

**TỐI ĐA HÓA**

**NĂNG LỰC BẢN THÂN**

**CUỐN SÁCH**

JOCELYN K. GLEI

**DÀNH CHO NHỮNG AI**

**LUÔN KHÔNG HÀI LÒNG**

**VỚI BẢN THÂN**

**VÀ NỖ LỰC**

**KHÔNG NGỪNG**



Jocelyn k.GLEI

# Tối đa năng lực bản thân

Bản quyền tiếng Việt © 2014 Công ty Cổ phần sách Alpha

Cao Minh *dịch*

Dành cho những người luôn nỗ lực không ngừng

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Ebook miễn phí tại : [www.Sachvui.Com](http://www.Sachvui.Com)

# Khám phá sức mạnh tiềm năng thực sự của bản thân

Danh hài Milton Berle từng nói, “Nếu cơ hội không gõ cửa, thì hãy dựng lên một cánh cửa.” Nếu chúng ta muốn thu nhận được mọi tiềm năng của mình với tư cách những nhà sáng tạo và những cá nhân, thì việc trở nên chủ động không phải là một lựa chọn, mà là một yêu cầu. Thật may, chúng ta có nhiều sức mạnh hơn bao giờ hết để chia sẻ ý tưởng của mình với thế giới, kết nối với những người khác và xác định con đường sự nghiệp của chúng ta. Kỳ nguyên của việc tự sáng tạo phụ thuộc vào chúng ta.

Trước đây, chúng ta từng làm việc với sự phát triển chậm chạp trong chỉ một công ty, thì hiện tại, chúng ta nhảy việc trung bình 11 lần trong cuộc đời mình. Chúng ta từng nhờ vào những người kinh doanh môi giới để chia sẻ những tác phẩm nghệ thuật của mình với thế giới, thì giờ đây, việc đó đã đơn giản hơn khi chỉ cần tạo một phòng triển lãm trực tuyến để chia sẻ các tác phẩm mới của mình. Chúng ta từng chỉ để cho một bộ phận nhỏ những nhà đầu tư biết đến những sáng chế của chúng ta, thì giờ đây, chúng ta có thể giới thiệu những dự án đó cho hàng loạt các quỹ trực tuyến.

Khả năng của con người là vô hạn. Tuy nhiên, nó cũng đồng thời là những trách nhiệm. Việc có khả năng xây dựng nên con đường cho riêng bạn sẽ chuyển đổi nhiệm vụ lãnh đạo về bạn. Điều đó nghĩa là chúng ta không thể trông đợi các nhà quản lý chịu trách nhiệm về sự phát triển sự nghiệp của chúng ta và dẫn dắt chúng ta đến với sự vĩ đại. Chúng ta không thể âm thầm chờ đợi người cố vấn hoàn hảo đến và chỉ dẫn cách phát triển những mảnh khóc, mọo mọt. Và chúng ta cũng không thể tin vào một tương lai đầy rẫy những tấm biển chỉ dẫn và sự chắc chắn.

Để giúp dẫn đường cho bạn bước qua thế giới mới này một cách can đảm, Tối đa hóa tiềm năng bản thân trong Tuyển tập 99U sẽ tập trung vào những kiến thức sâu sắc xung quanh bốn khía cạnh then chốt mà chúng tôi tin là cần thiết cho một sự nghiệp dài hạn thành công: xác định và tạo ra những cơ hội mới, trau dồi kinh nghiệm của bạn theo thời gian, xây dựng những mối quan hệ hợp tác và học hỏi cách đương đầu với rủi ro.

Mỗi chương là một lĩnh vực trọng tâm, chúng tôi đã tập hợp được một nhóm tuyệt đỉnh những người có tư duy sáng tạo gồm Bob Safian, Ben Casnocha,

Joshua Foer, Teresa Amabile, Tony Schwartz, Tina Seelig và còn nhiều người khác nữa, để chia sẻ hiểu biết của họ với bạn. Dựa trên nghiên cứu chuyên sâu và kinh nghiệm cá nhân sâu sắc, những bài viết trong cuốn sách này cung cấp những quan điểm mạnh mẽ về cách thức xây dựng một sự nghiệp với ngập tràn niềm hứng khởi, thành công và đầy ý nghĩa.

Hãy để cuốn sách này trở thành cuốn cẩm nang sự nghiệp của bạn và gây dựng lại công việc sáng tạo của bạn theo thời gian, không ngừng phấn đấu để đánh cuộc vào con người mà bạn trở thành.

— Jocelyn K. Gleib, Tổng biên tập, 99U

# 99U là gì?

Đã từ lâu, thế giới sáng tạo tập trung vào sự hình thành ý tưởng từ thất bại của việc thực thi ý tưởng. Như thiên tài Thomas Edison từng nói: “Thiên tài được tạo nên từ 1% thông minh và 99% cần cù”. Để biến những ý tưởng vĩ đại thành hiện thực, chúng ta cần hành động, trải nghiệm, vấp ngã, chấp nhận và học hỏi từ những điều cơ bản hàng ngày.

99U là kết quả những nỗ lực của Behance nhằm mang đến “chương trình đào tạo còn thiếu sót” này để biến những ý tưởng trở thành hiện thực. Thông qua Webby Award – dành cho những website chiến thắng, những sự kiện nổi tiếng và những cuốn sách bán chạy, chúng tôi chia sẻ chủ nghĩa thực dụng, những hiểu biết định hướng hành động từ các nhà nghiên cứu hàng đầu và có tầm nhìn sáng tạo.

Với 99U, chúng tôi không muốn cung cấp cho bạn thêm nhiều ý tưởng hơn, mà muốn trao quyền cho bạn để bạn trở nên thành công và giàu có từ những thứ mà bạn sở hữu.

# Bạn là một cá thể tự do, hãy tận dụng điều đó

*Scott Belsky, nhà sáng lập Behance.*

Khi nói đến sự nghiệp và kinh nghiệm làm việc của bản thân, chúng ta thường trở nên ích kỷ – một cách tích cực. Được trả lương thôi không đủ; chúng ta còn mong đợi được học hỏi thực sự trong công việc. Chúng ta muốn những kỹ năng của mình được tận dụng triệt để và thường không thoả mãn với “những việc dễ dàng”. Chúng ta muốn có thêm trách nhiệm khi sẵn sàng, thay vì chờ cho tới khi được “đặt trách nhiệm lên vai”. Chúng ta mong đợi được làm nhiều hơn những việc mình ưa thích, tự động xử lý những khó khăn và sự đơn điệu trong công việc của bản thân.

Chúng ta là những người đầy tham vọng nhưng thiếu kiên nhẫn. Bởi chúng ta đang bước vào một kỷ nguyên mà ở đó chúng ta được trao quyền để khơi gợi, tận dụng hết những tiềm năng của bản thân. Nhưng cơ hội và thành công không đến từ cảm giác về quyền hạn. Khả năng bạn nhận ra tiềm năng của bản thân sẽ phụ thuộc vào sự sẵn sàng mài giũa các kỹ năng, chấp nhận đương đầu với những rủi ro vô cùng lớn và đặt cái tôi sang một bên để theo đuổi những gì lớn lao hơn.

Cho dù đó là công nghệ mới, mạng xã hội hay các công cụ kinh doanh đã từng một thời nằm ngoài tầm với, giờ đây sẽ nằm trong tay bạn. Chúng ta thực sự được trao quyền để làm việc theo cách của riêng mình và làm nhiều hơn với lượng thời gian ít hơn. Và kết quả là, chúng ta mong đợi nhiều hơn từ cấp trên cũng như từ chính bản thân. Khi có được nguồn lực và cơ hội xứng đáng được hưởng, chúng ta sẽ tạo ra tương lai.

Đây là cái tên dành cho chúng ta: Những cá thể tự do

Những cá thể tự do muốn gây dựng sự nghiệp bằng chính đôi tay của mình và khiến cả thế giới phải phục vụ họ. Họ biết thích nghi với mọi hoàn cảnh, luôn tự lực cánh sinh và vô cùng mạnh mẽ. Bạn sẽ thấy họ làm việc độc lập, trong những nhóm nhỏ hoặc những công ty lớn. Và khi thế giới thay đổi, những cá thể này sẽ định hình lại “công việc” như chúng ta đã biết. Rõ ràng, chúng ta có những kỳ vọng quá lớn.

Đầu tiên và quan trọng nhất, chúng ta làm những việc mà về bản chất là đáng làm.

Nhưng chúng ta không tạo ra thành quả cho riêng mình mà muốn làm ảnh hưởng thiết thực và lâu dài đến thế giới xung quanh ta.

Chúng ta tập trung phát triển sự linh hoạt và đạt được hiệu quả cao nhất khi cảm thấy gắn bó chặt chẽ với công việc. Chúng ta cần tự do, dù cho đang đi làm thuê cho các công ty hay tự kinh doanh, để tiến hành những thử nghiệm, tham gia vào nhiều dự án cùng lúc và hiện thực hóa các ý tưởng.

Chúng ta thực thi các ý tưởng thường xuyên và do đó cũng thất bại thường xuyên. Về cơ bản, những vấp ngã sẽ giúp chúng ta đi đúng hướng và hãy xem mỗi thất bại là một cơ hội học hỏi, một phần trong bài học thực tế dành cho bản thân.

Chúng ta không khoan nhượng trước những va chạm của bộ máy quan liêu, các mạng lưới cũ và những hoạt động kinh doanh lỗi thời. Chúng ta thường đặt câu hỏi về “thủ tục vận hành tiêu chuẩn” và đòi quyền lợi cho bản thân. Nhưng ngay cả khi điều đó là bất khả thi, chúng ta cũng không để cho hiện trạng chi phối, thay vào đó, chúng ta tìm ra những cách thức thông minh xoay quanh vấn đề đó.

Chúng ta mong đợi được trọng dụng hết mức và đánh giá một cách lạc quan, bất chấp chúng ta đang làm việc trong một công ty khởi nghiệp hay một tổ chức lớn. Khi đóng góp của chúng ta và việc học hỏi bão hòa, chúng ta rời đi. Nhưng khi thúc đẩy các nguồn lực của một công ty lớn để tác động đến thứ chúng ta quan tâm, chúng ta thường sẽ rất hào hứng! Chúng ta luôn muốn nỗ lực hết mình và tạo được ảnh hưởng lớn nhất có thể.

Chúng ta coi công nghệ nguồn mở, API – Giao diện lập trình ứng dụng và khối lượng kiến thức khổng lồ về Internet là kho vũ khí của riêng mình. Wikipedia, Quora và những cộng đồng mở cho các nhà thiết kế, những nhà phát triển và các nhà tư tưởng được chúng ta xây dựng và nhằm phục vụ chúng ta. Bất cứ khi nào có thể, chúng ta tận dụng kiến thức tập hợp được để đưa ra quyết định tốt hơn cho bản thân và khách hàng của mình. Chúng ta cũng đóng góp vào các nguồn tài nguyên mở này với một tâm thức “đáp đền tiếp nối”.

Chúng ta tin rằng “networking” là sự sẻ chia. Mọi người nghe (và làm theo) chúng ta vì sự sáng suốt và năng lực quản lý của mình. Khi chia sẻ những

thành quả cũng như những gì hấp dẫn mình, chúng ta đã thực sự tạo ra một cộng đồng những người ủng hộ, họ mang lại cho chúng ta những phản hồi, sự khích lệ và đưa đường chỉ lối chúng ta đến với những cơ hội mới. Vì lý do này và nhiều lý do khác, chúng ta thường (dù không phải lúc nào cũng vậy) chọn lựa sự minh bạch thay vì sự riêng tư.

Chúng ta tin vào chế độ nhân tài và sức mạnh của các mạng lưới trực tuyến cũng như các cộng đồng chia sẻ nhằm nâng cao khả năng làm những điều chúng ta yêu thích và đạt được hiệu quả cao hơn nhờ làm tốt chúng. Chúng ta xem cạnh tranh như một động lực tích cực thay vì một mối đe dọa, bởi chúng ta muốn có các ý tưởng tuyệt vời – và thực hiện chúng tốt nhất có thể – để thành công.

Chúng ta dành hết nhiệt huyết sống để làm những gì chúng ta yêu thích. Chúng ta coi mình vừa là nghệ sĩ vừa là doanh nhân. Trong nhiều trường hợp, chúng ta tự cho mình là kế toán, đại diện marketing, giám đốc phát triển kinh doanh, chuyên viên đàm phán kiêm nhân viên bán hàng. Chúng ta dành nhiều năng lượng cần thiết để đầu tư vào bản thân như là các hoạt động kinh doanh – tận dụng những công cụ và kiến thức (hầu hết là miễn phí và trực tuyến) một cách tối ưu để vận hành bản thân như một doanh nghiệp hiện đại.

99U được thành lập với ý tưởng Cá thể Tự do trong tâm thức, để cung cấp hệ thống đào tạo và vốn hiểu biết mà trường học không trang bị cho chúng ta nhưng vô cùng cần thiết trong quá trình chúng ta khai thác các cơ hội trong kỷ nguyên mới. Cuốn sách này, trước hết, tập trung vào việc tối đa hoá tiềm năng của bạn và thúc đẩy bạn trên con đường sự nghiệp. Tôi khuyến khích bạn tiếp thu vốn hiểu biết này, hãy nhớ rằng bạn được trao quyền từ bây giờ. Chúng tôi luôn bên bạn, còn bạn chỉ cần: thách thức và cải thiện bản thân – và thế giới – bằng mọi cách có thể.



# Chương I. Tạo ra cơ hội

*Xác định và tận dụng những cơ hội mới trong sự nghiệp.*

Tư vấn nghề nghiệp theo cách truyền thống là một cách tiếp cận thụ động trong quá trình xin việc: Chọn một danh sách công việc, ứng tuyển, chờ hồi âm. Trúng tuyển, thể hiện bản thân, chờ được cất nhắc. Bắt đầu lại, tái lập, ì trệ. Nhưng kiểu thái độ “há miệng chờ sung” đó sẽ rất khó đưa bạn đến được với thành công.

Với các nguồn lực của thế kỷ XXI trong tay, chúng ta có thể và nên trở thành những người tham gia chủ động vào quá trình định hình tương lai của bản thân. Chúng ta phải tìm ra các cơ hội chiến lược bằng tài xoay xở và khả năng thích ứng của một doanh nhân khởi nghiệp, đồng thời phải tạo ra những cơ hội cho chính chúng ta bằng cách không ngừng phát triển các kỹ năng của bản thân – mài sắc năng lực của mình trong công việc.

Chúng ta cần quan sát thị trường đồng thời gắn liền những lợi ích và khả năng của bản thân với nhu cầu của mọi người. Những cũng đừng quên đề phòng những điều không mong đợi xảy đến – không bám quá chặt vào những kế hoạch mà để tuột mất những cơ may.

Thành công hay sự vĩ đại không đến từ cách tiếp cận “dựa dẫm” liên quan đến việc lập kế hoạch sự nghiệp. Hãy đón đầu cơ hội – và nó sẽ nằm trong tầm với của bạn.

**Hãy chuyên tâm vào công việc của bạn trước khi dành thời gian cho đam mê**

— Cal Newport

*“Hãy làm theo đam mê của bạn” không phải là một lời khuyên hay. Tôi đã đi đến kết luận này sau khi dành hẳn một năm để nghiên cứu một câu hỏi cơ bản: Điều gì khiến mọi người yêu thích những gì họ làm để kiếm sống? Nghiên cứu này đã nêu bật lên hai điều chống lại ý tưởng “làm theo đam mê”. Đầu tiên, nó chỉ ra rằng rất ít người có đam mê phù hợp với công việc họ làm sau đó. Vì vậy, việc bảo họ “làm theo đam mê” là một công thức dẫn đến lo lắng và thất bại.*

Thứ hai, ngay cả khi mọi người cảm thấy chắc chắn về một chủ đề cụ thể nào đó, thì hàng thập kỷ nghiên cứu về sự thỏa mãn trong công việc cũng đã chúng ta biết rằng bạn cần nhiều hơn một đam mê từ trước để biến công việc của bạn thành thứ bạn yêu thích. Ví dụ, rất nhiều những người đam mê làm bánh, đã suy sụp trước áp lực của việc cố gắng vận hành một tiệm bánh nhỏ, cũng như những người đam mê chụp ảnh nghiệp dư đã mất đi sự hứng thú với nghệ thuật khi phải cố gắng lưu lại ảnh tư liệu cho một đám cưới lớn.

Nếu muốn “kết liễu” đam mê trong công việc, bạn cần có một chiến lược phức tạp hơn việc chỉ đơn thuần cố gắng khám phá một vài yếu tố vốn có trong bạn. Trong phần này, tôi muốn khai thác một chiến lược như vậy – một chiến lược xuất hiện thường xuyên khi tôi nghiên cứu về đời sống của những người tạo dựng được sự nghiệp đầy hấp dẫn. Hãy lấy một câu chuyện về cuộc đời của một nhân vật nổi tiếng để làm nghiên cứu tình huống của chúng ta.

•

Bill McKibben là một nhà báo về môi trường. Anh trở nên nổi tiếng từ khi cho ra mắt cuốn sách của mình vào năm 1989, *The End of Nature* (tạm dịch: *Hội kết của tự nhiên*), một trong những cuốn sách nổi tiếng đầu tiên về sự biến đổi khí hậu. Từ đó, anh đã viết hàng chục cuốn sách và trở thành một nhà hoạt động môi trường được nhiều người biết đến. Nếu tham dự một buổi nói chuyện hoặc đọc một bài phỏng vấn của McKibben, bạn sẽ được gặp một người thực sự đam mê với công việc của mình. Nhưng bằng cách nào mà anh có thể đạt được thành công như ngày nay?

Chúng tôi biết được câu chuyện của McKibben khi anh đến Harvard với tư cách một sinh viên năm cuối và đăng ký làm việc cho tờ báo sinh viên, *The Harvard Crimson*. Đến khi tốt nghiệp, anh đã là biên tập viên của tờ báo này. Việc này đã đưa anh vào tầm ngắm của William Shawn, tổng biên tập tờ *New Yorker*.

Vào năm 1987, 5 năm sau khi đến làm việc tại *New Yorker*, McKibben đã có một bước ngoặt. Anh thôi việc ở đây và chuyển đến một nhà gỗ nhỏ tại Adirondacks. Sống cô lập giữa một vùng hoang dã, McKibben đã tập trung viết *The End of Nature*, cuốn sách ngay lập tức trở thành một tác phẩm kinh điển trong lĩnh vực báo chí về môi trường, đặt nền tảng cho một cuộc sống đầy đam mê của anh ngày nay.

Câu chuyện của McKibben tập trung vào hai bài học mà trong nghiên cứu

của tôi đã từng cho là rất quan trọng đối với việc hiểu rõ về cách mọi người tạo dựng sự nghiệp mà họ yêu thích.

## **Bài học thứ nhất: Những gì bạn làm để kiếm sống không quan trọng như bạn tưởng**

McKibben đã tạo dựng một sự nghiệp như một nhà văn mà anh yêu thích. Mặc dù vậy, khi nghiên cứu về trường hợp của anh, tôi cho rằng có rất nhiều con đường sự nghiệp mà anh có thể đi theo với niềm đam mê ấy. Hai điều có vẻ thực sự rất có ý nghĩa với McKibben là sự tự chủ (ví dụ, kiểm soát công việc, thời gian làm việc và nơi sinh sống, v.v...) và ít nhiều ảnh hưởng đến thế giới. Do đó, bất kỳ công việc nào có thể cung cấp cho anh sự tự chủ và tầm ảnh hưởng đó sẽ tạo nên đam mê. Ví dụ, một người có thể tưởng tượng ra một “thế giới khác”, nơi chúng ta thấy một McKibben với niềm hạnh phúc tương tự, là người đứng đầu một tổ chức giáo dục phi lợi nhuận hoặc một giáo sư xã hội học được kính trọng.

Mô hình này rất phổ biến ở những người yêu thích những gì họ làm. Sự hài lòng của họ không xuất phát từ những chi tiết trong công việc mà thay vào đó, từ một tập hợp những đặc điểm phong cách sống quan trọng mà họ đạt được trong sự nghiệp. Những đặc điểm mong muốn này khác nhau tùy theo mỗi người – ví dụ, vài người có thể mong muốn có được sự tôn trọng và trọng vọng, trong khi những người khác khao khát sự linh hoạt trong lịch trình của họ và sự đơn giản – nhưng điều chủ chốt ở đây là những đặc điểm này tổng quát hơn bất cứ vị trí cụ thể nào. Để gây dựng một sự nghiệp, thì câu hỏi đúng đắn không phải là “Tôi đam mê làm công việc nào nhất?” mà thay vào đó là, “Phong cách sống và làm việc nào sẽ nuôi dưỡng đam mê của tôi?”

## **Bài học thứ hai: Kỹ năng có trước đam mê**

McKibben có được sự tự chủ và tầm ảnh hưởng trong sự nghiệp của anh chỉ sau khi anh trở thành một tay viết giỏi. Ví dụ, khi đến Harvard lần đầu tiên, anh ấy không phải là một nhà báo giỏi. Những bài viết đầu tiên của anh ấy, có thể được tìm thấy trong kho lưu trữ của Crimson, cho thấy xu hướng viết quá lên của một “lính mới” – ví dụ như một bài báo năm 1979 về trận đấu mở màn cho mùa giải bóng rổ Celtics đã mô tả sân đấu như là một “hầm rượu cổ lỗ” và ám chỉ các số áo đồng phục lỗi thời của đội như là “một danh sách các thánh, với các áo số màu xanh Kelly mà họ đã từng mặc, lủng lảng từ các cửa mái.”

Những gì mà các đồng nghiệp của McKibben nhớ nhất về anh không phải là một tài năng bẩm sinh về nghề nghiệp, mà hơn thế là nỗ lực của anh trong việc cải thiện nó. Ở Crimson, người ta truyền tai nhau rằng vào một đêm khi McKibben quay trở lại văn phòng muộn sau một cuộc họp hội đồng thành phố Cambridge, anh chỉ cần vận vện 35 phút để hoàn tất bài cho số báo ngày hôm sau. Anh đã cá cược với đồng nghiệp của mình một chai Scot rằng anh có thể hoàn thành 3 câu chuyện trước thời hạn. Và anh đã có được chai rượu đó.

Mọi người khẳng định rằng, McKibben đã viết hơn 400 bài báo với tư cách là một phóng viên sinh viên. Sau đó, anh đã dành 5 năm làm việc cho New Yorker, tờ báo đã xuất bản 47 số báo trong một năm. Trong thời gian đó, anh đã hướng đến một cuộc sống tự chủ và có sức ảnh hưởng – chuyển đến sống trên núi để viết *The End of Nature* – anh đã phát triển rất nhiều các kỹ năng về công việc để hỗ trợ cho sự thay đổi này. Nếu từng cố gắng dành hoàn toàn thời gian để viết sách từ khi mới ra trường, chắc chắn anh sẽ thất bại.

Mô hình này rất phổ biến trong cuộc sống của những người không còn yêu thích công việc của họ. Như đã miêu tả trong bài học thứ nhất, nghề nghiệp sẽ trở nên hấp dẫn chỉ khi chúng sở hữu những đặc điểm chung mà bạn tìm kiếm. Tuy nhiên, những đặc điểm này rất hiếm và có giá trị – ví dụ, không ai sẽ trao cho bạn sự tự chủ hay tầm ảnh hưởng chỉ đơn thuần vì bạn muốn có chúng. Kinh tế học cơ bản cho chúng ta biết rằng nếu muốn một thứ khan hiếm và có giá trị, bạn cần phải đổi lại bằng một thứ khan hiếm và giá trị khác – trong công việc, chúng là các kỹ năng của bạn. Đó là lý do việc phát triển các kỹ năng một cách hệ thống (như McKibben đã viết hơn 500 bài báo trong giai đoạn 1979-1987) gần như luôn xuất hiện trước đam mê.

Giờ hãy ghép những mảnh ghép lại với nhau. Mục đích có được cảm hứng đam mê với nghề là lẽ đương nhiên. Nhưng đi theo đam mê – chỉ chọn lựa con đường sự nghiệp bởi bạn có sẵn đam mê với nó – là một chiến lược tồi để đạt được mục đích này. Có người từng cho rằng bạn có sẵn đam mê để theo đuổi một công việc thực tế và việc hòa hợp với công việc với sự quan tâm mạnh mẽ của bản thân rất có tác dụng trong việc tạo ra sự hài lòng về lâu dài trong công việc. Cả hai giả định này đều sai lầm.

Trái lại, câu chuyện của Bill McKibben đã làm nổi bật lên một chiến lược chi tiết hơn cho việc trau dồi niềm đam mê – một chiến lược được thực thi bởi rất nhiều người đã có được những sự nghiệp hấp dẫn. Nó cho chúng ta biết rằng chúng ta nên bắt đầu bằng cách phát triển một cách có hệ thống các kỹ năng hiếm có và đáng giá. Một khi đã gây ấn tượng được với thị trường,

chúng ta có thể sử dụng những kỹ năng này như cầu nối đưa sự nghiệp của chúng ta hướng tới những đặc điểm phong cách sống phổ biến (tự chủ, linh hoạt, tạo ảnh hưởng, phát triển, v.v...) hòa hợp với mình.

Chiến lược này kém hấp dẫn hơn ý tưởng cho rằng chọn một công việc hoàn hảo có thể cung cấp cho bạn niềm vui tức thời và lâu dài trong công việc. Nhưng nó có được một lợi thế riêng biệt thực sự rất hiệu quả.

Hãy làm theo một cách khác: Đừng làm theo đam mê, hãy nuôi dưỡng nó.

CAL NEWPORT là một nhà văn kiêm giáo sư tại Đại học Georgetown. Cuốn sách của ông *So Good They Can't Ignore You* (tạm dịch: Quá tốt để họ có thể phớt lờ bạn) cho rằng “làm theo đam mê” là một lời khuyên tồi. Tìm hiểu thêm về Cal và các bài viết của ông tại blog, Study Hacks.

→ [calnewport.com/blog](http://calnewport.com/blog)



**“Người nghệ sỹ sẽ không là gì nếu không có trong tay món quà tài năng thiên phú,**

**nhưng món quà đó sẽ là vô ích nếu thiếu lao động.”**

**— Émile Zola**

**Khai thác lại bản năng kinh doanh trong bạn**

**— Ben Casnocha**

Muhammad Yunus, người đoạt giải Nobel Hòa bình và là nhà tiên phong về tài chính vi mô, cho rằng, “Tất cả mọi người đều là doanh nhân. Từ thuở sơ khai, chúng ta đều đã tự làm chủ... tìm thức ăn và tự chăm sóc bản thân. Đó là khi lịch sử loài người bắt đầu. Khi nền văn minh xuất hiện, chúng ta ngăn cản nó. Chúng ta trở thành “người lao động” bởi họ gắn chúng ta với cái mác, ‘người lao động’. Chúng ta quên mất rằng mình là doanh nhân.”

Tất cả mọi người đều là doanh nhân không phải bởi chúng ta cần khởi dựng các công ty, mà bởi mong muốn tạo dựng, tìm tòi và thích nghi là một phần

trong con người mỗi chúng ta. Như Yunus đã nói, những phẩm chất này là bản chất của tinh thần doanh nhân. Để thích ứng với những thách thức trong thế giới ngày nay, bạn cần tái khám phá những bản năng kinh doanh này.

Một trong những cách tốt nhất để thực hiện điều này đó là coi bản thân bạn như một doanh nhân đang đứng mũi chịu sào con tàu cuộc sống và phát triển một công ty khởi nghiệp: sự nghiệp của bạn. Khi khởi dựng một công ty, bạn đưa ra các quyết định với nguồn thông tin nghèo nàn, thời gian và môi trường tài nguyên hạn chế. Không có một sự đảm bảo hay nơi trú ẩn an toàn nào; việc đối phó với rủi ro là tất yếu. Sự cạnh tranh và thị trường đang không ngừng thay đổi. Những thực tế này – tất cả những điều mà các doanh nhân phải đối mặt khi khởi nghiệp và phát triển công ty – là những điều chúng ta đều phải đối mặt khi tạo dựng một sự nghiệp trong bất cứ một ngành nghề nào. Thông tin hạn chế. Các nguồn lực hạn hẹp. Sự cạnh tranh khốc liệt.

Trở thành một nhà lãnh đạo sự nghiệp của bản thân là chuyện không đơn giản; nó đòi hỏi một tư duy đặc biệt và một tập hợp các kỹ năng cụ thể.

### **Giữ bản thân trong trạng thái “chưa hoàn thiện”**

Các công ty công nghệ thường dán các nhãn “dùng thử”/“chưa hoàn thiện” (beta) lên phần mềm trong một thời gian sau khi nó chính thức được tung ra thị trường nhằm nhấn mạnh việc sản phẩm vẫn chưa được hoàn thiện và đang sẵn sàng cho những đợt cải tiến tiếp theo. Gmail là một ví dụ, nó được ra mắt vào năm 2004 nhưng đã để bản beta cho đến năm 2009, sau khi hàng triệu người đã sử dụng nó. Jeff Bezos, người sáng lập kiêm CEO của Amazon, đã kết luận trong lá thư hàng năm gửi cho các cổ đông bằng việc nhắc nhở họ, như ông đã làm trong lá thư đầu tiên của mình được gửi đi vào năm 1997, rằng “vẫn là ngày đầu tiên” tại Amazon.com: “Mặc dù chúng ta lạc quan nhưng vẫn cần tiếp tục cảnh giác và duy trì một ý thức cảnh báo.” Nói cách khác, Amazon chưa bao giờ hoàn thiện: Nó luôn ở trạng thái Ngày khởi đầu. Với các doanh nhân, “hoàn thiện” là một từ không bao giờ nên xuất hiện trong từ điển của riêng họ.

Hoàn thiện, đối với chúng ta, cũng chỉ là một từ không đáng có. Chúng ta đều đang làm việc. Mỗi ngày lại gợi mở ra những cơ hội để học hỏi nhiều hơn, thực hành nhiều hơn và trưởng thành nhiều hơn. Hãy luôn giữ bản thân ở chế độ “chưa hoàn thiện” sẽ giúp bạn nhận ra những sai lầm của mình và tự điều chỉnh bản thân để tiếp tục thích nghi và phát triển. Điều đó đồng nghĩa với một cam kết suốt đời dành cho việc liên tục phát triển bản thân. Đó

là một tư duy tràn đầy lạc quan bởi nó tán dương thực tế rằng bạn có sức mạnh để cải thiện bản thân và quan trọng hơn, cải thiện thế giới quanh bạn.

## **Sử dụng những kỹ năng kinh doanh của bạn**

Một tư duy khác biệt thôi chưa đủ. Tái khám phá bản năng kinh doanh thôi cũng chưa đủ. Để phát triển mạnh mẽ như một doanh nhân sáng tạo và chuyên nghiệp, bạn phải có được những kỹ năng để thích ứng với những thách thức mới. Dưới đây là một vài gợi ý cụ thể:

Tập trung xây dựng lợi thế cạnh tranh. Tự hỏi bản thân, “Có cách nào giúp tôi giỏi hơn, khác biệt hơn so với những người làm cùng một công việc?” Nếu bạn nghỉ việc một ngày, những việc gì sẽ không được hoàn thành? Cũng như các doanh nhân tập trung vào cách giúp công ty của họ cung cấp sản phẩm nhanh hơn/tốt hơn/rẻ hơn những công ty khác, bạn cần xác định cách bạn kết hợp những gì mình có (kỹ năng, thế mạnh, các mối quan hệ) và các nguyện vọng (ước mơ, giá trị, lợi ích) để tạo ra một lời đề nghị duy nhất trong thị trường nghề nghiệp. Những chuyên gia khác đang cạnh tranh cũng nhằm giành được những cơ hội đáng mơ ước đó – phát triển kỹ năng, các mối quan hệ hoặc sở thích giúp bạn nổi bật hơn so với những người còn lại trong lĩnh vực của bạn.

