ngày, thường là vào cuối ngày làm việc hoặc trước khi làm một việc gì đó không đòi hỏi sự tập trung cao độ, bởi tôi thấy rằng việc cố ngồi làm việc sẽ làm hạn chế thay vì nâng cao khả năng tập trung của tôi. Cơ thể của bạn có thể cung cấp những tín hiệu quan trọng giúp bạn quản lý khả năng tập trung một cách tối ưu.

Một số người thích theo dõi xem những gì họ dự định làm sẽ được hoàn thành vào thời điểm nào. Mặt khác, tập trung vào quá trình làm việc hơn là kết quả chính là sự thay đổi toàn diện, mạnh mẽ và có lợi đối với nhiều người. Ví dụ: Nora là một khách hàng của tôi. Cô thấy rằng nếu cứ ấn định mục tiêu chính sẽ phải đạt được vào ngày “kết thúc dự án”, thì cô sẽ càng cảm thấy căng thẳng khi thời gian trôi qua mà dự án vẫn không tiến triển nhanh như mình mong đợi, rồi cô sẽ hoàn toàn tuyệt vọng vào cuối ngày hôm đó nếu dự án vẫn chưa hoàn thành. Tuy nhiên, cô lại nhận ra mình cảm thấy thoải mái hơn nhiều với ý nghĩ sẽ “tiếp tục thực hiện dự án” hoặc “đạt được tiến triển trong dự án”, đặc biệt khi cô đã xác định được từng nhiệm vụ riêng biệt và các mốc nhỏ có thể dùng làm chỉ số cho biết tiến độ của dự án.

Bạn không cần phải quá cố gắng để giữ tập trung. Mặc dù việc đó có thể không dễ dàng, nhưng quản lý khả năng tập trung có thể đòi hỏi bạn cần tự

chủ động và tự hoàn thành. Có tiến bộ trong công việc là điều rất ý nghĩa, đồng thời là trải nghiệm tràn đầy năng lượng và thỏa mãn nhất đối với bất kỳ người nào.

Vì vậy, việc điều chỉnh lại tiến độ công việc của bạn sao cho dễ dàng và khả thi hơn là điều rất có ý nghĩa. Giáo sư Theresa Glomb thuộc đại học Minnesota khuyên bạn nên tổ chức lại công việc của mình để “bắt đầu chế độ xuống dốc”.¹ Chế độ này giống như khi đỗ xe trên một con dốc theo chiều hướng xuống, bạn sẽ thực hiện những thao tác nào để khi chỉ cần nhả chân phanh là có thể xuống dốc một cách an toàn? Dọn dẹp bàn làm việc trước khi bắt đầu một nhiệm vụ mới? Viết ra hai việc ưu tiên hàng đầu cần thực hiện vào ngày hôm sau trước khi rời khỏi bàn làm việc vào buổi tối? Có lẽ bạn là một người có cái nhìn bao quát nhưng lại bị sa lầy vào tiểu tiết. Để biến ý tưởng lớn của bạn thành hiện thực, bạn phải lần lượt thực hiện từng

nhiệm vụ dễ giải quyết. Hãy tự hỏi bản thân: “Tôi có thể thực hiện nhiệm vụ nhỏ nào trước?” Chẳng hạn: nếu tôi có ý tưởng cho một bài báo mà tôi muốn viết, tôi biết rằng cảm hứng sẽ tiêu tan nếu tôi không chuyển nó thành hành động ngay. Tôi có thể phác thảo sơ bộ ý tưởng đó chỉ trong vài phút (tiến bộ hữu hình). Nếu có thời gian, tôi sẽ phát triển nó thành một dàn ý lớn hơn (tiến triển hơn). Lập dàn ý nhanh và dễ dàng hơn nhiều so với viết toàn bộ bản nháp, nhưng đây là một bước tiến cụ thể mang lại cảm giác tốt và tạo điều kiện thuận lợi cho giai đoạn tiếp theo trong quá trình viết bài. Chờ đến khi có cảm hứng mới bắt tay vào làm từ con số 0 mà lại mong gặt hái được thành tựu lớn là điều không tưởng. Trên thực tế, nó còn làm giảm hiệu quả công việc. Điều thực sự có ích là hãy cố gắng để hoàn thành từng bước nhỏ và tận hưởng cảm giác gặt hái những thành quả nhỏ trong từng bước tiến.

Nếu chiến lược tăng năng suất công việc của người khác khiến bạn cảm thấy có vẻ không thực tế, thì nó có thể sẽ không tạo động lực cho bạn. Ví dụ, một số người có thể tăng năng suất bằng cách đặt ra một loạt hạn chót cho bản thân. Với những người khác, việc đặt hạn chót chỉ có ích trong việc tăng khả năng tập trung khi nó thực sự phù hợp với cá nhân họ, kèm theo đó là các quy trình nghiêm túc chứ không phải chỉ đơn giản là một thời hạn được lập ra khi họ hoặc ai đó tùy hứng. Ví dụ, đối với tôi, một hạn chót thực tế là thời hạn mà tôi biết sẽ có khán giả chờ đợi để nghe tôi diễn thuyết vào một thời điểm cụ thể. Với thời hạn như vậy, tôi sẽ sẵn sàng và cố gắng hết sức cho họ một bài diễn thuyết tuyệt vời. Ngược lại, nếu tôi tuyên bố với bản thân hoặc ai đó rằng tôi dự định sẽ hoàn thành các trang trình chiếu cho bài nói của mình trước buổi diễn thuyết hai tuần thì điều đó sẽ không giúp tôi tập trung.

Các chiến lược tăng năng suất cũng mất đi tiềm năng tạo ra động lực khi người ta cảm thấy chúng không có ý nghĩa. Hãy thử định hình lại những việc bạn phải làm dựa trên các giá trị nổi bật của bản thân để giữ được khả năng tập trung mạnh mẽ và ổn định hơn. Giả sử tôi cần lên lịch phỏng vấn với các nhân viên trong công ty của một khách hàng. Việc quản lý các email và quá trình lên kế hoạch khiến tôi cảm thấy chán ngắt nếu tôi coi đây là những công việc hành chính đơn giản. Nhưng khi tôi coi chúng là những cuộc đối thoại mở đầu đóng vai trò quan trọng trong việc giúp mọi người phát triển và trưởng thành, thì chúng lại trở nên hấp dẫn.

Trên hành trình chinh phục khả năng tập trung, nhiều người trở thành nạn nhân của tình trạng mất tập trung, cả bên trong lẫn bên ngoài. Có một công cụ hữu ích giúp chống lại nó, đó là danh sách liệt kê những cái giá phải trả cho việc

chịu thua sự mất tập trung. Việc đầu hàng trước sự mất tập trung khiến bạn có cảm giác dễ chịu tạm thời, nhưng về sau nó sẽ sinh ra cảm giác hối tiếc, thậm chí là kém cỏi. Mặt khác, việc đạt được tiến bộ sẽ sinh ra cảm giác tự tin tuyệt vời về khả năng làm chủ bản thân. Khi đối mặt với ý định đầu hàng trước sự mất tập trung, hãy tự hỏi bản thân câu sau: “Mình sẽ nói không với thứ gì bây giờ?” Khi bạn nhận thức được một thực tế rằng việc sa chân vào cái bẫy của mạng internet đồng nghĩa với việc bạn đã bỏ cuộc và lãng phí thời gian lẽ ra nên dành cho những việc bạn thực sự muốn làm, thì bạn có thể sẽ có đủ động lực để tập trung vào công việc.

Cuối cùng, hãy chấp nhận rằng tập trung là động lực, tập trung là một loại công việc đang được tiến hành. Không có công cụ riêng biệt nào giúp bạn phát triển khả năng tập trung mạnh mẽ như tia laser mà không bao giờ chệch hướng. Phản ứng tốt nhất sau khi đã có vài giờ mất tập trung không phải

là việc tự kiểm điểm bản thân mà là tự trắc ẩn đi đôi với sự tò mò. Cho dù khả năng tập trung của bạn có ở mức lý tưởng hay không, hãy dành một chút thời gian vào cuối mỗi ngày để ghi lại những gì bạn đã hoàn thành và chuẩn bị cho mình một hành trình xuống dốc suôn sẻ nhằm đạt được những mục tiêu tiến bộ của ngày hôm sau.

