

11A- Managing time for maximum results

Called the Father of Modern Management the great Peter Drucker said that until we can manage time, we can manage nothing else. So how are we doing? Research says that workers spend an average of 1.7 hours doing...nothing. It's time to do better. Mark Sanborn can help. Mark Sanborn is a specialist and top author on leadership and managing effective business relationships. He's also one of the youngest people ever inducted into the professional speakers' hall of fame.

Listen as Mark Sanborn discusses the steps of managing time for maximum results. You can't put more time in your life but you can put more life in your time. I mean we all have the same number of hours, minutes and seconds in every day and it's sobering to think about the fact that the richest people on the planet have no more time than you and I. It's not about how much time you have, but how you use it. It's about managing your time in such a way that you can maximize not only your own professional results but your personal enjoyment and the success that you achieve. Now I don't know how you like to relax but my friend, Bill, who's a pretty driven guy, he likes to feed birds. I mean he finds it therapeutic to watch birds feed.

A few years ago he moved into a new house on the edge of a wooded area and the first weekend that he lived there he put a bird feeder up in the backyard and filled it with feed. Now before the sunset that night, that first weekend, that first day,

11A- Quản lí thời gian để đạt được hiệu quả tối đa.

Peter Drucker, Cha đẻ của ngành Quản trị thời hiện đại, đã từng nói rằng chúng ta không quản lý được điều gì cả nếu không quản lý được thời gian. Mà chúng ta đang quản lý như thế nào? Theo kết quả nghiên cứu, bình quân mỗi người lao động có đến 1,7 giờ nhàn rỗi... trong một ngày làm việc! Đã đến lúc phải cải thiện tình hình. Mark Sanborn có thể giúp chúng ta. Là một chuyên gia và tác giả viết sách rất được ưa chuộng về lãnh vực nghệ thuật lãnh đạo và quản lý hiệu quả các mối quan hệ kinh doanh, Mark Sanborn là một trong những người trẻ tuổi nhất từng được vinh danh tại Sân đường Danh vọng dành cho các diễn giả chuyên nghiệp.

Hãy lắng nghe Mark Sanborn trình bày các bước thực hiện quá trình quản lý thời gian để đạt thành quả tối đa. Chúng ta không thể tạo thêm thời gian, chỉ có thể tận dụng thời gian mà chúng ta hiện có trong đời. Nói cách khác, tất cả chúng ta đều có số giờ, phút, giây hạn định mỗi ngày. Thật sáng suốt khi nghĩ đến một thực tế là những người giàu nhất hành tinh cũng không có nhiều thời gian hơn tôi và các bạn. Và vấn đề không phải là chúng ta có bao nhiêu thời gian, mà là chúng ta sử dụng nó ra sao. Vấn đề là chúng ta nên quản lý thời gian như thế nào để có thể phát huy tối đa năng suất làm việc, đồng thời tận hưởng niềm vui thú của bản thân đối với những thành quả mà mình đã đạt được. Tôi không rõ các bạn thư giãn như thế nào, nhưng Bill, bạn tôi, một anh chàng khá năng động, rất thích thư giãn bằng cách cho chim ăn. Đối với anh ấy, ngắm lũ chim ăn là một liệu pháp thư giãn.

Vài năm trước, Bill chuyển đến ngôi nhà mới cạnh một khu rừng cây rậm rạp. Ngay tuần đầu tiên sống tại đó, anh ấy đặt một máng ăn ở sân sau và đổ đầy thức ăn cho lũ chim. Và chiều hôm ấy, buổi chiều cuối tuần đầu tiên ở ngôi nhà mới, Bill thấy lũ sóc nhảy nhót

squirrels were swinging off the bird feeder, eating the feed, scaring the birds away. Now Bill's not a violent guy but for the next two weeks he declared war on squirrels. Now if you're a member of PETA, no squirrels were harmed. You need to know that Bill did everything short of harming the squirrels to keep them out. Since the bird feeder was on a steel post, the first thing he did is he greased the post.

You know, he figured the little rat-like rodents would slide right off. Now if you know anything about squirrels they didn't slide off. As a matter of fact, after two weeks nothing Bill did kept the squirrels from getting into the bird feeder.

In desperation he went down to the local hardware store. He found this ugly steel contraption with a wire mesh wrapped around it and it was called the squirrel-proof bird feeder. Guaranteed, \$49.95. He bought it, took it home, put it up in the backyard. He filled it with feed. That night squirrels were swinging off the squirrel-proof bird feeder eating the feed, scaring the birds away. Now Bill's really angry. He rips down the squirrel-proof bird feeder. The next day he takes it back to the store. He demands a refund. The store manager said, Hey buddy, calm down. I could have told you when you bought it there was no such thing as a squirrel-proof bird feeder. But Bill says, "Now wait a minute. You mean to tell me we put people into space on a regular basis, we can communicate anywhere in the world via satellite in a matter of microseconds.

Are you trying to tell me that a rodent with a brain the size of a pea is able to outsmart our greatest scientists' and engineers' efforts to design and manufacture a squirrel-proof bird feeder? is that what you're trying to tell me?" The store manager said,

quanh máng, nhờn nhờn chén thức ăn và đuổi lũ chim bay đi. Dù không phải là người thô bạo, Bill đã quyết định tuyên chiến với lũ sóc sau hai tuần quan sát tinh tế. Thực tế, Hiệp hội Bảo vệ Động vật không cho phép làm hại thú hoang. Chúng ta cần phải biết điều đó. Vì thế, Bill phải tìm cách xua đuổi lũ sóc nhưng không làm chúng bị tổn thương. Do máng ăn được đặt trên một thanh trụ bằng thép, cách đầu tiên mà Bill thực hiện là thoa dầu nhờn lên thanh trụ. Anh ta cho rằng dầu nhờn sẽ khiến lũ gặm nhấm ấy không trèo lên máng. Thực tế, cách ấy không làm cho lũ sóc nao núng. Hai tuần trôi qua, Bill thử mọi cách nhưng vẫn không sao ngăn được lũ sóc chiếm giữ máng ăn của chim.

Tuyệt vọng, anh ấy đến cửa hàng kim khí tại địa phương, và tìm thấy một khí cụ bằng thép có mắt lưới kim loại quấn quanh. Được gọi là "máng ăn chống sóc", khí cụ ấy có giá 49,95\$, có bảo hành. Anh ấy mua khí cụ ấy mang về nhà, đặt nó ở sân sau rồi đổ thức ăn vào đó. Chiều hôm ấy, bọn sóc tung tăng quanh "máng ăn chống sóc" ấy, chúng chén thức ăn trong máng và đuổi lũ chim đi. Bill tức giận đến mức xé toạc mắt lưới của khí cụ ấy. Hôm sau, anh ta mang nó trở lại cửa hàng, đòi hoàn tiền lại. Người quản lý cửa hàng bảo: "Bình tĩnh đi, anh bạn! Trước khi anh mua nó, lẽ ra tôi nên nói rõ rằng chẳng có loại máng ăn nào thực sự an toàn với lũ sóc cả!" Bill không đồng tình. "Xin phép ngắt lời... Ở thời đại này, chúng ta có thể đưa người lên không gian, liên lạc với nhau ở bất cứ nơi nào trên thế giới chỉ trong vài phần triệu giây thông qua hệ thống vệ tinh.

