

**Tony Buzan**  
New Thinking Group dịch



# **BẢN ĐỒ TƯ DUY**

## TRONG CÔNG VIỆC

Công cụ tư duy đang được  
hơn 250 triệu người trên thế giới sử dụng

TONY BUZAN

# **BẢN ĐỒ TƯ DUY TRONG CÔNG VIỆC**

Bản quyền tiếng Việt © 2009, 2012 Công ty Sách Alpha

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

# Lời giới thiệu

(Cho bản tiếng Việt)

Trong một thế giới bùng nổ thông tin như hiện nay thì học tập chăm chỉ vẫn chưa phải là giải pháp tối ưu, bởi khi có nhiều sự lựa chọn thì vấn đề không chỉ là học cái gì mà còn là học như thế nào và sử dụng công nghệ gì. Các phương pháp luận học tập đã đem lại thành công cho chúng ta trong quá khứ đang gặp nhiều thách thức. Thông tin đa chiều và thực tế yêu cầu chúng ta không chỉ có kiến thức mà còn có khả năng tạo ra giá trị gia tăng từ kiến thức. Nếu ví thông tin như các yếu tố đầu vào, còn kiến thức, kỹ năng, thái độ làm việc là yếu tố đầu ra thì “hộp đen” hay “bộ vi xử lý” chính là bộ não của chúng ta. Thực tế, chúng ta có thể dành nhiều thời gian để học cách sử dụng tốt một chiếc máy tính, nhưng lại ít quan tâm đến cơ chế hoạt động, xử lý thông tin, phân tích, tổng hợp, sáng tạo... của cỗ máy kỳ diệu là bộ não.

Tony Buzan là một trong số ít những người dành nhiều thời gian nghiên cứu, tìm ra quy luật hoạt động của bộ não và làm việc theo quy luật đó để đạt được những sự thành công đáng kinh ngạc. Ông là tác giả đi đầu trong lĩnh vực về não và phương pháp học tập với hơn 80 tác phẩm với tổng cộng 3 triệu bản đã được bán ra. Nhiều cuốn sách và những sản phẩm giành được những thành công lớn ở hơn 100 nước với 30 ngôn ngữ, doanh thu lên đến hơn 100 triệu bảng Anh. Là giảng viên hàng đầu trên thế giới trong lĩnh vực này Tony Buzan được coi là “thầy phù thủy về tư duy”, với nhiều bài thuyết giảng cho đông đảo khán giả – từ những trẻ em 5 tuổi, những sinh viên thiết thòi hay những sinh viên tốt nghiệp hàng đầu của Oxbridge (Oxford & Cambridge), cho đến những giám đốc kinh doanh hàng đầu thế giới. Tony Buzan cũng là cố vấn chiến lược cho rất nhiều tổ chức đa quốc gia như General Motors, Walt Disney, Microsoft, IBM... và nhiều chính phủ trên thế giới như Anh quốc, Singapore, Mexico, Úc... Không chỉ là người sáng lập ra giải vô địch thế giới về ghi nhớ và đọc nhanh, Tony

Buzan còn được biết tới qua các giải về thơ ca, thành tích cao trong thể thao, và hiện là huấn luyện viên Olympic. Tony Buzan là con người của công chúng với hơn 100 giờ xuất hiện trên các kênh truyền hình và hơn 1000 giờ trên sóng radio quốc gia và quốc tế với khoảng 3 tỷ khán thính giả.

Tony Buzan đã xây dựng tên tuổi của mình từ một ý tưởng về cơ bản rất đơn giản mà ông gọi là Bản đồ Tư duy (Mind Maps) – công cụ hỗ trợ tư duy được mô tả là “Công cụ của bộ não” đang được hơn 250 triệu người sử dụng trên thế giới. Bạn đang tự hỏi: Bản đồ Tư duy là gì? Nó hoạt động ra sao? Thực tế, Bản đồ Tư duy là một công cụ cho mọi hoạt động tư duy. Có thể miêu tả nó là một kỹ thuật hình họa, với sự kết hợp giữa từ ngữ, hình ảnh, đường nét, màu sắc phù hợp, tương thích với cấu trúc, hoạt động và chức năng của bộ não giúp bạn khai phá tiềm năng vô tận của bộ não. Bản đồ Tư duy chính là công cụ giúp bạn làm chủ cuộc sống: ghi nhớ, quản lý, sáng tạo, lập kế hoạch... và thành công. Tony Buzan tin rằng chúng ta đang sống trong một vũ trụ bao la rộng lớn, nhưng trong mỗi chúng ta cũng có một vũ trụ khác chưa được khai phá – bộ não. Đi sâu khám phá “tiểu vũ trụ” này, chúng ta cũng sẽ thu được những điều vô cùng kỳ diệu về tiềm năng không giới hạn của chúng ta như sự kỳ diệu của vũ trụ vậy.

Tại Việt nam, vào tháng 3 năm 2006, chương trình Thời sự Đài Truyền hình Việt Nam đã thực hiện một phóng sự về hoạt động nghiên cứu, ứng dụng và phổ biến Bản đồ Tư duy của nhóm Tư duy mới (New Thinking Group – NTG) khi nhóm đang thực hiện dự án “Ứng dụng công cụ hỗ trợ tư duy – Bản đồ Tư duy” cho sinh viên Đại học Quốc gia Hà nội. Dự án đã nhận được sự ủng hộ sâu rộng từ lãnh đạo Đại học Quốc gia Hà Nội, lãnh đạo Viện Nghiên cứu Con người, các thầy cô giáo và đông đảo học sinh sinh viên.

Các bạn sinh viên ứng dụng *Bản đồ Tư duy trong học tập* đã đạt được những thành tích học tập rất cao. Những đề tài nghiên cứu khoa học về ứng

dụng Bản đồ Tư duy trong làm việc theo nhóm, trong học ngoại ngữ, học các môn xã hội khác đã đạt giải cao tại các trường thành viên thuộc Đại học Quốc gia Hà Nội. Ngoài ra, Bản đồ Tư duy được ứng dụng đặc biệt hiệu quả trong việc nâng cao khả năng khởi tạo ý tưởng và “Teamwork” (làm việc theo nhóm) của sinh viên. Việc ứng dụng Bản đồ Tư duy trong khởi tạo và hiện thực hóa ý tưởng cũng được minh chứng tại các cuộc thi về ý tưởng kinh doanh, và đặc biệt đã có những sinh viên thành lập được doanh nghiệp kinh doanh hiệu quả với sự góp phần không nhỏ của Bản đồ Tư duy.

Với cuốn *Bản đồ tư duy trong công việc* này, bạn không chỉ hiểu được Bản đồ Tư duy là gì, tại sao nên ứng dụng Bản đồ Tư duy mà còn trả lời được câu hỏi sử dụng Bản đồ Tư duy như thế nào trong việc học tập, phát hiện vấn đề, giải quyết vấn đề và tạo ra sản phẩm dịch vụ. Chúng tôi mong rằng những quan điểm, phương pháp tư duy và kỹ năng có được từ quyển sách sẽ đem lại sự thành công cho bạn. Với tinh thần “không có điều gì mới, chỉ có những sự kết nối mới” chúng tôi hy vọng bạn sẽ kết nối được những gì mình mới biết với những gì mình đã biết để làm phong phú thêm khả năng thực hành sáng tạo của bạn.

Nhóm Tư duy mới –

New Thinking Group (NTG)

# Tâm sự cùng độc giả

Cuốn sách này dành cho tất cả mọi người đang làm những công việc khác nhau trên toàn thế giới, từ một chủ tịch hội đồng quản trị đang làm việc ở Trung Quốc, một kế toán ở Anh cho đến một người giữ trẻ ở Na Uy.

Đây chính là câu trả lời cho những câu hỏi lặp đi lặp lại mà nhiều người, trong nhiều năm đã hỏi tôi: làm cách nào để có thể áp dụng Bản đồ Tư duy trong những tình huống công việc cụ thể.

Ở mức độ ứng dụng, Bản đồ Tư duy có thể giúp bạn sắp xếp công việc, chuẩn bị trước khi thuyết trình và giải quyết những tình thế dở khóc dở cười trong kinh doanh. Chúng còn có thể đóng vai trò như một người định hướng cho cuộc sống của bạn bằng cách giúp bạn tìm ra cái bạn thực sự muốn từ công việc, đem tới cho bạn một cái nhìn tổng quan hết sức rõ ràng về những tình huống phức tạp và lấy đi những căng thẳng từ những trách nhiệm và yêu cầu khắt khe của cuộc sống.

Càng làm việc nhiều với mọi người ở mọi lĩnh vực khác nhau, tôi càng thấy rõ tầm quan trọng của Bản đồ Tư duy ở công sở. Qua những ví dụ trong cuốn sách này, bạn sẽ thấy các doanh nghiệp, những nhà quản trị và thậm chí những nhân viên bình thường đều đang sử dụng Bản đồ Tư duy trong các tình huống kinh doanh và trong cuộc sống như một công cụ đáng kinh ngạc và đầy sáng tạo đến mức nào.

Ở mức độ cá nhân, Bản đồ Tư duy giúp tôi nhận ra:

- Sức sáng tạo của con người là vô tận
- Bản đồ Tư duy thể hiện sự vô tận đó
- Sự vô tận của tư duy con người có thể tạo ra vô số cách ứng dụng cho Bản đồ tư duy.

Đó cũng chính là lý do tại sao không có một giới hạn nào cho những thắc mắc Bản đồ Tư duy sẽ giúp và gợi cảm hứng trong công việc cho tôi như thế nào, cũng như tại sao tôi lại muốn chia sẻ nó với bạn.

Dù bạn làm công việc gì đi nữa, và dù bạn có vai trò ra sao thì Bản đồ Tư duy cũng sẽ giúp bạn giải phóng cho trí sáng tạo vô hạn của mình. Nó cũng làm phong phú hơn cuộc sống của bạn, đem đến cho bạn sự thành công và thỏa mãn cả trong công việc và trong gia đình.

# Lời giới thiệu

Bạn có muốn:

- Đặt ra mục tiêu và đạt được nó?
- Làm việc hiệu quả hơn?
- Bắt kịp với những ý tưởng và các giải pháp sáng tạo?
- Thay đổi công việc hoặc bắt đầu công việc kinh doanh của chính mình?
- Trình bày bài thuyết trình với sự tự tin?
- Thể hiện bản thân và những ý tưởng của bạn?
- Trở thành một nhân vật chủ chốt trong công việc?
- Dẫn dắt nhóm của bạn trở thành một nhóm

xuất sắc?

Nếu bạn trả lời “có” với bất kỳ câu hỏi nào trong số những câu hỏi trên đây thì cuốn sách này là dành cho bạn. *Bản đồ Tư duy trong công việc* sẽ giúp bạn đặt ra và đạt được tất cả những mục tiêu và khát vọng đối với công việc – mà vẫn giúp bạn có được nhiều thời gian rảnh rỗi hơn. Cùng với *Bản đồ Tư duy*, khả năng bạn tạo được ấn tượng trước đồng nghiệp là vô hạn: *Bản đồ Tư duy* là công cụ thể hiện những tài năng của bạn và giúp bạn tạo nên mọi thách thức và đem đến cho chính bạn cơ hội để chứng tỏ bạn xuất sắc như thế nào.

*Bản đồ Tư duy* sẽ giúp bạn:

- Hoạch định sự hoàn hảo



- Đánh thức tài năng sáng tạo trong bạn
- Gợi mở giải pháp cho bất cứ vấn đề nào
- Nhớ lại các sự kiện dù bị áp lực
- Thúc đẩy nhóm của bạn thành công
- Thuyết trình một cách sống động và cô đọng
- Tạo được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống
- Yêu thích công việc

Bản đồ Tư duy sẽ giúp bạn không chỉ hoàn thành công việc mà còn thành đạt và thấy được hình ảnh tươi sáng về bạn và công việc kinh doanh của bạn từ những vấn đề mà bạn đang phải đối mặt. Với định hướng rõ ràng, bạn có thể bình tĩnh vạch ra những kế hoạch và tự tin vào khả năng đạt tới đích của mình.

Bản đồ Tư duy đã giúp cho mọi cá nhân, mọi lĩnh vực kinh doanh trở thành những cơ hội tuyệt vời để phát huy được những năng lực tiềm tàng. Bản đồ Tư duy còn giúp hàng triệu người trên toàn thế giới nhận ra được những điều họ mơ ước, giúp họ đạt được những tham vọng của mình. Bạn sẽ bắt gặp trong cuốn sách này những câu chuyện về sự thành công, chẳng hạn như:

- Lên kế hoạch hoàn hảo: Con Edison, một nhà cung cấp năng lượng cho New York, sử dụng Bản đồ Tư duy để lên kế hoạch cho việc phục hồi hệ thống điện cho Manhattan sau sự kiện ngày 11 tháng 9.
- Cảm hứng sáng tạo: Các kỹ sư thiết kế ở Boeing sử dụng Bản đồ Tư duy trong việc đưa ra ý tưởng trong các buổi họp nhóm.

- Tư duy vĩ mô: Bản đồ Tư duy đã từng được sử dụng để lên kế hoạch cho toàn bộ các thành phố ở vùng Vịnh.
- Thành công sau thảm họa: Khi Veritas ở Singapore bốc cháy, phó thủ tướng và các cộng sự của ông đã dùng Bản đồ Tư duy để tái thiết lại nó trong vòng 10 ngày.
- Tạo ấn tượng mới trên toàn cầu: John Scully, người đàn ông giành được sự tín nhiệm với việc đưa hãng máy tính Apple trở thành một hãng máy tính lớn đã sử dụng Bản đồ Tư duy để phát triển các ý tưởng cũng như ghi lại những nghiên cứu của anh trong việc tạo ra hình ảnh mới cho sản phẩm máy tính của hãng.
- Phát đạt trở lại: Mex, một hệ thống nhà hàng ở Mỹ đã làm ăn phát đạt trở lại khi đang ở bờ vực phá sản nhờ Bản đồ Tư duy.

Khi bạn bắt đầu sử dụng Bản đồ Tư duy trong công việc, bạn sẽ vô cùng sửng sốt bởi mọi thứ quanh bạn trở nên vô cùng đơn giản và dễ dàng. Bản đồ Tư duy là một chất xúc tác tích cực cho sự thay đổi, giúp làm tan biến mọi vướng mắc, soi sáng mọi mục đích và mục tiêu và – quan trọng là – thúc đẩy sự thu nhận tri thức.

Bản đồ Tư duy có thể giúp bạn trong công việc theo vô số các cách khác nhau, bởi vì, giống như bạn, Bản đồ Tư duy cũng lao động. Khi Bản đồ Tư duy được sử dụng trong công việc, chúng làm việc chăm chỉ, cho phép bạn tư duy một cách sáng sủa và giải phóng cho khả năng phi thường ẩn giấu trong bạn. Các Bản đồ Tư duy cũng là một nhóm cộng sự tốt trong việc giúp bạn giao tiếp dễ dàng hơn:

- Giữa cá nhân với cá nhân
- Trong phòng họp
- Với các công ty khác

Bản đồ Tư duy có thể tạo cho mọi thành viên trong một nhóm *niềm vui thích và cảm hứng sáng tạo*. Và với tư cách là nhóm trưởng, kỹ năng quản lý cũng như thúc đẩy của bạn sẽ là vô hạn.

Với Bản đồ Tư duy bên cạnh, bạn có khả năng đạt đến sự cân bằng hơn giữa công việc và cuộc sống. Và, với những người làm việc tại nhà, họ có thể phân tách cuộc sống ở nhà với công việc, để hoàn thành tốt nhất cả hai.

Bản đồ Tư duy sẽ trở thành đồng minh của bạn: Chúng sẽ luôn luôn ủng hộ bạn trong mọi tình huống.

Vào thời điểm bạn đọc xong cuốn sách *Bản đồ Tư duy trong công việc* bạn đã tập hợp quanh mình một nhóm “cộng sự” Bản đồ Tư duy có tiềm năng vô hạn. Cùng với những Bản đồ Tư duy quản lý, chỉ huy, cộng sự, cố động viên và lãnh đạo bên cạnh bạn, sự khả thi là vô tận.

Hãy để Bản đồ Tư duy trong công việc giúp bạn làm việc.

# 1. Giải phóng tiềm năng sáng tạo vô hạn

Bộ não chính là chìa khóa dẫn tới thành công trong công việc và bạn càng sử dụng nó hiệu quả thì bạn càng gặt hái được nhiều thành công. Đồng thời với việc quản lý khối lượng công việc và nhóm cộng sự, bạn cũng phải quản lý cả bộ não của mình. Nếu bạn kích thích trí óc bằng những công cụ tư duy và học tập phù hợp, nó sẽ đem lại cho bạn những giải pháp tuyệt vời cho bất kỳ vấn đề nào mà bạn gặp phải. Tóm lại, bạn sẽ có khả năng giải phóng trí sáng tạo vô hạn và tuyệt vời của mình.

Khai thác tối đa tiềm năng của bộ não

Bất kỳ doanh nhân thành đạt nào cũng sẽ khẳng định rằng óc sáng tạo và khả năng đưa ra các ý tưởng mới là những yếu tố tối quan trọng trong sự thành công của cá nhân và tổ chức. Bất kỳ doanh nghiệp năng động nào trên thế giới cũng đều kiếm tìm những con người có các phẩm chất trên. Tuen Anders, đồng giám đốc điều hành công ty IG ở Amsterdam, nhận xét:

Dù bạn có những nhà máy tốt nhất thế giới và những sản phẩm tốt nhất, nhưng nếu bạn không có một ý tưởng tốt nào, thì bạn sẽ rơi vào bế tắc.

Nếu sự sáng tạo là điều thiết yếu để dẫn tới thành công trong công việc, thì tại sao người ta lại phàn nàn rằng khi được yêu cầu đưa ra những ý tưởng độc đáo hay một giải pháp sáng tạo thì đầu óc họ lại trống rỗng? Lời giải thích đơn giản là họ chưa sử dụng tối đa năng lực bộ não của mình. Thông thường, một người trung bình chỉ sử dụng chưa đến 1% năng lực bộ não trong các lĩnh vực sáng tạo, ghi nhớ, và học tập – vậy thử tưởng tượng xem chúng ta sẽ đạt được những gì khi sử dụng 20%, 40% hay thậm chí 100% tiềm năng của não? Sử dụng Bản đồ Tư duy, bạn hoàn toàn có thể bắt đầu tận dụng tối đa tiềm năng bộ não của mình.

Bản đồ Tư duy là gì?

Bản đồ Tư duy là một hình thức ghi chép sử dụng màu sắc và hình ảnh, để mở rộng và đào sâu các ý tưởng. Ở giữa bản đồ là một ý tưởng hay hình ảnh trung tâm. Ý tưởng hay hình ảnh trung tâm này sẽ được phát triển bằng các nhánh tượng trưng cho những ý chính và đều được nối với ý trung tâm. (xem Bản đồ Tư duy “Kỹ năng chủ chốt”).

Các nhánh chính lại được phân thành những nhánh nhỏ nhằm nghiên cứu chủ đề ở mức độ sâu hơn. Những nhánh nhỏ này lại tiếp tục được phân thành nhiều nhánh nhỏ hơn, nhằm nghiên cứu vấn đề ở mức độ sâu hơn nữa. Nhờ sự kết nối giữa các nhánh, các ý tưởng cũng có sự liên kết dựa trên mối liên hệ của bản thân chúng, điều này khiến Bản đồ Tư duy có thể bao quát được các ý tưởng trên một phạm vi sâu rộng mà một bản liệt kê các ý tưởng thông thường không thể làm được.

Với phương thức tiến dần từ trung tâm ra xung quanh, Bản đồ Tư duy khiến tư duy của bạn cũng phải hoạt động tương tự. Từ đó các ý tưởng của bạn sẽ phát triển và chẳng bao lâu bạn sẽ nảy nở các ý tưởng sáng tạo – bạn sẽ là nguồn cảm hứng cho bản thân và những người xung quanh. Trí tưởng tượng của bạn sẽ rộng mở.

Một khi bạn đã trải nghiệm sự tự do mà cảm giác này đem lại, bạn sẽ hiểu rằng không có một giới hạn sáng tạo nào mà Bản đồ Tư duy không thể giúp bạn đạt tới trong công việc. Bạn có thể sử dụng Bản đồ Tư duy để phát triển các ý tưởng, khái niệm, hoặc vấn đề, từ việc lên kế hoạch cho một bản báo cáo, một bài thuyết trình, một chiến lược kinh doanh cho đến việc tìm ra nghề nghiệp mà bạn muốn theo đuổi. Về khía cạnh cá nhân, bạn có thể sử dụng Bản đồ Tư duy để sắp xếp kế hoạch trong ngày, trong tuần, tháng, hoặc năm, hoặc thậm chí cho cả cuộc đời của bạn. Trong công việc, Bản đồ Tư duy sẽ giúp bạn nổi trội trong bất kỳ lĩnh vực nào đòi hỏi sự rành mạch và tính sáng tạo.

Bản đồ Tư duy hoạt động như thế nào?

Đã bao nhiêu lần, bạn phải lập một danh sách những việc cần làm trên một tờ giấy trắng? Bạn bắt đầu từ trên xuống dưới, và khi hoàn thành một công việc trên danh sách, bạn lại đánh dấu hoặc gạch bỏ chúng. Liệu bạn có thấy khó chịu vì dường như bạn chẳng bao giờ có thể đến được cuối danh sách đó? Thay vào đó, có lẽ bạn sẽ lập một danh sách mới bằng sự kết hợp một số yếu tố ở các danh sách cũ. Khi trải qua việc này trong một thời gian, bạn sẽ cảm thấy chính những bản danh sách đang điều khiển bạn chứ không phải điều ngược lại.

Các dòng kẻ, chuỗi, chữ, số và các danh sách được xử lý bởi các kỹ năng thần kinh của não trái. Đây chính là bán cầu não mà theo truyền thống được sử dụng để thực hiện tốt các công việc bình thường. Do đó khi sử dụng nó, tư duy sáng tạo của bạn sẽ bị giới hạn. Để thực sự trở nên sáng tạo, bạn cần phải sử dụng trí tưởng tượng chức năng hoạt động của bán cầu não phải. Các chức năng thần kinh của bán cầu não phải gồm có sự tri nhận màu sắc, hình ảnh, nhịp điệu và khả năng không gian.

Bản đồ Tư duy không những sử dụng chữ và số mà nó còn sử dụng cả màu sắc và hình ảnh; nhờ vậy nó kết hợp hoạt động của cả hai bán cầu não trái và phải. Điều này giải thích vì sao bạn có thể phát huy toàn bộ khả năng tư duy của mình khi sử dụng Bản đồ Tư duy. Mỗi bán cầu não đều đồng thời nhận sự hỗ trợ và củng cố cho nửa kia nhằm đem đến một khả năng sáng tạo vô biên.

Không chỉ sử dụng một nửa

Những nghiên cứu của giáo sư Sperry trong những năm 1970 cho thấy mọi người ai cũng có thể sử dụng tối đa khả năng của não trái và phải của mình. Điều này không giới hạn trong việc nam giới thường trội hơn với những hoạt động của bán cầu não trái và phụ nữ thường trội hơn trong công việc cần tới bán cầu não phải, như một giả định đã có từ lâu. Ngược lại, mọi

người ai cũng có khả năng sáng tạo và trí tuệ phong phú mà mới họ chỉ sử dụng phần nào. Và một điều chắc chắn là nếu cả hai bán cầu não một khi được sử dụng cùng lúc sẽ trở nên mạnh mẽ hơn, và sẽ kết hợp với nhau tạo ra sản phẩm sáng tạo nhất của chúng. Điều này, theo đó, sẽ củng cố khả năng liên kết bền vững giữa hai bán cầu não. Nhờ vậy, khả năng trí tuệ và sáng tạo của bạn sẽ được tăng cường.

## Những bộ óc vĩ đại

Hệ thống giáo dục ở nhiều nước có nền kinh tế phát triển thường buộc học sinh chọn theo học những chuyên ngành mang tính "khoa học" hoặc "nghệ thuật" từ rất sớm. Tuy nhiên, nếu xét trường hợp các bậc thiên tài sáng tạo thế giới, bạn sẽ thấy rằng những nghệ sĩ lớn thường là những nhà khoa học vĩ đại và ngược lại. Chẳng hạn, Leonardo da Vinci thường có một cái nhìn rất khoa học trong việc tạo ra những tác phẩm nghệ thuật hoàn hảo nhất thế giới. Những vĩ nhân đoạt giải Nobel cũng thường đứng giữa thuyết về "tính khoa học" hay "tính nghệ thuật". Các thiên tài thường huy động tối đa cả hai bán cầu não trái và phải của họ, và luôn không ngừng khám phá những trải nghiệm mới và giải pháp mới bằng trí óc phi thường của họ.

Công cụ tìm kiếm của riêng bạn

Não chính là bộ máy nhân và nó nhân các ý tưởng bằng sự liên kết. Bản đồ Tư duy hoạt động dựa trên hai nguyên tắc chủ chốt – tưởng tượng và liên kết. Bộ não tìm kiếm sự kết nối tương tự như một công cụ tìm kiếm trên mạng Internet khi bạn gõ vào đó một chữ bất kỳ. Lần tới khi bạn vào một trang tìm kiếm, hãy gõ “Mind map” (Bản đồ Tư duy) và bạn sẽ thấy con số đáng kinh ngạc của các trang tham khảo trên mạng – con số trong khảo sát mới đây là gần 6.000.000 vào thời điểm cuốn sách này ấn hành. Bạn hãy nghĩ bộ não tương tự như công cụ tìm kiếm, nhưng thêm một điều là bộ não của bạn tinh vi hơn rất nhiều.

Bản đồ Tư duy là những công cụ tư duy thực sự hiệu quả vì chúng làm việc với bộ não và kích thích bộ não hình thành liên kết giữa các ý tưởng: mỗi nhánh được thêm vào Bản đồ Tư duy đều được liên kết với nhánh trước. Bản đồ Tư duy chính là sự biểu thị cho cách tư duy của bộ não. Bản đồ Tư duy hoạt động dựa trên các quy luật tư duy. Nó không ngừng giúp bạn lưu ý tới trung tâm của vấn đề và, bằng liên kết và tưởng tượng, sẽ hướng bạn tới những kết luận quan trọng. Như một tấm bản đồ chỉ đường, Bản đồ Tư duy sẽ chỉ ra những dấu hiệu hiển nhiên để bạn tới được đích đến của mình. Nó giúp giải phóng thiên tài sáng tạo còn tiềm tàng trong bạn, giúp bạn và bộ não tinh vi của mình trở thành cánh tay phải đắc lực cho cấp trên của bạn.

Bắt đầu với chính bạn

Đã đến lúc bạn khám phá cách sử dụng bộ não tự nhiên và thú vị này. Hãy vẽ một Bản đồ Tư duy ngay bây giờ. Bạn sẽ cần:

- Một tờ giấy trắng
- Bút bi, bút chì hoặc bút sáp màu
- Trí tưởng tượng của bạn



Thay vì suy nghĩ về công việc, bạn hãy nghĩ về bản thân. Bạn giỏi trong lĩnh vực nào? Bạn có những kỹ năng cụ thể gì?

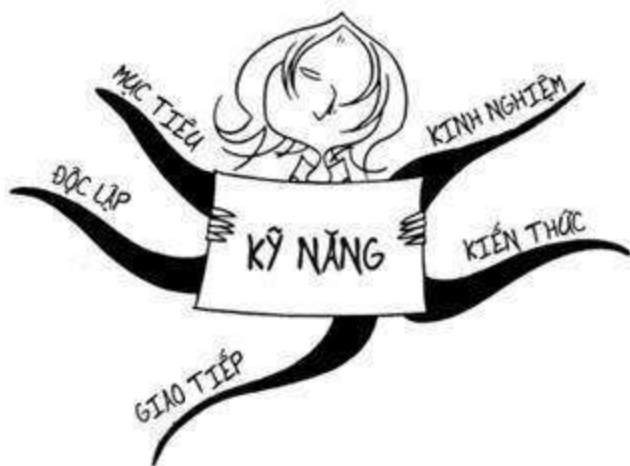
## BẢN ĐỒ TƯ DUY ĐẦU TIÊN CỦA BẠN – KỸ NĂNG CHỦ CHỐT

1. Lấy một tờ giấy trắng và trải ngang tờ giấy đó. Như vậy, Bản đồ Tư duy của bạn sẽ có không gian để trải rộng ra các hướng.

2. Vẽ một hình ở giữa tờ giấy tượng trưng cho ý chính – trong trường hợp này đó là "các kỹ năng của bạn". Bạn có thể vẽ chính mình hoặc, ví dụ, nếu bạn là bác sỹ, bạn có thể vẽ một chiếc ống nghe nhịp tim. Sau đó, bạn viết tên mình, hay ngành nghề, chức danh của bạn hoặc, đơn giản hơn, "Các kỹ năng của tôi" vào phía trên, dưới hoặc trong hình vẽ. Hãy luôn sử dụng màu sắc khi bạn vẽ Bản đồ Tư duy. Điều này đem lại sự vui thích cho bạn, và cảm giác thú vị, dễ nhớ cho bộ não.

3. Chọn một màu và vẽ một nhánh cong xuất phát từ hình vẽ trung tâm. Viết một từ có liên quan tới một lĩnh vực thuộc kỹ năng của bạn. Chẳng hạn, nếu bạn có khả năng giao tiếp tốt, bạn hãy vẽ một nhánh và đề "Giao tiếp". Bạn cũng cần một nhánh cho "Kiến thức" mà bạn sẽ phát triển sau. Tiếp đó, bạn hãy vẽ thêm các nhánh cho "Kinh nghiệm" và "Mục tiêu". Cuối cùng, hãy xét xem còn có những đặc tính nào của bạn chưa được bao hàm trong các danh mục trên. Trong ví dụ dưới đây, có thêm nhánh cho khả năng làm việc "độc lập" vì đây là một phẩm chất quan trọng của những nhà lãnh đạo và những người tự lập.

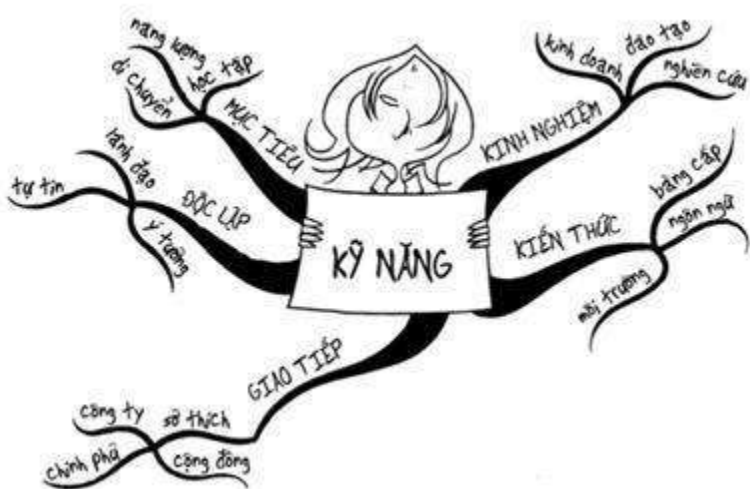
5.4. Chỉ sử dụng một từ trên một nhánh, vì đơn vị từ thường có khả năng khơi gợi ý tưởng hơn cụm từ hoặc câu. Bảo đảm rằng các nhánh đều liên kết với hình vẽ trung tâm. Nếu các nhánh đều được kết nối trên tờ giấy, các ý tưởng mà chúng biểu đạt cũng sẽ kết nối trong tâm trí bạn.



### Bản đồ Tư duy xây dựng các kỹ năng chủ chốt (1)

5. Từ các nhánh lớn, vẽ các nhánh nhỏ, sử dụng từ để phát triển chủ đề. Chẳng hạn, nếu bạn có kỹ năng tổ chức tốt, Bản đồ Tư duy sẽ giúp bạn phát triển kỹ năng đó cao hơn nữa. Bạn sẽ xác định được mình giỏi trong lĩnh vực cụ thể nào thuộc kỹ năng tổ chức và bạn sẽ sử dụng điểm mạnh đó như thế nào để đạt được mục tiêu.

6. Hãy vẽ hình trong suốt quá trình tạo Bản đồ Tư duy – những hình vẽ sẽ hỗ trợ và khơi gợi trí tưởng tượng của bạn. Chúng không cần phải hoàn mỹ như những tác phẩm nghệ thuật – thậm chí là hình phác họa cũng được. Điều quan trọng là những hình vẽ đó giúp bạn nhớ vấn đề lâu hơn.



## Bản đồ Tư duy xây dựng các kỹ năng chủ chốt (2)

Bạn sẽ thấy rằng việc lập một Bản đồ Tư duy cho các kỹ năng của bạn khác với việc viết một bản CV, khi mà phần nói về sở thích cá nhân thường bị để ở sau cùng. Bản đồ Tư duy sẽ đem đến cho bạn một bức tranh thật hơn và bao quát hơn về con người bạn, giúp bạn hiểu được mình và định hướng của mình trong cuộc sống.

Bản đồ Tư duy sẽ khám phá mọi con đường tiềm tàng mở ra trước mắt bạn. Có những người đã kiếm sống từ những gì họ đam mê – bạn cũng có khả năng đó. Nếu bạn muốn tìm nguồn cảm hứng cho Bản đồ Tư duy của mình, hãy xem Bản đồ Tư duy màu về “Kỹ năng”. Trong bản đồ này, các nhánh lớn xuất phát từ ý trung tâm gồm “Kinh nghiệm”, “Kiến thức”, “Giao tiếp”, “Độc lập”, và “Mục tiêu”. Mỗi chủ đề ở các nhánh lại được phát triển nhờ các từ và hình vẽ. Chẳng hạn, bạn hãy xét các nhánh nhỏ xuất phát từ nhánh “Mục tiêu”, bạn sẽ thấy một sở thích liên quan đến “Năng lượng” được đề cập. Tiếp đó, nhánh nhỏ này lại được cụ thể hóa bằng các khái niệm “Làm mới”; ở đây, 3 nhánh nhỏ nữa lại được phân chia – “Nghiên cứu”, “Gió”, và “Nước”. Bên cạnh “Gió” là hình vẽ một động cơ tuốc bin sử dụng sức gió, và cạnh nhánh “Nghiên cứu” là hình vẽ một chiếc kính hiển vi. Kết quả cuối cùng là sẽ có một bức tranh sống động và lâu bền về mục tiêu nghề nghiệp trong tâm trí bạn.

### Bầu trời là giới hạn

Mặc dù những hình vẽ và từ bạn sử dụng trong Bản đồ Tư duy hoàn toàn tùy thuộc vào bạn thì bạn vẫn nên làm theo phương pháp lập Bản đồ Tư duy ở trên mỗi khi vẽ và phát triển Bản đồ Tư duy của mình. Điều này không hạn chế sự tự do của bạn trong quá trình vẽ Bản đồ Tư duy. Ngược lại, nó đem đến cho bạn sự tự do không giới hạn về mặt tư duy. Điều này là do hướng dẫn trên đã mô phỏng phương thức hoạt động của bộ não – bằng cách sử dụng trí tưởng tượng và khả năng liên kết. Cũng như cơ thể của chúng ta giống nhau về cơ bản, nhưng mỗi người lại có một đặc trưng và

tinh tế không ai giống ai, Bản đồ Tư duy cũng vậy. Nếu Bản đồ Tư duy tiếp tục phát triển và trở nên “lớn hơn” so với tờ giấy thì bạn hãy tiếp tục. Hãy dán thêm giấy và làm cho Bản đồ Tư duy không ngừng phát triển.

## Sáng tạo và ý tưởng

Theo các chuyên gia thiết kế thương hiệu Quốc tế của Công ty IG, nhiều doanh nghiệp và nhân viên đang trong tình trạng thiếu ý tưởng sáng tạo. Trong bản báo cáo tựa đề “Thắng lợi trong kỷ nguyên thông tin”, công ty đã khẳng định:

Để truyền cảm hứng và để phát triển, chúng ta phải sáng tạo. Chúng ta cần sự trợ giúp của trí tưởng tượng. Óc sáng tạo. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp hiện nay dần mất đi tia sáng của sự đổi mới và tính sáng tạo. Những gì là mới và sôi động của ngày hôm qua nhanh chóng trở thành cũ kỹ và tầm thường trong ngày hôm nay. Việc chỉ nghĩ ra một ý tưởng sáng tạo nhất thời là chưa đủ. Chính khả năng đưa ra những dòng vô tận các ý tưởng chưa từng có mới là điều thực sự quan trọng.

## Bản đồ Tư duy – bộ máy sáng tạo ý tưởng

Bản đồ Tư duy có thể giúp bạn tư duy sáng tạo với bất cứ vấn đề gì – và suy nghĩ sáng tạo chính là cách để đạt được những gì bạn mong muốn. Điều đó có thể biến nhóm làm việc của bạn trở thành nhóm giỏi nhất trong cơ quan. Bản đồ Tư duy sẽ giúp bạn đánh giá và định hình lại những mục tiêu của nhóm và kết hợp sức mạnh chủ chốt của các thành viên trong nhóm nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra. Ở mức độ cá nhân, bạn có thể sử dụng Bản đồ Tư duy một cách sáng tạo để định hướng và lựa chọn các bước đi tiếp theo trong sự nghiệp của mình.

## Bộ não tài năng của bạn

Ngày nay, nhiều người trong chúng ta tự hỏi mình sẽ làm việc thế nào nếu không có máy vi tính, họ ngạc nhiên với tốc độ xử lý và hàng loạt các chức

năng siêu việt mà máy tính có thể thực hiện được. Trên thực tế, một tế bào não của chúng ta còn tinh vi hơn cả chiếc máy vi tính đó và chúng ta có đến một triệu tế bào não. Hãy nghĩ tới năng lượng tiềm tàng đang nằm trong đầu chúng ta. Với tiềm năng đó, bạn có thể dễ dàng thành lập công ty của mình và đưa ra những ý tưởng sáng tạo với khả năng thách thức hiện trạng thực tại, hoặc thực hiện một cuộc đầu tư triển vọng.

Bản đồ Tư duy có thể giúp bạn thực hiện những mơ ước mà từ trước tới giờ bạn vẫn cho là viễn vông. Chẳng hạn, hãy tưởng tượng bạn luôn muốn viết truyện trinh thám. Bạn có một ý tưởng mơ hồ về cốt truyện nhưng chưa bao giờ bắt tay vào viết. Khi bạn lập Bản đồ Tư duy cho cốt truyện, bạn sẽ có khả năng phát triển các ý tưởng của mình đến mức bạn có thể thực sự viết – bạn hoàn toàn có khả năng biến giấc mơ của mình thành hiện thực. Hãy bắt đầu lập Bản đồ Tư duy với một hình vẽ ở giữa trang giấy, ví dụ bạn có thể vẽ hung khí, hay động cơ thúc đẩy vụ án, hoặc một nhân vật trung tâm. Các nhánh ý chính có thể bao gồm cốt truyện cơ bản, các nhân vật, và mối quan hệ giữa các nhân vật, hay động cơ của vụ án... Tương tự như “các tế bào nhỏ màu xám” của một thám tử, Bản đồ Tư duy sẽ giúp bạn phân tích từng khía cạnh của cốt truyện và các nhân vật một cách thấu đáo. Với phương pháp này, bạn có thể mường tượng ra khung cảnh của vụ án và thông qua các nhánh thuộc “khả năng phán đoán” như “hình ảnh”, “âm thanh”, và “mùi vị” để tìm kiếm các đầu mối khả thi. Giống như vậy, bạn có thể sử dụng Bản đồ Tư duy để đóng vai các nhân vật và khám phá, với từng nhánh một, nguồn gốc và quá khứ của họ. Khi bạn bắt đầu lập mối liên hệ giữa những nhân vật, và giữa họ với vụ án, năng lực sáng tạo của Bản đồ Tư duy sẽ dần được bộc lộ qua cốt truyện tinh tế đang mở ra trước mắt bạn. Thêm vào đó, bạn có thể sử dụng Bản đồ Tư duy để lên kế hoạch cho quá trình viết, tìm nhà xuất bản để thể gửi bản thảo ấn hành, và xác định những người bạn có thể tham khảo ý kiến và lấy thông tin. Một khi bạn đã lập Bản đồ Tư duy cho mọi thứ, cuốn tiểu thuyết trong mơ của bạn sẽ dễ dàng trở thành hiện thực.

## Cách mạng Bản đồ Tư duy

Bản đồ Tư duy sẽ giải phóng bạn khỏi lối mòn tư duy trong cách làm việc và sẽ:

- Giúp bạn giải quyết vấn đề
- Tiết kiệm thời gian cho bạn
- Giúp bạn trở nên sáng tạo hơn
- Làm sáng tỏ một tình huống
- Giúp bạn lên kế hoạch
- Giúp bạn giao tiếp tốt
- Đem đến cái nhìn tổng thể cho một tình huống
- Giúp bạn nhớ lâu
- Giúp bạn tổ chức tốt
- Và điều này sẽ khiến bạn:
  - Cảm thấy được giải phóng về mặt trí tuệ và tính sáng tạo trong cách làm việc
  - Tận hưởng công việc hơn
  - Nhận thấy bản thân mình là một "chiếc máy ý tưởng"

## Quản lý tiềm năng nhóm của bạn

Trong nhiều công ty, tiềm năng của một phương pháp làm việc sáng tạo thường ít được chú ý đến. Tính sáng tạo là một trong những kỹ năng thiết

yếu thường ít được đề cao so với những kỹ năng chuyên môn và học vấn truyền thống. Nếu bạn là một nhà quản lý, của một nhóm nhỏ hay một phòng ban lớn, sẽ có vô số cách để một phương pháp làm việc sáng tạo có thể đem đến sự vui vẻ và một môi trường làm việc đồng thuận cho các cộng sự trong cơ quan. Bạn có thể tham khảo những ví dụ dưới đây:

- Nếu bạn và nhóm cộng sự vừa được yêu cầu phải đưa ra chiến lược mới cho một khách hàng tiềm năng, hãy tổ chức một cuộc họp và yêu cầu mọi người lập Bản đồ Tư duy các ý tưởng của họ về chiến lược đó trước khi đến họp. Trong buổi họp, hãy cùng nhau so sánh và bàn bạc các Bản đồ Tư duy mọi người đã vẽ. Bạn sẽ ngạc nhiên với số lượng các ý tưởng mới mà cả nhóm có thể nghĩ ra khi làm việc cùng nhau. Thêm vào đó, nhóm của bạn sẽ có tinh thần trách nhiệm làm chủ hơn đối với kế hoạch công việc mà các bạn sẽ thực hiện.
- Nếu phòng họp cần được trang trí, hãy tận dụng dịp này để cả nhóm làm việc cùng nhau. Bạn hãy khuyến khích mọi người cùng thảo luận các ý tưởng bằng Bản đồ Tư duy. Họ sẽ rất thích thú bàn luận về cách trang trí căn phòng nếu họ cũng được đóng góp một phần ý tưởng trong đó.
- Hãy vận động các thành viên trong nhóm đưa ra ý tưởng cho các buổi tiệc chiêu đãi nhân viên và hãy một lần nữa sử dụng Bản đồ Tư duy để lựa chọn các ý tưởng khả thi.
- Hãy dành một ngày hoặc một buổi tối cho việc họp nhóm để tham khảo sở thích của mọi người. Lập Bản đồ Tư duy tất cả các sở thích của từng thành viên trong nhóm, từ môn phi tiêu đến môn khiêu vũ, và hãy mời mọi người cùng chia sẻ biệt tài của mình. Bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy đồng nghiệp của mình trong những khía cạnh hoàn toàn mới.

Những bước tiếp theo

Hãy tạo thật nhiều cơ hội sáng tạo cho bộ não của bạn. Hãy luôn đối mặt với những trải nghiệm mới và gặp gỡ những con người mới, đồng thời thường xuyên kích hoạt các giác quan của bạn. Bạn càng có nhiều ý tưởng, bạn càng thực hiện được nhiều liên kết. Bạn chẳng bao giờ có thể biết được những trải nghiệm hoặc ý tưởng nào sẽ trở nên có ích, bạn nên tận hưởng hết từng giờ khắc trong ngày.

Để nhắc nhở bản thân, hãy vẽ một Bản đồ Tư duy về cách mà bạn có thể khuyến khích bộ não biến mỗi ngày bình thường thành những trải nghiệm sáng tạo.

### Phương pháp kích hoạt trí sáng tạo của bạn

Hãy luôn nghĩ tới Bản đồ Tư duy mỗi khi bạn cần tư duy sáng tạo và minh bạch trong công việc. Hãy sử dụng chúng để khai thác các ý tưởng và suy nghĩ thoáng đạt hơn. Nhằm tối đa hóa tiềm năng sáng tạo của Bản đồ Tư duy, việc giữ cho trí óc của bạn “khỏe mạnh”, luôn duy trì, tăng cường các ý tưởng và bổ sung kiến thức cho kho dữ liệu trong trí óc của bạn là điều thiết yếu. Bạn càng có nhiều dữ liệu sẵn có để sử dụng, số lượng các sản phẩm sáng tạo tiềm năng của bạn sẽ càng lớn.

- **Lắng nghe và học hỏi** – Hãy lắng nghe chính bạn. Nếu bạn thường ngắt lời người khác khi họ đang nói với bạn, thì hãy để ý xem bạn sẽ cảm thấy thế nào khi ai đó ngắt lời mình. Một người hay nhiều lời và nói tranh phần của người khác thường không phải là một thành viên có khả năng đồng cảm với những người trong nhóm. Nếu bạn dành thời gian lắng nghe người khác, bạn sẽ không chỉ học được rất nhiều, mà còn có được đôi tai sẵn sàng lắng nghe khi bạn cần. Một khi đã nhận ra những gì mình có thể học được qua việc lắng nghe, khao khát học tập của bạn sẽ trỗi dậy. Nó sẽ trở thành động lực để bạn tham gia một khóa học từ xa hoặc một lớp học buổi tối. Chẳng hạn, bạn có thể học thêm một ngoại ngữ, học cách sử dụng thành thạo một bộ phần mềm máy vi tính, hoặc học thiết kế đồ họa. Kể cả khi



môn học chưa trực tiếp liên quan đến chuyên ngành của bạn, việc bạn có những trải nghiệm mới sẽ phát huy tiềm năng sáng tạo của bạn.

- **Đọc** – đọc những cuốn sách bạn không có chủ định cũng rất bổ ích cho trí não của bạn. Hãy suy nghĩ thấu đáo khi bạn chọn một quyển sách. Nếu đó là loại sách bạn thường không hay đọc thì lại càng có lý do để thử đọc nó. Và nếu sáng nào trước khi đi làm bạn cũng đọc một loại báo thì bây giờ hãy mua một loại khác. Bạn chẳng bao giờ biết được, có khi bạn sẽ thích tờ báo đó hơn, và nếu không thì bạn cũng đã tích lũy được một số kinh nghiệm và cái nhìn mới về cuộc sống. Khi bạn đọc một thứ mình muốn ghi nhớ, hãy lập Bản đồ Tư duy cho phần đó. Những quyển sách cũng có thể được Bản đồ Tư duy hóa với tiêu đề làm ý trung tâm, các chương làm các nhánh chính, với các chủ đề và cảm nhận của bạn là các nhánh nhỏ.

- **Vẽ và phác thảo** – Bạn có thể cho rằng mình không có tâm hồn nghệ sĩ, nhưng rõ ràng những nét phác trên sổ tay của bạn đã nói lên rằng có một phần nghệ sĩ đang tiềm ẩn trong bạn, luôn khao khát được thoát ra để thể hiện những tài năng còn ẩn giấu của bạn. Bạn không cần phải giành giải thưởng Nghệ thuật lớn, nhưng nếu bạn để cho khát vọng nghệ thuật của mình bay xa, bạn sẽ ngạc nhiên với những điều mình đạt được. Bằng cách giải phóng trí tưởng tượng của mình với những nét vẽ hoặc nét nguệch ngoạc trên Bản đồ Tư duy, bạn đã hỗ trợ cho quá trình hình thành các kết nối sáng tạo – thậm chí các giải pháp cũng sẽ xuất hiện.

- **Mở rộng tầm nhận thức của bạn** – Hãy tận dụng mọi cơ hội để kết thêm bạn và những mối quan hệ mới, cả trong công việc cũng như trong đời sống cá nhân. Họ sẽ mang lại cho bạn những góc nhìn mới về cuộc sống, một yếu tố quan trọng trong việc giữ cho óc sáng tạo và trí tưởng tượng của bạn luôn sắc sảo và nhạy bén. Và biết đâu, họ còn có thể giúp ích cho bạn trong công việc tương lai. Đi đây đó luôn giúp mở mang trí tuệ và tăng cường vốn hiểu biết của bạn. Kiến thức của bạn sẽ không chỉ giới hạn trong những gì mà các đồng nghiệp trong cơ quan cũng tiếp thu được: chẳng hạn bạn

luôn đơn điệu và muốn thử một điều mới mẻ. Nếu bạn luôn đến bãi biển vào mùa hè, tại sao không thử một điều hoàn toàn khác, như đi trượt tuyết và lướt ván vào mùa đông chẳng hạn.

- **Hoài bão và mơ mộng** – Nếu có thể nhớ được giấc mơ của mình khi tỉnh dậy, bạn hãy viết lại giấc mơ đó. Hãy đặt bút và giấy bên cạnh giường để luôn sẵn sàng viết. Những giấc mơ có thể ẩn chứa những điều thú vị về cuộc sống, con người cũng như những mối quan hệ của bạn. Tương tự như vậy, mơ mộng là một phương pháp quan trọng để kích thích hoạt động của bán cầu não phải và là hình thức luyện tập tốt cho trí tưởng tượng của bạn. Bản đồ Tư duy chính là công cụ hoàn hảo để bạn có thể chớp cánh cho những giấc mơ của mình.

- **Luôn giữ bộ máy tư duy của bạn khỏe mạnh** – Não cũng là một cơ quan trong cơ thể với dung lượng như trái tim và phổi vậy. Chúng ta hoàn toàn có cơ sở để chấp nhận câu ngạn ngữ Latinh, "mens sana in corpore sano" – một trí tuệ minh mẫn trong một cơ thể khỏe mạnh. Các tế bào não không những cần được cung cấp nhiều oxy và chất dinh dưỡng để tồn tại, chúng còn cần phải hoạt động đồng thời với một cơ thể khỏe mạnh. (Để nghiên cứu thêm về vấn đề này, xin hãy xem hai cuốn sách khác của tôi là Headstrong và The power of Physical Intelligence ). Điều này giải thích tại sao việc rèn luyện thân thể lại rất quan trọng để có một trí óc minh mẫn. Bạn hãy thử không xem ti vi ngay sau khi đi làm về. Thay vào đó, bạn hãy đến một phòng tập thể dục hoặc tham gia một lớp thể dục thẩm mỹ gần nhà cùng một người bạn, hai bạn có thể khuyến khích nhau. Các phòng tập thể dục bao giờ cũng đông thành viên tham gia vào tháng Giêng, thời điểm mọi người đều có nhu cầu tiêu bớt những năng lượng mình đã hấp thụ trong mùa lễ Tết, nhưng đến tháng 2, khi động lực tan biến, những thói quen cũ sẽ trở lại. Nếu bạn biến việc luyện tập thành một sự hưởng thụ và thú vị trong cuộc sống, bộ não của bạn sẽ rất cảm kích vì điều đó.

Trong những chương sau, chúng ta sẽ nghiên cứu cách sử dụng Bản đồ Tư duy cho những công việc cụ thể ở nơi làm việc, chẳng hạn việc sử dụng Bản đồ Tư duy để tổ chức một cuộc họp suôn sẻ và thực hiện một bài thuyết trình trôi chảy. Với Bản đồ Tư duy, bạn sẽ có khả năng tập hợp các ý tưởng trong não – và ghi nhớ chúng. Não của bạn – một bộ máy sáng tạo đã được khởi động và luôn sẵn sàng. Để bắt đầu, chúng ta sẽ xem xét cách giải quyết vấn đề bằng Bản đồ Tư duy.

## 2. Phương pháp mới để giải quyết vấn đề

Một trong những kỹ năng thiết yếu để thành công trong công việc là khả năng tìm ra phương án giải quyết đối với những khó khăn, thách thức luôn thường trực một cách nhanh chóng và đầy sáng tạo.

Tránh căng thẳng đầu óc

Mỗi khi phải đương đầu với những vấn đề đòi hỏi sự tập trung, chúng ta luôn cố ép buộc bộ não tìm ra phương án giải quyết. Đây không chỉ là một phương pháp không tốt trong việc tối đa hóa sức sáng tạo của chúng ta, mà nó còn làm cho đầu óc chúng ta cực kỳ căng thẳng khi phải vật lộn với những khó khăn. Những căng thẳng đó càng tồi tệ hơn khi chúng ta rơi vào tình trạng mất ngủ, trầm trọng. Tệ hơn là cho dù chúng ta phải mệt mỏi vì xử lý công việc nhưng cũng không tìm được giải pháp thỏa đáng.

Thay vì việc luôn làm đầu óc mình rối tung với một mớ bẽ bộn công việc, hãy sử dụng Bản đồ Tư duy bất kì lúc nào bạn cần có một cái nhìn rõ ràng, một sự chẩn đoán hay một giải pháp cho vấn đề. Hãy xem đó như một thử thách tích cực, một cơ hội để chứng minh năng lực và thể hiện sức sáng tạo của bạn. Bạn có thể sử dụng Bản đồ Tư duy để giải quyết những vấn đề trong công việc bằng cách chọn một trong hai hướng sau:

**1. Bắt đầu từ việc lấy bản thân vấn đề** làm hình ảnh trung tâm và giải quyết *theo hướng đi lên*. Chẳng hạn bạn nhận được những lời phàn nàn của khách hàng về mức phục vụ. Hình ảnh trung tâm lúc này có thể là một vị khách cau có, không hài lòng.

**2. Bắt đầu từ việc lấy một giải pháp** làm hình ảnh trung tâm và giải quyết *theo hướng ngược trở lại*. Theo cách này, hình ảnh vị khách gật gò, không thỏa mãn của bạn sẽ chuyển thành hình ảnh một vị khách với nụ

cười hài lòng. Họ sẽ kể lại cho bạn bè và gia đình họ về công ty tuyệt vời của bạn.

Hai phương pháp này có giá trị như nhau. Trên thực tế, nếu bạn có thể vẽ cả hai Bản đồ Tư duy theo hai phương pháp trên và để ý xem chúng trùng lặp nhau ở những điểm nào, bạn sẽ thấy vấn đề trở nên rõ ràng hơn rất nhiều.