Lập kế hoạch để thích nghi. Các doanh nhân thực sự là những người luôn biết cách thích nghi. Hãy xét đến tất cả những công ty đã tận dụng các ý tưởng ban đầu của họ để mở rộng quy mô như Starbucks, Flickr, Paypal và Pixar, v.v... là ta có thể thấy sự thích nghi của họ. Nhưng các doanh nhân cũng lập kế hoạch rất kỹ lưỡng. Họ đưa ra những kế hoạch rất linh hoạt. Mỗi chúng ta cũng cần phải làm điều này trong sự nghiệp của bản thân. Đưa ra kế hoạch A – xây dựng lợi thế cạnh tranh hiện tại (công việc hiện tại của bạn) nhưng bạn cũng cần có thêm kế hoạch B – một kế hoạch theo hướng khác nhưng vẫn liên quan tới công việc hiện tại của bạn. Cuối cùng, hãy lên một kế hoạch Z ổn định – một kịch bản cho trường hợp tồi tệ nhất. Với kế hoạch A, B và Z, hãy suy nghĩ cẩn trọng hơn về tương lai của mình nhưng cũng phải chuẩn bị tinh thần cho những thay đổi vô cùng mạnh mẽ.

Xây dựng một mạng lưới cho cả những đồng minh lẫn những mối quan hệ xã giao. Các doanh nhân, trái với khuôn mẫu, không phải là những người hùng cô độc; họ dựa vào các mạng lưới xung quanh họ để phát triển công ty. Bạn cũng cần phát triển một đội ngũ xung quanh bạn. Chúng ta nghe rất nhiều về networking, nhưng có một điểm khác biệt rất lớn giữa việc là người kết nối nhiều nhất với người kết nối tốt nhất. Một người sở hữu rất nhiều mối quan

hệ. Người còn lại đã xây dựng một thế cân bằng giữa các liên minh mạnh mẽ và những mối quan hệ xã giao lỏng lẻo. Các liên minh của bạn là những người bạn chia sẻ mục tiêu sống, là những người bạn tin tưởng, là những người bạn cố gắng làm việc một cách chủ động trong các dự án. Những người quen biết cũng rất có giá trị bởi họ có xu hướng là những người làm việc trong các công ty, các ngành công nghiệp, thậm chí các thành phố khác nhau. Họ mang thế mạnh của sự đa dạng vào mạng lưới của bạn. Hãy kết nối theo cả hai cách này để rồi bạn sẽ sẵn sàng giải quyết mọi dự án khó khăn với rất nhiều sự hỗ trợ từ mọi người xung quanh đồng thời tận hưởng dòng ý tưởng và nguồn cảm hứng tươi mới từ những người trong các vòng xã hội và chuyên môn khác nhau.

Đón nhận những rủi ro trước mắt. Rủi ro có xu hướng tiêu cực. Nhưng đó không phải là kẻ thù của bạn. Các doanh nhân luôn chủ động nhưng cũng thận trọng khi đương đầu với những rủi ro trước mắt. Bởi mặt trái của mọi cơ hội là rủi ro, nếu không đương đầu với những rủi ro, bạn sẽ không tìm ra những cơ hội đột phá mà bạn đang mong đợi. Trong sự nghiệp, những rủi ro kinh doanh mang tính tích cực bao gồm việc luôn tích cực tham gia vào các dự án không kể ngày đêm, nắm lấy cơ hội đi công tác nước ngoài, đề nghị sếp giao thêm việc, ứng tuyển vào các vị trí mà bạn không nghĩ mình đủ năng lực để đáp ứng.

•

Bạn thay đổi, sự cạnh tranh cũng thay đổi, và thế giới cũng thay đổi. Thứ bất di bất dịch chính là việc bạn xác định tiếp tục đầu tư vào bản thân. Steve Jobs một lần đã gọi Apple là “một doanh nghiệp mới được thành lập lớn nhất hành tinh”. Cũng như vậy, bạn cần luôn trẻ trung, nhanh nhẹn và dễ thích ứng. Bạn cần mãi là một nhà khởi nghiệp.

Công ty mới khởi nghiệp chính là bạn.

BEN CANOCHA là một doanh nhân kiêm một tác giả. Ông là đồng tác giả với Reid Hoffman cuốn sách *The Star-up of You: Adapt to the Future, Invest in Yourself, and Transform Your Career* (tạm dịch: Sự khởi nghiệp của bạn: Chấp nhận tương lai, đầu tư vào bản thân, và chuyên hóa công việc của bạn), đồng thời ông cũng là tác giả cuốn *My Start-Up Life: What a (Very) Young CEO Learned on His Journey Through Silicon Valley* (tạm dịch: Công cuộc khởi nghiệp của tôi: Những gì một CEO (rất) trẻ học được từ cuộc trải nghiệm của anh qua thung lũng Silicon). *BusinessWeek* đã xướng danh ông như một trong những doanh nhân người Mỹ trẻ nhất.



→ [www.casnocha.com](http://www.casnocha.com)



**“Cách tốt nhất để lường trước được tương lai đó là tự tạo ra nó.”**

— Peter Drucker

## **HỎI & ĐÁP:**

**Liên tục tái tưởng tượng về nghề nghiệp của bạn**

— *Robert Safian*

*Với tư cách biên tập viên của Fast Company, Robert Safian sống ở điểm giao thoa giữa thiết kế, công nghệ và sự sáng tạo – dõi theo từng nhịp đập của những xu hướng mới tại các doanh nghiệp và nghề nghiệp của chúng ta. Trong một câu chuyện trang bìa năm 2012, ông đã đưa ra thuật ngữ “Thế hệ Flux” để miêu tả những người sẽ tồn tại và phát triển mạnh mẽ trong thế giới làm việc mới đầy rẫy sự phức tạp. Trong số họ, dấu hiệu về năng lực của GenFlux bao gồm việc thích ứng để phát triển những kỹ năng mới và thoải mái một cách đầy tự nhiên với sự không chắc chắn. Chúng tôi đã trò chuyện với Safian về ý nghĩa của từ “flux” đối với tương lai của sự nghiệp sáng tạo và cách chúng ta có thể đối mặt với nó một cách hiệu quả.*

Ông có nghĩ rằng nghề nghiệp theo nghĩa truyền thống còn tồn tại?

Tôi nghĩ sự nghiệp đã từng luôn là một huyền thoại. Ý tưởng rằng bạn sẽ kiếm được một công việc ở đâu đó, leo lên nấc thang thăng tiến trong 40 năm và rồi nghỉ hưu. Nếu huyền thoại đó đã từng có thật, thì chắc chắn giờ đây, nó đã không còn đúng đắn nữa. Tổng số thời gian trung bình mà một người Mỹ gắn bó với công việc hiện tại của anh ấy/cô ấy là 4,4 năm. Điều đó có nghĩa là chúng ta luôn thay đổi công việc, thế nhưng chúng ta vẫn đang tìm kiếm công việc ổn định hơn thế.

Những dạng kỹ năng nào mà mọi người cần trau dồi?

Tôi nghĩ kỹ năng quan trọng nhất trong thời đại flux (sự ồ ạt) là khả năng có được các kỹ năng mới. Liên tục cởi mở với các lĩnh vực học hỏi và phát triển mới.

Đó là những thứ sẽ giúp bạn có giá trị trong mắt

những ông chủ, các đối tác và nghề nghiệp tương lai. Và nó cũng cung cấp cho bạn các cơ hội tốt nhất để tiến về phía trước. Điều đó không có nghĩa bạn

phải là người “cái gì cũng biết”. Bạn phải phát triển kinh nghiệm đến một mức độ nhất định về chuyên môn trong bất cứ lĩnh vực nào bạn lựa chọn. Bạn cũng đừng quá cầu toàn về tình trạng trì trệ, và nếu có việc gì đó không diễn ra đúng theo cách bạn muốn, hãy loại bỏ nó và chuyển sang việc khác.

Tư duy đó có thể áp dụng được trong thực tiễn?

Điều đó có nghĩa rằng khi có cơ hội học hỏi và tương tác với thứ gì đó mới mẻ, bạn cần tiến lại gần nó thay vì chạy ra xa khỏi nó. Nếu bạn có đam mê mãnh liệt và mong muốn tiến sâu hơn nữa, hãy cứ tiếp tục. Tuy nhiên, đừng ngạc nhiên nếu bạn dừng chân ở địa điểm mà bạn không mong muốn. Và hãy biết rằng, tại một điểm nào đó, bạn sẽ quay trở lại và bắt đầu lại từ một vị trí khác. Đó là cách mọi thứ diễn ra trong thời của thế hệ Flux.

Nếu không có nơi nào đó mà bạn thực sự có đam mê để đầu tư công sức, hãy tập trung vào những lĩnh vực mà bạn quan tâm. Đối với tôi, trong thế giới của thế hệ Flux, tôi nghĩ không có một mô thức duy nhất nào có tác dụng. Không có một mô thức duy nhất có hiệu quả đối với bất kỳ một công ty hay nghề nghiệp nào. Chúng ta không có nhiều thời gian, chúng ta được đào tạo để tìm kiếm một câu trả lời, một hướng đi. Đây là con đường sự nghiệp của chúng ta. Đây là những nấc thang. Nhưng lối đi duy nhất đó không còn tồn tại nữa.

Ông có nghĩ thực sự cần một nhiệm vụ cá nhân giữ vai trò la bàn định hướng các quyết định trong sự nghiệp?

Tôi nghĩ nguyên tắc kim chỉ nam là niềm đam mê và khả năng kiếm tìm điều ý nghĩa của riêng bạn. Nhiệm vụ của bạn là gì? Đó là nhiệm vụ bạn đang cố gắng thực hiện trong cuộc sống giúp mang đến ý nghĩa cho công việc và hoạt động kinh doanh của bạn? Và câu trả lời cho các câu hỏi này luôn thay đổi theo thời gian. Bạn có vô vàn những nhiệm vụ đa dạng trong suốt cuộc đời. Nhưng đó là những yếu tố sẽ quyết định cách bạn phân chia năng lượng của bản thân.

Theo kinh nghiệm của tôi, những người yêu thích việc họ làm sẽ giỏi làm những công việc đó. Họ sẽ thành công hơn, thường xuyên trau dồi thêm những kỹ năng mới và tiếp tục tiến tới thành công. Bạn càng tìm kiếm được niềm đam mê trong những việc bạn làm, bạn càng háo hức bổ sung các kỹ

năng hữu dụng cho bạn về lâu dài.

Có một câu nói rằng, “Thời khắc bạn tìm được cách bảo vệ thay vì phá vỡ hiện trạng là lúc bạn đặt mình vào rủi ro.” Đó là thách thức của các doanh nghiệp, và cũng là thách thức đối với các cá nhân: Nắm bắt được thời điểm bảo vệ những gì bạn biết, thay vì kiếm tìm những thứ bạn có thể học hỏi và phát triển chúng.

ROBERT SAFIAN là người giám sát hoạt động biên tập của Fast Company và những chi nhánh kỹ thuật số của nó. Ông từng là biên tập viên của tạp chí Time và Fortune, đồng thời đã dẫn dắt tạp chí Money trong 6 năm.

→ [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com)



**“Thước đo cho sự thông minh là khả năng thay đổi.”**

— **Albert Einstein**

**Tự tạo ra may mắn cho bản thân**

— **Jocelyn K. Glei**

*Nếu sự nghiệp trong thế kỷ XX là những nấc thang mà chúng ta leo lên từng bậc từ những tiên đoán, thì trong thế kỷ XXI, sự nghiệp như một tảng đá rộng mà chúng ta có thể thoải mái trèo lên. Không có con đường định trước nào, chúng ta phải cần đến sự khéo léo, sự thực luyện và sức mạnh để lên được tới đỉnh. Chúng ta cần tự tạo ra may mắn cho bản thân.*

Sự phát triển nhanh như chớp của công nghệ đồng nghĩa với việc các loại công việc có thể trở thành xu hướng hoặc lỗi thời chỉ trong một vài năm, thậm chí vài tháng. Ai biết được nhà “quản lý cộng đồng” là gì vào 10 năm trước? “Một nhà thiết kế ứng dụng cho iPad” hay một “phù thủy JavaScript<sup>1</sup>” là ai?

Một phần đáng kể người lao động hiện nay kiếm tiền bằng cách làm những công việc chưa từng xuất hiện trong 10 hoặc 20 năm về trước. Ngay cả nếu bản chất công việc của bạn chưa bao giờ thay đổi, thì rất có thể bạn đang dùng những kỹ thuật và kỹ năng mới để thực hiện công việc của mình. Hãy nghĩ về một nhà thiết kế viết blog, các diễn viên hài sử dụng Twitter hoặc

một nhà sản xuất phim gọi vốn trên [Kichstarter](#)<sup>2</sup>.

10 năm sau, chúng ta có thể thực hiện một loại hình công việc mới mà hiện tại chúng ta không thể tưởng tượng được. Suy nghĩ đó vừa khiến ta hứng khởi vừa tạo ra sự sợ hãi. Chúng ta phải làm gì để chuẩn bị cho một tương lai đầy những sự thiếu chắc chắn?

Phóng tầm mắt ra khỏi chức vụ công việc, và tập trung vào nhiệm vụ của bạn. Thật dễ dàng để bị cuốn vào một cuộc rượt đuổi một chức vụ công việc – kể cả đó là một giám đốc sáng tạo, giám đốc marketing, hay quản lý sản phẩm. Nhưng các chức vụ đó là một cạm bẫy. Công việc mà bạn muốn bây giờ có thể sẽ không tồn tại trong tương lai. Do đó, bằng cách tinh chỉnh các mục tiêu và phát triển kỹ năng của mình để đạt được một vị trí cụ thể, bạn cần hạn chế các lựa chọn của bản thân.

Thay vì tập trung vào một vị trí cụ thể, hãy tập trung vào những gì bạn muốn đạt được. Hãy tự hỏi bản thân: “Tôi đang giải quyết vấn đề gì? Tôi muốn tạo ra điều gì? Tôi muốn thay đổi điều gì?” Nhiệm vụ của bạn sẽ được phát triển từ những câu trả lời. Chúng có thể là: “Tôi muốn đưa ra một mô hình kinh doanh mới về loại hình xuất bản trực tuyến” hoặc “Tôi muốn sử dụng công nghệ để mang giáo dục đến với các cộng đồng còn lạc hậu.” hay “Tôi muốn là một phần trong cuộc đàm thoại về năng lượng sạch.”

Bằng việc thực hiện một nhiệm vụ, bạn định hình lại các tham vọng của mình để làm sao khiến mọi người cảm thấy hào hứng và kết nối với bạn (ví dụ, “Tôi cũng có đam mê về năng lượng sạch. Bạn có biết Mosaic, thị trường đầu tư năng lượng sạch không?”). Nó cũng mang lại cho bạn một nền tảng tốt hơn để các giá trị của bạn song hành với những công ty và các đối tác tiềm năng. Hãy chắc chắn rằng, công ty đang phỏng vấn bạn có thể cần một nhà quản lý sản xuất, nhưng liệu họ có chung niềm đam mê đưa giáo dục vào các cộng đồng còn lạc hậu hay không?

Bạn càng làm sáng tỏ nhiệm vụ của mình bao nhiêu, bạn càng được trang bị tốt hơn để có thể thích ứng với một thị trường nhiều biến động và thu hút cũng như đánh giá được những cơ hội mới.

Nhiệt tâm khám phá những kỹ thuật mới. Trong tương lai, bạn sẽ không sử dụng những công cụ của hiện tại. Bạn có thể từng nghe thấy thuật ngữ “thể thao cuộc sống” trước đây. Nó đề cập đến những môn thể thao – như golf, tennis, hoặc bơi lội – mà bạn có thể chơi ở mọi lứa tuổi (từ 7 đến 70 tuổi). Kevin Kelly, đồng sáng lập Wired gần đây đã mở rộng khái niệm này đưa

công nghệ như là một phần của thể thao cuộc sống, phác thảo một danh sách “những kỹ năng công nghệ cuộc sống” mà chúng ta phải trau dồi.

Như Kelly đã nói: “Nếu bạn đang ngồi trên ghế nhà trường, thì những công nghệ bạn sẽ sử dụng như một người trưởng thành trong tương lai vẫn chưa được phát minh ra. Do đó, kỹ năng sống mà bạn cần nhất không phải là làm chủ những kỹ thuật cụ thể, mà làm chủ ... cách hoạt động nói chung của công nghệ.”

Cho dù đó là một cuộc phỏng vấn ai đó qua Skype, tạo dựng một hình ảnh hòa nhã trên Twitter, học cách xuất bản một cuốn sách điện tử, hay trải nghiệm một ứng dụng quản lý mới, chúng ta cần phải thực luyện khả năng thử nghiệm những kỹ thuật có lợi cho cuộc sống cá nhân cũng như công việc của chúng ta. Đôi khi, chúng ta sẽ chọn không tích hợp một công nghệ mới vào cuộc sống của mình, và điều đó cũng chẳng sao. Đó là một trải nghiệm, và nhận thức mà chúng ta có được thông qua nó mới quan trọng.

Biến việc giúp đỡ mọi người bất cứ khi nào có thể trở thành thói quen của bạn. Chúng ta đều có thể chắc chắn rằng, tại một thời điểm nào đó trong tương lai, chúng ta sẽ cần sự giúp đỡ từ những người khác. Như chuyên gia về nghệ thuật lãnh đạo và nhà dân tộc học, Simon Sinek, nêu ra trong một cuộc nói chuyện sôi nổi tại Hội nghị 99U của chúng tôi, “Chúng ta không thể giỏi trong mọi mặt và chúng ta không tự sinh ra đã làm tốt được.” Sinek tiếp tục mô tả cách thức mà khả năng xây dựng các mối quan hệ là chìa khóa cho sự sinh tồn của chúng ta trong một cuộc đua và phát triển mạnh mẽ như các nhà hoạch định ý tưởng. Cách thức số một để gây dựng các mối quan hệ tất nhiên là bằng cách giúp đỡ người khác.

Nhưng trong thời đại của những kết nối phức tạp và đầy rủi ro, không phải lúc nào cũng tồn tại mối tương quan trực tiếp giữa hai người trong hàng loạt các hành động. (Như “Tôi giúp anh rồi anh sẽ giúp tôi”.) Việc giúp đỡ các đồng nghiệp, cộng sự và các đồng minh nên trở thành một thói quen thường xuyên. Chúng ta thường không thể dự đoán trước được bằng cách nào, nhưng “ở hiền thì gặp lành”.

Hãy chủ động đảm nhận thêm các trách nhiệm và khởi xướng các dự án mới. Cái thời “chuẩn bị” các nhân viên trẻ cho các vị trí cấp cao đã xa rồi. Không ai còn dành nhiều thời gian để lo cho sự nghiệp của bạn ngoài bản thân bạn. (Và, thành thực mà nói, tại sao bạn lại mong chờ điều đó từ họ?) Như người phụ trách chuyên mục của tạp chí New York Times kiêm tác giả của những cuốn sách bán chạy, Thomas Friedman đã viết, các ông chủ “đều đang tìm

kiếm một loại người – những người không chỉ có kỹ năng tư duy phản biện để làm các công việc gia tăng giá trị mà công nghệ không thể, mà còn là những người có thể tạo ra, thích ứng và tái tạo công việc của họ mỗi ngày, trong một thị trường thay đổi nhanh hơn bao giờ hết.”

Bạn sẽ không bao giờ được khen thưởng nhờ những cơ hội mới đầy hấp dẫn bằng việc cúi đầu và luôn tuân thủ các quy tắc. Nếu bạn muốn một thách thức mới tại nơi làm việc hoặc nhiều trách nhiệm hơn, bạn phải trình bày với sếp và khách hàng của bạn về những gì cần được hoàn thành, tại sao đó lại là một ý tưởng hay, tại sao bạn lại là lựa chọn tối ưu để thực hiện nó và tại sao mọi người đều có lợi. Hãy là người tiên phong với sự sáng tạo và chủ động của riêng bạn, và hỗ trợ nó với sự nhiệt tình và tinh thần kinh doanh mạnh mẽ.

Nuôi dưỡng “chỉ số may mắn” của bạn bằng cách luôn cởi mở và cảnh giác. Một cơ hội gặp gỡ tại một quán cà phê sẽ dẫn bạn đến với đối tác kinh doanh đầu tiên của bạn, một người bạn của bạn bạn giới thiệu bạn cho một cố vấn có thể làm thay đổi cuộc đời bạn, một lời nhận xét bạn đăng một bài trên blog sẽ giúp bạn có được một hợp đồng viết lách khá tiền. Đây là những kiểu sự kiện cơ hội chúng ta vạch ra để tìm kiếm sự may mắn dù chúng hoàn toàn nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng ta.

Nhưng hóa ra, may mắn không phải là sự huyền bí nào mà là kết quả của một tập hợp các đặc điểm tính cách. Trở thành một người may mắn thực sự là một cách để thâm nhập vào thế giới – và đó cũng là cách để bạn trau dồi thêm thể mạnh cho bản thân. Đây là những gì mà Tina Seelig, giám đốc điều hành của Stanford Technology Ventures (người mà chúng tôi sẽ phỏng vấn sau trong cuốn sách này), đã viết trong cuốn sách tuyệt vời của cô, *What I Wish Knew When I Was 20* (tạm dịch: Những điều tôi ước mình được biết khi 20 tuổi).

Những người may mắn tận dụng lợi thế của các sự cố theo cách của họ. Thay vì trải qua cuộc sống trên hành trình được mặc định, họ chú ý đến những gì xảy ra quanh mình và, do đó, có thể đúc rút ra những giá trị tuyệt vời nhất từ mỗi trường hợp... Những người may mắn cũng thường chào đón những cơ hội mới và sẵn sàng thử sức với những gì họ chưa từng trải nghiệm. Họ thiên về việc chọn một cuốn sách với chủ đề lạ lẫm, chu du đến những nơi không thân thuộc và tương tác với những người có tính cách và suy nghĩ khác biệt so với bản thân họ.

Tóm lại, những người may mắn là những người cởi mở, lạc quan, chủ động

và luôn sẵn sàng trải nghiệm những điều mới mẻ. Dù việc được hướng dẫn rất tốt cho sự nghiệp của bạn, nhưng bạn sẽ muốn luôn cởi mở và sẵn sàng đón nhận với những cơ hội bất ngờ. Và khi chúng xuất hiện, hãy hành động dựa trên chúng. Bạn sẽ không bao giờ biết kết quả có thể trở thành ra sao.

Luôn đặt câu hỏi “Điều gì tiếp theo?” Nếu không đặt câu hỏi, bạn sẽ không tìm được câu trả lời. Chúng ta thường chờ đợi đặt ra những câu hỏi khó về nghề nghiệp cho đến khi chúng ta cần được hỏi đáp trong tuyệt vọng. Chúng ta chờ cho đến khi bị sa thải để nghĩ về những điều kế tiếp. Hoặc chúng ta chờ đến khi bản thân hoàn toàn khốn cùng và ngọn lửa đam mê với công việc hiện tại tắt lịm trước cả khi chúng ta bắt đầu suy tính đến những dự định tiếp theo.

Nhưng nếu bạn thay đổi công việc khoảng 4 năm một lần, bạn cần phải luôn tự hỏi bản thân rằng “Điều kế tiếp là gì?”. Tất nhiên, không phải theo cách sẽ tách rời bạn với công việc hiện tại mà theo cách có thể giúp bạn thúc đẩy và trau dồi thêm cho bản thân với niềm đam mê sẵn có của mình. Những kỹ năng mới nào bạn muốn phát triển? Ai sẽ là người mà bạn muốn được nghe cố vấn? Liệu bạn có nên đảm nhiệm một dự án lớn trong công việc, vốn luôn khiến bạn sợ hãi?

Nếu không hỏi, bạn sẽ chẳng bao giờ tìm ra câu trả lời.

JOCELYN K.GLEI điều hành 99U với nhiệm vụ cung cấp phần “chương trình đào tạo còn thiếu sót” nhằm biến các ý tưởng thành hiện thực. Cô giám sát trang web đạt giải Webby – 99u.com và tạm thời phụ trách Hội nghị 99U. Jocelyn cũng là một biên tập viên của loạt sách 99U, trong đó bao gồm các cuốn sách như *Manage Your Day-to-Day* (Đừng nước đến chân mới nhảy được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản vào tháng 8/2014) và cuốn sách các bạn đang cầm trên tay.

→ [www.jkglei.com](http://www.jkglei.com)


**“May mắn là những gì xảy ra khi sự chuẩn bị gặp được cơ hội.”**

— SENECA

## **Tìm ra điểm trọng tâm trong công việc của bạn**

— *Scott Belsky*

*Có hai dạng công việc trên thế giới. Dạng thứ nhất là tuân thủ, đó là loại nghề hoặc một hợp đồng, thường chúng ta sẽ chỉ chăm chăm nhìn vào đồng hồ chờ đến giờ tan làm. Loại thứ hai – hoàn toàn khác biệt – dạng công việc mà chúng ta làm “với một sự quyết tâm cao.”*

Khi làm việc với quyết tâm cao, chúng ta sẽ rất miệt mài – thường là làm thâu đêm suốt sáng – với những dự án mà chúng ta đặt nhiều quan tâm. Cho dù đó là việc dựng mô hình một con tàu cổ phức tạp, soạn một bài hát, hay hoạch định ý tưởng kinh doanh đầu tiên, bạn sẽ dốc toàn tâm sức và tình cảm vào công việc đó.

Nếu có thể biến “công việc với quyết tâm cao” thành trọng tâm nỗ lực của bạn, bạn có thể tạo ảnh hưởng đến những gì ý nghĩa nhất đối với bạn. Nhưng bạn có thể thực sự làm điều đó bằng cách nào?

Trong những năm qua, tôi đã gặp rất nhiều các nhà lãnh đạo và doanh nhân sáng tạo, những người đã có tác động rất lớn đến ngành công nghiệp mà họ đang hoạt động. Không có gì đáng ngạc nhiên khi họ yêu thích những gì họ làm. Nhưng khi hỏi về con đường sự nghiệp của họ, tôi luôn nhận thấy vận may của họ là “duyên trời định”. Ngoài những công việc khó khăn, thì sự nghiệp sáng tạo vĩ đại được tiếp thêm năng lượng bởi sự giao thoa của 3 yếu tố: lợi ích, kỹ năng và cơ hội.

Những suy nghĩ tương tự cũng đúng với các dự án sáng tạo thành công. Điều kỳ diệu sẽ xảy ra khi bạn tìm thấy điểm trọng tâm – hay còn gọi là điểm giao thoa của 3 yếu tố này.

### **Sự quan tâm chân thành của bạn**

Điều gì mê hoặc bạn? Những chủ đề nào bạn muốn thảo luận và đọc nhất? Rất nhiều công việc sáng tạo tuyệt vời được gợi ra bởi một sự quan tâm chân thành đến một lĩnh vực cụ thể. Đó có thể là phim ảnh, cà phê hoặc đi du lịch bằng máy bay. Nó không phải là vấn đề về lợi nhuận kinh tế mà ngược lại vượt ra ngoài cả môi bạn tâm về lợi nhuận đơn thuần, đó là niềm yêu thích của bạn.

Dù tiền bạc rất quan trọng, nhưng động lực để đạt được những thành tựu đáng kể xuất phát từ một nơi sâu thẳm hơn. Để nắm bắt các biểu hiện của



những công việc được thực hiện mà thiếu vắng nhiệt huyết chân thành, ta không cần tìm đâu xa mà hãy nhìn vào những dự án bị bỏ dở gần đây nhất hoặc những sự nghiệp không mấy ấn tượng. Hãy quan sát những quản lý cấp trung, những người ngồi chờ đến giờ tan làm. Điều đó không hề hay ho chút nào.

Việc tiến tới sự vĩ đại mà không có sự quan tâm chân thành và sâu sắc đến một lĩnh vực đó chẳng khác nào việc chạy marathon sau khi nhịn ăn. Những thành tựu ấn tượng được thúc đẩy bởi những sự quan tâm chân thành và sâu sắc đến công việc đang làm.

### **Những kỹ năng then chốt của bạn**

Những kỹ năng và tài năng của bạn là gì? Bạn có năng khiếu toán học hay kể chuyện không? Có thể bạn sở hữu sự hiểu biết độc đáo nào đó về hoàn cảnh con người? Hãy liệt kê ra những gì bạn biết và có thể học hỏi một cách dễ dàng. Những kỹ năng bạn có là các chỉ số hữu ích cho những cơ hội có nhiều khả năng phát triển mạnh dưới quyền lãnh đạo của bạn. Đương nhiên, những kỹ năng đơn lẻ là không đủ. Nhưng khi kết hợp sự quan tâm chân thành với một cơ hội mới, những khả năng thiên bẩm của bạn sẽ thực sự tỏa sáng, mở lối cho thành công.

### **Những “luồng” cơ hội của bạn.**

Yếu tố thứ ba đóng vai trò quan trọng trong mọi sự nghiệp thành công là cơ hội. Thật không may, chúng ta luôn gặp khó khăn về điều này, không kể đến việc những cơ hội tiềm năng xung quanh chúng ta luôn thiếu. Không có thứ được gọi là “sự tiếp cận công bằng” đối với các cơ hội. Tổ chức kiểu “hội vui tuổi già giúp nhau” (old boy network) và gia đình trị đang tràn ngập trong mọi nền công nghiệp. Và hầu hết các cơ hội đều hoàn toàn xuất hiện bất ngờ. Vì vậy, bạn cần phải đơn giản định nghĩa “cơ hội” là bất cứ thứ gì đưa bạn đến gần hơn với nhiệt huyết của bản thân.

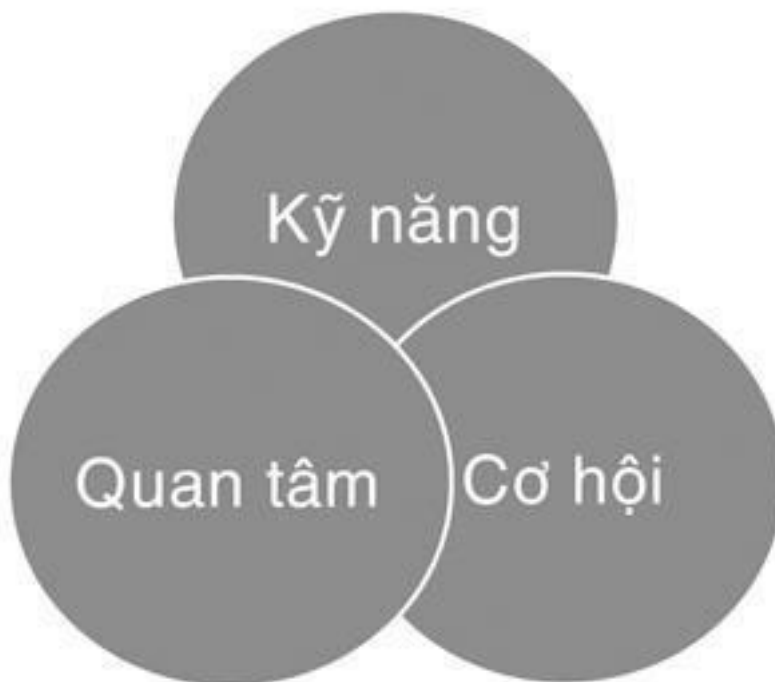
Cơ hội hiếm khi là những bước nhảy vọt mà thường là các quy trình chậm nhưng ổn định và chắc chắn. Đa số những người tôi gặp có thể lần theo những cơ hội tốt nhất sau những cuộc đối thoại chứa đựng cơ hội. Đó là lý do những phần giới thiệu cá nhân, các hội nghị và những nỗ lực kết nối khác thực sự được trả công một cách xứng đáng. Việc chỉ bao quanh bản thân nhiều hoạt động hơn nữa sẽ tăng cường “luồng cơ hội” của bạn – những diễn biến cơ hội sẽ dẫn bạn đến gần hơn những mối quan tâm chân thành của bạn.