Thế mà ông cho rằng lũ gặm nhấm có bộ não chỉ to bằng hạt đậu lại có thể khiến cho các nhà khoa học và kỹ sư tài giỏi nhất của chúng ta phải bó tay khi tìm cách thiết kế và sản xuất một máng ăn khiến chúng phải tránh xa ư? Phải chăng đó là điều ông muốn nói

"Yeah. I'm just not taking as much time o tell you." So Bill says, "Alright well give me my money back but explain this to me." The store manager said, "Sir, let me ask you two questions.

The first question. How much time have you spent on average each day for the least two weeks trying to keep the squirrels out of your bird feeder?" Bill thinks about it for a minute and he says, "On average probably, uh, 10-15 minutes a day." The store manager said, Yeah that's what I thought.

He said second question. How much time do you think the squirrels have spent each day trying to get in? The answer? Every waking squirrel moment. I actually researched squirrels. Listen to this. Squirrels are unique in the animal kingdom in that they spend 98% of their waking time foraging for food. Squirrels are further unique in that they would rather eat then procreate. They'd rather forage than fool around. This is the focus of the squirrel. And by the way, I was telling this story a number of years ago in Tulsa, Oklahoma. I get to this point in the story, a woman in the third row jumps up and says I must be a squirrel. I can still see her face.

But I mean that's great news for you and I, not the woman in Tulsa. The great news for you and I as leaders and managers is that focused attention beats brains and brawn every time. And if you want to manage your time to maximize results, it's about focusing your attention. Technology is wonderful. Strength is marvelous. Education is great but the most successful people are not only those people who were able to focus their time, but they're able to create shared focus with

với tôi? Quản lý cửa hàng đáp: "Vâng. Sẽ không mất quá nhiều thời gian để giải thích điều đó đâu!" Nghe thế, Bill liền bảo: "Được rồi, hãy hoàn tiền lại cho tôi rồi giải thích cho tôi rõ vì sao như thế. Quản lý cửa hàng giải thích: "Cho phép tôi hỏi anh 02 câu hỏi.

Câu hỏi thứ I: Anh đã dành ra bao nhiêu thời gian bình quân mỗi ngày trong suốt ít nhất là 02 tuần để xua đuổi lũ sóc khỏi máng ăn dành cho chim?" Bill suy nghĩ một lúc rồi trả lời: "Tính trung bình, có thể là khoảng 10 - 15 phút mỗi ngày." Quản lý cửa hàng nói: "Tôi cũng đoán như thế.

Câu hỏi thứ II: Theo anh, lũ sóc dành ra bao nhiêu thời gian mỗi ngày để tìm cách tiếp cận máng ăn?" Các bạn biết câu trả lời hay không? Toàn bộ thời gian tinh thức của chúng. Tôi đã nghiên cứu về loài sóc. Các bạn nên biết rõ điều này. Sóc là loài độc đáo trong thế giới động vật. Chúng dành đến 98% thời gian tinh thức để tìm kiếm thức ăn. Và đặc biệt là chúng thích ăn hơn là giao phối và sinh sản, thích tìm kiếm thức ăn hơn là tán tỉnh nhau. Ăn là tiêu điểm hoạt động của chúng. Vài năm trước, có lần tôi kể câu chuyện nói trên tại một buổi thuyết trình ở Tulsa, Oklahoma. Lúc tôi trình bày đến đoạn này, một người phụ nữ ở dãy thứ ba đứng lên và bảo rằng: "Tôi phải là một con sóc!" Tôi vẫn còn nhớ rõ gương mặt cô ấy.

Tôi muốn nói rằng đối với tôi và các bạn, không phải đối với người phụ nữ ấy, với tư cách là những nhà quản lý và lãnh đạo, rằng sự chú tâm trọn vẹn có khả năng kích thích các bắp cơ và bộ não ở mọi thời điểm. Vì thế, nếu muốn quản lý thời gian để đạt thành quả tối đa, chúng ta cần phải biết chú tâm đúng mục tiêu. Công nghệ thì phi thường, sức người thì kỳ diệu, giáo dục thì tuyệt vời, nhưng những người thành đạt nhất là những người không chỉ biết sử dụng thời gian của họ mà còn có thể tạo ra tiêu điểm chung

the people that they lead. My formal education is in economics. That's my degree. Most people think that money is a resource and certainly money can be used as a resource but it is not a primary resource.

There are really only 3 resources that any manager, any leader, any person ever has. Those 3 resources are number one, their time. Number two, their expertise. And number three the time and expertise of the people on their team.

To the degree that you can focus your time and expertise and the time and expertise of others, to that degree you'll be able to create incredible results. The problem is most managers never check to see if their team is truly focused. More tragically, many managers themselves lack focus. And they exert a great deal of effort and accomplish very little. So if we're going to manage our time correctly we need to begin with the fundamentals of focus and I believe there are basically six things to keep in mind.

And the first is this. Everyone is focused. They're focused on something. The problem is are they focused on what they need to be doing? Are they focused on their home life? Are they focused on their worries and their concerns? Are they focused on how to get ahead and not necessarily how to create results? Everybody is focused. It's about directing that focus.

để định hướng hoạt động và nỗ lực của đội ngũ nhân viên. Thực tế, tôi được đào tạo và được cấp học vị chuyên ngành kinh tế. Hầu hết mọi người cho rằng tiền bạc là một nguồn tài lực. Và chắc chắn là tiền bạc có thể được sử dụng như một nguồn tài lực, nhưng đó không phải là nguồn chủ yếu.

Thực tế, có 03 nguồn tài lực mà bất cứ nhà lãnh đạo, quản lý hay cá nhân nào đều cần đến. Ba nguồn tài lực ấy bao gồm: 1. Thời gian của bản thân, 2. Năng lực chuyên môn của bản thân. Và 3. Thời gian và năng lực chuyên môn của đội ngũ nhân viên.

Nếu có thể tập trung sử dụng thời gian, năng lực chuyên môn của bản thân cũng như của đội ngũ nhân viên một cách hiệu quả, chúng ta sẽ có khả năng tạo ra được những thành quả phi thường. Vấn đề là hầu hết các nhà quản lý chẳng bao giờ tìm hiểu xem nhân viên của họ có thực sự chú tâm vào công việc hay không. Tệ hơn nữa, nhiều nhà quản lý không tập trung quản lý thời gian của bản thân. Họ nỗ lực rất nhiều nhưng đạt được thành quả rất ít. Vì thế, nếu muốn quản lý thời gian để đạt thành quả tối đa, chúng ta cần phải bắt đầu từ các quy tắc cơ bản về khả năng tập trung. Bản thân tôi tin rằng chúng ta cần ghi nhớ 06 nguyên tắc cơ bản như sau.