### Đối mặt với những thách thức

Những vấn đề trong công việc nảy sinh dưới nhiều hình thức và mức độ khác nhau. Độ nghiêm trọng của chúng có thể biến đổi từ những khó khăn tạm thời của một tổ chức hoạt động có hiệu quả, tới những vấn đề lớn có thể đe dọa cả sự tồn tại của một công ty. Đôi khi những khó khăn xuất hiện quá bất ngờ, không lường trước được, trong khi có những lúc chúng lớn dần lên qua một quá trình dài. Trong bất kì trường hợp nào, một khi đã nhận định được vấn đề và phải đối mặt với thử thách, hãy sử dụng Bản đồ Tư duy để tìm ra giải pháp tối ưu.

### Giải quyết những vấn đề trước mắt

Hãy tưởng tượng, bạn là người quản lý ở một cửa hàng sách tên là Books U Love. Vào đêm Nôen, cửa hàng chật cứng với những khách hàng đi mua quà muộn. Không khí trở nên thật căng thẳng. Ai cũng muốn được phục vụ trước để về nhà sớm với những món quà đã được gói. Trong khi đó, những người nhân viên đã vất vả cả ngày và chỉ muốn đóng cửa hàng sớm.

Bạn được gọi đến một quầy thu ngân nơi có một vị khách đang phàn nàn. Quyển sách bà ta đặt mua cho con gái hàng tuần trước không thể tìm thấy mà lại chẳng còn bản nào khác trong kho. Người bán hàng giải thích sách chỉ được giữ trong một tuần và đáng nhẽ ra bà ta phải đến lấy sách sớm hơn. Người khách hàng không chấp nhận mà càng tức giận hơn và yêu cầu được nói chuyện với người quản lý.

Thực sự, bạn muốn trốn chạy, nhưng đây là cửa hàng của bạn và nhiệm vụ của bạn là chịu trách nhiệm về tình huống này. Là chủ, bạn phải làm thế nào thỏa mãn cả khách hàng và nhân viên bán hàng. Lấy lại bình tĩnh, bạn dành ra nửa phút vẽ trong đầu một Bản đồ Tư duy về tình huống đang diễn ra. Hình ảnh trung tâm là một vị khách đang hài lòng với việc ngày lễ Noel không vì sai sót của một cuốn sách mà mất vui. Những nhánh chính của Bản đồ Tư duy có thể là:

**1. Giải pháp:** bạn cần tìm một giải pháp cho việc tìm một cuốn sách cho người khách.

**2. Danh tiếng của cửa hàng:** Bạn không muốn những khách hàng tiềm năng của bạn đồn về dịch vụ chăm sóc khách hàng không tốt ở cửa hàng Books U Love.

**3. Nhân viên bán hàng:** ngày làm việc chỉ còn vài giờ và đây là kỳ Giáng sinh đầu tiên cô ấy làm việc cho cửa hàng. Công việc hối hả đã khiến cô kiệt sức.

**4. Vấn đề:** Bạn cần phải phân tích vấn đề, không chỉ để đưa ra giải pháp mà còn để đảm bảo vấn đề sẽ không lặp lại trong tương lai.

**5. Bản thân bạn:** Bạn không muốn chuyện này ảnh hưởng đến thời gian bạn đã quản lý rất tốt cửa hàng. Bạn cần thông cảm cho nhân viên của bạn cũng như khách hàng.



3. Nghĩ đến danh tiếng từ lâu của cửa hàng, bạn giải thích rằng những quyển sách đặt trước chỉ được giữ trong quầy trong vòng một tuần, và bạn xin lỗi vì lúc trước đã không dặn dò bà ấy. Bạn bảo với vị khách là sẽ cố gắng hết sức để tìm một bản khác và sẽ gọi vào những số liên lạc trong vùng. Nếu bạn không thể tìm được, hãy tặng một cho khách hàng một cuốn sách thay thế và thẻ của cửa hàng Books U Love để đổi sách sau dịp Nôen. Đồng thời, yêu cầu được nhận đơn đặt hàng của khách một lần nữa, và giải thích rằng cuốn sách sẽ có vào tuần đầu tiên của tháng Giêng, liệu bà có muốn đến và lấy về hay không. Bạn rất xin lỗi khi quyển sách đặc biệt không đến được tay cô bé vào đúng dịp Nôen, nhưng bạn hy vọng cô bé sẽ thích cuốn sách mà bạn giới thiệu vì nó rất nổi tiếng và chính con gái bạn cũng rất thích. Vị khách bây giờ sẽ mỉm cười khi đồng ý cầm phiếu đổi hàng. Bà ấy rời cửa hàng và sẽ kể cho bạn bè, gia đình đã được bạn đối đãi tốt như thế nào. Đây là tin tốt cho bạn cũng như cửa hàng của bạn. Giả sử đó là tin xấu, nó sẽ lan truyền nhanh như lửa bén, bị kích động bởi sự tức giận và thất vọng của khách hàng

4. Sau đó bạn trao đổi với nhân viên bán hàng và giảng giải rằng vì không ai trong số họ nhận đơn đặt hàng, họ không thể biết chắc là khách hàng đã được cho biết trước hay chưa. Bạn ghi chú trong đầu để đảm bảo nhân viên của bạn biết cách nhận đơn đặt hàng. Đây là điều bạn cũng cần để ý trong năm mới. Cho đến lúc này, người bán hàng đã bình tĩnh lại và đồng ý với những điều bạn nói. Bạn đã xử lý được một tình huống khó giữa khách hàng và nhân viên bán hàng một cách điềm đạm và hài hoà.

Vấn đề được giải quyết

Ví dụ này chỉ ra Bản đồ Tư duy là không thể thiếu được khi bạn đối mặt với vấn đề trong công việc. Thậm chí nếu bạn không có bút màu và giấy trong tay, não của bạn vẫn có thể gọi lên một Bản đồ Tư duy trong trí óc, một bức tranh ảo về tình huống để bạn có thể vạch ra kế hoạch hành động.



Bản đồ Tư duy giúp bạn kiểm soát tất cả thông tin liên quan đến vấn đề, với một cấu trúc hoàn chỉnh và ổn định, đồng thời đưa ra được một bức tranh tổng thể cũng như đi sâu vào chi tiết, cho phép bạn tiếp cận vấn đề một cách dễ hiểu và toàn diện. Như Harry Scott, người phát ngôn của Speaker international phát biểu:

“Cái tinh túy của việc tạo lập Bản đồ Tư duy ở chỗ nó là một quá trình hoàn toàn tự nhiên. Một Bản đồ Tư duy lồng ghép tất cả các ý chỉ vào một bức tranh mà nói được cả câu chuyện”

Hình ảnh trung tâm khi bạn tạo lập một Bản đồ Tư duy trong tâm trí có quan trọng bậc nhất vì nó chỉ ra cho bạn những gì bạn muốn đạt được và phần then chốt của vấn đề bạn muốn giải quyết.

## Thực tế sử dụng Bản đồ Tư duy: Con Edison

Sau sự kiện 11/9 và việc Trung tâm thương mại thế giới bị đánh sập, tất cả các dịch vụ thiết yếu cho những khu vực rộng lớn bị đẩy vào thế hỗn loạn. Đường dây thông tin liên lạc, hệ thống cung cấp khí đốt, điện, nước và hệ thống thoát nước bị hoàn toàn xáo trộn. Tình trạng này phản ánh một nguy cơ nghiêm trọng đối với việc kinh doanh cũng như đời sống dân cư.

Con Edison, nhà cung cấp khí đốt và điện cho cư dân New York, đối mặt với thử thách khó khăn khôi phục điện cho cư dân Manhattan. Tuy nhiên, công ty đã có

kinh nghiệm trong việc sử dụng một công cụ quan trọng – Bản đồ Tư duy. Con Edison mời các nhóm từ tất cả các khu vực dịch vụ công cộng đến để lập một kế hoạch hành động phức tạp định hướng cho hành động của họ sau cuộc khủng hoảng. Một siêu-Bản đồ Tư duy được lập nên. Trên đó, tất cả các vấn đề và giải pháp được viết ra. Mỗi bước đi đều được xem xét ưu tiên và sắp xếp, và ảnh hưởng của ngành này với ngành khác được cân nhắc. Việc này tạo cơ sở cho phương hướng hành động. Chẳng hạn trong một số trường hợp, việc khôi phục hệ thống cung cấp điện là thiết yếu trước khi điều khiển và bắt đầu cung cấp lại nước, khí đốt và thoát nước.

Con Edison tạo ra một Bản đồ Tư duy ở điểm giao với một màn hình điều khiển lớn để cung cấp dữ liệu trực tiếp. Bản đồ Tư duy còn gồm những đường liên kết tới tất cả các tài liệu quan trọng. Nhờ đó, thông tin được dễ dàng trao đổi giữa các nhóm. Hoạt động bình thường được khôi phục một cách an toàn nhờ xác định và ghi lại tất cả các nguy cơ.

Việc kết nối tất cả nguồn lực, ý tưởng và phương pháp của các dịch vụ thông qua Bản đồ Tư duy hạn chế tối đa sự mệt mỏi cho cộng đồng vốn đã bị tổn thương.

Thao tác giải quyết các vấn đề hàng ngày

Khi phải đối mặt với một vấn đề nào đó, việc sử dụng nhuần nhuyễn Bản đồ Tư duy sẽ giúp bạn phản ứng ngay bằng những quy trình giải quyết đã lập trình trong não. Như vậy, bạn sẽ định hướng được những thay đổi cần thiết cho công việc. (xem chương 4)

Thử tưởng tượng rằng bạn là giám đốc một ngân hàng cao cấp mang tên Smith & Son và ngân hàng này đang bị các ngân hàng đối thủ bỏ lại phía sau. Bạn cần khẩn cấp tìm ra nguyên nhân dẫn tới sự tụt hậu của mình. Và việc dùng Bản đồ Tư duy sẽ khiến bạn tập trung ngay vào vấn đề và hình thành khả năng giải quyết chúng.

Sau đây là các bước cơ bản để hình thành một Bản đồ Tư duy giải quyết việc ngân hàng Smith & Son bị cạnh tranh:

1. Vẽ logo của ngân hàng Smith & Son vào chính giữa trang giấy. Cách minh họa này giúp bạn có cảm giác bạn đang đối diện trực tiếp với vấn đề cần giải quyết.
2. Đặt mỗi vấn đề của ngân hàng theo thứ tự các nhánh lớn, bao gồm tất cả các thành phần cạnh tranh như ngân hàng online, các ngân hàng cao cấp khác và dịch vụ ngân hàng qua điện thoại. Mỗi nhánh đó lại được chia theo các nhánh nhỏ dựa trên từng khía cạnh: ưu thế, hoạt động, giờ mở cửa, và sức cạnh tranh.

3. Chia tiếp các ý lớn thành các ý nhỏ và nhỏ hơn. Ví dụ, từ nhánh “sức cạnh tranh” có thể có các nhánh: chất lượng phục vụ của Smith & Son dưới góc độ sức cạnh tranh thì cần xem xét các chi tiết như: tốc độ phục vụ, danh sách các dịch vụ, và thời gian mở cửa theo ngày. Tương tự, nhánh “ưu thế” có thể chia thành uy tín và nhân viên.

Thậm chí, chỉ khi nào bạn thao tác trên Bản đồ Tư duy, bạn mới nhận ra những tác động tiêu cực của những vấn đề thực ra đã tồn đọng trong suốt thời gian qua. Từ Bản đồ Tư duy đó, bạn sẽ nhận thấy cần phải thay đổi từ bản chất và cần bắt tay vào hành động ngay lập tức.

Đồng thời, bạn cũng phải vạch ra những gì ngân hàng đã làm tốt để phát huy, ví dụ như những gì bạn thích ở đó bao gồm hoạt động lâu dài với khách hàng, dịch vụ tốt, lợi nhuận cao. Bản đồ Tư duy sẽ tìm ra một sự cân bằng tất yếu giữa những gì đã làm tốt và không tốt.

Nếu bạn có thể tập hợp được các đồng nghiệp của mình cùng thảo luận về vấn đề, bạn sẽ có được sự ủng hộ nhiệt tình trong việc đưa ra các giải pháp giải quyết. Một điều hết sức quan trọng là bạn hãy “bán” giải pháp cho họ chứ đừng bảo nó cho họ. Như thế, Bản đồ Tư duy đã giúp bạn tìm ra được những khó khăn của ngân hàng trong một văn cảnh rộng hơn.

Một ví dụ dễ thấy là nếu đồng nghiệp của bạn cùng hợp tác với bạn từ những bước đầu để giải quyết vấn đề thì họ sẽ thông cảm và đồng ý làm thêm giờ vào thứ bảy vì họ hiểu được sự đòi hỏi của công việc. Cũng vì vậy, đồng nghiệp của bạn chắc chắn sẽ đóng góp những ý kiến sáng suốt nhằm giúp bạn giải quyết vấn đề hiệu quả. Tóm lại, tham khảo người khác và cùng dàn xếp là những công cụ tất yếu trong bí quyết của các nhà quản lý hiệu quả và năng động.

Bản đồ Tư duy và nghệ thuật dàn xếp

Tất nhiên việc tạo ra Bản đồ Tư duy trong giải quyết vấn đề đòi hỏi bạn phải biết dàn xếp. Nhưng để có thể thực sự dàn xếp được bạn phải được huấn luyện các bước đàm phán một cách chuyên nghiệp và nghệ thuật.

Thử bước chân đi để tìm thấy hướng đi của vấn đề

Sẽ tốt hơn nếu bạn có thể tạm gác công việc đang làm dở để đi dạo vài vòng. Sau đó, bạn quay lại vấn đề với một cái đầu hoàn toàn sáng suốt và minh mẫn hơn.

Người Ro-man cổ có một thành ngữ "solvitas perambulum", có nghĩa là hãy giải quyết một vấn đề khi bạn đang tản bộ. Họ cho rằng sự kết hợp của không khí trong lành, sự vận động ra xa những vấn đề ngổn ngang, sự khơi gợi cảm hứng sáng tạo từ thiên nhiên sẽ tạo ra những điều kỳ diệu cho những người đang phải vò đầu vì những vấn đề nan giải.

Khi trí tưởng tượng của bạn được tự do bay bổng, sự liên kết trong Bản đồ Tư duy sẽ được hình thành ở môi trường lý tưởng nhất. Hãy cho não bạn nghỉ ngơi sau cả một quá trình miệt mài xem xét từng khía cạnh của vấn đề, bạn sẽ thấy việc tìm ra hướng giải quyết dễ dàng hơn.

## Đàm phán hiệu quả với Bản đồ Tư duy

Từ trước tới nay, đàm phán luôn được xem là chuyện thắng bại giữa “họ và ta”, “liên hiệp và quản lý”. Những người tham gia một buổi đàm phán với những danh mục đòi hỏi chuẩn bị sẵn và chắc chắn sẽ giận dữ và vỡ mộng khi chẳng đòi hỏi nào trong danh sách của họ được đáp ứng. Trong trường hợp cả hai bên đối tác cùng bước vào đàm phán với tâm thế như vậy, may mắn lắm thì vấn đề được giải quyết một phần, không thì chẳng bên nào thấy hài lòng.

### Một cuộc họp sử dụng Bản đồ Tư duy

Ban tài chính ở vịnh Bahrain đã đề nghị tôi giúp họ phát triển một số dự án lớn mới, trọn gói từ đầu tới khi toàn bộ kiến trúc thành phố đã hoàn thành. Họ mời tôi đến Bahrain để tham quan công ty, xem xét dự án chiến lược của họ để tôi có thể quyết định có muốn làm việc với họ không. Sau ba ngày tìm hiểu, trao đổi thông tin về nhau, chúng tôi tiến tới đàm phán. Tất nhiên, mục tiêu căn bản của mọi cuộc đàm phán là tiến tới một thỏa hiệp thỏa mãn cả hai bên và đảm bảo lợi ích từ trước mắt đến lâu dài.

Chúng tôi đều nhận thấy đàm phán truyền thống dài dòng và kém hiệu quả nên chúng tôi dùng Bản đồ Tư duy vạch ra những gì mình muốn. Chúng tôi đều đồng ý rằng chừng nào chưa vạch ra được những gì mình muốn từ đối tác thì chưa thể đàm phán được. Sau khi hoàn thành bản đồ, ông ta bắt đầu nói cho tôi những gì ông ta muốn. Một điều đáng kinh ngạc là tôi chẳng thể nói được gì khi đến lượt tôi trình bày về những gì tôi muốn. Bản đồ của chúng tôi gần như quá rõ ràng. Như vậy, Bản đồ Tư duy giúp chúng tôi đàm phán dễ hơn vì chúng tôi đều nhận ra chúng tôi có những đòi hỏi như nhau.

Việc chuẩn bị trước một danh mục các đòi hỏi như thế thực ra lại phá hủy hết những suy nghĩ sáng tạo. Nó chẳng khác nào một loạt những rào chắn cản đường vào ra của một thành phố. Với Bản đồ Tư duy, bạn lại có thể

vừa duy trì những mục tiêu sẵn có vừa nhạy cảm với những lợi ích lớn hơn có thể đến bất ngờ. Ý kiến của bạn và đối tác sẽ được bản đồ hóa cùng một lúc và những điểm chung nhau sẽ được tập trung để trở thành cơ sở chung của cuộc đàm phán.

**Bí quyết để đàm phán thành công**

Sau khi cả hai bên đã đưa ra những thông tin về yêu cầu riêng của mình trên Bản đồ Tư duy, họ bắt đầu đàm phán và tranh luận. Những bước sau đây sẽ hỗ trợ Bản đồ Tư duy của bạn để bạn có thể chắc chắn đạt được những gì bạn muốn trong quá trình thảo luận.

**1. Hãy sử dụng sự yên lặng như một không gian tích cực** – Nếu có một đoạn ngừng trong quá trình đàm phán, trách nhiệm của bạn không phải là lấp đầy khoảng trống đó. Một quãng nghỉ tự nhiên lúc đó rất có thể lại giúp ích cho bạn khi bộ não đang làm việc cật lực. Sự yên lặng có thể là một công cụ sẵn có, tại sao bạn không nhiệt tình sử dụng nó?

**2. Biết cách lắng nghe** – Chăm chú lắng nghe người đang đàm phán với bạn. Điều này không có nghĩa là im lặng suốt và trả lời bằng những suy nghĩ vào phút cuối. Đơn giản là nếu lắng nghe hợp lý, bạn sẽ nhận được sự đối đãi tương tự. Bạn sẽ hiểu rằng đối tác đang ở đâu trong những yêu cầu mà họ vạch ra trên Bản đồ Tư duy và cả hai sẽ cùng có cơ hội đạt được những gì mình muốn.

Một ví dụ về đàm phán với Bản đồ Tư duy:

Kathleen Kelly Reardon là tác giả của cuốn Bí mật trong những cái bắt tay và Nhà đàm phán chuyên nghiệp. Cô nói:

"Khi nghĩ đến Bản đồ Tư duy, tôi liên hệ ngay tới cách suy nghĩ dưới dạng các sự lựa chọn của những nhà đàm phán chuyên nghiệp. Những người đàm phán kém hơn sẽ suy nghĩ dưới dạng những giới hạn. Tội tệ nhất là sự phỏng đoán – một trong những nụ hôn của tử thần dành cho những cuộc đàm phán. Nếu sử dụng Bản đồ Tư duy, bạn có thể suy nghĩ dưới nhiều dạng thức khác nhau; đây cũng là một trong những điều tôi luôn luôn khuyên mọi người.

Bản đồ Tư duy chỉ là một công cụ bạn dùng để tìm ra những gì mình muốn từ bất kỳ một cuộc đàm phán nào. Nếu tất cả các đối tác trong cuộc họp của bạn đều sử dụng Bản đồ Tư duy thì tất cả sẽ đều thu được lợi ích từ một cuộc đàm phán thành công.

Đón nhận lời khuyên trong công việc

Chúng ta ai cũng cần lời khuyên trong công việc. Dù khi bạn gặp phải khó khăn trong việc riêng tư hay khi xây dựng chiến lược trọng yếu cho công ty, bạn đều có thể hỏi ý kiến người khác.

Rõ ràng, bạn xin ý kiến của ai đầu tiên tùy thuộc vào bản chất vấn đề cần giải quyết. Trong một số trường hợp bạn có thể tham khảo người yêu hay gia đình của bạn nếu họ thực sự hiểu bạn.

Ngược lại, bạn cũng có thể tin tưởng những thành viên trong tổ, phòng mình ở cơ quan. Dù là ai đi nữa, điều quan trọng là hãy hỏi khi bạn cần ý kiến và đưa những ý kiến đó vào một Bản đồ Tư duy. Việc này sẽ cho bạn



thấy một bức tranh toàn cảnh rõ ràng về hoàn cảnh cụ thể của bạn và những thấu hiểu sâu sắc về cách hành động tốt nhất nhằm đạt được mục đích.

Từ rất lâu nay, người ta ảo tưởng rằng việc nhờ vả người khác sẽ làm công việc không đi đúng hướng. Trong thực tế, công việc của bạn sẽ tốt hơn nhiều khi bạn làm việc theo nhóm. Khi cùng nhau làm việc đồng tâm nhất trí, những ý tưởng và sự sáng tạo của tất cả sẽ lớn mạnh hơn ngàn lần so với tổng sức mạnh của từng cá nhân.

Tạo lập hệ thống hỗ trợ

Hệ thống hỗ trợ, dù là chính thức hay không, nên được thiết lập trong công việc để vấn đề có thể được mọi người cùng biết đến. Nếu bạn tiên phong thực hiện và thiết lập một hệ thống hỗ trợ, sức mạnh làm việc của các bạn sẽ là sức mạnh của một nhóm mạnh mẽ hơn. Bạn hãy thử thiết lập một Bản đồ Tư duy cho hệ thống hỗ trợ như sau:

## SƠ ĐỒ MỘT HỆ THỐNG HỖ TRỢ

1. Tại vị trí trung tâm của bản đồ, hãy vẽ hình một người tươi cười. Đây là một ví dụ của việc bắt đầu từ giải pháp và tiến hành tiếp theo hướng về sau, tức là làm thế nào để đạt được kết quả là hình ảnh trung tâm đại diện. Do bộ não của bạn không phải là "người giải quyết vấn đề" mà là "người tìm giải pháp", bộ não sẽ làm việc theo hướng của hình ảnh mà bạn mang đến. Khi lập Bản đồ Tư duy cho một hệ thống hỗ trợ, nếu bạn tạo ra hình ảnh trung tâm là một người vui vẻ, những liên kết sẽ tự động phát triển từ ý tưởng/ mục đích trung tâm đó.

2. Vẽ những nhánh uốn lượn từ hình ảnh trung tâm, và có một từ cho mỗi nhánh. Mỗi nhánh đại diện cho một cách giúp bạn phát triển một hệ thống hỗ trợ tại nơi làm việc. Ở những công ty lớn, bản đồ có thể bao gồm đường dây nóng giúp đỡ tập trung hay dịch vụ bảo mật của một cổ vấn. Trong bất cứ tổ chức nào, một nhánh có thể đại diện cho một "hệ thống bạn bè". Ở đó,

khi tham gia, mỗi người được chỉ định một người trong tổ chức để giúp họ làm quen từ cách sử dụng máy photocopy đến những quan tâm thầm kín về công việc được chia sẻ trong sự tin tưởng tối đa. Bạn cũng có thể bổ sung vào đó những thành viên lâu năm của tổ chức cũng như những liên hiệp công nghiệp thương mại.

3. Trong một số tình huống, nếu cần đảm bảo bí mật trong nội bộ nhóm, một Bản đồ Tư duy có thể được sử dụng như một dạng "mật mã". Để làm điều này, bạn và các thành viên trong nhóm quyết định những ý nghĩa cụ thể và tầm quan trọng của màu sắc, hình ảnh hoặc từ ngữ nào đó mà chỉ bạn và nhóm hiểu. Chẳng hạn màu xanh trong Bản đồ Tư duy của bạn luôn luôn thể hiện "sự đồng tình". Theo cách này, một lớp thông tin thứ hai được kết hợp trong bản đồ, nhưng chỉ những người nắm mật mã có thể hiểu.

4. Sử dụng những nhánh con để phát triển ý tưởng của bạn cho từng gợi ý trên nhánh chính. Chẳng hạn các liên hiệp công nghiệp thương mại thường xuyên cung cấp dịch vụ tư vấn pháp luật miễn phí, hay, ít nhất, một cuộc điện thoại với luật sư có nhiều năm kinh nghiệm trong việc xử lý các vấn đề pháp luật trong ngành công nghiệp của bạn. Hãy sử dụng màu sắc để làm rõ những gợi ý bạn thấy phù hợp, thực tế và thích đáng hơn cả đối với công việc cụ thể của bạn.

5. Sử dụng Bản đồ Tư duy để tham khảo ý kiến những người trong nhóm. Sau đó, hãy lắng nghe ý tưởng của họ và kết hợp vào Bản đồ Tư duy của mình.

6. Trình bày ý kiến của bạn với nhóm trưởng, sử dụng Bản đồ Tư duy làm trọng tâm chú ý của bạn (Xem chương 7 để biết thêm ý tưởng sử dụng Bản đồ Tư duy để hạn chế lo lắng khi thuyết trình)

Nhóm quân sự

Đôi khi, việc sắp xếp những hỗ trợ và lời khuyên tốt nhất có thể rất có ích để đưa ra một giải pháp tối ưu cho vấn đề. Hãy tưởng tượng sẽ thế nào nếu bạn có thể tham khảo những bộ óc vĩ đại nhất thế giới từng biết đến. Một nhóm quân sư có thể làm điều đó. Sử dụng trí tưởng tượng của bạn, bạn có thể thảo luận vấn đề với những người như Leonardo da Vinci hay Stephen Hawking. Có thể bạn cũng muốn kết hợp sức sáng tạo nổi bật với sự nhạy cảm kinh doanh hiện đại. Khi ấy, cùng với Vinci hay Hawkin, bạn có thể xem xét việc đặt cạnh đó những ý tưởng của một bộ óc kinh doanh hiện đại như Martha Lane-Fox, người đồng sáng lập trang web lastminute.com, người đã kiếm được 30 triệu bảng chỉ trong vài năm.

Để sắp xếp nhóm quân sư của bạn, hãy nghĩ về người đã truyền cảm hứng cho bạn, những con người tài năng đã để lại một di sản của sự sáng tạo. Có thể, đó là một nhạc công, người luôn là thần tượng của bạn, một ca sĩ với những lời hát đặc biệt sâu sắc đối với bạn, một nhà văn mà bạn luôn kính trọng hay một người đầu bếp hàng đầu, người luôn khiến bạn ấn tượng bởi những sáng tạo đặc sắc với thức ăn và đồ uống.

Bộ sưu tập có thể phong phú như bạn muốn và không có quy tắc hay biên giới nào cả: họ có thể đã chết hay còn sống, đàn ông hay phụ nữ, trẻ hay già. Điều duy nhất họ đều phải có đó là họ đều truyền cảm hứng cho bạn.

Khi bạn đã định hình nhóm quân sư của mình, hãy đưa vấn đề của bạn cho họ, lắng nghe những tranh cãi của họ về cách hành động tốt nhất. Bộ não của bạn có một khả năng đáng chú ý nhưng còn tiềm ẩn để “tách chính mình” thành những nhân cách khác nhau và khi đó, có thể xem xét các tình huống từ góc nhìn của những nhân cách đó. Nhóm quân sư mang lại cho bộ óc của bạn cấu trúc để làm việc và làm việc từ góc độ của:

- Sự mạnh mẽ
- Sự sáng tạo

- Sự độc đáo
- Sức mạnh
- Sự thông minh
- Sự khôn ngoan
- Sự tập trung
- Sự quan tâm

Sử dụng hết tiềm năng của sức tưởng tượng, giới thiệu nhóm như thể họ là thật, luân chuyển giữa thảo luận chung và thảo luận tay đôi để bạn và quân sư có những đối thoại sâu sắc về tình huống. Bạn sẽ phải ngạc nhiên về sự chân thực của nhóm quân sư và những lời khuyên của họ có thể khác về cơ bản với tất cả những điều bạn từng nghĩ đến trong cách suy nghĩ truyền thống. Trong khi tiến hành, lập một Bản đồ Tư duy và bổ sung những lời khuyên mà nhóm quân sư đưa cho bạn.

Cũng có thể, chọn một người hùng nào đó từ nhóm quân sư và thảo luận với họ về vấn đề. Hãy nghĩ đến điều họ nói và để ý đến lời khuyên của họ.

Cũng như trước đó, kết hợp những lời khuyên đó vào Bản đồ Tư duy và xem xét hành động được chỉ ra.

Những người vĩ đại trong lịch sử để được những người giàu sức truyền cảm quanh họ giúp định hướng, khuyến bảo, khích lệ, và hơn hết, giúp họ đương đầu với vấn đề.

## Alexander đại đế

Vua Philip của nước Macedonia đầu tư rất nhiều cho cậu con trai Alexander. Ông cho cậu được quyết định việc học cho mình, do đó, Alexander chọn học võ thuật, văn hóa và nghệ thuật, triết học và khoa học. Trong từng lĩnh vực, cậu được nhận sự giảng dạy tốt nhất, chẳng hạn được Aristotle dạy triết học.

Kết quả của việc có được nhóm quân sư uyên bác và phong phú là Alexander đại đế trở thành một nhà lãnh đạo thiên tài, nhìn xa trông rộng, người đã lập nên hơn 100 trường đại học trong triều đại của mình để phát triển và củng cố việc học tập.

Nhóm quân sư trong công việc

Những người thực sự nhìn xa trông rộng hiểu rằng luôn có những vấn đề, đặc biệt khi công ty đang bước vào thời kỳ thay đổi. Theo cách truyền thống, mối quan hệ giữa người quản lý và nhân viên luôn là vấn đề cần quan tâm trước tiên. Thay vào đó, nếu các nhóm được hình thành từ các phòng ban khác nhau với dự định giải quyết vấn đề, họ có thể mang đến một góc nhìn rộng hơn rất nhiều cho công việc.

Nhóm quân sư cũng có thể giúp các phòng ban giữ liên lạc với công việc hiện thời, và cho phép các nhân viên làm quen với nhiệm vụ của những thành viên khác trong công ty. Điều này có thể giúp các nhân viên nhìn được bức tranh lớn hơn, và cũng giúp cả người quản lý và nhân viên nhận ra vị trí trong công ty mà một khả năng nào đó của họ được sử dụng tốt nhất. Để đạt được lợi ích của sự sáng tạo tập thể do nhóm quân sư mang lại,

bạn cần lập một Bản đồ Tư duy tổng kết tất cả những cách nhìn và quan điểm khác nhau để xem chúng kết hợp với nhau ra sao.

Thực hành với nhóm quân sư

Nếu bạn là người quản lý, hãy thử sắp xếp để một số nhóm quân sư gặp gỡ vào một số thời điểm trong tháng. Sáu tháng một lần, hãy xáo trộn nhóm để mỗi người được giới thiệu với những khuôn mặt mới, những ý tưởng mới. Điều này giúp tất cả mọi người làm việc tốt với nhau và sẽ mang đến nguồn tham khảo còn nằm ngoài khuôn khổ công việc hiện tại cho các thành viên. Hãy đảm bảo rằng khi nhóm quân sư gặp nhau, Bản đồ Tư duy sẽ được sử dụng giúp tiết kiệm thời gian và các bản đồ được chia sẻ giữa các thành viên trong nhóm trước mỗi buổi họp.

Bản đồ Tư duy: gỡ bỏ những sức ép

Là một người thông minh, bạn sẽ nhận ra rằng bộ não của bạn không đưa ra được những giải pháp tốt nhất khi bạn bị căng thẳng, tức giận, quá tải và hấp tấp cố gắng dập tắt hàng trăm ngọn lửa nhỏ, từng cái đều có khả năng trở thành một đám cháy lớn.

Bạn cũng biết rằng liệt kê những danh sách vô hạn là cách tiếp cận thiếu khôn ngoan trong giải quyết vấn đề. Bằng cách sử dụng Bản đồ Tư duy, bộ não của bạn sẽ mang đến cho bạn những giải pháp tinh tế và mạnh mẽ nhất khi nó được thư giãn, kích thích và tập trung vào nhiệm vụ trước mắt. Bởi Bản đồ Tư duy mang tất cả những yếu tố của một vấn đề trên một chỉnh thể duy nhất, nó cho bạn thấy vị trí của trọng tâm thực sự và là công cụ giảm căng thẳng hoàn hảo. Thêm vào đó, màu sắc và hình ảnh mang thêm sức mạnh tinh thần khiến bạn có thể đương đầu với bất cứ vấn đề nào. Bạn đã có một công cụ vừa có thể giải quyết vấn đề vừa tăng cường sức mạnh cơ bắp và trí óc.

Trong tình huống đòi hỏi thương thuyết thận trọng, sử dụng Bản đồ Tư duy khuyến khích suy nghĩ và cung cấp vô số lựa chọn, thay vì những công kích đối đầu kín. Được sử dụng cùng với nhóm quân sự, Bản đồ Tư duy có thể phát huy tác dụng mạnh mẽ hơn nữa, giúp bạn tận dụng tư duy của những bộ óc vĩ đại nhất thế giới.

Mặc dù công việc luôn luôn có những vấn đề thường trực, Bản đồ Tư duy cho phép bạn đối đầu với thử thách và thể hiện khả năng tìm kiếm giải pháp của mình. Có quan niệm đơn giản là một khó khăn trở thành một cơ hội thể hiện sức sáng tạo của bạn. Ngoài ra, sử dụng Bản đồ Tư duy để lập kế hoạch, bạn có thể tránh những khó khăn tiềm ẩn từ đầu. Đó là điều chúng ta sẽ tìm hiểu ở những chương tiếp theo.

### **3. Kế hoạch hoàn hảo cho sự tiến triển không ngừng**

Lập kế hoạch vốn không phải là một công việc nhàm tẻ với hàng giờ đồng hồ xử lý những ghi chép và tài liệu vô tận. Với Bản đồ Tư duy, công việc lập kế hoạch sẽ trở nên thú vị, dễ quản lý, sáng tạo và hiệu quả hơn. Khi sử dụng Bản đồ Tư duy để lập kế hoạch phát triển, bạn sẽ thấy việc giải quyết những nhiệm vụ mà trước đây bạn thường trì hoãn trở nên thú vị và dễ dàng hơn rất nhiều. Bản đồ Tư duy không những làm sáng tỏ việc quản lý thời gian và các quyết định kinh doanh, mà còn tiết kiệm được nhiều thời gian để dành cho những công việc mà bạn yêu thích.

#### **Bản đồ Tư duy trong đầu tư**

Linda Sontag, một nhà đầu tư tại công ty cổ phần Axiom Venture Partners, trụ sở San Francisco, cho biết:

"Tôi là một nhà đầu tư mạo hiểm, và công việc của tôi là đầu tư mạo hiểm. Hàng tuần, tôi phải xem xét trên dưới mười kế hoạch kinh doanh và đến thăm khoảng hai, ba công ty. Tôi thường sử dụng Bản đồ Tư duy để theo sát những gì mình nghiên cứu về mỗi công ty đó. Bản đồ Tư duy thực sự là phương pháp cơ bản giúp tôi đánh giá tính hiệu quả trong việc đầu tư vào một công ty. Tôi ghi chép rất ít, ít hơn rất



nhiều so với trước đây, vì bây giờ tôi đã quen với việc sử dụng Bản đồ Tư duy. Bản đồ Tư duy cứ thế được lập nên một cách nhuần nhuyễn; nó đã trở thành một phần trong phương pháp làm việc của tôi cũng như cách tôi theo dõi những công ty và các ngành kinh doanh phức tạp mà tôi đang quan tâm."

Linda đã cho thấy quá trình lập kế hoạch là một công cụ kinh doanh giúp bạn giành được lợi thế trong cạnh tranh và Bản đồ Tư duy là biểu thị rõ nhất của quá trình này. Với Bản đồ Tư duy, bạn có thể bản đồ hóa bất cứ thứ gì, từ Sơ yếu lý lịch của mình cho đến một bản kế hoạch kinh doanh. Và, quan trọng nhất, Bản đồ Tư duy giúp bạn luôn nhận thức rõ mục tiêu của bản thân.

## Giành thế lực và giảm khối lượng công việc

Dwain Dunnell, người đứng đầu hệ thống thuốc giảm cân Slimtone, cho biết:

"Trước đây, những bản kế hoạch kinh doanh của tôi đều ở dạng danh sách. Điều này gây trở ngại lớn vì bộ não của chúng ta không hoạt động như một danh sách. Chỉ cần chúng ta lập Bản đồ Tư duy cho kế hoạch của một tuần hay một ngày, chúng ta sẽ dễ dàng tìm ra con đường cần phải đi để đạt được mục tiêu. Với Bản đồ Tư duy, chỉ trong nửa giờ đồng hồ,

tôi đã lập toàn bộ kế hoạch kinh doanh cho cả năm với doanh thu dự tính 20 triệu bảng. Bản đồ Tư duy là một công cụ rất hiệu quả vì nó giúp chúng ta giành được thế lực. Thế lực sẽ đem lại sức mạnh và sức mạnh đó giúp chúng ta đạt được mục tiêu. Một khi đã hiểu được cách hoạt động của Bản đồ Tư duy, chúng ta sẽ hiểu được hoạt động của chính não bộ của chúng ta."

### **Lập kế hoạch kinh doanh**

Những công ty lên kế hoạch hợp lý luôn là những công ty được người tiêu dùng đánh giá cao – và cũng không phải là trùng hợp khi đó cũng chính là những công ty luôn đạt được thành quả cao, từ năm này sang năm khác.

#### **Bắt đầu công việc kinh doanh**

Việc thành lập công ty riêng luôn mở ra một viễn cảnh đáng sợ. Tuy nhiên, nếu đã sẵn sàng mạo hiểm, bạn sẽ có nhiều lợi thế khi một mình tham gia ván bài này. Mặc dù trách nhiệm sẽ vô cùng lớn lao – nhưng đi đôi với nó sẽ là quyền lợi – và bạn sẽ có khả năng:

1. Kiểm soát vận mệnh của công ty;
2. Điều khiển quá trình hoạt động của công ty;
3. Thuê được nhóm làm việc lý tưởng;
4. Được làm việc tại những nơi và vào những thời điểm mình muốn.

Bước đầu tiên trên con đường thành lập một doanh nghiệp riêng là lập Bản đồ Tư duy cho kế hoạch kinh doanh của bạn. Nếu bạn muốn thu hút hỗ trợ tài chính từ bên thứ ba, thì bản kế hoạch kinh doanh của bạn chính là công cụ thiết yếu nhằm thuyết phục các nhà đầu tư tiềm năng.

## LẬP SƠ ĐỒ TƯ DUY CHO KẾ HOẠCH KINH DOANH

Bạn hãy tưởng tượng công việc kinh doanh của mình đã được khởi xướng và đang trên đà vận hành, điều này sẽ giúp bạn hình dung được rõ hơn kế hoạch kinh doanh và sẽ hỗ trợ bạn trong quá trình vẽ Bản đồ Tư duy:

1. Vẽ một hình ảnh tượng trưng cho công việc kinh doanh của bạn ở trung tâm Bản đồ Tư duy. Hình vẽ này có thể mô phỏng cấu trúc hình dạng một công ty, một hình ảnh của sản phẩm, hoặc một nhận định ngắn gọn về sứ mệnh kinh doanh.
2. Vẽ một nhánh lớn từ hình vẽ trung tâm và ghi chữ "Độc đáo". Dùng những nhánh phụ để khám phá những yếu tố khiến sản phẩm hay dịch vụ của bạn trở nên độc đáo và những lý do tại sao bạn cho rằng sản phẩm hay dịch vụ của bạn sẽ được lựa chọn trong cuộc cạnh tranh này.
3. Vẽ một nhánh lớn khác cũng xuất phát từ hình vẽ trung tâm với tựa đề "Khách hàng". Sử dụng những nhánh phụ để xác định chính xác đối tượng là khách hàng của bạn, nhu cầu của họ và tại sao công ty của bạn sẽ cung cấp được cho họ thứ họ đang tìm kiếm. Hãy xác định cả khoảng lợi tức mà bạn mong muốn sẽ đạt được từ những đối tượng khách hàng khác nhau. Nếu bạn có thể truy cập được nguồn thông tin đó, hãy sử dụng dữ liệu tài chính của một công ty đang hoạt động trong một dây chuyền thương mại tương tự để so sánh và đưa ra những đánh giá mang tính thực tiễn.
4. Vẽ nhánh lớn thứ ba từ hình vẽ trung tâm và đề "Trụ sở". Ở đây, bạn sẽ xem xét cơ ngơi bạn dự định sử dụng, cũng như việc thành lập ban quản trị,

phòng tài chính và phòng marketing cho công ty, tuy nhiên, việc thêm các chi tiết về các phí tổn bạn tính toán ở đây là chưa cần thiết.

5. Vẽ một nhánh khác xuất phát từ hình vẽ trung tâm với tiêu đề "Cơ cấu" để giải quyết vấn đề lực lượng lao động, kèm theo bất kỳ đối tác tiềm năng mà bạn có thể có. (Nếu bản kế hoạch kinh doanh của bạn được sử dụng nhằm mục đích thu hút vốn đầu tư mạo hiểm, hãy thêm vào đó tên các đối tác và những kinh nghiệm quá khứ liên quan của những đối tác đó. Điều này sẽ tạo sự khác biệt đối với nhà đầu tư mạo hiểm đang mong muốn đưa ra một quyết định đầu tư thích đáng). Sử dụng những nhánh phụ, bạn có thể nghiên cứu các chiến lược marketing và tuyển nhân sự, cũng như thiết lập kiểu nhóm làm việc bạn mong muốn. Tiêu chuẩn thiết lập sẽ bao gồm những thang bậc khác nhau về kỹ năng và trình độ chuyên môn, cũng như vấn đề làm việc trọn thời gian, bán thời gian, làm việc tự do hay theo hợp đồng.

Các đề mục của bản kế hoạch kinh doanh

Khi bắt tay viết bản kế hoạch kinh doanh chính thức, hãy đảm bảo rằng bạn sẽ dành thời gian lập Bản đồ Tư duy cho các suy nghĩ của mình và cho mỗi đề mục kế hoạch kinh doanh cụ thể. Trên bản kế hoạch kinh doanh chính thức – bản dành gửi đến các giám đốc ngân hàng hoặc một nhà đầu tư tiềm năng – bạn phải luôn kèm theo những điều sau đây dưới các đề mục:

**1. Bản tóm tắt đại cương** – đây là bản tóm tắt những gì sẽ được trình bày ở dưới và thường được viết sau cùng trong bất kỳ bản kế hoạch kinh doanh nào.

**2. Công ty** – Công ty của bạn thuộc lĩnh vực nào và nó cung cấp những gì?

**3. Thị trường** – Thị trường mục tiêu của bạn là gì? Những công ty nào có tiềm năng trở thành đối thủ của bạn? Nếu có, bạn hãy đối mặt với vấn đề và đề cập đến nó trong bản kế hoạch. Hãy xác định những điểm khác biệt bạn

sẽ thực hiện trong công ty của mình và đưa ra lý do tại sao chúng sẽ trở thành thế mạnh kinh doanh độc đáo.

**4. Sản phẩm hoặc dịch vụ** – Sản phẩm hay dịch vụ bạn cung cấp là gì và nó có thể được sử dụng khi nào và như thế nào?

**5. Ban quản lý** – Bạn có đối tác không, nếu có, họ là những ai? Họ đã có những kinh nghiệm gì để đóng góp cho hệ thống của công ty? Nếu bạn đang dành vốn vào đầu tư mạo hiểm, nhân lực của bạn và lý lịch kinh doanh của họ sẽ là một mục rất quan trọng trong bản kế hoạch kinh doanh.

**6. Chiến lược và thực thi** – Kế hoạch dài hạn cho việc kinh doanh của bạn là gì? Nhiều công ty hoạt động trên cơ sở các kế hoạch năm năm, tuy nhiên cũng có khi lại giảm xuống còn hai hoặc ba năm đối với các công ty khởi nghiệp. Hãy thật cụ thể với những gì công ty dự định sẽ đạt được.

## Những cô gái tài năng (The LadySkillers)

Fiona, Susan, và Caroline gặp nhau trong một buổi tiệc. Susan vừa sửa sang lại xong căn nhà của cô và trong quá trình đó đã nắm được những kiến thức căn bản về xây dựng. Caroline, trong khi đó, đang là một thợ ống nước với trình độ chuyên môn cao còn Fiona là một nhà thiết kế nội thất. Chỉ sau một vài ly rượu, họ đã đưa ra ý tưởng thành lập The LadySkillers, một nhóm các nữ nhân viên. Nhóm The LadySkillers sẽ nhắm vào đối tượng khách hàng cụ thể là những phụ nữ coi trọng sự nghiệp, tham vọng lớn, sống độc

thân ở Luân Đôn, và đang cần tìm những nhân viên làm các công việc liên quan đến nhà cửa nhưng lại lo công việc sẽ không được hoàn thành tốt. Và khi ba cô gái bàn bạc lại ý tưởng vào ngày hôm sau, họ đã nhận ra nó có thể giúp họ kiếm tiền. Bước tiếp theo của họ là lập Bản đồ Tư duy cho ý tưởng kinh doanh như thể chính công việc kinh doanh đó đã có thật để kiểm tra tính khả thi của nó. (xem Bản đồ Tư duy màu cho kế hoạch kinh doanh The LadySkillers).

**7. Phân tích tài chính** – bạn cần làm một bản phân tích tài chính, nhất là khi bạn gửi bản kế hoạch tới một giám đốc ngân hàng. Bạn hãy dự đoán khả năng tài chính của công ty dựa trên những nghiên cứu có cơ sở và kiến thức về thị trường. Ít nhất, bản phân tích cần có bảng “Tính toán lỗ lãi” và bảng “Luân chuyển tiền mặt”.

Sử dụng Bản đồ Tư duy để lập kế hoạch cho công việc kinh doanh như thể nó đang hoạt động sẽ khiến việc viết bản kế hoạch kinh doanh chính thức khả thi hơn rất nhiều. Bạn sẽ bao quát được những điểm trọng yếu và cảm thấy ít bối rối hơn khi hoàn thành kế hoạch của mình khi thời hạn đến.

TEFCAS: công cụ giúp kế hoạch kinh doanh tiến tới thành công.

Quy trình thành công TEFCAS là công cụ mang tính đột phá trong kinh doanh vì nó được dựng nên bởi hai yếu tố thất bại và phản hồi, hai thành phần không thể thiếu được trong bất cứ một thành công nào. Quy trình này và Bản đồ Tư duy là một sự kết hợp tuyệt vời trong kinh doanh: Bản đồ Tư duy giúp lên kế hoạch hiệu quả và quy trình thành công TEFCAS giúp điều hành và điều chỉnh kết quả công việc theo kế hoạch. Cả hai công cụ đều

giúp bạn tập trung vào mục tiêu của mình. TEFCAS là các chữ cái viết tắt của:

- Trial (Thử nghiệm)
- Event (Sự kiện)
- Feedback (Phản hồi)
- Check (Kiểm tra)
- Adjust (Điều chỉnh)
- Success (Thành công)
- Trial (Thử nghiệm)

Để có được thành công, ngay từ đầu bạn phải dám làm. Có thể, đó sẽ là một công việc hoàn toàn mới mẻ, hoặc một phương thức hay quy trình làm việc mới.

Dù đó là gì, nếu bạn không sẵn sàng thử nghiệm ngay từ bước đầu tiên, bạn sẽ không bao giờ biết được mình sẽ thành công hay không.

Hãy tưởng tượng bạn muốn mở một cửa hàng quần áo nhỏ. Những công việc cần làm trong giai đoạn Trial (Thử nghiệm) là nghiên cứu, lập một bản kế hoạch kinh doanh, và đến ngân hàng để đăng ký vay vốn kinh doanh. Công việc còn bao gồm lựa chọn những mặt hàng quần áo phù hợp, thăm dò ý kiến khách hàng, tìm hiểu các đối thủ cạnh tranh trong khu vực và tiếp thị, giới thiệu với khách hàng mục tiêu về buổi khai trương sắp tới. Tất cả những công việc đó đều là những yếu tố cần thiết phải đưa vào Bản đồ Tư duy kế hoạch kinh doanh của bạn.

Một công việc nữa đó là nghiên cứu về những công ty tương đồng và những gì bạn có thể học được từ họ. Sẽ rất có ích khi bạn học hỏi được từ

những người cũng đã thành lập doanh nghiệp như của bạn. Nếu đó là một công ty thành đạt, họ sẽ rất vui vẻ được chia sẻ kinh nghiệm với bạn. Hãy xin phép họ hướng dẫn tường tận cho bạn về những gì họ đã trải nghiệm và hãy lập một Bản đồ Tư duy với sản phẩm của họ làm hình ảnh trung tâm. Bằng cách này, cuối cùng bạn sẽ có được một bức tranh chính xác về những kinh nghiệm của họ.

### Event (Sự kiện)

Một hệ quả tất yếu cho kế hoạch công phu của bạn và công việc theo sau đó là Event (Sự kiện). Trong trường hợp cửa hàng quần áo, sự kiện sẽ là buổi khai trương và những tuần hoặc tháng đầu tiên của công việc kinh doanh. Bạn có thể mở một buổi lễ khai trương ngay tại cửa hàng, và mời khách hàng đến xem quần áo. Bạn cũng có thể bắt đầu bán hàng ngay trong buổi hôm đó.

Tổ chức Event (Sự kiện) được coi là khâu đáng sợ nhất trong quy trình thành công TEFCAS. Một khi đã đến giai đoạn này, bạn không còn đường quay trở lại nữa. Đây là thời điểm bạn cần thực sự tự tin và quả quyết về dự án kinh doanh đúng đắn của mình.

Việc nghiên cứu lại Bản đồ Tư duy kế hoạch kinh doanh để nhắc nhở bản thân về những lý do bạn thấy dự án này là một ý tưởng tốt, và các khía cạnh khác biệt bạn đưa vào trong kinh doanh sẽ giúp bạn tập trung và tự tin hơn. Tạo thói quen sử dụng Bản đồ Tư duy trong mỗi chiến lược kinh doanh sẽ đem đến cho bạn cơ hội để luôn luôn ý thức được những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn trong kinh doanh.

### Feedback (Phản hồi)

Feedback (Phản hồi) là một yếu tố quan trọng trong thế giới kinh doanh, nhưng lại luôn bị coi nhẹ. Trong bất cứ giai đoạn nào, chúng ta luôn cần phải nắm được tiến trình công việc để có thể làm tốt hơn nữa. Nếu cửa



hàng quần áo của bạn đã hoạt động được một tháng, và thu nhập trong tháng đó đã đánh dấu bước thành công đầu tiên của bạn, thì nguồn thông tin phản hồi chính của bạn sẽ là các khách hàng, vì vậy hãy hỏi họ những gì họ thích về cửa hàng và những gì theo họ cần phải thay đổi.

Hãy vẽ Bản đồ Tư duy với khách hàng của bạn làm hình ảnh trung tâm và những ý kiến đóng góp của họ làm nội dung cho các nhánh chính. Bản vẽ này sẽ là kế hoạch chi tiết giúp phát triển công việc kinh doanh của bạn.

Giai đoạn Feedback (Phản hồi) còn là thời điểm thuận lợi để bạn mời những người chủ của những cửa hàng khác mà bạn đã có dịp làm quen trong giai đoạn Trial (Thử nghiệm) đến thăm cửa hàng của mình. Do họ biết và nắm được công việc kinh doanh này, họ có thể sẽ đưa ra những gợi ý đúng đắn.

Đây cũng là thời điểm hợp lý để hỏi họ về những lo lắng nhỏ khác của bạn. Họ sẽ cảm thấy rất hãnh diện khi bạn đã áp dụng những lời khuyên của họ ở giai đoạn Trial (Thử nghiệm), vì vậy hãy trân trọng những lời khuyên có giá trị bạn nhận được và nói với họ về điều đó. Tất cả mọi người, dù giữ vị trí nào trong công việc, cũng đều rất sung sướng khi nhận được những lời cảm ơn và phản hồi tích cực.

## Check (Kiểm tra)

Là một người thực tế, bạn hoàn toàn hiểu rằng công việc kinh doanh luôn trải qua một quá trình điều chỉnh, nếu không phải là những thay đổi lớn. Kiểm tra trong quy trình thành công bao gồm việc bạn đảm bảo công việc đang tiến triển đúng theo hướng mục tiêu ban đầu, và kể cả những chi tiết nhỏ trong mô hình lý thuyết của kế hoạch kinh doanh cũng mang tính khả thi trong thực tế.

Đây sẽ là một quá trình không ngừng nghỉ trong việc phát triển dự án của bạn. Chẳng hạn, lấy ví dụ về cửa hàng quần áo: những bóng đèn trong

phòng thử đồ có đủ sáng không? Khách hàng muốn trả tiền bằng thẻ tín dụng và bạn chưa được trang bị để tiếp nhận? Cửa hàng có cần nhập thêm mặt hàng nào không?

Công việc kinh doanh nào cũng cần sự kiểm tra định kỳ hàng ngày về mức độ hài lòng của khách hàng và liệu họ có được phục vụ tốt hơn ở một cửa hàng nào khác hay không.

Tránh rơi vào cái bẫy của sự tự tin rằng mình hoàn toàn hiểu rõ khách hàng. Nếu bạn còn nghi ngờ về một cửa hàng nào đó mà khách hàng sẵn sàng chọn thay vì cửa hàng của bạn, hãy hỏi họ. Họ sẽ cảm thấy sung sướng, khi bản thân được góp phần trong công việc kinh doanh của bạn, và quan trọng nhất, họ sẽ sẵn sàng quay trở lại cửa hàng của bạn để được nhận sự quan tâm đặc biệt đó.

Hãy so sánh những gì bạn đã thực hiện được với mục tiêu kinh doanh của mình bằng cách lập Bản đồ Tư duy để xác định vị trí của công việc kinh doanh. Bạn có thể tham khảo hướng dẫn lập Bản đồ Tư duy kế hoạch kinh doanh để vẽ Bản đồ Tư duy đánh giá tiến độ công việc của mình. Từng bước lập các nhánh sẽ đem lại cho bạn một cái nhìn rõ ràng về những gì bạn đã làm được theo đúng kế hoạch và những gì bạn còn chưa đạt được.