## Tập trung vào điểm giao thoa I.S.O (Interest – sự quan tâm, Skill – kỹ năng, Opportunity – cơ hội)

Khi bạn đưa ra những lựa chọn có khả năng ảnh hưởng đến sự nghiệp của bạn, hãy nhắm đến điểm giao thoa giữa sự quan tâm, kỹ năng và cơ hội của bạn.

Quan tâm

Kỹ năng



Cơ hội

Hãy quan sát 3 hình tròn dạng biểu đồ Venn trên – một hình là sự quan tâm chân thành, một hình tượng trưng cho kỹ năng và hình còn lại đại diện cho các cơ hội sẵn có của bạn. Sự giao thoa giữa hai vòng tròn thôi không đủ. Ví dụ, tình yêu dành cho bóng rổ và quan hệ với một người chiêu mộ cho giải MBA sẽ không thể giúp gì cho bạn nếu bạn thiếu đi kỹ năng chơi bóng. Bạn cần tìm được tam giác ma thuật: điểm giao thoa giữa cả ba yếu tố: đam mê, kỹ năng và cơ hội (I.S.O).

Khi tham gia vào một dự án trong ISO, bạn đang thâm nhập vào vùng tạo ảnh hưởng tối đa của bản thân. Nhờ vậy, bạn sẽ sở hữu uy lực tự nhiên – biến công việc phụ trở thành sự nghiệp của bạn. Bạn có thể làm việc với tràn

đầy tự tin, không bị mơ hồ và có thể vượt qua được sự phụ thuộc vào những lợi ích ngắn hạn và sự phê duyệt thông thường. Đó là nơi điều kỳ diệu xuất hiện.

Với tư cách nhà lãnh đạo, chúng ta cần phải giúp đỡ các đối tác và nhân viên của mình tìm ra ISO của họ. Những quản lý tài năng đã tìm cách để thấu hiểu đam mê và các kỹ năng của nhân viên, đồng thời liên tục nỗ lực tạo ra các cơ hội trong vùng giao thoa đó.

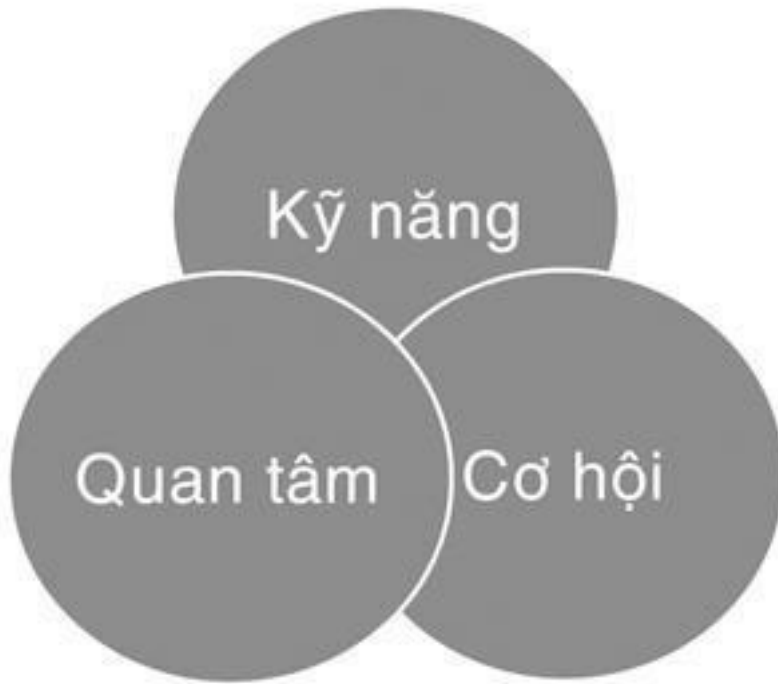
Bạn muốn thay đổi thế giới? Hãy thúc đẩy mọi người tập trung làm việc trong vùng giao thoa của họ. Hãy cố vấn để giúp họ nhận ra đam mê, các kỹ năng và tận dụng mọi cơ hội dù là nhỏ nhất xung quanh họ. Khi nói đến sự nghiệp của bạn, hãy đưa ra mọi quyết định dựa trên vùng sự giao thoa của riêng bạn.

Sự nghiệp “với sự chuyên tâm” có thể thúc đẩy sự phát triển của ngành. Hãy làm điều đó vì bản thân bạn và vì tất cả chúng ta.

SCOTT Belsky là phó tổng giám đốc Cộng đồng của Adobe kiêm giám đốc của Behance, nền tảng trực tuyến hàng đầu để những người sáng tạo giới thiệu và khám phá những công việc sáng tạo. Scott được Fast Company vinh danh là một trong “100 người sáng tạo nhất trong kinh doanh”, kiêm tác giả của cuốn sách bán chạy trên thế giới *Make ideas happen* (tạm dịch: Biến ý tưởng thành hiện thực). Ông cũng là một nhà đầu tư kiêm cố vấn cho một số công ty, trong đó có Pinterest và Uber.

→ [www.scottbelsky.com](http://www.scottbelsky.com)





## **Bí quyết bỏ túi**

### ***Tạo ra những cơ hội***

- Nghề nghiệp xuất hiện trước đam mê

Đam mê không phải là một nghề mà là một cách làm việc. Để có được một cách sống (và cách làm việc) mà bạn yêu thích, hãy bắt đầu bằng việc nuôi dưỡng, trau dồi những kỹ năng hiếm có và giá trị, những thứ sẽ giúp bạn khác biệt.

- Tìm cách thích nghi với kế hoạch của bạn

Lập kế hoạch linh hoạt và sẵn sàng xoay chuyển trong công việc nếu cần thiết. Hãy luôn phòng bị sẵn kế hoạch A, B thậm chí là Z.

- Đừng thỏa hiệp với hiện trạng

Hãy thường xuyên tìm cách “phá vỡ” hiện trạng của bạn. Nếu bạn đang cảm thấy quá thoải mái với vị trí hiện tại của mình, đó cũng là lúc bạn nên thách

thức bản thân với những vai trò mới.

- Đảm trách những nhiệm vụ quan trọng

Hãy nghĩ về công việc của bạn – đích đến của bạn – xét về một nhiệm vụ lớn hơn. Chức vụ là một mục tiêu khép kín, nhưng nhiệm vụ có thể phát triển cùng bạn.

- May mắn là trạng thái của tư duy

Khám phá bản thân trước những tình huống mới, hãy luôn cởi mở, luôn chủ động theo đuổi các cơ hội. May mắn sẽ đến với những người kiếm tìm nó.

- Làm việc có mục đích

Điều chỉnh công việc của bạn đến mức ảnh hưởng tối đa nhờ tập trung làm việc trong vùng giao thoa giữa những kỹ năng, đam mê và cơ hội của bạn.

Tải thêm ebook: <http://www.Sachvui.com>

# Chương II. Tạo dựng chuyên môn

*Cách thức tạo dựng và tối ưu hóa các kỹ năng của bạn theo thời gian*

Rất dễ để sống cho qua ngày, để làm việc ở một mức độ “vừa đủ”, để xác định điểm đến và tới đích theo lịch trình sẵn có. Nhưng nếu muốn trở nên thực sự xuất sắc trong công việc, chúng ta cần đánh thức những khả năng tiềm ẩn để phát triển bản thân. Trí tuệ, tài năng và cả những thói quen của chúng ta đều có thể uốn nắn được đáng kể.

Đó là một tin tốt bởi thị trường – cho các kỹ năng, nghề nghiệp và những ý tưởng lớn – đang đổi thay nhanh chóng hơn bao giờ hết. Những lĩnh vực chuyên môn đang “nóng” ngày nay có thể sẽ không còn là những lĩnh vực được quan tâm trong 5 năm tới. Do đó, những người có thể thích ứng và cập nhật liên tục tài năng của họ sẽ có những lợi thế rõ ràng.

Chúng ta phải chấp nhận một tư duy nuôi dưỡng sự phát triển liên tục, dồn hết tâm sức của bản thân vào việc thực hành công việc của chúng ta thường xuyên và nghiêm ngặt đồng thời giám sát những thất bại cũng như thành công của chúng ta qua thời gian. Chúng ta cần phải đưa ra các tiêu chí cao và nâng dần chúng lên.

Nếu bạn muốn nổi bật trong thế giới này, thì việc bước ra khỏi vùng thoải mái của bạn – nuôi dưỡng những kỹ năng mới – chính là xuất phát điểm tuyệt vời.

**Tập trung vào việc trở nên tốt nhất thay vì chỉ dừng lại ở mức tốt**

— Heidi Grant Halvorson

*Những người có năng khiếu xuất chúng – những người mà chúng ta thấy rất thông minh, sáng tạo và sâu sắc – thường đánh giá khả năng của họ không chỉ gay gắt hơn mà về cơ bản còn khác biệt so với những người khác. Mặt khác, những đứa trẻ tài năng thường lớn lên dễ bị tổn thương hơn và ít chắc chắn về bản thân chúng, ngay cả khi chúng là người tự tin nhất trong phòng.*

Hiểu được nguyên do của điều này là bước đầu tiên trong việc nhận ra tiềm năng của bạn và tránh được những cạm bẫy mà bạn đã từng mắc phải trong quá khứ. Bước thứ hai là học cách thay đổi tư duy – điều mà bạn đã

không nhận ra là mình có – và học cách quan sát công việc cũng như thế giới của bạn qua lăng kính mới, chính xác và nhiều động lực hơn.

## **Nhà phê bình nghiêm khắc nhất của bạn**

Khi tôi còn là một sinh viên năm cuối tại Đại học Columbia, thầy cố vấn của tôi, Carol Dweck và một sinh viên khác, Claudia Mueller, đã tiến hành một nghiên cứu xem xét những tầm ảnh hưởng khác nhau của việc khen ngợi những học sinh lớp 5. Họ chú trọng đến tầm ảnh hưởng của những lời khen ngợi đến những niềm tin của một người về những gì họ có thể và không thể làm, và cách họ xử lý những khó khăn và thất bại xảy ra. Tất cả các học sinh thuộc nghiên cứu bắt đầu bằng việc nhận được một loạt các vấn đề tương đối dễ để giải quyết và sau đó đánh giá kết quả. Một nửa trong số chúng được khen ngợi tập trung vào khả năng thiên bẩm của bản thân (“Em đã làm rất tốt. Em hẳn phải rất thông minh!”). Một nửa còn lại được khen ngợi nhờ cố gắng. (“Em đã làm rất tốt. Em hẳn đã làm việc rất chăm chỉ!”).

Tiếp theo, mỗi học sinh lại được giao cho một loạt các vấn đề nan giải hơn – thực tế chỉ có một vài học sinh đưa ra câu trả lời chính xác. Tất cả đều nói rằng, chúng đã “làm rất tệ”. Cuối cùng, chúng được giao gói vấn đề cần giải quyết thứ ba – dễ tương đương với gói thứ nhất – để xem mức độ nghiêm trọng thất bại sẽ tác động như thế nào đến thành tích của chúng.

Dweck và Muller đã nhận thấy những đứa trẻ được khen ngợi về “sự thông minh” giải quyết thất bại trong gói vấn đề cuối kém hơn kết quả mà chúng đạt được ở gói đầu là 25%. Chúng có vẻ đã cho rằng thành tích kém của mình là do thiếu khả năng; kết quả là, chúng thích giải quyết những vấn đề đơn giản hơn và từ bỏ chúng nhanh chóng hơn. Mặt khác, những đứa trẻ được khen ngợi bởi sự cố gắng lại thể hiện được sự xuất sắc trong gói vấn đề cuối cao hơn gói đầu đến 25%. Chúng cho rằng khó khăn của chúng là do chưa cố gắng, và kết quả là, chúng đã tập trung nhiều hơn vào gói vấn đề cuối cùng và thậm chí rất thích thú với trải nghiệm đó.

Điểm quan trọng cần ghi nhớ đó là trong công trình nghiên cứu của Dweck và Muelle, không có sự khác biệt về khả năng trung bình giữa những đứa trẻ được khen là “thông minh” và những đứa trẻ được khen “có cố gắng” – tất cả đều làm tốt trong gói vấn đề đầu tiên, và gặp khó khăn trong gói vấn đề thứ hai. Điều khác biệt duy nhất là cách mà hai nhóm này được hướng dẫn giải thích cho khó khăn mà chúng gặp phải – điều có ý nghĩa với chúng khi vấn đề trở nên khó giải quyết. Những đứa trẻ được khen là “thông minh” sẽ nhanh chóng nghi ngờ khả năng của bản thân, mất tự tin và cho thấy hiệu

quả kém hơn.

Những dạng phản hồi mà chúng ta nhận được từ cha mẹ, giáo viên, cố vấn khi chúng ta còn trẻ đã tác động rất lớn đến niềm tin mà chúng ta dựa vào để phát triển khả năng của mình – bao gồm cả việc liệu chúng ta có thấy việc phát triển khả năng thông qua thực hành và cố gắng là việc đương nhiên hay không đối. Việc nói với một nghệ sĩ trẻ rằng cô ấy “thật sáng tạo”, “tài năng” hoặc “có tài năng thiên phú” ngụ ý rằng sự sáng tạo và tài năng đó là những phẩm chất mà người đó có thể có hoặc không. Kết quả rất rõ ràng: Khi một dự án hóa ra không hiệu quả hoặc tác phẩm của nghệ sĩ đó bị từ chối, cô ấy sẽ coi đó là bằng chứng cho thấy cô ấy không “sáng tạo” hoặc “tài năng”, hơn là coi phản hồi đó là dấu hiệu cho thấy cô ấy cần nỗ lực hơn nữa hoặc tìm ra một cách tiếp cận vấn đề hoàn toàn mới.

## **Hai kiểu tư duy: Tốt và tốt hơn**

Chúng ta đều tiếp cận các mục đích mà chúng ta theo đuổi với một trong hai kiểu tư duy: mà theo cách gọi của tôi là tư duy “Trở nên tốt”, nơi mà sự tập trung được đặt cả vào việc chứng tỏ bạn có sẵn rất nhiều khả năng và rằng bạn biết đích xác những gì bạn đang làm, và tư duy “Trở nên tốt hơn”, tập trung vào việc phát triển khả năng của bạn và học hỏi những kỹ năng mới. Bạn có thể nghĩ đó là sự khác biệt giữa việc muốn chỉ ra rằng bạn thông minh so với việc muốn trở nên thực sự thông minh hơn.

Khi sở hữu tư duy “Trở nên tốt”, chúng ta luôn so sánh thành tích của mình với thành tích của người khác, để xem chúng ta đánh giá và công nhận tài năng của bản thân ra sao. Đây là lối suy nghĩ xuất phát từ việc chúng ta được nhận quá nhiều lời khen ngợi về “khả năng” và đi đến việc tin rằng những tài năng của chúng ta là thiên bẩm và không đổi. Đó cũng là lối suy nghĩ mà chúng ta vẫn thường chấp nhận một cách vô thức khi môi trường của chúng ta được đánh giá rất cao – khi công việc của chúng ta thường xuyên được đánh giá bởi những người khác. Đối với những công việc sáng tạo, điều này rất đúng – đánh giá và phê bình là một phần không thể tránh khỏi trong cuộc sống của bất kỳ nghệ sĩ nào.

Vấn đề với lối suy nghĩ “Trở nên tốt” là nó sẽ khiến chúng ta dễ tổn thương khi mọi thứ trở nên khó khăn hoặc khi những người mà chúng ta đem ra để so sánh với bản thân quá xuất chúng. Chúng ta sẽ nhanh chóng nghi ngờ khả năng của bản thân (“Ôi không, có thể tôi không giỏi làm việc này”), và điều này tạo ra vô vàn những nỗi lo sợ. Trớ trêu thay, việc lo lắng về khả năng của bản thân sẽ khiến bạn thất bại nhiều hơn. Vô số những nghiêm cứu đã



chỉ ra rằng không có gì cản trở hiệu suất của bạn lớn như nỗi sợ hãi hay lo lắng – đó là thứ giết chết sự sáng tạo.

Mặt khác, tư duy “Trở nên tốt hơn” thay vì dẫn tới việc tự so sánh và quan tâm đến tiến độ: Hôm nay tôi làm tốt đến mức nào, so với hiệu suất hôm qua, tháng trước hoặc năm trước? Tài năng và khả năng của tôi có phát triển theo thời gian không? Tôi có đang tiến gần hơn đến việc trở thành một chuyên gia sáng tạo như tôi mong muốn không?

Điều tuyệt vời về lối tư duy “Trở nên tốt hơn” là khả năng tự phục hồi. Khi nghĩ về những gì chúng ta đang làm ở dạng học hỏi và cải thiện khả năng, chấp nhận thực tế rằng chúng ta có thể mắc sai sót, chúng ta luôn giữ được động lực và kiên trì bất chấp mọi trở ngại. Chúng ta cũng nhận thấy công việc mà chúng ta đang làm thú vị, hấp dẫn và trải nghiệm hơn thay vì tuyệt vọng và lo lắng. Chúng ta trì hoãn ít hơn và lập kế hoạch tốt hơn. Chúng ta cảm thấy sáng tạo và đổi mới hơn đồng thời cũng ghi nhớ lý do chúng ta muốn làm công việc này từ đầu.

### **Thay đổi tư duy của bạn**

Làm thế nào bạn có thể kiểm soát não bộ và thích nghi được với lối tư duy “Trở nên tốt hơn” trong công việc cũng như cuộc sống?

Cho phép bản thân được mắc sai lầm. Tôi không thể nói điều này có thực sự quan trọng hay không. Hãy bắt đầu với một dự án hoặc công việc mới hoặc bằng việc tự nhủ, “Ta có thể không biết cách làm nó ngay lập tức. Ta sẽ vấp phải một vài lỗi nhưng không sao.”

Mọi người thường rất lo lắng khi tôi nói với họ hãy cứ mắc sai lầm. Nhưng theo như các nghiên cứu của tôi và nhiều người khác đã chỉ ra, khi mọi người được phép phạm sai lầm, họ dường như ít phạm phải chúng hơn. Thường thì khi xử lý một dự án mới, chúng ta mong mọi việc diễn ra suôn sẻ cho dù nó khó khăn đến đâu. Đó là kiểu tư duy “Trở nên tốt”, vì vậy triển vọng sẽ càng trở nên khó khăn hơn. Trớ trêu là tất cả áp lực trở nên tốt lại mang đến rất nhiều sai phạm, và hiệu suất kém xa việc tập trung vào tư duy trở nên tốt hơn.

Đề nghị giúp đỡ khi gặp rắc rối. Cần tới sự giúp đỡ không có nghĩa là bạn không có khả năng – trên thực tế, điều ngược lại mới đúng. Chỉ có những kẻ khờ mới tin rằng họ có thể tự làm mọi thứ. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc đề nghị giúp đỡ khi cần thực sự khiến mọi người nghĩ rằng bạn có nhiều

khả năng hơn.

Hãy so sánh hiệu suất của bạn hôm nay với hiệu suất của bạn vào tuần trước hoặc năm ngoái, hơn là so sánh bản thân với những người khác. Tôi biết bạn thực sự khó tránh khỏi việc so sánh bản thân với những người khác, nhưng khi bạn thấy bản thân đang làm việc này, hãy tự nhắc rằng lối suy nghĩ này không đưa bạn đến đâu cả. Điều quan trọng là bạn đang cố gắng và cải thiện bản thân theo thời gian.

Hãy nghĩ đến sự tiến bộ thay vì sự hoàn hảo. Việc viết ra những mục đích của bạn theo bất cứ cách nào mà bạn thường nghĩ về chúng sẽ rất hữu ích – lợi thế là bạn có thể nghĩ về chúng với tư duy ”Trở nên tốt” – và sau đó hãy viết lại chúng, sử dụng ngôn ngữ tư duy “Trở nên tốt hơn”: sử dụng các từ như cải thiện, học hỏi, tiến bộ, phát triển, trưởng thành, và trở nên. Ví dụ:

Mục đích trở nên tốt của bạn: Tôi muốn giỏi marketing chính công việc của mình.

Phiên bản trở nên tốt hơn: Tôi sẽ phát triển khả năng marketing công việc của mình và trở thành một nhân viên marketing hiệu quả hơn.

Kiểm chứng đức tin của bạn, và khi cần thiết, hãy thách thức chúng. Dù cho bạn được trao kiểu cơ hội học hỏi nào, bạn có thể sẽ không bao giờ thấy được sự cải thiện về lâu dài nếu bạn không tin vào khả năng có thể cải vấn đề. Việc tin rằng khả năng của bạn có giới hạn có thể hủy hoại bạn. Dù cho đó là trí thông minh, sự sáng tạo, khả năng tự kiểm soát, sự quỵn rũ hay thể lực – khoa học đều cho rằng khả năng của chúng ta hoàn toàn có thể dễ dàng uồn nắn. Khi xét đến khả năng thành thực bất cứ kỹ năng nào, thì trải nghiệm, nỗ lực và sự kiên trì có ý nghĩa rất to lớn. Sự thay đổi luôn có thể xảy ra – không có khả năng nào được phát triển nếu thiếu đi sự cố gắng. Vì vậy, khi có suy nghĩ rằng, “Tôi không hề giỏi việc đó,” hãy nhớ rằng, bạn chỉ chưa giỏi làm việc đó mà thôi.

Giáo sư Heidi Grant Halvorson là một nhà nghiên cứu, tác giả, diễn giả kiêm phó giám đốc của Trung tâm Khoa học Động lực thuộc trường Kinh doanh Comlumbia. Bà là cộng tác viên thân tín của 99U, Harvard Business Review, Fast Company, WallStreet Journal và Huffington Post. Bà là tác giả của các cuốn sách như Succeed, Nine Things Successful, People Do Differently và Focus.

→ [www.heidigranthalvorson.com](http://www.heidigranthalvorson.com)



**“Công việc là một hành trình**

**chứ không phải đích đến.”**

**— Elbert Hubbard**

**Phát triển sự tinh thông thông qua thực hành có chủ đích**

**— Tony Schwartz**

*Đó là một nghiên cứu nhỏ – chỉ với 30 đối tượng, có thể không đủ để mang tính thống kê – nhưng nó chứa đựng một nguồn thông tin rất phong phú về việc theo đuổi sự thành thực và những thành phần làm nên hiệu suất tuyệt vời.*

K. Anders Ericsson, chuyên gia hàng đầu thế giới về hiệu suất, đã tiến hành một nghiên cứu đối với 30 nghệ sĩ violon trẻ đăng ký vào Học viện Âm nhạc Tây Berlin, một trong những nhạc viện có yêu cầu đầu vào gắt gao nhất thế giới. Mục đích của Ericsson là tìm hiểu, ở cấp độ chi tiết nhất, không chỉ về điểm chung của các nghệ sĩ tài năng này, mà cả ở điểm khác biệt giữa họ. Tóm lại, những thực tế nào giúp họ đạt đến cấp độ cao nhất về sự xuất sắc?

Phát hiện chính của Ericsson hiện có vẻ quá xa xôi: cụ thể là cần 10.000 giờ dành cho thứ mà ông gọi là “thực hành có chủ đích” để đạt được sự thành thực thật sự ở bất cứ kỹ năng và khả năng nào. Nó cho thấy gần như bất cứ ai cũng có thể đạt đến sự xuất sắc trong gần như mọi thứ, nếu có đủ kiên trì và phản hồi về chuyên môn trong suốt quá trình. Khám phá này là nguyên lý cốt lõi của cuốn sách bán chạy Outliers (Những kẻ xuất chúng) của Malcolm Gladwell và nó cũng được trích dẫn trong hàng tá cuốn sách và bài báo khác, nhưng thực sự đó là một phần nhỏ trong những gì mà nghiên cứu này tiết lộ.

Không thể phủ nhận, thực hành là điểm cốt lõi của sự tinh thông. Trong nghiên cứu của Ericsson, ông chia các nghệ sĩ violon thành 3 nhóm dựa theo mức độ kỹ năng của họ theo đánh giá của các giáo viên. Nhóm có khả năng thấp nhất tập luyện không quá 90 phút mỗi ngày. Hai nhóm còn lại tập luyện trung bình khoảng 4 tiếng mỗi ngày, mỗi đợt không quá 90 phút và sau đó họ được nghỉ giải lao. Điểm khác biệt đáng chú ý nhất trong quá trình luyện tập của hai nhóm là nhóm đứng đầu bắt đầu chơi violon từ khi còn rất nhỏ và vì

vậy, họ đã tích lũy được nhiều giờ tập luyện hơn nhóm thứ hai.

Nhưng tại sao, như nhiều nhạc sỹ trưởng thành, họ tập luyện theo gằn như chính xác cùng một cách? Và tại sao cách tiếp cận đó cũng là đặc điểm của những người đạt thành tích cao nhất trong số các vận động viên điền kinh, kỳ thủ, nhà văn, các nhà khoa học và nhiều người khác nữa?

Câu trả lời bắt nguồn từ chính quan điểm của chúng ta. Chúng ta là những thực thể sống được tạo nên để di chuyển giữa việc sử dụng và tái tạo năng lượng. Chúng ta đạt hiệu suất cao nhất khi đồng điệu với những nhịp đập nội tại trong cơ thể. Điều đó đồng nghĩa với việc chúng ta ngủ vào ban đêm và thức cả ngày. Buổi đêm, khi chúng ta ngủ hay tham gia vào Chu kỳ Hoạt động Nghỉ ngơi Cơ bản – theo 5 giai đoạn, từ chập chờn đến ngủ sâu và quá trình đó lặp lại cứ sau khoảng 90 phút. Chu kỳ tương tự này cũng diễn ra trong quãng thời gian ban ngày, ngoại trừ cứ 90 phút một lần, chúng ta đi từ trạng thái sinh lý tỉnh táo xuống trạng thái mệt mỏi.

Những nghệ sỹ trong nghiên cứu của Ericsson gần như hoàn toàn không nhận thức được những thực tế này, nhưng những người xuất sắc nhất trong số họ đã điều chỉnh những tín hiệu phát ra từ cơ thể. Gần như tất cả các thành viên trong hai nhóm đầu bắt đầu tập luyện từ sáng sớm, khi năng lượng của họ đạt mức cao nhất và số lượng phân tán ở mức thấp nhất. Khi họ bắt đầu cảm thấy mệt mỏi, hay tiền gằn đến mốc 90 phút, họ ngừng lại để nghỉ ngơi, và làm mới năng lượng của bản thân. Ericsson sau đó đã thừa nhận rằng 4 tiếng rưỡi là giới hạn mức độ tập trung tự nhiên cao nhất của một người vào mỗi nhiệm vụ trong bất cứ ngày nào.

### **Chúng ta có thể học hỏi được gì từ khoa học về hiệu suất cao**

Những phát hiện này ẩn chứa những bài học rất cụ thể và mạnh mẽ đối với bất cứ ai đang kiếm tìm sự tinh thông. Bài học thứ nhất phải kể đến sức mạnh của thói quen. Thói quen là một thái độ chính xác mà bạn thể hiện tại một thời điểm cụ thể do đó nó trở thành mặc định theo thời gian và không cần đến quá nhiều sự chú tâm hoặc năng lượng.

Hóa ra ý chí và kỷ luật được đánh giá quá cao. Mỗi chúng ta đều có một bể chứa năng lượng cần đến, và nó dần bị cạn kiệt mỗi khi chúng ta sử dụng để hoàn thành một việc. Nếu chúng ta sử dụng năng lượng khi thức dậy để quyết định xem hôm nay sẽ mặc gì, hoặc hoàn thành một nhiệm vụ khó khăn trong buổi sáng, hoặc nhin ăn một chiếc bánh đến sau bữa trưa, chúng ta sẽ còn rất ít năng lượng để hoàn thành bất cứ nhiệm vụ tiếp theo nào. Một cách

tiếp cận có trình tự đối với việc tập luyện giúp bảo tồn nguồn năng lượng hữu hạn và quý giá của chúng ta.

Bài học thứ hai về sự tinh thông từ những nghệ sỹ violon của Ericsson cho thấy cách tốt nhất để tập luyện là chạy nước rút trong thời gian giới hạn thay vì trong lượng thời gian vô hạn. Sẽ bớt nặng nề hơn trong việc huy động sự chú tâm vào những nhiệm vụ mà bạn đã rõ sẽ phải xuất phát từ đâu và kết thúc khi nào. Khả năng tập trung chuyên tâm vào một mục đích duy nhất là trọng tâm của việc làm chủ hoặc tinh thông bất cứ thách thức nào. Những khoảng thời gian hạn chế cũng khiến việc tránh được những phiền nhiễu như e-mail và mạng xã hội cũng trở nên dễ dàng hơn.

Bài học thứ ba có lẽ phản trực giác nhất. Đó là tầm quan trọng của sự phục hồi. Rất nhiều người trong số chúng ta lo sợ rằng việc dành thời gian để nghỉ ngơi và tái tạo năng lượng sẽ được coi là lười biếng. Nhiều hơn, lớn hơn, nhanh hơn, lâu hơn vẫn là tâm lý chiếm ưu thế trong phần lớn văn hóa các doanh nghiệp. Thực tế, nghỉ ngơi là một phần quan trọng trong quá trình đạt được những thành tích xuất sắc theo thời gian.

Tầm nhìn sâu sắc này dẫn đến một điều thậm chí còn đáng ngạc nhiên hơn. Khi Ericsson đề nghị các đối tượng trong nghiên cứu của ông đặt tên cho yếu tố quan trọng thứ hai trong quá trình cải thiện kỹ năng như một nghệ sỹ violon, câu trả lời chiếm đa số đó là ngủ đủ giấc. Cả hai nhóm đứng đầu ngủ trung bình 8,5/24 tiếng – bao gồm cả 20-30 phút chợp mắt vào buổi trưa. Nhóm có kỹ năng kém hơn chỉ ngủ 7,8 tiếng mỗi tối. Ngược lại, trung bình một người Mỹ ngủ từ 6-6,5 tiếng một đêm. Ngủ không chỉ giúp phục hồi mà còn cho phép não bộ củng cố và duy trì quá trình học hỏi vào ban ngày hiệu quả hơn. Những nghệ sỹ violon hàng đầu nhận ra được điều này bằng trực giác và ngủ đủ giấc.

### **Tạo ra quy trình cá nhân cho việc luyện tập kỹ lưỡng**

Tôi biết phương pháp tiếp cận này hiệu quả, không chỉ bởi tôi đã hướng dẫn cho hàng ngàn người về nó trong 10 năm qua và quan sát kết quả, mà còn bởi đó là cách tôi đã từng học hỏi để làm việc hiệu quả hơn trong các dự án của mình.