MONIQUE VALCOUR là một chuyên gia khai vấn điều hành, một diễn giả lớn và là giáo sư chuyên ngành Quản lý. Bạn có thể theo dõi bà trên Twitter tại địa chỉ @moniquevalcour.

Chú thích

1. Theresa Glomb, đoạn phim “Let’s Make Work Better” (Hãy làm cho công việc có hiệu quả hơn) được trình chiếu ngày 21/07/2015 tại Minneapolis, Minnesota, TedX Talks video, 18:35, đường dẫn: <https://www.youtube.com/watch?v=oCYeEt94EMc>.

07

5 cách tập trung để đưa nước rút với công việc

Amy Jen Su

Công việc nhiều lúc biến động không ngừng. Khi nó ở tình trạng ổn định, chúng ta cảm thấy mình kiểm soát tốt hơn tiến độ và khối lượng. Còn vào thời kỳ cao điểm, đặc biệt là giai đoạn nước rút, chúng ta lại cảm thấy mọi việc trở nên khó khăn. Những thất bại không mong muốn, những giai đoạn gấp rút của dự án, hoặc thậm chí những kỳ nghỉ và ngày lễ cũng gây ra tình trạng lộn xộn và căng thẳng. Việc duy trì sự tập trung và quản lý mức năng lượng trở nên quan trọng khi công việc chồng chất đến đỉnh điểm. Khi chuẩn bị bước vào giai đoạn nước rút tiếp theo, có một số phương pháp bạn có thể áp dụng để tập trung và quản lý năng lượng của mình một cách hiệu quả hơn.

Chấp nhận tình hình

Khi đến giai đoạn nước rút, chúng ta thường có xu hướng chống lại sự thật rằng nó đang diễn ra. Chúng ta ước rằng mọi thứ vẫn y nguyên như tháng trước, hoặc mong tiến độ công việc vẫn chậm rãi như trong kỳ nghỉ. Bằng cách không có mặt trong hiện tại, chúng ta tiêu hao năng lượng của mình để suy nghĩ về tình huống mình đang gặp phải. Thực tế, điều này giống như điện trở trong vật lý, “mức độ mà một chất hoặc một thiết bị chống lại sự di chuyển của dòng điện, gây ra sự phân tán năng lượng”. Trong trường hợp công việc bị ách tắc, càng chống đối những gì đang diễn ra, bạn càng mất nhiều năng lượng hơn. Chấp nhận không có nghĩa là chịu thua¹. Ngược lại, nó có nghĩa là bạn hiểu được tình hình thực tế với nhận thức để có hành động đúng.

Quan sát và nhận diện những cảm xúc bên trong bạn

Việc chấp nhận tình hình trở nên đặc biệt khó khăn với những cảm xúc tiềm ẩn do giai đoạn nước rút của công việc gây ra. Bạn sẽ thường có những suy nghĩ tiêu cực như: “tôi sẽ không hoàn thành tốt công việc”, “tôi không biết liệu mình có thể hoàn thành tất cả mọi việc hay không”, hoặc “tôi thường cảm thấy mình mắc sai lầm cả ở nhà và ở nơi làm việc.” David Rock, giám đốc của Học viện Lãnh đạo ứng dụng Khoa học thần kinh (Neuro-Leadership Institute), đã viết trong cuốn sách *Your Brain at Work* (tạm dịch: *Bộ não của bạn tại nơi làm việc*) rằng thay vì kìm nén hoặc phủ nhận một cảm xúc, hãy áp dụng một kỹ thuật nhận thức hiệu quả, đó là kỹ thuật nhận diện cảm xúc. Nghĩa là bạn cần nhận diện được các cảm xúc của mình trong một tình huống cụ thể. Rock nói: “Những nhà lãnh đạo

thành công nhất đã phát triển khả năng chịu đựng các kích thích cao độ mà vẫn giữ được bình tĩnh phần nào là nhờ khả năng nhận diện được các trạng thái cảm xúc của họ.”

Lần tới, khi bạn gặp khó khăn hoặc thất bại trong công việc, hãy nghe theo lời khuyên của Rock: hãy dẹp công việc qua một bên, quan sát suy nghĩ và trạng thái cảm xúc của bạn, rồi đặt tên cho những cảm xúc đang diễn ra, chẳng hạn như “áp lực”, “tội lỗi” hoặc “lo lắng”. Nghiên cứu của Rock chỉ ra rằng chỉ bằng cách sử dụng một hoặc hai từ, bạn có thể kiểm chế các kích thích thuộc phản ứng chiến đấu - hay - bỏ chạy của não giữa, đồng thời có thể kích hoạt các dây thần kinh thuộc vỏ não trước trán, nơi có chức năng vận hành những kỹ năng cao cấp của chúng ta.

Duy trì cảm giác về quyền lựa chọn và quyền hành động

Việc chấp nhận hoàn cảnh và nhận diện các cảm xúc có thể giúp chúng ta giảm bớt sự lo lắng phát sinh trong giai đoạn nước rút của công việc. Điều này rất quan trọng. Theo nghiên cứu của Đại học Pittsburgh, sự lo lắng ảnh hưởng trực tiếp đến chức năng vận hành nhận thức của chúng ta, đặc biệt trong việc chịu trách nhiệm đưa ra các quyết định đúng đắn.³ Đừng để mình rơi vào hội chứng “tâm lý nạn nhân” khiến bạn tin rằng mình không có quyền lựa chọn hoặc hành động.

Thay vào đó, hãy cảnh giác cao độ khi nhận định đâu là những vấn đề ưu tiên của bạn, hãy đánh đổi (dù khó khăn) và kết hợp với việc tự chăm sóc bản thân bất cứ nơi nào có thể. Chẳng hạn, hãy tự hỏi:

- Một hoặc hai nhiệm vụ quan trọng của ngày hôm nay là gì?

- Tôi có thể làm gì để nạp lại năng lượng (đi ngủ sớm vào một buổi tối trong tuần này, nghe bản nhạc yêu thích trong khi làm việc hoặc chợp mắt trên máy bay)?
- Tôi sẽ phải nói không với ai hoặc điều gì trong thời gian này?

Hãy tâm sự với đồng nghiệp
và những người thân của bạn

Con người có thể thực sự tiêu hao hoặc nạp lại năng lượng trong giai đoạn nước rút hoặc trì trệ của công việc. Hãy tạm dừng lại và cân nhắc xem bạn có thể thương lượng lại về thời hạn công việc, đặt ra các giới hạn nghiêm khắc hơn với bản thân, hoặc yêu cầu được hỗ trợ nhiều hơn trong thời gian này. Sau đây là một vài gợi ý:

- *Thương lượng lại về thời hạn công việc.* Hãy gắn kết chặt chẽ với các đồng nghiệp để đảm bảo rằng bạn hiểu được những điều họ thực sự cần và sẽ xem xét chúng. Trong trường hợp khác, nếu bạn dự đoán rằng công việc không thể hoàn thành đúng thời hạn, hãy nhớ thông báo cho các đồng nghiệp của bạn về mốc thời gian mới hoặc thương lượng lại về thời hạn. Giữ được sự chính trực của bạn bằng cách thực hiện những điều bạn đã hứa và thông báo với họ trước khi bạn cần thay đổi kế hoạch.
- *Đặt ra các giới hạn chặt chẽ hơn.* Các giới hạn và hàng rào bảo vệ của chúng ta cần phải thay đổi trong giai đoạn căng thẳng và gấp rút của công việc. Hãy cho những người đồng hành trong cả công việc và cuộc sống của bạn biết lúc này bạn có thể dành thời gian cho họ hay không. Như thế họ sẽ hiểu rằng bạn đang có một lịch làm việc dày hơn bình thường.

- Yêu cầu sự giúp đỡ và hỗ trợ. Nhiều người trong chúng ta tự hào về tính tự lập và không làm phiền người khác. Đây là những phẩm chất tuyệt vời, nhưng cũng có lúc chúng ta cần đến sự giúp đỡ. Trong những lúc như vậy, hãy nhờ những người thân giúp đỡ nhiều hơn trong việc nhà, chia sẻ gánh nặng công việc với các đồng nghiệp của bạn bằng cách ủy thác hoặc hợp tác thay vì cố gắng tự mình làm tất cả.