Nguyên tắc thứ I là: Ai cũng chú tâm cả. Ai cũng chú tâm vào một điều gì đó. Vấn đề là họ chú tâm vào điều gì, có chú tâm vào việc cần phải làm hay không? Hoặc giả, họ đang chú tâm đến việc nhà, đến những mối lo toan trong đời sống cá nhân của họ? Hay họ đang chú tâm đến việc thăng tiến mà không cần chú tâm đến kết quả làm việc? Ai cũng chú tâm cả! Vấn đề là sự chú tâm ấy cần được định hướng.

And that brings me to my second point and that is that we can't assume that the people on our team are focused on the right things. It's hard to believe but some years ago I had a client who shared a story about a woman on an assembly line that was turning out products at a 93% defective rate. That means of the products that came off her line, 93% did not meet quality standards. When it was discovered, her manager said, "Why didn't you say anything?" And her response, hard to believe is, Nobody asked. Because nobody asked, she assumed that her focus was correct. Focus is about being sure you're doing the right things in the right ways and creating the right results.

The third fundamental of focus to manage time and maximize results is this. What you allow, you condone. People do things and if you don't say anything they figure that that's approval or consent by silence. Now it may bother you and you and you might figure that over time they'll figure out they shouldn't be doing it. But if you allow it, you condone it. If you condone it, they'll keep doing it. We need to be very clear on the things people are doing that are an ineffective or inefficient focus of their time.

Number four. What you celebrate, you encourage. Celebration focuses attention. What gets attention gets done. What we celebrate gets continued. And very often just as silence suggests approval, celebration focuses on the good that people are doing and should keep doing.

Vì thế, cần ghi nhớ nguyên tắc thứ II: Đừng cho rằng các nhân viên của chúng ta luôn chú tâm vào những điều thích đáng. Vài năm trước, có một vị khách hàng đã kể cho tôi nghe một câu chuyện khó tin nhưng có thật về một nữ công nhân tại một dây chuyền sản xuất đã cho ra các sản phẩm có tỷ lệ sai sót lên đến 93%. Nói cách khác, 93% số sản phẩm đi qua dây chuyền của cô ấy không đạt các tiêu chuẩn chất lượng. Khi phát hiện ra, vị quản đốc hỏi cô ta: "Tại sao cô không báo cáo gì cả?" Thật khó tin là cô ấy đã trả lời rằng: "Bởi vì chẳng có ai hỏi tôi cả!" Bởi lẽ không có ai hỏi đến, cô ta chỉ chú tâm vào phần việc của mình mà thôi! Thực ra, chú tâm là để đảm bảo rằng chúng ta sẽ làm những điều đúng đắn theo các phương cách thích hợp và tạo ra những thành quả tốt đẹp.

Nguyên tắc thứ III trong công tác quản lý thời gian để đạt thành quả tối đa là: Cho phép điều gì, hãy dung thứ điều đó. Nếu chúng ta không có ý kiến gì khi thấy nhân viên làm ra điều gì đó, họ sẽ cho rằng "im lặng là đồng ý", mặc dù chúng ta không vừa ý và cho rằng dần dần họ sẽ nhận ra đó là điều không nên làm. Hãy nhớ rằng: Cho phép điều gì, hãy dung thứ điều đó. Và nếu chúng ta dung thứ, nhân viên sẽ tiếp tục làm như thế. Chúng ta cần xác định rõ những việc mà nhân viên thực hiện trong tình trạng thiếu sự tập trung quản lý thời gian một cách hiệu quả.

Nguyên tắc thứ IV: Biểu dương điều gì, khuyến khích điều đó. Biểu dương thu hút sự chú ý. Điều được chú ý sẽ được thực hiện. Điều được biểu dương sẽ được duy trì. Cũng giống như im lặng thường được xem là đồng ý, biểu dương việc làm đúng đắn thường được mọi người chú ý và cố làm theo.

The fifth point. Don't ever expect what you don't inspect. Very often we find out too late that what we thought was being done wasn't. Recently in my office we found out we had a service contract that had supposedly been terminated two years ago and I was being billed on a monthly basis but didn't know it because I thought the administrative assistant had done what I'd asked her to do. And lacking that follow-up, the old cliché of inspect what you expect, I continued to pay for a service that I wasn't receiving.

And finally, number six. When it comes to focus, behavior is always believed over words. That's why the old phrase is monkey see, monkey do. Not monkey hear, monkey do. I think in management and leadership sometimes we think if we just say it enough people will get it. But people are listening to our words and watching our behaviors. That means it's incumbent upon us to be as focused as we expect those we lead to be. If focus is key, if it's more powerful than brains or brawn or technology, what keeps us from being focused? The number one killer of focus is distraction. Distractions are deadly.

Nicholas Carr, the author, says that as a species we're inherently in love with distractions. And I'm not sure why that is. Maybe it's because at one point in our development distractions served us well. We were always alert to the potential of danger or something going on that needed our attention. The problem is today there's very little actual danger in the workplace and as a result, the distractions continue and we continue to focus on them rather than the important work to be done.

Nguyên tắc thứ V: Đừng mong đợi kết quả khi bạn không kiểm tra. Những kỳ vọng bất thành thường được phát hiện khi đã quá muộn màng. Vừa qua, văn phòng của chúng tôi phát hiện một hợp đồng dịch vụ lẽ ra phải được thanh lý 02 năm về trước. Nói cách khác, tôi đã chịu thiệt chi phí dịch vụ hàng tháng trong suốt thời gian ấy mà không hề biết, chỉ bởi vì tôi cho rằng cô trợ lý hành chính đã thanh lý hợp đồng ấy theo yêu cầu của tôi. Không theo dõi và kiểm tra kết quả đúng bài bản, tôi đã chi trả cho một dịch vụ mà mình không được cung cấp suốt 02 năm trời.

Cuối cùng, nguyên tắc thứ VI: Đến thời điểm cần chú tâm, thái độ luôn được tin tưởng hơn lời nói. Có câu thành ngữ là: "thấy sao, làm vậy" (monkey see, monkey do), chẳng phải là "nghe sao, làm vậy". Trong công tác quản lý và lãnh đạo, đôi khi chúng ta cho rằng chỉ cần chỉ cần nói đi nói lại nhiều lần, nhân viên sẽ hiểu được thông điệp của chúng ta. Nhưng nên nhớ rằng nhân viên không chỉ lắng nghe mà còn quan sát chúng ta. Điều đó có nghĩa là chúng ta cần phải chú tâm ứng xử theo cách mà chúng ta mong đợi từ đội ngũ nhân viên. Xét rằng chú tâm là yếu tố then chốt và thiết yếu hơn cả bộ não, cơ bắp hay công nghệ, điều gì khiến chúng ta không thể chú tâm? Đối với sự chú tâm, xao lãng là sát thủ số 01 và các tình huống xao lãng là thảm họa.