### Adjust (Điều chỉnh)

Trong ví dụ về cửa hàng quần áo, giai đoạn Adjust (Điều chỉnh) là thời điểm mà bạn kết hợp những phản hồi từ khách hàng và các đồng nghiệp kinh doanh, và đồng thời đưa những yếu tố chưa khớp với mục tiêu ban đầu trong Bản đồ Tư duy của mình trở về đúng hướng.

Chẳng hạn như có ý kiến cho rằng hàng quần áo may theo phong cách cổ điển của cửa hàng bạn chưa đủ hấp dẫn để lôi cuốn được những vị khách hàng rất sành về thời trang và có nhiều tiền ở trong khu vực. Hoặc có thể là vị trí của cửa hàng chưa thực sự phù hợp đối với một số khách hàng thường

xuyên nhất của bạn. Để giải quyết những vấn đề này, bạn có thể xem xét mở một cửa hàng trực tuyến trên mạng internet hoặc phát hành một catalogue đặt mua hàng qua bưu điện. Một khi bạn hiểu rằng công việc kinh doanh nào cũng luôn phải trải qua những giai đoạn điều chỉnh, bạn đã có một nhận thức đúng đắn. Và khi bạn ra những quyết định điều chỉnh, hãy luôn cập nhật thông tin cho Bản đồ Tư duy của mình để phản ánh đúng tiến độ công việc kinh doanh của bạn.

Nhiều công việc kinh doanh đã thất bại vì họ đã không xem xét quan điểm và nhu cầu của khách hàng. Những doanh nghiệp thất bại trong kỷ nguyên điện tử là những ví dụ điển hình của các công ty chỉ lo thu hút vốn đầu tư và nghĩ rằng họ có thể thay đổi cả thế giới. Tuy nhiên, họ đã không lấy được lòng tin của khách hàng, cũng như lắng nghe khách hàng và kết hợp các phản hồi nhằm điều chỉnh trong công việc kinh doanh của mình.

### Success (Thành công)

Bộ não của bạn luôn hướng tới thành công và thành công chính là ánh sáng ở phía kia của đường hầm. Ý nghĩ về thành công sẽ là động lực và nguồn cảm hứng cho bạn và một khi bạn đã quyết tâm, chắc chắn bạn sẽ tới đích.

Khi bạn đã thành công, rất có thể bạn sẽ nghĩ đó là thời điểm để thư giãn, để nghỉ ngơi và thỏa mãn với những thành quả đã đạt được, nếu thế, bạn đã sai lầm. Những doanh nghiệp thành công nhất trên thế giới luôn là những doanh nghiệp đi từ thành công này đến thành công khác... Một khi họ đã nắm được bản chất của việc kinh doanh, họ sẽ tìm cách đa dạng hóa các loại hình phục vụ, và áp dụng quy trình thành công TEFCAS liên tục. Với ví dụ về cửa hàng quần áo, điều này có thể là một cửa hàng thứ hai, hoặc thậm chí cả một dây chuyền các cửa hàng quần áo.

Ứng dụng TEFCAS: một phương pháp tư duy độc đáo

Từ trước tới nay, những doanh nghiệp thành đạt nhất vẫn thường là những doanh nghiệp luôn đưa ra những điều mới mẻ. Đó có thể là những dịch vụ độc đáo phục vụ khách hàng, chẳng hạn như dịch vụ thương mại điện tử Amazon.com với những dịch vụ giá rẻ hấp dẫn, và quan trọng nhất là dịch vụ đặt hàng hiệu quả, làm lu mờ những dịch vụ thương mại điện tử khác; tương tự, đó cũng có thể là một nhãn hiệu đã trở thành thương hiệu trên thị trường và đã xây dựng được một văn hóa đặc trưng cho thương hiệu đó. Những thương hiệu quần áo nổi tiếng như Levi's hay Diesel luôn gắng sức đưa ra những mẫu mã độc đáo và lôi cuốn. Những thành công đó đều là minh chứng cho phương pháp tư duy độc đáo và bạn hoàn toàn có thể thấy rõ quy trình thành công TEFCAS được ứng dụng như thế nào. Khi họ đã đạt được một mức độ của thành công, sự đổi mới sẽ không chỉ dừng ở đó.

Bất kể khi nào bạn lên kế hoạch, dù là trên quy mô lớn hay nhỏ, hãy luôn tham khảo quy trình TEFCAS để kiểm soát kết quả của những gì bạn đã đưa vào thực hành. Điều này sẽ giúp bạn xác định bất kỳ khía cạnh nào trong dự án còn cần phải được chú ý thêm và sẽ tạo cho bạn nhiều cơ hội lớn nhằm đạt được thành công lâu dài.

Thiết kế bản CV của bạn

## Hãy làm mình nổi trội

Tony Dottino của công ty tư vấn Dottino Consulting tại New York đã từng làm việc cho IBM và đã từng đảm nhận công việc tuyển chọn cộng tác viên trong thời gian làm việc ở đó. Anh cho biết:

"Trong những ngày tôi còn làm việc tại IBM, tôi thường phải xem rất nhiều bản CV và gạch chân

dưới những từ then chốt. Đối tượng tôi cần tìm là những con người có tư duy mới, năng động, nhiệt tình và sáng tạo. Tuy nhiên, phần lớn các ứng cử viên đều đem nộp những bản CV khiến người đọc ngủ gật.

Lời khuyên của tôi dành cho các ứng cử viên đó là hãy lập một Bản đồ Tư duy. Điều tôi muốn nói với họ là, "Hãy tạo nên một bức tranh thể hiện cá tính của bạn với chính bạn là trung tâm! Sau đó, sử dụng năm nhánh của Bản đồ để thể hiện năm công việc đủ nổi trội và đặc sắc để xứng đáng được đăng lên trang nhất của Nhật báo phố Wall mà bạn đã thực hiện được".

Theo kinh nghiệm của tôi, phương pháp này sẽ đem lại 90% thành công cho những ứng cử viên đang muốn tìm một công việc phù hợp cho mình. Với phương pháp này, họ sẽ có một cách thể hiện bản thân hoàn toàn mới mẻ!"

Bất kỳ những ai đã từng tham gia khâu lựa chọn nhân viên cho công ty sẽ thấy rằng việc phải xem xét hàng đống CV là rất nhàm chán. Vì vậy, những người thông minh, sáng tạo, chịu khó bỏ thời gian và công sức để giới thiệu về mình một cách tinh tế và giàu trí tưởng tượng sẽ thực sự nổi bật.

Vẽ Bản đồ Tư duy cho CV sẽ giúp bạn lên kế hoạch cho một bản CV nổi trội. Nó sẽ giúp bạn nhớ được nội dung bản CV, và tạo điều kiện thuận lợi cho bạn trong vòng phỏng vấn khi bạn nói về những năng lực bản thân có thể đáp ứng được yêu cầu của các nhà tuyển dụng.

Tùy vào tổ chức mà bạn đăng ký tuyển dụng, bạn có thể gửi cả bản Bản đồ Tư duy CV kèm theo bản CV thông thường. Một bản Bản đồ Tư duy được vẽ đẹp mắt và màu sắc phong phú sẽ có sức thuyết phục rất lớn trong việc thể hiện cá tính của bạn. Nó sẽ là bản bản đồ chi tiết được trình bày chu đáo về cá tính và nguyện vọng của bạn, chỉ trên một trang giấy. Ngoài ra, nó sẽ giúp bạn nổi bật lên như một cá tính sáng tạo, không hề ngần ngại khi thực hiện những bước đi mới mẻ. Bất kỳ một doanh nghiệp tiên tiến và có kinh nghiệm đều muốn tuyển chọn cho mình những nhân viên có phẩm chất và năng lực như vậy.

#### VẼ SƠ ĐỒ TƯ DUY CHO BẢN CV CỦA BẠN:

1. Hãy bắt đầu với hình ảnh của bạn ở trung tâm. Bạn có thể sử dụng ảnh chụp, hình vẽ phác thảo hoặc vẽ tay.
2. Vẽ các nhánh lớn và đề "kỹ năng", "kinh nghiệm", "trình độ văn hoá", và "sở thích".
3. Dưới mỗi tiêu đề đó, hãy khai thác sâu hơn bằng cách vẽ thêm những nhánh nhỏ. Chẳng hạn, với tiêu đề "kỹ năng", bạn có thể vẽ các nhánh để thể hiện cho các kỹ năng "lái xe", "đánh máy", "tốc ký", và "tiếng Pháp".
4. Hãy khai thác các nhánh nhỏ bằng những nhánh nhỏ hơn nữa. Chẳng hạn, từ nhánh kỹ năng "đánh máy" hãy vẽ thêm nhánh về tốc độ đánh máy mà bạn có thể đạt được hay dưới nhánh "tiếng Pháp" hãy viết cụ thể hơn về trình độ tiếng Pháp của bạn như "đàm thoại" hay "lưu loát". Hãy nhớ quy tắc một từ một nhánh và đừng đi quá sâu vào các chi tiết vụn vặt. Trong

giai đoạn này, mục đích của bạn chỉ đơn giản là giới thiệu bản thân thật ấn tượng và sắc sảo.

5. Hãy vẽ trên Bản đồ Tư duy của bạn. Trừ phi bạn thực sự có khả năng hội họa, còn không nếu bạn muốn gửi bản Bản đồ Tư duy tới nhà tuyển dụng tương lai, mà lại muốn các hình vẽ của mình chuyên nghiệp hơn những bản vẽ tay, thì bạn có thể sử dụng một số phần mềm Bản đồ Tư duy như phần mềm "Mind Genius" để tái tạo lại bản Bản đồ Tư duy vẽ tay của mình.

### Sắp xếp thời gian với Bản đồ Tư duy

Chức năng sắp xếp thời gian là một trong những chức năng quan trọng nhất của Bản đồ Tư duy tại công sở. Những vấn đề phổ biến thường gặp trong quá trình sắp xếp thời gian là:

- Các bước và cấu trúc của công việc chính cần hoàn thành thường bị những danh sách kế hoạch làm cho không rõ ràng;
- Quá đề cao những kế hoạch ngắn hạn;
- Thất bại trong việc xác định công việc cần ưu tiên;
- “Chữa cháy” – xử lý những vấn đề tức thời hơn là những vấn đề mang tính chất lâu dài;
- Phương pháp tiếp cận vấn đề không toàn diện, dẫn tới việc bỏ sót những yếu tố quan trọng hoặc những nhân tố có thể giúp kế hoạch của bạn thành công.

Bản đồ Tư duy sẽ giúp bạn tránh những lỗi trên, đem lại cho bạn một bức tranh bao quát, để bạn có thể có một tầm nhìn ngắn và dài hạn.

Chúng cũng cung cấp một bức tranh hài hòa bao gồm tất cả những yếu tố vi mô và vĩ mô trong một cấu trúc tổng thể. Vì có cấu trúc hài hoà này, Bản

đồ Tư duy sẽ giúp bạn đưa ra những lựa chọn đúng đắn hơn khi phải xác định những công việc cần ưu tiên hay thực hiện kế hoạch hành động.

Ngoài ra, nhờ có cấu trúc gắn liền với sự liên tưởng và logic của tư duy, Bản đồ Tư duy sẽ tự động xác định những lĩnh vực cần phải được đưa vào kế hoạch, và do đó sẽ hạn chế tối đa việc bỏ sót những yếu tố quan trọng trong bản kế hoạch.

Sử dụng thời gian một cách hợp lý giúp bạn tổ chức cuộc sống tốt hơn, bạn có thời gian dành cho những hoạt động cần ưu tiên hoặc các cuộc họp. Quản lý thời gian hiệu quả sẽ đem lại kết quả là bạn có đủ thời gian để làm việc và cảm thấy thoải mái khi đương đầu với những công việc đột xuất nếu chúng ập đến. Với cách này, bạn sẽ bớt căng thẳng hoặc sợ hãi trong công việc.

### Lập thời gian biểu

Dường như nhịp sống ngày nay đang diễn ra với tốc độ chóng mặt và con người ngày càng có nhu cầu sử dụng thời gian hợp lý, do đó bạn rất có thể sẽ gặp khó khăn khi lập một thời gian biểu quá tải.

Nếu bạn lập một thời gian biểu quá chi tiết cho từng tiếng đồng hồ của một ngày, thì điều đó có nghĩa là bạn đang tự lừa dối mình với kế hoạch khó thực hiện và bạn sẽ thấy bản thân không còn thời gian cho những công việc yêu thích. Bộ não sẽ chỉ đưa ra những ý tưởng sáng tạo nhất khi nó được nghỉ ngơi và thư giãn, tuy nhiên nếu bạn chỉ sắp xếp hết cuộc hẹn này đến cuộc họp khác, bạn sẽ chẳng bao giờ đưa ra được cả những ý tưởng độc đáo.

Thay vì phải đối mặt với chuỗi dài vô tận các cuộc họp và công việc, bạn có thể sử dụng Bản đồ Tư duy làm công cụ quản lý thời gian chủ yếu để giúp bạn quản lý thời gian cả trên tầm vĩ mô lẫn vi mô – hay, trong tương lai xa và tương lai gần.



Sử dụng công cụ này sẽ giúp bạn tập trung vào những vấn đề cần ưu tiên và không phải chịu áp lực khi có quá nhiều công việc.

## Thiết kế bài giảng với Bản đồ Tư duy

Tom là một giáo viên của một trường cấp 2 tại Lancaster. Anh sử dụng Bản đồ Tư duy để kiểm tra kiến thức của học sinh và thiết kế bài giảng như sau:

"Tôi được giới thiệu về Bản đồ Tư duy từ nhiều năm trước. Tuy nhiên vào năm ngoái, tôi quyết định sử dụng chúng trong các hoạt động vào bài. Thí nghiệm của tôi đã rất thành công và từ đó đến giờ, tôi đã sử dụng chúng để dạy học sinh của mình.

"Giờ đây, mỗi lần bắt đầu một chủ đề mới, tôi đều yêu cầu học sinh ghi các từ khóa của chủ đề vào giữa một tờ giấy trắng và từ đó vẽ các nhánh với những từ liên quan để chi tiết hóa những ý tưởng, kiến thức và sự hiểu biết của các em về chủ đề. Vẽ Bản đồ Tư duy là một quá trình dễ làm nhưng cũng đầy thử thách, và tôi thấy là các em học sinh rất thích thú với quá trình đó cũng như khi các em hăng hái cùng nhau đóng góp ý kiến về một vấn đề.

"Ngoài ra, Bản đồ Tư duy của các em cũng giúp tôi dạy học hiệu quả hơn: tôi có thể nắm được học lực của các em và hiểu được chủ đề qua mỗi Bản đồ Tư duy và chỉ ra những lỗi hiểu sai nếu có. Điều này có nghĩa là tôi có thể thiết kế bài giảng để đáp ứng nhu cầu riêng của từng lớp học. Bản đồ Tư duy giúp công việc giảng dạy của tôi thuận lợi hơn và cũng giúp tôi dễ dàng trở thành một giáo viên giỏi."

Tiết kiệm thời gian với Bản đồ Tư duy: từ quan điểm của một chuyên gia

Jeffrey Mayer, chuyên gia về quản lý thời gian và là tác giả của cuốn *Time Management for Dummies* (Quản lý thời gian dành cho những kẻ ngốc ngếch), đã từng là một chuyên gia chỉ quen ghi chép đơn thuần. Giờ đây, khi đã nhận ra Bản đồ Tư duy có thể giúp chúng ta liên kết giữa tư duy và ý tưởng, anh ấy đã trở thành một người chuyên sử dụng Bản đồ Tư duy.

Anh cho biết Bản đồ Tư duy đã làm hiệu quả công việc của anh tăng và anh sử dụng Bản đồ Tư duy trong mọi công việc từ ghi chép trong các cuộc họp

đến việc sắp xếp tài liệu để xuất bản. Chính anh đã nói:

"Bản đồ Tư duy giúp tôi thực hiện những công việc mà trước đây tôi thường phải mất hàng giờ, có khi mất nhiều ngày chỉ trong vài phút."

Anh cũng giúp khách hàng của mình học cách lập Bản đồ Tư duy và kết quả là họ đã rất hài lòng khi công việc hoàn thành đúng thời hạn và hiệu quả cao.

Quản lý thời gian cấp vĩ mô: Bản đồ Tư duy cho kế hoạch năm sau.

Trước khi bắt đầu, bạn nên xem xét lại quá trình làm việc trong 12 tháng trước bằng Bản đồ Tư duy, bao gồm cả những sự kiện chính và những thành công, cả ở khía cạnh cá nhân lẫn chuyên môn. Đây là một quá trình có ích, thú vị và sẽ đem lại cho bạn nhiều phản hồi tích cực. Quá trình này cũng rất nhẹ nhàng vì nó giúp bạn có khoảng thời gian nhìn nhận lại những gì bạn đã trải qua.

Sau khi đã tổng kết lại kinh nghiệm trong một năm, bạn sẽ sử dụng chúng để làm bàn đạp cho những kế hoạch trong năm tới.

Lập Bản đồ Tư duy cho những mục tiêu của 12 tháng sắp tới – bao gồm cả mục tiêu sức khỏe và phát triển cá nhân, cũng như việc sắp xếp thời gian nghỉ ngơi và thư giãn. Hãy lập Bản đồ cho một năm lý tưởng, kết hợp bởi tất cả các yếu tố đó. Khi dành thời gian cân nhắc về những điều bạn muốn đạt được trong năm tới, bạn sẽ lên được chương trình của mình – bao gồm cả một khoảng trống cho những sự kiện không có trong dự kiến. Bằng cách

này bạn sẽ không phải chịu đựng sự mệt mỏi, và sẽ có được sự thỏa mãn khi đạt được những mục tiêu đã đề ra.

Khi đã xác định được cấu trúc vĩ mô cho dự định của mình, bạn có thể dễ dàng chuẩn bị lập Bản đồ Tư duy cho từng tuần và từng tháng sắp tới, cùng với những dự án cụ thể mà bạn chắc chắn sẽ được đưa ra.

Quản lý thời gian cấp vi mô: Bản đồ Tư duy cho tuần sắp tới

Việc dành thời gian lập Bản đồ Tư duy cho tuần sắp tới để tránh bị gây áp lực bởi những đòi hỏi cấp bách đối với thời gian biểu của bạn luôn có ích.

Nếu bạn tạo được cho mình thói quen lập Bản đồ Tư duy cho những tuần sắp tới, bạn cũng sẽ quen với việc dự tính kế hoạch ngay cho mỗi ngày sắp tới và những gì bạn có thể đạt được trong mỗi ngày đó. Những hạn chế của các công cụ lên kế hoạch, đặc biệt là những công cụ điện tử là chúng chỉ tập trung vào ngày hiện tại. Với Bản đồ Tư duy, bạn sẽ có tầm nhìn tổng thể hơn và tập trung được rõ ràng hơn vào những mục tiêu vừa hơn là chỉ tập trung vào 8 tiếng đồng hồ sắp tới.

Bản đồ Tư duy cho tuần sắp tới cũng có một lợi ích nữa là nó kết hợp được những công việc cần ưu tiên trong cuộc sống ngoài công việc của bạn, vì vậy sức khỏe của bạn và các sự kiện quan trọng, lễ kỷ niệm và những dự định cá nhân không bị xem nhẹ khi các tuần trôi qua.

Trong một tuần, chẳng hạn, bạn có thể sẽ có một vài dự định trong đầu. Và nếu bạn lập một danh sách theo gạch đầu dòng, thì trông nó sẽ tương tự như sau:

- Sinh nhật bạn gái: thứ Ba.
- Dự tiệc: tối thứ Năm.
- Thuyết trình cho khách hàng: sáng thứ Sáu.

- Phòng vấn tuyển nhân viên: chiều thứ Ba, sáng thứ Tư.
- Hạn chuẩn bị cho bài thuyết trình: chiều thứ Năm.
- Đón mèò từ phòng khám thú y: sáng thứ Hai.
- Mua thiệp và quà tặng bạn gái: trưa thứ Hai.
- Đến phòng khám răng: trưa thứ Tư.
- Họp nhóm: sáng thứ Hai.

Trong trường hợp này, nếu bạn vẽ một Bản đồ Tư duy, bạn sẽ thấy việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân dễ dàng hơn là khi bạn cứ gắng lập một danh sách máy móc. Hãy xem bản Bản đồ Tư duy màu sắc để lấy ý tưởng lập Bản đồ Tư duy cho tuần sắp tới của chính bạn.

Dù bạn đã nhớ rõ trong đầu thứ Ba là Sinh nhật của bạn gái bạn, nhưng nếu bạn chưa lên lịch để đi mua thiệp và quà tặng cô ấy vào thứ Hai, cô ấy sẽ không vui chút nào khi bạn đến tay không vào đúng ngày quan trọng đó. Nhưng nếu bạn sử dụng Bản đồ Tư duy, nó sẽ tập trung trí óc của bạn vào việc kết nối các sự kiện với nhau. Chẳng hạn, bạn muốn đặt trước một bàn ăn tại nhà hàng để mời bạn gái đi ăn tối vào sinh nhật cô ấy, Bản đồ Tư duy ghi nhớ dễ dàng.

Tương tự, bạn có rất nhiều công việc sắp đến thời hạn hoàn thành trong tuần tới và các yếu tố khác nhau của công việc cứ làm bạn rối tung cả lên. Sử dụng Bản đồ Tư duy sẽ giúp bạn sắp xếp khối lượng công việc và như vậy sẽ không công việc nào bị bỏ quên. Thêm vào đó, vẽ Bản đồ Tư duy hàng tuần sẽ nhắc bạn về những Bản đồ Tư duy khác mà bạn phải lập, chẳng hạn như bản Bản đồ cho các câu hỏi mà bạn sẽ hỏi các ứng viên trong cuộc phỏng vấn vào ngày thứ Ba và thứ Tư.

Trí nhớ tốt giúp lên kế hoạch tốt

Ghi nhớ những gì bạn đã lên kế hoạch cũng không kém phần quan trọng so với việc sắp xếp thời gian hay tổ chức một dự án. Không phải lúc nào bạn cũng có thể lập ngay một Bản đồ Tư duy, chẳng hạn như trong một cuộc phỏng vấn hoặc một cuộc họp bất thường với sự có mặt của giám đốc của bạn, khi ấy sẽ rất có ích nếu bạn luôn có sẵn thông tin trong đầu. Có kiến thức sẽ giúp bạn tự tin: nếu bạn tự tin với khả năng của mình, những người khác sẽ tin tưởng vào bạn.

Tin tốt lành là Bản đồ Tư duy không chỉ giúp bạn tổ chức bản thân và tư duy của bạn mà còn giúp bạn nhớ lâu những gì cần phải nhớ. Điều này là do hoạt động vẽ Bản đồ Tư duy giúp bạn tăng cường khả năng nhớ.

Trong nhiều năm, người ta đã quan niệm sai lầm rằng khả năng của trí nhớ là có giới hạn, cũng tương tự như một chiếc đĩa máy tính hay một ổ cứng. Tuy nhiên, một điều đã được làm sáng tỏ là trí nhớ của bạn càng được tập luyện, bạn sẽ càng có khả năng nhớ tốt hơn.

Não bộ của con người có thể thực hiện tới 100 tỷ kết nối giữa hàng triệu nơron thần kinh. Mỗi kết nối đều có thể là một phần của trí nhớ – có bằng chứng rõ ràng rằng tiềm năng bộ nhớ của con người là vô hạn. Khó khăn duy nhất của chúng ta là làm sao có thể nạp khối lượng thông tin đó vào bộ nhớ bằng cách đúng nhất. Để hiểu được điều đó chúng ta cần nhận thức là trí nhớ dựa trên hai nguyên tắc rất đơn giản và sâu sắc:

### Tưởng tượng và Liên kết

Đây là hai nền móng cơ sở của Bản đồ Tư duy, liên quan đến việc kết hợp sử dụng màu sắc, hình ảnh, những từ đơn và những nhánh liên kết với nhau. Phương pháp ghi chép truyền thống đã khiến chúng ta gạt sang một bên hai nguyên tắc vô cùng hữu hiệu này. Tuy nhiên, cùng với việc nhận thức rằng tưởng tượng và liên kết chính là động lực dẫn đến thành công trong bất kỳ công việc nào không ngừng được nâng cao, thì vai trò của những kỹ năng này cũng không ngừng được chú trọng.

## Phát triển trí nhớ của bạn

Những câu sau đây liên quan đến vấn đề học tập và khả năng ghi nhớ, hãy đọc và xét xem trường hợp của bạn giống với những câu nào:

"Tôi học tốt hơn nếu cứ mỗi tiếng lại được nghỉ một lần."

"Tôi học hiệu quả hơn nếu những điều tôi học luôn được lặp đi lặp lại."

"Tôi học nhiều hơn về những điều nổi bật hoặc độc đáo."

"Tôi học ít hơn ở giữa mỗi tiết học."

"Tôi học nhiều hơn vào đầu hoặc cuối tiết học."

"Tôi học hiệu quả hơn nếu các vấn đề có sự liên kết với nhau."

Nếu bạn suy ngẫm về những điều mình thấy đúng với kinh nghiệm của bản thân, nó sẽ đem lại cho bạn một vài ý tưởng về cách để phát triển khả năng nhớ của bạn. Tuy nhiên, có một điều kỳ lạ là rất nhiều

người trong giới kinh doanh tỏ ra e ngại trước việc tăng hiệu quả hoạt động của trí nhớ, và họ thường nghiêng về sử dụng những phương pháp ghi nhớ truyền thống vẫn thường sử dụng từ hồi còn đi học.

### **Thi cử để phát triển sự nghiệp**

Nhiều công ty đòi hỏi bạn phải trải qua các kỳ thi để được cất nhắc hay để được giữ lại làm việc. Phần lớn các công ty muốn nhân viên của mình ôn tập cho những kỳ thi này ngoài giờ làm việc, do đó, việc lên kế hoạch ôn tập là rất cần thiết để có thể thành công.

Một vấn đề quan trọng khi ôn thi là quá trình này có thể cực kỳ buồn tẻ, đặc biệt là khi bạn đã mệt mỏi sau một ngày dài làm việc. Phần lớn các tài liệu phục vụ bài giảng hoặc bản ghi chép ôn tập là những văn bản màu đen trên nền giấy trắng. Thiếu màu sắc và hình ảnh sẽ làm não bạn khó tập trung dẫn đến trí nhớ của bạn sẽ bị hạn chế.

### **Làm cho câu trả lời xuất hiện như một bức tranh với Bản đồ Tư duy**

Tiến sĩ Reenee Barton, một nhà nghiên cứu tâm lý học trẻ em tại London, đã đi thi trong hơn 20 năm. Bản đồ Tư duy đã tạo nên một cuộc cách mạng trong khả năng nhớ sự kiện của bà:

"Là một tiến sĩ, tôi cần phải tiếp tục thi đỗ nếu muốn đăng ký vào những vị trí cao hơn, và tôi phải ôn tập



cho những kỳ thi này giữa những giờ làm việc dài. Bản đồ Tư duy rất hữu ích cho quá trình ôn tập của tôi. Trí nhớ của tôi nghiêng về hình ảnh, nên tôi thấy lập Bản đồ Tư duy là một phương pháp học kích thích và gợi mở hơn rất nhiều, nhất là sau khi trải qua một ngày làm việc dài mệt mỏi.

Tái hiện và ghi nhớ bằng Bản đồ Tư duy dễ dàng hơn nhiều so với một danh sách những sự kiện khô khan. Chúng giúp tôi nhớ lại thông tin không phải theo trình tự tuyến tính. Điều này rất cần thiết khi tôi phải viết những bài thi luận đòi hỏi sự sáng tạo. Thay vì hoảng hốt gọi lại thông tin từ đáy trí nhớ một cách mù quáng, tôi thấy mình có thể hình dung lại Bản đồ Tư duy và những thông tin trên đó. Cho đến nay, tôi đã đỗ tất cả các kỳ thi cao học tôi từng tham gia. Rõ ràng Bản đồ Tư duy đã giúp tôi ôn tập hiệu quả hơn sau giờ làm việc và trong quá trình thăng tiến của tôi."

Bản đồ Tư duy là công cụ hiệu quả số 1 để ôn tập và chuẩn bị cho thi cử vì cách chúng sử dụng màu sắc, hình ảnh và liên kết đặc biệt tương thích với các nguyên lý của trí nhớ là tưởng tượng và liên kết. Chúng cũng cho phép bạn thực sự ôn tập tất cả những vấn đề từng học – và chỉ trên một tờ giấy hay vì hàng trăm phiếu hoặc trang ghi chép riêng lẻ.

Trong chính kỳ thi, Bản đồ Tư duy có thể xuất hiện như một phép màu trên màn hình bên trong của bộ não của bạn, cho phép bạn tiếp cận thông tin mình đã học như thể đang trở lại quá trình học của mình với tất cả thông tin ngay trước mặt.

Đây đã liên tục được chứng tỏ là phương pháp hiệu quả nhất để chuẩn bị cho thi cử.

Tránh nhớ nhầm

Mặc dù kế hoạch rất tốt, đôi khi trong những thời điểm quan trọng nhất chúng ta lại hay bị nhầm lẫn. Nếu bạn đã làm việc quá sức, bộ não của bạn có thể quên những điều đơn giản nhất.

Những gợi ý dưới đây có thể được kết hợp với Bản đồ Tư duy của bạn, giúp cho việc hồi cố những thông tin quan trọng dễ dàng hơn.

## HIỆU ỨNG VON RESTORFF

Vào năm 1933, nhà tâm lý học Hewig von Restorff công bố một nghiên cứu tiết lộ rằng chúng ta có thiên hướng ghi nhớ một thông tin trong một danh sách nếu nó nổi bật. Chẳng hạn, nếu bạn có một danh sách các số, và ở giữa có một chữ cái, nhiều khả năng bạn sẽ nhớ chữ cái đó – đơn giản bởi vì nó khác với tất cả những thông tin còn lại trên danh sách. Hiện tượng này được gọi là Hiệu ứng Von Restorff.

Theo cách này, bạn có thể giúp chính mình ghi nhớ thông tin bằng cách khiến nó trở nên kỳ quái hoặc lỗi bịch. Như thế, nó sẽ nổi bật trong trí nhớ của bạn. Nếu bạn nghịch ngợm và thấy việc sử dụng trí nhớ của mình như vậy rất vui, chính bạn sẽ phải ngạc nhiên về những thứ bạn có thể ghi nhớ.

HÃY "CHỤP ẢNH" NÓ

Một trong những cách dễ nhất để ghi nhớ là thông qua sự hình dung và hình ảnh. Việc này kích thích bán cầu não phải, do đó giúp cả bộ não ghi nhớ. Điều này cũng khiến việc sử dụng trí nhớ trở nên thú vị và hưng phấn hơn, thay vì đơn thuần là một bài kiểm tra buồn tẻ.

Những bức tranh sặc sỡ dễ nhớ hơn từ ngữ, và bạn có thể nhớ được bất cứ thứ gì bằng cách liên hệ nó với một hình ảnh sống động. Nếu bộ não của bạn tạo những liên kết của riêng nó, nó sẽ dễ ghi nhớ hơn vì nó đã trải qua quá trình sáng tạo của việc liên kết một vật với một vật khác. Nếu bạn sử dụng trí não sáng tạo để khiến những liên hệ này lỗi bịch, hài hước, kỳ quặc hoặc gây sốc, thì bộ não của bạn thậm chí còn nhớ những liên hệ này nhiều hơn.

## THUẬT NHỚ VÀ ÂM NHẠC

Một kỹ thuật đã được thử nghiệm và kiểm tra khác là thuật nhớ. Nếu bạn sáng tác một bài thơ, một câu nói hoặc bài hát về thông tin bạn muốn nhớ, thông tin đó sẽ dễ dàng được lưu trữ lại trong trí nhớ của bạn hơn, và cũng dễ gọi nhớ lại khi bạn cần đến nó. Hãy thử nghĩ về hàng trăm hàng nghìn bài hát được khắc sâu trong trí nhớ của bạn. Một vài nhịp trong bản nhạc và đột nhiên bạn nhớ ra phần còn lại của giai điệu và lời hát dường như tự mình xuất hiện trên môi bạn không hề gặp khó khăn nào.

Nhiều khả năng là bạn đã học bảng chữ cái, màu của cầu vồng và số ngày trong tháng bằng cách lặp lại những bài hát hoặc câu nói nhất định. Nếu bạn áp dụng chính quá trình đó để ghi nhớ những dữ liệu phức tạp hơn, bạn sẽ thấy âm nhạc và những câu nói có thể là con đường tắt thông minh ra sao để hỗ trợ bạn gọi nhớ.

Một công cụ cuộc sống

Tiếp cận trí nhớ một cách sáng tạo sẽ trả cho bạn “tiền lãi” tại nơi làm việc. Bạn sẽ có thông tin ngay sẵn và là người đầu tiên được khách hàng cũng

như đồng nghiệp gọi đến. Đó là bởi vì Bản đồ Tư duy sử dụng một sự tổng hợp mạnh mẽ của trí tưởng tượng và liên kết như một công cụ để:

- Lập kế hoạch
- Suy nghĩ sáng tạo
- Giải quyết vấn đề
- Điều khiển dự án
- Tự quản lý
- Trí nhớ

Bản đồ Tư duy là công cụ trí nhớ lý tưởng cho cả cuộc sống và công việc của bạn. Khi bạn đã có một ý tưởng, giải pháp hay kế hoạch thông minh, chúng giúp bạn khắc sâu vào trí nhớ. Trong lĩnh vực kinh doanh, Bản đồ Tư duy có rất nhiều Điểm kinh doanh độc nhất. (USPs)

Lập kế hoạch cho sự phát triển

Bản đồ Tư duy và cơ chế thành công TEFCAS có thể là thiết yếu đối với tất cả khía cạnh của việc lập kế hoạch cho cuộc sống kinh doanh. Chúng cho phép bạn:

Sắp xếp kế hoạch kinh doanh;

Đánh giá tiến triển của kế hoạch và xác định những khu vực cần đẩy mạnh;

Tạo ra và nâng cấp CV của bạn theo một cách sặc sỡ và bắt mắt;

Giúp bạn tổ chức thời gian ở cả cấp độ vi mô và vĩ mô để bạn không phải chịu áp lực, cho phép bạn hoàn toàn tận tụy với công việc và đời sống cá

nhân.

Tăng cường trí nhớ và đi trước trong cuộc chơi.

Lập kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn cho tương lai rất quan trọng đối với bất cứ ngành kinh doanh nào. Khi làm như vậy, bạn sẽ sử dụng những thông tin tốt nhất và chính xác nhất bạn có sẵn tại thời điểm đó. Tuy nhiên, giống như bất kể lĩnh vực nào khác của cuộc sống, việc kinh doanh ở trong trạng thái liên tục thay đổi, và điều có thể là chắc chắn vào hôm nay có thể thành một khả năng xa vời vào ngày mai. Các nhóm và tổ chức thành công nhận ra sự tiến hóa không ngừng này là một cơ hội cho những thay đổi tích cực và hiệu quả, và vì điều này, chúng ta hãy chuyển sang chương 4.

## 4. **Nắm bắt sức mạnh của sự thay đổi**

Các điều kiện trong môi trường kinh doanh liên tục thay đổi, một doanh nghiệp cũng như bản thân các cá nhân trong doanh nghiệp đó cũng buộc phải thay đổi để có thể tồn tại. Bản đồ Tư duy sẽ mang lại cho bạn thông tin rõ ràng và cập nhật về vị trí của bạn trên con đường sự nghiệp mà bạn mong muốn cũng như vị trí của công ty trong mối tương quan với sự phát triển của môi trường kinh doanh trong thời gian qua tương ứng với kỳ vọng của khách hàng.

Bản đồ Tư duy giúp bạn và công ty của bạn xác định chính xác bạn đang ở đâu và bạn cần làm gì tiếp theo. Thêm vào đó, Bản đồ Tư duy là công cụ chủ yếu cho phép bạn có thể có những phản ứng nhanh chóng và hiệu quả đối với mọi sự thay đổi, giúp bạn “luôn luôn đi trước trong mọi cuộc chơi”.

### Dựa vào thành công

Liechtenstein Global Trust, một tập đoàn ngân hàng lớn, đã nảy ra ý tưởng xây dựng một học viện để đào tạo tất cả nhân viên của tập đoàn cả về trí tuệ, tinh thần và thể chất. Các nhân viên đã được đào tạo về Bản đồ Tư duy như là một phần trong chương trình giáo dục đó. Và kết quả là, Bản đồ Tư duy đã được sử dụng ở mọi cấp độ trong công ty, từ nhà quản lý cho đến nhân viên thu ngân, theo rất nhiều cách, trong đó có:

- **Các báo cáo về khách hàng:** một Bản đồ Tư duy bao gồm những khách hàng chủ chốt, chứa đựng thông tin chi tiết về công việc kinh doanh, chuyên môn, nghề nghiệp, và cả các thông tin cá nhân của họ (ví dụ như gia đình, sở thích). Điều này cho phép công ty nắm bắt được những nhu cầu đang thay đổi của khách hàng.
- **Thực hiện các bài thuyết trình:** sử dụng trong công ty và cả trong các cuộc họp với đối tác. Bởi lẽ mọi người trong công ty đều là những người am hiểu về Bản đồ Tư duy, nên tốc độ trao đổi thông tin và tích lũy kiến thức trong nội bộ công ty tăng gấp đôi.
- **Giải quyết vấn đề:** Cơ sở dữ liệu kiến thức của mình, mỗi khi có vấn đề, mỗi thành viên trong nhóm sẽ vẽ Bản đồ Tư duy các ý tưởng của họ, phát triển chúng lên từ hai đến mười lần, càng nhiều càng tốt. Khi những Bản đồ Tư duy này được kết hợp với nhau trong một cuộc họp, những ý tưởng mới sẽ lóe ra, và những ý tưởng hay nhất tiếp tục được phát triển xa hơn, cho phép công ty thích nghi được với môi trường kinh doanh năng động.

- **Lập kế hoạch:** Mỗi năm công ty lại lập ra một Bản đồ Tư duy về tầm nhìn của cả năm đó. Điều này nghĩa rằng tất cả nhóm đều cùng nhau chia sẻ tầm nhìn và thực hiện những công việc phù hợp với từng giai đoạn phát triển của toàn công ty.

- **Các cuộc họp:** Bản đồ Tư duy được sử dụng như là bản tiến trình cuộc họp. Những nhánh chính của Bản đồ Tư duy đại diện cho những chủ đề chính. Điều này không chỉ giúp ta đi theo trình tự sắp xếp của các mục, từ đó đảm bảo không có đề mục nào bị bỏ qua, mà còn cung cấp cho ta trình tự các vấn đề trong cuộc họp. Điều này tạo ra tính dân chủ, bởi vì giá trị của ý tưởng chứ không phải là vị trí của người đưa ra ý tưởng đó mới là quan trọng. Điều này phát huy tinh thần đồng đội, và đồng thời, khai thác được những ý tưởng tốt nhất có được từ nhiều bộ não trong công ty.

Đối với công ty LGT, việc áp dụng Bản đồ Tư duy đã mang lại tính sáng tạo và hiệu quả cho công việc kinh doanh trong một môi trường làm việc đa dạng và đầy hứng thú.

**Quản lý sự thay đổi trong môi trường làm việc**



Khi một công ty đang trải qua một giai đoạn phát triển, một điều cần thiết là ngay cả khi đang phải chịu rất nhiều áp lực, vẫn phải tư duy thật nhanh và duy trì được cách nhìn linh hoạt để đưa ra những quyết định quan trọng tác động tới tương lai ngắn hạn và dài hạn của công ty.

Không giống như các kỹ thuật tư duy tuyến tính khác, Bản đồ Tư duy cung cấp cho bạn cách nắm bắt ngay về bất kỳ tình huống đòi hỏi sự thay đổi nào. Bản đồ Tư duy thể hiện cái nhìn tổng quan, từ đó tạo ra sự lựa chọn các quyết định và phương thức hành động.

## THAY ĐỔI BẰNG HÀNH ĐỘNG

Để giúp bạn nhận diện các nhân tố tạo nên sự thành công, hãy xem xét những con người hay tổ chức mà bạn ngưỡng mộ nhất và thể hiện chúng trên một Bản đồ Tư duy:

1. Sử dụng một hình ảnh trung tâm nổi bật ví dụ như một phần thưởng hay một buổi tiệc mừng để biểu thị rõ thành công của những công ty trên.
2. Viết tên những cá nhân hay tổ chức bạn ngưỡng mộ lên những ý chính xuất phát từ hình ảnh trung tâm của bạn. Các cá nhân có thể là người mà bạn quen biết hoặc làm việc cùng, hoặc thậm chí những doanh nhân mà bạn chỉ biết qua các bản tin. Công ty bạn dùng trong ví dụ này có thể thuộc bất kỳ loại hình hay quy mô nào, từ một văn phòng với hai người làm việc cho tới mô hình một tập đoàn đa quốc gia.
3. Trên những nhánh phụ, viết những đặc điểm của những cá nhân hay tổ chức này. Chú ý mỗi dòng chỉ một từ và sử dụng màu sắc.

Khi bạn nhìn lại Bản đồ Tư duy hoàn chỉnh, bạn sẽ dễ thấy những đặc điểm và chủ đề giống nhau xuất hiện. Và những đặc điểm này dường như chính là những đặc tính mà bạn mong muốn cho bản thân, hay bạn biết là bạn đang thiếu. Bạn cũng có thể nhận ra rằng các cá nhân hay tổ chức này đều

có một điểm chung: họ đều có sự thay đổi về "chất" và rõ ràng rằng là chúng không hề vô nghĩa.

### Tính linh hoạt

Tính linh hoạt là một yếu tố không thể thiếu trong các ý tưởng kinh doanh của bạn, tính linh hoạt giúp bạn tránh khỏi bị đi theo lối mòn, không thể vượt qua và bị mắc kẹt trong tầm nhìn đã lỗi thời. Bằng cách sử dụng Bản đồ Tư duy, bạn có thể thấy rõ ràng chỗ nào cần thiết phải thay đổi và làm cách nào để tiếp tục đi lên theo cách tích cực và hiệu quả. Nếu bạn chủ động và thường xuyên cập nhật các Bản đồ Tư duy về vị thế của mình, bạn sẽ có thể phát triển một cách có hệ thống, lúc ấy sự thay đổi sẽ là quá trình dần dần và tiến triển không ngừng, thay vì là một trạng thái phản ứng thụ động khi đối mặt với những cuộc khủng hoảng trong quản lý.

### Nỗi sợ thất bại

Rất nhiều doanh nghiệp sợ thay đổi vì họ sợ phải thử cái mới và sợ thất bại. Nếu bạn rơi vào trường hợp đó, hãy xem lại cơ chế thành công TEFCEs. Những bài học từ thất bại có thể trở thành nền tảng cho sự thành công.

Bạn có thể sẽ đối mặt với một vài vấn đề về cảm xúc nào đó khi bạn lần đầu tiên buộc phải thay đổi. Bạn cũng cần có thời gian để thích ứng với những điều kiện mới.

Tuy nhiên, lựa chọn thay đổi có thể không xảy ra. Sự chuẩn bị sẵn sàng trước mọi thay đổi luôn thể hiện một tầm nhìn tích cực và năng động trong cuộc sống hàng ngày cũng như trong đời sống kinh doanh.

Bản đồ Tư duy sẽ giúp bạn nhìn được bức tranh tổng thể cũng như là những bối cảnh về cá nhân cũng nghề nghiệp. Bản đồ Tư duy sẽ giúp bạn luôn năng động và tỉnh táo; trong khi đó nỗi sợ hãi chỉ hạn chế và làm mất đi khả năng tuyệt vời này.

Theo kịp với nhu cầu của khách hàng

Khách hàng rất khó tính khi chọn lựa tiêu dùng, từ chuyện chọn mua xe, chọn siêu thị, chọn thực phẩm.

Rất nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến lựa chọn của khách hàng. Ví dụ, đó có thể là những câu khẩu hiệu đầy cảm xúc, kiểu như: “Ở nhà tôi, ai cũng mua một chiếc Volkswagen!”; hay có thể là một cách tiếp cận đầy ngẫu nhiên: “Tôi luôn mua trứng gà sạch”... Trong khi một số yếu tố trong việc lựa chọn hàng hóa là rất ổn định trong suốt cả cuộc đời của các khách hàng, thì một số yếu tố khác lại thay đổi rất thường xuyên. Vì lẽ đó, trong kinh doanh, việc bắt kịp với sự thay đổi trong nhu cầu khách hàng là vô cùng quan trọng.

## HÌNH DUNG BẠN LÀ MỘT KHÁCH HÀNG

Hãy dành thời gian để suy nghĩ về việc lựa chọn hàng hóa của bạn và những ảnh hưởng của nó đến các sự lựa chọn của chính bạn như thế nào. Vẽ một Bản đồ Tư duy về những sản phẩm và dịch vụ bạn thường xuyên sử dụng.

1. Bạn là hình ảnh trung tâm của Bản đồ Tư duy này, nên hãy đặt hình một bức ảnh hay nét vẽ của bạn ở chính giữa.
2. Vẽ những nhánh chính, làm sao để mỗi dòng chỉ một từ, sử dụng những thứ có giá trị bạn đã từng mua, như ô tô, xe máy, dụng cụ làm bếp, đồ điện tử, nội thất gia đình. Sau đó thêm vào những thứ như hội hè, quần áo, thức ăn...
3. Khám phá mỗi nhánh chính một cách chi tiết hơn, sử dụng các nhánh phụ, trong đó bao gồm cả tên thương hiệu của những sản phẩm mà bạn đã mua.

4. Tiếp đến, hãy cân nhắc xem, tại sao bạn viết ra những sản phẩm này. Ví dụ: với ô tô, xe máy, nếu bạn vẽ ra một vài nhánh phụ khác nữa, mỗi nhánh đại diện cho kiểu xe, thì hãy suy nghĩ xem tại sao, bạn chọn mua loại xe đó. Có thể là một người bạn sở hữu một chiếc xe mà bạn đặc biệt ưa thích, hoặc là gần đây bạn đã từng lái thử mẫu xe này.

5. Lặp lại quá trình này với các nhánh chính khác. Trong nhánh "thức ăn", có thể là bạn có chế độ ăn kiêng, hay chống dị ứng, do đó bạn rất thích nhãn hiệu mà bạn chọn lựa. Có thể là bạn có thiện cảm đặc biệt đối với các sản phẩm có nguồn gốc thiên nhiên. Với quần áo, đó có thể là một số những cửa hàng cụ thể mà bạn thích bởi vì bạn thích các kích cỡ đo tại của hàng, hay đơn giản bởi vì người thợ may của cửa hàng rất hay khen ngợi ngoại hình của bạn.

Hãy dành thời gian để nghiên cứu những sự lựa chọn đã được thay đổi trong những năm qua. Tại sao chúng lại bị thay thế và bị thay thế như thế nào? Đó là sự thay đổi đột ngột hay là sự dịch chuyển dần dần lòng trung thành của bạn về các loại sản phẩm trong vòng nhiều năm?

Đây là một bài tập hữu ích trong việc giúp bạn hiểu về bản chất của sự thay đổi, nhìn từ quan điểm của khách hàng. Sự thay đổi có thể rất công khai hoặc rất nhỏ, bị tác động bởi lời khuyên của bạn bè hay từ phía gia đình. Hoặc cũng có thể được thấm nhuần từ sự am hiểu rộng lớn hơn trong một công ty cụ thể.

Học cách sẵn sàng thay đổi

Tất cả các công ty thành công nhất đều luôn cập nhật những tri thức có thể áp dụng vào sản phẩm hay dịch vụ của họ. Bao gồm:

- Sự phát triển sản phẩm
- Các xu hướng của thị trường

- Kiến thức sâu sắc về sự cạnh tranh
- Thông tin sâu rộng về khách hàng

Quá trình tích lũy và quản trị tri thức là nền tảng thành công của mọi công ty. Điều này cho phép các công ty đó phản ứng một cách nhịp nhàng và hiệu quả trước những áp lực cạnh tranh và thay đổi trên thị trường. Do đó, một bản Bản đồ Tư duy phân tích chiến lược về đối tượng khách hàng mục tiêu hiện tại của bạn là vô cùng quan trọng. (Xem “lập Bản đồ Tư duy về khách hàng mục tiêu”). Bởi lẽ khi công ty của bạn hay thị trường thay đổi, bạn sẽ dễ dàng có thể nhận ra những khách hàng tiềm năng khác và có thể cả những lĩnh vực khác trên thị trường.

Thay đổi hoàn cảnh của chính bạn

Nếu bạn muốn thay đổi công việc của mình, đầu tiên bạn cần có một cái nhìn khách quan về bản thân và xác định chính xác bạn muốn thay đổi điều gì. Ví dụ, giả sử bạn “không thể chịu đựng nổi” công việc của bạn, thì trong công việc, cụ thể bạn không thích điều gì? Đó là do bản chất của công việc, do văn hóa của công ty hay là do bạn muốn có được nhiều (hoặc ít) trách nhiệm hơn? Hay là do bạn đang muốn theo một sự nghiệp khác hoàn toàn mới?

Có thể là bạn nghĩ rằng bạn đang bị bỏ qua liên tục trong nhiều lần thăng chức. Bạn nghĩ rằng các thành viên khác trong nhóm của mình đang được bồi dưỡng để thăng tiến, và bạn tự hỏi họ đang làm điều đúng, còn bạn đang làm điều gì sai? Và có lẽ bạn đã bỏ cuộc, và đành tự chấp nhận thực tế rằng bạn sẽ không bao giờ có cơ hội để thăng tiến xa hơn.

Cho dù đó là vấn đề gì, thì bây giờ cũng là lúc giải quyết vấn đề. Bước đầu tiên là làm một Bản đồ Tư duy về công việc và cảm nghĩ của bạn về công việc đó.

**KẾ HOẠCH CHO SỰ THĂNG TIẾN CÁ NHÂN: PHẦN 1**

1. Dành thời gian quyết định hình ảnh trung tâm của bạn. Hình ảnh đó phản ánh cảm nghĩ của bạn đối với công việc hiện tại.
2. Vẽ các nhánh chính, nghiên cứu kỹ nghề nghiệp, khối lượng công việc, bản chất công việc của bạn, công ty và nhóm làm việc bạn đang tham gia.
3. Trong những nhánh phụ, đi vào chi tiết hơn: Đó có thể là địa điểm làm việc khiến bạn không hài lòng, hay là một vấn đề thậm chí còn nghiêm trọng hơn đang nảy sinh. Ví dụ, bạn đang phân vân về con đường sự nghiệp phía trước của mình và nghi ngờ về khả năng cam kết lâu dài của mình đối với công việc đó.
4. Tự hỏi bản thân về công việc và tìm hiểu chúng sâu hơn thông qua nhiều nhánh phụ khác. Thể hiện các suy nghĩ và ý tưởng của bạn bằng màu sắc, sử dụng thêm hình ảnh. Đây chính là bản kế hoạch chi tiết của bạn về một tương lai hạnh phúc hơn, do đó đáng để các bạn dành thời gian và công sức cho việc làm sao cho thật tốt.

Nếu bạn đã Bản đồ Tư duy xong công việc hiện thời của bạn và quyết định rằng bạn cần hành động, thì bước tiếp theo của bạn sẽ là Bản đồ Tư duy ra những điều bạn thích làm và sử dụng chính Bản đồ Tư duy này để làm động lực đưa bạn đến một tương lai tươi sáng hơn.

Thiết lập một Bản đồ Tư duy về những gì bạn thực sự đam mê sẽ làm cho việc thực hiện chúng dễ dàng hơn. Đột nhiên, thế giới một lần nữa mở ra với rất nhiều cơ hội và bạn không cảm thấy bị tù túng trong vị trí hiện tại nữa. Bằng việc hình dung vị trí mà bạn mơ ước, chính bạn đã thực hiện bước đầu tiên để đạt được những ước mơ này.

## KẾ HOẠCH CỦA BẠN CHO SỰ THĂNG TIẾN CÁ NHÂN: PHẦN 2

1. Đối với Bản đồ Tư duy này, hãy sử dụng hình ảnh trung tâm mà đại diện cho những gì bạn mong muốn nhất trong tương lai. Đó có thể được biểu hiện bằng một công việc cụ thể, sự thay đổi địa điểm làm việc, một sở thích

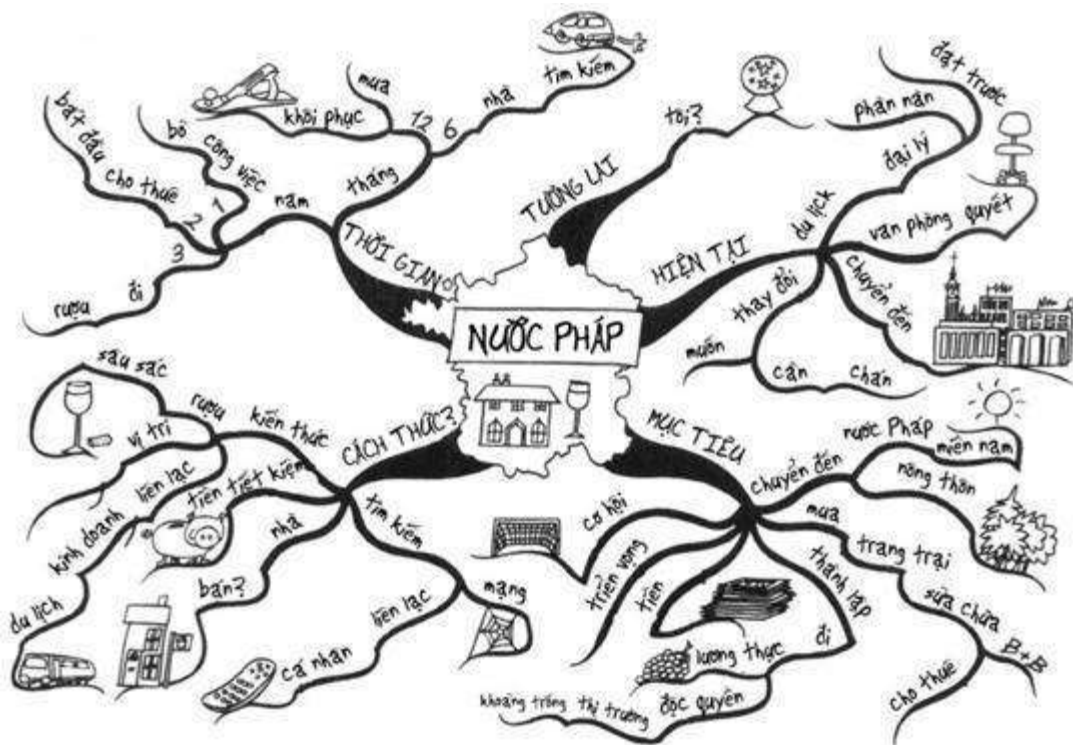
riêng bạn muốn phát triển hơn, hay có thể là việc lập gia đình. Trong tình huống trang 104, hình ảnh trong tâm trí đại diện cho một chuyến đi đến nước Pháp.