Thực hành yêu thương bản thân

Có lẽ điều khó khăn nhất trong giai đoạn nước rút hoặc khó khăn của công việc là bạn dễ dàng đánh bại bản thân, đặc biệt là khi bạn không đạt được tiêu chuẩn cao do chính mình đặt ra về công việc hoặc thời gian khi làm việc tại nhà. Annie M. Kee,

nhà khoa học về thần kinh, tác giả cuốn sách *How to be happy at work* (Hạnh phúc tại nơi làm việc), và là đồng tác giả của một số cuốn sách về trí tuệ xúc cảm, đã phát biểu như thế này về tự trắc ẩn: “Nếu bạn thực sự muốn đối phó với căng thẳng, bạn phải ngừng cố gắng trở thành một vị anh hùng và bắt đầu quan tâm đến bản thân và sống vì bản thân”.⁴

Để thực sự biết yêu thương bản thân, đặc biệt là trong giai đoạn khó khăn gấp rút của công việc, bạn hãy chấp nhận hoàn cảnh bằng cách thừa nhận nó với nhận thức và lòng trắc ẩn, quan sát và nhận diện cảm xúc của bạn (không đè nén hoặc phủ nhận chúng), duy trì ý thức về quyền lựa chọn và quyền hành động của bạn, tâm sự với đồng nghiệp và người thân của bạn, và yêu cầu giúp đỡ khi bạn cần. Bằng cách thực hiện những điều trên, bạn sẽ vượt qua giai đoạn tiếp theo của mình một cách dễ dàng và yên bình hơn.

AMY JEN SU là nhà đồng sáng lập, chủ sở hữu đồng thời là nhà điều hành của Paravis Partners, một công ty khai vẩn lãnh đạo cấp cao và phát triển khả năng lãnh đạo. Cùng với Muriel Maignan Wilkins, bà là đồng tác giả của cuốn sách *Own the Room: Discover Your Signature Voice* (tạm dịch: *Tập trung: Vận dụng sức mạnh riêng để làm chủ kỹ năng lãnh đạo*) (Harvard Business Review, 2013). Theo dõi Amy trên twitter tại địa chỉ @amyjensu.

Chú thích

1. Steve Taylor, bài viết “How Acceptance Can Transform Your Life” (Biết chấp nhận có thể làm thay đổi cuộc sống của bạn như thế nào) đăng trên Blog Psychology Today, ngày 19 tháng 8 năm 2015, đường dẫn: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/out-the-dark/201508/how-accept-can-convert-your-life>.
2. David Rock, “Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day” (“Bộ não của bạn khi làm việc: Các chiến lược vượt qua sự mất tập trung, lấy lại sự tập trung và làm việc minh mẫn cả ngày”) (New York: HarperBusiness, 2009).
3. Christopher Bergland, “How Does Anxiety Short Circuit the Decision-Making Process?” (“Làm thế nào mà lo lắng lại làm gián

đoạn quá trình ra quyết định?») đăng trên Blog Psychology Today, ngày 17 tháng 3 năm 2016, [https://www.psychologytoday.com/us/blog/th-athists-way / 201603 / how-does-Worth-short-circuit-th-decision-making-process](https://www.psychologytoday.com/us/blog/th-athists-way/201603/how-does-Worth-short-circuit-th-decision-making-process).

4. Annie McKee và Kandi Wiens, “Prevent Burnout by Making Compassion a Habit” (“Tránh bị kiệt sức bằng cách tạo thói quen biết yêu thương bản thân”), đăng trên hbr.org, ngày 11 tháng 5 năm 2017, đường dẫn: <https://hbr.org/2017/05/prevent-burnout-by-making-compassion-a-habit>

08

**Quản lý thời gian
làm việc nhóm:
nguyên nhân gây
mất tập trung**

Maura Thomas

“**N**hóm của tôi gặp vấn đề trong việc quản lý thời gian”, các nhà lãnh đạo thường nói với tôi như vậy. Chẳng hạn, các giám đốc điều hành có thể nói rằng đội của họ không thể thực hiện tốt những dự án quan trọng, mặc dù các nhân viên có vẻ bận rộn và căng thẳng. “Quản lý thời gian” trở thành một giải pháp tổng thể cho vấn đề này, và họ muốn thuê tôi để tư vấn các bí kíp và kỹ thuật nhằm lựa chọn được những vấn đề cần ưu tiên và sử dụng thời gian của họ tốt hơn.

Tuy nhiên, chúng tôi nhanh chóng phát hiện ra rằng gốc rễ vấn đề của nhóm này không phải là

quản lý thời gian mà là quản lý sự tập trung. Và vấn đề quản lý sự tập trung này phát sinh không phải do sự chênh lệch về kỹ năng của một bộ phận nhân viên trong nhóm mà do một vấn đề lớn hơn, vấn đề về văn hóa mà các lãnh đạo cấp cao đã vô tình củng cố hoặc dung dưỡng.¹

Mất tập trung là một trong những trở ngại lớn nhất đối với công việc trí óc chất lượng cao, nó đã làm các doanh nghiệp tiêu tốn gần 1 nghìn tỷ đô-la mỗi năm.² Bước đầu tiên để giải quyết vấn đề này là coi nó như một vấn đề thuộc văn hóa doanh nghiệp, một vấn đề đáng được các nhà lãnh đạo cấp cao quan tâm. Theo kinh nghiệm của tôi, nhiều nhà lãnh đạo đã vô tình cho phép hoặc thậm chí cố ý thúc đẩy bốn tình huống gây cản trở khả năng tập trung của nhân viên, khiến họ không thể đạt được kết quả công việc tốt nhất. Đó là bốn tình huống sau:

Họ tạo ra một môi trường gây mất tập trung

Sản phẩm của công việc trí óc là sự sáng tạo, các ý tưởng, quyết định, thông tin và giao tiếp. Tất cả những điều này đòi hỏi khoảng thời gian dài để duy trì sự tập trung. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp có kiểu văn hóa mà trong đó mọi sự trao đổi thông tin về bất cứ vấn đề nào hoặc xuất phát từ bất kỳ nguồn nào đều được coi là khẩn cấp và phải có phản hồi ngay lập tức.

Đôi khi điều này xảy ra vượt quá yêu cầu của ngành dịch vụ khách hàng: Lãnh đạo yêu cầu họ phải phản hồi kịp thời tất cả các thông tin cho đối tác hoặc khách hàng. Nhưng nếu từ “kịp thời” ở đây không cụ thể và thực tế, thì chúng tôi cho rằng từ “nhanh hơn” sẽ tốt hơn, và từ “ngay lập tức” được coi là tốt nhất. Vì nhân viên không bao giờ biết được những tin nhắn đang đến được gửi từ khách hàng hay từ ai khác, nên họ phải theo dõi chúng một cách

ngghiêm túc. Do đó, những công việc còn lại sẽ bị gián đoạn liên tục bởi họ phải mất 120 giây để xử lý một tin nhắn thay vì 30 giây so với trước đây.

Cho dù lãnh đạo nói: “Chỉ cần xác nhận tin nhắn và cho khách hàng biết anh/chị sẽ sớm liên lạc lại với họ” thì cũng không giúp cải thiện được tình trạng này, vì các nhân viên vẫn phải theo dõi toàn bộ tin nhắn để nhắc nhở bản thân rằng họ cần phải trả lời tin nhắn đó. Vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn khi nhân viên được trang bị thêm một bộ máy vi tính nữa, bộ này được dùng để mở email, còn bộ kia dùng để theo dõi tất cả những công việc đang dở mà họ đang cố gắng hoàn thành. Cách làm này khiến cho các nhân viên bị mất tập trung liên tục, nhưng có vẻ lại được các nhà lãnh đạo cung cấp phần cứng ủng hộ.