Nhà văn Nicholas Carr từng nói rằng loài người chúng ta vốn nặng lòng với sự xao lãng... Tôi không hiểu vì sao ông ấy lại nói thế. Có lẽ vào một thời điểm nào đó, sự xao lãng đã từng góp phần vào quá trình phát triển của chúng ta. Con người luôn cảnh giác với các mối nguy hiểm tiềm tàng hoặc các diễn biến của sự việc cần đến sự lưu tâm theo dõi. Vấn đề là môi trường làm việc ngày nay có rất ít hiểm họa thực sự. Vì thế, các tình huống gây xao lãng có cơ hội tồn tại và chúng ta có xu hướng chú tâm đến các tình huống ấy thay vì chú tâm đến công việc.

Distractions happen to the average knowledge worker every 11 minutes. Whatever task they're working on, a distraction arises to remove their focus from that task. What's even more telling is that it takes on average 20 minutes for that person to return their attention to the task at hand which means they'll have a second distraction before they can refocus. So the question is how do we deal with distractions successfully?

Well first, let's be very clear that often we confuse the important and the relevant with the interesting and the enjoyable. When you get a phone call, it may not be relevant and it may not be important but there's always the chance that it'll be somebody you wanted to hear from, somebody that you wanted to talk to. And when that little chime goes off and the email comes into your email box, there's always a chance that it's not work related but may be an invitation to a really great party that weekend. So don't ever confuse important and relevant with enjoyable and interesting because that's the trick that our minds play on us and makes us follow distraction rather than staying focused.

The research is pretty clear now that multitasking is probably a myth. Rarely does anyone do anything well when they add another activity on top of it. We think we can carry on a conversation, check our email, write a report and do all three simultaneously and get more done in less time and the reality is, is that we're giving short-shrift to each of the three activities. Increasingly we believe that singular focus, the ability to stay focused and to avoid distractions is critical for getting more results and putting more life and more results

Đối với giới lao động tri thức, các tình huống gây xao lãng xảy ra với tần suất bình quân là 11 phút một lần. Cho dù họ đang làm công việc gì, tình huống gây xao lãng phát sinh sẽ khiến họ không còn chú tâm làm việc. Điều đáng nói hơn, họ phải mất trung bình là 20 phút mới có thể tập trung trở lại với phần việc đang làm. Điều đó có nghĩa là họ phải trải qua giai đoạn xao lãng thứ hai mới có thể khôi phục sự chú tâm trọn vẹn. Vậy chúng ta phải làm gì để xử lý tình trạng xao lãng một cách hiệu quả?

Trước tiên, hãy thẳng thắn nhìn nhận rằng chúng ta thường lẫn lộn những điều quan trọng và thích đáng với những điều thú vị và ưa thích. Khi chúng ta nhận được một cuộc gọi, có thể là nó không thích đáng, có thể là nó không quan trọng, nhưng luôn có khả năng là cuộc gọi ấy đến từ người mà bạn muốn nghe nói và trò chuyện. Dứt cuộc gọi, chúng ta tìm thấy một email đến hộp thư của mình, có thể nó không liên quan đến công việc, nhưng luôn có khả năng là email ấy mang đến một lời mời họp mặt hay tiệc tùng cuối tuần. Vì thế, đừng bao giờ lẫn lộn những điều quan trọng và thích đáng với những điều thú vị và ưa thích. Bởi lẽ đó là trò đùa tai quái mà ý thức của chúng ta bày ra để lôi kéo chúng ta ra khỏi trạng thái chú tâm, sa đà vào các tình huống gây xao lãng.

Kết quả nghiên cứu cho thấy rõ rằng khả năng thực hiện nhiều việc cùng một lúc chỉ là huyền thoại. Hiếm có ai làm tốt bất cứ việc gì dưới áp lực thực hiện một công việc khác. Chúng ta cứ nghĩ rằng mình có thể trả lời điện thoại, kiểm tra email, viết báo cáo, làm cả ba phần việc ấy trong cùng một lúc để tiết kiệm thời gian. Thực tế là chúng ta chỉ "lướt qua" từng phần việc một cách vội vã và hời hợt. Hiện nay, con người ngày càng nhận thức rõ ràng rằng duy trì khả năng chú tâm vào một mục tiêu duy nhất và không xao lãng là yếu tố thiết yếu để tận dụng thời gian và phát

into your time.

Let's talk about the kinds of distractions that you typically encounter.

The first kind of distraction is neither important nor actionable. In other words, whatever you're working on will not be impacted whatsoever by the distraction and there's nothing you could do about the distraction to begin with. In other words, it's neither important nor relevant.

The second kind of distraction is the kind that is important but not actionable. It's the kind of thing that you need to file for a later date or future use. But again, we tend to like to interrupt ourselves to take current action and thus be distracted rather than delay taking future action.

The third kind of distraction is important but actionable in the future versus important but not actionable at all. This is something that we may need to do but we don't need to do it until a future date.

And finally, the fourth kind of distraction is both important and actionable. In other words, it's urgent or time sensitive. Now kind of a silly but very good example would be a fire alarm. When the fire alarm goes off, that's an example of a relevant, actionable interruption or distraction that should be acted upon immediately. But the reality is there are far fewer fire alarms than we pretend. And the ability to stay focused on a task at hand is critical. The question is how do you do it. I want to give you today in this session 3 or 4 things that you can do to deal with distractions in advance or when they occur.

huy tối đa các thành quả trong cuộc sống.

Bây giờ, hãy nói về các loại tình huống gây xao lãng điển hình mà chúng ta thường gặp trong đời.

Loại đầu tiên bao gồm các tình huống không quan trọng và không cấp thiết. Nói cách khác, mọi hành động theo đuổi các tình huống như thế sẽ không mang lại bất cứ tác động nào đáng kể, và chúng ta không có cơ sở thỏa đáng nào để khởi sự hành động trong những tình huống ấy. Nói cách khác, đó là các tình huống không quan trọng và không thỏa đáng.

Loại thứ II bao gồm các tình huống quan trọng nhưng không cấp thiết. Nói cách khác, đó là những vấn đề cần phải được lưu lại để xử lý sau. Tuy nhiên, chúng ta lại thích tách mình ra khỏi công việc đang làm để xử lý chúng ngay. Khi ấy, chúng ta bị xao lãng chỉ vì không chịu trì hoãn hành động.

Loại III là các tình huống quan trọng và cấp thiết trong tương lai, đối nghịch với loại tình huống quan trọng nhưng hoàn toàn không cấp thiết. Đó là những vấn đề không nhất thiết phải được xử lý cho đến một thời điểm cụ thể trong tương lai.