2. Khám phá xem bằng cách nào có thể đạt được những gì bạn muốn qua những nhánh chính; có thể sẽ có các chủ đề như là "đào tạo", "thời gian", "tương lai", "tiền bạc", "kỳ vọng", "những cơ hội" và "các mục tiêu".

3. Từ những nhánh chính, vẽ những nhánh phụ đề cập đến việc áp dụng cụ thể quá trình của bạn. (Trong ví dụ ở trang 102, có cả một nhánh "hiện tại" đề cập đến lý do của chuyến đi, có một nhánh "thời gian" là kế hoạch vắng mặt cho ba năm tới, nhánh "mục tiêu" trong ví dụ này thể hiện việc mua một nông trang ở miền Nam nước Pháp để kinh doanh rượu cũng như tổ chức chuyến du lịch tham quan làng nghề làm rượu vang, nhánh "như thế nào" gợi ý một vài đường hướng để đạt được các mục tiêu.

4. Nếu bạn tham khảo chéo Bản đồ Tư duy này với các Bản đồ Tư duy khác mà bạn đã vẽ, ví dụ Bản đồ Tư duy về "công việc" hay "kỹ năng", bạn sẽ có thể còn nảy ra nhiều các ý tưởng và giải pháp khác nữa.

Giờ đây bạn đã xác định được bạn đang ở đâu, các bước tiếp theo của bạn là gì. Trong nhiều trường hợp, bước tiếp theo là tìm kiếm việc làm.



*Bản đồ Tư duy cho sự phát triển cá nhân – bạn muốn đạt được điều gì?*

## Tìm kiếm việc làm

Khi bắt đầu tìm kiếm việc làm, bạn không chỉ cần phải xác định rõ ràng bạn mong muốn gì từ công việc này, mà còn phải xác định rõ bạn có thể chuẩn bị để thu xếp như thế nào để có, duy trì được công việc đó.

Nếu bạn quay trở lại những kế hoạch của bạn cho phần thăng tiến cá nhân bạn sẽ thấy rõ những gì bạn không thích khi tìm một công việc. Những gì bạn mong muốn đạt được nhất, những điều kiện làm việc là vô cùng quan trọng.

Ví dụ, nếu con của bạn đang ở tuổi đi học và bạn muốn đi bộ với chúng tới trường vào các buổi sáng và đón chúng vào buổi chiều, thì làm bán thời gian – hay ít nhất là thời gian linh động – sẽ là một điều kiện quan trọng khi bạn quyết định lựa bất kỳ một công việc nào. Nếu bạn định làm tại nhà với một công việc tự do, có thể bạn cần chuyển một phòng trong nhà bạn thành văn phòng. Bạn sẽ cần phải cân nhắc điều đó sẽ có những ảnh hưởng



gì tới ngôi nhà của bạn. Ví dụ, nếu đó là phòng trống thì liệu khi nhà bạn có khách của bạn có thể ngủ qua đêm hay không?

Bằng cách xem tham khảo Bản đồ Tư duy của bạn, bạn sẽ có thể giải quyết những vấn đề này ngay từ giai đoạn lập kế hoạch, do đó bạn có thể tập trung hơn vào việc đạt những mục tiêu của mình như thế nào.

Trong khi bạn không phải thỏa hiệp với những mục tiêu cuối cùng, thì bạn lại phải thỏa hiệp với những điều kiện và yếu tố trên con đường để đạt tới những mục tiêu đó vì những điều này có thể thay đổi. Do đó, bạn nên giải quyết vấn đề linh hoạt theo tình thế, nhưng hãy giữ vững mục tiêu.

Bản đồ Tư duy và các cuộc phỏng vấn

Các cuộc phỏng vấn cũng giống như những cuộc thi nói vậy, nơi bạn có cơ hội để thể hiện kiến thức và tài năng của mình. Nếu bạn coi phỏng vấn giống như là các kỳ thi, có sử dụng Bản đồ Tư duy để chuẩn bị, thì bạn sẽ thấy tràn đầy tự tin và hăng hái (xem câu chuyện của Amir).

Chuẩn bị cho một cuộc phỏng vấn

Câu chuyện sau đây miêu tả rõ ràng bằng cách nào Bản đồ Tư duy có thể trở thành hình thức chuẩn bị tốt nhất cho một cuộc phỏng vấn xin việc.

## Bản đồ Tư duy của John – Con đường dẫn đến thành công

John nộp đơn dự tuyển vào vị trí phó chủ tịch, chuyên trách về vấn đề nhân sự và truyền thông trong một công ty đa quốc gia; một vị trí mà John vô cùng mong muốn. John là một người rất thích sử

dụng Bản đồ Tư duy và do đó, khi chuẩn bị cho cuộc phỏng vấn, anh đã vẽ một vài Bản đồ Tư duy. Bản đồ Tư duy đầu tiên là về công ty, Bản đồ Tư duy thứ hai là về bản thân công việc, và Bản đồ Tư duy thứ ba là các câu hỏi trong cuộc phỏng vấn. Sau đó, anh chuẩn bị hai Bản đồ Tư duy nữa cho mình, một làm sáng tỏ việc John có thể đóng góp gì cho công ty, Bản đồ Tư duy còn lại tập trung vào việc công ty có thể làm gì cho anh.

Câu hỏi đầu tiên mà Hội đồng phỏng vấn hỏi anh là: "Anh có thể cho chúng tôi biết về bản thân anh và tại sao anh lại mong muốn có được công việc này?"

Không cần thuyết phục nhiều, John đã chuẩn bị một số Bản đồ Tư duy trong 1 tập tài liệu và thể hiện anh ta có thể đóng góp gì cho công ty. Khi giới thiệu về Bản đồ Tư duy của mình, anh nói: "Tôi vừa làm xong một Bản đồ Tư duy để mang đến cho quý vị một bức tranh rõ ràng hơn về bản thân tôi. Tôi cũng đã làm một Bản đồ Tư duy về công ty và công việc theo ý hiểu của mình".

Hội đồng phỏng vấn rất phấn khích và họ đã xem xét những Bản đồ Tư duy của John. Tiếp theo, John sử dụng những Bản đồ Tư duy của mình khi trả lời những câu hỏi tiếp theo của hội đồng phỏng vấn. Vào lúc John trình bày với hội đồng phỏng vấn về Bản đồ Tư duy cuối cùng của mình, cuộc phỏng vấn đã chuyển sang thành một cuộc trò chuyện trao đổi về Bản đồ Tư duy. Hội đồng phỏng vấn rất muốn biết thêm về Bản đồ Tư duy và có thể thấy tiềm năng của việc sử dụng Bản đồ Tư duy trong công ty. John được tuyển dụng ngay vào vị trí mà anh đã nộp đơn.

Tìm kiếm thông tin chuẩn bị cho một cuộc phỏng vấn

Hãy tưởng tượng bạn được mời tới phỏng vấn cho vị trí quản lý khách sạn tại Khách sạn Chiltern. Bạn đã vào xem Website của khách sạn và biết vị trí của khách sạn, có bao nhiêu phòng, bao nhiêu sao, và liệu khách sạn có đủ tiện nghi dành cho những chức năng hỗ trợ như Hội nghị hay đám cưới hay không. Hãy nhìn vào bảng giá của khách sạn, một phòng giá bao nhiêu? Hãy ghi lại những giá cao nhất và thấp nhất cho một đêm. Liệu những điều kiện có cạnh tranh hay không khi đem ra so sánh với những đối thủ cạnh tranh của Khách sạn Chiltern? Tổng hợp tất cả những thông tin này vào một Bản đồ Tư duy.

Tiếp đến, bạn cần bổ sung vào Bản đồ Tư duy của mình một vài nghiên cứu trước khi đến cuộc phỏng vấn. Hãy thử nói chuyện với ai đó đã từng làm việc trong khách sạn – một người hiện đang làm tại khách sạn có thể cảm thấy không thoải mái lắm, và có thể không hoàn toàn trung thực với bạn.

Tốt nhất là tìm được một người trước kia đã từng làm tại khách sạn và vẫn biết rõ hiện tại khách sạn đang được quản lý như thế nào. Lắng nghe, đặc biệt chú ý tới những lời phê bình hay khen ngợi; đó có thể là những thông tin hữu ích cho các câu hỏi trong cuộc phỏng vấn của bạn.

Bước tiếp theo là đi đến khách sạn. Như là một phần chuẩn bị thực tế cho cuộc phỏng vấn, bấm thời gian cho chuyến đi từ nhà bạn đến khách sạn. Gọi một tách cà phê ở tiền sảnh. Chú ý tới những người đi ra vào. Khách hàng chủ yếu là ai? Khách du lịch hay là doanh nhân?

Nghiên cứu đội ngũ nhân viên. Họ có chuyên nghiệp, thân thiện, tỏ ra sẵn sàng giúp đỡ người khác không? Bạn được phục vụ như thế nào? Bạn phải đợi bao lâu cho một tách cà phê? Cà phê bạn uống có ngon không? Bạn có phải yêu cầu thêm gì không? Kem hay đường chẳng hạn? Hãy để ý đến những chi tiết đó, luôn lưu tâm đến chuyện có thể cải tiến tốt hơn lĩnh vực nào không? Dịch vụ, thái độ, cách cư xử?

Khi bạn về nhà, hãy bổ sung tất cả thông tin vào Bản đồ Tư duy của bạn. Quá trình này sẽ giúp cho bạn tập trung hoàn toàn vào khách sạn trên góc độ điểm mạnh, điểm yếu, cũng như giúp bạn hiểu khách sạn đang ở đâu trên thị trường và ai những là đối thủ cạnh tranh trong kinh doanh.

Từ Bản đồ Tư duy đó sẽ nảy ra những điều mà bạn muốn hỏi trong cuộc phỏng vấn. Nó cũng sẽ giúp bạn chuẩn bị một số câu trả lời cho những câu hỏi mà bạn nhiều khả năng gặp trong cuộc phỏng vấn. Thêm nữa, một Bản đồ Tư duy như thế sẽ giúp bạn trong phần chuẩn bị thực tế – ví dụ như mặc đồ gì sẽ phù hợp nhất trong ngày phỏng vấn.

### Chuẩn bị cho cuộc phỏng vấn

Phỏng vấn là một quy trình và, cũng giống như một bài thi, một khi bạn đã làm một vài lần, bạn sẽ quen với chuyện hội đồng phỏng vấn mong đợi những gì từ bạn, và thành thạo hơn trong việc thể hiện điều đó. Và bạn

cũng sẽ nhận ra rằng bất luận một cuộc phỏng vấn theo hình thức nào, luôn có một số câu hỏi lặp lại trong mọi cuộc phỏng vấn, năm câu cơ bản nhất thường là:

- Tại sao bạn đến với cuộc phỏng vấn này?
- Bạn có thể đóng góp gì cho công ty?
- Bạn là người như thế nào?
- Có điều gì đặc biệt khiến cho bạn phù hợp cho vị trí này?
- Bạn muốn mức lương bao nhiêu?

Năm câu hỏi sau đây cũng có thể có trong một cuộc phỏng vấn:

- Bạn muốn mình sẽ như thế nào trong vòng 5 năm tới?
- Điểm yếu, điểm mạnh của bạn là gì?
- Bạn hãy mô tả về bản thân?
- Tại sao bạn rời bỏ công việc cũ?
- Bạn biết gì về công ty?

Câu hỏi cuối cùng chính là nơi mà việc chuẩn bị Bản đồ Tư duy của bạn thực sự thể hiện vai trò bởi nó đã cung cấp cho bạn kiến thức về bản thân bạn trong một bức tranh tổng thể hơn. Những thông tin bạn vừa thu thập được có thể giúp bạn sáng tạo ra hai Bản đồ Tư duy sau:

## **BẢN ĐỒ TƯ DUY 1 – BẠN CÓ THỂ ĐÓNG GÓP GÌ CHO CÔNG TY**

1. Lấy hình ảnh của bạn làm trung tâm.

2. Sử dụng những nhánh, có một từ, miêu tả những năng lực chủ yếu mà bạn có thể đóng góp cho công việc.

3. Khám phá sâu hơn những phẩm chất này, sử dụng những nhánh phụ, nói về việc những phẩm chất này có thể được phát huy như thế nào trong công ty.

4. Dùng màu sắc và hình ảnh để làm sáng tỏ hơn những ý cụ thể.

## BẢN ĐỒ TƯ DUY 2 – CÔNG TY CÓ THỂ LÀM GÌ CHO BẠN

6.1. Vẽ một hình ảnh trung tâm đại diện cho công ty. Làm sao để nó có liên quan tới công việc mà bạn đang theo đuổi. Ví dụ, nếu công việc là giáo viên trong một trường học, bạn có thể vẽ một chiếc bảng đen.

2. Vẽ những nhánh phụ, tỏa ra từ hình ảnh trung tâm, hình dung công việc sắp tới sẽ đóng góp những lợi ích gì cho cuộc sống của bạn. Đầu tiên hãy tập trung vào nội dung của công việc, sau đó vào môi trường làm việc. Tiếp đến, hình dung về một bức tranh tổng thể hơn, xem xét bất cứ một lợi ích hay điều kiện làm việc linh hoạt nào đang đặc biệt hấp dẫn bạn.

7.3. Sử dụng những nhánh phụ, tìm hiểu cảm xúc của bạn về mọi khía cạnh của công việc bằng những câu hỏi. Nếu bạn có bất kỳ nghi ngờ hay thắc mắc gì về công việc, hãy xem xét chúng.

8.4. Dùng màu sắc và hình ảnh để giúp bạn tập trung hơn vào những vấn đề cụ thể.

Hãy xem lại những Bản đồ Tư duy đó một cách thường xuyên trước cuộc phỏng vấn. Bạn sẽ nhận ra bạn cần bổ sung thêm cho một vài nhánh. Với những Bản đồ Tư duy này, bạn sẽ tránh được trạng thái mất bình tĩnh trong cuộc phỏng vấn một cách rất hiệu quả. Nỗi sợ hãi lớn nhất trong những cuộc phỏng vấn xin việc là bạn sẽ bị mất bình tĩnh, khi bị hỏi một câu hỏi

mà bạn chưa hiểu ngay lập tức được. Cảm giác thiếu hụt khiến bạn lo lắng, bạn sẽ cảm thấy không thể đưa ra được một câu trả lời phù hợp.

Nếu bạn đã chuẩn bị các Bản đồ Tư duy để lường trước tất cả các nhánh câu hỏi có thể gặp trong cuộc phỏng vấn, thì lúc ấy bạn sẽ có một công cụ vô giá để giúp bạn hình dung ra bản thân mình trong từng tình huống của cuộc phỏng vấn. Và bạn cũng sẽ có được bức tranh tổng thể trong lòng bàn tay, thể hiện trong Bản đồ Tư duy. Nếu bạn đã có sự chuẩn bị này không lâu trước cuộc phỏng vấn, bạn sẽ cảm thấy rất tự tin rằng bạn đã chuẩn bị cho bất kỳ một câu hỏi nào. Bạn sẽ được tiếp thêm sức mạnh và có thể dễ dàng vượt qua mọi trở ngại, khi bạn hồi tưởng lại Bản đồ Tư duy đã chuẩn bị của mình trong suốt thời gian phỏng vấn.

Phỏng vấn người phỏng vấn bạn

Hãy nhớ phỏng vấn người đang phỏng vấn bạn cũng nhiều như khi bạn đang bị phỏng vấn vậy. Bạn cần biết chắc rằng công việc này có phù hợp với bạn hay không, cũng như là công ty cũng cần nhận ra liệu bạn có phải là người phù hợp cho nhóm làm việc này hay không. Khi bạn lập Bản đồ Tư duy các câu hỏi của mình, hãy chú ý hỏi những câu hỏi cụ thể, ví dụ về những khóa đào tạo bạn hi vọng được tham gia, về cơ hội thăng tiến, về chế độ nghỉ ngơi, về quyền lợi bạn sẽ được hưởng. Bạn cần lấy được càng nhiều thông tin càng tốt trong một cuộc phỏng vấn, để từ đó quyết định xem liệu công việc này có phù hợp với mình hay không.

Cũng giống như vậy, thật sai lầm khi trong cuộc sống riêng tư, bạn cam kết một điều gì đó quan trọng với một người mà bạn cảm thấy không phù hợp với mình, người mà tầm nhìn và những ưu tiên trong cuộc sống khác quá xa so với bạn, hãy áp dụng cách nhìn tương tự như vậy đối với công ty nơi mà bạn định xin làm.

Khi bạn đến phỏng vấn hãy chú ý tới tất cả những gì thể hiện văn hóa và giá trị của công ty. Hãy quan sát cách các thành viên trong công ty cư xử,

giao tiếp với nhau như thế nào. Bầu không khí làm việc vui vẻ và phấn khởi hay là nghiêm túc và đứng đắn? Xem cách họ ăn mặc và liệu có một quy định rõ ràng nào về trang phục hay không? Nói chung, từ những chi tiết mà bạn đã có hãy quyết định bản thân bạn có phù hợp với nơi này hay không.

### Thể hiện bản thân

Nếu bạn đã chuẩn bị rất kỹ càng khi đến với cuộc phỏng vấn, mà lại không thể hiện được bản thân một cách phù hợp thì dĩ nhiên việc chuẩn bị kỹ càng, công phu của bạn sẽ trở nên vô ích. Chính những Bản đồ Tư duy sẽ cho bạn những điều cần thiết để có một cách tiếp cận phù hợp.

### Ngoại hình

Việc bạn trông như thế nào trong một cuộc phỏng vấn là vô cùng quan trọng. Cho dù bạn đã dành mất cả một tuần để tập dượt những câu trả lời trong cuộc phỏng vấn, mà bạn vẫn đến với một bộ đồ trông quá tệ thì ấn tượng của người phỏng vấn về bạn sau này sẽ mãi mãi chỉ là bạn không hề nỗ lực gì cho một công việc mà bạn cũng sẽ chẳng mấy quan tâm. Hãy nhớ thêm phần “Ngoại hình” vào trong Bản đồ Tư duy của bạn.

### Ngôn ngữ cử chỉ

Ngôn ngữ cử chỉ của bạn cũng nói lên rất nhiều điều về bạn. Cách bạn bước vào phòng như thế nào, cách bạn bắt tay, cách bạn vấp chéo chân, ngồi. Hãy kiểm tra ngôn ngữ cử chỉ của bạn trước khi đến với cuộc phỏng vấn. Hãy nhớ hỏi thử gia đình của bạn xem là bạn có một thói quen nào rất dễ nhận ra mà bạn lại có thể không biết hay không, ví dụ như là nghiêng nghiêng đầu hay là nghịch chiếc nhẫn trên ngón tay. Nếu có bất kì loại thói quen nào kiểu như thế mà bạn cần nhớ, hãy bổ sung nó vào Bản đồ Tư duy của bạn, bao gồm cả hình ảnh để làm mạnh mẽ hơn thông điệp của bạn về thói quen đó.

### Lời nói



Hãy nghĩ về cách sử dụng ngôn từ của bạn và chúng sẽ nói gì về bạn. Bạn sẽ không tạo ra được ấn tượng tốt nếu bạn liên tục bào chữa về bản thân mình (Tôi không thể làm được bởi vì tôi không có thời gian) hay là luôn sử dụng ngôn từ của bạn theo kiểu tự vệ (đó không phải lỗi của tôi, đó không phải là trách nhiệm của tôi). Nhận thức được điều đó sẽ giúp thể hiện bạn là người luôn tích cực chứ không phải tiêu cực, ngay cả trước những hoàn cảnh khó khăn.

Các nhà tuyển dụng luôn muốn tìm một cách thức tiếp cận tích cực và chủ động. Họ muốn các thành viên trong nhóm làm việc có thể tự tìm giải pháp cho mình, thay vì lúc nào cũng phải đi hỏi nhờ người khác làm hộ mình. Bạn cần phải truyền đạt thông qua ngôn ngữ của mình rằng bạn là một người làm việc rất có động lực, định hướng giải pháp, và rất thú vị khi làm việc cùng. Bạn xác định rõ ràng ngôn ngữ bạn định sử dụng – và nói những gì bạn muốn nói.

Các nhà tuyển dụng cũng trông đợi vào lòng trung thành. Cho dù cái khái niệm về một công việc suốt đời đang ngày càng trở nên lỗi thời, tuy nhiên vẫn rất có giá trị khi thể hiện lòng trung thành. Nếu bạn từ bỏ công việc trước kia của bạn bởi vì bạn nghĩ sếp cũ là một tên quái quỷ và bạn đã chịu hết nỗi việc phải phục tùng ông ta, thì cũng không nên tập trung quá vào việc đó. Nếu bạn bộc lộ sự không trung thành với thủ trưởng cũ của mình, thì người thủ trưởng trong tương lai sẽ nhận ra là không có gì bảo đảm rằng bạn sẽ trung thành với công ty mới. Tốt hơn hết nên nói là bạn cần những thử thách mới.

Trong bất cứ trường hợp nào thì cũng nên quên đi những cảm xúc tiêu cực và thể hiện bạn chuyên nghiệp như thế nào trong một cuộc phỏng vấn.

Nếu bạn đã chuẩn bị đầy đủ bằng cách sử dụng Bản đồ Tư duy, bạn sẽ sở hữu một công cụ rất hữu ích để giúp bạn giải quyết được với bất kỳ một cuộc phỏng vấn nào một cách rất tự tin.

## BẢN ĐỒ TƯ DUY CHO MỨC LƯƠNG

Nhiều người rất ngại hỏi về vấn đề tăng lương, thậm chí ngay cả khi họ thực sự xứng đáng. Tiền lương là một phần không thể thiếu trong quá trình thăng tiến trong công việc, do đó nếu bạn nghĩ rằng thành tích của bạn xứng đáng được tăng lương, thì bạn nên tự tin đề cập vấn đề đó với người quản lý của bạn. Bản đồ Tư duy có thể giúp bạn lập ra chiến lược khi bạn tiếp cận với người quản lý của mình.

1. Vẽ bạn là hình ảnh trung tâm, vẽ thêm một đồng tiền hoặc số động hơn một hũ vàng ở cuối cầu vồng. Nên sử dụng một hình ảnh có thể động viên, kích thích bạn và khiến bạn tự tin khi bạn muốn gây ấn tượng về giá trị của mình với nhóm. Hình ảnh này sẽ luôn hiện lên đầu tiên trong tâm trí bạn trong quá trình thương lượng giữa bạn và người lãnh đạo nhóm của bạn.

2. Những nhánh chính có thể bắt đầu với "Những chức năng", sơ lược về mô tả công việc của bạn, cộng thêm những trách nhiệm khác mà bạn đang đảm trách kể từ khi bạn bắt đầu công việc. Khám phá thêm về những trách nhiệm này, làm rõ về khối lượng công việc của bạn đã tăng lên và tiến triển lên như thế nào.

3. Một nhánh khác có thể là những "thành tựu, thành công" mà bạn đã gặt hái được trong công việc. Ở đây bạn có thể ghi chi tiết những tình huống nào mà bạn phải đối mặt với những thách thức, hoàn thành những dự án cụ thể hay có những đóng góp tích cực cho công ty.

4. Kế đến, bạn cần nhìn tới "tương lai" của bạn với công ty. Những thành tựu của bạn đã thể hiện rất rõ những điểm mạnh và kỹ năng của bạn, và ở đây bạn khám phá xem bạn muốn chúng phát triển xa hơn nữa như thế nào, trong khi đó đề cập đến việc phát triển vai trò của bạn theo cách này sẽ có lợi cho công ty như thế nào.

5. Cuối cùng nhìn nhận về "giá trị" của bạn trong công ty. Giá trị này không chỉ là những thành tích trong quá khứ của bạn mà còn bao gồm cả những giá trị tiềm tàng của bạn trong tương lai, bao gồm cả thành tích thời gian gần bó, các kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm tích lũy được của bạn. Bạn có thể muốn đưa ra một vài con số để xem bạn "đáng giá" bao nhiêu, hoặc một cách khác, bạn có thể xem xét một ai đó có vai trò và kinh nghiệm tương đương trong công ty. Nếu bạn nêu bật được tất cả các lý do vì sao bạn nghĩ rằng bạn xứng đáng được tăng lương bằng công cụ Bản đồ Tư duy, ít nhất nhà quản lý của bạn sẽ phải cân nhắc để thưởng cho bạn.

Kháng cự chỉ là vô ích

Cứng nhắc và cố gắng chịu đựng thay vì thay đổi sẽ đồng nghĩa với việc cuộc sống của bạn tẻ nhạt, chán ngắt, và rốt cuộc là sẽ không được như ý.

Trái lại, quyết tâm thực hiện một quá trình thay đổi, có thể hơi đau đớn hoặc mệt mỏi một chút, tuy nhiên sẽ khiến bạn cảm thấy rằng bạn đang lớn lên, đang hấp thụ thêm nhiều kinh nghiệm sống và học hỏi được nhiều hơn về bản thân.

Cho dù đó có là sự thay đổi về nhân sự hay là một sự thay đổi về cơ bản bên trong cấu trúc của tổ chức, thì quá trình thay đổi mang ý nghĩa rất tích cực bởi những gì nó mang lại cho con người bên trong tổ chức đó. Những thành viên trong nhóm học hỏi được thái độ mềm dẻo hơn, công ty học được cách lắng nghe khách hàng và bầu không khí làm việc được đổi mới.

Sự phát triển của tổ chức

Các công ty thay đổi rất nhanh. Các quyết định kinh doanh được đề ra rất nhanh và mọi nhân viên đều được kỳ vọng để theo kịp với sự thay đổi nhanh chóng đó.

Các Bản đồ Tư duy là cách tốt nhất mà các công ty dùng để truyền tải tới các nhân viên của mình những thay đổi nào đang diễn ra và nguyên nhân vì

sao cần có những thay đổi đó.

## Định hướng tương lai qua sự thay đổi

1. Đầu tiên, bạn cần xác định chính xác công ty cần thay đổi ở đâu và thay đổi như thế nào. Xác định mục tiêu của bạn bằng Bản đồ Tư duy. Điều này sẽ cho phép bạn nhìn nhận bức tranh tổng thể hơn và định rõ sự thay đổi thực sự cần thiết ở bộ phận nào trong công ty và những gì cần phải thay đổi.

2. Sử dụng Bản đồ Tư duy để truyền tải sự thay đổi trong toàn bộ công ty. Điều này sẽ giúp các thành viên trong nhóm hiểu rõ hơn sự thay đổi sẽ có thể tác động đến vai trò của mỗi cá nhân như thế nào và mối quan hệ của họ với các thành viên còn lại của nhóm ra sao.

Sử dụng Bản đồ Tư duy như là một điểm trọng tâm cho sự sáng tạo, khuyến khích nhân viên đưa ra các đề xuất khiến thay đổi có thể diễn ra dễ dàng và hiệu quả hơn.

Bản đồ Tư duy cho việc sáp nhập

Lịch sử kinh doanh gần đây có rất nhiều những ví dụ về những vụ sáp nhập mà trên lý thuyết rất tuyệt vời nhưng trên thực tế lại rất thâm – bởi cho

dù những lý do về mặt kinh doanh thì vẫn luôn luôn rất hợp lý, tuy nhiên thực tế công ty là một cộng đồng với văn hóa khác biệt và thứ văn hóa đó lại rất quý giá đối với các nhóm làm việc trong công ty đó.

Sáp nhập là việc rèn đúc nên một nền văn hóa mới từ hai nền văn hóa đang tồn tại, do đó điều quan trọng là cả hai bên cần nhận thức một cách đầy đủ các điểm mạnh, điểm yếu của mình và của bên kia. Bản đồ Tư duy là công cụ quan trọng để phân tích những nền văn hóa đó và định hình một văn hóa chung mới. Bản đồ Tư duy sẽ mang lại một cái nhìn sâu bên trong từng sắc thái của tình huống và có thể phát hiện ra bất kỳ mâu thuẫn hoặc quy tắc sai lầm tiềm ẩn nào. Bằng cách này bạn có thể đảm bảo rằng bạn sẽ chia sẻ một tầm nhìn chung và sẽ không có những chương trình hành động không được công bố. Điều cốt yếu của một vụ sáp nhập thành công đó là sự thống nhất chứ không phải là không thống nhất – một dấu hiệu của việc bị mắc kẹt bởi một tầm nhìn đã bị lỗi thời.

## 1. Hãy lập hai Bản đồ Tư duy riêng biệt về hai Doanh nghiệp

- Hình ảnh trung tâm nên phản ánh sự hiểu biết, cảm nhận của bạn về các công ty. Đối với một thương hiệu mạnh đó có thể là một logo hay một sản phẩm của doanh nghiệp. Hoặc đó có thể phản ánh đặc điểm tích cực của doanh nghiệp đó. Viết tên của Doanh nghiệp đi kèm với hình ảnh.

- Các nhánh chính có thể là những chủ đề như đội ngũ nhân viên, địa điểm, khách hàng, chuyên môn, và lợi nhuận (bạn có thể tham khảo mẫu cho việc viết đề án kinh doanh trong chương 3)

- Các nhánh phụ có thể là những yếu tố cụ thể của mỗi lĩnh vực sản xuất kinh doanh.

## 2. Tiếp đến, hãy nhìn vào các điểm mạnh và điểm yếu của mỗi doanh nghiệp.

3. Tạo ra một Bản đồ Tư duy mới, trong đó bao gồm các điểm mạnh và làm rõ những điểm yếu tiềm tàng của mỗi doanh nghiệp. Ở đây, việc sử dụng màu sắc trong Bản đồ Tư duy của bạn là đặc biệt hữu ích. (Không cho phép những quan điểm chỉ trích cá nhân hay tính tự phụ quá lớn về cái tôi tham gia hay chi phối quá trình phân tích này. Đây là một bài tập mang tính chất nhạy cảm và nó không phải để chỉ ra doanh nghiệp này lớn hơn hay tốt hơn doanh nghiệp kia như thế nào. Cũng không phải để chỉ ra bên nào có đội ngũ quản lý năng động hơn. Học cách để phối hợp và làm việc một cách hài hoà với nhau khi tạo ra những Bản đồ Tư duy này sẽ góp phần tạo dựng nên tiếng nói chung cho doanh nghiệp mới được sáp nhập trong tương lai).

Sau khi việc sáp nhập đã được hoàn thành, Bản đồ Tư duy, với tư cách là đại diện cho một tầm nhìn chung, có thể góp phần gắn chặt văn hóa mới và tạo lập những thói quen hành xử tốt.

Trách nhiệm xã hội của tập đoàn

Các công ty hiện tại đang chịu những áp lực ngày càng tăng trong việc thể hiện cách cư xử đối với công chúng và thể hiện trách nhiệm cũng như sự quan tâm đối với cộng đồng. Đó chính là Trách nhiệm xã hội của công ty (CSR).

Ngày nay, người tiêu dùng muốn biết rằng các công ty mà hàng ngày họ vẫn chi tiền phải có một sự quan tâm và đền đáp lại một cái gì đó đối với cộng đồng. Theo một cuộc điều tra, 72% công chúng tin rằng các ngành công nghiệp và thương mại không quan tâm đúng mức tới cộng đồng nơi các công ty đó đóng trụ sở. Số liệu thống kê này có thể là chìa khóa của tương lai cho doanh nghiệp của bạn.

Rõ ràng, để được xem là có thể hiện trách nhiệm đối với xã hội một cách nghiêm túc thì doanh nghiệp cần phải có một chiến lược Quan hệ công chúng (PR) thật tốt. Nhưng ở mức độ cụ thể hơn, khi công ty được coi là quan tâm và gắn bó với cộng đồng thì mối quan hệ giữa công ty đó, cùng

với nhân viên của mình và khách hàng sẽ được phát triển một cách thân thiện và bền vững hơn. Điều này chỉ tạo ra những tác động tích cực tới tính hiệu quả và lợi nhuận của công ty.

Với quan điểm như thế thì việc tự kiểm tra về quan điểm, thái độ của công ty đối với Trách nhiệm xã hội cũng như kiểm tra xem doanh nghiệp bạn giao thiệp như thế nào với thế giới xung quanh cũng sẽ vô cùng có giá trị. Bản đồ Tư duy dưới đây sẽ giúp bạn bắt đầu làm điều đó.

## NÂNG CAO DANH TIẾNG XÃ HỘI

1. Vẽ một Bản đồ Tư duy với hình ảnh công ty của bạn làm trung tâm.
2. Các nhánh chính sẽ xem xét cách thức công ty thể hiện sự quan tâm đối với cộng đồng. Các nhánh chính có thể bao gồm các từ khóa như "các sự kiện", "tái chế", "tài trợ", "từ thiện" và "cộng đồng".
3. Phát triển thêm các chủ đề của nhánh chính bằng nhánh phụ. Ví dụ từ nhánh "tái chế", bạn có thể xem đến giấy tái chế, bìa các-tông, đồ hộp, kính, bao bì, và pin. Và từ nhánh "sự kiện", bạn có thể tạo ra các sự kiện như là kế hoạch trồng cây, tới thăm các trường học trong vùng.

Trong năm tài chính 2002–2003, 100 các công ty đứng đầu của Vương quốc Anh đã dành ra 0,8% lợi nhuận trước thuế của mình cho các hoạt động công ích. Khoản lợi nhuận đó tương đương với 800 triệu bảng Anh – gần bằng 2,5 lần so với năm 2000–2001. Chính phủ Anh đã ghi nhận điều này và đã thành lập một học viện Trách nhiệm cộng đồng để thúc đẩy hoạt động đó.

Các công ty đã chủ động đóng góp cho cộng đồng hơn vì họ hiểu rằng điều này không chỉ làm lợi cho cộng đồng mà còn cho chính họ.

Một báo cáo của tổ chức The World Foundation và The Virtuous Circle cho biết các doanh nghiệp đặt công tác thực hiện trách nhiệm xã hội ở vị trí

trung tâm trong chiến lược kinh doanh của mình có thể thành công hơn các công ty khác đến 40%.

### Có cái nhìn tổng thể hơn

Những quan điểm thiên cận, chỉ tập trung vào những kết quả tài chính trước mắt đang bắt đầu thay đổi. Những vụ scandals tài chính tại những công ty lớn nhất nước Mỹ đã dẫn tới việc phải đòi hỏi tính minh bạch và trách nhiệm giải trình lớn hơn không chỉ cho các cổ đông mà cho cả với khách hàng. Và để gây ấn tượng với các cổ đông và các khách hàng tiềm năng đòi hỏi phải có nhiều nỗ lực hơn nữa, chứ không chỉ đơn giản là chụp tấm hình trong đó có cảnh tặng tấm séc cho một quỹ từ thiện. Ngày nay, hầu hết các nhà đầu tư quan tâm đến bản ghi chép về những thành tích thuộc về mặt đạo đức của các công ty và sự thay đổi trong chiến lược của công ty do được tác động bởi sức mạnh của quan điểm cộng đồng.

Ngày nay, các khóa đào tạo thạc sỹ quản trị kinh doanh (MBA) tại Mỹ đều bao gồm các môn như phát triển bền vững, sinh thái học – và các môn đó có được tất nhiên là bởi do có nhu cầu của phía sinh viên. Các nhà quản lý trẻ đã lớn lên cùng với những vấn đề vô cùng quan trọng như sự nóng lên của Trái đất, và họ đang rất nóng lòng để gắn những vấn đề này vào trong đời sống kinh doanh. Những công ty hay nhà lãnh đạo thông minh đều là những người gắn bó với trách nhiệm xã hội của Doanh nghiệp và không ngần ngại chấp nhận những nhu cầu thay đổi cách thức, trong cách công ty làm việc.

### Thương hiệu

“Thương hiệu” là thuật ngữ thường được sử dụng trong các phòng họp, nhưng đôi khi người ta vẫn chưa thực sự hiểu hết “thương hiệu” đại diện cho những gì. Rõ ràng rằng, thương hiệu không chỉ đơn thuần là một hình logo được in trên tờ thiệp chúc mừng hay thư tiêu đề của một công ty. Một thương hiệu có thể tạo ra sự liên kết về mặt tình cảm giữa người tiêu dùng



với sản phẩm hoặc dịch vụ. Chính sự gắn kết về mặt tình cảm này có thể hình thành nên nền tảng cơ bản để dựa vào đó thu hút người tiêu dùng mua sản phẩm. Xa hơn nữa, một thương hiệu có thể biểu hiện cho mối quan hệ giữa công ty, thành viên và cộng đồng nơi công ty đó đóng trụ sở. Một thương hiệu có thể có tác động rất lớn đến thị phần của công ty cũng như các điểm mấu chốt khác.

Nếu một công ty muốn thành công thì cần một tầm nhìn, và một thương hiệu chính là cách tuyệt vời để liên kết tầm nhìn này với trí tưởng tượng. Bản đồ Tư duy là một công cụ lý tưởng để tập trung và xác định rõ thương hiệu. Nếu như mỗi thành viên trong nhóm lập các Bản đồ Tư duy miêu tả cảm nhận của họ về tầm nhìn chung của cả nhóm, sau đó kết hợp các ý tưởng này lại trên một Bản đồ Tư duy tập thể, họ sẽ có thể tạo nên một thương hiệu rất mạnh, chứa đựng tất cả lòng mong muốn, khát vọng cũng như những cảm xúc tích cực về những công việc họ đang làm hay những sản phẩm/dịch vụ họ đang cung cấp. Bằng cách đó, thương hiệu sẽ mang tính chất biểu tượng, và những gì mà thương hiệu đó thể hiện sẽ được các thành viên trong nhóm cũng như các khách hàng, người tiêu dùng hiểu một cách rõ ràng nhất.

## NHẬN THỨC VỀ THƯƠNG HIỆU

Để nhận thức rõ ràng hơn về sức mạnh của một thương hiệu, hãy nghĩ đến một thương hiệu mà bạn yêu thích và lập một Bản đồ Tư duy về nó. Ví dụ nếu bạn chỉ uống có một loại nước cam nhất định thôi, hãy lập một Bản đồ Tư duy về thương hiệu nước cam đó:

1. Vẽ sản phẩm ở trung tâm Bản đồ Tư duy của bạn.
2. Tạo ra các nhánh chính từ hình ảnh trung tâm, với tên gọi như là "bao bì", "sức khỏe", "sự thuận tiện", "sự tươi ngon", "thói quen"...

3. Tiếp tục triển khai những nhánh chính bằng các nhánh phụ. Ví dụ với nhánh "sức khỏe", bạn có thể thấy rằng mình mỗi ngày uống một cốc nước cam bởi vì bạn biết rằng nó sẽ cung cấp cho bạn rất nhiều vitamin C và do đó giúp bạn tránh khỏi bị cảm cúm. Có thể là bạn đã có được thông tin về vitamin đó từ chính sản phẩm này từ khi bạn còn nhỏ. Và nếu vậy thì có khả năng rất lớn trong bạn đã hình thành sự liên kết về mặt tình cảm với sản phẩm này, nó giải thích sự trung thành đối với sản phẩm mà bạn đang có ngày hôm nay.

## Tâm nhìn mới của hãng Apple

Apple là một biểu tượng thương hiệu được xây dựng xung quanh những ý tưởng lớn và được liên tục, sáng tạo chính mình. Mọi người đều biết Microsoft sẽ luôn có ưu thế khi công ty này tập trung vào lĩnh vực máy tính cá nhân, tương tự như thế, lợi thế cạnh tranh của Apple là đồ họa. Thương hiệu đã tạo ra những thiết bị duyên dáng, và nếu chỉ xét riêng trên góc độ hấp dẫn về mặt thẩm mỹ, thì Apple đã vượt trội hơn Microsoft.

Một câu chuyện về Apple còn ít người biết liên quan đến một người đàn ông được tôn vinh là đưa công ty đến thành công như ngày hôm nay. Khi John Scully đến thăm thung lũng Silicon, lúc đó đang còn rất sơ khai và đang phát triển nhanh chóng, ông đang là

Tổng giám đốc điều hành của Pepsi. Khi tôi gặp ông, ông đã nhiệt thành kể với tôi về việc ông đã đến thăm vô số các văn phòng như thế nào và đã hoàn toàn sửng sờ, choáng váng trước các màn hình máy tính ra sao. John Scully nói tất cả những gì ông nhìn thấy là các dòng, các chuỗi, các dãy màn hình với các dòng, các dãy, các chuỗi những từ và con số. Ông đã không thể hiểu một thứ gì.

Điều này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, vì John đã được đào tạo từ nhỏ về nghệ thuật và thiết kế. Ông hiểu rất rõ tầm quan trọng của hình ảnh, màu sắc và sự liên kết. Chính kinh nghiệm này – kết hợp giữa sự đơn điệu của các màn hình máy tính với nền tảng kiến thức của John trong lĩnh vực nghệ thuật – đã thuyết phục ông làm việc với một công ty mới để biến những màn hình máy tính trở nên thân thiện với bộ não hơn. Và chính điều này đã khai sinh ra Người khổng lồ Apple dưới sự dẫn dắt của John. Kỹ thuật ghi chép chính của John là gì? Đó chính là Bản đồ Tư duy.

VẬN ĐỘNG THAY ĐỔI BẰNG SƠ ĐỒ TƯ DUY: CÂU CHUYỆN CỦA HAI NGƯỜI BÁN LẺ

Tưởng tượng rằng Dreamworld là một chuỗi các cửa hàng nằm trên các đại lộ. Nó đã tồn tại được hơn 30 năm và đã có được một vị trí nhất định trên thị trường và thích nghi rằng các sản phẩm mình cung cấp đều đã được thử nghiệm và kiểm tra. Dreamworld rất sợ chấp nhận các rủi ro. Công ty không tin rằng mình có thể làm bất kỳ việc gì tốt hơn hoặc cải tiến chính bản thân mình bằng bất kỳ cách nào. Do đó Dreamworld không quan tâm đến bất kỳ điều gì nữa và vẫn tự hào cho rằng công ty đã phát huy hết các tiềm năng của mình.

Shopping Paradise là một chuỗi các cửa hàng nằm trên đại lộ, cũng bán các sản phẩm cùng loại, ở cùng một mức giá, với cùng một thị trường mục tiêu như Dreamworld. Shopping Paradise mới chỉ tồn tại được 5 năm, nhưng quyết tâm phát huy các tiềm năng của mình, chiếm lĩnh được thị phần càng lớn càng tốt trong thị trường tiềm năng. Công ty sử dụng khả năng tưởng tượng tập thể của đội ngũ nhân viên để thúc đẩy họ tiến lên phía trước, và văn hóa của công ty khuyến khích một môi trường trong đó các ý tưởng mới được tôn trọng. Shopping Paradise không sợ phải chấp nhận rủi ro và đang trong quá trình phát triển liên tục.

Điểm khác biệt giữa Dreamworld và Shopping Paradise là khả năng thay đổi. Mặc dù không ai có thể khuyên Dreamworld tiến hành một sự thay đổi mạnh mẽ và mạo hiểm, nhưng Dreamworld cũng nên nhìn nhận lại những gì công ty đang cung cấp cho các khách hàng của mình và từ đó cố gắng cải tiến tốt hơn. Các nghiên cứu tập trung vào các nhóm và các cuộc tư vấn khách hàng có thể giúp công ty có được một cái nhìn sâu sắc hơn về vị trí của mình vào thời điểm hiện tại, tuy nhiên, việc quyết định xem công ty sẽ tiếp tục đi về hướng nào hoàn toàn tùy thuộc vào công ty. (Quy trình thành công TEFCAS sẽ rất hữu ích trong tình huống trên, xem chương 3).

Hai Bản đồ Tư duy có thể giúp Dreamworld. Một Bản đồ Tư duy có thể giúp công ty nhìn nhận vị trí của mình ở thời điểm hiện tại. Như là một bài

tập nhóm, tất cả các nhân viên của công ty nên tập trung lại và thảo luận với sự hỗ trợ của công cụ Bản đồ Tư duy :

- Điểm mạnh của Dreamworld là gì?
- Dreamworld sử dụng nguồn nhân lực như thế nào?
- Công ty có tiến hành công tác đào tạo nghiêm túc không?
- Nhìn từ quan điểm khách hàng thì các hoạt động xúc tiến của công ty có tác động được đến khách hàng hay không?

Rõ ràng là quá trình nhìn nhận về vị trí của công ty vào thời điểm hiện tại sẽ giúp nhìn ra những vấn đề cần quan tâm, và những vấn đề đó cần được ghi chép lại trên Bản đồ Tư duy.

Bản đồ Tư duy thứ hai sẽ về hình ảnh của chính công ty Dreamworld trong tương lai:

- Dreamworld cần làm gì để có thể đi trước một bước so với các đối thủ cạnh tranh, mà cụ thể ở đây là Shopping Paradise?
- Có những khác biệt nào đối với khách hàng khi đi mua sắm tại hai hệ thống cửa hàng này ?

Dreamworld có một lợi thế rất lớn đó là đã có 30 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực này. Do đó công ty cần học hỏi thêm từ chính sự cạnh tranh hơn là cảm thấy bị đe dọa bởi sự cạnh tranh đó. Nói cách khác, nên đổi mới thay vì phản ứng mang tính chất phòng thủ.

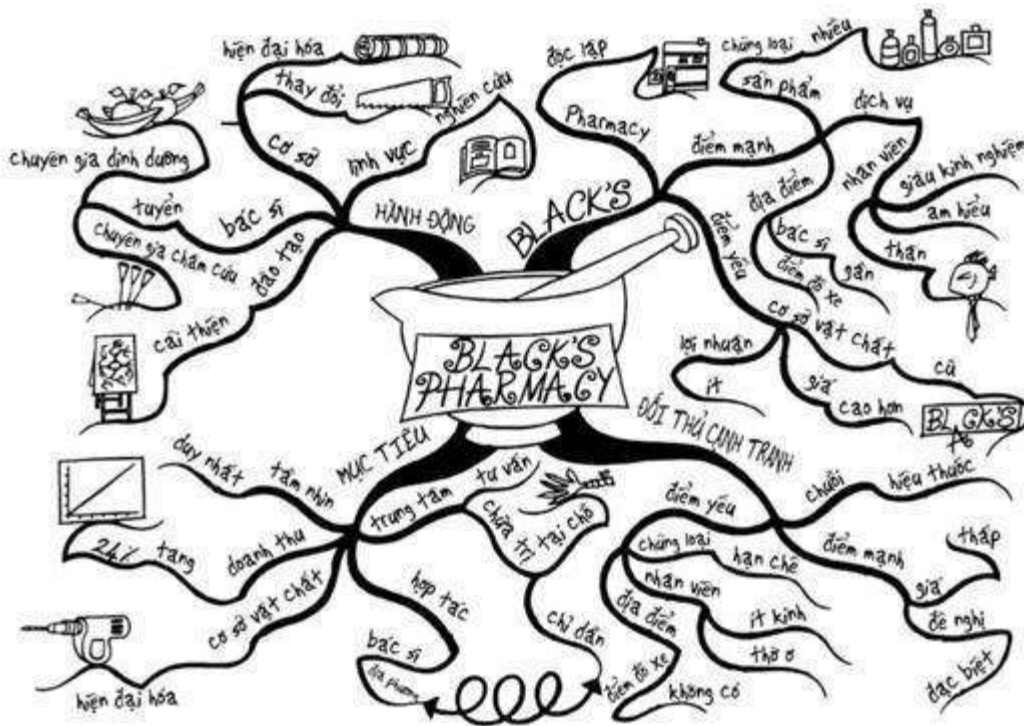
Tái tạo một thương hiệu

Các ngành kinh doanh cần không ngừng tiến về phía trước, cần không ngừng đổi mới để thích ứng với các điều kiện thay đổi. Những quan điểm và quy trình đã từng hiệu quả và mang tính sáng kiến trong quá khứ có thể

nhanh chóng trở thành lỗi thời và cũ kĩ. Trong khi tầm nhìn trung tâm đằng sau một thương hiệu vẫn còn ở lại thì con đường để đi đến mục tiêu có thể đổi thay.

Bằng cách so sánh các thương hiệu, bạn có thể kiểm tra xem liệu các thương hiệu vẫn mạnh như trước hay không, hay là công ty của bạn đang bị bỏ rơi lại đằng sau. Bằng cách liên tục kiểm soát và thích ứng với sự thay đổi của thị trường, bạn sẽ có thể thay đổi và cải tiến kịp thời.

Tuy nhiên, rồi cũng sẽ đến lúc cần phải có một nhận định mới thấu đáo và tỉ mỉ hơn và bạn cần tái tạo lại thương hiệu của mình. Để làm được điều đó, bạn cần lập các Bản đồ Tư duy về thương hiệu của mình và các thương hiệu của các đối thủ cạnh tranh (xem ví dụ bên), xem xét các điểm mạnh, điểm yếu tương đối của thương hiệu công ty bạn trong mối tương quan với các vấn đề như chính sách giá, lòng trung thành, phạm vi sản phẩm, đội ngũ nhân viên và địa điểm kinh doanh. Kế đến, bạn cần tái khẳng định lại các mục tiêu của mình, trong một số tình huống, thậm chí còn phải xác định lại chúng dưới ảnh hưởng của các điều kiện mới. Có thể là sản phẩm mới cần cải tiến, doanh thu cần phải tăng lên hay cơ sở vật chất cần hiện đại hoá. Trong tình huống của Black's Pharmacy ở trên, những mục tiêu này là tăng doanh số lên 24%, hiện đại hóa những cơ sở đã cũ, thiết lập một phòng khám chữa bệnh online cung cấp các phương pháp chữa trị bệnh bổ sung và sử dụng dịch vụ này để đi đến hợp tác với một phòng khám bệnh địa phương. Cuối cùng, bản kế hoạch hành động cần chỉ ra làm thế nào để đạt được các mục tiêu. Black's Pharmacy dự định thực hiện các mục tiêu của mình bằng cách nâng cấp cơ sở vật chất, cải tiến việc đào tạo nhân viên, tuyển thêm các bác sỹ cho cơ sở khám chữa bệnh và tiến hành một chương trình nghiên cứu.



Bản đồ Tư duy tái sinh một thương hiệu

Trong quá trình thay đổi, một bản kế hoạch sẽ thu hút sự chú ý và tham gia của tất cả mọi người trong nhóm, bởi như vậy tối đa hóa được số lượng, các ý tưởng sáng tạo của mọi người và có thể đóng góp cho bản kế hoạch. Và lúc đó, bạn cũng sẽ được chia sẻ và có được tầm nhìn mới cho tương lai.

### Công nghệ và sự thay đổi

Công nghệ luôn được nhắc tới như là một trong những nguyên nhân đóng góp cho tốc độ thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh ngày nay. Tuy nhiên, trên thực tế, chính chúng ta hoàn toàn có thể nắm bắt được sự thay đổi và sự phát triển mà đã từng là chất xúc tác chính cho sự tiến bộ về công nghệ. Một minh chứng mạnh mẽ nhất cho điều này chính là năng lượng hơi nước, và việc ứng dụng nó cho nhiều mục đích trong suốt thời kỳ Cách mạng công nghiệp.

Cũng tương tự như vậy, sự phát triển của công nghệ máy tính đã mở ra những con đường rất rộng mở cho tiềm năng sáng tạo và đổi mới. Tuy



nhiên, chẳng lâu sau khi một nhu cầu về công nghệ được đáp ứng thì một nhu cầu khác lại được định hình. Chính chu kỳ liên tục giữa nhu cầu và đổi mới này là đối tượng cho các nghiên cứu cụ thể của các cuộc cách mạng công nghệ trên thực tế.

Một phần rất quan trọng trong đời sống kinh tế hiện đại là tạo ra các phương thức mà nhờ đó công nghệ có thể hỗ trợ não bộ trong việc biến công việc kinh doanh trở nên trôi chảy và kinh tế hơn. Điều này giúp doanh nghiệp dành nhiều thời gian và nguồn lực để chăm sóc khách hàng.

Những công ty thành công là những công ty có thể giữ các khách hàng sử dụng sản phẩm, dịch vụ của công ty mình, và khiến khách hàng luôn cảm thấy thoải mái. Đây là một trong những mối quan hệ tốt nhất bởi khách hàng không thích bị ra lệnh phải làm gì, họ thích cảm giác có quyền hành động; về phần mình, công ty được cung cấp những thông tin phản hồi có giá trị về những gì khách hàng thực sự mong muốn. Khi thỏa mãn được những nhu cầu này bằng cách thay đổi một số điểm trong chiến lược của mình, công ty sẽ làm cho mối quan hệ các bên cùng có lợi ngày càng bền chặt hơn.

Những chiếc thẻ khách hàng thân thiết của công ty đã trở nên hiện đại và tinh tế hơn nhiều so với những ngày đầu tiên ra đời của nó, và ngày nay những tiến bộ của công nghệ đã cho phép phát triển các thông tin chi tiết hơn nữa về khách hàng. Điều đó một lần nữa đem lại lợi ích cho cả hai bên, bởi khi đó công ty biết chính xác những yêu cầu của khách hàng cũng như xác định được các đối tượng khách hàng mục tiêu để cung cấp các sản phẩm, dịch vụ, chính sách xúc tiến đặc biệt phù hợp với khách hàng.

Internet cũng đã thay đổi phương thức mua sắm bằng kênh mua sắm trên mạng. Khi mua sắm trên mạng, khách hàng có thể xem xét rất nhiều các website và sản phẩm trước khi đưa ra quyết định, cũng giống như việc dạo qua một số cửa hàng khác nhau, nhưng lại có cảm giác vô cùng thoải mái vì đang được ngồi ở chính nhà mình. Tuy nhiên, trên thực tế nhiều khách hàng



vẫn có sự lựa chọn là đi ra ngoài để mua sắm, nên sức ảnh hưởng của Internet bị giảm xuống trong toàn bộ thị trường.