Để giải quyết tình trạng này, hãy chuyển các vấn đề mà khách hàng gặp phải sang cho các nhân viên dịch vụ khách hàng chuyên trách, những người

có trách nhiệm trong việc phân loại các yêu cầu của khách hàng. Hãy giải phóng những nhân viên có cấp bậc cao hơn để họ có nhiều thời gian hơn tập trung cho công việc chính. Nếu bạn không thể phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng nhân viên trong việc phản hồi khách hàng, thì hãy tạo một cửa sổ trả lời tự động. Cửa sổ này có thể được mở 4 tiếng hoặc nguyên cả ngày làm việc. Nó có thể tự động trả lời và hướng dẫn khách hàng gọi điện lại khi họ muốn được phản hồi ngay. Liệu khách hàng có thực sự bỏ bạn nếu bạn không trả lời email của họ ngay lập tức? Khi xem xét thời gian phản hồi khách hàng, hãy nghĩ như thế này: Nếu khách hàng đang ngồi đối diện với một trong các nhân viên của bạn, bạn sẽ không muốn nhân viên đó ngồi kiểm tra email đâu nhỉ? Vì vậy, ngay cả khi khách hàng không có mặt, thì dịch vụ mà công ty của bạn cung cấp cho họ cũng xứng đáng nhận được sự tôn trọng và quan tâm phải không nào? Nếu vậy thì nhân viên của bạn phải có khoảng

thời gian không bị các thông tin quấy nhiễu. Và theo như các nghiên cứu, thì bạn sẽ có thêm một lợi ích nữa khi làm vậy, đó là công việc sẽ được hoàn thành nhanh hơn và tốt hơn.³

Họ không đưa ra hướng dẫn rõ ràng
về việc kênh liên lạc nào sẽ phù hợp
với hoàn cảnh nào

Email không được thiết kế để phản hồi những thông tin khẩn cấp hoặc nhạy cảm về thời gian. Tin nhắn có thể là phương tiện tốt hơn trong trường hợp này, nhưng nó lại được sử dụng để phản hồi những vấn đề ít quan trọng, những chỉ trích từ khách hàng, v.v... Khi tất cả các công cụ liên lạc đều được sử dụng mà không phân biệt hoàn cảnh, sẽ không có cách nào để kiểm tra các thông tin đầu vào, ngoại trừ việc phải kiểm tra tất cả khi chúng được gửi tới. Điều này chắc chắn sẽ gây mất tập trung liên tục.

Hãy cân nhắc việc sử dụng phần mềm trả lời tự động, hoặc ghi rõ trong phần chữ ký email phương thức để khách hàng có thể liên hệ với bạn trong trường hợp khẩn cấp. Đồng thời hãy đảm bảo rằng nhân viên của bạn sẽ không cần phải phản hồi các thông tin nội bộ ngay lập tức. Nhân viên, đặc biệt là những người trẻ thuộc thế hệ Y, ngày càng có xu hướng né tránh các cuộc điện thoại và các cuộc nói chuyện trực tiếp. Song các thông tin nhạy cảm và khẩn cấp lại phù hợp với các kênh này hơn. Hãy đưa ra các chỉ dẫn linh hoạt nhưng cụ thể về cách sử dụng hiệu quả tất cả các kênh liên lạc của công ty.

Họ giao cho một nhân viên vừa tiếp nhận, vừa giải quyết các vấn đề của khách hàng

Ngay cả khi bạn chỉ định một nhân viên cụ thể làm việc trực tiếp với khách hàng, bạn vẫn sẽ gặp khó

khẩn nếu nhân viên đó vừa phải tiếp nhận, vừa phải giải quyết vấn đề. Suy cho cùng, họ sẽ không thể tập trung hết sức để giải quyết vấn đề đó nếu họ không thể tạm ngừng việc tiếp nhận thêm những vấn đề mới.

Bạn hãy thử sắp xếp lịch làm việc hàng ngày của các nhân viên hỗ trợ sao cho mỗi người đều có khoảng thời gian không phải động đến điện thoại và email. Nhờ đó họ sẽ xử lý các vấn đề và hoàn thành các công việc quan trọng khác một cách thấu đáo. Còn một lựa chọn khác, đó là chỉ định một người chuyên “phân loại”, người này chỉ chịu trách nhiệm tiếp nhận, phân loại và bàn giao các vấn đề cho những người khác xử lý. Cả hai phương pháp đều mang lại cho nhân viên hỗ trợ cơ hội tập trung toàn lực để giải quyết vấn đề. Điều này có thể sẽ khiến khách hàng vui vẻ hơn. Khi các nhân viên có cơ hội suy ngẫm lại các vấn đề, họ có cơ hội nhìn ra những vấn đề có tính hệ thống và các cơ hội cải tiến sản

phẩm cũng như chính sách của công ty. Hãy huấn luyện nhân viên của bạn sao cho họ hiểu được rằng dịch vụ khách hàng tốt không chỉ có nghĩa là phản hồi kịp thời mà còn giải quyết vấn đề của khách hàng một cách triệt để, thấu đáo và thỏa đáng.

Họ không nhận ra rằng các hệ thống giám sát nội bộ vẫn hoạt động, cho dù những tình huống khẩn cấp hiếm khi xảy ra

Tôi nhận ra điều này trong hầu hết những buổi đào tạo của mình. Khi tôi đưa ra ý tưởng rằng thời gian giải lao và nghỉ phép rất quan trọng đối với thành công của những nhân viên làm việc trí óc, thì người đứng đầu bộ phận CNTT hoặc bộ phận giám sát hệ thống khác lại nói rằng như thế thì họ sẽ không bao giờ bị mất liên lạc trong trường hợp hệ thống xảy ra lỗi. Tiếp đến, một thành viên ban lãnh đạo cũng

nhảy vào nói: “Nhưng không sao cả, vì những tình huống khẩn cấp rất hiếm khi xảy ra.”

Điều này không ổn chút nào, bởi việc theo dõi các tình huống khẩn cấp vẫn hoạt động. Nếu bạn có một nhân viên được coi là luôn sẵn sàng 24/7 trong 365 ngày cho tình huống “khẩn cấp”, thì cơ bản người đó không được nghỉ vì họ vẫn phải theo dõi các thông tin từ khách hàng để “phòng hờ”. Ngay cả khi không có trường hợp khẩn cấp, thì nhân viên này vẫn sẽ thấy có vấn đề khác xảy ra. Cho dù họ quyết định không trả lời khách hàng, thì tâm trí của họ vẫn sẽ luôn nghĩ tới công việc, và sẽ không có lúc nào họ có thể thực sự nghỉ ngơi.

Để giải quyết vấn đề này, mỗi một vai trò trong tổ chức của bạn cần phải có một vị trí dự phòng đáng tin cậy. Khi một nhân viên không có người dự phòng, doanh nghiệp sẽ gặp rủi ro cho dù người đó ở lại hay rời đi. Nếu họ rời đi và mang theo tất cả kiến thức kinh doanh, công ty của bạn có thể

sẽ mất nhiều năm để khôi phục. Nếu họ ở lại, họ có khả năng bị căng thẳng cao độ (điều này không tốt cho hiệu quả công việc của họ) hoặc kiệt sức (khiến bạn đồng nghiệp cũng phải thay thế họ, dù là tạm thời hay vĩnh viễn).⁴

Nếu bạn là một nhà lãnh đạo và nghĩ rằng nhân viên của bạn có thể đang gặp khó khăn trong vấn đề “quản lý thời gian”, hãy kiểm tra vấn đề này trước tiên. Bước đầu tiên có lẽ là bạn nên giải quyết vấn đề văn hóa công ty trong lĩnh vực quản lý khả năng tập trung. Trong khi nhiều nhân viên còn đang vật lộn với việc duy trì sự tập trung thì những giải pháp trên sẽ không phù hợp, trừ khi các nhà lãnh đạo giải quyết được các vấn đề tiềm ẩn trong văn hóa công ty.

MAURA THOMAS là một diễn giả và nhà đào tạo quốc tế về năng suất cá nhân và năng suất doanh nghiệp, quản lý sự tập trung, và cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Bà là một diễn giả của TEDx, được vinh danh là

một trong những Diễn giả về khả năng Lãnh đạo Hàng đầu của Tập chí Inc. năm 2018, đồng thời là tác giả của cuốn “Bí mật năng suất cá nhân và Làm việc không cần vách ngăn trên bàn”. Theo dõi bà trên Twitter tại địa chỉ @mnthomas.