Và cuối cùng, loại thứ IV bao gồm các tình huống quan trọng và cấp thiết. Đó là các tình huống khẩn cấp và phụ thuộc vào yếu tố thời gian. Một thí dụ điển hình cho loại tình huống này là báo động hỏa hoạn. Khi tín hiệu báo cháy phát ra, đó là tình huống gây xao lãng và gián đoạn công việc cần phải hành động và xử lý thỏa đáng ngay lập tức. Thực tế, các tình huống khẩn cấp như thế hiếm khi xảy ra so với mức độ mà chúng ta thường giả định. Vì thế, duy trì khả năng chú tâm vào công việc đang làm vẫn rất cần thiết. Vấn đề là phải duy trì bằng cách nào. Trong buổi học này, tôi muốn giới thiệu với các bạn một số biện pháp kiểm soát các tình huống gây xao lãng trước khi hay ngay khi chúng xảy ra.

And I think the most powerful one is this. Avoid all the distractions you can. The question is how do you do that. I'm a big believer in two techniques:

The first is blocking time. If a task or a project is important, schedule it. Give it time on your calendar and make sure that your assistant or your team or your colleagues know this is not to be interrupted time. You've blocked time specifically for working on that task.

The second thing that you can do if you want to avoid distractions is to work behind closed doors with a sign that simply says please do not interrupt. The problem is, is we live in a culture that values accessibility over accomplishment and sometimes that accessibility that we allow others to have to our time and our schedule keep us from getting important work done. So to the degree you can, avoid distractions. If you can't avoid them, then ignore them.

The phone rings during a performance review. If you must answer simply say I'm sorry I can't talk right now. I'm in the middle of a performance review. I'll get back to you. The problem arises not when the distraction occurs but when we respond to it. And finally, for those rare distractions that really are actionable and urgent, act upon them and then refocus.

In other words, take a break to do what needs to be done and as soon as possible return to the task at hand.

Theo tôi, điều quan trọng nhất là: Cố gắng né tránh mọi tình huống gây xao lãng. Vấn đề là nên né tránh như thế nào. Tôi rất tin tưởng 02 biện pháp sau đây:

Thứ I: Khóa chặt thời gian Đối với một phần việc hay dự án quan trọng, hãy lên lịch kế hoạch thực hiện. Hãy ấn định thời hạn thực hiện nó và đảm bảo rằng trợ lý, đội ngũ nhân viên hay đồng nghiệp của chúng ta biết rõ đó là khoảng thời gian không thể ngắt ngang. Đó là cách khóa chặt thời gian để tiến hành một phần việc cụ thể.

Biện pháp thứ II có thể áp dụng để tránh các tình huống gây xao lãng là làm việc sau các cánh cửa khép, treo bảng ghi rõ: "Xin đừng quấy rầy." Vấn đề ở đây là chúng ta sống trong một môi trường văn hóa đánh giá khả năng tiếp cận cao hơn thành tích thực hiện. Đôi khi chúng ta cho phép người khác tiếp cận và chiếm dụng thời gian của chúng ta, quấy rối kế hoạch thực hiện các phần việc quan trọng mà chúng ta cần hoàn tất. Vì thế, chúng ta cần phải nỗ lực né tránh các tình huống gây xao lãng. Và nếu không thể nào né tránh, hãy phớt lờ chúng.

Khi chuông điện thoại reo giữa buổi họp đánh giá thành tích hoạt động, nếu phải trả lời, chỉ cần nói rằng: "Xin lỗi, lúc này tôi rất bận rộn với cuộc họp đánh giá thành tích hoạt động. Tôi sẽ gọi lại sau." Vấn đề không phát sinh khi các tình huống gây xao lãng xảy ra, chỉ phát sinh khi chúng ta phản ứng trước các tình huống ấy. Cuối cùng, đối với các tình huống xao lãng thuộc loại cấp thiết và có cơ sở hành động, hãy xử lý chúng và tập trung trở lại với công việc.

Nói cách khác, hãy tạm thời rời bỏ công việc để giải quyết tình huống cần xử lý rồi nhanh chóng quay trở lại với công việc còn dở dang.

Three resources.

1. Your time,
2. your expertise, and
3. The time and experience of your team.

The big enemy -- distractions and interruptions. Let me give you a technique that you can use with your team to not only be focused but to get them laser-like focused as well.

The first step is this. Identify your MVP activities. Now in sports, we know that MVP stands for most valuable player. I use MVP differently. I use it to stand for most valuable and profitable activities. You and I both do 173 different things every day. The problem is 165 of them don't count. I'd like you to make a list of your 6 to 8 most valuable and profitable activities.

That is to say of all the things you do every day, what are the 6 to 8 things that give you the biggest payback on your investment of time and expertise. When I first did this exercise some years ago, it took me two weeks to come up with my list. Oh, by the way, 6 to 8 are not a magic number. I believe it's probably in the 6 to 8 range, certainly no more than 10 and probably no fewer than 4. But 6 to 8 is, from experience, a number that works for most people. It took me two weeks to come up with my list. Today, many years later,

I'm down to 4. I'm able to say to my administrative assistant, these are the 4 things that allow me to create the most contribution to my business. Your job is to help keep me focused on spending the majority of my time on those

Chúng ta có 03 nguồn tài lực:

1. Thời gian của bản thân,
2. Năng lực chuyên môn của bản thân, và
3. Thời gian và kinh nghiệm của nhân viên.

Kẻ thù lớn nhất của chúng ta là các tình huống gây gián đoạn và xao lãng. Có một kỹ thuật mà chúng ta có thể áp dụng để giúp đội ngũ nhân viên vận dụng thời gian và năng lực chuyên môn của họ vào công việc với sự tập trung cao độ.

Bước đầu tiên của kỹ thuật ấy là: Xác định các hoạt động MVP của bạn. Ở lãnh vực thể thao, MVP có nghĩa là vận động viên có giá trị nhất. Tôi sử dụng cụm từ MVP với ý nghĩa khác. Các hoạt động MVP là các hoạt động có giá trị và lợi ích cao nhất. Hàng ngày, mỗi người trong số chúng ta đều thực hiện 173 hoạt động khác nhau. Vấn đề là 165 hoạt động trong số đó thường không được lưu tâm tính đến. Tôi muốn các bạn lập ra một danh mục bao gồm 06 đến 08 hoạt động trong ngày có giá trị và lợi ích cao nhất.