## THOẢ MÃN NGƯỜI TIÊU DÙNG THÔNG QUA THAY ĐỔI

Việc lập ra một Bản đồ Tư duy về việc làm thế nào để tạo ra cảm giác trao quyền cho khách hàng mang tính chất sống còn đối với công ty của bạn. Phần sau đây sẽ là một sự gợi ý về việc bạn sẽ làm việc đó như thế nào, tuy nhiên việc bạn áp dụng nó như thế nào vào nhu cầu cụ thể nào thì hoàn toàn tùy thuộc vào bạn. Như thường lệ, tốt nhất là tất cả các thành viên trong nhóm của bạn cùng góp sức.

1. Vẽ một hình ảnh của công ty của bạn ở trung tâm của Bản đồ Tư duy.

2.1. Trên những nhánh chính, hãy viết:

a) Kế hoạch xây dựng lòng trung thành của

khách hàng

b) Các phần thưởng.

c) Dịch vụ khách hàng.

d) Rút ngắn thời gian chờ đợi.

e) Những lời khuyên.

3.2. Phân tích tính khả thi và những kết quả dự kiến của việc áp dụng các dịch vụ khách hàng.

4.3. Dùng số có màu sắc để đánh số thứ tự ưu tiên các dịch vụ mà bạn nghĩ rằng các khách hàng của bạn sẽ phản ứng tích cực nhất.

Như chúng ta đã thấy, cải tiến trong công việc là một điều vô cùng cần thiết đối với sự tồn tại và thành công của công ty. Và điều không thể thiếu đối với sự thành công của công ty là có một đội ngũ nhân lực đầy hứng khởi. Thay đổi là quy luật tự nhiên của cuộc sống, nhưng chính thái độ của chúng ta đối với sự thay đổi làm chúng ta khác biệt. Đối với một vài người, thay đổi là một điều gì đó nên bị phớt lờ, bỏ qua, và bất đắc dĩ mới phải thừa nhận và điều chỉnh. Đối với một số người khác, thay đổi mang lại năng lượng cho cuộc sống, luôn mang đến những kinh nghiệm và vận hội mới. Bản đồ Tư duy là công cụ lý tưởng cho tất cả chúng ta để thấu hiểu được những điều kiện đang thay đổi xung quanh, và từ đó, nắm bắt được những cơ hội mới. Theo đúng nghĩa, Bản đồ Tư duy là công cụ lựa chọn của tất cả các quản lý nhóm thành công, như bạn sẽ tiếp tục khám phá trong chương tiếp theo.

## 5. Đưa nhóm của bạn đến thành công

Những người quản lý giỏi có thể làm nên sự khác biệt giữa một nhóm thành công và một nhóm thất bại. Đây là lý do tại sao khi quản lý bản thân cũng như khi quản lý nhân viên cấp dưới, người quản lý cừ khôi cần nhiều kỹ năng. Chính vì vậy, những người quản lý xuất sắc nhất vừa phải quản lý tốt công việc của bản thân, vừa quản lý tốt nhân viên của mình.

Bản đồ Tư duy và cơ chế thành công TEFCAS sẽ giúp bạn tập trung vào kỹ năng lãnh đạo và đưa nhóm tiến đến thành công.

Bắt đầu từ bản thân

Trước khi tìm hiểu những động lực để lãnh đạo tốt, hãy tự đặt cho mình những câu hỏi sau đây:

- Bạn nghĩ điều gì làm nên một người lãnh đạo giỏi?
- Bạn tự xếp mình thuộc loại lãnh đạo nào?
- Bạn có nghĩ bạn là một hình mẫu tốt cho nhóm của bạn?
- Người quản lý nào trong quá khứ hay hiện tại khiến bạn ngưỡng mộ nhất và tại sao?
- Bạn đã xử lý những thời kỳ khủng hoảng của nhóm như thế nào?
- Bạn có khuyến khích sự minh bạch và trao đổi thông tin không?
- Bạn có khuynh hướng hay khen ngợi hay phê phán?

Nhận biết được thế mạnh cũng như những điểm yếu của bản thân là điểm mấu chốt giúp bạn trở thành người lãnh đạo có năng lực.

## NHỮNG PHẨM CHẤT NÀO LÀM NÊN MỘT NGƯỜI LÃNH ĐẠO GIỎI?

1. Hãy vẽ hình ảnh trung tâm phù hợp với nhóm mà bạn đang quản lý. Bạn có thể vẽ biểu tượng của nhóm hay một bức phác họa chân dung các thành viên trong nhóm

2. Sau đó, vẽ các nhánh chính thể hiện những yếu tố cơ bản tạo nên người quản lý giỏi. Bạn phải quản lý những ai và quản lý cái gì? Một trong những nhánh này nên bao gồm cả bạn. Trong Bản đồ Tư duy bên, những yếu tố cơ bản là: "bản thân", "đội ngũ nhân viên", "sản phẩm" và "môi trường".

3. Mở rộng các nhánh chính và phát triển Bản đồ Tư duy của bạn với các nhánh phụ. Chẳng hạn, bạn phải quản lý những khía cạnh nào của bản thân? Khối lượng công việc. Mức độ hiểu khách hàng của bạn, nhân viên hay sản phẩm? Bạn phải trau dồi những kỹ năng gì và có cần phải nắm bắt được những diễn biến mới nhất của thị trường?

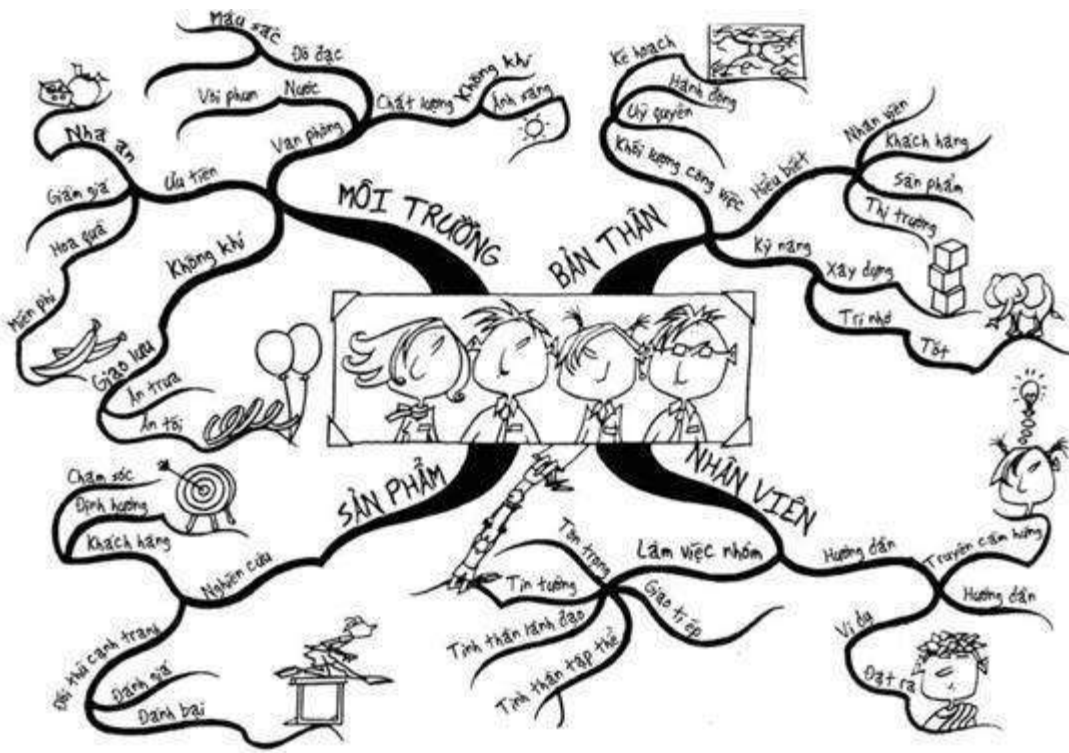
4. Hãy giữ lại Bản đồ Tư duy khi đọc tiếp chương này và phát triển nó khi bạn tập hợp được thêm những ý tưởng mới về khả năng lãnh đạo tốt.

### Quản lý chính bạn

Là người lãnh đạo cả nhóm, trước hết, bạn cần có khả năng quản lý chính mình: bạn cần phải làm gương cho cả tập thể. Để làm được điều này, bạn cần:

- Sắp xếp thời gian, lịch trình và khối lượng công việc của mình
- Đặt những hiểu biết về công ty, nhóm, khách hàng, thị trường và sản phẩm lên ưu tiên hàng đầu
- Luôn học hỏi trau dồi kỹ năng và phát triển phương pháp

- Quan tâm đến sức khỏe và sự cân đối của mình, giảm thiểu mức độ căng thẳng



*Khởi đầu công việc kinh doanh – Hãy lập Bản đồ Tư duy cho khách hàng của bạn*

Như đã trình bày ở chương 3, trong cả việc lập kế hoạch ngắn hạn và kế hoạch dài hạn, Bản đồ Tư duy là một công cụ vô cùng quý giá. Dù bạn đang dự định lập kế hoạch cho tuần tới, tháng tới hay năm tới, Bản đồ Tư duy cũng cho phép bạn tổ chức cuộc sống sao cho đạt được nhiều thành công nhất mà không gặp phải căng thẳng hay gián đoạn. Nếu bạn tổ chức không tốt, bạn có thể gây ra không khí khủng hoảng thường xuyên – điều này không những gây ra lo lắng căng thẳng mà còn làm giảm khả năng sáng tạo. Nếu bạn đã từng sử dụng Bản đồ Tư duy nhưng vẫn không thể sắp xếp mọi việc cho phù hợp, có lẽ bạn chưa biết cách giao nhiệm vụ cho những người có khả năng thực hiện công việc tốt như bạn, thậm chí còn tốt hơn bạn. Bạn rất cần phải học được kỹ năng này.

Kiến thức

Để trở thành người quản lý giỏi, bạn cần có khả năng tập hợp và hiểu các sự kiện cũng như kiến thức có liên quan một cách dễ dàng. Khi bạn đưa ra những quyết định sáng tạo, bạn càng cần phải nắm rõ thực tế và có nhiều hiểu biết. Bạn càng hiểu biết, não của bạn càng sử dụng nhiều thông tin hơn để có thể đưa ra giải pháp đúng đắn. Cũng như vậy, bạn sẽ làm ăn có lãi nếu hiểu biết tường tận về người tiêu dùng.

## Kỹ năng

Bạn phải luôn học hỏi để nâng cao những kỹ năng cơ bản vì những kỹ năng ấy có thể mở ra cho bạn những chân trời mới và giúp bạn trở thành người lãnh đạo tốt hơn. Sử dụng Bản đồ Tư duy để thường xuyên xem xét xem hệ thống của bạn làm việc như thế nào và có thể làm tốt hơn nữa hay không. Bí quyết là luôn tìm kiếm cơ hội để bạn và nhóm của mình làm việc hiệu quả hơn. Những nhà lãnh đạo tài năng nhất luôn phát hiện được những điểm cần cải thiện và hành động để cải thiện chúng. Một người lãnh đạo cần giữ cho mình khỏe mạnh và phong độ. Có lúc người quản lý làm việc trong thời gian kéo dài mà không chú ý tới ăn uống hay nghỉ ngơi một cách hợp lý, hay hút thuốc và uống nhiều rượu để giảm căng thẳng tạm thời do kỹ năng quản lý yếu kém gây ra. Trên thực tế, khi lập Bản đồ Tư duy về quỹ thời gian của bạn, bạn phải đảm bảo rằng mình đã bố trí thời gian để thỏa mãn những nhu cầu cá nhân của mình. Tầm quan trọng của việc duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân – và phương thức để đạt được sự cân bằng đó – sẽ được mô tả chi tiết ở chương 8. Rõ ràng là, nếu bạn có thể kiểm soát được công việc trong phạm vi của nó và tận hưởng thời gian thư giãn và năng động ngoài công việc, bạn có khả năng trở thành người lãnh đạo giỏi hơn.

## Lãnh đạo tập thể

Một tập thể là tập hợp các cá nhân làm việc cùng chung mục tiêu. Điều này nghe có vẻ như là một khái niệm đơn giản, nhưng trên thực tế không phải bao giờ cũng đơn giản như vậy, điển hình như câu chuyện Olympic dưới

đây. Nếu không được lãnh đạo tốt, nhóm thường mất mục tiêu và bắt đầu rơi vào thất bại. Những yếu tố có tác dụng tích cực thúc đẩy nhóm của bạn làm việc tốt cùng nhau cũng giống như những bí quyết để phỏng vấn hiệu quả:

- Dành thời gian bằng nhau cho việc lắng nghe người khác và trình bày ý kiến của bản thân
- Tỏ ra hứng thú với con người cũng như ý kiến được trình bày với bạn
- Hiểu rõ bạn, nhóm của bạn và công ty đang hướng đến những mục tiêu gì.

Bản đồ Tư duy có thể giúp nhóm bạn tập trung vào con đường phía trước và hợp nhất mọi thành viên trong nhóm bằng mục tiêu chung, sự sáng tạo và trí tưởng tượng.

Sau đây là một ví dụ đầy đủ chứng tỏ Bản đồ Tư duy có khả năng giúp bạn và tập thể của bạn tập trung vào mục tiêu, xác định nhiệm vụ cho mỗi cá nhân và nâng cao hiệu quả thực hiện công việc một cách rõ rệt như thế nào.

## Bản đồ Tư duy: Những điều kỳ diệu ở Oracle

Alan Matchan, giám đốc của tập đoàn phần mềm đa quốc gia Oracle, thuộc EMEA chia sẻ:

Bản đồ Tư duy đã lan khắp Oracle. Đó là một phần của xu thế đổi mới mạnh mẽ trong công ty. Chúng tôi tự thấy mình làm việc có hiệu quả, nhưng vẫn cảm thấy cần phải có hiệu quả hơn nữa – hai việc đó là hoàn toàn khác nhau. Bản đồ Tư duy đã giúp chúng

tôi nâng cao hiệu quả công việc. Tôi sử dụng Bản đồ Tư duy để điều chỉnh cuộc sống riêng của mình, và tôi không đơn độc. Có rất nhiều người khác cũng sử dụng Bản đồ Tư duy để tổ chức và sắp xếp các hoạt động. Ngành kinh doanh phức tạp của chúng tôi đòi hỏi chúng tôi phải sử dụng Bản đồ Tư duy – tôi sẽ không xoay sở nổi với sự phức tạp của công việc nếu không sử dụng Bản đồ Tư duy. Tôi thường dùng Bản đồ Tư duy để đối phó với những rắc rối trong việc quyết định xem nên tiếp tục như thế nào. Thành thực mà nói, Bản đồ Tư duy là vô giá.

Bạn có thể sử dụng Bản đồ Tư duy để tập trung lại nhóm theo một số cách. Chẳng hạn, bạn bắt đầu bằng việc yêu cầu mỗi thành viên trong nhóm lập một Bản đồ Tư duy để diễn tả ý kiến của họ xem nhóm, phòng ban hay công ty của họ đang đi tới đâu, và sau đó thảo luận quan điểm của tất cả mọi người trên một Bản đồ Tư duy tổng quát.

## Hướng tới vinh quang

Khi kỳ Olympics tại Seoul sắp tới gần, tôi được đề nghị giúp huấn luyện một đội chèo thuyền Olympic. Đội này đang gặp khó khăn nghiêm trọng tới mức có nguy cơ không được thi đấu tại Olympics. Các thành viên trong đội đều có chiều cao trên 1m80, đã được



huấn luyện trong bốn năm, đã tham gia các cuộc thi chèo thuyền quốc tế và rất dày dặn kinh nghiệm. Liệu vấn đề của họ có thể là gì? Để tìm hiểu, tôi đặt ra cho họ những câu hỏi sau:

- Những mục tiêu của anh trong đội là gì?
- Anh nghĩ mục tiêu của những người khác trong đội là gì?
- Theo anh hai điểm mạnh chính của đội là gì?
- Theo anh hai điểm yếu chính của đội là gì?
- Anh nghĩ đội tuyển nào sẽ giành được huy chương vàng, bạc và đồng tại kỳ Olympics sắp tới?
- Những câu trả lời của họ đem lại rất nhiều thông tin thú vị.

Mục tiêu của mỗi cá nhân khác nhau

- Không ai đoán được chính xác mục tiêu của bất kỳ người nào khác trong đội
- Những điểm mạnh mà họ nhận thấy rất đa dạng, nhưng chỉ có 2 điểm yếu: thiếu tận tâm và nhiệt

huyết

- Tất cả thành viên trong đội đều dự đoán là những đội tuyển khác sẽ giành huy chương (trừ 2 người tinh nghịch cho rằng họ sẽ giành huy chương – nhưng cũng nói rằng đó chỉ là nói vui.

Bản đồ Tư duy về trạng thái tinh thần của họ chỉ ra rằng họ đều giống nhau ở một điểm: thiếu mục tiêu chung, nhất trí về điểm yếu của họ và hoàn toàn đồng ý về việc họ không có cơ hội. Thật không ngạc nhiên chút nào khi họ không thi đấu tốt.

Chúng tôi đã điều chỉnh suy nghĩ của họ và làm cho Bản đồ Tư duy trở thành một bản đồ với những quan điểm chung thống nhất, kiến thức được chia sẻ, nhiệt tình hết mình vì một mục tiêu chung.

Kết quả là, chỉ trong vòng 3 tháng nhóm đã đi từ chỗ xếp hạng khoảng 50 trên thế giới lên tới một vị trí không ngờ là về đích ở vị trí thứ 4 trong trận chung kết của Olympics.

Một ví dụ khác là, nếu bạn muốn thực hiện một số thay đổi ở phòng ban của mình, bạn có thể triệu tập một cuộc họp và sử dụng Bản đồ Tư duy để giải thích những sự thay đổi, làm thế nào để cải thiện phòng ban của bạn,

và bạn sẽ bắt đầu thực hiện như thế nào. Sau đó bạn có thể dán bản Bản đồ Tư duy tổng kết lên tường để mục tiêu mới luôn thường trực trong tâm trí của mỗi thành viên trong nhóm.

Để có thêm lời khuyên về sử dụng Bản đồ Tư duy trong thuyết trình, hãy xem thêm chương 7

### Kiểm soát khủng hoảng

Người lãnh đạo nào cũng phải đối mặt với khủng hoảng trong một thời điểm nào đó. Có thể bạn phải giải quyết một thất bại do năng lực kinh doanh yếu kém hay sự sụp đổ của hệ thống vào một thời điểm quyết định trong chu kỳ kinh doanh. Cũng có lúc bạn phải có trách nhiệm thông báo sa thải nhân viên – đây có lẽ là một thử thách gay go nhất mà một người quản lý phải trải qua, đặc biệt là nếu như những nhân viên đó phải chu cấp cho cả gia đình.

Tuy nhiên, thất nghiệp là một thực tế của cuộc sống. Vào năm 2002, 1,3 triệu công nhân của 500 công ty đã bị sa thải, điều này cho thấy không chỉ những công ty nhỏ mới phải chịu rủi ro từ những biến động thất thường của nền kinh tế.

Thông tin bị sa thải không những tác động tới người bị mất việc mà còn tác động đến những người còn lại trong nhóm. Tạo một Bản đồ Tư duy về nhóm và đặt những thành viên chủ chốt ở những nhánh chính. Bằng cách này bạn có thể đoán trước được phản ứng của họ trước thông tin bị mất việc. Bạn sẽ phải dựa vào những người này để khuyến khích cả nhóm, do đó chú ý đến cảm xúc của họ là rất quan trọng.

### Chuẩn bị cho việc sa thải

Trước khi công bố tin tức, tìm hiểu xung quanh xem có công việc nào khác trong hay ngoài công ty hay không. Nếu có, hãy tạo ra Bản đồ Tư duy để xem công việc nào thích hợp với năng lực và sở thích của từng người. Hãy

chắc chắn là bạn đã chuẩn bị cho một cuộc đối thoại cởi mở và chân thành với những con người sắp mất việc và họ sẽ hiểu được tại sao bạn lại hành động như thế. Trong suốt cuộc nói chuyện, hãy đảm bảo là hai người giữ được thái độ tôn trọng lẫn nhau và nhân viên hiểu được đây là một quyết định thuần túy mang tính chất công việc chứ không hề mang tính chất riêng tư. Cuối cùng, hãy tạo ra trước Bản đồ Tư duy về tình huống sắp xảy ra để có thể phản ứng một cách bình tĩnh và khôn ngoan.

## Sa thải

Mỗi người có phản ứng khác nhau với việc bị sa thải. Nếu một người đã từng nghĩ tới chuyện bỏ việc, họ có thể coi đó là một cơ hội hơn là một cuộc khủng hoảng; với người khác, thông tin này có thể làm cho họ quẫn trí, chán nản và vỡ mộng về năng lực của chính mình.

## Giữ thế chủ động trong khủng hoảng

Nếu bạn đang sử dụng cơ chế thành công TEFCAS (xem chương 3), bạn sẽ không nản lòng khi bước đầu mọi việc không diễn ra như ý muốn. Thay vào đó, bạn sẽ biết phải phân tích tình hình và đưa ra một số điều chỉnh trước khi nó diễn ra.

Tương tự như vậy, trong cuộc khủng hoảng bạn chỉ cần suy nghĩ và hành động nhanh chóng, sáng tạo và linh hoạt. Một cách chắc chắn để giúp bạn hành động với độ chính xác, sự tập trung và năng lượng cao trong khi làm việc là sử dụng Bản đồ Tư duy. Nhờ đó, bạn sẽ kiểm soát được tình huống chứ không để nó kiểm soát bạn.

## KHỦNG HOẢNG KHI TỔ CHỨC HỘI NGHỊ

Hãy tưởng tượng bạn là giám đốc một công ty chuyên tổ chức các sự kiện. Vào ngày trước lúc diễn ra hội thảo quan trọng nhất trong năm, bạn được tin hai người dẫn chương trình nổi tiếng của công ty bị ốm. Họ là những

người có tên tuổi nhất của chương trình mà nhờ họ, công ty bạn mới đông khách. Bạn sẽ thông báo về sự vắng mặt của họ như thế nào?

## 1. GIỮ BÌNH TĨNH

Hốt hoảng sẽ khiến bạn không thể nhìn được toàn cảnh vấn đề và đầu óc bạn sẽ rối tung lên. Nếu nhận thấy mình rơi vào hoảng loạn, hãy thử thoát khỏi hiện tại trong 10 phút. Việc tách khỏi thử thách mà bạn đang phải đương đầu sẽ có lợi cho bạn. Nếu quá bị lệ thuộc vào cảm xúc với tình huống, bạn sẽ dễ đưa ra những quyết định nóng vội thay vì hành động một cách cẩn trọng. Kết quả là, danh tiếng của bạn, một nhà quản lý tổ chức các sự kiện cừ khôi, sẽ bị ảnh hưởng. Nếu bạn nhìn nhận sự việc như một cơ hội để thể hiện khả năng tìm kiếm giải pháp thì bạn sẽ có thể đưa ra nhiều câu trả lời sáng tạo hơn nữa.

## 2. XEM LẠI BẢN ĐỒ TƯ DUY CỦA BẠN

Khi buổi hội thảo còn đang ở giai đoạn chuẩn bị, bạn đã dùng Bản đồ Tư duy để suy nghĩ về các buổi họp để tìm hiểu nội dung cũng như người dẫn chương trình. Vậy bạn hãy xem những Bản đồ Tư duy đó để xem có cái tên nào khác có thể phù hợp không. Có thể bạn sẽ mời ngay được một số người thay thế.

## 3. RA QUYẾT ĐỊNH

Hãy sử dụng bút màu để lập Bản đồ Tư duy về tất cả những sự lựa chọn của bạn và sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên. Gọi điện thoại để xem ai rồi, vừa làm vừa ghi chú vào Bản đồ Tư duy. Hủy, lên lịch và sắp xếp lại các cuộc hẹn; hoãn lại hoặc hủy các chuyến công tác và kéo dài thêm thời hạn. Bạn sẽ ngạc nhiên với những tên tuổi hàng đầu mà bạn liên hệ được chỉ trong 24 giờ đồng hồ. Hãy chuyên tâm và thúc đẩy nhóm làm việc để mời được những tên tuổi lớn, những người dẫn chương trình chuyên nghiệp

trong lĩnh vực này. Nếu buộc phải hạ thấp kỳ vọng, bạn cũng không nên thất vọng – hãy nghĩ rằng bạn đã thử hết mọi cách có thể rồi.

## Một giải pháp thông minh

Trong tối đầu tiên của một cuộc hội thảo hai ngày, tôi đã sắp xếp để một kiện tướng cờ vua quốc tế chơi cùng một lúc 20 ván cờ với các đại biểu để trình diễn cho mọi người thấy sức mạnh và tiềm năng của bộ não con người, đặc biệt là khả năng tập trung, làm việc theo quy trình, khả năng ghi nhớ và tư duy sáng tạo.

Năm ngày trước khi sự kiện này diễn ra, kiện tướng cờ vua bị cảm cúm và bác sỹ của anh ta thông báo là anh ta sẽ không thể tham gia buổi hội thảo. Người tổ chức hết hoảng gọi điện cho tôi vì "không kịp" tìm người thay thế nữa. Tất nhiên, lúc đó chúng tôi vẫn còn thời gian là năm ngày.

Tôi bảo cô ấy hãy làm mọi cách có thể và cuối cùng giải pháp lại đến một cách rất tình cờ. Buổi trà chiều hôm đó với vài người bạn và đứa con trai 7 tuổi, cô ấy gần như sắp khóc và kể với mọi người về tình thế tiến thoái lưỡng nan lúc bấy giờ. Bỗng nhiên, cậu

con trai reo lên: "Mẹ ơi, sao mẹ không thử nhờ Raymond Keene xem sao?" Không kịp suy nghĩ xem Raymond Keene là ai và bị cậu con trai vốn rất say mê cờ vua thúc giục, người tổ chức hội thảo đó liên lạc với Raymond Keene để hỏi xem anh ta có thể thay thế vào chỗ của kiện tướng cờ vua kia không. Và Keene đã đồng ý tham dự.

Sau đó cô ấy lại lo lắng gọi điện cho tôi và hỏi rằng liệu tôi có vui lòng chấp nhận một người không được nổi tiếng lắm như Keene hay không. Tôi gần như ngã khỏi ghế và nói với cô ấy rằng chẳng lẽ cô ấy lại hỏi tôi có hài lòng khi mời Mohammed Ali để thay thế cho một tay vô địch đấm bốc hạng nhẹ nghiệp dư đến từ Scunthorpe hay không.

Raymond Keene là một trong những đại kiện tướng cờ vua xuất sắc nhất trong lịch sử. Anh đã viết nhiều sách về cờ vua và tư duy hơn bất cứ ai trong lịch sử (số sách lên tới hơn 110 cuốn, và đang tiếp tục tăng lên), là cây bút viết về cờ vua và tư duy thể thao cho tuần báo *The Times* và *International Herald Tribune*. Có thể nói, Keene là cờ thủ vĩ đại nhất.

Bản đồ Tư duy giúp bạn ứng dụng một phương pháp luận sáng tạo vào tình huống gặp phải. Nhóm nhận thức được mình đang làm gì và bạn đang bình tĩnh lái con tàu ra khỏi cơn giông bão. Một trường hợp thực tế là những khóa học về kỹ năng học tập và tư duy do tôi phụ trách ở Trung tâm Quản lý Châu

Âu (MCE)

Những bài học có thể giúp ra được từ câu chuyện này là:

- Mọi vấn đề đều có giải pháp
- Cần nhìn nhận những thời điểm khủng hoảng như những cơ hội
- Khủng hoảng có thể khuyến khích ta hành động và khơi dậy những ý nghĩ tích cực
- Giải pháp cho vấn đề thường bắt nguồn từ sự cải thiện một tình huống đã có trước khi nảy sinh vấn đề
- Khủng hoảng sẽ giúp bạn phá vỡ được thói quen làm việc theo các bước sẵn có
- Bỏ cuộc là phương pháp đảm bảo sự thất bại
- Giải pháp có thể xuất phát từ những nơi bất ngờ nhất
- Trong những tình huống khó khăn, cần quan sát cẩn thận, suy nghĩ kỹ càng và tham khảo ý kiến của những người bên ngoài
- Sẽ không có gì là kết thúc cho đến khi mọi chuyện đã xong xuôi hoàn toàn – ngay cả khi đó cũng chưa phải là hết cơ hội

Để nhấn mạnh hơn, chúng tôi sẽ đưa ra một câu chuyện để minh họa cho tác dụng của Bản đồ Tư duy trong những cơn khủng hoảng tồi tệ nhất.



Chim phượng hoàng bay lên từ đồng tro tàn

Sami Khan, phó chủ tịch của Veritas DCG ở Singapore, kể lại:

"Khoảng 8 năm trước đây, tôi đang bay đến Singapore sau một cuộc giao dịch. Trong chuyến đi, tôi nhận được tin báo là trụ sở công ty đã bị thiêu trụi. Ngay lập tức tôi đến công ty, và mặc dù một phần của toà nhà còn nguyên vẹn, nhưng toàn bộ trung tâm máy tính đã bị cháy sạch. Thật may là sự việc diễn ra vào đêm thứ 6, rạng sáng thứ 7 nên không có ai ở đó.

Giám đốc điều hành khu vực, tôi và tất cả những người quản lý cấp cao khác đều có mặt ở đó. Chúng tôi phải thông báo với công ty mẹ, chủ tịch ở Mỹ về sự việc này và kế hoạch đối phó khẩn cấp đã được tiến hành mau lẹ. Chúng tôi cố gắng cứu tất cả những dữ liệu có thể: rất nhiều dữ liệu thuộc về khách hàng – các công ty dầu lớn. Chúng tôi mất cả ngày thứ 7 và chủ nhật để đi vào những khu nước ngập đến mắt cá chân, bám đầy muội than và tìm ra những cuốn băng còn sót lại. Vào sáng thứ 2, ngài chủ tịch đã đến

Singapore và chúng tôi đã có một cuộc họp bàn về những việc phải làm và về việc chúng tôi sẽ xoay xử ra sao để khôi phục hoạt động của hãng.

Ngày thứ hai, chúng tôi quyết định cho tất cả nhân viên về nhà, trừ một số nhân viên chủ chốt cần ở lại để bàn kế hoạch xây dựng lại công ty. Tối hôm đó, chúng tôi triệu tập nhân viên tới một cuộc thảo luận hỏi-đáp tại một trong những khách sạn địa phương. Lời nhận xét mở đầu của ngài chủ tịch là chúng tôi sẽ xây dựng một công ty lớn hơn và thành công hơn. Một số người lúc đó lại cho rằng công ty nên nhận tiền bảo hiểm và đóng cửa hoàn toàn.

Chúng tôi bàn với những nhân viên chủ chốt xem ai trong số họ cần phải đi làm vào những tuần sau đó. Sáng thứ 3, ngài chủ tịch, người điều hành toàn bộ quá trình tái thiết công ty, bắt đầu thu thập bảng mềm và bút đánh dấu để lên một Bản đồ Tư duy chỉ rõ nhiệm vụ của từng người. Cuối ngày, chúng tôi dành ra một chút thời gian để xem xét xem liệu chúng tôi đang ở cách mục tiêu bao xa.

Nhiệm vụ của tôi là quản lý tất cả các vấn đề liên quan tới các mối quan hệ công chúng và liên lạc với từng khách hàng qua điện thoại, báo với họ về những gì đã xảy ra và cách chúng tôi khắc phục sự việc. Ngài chủ tịch đóng vai trò tổ chức. Chúng tôi liệt kê những thứ có thể khôi phục được từ đồng đổ nát. Sau đó, một nhóm kỹ sư phác họa kế hoạch xây dựng lại trung tâm máy tính. Chúng tôi cơ bản bản đồ hóa công việc hàng ngày, lên kế hoạch cho cả những việc nhỏ như dọn dẹp, trải thảm lại toàn bộ khu làm việc, xua mùi khó chịu, để hai tuần nữa, khi mọi người đi làm trở lại, công việc sẽ vẫn diễn ra như bình thường.

Công việc được thực hiện hàng ngày và không thể tin được là những những con người lâm vào khủng hoảng đang cùng sát cánh bên nhau như thế nào – công ty trở nên giống như một gia đình và chúng tôi cùng làm việc để vượt qua mọi khó khăn.

Chúng tôi lập Bản đồ Tư duy về từng quy trình, và chỉ trong vòng 10 ngày, chúng tôi đã khôi phục xong trung tâm máy tính và đưa trung tâm này trở lại hoạt động bình thường. Các Bản đồ Tư duy đã giúp chúng

tôi tiết kiệm được khoảng 3-4 triệu đô la. Nếu bạn nhìn công ty của chúng tôi ngày hôm nay, bạn sẽ thấy nó phát triển hơn nhiều so với 8 năm về trước và đưa chúng tôi từ vị trí thứ 3 hay thứ 4 lên vị trí số 1 trong khu vực".

Sự truyền đạt thông tin

Người lãnh đạo giỏi là người có ý tưởng lớn, có tầm nhìn xa và biết cách truyền đạt hiệu quả những điều đó. Bạn càng khuyến khích sự trao đổi thông tin ở từng cấp – trong nhóm, trong công ty, với khách hàng và các chi nhánh bên ngoài – bao nhiêu, bạn càng là một người quản lý giỏi bấy nhiêu.

Giao tiếp chứ không giao chiến

Tháng 11 năm 2003, Mexico tổ chức hội nghị thường niên của WTO. Những hội nghị trước, đặc biệt là hội nghị tổ chức tại Seattle, đã gây ra một làn sóng những cuộc biểu tình chống toàn cầu hóa và đã được đưa lên các báo của năm 2001. Ở Mexico, những người phản đối quá trình toàn cầu hóa đe dọa sẽ đấu tranh trên diện rộng chứ không chỉ giới hạn phạm vi hoạt động trong một thành phố như hội nghị ở Seattle.

Chính phủ và quân đội Mexicô liên kết với Công ty an ninh Vitalis đã quyết định lập Bản đồ Tư duy về tất cả những nhiệm vụ họ có thể phải thực hiện trong tuần diễn ra hội nghị. 8.828 đầu công việc đã được phác thảo và đưa vào một bản siêu Bản đồ Tư duy. Sau đó, họ vẽ một Bản đồ Tư duy về tất cả các khu vực xung đột có thể nổ ra và giải pháp khống chế an toàn các xung đột này.

Sau đó, họ vẽ Bản đồ Tư duy để đưa ra các kế hoạch và ý định của những người chống toàn cầu hoá, liên lạc với các tổ chức đó, chỉ ra những Bản đồ Tư duy với mục đích phá vỡ sự ngăn cách về thông tin giữa những tổ chức chống toàn cầu hóa với chính phủ và quân đội. Thay vì để những người phản đối quá trình toàn cầu hóa làm đảo lộn cuộc sống của những người dân ở Cancun, quan chức Mexico – những người chịu trách nhiệm tổ chức hội nghị – cam kết sẽ cung cấp chỗ ở và cho phép họ trình bày ý kiến trên các phương tiện thông tin đại chúng. Và điều gì đã xảy ra?

- Hội nghị kết thúc mà không hề xảy ra một hành động bạo lực nào
- Đã có sự hợp tác ngoài sức tưởng tượng giữa các bên trước đây từng đối đầu
- Các thủ lĩnh của phong trào chống toàn cầu hóa bày tỏ sự biết ơn về những điều mà những người tổ chức hội nghị của WTO đã làm cho họ
- Một văn bản dày 200 trang được công bố bàn về việc sử dụng Bản đồ Tư duy để lên kế hoạch và thực hiện kế hoạch. Văn bản đó hiện đang được coi là cẩm nang chi tiết hướng dẫn cách thức đối phó với những nguy cơ bạo lực trong những sự kiện mang tầm quốc tế.

Các Bản đồ Tư duy có thể là chìa khóa trong việc truyền đạt rõ ràng, tránh sự hiểu lầm và dàn xếp các cuộc tranh cãi. Câu chuyện trên là một ví dụ minh họa điển hình.

Không chỉ là một ví dụ điển hình của việc sử dụng Bản đồ Tư duy, câu chuyện này còn chỉ ra những phẩm chất thiết yếu cần có trong kinh doanh.

- Biết cách lắng nghe
- Lên kế hoạch và điều chỉnh
- Tư tưởng phóng khoáng

- Sự kiên định

Đây cũng là một ví dụ hoàn hảo của việc sử dụng cơ chế thành công TEFCAS vì nó chứng minh rằng những bài học được rút ra từ thất bại sẽ giúp bạn đi đến thành công. Trong trường hợp này, thất bại của những nhà tổ chức hội nghị tại Seattle trong việc kiểm soát bạo lực đã dẫn đến việc cải tiến phương pháp và cuối cùng phương pháp mới đã thành công như mong đợi ở Mexico.

Thông báo các tin tức xấu

Cho dù bạn có tin tốt hay xấu, nhân viên của bạn đều muốn được thông báo kịp thời về thông tin đó. Tin xấu nếu không được thông báo chính thức cũng có thể lọt ra ngoài qua cơ chế tin đồn và có nguy cơ vượt ra ngoài tầm kiểm soát, làm ảnh hưởng tới tinh thần làm việc của nhân viên.

Nếu phải quyết định những công việc khó khăn, bạn sẽ thấy dễ dàng hơn khi thông báo với nhóm của bạn bằng cách sử dụng Bản đồ Tư duy. Bản đồ Tư duy giúp đặt mọi tình huống vào một trọng tâm rõ ràng hơn. Bản đồ Tư duy giúp loại bỏ các tin đồn thất thiệt bằng cách trình bày sự việc một cách rõ ràng, chỉ ra chúng ảnh hưởng thế nào đến từng thành viên trong tập thể.

Hệ thống nhà hàng Mex khôi phục vị thế như thế nào

Mex, một hệ thống nhà hàng của người Mexico ở miền Nam nước Mỹ đang lâm vào tình trạng khốn khó. Thực ra, hệ thống có thể bị phá sản trong vòng ba tháng nữa. Giám đốc điều hành, ông Liuzza, đã triệu tập tất cả các nhân viên lại – bồi bàn, đầu bếp,

những người rửa bát, lau dọn và người quản lý của 10 nhà hàng trong hệ thống, thẳng thắn nói rõ với họ về tình hình khó khăn. Nếu mọi việc không được cải thiện nhanh chóng, các nhà hàng sẽ phải đóng cửa và họ sẽ mất việc.

Họ đã cùng nhau lập một Bản đồ Tư duy khổng lồ về các vấn đề hiện tại, và sau đó tiếp tục phát triển ý tưởng để cùng nhau tìm ra giải pháp. Cuối cùng họ đã tìm ra một số ý tưởng hay, như trang hoàng lại nhà hàng, mặc đồng phục, kể cả việc thuê thêm người để đứng ngoài cửa tươi cười chào đón khách hàng, mời khách hàng ăn thử bánh ngọt miễn phí.

Trong suốt thời gian khó khăn này, không một ai rời khỏi công ty, một số người còn tình nguyện chịu cắt giảm lương tạm thời. Bằng cách làm việc cật lực và tinh thần làm việc nhóm dựa trên nền tảng là một ý chí tuyệt vời, chỉ trong vòng hai tháng, hệ thống nhà hàng Mex đã đảo ngược tình thế.

Ví dụ, nếu mức tăng lương liên tiếp bị hoãn lại trong vòng hai năm, thì việc chỉ ra các lý do về tài chính qua Bản đồ Tư duy, giúp họ có thể đặt tình huống vào thực tế và thường thúc đẩy họ liên kết với nhau, dồn nhiều nỗ lực hơn, như trường hợp của hệ thống nhà hàng Mexico sau đây.



## ĐOÀN KẾT NHÓM TRONG NHỮNG THỜI ĐIỂM KHÓ KHĂN

1. Cố gắng truyền đạt càng sớm càng tốt về những tin tức mới hay những thay đổi sẽ có ảnh hưởng đến tất cả các thành viên trong tập thể và triệu tập một cuộc họp để cải chính lại tin đồn. Chuẩn bị trước một Bản đồ Tư duy và sử dụng nó để giải thích những thay đổi sẽ diễn ra và ảnh hưởng đến cách thành viên như thế nào.

1.2. Bắt đầu bằng việc vẽ một hình ảnh trung tâm phù hợp với tình huống của bạn. Ví dụ trong Bản đồ Tư duy màu "Cùng xây dựng tương lai", một công ty luật bị sáp nhập vào một công ty khác lớn hơn, và hình ảnh trung tâm của Bản đồ Tư duy chính là hình ảnh của các công ty thành viên.

2.3. Sau đó, vẽ các nhánh chính thể hiện các đặc điểm chính của thông tin bạn muốn chia sẻ và những ảnh hưởng đến nhân viên và/hoặc công ty như thế nào. Bản đồ Tư duy phải chỉ rõ "thành viên" (những người chịu tác động của thay đổi), "kết nối" (điều cần chia sẻ với nhân viên), "tinh thần" (vấn đề trọng yếu để giữ nhân viên ở lại công ty) và "hành động" (những việc mà nhân viên và công ty cần làm)

3.4. Phát triển các nhánh chính thành các nhánh con – số lượng các nhánh con không hạn chế. Chẳng hạn, nếu đang có nhiều nhân viên bỏ đi và tinh thần của số nhân viên còn ở lại rất kém, bạn sẽ làm gì để xây dựng lại nó? Bạn có thể đưa ra những động lực gì để nhân viên của bạn ở lại? Ở công ty bạn có kiểu quản lý tiêu cực, tức là những người quản lý có thiên hướng phê phán và đổ lỗi nhiều hơn là khuyến khích nhân viên không?

5. Khi bạn đã nghiên cứu tất cả những vấn đề và giải pháp khả thi trong Bản đồ Tư duy, sử dụng bản đồ đó để tổ chức một bài thuyết trình cho nhóm của bạn. (để biết thêm về việc sử dụng Bản đồ Tư duy trong thuyết trình, xem chương 7). Nhân viên của bạn sẽ ghi nhận sự thẳng thắn của bạn và họ sẽ nhận ra là thực tế không đáng lo ngại như họ suy đoán ban đầu.

## Quản lý nhân sự hiệu quả

Điều gì khiến một nhân viên muốn làm một công việc? Điều gì đã giữ họ ở lại làm việc cho công ty? Chắc chắn lý do sẽ rơi vào một hay nhiều khả năng sau đây:

- Hằng ngày họ được đối mặt với thử thách mới
- Họ cảm thấy mình có giá trị và được trân trọng
- Họ được thưởng về phương diện tài chính
- Họ nhận được phản hồi tích cực từ phía đồng nghiệp
- Họ cảm thấy họ đang tạo ra sự khác biệt
- Họ có khả năng cân bằng tốt giữa công việc và cuộc sống

Vấn đề then chốt để quản lý nhân viên trong công việc là tìm ra nhân tố nào thúc đẩy họ và sử dụng những hiểu biết đó để khơi dậy năng lực tốt nhất nơi họ. Chẳng hạn, trong khi một số người thích trải qua những thay đổi và không ổn định, một số khác lại mong muốn sự an toàn của công việc hàng ngày ổn định. Đó là lý do những người khác nhau thì thích hợp với nhiều nghề và công việc khác nhau.

Người quản lý phải coi động cơ làm việc của nhân viên là mối quan tâm hàng đầu của mình. Nếu với cương vị là trưởng nhóm, bạn thể hiện sự nhiệt tình và say mê công việc, nguồn năng lượng tích cực sẽ truyền sang các nhân viên khác. Điều này không có nghĩa là bạn đòi hỏi nhân viên phụ trách những công việc nhằm chán thực hiện nhiệm vụ với hứng thú cao độ. Tuy nhiên, nếu sử dụng Bản đồ Tư duy để chỉ ra rằng mọi công việc đều góp phần tạo ra thành công và sự sáng tạo của cả nhóm, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng hơn với công việc của mình.

## Không ngừng tạo động lực cho nhân viên

Báo cáo của tổ chức Hewitt Associate, cơ quan tư vấn toàn cầu, đưa ra những chiến thuật sau để duy trì sự trung thành của nhân viên:

1. Nhìn vào những người quản lý – nếu thái độ của họ lạnh lùng và thiếu quan tâm, thì nhân viên sẽ cảm thấy mất tự tin và không được quan tâm – thậm chí có thể ra đi. Thái độ lạnh lùng, cứng nhắc là không thể chấp nhận được với một nhân viên cấp dưới, và vì thế, những người quản lý cũng hoàn toàn không nên có thái độ này. Không bao giờ nên xem nhẹ ảnh hưởng của một người lãnh đạo có thái độ tiêu cực và khó tính đối với tập thể. Nếu có một người quản lý như vậy trong công ty, cần có biện pháp xử lý ngay.

2. Xác định mục tiêu rõ ràng – khi nhân viên của bạn tin tưởng rằng họ đang hướng tới một mục đích chung, chứ không phải bị ép buộc làm những công việc riêng lẻ cho những mục đích không rõ ràng, thái độ của họ sẽ lạc quan hơn.

3. Liên tục nhắc nhở nhân viên về mục tiêu – luôn luôn nhắc lại những thông điệp hay mục đích của tập thể cho nhân viên. Chẳng hạn như cần phải nhắc lại những khẩu hiệu "chúng ta là số một", "khách hàng là thượng đế", hoặc "chúng ta cung cấp dịch vụ/sản phẩm số một". Nếu ví mỗi hoạt động của một ngày làm việc là một chiếc áo thì mục tiêu chung chính là chiếc móc áo định hướng cho những hoạt động đó.

4. Biến công sở thành một nơi làm việc dễ chịu. Không phải ngẫu nhiên mà những công ty xây dựng nơi làm việc đẹp nhất cho nhân viên cũng là những công ty có hiệu quả kinh doanh tốt nhất.

Tuy nhiên nếu bạn có thể kích thích nhân viên của mình tự tạo ra động lực làm việc cho bản thân họ, bạn sẽ tiến thêm một bước. Dành thời gian và công sức để khai phá sự tự tin trong họ, để họ cảm thấy hài lòng với những gì mà họ làm. Sau đó các thành viên trong nhóm sẽ gắn bó chặt chẽ với nhau hơn. Hãy động viên nhóm của bạn cảm thấy tự hào về thành tích và sự sáng tạo của họ và làm cho họ thích thú với những quy trình mà họ đã cố gắng để đạt được.

Xây dựng sự tự tin trong nhân viên chính là yếu tố then chốt của nghệ thuật quản lý hiện đại. Những người quản lý thực sự phải là ánh sáng dẫn đường tới tương lai cho cả tập thể

Phân công công việc hiệu quả

Báo cáo của Hewitt Associates đưa ra 3 quy tắc cơ bản để phân công công việc hiệu quả.

## 1. ĐÚNG NGƯỜI ĐÚNG VIỆC

Nhiều ví dụ cho thấy việc quản lý sẽ trở nên tồi tệ nếu người lãnh đạo không biết phân công đúng người đúng việc. Là một nhà quản lý, bạn phải dành ưu tiên cho việc tìm ra điểm mạnh và điểm yếu của nhóm, cũng như khối lượng công việc mà họ có thể đảm nhận trong mỗi tuần. Làm theo cách này bạn sẽ dùng đúng người đúng việc mà không đánh giá quá thấp khả năng của nhân viên hay ngược lại, giao cho họ việc quá sức.

Bản đồ Tư duy có thể rất hữu ích về mặt này bởi bạn có thể kết nối các thành viên trong nhóm và phân loại khả năng cũng như kinh nghiệm của họ. Vì thế, hãy thường xuyên xem lại Bản đồ Tư duy của bạn và thêm vào những kỹ năng hay kinh nghiệm mới. Bạn cũng có thể đánh giá khả năng chịu trách nhiệm cũng như việc xây dựng kỹ năng đương đầu với thách thức ở mức độ phù hợp sao cho nhân viên của mình thích thú với những thử thách mới nhưng không tốn quá nhiều thời gian với những thách thức đó.

## 2. TRAO ĐỔI NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

Hầu hết các nhà quản lý đều biết rõ họ muốn gì, nhưng lại không thể truyền đạt mong muốn đó cho nhân viên một cách hiệu quả. Nếu như người quản lý không nói rõ với nhân viên về những công việc cần được thực hiện, chắc chắn kết quả công việc sẽ không như mong muốn.

### Sử dụng Bản đồ Tư duy

để giải quyết vấn đề sống còn của nhóm

Rikki Hunt là cựu giám đốc điều hành của tập đoàn dầu lửa Burmah và hiện tại đang là Chủ tịch tập đoàn nhiên liệu Force với doanh thu hơn 1 tỷ bảng mỗi năm. Ông đã chỉ huy một nhóm thám hiểm gồm những thành viên là người Anh có rất ít kinh nghiệm thực hiện một nhiệm vụ: xác định chính xác điểm cực nam. Trước chuyến thám hiểm, ông lập Bản đồ Tư duy để biết phải mang những dụng cụ gì cho chuyến đi. Nhưng sau đó, Bản đồ Tư duy mới thực sự cho thấy hiệu quả khi đoàn thám hiểm phải sống trong những căn lều chật chội (kích thước khoảng 1m50 X 1m80).

"Chúng tôi phải qua đêm trong những chiếc túi ngủ chật đến nỗi nếu muốn trở mình, tôi chỉ có thể làm như vậy nếu tất cả những người khác cũng trở mình theo. Trong lều nhiệt độ có thể xuống dưới âm 50oC. Thật khó có được cảm giác dễ chịu trong một hoàn cảnh như vậy. Vì vậy, chúng tôi đã sử dụng Bản đồ Tư duy để đối phó với các vấn đề một cách chi tiết nhất. Thực chất, Bản đồ Tư duy chính là công cụ giúp tôi chuẩn bị đương đầu với khó khăn. Một trong những việc tôi đã làm là tạo Bản đồ Tư duy để tìm ra

cách tổ chức nhóm có hiệu quả nhất. Những người trong nhóm cho rằng chúng tôi nên lập một bảng phân công: mỗi ngày sẽ có một người chịu trách nhiệm về nấu ăn, một người phải đi lấy tuyết về để lấy nước đun và một người khác sẽ dựng lều. Sử dụng Bản đồ Tư duy, chúng tôi phát hiện ra rằng một người trong nhóm rất thích nấu ăn, vì vậy thay vì việc phân công mỗi ngày một người chịu trách nhiệm nấu nướng, chúng tôi để người này đảm trách việc nấu ăn trong cả tuần. Chúng tôi cũng tìm ra được một người không ngại ra ngoài khi thời tiết xấu để lấy tuyết. Vì vậy thay vì bản phân công, chúng tôi đã lập ra được một kế hoạch khiến mọi người đều thoải mái."

Bạn có thể tránh điều này bằng cách đưa ra những chỉ dẫn rõ ràng khi bạn giao công việc cho ai đó và phải luôn sẵn sàng giải thích thêm khi họ đã bắt tay vào thực hiện công việc. Bản đồ Tư duy sẽ là bản tóm tắt hoàn hảo vì nó có khả năng khái quát về mục tiêu của các công việc cần làm chỉ trong một trang giấy.

### 3. TIN TƯỞNG NHÂN VIÊN CỦA BẠN

Nếu bạn phân công công việc một cách phù hợp và trao đổi rõ ràng với cả nhóm về những mục tiêu cần thực hiện, bạn có thể tự tin rằng tất cả mọi người sẽ thực hiện tốt được công việc như bạn mong muốn.

Bạn cần phải tin tưởng nhân viên của mình, vì điều đó giúp giải phóng bạn khỏi việc phải trực tiếp làm những công việc mà bạn muốn đạt được. Điều quan trọng là nhân viên của bạn phải được quyền tự chủ với công việc của họ

Những nhân viên cảm thấy họ không được quyền chủ động làm bất cứ việc gì và không được nhận bất cứ trách nhiệm gì sẽ có xu hướng cảm thấy bất mãn và không có động lực để làm việc

Câu chuyện của Rikki Hunt chứng tỏ một cách thuyết phục rằng Bản đồ Tư duy có thể giúp nhận ra điểm mạnh và điểm yếu của từng thành viên trong nhóm và vì vậy, người quản lý có thể phân công công việc một cách công bằng và thích hợp cho từng người

Việc vẽ ra các Bản đồ Tư duy cũng giúp cho việc đề ra kế hoạch của cả nhóm, đặc biệt là đối với các trường hợp như nhóm của Rikki, khi mà những khó khăn quyết định sự sinh tồn của cả nhóm.

Sử dụng TEFCAS để khen ngợi và phê bình một cách xây dựng

Một vai trò vô cùng quan trọng của một người quản lý và một người lãnh đạo là đưa ra phản hồi đối với những công việc mà nhân viên của họ thực hiện. Bằng cách này, nhân viên có thể thấy được những thành công và những sai lầm của họ, từ đó họ có thể thực hiện công việc tốt hơn trong tương lai. Chính vì tầm quan trọng của việc đưa ra phản hồi cho nhân viên, những người quản lý và lãnh đạo sẽ cần đến TEFCAS (đọc lại về TEFCAS ở chương 3). Để tiện theo dõi, chúng tôi tóm tắt lại ý nghĩa của TEFCAS:

**T** (Trial): Thử nghiệm

**E** (Event): Sự kiện

**F** (Feedback): Phản hồi



**C (Check):** Kiểm tra

**A (Adjust):** Chỉnh sửa

**S (Success):** Thành công

## 1. KHEN NGỢI

Nhiều nhà quản lý thường có khuynh hướng chỉ trích nhân viên nhiều hơn khen ngợi; tuy nhiên việc đưa ra những lời khen đối với nhân viên rõ ràng có những tác dụng to lớn. Một lời khen xứng đáng và phù hợp sẽ giúp nhân viên của bạn đặt ra những mục tiêu cao hơn và đạt được những thành tích xuất sắc hơn. Đừng bao giờ coi thường sức mạnh của những lời khen ngợi. Ngay cả một nhân viên đã phạm phải rất nhiều sai lầm, hãy cố gắng cài vào trong phản hồi của bạn về một số điểm mạnh mà họ có thể phát huy.

## 2. PHÊ BÌNH MANG TÍNH XÂY DỰNG

Khi bạn đang quản lý một nhóm sẽ có những sai lầm trong công việc bạn cần phải đem ra thảo luận trong tập thể. Suy cho cùng, để có thể đứng vào vị trí quản lý như bạn ngày hôm nay, chắc hẳn bản thân bạn cũng đã trải qua nhiều sai lầm. Một số người rất lo ngại khi bị chỉ trích bởi vì họ sợ rằng những lời chỉ trích này sẽ càng làm nổi bật sai lầm của họ. Những thất bại làm tổn thương sâu sắc sự tự tin và lòng tự tôn của mỗi người đặc biệt là khi chúng có thể khiến họ bị hạ chức hoặc cách chức.