Chú thích

1. Maura Thomas, bài viết “Time Management Training Doesn’t Work”(“Huấn luyện kỹ năng quản lý thời gian là việc không hiệu quả”), đăng trên hbr.org, ngày 22 tháng 4 năm 2015, đường dẫn: <https://hbr.org/2015/04/time-management-training-doesnt-work>
2. Larry Rosen và Alexandra Samuel, bài “Conquering Digital Distraction” “Chiến thắng việc mất tập trung bởi các thiết bị kỹ thuật số”) đăng trên Harvard Business Review, tháng 6 năm 2015, trang 110.
3. Peter Bregman, “How (and Why) to Stop Multitasking” (“Làm thế nào (và tại sao) bạn nên thôi làm nhiều việc một lúc”) đăng trên hbr.org, ngày 20 tháng 5 năm 2010, đường dẫn: <https://hbr.org/2010/05/how-and-why-to-stop-multitaski.html>.
4. Diane Coutu, “The Science of Thinking Smarter” (“Khoa học của việc suy nghĩ sáng suốt hơn”), đăng trên Harvard Business Review, tháng 5 năm 2008, trang 51.

09

Duy trì sự sáng suốt trong suốt ngày dài làm việc

Rasmus Hougaard
và Jacqueline Carter

Bạn có thể đã biết quá rõ cảm giác này: Bạn đến văn phòng với một kế hoạch rõ ràng cho ngày mới, và rồi cảm giác như chỉ mới tích tắc thôi, bạn đã lại trên đường trở về nhà. Chín hoặc mười tiếng đồng hồ đã trôi qua nhưng bạn mới chỉ hoàn thành được một số ưu tiên. Và, rất có thể, bạn thậm chí không nhớ được chính xác mình đã làm những gì suốt cả ngày. Nếu điều này nghe có vẻ quen thuộc, đừng lo: Không chỉ có mình bạn như vậy đâu. Nghiên cứu cho thấy mọi người dành gần 47% thời gian thức để nghĩ về điều gì đó khác với những việc đang làm.¹ Nói cách khác, nhiều người đã để “chế độ lái tự động”.

Thêm vào đó, chúng ta đã gia nhập vào cái mà nhiều người đang gọi là “nền kinh tế chú ý”. Trong nền kinh tế chú ý, khả năng duy trì sự tập trung cũng quan trọng như kỹ năng quản lý hoặc kỹ thuật. Và bởi các nhà lãnh đạo phải có khả năng hấp thu và tổng hợp một lượng lớn thông tin nhằm đưa ra những quyết định đúng đắn, họ đặc biệt bị ảnh hưởng bởi xu hướng đang lên này.

Tin tốt là bạn có thể rèn luyện bộ não của mình tập trung tốt hơn bằng cách kết hợp các bài tập tỉnh thức trong suốt cả ngày. Dựa trên kinh nghiệm của chúng tôi với hàng nghìn nhà lãnh đạo trong hơn 250 tổ chức, dưới đây là một số hướng dẫn để bạn trở thành một lãnh đạo tập trung và lưu tâm hơn.

Đầu tiên, hãy bắt đầu một ngày cho đúng cách. Các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra chúng ta giải phóng nhiều hormone căng thẳng nhất trong vòng vài phút sau khi thức dậy.² Tại sao?

Bởi suy nghĩ về ngày sắp tới kích hoạt bản năng chạy-hay-chiến đấu của chúng ta và giải phóng cortisol vào máu. Do đó, bạn hãy thử cách này: Khi bạn thức dậy, hãy dành hai phút trên giường và chỉ để ý đến hơi thở của chính mình. Khi những suy nghĩ về ngày mới hiện lên trong đầu, bạn hãy để chúng qua đi và trở về với hơi thở của mình.

Tiếp theo, khi bạn đến văn phòng, hãy dành 10 phút tại bàn làm việc hoặc trong xe để tăng cường trí não trước khi bắt đầu hoạt động bằng cách thực hành tỉnh thức nhanh sau đây: Nhắm mắt, thư giãn và ngồi thẳng lưng. Tập trung hoàn toàn vào hơi thở. Chỉ cần duy trì sự chú ý liên tục vào hơi thở: hít vào, thở ra; hít vào, thở ra. Để tập trung vào nhịp thở, hãy đếm thầm ở mỗi lần thở ra. Bất cứ khi nào bạn thấy tâm trí bị xao nhãng, chỉ cần giải phóng sự xao nhãng ấy bằng cách quay lại tập trung vào hơi thở. Quan trọng hơn cả, bạn hãy cho phép bản thân tận hưởng. Trong suốt thời gian còn lại của

ngày, những người khác và những sự thôi thúc khác sẽ tranh nhau sự chú ý của bạn. Nhưng trong 10 phút này, tất cả sự chú ý của bạn là của riêng bạn mà thôi.

Một khi bạn thực hành xong và sẵn sàng bắt đầu làm việc, sự tỉnh thức có thể giúp tăng hiệu suất của bạn. Hai kỹ năng định nghĩa một tâm trí lưu tâm: tập trung và nhận thức. Tập trung là khả năng hướng sự chú ý vào những gì bạn đang làm, trong khi nhận thức là khả năng nhận ra và giải phóng những phiền nhiễu không cần thiết khi chúng phát sinh. Hãy hiểu rằng tỉnh thức không chỉ là một sự rèn luyện tĩnh tại; nó còn liên quan đến việc phát triển một trí óc nhạy bén, sáng suốt. Và tỉnh thức trong hành động là sự thay thế tuyệt vời cho việc thực hành đa nhiệm một cách ảo tưởng. Làm việc có ý thức nghĩa là áp dụng sự tập trung và nhận thức vào mọi việc bạn làm kể từ khi bước vào văn phòng. Tập trung vào nhiệm vụ trước mắt, và nhận

ra cũng như giải phóng những phiền nhiễu cả trong lẫn ngoài khi chúng phát sinh. Bằng cách này, tỉnh thức giúp tăng hiệu suất, giảm sai lầm và thậm chí tăng cường khả năng sáng tạo.

Để hiểu rõ hơn về sức mạnh của sự tập trung và nhận thức, hãy xem xét một nỗi khổ tác động đến gần như tất cả chúng ta: nghiện e-mail. E-mail có một cách để thu hút sự chú ý của chúng ta và chuyển hướng nó đến các nhiệm vụ có mức độ ưu tiên thấp hơn bởi việc hoàn thành các nhiệm vụ nhỏ, được hoàn thành nhanh chóng sẽ giải phóng dopamine, loại hormone dễ chịu, trong não. Nó khiến chúng ta nghiện e-mail và ảnh hưởng đến sự tập trung của chúng ta. Thay vào đó, bạn hãy áp dụng tỉnh thức khi mở hộp thư đến. Tập trung vào những gì quan trọng và duy trì nhận thức về thứ chỉ là những nhiễu âm. Để có một khởi đầu ngày mới tốt hơn, hãy tránh để việc kiểm tra e-mail thành việc làm đầu tiên vào buổi sáng. Làm như vậy sẽ giúp bạn tránh được sự

tấn công của những phiền nhiễu và vấn đề ngắn hạn trong khoảng thời gian vốn có tiềm năng cho sự tập trung và sáng tạo đặc biệt.

Khi các cuộc họp liên tiếp không thể tránh khỏi bắt đầu, sự tỉnh thức có thể giúp bạn dẫn dắt các cuộc họp tốn ít thời gian hơn, hiệu quả hơn. Để tránh bước vào cuộc họp với tâm trí lơ đãng, hãy dành hai phút thực hành tỉnh thức, bạn có thể thực hiện việc ấy trên đường đi. Tốt hơn nữa, hãy để hai phút đầu tiên của cuộc họp diễn ra trong im lặng, để mọi người hoàn toàn có mặt cả về thể chất lẫn tinh thần. Sau đó, nếu có thể, hãy kết thúc cuộc họp sớm trước năm phút để tất cả những người tham gia có thời gian chuyển đổi ý thức sang cuộc họp tiếp theo của họ.

Khi ngày dần trôi qua và bộ não của bạn bắt đầu mệt mỏi, sự tỉnh thức có thể giúp bạn nhạy bén và tránh được những quyết định tệ hại. Sau bữa trưa, bạn hãy đặt hẹn giờ trên điện thoại để nó đổ

chuông sau mỗi giờ. Khi nghe tiếng chuông, bạn hãy ngừng hoạt động hiện tại và thực hiện một phút thực hành tỉnh thức. Những đợt nghỉ có ý thức này sẽ giúp bạn không bật chế độ lái tự động và sa đà vào tình trạng nghiện hành động.