Nói cách khác, trong số những hoạt động mà các bạn thường làm trong ngày, hãy nêu ra 06 đến 08 hoạt động mang lại phần đền đáp lớn nhất cho thời gian và năng lực chuyên môn mà các bạn đã bỏ ra. Khi tôi thực hiện bài tập này khoảng vài năm về trước, tôi phải mất 02 tuần mới có thể hoàn tất danh mục ấy. À, nhân tiện cũng xin nói rõ "06 đến 08" chẳng phải là con số kỳ diệu gì cả! Chỉ bởi vì tôi cho rằng đó là phạm vi hợp lý, chắc chắn là không thể quá 10 và có thể không ít hơn 04 phần việc như thế. Kinh nghiệm cho biết "06 đến 08" là phạm vi phổ biến đối với nhiều người. Xin nhắc lại: Tôi phải mất 02 tuần mới có thể hoàn tất danh mục ấy. Cho đến nay, tôi rút lại còn 4 hoạt động. Hiện tại, tôi có thể nói với vị trợ lý hành chính của mình rằng đó là 04 hoạt động cho phép tôi tạo ra phần đóng góp lớn nhất cho công việc kinh doanh của mình, rằng công việc của cô ấy là giúp tôi tập trung phần lớn

activities. So number one, once you know what your 6 to 8 MVP activities are, number two even harder, spend 60 to 80% of every day doing them. Now here's how you can tell I'm not a motivational speaker. If I was a motivational speaker I'd say spend 100% of every day on your MVP activities. Now why don't I say that? Because I live in the same world you live in. Things happen -- crises, interruptions, urgencies, emergencies. We do not control completely our time. That gives you 20 to 40% of your time to deal with the distractions and interruptions you can't avoid or ignore.

And if you could spend 60 to 80% of every day on your top MVP activities, you would be astounded at the results you would be able to produce. Now those first two steps will help you become more focused. The question is how can you get your team focused? The third step is ask each member on your team to make a list in rank order of their 10 MVP activities. Simply say to them of all the things you do, that you've been hired to do here, what are the 10 things, number 1 being most important, number 10 being least important that you believe we pay you to do. After they've made their list, schedule a time to sit down with them and then bring the list that you've made for them. In other words, I'd like you to think about each person on your team and say of all the things they could or should be doing, what are the 10 most important, again in rank order. Because you see the outcome of this meeting is a shared list to make sure that the number 1 on their list is the number 1 on your list.

thời gian và công sức của mình vào 04 hoạt động ấy. Xin nhắc lại, bước đầu tiên là xác định 06 đến 08 hoạt động MVP của bản thân. Bước thứ II khó khăn hơn: Hãy dành ra 60-80% thời gian mỗi ngày để thực hiện các hoạt động ấy. Nghe thế, có người cho rằng tôi không phải là một diễn giả chuyên về lãnh vực động viên. Nếu là một diễn giả về lãnh vực động viên, lẽ ra tôi phải nói: "... dành ra 100% thời gian mỗi ngày cho các hoạt động MVP." Vì sao tôi không nói như thế? Bởi vì tôi cũng sống trong thế giới mà các bạn đang sống. Sự đời biến chuyển... các tình huống khủng hoảng, gián đoạn, khẩn cấp, vv... Không thể kiểm soát toàn bộ thời gian của mình, chúng ta nên dành ra 20-40% quỹ thời gian để xử lý các tình huống gây gián đoạn và xao lãng không thể né tránh hay phớt lờ.

Và chỉ cần đầu tư 60-80% thời gian mỗi ngày cho các hoạt động MVP, chúng ta cũng có thể tạo ra được những thành quả đáng kinh ngạc. Hai bước đầu tiên nói trên sẽ giúp chúng ta tập trung hơn rất nhiều. Vấn đề là làm thế nào giúp đội ngũ nhân viên tập trung hơn? Bước thứ III là yêu cầu mỗi nhân viên lập danh mục và xếp hạng 10 hoạt động MVP trong số các phần việc mà họ phải làm ở vị trí công việc hiện tại; trong số 10 hoạt động ấy, hoạt động quan trọng nhất được đánh số 01 và phần việc kém quan trọng nhất được đánh số 10. Sau khi họ hoàn thành danh mục ấy, hãy lên lịch gặp mặt họ, mang theo danh mục các hoạt động mà chúng ta đã soạn sẵn dành riêng cho họ. Nói cách khác, chúng ta cần nghĩ về từng thành viên trong đội ngũ nhân viên, điểm lại mọi phần việc mà họ có thể hoặc nên làm, xác định và xếp hạng 10 hoạt động quan trọng nhất trong số đó. Bởi lẽ kết quả dự kiến của một cuộc họp như thế là một bản danh mục đồng thuận, hãy đảm bảo rằng hoạt động số 01 trong danh mục được soạn cho họ cũng là hoạt động số 01 của chúng ta.

Because frankly, when you do this exercise you're going to find that some people have items on their list that you haven't put on your list for them. In other words, you're not playing from the same sheet music and as a leader you're a conductor. You've got to make sure not just that everyone can play their instrument but they play it well and they play it in a coordinated effort, that everyone's playing from the same sheet music. So the objective of this meeting is to leave crystal clear on what it is, in rank order, one being most important, 10 being least important, that you want every member of your team to focus their day doing.

By the way, this pays off handsomely for performance reviews, for coaching, for feedback sessions. Because now not only are you focused but you have a high level of certainty that the people on your team are focused as well. The objective here is to go from a focus on input to a focus on output. The reality is that activity is the anesthesia of ineffective leadership.

We stay very busy all day long. We go home at the end of the day and we're exhausted but we often don't consider that we've accomplished very little. One of the great paradoxes is that to the degree we become focused we can actually do less and accomplish more because we're focusing on what produces results, not just on what produces activity. What should be on your MVP activity list as a leader and a manager?

Thực ra, khi thực hiện bước này, các bạn sẽ nhận ra rằng một số nhân viên đưa vào danh mục của họ những hoạt động mà các bạn không đưa vào danh mục được soạn cho họ. Nói cách khác, các bạn và nhân viên không sử dụng cùng một bản ký âm trong một dàn nhạc mà bạn là nhạc trưởng. Các bạn phải đảm bảo rằng mỗi thành viên không chỉ chơi tốt nhạc cụ của mình mà còn phối hợp ăn ý với các thành viên khác trong dàn nhạc. Để đạt được điều đó, các thành viên phải sử dụng cùng một bản ký âm. Mục tiêu của cuộc họp với nhân viên là xác định rõ ràng về thứ tự ưu tiên của các hoạt động quan trọng cần làm, trong đó số 01 là quan trọng nhất và số 10 là kém quan trọng nhất, mà chúng ta muốn mỗi nhân viên của mình tập trung thực hiện hàng ngày.

Nhân tiện, điều đó cũng có lợi cho công tác kiểm điểm thành tích hoạt động, kèm cặp và phản hồi thông tin trong quá trình làm việc. Nó giúp chúng ta chú tâm đúng mục tiêu là kết quả thực hiện, đồng thời đảm bảo rằng đội ngũ nhân viên của chúng ta cũng chú tâm thực hiện mục tiêu ấy. Mục tiêu cần đạt được là chuyển hướng tập trung từ hoạt động đầu vào sang kết quả đầu ra. Thực tế, hoạt động thiếu tập trung khiến chúng ta không cảm nhận được tình trạng quản lý kém hiệu quả.