Nói chung, sự sợ hãi thất bại còn phổ biến hơn là chính bản thân sự thất bại và sự sợ hãi này vô cùng có hại cho công việc kinh doanh: Nó làm cho con người không dám liều lĩnh. Một công ty không có khả năng chấp nhận rủi ro sẽ không bao giờ trở thành một công ty hàng đầu hoặc người chiếm lĩnh thị trường. Bởi vì việc chấp nhận rủi ro, cho dù sự chấp nhận đã được tính toán trước, cộng với khả năng rút ra bài học từ thất bại là một phần của quá trình phát triển thành công của doanh nghiệp. Nó cũng chính là đặc điểm phân biệt giữa một doanh nhân xuất sắc và một doanh nhân bình thường.

## Sức mạnh của đức kiên trì

Theo tiến sĩ Adrian Atkinson, một nhà tâm lý học kinh doanh và giám đốc điều hành của Human Factors International, hầu hết các thương gia phải trải qua trung bình là 5 lần thất bại trước khi có thể thành công. Theo quan sát của ông, những thương gia liêu lĩnh kinh doanh trong các lĩnh vực mới coi thất bại là một cơ hội học hỏi kinh nghiệm để dẫn đến thành công.

Cũng giống như những thương gia xuất chúng nhất, bạn cũng nên sử dụng những thất bại của nhóm như một cơ hội học tập. Cơ chế thành công TEFCAS sẽ giúp bạn và nhóm của bạn tập trung vào việc tìm ra điểm sai lầm trong quá trình thực hiện công việc, nguyên nhân của sai lầm và giải pháp ngăn chặn sự tiếp diễn của sai lầm đó hoặc cách thức biến thất bại thành thành công. Điều này đảm bảo rằng sự phê bình của bạn mang tính xây dựng và không làm tổn hại đến tinh thần của nhóm.

### CÁCH THỨC SỬ DỤNG CƠ CHẾ TEFCAS

- Đảm bảo nhóm của bạn không lạ lẫm với cơ chế thành công TEFCAS và rằng bạn sử dụng nó thường xuyên trong các cuộc họp của nhóm để phân tích kết quả và quá trình thực hiện công việc của toàn nhóm. Cơ chế thành công TEFCAS cho phép thất bại hoặc sai lầm xảy ra trước khi thành công và vì vậy nhóm của bạn sẽ sớm có thói quen phân tích sai lầm và rút ra bài học để thành công trong những lần tiếp theo.

- Khi cần phải phê bình để rút ra bài học, hãy tổ chức một cuộc họp với toàn nhóm hoặc gặp riêng người bị phê bình và trao đổi cởi mở về những gì đã xảy ra, lý do tại sao lại như vậy. Hãy vẽ một Bản đồ Tư duy về tình huống đó để hỗ trợ cho cuộc thảo luận. Bản đồ này bao gồm sáu khía cạnh của TEFCAS.

1. Thử nghiệm (Trial): Mục tiêu của dự án hoặc nhiệm vụ là gì, và nhóm hoặc người đó đã tiến hành thực hiện nhiệm vụ như thế nào?

2. Sự kiện (Event): Kết quả thu được sau khi thực hiện nhiệm vụ là gì?

3. Phản hồi (Feedback): Điều gì đã được thực hiện tốt? Điều gì chưa tốt? Việc gì có thể làm tốt hơn? Bạn có nên giúp đỡ hoặc đưa ra lời khuyên nhiều hơn cho nhóm hoặc người đó không?

4. Kiểm tra (Check): Theo bạn, có thể làm gì để cải thiện tình hình? Làm thế nào đảm bảo những sai lầm đó không lặp lại nữa? Điều gì đã được làm tốt và nên phát huy? Bạn đã học được gì từ những kinh nghiệm này?

5. Điều chỉnh (Adjust): Làm thế nào để thực hiện những thay đổi cần thiết? Với tư cách là người lãnh đạo nhóm, bạn có cần giúp đỡ trực tiếp hơn không?

6. Thành công (Success): Trong tương lai nên tiếp tục làm việc như thế nào? Mục tiêu mới của dự án là gì? Phần thưởng nếu các thành viên làm việc thành công là gì?

- Với cách nhìn nhận điểm yếu cũng như điểm mạnh của người hay nhóm có liên quan, bạn hãy thể hiện rằng mình chú ý toàn diện đến người đó hay đến cả nhóm và không chỉ để ý vào những điểm chưa tốt trong công việc của họ. Thái độ này sẽ giúp bạn được kính trọng hơn và bạn sẽ khai thác được tốt nhất khả năng của nhân viên trong tương lai.

- Nếu các thành viên trong nhóm cảm thấy được cổ vũ, họ sẽ có thể đưa ra những thay đổi cần thiết để thực hiện công việc tốt hơn.

## Microsoft: Biến điểm yếu thành sức mạnh

Microsoft thường được ca ngợi là một doanh nghiệp rất thành công. Bill Gates, chủ tịch của Microsoft và kỹ sư phần mềm chính của công ty, là một người yêu thích sự sáng tạo, một người lãnh đạo luôn biết tạo cảm hứng cho nhân viên và đã xây dựng được một văn hóa doanh nghiệp tuyệt vời – điều này thể hiện qua điểm số rất cao mà Microsoft đạt được trong các cuộc điều tra nhằm tìm ra những công ty có môi trường làm việc tốt nhất và có hiệu quả nhất trên toàn thế giới.

Bí quyết thành công của Microsoft trong từng ấy năm chính là khả năng xem xét phần mềm bằng cái nhìn khách quan và phân tích cả điểm mạnh, điểm yếu của nó. Trong một lần phát biểu tại Mỹ để quảng bá cho những phần mềm mới nhất của Microsoft, Bill Gates đã chỉ ra những thách thức mà công ty phải đối đầu trong quá khứ và cách thức mà Microsoft vượt qua những thách thức đó.

"Nếu phải chứng minh rằng chúng tôi luôn sẵn sàng lắng nghe khách hàng và cải tiến sản phẩm của mình, tôi sẽ dẫn ra sự cải tiến phần mềm Word trong những năm vừa qua. Phiên bản Word đầu tiên khá tồi tệ và có vẻ như chỉ là một ảo tưởng công nghệ nhưng chúng tôi đã chăm chú lắng nghe khách hàng. Người sử dụng yêu cầu chúng tôi thay đổi nó, và chúng tôi đã thực sự làm cho phần mềm này trở nên tốt hơn."

Người đàn ông giàu nhất thế giới sẵn sàng chấp nhận, thừa nhận những điểm không hoàn thiện và luôn coi trọng việc lắng nghe ý kiến của khách hàng. Đây chính là lý do Bill Gates trở thành một người lãnh đạo truyền cảm hứng cho cả tập thể Microsoft.

Nếu bạn có thể dạy cho nhân viên của mình cách chế ngự nỗi sợ hãi trước thất bại, họ sẽ có động cơ để đưa ra sáng kiến và quản lý công việc của chính mình. Những ý tưởng tích cực của họ sẽ hỗ trợ cho nhau và tạo nên một ngân hàng ý tưởng. Đôi khi, giải pháp nghe có vẻ hứa hẹn lại trở nên không được hiệu quả cho lắm, nhưng như vậy vẫn tích cực hơn là mắc kẹt trong một cái vòng luẩn quẩn không có những thách thức và thay đổi. Hãy nhớ rằng:

**THẤT BẠI LÀ MẸ THÀNH CÔNG**

Và yếu tố cơ bản mà bạn cần phải có để đạt được mục tiêu là:

**SỰ KIÊN NHẪN**

## Quản lý tri thức

Cách thức quản lý tri thức trong công ty góp phần tạo nên sự thành công trong kinh doanh. Là người lãnh đạo, bạn không những phải chịu trách nhiệm về các dữ liệu và con số liên quan, cập nhật chúng – mà bạn còn phải tạo ra một thứ văn hóa quản lý các tri thức đó trong toàn công ty.

Một trong những điểm khu biệt của các công ty hàng đầu trong thị trường gồm vô vàn các công ty lớn nhỏ ngày nay là tri thức chuyên sâu. Một công ty có khả năng dự đoán các xu hướng của thị trường được hưởng lợi thế rõ ràng. Và bất cứ công ty nào có truyền thống mạnh về kiến thức chuyên môn về một lĩnh vực cụ thể bao giờ cũng đi trước các đối thủ một bước.

Việc quản lý tri thức có thể được tiến hành một cách chính thức, chẳng hạn như thông qua các cuộc họp thường xuyên sử dụng Bản đồ Tư duy để hỗ trợ quá trình trao đổi, chia sẻ thông tin cũng như ý tưởng. Quản lý tri thức cũng có thể diễn ra trong một hoàn cảnh đơn giản, như khi hai đồng nghiệp chia sẻ những ghi chép của mình trong lúc uống nước cùng nhau.

Mục tiêu cơ bản của quá trình quản lý tri thức là tích lũy và truyền bá tri thức trong văn hóa của công ty, sao cho mọi cá nhân trong ty có thể tiếp cận được với tri thức, dù cho họ có là nhân viên ở cấp nào. Bản đồ Tư duy là một công cụ hiệu quả trong việc cập nhật thông tin về công ty và về thị trường. Nếu các Bản đồ Tư duy về các thị trường khác nhau được dán ở các bảng tin khắp công ty, đưa ra thông tin về các yếu tố như khách hàng, các công ty đối thủ và quá trình phát triển sản phẩm, các nhóm nhân viên sẽ luôn luôn có được một cái nhìn toàn diện về hoạt động chung của toàn công ty.

Những nhà thiết kế và kỹ sư của hãng Boeing sử dụng Bản đồ Tư duy để thông báo với nhau về những ý tưởng mới nhất và những diễn tiến mới của các dự án. Khi họ có ý tưởng mới hay vừa hoàn thành một khâu trong dự án, họ thêm ý tưởng hay công việc đã hoàn thành này vào Bản đồ Tư duy

chung để các thành viên khác của nhóm bắt kịp tiến độ và chèn thêm vào những ý tưởng mới hơn nữa.

Một công ty hiểu được tầm quan trọng của việc quản lý tri thức và ảnh hưởng sâu rộng của nó tới từng cá nhân sẽ khuyến khích mọi nhân viên trong công ty suy nghĩ sáng tạo hơn. Bạn nên sử dụng Bản đồ Tư duy để khuyến khích và phản ánh luồng suy nghĩ sáng tạo này.

Quản lý tri thức có hiệu quả

## 1. LUÔN LUÔN HỌC HỎI

Đầu tư vào việc học tập của bản thân bạn và nhóm của bạn. Phải đảm bảo rằng ưu tiên hàng đầu của bạn là đào tạo phương pháp học tập, bao gồm phương pháp sử dụng Bản đồ Tư duy, suy nghĩ sáng tạo, trí nhớ, tốc độ đọc tài liệu và kỹ năng giao tiếp. Đây là những cơ sở của toàn bộ quá trình quản lý tri thức. Nếu nhân viên của bạn nắm vững những kỹ năng trên, họ sẽ nắm được tri thức nhanh chóng hơn, hiểu chúng một cách dễ dàng hơn, ghi nhớ tốt hơn và ứng dụng hiệu quả hơn. Nếu không có những kỹ năng này, chỉ trong vòng 24h họ sẽ quên mất 80% những gì vừa được học.

Bạn và nhóm của mình phải thường xuyên theo dõi các phương tiện thông tin để nắm được các thông tin liên quan đến công việc của mình và nếu có thông tin mới, bạn phải ghi lại vào Bản đồ Tư duy. Tập thể phải cùng nhau áp dụng những hiểu biết của mình về phương pháp học tập để tiếp tục học hỏi thêm các kỹ năng mới, bao gồm cả việc học ngoại ngữ, có thể giúp cho việc kinh doanh tốt hơn và tạo nên một cơ sở vững chắc hơn. Nếu làm được như vậy, các thành viên trong nhóm sẽ cảm thấy gắn bó và có động lực làm việc cao hơn, và sẽ cảm thấy mình có giá trị hơn, cũng như các giá trị của mình được người khác thừa nhận.

## 2. ĐẦU TƯ VÀO XÂY DỰNG NGÂN HÀNG TRI THỨC CỦA NHÓM

Một nhóm người bao giờ cũng sở hữu một ngân hàng tri thức lớn. Nếu mỗi thành viên của nhóm tiếp cận được với hàng triệu triệu tế bào não và lượng tri thức lớn ẩn chứa trong đó, thì họ sẽ góp phần nâng cao thành công của công ty.

Cách tốt nhất để quản lý những thông tin trong ngân hàng tri thức của bạn là sử dụng Bản đồ Tư duy trên máy tính. Bản đồ Tư duy trên máy tính như chương trình “Thiên tài tư duy” có ưu điểm quản lý vĩ mô và vi mô kiến thức của bạn. Để biết thêm thông tin, xin đọc chương 7

### 3. CHỦ ĐỘNG SAY MÊ TÌM HIỂU

Khuyến khích nhân viên của bạn đừng coi công việc chỉ là một phương tiện kiếm tiền. Hãy giới thiệu họ với các khách hàng, đưa cho họ đọc những tài liệu cần thiết, nhất là Bản đồ Tư duy, và hỏi ý kiến họ về ngành nghề mà họ đang làm. Nếu nhóm của bạn yêu thích ngành nghề đó, chắc chắn những đam mê và hiểu biết sẽ được hình thành. Trang bị cho họ lòng tự tin để họ dám nói lên những gì mình nghĩ và chia sẻ suy nghĩ với người khác.

Khuyến khích nhân viên của bạn trở thành những nhà quản lý tri thức hiệu quả

- Tham dự các sự kiện cùng với họ
- Chia sẻ những thông tin liên quan bằng cách sử dụng Bản đồ Tư duy
- Kích thích lòng say mê của họ với lĩnh vực mà họ đang làm việc



- Bản thân bạn hãy thể hiện sự hứng thú với ngành nghề và trở thành một nhân vật cố động cho lĩnh vực đó. Bạn có thể thể hiện lòng đam mê của mình bằng cách tham gia vào các cơ quan kinh doanh khác và tham gia bàn luận trên các diễn đàn hoặc hội nghị.
- Hãy đóng vai trò là người cố vũ tinh thần và người chỉ dẫn về các vấn đề kinh doanh.

### **Quản lý công việc liên quan đến khách hàng**

Một mục tiêu quan trọng của công việc kinh doanh là làm hài lòng khách hàng để họ tiếp tục làm ăn với công ty của bạn. Điều này cũng gần như đồng nghĩa với lợi nhuận. Nếu lợi nhuận chỉ có nghĩa là tiền bạc, không sớm thì muộn công ty sẽ phá sản. Nhưng nếu một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ mà khách hàng vẫn sẽ tiếp tục muốn, công ty đó sẽ còn tồn tại.

Bản đồ Tư duy luôn là một phương pháp tổ chức công việc kinh doanh sao cho khách hàng luôn được đặt vào vị trí trung tâm. Những nhân viên chăm sóc khách hàng tài năng nhất bao giờ của là những người thiết lập mối quan hệ với khách hàng tốt đến mức khách hàng có thể coi họ là những người bạn. Những mối quan hệ thân thiết này sẽ tạo ra sự trung thành của khách hàng với công ty của bạn và sự mong muốn tiếp tục thành công với những dịch vụ mà công ty bạn cung cấp. Đây là một tình thế trong đó cả hai bên cùng có lợi.

Nếu bạn đang quản lý một công việc kinh doanh, bạn và các đồng nghiệp nhất thiết phải có hiểu biết rõ về đặc điểm khách hàng. Để đạt được điều này, hãy bắt đầu bằng việc sử dụng Bản đồ Tư duy về các khách hàng mục tiêu của công ty. Một bức tranh chân thực về các đặc điểm của khách hàng

phải đảm bảo cả về số lượng và chất lượng của thông tin và của quá trình nghiên cứu để có được thông tin. Khi xây dựng một Bản đồ Tư duy từ những nghiên cứu thống kê, kết quả đôi khi sẽ đem lại nhiều ngạc nhiên, và luôn luôn có tác dụng soi sáng đường đi của công ty bạn.

## LẬP BẢN ĐỒ TƯ DUY VỀ KHÁCH HÀNG MỤC TIÊU

1. Vẽ phác họa hình ảnh của khách hàng ở trung tâm của Bản đồ Tư duy để bạn được kích thích về mặt hình ảnh. Hãy nghĩ về khách hàng như thể họ là những nhân vật trong một bộ phim hay một cuốn sách. Thậm chí bạn có thể đặt một cái tên mới cho họ.

2. Vẽ những nhánh chính từ hình ảnh trung tâm, chỉ dùng một từ cho mỗi nhánh, đưa ra những thông tin cơ bản về khách hàng. Các nhánh chính này thể hiện những đặc điểm chính như giới tính, khả năng tài chính, cách sống, các ưu tiên, giá trị, tuổi, sở thích.

3. Trên những nhánh nhỏ hơn, bạn có thể xây dựng những chi tiết tạo nên hình ảnh khách hàng. Hãy vẽ hình để minh họa cho đặc điểm, nếu có thể. Ví dụ, trong nhánh "tài chính", bạn có thể đoán mức lương của họ vào khoảng 40.000 bảng Anh/năm, và rằng họ tiêu tiền chủ yếu vào việc giải trí, đi nghỉ, quần áo, các sản phẩm làm đẹp và quà tặng.

4. Khi đã có một Bản đồ Tư duy sơ bộ, hãy chia sẻ nó với nhóm của bạn để họ cùng đóng góp ý kiến. Mỗi khi bạn có đầy đủ lý do để thay đổi nhận định về một đặc điểm nào đó của khách hàng, thì bạn cũng phải chỉnh sửa Bản đồ Tư duy đã vẽ.

### Hiểu khách hàng của mình

Vì giờ đây bạn đã hiểu khách hàng của mình là loại người như thế nào, bạn hiểu rõ hơn mình sẽ phải làm gì để tiếp cận khách hàng và những gì bạn sẽ nói với họ khi bạn tiếp cận được họ.

Rất nhiều người làm việc trong lĩnh vực kinh doanh không thích phải gặp gỡ khách hàng và cùng lắm chỉ coi đó là một việc lặt vặt chứ không phải là một thú vui. Tuy nhiên, việc gặp gỡ khách hàng rõ ràng là một cách tốt nhất để tăng cường hiểu biết của hai bên về công việc kinh doanh của cả hai. Quản lý các mối quan hệ với khách hàng là sự đầu tư thời gian và sức lực đem lại nhiều lợi nhuận nhất.

Mặc dù bạn đã có cái nhìn tổng quan về “khách hàng mục tiêu” của mình, nhưng trên thực tế, mỗi người đều có sự khác biệt. Tuy nhiên, họ đều sẽ đánh giá cao sự quan tâm của bạn tới những đặc điểm cá nhân của họ. Việc bạn nhớ được tên và những chi tiết trong cuộc sống của họ luôn luôn giúp bạn tạo ấn tượng tốt (để tăng cường trí nhớ, đọc thêm những phần tiếp theo). Sau mỗi lần gặp gỡ khách hàng, bạn cần vẽ ra Bản đồ Tư duy của bạn về họ. Đây sẽ là một Bản đồ Tư duy phản ánh những gì khách hàng kể với bạn về bản thân họ.

Cũng giống như lúc bạn vẽ Bản đồ Tư duy về khách hàng mục tiêu, hãy bắt đầu với tên và miêu tả vắn tắt về đặc điểm bên ngoài của của khách hàng ở trung tâm của Bản đồ Tư duy – hay tốt nhất, bạn nên vẽ một bức tranh về họ. Bạn có thể vẽ thêm các nhánh thể hiện thông tin về gia đình, sở thích, nghề nghiệp, lịch sử công việc và những ngày nghỉ của họ.

Qua mỗi lần gặp gỡ và chỉnh sửa hay thêm vào Bản đồ Tư duy, bạn sẽ biết rõ họ như bạn bè. Bản đồ Tư duy của bạn sẽ là một cơ sở dữ liệu đầy màu sắc, giúp bạn luôn cập nhật thông tin về khách hàng. Do vậy, bạn sẽ:

- Tự tin hơn khi giao tiếp với khách hàng, bởi vì bạn đã chuẩn bị sẵn sàng trước khi gặp họ
- Chú ý hơn tới những điều đã xảy ra trong cuộc sống của họ
- Sẵn sàng và có khả năng đáp ứng các nhu cầu của khách hàng, vì bạn đã hiểu được họ thực sự muốn gì

- Chào đón nồng nhiệt khách hàng bởi vì bạn thực sự quan tâm đến họ còn họ thì rất hài lòng với sự quan tâm của bạn.
- Nhận thấy rằng họ vẫn muốn tiếp tục làm ăn với công ty của bạn

## MỘT TRÍ NHỚ TỐT SẼ TẠO ẤN TƯỢNG KHÓ QUÊN

### 1. SỰ LẶP LẠI

Khi bạn được giới thiệu với một ai đó, hãy lặp đi lặp lại tên của người đó trong lúc nói chuyện với họ. Để ý đến một điều gì đó đặc biệt trong tên của họ. Nếu đó là một cái tên khó phát âm, phải chắc chắn rằng bạn phát âm đúng. Ngay sau khi gặp khách hàng, hãy sử dụng tên của họ để nó trở nên sinh động trong trí óc của bạn. Nếu bạn được giới thiệu trong hoàn cảnh công việc kinh doanh, hãy chắc chắn rằng bạn có card của họ để có thể nhìn thấy cách viết tên họ. Nếu cách phát âm của cái tên đó quá phức tạp, hãy ghi lại phiên âm ở mặt sau của card.

Bạn có thể vẽ một Bản đồ Tư duy nhanh ở mặt sau của card với một bức phác họa chân dung họ ở trung tâm và các nhánh chính là những thông tin cơ bản họ nói cho bạn biết. Bản đồ Tư duy này sẽ là vật ghi nhớ cần thiết nếu bạn cần gọi điện cho họ hay cần gặp lại họ. Những cái tên nhiều khi làm cho người ta bực tức, nhưng chúng rất đáng được bạn bỏ công sức để ghi nhớ.

Một cách giúp người khác ghi nhớ tên của bạn là sử dụng nó trong cuộc hội thoại. Bạn có thể dùng câu trực tiếp thay vì dùng câu gián tiếp. Chẳng hạn, thay vì nói "Sếp hỏi tôi xem tôi có muốn đi dự hội thảo hay không", hãy nói "Sếp nói với tôi, "Tony, anh có muốn đi dự hội thảo đó không?". Việc này giúp cho tên bạn được khắc sâu hơn trong trí nhớ người khác và giúp cho cuộc hội thoại trở nên thú vị và sinh động hơn.

### 2. HÃY BIẾT TẠO HỨNG THÚ

Nếu bạn thích thú với những điều xung quanh, bạn sẽ khó quên hơn. Nếu đi nghỉ, hãy đọc sách hướng dẫn về nơi bạn sắp đến thăm. Đằng sau mỗi cái tên có thể là một câu chuyện hấp dẫn giúp bạn ghi nhớ lâu dài.

Cũng giống như vậy, khi bạn gặp gỡ ai đó, hãy biết cách tạo hứng thú. Hãy hỏi họ về bản thân họ, về gia đình hay nơi họ sống. Nếu bạn đang có mặt ở một cuộc gặp gỡ kinh doanh, có thể bạn cũng biết một số người có đặc điểm hay hoàn cảnh giống với người mới quen. Điều này sẽ giúp bạn thêm các chi tiết vào Bản đồ Tư duy. Sau khi gặp một người nào đó và xác định là bạn cần phải ghi nhớ người này, hãy tưởng tượng trong đầu về người đó trong bảy ngày sau đó. Hãy dùng trí tưởng tượng để khắc sâu những chi tiết trong đầu bạn về người đó.

### 3. HÌNH DUNG BẰNG HÌNH ẢNH

Khi bạn vừa gặp một ai đó và nói chuyện về sở thích của họ, hãy dùng trí tưởng tượng xem họ sẽ làm việc mà họ yêu thích như thế nào. Ví dụ, nếu họ yêu thích môn trượt tuyết, hãy tưởng tượng ra cách họ trượt băng băng xuống một dốc núi phủ tuyết trắng vào một ngày nắng đẹp. Nếu họ sống ở vùng nông thôn, hãy tưởng tượng ra căn nhà nằm giữa những cánh đồng xanh tươi. Điều này không những giúp cho cuộc hội thoại trở nên hấp dẫn hơn mà chính sự liên hệ về hình ảnh, vị trí hay các cảm giác còn giúp bạn ghi nhớ lâu hơn

### 4. HÃY CHĂM CHÚ

Hãy biết cách tạo ra hứng thú rồi chăm chú vào câu chuyện. Nếu bạn hỏi ai đó, nhưng trong lòng không chú tâm lắm và mắt đảo nhìn quanh phòng, tìm một người nói chuyện hợp hơn, đó là một cách cư xử tồi tệ. Hãy sẵn sàng đón nhận những ngạc nhiên thú vị từ những người mà bạn gặp gỡ và đừng coi việc giao lưu là một công việc tẻ nhạt.

### 5. HÃY COI GHI NHỚ LÀ MỘT SỞ THÍCH

Nếu bạn coi ghi nhớ thông tin là một sở thích, bạn sẽ thích thú với thách thức này và sẽ coi nó là một cuộc chơi thú vị chứ không phải là một nhiệm vụ bất khả thi. Hãy động viên các đồng nghiệp của bạn làm tương tự như vậy nếu tất cả mọi người đang cùng tham dự một cuộc họp mặt. Hãy thử làm một bài trắc nghiệm với tên của từng người và công việc của họ trong công ty. Hãy xem bạn có thể nhớ được những thông tin thú vị về họ không (nhớ rằng phải thêm những thông tin này vào Bản đồ Tư duy khi bạn trở lại làm việc sau cuộc họp). Điều này sẽ có hiệu quả to lớn về lâu dài đối với công việc; chẳng mấy chốc bạn sẽ tự tin bước vào bất kỳ tình huống nào vì đã biết rõ về những người mình sắp gặp.

Trong bất kỳ tình huống nào, sự hiểu biết cũng là sức mạnh. Hơn thế nữa, những khách hàng hay bạn làm ăn của bạn sẽ cảm thấy hài lòng vì bạn đã cố gắng ghi nhớ nhiều thông tin về họ. Không những họ sẽ cố gắng đối xử tốt lại với bạn và đồng nghiệp của bạn mà nhiều khả năng là họ sẽ tiếp tục làm ăn với công ty bạn hơn là với những công ty đối thủ.

### Đối đầu với cạnh tranh

Nghệ thuật quản lý tốt đòi hỏi người quản lý phải nhận thức được cạnh tranh chứ không sợ hãi nó. Điều quan trọng nhất vẫn là nỗ lực thu hút một tỉ lệ càng lớn khách hàng tiềm năng. Để làm được điều này, cần đảm bảo rằng sản phẩm do công ty bạn mang lại có ưu thế hơn hẳn so với các sản phẩm của đối thủ.

Một lần nữa, Bản đồ Tư duy sẽ phát huy tác dụng khi bạn vẽ Bản đồ Tư duy về các công ty cạnh tranh. Chẳng hạn như, nếu bạn có một hiệu làm đầu và có một hiệu khác vừa khai trương trên cùng một con phố, bạn phải giữ được lượng khách hàng của mình bằng cách tìm hiểu chính xác các dịch vụ của hiệu làm đầu đối thủ kia.

### VẼ SƠ ĐỒ TƯ DUY VỀ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Trước khi vẽ Bản đồ Tư duy về đối thủ cạnh tranh, bạn phải tìm hiểu kỹ đối thủ, bao gồm những thông tin chi tiết về cấu trúc công ty, các dịch vụ hay sản phẩm mà họ cung cấp và giá cả của các dịch vụ hay sản phẩm đó.

1. Vẽ một Bản đồ Tư duy với tên công ty đối thủ ở trung tâm
2. Các nhánh chính là cách quản lý của công ty đó, nhân viên, khách hàng và vị trí của công ty. Bạn nên thêm vào những điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ cũng như bất cứ chiến lược kinh doanh độc đáo nào của họ.
3. Trên các nhánh nhỏ hơn, thể hiện các thông tin chi tiết. Các chi tiết này không chỉ giúp bạn nhìn nhận rõ hơn về đối thủ mà còn giúp bạn có cách nhìn mới về công việc kinh doanh của chính mình. Ở giai đoạn này, bạn nên tìm hiểu về chiến lược kinh doanh độc đáo của đối thủ một cách kỹ càng hơn. Có thể bạn sẽ đạt được ưu thế đó hoặc thậm chí làm tốt hơn họ.

Hãy xem Bản đồ Tư duy của công ty bạn trùng với Bản đồ Tư duy của đối thủ ở những điểm nào. Bản đồ Tư duy này sẽ minh họa bằng hình ảnh về vị thế của công ty bạn trong cuộc chơi và cơ sở để bạn tiếp tục trong cuộc cạnh tranh này. Bắt đầu từ đây, hãy vạch ra một Bản đồ Tư duy về kế hoạch hành động.

### Hiểu khách hàng

Trong bất cứ lĩnh vực kinh doanh nào, chắc chắn bạn sẽ chiếm được các đơn đặt hàng liên tiếp của khách hàng nếu như bạn hiểu rõ họ là ai và họ muốn gì.

Chủ động thay vì bị động – bạn chắc chắn sẽ thành công. Chính vì vậy, bạn cần phải luôn theo dõi Bản đồ Tư duy về khách hàng. Điều này sẽ giúp bạn nhận biết được sự cạnh tranh, các xu hướng và những thay đổi trong mối quan hệ cung – cầu và những ảnh hưởng của các yếu tố trên đối với công việc kinh doanh của bạn.

Bản đồ Tư duy này cũng giúp bạn hiểu rõ về kiểu tiêu thụ của loại sản phẩm hay dịch vụ mà bạn đang cung cấp. Muốn thành công trong kinh doanh, dù kinh doanh lớn hay nhỏ, yếu tố then chốt là phải dành thời gian và công sức để xem lại những gì đang diễn ra và vị trí của các sự kiện đó trong bức tranh tổng thể của thị trường.

Cơ chế thành công TEFCAS cũng có thể được sử dụng trong giai đoạn này. Hãy thăm dò ý kiến phản hồi của khách hàng để công ty bạn có thể kiểm tra hay điều chỉnh hoạt động để tiếp tục thành công.

Quản lý sự trung thành của khách hàng

Do hầu hết các thị trường đều có rất nhiều công ty tham gia, công ty của bạn phải tạo được nét nổi bật. Một cách phổ biến để các doanh nghiệp giữ được khách hàng của mình chính là thông qua Chiến lược tăng cường quan hệ khách hàng (CRM – Customer Relationship Marketing)

## Thành công của Chiến lược CRM tại Tesco

Hệ thống siêu thị Tesco luôn được nhắc tới như một công ty tiêu biểu trong nghệ thuật hấp dẫn và duy trì lòng trung thành của khách hàng. Tesco giữ mối quan hệ mật thiết với khách hàng thông qua chiến lược CRM của riêng họ – chiến lược Clubcard (Thẻ câu lạc bộ).

Trong chiến lược này, Tesco thu thập thông tin giá trị về các khách hàng của mình. Bằng cách đó, Tesco có thể gửi những lời mời khuyến mãi hấp dẫn tới khách



hàng dựa trên những hiểu biết về thói quen mua sắm của họ. Thư của Tesco có thể được gửi cho bất cứ ai đã từng mua hàng của họ, từ những người thích rượu vang đến những bậc cha mẹ tiết kiệm tiền. Chương trình CRM của họ đã góp phần đáng kể tạo nên thành công của hệ thống siêu thị Tesco – năm 2003, Tesco công bố lợi nhuận hàng năm của họ đã tăng lên 1,3 triệu bảng và lợi nhuận thông thường tăng 7%.

Tesco cũng đã làm thay đổi quan niệm về tên tuổi của hãng, từ "giá cả phải chăng" và "vui vẻ" thành "dễ chịu" và "là bạn của khách hàng". Chính điều này đã giúp công ty thử nghiệm những phương pháp mới để duy trì các khách hàng trung thành, chẳng hạn như việc sử dụng trang web Tesco.com – một trong những trang mua sắm tạp phẩm được ưa chuộng nhất ở Anh – hay việc sử dụng chiến lược Tesco Baby và Câu lạc bộ trẻ sơ sinh Tesco, nơi các bậc cha mẹ có thể trao đổi thông tin trên những phòng chat được điều hành bởi bạn làm ăn của Tesco, [www.ivillage.co.uk](http://www.ivillage.co.uk).

Sử dụng Bản đồ Tư duy, hãy nghĩ xem doanh nghiệp của bạn có thể phát triển quan hệ với khách hàng bằng cách sử dụng chiến thuật CRM như thế

nào.

## SỬ DỤNG BẢN ĐỒ TƯ DUY ĐỂ TÌM RA CÁC CHIẾN THUẬT CRM

1. Vẽ hình ảnh một khách hàng đang hài lòng ở trung tâm của Bản đồ Tư duy này.
2. Vẽ các nhánh chính từ hình ảnh trung tâm, thể hiện các công cụ của CRM như "chiến lược chiếm giữ lòng trung thành", "quà tặng", "phiếu mua hàng", "câu lạc bộ đặc biệt", "phòng chat trên Internet" và "sự kiện".
3. Vẽ các nhánh nhỏ hơn để tìm hiểu chi tiết về các công cụ CRM mà bạn có thể sử dụng
4. Sau đó, sử dụng màu để xác định thứ tự ưu tiên của từng công cụ CRM dựa trên nhu cầu của khách hàng, chỉ ra xem khách hàng sẽ mong muốn hình thức CRM nào nhất. Ví dụ, nếu khách hàng có ý thức tiết kiệm tiền, hình thức phiếu mua hàng sẽ là một cách thức hiệu quả. Nếu hầu hết các khách hàng đều sử dụng mạng Internet, hãy trao đổi với họ qua các phòng chat và thông báo các hình thức khuyến mãi trên mạng để thu hút sự chú ý của họ.
5. Sử dụng Bản đồ Tư duy để thảo luận trong công ty về việc làm thế nào để tăng cường mối quan hệ với khách hàng.

Nhờ khách hàng tư vấn để tăng hiệu quả kinh doanh

Nếu công ty của bạn hoạt động không hiệu quả thì bước đầu tiên bạn cần làm để khôi phục là lập Bản đồ Tư duy về vị trí hiện tại của công ty. Bạn sẽ đạt được kết quả tốt nhất nếu bạn có thể động viên tất cả các thành viên trong nhóm của bạn cũng như tất cả khách hàng tham gia vào quá trình này.

## LẬP BẢN ĐỒ TƯ DUY VỀ PHẢN HỒI CỦA KHÁCH HÀNG

Đề nghị tất cả nhân viên của công ty kể tên ba điều họ thích và ba điều họ chưa thích về công ty. Sau đó yêu cầu mỗi người đặt ra những câu hỏi như vậy cho các khách hàng của mình.

Không nên cảm thấy xấu hổ khi phải thẳng thắn hỏi ý kiến khách hàng; họ sẽ đánh giá cao nỗ lực nâng cao chất lượng công việc của bạn – bởi vì điều này suy cho cùng sẽ có lợi cho họ – và họ sẽ sẵn sàng hợp tác.

Thu thập các câu trả lời và sử dụng chúng để lập một Bản đồ Tư duy lớn.

1. Đặt hình ảnh công ty vào trung tâm của Bản đồ Tư duy
2. Vẽ các nhánh chính thể hiện những chủ đề chính trong phản hồi mà bạn thu thập được, có thể là "dịch vụ khách hàng", "sự hoàn thiện" và "trao đổi thông tin"
3. Tìm ra một kế hoạch hành động bằng cách vẽ các nhánh nhỏ hơn, đặc biệt chú ý tới các vấn đề được nhiều người quan tâm nhất.

Bản đồ Tư duy này sẽ giúp bạn phát triển công việc kinh doanh theo định hướng đặt khách hàng lên ưu tiên hàng đầu. Những thông điệp trong Bản đồ Tư duy này phải được toàn thể nhân viên công ty hiểu rõ. Có thể thông báo cho các khách hàng được biết về những thông tin trong Bản đồ Tư duy này, và nếu có thể, nói rõ kế hoạch hành động của công ty để khách hàng được biết.

### Quản lý môi trường làm việc

Một khía cạnh thường ít được chú ý đến nhưng lại rất quan trọng trong nghệ thuật quản lý là tạo ra những điều kiện làm việc tối ưu cho nhân viên của bạn để thực hiện vai trò của họ.

Các nghiên cứu chỉ ra rằng môi trường làm việc ở văn phòng có ảnh hưởng sâu sắc đến sức khỏe, tâm trạng, thái độ và năng lượng của những người

làm việc trong môi trường đó. Những yếu tố sức khỏe, tâm trạng, thái độ và năng lượng này, đến lượt nó, lại tác động đến khả năng sáng tạo, năng suất làm việc và thành công của cả nhóm.

Một môi trường làm việc lý tưởng là một môi trường kích thích mọi giác quan và giữ cho đầu óc được tỉnh táo và linh hoạt, nói chung là một môi trường mà ai cũng thích làm việc ở đó. Tuy nhiên, nếu một nơi không có đặc điểm nào trong số những đặc điểm nói trên, mọi người sẽ ngần ngại khi bước chân vào công sở.

Một nhà quản lý giỏi phải nhận thức được tầm quan trọng của môi trường công sở và cố gắng tạo ra một môi trường thân thiện và kích thích làm việc.

## Tạo ra một không gian làm việc thúc đẩy hoạt động trí não

Rất nhiều doanh nghiệp nhận ra tầm quan trọng của môi trường nơi công sở. Công ty Thiết bị kỹ thuật số của Phần Lan đã sử dụng Bản đồ Tư duy để thiết kế toàn bộ khu làm việc. Họ đã tạo ra một môi trường làm việc có khả năng kích thích trí não và tăng cường sức khỏe.

Salen, tập đoàn tàu biển của Thụy Điển, đã sử dụng Bản đồ Tư duy để tạo ra một căn phòng đặc biệt nhằm kích thích và thư giãn bộ não. Trong căn phòng đó, họ đã nghiên cứu để sử dụng màu sắc và các yếu

tổ nghệ thuật khác, sử dụng Bản đồ Tư duy và các trò chơi đòi hỏi tư duy cao như cờ vua.

Hãng WH Smith đang phát triển một trụ sở có môi trường làm việc thuận lợi cho hoạt động của trí não nhằm nuôi dưỡng và phát triển sức sáng tạo của nhân viên. Để đạt được điều này, họ nghiên cứu sử dụng các yếu tố:

- Ánh sáng
- Nghệ thuật
- Cây cảnh
- Bề mặt
- Màu sắc
- Công cụ Bản đồ Tư duy

Bản đồ Tư duy đã làm cho một số tổ chức dày dặn kinh nghiệm và có tính chuyên nghiệp cao đi tới một kết luận là văn phòng của họ cần phải sinh động như vườn trẻ. Điều này có lẽ dựa trên một sự thật gây ngạc nhiên là con người làm việc có hiệu quả nhất khi họ vui chơi. Như Hippocrates đã nói, “Bạn sẽ không nhìn nhận điều gì nghiêm túc bằng một đứa trẻ đang chơi.”

Trong một môi trường làm việc thích hợp, trí tưởng tượng được giải phóng, sức sáng tạo được nâng cao và cũng giống như chúng ta ít khi mệt khi đang vui chơi, năng lượng và sức mạnh làm việc cũng tăng lên.

Khi cần thay đổi và tối ưu hóa môi trường làm việc, cả nhóm cần phải sử dụng Bản đồ Tư duy. Mỗi thành viên của nhóm có thể đưa ra những đề xuất nhằm cải thiện môi trường làm việc và những đề xuất này có thể được thêm vào Bản đồ Tư duy và có thể được thảo luận trong nhóm.

Cũng như đối với bất kỳ sự thay đổi nào, thay đổi môi trường làm việc không cần phải đòi hỏi nhiều về mặt tài chính – tất cả những gì bạn cần là một chút linh động và thái độ sẵn sàng lắng nghe. Đây cũng là một cơ hội để tăng ý chí và giá trị của việc làm việc theo nhóm.

Lãnh đạo tốt đem lại hiệu quả tốt

Những nhà quản lý giỏi nhất biết cách làm thế nào để biến những điểm mạnh của nhân viên thành những thành công lớn hơn. Họ hỗ trợ cho nhân viên của mình vượt qua những điểm yếu và sai lầm và sử dụng chúng để học hỏi và thành công hơn trong tương lai.

Nếu bạn mong muốn trở thành một người lãnh đạo giỏi trong kinh doanh, bạn cần phải có những phẩm chất sau:

- **Kiến thức** – Người lãnh đạo giỏi luôn coi hiểu biết về công ty, về nhân viên, về khách hàng là ưu tiên hàng đầu. Họ luôn tìm cách tự tăng cường vốn hiểu biết này, rèn luyện các kỹ năng cơ bản và chia sẻ kinh nghiệm với nhân viên của họ.
- **Tin tưởng** – Người lãnh đạo giỏi đặt niềm tin vào nhân viên của mình. Họ hiểu rằng nhân viên của họ có khả năng – dù sao chính họ là người đã tuyển nhân viên đó.

- **Khen ngợi** – Người lãnh đạo giỏi luôn khen ngợi nhân viên khi họ làm tốt một công việc. Và họ luôn thừa nhận công sức của người khác khi điều đó là xứng đáng chứ không coi tất cả là công trạng của riêng mình.
- **Biết cách đối đầu với thất bại** – Người lãnh đạo giỏi coi thất bại là một cơ hội học hỏi chứ không phải là một dịp để chỉ trích và làm mất mặt nhân viên. Họ sử dụng cơ chế thành công TEFCAS và hiểu rằng thất bại là một phần tất yếu của thành công.
- **Cổ vũ** – Những người lãnh đạo hiện đại đã không còn đi theo phong cách áp đặt. Thay vì điều đó, họ cổ vũ tinh thần sáng tạo, sự phát triển, học hỏi, trách nhiệm, và tinh thần làm việc theo nhóm.
- **Lắng nghe** – Người lãnh đạo giỏi nghe nhiều hơn nói bởi họ luôn muốn học hỏi.

Trong mọi hoàn cảnh bạn phải là tấm gương cho nhân viên và thể hiện khát vọng, sự tận tâm và tính trung thực – những phẩm chất mà bạn cũng sẽ mong chờ ở nhân viên của mình.

## 6. Đương đầu với những chèn ép nơi công sở

Chèn ép luôn có mặt ở mọi nơi trong cuộc sống, và nơi làm việc cũng không phải là ngoại lệ. Trên thực tế, chính kẻ chèn ép mới là người gặp rắc rối, thiếu tự tin và kỹ năng sống để ứng xử với người khác chu đáo và có trách nhiệm. Nhưng thực tế này không ngăn họ xen vào cuộc sống của người khác. Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét sự chèn ép trong công sở và khám phá ra cách thức sử dụng Bản đồ Tư duy để giải quyết vấn đề này.

Sự chèn ép được biểu hiện qua nhiều cách và được định nghĩa là một hành vi làm tổn thương hoặc gây ra đau đớn nhờ lợi dụng điểm yếu của nạn nhân. Sự chèn ép tồn tại ở mọi mức độ, sắp xếp liên tục từ nhẹ cho đến trầm trọng – việc hành hạ về thể xác có thể chỉ là va chạm, xô xát nhẹ cho đến hành hung nguy hiểm; lăng mạ có thể là những lời trêu chọc khó chịu hoặc sự hăm dọa, ngòi lê đôi mách, và tuyên truyền những lời đồn gây thiệt hại; xâm phạm tài sản của người khác cũng là một kiểu chèn ép. Hình thức cuối cùng là quấy rối tình dục dù bằng lời nói hay hành động.

### Người khổng lồ thân thiện

Khoảng 15 năm trước, tôi làm việc cho dây chuyền bán lẻ Littlewood. Một trong những người quản lý cấp cao của tôi là một người đàn ông to lớn, cao gần 2 mét, khỏe mạnh, với giọng nói vang đến nỗi khiến các bức tường rung chuyển mỗi khi ông ta nói.



Một số đồng nghiệp nói với tôi rằng ông ta là một kẻ chèn ép, luôn áp đặt và sai khiến người khác. Họ rất sợ ông ấy.

Trong cuộc nói chuyện với ông ta, khi lập Bản đồ Tư duy về chức năng của ông ta trong công ty, tôi yêu cầu ông thêm vào Bản đồ Tư duy những gì ông ta nghĩ nhân viên nói về mình. Những từ mà ông ta dùng là "tốt bụng", "nhìn xa trông rộng", và "biết thông cảm". Khi tôi nói với ông ta là có những người nghĩ ông là một kẻ chèn ép thì mặt ông ta lộ vẻ đau khổ và bối rối.

Khá đơn giản, ông ta đã không nhận ra rằng với ngoại hình bề vệ của ông, cộng với sự nhiệt tình và say mê công việc của mình, ông trong mắt các thành viên trong nhóm là người kiêu ngạo và độc đoán.

Như chúng ta đã thấy, một môi trường làm việc lành mạnh là một môi trường tích cực nơi các thành viên trong nhóm có thể thể hiện hết khả năng của mình. Mặc dù hầu hết nơi làm việc đôi khi có nhiều tình huống căng thẳng, nhưng trên cương vị cá nhân, việc cố ý gây bất hòa ở bất kì cấp độ nào cũng đều hoàn toàn không chấp nhận được, đồng thời nó ảnh hưởng tới cả nhóm. Chèn ép là một trong những thứ hủy hoại ghê gớm nhất trong các công ty. Nó tạo ra một môi trường đầy áp lực, trì trệ, sợ hãi; và tất cả những điều này chắc chắn sẽ làm giảm hiệu quả công việc của các cá nhân cũng

như tổ chức. Do vậy, vì quyền lợi của mình thì cả lãnh đạo cũng như thành viên nhóm cần phải giải quyết vấn đề chèn ép trong công việc.

Sau đó, tôi tập hợp cả hai bên lại và chúng tôi so sánh Bản đồ Tư duy của họ về người đàn ông này. Thật đáng ngạc nhiên, chúng khá ăn khớp nhau, và vấn đề ở đây là người quản lý và nhân viên của ông ta chưa hiểu nhau. Nhân viên nhận ra rằng thực chất ông ta là một ông chủ tuyệt vời, và người quản lý cũng hiểu ra là trong tương lai sẽ tỏ ra thân thiện hơn với nhân viên.

Rõ ràng, chèn ép luôn tồn tại trong công sở và, nếu những chiến lược vạch ra ở đây không giải quyết được vấn đề, khi đó cần đưa ra cách hành động phù hợp. Tuy nhiên, có những lúc chèn ép chỉ là một trạng thái tinh thần, hoặc là do việc nhận thức sai một tình huống, hoặc bắt nguồn từ tự kỷ ám thị (xem trang 187)

Theo câu chuyện trên, việc nhận thức được rằng hành vi chèn ép có thể không do chủ tâm là quan trọng – trên thực tế, như trong trường hợp này người ta có ý định hoàn toàn ngược lại. Vấn đề thường nằm ở nhận thức và việc thiếu sự trao đổi rõ ràng. Thông qua việc thường xuyên tạo lập Bản đồ Tư duy trong nhóm, bạn có thể nhận biết và giải quyết bất cứ vấn đề thực tế nào, thậm chí những nhận thức sai lầm có thể bị dập tắt ngay khi mới manh nha, trước khi chúng lan truyền và trở nên quá nghiêm trọng. Nếu bạn còn nghi ngờ những vấn đề khác, thì bạn nên tiếp xúc với người có liên quan và thử xem những nghi ngờ này có đúng hay không.

### Chèn ép nơi công sở

Nếu bạn hay một người bạn hoặc một người nào đó trong gia đình bạn đã từng nghe chính mình nói bất cứ câu nào dưới đây, thì có thể bạn đã trở thành nạn nhân của sự chèn ép trong công việc:

“Tôi chẳng bao giờ được nhận một lời khen ngợi nào cho những việc mà tôi đã làm cả”

“Tôi ghét lão sếp của tôi!”

“Tôi có cảm giác mình luôn bị chỉ trích”

“Họ làm cho tôi cảm thấy mình chẳng là gì cả.”

“Bà ta quả là một kẻ đồng bóng thích ra lệnh.”

“Tôi không hề tin tưởng ông chủ của tôi chút nào. Tất cả những gì ông ta quan tâm là gây ấn tượng tốt với cấp trên của ông ta”.

“Tôi không biết có vấn đề gì với tôi hay tôi đã làm gì sai, nhưng dường như tôi luôn bị công kích vì một điều gì đấy”.

Việc chèn ép phá hỏng không khí làm việc, khiến mọi người trong nhóm cảm thấy bị đe dọa và căng thẳng. Những kẻ chèn ép kìm hãm năng lực và giảm năng suất công việc. Tính khí của họ làm ảnh hưởng tiêu cực tới tất cả mọi thứ và luôn trong tình trạng không ổn định, một ngày nào đó hẳn mang một tâm trạng vui vẻ, điều này cũng có nghĩa là cả nhóm được thoải mái làm việc và sáng tạo, ... cho đến ngày hôm sau, mọi chuyện lại trở lại như cũ khi hẳn ta lại giở lại trò cũ. Và hãy hiểu rằng, mặc dù ở đây tôi dùng từ “hắn ta” nhưng thực chất những kẻ chèn ép nơi công sở có thể là nam hay nữ.

Lòng hận thù và sự phá hoại

Alan được các thành viên khác trong nhóm đánh giá cao nhờ kiến thức về kỹ thuật và khả năng làm việc nhóm. Tuy nhiên, trong nhóm có ba kẻ luôn gây rắc rối, họ là những người thích đối đầu và mọi nỗ lực để giành được sự hợp tác từ họ đều bị phớt lờ hoặc đối phó bằng một câu trả lời “tôi rất

bận”. Dần dần họ có thái độ ghen tỵ với Alan vì anh là người có năng lực và đáng tin cậy và tận tụy trong công việc.

Chẳng mấy chốc, Alan nhận được những lời đề nghị liên lạc lại với một đồng nghiệp khác – tất nhiên những lời đề nghị đó là do những người ghen ghét anh bịa ra để làm mất thời gian của anh. Ba kẻ đó còn tung ra những tin đồn ác ý về Alan trong cơ quan. Những công việc của Alan bị cố tình phá hoại. Cuối cùng, những thành viên còn lại trong nhóm cảm thấy bị đe dọa bởi ba kẻ đó đến nỗi họ xa lánh, không giao du với Alan. Cuối cùng Alan cảm thấy không thể chịu đựng được điều kiện làm việc nên đã bỏ việc.

Những kẻ chèn ép ngăn cản sự sáng tạo và trí tưởng tượng, bởi vì nạn nhân của họ phải đối phó với những chèn ép mà không còn chú tâm suy nghĩ hay sáng tạo trong công việc. Cuối cùng, nạn nhân này bị cô lập và không hòa nhập được với môi trường của công ty chứ chưa nói gì tới việc đóng góp cho công ty. (Theo tôi bạn nên vào trang web [www.bullyonline.org](http://www.bullyonline.org) để biết thêm cách nhận ra những kẻ chuyên chèn ép và đọc thêm hai quyển sách của tôi, Sức mạnh của trí tuệ tập thể và Sức mạnh của trí tuệ tinh thần).

### Từ sân chơi cho đến nơi công sở

Khi còn là một đứa trẻ, bạn đã quen với việc bị chèn ép ở trường học. Kẻ bắt nạt thường đe dọa và dùng bạo lực tuyên bố rằng sân chơi trong trường là lãnh địa của nó. Bất cứ kẻ nào đi qua cũng sẽ sớm hiểu ra nó là người đứng đầu.

Kẻ chèn ép nơi làm việc cũng như vậy. Người đó giống như một đứa trẻ chưa vững vàng và cử xử thiếu chín chắn, kéo bè kéo lũ, xa lánh mọi người. Và như một đứa trẻ muốn thu hút sự chú ý, người đó cảm thấy cần làm chủ mọi tình huống.

Những kẻ chèn ép nhận thấy không thể chịu trách nhiệm cho những hành vi của họ. Khi có chuyện gì tồi tệ xảy ra, họ sẽ là những kẻ đầu tiên chỉ tay đổ lỗi cho người khác thay vì nhận trách nhiệm về mình. Họ thấy hành động của mình không có gì sai, và sẽ cho là mình có quyền được cư xử như vậy.

### Căn nguyên của việc chèn ép nơi công sở

Với thời gian làm việc kéo dài nhất ở châu Âu, Anh là nước đặc biệt có nhiều nguy cơ xảy ra tình trạng chèn ép nơi công sở. TUC (hội đoàn các đại diện các công đoàn Anh) ước tính rằng có 4 triệu người thường xuyên phải làm việc trên 48 tiếng mỗi tuần, điều này có nghĩa là 1 người làm việc trung bình mỗi năm phải lao động không công trong một khối lượng thời gian mà đáng lẽ họ phải được trả 5.000 bảng.

Trên thực tế, những người quản lý thường được bổ nhiệm vào những vị trí mà trước đây họ chưa hề có kinh nghiệm lãnh đạo và chưa hề được đào tạo. Những trường hợp như thế sẽ tạo ra môi trường áp lực và từ đó những kẻ chèn ép sẽ xuất hiện.

Khi thấy bấp bênh trong vai trò mới, những nhà quản lý thiếu kinh nghiệm này sẽ cố chứng tỏ mình bằng cách áp đặt và cứng nhắc. Điều này đã biến họ trở thành những kẻ chèn ép hơn là những người quản lý. Cách quản lý này gây ra những nguy cơ tiềm tàng đối với nhân viên và với công việc kinh doanh của họ.

### Cái giá của việc chèn ép

Nếu bạn làm việc trong phòng quản lý nhân sự, bạn cần phải hiểu được tác hại của tình trạng chèn ép. Từ hiểu biết của bản thân bạn về chèn ép nơi làm việc, hãy tạo Bản đồ Tư duy về những hậu quả trên cả phạm vi rộng và hẹp của nó.

### Tác động của sự chèn ép đối với tập thể

Hãy bắt đầu bằng việc tạo Bản đồ Tư duy về ảnh hưởng của việc chèn ép có thể tới toàn bộ công ty của bạn, nhìn nhận vấn đề này từ khía cạnh của cả người trong cuộc lẫn người ngoài cuộc.