Cuối cùng, khi ngày kết thúc và bạn bắt đầu về nhà, hãy tiếp tục thực hành tỉnh thức. Trong ít nhất 10 phút trên đường, bạn hãy tắt điện thoại, tắt đài. Hãy buông bỏ bất kỳ suy nghĩ nào nảy sinh. Chú ý đến hơi thở của bạn. Làm như vậy sẽ giúp bạn trút bỏ được những căng thẳng trong ngày để có thể trở về nhà và thực sự hiện diện bên gia đình.

Tỉnh thức không phải là sống thật chậm. Tỉnh thức là về việc bạn nâng cao sự tập trung và nhận thức cả trong công việc và cuộc sống. Bạn loại bỏ phiền nhiễu và đi đúng hướng theo cả mục tiêu của cá nhân và tổ chức. Hãy kiểm soát tâm trí của chính bạn: Thử nghiệm những lời khuyên này trong 14 ngày và xem chúng giúp ích gì cho bạn.

RASMUS HOUGAARD là người sáng lập, đồng thời là giám đốc điều hành của Dự án Tiềm năng, một dự án toàn cầu về phát triển năng lực lãnh đạo và năng lực tổ chức.

JACQUELINE CARTER là đối tác và là giám đốc điều hành của Dự án Tiềm năng tại khu vực Bắc Mỹ. Họ là đồng tác giả của cuốn *One Second Ahead: Enhancing Performance at Work with Mindfulness* (tạm dịch: Sớm hơn một giây: Nâng cao hiệu suất làm việc bằng sự tỉnh thức) và cuốn *The Mind of the Leader: How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results* (tạm dịch: Tư duy của nhà lãnh đạo: Làm cách nào để lãnh đạo chính mình, lãnh đạo nhân viên và tổ chức của bạn để đạt được những kết quả phi thường) (Harvard Business Review, 2018).

Chú thích

1. S. Bradt, bài “Wandering Mind Not a Happy Mind” (“Tâm hồn hay đi lang thang không phải là tâm hồn hạnh phúc”) đăng trên Harvard Gazette tháng 11 năm 2010.
2. J. C. Pruessner và cộng sự, bài “Free Cortisol Levels After Awakening: A Reliable Biological Marker for the Assessment of Adrenocortical Activity” (“Mức độ giải phóng Cortisol sau khi

thức dậy: Một chỉ số Sinh học đáng tin cậy để đánh giá Hoạt động của vỏ tuyến thượng thận”) đăng trên Khoa học Đời sống 61 số 26 (tháng 11 năm 1997) trang 2539-2549.

10

**Đừng ép não
lúc nào cũng
tập trung cao độ**

Srini Pillay

Khả năng tập trung là một yếu tố quan trọng dẫn đến thành công. Các công cụ giúp tập trung như danh sách việc cần làm, thời gian biểu và lịch nhắc nhở đều giúp người ta tập trung tốt hơn vào công việc. Rất ít người tranh cãi về điều này, và ngay cả khi họ làm vậy, thì vẫn có bằng chứng ủng hộ ý kiến “chống lại sự mất tập trung và có mặt trong giây phút hiện tại là điều có lợi”. Chẳng hạn, thực hành tỉnh thức 10 phút mỗi ngày có thể nâng cao năng lực lãnh đạo bằng cách giúp bạn có thể điều chỉnh cảm xúc của mình tốt hơn và hiểu rõ hơn về những kinh nghiệm trong quá khứ.¹ Mặc dù tập trung là điều có ích, nhưng nó cũng có mặt trái.

Mặt trái đó là việc tập trung quá mức sẽ làm kiệt sức các mạch thần kinh có chức năng điều khiển sự tập trung trong não của bạn. Điều này có thể làm tiêu hao năng lượng và khiến bạn mất kiểm soát.² Việc tiêu hao năng lượng này cũng có thể khiến bạn trở nên hấp tấp và kém thân thiện hơn.³ Kết quả là, bạn sẽ đưa ra các quyết định bốc đồng và trở nên bất hợp tác hơn.

Vậy chúng ta cần phải làm gì? Tập trung hay không tập trung?

Nghiên cứu gần đây cho thấy cả tập trung và không tập trung đều rất quan trọng. Bộ não hoạt động tối ưu khi nó thay đổi linh hoạt giữa chế độ tập trung và không tập trung, cho phép chúng ta tăng khả năng phục hồi, phát triển khả năng sáng tạo và đưa ra quyết định tốt hơn.⁴

Khi không tập trung, bạn sử dụng một mạch thần kinh được gọi là “vùng não hoạt động mặc

định” (DMN). Chúng tôi từng nghĩ mạch này là mạch “hầu như không làm gì cả” bởi vì nó chỉ xuất hiện khi bạn ngừng tập trung cao độ. Tuy nhiên, khi “nghỉ ngơi”, mạch này sử dụng tới 20% năng lượng của cơ thể (so với 5% tương đối ít ỏi mà bất kỳ hoạt động nào cũng cần).⁵

DMN cần năng lượng vì nó không hề nghỉ ngơi. Với radar nhận thức của não, nó kích hoạt những ký ức cũ, đi tới đi lui giữa quá khứ, hiện tại và tương lai, rồi kết hợp các ý tưởng riêng biệt lại nhau.⁶ Nếu sử dụng dữ liệu mới mà trước đây không thể truy cập được này, bạn sẽ phát triển năng lực tự nhận thức và giác quan cá nhân.⁷ Bạn có thể nghĩ ra các giải pháp sáng tạo hoặc dự đoán điều gì đó có thể xảy ra trong tương lai để đưa ra các quyết định sáng suốt hơn.⁸ DMN còn giúp bạn nắm bắt được suy nghĩ của người khác để cải thiện sự hiểu biết và gắn kết giữa các thành viên trong nhóm.⁹

Có nhiều cách đơn giản và hiệu quả giúp kích hoạt mạch này trong cả một ngày dài. Dưới đây là một số ví dụ.

Áp dụng phương pháp mơ mộng tích cực (PCD)

Mơ mộng tích cực (PCD) là một trạng thái “suy nghĩ lan man” hoặc “tâm trí đi lang thang”, khác với tình trạng mơ mộng thông thường hoặc rối loạn lo âu ám ảnh.¹⁰ Khi bạn áp dụng PCD vào ngày làm việc của mình một cách có chủ ý, nó có thể thúc đẩy sự sáng tạo, tăng cường khả năng lãnh đạo của bạn, đồng thời tái tạo năng lượng cho não. Để kích hoạt PCD, bạn hãy chọn một hoạt động nhẹ nhàng, chẳng hạn như đan lát, làm vườn hoặc đọc sách, sau đó đi lang thang vào những góc ngách trong tâm trí bạn.¹¹ Không giống với việc mơ mộng thông

thường hoặc rối loạn lo âu ám ảnh, trước tiên bạn có thể tưởng tượng ra điều gì đó thật vui vẻ và đáng ao ước như chạy xuyên qua rừng cây, hoặc nằm trên du thuyền. Sau đó, bạn chuyển sự chú ý của mình từ thế giới bên ngoài sang không gian bên trong của tâm trí mà vẫn duy trì hình ảnh này trong đầu trong khi đang thực hiện những hoạt động nhẹ nhàng nói trên.