Trong nhiều năm, tôi đã viết sách bằng cách ngồi trước bàn vào mỗi buổi sáng và ngồi lì ở đó cả ngày mà không có thời gian nghỉ ngơi cụ thể nào. Tôi luôn bị phân tán, không thể tập trung và thường kết thúc ngày làm việc trong sự kiệt sức cả về thể xác lẫn tinh thần cũng như cảm thấy thất vọng với kết

quả đạt được.

Chỉ sau khi bắt đầu nghiên cứu khoa học về hiệu suất cao, tôi mới bắt đầu xây dựng một phần quy trình làm việc kiểu mới. Tôi vẫn ngồi ở bàn trước tiên vào mỗi buổi sáng khi viết sách, nhưng bây giờ, tôi chỉ tập trung viết chính xác trong khoảng thời gian 90 phút – không phải 85 hay 95 phút, sau đó, tôi nghỉ giải lao. Tôi có thể ăn một chút gì đó, chớp mắt, hay dành 10 phút để hít thở sâu, chạy bộ, mỗi hoạt động này nhằm tái tạo và phục hồi năng lượng.

Khi kết thúc việc tái tạo năng lượng của mình, tôi quay trở lại và làm việc theo đúng lịch trình cũ, thêm 90 phút nữa, trước khi nghỉ để tái tạo năng lượng lần hai. Sau đó, tôi quay trở lại bàn làm việc để hoàn thành nốt giai đoạn 90 phút cuối cùng trước khi ăn trưa – một dạng thức tái tạo năng lượng khác. Nếu có nhu cầu, tôi sẽ nghỉ trưa. Trong buổi chiều, tôi làm những công việc cần ít những đòi hỏi khát khe hơn. Việc thực hành có chủ ý mà tôi đã lập ra về bản chất rất hữu ích. Tôi cảm thấy khoan khoái – được phục hồi – ngay cả khi công việc không mang lại những lợi ích rõ ràng. Nhưng nó tạo ra những lợi ích đáng tin cậy trong dài hạn.

Trong suốt những năm ngồi ở bàn làm việc và cố gắng tập trung trong ngày dài, tôi mất ít nhất 1 năm để cho ra đời một cuốn sách. Làm việc ít hơn một nửa số giờ mỗi ngày, với một mức độ tập trung cao, tôi đã hoàn thành hai cuốn sách gần đây của tôi trong chưa đến 6 tháng. Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, chất lượng suy nghĩ và lời văn của tôi – cảm giác của tôi về sự tinh thông – đã tăng lên một cách rõ rệt.

Đó có vẻ là một việc phi thực tế với phần đông chúng ta khi dành ra 4 tiếng rưỡi một ngày để làm mọi việc. Cứ cho là như vậy, hãy xét đến việc bắt đầu luyện tập đơn giản. Kỹ năng nào bạn muốn được phát triển nhất? Hãy nhớ rằng bạn sẽ được thúc đẩy mạnh mẽ hơn nếu đó là điều mà bạn thực sự đang nghiêm túc nghĩ đến.

Tiếp theo, hãy dành ra một khoảng thời gian liên tục, khoảng 60 phút mỗi ngày để tập trung xây dựng kỹ năng mà bạn đã chọn, có thể là việc đầu tiên vào buổi sáng. Khi khả năng của bạn dần tăng lên, hãy tăng thêm 15 phút, và 15 phút nữa cho đến khi bạn đạt mốc 90 phút.

Ngược lại, hãy xem xét việc xây dựng một lịch trình luyện tập tương tự liên quan đến giấc ngủ. Nếu bạn đang ngủ ít hơn 7 tiếng mỗi ngày – mức tối thiểu cho mọi người, nhưng khoảng 2,5 % trong số chúng ta cần được nghỉ

ngoi hoàn toàn – hãy trải nghiệm bằng việc ngủ sớm 30 phút trong tuần đầu tiên. Theo dõi kết quả về cảm giác của bạn. Nếu bạn cảm nhận lợi ích của việc đi ngủ sớm này trong khoảng thời gian ban ngày, hãy tăng thêm 15 phút vào tuần thứ hai và 15 phút cho tuần thứ ba.

Tôi tin rằng trọng tâm của việc đạt được sự điều luyện đang mở rộng biên độ những đợt sóng mà bạn tạo ra trong cuộc sống của mình. Khi làm việc, hãy tận dụng mọi thứ bạn có trong một khoảng thời gian ngắn. Khi cần nghỉ ngơi, hãy làm vậy để tái tạo năng lượng thực sự cho bản thân.

Mức trung bình là một trạng thái ổn định, không cao cũng không thấp. Nhưng thật không may, nó không mang lại sự hài lòng. Sự Tinh thông liên quan đến việc thường xuyên thúc đẩy bản thân vượt ra khỏi vùng thoải mái của bạn, đồng thời học cách phục hồi và chăm sóc bản thân. Tạo ra những đợt sóng nhịp nhàng sẽ giúp bạn không chỉ làm tốt hơn những việc bạn luyện tập, mà bạn còn cảm thấy mình có khả năng kiểm soát cuộc sống của bản thân hơn.

TONY SCHWARTZ là chủ tịch kiêm CEO của The Energy Project, một công ty hỗ trợ các tổ chức cung cấp hiệu suất cao bền vững bằng cách đáp ứng tốt hơn nhu cầu của đội ngũ nhân viên. Những cuốn sách mới nhất của Tony, *Be Excellent at Anything* và *The Power of Full Engagement* (đồng tác giả với Jim Loehr), đều là những cuốn sách bán chạy nhất của New York Times.

→ [www.theenergyproject.com](http://www.theenergyproject.com)



**“Trăm hay không bằng tay quen.”**

— E.F.SCHUMACHER

**HỎI & ĐÁP:**

**Học cách sống ngoài vùng thoải mái của bạn**

— *Joshua Foer*

*Tác giả của những cuốn sách bán chạy, Joshua Foer, không phải là kiểu tác giả lạng lẽ quan sát từ bên lề. Sau khi nhận được danh hiệu Quán quân ghi*

*nhớ của Mỹ vào năm 2005, Foer đã thấy vô cùng ấn tượng với thế giới lạ lẫm của những thách thức về hoạt động ghi nhớ (thẻ tốc độ, nhận dạng khuôn mặt, học thuộc lòng các bài thơ) và quyết định tự trở thành một chuyên gia ghi nhớ. Vào năm 2006, ông đã thành công, giành chiến thắng ở phần thẻ tốc độ trong 1 phút 40 giây. Trong quá trình luyện tập, Foer đã nghiên cứu cùng với Chuyên gia người Anh về Bộ nhớ, Ed Cooke về cách thức những người tài giỏi nhất – từ các quán quân về trí nhớ trong các cuộc thi đến những vận động viên hay các bác sỹ phẫu thuật – tiếp thu những kỹ năng mới. Chúng tôi đã trò chuyện với Foer về lý do tại sao việc thúc đẩy con người vượt ra ngoài “vùng thoải mái” của họ rất cần thiết cho việc tạo dựng chuyên môn theo thời gian.*

Các giai đoạn của quá trình tiếp thu kỹ năng

Trong những năm 1960, các nhà tâm lý học đã xác định được 3 giai đoạn mà chúng ta phải trải qua trong quá trình tiếp thu những kỹ năng mới. Chúng ta bắt đầu ở “giai đoạn nhận thức”, trong đó, chúng ta tiếp nhận nhiệm vụ, khám phá các chiến lược mới để thực hiện chúng tốt hơn và phạm phải rất nhiều sai lầm. Chúng ta tập trung vào những việc chúng ta làm một cách có ý thức. Sau đó, chúng ta chuyển sang “giai đoạn kết hợp”, khi chúng ta phạm phải lỗi ít hơn và nhận thấy mọi thứ đang dần tốt hơn. Cuối cùng, là “giai đoạn tự trị”, khi chúng ta chuyển sang chế độ tự động và đưa kỹ năng ra sau chiếc tủ tâm ngôn của mình và ngừng chú ý đến nó.

Anh có thể giải thích về khái niệm “Cao nguyên bình ổn” được không?

Cao nguyên bình ổn là điểm mà khi chúng ta đạt đến giai đoạn tự quản và tự nhủ một cách có ý thức hoặc vô thức rằng, “Tôi cảm thấy ổn với kết quả khả quan mà tôi đã đạt được trong công việc”, và ngừng chú tâm đến sự tiến bộ của chúng ta. Chúng ta đều đạt tới trạng thái bình ổn này trong mọi việc mình làm. Chúng ta học lái xe khi chúng ta còn trẻ, và đầu tiên, chúng ta tiến bộ rất nhanh, nhưng khi đã lái xe thành thục, chúng ta ngừng tiến bộ một cách đáng kể.

Có một số nguyên tắc khái quát mà tất cả các chuyên gia sử dụng để thúc đẩy bản thân vượt khỏi “cao nguyên bình ổn”. Anh có thể miêu tả về chúng không?

Các nhà tâm lý học đã nghiên cứu những chuyên gia trong mọi lĩnh vực khả thi mà bạn có thể tưởng tượng ra, từ những vận động viên đến các họa sỹ, tới những doanh nhân. Họ đã tìm ra một số nguyên tắc khái quát đầy bất ngờ, có



xu hướng được sử dụng trong mọi lĩnh vực. Những nguyên tắc này giúp giải thích tại sao việc luyện tập của họ lại mang đến các kết quả trong quá trình đạt được các cấp độ chuyên môn mà những người khác không đạt được. Một trong những phát hiện quan trọng của họ đó là, nếu bạn muốn làm tốt một điều gì đó hơn, bạn không thể làm nó trong giai đoạn tự trị. Bởi bạn không tiến bộ được nhiều trong giai đoạn tự trị. Một điều mà các chuyên gia trong nhiều lĩnh vực có xu hướng làm đó là sử dụng những chiến lược để giữ bản thân họ khỏi bước vào giai đoạn tự trị và luôn đi theo hướng ý thức của họ. Đó là cách bạn chinh phục những cao nguyên bình ổn này.

Vì vậy, các chuyên gia sẽ chắc chắn rằng họ luôn ở trong giai đoạn đầu của quá trình học hỏi?

Một điều mà các chuyên gia trong mọi lĩnh vực có khả năng làm khi họ đang trong quá trình thực hành đó là hoạt động ngoài vùng thoải mái và quan sát những sai lầm của bản thân. Những tay trượt ván xuất sắc nhất thế giới luôn dành nhiều thời gian luyện tập nhảy ở mức họ chưa làm được hơn những tay trượt kém hơn. Điều đó cũng đúng đối với các nhạc sĩ. Trong khi phần lớn các nghệ sĩ sẽ ngồi để tập luyện, chơi những đoạn mà họ đã giỏi. Tất nhiên, điều đó khó có thể mang lại thành công. Nhưng những nghệ sĩ giàu kinh nghiệm sẽ có xu hướng tập trung vào những phần khó, những phần mà họ chưa chơi tốt. Để trở nên tốt hơn ở một kỹ năng nào đó, bạn buộc phải nỗ lực luyện tập vượt ra khỏi những giới hạn của bản thân.

Những chuyên gia này dành bao nhiêu thời gian để luyện tập? Rất nhiều giờ? Hay chỉ tập trung vào đúng điểm?

Không có cách nào để giỏi làm việc gì đó hơn mà không dành thời gian tương xứng để luyện tập. Tuy nhiên, việc sử dụng thời gian hợp lý cũng quan trọng như số giờ bạn dành để luyện tập. Nếu không nghiêm khắc với việc tập luyện của bản thân và tập trung vào những phần khó, bạn sẽ khó có thể cải thiện được kỹ năng của mình.

Anh tập trung được vào những “phần khó” với tư cách một tác giả trong suốt sự nghiệp của mình bằng cách nào?

Tôi đã cố gắng tập trung vào những câu chuyện có thể thực sự thúc đẩy tôi. Ví dụ, dự án sách hiện tại buộc tôi phải dành rất nhiều thời gian sống ở khu rừng nhiệt đới tại Congo với bộ lạc người lùn Babenjele. Mỗi ngày ở đó là cả một thách thức đối với tôi. Nhưng nếu không thể tự thúc đẩy mình, bạn sẽ phát triển bản thân bằng cách nào?

Việc thu thập các phản hồi giữ vai trò như thế nào?

Các chuyên gia luôn khao khát và phát triển mạnh mẽ hơn nữa dựa trên các phản hồi thường xuyên và tức thời. Một ví dụ cho điều này có thể được tìm thấy trong lĩnh vực y khoa. Bạn có thể nghĩ rằng, các bác sỹ càng có nhiều thời gian thực hành, thì họ càng có tay nghề giỏi. Tuy vậy, có một lĩnh vực y học mà điều đó có vẻ không đúng: đó là chụp X-quang tuyến vú. Các bác sỹ thực hiện chụp X-quang tuyến vú để xác định khả năng mắc ung thư ở bệnh nhân không có xu hướng đưa ra dự đoán tốt hơn nếu họ có kinh nghiệm trong việc này. Điều khác biệt nằm ở phản hồi. Việc chụp X-quang tuyến vú có thể diễn ra vài tuần, vài tháng, hoặc vài năm trước khi bác sỹ đưa ra chẩn đoán bệnh nhân mắc hay không mắc bệnh. Mặt khác, một bác sỹ phẫu thuật có thể nhận được phản hồi chính xác và tức thời: Liệu bệnh nhân sau phẫu thuật có biểu hiện phục hồi sức khỏe hay không. Tuy nhiên, có một hướng đi mới cho vấn đề này: Các bác sỹ chụp X-quang tuyến vú cần được thường xuyên thử nghiệm với những tấm phim chụp cũ, để từ đó, họ có thể ngay lập tức nhận được phản hồi và học hỏi từ nó.

Anh đã học hỏi được gì từ huấn luyện viên trí nhớ của mình?

Ed Cooke là một trong những huấn luyện viên trí nhớ tốt nhất tại châu Âu. Tôi không thể trở thành Quán quân Trí nhớ tại Mỹ nếu không được anh ấy giúp đỡ. Anh ấy thúc ép tôi tập luyện và không ngừng phản hồi về cách tôi có thể cải thiện hiệu suất của bản thân.

Anh có nghĩ mình cũng có thể tự huấn luyện bản thân tốt như vậy không?

Thật khó để trở thành huấn luyện viên của bản thân, nhưng điều đó không phải là không thể. Điều cốt yếu là ta phải đưa ra các cơ cấu cung cấp thông tin phản hồi khách quan – và sẵn sàng chấp nhận những phản hồi đó và tận dụng chúng.

Đôi khi một cố vấn hoặc một huấn luyện viên không phải lúc nào cũng rảnh rỗi. Anh đưa ra các hệ thống phản hồi trong tình huống đó bằng cách nào?

Khi tự luyện cách ghi nhớ, tôi luôn thủ sẵn các phiếu theo dõi hiệu suất của bản thân rất tỉ mỉ. Chúng cho phép tôi thấy được điều gì hiệu quả và điều gì không. Những con số không biết nói dối.

Hoạt động một cách liên tục ngoài vùng thoải mái của bản thân là một yêu cầu cao. Liệu anh có bất cứ lời khuyên nào về cách luôn giữ được động lực để thúc đẩy bản thân không?

Nó giúp bạn có một cái nhìn mạnh mẽ và rõ nét về đích đến. Khi mọi thứ bắt đầu trở nên khó khăn, bạn cần phải có khả năng thấy được phần thưởng đang đợi mình ở cuối hành trình.

JOSHUA FOER là tác giả của cuốn sách bestseller, *Moonwalking with Einstein: The Art and Science of Remembering Everything*. Ông cũng cộng tác viết bài cho các tạp chí như *New Yorker*, *National Geographic*, *Esquire*, *New York Times* và nhiều nhà xuất bản khác. Ông còn là nhà đồng sáng lập *Atlas Obscura* và *Sukkah City*.

→ [www.joshuafoer.com](http://www.joshuafoer.com)



**“Trong kỷ nguyên của những thay đổi mạnh mẽ, người học hỏi sẽ nắm giữ tương lai.”**

— ERIC HOFFER

**Thay đổi lại thói quen hàng ngày của bạn**

— *Scott H. Young*

*Bạn đã làm gì vào ngày hôm qua? Nếu giống như phần đông mọi người, bạn có thể sẽ cố gắng trả lời câu hỏi này bằng cách tập trung vào những quyết định mà bạn đã đưa ra. Có thể bạn đã quyết định nán lại nơi làm việc lâu hơn hoặc đi về sớm hơn. Có thể bạn quyết định giải quyết một vấn đề khó khăn hoặc đối đầu với sếp về một vấn đề mãi chưa được giải quyết. Những quyết định có chủ đích giống như vậy xuất hiện trong tâm trí của chúng ta bởi chúng ta đã rất nỗ lực để đưa ra chúng.*

Nhưng bạn quyết định sẽ ăn gì vào bữa sáng hôm qua bằng cách nào? Hoặc bạn sẽ đi đường nào để đến nơi làm việc? Rất có thể là, không có nhiều lựa chọn được đưa ra. Bạn ăn bữa sáng mà bạn vẫn thường ăn. Bạn đi làm hàng ngày trên con đường mà bạn vẫn thường đi.

Nếu nghĩ kỹ, bạn sẽ biết có bao nhiêu quyết định “tự động” mà bạn đưa ra mỗi ngày. Nhưng những thói quen này không phải lúc nào cũng đơn giản như việc chọn món cho bữa sáng. Sức khỏe, năng suất lao động, và sự phát triển nghề nghiệp của bạn đều được hình thành bởi những thứ bạn làm mỗi ngày – phần lớn bằng thói quen, không phải lựa chọn.

Ngay cả những lựa chọn bạn đưa ra có chủ đích cũng đều bị tác động mạnh mẽ bởi những mô hình tự động. Các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng suy nghĩ có ý thức được coi như là nguyên nhân dẫn đến hành động của chúng ta, chứ không phải hệ quả. Thay vì kích hoạt hoạt động, ý thức của chúng ta tìm cách giải thích tại sao chúng ta lại hành động như vậy với những mức độ thành công khác nhau. Điều này có nghĩa rằng ngay cả những lựa chọn chúng ta đưa ra một cách có chủ ý ít nhất cũng bị ảnh hưởng một phần bởi những mô hình vô thức.

Vì điều này, những gì bạn làm mỗi ngày tốt nhất nên được xem xét như một tảng băng trôi, với phần nổi là các quyết định có ý thức, còn phần chìm của tảng băng là nền tảng của thói quen và hành vi. Nhưng quan điểm này cũng không quá bi quan. Việc nhận ra rằng phần lớn các hành động của chúng ta được kiểm soát bởi thói quen có thể rất hữu ích. Một khi biết được rằng các mô hình đó chi phối phần đa cuộc sống của bạn, bạn có thể bắt đầu tìm cách để thay đổi chúng.

## **Lập trình sự hiệu quả**

Khoảng 10 năm trước, tôi đã phát hiện ra một vấn đề trong cuộc sống của mình. Tôi luôn thất bại trong việc hoàn thành được những mục tiêu mà tôi đặt ra cho bản thân. Tôi muốn làm tốt dự án vốn rất cần thiết cho công việc

kinh doanh của mình, nhưng tôi đã thất bại trong quá trình thực hiện. Giống như đa số mọi người, tôi đổ lỗi những thất bại đó cho sự lười biếng hoặc thiếu động lực.

Nhưng sau đó tôi học hỏi về các thói quen. Hóa ra ý chí là một nguồn lực hữu hạn – một thứ sẽ cạn kiệt khi sử dụng. Roy Baumeister đã tiến hành những thí nghiệm đầu tiên về hiện tượng này, được biết đến như là “sự suy giảm cái tôi”, chỉ ra rằng việc sử dụng ý chí trong lĩnh vực này sẽ gây khó khăn cho việc sử dụng nó vào một công việc khác sau đó.

Điều này tương ứng với những gì tôi đã quan sát ở bản thân. Mỗi khi tôi muốn cố gắng làm tốt hơn ở công việc này, tôi sẽ thất bại với công việc khác. Tôi cảm thấy như mình đang chơi trò tung hứng công việc nhưng luôn làm rơi chúng.

Tạo ra thói quen sẽ góp phần tạo dựng sức mạnh vô cùng hấp dẫn. Nếu có thể đảm nhiệm các hoạt động tiêu hao ý chí, tôi sẽ thất bại trong việc thực hiện và dần biến chúng thành thói quen vô thức, sau đó, có thể tôi sẽ phải sử dụng “con tàu kéo” ý chí để thực hiện những việc khác.

## **Cách thay đổi một thói quen**

Chìa khóa giúp thay đổi một thói quen là nhận ra sự thiếu hiệu quả của ý chí. Điều đó không có nghĩa ý chí là thứ không cần thiết, nhưng nó là một công cụ kém hiệu quả hơn nhiều những gì chúng ta nghĩ. Bởi ý chí của chúng ta có giới hạn, nó giúp chúng ta trở nên thông minh hơn trong cách hình thành những thói quen mới.

Nhờ đó, tôi nhận thấy rằng tốt nhất nên đầu tư mạnh vào giai đoạn đầu tiên trong quá trình hình thành thói quen mới để sau đó, nó sẽ hoạt động một cách tự động mà không cần đến các nguồn lực về kỷ luật tự giác của bạn. Tôi gọi đó là nguyên tắc tập trung, và nó đi ngược lại những phương thức mà mọi người sử dụng khi họ muốn thay đổi hành vi.

## **Nguyên tắc của sự tập trung**

Tập trung có nghĩa là chỉ thay đổi mỗi lần một thói quen. Tôi phát hiện ra tốt nhất nên dành ít nhất một tháng để thực hiện một thói quen trước khi chuyển sang thói quen tiếp theo. Ví dụ, bạn muốn thức dậy sớm hơn, tập thể dục thường xuyên hơn, và giới thiệu một hệ thống tổ chức mới ở nơi làm việc. Bạn nhận ra rằng những thói quen hiện tại của bạn dành cho việc ngủ, sức khỏe và công việc đang hạn chế bạn và bạn muốn tạo ra những thay đổi tích

cực.

Nếu giống như đa số người, bạn sẽ bắt đầu bằng việc giải quyết ba vấn đề cùng một lúc. Điều này có thể hiệu quả trong một thời gian ngắn. Nhưng sau một vài tuần, có điều gì đó sẽ khiến bạn gặp sơ suất trong các hoạt động mới. Đầu tiên, bạn có thể dựa hoàn toàn vào nỗ lực ý chí, vì vậy, khi một hành vi không đi theo đúng ý định, nó sẽ quay trở lại hành vi mặc định mà bạn đã sử dụng trước đó.

Có một cách hay hơn, đó là thực hiện lần lượt mỗi thói quen mới, chỉ nên tập trung vào một thói quen mới trong một tháng. Tháng đầu tiên, bạn tập trung vào việc dậy sớm hơn. Tháng thứ hai là vào việc tập thể dục đều đặn hơn. Tháng thứ ba đến lượt hệ thống mới cho công việc của bạn. Mặc dù ba ngày có thể không đủ để định hình một thói quen mới (một nghiên cứu đã đưa ra con số trung bình là 66 ngày để hình thành một thói quen), nhưng ít nhất 30 ngày cũng đủ giúp bạn cần đến ít nỗ lực hơn nếu gặp trở ngại.

Một số người có thể thấy phương pháp này khá chậm, nhưng trong thực tế, việc hình thành được một thói quen chỉ trong một tháng là quá nhanh. Trong một năm, bạn có thể:

- Dậy sớm hơn
- Tập thể dục thường xuyên hơn
- Ăn uống hợp lý
- Đưa ra một hệ thống sản xuất
- Dành thời gian luyện tập có chủ đích cho nghề nghiệp của bản thân
- Trở nên có tổ chức hơn
- Đọc một cuốn sách hàng tháng
- Cắt giảm thời gian sử dụng Internet vô ích
- Luôn giữ hòm thư điện tử của bạn trống
- Cắt giảm việc xem tivi
- Học hỏi những kỹ năng mới
- Duy trì việc viết nhật ký

Ngay cả nếu bạn chỉ thực hiện  $\frac{1}{4}$  những điều trong danh sách trên, tôi đoán là bạn cũng có thể tạo nên thành quả đáng kể trong cuộc sống của mình. Nguyên tắc tập trung để thay đổi thói quen thực sự không hề chậm chạp. Thực tế, nó nhanh hơn nhiều việc đan xen thay đổi nhiều thói quen cùng lúc.

### **Nguyên tắc của sự nhất quán**

Cái nhìn sâu sắc tiếp theo về việc thay đổi những thói quen mang tên điều

kiện hóa cổ điển. Đây là một nguyên tắc tâm lý cơ bản được phát hiện đầu tiên bởi Ivan Pavlov thông qua thí nghiệm nổi tiếng của ông với các chú chó. Pavlov sẽ rung chuông và sau đó mang thức ăn đến cho các chú chó của ông. Chẳng bao lâu, những chú chó này sẽ chảy nước dãi mỗi khi nghe thấy tiếng chuông kêu, một dự đoán về việc được cho ăn. Hiện tượng chảy nước dãi này sẽ tiếp tục ngay cả nếu thức ăn không bao giờ được đưa tới, cho thấy những chú chó đã tự động thiết lập một mối liên hệ giữa tiếng chuông và thức ăn.

Bạn cũng có thể sử dụng điều kiện hóa cổ điển để tăng tốc quá trình thay đổi thói quen. Bằng việc tạo ra thói quen, bạn đang tập trung vào sự nhất quán, bạn tăng tốc thời gian cần thiết để hình thành thói quen một cách tự động.

Đây là lý do mà những chú chó bắt đầu chảy nước dãi khi chuông kêu. Nếu Tiến sĩ Pavlov chỉ rung chuông một vài lần, hoặc mang thức ăn dựa trên những hành động kích thích khác nhau, những chú chó có thể đã không thiết lập mối liên hệ này một cách tự động.

Sự nhất quán đồng nghĩa với việc bạn cố gắng thực hiện một thói quen theo cùng một cách vào mọi lần. Hãy tưởng tượng bạn muốn hình thành thói quen tập luyện có chủ đích đồng nghĩa với việc bạn tập trung vào một kỹ năng khó khăn mà bạn đang cố làm tốt để phục vụ nghề nghiệp của bản thân. Giả sử bạn muốn tập trung thực hiện nó trong khoảng 3 tiếng mỗi tuần.

Một cách giúp bạn thực hiện việc này là dành một tiếng mỗi ngày, 3 ngày mỗi tuần, khi bạn có thời gian cho thói quen mới đó. Trong một vài ngày, bạn có thể làm nó trước giờ làm, hoặc đôi khi vào cuối tuần nhưng cũng có thể vào các ngày trong tuần. Điều này có thể mang lại hiệu quả, nhưng không nhất quán. Và kết quả là, bạn có thể cần nhiều thời gian hơn để hình thành thói quen.

Thay vào đó, hãy tưởng tượng rằng bạn dành 35 phút mỗi ngày sau giờ làm việc để tập luyện kỹ năng này. Giờ đây, thói quen này đã trở nên nhất quán. Nó được thực hiện vào cùng các ngày trong tuần, trong cùng điều kiện, chính xác theo một cách. Bạn sẽ không mất quá nhiều thời gian trước khi tập luyện thói quen của mình sau giờ làm nhằm biến nó trở thành một thói quen trong ngày của bản thân.

Với sự tập trung và tính nhất quán, bạn có thể thay đổi những thói quen của mình. Bằng cách thay đổi thói quen, bạn có thể thay đổi các hành vi kiểm soát phần lớn cuộc sống của bạn và cuối cùng là xác định được thành công

của bản thân.

SCOTT H. YOUNG từng nghiên cứu về khoa học học hỏi, thay đổi thói quen và năng suất hiệu quả khi mới 17 tuổi. Ông đã viết rất nhiều sách điện tử, trong đó bao gồm Holistic Learning, hiện có sẵn trên website của ông.

→ [www.scotthyoung.com/blog](http://www.scotthyoung.com/blog)



**“Thay đổi sẽ dẫn đến tầm nhìn nhiều hơn là tầm nhìn sẽ dẫn đến thay đổi.”**

**— MILTON ERICKSON**

**Hãy viết nhật ký để tạo ra chất xúc tác cho sáng tạo**

**— Teresa Amabile, Steven Kramer & Ela Ben-Ur**

*Andy Warhol có điểm gì tương đồng với tướng George Patton trong Thế chiến II? Và họ đều có điểm chung nào với nhà cải cách Che Guevara, nhà thiết kế có tầm nhìn xa Buckminster Fuller hay nhà văn Virginia Woolf? Đó*



*là tất cả họ đều viết nhật ký.*

Điều thú vị là, mặc dù nhật ký được rất nhiều người trong rất nhiều ngành nghề sử dụng, nhưng số lượng người viết nhật ký gắn liền với công việc sáng tạo lại rất ít. Wikipedia liệt kê 223 người viết nhật ký đáng chú ý; nghề nghiệp chính của một nửa trong số họ là về sáng tạo. Không chỉ bao gồm nhà văn, những người viết nhật ký như một việc tất yếu, mà cả những họa sỹ, nhà điêu khắc, nhà khoa học, kiến trúc sư, nhà thiết kế, nhạc sỹ, v.v... Nhiếp ảnh gia vĩ đại người Mỹ, Edward Weston đã viết đều đặn cuốn Daybooks của ông trong gần 30 năm.

Điều đó không phải ngẫu nhiên. Một cuốn nhật ký là nơi mọi người có thể giải khuây và khơi nguồn cảm hứng, có cái nhìn sâu sắc đối với những mô hình nổi bật, và có động lực để đạt đến được những tầm cao sáng tạo mới – nếu bạn biết cách sử dụng nó.

### **Tại sao lại phải viết nhật ký?**

Những người sáng tạo thường làm việc độc lập, không có những đồng sự có thể giúp nắm bắt hoặc phát triển các ý tưởng. Nhưng ngay cả một nhóm và một tổ chức cũng hiếm khi cung cấp cho những người sáng tạo trong thời gian cần thiết, sự thấu hiểu và kiên nhẫn để nuôi dưỡng những hạt mầm ý tưởng của họ.

Một cuốn nhật ký có thể giúp lấp đầy các khiếm khuyết. Nó có thể đóng vai trò như một tấm cách âm và một người đồng hành sẽ không bao giờ quên những gì bạn nói. Những thứ đã từng bị cô lập hoặc bỏ qua trở thành những ý tưởng tiềm năng lâu dài và mạnh mẽ.

Phương tiện phổ biến tư tưởng này có rất nhiều chức năng, chức năng đơn giản nhất là lên kế hoạch. Rất nhiều bài viết trong cuốn The Daybooks of Edward Weston (tạm dịch: Nhật ký của Edward Weston) đã tiết lộ ông đang tập trung vào những hành động tương lai để tối đa hóa các cơ hội nổi bật.

Những phần trích trong cuốn nhật ký và những bức ảnh sẽ được xuất bản trong số ra tháng 8 của tạp chí Creative Art... Dường như những may mắn của tôi là thay đổi vì những điều tốt đẹp hơn. Giờ đây, tôi cần phải dành tất cả thời gian rảnh của mình để cắt sửa bản thảo.

– Edward Weston, 23 tháng 05 năm 1928.