1. Vẽ hình một kẻ chèn ép ở trung tâm của Bản đồ Tư duy.
2. Vẽ các nhánh chính thể hiện: "vắng mặt không lý do", "tinh thần", "hình ảnh" và "khách hàng". Tìm ra những ảnh hưởng khác riêng biệt trong hoàn cảnh ngành nghề hay nơi làm việc của bạn.
3. Từ các nhánh chính, vẽ thêm các nhánh phụ thể hiện những chi tiết của từng vấn đề. Ví dụ, từ nhánh "vắng mặt không lý do" có thể vẽ thêm "áp lực", và "năng suất"; từ nhánh "hình ảnh", vẽ thêm "cổ đông" và "nhà đầu tư" bởi vì những người này sẽ cân nhắc có nên đầu tư hay không vào công ty đã bị mang tiếng có xảy ra chèn ép.
4. Sử dụng màu sắc và hình ảnh xuyên suốt để làm cho bức thông điệp của Bản đồ Tư duy trở nên rõ ràng. Đây là một Bản đồ Tư duy quan trọng cần học hỏi và tiếp thu, vì vậy dành thời gian để làm cho nó dễ nhớ sẽ có lợi cho bạn.
5. Chia sẻ Bản đồ Tư duy với những thành viên còn lại trong nhóm để mọi người hiểu rõ tác hại của sự chèn ép.

Bây giờ vẽ một Bản đồ Tư duy thứ hai nhìn nhận sự chèn ép từ quan điểm của người bị chèn ép.

Tác động của sự chèn ép lên cá nhân

1. Phần trung tâm của Bản đồ Tư duy vẽ một hình ảnh của một ai đó đã từng bị chèn ép. Họ có thể trông đầy giận dữ, chán nản và vô vọng.
- 2.2. Những nhánh chính của bạn có thể gồm những từ như "giận dữ", "trốn chạy thực tế", "các mối quan hệ" và "căng thẳng".

3.3. Mở rộng vấn đề trong các nhánh chính bằng cách chi tiết hóa vào các nhánh con. Hệ quả trực tiếp của sự căng thẳng gồm:

- Tình trạng trì trệ.
- Chứng rối loạn tư duy do căng thẳng
- Hội chứng mệt mỏi kinh niên (ME).
- Chứng rụng tóc.
- Chứng mất ngủ.
- Các bệnh ngoài da.

Trong nhánh "các mối quan hệ", hãy chỉ ra sự chèn ép đã làm xáo trộn các mối quan hệ trong gia đình như thế nào. Bên dưới nhánh "sự sợ hãi", hãy chú ý rằng, kể cả những người có cá tính mạnh mẽ cũng bị chùn chân bởi chèn ép và thường rơi vào bóng đêm sợ hãi, bối rối. Bị ám ảnh bởi tội lỗi, nên họ cảm thấy theo cách nào đó việc họ bị áp bức là do chính bản thân họ, họ trở nên lúng túng, xấu hổ về những cái mà họ cho là những nhược điểm của bản thân.

4.4. Hãy chắc chắn rằng mọi người trong công ty xem Bản đồ Tư duy này để họ có thể nhận thức được tác hại do chèn ép tạo ra.

Hai Bản đồ Tư duy này sẽ giúp bạn tiến thêm một bước trong tiến trình loại bỏ sự chèn ép trong công ty.

## **Những nguy cơ bị chèn ép trong nghề y**

Sự chèn ép xảy ra rất phổ biến trong nghề y. Tạp chí Tin tức của Hiệp hội Y khoa Anh đã tiến hành khảo

sát ngẫu nhiên 1000 bác sỹ làm việc ở những bộ phận khác nhau trong Cơ quan Y tế Quốc gia về tình trạng chèn ép trong công sở. Kết quả nhận được rất đáng ngạc nhiên. 1/3 trong số những người được hỏi cho biết họ đã bị chèn ép trong năm vừa qua. Ở Mỹ cũng xảy ra tình trạng tương tự – các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, các sinh viên y khoa bị đối xử tồi tệ và bị chèn ép trong suốt thời gian thực tập.

### **Những người có năng lực thường là nạn nhân của sự chèn ép**

Tiêu đề này đã xuất hiện trong trang “Chèn ép trong công việc” của [www.bullyonline.org](http://www.bullyonline.org) – trang web của đường dây tư vấn quốc gia về tình trạng chèn ép trong công sở của Anh. Nếu bạn đang hoặc đã từng bị chèn ép trong công việc, bạn sẽ cảm thấy dễ chịu khi biết được số liệu sau đây: ít nhất 95% các trường hợp gọi đến đường dây tư vấn quốc gia về tình trạng chèn ép trong công sở của Anh là *những người có khả năng và được mọi người yêu mến*.

Điều này được khẳng định thêm bởi các nghiên cứu của Viện nghiên cứu về tình trạng chèn ép và tổn thương nơi công sở ([www.bullyinstitute.org](http://www.bullyinstitute.org)). Mục tiêu của Viện nghiên cứu này là giúp đỡ các cá nhân và tổ chức ở Mỹ và Canada. Báo cáo của viện về tình trạng chèn ép trong công sở đã chỉ ra năm lý do hàng đầu giải thích nguyên nhân tại sao các nạn nhân của tình trạng chèn ép lại phải chịu như vậy:

1. Tôi cố gắng làm việc độc lập, không chịu để cho người khác kiểm soát hoặc tỏ ra khúm núm (70%)
2. Tôi có khả năng làm việc và có uy tín (67%)



3. Do cá tính của kẻ chèn ép (59%)

5.4. Tôi được các đồng nghiệp và khách hàng yêu mến (47%)

5. Tôi bị trả thù do đã báo cáo với cấp trên về hành động vi phạm đạo đức hoặc trái với luật pháp của họ (38%)

Những con số này đã thể hiện rằng, những người chèn ép người khác là những người yếu đuối, luôn có cảm giác không an toàn, lo lắng và vô trách nhiệm. Trong khi đó, những người bị chèn ép luôn có xu hướng có trách nhiệm và được mọi người yêu mến.

Nhận ra bản chất của kẻ chèn ép

Để chống lại sự chèn ép nơi công sở, bạn cần phải nắm bắt tính cách của kẻ chèn ép bằng cách sử dụng Bản đồ Tư duy. Bản đồ Tư duy sẽ giúp bạn nhanh chóng tìm ra lý do hành động của kẻ chèn ép mình. Dù bạn là nạn nhân của sự chèn ép hay bạn chỉ đang cố gắng giải quyết nạn chèn ép trong tập thể của bạn, hay bạn ở trong bất kỳ vị thế nào đi nữa, nhận ra bản chất của kẻ chèn ép là một công cụ rất hiệu quả.

## LẬP BẢN ĐỒ TƯ DUY VỀ KẺ CHÈN ÉP

1. Vẽ một bức tranh về kẻ chèn ép ở trung tâm của Bản đồ Tư duy và viết chữ "kẻ chèn ép" bằng chữ in hoa.

2. Vẽ các nhánh chính để miêu tả tính cách của kẻ chèn ép. Bạn có thể sử dụng các từ như: "ghen tỵ", "thích làm người khác bị tổn thương", "bất an", "không hạnh phúc", "thích bạo lực" và "vô trách nhiệm". Bạn có thể sử dụng bao nhiêu từ tùy thích.

3. Sau đó, vẽ các nhánh phụ để chứng minh từng đặc điểm của kẻ chèn ép ở nhánh chính. Chẳng hạn, bạn phải tìm hiểu xem kẻ chèn ép có cố gắng điều khiển người khác bằng cách tác động đến suy nghĩ của họ hay không? Kẻ

chèn ép đó có thân thiết với một số người chỉ trong thời gian rất ngắn rồi lại bỏ rơi họ hay không? Hay kẻ chèn ép có cố gắng là người điều khiển và quyết định tất cả mọi công việc hay không?

4. Nếu trong tập thể không chỉ có một nạn nhân của kẻ chèn ép, bạn phải thêm những nhận xét của họ vào Bản đồ Tư duy này. Hãy dùng một màu riêng để thể hiện ý kiến của mỗi người bởi quan điểm của họ có thể không giống nhau.

5. Thêm vào Bản đồ Tư duy những ví dụ về hành vi của kẻ chèn ép. Một việc tưởng chừng như rất đơn giản là ghi lại các hành vi của kẻ chèn ép trên Bản đồ Tư duy cũng sẽ giúp bạn kiểm soát được tình hình. Bạn sẽ nhận ra được những hành vi chèn ép lặp đi lặp lại và điều này sẽ giúp cho bạn và tập thể của mình dự đoán được các hành vi của kẻ đó.

### Lựa chọn chiến lược

Một khi bạn hoàn thành Bản đồ Tư duy, bạn sẽ có rất nhiều chiến lược để lựa chọn. Những chiến lược này phải được đưa vào Bản đồ Tư duy dựa trên phân tích về tính cách của kẻ chèn ép trình bày bằng màu khác với ý nghĩa “Đánh bại kẻ chèn ép”. Kế hoạch hành động thường bao gồm:

### Thấu hiểu

Đầu tiên bạn hãy cố gắng hiểu kẻ chèn ép chứ đừng để kẻ chèn ép hiểu mình. Tất cả mọi người đều muốn người khác hiểu mình và đây là một bản năng mà bạn có thể tận dụng. Hãy cố gắng thỏa mãn khát vọng rất đời thường đó của kẻ chèn ép. Bạn phải luôn ghi nhớ rằng, kẻ chèn ép luôn cảm thấy không ổn định về tâm lý. Có thể đằng sau vẻ bề ngoài khắc nghiệt của kẻ chèn ép lại là một con người cô đơn đang tuyệt vọng tìm kiếm sự yêu thương và đồng cảm. Bạn không cần phải là người đem đến sự yêu thương này – bạn đi làm là để kiếm sống – nhưng một chút đồng cảm và độ lượng có thể giúp ích cho bạn.

## Tránh sự kích động

Mặc dù, bạn cảm thấy rất tức tối với kẻ chèn ép mình nhưng bạn đừng để cảm giác tức tối này làm cho bạn quay ra chỉ trích bản thân hoặc trút bực bội lên bạn bè, gia đình hay đồng nghiệp. Bạn cũng đừng chọn những giải pháp có vẻ dễ dàng như ăn quá nhiều, uống rượu bia, hút thuốc lá hay sử dụng quá nhiều các loại chất kích thích khác. Cách tốt nhất để kiểm soát bản thân khi đương đầu với sự chèn ép là tỏ ra kiêu hãnh và tự tin, không có các hành động lỗ bịch. Trong tự nhiên, con vật nào yếu thế hơn sẽ bị tấn công vì vậy nếu bạn tỏ ra kém bản lĩnh, bạn sẽ càng bị chèn ép. Đồng thời, bạn cũng phải đoán trước được những dấu hiệu của sự chèn ép và học cách tránh xa những rắc rối đó. Đừng nghĩ rằng việc tránh né này thể hiện điểm yếu của bạn. Nó chỉ thể hiện rằng bạn không muốn dính líu đến kẻ chèn ép này.

## Kiểm soát sự giận dữ

Không có gì lạ nếu như kẻ chèn ép làm cho bạn cảm thấy bùng bùng tức giận. Có thể là do hẳn đã:

- Xúc phạm bạn.
- Làm cho mọi người nghi ngờ khả năng chuyên môn của bạn.
- Ăn cắp ý tưởng sáng tạo của bạn.
- Đổ trách nhiệm cho bạn về những việc mà bạn không gây ra.

Nhưng nếu bạn đang phải chịu sự chèn ép, bạn càng phản ứng tiêu cực thì kẻ chèn ép bạn càng lấn tới. Ngược lại nếu bạn tránh những sự rắc rối và kiểm soát được cơn tức giận của mình, kiêu hãnh bỏ đi và vẫn giữ được sự hài hước, kẻ chèn ép sẽ không đạt được mục đích của mình. Mặc dù điều này có thể làm cho kẻ chèn ép nhất thời gia tăng những hành động gây hại cho bạn, nhưng chẳng bao lâu hẳn sẽ bỏ cuộc. Bạn càng tránh được kẻ chèn

ép đi bao nhiêu thì bạn càng ít có nguy cơ trở thành nạn nhân của hắn – kẻ chèn ép sẽ cảm thấy chùn chân trước sự vững vàng của bạn.

## SỨC MẠNH CỦA TRÍ TƯỞNG TƯỢNG

Hãy nhớ rằng Bản đồ Tư duy là một công cụ đồ họa nối các hình ảnh có liên hệ với nhau thành một bức tranh tổng thể.

Như vậy để đối phó với một kẻ chèn ép, bạn hãy luôn sử dụng Bản đồ Tư duy để hình dung ra các chiến lược và chiến thuật mà bạn sẽ sử dụng để làm thay đổi hành vi của kẻ chèn ép nhằm đem lại lợi ích cho bạn hoặc cho cả hai.

1. Hãy dành ra vài phút tưởng tượng bạn lâm vào tình trạng bị chèn ép. Hãy sử dụng Bản đồ Tư duy bạn đã vẽ ở phần trước để hình dung ra một tình huống như vậy.

2. Hãy hình dung ra từng chi tiết của tình huống đó nhưng lần này bạn phải tưởng tượng ra mình sẽ phản ứng như thế nào với hành vi của kẻ chèn ép: Bạn phải bình tĩnh và tự chủ.

3. Sau đó, bạn vẫn điềm nhiên quay lại với công việc của mình, không thêm quan tâm tới kẻ chèn ép kia

Hãy giả định rằng, kẻ chèn ép luôn nói rằng công việc bạn làm chưa đạt yêu cầu, dù cho bạn đã dành thời gian và tâm sức vào công việc đó và thậm chí còn làm tốt hơn những yêu cầu đặt ra. Phản ứng thông thường của bạn khi bị phê bình sẽ là oà khóc và tâm sự với một người đồng nghiệp khác. Sau đó, bạn sẽ bắt đầu đi kể lể khắp nơi, và sau khi làm việc xong, bạn sẽ đi uống rượu với một số người để tâm sự với họ. Bạn trở về nhà, mệt mỏi rũ rượi, và sau một đêm ngủ chập chờn, sáng hôm sau tỉnh dậy, cơn tức giận của ngày hôm qua vẫn chưa nguôi ngoai.

Nhưng nếu bạn sử dụng Bản đồ Tư duy để hình dung lại bằng bản đồ những gì đã xảy ra, bạn sẽ không còn bị ám ảnh bởi những lời nhận xét ác ý đó nữa. Lần sau, nếu chuyện tương tự xảy ra với bạn, bạn sẽ không oà khóc và đem tâm sự của mình đi kể khắp nơi nữa. Bạn sẽ nghĩ rằng kẻ chèn ép, bạn chỉ đang cố làm cho bạn cảm thấy bị tổn thương. Để đáp trả, hãy đối xử lịch sự với người đó, cả trong và ngoài giờ làm việc, và sau mỗi lần kẻ đó làm tổn thương bạn, hãy trở lại làm việc như thể chưa có việc gì xảy ra. Những người khác sẽ ủng hộ bạn, và chẳng bao lâu kẻ chèn ép sẽ phải rút lui khi nhận ra rằng hẳn là kẻ thua cuộc. Thậm chí hẳn có thể nhận ra rằng, trong một môi trường làm việc toàn những người tốt bụng, hoà nhã và biết cách cư xử, không có chỗ cho những hành động chơi xấu hay bất nhã.

## Đối đầu

Kế hoạch hành động là phải đương đầu với kẻ chèn ép, sử dụng Bản đồ Tư duy như một cách để phân tích tình huống và đề xuất giải pháp. Mặc dù, biện pháp này không phải lúc nào cũng thành công – vì một số kẻ chèn ép vô cùng ngoan cố – nhưng nếu bạn hiểu rõ được tình thế, bạn sẽ không thua cuộc khi đương đầu với kẻ chèn ép mình.

Một số kẻ chèn ép không nhận thức được hậu quả của những lời nhận xét và hành động của mình. Tuy nhiên, chỉ riêng bạn sử dụng Bản đồ Tư duy đã thể hiện rằng bạn có ý định thay đổi tình thế, thể hiện sức mạnh của mình và quyết tâm giải quyết tình trạng này.

Bạn cần dũng cảm mới đương đầu được với kẻ chèn ép mình. Bạn sẽ không chỉ có được sự tôn trọng từ đồng nghiệp và chính người chèn ép bạn – bạn sẽ cảm thấy lòng tự tôn của mình cũng tăng lên. Phương pháp làm việc tập trung và trao đổi thẳng thắn của bạn có thể làm cho kẻ xấu tính làm việc hoà thuận hơn với những người khác trong tập thể. Nếu vấn đề vẫn tiếp tục tồn tại và bạn buộc phải sử dụng những biện pháp mạnh hơn, hãy chắc chắn rằng bạn đã thử giải quyết vấn đề một cách thấu đáo và có trách nhiệm

## Tìm kiếm lời khuyên

Hãy tìm kiếm lời khuyên mỗi khi có thể. Tình trạng chèn ép trong công sở phổ biến đến mức rất nhiều người đã gặp phải, dưới hình thức này hay hình thức khác. Có thể bạn nên tâm sự với mọi người khi không ở nơi làm việc, chẳng hạn với bạn bè hay gia đình mình. Bản đồ Tư duy sẽ là một cách ghi lại hiệu quả và sinh động những kinh nghiệm người khác chia sẻ với bạn. Hay có thể có một người đồng nghiệp nào đó của bạn có khả năng đối phó êm xuôi với kẻ chèn ép. Nếu như vậy, hãy tìm ra người đó và hỏi họ về các chiến thuật đối phó. Bạn nên nhẹ nhàng, thân mật hỏi ý kiến họ và bạn chỉ nên nói chuyện với người đáng tin cậy. Thêm vào đó, bạn có thể xin lời khuyên từ một số trang web chuyên tư vấn về tình trạng chèn ép trong công sở, họ có nhiều kinh nghiệm và có thể cho bạn những lời khuyên xác đáng.

Tuy nhiên, có những trường hợp sự chèn ép không hề giảm đi và bạn cần phải hành động quyết liệt hơn, bằng cách trao đổi với lãnh đạo, những người quản lý nhân sự hay đại diện công đoàn. Đây không phải là một giải pháp tối ưu, nhưng nếu bạn làm theo lời khuyên ở đây, lưu giữ một Bản đồ Tư duy về những gì đã xảy ra, lòng tự tôn cứng như sự tôn trọng của bạn bè và đồng nghiệp của bạn sẽ được nâng cao.

## Giữ suy nghĩ tích cực

Sau một thời gian dài phải làm việc cùng với những kẻ khó chịu, sự tự tin của bạn có thể bị suy giảm nghiêm trọng đến nỗi bạn bắt đầu tin vào những lời nhận xét tiêu cực và ác ý của họ.

Đây là lời khuyên của Janine, một người đã từng là nạn nhân của sự chèn ép: “Giữ được những suy nghĩ tích cực thật là khó khăn, nhưng đừng suy sụp, vì nếu như vậy, bạn đã nhường cho kẻ chèn ép mình phần thắng.”

Nếu bạn có thể gạt bỏ những lời ác ý của kẻ chèn ép khỏi cuộc sống, bạn hoàn toàn có thể giữ được sức mạnh tinh thần và lòng tự tôn. Bạn sẽ hiểu

tại sao mình lại bị chèn ép, bạn sẽ làm bất cứ điều gì có thể để làm tình huống dịu đi, nhưng cùng lúc đó, bạn phải bình thản, mỉm cười và vui vẻ, tin tưởng ở bản thân mình.

### Thất vọng nơi công sở

Khi bạn là nạn nhân của sự chèn ép, đôi khi bạn có thể cảm thấy mình nhạy cảm quá mức đối với những nhận xét hay hành động ác ý của đồng nghiệp. Bạn phải cảnh giác với nguy cơ này và phải khách quan nhìn nhận sự việc.

Điều tồi tệ nhất là bạn lâm vào tình trạng co lại phòng thủ khi cảm thấy thất vọng trước những sự chèn ép mà mình phải chịu. Bạn có thể cảm thấy rất khó khăn, nhưng hãy kiểm chế bản năng tự vệ của mình. Hãy chờ cho đến khi mọi chuyện lắng xuống và hỏi người quản lý bạn xem họ nhìn nhận như thế nào về tình huống đó. Có thể lãnh đạo của bạn sẽ cảm thấy trân trọng khả năng xem xét lại công việc của bạn và sẽ thận trọng hơn khi muốn thể hiện những quan điểm không tốt về bạn trong tương lai.

Hãy ghi lại những lời nhận xét của người quản lý vào một Bản đồ Tư duy để người đó thấy rằng bạn thật sự nghiêm túc và muốn nâng cao chất lượng công việc.

### Nhìn nhận đúng đắn sự việc

Hãy tưởng tượng rằng, nhờ có Bản đồ Tư duy, bạn nảy ra một số ý tưởng sáng tạo và rất muốn thử nghiệm chúng. Nhưng khi bạn tự tin bước vào phòng sếp và trình bày ý tưởng mới nhất của mình dưới dạng Bản đồ Tư duy, sếp bạn lại tỏ ra không hứng thú gì với ý tưởng đó và có vẻ quyết tâm làm cho bạn

cảm thấy mình đã thất bại. Bạn sẽ phản ứng như thế nào trước sự bực bội này mà vẫn giữ được hòa khí? Có thể là sếp bạn đang lợi dụng tình huống này để chèn ép bạn vô lý và làm bạn thất vọng, nhưng công bằng mà nói, có thể có những lý do khác khiến sếp bạn không hào hứng với ý tưởng đó. Thay vì việc nhìn nhận mọi việc theo cảm tính, hãy ghi nhớ những điểm sau:

**1. Thời điểm quyết định tất cả** – Trong công việc, bạn phải cân trọng chọn lựa thời điểm. Nếu sếp bạn vừa dự một cuộc họp kéo dài cả ngày và bạn bước vào ngay sau đó mà không để cho sếp có thời gian uống một cốc nước hay kiểm tra thư điện tử, thì rất có thể, bạn đã chọn sai thời điểm để trình bày ý tưởng mới của mình và đừng mong nó được chấp nhận.

**2. Luôn sẵn sàng làm tốt hơn** – Nếu bạn chấp nhận một thực tế là mọi ý tưởng đều có thể được cải tiến tốt hơn thì khi phải đối đầu với tình huống sếp không thích ý tưởng của bạn, bạn có thể hỏi xem ông ta không thích những điểm nào. Có thể ông ta chỉ



không thích một phần chứ không phải là toàn bộ ý tưởng. Hoặc ông ta muốn thêm vào một điểm gì đó hay lái nó theo một hướng khác. Hãy sẵn sàng thỏa hiệp và nói chuyện thẳng thắn với sếp – đừng giữ thái độ kiên quyết và không chấp nhận những ý kiến của ông ta.

**3. Hãy để mọi chuyện qua đi** – Trong trường hợp sếp thực sự không ưa ý tưởng của bạn, hãy cho qua chuyện đó. Nếu bạn không làm như vậy, bạn sẽ chỉ tự chuốc thêm căng thẳng và buồn phiền. Thay vào đó, hãy dành năng lượng của bạn để làm những việc khác và xem liệu lần này bạn có nhận được những phản ứng tích cực hơn hay không.

Chống trả

Chúng ta đang sống trong một nền văn hóa mà chiến đấu chống trả là một biểu tượng của người anh hùng. Vô vàn những bộ phim, những cuốn sách và các chương trình truyền hình nói về những con người chiến đấu để bảo vệ danh dự bằng bạo lực. Bản năng khi một người phải chịu áp bức là chống trả. Nhưng rất ít người có thể chống trả thành công và đạt được kết quả mong đợi. Thường thì việc chống trả chỉ làm tình hình rắc rối thêm và cả hai bên tham gia càng ngày càng làm tổn thương lẫn nhau.

Mọi người thường cho rằng, nếu mình bị chèn ép, cách duy nhất là chống trả. Tuy nhiên, chiến thuật tốt nhất bạn nên áp dụng là tránh xa khỏi những kẻ thích gây sự và làm hại người khác. Cũng giống như những đứa trẻ luôn

cần thời gian để tự mình thấu hiểu điều gì và học được những bài học kinh nghiệm gì từ đó, kẻ chèn ép cũng cần một khoảng không gian riêng để suy nghĩ về hành động của bản thân. Tránh rắc rối không đồng nghĩa với việc cam chịu – đầu hàng và chấp nhận những điều xấu xa mà kẻ chèn ép bịa đặt về bạn – nó chỉ đơn giản thể hiện thái độ không muốn dính dáng đến những trò chơi ác ý của kẻ rắc rối mà thôi.

Được trang bị Bản đồ Tư duy, bạn sẽ dễ dàng hình dung ra giá trị của chính mình và mình nên hành động như thế nào. Bạn có thể tự nhủ với bản thân rằng cố gắng hết sức cư xử đàng hoàng, và những điều độc địa mà người khác nói về bạn sẽ không thể ảnh hưởng xấu đến cuộc sống của bạn nữa.

### Cách thức hoà hợp

Tập một môn võ, chẳng hạn như võ aikido, có thể rèn luyện sức mạnh tinh thần để giải quyết những mối bất hòa theo cách khôn ngoan nhất. Tập luyện võ thuật giúp bạn tập trung và nhận thức được tường tận một tình huống, tận dụng những thay đổi để biến chúng thành điểm mạnh, và cùng lúc đó học được cách tránh né những hành vi xấu hay những ảnh hưởng xấu của kẻ rắc rối. Trái ngược hẳn với những giai thoại đã có từ lâu đời, võ thuật, đặc biệt là aikido, giúp con người tìm ra một giải pháp hòa bình chứ không phải đưa ra giải pháp bạo lực. Dù cho lúc đầu tình huống bạn gặp phải có nhiều xung đột đến đâu, bao giờ bạn cũng có khả năng tìm ra một giải pháp hòa bình.

### Đấu tranh với những ý nghĩ tiêu cực của bản thân

Càng ngày nhận thức về tình trạng chèn ép nơi công sở càng gia tăng, hầu hết các cuộc thảo luận, các bài báo, sách vở nói về chủ đề này đều cho rằng chèn ép là một hành động của một người tác động lên một người khác. Trên thực tế, đây là một sai lầm phổ biến nhất.

Tình trạng chèn ép này xảy ra nhiều nhất là trong suy nghĩ của mỗi người, chứ không phải là hành động bên ngoài giữa nhiều người với nhau. Tình trạng chèn ép này giống như “nuôi ong tay áo” – đó chính là cách suy nghĩ tiêu cực của bạn.

Văn hóa Anh và châu Âu hiện đại tập trung vào việc tìm ra những sai lầm và sửa chữa những thất bại, vì vậy mọi người thường có suy nghĩ một cách tiêu cực. Bởi vì suy nghĩ của não được chỉ đạo bởi cái mà nó muốn được tập trung vào, nên con người dần có thói quen tập trung vào những sai lầm, thất bại và những điểm yếu. Vì vậy, khi một người bình thường tự nói với bản thân mình, thì những suy nghĩ tiêu cực chiếm tỉ lệ áp đảo: 15–1, và điều này dần dần củng cố cho thói quen suy nghĩ tiêu cực. Mỗi ý nghĩ bi quan lại làm tăng thêm số tế bào não chuyên suy nghĩ tiêu cực. Đó chính là sự chèn ép lớn nhất đối với mỗi con người. Có lẽ trong bạn tồn tại một Kẻ chèn ép vô hình, kẻ luôn nói với bạn những câu đại loại như:

- “Mình không thể làm được việc này”
- “Mình chẳng giỏi giang gì”
- “Mình thật là ngốc nghếch”
- “Mọi chuyện với mình chẳng bao giờ suôn sẻ cả”
- “Mình là một kẻ thất bại”
- “Mình chẳng có sức đâu mà làm việc”

Nếu bạn suy nghĩ như thế này, chắc chắn bạn đang bị một kẻ xấu tính nhất chế ngự trí não của mình. Những suy nghĩ tiêu cực này thể hiện những cảm xúc bất an, tự ti và thiếu tin tưởng ở chính mình. Trông bề ngoài, những suy nghĩ này có vẻ như vô hại, thậm chí chúng còn giúp bạn dễ dàng né tránh những thử thách và những khó khăn mà bạn không muốn phải đương đầu. Tuy nhiên, trên thực tế, những suy nghĩ này vô cùng nguy hại và có thể đưa

bạn lún sâu vào nỗi sợ hãi, cách suy nghĩ tiêu cực, sự thất vọng và chán ghét bản thân. Vậy là, bạn sẽ ngày càng thiếu tự tin và thiếu coi trọng giá trị của bản thân.

Nhưng cuộc sống chỉ thực sự có ý nghĩa khi chúng ta sống chứ không phải khi chúng ta chạy trốn. Dẹp những suy nghĩ tiêu cực qua một bên, bạn sẽ có thể hăng hái tận hưởng cuộc sống. Một mặt, không phải thử thách nào bạn cũng vượt qua được, nhưng mặt khác, nếu bạn đối diện thử thách của cuộc sống với một thái độ tích cực và cố gắng hết sức để vượt qua nó, bạn đã thành công. Vì vậy, bạn sẽ trở nên hạnh phúc hơn, đáng trân trọng hơn và thực sự được mọi người nể trọng.

## KIỂM SOÁT SỰ TIÊU CỰC TRONG SUY NGHĨ

1. Ở trung tâm của Bản đồ Tư duy, hãy vẽ hình ảnh của kẻ xấu xa trong đầu óc bạn – tất nhiên, bạn phải hình dung ra người này bằng cách sử dụng trí tưởng tượng của mình.
2. Vẽ các nhánh chính thể hiện những suy nghĩ tiêu cực của bạn, sau đó vẽ nhánh phụ thể hiện hậu quả của những suy nghĩ đó đối với cảm giác và hành vi của bạn
3. Khi đã vẽ xong Bản đồ Tư duy này, hãy vẽ thêm một Bản đồ Tư duy khác để tìm hiểu xem mỗi nhánh trong Bản đồ Tư duy trước có thể được chuyển thành những ý nghĩ tích cực như thế nào.

Sau cùng, hãy ngồi xem xét lại và cười nhạo chính những điều ngốc nghếch mà mình đã làm trong quá khứ và tận hưởng cảm giác thanh thản. Hãy rũ bỏ hòn đá trong đầu óc bạn và giải phóng khả năng sáng tạo cũng như những suy nghĩ tích cực của mình.

Đánh giá đúng tầm ảnh hưởng của tình trạng chèn ép

Tình trạng chèn ép là không thể tránh khỏi đối với bất kỳ doanh nghiệp nào, và bất kỳ người nào cũng phải đối mặt với nó, nhưng đôi khi chúng ta phải giải quyết tình trạng này. Tất cả những kẻ chèn ép đều tìm kiếm những nạn nhân yếu đuối và dễ bị tổn thương. Do đó, cách tốt nhất để chống lại tình trạng chèn ép (cả bên trong và bên ngoài) là mỗi người phải trở nên mạnh mẽ hơn. Hiểu biết luôn là nguồn gốc của sức mạnh đó. Bằng cách sử dụng Bản đồ Tư duy, chúng ta có thể:

- Hiểu được hậu quả của tình trạng chèn ép đối với mỗi cá nhân và tập thể,
- Hiểu được suy nghĩ của kẻ chèn ép,
- Học cách suy nghĩ tích cực – suy cho cùng, không phải bạn mà chính là người muốn làm hại bạn mới là người có vấn đề,
- Hãy đấu tranh chống lại những suy nghĩ tiêu cực ngay trong đầu óc bạn

Khi bạn không còn phải chịu sự chèn ép từ bên trong hay bên ngoài, bạn sẽ có thể tập trung tốt hơn để giải quyết công việc của mình và do đó phát huy được kỹ năng và hiểu biết của bạn.

Trong chương sau, chúng tôi sẽ bàn về cách thức sử dụng Bản đồ Tư duy để truyền đạt những hiểu biết của mình qua những bài thuyết trình sinh động bổ ích và dễ nhớ.

# 7. Bí quyết thuyết trình hiệu quả

Sự trình bày không hoàn hảo

Đó là vào đầu những năm 60 của thế kỷ XX, một giảng viên đại học trẻ tuổi đang thuyết giảng cho các sinh viên năm thứ nhất của ngành tâm lý học về khả năng ghi nhớ.

Giống như vô vàn những giảng viên trước đó, anh chuẩn bị bài thuyết trình của mình bằng những tờ giấy với những câu được viết ngay ngắn theo dòng kẻ. Bắt đầu bài giảng của mình, anh nói: “Chủ đề của buổi học hôm nay là Trí nhớ”. Anh đứng sau bục giảng, trên thềm giảng đường và bắt đầu đọc, với hy vọng những sinh viên siêng năng của mình sẽ ghi chép theo đúng cách, như hồi là sinh viên anh vẫn từng làm.

Anh đưa ra những điều kiện cụ thể để trí nhớ có thể làm việc, trong đó, hai điều kiện cơ bản nhất là: trí tưởng tượng – khả năng kết hợp các hình ảnh với sự phản hồi của các giác quan – và khả năng liên tưởng (hay liên hệ). Cùng với hai điều kiện cơ bản này, anh khẳng định: trí nhớ sẽ làm việc hiệu quả hơn khi mọi thứ trở nên nổi bật. Giờ đây, người giảng viên nhớ lại rõ ràng buổi thuyết giảng ấy của 40 năm về trước:

“Khi tôi đọc cho sinh viên chép bài thật chậm với một giọng đều đều tẻ nhạt, tôi cảm thấy chán ngán đến phát điên. Và khi tôi nhìn những đôi vai đang gục xuống mệt mỏi, những cái đầu nặng trĩu, những bàn tay đang siết chặt cổ găng nguệch ngoạc ghi lại những lời tôi giảng, tôi nhận ra rằng tôi cũng chẳng giúp ích được gì cho sinh viên của mình.”

“Thêm nữa, mặc dù nói với sinh viên rằng để ghi nhớ một điều gì, cần phải làm cho nó có hình ảnh, có sự liên kết và nổi bật nhưng chính tôi lại đang giảng bài với một giọng đều đều và yêu cầu sinh viên phải ghi chép hết trang này đến trang khác bằng một màu mực duy nhất, không hình ảnh,

không có sự kết nối hay bất cứ cái gì có thể gọi là nổi bật. Nói cách khác, tôi đang giảng cho sinh viên những vấn đề thực chất của ghi nhớ theo cách mà có thể khiến họ quên đi tất cả mọi thứ.”

Người giảng viên đó chính là tôi, và bài giảng đó – với sự đối lập nực cười giữa vấn đề được nêu ra và cách thuyết trình về – đã thức tỉnh tôi. Bài giảng đó đã làm thay đổi hoàn toàn cách thức truyền đạt thông tin của tôi.

Rõ ràng là tôi cần phải truyền tải thông tin tới thính giả sao cho họ có thể hiểu được và ghi nhớ chúng. Tôi cần phải đưa ra những thông tin theo một dạng thức mà não người có thể dễ dàng “tiếp nhận” – chứ không phải là những câu từ dài dòng khó nhớ. Từ đó, tôi nhận ra rằng những bài thuyết trình của mình không nên chỉ sử dụng những câu dài mà nên dùng cả những từ khoá, hình ảnh, những sự liên kết và cả những yếu tố khác như màu sắc, hình dạng, kích thước sao cho những điều quan trọng được làm nổi bật lên.

Tôi không chỉ áp dụng những điều này vào những bài thuyết trình mà còn ứng dụng cả vào tác phẩm của mình. Điều này tác động tới các giác quan của tôi rõ ràng như khi tôi sử dụng bảng đen hay máy chiếu.

Tôi quay trở lại với bảng vẽ – bắt đầu hình dung ra một tờ giấy trắng và tự hỏi mình hai câu hỏi rất đơn giản:

Q: Tôi cần gì, để kích thích trí tưởng tượng của mình trên tờ giấy này?

A: \_ \_ \_ \_ \_

Q: Tôi cần gì, để thể hiện mối liên hệ giữa những điều đã kích thích trí tưởng tượng của tôi trên tờ giấy này?

A: \_ \_ \_ \_ \_

Câu trả lời cho câu hỏi thứ nhất là:

- Hình ảnh
- Màu sắc
- Ký hiệu
- Những từ chính giúp gợi lên hình ảnh
- Biểu tượng
- Sự nhịp nhàng về màu sắc, hình ảnh

Câu trả lời cho câu hỏi thứ hai bao gồm:

- Đường kẻ
- Mũi tên
- Các mối liên hệ thể hiện bằng không gian
- Con số
- Màu sắc
- Ký hiệu

Kết hợp tất cả những yếu tố trên lên một tờ giấy, bạn sẽ nhận được gì?

Một Bản đồ Tư duy

Với tư cách là một nhà thuyết trình, đây là “khóa đào tạo” duy nhất tôi tự dành cho mình, và khóa đào tạo này đã giúp tôi có được tất cả những phẩm chất khác của một nhà thuyết trình giỏi. Gần đây, các kỹ năng thuyết trình của tôi được sử dụng rất nhiều. Thường thì hàng năm, tôi đã thực hiện hơn 120 bài thuyết trình. Khách giả của tôi vô cùng đa dạng. Tôi đã thuyết trình cho khoảng 1.000 trẻ em thiết thòi, khoảng 7.000 sinh viên các trường đại



học trên sân vận động, và tôi cũng đã đi nhiều nước khác nhau trên toàn thế giới, từ Úc tới Mexico, Xcốtlen tới Singapore để diễn thuyết trước những quan chức trong chính phủ hay ngành giáo dục. Những bài diễn thuyết có thể rất khác nhau về thời lượng – dao động từ một tiếng đến sáu tuần. Trong giới doanh nghiệp, tôi đã diễn thuyết trước các tổ chức như Oracle, HSBC, IBM, Học viện Quản trị Singapore, Barclay International, BP và Boeing, giúp họ lên kế hoạch cho những sự kiện quan trọng hay những chiến lược kinh doanh dài hạn, đối thoại trực tiếp với Giám đốc hay chủ tịch hội đồng quản trị của công ty.

Nhưng cho dù thuyết trình với ai hay về vấn đề gì đi chăng nữa thì khâu chuẩn bị và lên các kế hoạch luôn không thay đổi so với ngày đầu tiên tôi sử dụng Bản đồ Tư duy. Từ đó đến nay, những phản hồi tôi nhận được vô cùng tuyệt vời. Những bài thuyết trình của tôi được khán giả cho trung bình 94.6 điểm trên thang điểm 100. Nói ra điều này dường như không được khiêm tốn cho lắm nhưng tôi rất tự hào về điều đó. Nếu phải chấm điểm cho mình khi còn là một thuyết giả trẻ giảng về năng lực trí nhớ trước đây, tôi sẽ cho mình 20 điểm – và đó sẽ là điểm cho mong muốn giúp đỡ sinh viên và cho nhiệt huyết của tôi với bài giảng. Còn về năng lực truyền đạt những đam mê đó, tôi sẽ chỉ cho mình điểm 0 bởi vì tôi chỉ giúp họ lãng quên.

Ai, cái gì, tại sao, khi nào, như thế nào?

Nếu bạn dành thời gian để lập Bản đồ Tư duy về tất cả những thông tin cơ bản về bài thuyết trình của bạn trước khi bạn quyết định cụ thể chủ đề để nói, bạn sẽ thấy dễ dàng hơn để tập trung vào vấn đề chính. Bạn cần phải hiểu rõ:

- Thính giả của bạn là ai
- Họ mong muốn nhận được gì từ bài thuyết trình của bạn

Vẽ một Bản đồ Tư duy với thính giả là trung tâm và tưởng tượng ra tất cả những mong đợi của họ về bài thuyết trình của bạn. Các nhánh của nó chỉ ra những mong đợi đó. Ở mức độ nào đó, nó bao gồm:

- Những hình vẽ minh họa
- Dữ kiện
- Nghiên cứu
- Phân tích

Ở mức độ rộng hơn, thính giả của bạn trông đợi ở bạn:

- Cảm hứng
- Thấu hiểu khán giả
- Hiểu biết sâu sắc về vấn đề
- Những thông tin xác đáng

Với phương pháp Bản đồ Tư duy, bạn có thể thể hiện những yếu tố trên theo một thứ tự mạch lạc nhưng cần đảm bảo rằng bạn có những tư liệu thuyết phục để chứng minh cho những quan điểm mà bạn đặt ra.

Nếu bạn đang thuyết trình ở một hội thảo hay một hội nghị chuyên đề, thì bạn phải tìm hiểu xem ai sẽ phát biểu sau bạn và họ sẽ phát biểu về vấn đề gì. Sau khi tìm hiểu về chương trình, hãy lập bản đồ tư duy tất cả những chủ đề khác sẽ được đề cập đến như một phần bài thuyết trình của bạn. Điều này sẽ giúp bạn tránh được sự trùng lặp cũng như cho bạn nhiều ý tưởng hơn để hòa nhập và nắm bắt toàn bộ diễn biến cuộc họp

**BẢN ĐỒ TƯ DUY DÀNH CHO BÀI THUYẾT TRÌNH**

Giả sử bạn được yêu cầu thuyết trình về cách tiếp thị việc kinh doanh qua mạng của bạn tại một hội nghị với chủ đề là: Kinh doanh trực tuyến.

1. Bước đầu tiên bạn cần làm là lập Bản đồ Tư duy về cuộc hội thảo để nội dung bài thuyết trình của bạn phù hợp với chủ đề của cuộc hội thảo. Nếu bài thuyết trình của bạn nói về "Kinh doanh trên mạng" thì bạn phải chắc chắn rằng hình ảnh trung tâm của Bản đồ Tư duy chứa đựng chủ đề này, do đó bạn có thể vẽ một cái máy tính với hình ảnh của một đồng đô la hay một đồng bảng trên màn hình.

2. Các nhánh chính sẽ bao gồm các vấn đề được đưa ra thảo luận ở cuộc hội thảo;

- Những bí quyết công nghệ cần thiết để kinh doanh trực tuyến;
- Hệ thống phân phối các sản phẩm hay dịch vụ trực tuyến;
- Cách thức quản lý dịch vụ khách hàng khi hoạt động kinh doanh trực tuyến.

Sử dụng những thông tin trong chương trình, vẽ các nhánh con từ các nhánh chính. Một trong những nhánh này sẽ biểu thị bài nói của bạn về việc tiếp thị cho hoạt động kinh doanh qua mạng

3. Tiếp đó tập trung vào những nhánh con có liên quan đến bài thuyết trình. Những nhánh này sẽ bao gồm tiếp thị trực tuyến và tiếp thị không trực tuyến; trong mỗi nhánh con này sẽ là những cách thức cụ thể để thông tin cho mọi người về việc kinh doanh trực tuyến của bạn, chẳng hạn như tiếp thị bằng thư điện tử hay gửi thư trực tiếp

Nếu bạn tiếp cận một chủ đề theo cách này, bạn sẽ cảm thấy việc bám sát chủ đề dễ dàng hơn. Vai trò của bạn trong phạm vi rộng hơn sẽ trở nên rõ nét hơn và những suy nghĩ, ý tưởng của bạn sẽ ít có nguy cơ đi chệch vấn đề.

Bạn cũng cần phải nghiên cứu sâu về vấn đề ngay khi nhận được lời mời thuyết trình. Nếu bạn biết được thông tin về một hội thảo mà bạn muốn tham gia, bạn phải tìm hiểu được ai tổ chức nó và gọi điện đề nghị được tham dự. Sự chủ động này bao giờ cũng được những người tổ chức hội nghị trân trọng đón nhận. Hãy lập Bản đồ Tư duy tất cả những lĩnh vực mà bạn am hiểu tinh thông và cách bạn có thể áp dụng những kiến thức này trong các hội nghị sẽ được tổ chức trong cả năm. Điều này tạo ra lợi thế cho bạn bởi trong kinh doanh, làm cho mình được biết đến đầu tiên bao giờ cũng là ưu điểm. Kết quả có lợi về lâu dài cho công ty của bạn.

## TÌNH HUỐNG THUYẾT TRÌNH: XE DIAMOND CỦA HÃNG BETA ROMEO

Hãy tưởng tượng bạn làm việc cho công ty ô tô Beta Romeo, và bạn đang cố gắng thu hút thật nhiều những khách hàng nam giới mua loại xe ô tô con đời mới công ty bạn, xe Diamond. Bạn sẽ phải diễn thuyết trước một công ty đang có nhu cầu mua xe của công ty bạn để tạo lập một đội xe chuyên dùng cho công ty.

Bạn sẽ trình bày với họ kết quả nghiên cứu của Beta Romeo về “nam giới và sự thay đổi trong thói quen mua ô tô trong 10 năm qua.” Kết quả cho thấy, hiện nay, nam giới có những ưu tiên khác với trước đây:

- Rất nhiều trong số họ là những ông bố, do đó họ cần những chiếc xe tiện dụng và đủ lớn để có thể chở con cái của họ.
- Nam giới đã nhận thức đầy đủ hơn về các vấn đề môi trường so với 10 năm trước và họ không muốn một chiếc xe ngốn quá nhiều nhiên liệu.

Bạn lập một Bản đồ Tư duy về bài thuyết trình của mình và quyết định ý tưởng chủ đạo là: “Càng gọn nhẹ càng hợp lý” và thông điệp này được đặt ở trung tâm Bản đồ Tư duy. (Nhìn vào Bản đồ Tư duy Xe Diamond của hãng Beta Romeo)

Bởi vì khách hàng tiềm năng của bạn là nam giới nên “nam giới” sẽ trở thành một trong những nhánh chính của Bản đồ Tư duy. Điều này giúp bạn chỉ rõ cho người nghe về những kết quả của công trình nghiên cứu trên: Nam giới đã thay đổi như thế nào và tư tưởng của họ đã tiến bộ hơn ra sao khi lựa chọn mua một chiếc ô tô. Họ không còn chọn ô tô theo kiểu “càng to càng tốt”, thay vào đó họ quan tâm nhiều hơn đến những vấn đề gia đình và đạo đức.

Sử dụng các hình ảnh trong Bản đồ Tư duy của bạn để giúp người nghe dễ dàng ghi nhớ những thông tin này. Bạn muốn thay đổi truyền thống của những chiếc xe ô tô công ty to quá mức cần thiết và thay thế nó bằng một phương tiện hữu dụng hơn cho gia đình và ít phải có kích cỡ to. Do đó, Bản đồ Tư duy của bạn cần làm nổi bật những lợi thế của một chiếc ô tô nhỏ, cũng như làm rõ những nhược điểm của một chiếc ô tô lớn như chi phí, sự thiếu tiện dụng và thiếu linh hoạt.

Những nhánh khác trong Bản đồ Tư duy phân nhánh từ chủ đề chính như hình ảnh và môi trường phải thể hiện cụ thể hơn những chi tiết như có một chiếc ô tô nhỏ hơn sẽ làm lợi như thế nào cho môi trường và thể hiện được sự quan tâm đến đạo đức của những đàn ông hiện đại.

## LUYỆN TẬP

Bạn nên dành một nhánh của Bản đồ Tư duy để tập trung vào việc cần luyện tập thuyết trình thử như thế nào để bài nói của bạn không dài quá mức cho phép và để đảm bảo rằng bạn nắm chắc từng chi tiết trong bài thuyết trình của mình. Bạn cũng có thể sử dụng Bản đồ Tư duy này để phân phối thời lượng cho mỗi khía cạnh, nhờ đó bạn sẽ không nói quá nhiều về một chủ đề mà bỏ qua chủ đề khác. Bên cạnh đó bạn cũng có thể thêm vào Bản đồ Tư duy những ấn tượng bạn muốn gợi ra trong bài thuyết trình của mình như: “sự mạnh mẽ”, “sự tự tin”, “sự chủ động”

## TẠO RA ĐIỂM NHẤN

Trong số những bài thuyết trình mà bạn từng nghe, bạn nhớ được bao nhiêu? Bao nhiêu bài chỉ còn là một chuỗi mờ ảo những slide của máy chiếu, những sự kiện, con số và những lời nói tẻ nhạt bàn về kinh doanh? Bây giờ hãy nghĩ về những bài thuyết trình mà bạn nhớ được. Điều gì làm cho chúng trở nên đáng nhớ?

Có thể bạn ghi nhớ bài thuyết trình đó do một hình ảnh đặc biệt. Nếu bạn muốn chia sẻ thông tin với một nhóm người và làm cho mọi người hiểu bạn, tốt hơn hết bạn nên sử dụng hình ảnh. Khán giả của bạn sẽ thích ngắm nhìn những hình ảnh, họ sẽ không ngái ngủ và sẽ hứng thú hơn với bài diễn thuyết của bạn. Chính vì vậy, khi bạn lập bản đồ bài thuyết trình, hãy thêm vào một nhánh mang tên “Những điểm nhấn” để bạn có thể làm cho bài thuyết trình của mình trở nên sinh động hơn, sâu sắc hơn và dễ nhớ hơn với khán giả.

Khi vẽ nhánh “điểm nhấn” cho Bản đồ Tư duy Xe Diamond của hãng Beta Romeo, hãy nhớ rằng thông điệp bạn đưa ra là “càng gọn càng hợp lý”. Vì thế hãy tìm cách làm nổi bật thông điệp này. Sử dụng Bản đồ Tư duy để làm nổi bật lên những bộ phận nhỏ nhưng hợp lý của chiếc ô tô này. Bạn có thể đưa ra một bức tranh về một đĩa bé kháu khỉnh hay một viên kim cương lấp lánh. Theo cách này bạn sẽ chủ động và tự tin hơn khi thuyết trình.

Bạn nhớ đưa một bức tranh của chính chiếc xe Diamond vào bài thuyết trình, hoặc tốt hơn là một vài chiếc xe thể hiện được vẻ bên ngoài và những chi tiết bên trong của chiếc ô tô. Bạn chính là một chiếc cầu nối đưa chiếc xe Diamond của Beta Romeo tới khách hàng, vì vậy phải tận dụng vai trò này. Đưa ra những mẫu vải vào Bản đồ Tư duy cho thấy những chất liệu được sử dụng để trang trí cho chỗ ngồi trong Bản đồ Tư duy để khán giả có được những cảm giác đích thực về chiếc ô tô. Tốt hơn nữa bạn có thể đưa ra hình ảnh chiếc Diamond như một điểm nhấn đặc biệt trên Bản đồ Tư duy, và bạn nên ghi nhớ rằng bạn phải sắp đặt sẵn một số chiếc ô tô để khán giả

lái thử ngay sau bài thuyết trình. Bằng việc làm này, bạn sẽ để lại cho khán giả một ấn tượng sâu sắc có liên quan chặt chẽ đến bài thuyết trình của bạn.

Cơ hội trực tiếp lái chiếc xe Diamond, cộng với những bằng chứng thuyết phục mà bạn đã đưa ra trong bài thuyết trình của mình chắc chắn sẽ khiến cho khán giả phải nghĩ ngay đến chiếc xe Beta Romeo Diamond khi họ phải quyết định mua loại xe gì cho đội xe của công ty họ.

### Bản đồ Tư duy trên máy tính

Trong thời đại của Powerpoint – phần mềm đặc biệt dành riêng cho thuyết trình, rất nhiều người trong khán giả sẽ mong chờ những hiệu ứng hình ảnh tân tiến nhất trong bài thuyết trình của bạn. Những Bản đồ Tư duy máy tính – hay bất kỳ Bản đồ Tư duy nào – cũng có thể tránh cho khán giả cái mà tờ báo *International Hearld Tribune* mô tả là “chết vì máy chiếu”. Rất nhiều các thuyết gia phạm phải một sai lầm nghiêm trọng là tin rằng sử dụng Powerpoint hiệu quả đồng nghĩa với việc liệt kê một loạt các từ và các cụm từ quan trọng.

Trong thực tế, thuật ngữ Powerpoint khá dễ hiểu, nó có nghĩa là một mạng hợp nhất các ý tưởng và hình ảnh chủ đạo. Do đó có thể định nghĩa Bản đồ Tư duy là một công cụ thuyết trình PowerPoint, và chúng luôn thu hút được khán giả, khiến họ dễ dàng thu thập và ghi nhớ thông tin. Các chương trình Bản đồ Tư duy như “Mind Genius” có thể giúp bạn xây dựng một Bản đồ Tư duy điện tử hiệu quả không kém gì một bài thuyết trình PowerPoint sinh động nhất.

Bắt đầu bằng việc xây dựng một Bản đồ Tư duy gốc (cái nhìn tổng quan của bạn) về chủ đề. Mỗi ý tưởng cơ bản (các nhánh chính) sẽ tự động chuyển thành những tiêu đề chính của bài thuyết trình. Theo đó mỗi nhánh này sẽ có những Bản đồ Tư duy chi tiết hơn được xây dựng từ nó.

Trong rất nhiều trường hợp, bạn sẽ thấy để phát triển được những nhánh chính của Bản đồ Tư duy, bạn cần phải tìm hiểu sâu hơn về các chi tiết nhỏ.

Quá trình này có thể tiếp diễn cho đến khi bạn có được cái nhìn đầy đủ nhất. Phần mềm Bản đồ Tư duy trên máy tính cho phép bạn thành lập một Bản đồ Tư duy với 30 cấp độ. Công ty Điện nước và các dịch vụ thiết yếu Con Edison đã áp dụng phần mềm này vào công việc thực tế của họ và tạo ra một Bản đồ Tư duy gồm 17 cấp độ khác nhau.

Thuyết trình trong các buổi đào tạo nhân viên

Nếu bạn phải đào tạo một nhóm người, Bản đồ Tư duy là một công cụ lý tưởng. ba phương pháp chính sử dụng Bản đồ Tư duy trong đào tạo mà tôi cảm thấy hiệu quả nhất là:

### 1.1. Đưa ra Bản đồ Tư duy hoàn thiện

Chuẩn bị Bản đồ Tư duy hoàn thiện về bài thuyết trình của bạn và trình bày nó trước các học viên. Khi bạn thảo luận về Bản đồ Tư duy hãy bắt đầu bằng việc làm bật lên hình ảnh trung tâm và làm rõ những nhánh chính để có thể cho khán giả một cái nhìn tổng quan. Sau đó, bạn có thể bắt đầu dẫn dắt người nghe tìm hiểu và giải thích Bản đồ Tư duy của bạn chi tiết hơn. Phương pháp này đặc biệt hữu hiệu đối với những người đã biết tới việc sử dụng Bản đồ Tư duy – những người có thể nhận ra ngay lập tức (và cảm thấy hứng thú khi biết) rằng bạn là một nhà thuyết trình thực thụ.