Được nghiên cứu trong nhiều thập kỷ bởi nhà tâm lý học Jerome Singer, PCD đã được chứng minh có khả năng kích hoạt DMN. Nói theo lối ẩn dụ thì, nó làm thay đổi “bộ đồ ăn bằng bạc” mà bộ não của bạn sử dụng để tìm kiếm thông tin.¹² Trong khi sự tập trung chú ý giống như một cái nĩa được dùng để chọn những suy nghĩ có ý thức rõ ràng mà bạn có, thì PCD lại cung cấp cho bạn một bộ đồ ăn bằng bạc khác: một chiếc thìa dùng để thưởng thức mùi vị của những “món ăn” mang đậm bản sắc (cái tôi) của bạn (mùi thơm của bà bạn, cảm giác thỏa mãn khi

cắn miếng bánh táo đầu tiên vào một ngày mùa thu hanh hao), một đôi đũa để kết nối các ý tưởng xuất hiện trong não bạn (tăng cường sự đổi mới), và một chiếc thìa nhỏ xíu dùng để luồn vào các góc ngách trong não bạn và gom nhặt lại những ký ức đã mất từ lâu vốn là một phần quan trọng trong bản ngã của bạn.¹³ Trong trạng thái này, giác quan của bạn được phát triển, điều mà nhà cố vấn doanh nghiệp Warren Bennis gọi là tố chất lãnh đạo.¹⁴ Tôi gọi đây là tọa độ trung tâm, một cơ cấu nền tảng (một trong “sáu múi cơ” tinh thần) giúp bạn nâng cao sự nhạy bén và quản trị sự thay đổi hiệu quả hơn.¹⁵

Hãy chớp mắt một lúc

Ngoài việc sử dụng đúng lúc phương pháp PCD, các nhà lãnh đạo cũng có thể cân nhắc việc chớp mắt một lúc. Không phải tất cả các giấc ngủ ngắn đều

giống nhau. Khi não của bạn ngưng hoạt động, sự minh mẫn và sáng tạo của bạn bị ảnh hưởng. Các nghiên cứu cho thấy sau khi chớp mắt 10 phút, bạn trở nên minh mẫn và tỉnh táo hơn nhiều.¹⁶ Nhưng nếu công việc mà bạn đang phải làm mang tính sáng tạo, bạn có thể sẽ cần ngủ đủ 90 phút để giúp não hoàn toàn nạp đầy năng lượng.¹⁷ Bộ não của bạn đòi hỏi nhiều thời gian hơn để tạo ra nhiều sự liên tưởng hơn và tìm lại các ý tưởng đã bị nhét vào những góc ngách và kẽ hở nào đó trong bộ nhớ.

Hãy giả vờ mình là một người khác

Khi bạn bị mắc kẹt trong quá trình sáng tạo, việc không tập trung có thể cứu nguy cho bạn nếu bạn thể hiện ra bên ngoài một tính cách hoàn toàn khác. Năm 2016, hai nhà tâm lý học giáo dục Denis Dumas và Kevin Dunbar đã phát hiện ra rằng những

người đang gặp vấn đề về sáng tạo sẽ thành công hơn nếu họ cư xử giống như một nhà thơ lập dị hơn là một thủ thư cứng nhắc.¹⁸ Hai nhà tâm lý học đã đưa ra một bài kiểm tra trong đó những người này phải nêu ra công dụng của bất cứ đồ vật nào (chẳng hạn như một viên gạch) càng nhiều càng tốt. Kết quả là, những người cư xử như nhà thơ lập dị lại có kết quả sáng tạo vượt trội. Khám phá này vẫn giữ nguyên giá trị ngay cả khi được áp dụng đối với một người đa nhân cách.

Nếu bạn gặp bế tắc khi sáng tạo, hãy thử thể hiện một tính cách khác. Nó có thể sẽ giúp bạn thoát khỏi lối mòn trong suy nghĩ của chính mình và cho phép bạn suy nghĩ dựa trên lập trường của người khác. (Tôi gọi đây là “chủ nghĩa hóa trang tâm lý”)¹⁹

Nhiều năm qua, khả năng tập trung luôn là năng lực được tôn vinh trong tất cả các khả năng. Bởi chúng ta dành 46,9% thời gian trong ngày cho những suy nghĩ lan man thay vì nhiệm vụ trước mắt, nên

chúng ta khao khát có được năng lực này một cách ổn định để bắt nó giúp chúng ta hoàn thành nhiệm vụ.²⁰ Tuy nhiên, nếu chúng ta áp dụng phương pháp PCD, một giấc ngủ ngắn tầm 9 đến 10 phút và “chủ nghĩa hóa trang tâm lý” vào những ngày làm việc sẽ giúp chúng ta duy trì sự tập trung khi cần và sử dụng nó một cách hiệu quả hơn nhiều. Quan trọng hơn là, việc không tập trung sẽ cho phép chúng ta cập nhật thông tin trong não, giúp chúng ta tiếp cận với những khu vực nằm sâu hơn trong bộ não, nâng cao sự nhạy bén, sáng tạo và khả năng ra quyết định.

SRINI PILLAY, MD, là một chuyên gia khai vấn về lãnh đạo và là Giám đốc điều hành của tập đoàn Neuro-Business. Ông cũng là một nhà cải tiến công nghệ và là doanh nhân hàng đầu trong lĩnh vực phát triển sức khỏe và khả năng lãnh đạo. Ông đồng thời là tác giả của cuốn *Tinker, Dabble, Doodle, Try: Unlock the Power of the Unfocused Mind* (tạm dịch: Nói dối, học đòi, ngộ nhận, nỗ lực: Mở khóa sức mạnh của đầu óc không tập trung). Ông cũng là trợ lý giáo sư thỉnh giảng tại Trường đại học Y Harvard và giảng dạy trong chương trình đào tạo nhà quản lý tại Trường Kinh doanh Harvard và Công ty Giáo dục Duke.

Chú thích

1. Louise Wasylikiw và các cộng sự, bài “The Impact of Mindfulness on Leadership in a Health Care Setting: A Pilot Study” (Nghiên cứu sơ bộ về Ảnh hưởng của Tỉnh thức đến khả năng lãnh đạo của những người làm việc trong ngành dịch vụ chăm sóc sức khỏe) – một tập san của Tổ chức quản lý và chăm sóc sức khỏe, số 7 (2015): trang 893–911.
2. Megan Reitz và Michael Chaskalson, bài “Mindfulness Works, But Only If You Work at It” (Thực hành Tỉnh thức trong công việc chỉ thành công khi bạn cố gắng tập trung vào nó) đăng trên hbr.org ngày 04/11/2016, đường dẫn: [https://hbr.org/2016/1 / mindfulness-works-but-only-if-you-work-at-it](https://hbr.org/2016/1/mindfulness-works-but-only-if-you-work-at-it);
3. Rasmus H ugaard, Jacqueline Carter, và Gitte Dybkjaer, bài “Spending 10 Minutes a Day on Mindfulness Subtly Changes the Way You React to Everything” (Dành 10 phút mỗi ngày thực tập tỉnh thức để có những thay đổi tinh tế trong thái độ của bạn đối với mọi việc) đăng trên hbr.org ngày 18/01/2017, đường dẫn: [https:// hbr .org/2017/01/spending-10-minutes-a-day-on-mindfulness-subtly-changes-the-way-you-react-to-everything](https://hbr.org/2017/01/spending-10-minutes-a-day-on-mindfulness-subtly-changes-the-way-you-react-to-everything);
4. Christina Congleton, Britta K. Hölzel, và Sara W. Lazar, bài “Mindfulness Can Literally Change Your Brain” (Tỉnh thức có thể thực sự thay đổi bộ não của bạn) đăng trên hbr.org, ngày 08/01/2015, đường dẫn: <https://hbr.org/2015/01/mindfulness-can-literally-change-your-brain>.

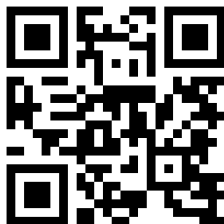
5. Todd F. Heatherton và Dylan D. Wagner, chương “Cognitive Neuroscience of Self-Regulation Failure” (Khoa học thần kinh nhận thức về thất bại trong việc tự điều chỉnh), trong cuốn “Trends in Cognitive Sciences” (Các xu hướng của Khoa học Thần kinh Nhận thức) 15, số 3 (tháng 03/2011): trang 132-139.
6. Roy F. Baumeister, cuốn “Ego Depletion and Self-Regulation Failure: A Resource Model of Self-Control” (Thất bại trong việc giảm bớt cái Tôi và Tự điều chỉnh), nghiên cứu “Alcoholism: Clinical and Experimental Research” về Chứng nghiện rượu: thử nghiệm lâm sàng và nghiên cứu thực nghiệm) (27, số 2, tháng 02/2003, trang 281-284;
7. C. Nathan Dewall và các cộng sự, cuốn “Depletion Makes the Heart Grow Less Helpful: Helping as a Function of Self-Regulatory and Genetic Relatedness” (Việc từ bỏ cái Tôi ít giúp ích trong việc thất chặt tình cảm, nhưng lại có ích trong việc Tự điều chỉnh và Liên kết gen), Bản tin Tâm lý xã hội và Tính cách (Personality and Social Psychology Bulletin 34), số 12 (tháng 12/2008), trang 1653-1662.
8. Jinyi Long và các cộng sự, bài “Distinct Interactions Between Fronto-Parietal and Default Mod Networks in Impaired Consciousness” (Mối liên hệ đặc biệt giữa hệ thống thần kinh trước trán và vùng não hoạt động mặc định trong tình trạng suy giảm Ý thức), báo cáo khoa học số 6 (2016), trang 1-11.
9. Marcus E. Raichle và Deborah A. Gusnard, “Appraising the Brain's Energy Budget” (Thẩm định ngân sách dự trữ năng lượng của não), Kỷ yếu của Viện Hàn lâm Khoa học Quốc gia (PNAS) 99, số 16 (tháng 8/2002), trang 10237-10239.