Cả ngày đặt mình vào trạng thái bận rộn, cuối ngày chúng ta trở về nhà, kiệt sức và mệt mỏi... không còn tâm trí để suy xét và nhận ra chúng ta đạt được rất ít thành quả. Một trong những nghịch lý thú vị nhất là trong trạng thái chú tâm không xao lãng, chúng ta tốn ít công sức hơn nhưng đạt được nhiều thành quả hơn. Chỉ cần chúng ta chú tâm đến những gì tạo ra thành quả cụ thể, không chỉ hướng đến những gì tạo ra hành động. Theo đó, danh mục các hoạt động MVP của chúng ta, với tư cách là những nhà lãnh đạo, nên bao gồm những phần việc gì?

I'm going to suggest from my 25 plus years in the training and development business working with leaders six things to consider including on your list. The first is the most surprising and it's very simple but very powerful. It's resulted in the greatest increase in the profitability of my business as well as the enjoyment of my business.

You see, what I do most afternoons when I'm not traveling, when I'm at my office, mid-afternoon I will drive about two miles to the nearest coffee shop. I will not take my cell phone or my computer. I will take a notepad and a pen and it is my goal for 15 minutes to think. 15 minutes I think. Now that doesn't sound very hard but it is because most people haven't tried it. Most of us react rather than initiate in our thinking. We respond to an input or a stimulus other than guiding our thinking towards what we're trying to accomplish

And within 1 minute of trying to think, what's going to happen? You're going to think of a meeting you need to attend. You're going to think of a phone call you need to make. You're going to think of a project you need to check in on. So if you can think 15 minutes a day, the goal is to move from how busy you are to what you're accomplishing, from the insignificant to the significant, from the shallow to the substantive. So number one, I always recommend that every leader have on his or her MVP activity list a period of time, whether it's first thing in the morning, at evening before you retire for the day or at some point during the day, that you make time to think.

Với hơn 25 năm kinh nghiệm làm việc với các nhà quản lý và lãnh đạo trong lĩnh vực đào tạo và phát triển kinh doanh, tôi xin đề xuất 06 hoạt động để các bạn cân nhắc khi tiến hành soạn thảo danh mục ấy. Hoạt động đầu tiên rất đơn giản nhưng có hiệu quả đáng kinh ngạc hơn cả. Nó mang đến cho tôi mức tăng lợi nhuận cao nhất cùng với niềm vui thú đối với công việc kinh doanh của mình.

Các bạn biết không, hầu như mọi buổi chiều, chỉ trừ những lúc tôi đi công tác xa, tôi thường rời văn phòng làm việc và lái xe khoảng 02 dặm đường để đến quán cà phê gần nhất. Không mang theo máy vi tính xách tay, tắt điện thoại di động, tôi chỉ mang theo một tập giấy và bút máy để ghi lại ý tưởng của mình khi dành ra 15 phút để tư duy. Và tôi có 15 phút tư duy tại đó. Những ai chưa từng trải nghiệm qua đều cho là đó không phải là điều khó thực hiện. Hầu hết chúng ta đều phản ứng theo tình huống chứ không chủ động tư duy. Chúng ta thường suy nghĩ để đáp ứng yêu cầu của tình thế chứ không tập trung tư duy hướng đến mục tiêu cần vươn tới.

Và trong 01 phút nỗ lực tư duy như thế, điều gì sẽ xảy ra? Chúng ta nghĩ đến một cuộc họp cần phải tham dự. Chúng ta nghĩ đến một cuộc gọi điện thoại cần được thực hiện. Chúng ta nghĩ đến một dự án cần phải kiểm tra trước khi tiến hành. 15 phút tư duy mỗi ngày là thời gian chúng ta có thể tách mình khỏi tình trạng bận rộn để tập trung vào những mục tiêu mà mình muốn đạt được, rời bỏ các hoạt động vô nghĩa để hướng đến những điều tràn đầy ý nghĩa, rời bỏ bao lo toan vụn vặt để hướng đến những giá trị trọng yếu. Vì thế, hoạt động đầu tiên mà tôi thường đề xuất với các nhà lãnh đạo muốn lập danh mục MVP của mình là dành ra một khoảng thời gian, cho dù vào đầu giờ làm việc buổi sáng, cuối giờ làm việc buổi chiều hay bất cứ thời điểm nào trong ngày, để tập trung tư duy.

Number one. Number two, reflect. If people don't think much, they reflect even less. By the way, change never sticks until we realize why it happened. Lessons aren't learned until we understand the lesson. And reflection can be summarized in this simple question "what happened, and what did it mean?" Now we all know what happened, but we rarely take time to extract meaning. We rarely are able to take the lesson from it that we can apply in the future. So number two is to reflect. Number three is to learn.

Whatever medium you prefer, whether it's reading or listening or attending a seminar, you must continually be learning because ideas, intellectual capital are the fuel that powers great leadership and we've got to continually be exposing ourselves to new and better ideas. Number four, make time to relate. I mean think about it. Most of what we do every day is we interact. We're very transactional.

We communicate, we get what we need, we move on and the tragedy is we don't develop deep relationships with the people who matter, whether those are co-workers, whether they're clients, whether they're vendors. So I believe one of the primary responsibilities of an effective leader is to relate. Number five, take time to develop your team. There's only two ways to grow any business in the world today.

All increases in productivity, innovation, profitability, efficiency, effectiveness come from these two things.

Đó là hoạt động số 01 Hoạt động số 2. ngẫm lại. Thói thường, con người không tư duy nhiều, cũng hiếm khi suy ngẫm lại. Thực tế, chúng ta chẳng bao giờ chấp nhận sự thay đổi cho đến khi nhận thức được lý do, và chúng ta không học được điều gì cho đến khi hiểu rõ bài học. Nói ngắn gọn, hoạt động suy ngẫm có thể giúp chúng ta trả lời câu hỏi: "Điều gì đã xảy ra và nó có ý nghĩa gì?" Thói thường, chúng ta hiếm khi suy cứu ý nghĩa của những điều đã xảy ra. Chúng ta hiếm khi đào sâu kiến thức đã học để vận dụng trong tương lai. Vì thế, hoạt động số 02 là suy ngẫm. Hoạt động số 03 là học tập.

Cho dù chọn bất cứ phương tiện nào, cho dù thông qua hình thức đọc hay nghe, hoặc tham dự hội thảo, chúng ta phải liên tục học hỏi bởi lẽ kiến thức và các ý tưởng là nguồn vốn trí tuệ, là nhiên liệu tạo ra năng lượng cho công tác lãnh đạo. Vì thế, chúng ta cần liên tục đón nhận những ý tưởng mới mẽ và hiệu quả hơn. Hoạt động số 4: Hãy dành thời gian cho các mối quan hệ. Ý của tôi là hãy nghĩ về chúng. Hầu hết công việc hàng ngày của chúng ta là tương tác. Chúng ta giao dịch rất nhiều.