Đương nhiên, Weston có thể sử dụng một cuốn lịch đơn giản hoặc một danh

sách việc phải làm để lên kế hoạch cho những bước tiếp theo. Nhưng hãy chú ý đến nhận xét của ông rằng may mắn của ông dường như đang thay đổi. Điều mà một cuốn lịch không thể mang lại hiệu quả, nhưng một cuốn nhật ký thì có thể, đó là giúp bạn suy nghĩ về bức tranh cuộc đời bạn và công việc sáng tạo của bạn – nó nằm ở đâu, nó có ý nghĩa gì, và đâu là đường hướng mà bạn muốn nó nắm giữ.

Những cuốn nhật ký có thể là những công cụ đặc biệt hữu ích để nắm giữ một cách chính xác những sự kiện tích cực. Trong cuốn sách của ông, *Thinking, Fast and Slow* (Tu duy nhanh và chậm, được Alpha Books mua bản quyền và phát hành), nhà tâm lý học Daniel Kahneman đã phân biệt giữa trải nghiệm và trí nhớ, ghi chú rằng bộ nhớ của một người về một trải nghiệm có thể được thay đổi một cách dễ dàng. Kahneman mô tả một người có thể tận hưởng một buổi hòa nhạc tới tận phút cuối, cho đến khi có một tiếng động rất khó chịu trong sảnh buổi hòa nhạc xuất hiện. Người đàn ông đó nói rằng tiếng động này đã làm hỏng cả buổi nghe nhạc của anh ta. Nhưng thực tế không phải vậy, đương nhiên, anh ta đã tận hưởng buổi hòa nhạc cho đến thời điểm tiếng động xảy ra. Chính bộ nhớ của anh ta đã làm hỏng buổi hòa nhạc đó.

Bằng việc viết nhật ký hàng ngày, bạn sẽ giảm được nguy cơ mà một sự kiện nào đó gần đây nhất sẽ làm thay đổi ký ức của bạn về trải nghiệm trong ngày. Vì vậy, khi bạn cảm thấy mình vừa hoàn thành một điều gì đó, hãy viết nó ra ngay, trước khi một khách hàng hoặc một người chỉ trích có cơ hội để nói điều gì đó làm giảm cảm giác về sự tiến bộ.

Đây là một trong những lý do quan trọng nhất để viết một cuốn nhật ký: nó có thể giúp bạn ý thức hơn về sự tiến bộ của mình, do đó, trở nên thích thú với ngày làm việc của bạn. Theo bài viết sau, Weston nhận xét về cách mà kỹ thuật chụp ảnh của ông đã được cải thiện, cho phép ông khiến nghệ thuật ngày càng hiệu quả và đáng hài lòng bằng cách nào.

Tôi tin mình đã không ngoa khi nói rằng những điều tiêu cực là những điều quan trọng nhất mà tôi đã từng làm... Kỹ thuật của tôi ăn khớp với cách nhìn của tôi – hai hoặc ba điều hơi quá thời gian, nhưng có thể xuất bản được mà không cần chỉnh sửa...

– Edward Weston, 23 tháng 05 năm 1928.

Trong nghiên cứu của chúng tôi về những cuốn nhật ký của hơn 200 chuyên gia đang tập trung vào các dự án sáng tạo bên trong những tổ chức, chúng tôi

phát hiện ra rằng động lực quan trọng nhất là có được sự tiến bộ trong công việc. Khi những chuyên gia tự nhìn thấy bản thân họ tiến bộ ở thứ mà họ quan tâm – ngay cả sự tiến bộ đó rất nhỏ – họ chắc chắn sẽ cảm thấy hạnh phúc hơn và càng gắn bó với công việc của họ. Hơn nữa, khi vui vẻ hơn và chuyên tâm hơn, họ sẽ đưa ra các ý tưởng mới hơn và giải quyết nhiều vấn đề một cách sáng tạo hơn. Đó là lý do tại sao Weston đã rất phấn khởi khi nói rằng “kỹ thuật của tôi ăn khớp với tầm nhìn của tôi.”

Để đưa ra các ý tưởng dù lớn hay nhỏ và để biến chúng thành hiện thực, bạn cần phải không lo lắng về những “điều nhỏ nhặt”, cảm giác về sự tiến bộ và hướng đi, cũng như một tầm nhìn xa về cuộc sống của bạn. Trong Chu kỳ viết Nhật ký trong phần tiếp theo, chúng tôi sẽ tóm tắt ba chức năng (và một số chức năng khác) mà một cuốn nhật ký có thể đảm nhiệm – nếu bạn thực sự gắn bó với nó.

## **Chu kỳ viết nhật ký**

### **2 Cách sử dụng cuốn nhật ký của bạn**

Cuốn nhật ký của bạn có thể chỉ hoạt động như một phương tiện phổ biến tư tưởng nếu bạn sử dụng nó đều đặn – và lắng nghe nó. Đối với đa phần chúng ta, giữ thói quen viết nhật ký có thể rất khó, đặc biệt khi mới bắt đầu. Ngay cả những người chuyên viết nhật ký, như nhà văn người Scotland của thế kỷ XIX, Walter Scott, cũng cũng đã phải đấu tranh để tiếp tục viết nhật ký.

Khi xao nhãng việc viết nhật ký trong 2 hoặc 3 ngày, tôi đã cạn dần nhiệt huyết để viết tiếp, và bỏ trống nó trong nhiều ngày và nhiều tháng...

– Sir Walter Scott, ngày 1 tháng 1 năm 1829

Hình thành thói quen viết nhật ký đơn giản là một việc rất quan trọng, nó sẽ giúp bạn phát triển bản thân dễ dàng hơn và tự thúc đẩy bản thân nhiều hơn. Chúng tôi khuyên bạn nên bắt đầu bằng bước tiến đơn giản. Thay vì tuyên bố sẽ thực hiện nó trong quãng đời còn lại, hãy cam kết viết nhật ký của bạn mỗi ngày trong một tháng. Việc bạn bỏ viết hôm nay sẽ khiến bạn dễ dàng từ bỏ vào ngày tiếp theo, như Scott đã lý giải cho sự mất tinh thần của mình.

Chọn thời điểm thích hợp, khoảng 10 phút cho bản thân. Lý tưởng thì, khung giờ này nên nhất quán mỗi ngày, để giúp bạn xây dựng thói quen. Và để hình thành nên tác nhân kích thích bộ nhớ để bạn không quên. Một vài chương trình viết nhật ký trực tuyến sẽ nhắc nhở bạn hàng ngày. Hoặc bạn có thể để cuốn nhật ký và bút ngay cạnh bàn của mình. Bạn sử dụng phương tiện nào

không quan trọng, miễn sao bạn thích thú khi sử dụng.

Một trở ngại khác là việc nghĩ ra thứ để viết. Walter Scott tiếp tục dòng nhật ký phía trên:

Trong khoảng thời gian này, không có gì đặc biệt diễn ra cần ghi chú lại. Cùng những hoạt động ấy, những trò giải trí ấy... Tôi rất khó nghĩ khi cầm bút lên và nghi ngờ liệu có đáng ghi lại những thứ vô nghĩa như vậy không. Nhưng tôi ghét bị đánh bại vậy nên hãy thiết lập một thói quen tốt hơn!

– Ngài Walter Scott, ngày 1 tháng 1 năm 1829

Bạn nên viết gì, đặc biệt là trong những ngày mà bạn cảm thấy như chẳng có gì đáng để ghi lại? Hãy viết về điểm nổi bật nhất trong một ngày; chắc chắn mỗi ngày, đều có một điều gì đó xảy ra.

Không có một công thức thần kỳ nào, như đã được chứng minh với vô vàn điều đáng kinh ngạc mà các chuyên gia viết nhật ký nổi tiếng tập trung vào. Nhưng nghiên cứu của chúng tôi cho thấy việc phản ánh và viết về bất kỳ điều gì dưới đây đều rất hữu ích:

- Sự tiến bộ, ngay cả một bước tiến nhỏ trong công việc mà bạn quan tâm
- Bất cứ ai hoặc bất cứ điều gì đã giúp hoặc cản trở sự tiến bộ của bạn
- Những mục tiêu và kế hoạch, đặc biệt một kế hoạch để đạt được sự tiến bộ vào ngày mai
- Những vấn đề hoặc “những việc cần làm” mà có thể là nguyên nhân khiến bạn căng thẳng vì chúng thường xuyên xoáy qua tâm trí bạn
- Bất cứ thứ mang lại cho bạn niềm vui hoặc sự hài lòng, ngay cả nếu nó chỉ là một thời khắc thoáng qua.

Dù hành động suy nghĩ và viết, bản thân nó, có thể rất có lợi, nhưng bạn sẽ nhận sức mạnh của cuốn nhật ký lên nếu bạn xem lại nó một cách thường xuyên – nếu bạn lắng nghe những gì cuộc sống của bạn đang nói với bạn. Theo định kỳ, có thể là một tháng một lần, hãy dành thời gian để thư giãn và đọc lại những trang nhật ký của mình. Và vào dịp năm mới, hãy hình thành thói quen hàng năm bằng cách đọc lại những gì của năm cũ. Chúng tôi tin bạn sẽ vô cùng ấn tượng trước những suy nghĩ sâu sắc mà bạn có, đặc biệt nếu bạn đang tìm kiếm một số đầu mối quan trọng.

Hãy cảnh giác với những mô hình mới nổi, và ghi lại chúng nếu bạn bắt gặp. Có kiểu dự án nào mà bạn cảm thấy sẽ tạo ra sự tiến bộ đặc biệt ổn định hoặc

cảm thấy đặc biệt gắn kết? Cụ thể, hãy thử xác định những nguồn ý nghĩa tuyệt vời nhất trong công việc của bạn – một dạng dự án mà bạn cảm thấy mình thực sự tạo nên sự khác biệt. Chúng là những manh mối về những thứ sẽ thúc đẩy bạn mạnh mẽ nhất và điểm bạn cần tập trung năng lượng để đạt đến sự tiến bộ trong tương lai.

Có một ý tưởng có vẻ đầy hứa hẹn – có lẽ là một ý tưởng mà bạn hoàn toàn đã lãng quên? Điều này có thể báo hiệu rằng những gì bạn đã từng học hỏi kể từ khi có ý tưởng đó, hoặc những gì đã thay đổi trong thế giới quanh bạn, hiện khiến nó có giá trị và khả thi hơn.

Theo dõi những tiến bộ của bản thân cũng như nghề nghiệp của bạn, những tiến bộ mà không thể được nhìn thấy qua từng ngày. Việc nhìn thấy sự tiến bộ đó có thể là một động lực thúc đẩy mạnh mẽ.

Tìm kiếm các vấn đề và trở ngại thường xuyên; lên kế hoạch tấn công chúng. Tập trung vào những hành động ngắn hạn – một điều mà bạn có thể làm trong ngày kế tiếp – và hành động dài hạn – điều mà bạn có thể làm trong tháng tiếp theo.

Cuối cùng, cho phép bản thân một vài phút để cảm thấy hài lòng với những kỹ năng mà bạn đã phát triển và biết ơn những người đã giúp đỡ bạn. Đây là cuộc sống của bạn, hãy thưởng thức nó. Tập trung vào các chủ đề qua ngày, mà khi đan xen chúng lại với nhau, chúng sẽ tiết lộ nhiều điều về những gì bạn đã đạt được và con người bạn. Tuyệt vời nhất là, khi nhìn thấy câu chuyện xuất hiện, bạn có thể chủ động tạo ra thứ mà bạn muốn tạo ra và con người bạn muốn trở thành.

TERESA AMABILE là giáo sư kiêm giám đốc nghiên cứu tại Trường Kinh doanh Harvard và đồng tác giả, với STEVEN KRAMER, cuốn sách *The Progress Principle*. Họ là các nhà tâm lý học, nghiên cứu những gì khiến con người hạnh phúc, được thúc đẩy, làm việc hiệu quả và sáng tạo trong công việc.

→ [www.progressprinciple.com](http://www.progressprinciple.com)

ELA BEN-UR là một nhân viên có 13 năm kinh nghiệm làm việc tại IDEO (Công ty tư vấn đổi mới và thiết kế) đồng thời là giáo sư tại Olin College. Thông qua công ty của bà, i2i Experience, bà làm việc như huấn luyện viên kiêm tư vấn về đổi mới thiết kế lấy con người làm trung tâm.

→ [www.i2iexperience.com](http://www.i2iexperience.com)



## **Bí quyết bỏ túi**

### *Xây dựng chuyên môn*

- Ngừng cố gắng để “trở nên tốt”

Hãy cho phép bản thân bạn được phép mắc lỗi. Một khi ngừng cố gắng trở nên tốt (và trông có vẻ thông minh), bạn có thể tập trung vào những thách thức thú vị có thể giúp bạn trở nên tốt hơn.

- Chạy hết tốc lực để đạt đến sự tinh thông

Dành thời gian để thường xuyên “chạy nước rút” cho những công việc mà bạn quan tâm nhất thuộc những dự án hoặc kỹ năng quan trọng mà không bị phân tán. Sau đó hãy thưởng cho bản thân một giờ nghỉ ngắn.

- Tránh “cao nguyên bình ổn”

Tập trung luyện tập những công việc khó khăn khi phát triển những kỹ năng mới. Nhờ áp lực, bạn biết mình tiến bộ ra sao trong những lúc gặp khó khăn.

- Khao khát những phản hồi

Đưa ra một phương thức thu thập phản hồi – dù bạn tự theo dõi những tiến bộ của bản thân hay thuê một huấn luyện viên. Đó là yếu tố cần thiết nhất để phát triển và học hỏi.

- Biến việc tạo dựng thói quen trở thành một thói quen

Cố gắng thay đổi một thói quen quan trọng trong vòng một tháng. Nếu có thể tạo ra những hành vi giúp bạn làm tốt công việc một cách tự động, thì việc đạt được thành công hơn nữa sẽ rất dễ dàng.

- Việc quan sát thường nhật dẫn đến sự tiến bộ

Theo dõi sự tiến bộ của bạn bằng việc bỏ ra vài phút mỗi ngày để viết nhật ký. Việc thực hành này sẽ giúp bạn xác định được những trở ngại, quan sát các mô hình và khảo chứng thành công.



# Chương III. Nuôi dưỡng các mối quan hệ

*Gây dựng những mối quan hệ và mạng lưới liên minh để hỗ trợ công việc của bạn*

Như nhà thơ John Donne đã viết, “Không ai là một hòn đảo”. Dù chúng ta có thể trầm trồ trước những huyền thoại về những thiên tài sáng tạo đơn độc, thì đó cũng chỉ là một huyền thoại mà thôi. Sự thực là, không một cá nhân (hoặc một ý tưởng) nào có thể phát triển trong môi trường chân không. Các mối quan hệ, những tình bạn và những sự hợp tác là các nhân tố quyết định hạnh phúc trong đời sống cá nhân và thành công trong sự nghiệp của chúng ta.

Nói một cách đơn giản, những cơ hội sẽ đi qua mọi người. Nếu muốn một công việc, những gì bạn cần là người sẽ thuê bạn. Nếu muốn có vốn để khởi nghiệp, những gì bạn cần là một nhà đầu tư. Nếu muốn bán sản phẩm, khách hàng là những gì bạn cần. Tại mỗi giai đoạn trong sự nghiệp, dù cho đang tìm kiếm bất cứ mức độ cơ hội hoặc phát triển nào, chúng ta đều phụ thuộc vào những mối quan hệ để thúc đẩy bản thân tiến về phía trước.

Để đạt được mọi điều mà chúng ta có khả năng, chúng ta cần giành được một nhóm các đồng minh để đồng hành trong hành trình, trao quyền cho những đồng nghiệp và khách hàng để họ cung cấp cho chúng ta những phản hồi chân thực nhất, xây dựng những đội ngũ cộng tác sở hữu một tầm nhìn hướng tới quan điểm mới và các mạng lưới quan hệ gồm những người quen với sự rộng lượng và sự xác thực.

Trong thế giới hình thành nên sự cộng tác, người mà chúng ta trang bị quanh mình sẽ xác định mức độ thành công của chúng ta.

**Đề nghị giúp đỡ trên hành trình**

— *Steffen Landauer*

*Rất nhiều người sáng tạo coi công việc của họ chủ yếu là một nỗ lực cá*



*nhân. Họ coi thứ có giá trị nhất mà những người khác có thể làm cho họ là để họ được yên. Tất nhiên, có lúc, phần lớn chúng ta đều cảm nhận theo cách đó. Sau cùng, chỉ duy nhất người có thể cầm bút hoặc ngồi trước bàn phím và trong lĩnh vực sáng tạo công việc tốt nhất thường phản ánh quan điểm cá nhân mạnh mẽ hơn một tập thể.*

Như Albert Einstein đã viết, “Mọi thứ thực sự vĩ đại và đầy cảm hứng được tạo ra bởi những cá nhân có thể làm việc tự do.” Rất nhiều chuyên gia sáng tạo đã dựa theo câu nói này để theo đuổi những dự án của riêng họ. Nhưng nếu phương pháp tiếp cận này được theo sát một cách chặt chẽ, thì chúng ta có thể bỏ lỡ những sự giúp đỡ giá trị có thể giúp chúng ta thúc đẩy công việc của bản thân.

Một vài năm trước, tôi đã đăng ký tham gia một hội thảo dành cho những người kể chuyện được dẫn dắt bởi Jay O’Callahan, một người kể chuyện nổi tiếng. Gần đây, tôi đã thực hiện vài chuyến du lịch qua châu Mỹ, châu Á và Patagonia và đang tìm kiếm sự giúp đỡ trong việc đưa những trải nghiệm này vào các câu chuyện. Cả tá người không quen biết nhau đã gặp gỡ và dành một tuần để làm việc cùng nhau với rất nhiều bài tập hoặc phần “đổi đáp nhanh trí” – trong 2 phút, bạn phải mô tả một dạng trải nghiệm nhất định mà bạn có – và cũng kể về những câu chuyện mà chúng tôi đã chuẩn bị cho hội thảo. Những câu chuyện này gồm có những trải nghiệm cá nhân như những trải nghiệm du lịch của tôi, đến những câu chuyện truyền thông từ khắp nơi trên thế giới. Có một chất xúc tác tuyệt vời và chúng tôi đã quyết định sẽ hội ngộ vào 6 tháng sau. Một cuộc hội ngộ sau đó, và tiếp theo là một cuộc gặp khác và với sự ngạc nhiên của tất cả mọi người trong nhóm, chúng tôi đã đánh dấu kỷ niệm lần thứ 20 sau đó là lần gặp thứ 40 của chúng tôi.

Tôi có vẻ không giống những thành viên khác bởi tôi luôn thận trọng trước các nhóm được tổ chức nên; tôi thích được tương tác với các cá nhân và thích thú khi dành thời gian một mình. Trên thực tế, những câu chuyện mà tôi đang cố định hình dựa trên 3 năm du lịch một mình vòng quanh thế giới. Tuy nhiên, khi suy nghĩ về khoảng thời gian 20 năm tham gia vào nhóm kể chuyện, tôi đã rất ấn tượng trước sự hữu ích mà nhóm mang lại cho tôi và những thành viên khác.

Sự giúp đỡ này xuất hiện dưới nhiều dạng thức khác nhau. Trong những dự án cá nhân, thường là những câu chuyện, chúng tôi đã nhận được những hướng dẫn vô giá – sự giúp đỡ trong lĩnh vực mà chúng tôi còn hạn chế, hoặc những lời động viên đơn giản để chúng tôi tiếp tục cố gắng. Dù vậy,

đôi khi sự hướng dẫn trực tiếp và cụ thể hơn. Tôi vẫn nhớ cách mà tôi vật lộn để viết nên câu chuyện về những chuyến đi của tôi đến Patagonia, và một thành viên đã cho rằng tôi đang bỏ qua những phần thú vị nhất của câu chuyện, cảm giác sợ hãi và bé nhỏ của tôi trước khung cảnh rộng lớn và căn cỗi.

Như mọi khi, tôi rời cuộc gặp mặt gần đây nhất của chúng tôi. Tôi cảm thấy như được tiếp thêm năng lượng bởi hội thảo này và vô cùng ngạc nhiên trước khả năng giúp đỡ những người khác và việc nhận được sự giúp đỡ. Sau đó, tôi bắt đầu tự hỏi tại sao những điều như thế này không diễn ra nhiều hơn trong cuộc sống, đặc biệt giữa những người có các dự án mà họ đam mê theo đuổi. Đó có phải là bởi chúng ta chỉ đơn thuần không quan tâm đến sự giúp đỡ của những người khác đối với công việc của mình? Hay chúng ta không có khả năng giúp đỡ? Hoặc đơn giản chỉ là bởi chúng ta ngại đề nghị được giúp đỡ?

Công việc hàng ngày của tôi diễn ra trong giới doanh nghiệp, với trách nhiệm tối đa hóa sự học hỏi cho một công ty toàn cầu. Công việc thường khá khác so với hội thảo kể chuyện ở nhiều khía cạnh, nhưng tôi đã tìm ra một lượng lớn sự tương đồng đáng ngạc nhiên. Đặc biệt, có một câu hỏi phổ biến về tầm quan trọng: Làm thế nào chúng ta có thể nhận ra một cách tốt nhất giá trị mà những người khác có thể bổ sung vào trong sự phát triển các dự án của chúng ta và bản thân chúng ta?

Trong lĩnh vực kinh doanh, có một đánh giá ngày càng tăng về vai trò mà những người khác nắm giữ. Một dấu hiệu của điều này đó là sự gia tăng huấn luyện điều hành, tiền đề cơ bản của nó là những người khác đóng một vai trò vai trọng trong việc giúp đỡ chúng ta đạt đến những tiềm năng của bản thân. Những người này có thể đồng thời là huấn luyện viên chuyên nghiệp, huấn luyện viên đồng đẳng, hoặc đơn giản là bất kỳ ai có thể cho bạn những phản hồi hữu ích. Sự phổ biến của phản hồi 360 độ là một ví dụ, trong đó công ty mời những người có mối quan hệ chặt chẽ nhất với bạn để đưa ra những lời khuyên về cách bạn đạt đến tiềm năng của mình.

Tuy nhiên, rất nhiều những người trong giới sáng tạo, dành quá nhiều thời gian làm việc một mình và sẽ không bao giờ được chỉ dẫn bởi những huấn luyện viên hoặc nhận được những phản hồi thường xuyên. Đối với những cá nhân đó, dưới đây là một vài hành động đáng được xem xét để nhận được sự giúp đỡ của những người khác:

Tìm kiếm bạn đồng hành. Có một phần không nhỏ của may mắn để giúp

nhóm kể chuyện của chúng tôi đến được với nhau, nhưng không cần dựa vào cơ may để tìm được người có thể giúp bạn. Có thể là bạn cần phải vượt qua được một khó khăn trong một dự án cụ thể nào đó, lúc này bạn cần đến sự giúp đỡ càng cụ thể càng tốt và người được cho là tốt nhất để đưa ra sự giúp đỡ đó. Cũng có thể là bạn đang kiếm tìm những lời khuyên hữu ích hơn về việc khám phá ra một hướng đi sáng tạo mới. Bất kể nhu cầu của bạn là gì, thì việc chọn lựa những người đồng hành cũng rất quan trọng: Họ sẽ nói với bạn sự thật chứ? Có rất nhiều lý do mọi người thất bại trong phần kiểm chứng này – chất lượng mối quan hệ của bạn, vị trí của họ trong tổ chức, đặc điểm tính cách của họ - nhưng có rất nhiều những cá nhân phù hợp, với những người mà bạn ngồi uống cà phê hoặc ăn tối, lại không phải là những người trợ giúp lý tưởng. Nhận thức một cách cụ thể về sự giúp đỡ mà bạn đang tìm kiếm và học cách “thử” mọi người cho đến khi bạn tìm được thứ mà bạn cần.

Đề nghị giúp đỡ. Điều này có thể khó khăn đối với những người coi công việc sáng tạo như một đam mê cá nhân và bất cứ đề nghị hỗ trợ đều là do lòng biếng và hèn nhát. Nếu bạn nghĩ về những điều này và có thể vượt qua nó, bạn rất có thể gặp được hai bất ngờ: đầu tiên, mọi người đều sẵn sàng giúp đỡ và thứ hai, sự giúp đỡ đó sẽ trở nên hữu ích hơn nhiều so với sức tưởng tượng của bạn. Trong mọi trường hợp, điều đầu tiên bạn phải làm là đề nghị. Điều tồi tệ có thể xảy ra là một ai đó sẽ từ chối hoặc đưa ra những gợi ý không hữu ích và có thể bị phớt lờ.

Xây dựng một cơ cấu hợp tác. Điều này có thể tự được hình thành nếu một cuộc gặp duy nhất có thể cung cấp mọi điều bạn cần. Dù vậy, một sự cam kết rộng rãi hơn sẽ rất hữu ích. Nhóm kể chuyện của chúng tôi đã đưa ra cơ cấu gặp mặt thường xuyên hai lần một năm, vốn rất có hiệu quả đối với chúng tôi. Ngoài ra, một vài cơ cấu nhỏ hơn cũng đã được phát triển trong nhóm. Hai nhóm thành viên gặp nhau hai tuần một lần cho các buổi huấn luyện 90 phút, chia đều để mỗi cá nhân có thể được huấn luyện bởi một người khác. Cơ cấu này đã tồn tại trong nhiều năm bởi mỗi người đều nhận thấy nó rất hữu ích. Đối với các huấn luyện viên điều hành chuyên nghiệp, cơ cấu này thường là lịch các cuộc gặp mặt hàng tháng. Quan trọng là một cấu trúc thường xuyên phục vụ mục đích hợp tác thường rất hữu ích, đương nhiên, trừ khi bạn là người đơn giản không thể chấp nhận được cơ cấu này, và lúc này, một thỏa thuận cơ bản cũng có thể mang lại hiệu quả.

Coi bản thân như các “đối tác trách nhiệm”. Ở đây có một vài điểm quan trọng. Đầu tiên, nó đòi hỏi một người đồng hành sẵn sàng khiến bạn luôn có trách nhiệm, có nghĩa là để giúp bạn đưa ra các mốc quan trọng trong một dự

án và nhắc nhở bạn về chúng hoặc giúp bạn tiếp cận chúng khi cần. Thứ hai, nó hàm ý một mối quan hệ đối tác, như sự sắp xếp lâu dài nhất trong số này liên quan đến sự tương hỗ nào đó, mặc dù không nhất thiết phải thể hiện trong một cuộc gặp mặt hoặc thậm chí là một tháng định trước. Cuối cùng, hãy lưu ý rằng mối quan hệ đối tác mạnh mẽ thường dựa trên sự tương phản thay vì sự tương đồng mạnh mẽ, vì vậy bạn sẽ muốn tránh những cái bẫy của sự thoải mái trong việc tìm kiếm một người nào đó giống mình. Trong cuốn Cộng hòa của Plato, những người bảo vệ được dạy dỗ bởi các nhà thơ. Những quan điểm trái chiều luôn hữu ích, vì đôi khi, bạn sẽ thấy được sự thật ẩn trong đó và sự thay đổi hiệu ứng, và nếu không, bạn sẽ được thử nghiệm căng thẳng đồng thời tăng cường niềm tin của riêng bạn.

Nhấn mạnh và thảo luận về những điểm mạnh. Thường thì điều hữu ích nhất nếu được thể hiện, càng cụ thể càng tốt, là thứ vô cùng mạnh mẽ và hoạt động hiệu quả trong một dự án. Trong nhóm kể chuyện của chúng tôi, vòng phản hồi thông tin đầu tiên luôn được coi là phần “đánh giá” và chỉ nhắm vào những gì người nghe muốn nghe nhất về phần đó. Cơ cấu này được thiết kế để chống lại xu hướng tập trung trước tiên vào những gì cần sửa chữa hoặc những gì có thể tốt hơn. Thường thì con đường hướng tới sự tối ưu hóa đối với một câu chuyện, một dự án, hay một cá nhân là nâng cao hơn nữa sự nhận thức và mở rộng sức mạnh.

•

Một trong những bài học mạnh mẽ nhất mà tôi có được từ các cuộc họp nhóm kể chuyện trong 20 năm nhằm hình thành và giúp đỡ những người khác đưa ra câu chuyện của họ là việc nhận ra khả năng của chính mình ở cương vị một người sáng tạo – không phải một câu chuyện, hoặc của bất cứ dự án nào, mà là chuyện kể về cuộc sống sáng tạo của chính người đó. Những câu chuyện kể về rất nhiều người sáng tạo đã định hình nên công việc của họ như một sự theo đuổi cá nhân. Để đảm bảo rằng bạn đang tối ưu hóa tiềm năng của mình, hãy xem xét việc viết lại câu chuyện này: Bạn có đang tận dụng tốt nhất lợi ích của sự giúp đỡ mà người khác mang lại, và quan trọng hơn, bạn có đang giúp đỡ những người khác trong khả năng của mình không?

STEFFEN LANDAUER là một người kể chuyện, hiện đang là Giám đốc Đào tạo (Chief Learning Officer) cho Citigroup, có trụ sở tại New York. Ông cũng giữ vai trò tương tự tập trung vào việc phát triển lãnh đạo cho Hewlett-Packard và Goldman Sachs. Nhiệm vụ của ông là khuyến khích khả năng học hỏi.

→ [www.linkedin.com/in/steffenlandauer](http://www.linkedin.com/in/steffenlandauer)



**“Nếu muốn đi nhanh, hãy đi một mình.**

**Nếu muốn đi xa, hãy đi cùng người khác.”**

— Ngạn ngữ châu Phi

**Xây dựng những mối quan hệ đầy nhiệt huyết**

— *Michael Bungay Stanier*

*Khởi đầu luôn tốt đẹp. Bạn vừa tuyển dụng thêm một thành viên mới vào nhóm, bạn từng tham gia một nhóm dự án mới, bạn bắt đầu làm việc với một nhà cung cấp. Những người mới, những khởi đầu mới. Mọi người chắc chắn rằng, “đây là khởi đầu của một điều gì đó mới mẻ/to lớn/vui vẻ/hiệu quả... và trên hết, là thành công.”*

Nhưng chắc chắn, mọi thứ đang thay đổi. Người mà bạn vừa tuyển dụng không hề nhanh nhẹn/ nhiều kinh nghiệm như bạn tưởng. Sếp mới của bạn hé lộ tính cách ám ảnh/muru mô/không hoàn mỹ của anh/cô ấy. Nhà cung cấp bắt đầu không giữ lời hứa mà bạn chắc chắn họ đã cam kết. Trong bất cứ hoàn cảnh nào, đều có những trở ngại phổ biến sau:

Họ hiểu lầm, bạn hiểu lầm

Họ làm quá nhiều hoặc quá ít, bạn làm quá nhiều hoặc quá ít

Họ vượt quá ranh giới, bạn vượt quá ranh giới

Họ rơi vào mô hình không hiệu quả, bạn rơi vào mô hình không hiệu quả

Họ phát điên, bạn phát điên

Không phải là “nếu” mà chỉ luôn là “khi”. Không bao giờ có một mối quan hệ mà ngay từ đầu đã bền chặt và không đi trật khỏi quỹ đạo trong một giai

đoạn nào đó.

Đây thực sự không phải là vấn đề. Đó chỉ là cuộc sống. Thành công dành cho bạn nằm ở việc quản lý những thứ này khi chúng diễn ra. Đó cũng không phải là về việc có những mối quan hệ hoàn hảo. Đó là một ý nghĩ kỳ quặc. Đó là về những nền móng cơ sở cho các mối quan hệ đầy nhiệt huyết từ đầu.