10. Carlo Sestieri và các cộng sự, “Episodic Memory Retrieval, Parietal Cortex, and the Default Mode Network: Functional and Topical Analyses” (Truy xuất bộ nhớ tạm thời, vỏ não trước trán và vùng não hoạt động mặc định: Phân tích chức năng và cục bộ), bài của tạp chí Khoa học thần kinh 31, số. 12 (tháng 03/2011), trang 4407–4420;
11. Ylva Østby và các cộng sự, “Mental Time Travel and Default-Mode Network Functional Connectivity in the Developing Brain” (“Du hành thời gian về tinh thần và sự kết nối chức năng của vùng não hoạt động mặc định trong việc phát triển bộ não”), PNAS 109, số 42 (tháng 10/2012), trang 16800–16804;
12. Roger E. Beaty và các cộng sự, “Creativity and the Default Network: A Functional Connectivity Analysis of the Creative Brain at Rest” (Sự sáng tạo và vùng não hoạt động mặc định: Phân tích kết nối chức năng sáng tạo của bộ não trong khi nghỉ ngơi), tạp chí Neuropsychologia 64 (tháng 11/ 2014), trang 92–98.
13. Christopher G. Davey, Jesus Pujol, và Ben J. Harrison, “Mapping the Self in the Brain’s Default Mode Network” (Tự lập bản đồ của não khi ở trong trạng thái hoạt động mặc định), tạp chí Neuroimage 132 (tháng 5/2016), trang 390–397.
14. Beaty và các cộng sự, “Creativity and the Default Network” (Sự sáng tạo và vùng não hoạt động mặc định), trang 92–98;
15. Fabiana M. Carvalho và các cộng sự, “Time-Perception Network and Default Mode Network Are Associated with Temporal Prediction in a Periodic Motion Task” (Nhận thức về thời gian và vùng não hoạt động mặc định có liên quan đến khả năng dự đoán

thời gian trong nhiệm vụ có tính định kỳ), tạp chí *Frontiers in Human Neuroscience* 10 (tháng 6/2016), trang 268.

16. Christopher J. Hyatt và các cộng sự, “Specific Default Mode Sub-networks Support Mentalizing as Revealed Through Opposing Network Recruitment by Social and Semantic fMRI Tasks” (Các vùng não hoạt động mặc định đặc biệt có tác dụng hỗ trợ về mặt tinh thần), tạp chí *Human Brain Mapping* 36, số 8 (tháng 08/2015), trang 3047–3063.
17. Rebecca L. McMillan, Scott Barry Kaufman, và Jerome L. Singer, “Ode to Positive Constructive Daydreaming” (Sự vinh danh phương pháp mơ mộng tích cực), tạp chí *Frontiers in Psychology* 4 (tháng 09/2013), trang 626.
18. Benjamin Baird và các cộng sự, “Inspired by Distraction: Mind Wandering Facilitates Creative Incubation” (Lấy cảm hứng từ sự mất tập trung: Những suy nghĩ lan man lại ươm mầm cho sự sáng tạo), tạp chí *Psychological Science* 23, số 10 (tháng 10/2013), trang 1117–1122.
19. Jerome L. Singer, “Researching Imaginative Play and Adult Consciousness: Implications for Daily and Literary Creativity” (Nghiên cứu trò chơi tưởng tượng và nhận thức của người trưởng thành: Ẩn chứa sự sáng tạo trong đời thường và trong văn chương), tạp chí *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 3, số 4 (2009), trang 190–199.
20. Jeroen J. A. van Boxtel, Naotsugu Tsuchiya, và Christof Koch, “Consciousness and Attention: On Sufficiency and Necessity” (Sự đầy đủ sự cần thiết của hai yếu tố: Nhận thức và Tập trung), tạp chí *Frontiers in Psychology* (tháng 12/2010), trang 217;

**Để tìm hiểu thêm
thông tin về cuốn sách,
vui lòng quét mã:**





Hãy tìm đọc ấn phẩm HBR OnPoint của chúng tôi để cập nhật những thức quản trị tinh túy nhất về các khía cạnh thiết yếu trong kinh doanh. Đây là sẽ là trợ thủ đắc lực dẫn bạn tới thành công.

Series HBR OnPoint

Liên tục cập nhật các chủ đề hot nhất theo quý:

- Chiến lược
 - Đổi mới sáng tạo
 - Truyền thông giao tiếp
 - Marketing chiến lược
 - Lãnh đạo
 - Lãnh đạo
 - Quản lý bản thân
 - Quản lý sự thay đổi
 - Ra quyết định thông minh
 - Đổi mới mô hình kinh doanh
 - Quản lý trong thời kỳ suy thoái
 - Quản lý rủi ro
- Cùng nhiều chủ đề hấp dẫn khác

🌐 Hbr.org.vn

📌 [Fb.com/hbrvietnam](https://fb.com/hbrvietnam)

Hãy mua HBR cho đội nhóm, khách hàng và sự kiện của bạn. Vui lòng liên hệ: 18002647 hoặc



Chinh phục những thử thách khó nhằn trong công việc với những mẹo hay nhất của bộ sách HBR Guide:

- Tài chính dành cho sếp
- Đưa dự án đến thành công
- Kèm cấp nhân viên
- Chấp cánh ý tưởng kinh doanh
- "Chính trị" nơi công sở
- Trình bày thuyết phục
- Viết hay không khó
- Quản lý sếp và đồng cấp
- Làm đúng việc
- Giải tỏa áp lực



Làm chủ những kỹ năng thiết yếu để trở thành một nhà quản lý tài ba cùng bộ sách 20-minute manager:

- 20 phút làm chủ thời gian
- 20 phút hội họp hiệu quả
- 20 phút phân tích tài chính
- 20 phút quản lý sếp
- 20 phút ủy thác công việc
- 20 Phút Giải Quyết Mọi Việc
- 20 Phút Thuyết Trình Hiệu Quả
- 20 Phút Phản Hồi Hiệu Quả
- 20 Phút Lập Kế Hoạch Kinh Doanh
- 20 Phút Quản Lý Dự Án

 Hbr.org.vn
 [Fb.com/hbrvietnam](https://fb.com/hbrvietnam)

CHUYÊN TÂM

Chịu trách nhiệm xuất bản
Giám đốc - Tổng Biên tập
Nguyễn Minh Huệ

Biên tập: Trương Hữu Thắng
Sửa bản in: Hải Đặng
Thiết kế bìa: Mạnh Cường
Trình bày: Vũ Lê Thư

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội
Điện thoại: 04-3 934 1562 Fax: 04-3 938 7164
Website: <http://nhaxuatbancongthuong.com>
E-mail: nxbct@moit.gov.vn

In 5.000 cuốn, khổ 12,7x17,8 cm
tại Công ty TNHH In – Thương mại và dịch vụ Nguyễn Lâm
Địa chỉ: 352 giải phóng, Quận Thanh Xuân, Hà Nội.
Số xác nhận đăng ký xuất bản: 121-2021/CXBIPH/06-03/CT
Số Quyết định xuất bản: 152/QĐ - NXBCT cấp ngày 14 tháng 05 năm 2021
Mã số ISBN: 978-604-311-329-7. In xong và nộp lưu chiểu 2021.