Chúng ta giao tiếp, nhận cái mình cần, rồi tiếp tục theo đuổi mục tiêu khác. Hệ quả đáng tiếc là chúng ta không phát triển được các mối quan hệ có chiều sâu với những người có ảnh hưởng đối với công việc của mình, ví dụ như các đồng nghiệp, khách hàng hay đại lý bán hàng. Vì thế, tôi cho rằng một trong những trách nhiệm chính của một nhà lãnh đạo là đầu tư cho các mối quan hệ. Hoạt động số 5: Hãy dành thời gian để phát triển đội ngũ nhân viên. Ngày nay, chỉ có 02 cách để phát triển bất cứ công việc kinh doanh nào.

Mọi thành quả gia tăng năng suất, khả năng cách tân, khả năng sinh lợi, hiệu suất và hiệu quả làm việc... đều xuất phát từ 02 cách ấy.

Number one, grow yourself.

Number two, grow your people. The one thing that is critical for leadership success is the development of the team but if there's one thing that usually doesn't get done in the course of the day, is that we don't make time to grow personally or to mentor, coach and counsel the people that we lead. So number five is to develop yourself and your team. And finally, number six, execute. The best warning I could give you today as a leader or a manager is something I read many years ago in Fortune Magazine. The headline was talking about the great turnover in CEOs and global leadership and the headline said, perform or perish. Your success will not be predicated on what you wanted to do, thought you'd do, hoped to do or tried to do. Your success as a leader is based on what you get done. So execution is key.

At the end of the day those other five activities, whether it's thinking and reflection, whether it's learning and relating or developing your team, they all have to come together in the form of execution so that the raw input of time, your time and your expertise and the time and expertise of others, becomes the tangible output of results. If you're focused and your team is focused you'll be able to maximize the results you produce. Let's summarize today's session. Focused attention beats brains, brawn and technology every time. That's why it's important that you realize you've only got three resources for creating results in your business and your life: your time, your expertise and the time and expertise of others. The problem of course, are distractions. They're deadly and they're common.

Đó là: 1. Phát triển năng lực của bản thân.

2. Phát triển năng lực của nhân viên. Phát triển năng lực của đội ngũ nhân viên là yếu tố then chốt đối với sự thành công trong công tác lãnh đạo. Nếu phải kể ra một điều thiếu sót thường xuyên xảy ra trong một ngày làm việc, thì đó là sự thiếu đầu tư thời gian để phát triển năng lực cá nhân cho đội ngũ nhân viên thông qua hoạt động cố vấn, tư vấn hay kèm cặp. Vì thế, hoạt động thứ V là phát triển năng lực của bản thân và nhân viên. Và hoạt động thứ VI là thực thi. Ở đây, tôi xin chuyển đến các bạn, các nhà quản lý và lãnh đạo ngày nay, một lời cảnh báo đáng giá được đăng trên Tạp chí Fortune vài năm trước. Bàn về tình trạng thay đổi các vị trí lãnh đạo và điều hành cao cấp với tốc độ chóng mặt ở phạm vi toàn cầu, tạp chí ấy đăng tải một bài báo có tiêu đề "Được việc hay mất việc". Thành công của các bạn sẽ không được xác định dựa trên những gì mà các bạn muốn thực hiện, cho rằng nên thực hiện, sẽ thực hiện hay đang nỗ lực thực hiện. Thành công của các nhà lãnh đạo được xác định dựa trên thành tựu của họ. Vì thế, thực thi là hoạt động then chốt.

Cuối ngày làm việc, toàn bộ 05 hoạt động còn lại: tư duy cũng như suy ngẫm, học tập cũng như quan hệ hay phát triển đội ngũ nhân viên, đều phải được phối hợp lại trong một kế hoạch thực thi, sao cho phần đầu tư thời gian và năng lực chuyên môn của chúng ta, cũng như của đội ngũ nhân viên, sẽ tạo ra những thành quả xác thực. Nếu chúng ta tập trung thực thi, và đội ngũ nhân viên cũng thế, chúng ta sẽ đạt được thành quả tối đa trong công việc. Bây giờ tôi sẽ tóm tắt các ý chính. Ở mọi thời điểm, sự chú tâm trọn vẹn có thể kích thích các bắp cơ và bộ não. Cần phải nhận thức rằng chúng ta chỉ có thể vận dụng 03 nguồn tài lực để tạo ra thành quả trong cuộc sống và sự nghiệp. Đó là Thời gian của bản thân; năng lực chuyên môn của bản thân; thời gian và năng lực của người khác.

That's why you and your team need to know and understand how to deal with the different types of distractions and interruptions that occur each day. It's critically important that you're focused but also that you create shared focus. So begin by developing your own MVP activity list. Include some of those activities that I suggested about learning and developing and relating. And then focus on helping your team develop their own MVP activity list to make sure they're making best use of their time and expertise. Improve your ability to move from simply thinking and talking to taking decisive action. Ultimately, for leaders, the admonition is clear: perform or perish. It's not about how many hours or minutes you have in the day. We all have the same amount. It's about how you manage your time and the results you create.

Dĩ nhiên, các tình huống gây xao lãng là vấn đề mà chúng ta phải đối mặt. Chúng rất phổ biến và nguy hại. Vì thế, chúng ta và đội ngũ nhân viên cần phải hiểu rõ và biết cách xử lý các loại tình huống gây xao lãng và gián đoạn thường gặp hàng ngày. Không chỉ chú tâm đến kết quả công việc, chúng ta cũng cần tạo ra tiêu điểm chung để định hướng nỗ lực của nhân viên. Hãy bắt đầu từ việc lập danh mục các hoạt động MVP cho bản thân, cân nhắc đến đề xuất của tôi về các hoạt động học tập, quan hệ và phát triển năng lực cá nhân. Sau đó, tập trung giúp đội ngũ nhân viên soạn thảo danh mục các hoạt động MVP của họ để đảm bảo rằng họ sẽ chú tâm phát huy tối đa thời gian và năng lực chuyên môn khi làm việc. Hãy hoàn thiện năng lực của bản thân để có thể thực hiện hành động dứt khoát, không chỉ suy tư và diễn giải đơn thuần. Nói cho cùng, lời khuyên cáo dành cho các nhà lãnh đạo đã quá rõ ràng: "Được việc hay mất việc." Thực tế, vấn đề không phải là các bạn có bao nhiêu thời gian trong ngày; thời gian chẳng thiên vị ai cả! Vấn đề là các bạn quản lý thời gian của mình như thế nào để đạt được thành quả tối đa.