## **Cách nào so với Cái gì?**

Cơ hội tốt nhất để bạn phục hồi trở lại, phân loại nó và khiến mọi thứ trở nên tuyệt vời lần nữa nằm ở việc thực hành thỏa thuận xã hội, một kỹ thuật mà nhà tư tưởng về quản lý, Peter Block, đã giới thiệu trong cuốn sách tuyệt vời của mình *Flawless Consulting* (tạm dịch *Sự tư vấn tuyệt hảo*).

Trọng tâm của thỏa thuận xã hội là dành thời gian để nói về cách làm – mối quan hệ và cách chúng ta sẽ làm việc cùng nhau – hơn là trở nên bị dụ dỗ bởi cái gì, sự phấn khích và khẩn cấp về nội dung, cái gì cần được phân loại và giải quyết.

Việc hiểu rằng bạn phải nói về cách làm sẽ ngay lập tức tạo nên sự khác biệt trong những mối quan hệ công việc của bạn. Nhưng để khiến nó dễ dàng hơn, dưới đây là 5 câu hỏi cơ bản để hỏi và trả lời. Bạn không cần phải hỏi tất cả 5 câu. Tôi chắc chắn bạn sẽ biết cách kết hợp tốt nhất giữa mọi người và hoàn cảnh. Chỉ cần chắc chắn là bạn đặt ra một vài trong số những câu hỏi này trước khi mọi thứ bắt đầu.

Bạn sẽ muốn ghi nhớ rằng bất kỳ thỏa thuận tốt đẹp nào đều là sự trao đổi qua lại. Vì vậy, đừng bị lừa phỉnh với suy nghĩ rằng việc của bạn chỉ là đặt câu hỏi. Bạn cũng cần sẵn sàng trả lời chúng nữa, vì vậy, bạn và những đồng sự đều biết nơi các bạn có thể vấp ngã.

Bạn muốn gì? (Đây là những gì tôi muốn.) Đây là một câu hỏi mà hầu như lúc nào cũng khiến mọi người phải dừng lại một chút. Nó tương như khó trả lời và vô cùng hữu ích khi bạn có thể xác định rõ ràng chính xác thứ mà bạn muốn từ mối quan hệ này.

Đương nhiên, bạn sẽ muốn khớp nội bản chất giao dịch của mọi thứ: Tôi muốn bạn thực hiện và hoàn thành việc này. Nhưng xem xem bạn có thể đi xa hơn thế không. Bạn còn muốn gì nữa? (“Tôi muốn việc này để xác định vị trí của tôi trong lần thăng chức tiếp theo”.) Còn điều gì nữa sẽ khiến mối quan hệ có giá trị thực sự? (“Tôi muốn điều này để đặt nền tảng cho việc hợp

tác trong tương lai.”)

Bạn cần giúp đỡ ở đâu? (Đây là nơi tôi sẽ cần giúp đỡ.) Điều này quay lại câu hỏi “Bạn muốn điều gì?” ở trên và tiếp cận nó từ góc độ khác. Bạn có thể muốn làm rõ nơi bạn sẽ bị vấp ngã (đậm), bạn có thể đạt đến một mối quan hệ như thế nào (đậm hơn), hoặc thậm chí bạn có thể thành công bằng cách nào (đậm nhất).

Tôi luôn nói với những người mà tôi sẽ cần sự giúp đỡ của họ một định nghĩa ngắn gọn hơn, không phải là một nút thắt cổ chai về các quyết định và luôn quan tâm đến các chi tiết nhỏ nhất trong một dự án.

Khi bạn có một mối quan hệ công việc thực sự tốt trong quá khứ, điều gì đã xảy ra? (Đây là những điều đã xảy ra với tôi.) Kể một câu chuyện về thời điểm khi bạn đang trong một mối quan hệ công việc tương tự như công việc đang làm, và mối quan hệ đó rất tốt. Họ đã làm gì? Bạn đã làm gì? Có điều gì khác nữa đã xảy ra? Đây là những thời điểm quan trọng khi bạn và họ mỗi người một hướng và bạn chọn con đường này mà không phải là một con đường khác? Còn điều gì khác nữa đóng góp cho thành công của mối quan hệ đó?

Để đưa việc này đến một mức độ khuyến khích hơn, bạn có thể hỏi, “Bạn nghĩ sao về quyền kiểm soát bạn có về những gì chúng ta đang cố gắng làm ở đây?” Đó là một câu hỏi làm sáng những góc tối: Quyền kiểm soát và quyền lực có tác dụng như thế nào trong mối quan hệ?

Khi mọi thứ trở nên sai lệch, bạn sẽ có kết cục như thế nào? Bạn sẽ xử sự ra sao? (Đây là cách tôi xử sự.) Hãy kể một câu chuyện khác, lần này là khi mối quan hệ trong công việc không có gì tiến triển. Đó có thể là khi mọi thứ trở nên sai lệch một cách thậm tệ hoặc có thể là khi nó trở nên tầm thường. Bạn và họ đã làm gì? Đây là những cơ hội bị bỏ lỡ? Đây là những khoảnh khắc khi mọi thứ bị phá vỡ?

Nếu có thể, hãy tường thuật một cách lưu loát các hành động mà chỉ mình bạn làm khi mọi thứ bắt đầu đi sai hướng. Bạn im lặng? Giận dữ? Cố gắng kiểm soát và bắt đầu quản lý vi mô? Đổ lỗi hay bỏ chạy?

Ngoài ra, cũng xem xem bạn có thể tóm tắt được các “điểm nóng” của mình không. Những điều nhỏ nhất nào có thể khiến bạn gặp khó khăn? Đó có phải là khi bạn không nhận được e-mail trả lời? Đó là khi những người khác đến họp muộn? Không check-in thường xuyên? Được đưa ra những lời khuyên trước khi bạn nắm được trọng tâm của câu hỏi? Những lỗi chính tả và dấu

nháy ngẫu nhiên? Chúng ta luôn có lý do để nổi giận. Nếu họ hiểu rõ chúng ta và ngược lại, mọi điều đều có thể trở nên suôn sẻ hơn.

Khi mọi thứ sai lệch – chắc chắn sẽ vậy – chúng ta có thể kiểm soát điều đó bằng cách nào? Điều này có sức mạnh kép. Đầu tiên, bạn đang thừa nhận thực tế: Mọi thứ sẽ sai lệch. Giai đoạn đầu ngọt ngào sẽ kết thúc. Những lời hứa bị phá vỡ. Các kỳ vọng không được đáp ứng. Bằng cách phơi bày chúng, bạn có thể thảo luận về kế hoạch khi nó không đi đúng hướng.

Tôi đã làm mọi thứ từ việc tạo ra cụm từ mã (“Tôi cần ‘dốc bầu tâm sự’ với anh...”) để tạo ra một quá trình (“Tôi sẽ nhấn nút Dừng nhiệm vụ”), để đơn giản đồng tình rằng chúng ta có quyền nói về mọi thứ khi cảm thấy cần phải nói.

## **Những câu hỏi có sức mạnh hơn những câu trả lời**

Những gì bạn nghe và những gì bạn sẽ chia sẻ sẽ rất thú vị, sâu sắc và hữu ích. Nhưng trở trêu thay, câu trả lời thực tế lại không phải là điều quan trọng nhất trong một cuộc đối thoại. Thứ có quyền năng hơn là sự thật rằng bằng cách đặt ra những câu hỏi, bạn có quyền thừa nhận tình hình giữa các bạn khi mọi thứ không đi đúng hướng (như chắc chắn chúng sẽ vậy). Nói về cách thức hiện tại cho phép bạn nói về cách thức sau này, khi mọi thứ bắt đầu đi sai hướng.

Điều đó có nghĩa rằng, đây không phải một cuộc trò chuyện của phần đa người. Bởi đó không phải một cuộc đối thoại xảy ra một cách tự nhiên. Một vài người – mà có thể sẽ là cả bạn – phải có can đảm để chặn những dòng chảy thông thường lại, hãy tạm bước sang một bên, và bắt đầu cuộc trò chuyện. Bạn có thể phải trả giá cho một cuộc trò chuyện vụng về, có thể là một vài cuộc nói chuyện khó xử.

Và nếu bạn chỉ mới bắt đầu một mối quan hệ công việc – với sếp, nhóm làm việc, với khách hàng và với những nhà cung cấp của bạn – bạn đang có lợi thế hoàn hảo để tạo dựng một mối quan hệ đầy nhiệt huyết thông qua thỏa thuận xã hội. Hãy lùi lại, bước khỏi những gì mà các bạn đang tập trung vào, và mời họ tham gia vào cuộc hội thoại với bạn về cách làm.

MICHAEL BUNGAY STANIER là đối tác cấp cao kiêm nhà sáng lập của Box of Crayons, một công ty giúp đỡ những tổ chức làm ít những công việc



tốt và nhiều những công việc tuyệt vời. Những cuốn sách của ông: Do more Great work và dự án từ thiện, End Malaria.

→ [www.boxofcrayons.biz](http://www.boxofcrayons.biz)



**“Mọi điều khiến chúng ta bực tức về người khác có thể giúp chúng ta hiểu về bản thân mình hơn.”**

— CARL JUNG

**HỎI & ĐÁP:**

**Networking trong nền kinh tế kết nối**

— cùng với *Sunny Bates*

*Sunny Bates là một nhà kết nối bậc thầy. Trong hơn 25 năm, cô là một cố vấn chiến lược, chuyên viên phụ trách kiêm chuyên gia kết nối cho những công ty khác nhau từ Kickstarter and TechStars đến GE và TED. Nếu “phương tiện truyền đạt là thông điệp”, thì phương tiện của cô là con người. Cô tin rằng những người xung quanh bạn – và cách bạn kết nối với họ – là yếu tố quan trọng duy nhất trong việc khai phá tiềm năng phát triển của bạn. Chúng tôi đã nói chuyện với Sunny về những trở ngại chính ngăn mọi người khỏi việc tạo ra những kết nối đúng đắn và cách để tiếp cận nghệ thuật làm giàu mạng lưới với một tư duy rộng lượng hơn là một nghĩa vụ.*

Mọi người đấu tranh vì điều gì nhiều nhất khi nói đến việc kết nối với những người khác và xây dựng mạng lưới?

Đặt câu hỏi. Không ai muốn đặt câu hỏi – ở mọi cấp độ, với mọi kiểu người, từ CEO trở xuống. Tôi nghĩ mọi người có tư duy khá hạn hẹp, nghĩ rằng họ chỉ có thể tiếp cận được những người làm những kiểu công việc giống họ. Nhưng khoa học mạng lưới cơ bản cho thấy đó đều là những liên kết lỏng lẻo. Họ là những người bạn của bạn của bạn. Đó giống một nơi để thứ gì đó quan trọng xảy đến với bạn hơn là bên trong vòng tròn những bạn bè và đồng nghiệp của bạn.

Bạn nói gì với những người sợ đưa ra yêu cầu?

Nếu không đặt câu hỏi, bạn sẽ không bao giờ có được câu trả lời. Chắc chắn, mỗi lần bạn có thể nhận được rất ít. Nhưng nếu bạn không đặt câu hỏi, bạn sẽ không đạt được gì. Bạn chỉ cần có đủ để vượt qua chính mình. Chúng ta sống trong một nền kinh tế kết nối. Nếu không thể kết nối với mọi người để họ hiểu những gì bạn cung cấp, bạn đang làm việc trong môi trường chân không và sẽ sớm bị loại bỏ. Tất cả những gì bạn nhận được trong tình cảnh đó là sự cay đắng, bởi bạn sẽ chứng kiến các đồng nghiệp của bạn thăng tiến và làm mọi điều và bạn sẽ nói. “Tôi có thể làm những việc này. Tại sao không phải là tôi?”

Rất dễ để nghĩ rằng một ai đó biết bạn. Và nếu họ biết bạn, họ sẽ nghĩ đến việc gọi cho bạn, đề nghị bạn, hoặc muốn bạn làm một việc gì đó. Nhưng mọi người đều quên mất điều này. Tôi đã từng làm công việc tuyển dụng trong nhiều năm, và tôi luôn ngạc nhiên trước 20% thời gian, người cuối cùng được tuyển dụng đều được khách hàng biết đến nhiều. (Khách hàng không chỉ nghĩ về họ.) Điều đó có nghĩa rằng, cứ 5 người mà bạn biết, thì một người trong số đó có khả năng ảnh hưởng lên bạn hoặc thuê bạn – điều đó có thể giúp bạn muốn mở rộng vòng tròn mối quan hệ của mình.

Bạn sẽ nói gì với những người nghĩ rằng mạng lưới bằng một cách nào đó là thiếu trung thực hoặc quá mang tính chất giao dịch?

Tinh thần cơ bản của mạng lưới là sự hào phóng. Nếu bạn cam kết với mọi người trên tinh thần rộng lượng, khác hẳn với việc – “Tôi đã làm cho anh 3 điều, bây giờ anh phải làm lại cho tôi 3 việc” – bạn sẽ tiến xa hơn nữa. Hơn nữa, quá trình có thể trở thành một nhiệm vụ vui vẻ hơn là nặng nề. Xây dựng một mạng lưới giống như việc vun trồng một vườn cây: Bạn không muốn mọi người trong mạng lưới của bạn chỉ đơn sắc hoặc một hương vị. Bạn muốn một mạng lưới đa dạng về độ tuổi, ngành nghề, đam mê, đồng thời chăm sóc họ cẩn thận.

Bạn có bất cứ chiến lược nào cụ thể để tiếp cận mọi người không?

Hãy quan sát những người mà bạn ngưỡng mộ nhất trong lĩnh vực của bạn. Và liệt kê họ ra. Đây là 4 người đang làm rất tốt công việc trong các tổ chức mà tôi ngưỡng mộ. Hãy tiếp cận họ. Nếu bạn quyết định liên hệ với mỗi người một tuần, điều đó có nghĩa là có 52 người mới trong một năm. Và hãy bắt đầu bằng việc chỉ tiếp cận người mà bạn ngưỡng mộ công việc của họ, hoặc bạn được tạo nguồn cảm hứng từ nó. Tôi chưa bao giờ gặp một người,

dù nổi tiếng đến mức nào, từng cảm thấy hãnh diện trước một lời khen đích thực.

Bạn duy trì được mối quan hệ từ đó bằng cách nào?

Bạn luôn muốn rõ ràng về những gì bạn yêu cầu. Bạn đang yêu cầu một mối quan hệ? Bạn đang yêu cầu một lời khuyên? Bạn đang yêu cầu được theo họ trên cả quãng đường và thi thoảng đưa ra một câu hỏi? Tôi nghĩ tiêu chuẩn đánh giá tốt nhất về câu hỏi được đặt ra: Bạn cảm thấy thế nào nếu ai đó tiếp cận bạn và hỏi chính xác điều như vậy? Nếu bạn cảm thấy không vấn đề gì, hãy tiến tới và hỏi điều đó. Nếu cảm thấy có chút không thoải mái, hãy cố gắng thay đổi nó theo cách khiến bạn cảm thấy ổn hơn.

Chuyện gì xảy ra nếu tôi thực sự muốn làm quen với họ, chỉ với một tách cà phê?

Đặc biệt khi bạn nghĩ về những người sáng tạo, sẽ có rất nhiều người có một ngày làm việc tại một công ty quảng cáo, nhưng những dự án “tay ngang” mới thực sự là những gì họ quan tâm nhất. Nếu có thể xác định điều đó là gì, bạn có thể có cơ hội kết nối với trọng tâm của điều mà họ quan tâm.

Thường thì, mọi người cố gắng kết nối nhiều theo một kịch bản dạng LinkedIn hơn: “Ồ, chúng ta làm cùng ngành đấy” hoặc “Chúng ta làm cùng công việc, và vậy chúng ta cần biết nhau.” Và câu trả lời thường là: “Không, thực sự chúng ta không làm cùng một thứ đâu và tôi ghét công việc của mình.”

Thế còn việc trả ơn những người đã giúp đỡ bạn thì sao?

Mọi người có quan niệm rằng họ luôn phải hỏi, “Tôi có thể giúp gì cho anh?” để chứng tỏ việc “có đi có lại” khi họ nhờ giúp đỡ hoặc kết nối. Và thật tuyệt khi ai đó hỏi vậy – điều này rất quan trọng – nhưng bạn muốn làm điều đó một cách chân thực. Tôi luôn đánh giá cao khi mọi người đặt câu hỏi bằng cách lồng nó vào trong cuộc nói chuyện hơn là thứ thêm vào để kết thúc câu chuyện. Giống như, “Ồ, anh cho tôi cái này, vì vậy, tôi hỏi anh xem anh cần giúp gì.” Thật tuyệt vời khi có thể lái sự trao đổi xa khỏi việc nợ nần và nghĩa vụ đồng thời hướng đến tinh thần bao dung rộng lượng hơn.

Có còn điều gì khác cần được nhận thức về thời điểm bạn nghĩ đến kết nối trong một thế giới sáng tạo nói riêng?

Trong giới sáng tạo, người tỏa sáng nhất luôn nhận được rất nhiều tình cảm.

Mọi người luôn bị thu hút bởi những điều mới mẻ và nhanh chóng bỏ lại đằng sau những điều đã thử-và-đúng để ủng hộ cho những gì đang được chú ý. Tôi nghĩ đó là bài học thú vị cho cách bạn nghĩ về việc xây dựng mạng lưới của bạn dài lâu một cách có chủ ý. Bạn muốn tập trung vào việc lôi kéo những người mà bạn tôn trọng, những người mà bạn tin rằng sẽ để tâm đến lợi ích của bạn, và cũng là những người đã đi cùng bạn đủ xa – để bạn sẽ không phải quay trở lại nhiều lần chỉ vì một vài người. Nếu có thể xây dựng mạng lưới theo một cách thông minh, bạn sẽ xây dựng được cả một sự nghiệp với sự hỗ trợ của nó.

SUNNY BATES hoạt động ở bất cứ đâu các nhà điều hành, nhà tư tưởng, nghệ sĩ, người sáng tạo, nhà đổi mới, doanh nhân, nhà giáo dục và các nhà hảo tâm kết nối và tiếp xúc trên toàn cầu. Là một chuyên gia về phát triển mạng lưới con người, cô có một danh sách những khách hàng bao gồm một vài tổ chức nổi tiếng nhất thế giới, từ Kickstarter, TED, GE và Credit Suisse, đến MTV, Học viện khoa học quốc gia, tờ the Guardian, và TechStars.

→ [www.sunnybates.com](http://www.sunnybates.com)



**“Suy cho cùng mọi thứ đều kết nối – con người, ý tưởng, mục tiêu. Chất lượng của những sự kết nối là chìa khóa để thành công.”**

**— CHARLES EAMES**

**Tạo ra một đội hợp tác tinh nhuệ**

**— David Burkus**

*Vào năm 1995, Kevin Dunbar đã thực hiện một cuộc thử nghiệm khá sáng tạo trong phòng thí nghiệm. Ông muốn nghiên cứu về cách thức những đột phá khoa học xảy ra. Dunbar, một nhà tâm lý học tại Đại học McGill, đã phá vỡ những phương thức truyền thống về chất vấn khoa học được sử dụng trong tâm lý học và lựa chọn thay vì cạnh tranh trong những lĩnh vực nghiên cứu về nhân chủng học và dân tộc học. Thay vì kiểm tra, ông sẽ sử dụng sự quan sát. Ông cài đặt những máy quay bên trong những phòng thí nghiệm vì*

*sinh nổi bật để nghiên cứu về thời điểm và cách thức những hiểu biết đột phá của các nhà khoa học xảy ra.*

Khám phá gây kinh ngạc của Dunbar đó là hầu hết những tầm nhìn không xảy ra khi các nhà nghiên cứu ở một mình trong phòng thí nghiệm. Trên thực tế, đa phần thực sự xảy ra trong những cuộc họp định kỳ tại phòng thí nghiệm, khi các nhà nghiên cứu công bố những phát hiện mới nhất của mình và chia sẻ những thất bại khó khăn nhất của bản thân với những người còn lại trong đội.

Tại bất kỳ phòng nghiên cứu nào, hầu hết những thí nghiệm đều thất bại hoặc đạt đến những kết quả ngoài mong đợi. Trong những cuộc họp định kỳ này, Dunbar đã quan sát được rằng các nhà nghiên cứu chia sẻ những kết quả của họ và cũng phát triển những sự tương đồng nhằm cố gắng mô tả những gì mang lại cho họ các vấn đề. (Những sự tương đồng thường khá phổ biến trong khoa học. Hãy xem xét cách mà Watson và Crick sử dụng sự tương đồng về bậc thang xoắn để mô tả những cấu trúc xoắn kép của phân tử ADN.)

Dunbar lưu ý rằng khi các nhà nghiên cứu phát triển sự tương đồng và khi các nhà nghiên cứu khác xây dựng ý tưởng xung quanh những sự tương đồng đó, thì các giải pháp cho những vấn đề của họ sẽ xuất hiện. Đôi khi, một nhà nghiên cứu sẽ bị quấy rầy cả tuần bởi một vấn đề, và giải pháp dường như sẽ được hé lộ chỉ sau 10 phút bàn bạc cùng đồng nghiệp. Dunbar cũng phát hiện ra rằng các phòng thí nghiệm có những đội nhóm cá nhân đa dạng – mọi người có những lĩnh vực chuyên môn khác biệt làm việc trong những dự án khác nhau – thường có những hiểu biết sáng tạo hơn và đưa ra những nghiên cứu ý nghĩa hơn.

Nhưng một đội ngũ cần được đa dạng hóa đến mức nào để có được sự sáng tạo tối ưu? Nghiên cứu của Dunbar không trả lời câu hỏi này. Để làm sáng tỏ điều này, chúng ta hãy cùng chuyển từ phòng thí nghiệm vi sinh vật đến sân khấu Broadway.

Không có một sản phẩm nào của Broadway được tạo ra một cách đơn lẻ. Ngay cả khi nó được gọi là “show độc diễn” cũng cần đến cả một đội ngũ hỗ trợ viết kịch bản, dàn dựng sân khấu, ánh sáng, và mọi thứ trong việc sản xuất, từ việc lên ý tưởng ban đầu cho tới đêm diễn. Nhu cầu về sự hợp tác là những gì đã thu hút sự chú ý của hai giáo sư quản lý, Brian Uzzi và Jarrett Spiro. Uzzi và Spiro muốn biết bằng cách nào sự sáng tạo và thành công của một vở nhạc kịch Broadway bị ảnh hưởng bởi mức độ đa dạng giữa những

người cộng tác. Rất nhiều nghệ sỹ tại Broadway tham gia vào nhiều hơn một vở nhạc kịch cùng lúc; ví như, họ phát triển các mối quan hệ giữa những thành viên của những đội khác nhau. Hai nhà nghiên cứu đã thiết kế một nghiên cứu để kiểm chứng xem sức mạnh hoặc sự đa dạng của những mối quan hệ đó có ảnh hưởng đến thành công trong công việc của họ không.

Uzzi và Spiro đã cùng nhau phân tích gần như tất cả các vở nhạc kịch của Broadway từ năm 1945 đến 1989. Kết quả cuối cùng là dữ liệu về 474 vở nhạc kịch và 2.092 nghệ sỹ, bao gồm những huyền thoại của Broadway từ Cole Porter đến Andrew Lloyd Webber. Một khi có được những dữ liệu nền tảng này, hai nhà nghiên cứu đã phân tích từng buổi biểu diễn để tính toán mạng lưới phức tạp của các mối quan hệ trong công việc và sự cộng tác giữa các nhà sản xuất, đạo diễn, diễn viên và biên đạo. Các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng thế giới của những vở nhạc kịch Broadway là một sự liên kết dày đặc với nhiều cá nhân cùng tập trung vào một sản phẩm, sau đó sẽ đi một hướng riêng để tham gia vào một dự án mới cùng với một vài cộng sự đã từng hợp tác trong năm ngoái. Sự năng động này tạo ra thứ hiện được gọi là “mạng lưới thế giới bé nhỏ”, một mảnh đất màu mỡ cho các đội kết nối, hợp tác và chia rẽ nếu cần thiết.

Các nhà nghiên cứu thậm chí còn tìm được một cách để đo lường mức độ lặp lại của sự hợp tác trong bất cứ năm hoạt động nào, một giá trị mà họ gọi là “thương số thế giới nhỏ” hoặc đơn giản là Q. Q là một chỉ số đo lường mức độ đa dạng và đồng nhất mà các đội sản xuất của Broadway từ năm đó. Khi chỉ số Q cao, các đội ngũ đang liên kết mật thiết với nhau; nhiều nghệ sỹ biết nhau hơn và làm việc cùng nhau trong nhiều dự án hơn. Khi chỉ số Q thấp, sẽ không có nhiều sự quen thuộc và sự hợp tác hiếm khi xảy ra. Uzzi và Spiro sau đó đã so sánh chỉ số Q của mỗi năm với mức độ thành công về tài chính và sự đón nhận chương trình năm đó của khán giả.

Với những gì chúng ta biết về đội ngũ, việc cho rằng các đội sản xuất đó có chỉ số Q cao – những đội ngũ có rất nhiều kinh nghiệm làm việc cùng nhau trong quá khứ – sẽ làm tốt hơn và sản xuất những chương trình sáng tạo và thành công hơn là hoàn toàn hợp lý. Nghiên cứu của Uzzi và Spiro cũng nhận ra rằng giả định này đúng đắn, nhưng chỉ tới một điểm nhất định. Thay vì một đường thẳng gia tăng về thành công tỷ lệ thuận với sự đa dạng, thì các đường có xu hướng giống đồ thị hình chuông hơn. Khi chỉ số Q của một năm sản xuất tăng, đại diện cho sự đa dạng của cơ cấu mạng lưới, thành công về tài chính và nghệ thuật cũng tăng đến một điểm tối ưu nhất định, khi chỉ số Q cao hơn sẽ dẫn đến sự giảm các phép đo lường về thành công.

Vậy tạo sao thành công lại giảm sau khi đạt đến điểm tối ưu nhất định? Nó chỉ ra rằng sự gắn gũi của một đội ngũ cho trước ảnh hưởng đến hiệu quả của nó: Những người hoàn toàn xa lạ buộc phải làm việc với nhau có thể gặp vấn đề trong việc trao đổi ý tưởng, nhưng những người bạn thân thiết cũng không tốt cho sự sáng tạo. Trong trường hợp sau, những người hợp tác thường quá thân thiết, có những nền tảng chung, vậy nên họ sẽ đưa ra các ý tưởng giống nhau – một dạng suy nghĩ sáng tạo theo nhóm. Cuối cùng, Uzzi và Spiro đã tìm ra sự hợp tác được xây dựng từ sự kết hợp những mối liên kết gần gũi, và quan điểm mới tăng cường khả năng sáng tạo của mọi người tham gia. Trong kịch bản này, các cá nhân có thể nhanh chóng thiết lập các chuẩn mực để giao tiếp và trao đổi ý tưởng, nhưng cũng được hưởng lợi từ những kinh nghiệm và kiến thức khác nhau được đưa vào từ các thành viên mới trong nhóm.

Nghiên cứu của Uzzi và Spiro cũng giúp giải thích hiện tượng trong các phòng thí nghiệm của Dunbar, nơi các nhóm đa dạng hơn mang lại những hiểu biết sáng tạo và đột phá. Nếu tất cả các nhà khoa học đều làm việc trong cùng một thử nghiệm và có cùng chuyên môn, họ sẽ đưa ra các giải thích tiềm năng tương tự nhau. Mặc dù vậy, trong nghiên cứu của Dunbar, các phòng thí nghiệm được thực hiện một loạt các thử nghiệm được tổ chức bởi những cá nhân đến từ các lĩnh vực khác nhau, điều đó có nghĩa là mọi người đều có lợi từ những kiến thức đa dạng của những người khác. (Đáng chú ý là trong trường hợp của Dunbar, thực tế rằng tất cả các phòng thí nghiệm vi sinh đặc biệt đã giữ cho nhóm trở nên quá đa dạng).

Khi cùng được phân tích, các kết quả nghiên cứu của Dunbar và Uzzi hàm ý rằng các dự án sáng tạo thành công nhất được tạo ra bởi một đội ngũ bao gồm sự kết hợp lành mạnh các kết nối có sẵn, chia sẻ kinh nghiệm và những quan điểm hoàn toàn mới. Nếu bạn đang tìm cách để tăng khả năng sáng tạo tiềm ẩn của bạn, thì việc gia nhập một đội ngũ sẽ mang lại hiệu quả. Nhưng việc tham gia vào bất cứ một đội ngũ cũ nào không phải là ý kiến hay. Bạn phải gia nhập một đội ngũ với một sự pha trộn đúng đắn giữa những thành viên cũ và những công sự mới.

•

Bạn có nhóm các cộng sự hợp tác với bạn trong mọi dự án? Nếu vậy, bạn có thể được hưởng lợi từ việc xây dựng một mạng lưới rộng lớn và xoay quanh các cộng sự với các quan điểm và kinh nghiệm làm việc khác nhau. Ngược lại, nếu bạn thường xuyên làm việc độc lập hoặc với những cộng sự thay đổi, hãy xem bạn có được một nhân tố ổn định hay không. Liệu bạn có một hoặc

hai cộng sự thuộc dạng “tốc ký sáng tạo” không? Nếu vậy, bạn có thể khám phá ra việc đưa họ vào các dự án của bạn thường xuyên hơn để có được sự nhất quán mang lại lợi ích lâu dài.

Với bất cứ điều gì, việc tìm được sự cân bằng đúng đắn là điều quan trọng nhất. Quá nhiều sự thân quen trong nhóm sáng tạo của bạn có thể dẫn đến tình trạng trì trệ, trong khi nếu quá ít mối quan hệ đó nghĩa là bạn liên tục không đồng nhất. Điều đáng lưu ý nhất đối với bạn với tư cách một cá nhân có thể nằm ở việc hiểu rõ tầm quan trọng của sự hợp tác. Nếu bạn thực sự muốn những dự án sáng tạo của mình khởi sắc, đừng thực hiện chúng một mình.

DAVID BURKUS là trợ giảng về lĩnh vực quản lý tại trường Cao đẳng Kinh doanh thuộc Đại học Oral Roberts, nơi ông dạy các khóa học về sáng tạo, đổi mới và kinh doanh. Ông cũng là tác giả của cuốn sách *The myths of Creativity: The Truth About How Innovative Companies and People Generate Great Ideas*.

→ [www.davidburkus.com](http://www.davidburkus.com)



**“Nói với tôi, tôi sẽ quên; dạy tôi, tôi sẽ nhớ; để tôi tham gia, tôi sẽ học hỏi.”**

— Ngạn ngữ Trung Quốc

**Dẫn đầu trong thế giới đồng sáng tạo**

— *Mark McGuinness*

*Ai là người đã thiết kế nhà thờ Chartres? Đừng lo nếu bạn không biết câu trả lời. (Và cả Wikipedia lẫn Google đều không thể giúp gì được). Nó là một câu hỏi bẫy: không có kiến trúc sư nào cả. Ngày nay, chúng ta mặc nhiên cho rằng những tòa nhà lớn được “thiết kế” bởi một người duy nhất, kiến trúc sư. Công trình xây dựng thực sự được giao cho các kỹ sư mà nhiệm vụ của họ chỉ là làm theo kế hoạch và thực thi tầm nhìn của kiến trúc sư.*



Chúng ta không nhìn thấy Frank Gehry trộn xi măng hay kéo dầm vào vị trí bằng cần cẩu. Chúng ta cũng không thấy những nhà xây dựng thiết kế mặt tiền hay thay đổi lớn ở một tòa nhà đang xây dở dang thông qua một dự án. Nhưng trong thời Trung Cổ, những cảnh này rất phổ biến.