### 2.2. Cùng người nghe xây dựng Bản đồ Tư duy

Một phương pháp khác là xây dựng Bản đồ Tư duy ngay trong khi chia sẻ thông tin với khán giả. Một lần nữa, bạn bắt đầu với hình ảnh trung tâm và sau đó vẽ thêm những nhánh chính, giới thiệu qua ý nghĩa của chúng. Khi bạn xây dựng Bản đồ Tư duy, khuyến khích các học viên ghi chép bằng Bản đồ Tư duy của chính họ. Phương pháp này đặc biệt hữu hiệu cho những người bắt đầu và nó có những lợi ích chung trong việc giúp cho các



học viên gắn những vấn đề của bài thuyết trình vào Bản đồ Tư duy của riêng họ. Yêu cầu khán giả vẽ Bản đồ Tư duy của riêng họ cũng chính là yêu cầu họ tư duy. Nếu bạn yêu cầu họ chủ động và tích cực tham gia, chắc chắn học viên sẽ tiếp thu và ghi nhớ được nhiều thông tin hữu ích từ bài thuyết trình của bạn.

### 3.3. Tô màu cho Bản đồ Tư duy

Phương pháp thứ 3 là sử dụng một Bản đồ Tư duy đã hoàn thiện nhưng chưa có màu sắc. Khi bạn thuyết trình, bạn yêu cầu các học viên tô màu cho những từ khoá, hình ảnh và các nhánh. Một lần nữa, điều này giúp cho sinh viên trở nên gắn bó với hoạt động học tập và khiến họ làm chủ được Bản đồ Tư duy.

### Ghi chép hiệu quả

Đối với bất kỳ bài thuyết trình nào bạn cũng nên khuyến khích khán giả sử dụng Bản đồ Tư duy để ghi chép. Nó cho phép các học viên tránh được sự gò bó nhàm chán của kiểu ghi chép thông thường, và giúp xây dựng các vấn đề theo logic làm việc tự nhiên của bộ não. Việc ghi chép bằng Bản đồ Tư duy sẽ:

- Lập tức kích thích bộ não của khán giả hoạt động và tạo ra tư duy hứng khởi,
- Giúp khán giả tạo ra những mối liên hệ phù hợp giữa các thông tin được trình bày và hấp thụ thông

tin hiệu quả,

- Khuyến khích sự tham gia chủ động và duy trì được sự chú ý của khán giả.

Thuyết trình trong các khóa học về kinh doanh

Ngày nay, ngày càng có nhiều công nhân theo học các khóa hướng nghiệp, hoặc kết hợp đi làm với việc học tập bán thời gian, hoặc tham gia ngay vào một khóa học khi bắt đầu sự nghiệp của họ. Các bài thuyết trình được sử dụng ngày càng nhiều trong các khóa học này với vai trò là một phương tiện định hướng tư duy cho học viên, và khơi gợi những ý tưởng để thảo luận giữa một nhóm sinh viên hay giữa sinh viên với các giảng viên.

Bản đồ Tư duy làm cho các ý tưởng đến một cách dễ dàng hơn. Việc chia những vấn đề khác nhau của kinh doanh thành các nhánh của Bản đồ Tư duy có thể làm đơn giản hóa những vấn đề tưởng như không giải quyết nổi trong kinh doanh thành những kế hoạch hành động dễ hiểu và khả thi hơn.

Hiện nay, hầu hết các bài thuyết trình đều tận dụng sự trợ giúp của công nghệ và rất hiếm khi chúng ta gặp một bài thuyết trình không sử dụng các phương tiện hỗ trợ kỹ thuật trong giới kinh doanh. Một Bản đồ Tư duy sẽ giúp bạn làm chủ được những mạch dòng đa dạng của bài thuyết trình, trong đó bao gồm cả những “điểm nhấn” mà không cần phải viện đến những kỹ thuật này.

Nếu bạn có một Bản đồ Tư duy giúp bạn nắm bắt được tất cả những vấn đề mà bạn muốn nói, bạn sẽ ghi nhớ tốt hơn, dễ dàng truyền đạt những ý tưởng và ý kiến của mình hơn. Bạn cũng không phải lo lắng thêm về việc phải đau đầu nghĩ cách xoay xở với những kỹ thuật phức tạp.

## Sử dụng Bản đồ Tư duy cho học tập

Lance Brown là một sinh viên nắm được rất rõ lợi ích của việc áp dụng Bản đồ Tư duy trong học tập.

“Tôi là một sinh viên đang học tập tại trường Đại học London Metropolitan ở Moorgate. Tôi đang sáng tạo một Bản đồ Tư duy cho một trong những bài học của mình – Thiết kế Quản lý Kinh doanh. Chúng tôi được yêu cầu tạo ra một sản phẩm hay dịch vụ và đưa ra cách thức sản xuất ra và tiếp thị dịch vụ hay sản phẩm đó. Chúng tôi cần phải hiểu những khía cạnh nào sẽ liên quan tới quá trình sản xuất và thu hút khách hàng. Tôi đã sử dụng một Bản đồ Tư duy để hiểu được tất cả những khía cạnh này và tạo ra một cái nhìn sinh động. Những khía cạnh đó bao gồm: tiếp thị, địa điểm, tài chính và mục đích tiếp thị. Đôi lúc tôi sử dụng những bức tranh nhỏ thay cho từ ngữ để cho hấp dẫn và để cho thầy giáo tôi có thể hiểu ngay mà không cần phải giải thích. Do đó thầy giáo có thể nhìn thấy tất cả các khía cạnh khác nhau và trong khi tôi giải thích về dự án này, thầy giáo có thể hình dung trong đầu về việc thêm vào một số chi tiết để mở rộng Bản đồ Tư duy này. Bản đồ Tư duy là một cách tuyệt vời để mọi người nhanh

chóng hiểu được ý tưởng của bạn. Cứ mỗi lần tôi trở lại với xem lại Bản đồ Tư duy này, tôi lại cảm thấy tôi có thể mở rộng Bản đồ Tư duy đó hơn nữa.

Những câu hỏi sau bài thuyết trình

Khi bạn kết thúc bài thuyết trình của mình, bạn đã kích thích được sự quan tâm của khán giả và một số sẽ muốn đưa ra những câu hỏi cho bạn. Đây là cơ hội tuyệt vời, dù bài thuyết trình của bạn ở hình thức nào, thời gian hỏi và trả lời sẽ là những cơ hội vàng để tăng thêm sự hấp dẫn của bài thuyết trình và giải quyết hiệu quả những thắc mắc, nghi ngờ của khán giả.

Nếu bạn còn đi học và sắp phải tham dự một kỳ thi, có lẽ bạn đã tự hỏi: “Nếu mình là người ra đề thi, mình sẽ đưa ra câu hỏi nào để kiểm tra kiến thức của sinh viên chính xác nhất?” Trong kinh doanh cũng tương tự như vậy. Nếu bạn biết sẽ có thời gian thảo luận sau bài thuyết trình, hãy sử dụng Bản đồ Tư duy để chuẩn bị cho nó.

Vẽ một Bản đồ Tư duy về các câu hỏi trước khi bạn thuyết trình: mỗi nhánh của Bản đồ Tư duy này thể hiện một mảng kiến thức mà bạn nghĩ là có thể bị hỏi. Theo cách này bạn có thể biết mình phải trả lời như thế nào trước khi buổi thuyết trình diễn ra. Khán giả của bạn sẽ rất ấn tượng về khả năng ghi nhớ những sự kiện và số liệu liên quan khi bị đặt câu hỏi đột xuất như vậy.

Nếu bạn được hỏi một câu nào đó chưa có trong Bản đồ Tư duy đã được chuẩn bị trước, hãy nhớ ghi lại vào Bản đồ Tư duy này để lần sau khi thuyết trình, bạn có thể đạt kết quả tốt hơn nữa.

Xóa sự buồn tẻ khỏi cuộc họp

Giờ đây, bạn đã biết làm thế nào để có được bài thuyết trình hiệu quả nhất, bạn cũng có thể sử dụng chiến thuật tương tự để xóa đi sự buồn tẻ trong các cuộc họp.

Trong tất cả các phòng họp trên toàn thế giới, người ta ngồi họp mà cảm thấy vô cùng chán ngán. Họ hoàn toàn không chú ý đến cuộc họp và vấn đề đang được bàn luận. Họ có thể đang nghĩ về kỳ nghỉ sắp tới, hoặc gia đình họ sẽ ăn gì vào bữa tối nay, và đột nhiên tất cả mọi con mắt dồn về phía họ khi họ nghe thấy những từ đáng sợ: “Vậy anh nghĩ sao về vấn đề này?”.

Họ bỗng giật mình trở về thế giới thực, những thông tin rời rạc và những từ ngữ lạ lẫm mà họ nghe được từ đầu buổi họp bỗng nhiên lại phải đóng vai trò quá quan trọng. Và cuối cùng, để giữ cho mình được an toàn, họ lấp bấp một vài câu như: “Tôi nghĩ rằng tôi cần thêm thông tin trước khi chọn lấy một trong hai giải pháp” hay “tôi nghĩ vấn đề này cần phải được nghiên cứu thêm.” Những câu nói vô thường vô phạt như vậy nhiều khi giúp bạn thoát khỏi một khó khăn to lớn do sự mất tập trung gây ra.

## Không có phòng họp tẻ nhạt nào ở Boeing

Sam Brooks và Dan O’connell là những kỹ sư thiết kế ở Boeing. Trong các cuộc họp, Sam thường xuyên sử dụng Bản đồ Tư duy để điều hành việc thảo luận và tạo nên cấu trúc cho bài thuyết trình. Anh nói:

"Nếu không có cấu trúc thứ tự chặt chẽ, tôi sẽ không thể làm được gì. Bản đồ Tư duy chính là một công cụ hiệu quả. Khi cần phải làm rõ hoặc tạo ra một cái gì

đó mới mẻ, Bản đồ Tư duy giúp tôi khởi đầu đúng hướng."

"Ở đây chúng tôi có rất nhiều người thông minh và có khả năng. Mỗi người lại có ý kiến riêng, và thường thì điều đó làm cho các cuộc họp trở nên mất kiểm soát. Một trong những cách tốt nhất để thu thập được các ý tưởng mà vẫn kiểm soát được cuộc họp là đi lên bảng và vẽ hình một đám mây trên đó. Trong đám mây, tôi viết một từ. Sau đó tôi quay lại và hỏi "Được rồi, vậy ai muốn thêm gì vào đây?", rồi tôi viết thêm một từ, rồi một từ nữa. Ngay lập tức bạn có thể nhận ra là đám đông đã dịu đi. Họ đã bắt đầu biết cách cộng tác với nhau để đưa ra ý kiến bởi đã có một người kiểm soát được cuộc tranh luận lộn xộn của họ."

Nếu bạn sử dụng Bản đồ Tư duy để điều hành các cuộc họp, bạn sẽ tránh được tình trạng những người tham gia cuộc họp khởi phải đau đầu suy nghĩ và chỉ muốn kết thúc cuộc họp ngay lập tức.

Những nguyên tắc vàng cho một buổi họp hiệu quả

1. Lập Bản đồ Tư duy về chương trình cuộc họp. Nếu bạn có năm chủ đề cần đưa ra thảo luận, hãy đảm bảo rằng tất cả năm chủ đề này đều được thảo luận trong giới hạn thời gian cho phép. Trong Bản đồ Tư duy bạn phải chỉ rõ cần dành bao nhiêu thời gian cho một chủ đề. Việc sắp xếp thời gian

từ trước cuộc họp sẽ tránh cho bạn tình trạng mọi người mới chuyển sang vấn đề thứ hai mà cuộc họp chỉ còn năm phút.

2. Giữ cho nội dung luôn đúng hướng. Nếu ai đó có nguy cơ đi ra ngoài rìa cuộc họp khi vấn đề thảo luận không thú vị hoặc không thích hợp, hãy nhắc họ trở lại với vấn đề thảo luận, hoặc chuyển sang vấn đề tiếp theo trong Bản đồ Tư duy.

3. Đảm bảo rằng tất cả mọi người đều biết được chương trình cuộc họp đã được làm bật lên trong Bản đồ Tư duy để họ có sự chuẩn bị. Nếu mọi người liên tục ra ngoài để tìm những thứ họ cần rồi quay trở lại phòng họp, cuộc họp sẽ bị ngắt quãng và không có hiệu quả cao. Sự ngắt quãng duy nhất nên có là giờ giải lao trong một cuộc họp dài (không một cuộc họp nào nên kéo dài quá một tiếng đồng hồ mà không có một giờ nghỉ ngắn – nếu tiến hành một cuộc họp dài hơn một giờ đồng hồ, bộ não của những người tham dự cuộc họp sẽ mệt mỏi và không còn sáng suốt nữa)

4. Nếu đây là một cuộc họp thường xuyên, hãy nhớ mang theo Bản đồ Tư duy tổng kết cuộc họp trước. Bản đồ Tư duy này giúp tạo ra cấu trúc cho buổi họp, giúp bạn không bỏ qua vấn đề nào cũng như chỉ ra các cơ hội để nhìn lại và cải thiện các vấn đề đó.

5. Càng nhiều người càng khó bàn bạc – nếu có người nào không cần thiết phải tham dự cuộc họp, hãy dành thời gian cho họ làm những công việc hữu ích hơn. Nhưng nếu bạn không muốn để họ cảm thấy bị tổn thương hay bị bỏ rơi, bạn phải chỉ cho họ thấy trên Bản đồ Tư duy, họ không cần thiết phải có mặt trong cuộc họp cụ thể này.

Bản đồ Tư duy có thể biến đổi tất cả những cuộc họp đã từng khiến bạn chán ngán cũng như những bài thuyết trình từng khiến bạn cảm thấy kinh hoàng. Bản đồ Tư duy giúp bạn điều khiển những chương trình bạn đặt ra, giúp công việc kinh doanh trở nên hiệu quả hơn. Và đây là những điểm quan trọng mà bạn nên ghi nhớ:

- Kế hoạch hóa bài thuyết trình của bạn bằng Bản đồ Tư duy để giúp bài thuyết trình luôn đi đúng hướng, thú vị và trên tất cả là dễ ghi nhớ
- Xây dựng bài thuyết trình của bạn với nhiều hiệu ứng kích thích giác quan để khán giả có thể nhớ bạn và những điều bạn nói.
- Sử dụng Bản đồ Tư duy trong các cuộc họp để theo sát chương trình cuộc họp
- Sử dụng Bản đồ Tư duy như một cách hiệu quả và sinh động để ghi lại biên bản các cuộc họp

Rõ ràng Bản đồ Tư duy là một công cụ hoàn hảo để tổ chức ý tưởng và lên kế hoạch theo một cách dễ nhớ để có thể trình bày cho người khác. Bản đồ Tư duy cũng là một công cụ hiệu quả giúp bạn tổ chức và kiểm tra các lĩnh vực khác trong cuộc sống của bạn. Trong chương cuối của cuốn sách này, chúng tôi sẽ bàn về tác dụng của việc Bản đồ Tư duy trong việc đạt được và duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.



## 8. Giải pháp cân bằng công việc và cuộc sống

Nhu cầu cân bằng sự nghiệp với gia đình, những mối quan hệ xã hội và các thú vui, sở thích ngày càng trở nên bức thiết hơn. Vì vậy, điều quan trọng là bạn phải thực sự thấy thoải mái với sự cân bằng mà bạn đang thực hiện và không thiên lệch quá về một lĩnh vực nào của cuộc sống. Như phần phụ đề của cuốn sách này: “Làm việc một cách hiệu quả nhất mà vẫn có thời gian để vui chơi” đã chỉ ra, những ai sử dụng Bản đồ Tư duy trong công việc có nhiều khả năng đạt tới sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

Khi bạn làm theo những lời khuyên ở các chương trước, bạn sẽ tìm ra thời gian dành cho những việc mà bạn thực sự muốn làm hay cần phải làm, cũng như dành cho bản thân một chút thời gian trống để giải quyết những việc “không mời mà đến”. Bản đồ Tư duy là công cụ hiệu quả cho việc giải quyết của bạn, đem lại sự tổ chức và rõ ràng cho cuộc sống của bạn; Bản đồ Tư duy cũng hoàn toàn hữu ích cho những hoạt động khác của cuộc sống bên ngoài công việc.

Cân bằng công việc và cuộc sống là một tiến trình linh hoạt đòi hỏi bạn vừa tập trung cao độ trong từng thời điểm, lại vừa biến hóa tài tình. Khi lập một Bản đồ Tư duy tổng quát như vậy cuộc sống của mình, bạn cần tích hợp tất cả các yếu tố của cuộc sống bên ngoài công việc, bao gồm sức khỏe, chế độ ăn uống, nghỉ ngơi, giải trí cũng như thăm hỏi bà con họ hàng và bạn bè bằng hữu. Ngoài ra, một người tuyển dụng hay một người lãnh đạo cần phải biết rằng mỗi nhân viên cần đạt sự cân bằng giữa lợi ích chung của cả tập thể với những hứng thú và quyền lợi cá nhân của mỗi người.

Sau đây là câu chuyện của một người sử dụng Bản đồ Tư duy để cân bằng công việc và cuộc sống gia đình.

## Cân bằng cuộc sống gia đình và công việc

Rosalind Bower vừa là một người mẹ vừa là một nhà sản xuất chương trình truyền hình ở đài BBC. Cô tâm sự:

"Bản đồ Tư duy đã thay đổi toàn bộ cuộc sống của tôi. Là một người mẹ phải đi làm, bạn sẽ ngập trong đồng bộn bề công việc. Vậy là tôi thiết lập Bản đồ Tư duy cho việc nhà với các nhánh chính như "công việc", "các con" và các nhánh khác tương ứng với các công việc mà một người mẹ phải làm. Tôi không bỏ sót một nhiệm vụ nào cả. Nếu bạn phải tự nhủ "tôi phải đặt trước một buổi hẹn với nha sỹ", hãy đơn giản dán nó lên một nhánh tương ứng của Bản đồ Tư duy.

Ở cơ quan, khi phải chạy một dự án mới, tôi phải có toàn bộ thông tin, sau đó cần phải sắp xếp chúng vào các đề mục và phân công người phụ trách từng mảng. Tôi sử dụng Bản đồ Tư duy và thấy nó thật hiệu quả. Mỗi người phụ trách một phần công việc tương ứng với một nhánh trên Bản đồ Tư duy và tôi

đứng ở trung tâm công việc để bao quát tất cả tiến trình của họ. Quả thật tôi đã rất thành công.”

### **Cân bằng cuộc sống và công việc: Từ quan điểm của nhà quản lý**

Các công ty tiên tiến đều nhận thấy gia đình hoặc là một nguồn ủng hộ mạnh mẽ, hoặc là một bước cản lớn cho sự phát triển của công ty và việc hoàn thành mục tiêu của công việc. Vậy là họ mời tất cả các thành viên trong gia đình của các nhân viên – bố mẹ, con cái, vợ chồng và anh chị em tới công ty; khi đó họ sẽ hiểu thêm về mục tiêu và tầm nhìn của công ty thông qua Bản đồ Tư duy. Làm như vậy, không những mọi thành viên trong gia đình đều ủng hộ về mặt tinh thần cho các nhân viên của công ty mà họ còn tham gia vào hoạt động.

#### Một câu chuyện gia đình

Tổ chức Các Nhà Lãnh đạo Trẻ (Young Presidents” Organization, viết tắt là YPO) là một mạng liên kết 8000 các nhà lãnh đạo trẻ tại 75 quốc gia khác nhau trên toàn cầu có trụ sở đặt tại Irving, bang Texas. Một trong những giá trị chính được tuyên bố của tổ chức này chính là: “sự tham gia của người thân của họ vào hoạt động của tổ chức đã góp phần thúc đẩy quá trình phát triển và thăng tiến của tất cả các thành viên trong tổ chức”.

Tất cả những người thân trong gia đình họ đã được mời đến học cách sử dụng Bản đồ Tư duy, và thông qua Bản đồ Tư duy tìm hiểu về chức năng của tổ chức. Không chỉ vậy, một chuyến tham quan nơi làm việc đã giúp họ hình dung được tất cả những công việc mà các thành viên của tổ chức đảm nhiệm và những thành tựu mà tổ chức đã đạt được.

Sáng kiến này đã mang lại một sức mạnh và động viên tinh thần lớn lao cho cả nhóm, và khi một thành viên của nhóm bước vào một nhiệm vụ, họ mang theo những lời chúc, niềm tin và tình yêu thương của cả gia đình họ.

Và nếu đôi khi họ làm thêm giờ, họ sẽ được gia đình chấp nhận và thông cảm.

Duy trì sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc là một trong những việc đầu tiên nhà lãnh đạo cần phải làm. Muốn nhân viên luôn làm việc với khả năng tốt nhất, họ phải quen với việc có thái độ linh hoạt với nhân viên.

Một nhà quản lý có tư tưởng tiến bộ thường tiến hành điều tra nhân viên của mình định kỳ và Bản đồ Tư duy hóa kết quả thu được. Những nhánh chính của Bản đồ Tư duy đó là: “ba đến bốn ngày làm việc trong tuần”, “chia sẻ nhiệm vụ”, “làm việc tại nhà”, “cung cấp máy tính xách tay, điện thoại di động, Internet băng thông rộng, kết nối từ xa với máy chủ” và các nhánh phụ phân tích chi tiết.

Nếu bạn thấy một kế hoạch khả thi, chẳng hạn như thời gian làm việc linh hoạt, khi đó một Bản đồ Tư duy khác để kiểm tra tính khả thi của kế hoạch đó. Chẳng hạn, để dự tính chi phí của kế hoạch này, bạn cần dựa vào các nhánh phụ để tìm hiểu về những chi phí và nguồn nhân lực để thay thế những nhân viên lựa chọn cách làm việc theo thời gian linh hoạt hơn.

Việc thừa nhận rằng nhân viên công ty cũng phải có cuộc sống của những người bình thường sẽ chẳng hại gì, thậm chí còn đem lại rất nhiều lợi ích. Ví dụ như, nếu cái máy giặt của bạn tràn nước ra khắp sàn bếp, cũng hãy nhủ rằng điều này có thể xảy ra với bất kỳ ai. Hãy chấp nhận rằng đó là chuyện tất yếu của cuộc sống và ai cũng cần phải giải quyết những công việc lặt vặt như vậy, như thế bạn sẽ có một môi trường làm việc linh hoạt và thoải mái hơn.

Nếu bạn là một nhà quản lý luôn mong muốn nâng cao khả năng cân bằng cuộc sống và công việc của nhân viên. Hãy Bản đồ Tư duy những bước bạn cần phải làm như sau:

**GIÚP NHÂN VIÊN CÂN BẰNG CÔNG VIỆC – CUỘC SỐNG**

1. Hãy vẽ một chủ đề trung tâm "Cân bằng công việc và cuộc sống", bạn có thể minh họa cho chủ đề này bằng một đòn cân với một bên là công việc và một bên là cuộc sống. Nếu phần công việc của bạn đã được bản đồ hóa triệt để, công việc được xếp ngang hàng với vui chơi, thì hãy để phần cuộc sống cũng cân bằng với nhánh vui chơi đó. Hình ảnh minh họa chủ đề trung tâm của bạn sẽ phản ánh sự cân bằng này.

2. Những nhánh chính phải được chia trên cơ sở những yêu cầu cụ thể và hoàn cảnh của công ty bạn. Các nhánh đó có thể là: "thời gian linh hoạt", "chăm sóc con cái", hay bạn có thể thay một nhánh bằng "làm việc tại nhà" nếu công việc của bạn chủ yếu thực hiện trên máy tính. Tất nhiên đừng cho những nhánh đó vào nếu công việc của bạn lại đòi hỏi phải gặp mặt khách hàng thường xuyên.

3. Hãy vẽ các nhánh phụ từ các nhánh chính và ước tính chi phí của từng giải pháp. Chẳng hạn, giải pháp thành lập khu trông trẻ của riêng công ty, hay công ty trả tiền cho chi phí gửi con em nhân viên vào nhà trẻ, có thể tương đối tốn kém, nhưng lại là vô cùng hữu ích đối với các nhân viên của công ty. Hơn thế nữa, họ sẽ yên tâm làm việc cho công ty bạn mà không phải lo lắng về con cái của mình nữa.

4. Nếu công ty bạn vừa thực hiện một cuộc trưng cầu ý kiến trong nhân viên, hãy đưa các ý kiến của nhân viên vào Bản đồ Tư duy của bạn. Hãy dùng hẳn một màu khác làm sáng rõ các phần này.

5. Hãy thảo luận với mọi người về Bản đồ Tư duy bạn vừa lập, bổ sung ý kiến và phản hồi của họ, và nhớ là dùng màu khác đi.

Cũng có thể là bạn không muốn đưa ra quá nhiều ý tưởng táo bạo và sự thay đổi cho công ty bạn trong ngày một ngày hai. Tuy nhiên, hãy lắng nghe đồng nghiệp của mình và thử bắt đầu xoa dịu những mâu thuẫn vốn tồn tại giữa công việc và cuộc sống, bạn sẽ đem lại một văn hóa công sở mới để thu hút những cộng sự tài giỏi và nhiệt huyết nhất.

Hãy để Bản đồ Tư duy của bạn như một bản kế hoạch mở, và nhớ cập nhật thêm các chi tiết khi nơi làm việc của bạn có những thay đổi.

### Cân bằng tình yêu và công việc

Hãy thử tưởng tượng một cảnh tượng. Một buổi tối thứ 6 và bạn hẹn người yêu đến ăn tối ở một nhà hàng. Bạn đang ngồi bên bàn ăn, xung quanh toàn những đôi tình nhân vui vẻ, cười nói và nhìn nhau âu yếm. Bạn nhìn xuống đồng hồ: người yêu bạn đã muộn một tiếng.

Rồi khi người yêu bạn đến, bạn đang ngồi một mình trong sự cô đơn và xấu hổ. Hàng loạt lời xin lỗi và lý do, dù có lý đến đâu, cũng không làm thay đổi tình hình chút nào. Bạn cho rằng người yêu mình đã đặt công việc lên trên tình cảm với bạn. Ngay cả nếu bạn hoàn toàn ủng hộ công việc của người yêu bạn, sẽ vẫn có những lúc bạn phải thất vọng.

Cả bạn và người yêu đều là những người bận rộn, vậy làm thế nào để những chuyện khó chịu như trên không tiếp tục xảy ra? Giải pháp là hãy lên kế hoạch bằng Bản đồ Tư duy và xem kế hoạch của hai người khớp nhau ở chỗ nào. Điều này chỉ có thể đạt được bằng việc thường xuyên trao đổi thông tin (đừng bao giờ biến nó thành một cuộc đấu khẩu).

### Tránh đối đầu

Khi có bất đồng, hai bạn có xu hướng cãi cọ, sau đó lại cảm thấy mệt mỏi, tốn thời gian để cãi cọ mà chẳng đi đến giải pháp nào cả. Hay tồi tệ hơn, những cuộc cãi cọ có thể trở nên xấu đi và biến thành cuộc cãi vã vô nghĩa và gây tổn thương cho nhau.

Thay vào đó, thật đơn giản nếu bạn quản lý thời gian ngay bằng Bản đồ Tư duy. Ví dụ như, các bạn thường tranh luận đòi hỏi nhau dành thời gian cho tuần tới, Bản đồ Tư duy sẽ chỉ ra ngay các kế hoạch của 2 bạn có khớp nhau không và có thể điều chỉnh ở chỗ nào (xem chương 3). Nếu vẫn còn

bế tắc, các bạn hãy cùng nhau sắp xếp công việc theo thứ tự ưu tiên để chỉ ra những việc nào có khả năng sắp xếp lại nhất.

Nếu cả hai bạn cũng sử dụng Bản đồ Tư duy thành thạo và chia sẻ với nhau, những bất đồng chắc chắn sẽ ít xảy ra hơn.

### Nhóm làm việc

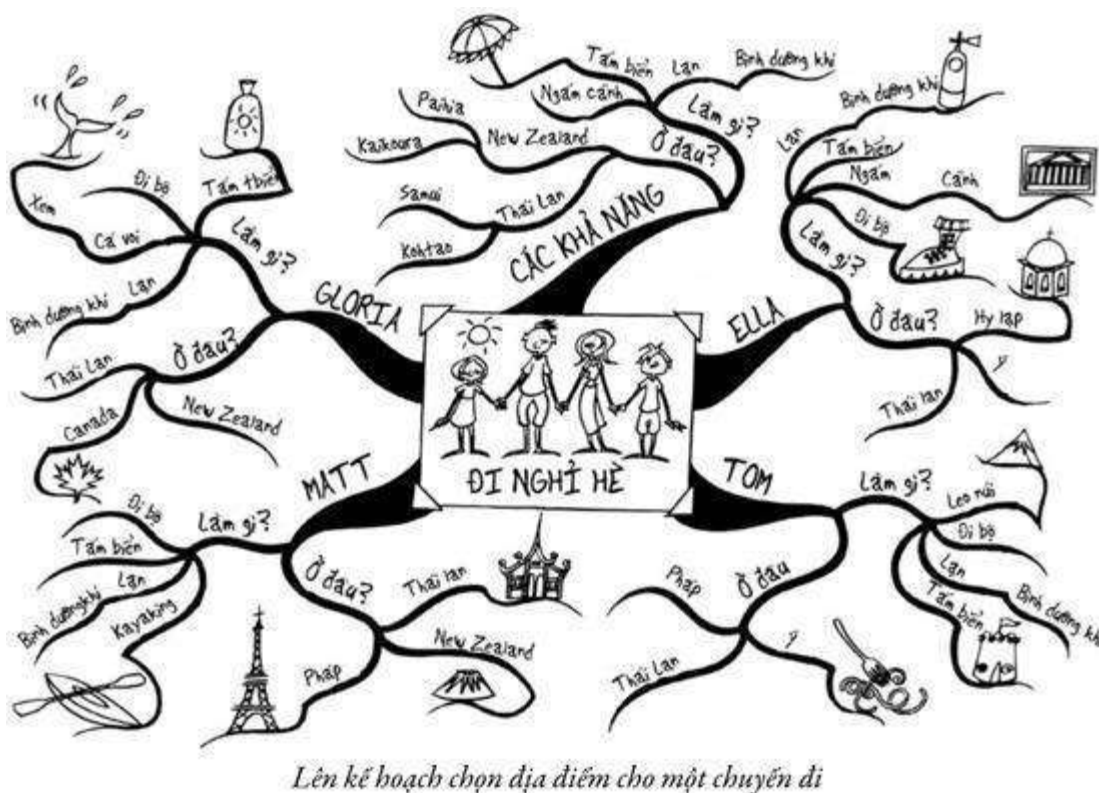
Bạn thường nghe người ta nói một cặp có thể bên nhau hạnh phúc lâu dài là một cặp “lập thành một nhóm hoàn hảo”. Nguyên tắc của việc hợp tác trong công việc có thể được áp dụng triệt để trong tình cảm, và cuốn sách này đã chỉ rõ mục tiêu là giúp các “nhóm” có thể cùng tập trung vào những đích chung và biết cách đặt ưu tiên cho các kế hoạch của mình (xem chương 5)

Bản đồ Tư duy có thể được sử dụng khi bạn muốn khắc phục cả những vấn đề nan giải nhất bằng những cuộc tranh luận tích cực. Đó có thể là những vấn đề nhỏ như nghỉ việc vào thời gian nào là phù hợp hay đi nghỉ mát ở đâu, tới những vấn đề lớn như thay đổi nghề nghiệp hoặc chuyển nhà. Cả gia đình có thể đưa lên Bản đồ Tư duy tất cả những nơi họ muốn đi, những gì họ muốn làm khi tới đó. Sau buổi thảo luận, các thông tin có thể được cô đọng lại ở một nhánh “có thể thực hiện được”, có thể bao gồm cả Thái Lan hay New Zealand. Khi đó, vấn đề sẽ đơn giản hơn vì mọi người chỉ cần quyết định xem địa điểm du lịch nào có thể lý tưởng nhất cho tất cả mọi người.

Sử dụng Bản đồ Tư duy để lên kế hoạch cùng nhau, bạn sẽ đạt được hiệu quả và năng suất của một nhóm làm việc. Nếu bạn cùng nhau đối mặt với những khó khăn, bạn sẽ tìm được phương án tốt nhất dựa trên kiến thức đầy đủ nhất. Và đương nhiên, bạn sẽ luôn ghi nhớ đâu là việc ưu tiên hàng đầu của mình, những gì là quan trọng đối với bạn.



Với Bản đồ Tư duy, bạn sẽ chấm dứt thời kỳ để công việc ảnh hưởng đến cuộc sống gia đình. Ai cũng cần có thời gian nghỉ ngơi, dù họ có tâm huyết với công việc đến mấy. Có Bản đồ Tư duy trong tay, bạn có thể xây dựng các quan hệ cũng như làm việc tốt hơn.



### Mở rộng “nhóm”: sinh con

Nếu các bạn đang sống bên nhau hạnh phúc, chia sẻ công việc trong mối quan hệ gắn bó, bạn sẽ băn khoăn không biết đôi ta sẽ thế nào nếu có thêm một vài sự bổ sung mới, và sự bổ sung ấy lại đòi hỏi ở bạn nhiều tình yêu thương, thông cảm, lòng khoan dung và ý thức trách nhiệm hơn nữa.

Quyết định trở thành cha mẹ là một mốc lịch sử quan trọng của bất kỳ cặp vợ chồng trẻ nào, và đó cũng là điều có thể làm cho một mối quan hệ đang ngọt ngào và suôn sẻ trở nên vô cùng tồi tệ. Hơn nữa, dù bạn có đọc bao nhiêu sách, tham gia bao nhiêu khóa học, để thực sự trở thành những ông bố bà mẹ, bạn còn phải vượt qua nhiều chặng đường chông gai.



Không có ai và không có cái gì trên đời này đòi hỏi nhiều thời gian, tình yêu, ý thức trách nhiệm và sức lực của bạn hơn những đứa trẻ. Có những cặp cha mẹ chọn cách tự dìu dắt con cái, lại có những cặp chọn cách tận dụng sự giúp đỡ từ người khác. Trong trường hợp này, hãy sử dụng Bản đồ Tư duy để xem xét xem nên trao đứa con quý giá của bạn cho ai chăm sóc:

## BẢN ĐỒ TƯ DUY CHO VIỆC CHĂM SÓC TRẺ

1. Dùng 1 bức ảnh hay vẽ hình con bạn vào giữa. Hạnh phúc và sức khỏe của con bạn phải được đặt lên hàng đầu.
2. Vẽ một số nhánh cong từ hình ảnh trung tâm thể hiện các sự lựa chọn của bạn. Nó có thể bao gồm: gia đình, bạn bè, người trông trẻ, vườn trẻ. Để mỗi cụm đó ở một dòng riêng.
3. Suy nghĩ tiếp về các sự lựa chọn đó bằng việc sử dụng các nhánh nhỏ hơn. Ví dụ như, bạn có thể có một người trông trẻ tới nhà bạn nhiều lần trong một ngày hay sống luôn cùng gia đình bạn. Bạn cũng có thể xem xét khả năng thuê chung một người trông trẻ cho cả bạn và bạn của bạn hay hàng xóm của bạn. Nếu bạn dự định nhờ bạn bè giúp đỡ, hãy xem xét khả năng có thể nhờ ai đó giúp đỡ thường xuyên. Hãy triển khai tất cả các khả năng có thể đến với bạn, xem xét chúng có phù hợp với chi phí và thời gian không để bạn có thể đưa ra quyết định hợp lý.

### Đối phó với căng thẳng trong công việc

Stress có thể ảnh hưởng nghiêm trọng tới sức khỏe và tinh thần, cũng như tác động tiêu cực tới cuộc sống của bạn nơi công sở cũng như trong gia đình; do vậy, các mối quan hệ với bạn bè và người thân cũng có thể trở nên căng thẳng. Loại bỏ sự căng thẳng do công việc sẽ giúp bạn duy trì sự cân bằng trong cuộc sống. Nếu không làm được như vậy, những căng thẳng và bức bối sẽ càng ngày càng tăng lên.

Stress không chỉ đến với những người làm việc ở vị trí quản lý – nó ảnh hưởng tới nhân viên làm ở tất cả các vị trí.

Những biểu hiện bên ngoài của stress là:

- Đau lưng
- Các vấn đề về da
- Ra mồ hôi quá nhiều
- Đau đầu hoặc đau nửa đầu
- Khó tiêu hoá

Những biểu hiện về mặt hành vi của stress bao gồm:

- Mất ngủ
- Cáu gắt
- Ăn uống quá độ hoặc không thấy ngon miệng
- Khả năng tập trung kém

Những biểu hiện về mặt tâm lý của stress bao gồm:

- Tâm trạng thất thường
- Suy nghĩ ám ảnh
- Không tự tin vào bản thân
- Tức giận
- Bồn chồn lo lắng

## Giảm thiểu stress

Stress là một hiện tượng tiêu cực càng ngày càng tích tụ nếu không được ngăn chặn kịp thời. Nó ăn mòn sức khỏe, năng lượng và hiệu quả làm việc của bạn. Stress khiến bạn làm việc kém hiệu quả hơn, và chính vì thế lại càng căng thẳng hơn – vòng luẩn quẩn này cứ thế diễn ra cho đến khi bạn suy sụp hoàn toàn.

Bản đồ Tư duy chính là một giải pháp giúp bạn lấy lại thăng bằng khi bạn cảm thấy căng thẳng. Bản đồ Tư duy sẽ giúp bạn tìm hiểu bản chất của những ý nghĩ và sự kiện không hay xảy đến với bạn. Nếu bạn lập Bản đồ Tư duy về những nguyên nhân làm cho mình căng thẳng, bạn sẽ có thể nhận ra nguyên nhân thực sự của stress. Khi đó, bạn sẽ có thể lập Bản đồ Tư duy để nghĩ ra kế hoạch hành động (xem chương 3 để biết cách sử dụng Bản đồ Tư duy để đưa ra những giải pháp ngắn hạn cũng như dài hạn sao cho những rắc rối không lặp lại) – cuộc sống của bạn sẽ tiếp tục tốt đẹp hơn.

Nếu bạn sắp xếp theo thứ tự ưu tiên trong Bản đồ Tư duy, bắt đầu với những căn nguyên của tình trạng căng thẳng, Bản đồ Tư duy về hành động đối phó với stress cũng sẽ giúp bạn giải quyết từng nguyên nhân một. Điều này cũng giống như việc bạn phác ra một bức tranh về việc mình loại bỏ stress dần dần như thế nào – và bạn sẽ lại cảm thấy dễ chịu hơn.

Nếu bạn có thói quen lập Bản đồ Tư duy và đưa ra kế hoạch trước khi sự việc diễn ra, bạn sẽ cảm giác tự tin là bạn làm chủ mọi việc, và đầu óc bạn sẽ không bị đám mây u ám của sự căng thẳng che phủ, trí tưởng tượng của bạn sẽ bay xa hơn.

## Thường xuyên tập thể dục

Tập thể dục là một cách tuyệt vời để giảm căng thẳng trong cuộc sống. Đồng thời, có được một thân hình cân đối cho phép bạn hoạt động hiệu quả

hơn, sáng tạo hơn, cũng như giúp bạn tận hưởng cuộc sống cùng gia đình. Nhưng thường thì, những dự định tốt rất hay bị lạc nhịp khi bạn cố gắng cân bằng công việc và gia đình.

Chế độ tập luyện của tôi là một chu trình giúp tôi giữ thân hình cân đối, săn chắc và linh hoạt. Khi ở nhà, tôi chèo thuyền trên sông từ 6–7 giờ sáng. Tôi đi bộ ít nhất 2 lần một tuần, mỗi lần lên đến 1 tiếng rưỡi, ở công viên gần đó hoặc ở vùng nông thôn. Tôi cũng tập yoga, võ thuật và các bài tập thể dục đơn giản. Khi phải đi xa, tôi phải chắc chắn rằng ở nơi đó có bể bơi và phòng tập thể hình để tôi có thể bơi nửa giờ và tập luyện với một máy tập toàn thân và máy tập giảm cân, kết hợp với bài tập kéo căng. Và, quan trọng nhất, thỉnh thoảng, tôi lại dành hai ngày nghỉ, hoàn toàn không làm gì cả.

Rất ít người làm giống như tôi. Ở Anh, thật đáng ngạc nhiên là 70% dân số không tập thể dục đều đặn. Đây là một con số đáng lo ngại nếu bạn nhầm tính là nếu như vậy thì trung một người Anh sẽ dành 14 năm của cuộc đời ngồi tại chỗ.

Điều này có thể cho bạn thấy, bạn nhất thiết cần đưa tập thể dục vào thành một phần trong lịch hàng tuần của bạn và tránh xa sự quyến rũ của chiếc ghế xô pha êm ái khi bạn trở về nhà sau một ngày làm việc.

## LUYỆN TẬP VUI VẼ

Tập thể dục cũng có thể rất vui vẻ, vì vậy bạn hãy nên bắt đầu bằng việc chuẩn bị một Bản đồ Tư duy.

1. Vẽ một hình ảnh của bạn ở giữa tờ giấy, cực kỳ sung sức và sẵn sàng hành động.
2. Những nhánh chính của bạn có thể bao gồm tất cả các loại bài tập thể chất mà bạn thích, từ nhảy theo nhạc salsa cho đến trượt tuyết, dưỡng sinh

hay các môn thể thao đồng đội. Thậm chí nếu bạn đang tò mò về một môn nào đó, bạn cũng có thể đặt nó vào Bản đồ Tư duy của mình.

3. Bổ sung các nhánh nhỏ để thêm các chi tiết cho từng dạng bài tập. Chẳng hạn, thử tìm hiểu xem có lớp học Salsa nào gần nhà hay nơi làm việc của bạn không, và thử suy nghĩ xem bạn có cần trang phục đặc biệt cho môn đó không. Bổ sung tất cả các chi tiết đó vào Bản đồ Tư duy của bạn.

4. Đưa bạn bè xem Bản đồ Tư duy đó, để xem có ai muốn cùng tham gia vào hoạt động bạn đã chọn không. Phụ thuộc vào kiểu tính cách của bạn, có thể nếu thêm bạn bè cùng tập, bạn sẽ có thêm hứng thú và sẽ gắn bó được với môn đó lâu hơn.

5. Vẽ biểu đồ sự tiến bộ của bạn vào Bản đồ Tư duy và treo biểu đồ ở nơi bạn nhìn thấy thường xuyên. Nếu bạn nhận ra bạn đang giảm cân, hay có thêm năng lượng từ thói quen luyện tập, hãy viết vào Bản đồ Tư duy. Việc đó có thể là nguồn động lực để bạn tiếp tục.

Cũng giống như việc tổ chức các hoạt động thể chất đều đặn, bạn cũng nên cân nhắc xem mỗi ngày bạn có thể tập luyện với thời lượng ra sao. Cụ thể, phải chăng bạn đang phụ thuộc vào ô tô riêng hay các phương tiện công cộng quá nhiều trong khi thay vào đó, đơn giản, bạn có thể đi bộ hay đạp xe đến chỗ làm?

## ĐI LẠI BẰNG BỐN BÁNH XE HAY BẰNG CHÍNH ĐÔI CHÂN CỦA MÌNH

Ô tô đã trở thành một phương tiện giao thông được ưa chuộng, nhưng bạn có thể hạn chế việc phụ thuộc vào chiếc xe bốn bánh đó, đồng thời rèn luyện sức khỏe bằng cách đi bộ hoặc đạp xe thay vì với tay lấy chùm chìa khóa xe ô tô như một cái máy.

Hãy vẽ một Bản đồ Tư duy để xác định những tình huống bạn có thể đi bộ hoặc đạp xe thay vì lái xe.

1. Vẽ hình ảnh trung tâm là một đôi giày đi bộ hoặc một chiếc xe đạp.
2. Chỉ sử dụng một từ cho mỗi nhánh lớn, tóm tắt lộ trình bạn lái xe hàng tuần. Bạn có thể viết "đi làm", "đưa đón con đi học", "bạn bè", "đi chợ", "phòng tập", "về nhà".
3. Phát triển các nhánh chính với các nhánh con và xem xét các lựa chọn. Có thể có một con đường thơ mộng nào đó đến chỗ làm mà bạn có thể đạp xe thay vì ngồi sau tay lái. Có thể bạn dẫn bọn trẻ đi bộ đến trường thay vì đưa chúng lên xe ô tô, và như thế, chúng cũng có thể tập vài bài tập thể chất.
4. Cũng giống như Bản đồ Tư duy sức khỏe ở phần trên, bạn hãy giữ Bản đồ Tư duy này gần mình, trên bảng ghi nhớ hay trên cánh cửa tủ lạnh để kiểm tra xem bạn có đang đi bộ thường xuyên không, và ghi lại những lợi ích sức khỏe mà bạn thu được.

Đi bộ cũng rất có ích để bạn thư giãn đầu óc và chuẩn bị một cách nhìn mới cho vấn đề, như chúng ta đã thấy với kỹ thuật giải quyết vấn đề của người La Mã (*solvitas perambulum*).

Trái lại, ngồi trong xe khi tắc đường, không thể nhích lên được chút nào và hít thở mùi khói là một cách chắc chắn để tăng mức độ căng thẳng.

### Làm việc tại nhà

Sau khi đã nghiên cứu và lập một kế hoạch kinh doanh, (xem chương 3), bạn đã quyết định sẽ tự mình làm. Bạn đã biến căn phòng còn dư trong nhà thành văn phòng làm việc, mua máy tính, máy in, điện thoại và ghế làm việc. Bạn lắp đặt Internet băng thông rộng và hộp thư điện tử, và ở đây, bạn có một tầm nhìn thoáng rộng, nơi bạn hi vọng sẽ khơi nguồn cho những ý tưởng sáng tạo. Ánh sáng rất tốt và không khiến mắt bạn căng thẳng, và phòng ở cách xa đường nên không bị tiếng ồn làm ảnh hưởng.

## Đổi mặt với sự xao lãng

Vào buổi sớm đầu tiên, bạn chuẩn bị cho mình một cốc đồ uống nóng và ngồi xuống làm việc. Sau vài phút, bạn phát hiện ra một đám cỏ dại như thể đã bất ngờ mọc lên trong vườn. Lập tức, bạn đứng bật dậy và lao xuống vườn, nhổ chúng lên. Khi đó, bạn nhận ra một bụi cây trông hơi lộn xộn, nên cắt tỉa nó cho gọn gàng. Đến lúc bạn quay lại được bàn làm việc, cốc đồ uống đã nguội, bạn đành xuống bếp để làm một cốc khác. Lúc đó, bạn nhận ra bát đĩa từ bữa sáng chưa được rửa và... Bạn hiểu rồi đấy.

Tất cả chúng ta đều thích ý tưởng làm việc tại nhà, nhưng không phải ai cũng thấy việc giữ một lịch trình quy củ và lờ đi những yếu tố gây mất tập trung là dễ dàng.

Tại văn phòng, mục đích duy nhất là làm việc. Trái lại, căn nhà có rất nhiều chức năng khác nhau. Nó là nơi trú ngụ nghỉ ngơi, nơi bạn tiếp đón bạn bè và gia đình, và nơi bạn dọn giường cho bọn trẻ vào buổi tối.

Khi làm việc ở nhà, chắc chắn bạn sẽ phải đối diện với những yếu tố làm bạn mất tập trung. Chẳng hạn khi điện thoại reo, bạn không thể biết trước đó là cú điện thoại công việc hay chỉ là ai đó gọi đến nói chuyện phiếm. Tương tự, nếu chuông cửa reo, bạn hầu như không thể không ra mở cửa. Nhưng bạn có thể điều khiển rất nhiều yếu tố gây xao lãng khác.

Sự mất tập trung là khi tâm trí bạn liên tục bị thu hút bởi những hình ảnh khác. Nguyên nhân là chúng ta luôn luôn nhận thức được việc gì trong cuộc sống là dễ chịu. Nếu công việc của bạn không được xác định hay định hướng rõ ràng, não bạn sẽ thiếu tập trung, bạn sẽ hướng sự chú ý của mình tới những thứ nhẹ nhàng và dễ chịu hơn để tránh công việc vất vả.

Bản đồ Tư duy có thể là một phương tiện giúp bạn tự khích lệ. Ngay khi bạn lập bản đồ cho tháng/tuần/ngày sau đó, bạn sẽ tập trung lại vào những công việc cần phải hoàn thành. Gạch bỏ những nhánh bạn đã hoàn thành sẽ

đem lại cảm giác hài lòng. Nếu có những phần trong Bản đồ Tư duy bạn mong đợi, bạn có thể quan niệm đó là những phần thưởng. Bộ não bạn sẽ biết rằng bạn chỉ có thể đạt được chúng khi bạn thực sự xứng đáng.

### Xác lập một lịch trình

Việc tổ chức một ngày làm việc và xen kẽ đều đặn bằng những ngày nghỉ là rất quan trọng. Bên cạnh việc giúp bộ não luôn sáng khoái, điều này giúp bạn tổ chức và định hình một ngày làm việc. Bạn sẽ không thể làm việc tốt nếu bạn ngủ nướng đến nửa ngày rồi sau đó phải thức suốt đêm khi vợ/chồng bạn trở về nhà.

Đồng thời, bạn cần được tận hưởng những ích lợi mà sự linh hoạt khi làm việc tại nhà đem lại. Khi bạn vẽ Bản đồ Tư duy cho tuần tiếp, bạn sẽ có thể ghép vào đó một số thời điểm bạn có thể nghỉ một buổi chiều và ra ngoài – đi chợ vào thứ tư thay vì thứ bảy, hay đi bộ trong công viên vào một ngày nắng đẹp.

### Mẹo giúp làm việc tại nhà hiệu quả

1. Làm việc tại nhà nếu bạn có thể kiếm đủ tiền. Ở Mỹ, chỉ 70% doanh nhân làm việc tại nhà kiếm được tương đương những người làm việc tại văn phòng trọn ngày. Bạn có bằng lòng giảm một phần thu nhập nếu cần, và bạn có còn đủ tiền để trang trải cuộc sống không? Cũng như khi một kế hoạch kinh doanh cần phải bao gồm những mục tiêu tài chính thực tế, hãy đảm bảo rằng Bản đồ Tư duy của bạn có những



lợi ích khác đưa bạn đến quyết định làm việc tại nhà (chẳng hạn bạn có thể học hay chăm sóc con cái).

2. Sáng tạo không gian riêng của mình. Lập Bản đồ Tư duy về việc bạn sẽ trang trí văn phòng mình ra sao, và đừng quên những đồ như bằng cấp chứng chỉ, ảnh bạn bè, gia đình và những quyển sách mà bạn cho rằng có ích. Những vật này sẽ giúp truyền cảm hứng khi bạn cần và tạo cho văn phòng không khí sáng tạo tốt hơn.

3. Nếu bạn có vợ/chồng hay con cái, hãy đảm bảo rằng họ biết khi nào có thể vào làm phiền bạn, và khi nào không thể. Có thể sẽ có những lúc bạn cần làm việc cật lực để hoàn thành đúng hạn và những lúc khác, bạn có thể linh hoạt hơn. Khi đó, họ sẽ không phải lo lắng bị mắng mỗi lần họ xuất hiện trước cửa văn phòng bạn. Hãy lập kế hoạch trước một tuần bằng Bản đồ Tư duy ghi lại những thời điểm văn phòng bạn là bất khả xâm phạm.

4. Hãy xây dựng một hệ thống hỗ trợ. Có thể trong khu bạn ở có những người khác cũng làm việc ở nhà như bạn. Nếu vậy, họ có thể đến và trở thành những

người gần như đồng nghiệp của bạn. Chống lại sự cô đơn, đặc biệt sau khi rời không khí sống động ở văn phòng, có thể rất khó khăn với những người mới bắt đầu làm việc tại nhà. Hãy kết thân với những người bạn mới và gặp gỡ họ thường xuyên, bạn có thể trao đổi ý tưởng và được những người có cùng hoàn cảnh của mình hỗ trợ.

Ra ngoài thường xuyên sẽ rất có ích, nếu không bạn sẽ không nhận thấy được cảm giác tự do, vốn là ưu điểm của việc không phải đến văn phòng, và bạn có thể thấy bức bối như bị giam trong căn nhà của chính mình. Luyện tập sự linh hoạt của bạn theo cách này sẽ giúp bạn tận hưởng những ích lợi của cuộc sống mới, giúp bạn hoàn toàn kiểm soát được thời gian của mình và cách bạn sử dụng khoảng thời gian ấy.

Hướng tới một cuộc sống hoàn hảo

Việc tìm kiếm một trạng thái cân bằng giữa những yêu cầu của công việc và những ràng buộc của cuộc sống cá nhân không bao giờ dễ dàng. Có thể bạn đang:

- Cố gắng hạn chế công việc xâm phạm quá nhiều vào cuộc sống tại nhà.
- Làm việc tại nhà và cố gắng tránh bị xao lãng.
- Cần tổ chức và điều chỉnh sự cân bằng công việc và gia đình để tránh xung đột.

Tuy nhiên, mục đích cuối cùng của bạn nên là thưởng thức và chào đón mọi điều thú vị của cuộc sống. Mặc dù công việc có thể là một nhu cầu, nó nên, và có thể vẫn là một niềm vui. Tất cả chúng ta đều khác nhau, và trong

khi một số người tìm được sự hài lòng toàn tâm toàn ý và cống hiến cho một lĩnh vực nào đó của cuộc sống, đối với những người khác, niềm vui nằm trong việc bao quát tất cả những kinh nghiệm thú vị mà cuộc sống mang lại.

Trong bất cứ trường hợp nào, dù bạn làm việc tư nhân hay là giám đốc điều hành, Bản đồ Tư duy là công cụ lý hoàn hảo giúp bạn đạt được sự hoà hợp ấy, cho phép bạn thưởng thức và hoạt động tốt nhất, và đạt được sự mãn nguyện hoàn toàn trong cuộc sống.

# Table of Contents

## BẢN ĐỒ TƯ DUY TRONG CÔNG VIỆC

Lời giới thiệu

Tâm sự cùng độc giả

Lời giới thiệu

1. Giải phóng tiềm năng sáng tạo vô hạn

2. Phương pháp mới để giải quyết vấn đề

3. Kế hoạch hoàn hảo cho sự tiến triển không ngừng

4. Nắm bắt sức mạnh của sự thay đổi

5. Đưa nhóm của bạn đến thành công

6. Đương đầu với những chèn ép nơi công sở

7. Bí quyết thuyết trình hiệu quả

8. Giải pháp cân bằng công việc và cuộc sống