Trong những cuốn sách của mình *The Contractors of Chartres* và *The Master Masons of Chartres*, kiến trúc sư John James đã lập luận một cách đầy thuyết phục rằng nhà thờ không được thiết kế bởi riêng một kiến trúc sư nào và sau đó chuyển cho những người xây dựng. Thực tế, không có một nghề nào là kiến trúc sư theo nghĩa hiện đại cả. Thay vào đó, vai trò của kiến trúc sư và nhà thầu được kết hợp lại trong một người là Chuyên gia xây dựng, người có tay nghề thủ công cũng như trình độ dựng bản thiết kế cao.

Và chỉ khi chuyên gia xây dựng bắt tay vào công trình, thì những người khác làm việc trên mặt đất (hoặc trên giàn giáo) mới đảm nhận trách nhiệm đưa ra tầm nhìn lớn. Thẩm quyền được xác định rõ ràng, nhưng vai trò của chuyên gia không phải là lên kế hoạch và quản lý vi mô mọi thứ, thay vào đó, anh ta có trách nhiệm định hình tầm nhìn tổng quát và phối hợp những nỗ lực của nhóm của anh ta trong khi cho phép họ tự do ứng biến với cấu trúc tổng thể:

Những tòa nhà này được xây dựng trên một cơ sở tập thể xa hơn những gì thường được chấp nhận ngày nay.... Công việc của người xây dựng chính là một trong những việc điều phối các lực lượng lao động... dưới dạng hoạt động... giống phong cách jazz hơn là một dàn nhạc giao hưởng.

Việc nhận ra tiềm năng sáng tạo của bạn – và của những người khác – đòi hỏi các kỹ năng của Chuyên gia xây dựng hơn là kiến trúc sư, nhà tổ chức các buổi biểu diễn nhạc jazz hơn là người chỉ huy dàn nhạc. Không chỉ có ý tưởng về tầm nhìn, mà còn phải thực thi ý tưởng; không chỉ sáng tạo đơn độc, mà còn phải cùng sáng tạo với những người khác; không chỉ đưa ra mệnh lệnh, mà còn hợp tác với các đối tác giàu kinh nghiệm.

## **Dẫn dắt bằng tấm gương, không chỉ bằng thẩm quyền**

Trong thời Trung Cổ, từ “chuyên gia” có một ý nghĩa rất cụ thể: nó có nghĩa là một người đã trải qua quá trình đào tạo chính quy nghiêm ngặt về một lĩnh vực nào đó như xây dựng, mộc hay vẽ tranh. Sau một thời gian học nghề, người học cần phải có một “kiệt tác” – một phần công việc được đánh giá đủ tốt để được nhận chức danh, quyền hạn và trách nhiệm của một chuyên gia

và trở thành thành viên trong hội đồng ngành nghề.

Khi các chuyên gia thăng chức qua các cấp bậc, họ không nghỉ hưu và làm việc tại văn phòng. Họ vẫn tiếp tục với công việc tay chân, gắn mình với công việc, dẫn dắt bằng tấm gương cũng như quyền hạn của họ.

Trong cuốn *Confessions of an Advertising Man* (tạm dịch: Lời thú tội của một người làm quảng cáo), David Ogilvy đã viết rằng dù đứng đầu một công ty bận rộn, ông vẫn luôn dành thời gian để tự viết quảng cáo thường xuyên, để chỉ cho các nhân viên viết quảng cáo của ông cách thực hiện nó. Ông đã noi theo gương của ông chủ cũ, Ngài Pitard, bếp trưởng của khách sạn Majestic tại Paris, người bước ra khỏi văn phòng mình mỗi lần một tuần và nấu món ăn thể hiện đẳng cấp của một bếp trưởng giỏi nhất trong bếp.

Luôn giữ cho đôi tay bạn “làm việc”, ngay cả khi bạn có chuyển sang vai trò quản lý. Việc làm này mang lại một vài lợi ích: (1) về cấp độ cá nhân, bạn sẽ cảm thấy hài lòng khi tự làm công việc, (2) nó sẽ giúp bạn hiểu thêm về những thách thức mà đội ngũ của bạn phải đối mặt, và (3) bởi hầu hết những cá nhân sáng tạo đều đưa ra đánh giá dựa trên tài năng và thành tích, nên bạn sẽ duy trì được sự tôn trọng từ đội ngũ của bạn.

### **Mọi thứ đều được xây dựng dựa trên các mối quan hệ**

Chỉ khi nhà thờ Chartres bị búa vây bởi một mạng lưới căng thẳng và căng thẳng tốt độ, thì các đội ngũ xây dựng nó mới được gắn chặt với nhau bởi những mối quan hệ hợp tác – với sự cân bằng căng thẳng cao. Quyền lực cũng giữ vai trò riêng, cũng như sự tôn trọng nghề nghiệp và thứ mà các thợ xây dựng gọi là “tình bằng hữu”.

Nếu bạn đang làm việc trong một cơ quan hoặc một studio, bạn sẽ quen thuộc với không khí này và nhu cầu xây dựng những mối quan hệ mạnh mẽ với các đồng nghiệp. Nhưng ngay cả nếu bạn đang là một người làm công việc tự do, hoặc một nghệ sĩ solo, sản phẩm sáng tạo của bạn phụ thuộc vào mọi tuýp người – khách hàng, nhà thầu, nhà cung cấp, đối tác, cố vấn, trợ lý và những cộng sự trong ngành.

Vì vậy, hãy mài giũa các kỹ năng giao tiếp của bạn cũng như nghề nghiệp của bạn vậy. Hãy học viết một e-mail rõ ràng và hấp dẫn; cung cấp những bài thuyết trình đầy sức thuyết phục; chủ trì một cuộc họp hiệu quả; khiến

các cuộc trò chuyện “khó nhằn” trở nên dễ dàng hơn. Đầu tư thời gian vào kết nối và xây dựng các mối quan hệ cộng sự mạnh mẽ (không giống như tình bạn). Khi một ai đó trong đội của bạn cần sự trợ giúp, hãy giúp đỡ họ – gieo nhân nào gặt quả ấy.

## **Cùng nhau tiến bộ**

Không giống như các kiến trúc sư hiện đại, những người xây dựng nhà thờ không bắt đầu với một bản thiết kế thu nhỏ mô phỏng toàn tòa nhà. Thay vào đó, họ tỉ mỉ đo kích thước chính xác của tòa nhà thực tế trên công trường xây dựng. Những chi tiết cụ thể – như hình dạng cột, vòm và cửa sổ – được làm trong quá trình xây dựng bởi những thợ chuyên chịu trách nhiệm các phần khác nhau.

Cấu trúc cơ bản được quy định và đo đạc bởi các chuyên gia. Nhưng ở mỗi giai đoạn thi công, các thiếu sót sẽ được những người có chuyên môn và các thợ thủ công khéo léo hoàn tất. Họ rất chú tâm vào những chi tiết, bởi chi tiết là nghề của họ.

Nếu có vẻ khó tin khi nói rằng nhiều yếu tố lồng ghép trong một cấu trúc phức tạp có thể được cải thiện bởi các nhân công đang thi công, thì bạn hãy nghĩ đến Wikipedia. Wikimedia Foundation có trách nhiệm đưa ra cái nhìn tổng quát và cấu trúc của trang web. Nhưng trong khuôn khổ này, hàng nghìn các lập trình viên được tự do cải thiện, bằng việc viết, sửa chữa và trao đổi nội dung về tác phẩm của người khác.

Kết quả là một cấu trúc chặt chẽ nhưng đa dạng, nơi những bài viết về các chủ đề khó hiểu nhất được tạo nên cùng với mức độ của việc quan sát chi tiết như những máng xả nước trên mái của Chartres, nơi mà không ai ngoài Chúa và những người thợ điêu khắc nhìn thấy chúng.

Khi bạn phụ trách một dự án, hãy bắt đầu bằng việc truyền cảm hứng cho mọi người bằng tầm nhìn của bạn. Và hãy chắc chắn tất cả những người cùng tham gia đều hoàn toàn nắm rõ những trách nhiệm của họ. Nhưng đừng quản lý quá chi tiết hoặc nhất quyết bắt họ phải làm theo cách của bạn. Nếu bạn thực sự muốn họ thể hiện hết sức, hãy để nhiều khoảng trống cho họ tự do sáng tạo và đưa ra những sáng kiến của mình.

## **Xây dựng trên thành quả của người khác**

Chartres không được xây dựng bởi một chuyên gia đơn lẻ mà bởi sự nối tiếp nhau của 9 chuyên gia với những thăng trầm về vốn đầu tư trong nhiều năm. Điều này có nghĩa là không có một cái nhìn toàn diện đơn lẻ nào về thiết kế nhà thờ – mỗi chuyên gia đều xây dựng dựa trên thành quả của người tiền nhiệm, thích ứng và thay đổi thiết kế khi thấy phù hợp và thực hiện công việc.

Một trong những luật bất thành văn về việc xây dựng nhà thờ được miêu tả bởi James đó là bất cứ khi nào một chuyên gia mới bắt đầu công việc, ông ta phải giữ nguyên thành quả của người tiền nhiệm. Thay vì đập đi và xây lại từ đầu, ông ta sẽ kết hợp những gì sẵn có vào hoạt động xây dựng mới của mình.

Hãy bắt đầu lắng nghe những cuộc trò chuyện tại nơi bạn làm việc: Mọi người có thường dựa trên ý kiến của những người khác không (“Có và...” ) hay ngăn chặn chúng (“Có, nhưng...”) và cố gắng thay thế chúng bằng những ý tưởng của riêng họ?

Còn bạn thì sao? Khi một ai đó đưa ra một ý tưởng mới, bạn sẽ chấp nhận nó và tìm cách phát triển nó hay sẽ chỉ trích và phá tan nó? Khi tham gia vào một dự án mà những người khác đã bắt đầu, bạn có tìm cách xây dựng nó dựa trên nền tảng của họ, hay bắt đầu lại từ đầu?

Ngay từ bây giờ, hãy nỗ lực xây dựng hơn là phá vỡ mọi thứ. Hãy bắt đầu bằng việc hỏi “Những gì đang được làm rồi? Chúng ta có thể tiếp tục xây dựng trên nó ra sao?” Hãy kiếm tìm những cơ hội để khen ngợi (một cách chân thành). Hãy nói “Đúng vậy, và” thay vì “Đúng, nhưng” – và động viên những người khác làm điều tương tự.

## **Công việc phải được đặt trên cái tôi**

Chúng ta không biết danh tính của những chuyên gia xây dựng nhà thờ Chartres. Theo James, những đồng nghiệp của họ sẽ nhận ra “mật hiệu” của họ trong những chi tiết khác biệt trên những bức tường đá mà họ tạo ra. Sự

công nhận của các cộng sự – cộng thêm tiền công và niềm tự hào của họ trong công việc – đã quá đủ.

Trong thời kỳ Phục Hưng, những người uyên bác rất được trọng vọng, trong khi thợ thủ công bị coi là những người làm thuê. Các nghệ sĩ và nhà thiết kế dần được tôn kính như thần thánh và thiên tài. Những cái tên của họ trở thành thương hiệu, yêu cầu mức giá cao từ các nhà sưu tập. Họ bắt đầu ký tên lên các tác phẩm của mình. Chúng ta bắt đầu biết đến tên của các “kiến trúc sư”.

Địa vị, uy tín, những giải thưởng và phần thưởng đều rất tuyệt vời. Danh tiếng trong nghề cũng rất quan trọng và cần thời gian cũng như không gian để bảo vệ nó. Nhưng đến khi bắt đầu công việc, hãy loại bỏ tất cả những điều đó khỏi đầu bạn và tập trung vào nhiệm vụ chính.

Đừng quá tự kiêu mà không lắng nghe người khác. Hãy hỏi thật nhiều câu hỏi và chú ý đến các câu trả lời, không phải vì sự lịch sự mà vì sự tôn trọng dành cho chuyên môn của họ và những kiến thức mà bạn có được khi làm việc cùng nhau nhiều hơn là khi làm việc một mình. Hãy trao cho họ lòng tin và sự khen ngợi về những đóng góp của họ.

“Đồng sáng tạo” nghe có vẻ như một sự cách thể hiện tình cảm, nhưng thực tế nó có thể hết sức đáng sợ. Đồng sáng tạo liên quan đến việc thả lỏng kiểm soát, lắng nghe – thực sự lắng nghe – những người xung quanh bạn và ủy quyền trách nhiệm cho họ. Đa phần nó có nghĩa là xây dựng lòng tin: có được lòng tin của những người khác, tin tưởng lại họ và tin tưởng rằng các bạn có thể gây dựng một điều gì đó lớn lao hơn và truyền cảm hứng nhiều hơn bất kỳ ai trong số các bạn có thể tự mình đạt được nó.

MARK McGuinness là một huấn luyện viên cho các chuyên gia sáng tạo. Sống tại London, nhưng ông huấn luyện mọi khách hàng trên thế giới và tư vấn cho các công ty sáng tạo. Ông là tác giả của cuốn sách Resilience: Facing Down Rejection and Criticism on the Road of Success, và là người phụ trách một chuyên mục cho 99U.

→ [www.LateralAction.com](http://www.LateralAction.com)


## **Bí quyết bỏ túi**

### *Trau dồi những mối quan hệ*

- Đừng đi một mình

Tìm những người đồng hành – những đồng nghiệp đáng tin cậy và những cộng sự mà bạn có thể đề nghị giúp đỡ, những người sẽ nói với bạn sự thật luôn khiến bạn có trách nhiệm.

- Tạo ra những thỏa thuận xã hội

Làm rõ những gì có khả năng đi sai hướng trong một mối quan hệ sáng tạo phía trước. Sau đó, khi tranh cãi xuất hiện, bạn hãy tạo ra một không gian thoải mái để nói về nó.

- Tin tưởng vào sự rộng lượng

Tập trung vào cách bạn có thể giúp những người khác, những kết nối dài lâu sẽ xuất hiện. Tinh thần thực sự của mạng lưới phải là sự rộng lượng, không phải sự bắt buộc.

- Cứ đề nghị đi, bạn sẽ nhận được câu trả lời

Việc đưa ra đề nghị luôn đi trước kết nối, và nếu bạn làm thường xuyên, mạng lưới của bạn sẽ phát triển mạnh mẽ. Hãy biến việc tiếp cận những người mà bạn ngưỡng mộ thành một thói quen hàng tuần.

- Hãy bắt tay nhau để cùng sáng tạo

Hãy lắp ghép những đội ngũ sáng tạo mà trong đó bao gồm cả những thành viên cũ lẫn những người mới. Sự đa dạng hóa (vừa đủ) sẽ làm tăng tiềm năng sáng tạo của bạn.

- Hãy hành động như một người thợ giỏi thay vì một người thầy giỏi

Xây dựng dựa trên – và cải thiện bằng – các ý tưởng và kỹ năng của người khác. Nếu bạn để mọi người tỏa sáng trong lĩnh vực mà họ có kinh nghiệm, các dự án của bạn sẽ phát triển rất nhanh.



# Chương IV. Chấp nhận rủi ro

*Cách để nắm bắt thất bại và chấp nhận nhiều rủi ro (khôn ngoan) hơn b*

Không có gì vĩ đại từng được tạo ra bằng cách gắn chặt với hiện trạng. Nếu muốn tạo ra một điều gì đó mới mẻ và khác biệt, khả năng chấp nhận rủi ro cần phải trở thành một phần trong bạn.

Nhưng nói thì dễ, làm mới khó khi não bộ của chúng ta được kiểm soát để tránh sự thiếu chắc chắn và luôn chọn vùng an toàn. Khi nghĩ về những rủi ro, chúng ta luôn nghĩ đến những thất bại. Khi nghĩ về những thất bại, chúng ta bắt đầu sợ hãi. Khi đó, trí não của chúng ta sẽ phát ra các tín hiệu để tránh xa những điều đó.

Vậy bằng cách nào chúng ta có thể vượt qua được xu hướng tránh xa khỏi những rủi ro bẩm sinh trong mỗi con người? Chúng ta sẽ xem xét khoa học đằng sau nguyên do của sự thất bại, khám phá mức độ kiên trì để có thể tạo ra những kết quả tích cực khi đối mặt với hàng loạt thất bại, và tìm hiểu cách coi những lỗi lầm của chúng ta là thông tin có giá trị thay vì cơ hội đánh bại bản thân chúng ta.

Mặt tích cực của rủi ro đó là – dù kết quả là gì – chúng ta hành động, học hỏi và phát triển. Và khi ngày mai tới, chúng ta được trang bị tốt hơn để đối mặt với nó.

**Làm sáng tỏ yếu tố sợ hãi trong thất bại**

— *Micheal Schwable*

*Vào tối ngày 18/06/1976, sau khi tập dượt trước bạn bè trong nhiều tuần, một thanh niên 22 tuổi, Jerry Seinfeld bước lên sân khấu câu lạc bộ hài kịch Catch a Rising Star tại New York để biểu diễn tiết mục đầu tiên của anh trước công chúng với tư cách một diễn viên tấu hài. Seinfeld cầm lấy mic, nhìn khán giả và đơ người. Khi cất được lời, thì tất cả những gì anh có thể nhớ là những chủ đề anh đã chuẩn bị để nói. Anh liệt kê chúng ra mà không ngừng nghỉ (“bãi biển.....những chiếc xe...”) rồi sau đó vội vã kết thúc màn biểu diễn. Màn biểu diễn đó chỉ diễn ra vắn vắn trong 90 giây. Seinfeld sau này đã kể lại thời khắc đầu tiên của anh dưới ánh đèn sân khấu, “Tôi thậm chí còn không thể thốt nên lời... tôi đã hoàn toàn bị tê liệt trong sự sợ hãi.”*



Thử thách Seinfeld phải trải qua là điều rất đổi bình thường. Các nhà nghiên cứu đang thu thập một loạt những bằng chứng cho thấy càng lo sợ bị thất bại, chúng ta càng khó có thể thành công. Một nghiên cứu gần đây do một nhóm các nhà thần kinh học tại Caltech nhận thấy rằng khi cạnh tranh trong một trò chơi máy tính đánh cược cao, những người tham gia thể hiện tệ hơn khi họ lo sợ về khả năng thua cuộc.

Nhưng khoa học cũng tiết lộ rằng những nỗi sợ hãi không chỉ phản tác dụng mà chúng còn bị thổi phồng lên. Hóa ra con người có xu hướng mạnh mẽ về việc đánh giá quá cao nỗi đau của sự thất bại và mức độ tiêu cực mà những người khác cảm nhận về rủi ro của chúng ta. Để giải thích lý do tại sao, đầu tiên hãy quan sát việc tại sao việc trúng xổ số không tuyệt như bạn nghĩ.

Hãy tưởng tượng rằng Morpheus trong phim Matrix (Ma trận) đưa cho bạn một viên thuốc màu xanh da trời và một viên thuốc màu đỏ. Nếu bạn nhận lấy viên thuốc màu xanh, bạn sẽ tỉnh dậy và trúng số độc đắc trị giá 2 triệu đô-la. Nếu bạn uống viên thuốc màu đỏ, bạn sẽ thức dậy trong tình trạng tê liệt và ngồi xe lăn trong suốt phần đời còn lại của mình. Đương nhiên, bạn sẽ chọn viên màu xanh và cảm thấy hài lòng khi nhận được một khoản kèch xù trong tài khoản ngân hàng vào sáng hôm sau. Bạn không thể nghĩ được điều đáng thất vọng hơn là việc phải trở thành một người tàn phế. Một vài người thậm chí còn nghĩ một cuộc sống như vậy không đáng sống. Nhưng họ đã nhầm.

Trong nghiên cứu nổi tiếng về những người trúng xổ số và những nạn nhân trong các vụ tai nạn (bao gồm 80 người liệt tứ chi và 11 người liệt hai chân), trong một năm thắng xổ số hoặc trải qua vụ tai nạn, một điều gì đó kỳ lạ đã xảy ra. Niềm vui của những người trúng xổ số sớm trở về mức như những người không thắng được một xu. Ngạc nhiên không kém, niềm hạnh phúc của những nạn nhân trong vụ tai nạn đã lên trên mức trung lập, và một nghiên cứu gần đây của Đại học Harvard cho thấy các cá nhân bị liệt hai chân không hề kém hạnh phúc hơn những người trúng độc đắc theo thời gian. Điều này xảy ra là do đâu?

Nó liên quan đến những gì không xảy ra nhiều hơn. Đỉnh cao của việc trúng xổ số không được duy trì lâu. Tương tự như vậy, sự tuyệt vọng của việc trở thành một người tàn tật cũng sẽ nguôi ngoai dần. Cả người thắng xổ số và những người tàn tật đều trải qua những gì mà nhà tâm lý học, Jonathan Haidt, gọi là nguyên lý của sự thích ứng. Chúng ta đánh giá việc trở thành một người trúng xổ số (hoặc người bị liệt) bởi kết quả sau đó, nhưng chúng ta thường đánh giá quá cao kết quả đó.

Con người nhanh chóng thích ứng với những tình huống mới. Sự mới mẻ biến mất nhanh hơn chúng ta tưởng. Khi tưởng tượng ra việc trở thành một người trúng xổ số, chúng ta chỉ hình dung những điều kỳ diệu mà chúng ta sẽ làm sau đó. Chúng ta không lường trước được những phiền nhiễu liên tục liên quan đến những người muốn tiền của chúng ta, sự phức tạp trong việc quản lý nó, hoặc những sự căng thẳng mới mà nó gây ra trong mạng lưới xã hội của chúng ta và gia đình (nhiều đến mức những người trúng xổ số thực sự đã thiết lập một nhóm hỗ trợ nhau). Không ai trong chúng ta mong bị trở thành một người liệt tứ chi, đến mức rất nhiều niềm vui có thể đến từ những điều mà trước đây chúng ta cho là đương nhiên. Khi học lại ngay cả những nhiệm vụ cơ bản nhất, chúng ta trải nghiệm sự tiến bộ. Và sự tiến bộ mang lại cảm giác rất tuyệt vời.

Điều này cho thấy các điều kiện của chúng ta trong cuộc sống không quan trọng. Những thay đổi đau đớn rất khó chịu và những vạch ranh giới về mức độ hạnh phúc có thể bị đảo lộn. Tuy nhiên, khi chúng ta đối mặt với thất bại nhỏ hoặc ngay cả những chấn thương nghiêm trọng (chẳng hạn như chấn thương cột sống vĩnh viễn), chúng ta thường xuyên đánh giá sai mức độ và thời gian của những phản ứng cảm xúc của bản thân. Cuối cùng, chúng ta phục hồi tốt hơn – và nhanh hơn – chúng ta tưởng. Hai nhà tâm lý học, Daniel Gilbert và Timothy Wilson đã gọi sự tác động này thiên vị. Cho dù nếu không vượt qua được kỳ thi, trượt một cuộc phỏng vấn hay bị sa thải, những nghiên cứu của họ đã chỉ ra rằng mọi người luôn đánh giá cao những tác động tiêu cực của những sự kiện như vậy. Và vì chúng ta mong đợi những thất bại như vậy đau đớn hơn và kéo dài hơn so với thực tế, nên chúng ta sợ thất bại nhiều hơn mức chúng ta cần.

Gilbert và Wilson đã tập trung vào hai hiện tượng để giải thích sự thiên vị này. Đầu tiên là sự bỏ bê miễn dịch. Chỉ khi có một hệ thống miễn dịch để chống lại những mối đe dọa với cơ thể của chúng ta, chúng ta mới có một hệ thống tâm lý miễn dịch để chống lại những mối đe dọa ảnh hưởng đến sức khỏe tâm lý của chúng ta. Chúng ta xác định những mặt tích cực (mặt sáng), hợp lý hóa những hành động của chúng ta và tìm ra ý nghĩa của những thất bại chúng ta vấp phải. Tuy nhiên, chúng ta không nhận ra tính hiệu quả của hệ thống miễn dịch này bởi nó hoạt động chủ yếu dưới tâm nhận thức có ý thức của chúng ta. Khi nghĩ đến việc chấp nhận mạo hiểm, chúng ta hiếm khi xét đến việc chúng ta sẽ trở nên tốt ra sao khi tái định hình một kết quả đáng thất vọng. Tóm lại, chúng ta thường đánh giá thấp khả năng phục hồi của bản thân.

Lý do thứ hai là chủ nghĩa trọng tâm (focalism). Khi quan sát sự thất bại từ

xa, theo Gilbert và Wilson, chúng ta có xu hướng nhấn mạnh quá mức vào các sự kiện tiêu cực (tức thất bại) và bỏ qua những chi tiết khác trong cuộc sống hàng ngày vốn có thể giúp chúng ta tiến lên và cảm thấy tốt hơn. Sự đe dọa của thất bại có ảnh hưởng rất lớn, nó tiêu tốn sự chú ý của chúng ta. Điều này xảy ra một phần là do các vùng não bộ chúng ta sử dụng để nhận thức thực tại cũng là những vùng não bộ chúng ta dùng để tưởng tượng ra tương lai. Khi cảm thấy sợ vấp ngã trong một công việc mới hoặc lo lắng về sự xấu hổ khi làm các nhà đầu tư thất vọng hay để ý đến cảm giác của các đồng nghiệp lúc đó, rất khó để tưởng tượng ra niềm vui mà chúng ta sẽ nhận được từ vụ đầu tư tiếp theo và những hoạt động hàng ngày khác vốn là một phần thú vị và cần thiết trong cuộc sống.

Chúng ta cũng đánh giá quá cao sự gay gắt của những phán xét mà những người khác dành cho mình. Các nhà nghiên cứu, Tom Gilovich và Kenneth Savitsky gọi đó là hiệu ứng ánh đèn sân khấu. Trong nhiều thí nghiệm của họ về cách tình huống gây xấu hổ – như thi trượt một bài kiểm tra trí thông minh hoặc phải mặc áo phông Barry Manilow trước mặt đồng nghiệp – những người tham gia thường đánh giá sai về mức độ tiêu cực mà người khác cảm nhận về những hành vi của họ. Chúng ta mong đợi những người khác chú ý cao độ đến những thiếu sót của mình, nhưng lại bỏ qua việc xem xét các yếu tố ngoại vi quan trọng, chẳng hạn như mức độ tương tác của những kỷ niệm tích cực của mọi người trong quá khứ.

Nhưng bạn có thể vẫn tự hỏi, thế còn sự day dứt đau đớn của sự tiếc nuối thì sao? Theo nghiên cứu của Gilovich và các cộng sự, chúng ta cũng tính toán sai thời gian sự day dứt này kéo dài. Đầu tiên, nó đau đớn, nhưng chúng ta đối mặt với nỗi đau của hành động tiếc nuối tốt hơn là chúng ta tưởng. Hệ thống miễn dịch tâm lý của chúng ta hoạt động và giúp chúng ta tạo ra ý nghĩa về những thất bại chúng ta vấp phải. Thất bại mang đến cho chúng ta những phản hồi có giá trị mà chúng ta sử dụng để giải quyết những hành động đáng tiếc của mình và cả việc cải thiện tình hình của chúng ta trong tương lai.

Các nghiên cứu cho thấy rằng khi chúng ta nhìn lại cuộc đời của mình, những sự hối tiếc phổ biến nhất không phải là những rủi ro chúng ta đã gặp, mà là việc chúng ta không gặp rủi ro nào. Mọi người hối tiếc vì việc đã không hành động nhiều gấp đôi việc đã hành động. Một số hối tiếc phổ biến nhất bao gồm việc không chăm chỉ học hành hơn, không quyết đoán hơn và không nắm bắt được cơ hội. Khi nghĩ lại, những gì mà họ không làm mới là thứ mang lại thất vọng nhiều nhất.

Chúng ta bị bỏ lại với nghịch lý của việc không hành động. Một mặt, theo bản năng chúng ta có xu hướng gắn liền với sự mặc định, hoặc đi theo số đông. Các nhà nghiên cứu gọi đó là thiên vị hiện trạng. Chúng ta cảm thấy an toàn trong vùng thoải mái của mình, nơi chúng ta có thể tránh khỏi những đau đớn của sự hối tiếc. Tuy nhiên, cùng lúc đó, chúng ta cũng hối tiếc nhiều nhất về những hành động và rủi ro mà chúng ta không dám nắm lấy.

Jerry Seinfeld phải mất vài tháng để lấy lại tinh thần từ thất bại đầu tiên của mình. Anh đã trở lại sân khấu lần thứ hai vào cuối mùa hè năm 1976, tại Golden Lion Pub, một quán bar tồi tàn ở Times Square. Một lần nữa, anh cảm thấy lo lắng và quên mất việc đan xen thêm những câu chuyện cười, nhưng anh đã diễn trôi chảy và làm trọn buổi biểu diễn. Jerry tiếp tục biểu diễn ở mọi nơi có thể trong thành phố và ngày càng trở nên thoải mái trên sân khấu cho đến khi anh kết thúc bằng một hợp đồng MC cho câu lạc bộ Comic Strip và trở thành khuôn mặt quen thuộc tại Catch a Rising Star.

Sau 5 năm mài giũa những kỹ năng và danh tiếng của mình, vào ngày 7/5/1981, Jerry có màn ra mắt trong The Tonight Show với Johnny Carson, tham gia trong nhiều năm vào tour diễn đường phố, một sự kiện đặc biệt của HBO, và cuối cùng, vào năm 1989, trở thành người dẫn dắt Seinfeld, một chương trình đã kiếm được 2,7 tỷ đô-la từ việc chiếu lại đơn lẻ và trở thành một trong những chương trình truyền hình dài tập được yêu thích nhất mọi thời đại của Mỹ.

Nếu Seinfeld không đủ dũng cảm để đối mặt với khán giả một lần nữa sau khi anh bị đánh gục trong lần biểu diễn đầu tiên, thì không điều gì trong số những điều trên có thể xảy ra. Việc chịu khuất phục nỗi sợ hãi hối tiếc trong ngắn hạn của chúng ta là một việc làm vô cùng thiên cận.

MICHAEL SCHWALBE là một ứng nghiên cứu sinh tâm lý học tại Đại học Stanford. Trước đây, Michael đã làm việc trong lĩnh vực đầu tư và nghiên cứu trong ngành công nghiệp tài chính trong hơn một thập kỷ. Ông đã viết bài cho 99U, diễn đàn OPEN kiêm cố vấn cho các công ty và những tổ chức phi chính phủ về phương diện phân tích tài chính cũng như phát triển tổ chức. Hãy theo dõi ông qua tài khoản Twitter @michaelschwalbe.

→ [www.michaelschwalbe.com](http://www.michaelschwalbe.com)





**“Làm mọi điều đúng sẽ giữ bạn ở đúng vị trí, mắc sai lầm sẽ thôi thúc bạn khám phá.”**

— STEVEN JOHNSON

**Hiểu được vai trò của bạn trong rủi ro**

— *John Caddell*

*Thế giới cổ xưa là một nơi đầy rẫy những cảm đoán và sự hoảng sợ. Con người sống bằng những mưu mô, bị vây hãm bởi những rủi ro rình rập – dã thú, hỏa hoạn, những bộ tộc thù địch, lũ lụt. Cũng không có gì ngạc nhiên khi họ trông đợi vào Chúa và tạo ra những câu chuyện thần bí để giải thích cho một nguồn siêu nhiên vô danh bảo vệ họ trước mọi nguy cơ. Hàng ngàn năm qua, sự sáng tạo và học hỏi của con người đã giúp thế giới an toàn hơn rất nhiều. Tuy nhiên, chúng ta vẫn giữ lại được bản chất không ưa rủi ro từ tổ tiên mình.*

Khi phải đối mặt với những tình huống mà chúng ta cần đưa ngay ra quyết định, chúng ta thường mắc sai lầm khi “chờ và quan sát”, cân nhắc và tìm cách trì hoãn hoặc né tránh rủi ro. Chúng ta quên rằng ngay cả những sai lầm lớn cuối cùng cũng có thể mang lại thành công. Chấp nhận rủi ro thực sự là một phân tư duy đúng đắn.

**Thông hiểu những cơ hội**

Khi đánh giá xem có nên chấp nhận rủi ro hay không, thật dễ dàng để sớm nhận ra những cạm bẫy ban đầu bạn có thể gặp phải. Việc tưởng tượng sẽ nhận ra cơ hội khó khăn hơn rất nhiều. Nhưng không nỗ lực chắc chắn sẽ khiến bạn không nhận được những lợi ích cuối cùng. Hãy mở rộng tâm trí, quan sát bức tranh lớn hơn, và biết rằng với sự quyết tâm, bạn sẽ vượt qua những trở ngại.

Cựu chủ tịch của Coca-Cola, Don Keough, rơi vào cái bẫy này khi đội ngũ quản lý người Đức của ông đưa ra một kế hoạch mở rộng sang Đông Đức sau sự sụp đổ của Bức tường Berlin vào năm 1989. Cho rằng ngân sách quá cao, Keough đã phủ quyết đề xuất này. Thất vọng trước sự từ chối của Keough, đội ngũ quản lý dọa sẽ từ chức. Người đứng đầu các hoạt động tại

Đức thách thức Keough nhìn nhận kỹ lưỡng hơn:

“Ông không biết được tiềm năng của Đông Đức. Ông chưa bao giờ tới đó. Ông gạt phăng nó mà không hề xem xét xem đây có phải là một cơ hội tuyệt vời không. Ít nhất, ông nên nói chuyện với họ một lần nữa. Nhưng tôi muốn ông làm hơn thế. Hãy cùng tôi đến Đông Đức để tự cảm nhận, trước tiên, hãy tự quyết định.” Keough cuối cùng đã cùng đội ngũ của ông đến Đông Đức và tận mắt chứng kiến. Sau chuyến đi, ông nói, “Suy nghĩ của tôi đã hoàn toàn thay đổi. Chúng tôi tập hợp mọi người lại, và tôi đã xin lỗi vì sự hẹp hòi và không khoan nhượng của mình. Hãy cùng nhau đưa ra kế hoạch và mua một vài nhà máy phía đông.”

Công cuộc mở rộng của Coke vào Đông Đức không phải là không có sai sót. Tuy nhiên, cơ hội là rất lớn và quyết tâm của đội ngũ để thành công mạnh mẽ đến mức họ có khả năng vượt qua những thất bại và thất vọng. Đông Đức trở thành một thị trường phát triển nhanh chóng và mang lại nhiều lợi nhuận cho Coke.

### **Bảo vệ lực của bạn**

Chúng ta không bắt lực khi đối mặt với rủi ro. Sau khi quyết định được đưa ra, chúng ta luôn có khả năng ảnh hưởng lên các tình huống nhằm gia tăng xác suất thành công. Đó là lực hay còn gọi là khả năng hành động gây ảnh hưởng đến định mệnh của chúng ta.

Tiền vệ Hall of Fame tương lai, Peyton Manning, đã thấy mình không ở đội nào khi Indianapolis Colts sa thải anh sau 14 mùa giải. Lần đầu tiên trong sự nghiệp, Manning phải tìm ra được một đội bóng để đầu quân. Anh thi tuyển vào San Francisco 49ers, Arizona Cardinals và một vài đội bóng khác trước khi ký hợp đồng 3 năm với Denver Broncos. Manning nói về lựa chọn của mình:

Đây là một lựa chọn khó khăn... Tôi phải chọn một (đội). Tôi muốn tham gia vào tất cả cùng lúc. Nhưng, giống như các quyết định khác mà tôi đã đưa ra trong quá khứ, tôi sẽ ra quyết định và không bao giờ hối hận. Để bắt đầu và biến nó trở thành một quyết định đúng đắn, tôi cần phải nỗ lực.

Thay vì để số phận phó mặc cho những tác nhân bên ngoài kiểm soát, Manning đã đưa ra một quan điểm hoàn toàn khác biệt. Cảm giác về động lực cho anh sức mạnh để có được kết quả như mong muốn. Nếu anh thất bại, đó sẽ là những nỗ lực hết mình giúp anh tiến tới thành công.

## Hãy kiên trì

“Rất nhiều những thất bại trong cuộc sống là do mọi người không nhận ra họ đang tiến đến thành công gần đến mức nào khi từ bỏ.” Thomas Edison đã nói vậy. Điều này có thể rất khó thực hiện, tuy nhiên, hãy hỏi những nhà sản xuất vở nhạc kịch Spider-Man: Turn Off the Dark.

Vào ngày 7/2/2011, nhà phê bình Ben Brantley của tạp chí New York Times, sau khi xem trước một đoạn của chương trình, đã viết như sau: “Spider-Man không chỉ là vở nhạc kịch đắt đỏ nhất tại Broadway, nó cũng có thể được xếp vào loại dở tệ nhất...” Việc phê bình gay gắt chỉ là một trong rất nhiều những vận đen đổ ập xuống chương trình, một vài diễn viên bị thương do ngã và một bản xem trước cho thấy Spider-Man tự treo thân đầy bất lực phía trên khán giả khi dụng cụ bay của anh bị gặp trục trặc.

Các nhà sản xuất, Jeremiah Harris và Michael Cohl, có thể sẽ phải hoãn chương trình ngay lập tức – quy trình tiêu chuẩn khi một chương trình gặp phải sự phản đối gay gắt. Ngược lại, Harris và Cohl đã cho thấy nỗ lực của mình, hiểu được cơ hội và kiên trì trong phản ứng của họ đối với những thảm họa gây rắc rối cho chương trình.

Harris và Cohl tạm thời cho ngừng chiếu Spider-Man. Họ tìm kiếm những thông tin phản hồi từ khán giả và xem xét những phản hồi đó. Họ sửa đổi lời thoại. Các nhà soạn nhạc, Bono và Edge của nhóm nhạc U2, viết lời bài hát mới. Các nhà sản xuất gọi được thêm vốn (với kỷ lục 60 triệu đô-la được chi) để cải tạo lại chương trình. Spider-Man: Turn Off the Dark quay trở lại vào ngày 14/6/2011.

Khi chương trình được mở lại, Cohl đã nói:

“Tin xấu là nó rất tốn kém, và tin tốt là chúng tôi sẽ không bỏ cuộc và chúng tôi sẽ thành công.”

Trong vòng vài tháng, Spider-Man là chương trình đạt được doanh thu lớn nhất trên sân khấu kịch Broadway và đã giữ nguyên được phong độ trong một năm sau đó. Đệ nhất phu nhân, Michelle Obama và hai cô con gái của bà cũng đã từng xem chương trình này như hàng chục ngàn khán giả khác. Danh tiếng lâu dài của Broadway và những tour diễn hấp dẫn đã được đảm bảo.

Kịch bản cho trường hợp xấu nhất trong rất nhiều rủi ro mà chúng ta hiện phải đối mặt không phải là những chấn thương nghiêm trọng hay cái chết; đó là thất bại về tài chính, sự sút mẻ về uy tín. Hơn nữa, sự phát triển ngày càng

nhANH chóng và sự không chắc chắn về tài chính của chúng ta làm tăng chi phí và rủi ro của việc tránh rủi ro một cách đầy nghịch lý. Thay vì cố gắng bảo vệ bản thân tránh đưa ra các quyết định, hãy đối mặt với những rủi ro – và hưởng những kết quả theo ý chúng ta, không phải sẽ tốt hơn sao?

JOHN CADDELL là cha đẻ của The Mistake Bank, chuyên thu thập những câu chuyện về những sai lầm và thất bại trong kinh doanh. Ông là một nhà điều hành với hơn 25 năm kinh nghiệm phát triển và kinh doanh sản phẩm công nghệ thông tin. John là tác giả của The Mistake Bank: How to succeed by forgiving your mistake and embracing your failures, có bán tại Amazon.com

→ [www.mistakebank.com](http://www.mistakebank.com)



**“Nguy hiểm lớn nhất trong cuộc sống đó là bạn đưa ra quá nhiều biện pháp đề phòng.”**

— ALFRED ADLER

## **HỎI & ĐÁP:**

**Tái cơ cấu cách suy nghĩ về những sai lầm**

— với *Tina Seelig*

*Với tư cách một doanh nhân, một giáo sư, một nhà thần kinh học kiêm giám đốc điều hành của chương trình Stanford Technology Venture, Tina Seelig có được vị trí tuyệt vời để hiểu, một cách trực tiếp, cách suy nghĩ của chúng ta về rủi ro. Trong hơn một thập kỷ, Seelig đã giảng dạy một trong những khóa học nổi tiếng nhất của Stanford về đổi mới, trong đó, cô dẫn dắt các sinh viên vào hàng loạt những bài tập sáng tạo triệt để, thúc đẩy họ xem xét những phương thức tiếp cận cách thức giải quyết vấn đề đáng kinh ngạc để hiểu rõ “rủi ro” của họ. Chúng tôi đã nói chuyện với Seelig về cách tái cơ cấu quan điểm của chúng ta về rủi ro và tại sao thất bại thường là tiền thân của những thành tựu vĩ đại.*

Có cách nào để chuẩn bị cho những thất bại không, thưa cô?

Những người dành thời gian của họ cho những thử nghiệm sáng tạo biết rằng



thất bại là một phần tự nhiên của quá trình sáng tạo và họ đều sẵn sàng đón nhận nó khi nó xảy ra. Ví dụ, Jeff Hawkins, nhà sáng lập của Palm Computing, Handspring, và Numenta đã lo lắng khi mọi việc diễn ra quá suôn sẻ, biết rằng thất bại đang lẩn khuất đâu đó. Khi ông vận hành Handspring, mọi thứ đang được chuẩn bị cho việc phát hành Visor, một sản phẩm kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân mới. Nhưng Jeff luôn cảnh báo đội ngũ của ông rằng “điều gì đó” có thể sẽ xảy ra. Và đúng là nó đã xảy ra. Trong vòng vài ngày đầu tiên, họ đã bán ra khoảng 1.000 sản phẩm, sau khi phát hành sản phẩm đầu tay. Một con số rất ấn tượng. Nhưng toàn bộ hệ thống thanh toán và giao hàng gặp trục trặc. Một vài khách hàng không nhận được hàng mà họ đã thanh toán, trong khi một số khác lại nhận được 3 đến 4 lần số sản phẩm mà họ đặt. Đây thật sự là một thảm họa, đặc biệt là đối với một doanh nghiệp mới đang cố gắng xây dựng uy tín của nó.

Nghe có vẻ giống một cơn ác mộng. Họ đã làm gì?

Cả đội, gồm cả Jeff, đã phải làm việc cật lực và gọi cho từng khách hàng. Họ hỏi lại từng người về đơn đặt hàng và xác nhận lại về dịch vụ thanh toán và chuyển hàng. Nếu có điều gì sai sót, công ty sẽ sửa chữa ngay lập tức. Mấu chốt vấn đề ở đây là Jeff đã biết có điều gì đó sẽ không ổn. Ông không chắc chắn nó là gì, nhưng đã chuẩn bị tâm lý để đương đầu với nó. Kinh nghiệm cho ông biết rằng thất bại là không thể tránh khỏi, và chìa khóa để thành công là đừng tránh né, thay vào đó hãy tìm cách để phục hồi nhanh chóng nhất có thể.

Cô có nghĩ thất bại là phổ biến không? Chúng ta không thể né tránh nó, đúng vậy không?

Mọi con đường của chúng ta đều trải đầy những thất bại lớn nhỏ. Điều quan trọng là khả năng coi trải nghiệm như những thử nghiệm mang lại những dữ liệu giá trị và học cách làm khác đi so với lần tới. Đối với đa phần những người thành công, đây lót cao su trái ngược với lót bê tông. Khi đối mặt với một thất bại, họ chạm đáy, chìm vào đó và sau đó nảy trở lại, khai thác những năng lượng của ảnh hưởng để chạm tới một cơ hội khác.

Một ví dụ tuyệt vời đó là David Neeleman, nhà sáng lập của JetBlue. David khởi nghiệp với một hãng hàng không tên là Morris Air, nó đã phát triển và thịnh vượng cho đến khi ông bán nó cho hãng Southwest Airlines với giá 130 triệu đô-la. Ông trở thành một nhân viên của Southwest. Chỉ sau 5 tháng, David bị sa thải. Ông đã cật lực làm việc cho họ, và như ông nói, ông đã khiến họ phát điên. Như một phần trong hợp đồng, ông có một thỏa thuận

không cạnh tranh trong 5 năm, việc này đã ngăn ông khởi sự một hãng hàng không khác. Khoảng thời gian chờ đợi dường như bất tận.

Sau khi dành thời gian để phục hồi từ cú đòn này, David quyết định đầu tư thời gian để lên kế hoạch cho hãng hàng không tiếp theo của ông. Ông cân nhắc kỹ càng về công ty, bao gồm cả các giá trị doanh nghiệp, trải nghiệm khách hàng hoàn chỉnh, các kiểu nhân viên tiềm năng, cũng như chi tiết về cách thức đào tạo và bồi thường cho nhân viên của họ. David nói rằng việc bị sa thải và buộc phải chờ đợi để xây dựng một hãng hàng không mới hóa ra là điều tuyệt vời nhất đã từng xảy đến với ông. Khi thời hạn không cạnh tranh kết thúc, ông đã sẵn sàng bật dậy. Ông có khả năng xoay chuyển tình thế tồi tệ nhất sang một thời kỳ cực kỳ năng suất và sáng tạo.

Cô có nghĩ rằng có một vài kiểu người giỏi chấp nhận rủi ro hơn những người khác không?

Thử nghiệm những điều mới mẻ đòi hỏi sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Mặc dù vậy, rủi ro không phải là một công thức đôi – bạn không phải là một người ưa rủi ro hay không ưa rủi ro. Bạn có thể thoải mái chấp nhận một vài loại rủi ro trong khi việc tìm kiếm những dạng khác lại gây khó chịu cho bạn. Bạn thậm chí có thể không nhìn thấy những rủi ro có thể “thoải mái” chấp nhận, giảm thiểu tính rủi ro của chúng, trong khi lại có khả năng khuếch đại nguy cơ của những điều khiến bạn lo lắng.

Ví dụ, bạn có thể thích trượt xuống dốc khi trượt tuyết với tốc độ chóng mặt, hoặc nhảy khỏi máy bay mà thậm chí không coi những hoạt động này là nguy hiểm. Hoặc bạn có thể thích việc nói trước đám đông hoặc tham gia vào những thách thức mang tính trí tuệ. Nhóm đầu tiên là những rủi ro thể chất, nhóm thứ hai là những rủi ro xã hội, và nhóm thứ ba là nhóm rủi ro trí tuệ.

Có 5 loại rủi ro chính: thể chất, xã hội, cảm xúc, tài chính và trí tuệ. Tôi thường đề nghị mọi người thảo ra bản đồ rủi ro của riêng họ. Không cần suy nghĩ quá lâu, mỗi người đều biết đâu là những dạng rủi ro mà anh ấy hoặc cô ấy có thể sẽ sẵn sàng chấp nhận. Họ nhận ra khá nhanh rằng rủi ro không đồng nhất.

Vậy cô bắt đầu cân bằng rủi ro của mình bằng cách nào?

Không nhất thiết phải thay đổi hồ sơ rủi ro của bạn, tuy nhiên, cũng cần phải hiểu rõ nó và theo đuổi những dạng rủi ro mà bạn cảm thấy thoải mái chấp nhận và tránh những dạng khiến bạn lúng túng. Tầm nhìn sâu sắc này sẽ giúp

bạn thiết lập được một đội ngũ những người có hồ sơ rủi ro bổ sung cho nhau để mỗi người đóng góp thế mạnh của mình, tham gia vào những dạng thử thách ăn khớp với hồ sơ của họ. Thêm nữa, việc yêu cầu những người khác mô tả những rủi ro của họ là một cách rất có giá trị để nhận biết được những điều khiến họ quan tâm và cách họ có thể đóng góp cho tổ chức của bạn.

Cô có bất cứ chiến lược nào giúp học cách thoải mái hơn với thất bại?

Tôi yêu cầu tất cả sinh viên của mình viết một bản tóm tắt về thất bại. Có nghĩa là, thảo ra một bản tóm tắt tất cả những sai lầm lớn nhất của họ – về mặt cá nhân, nghề nghiệp và học thuật. Đối với mỗi thất bại, mỗi sinh viên cần mô tả những gì anh ấy/cô ấy học được từ trải nghiệm đó. Hãy tưởng tượng ra sự kinh ngạc mà nhiệm vụ này mang lại cho sinh viên, những người quá quen với việc thể hiện thành công của họ. Tuy nhiên, sau khi họ hoàn thành bản tóm tắt của mình, họ nhận ra rằng việc xem xét trải nghiệm thông qua lăng kính của sự thất bại buộc họ phải đối diện với sai lầm của mình và xem chúng như một nguồn dữ liệu tuyệt vời và những gì có hiệu quả và những gì không.

TINA SEELIG là Giám đốc điều hành của Chương trình Stanford Technology Ventures Program, đồng thời là giáo sư tại bộ phận Khoa học Quản lý và Kỹ thuật tại Đại học Stanford. Cô dạy các khóa học về sự sáng tạo và tinh thần kinh doanh. Những cuốn sách mới nhất của cô là *inGenius: A Crash Course on Creativity* và *What I Wish I Knew When I Was 20*.

→ Theo dõi cô trên Twitter tại [@tseelig](#)



**“Thử và sai có hiệu quả nhanh hơn nhiều việc lên kế hoạch cho sự hoàn hảo.”**

— DAVID KELLEY

**Dựa vào sự thiếu chắc chắn**

— Jonathan Fields

Mọi sự nỗ lực sáng tạo, từ việc viết sách đến thiết kế một thương hiệu để ra mắt một công ty, đều tuân theo một điều được biết đến như là Đường cong Không chắc chắn. Sự khởi đầu của một dự án được xác định bởi sự tự do tối đa, rất ít sự hạn chế, và những mức độ thiếu chắc chắn cao. Mọi thứ đều khả thi; những lựa chọn, đường lối, ý tưởng, biến thể và mọi đường hướng đều nằm trên bàn. Cùng lúc đó, không ai biết chính xác được kết quả cuối cùng sẽ ra sao và tương lai sẽ thế nào. Hay chính xác cách làm nó là gì.

Theo thời gian, những nhà sáng tạo hoặc những đội ngũ bắt đầu hành động. Họ vẽ hết những ý tưởng điên rồ trong đầu họ lên giấy, lên khung cảnh kỹ thuật số, khung hình, vào công việc kinh doanh. Với mỗi lần thử nghiệm, họ bắt đầu xem xét điều gì mang lại hiệu quả và điều gì không. Dữ liệu và kinh nghiệm bắt đầu thay thế trực giác và vượt qua đức tin. Sự tự do bắt đầu nhường bước cho sự hạn chế, các khả năng vốn tạo ra sự thiếu chắc chắn lớn hơn bắt đầu trở thành thực tế, tạo ra nhiều sự chắc chắn hơn về kết quả của quá trình và việc liệu nó có thành công hay không. Công việc kinh doanh và kết quả của nó bắt đầu được hình thành.

Những cú va chạm trong quá trình thực hiện chắc chắn sẽ xảy ra. Các ý tưởng dường như ẩn chứa những quả bom tiềm năng lớn, đưa đội ngũ sáng tạo trở lại bản phác thảo ban đầu và trạng thái tự do nhưng cũng thiếu chắc chắn một cách cao độ.

Cuối cùng, thông qua nhiều thử nghiệm, hành động được thực hiện. Cuốn sách ra đời. Thương hiệu được thiết kế. Công ty đã được ra mắt. Sự tự do, ít nhất là đối với giai đoạn nỗ lực này, đã biến mất, được tiêu thụ bởi cấu trúc và dạng thức. Sự thiếu chắc chắn nhường chỗ cho sự chắc chắn. Giờ đây, bạn đã biết chính xác hình dạng của nó, và việc bạn có khả năng kéo bật nó hay không.



Hình ảnh trên minh họa các động thái theo Đường cong Thiểu Chắc chắn. Tuy nhiên, thứ có thể không được rõ ràng là tốc độ mà bạn di chuyển dọc theo đường cong vốn có thể tiêu diệt khả năng của bạn trong việc tạo ra cảm hứng hoặc kích thích nó.

Di chuyển quá chậm và không có kết quả. Quá trình bị phá hủy do quán tính hoặc bị tê liệt hoặc di chuyển quá chậm đồng thời nỗ lực bị tiêu diệt trước khi nó mang lại kết quả có ý nghĩa. Tất cả chúng ta đều đã từng trải qua điều đó.

Dù vậy, thứ có thể ít rõ ràng hơn đó là việc di chuyển quá nhanh có thể đưa bạn đến với kết quả nhanh chóng hơn, nhưng kết quả đó lại thấp hơn nhiều so với khả năng của bạn nếu bạn ở lại quá trình lâu hơn.

Richard Wiseman đã tiến hành một thí nghiệm thú vị về điều này. Ông ghép hai nhóm người đã được xác định là rất may mắn và rất xui xẻo. Mỗi nhóm sẽ nhận được một tờ báo và được yêu cầu đếm số bức tranh. Nhóm không may mắn làm trong khoảng 2 phút. Nhóm may mắn chỉ mất 2 giây. Cả hai nhóm cùng đưa ra con số chính xác. Do đâu?

Hóa ra đó là những ấn phẩm số đặc biệt. Bên trong bì trước, phía trên nếp gấp trong một khung chữ, có một dòng chữ: “Đừng đếm. Có 42 bức ảnh trong tờ báo này.” Những người tự coi là không may mắn tập trung vào nhiệm vụ họ cần hoàn thành mà phớt lờ đi giải thưởng lớn hơn. Những người tự coi là may mắn luôn mở rộng khả năng rằng có một cái gì đó bên ngoài những hướng dẫn cứng nhắc để làm theo cách của họ, khiến họ có thao tác tốt hơn hoặc dễ dàng hơn.

### **Sự thiếu chắc chắn như là một sự kích thích sáng tạo**

Một điều tương tự xảy ra với quá trình sáng tạo. Những người kiên trì với ý tưởng họ đưa ra có thể thực hiện tốt ý tưởng đó và làm rất nhanh chóng. Nhưng trong quá trình thực hiện, họ thường bỏ lỡ nhiều khả năng, lựa chọn, lựa chọn thay thế và những con đường đầy bất ngờ có thể dẫn họ ra xa khỏi việc tập trung đơn thuần vào quá trình thực hiện dựa trên tầm nhìn, và đưa họ quay trở lại một nơi chia sẻ sự sáng tạo và thiếu chắc chắn, nhưng cũng rất có khả năng mang lại một điều gì đó có tầm quan trọng lớn lao hơn.

Tất cả những người sáng tạo cần có khả năng tập trung vào những câu hỏi lớn đủ lâu để những ý tưởng và tầm nhìn thực sự mang tính cách mạng xuất hiện. Họ cần giữ nguyên vị trí và hành động không ngừng tại đó thông qua

làn sóng ý tưởng rõ ràng nhất và đầu tiên. Đến làn sóng thứ hai, giai đoạn hướng đến sự táo bạo. Và sau đó là vào giai đoạn phát giác. Nhưng đa phần không như vậy. Họ bỏ cuộc, rút lui, hoặc giải quyết vấn đề với mức độ vừa đủ tốt trong khi những điều tuyệt vời nhất đang lẩn khuất đâu đó trong góc căn phòng.

Điều gì dẫn chúng tôi đến với câu hỏi lớn: Tại sao?

Tại sao mọi người di chuyển theo Đường cong Không chắc chắn quá nhanh hoặc quá chậm, giết chết dự án hoặc tạo ra những kết quả xoàng xĩnh? Một phần của câu trả lời có thể nằm trong những thực tiễn: Sự đa dạng của nhóm/ rối loạn chức năng hoặc việc thực hiện thiết kế hoàn thiện. Nhưng phần lớn hơn trong câu hỏi đó nằm ở những gì xảy ra trong đầu của người sáng tạo trong quá trình sáng tạo.

Hầu hết mọi người đều gắn kết mạnh mẽ với việc không khoan nhượng sự thiếu chắc chắn. Chúng ta trải nghiệm nó như sự đau đớn, nỗi sợ hãi, lo lắng và nghi ngại. Khi đối mặt với việc cần phải cùng tồn tại hoặc sự kinh hoàng tốt cùng, hành động đôi đầu với sự thiếu chắc chắn, chúng ta sẽ thoái lui. Trung tâm của nỗi sợ hãi nguyên thủy trong trí não, hạch hạnh nhân, sáng lên, gửi tín hiệu đến các cơ của chúng ta khiến chúng ta khó chịu về mặt thể chất, không thoải mái về mặt tinh thần.

Chúng ta biết công cuộc tìm cách tạo ra thứ gì đó từ hai bàn tay trắng buộc chúng ta phải đến đó. Nhưng chúng ta được trang bị quá nghèo nàn để giải quyết nó, chúng ta bắt đầu đưa ra quyết định không dựa trên nỗ lực cao nhất, mà trên những gì sẽ giúp chúng ta thoát khỏi sự đau đớn của việc thiếu chắc chắn một cách nhanh nhất. Đối với một số người, nó có nghĩa là thoái lui, trì trệ và tê liệt. Đối với một số người khác, điều đó có nghĩa nhanh chóng kết thúc nó. Với mỗi cách, kết quả cuối cùng đều là không gì cả hoặc một thứ gì đó kém xa tài năng tiềm ẩn thực sự của bạn.

Vậy bằng cách nào chúng ta có thể sống dưới cái bóng của sự thiếu chắc chắn đủ lâu để sản sinh ra những điều thiên tài? Có 3 suy nghĩ sau:

Thứ nhất, hiểu biết đơn giản về tâm lý học của quá trình cho phép bạn chú ý hơn đến tốc độ di chuyển từ sự tự do đến hạn chế.

Thứ hai, khi bạn tái định lại sự thiếu chắc chắn như một khả năng, câu hỏi phía trên sẽ thay đổi. Không có gì thực sự sáng tạo, không có gì nâng cao nghệ thuật, công việc kinh doanh, thiết kế, hoặc nhân loại, đã từng được để

đôi mặt với sự chắc chắn chính thống hoặc những thông tin hoàn hảo. Bởi cách duy nhất để trở nên chắc chắn trước khi bạn bắt đầu đó là nếu điều mà bạn đang tìm kiếm đã được hoàn thành từ trước đó. Trong trường hợp đó, bạn không còn là người tạo ra nó, bạn đang sao chép nó. Và đó không phải là lý do chúng tôi ở đây.

Thứ ba, không có một công thức phổ biến nào cho bạn biết cách di chuyển nhanh chóng theo đường cong thiếu chắc chắn. Mỗi dự án mỗi khác và chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các nguồn lực và hạn chế riêng của bạn, cả trong lẫn ngoài. Điều quan trọng hơn là bạn xác định rõ các nguồn lực và sự hạn chế, trau dồi tư tưởng, môi trường và lối sống cần thiết để kích thích hành động, sau đó hành động. Thêm vào đó, biến học hỏi thành yếu tố then chốt. Kẻ thù của sự sáng tạo không phải sự thiếu chắc chắn mà là ì trệ.

JONATHAN FIELDS là một người cha, người chồng, tác giả, diễn giả kiêm một doanh nhân. Cuốn sách mới nhất của ông, *Uncertainty: Turning Fear and Doubt Into Fuel For Brilliance*, được là cuốn sách số 1 của năm 2011 về phát triển con người do 800-CEO-READ bình chọn. Những bài viết của Fields được đăng tải trên [Jonathanfields.com](http://Jonathanfields.com). Ông cũng điều hành dự án giáo dục và truyền thông [GoodLifeProject.com](http://GoodLifeProject.com) và dự án giáo dục marketing sách [TribalAuthor.com](http://TribalAuthor.com)

→ [www.goodlifeproject.com](http://www.goodlifeproject.com)



**“Sự thiếu chắc chắn là một vị trí không thoải mái.**

**Nhưng sự chắc chắn là một điều ngớ ngẩn.”**

— VOLTAIRE

**Đặt cược có chủ đích trong một thế giới ngẫu nhiên**

— *Frans Johansson*

*Vào một vài thời điểm trong mùa hè năm 1907, Picasso đã hoàn thành một trong những bức họa quan trọng nhất trong sự nghiệp của ông, *Les Demoiselles d'Avignon*. Phong cách của nó khởi nguồn từ những bức họa trước đó, và đó là một chủ đề đầy khiêu khích – năm gái mại dâm nhìn chằm*

*chằm vào khán giả – đến mức bức tranh đơn giản chỉ yêu cầu sự chú ý. Nó đã đi vào lịch sử như một nền tảng trong chủ nghĩa hiện đại.*

Vào ngày 10/12/2009, Rovio đã tung ra phiên bản Angry Birds cho iPhone đầu tiên. Sau khi đứng đầu các bảng xếp hạng của một vài nước châu Âu, nó đã nhanh chóng tấn công nước Mỹ và thay đổi thế giới của trò chơi thông dụng. Trong vòng 2 năm, nó được tải gần một tỷ lần, và hiện là một trong những trò chơi được chơi nhiều nhất trong lịch sử.

Vào tháng 3/2008, một người phụ nữ trẻ tên là Bethenny Frankel đã tham gia vòng tuyển người tham gia chương trình truyền hình thực tế mới có tên gọi The Real Housewives of New York City. Sự xuất hiện đã cho phép cô nhấn mạnh vào sản phẩm mới của mình, Skinnygirl Margarita. Nó đã sớm được nhiều người biết đến và trở thành một sản phẩm nổi tiếng với các phụ nữ đang tìm kiếm một chế độ ăn ít calo. Cô đã bán thương hiệu này sau đó với giá 64 triệu đô-la.

Hãy xem Picasso, Rovio và Frankel có điểm gì chung? Nhìn bề ngoài thì có vẻ như không có gì. Nhưng quan sát kỹ hơn, bạn sẽ nhận ra một trong những sự thật cơ bản nhất về thành công trong thiết kế, kinh doanh và đổi mới nói chung. Nó được đúc rút thành một điều: không ai trong những người đó hoặc tổ chức đó thực sự có ý niệm chính xác về việc ý tưởng nào của họ sẽ mang lại kết quả. Trong thực tế, thành công có được trong từng ví dụ trên là kết quả của việc khai thác không ngừng những hiểu biết sâu sắc và đặt cược tất cả vào một kết quả chưa xác định. Nói một cách khác, thành công mang tính ngẫu nhiên hơn chúng ta nghĩ.

Điều này có vẻ gây ngạc nhiên. Chúng ta đã quen với việc nghĩ rằng những công ty và những con người thành công sở hữu một bí quyết nào đó và khi chúng ta kể lại những câu chuyện về cách họ làm nó, chúng ta bắt chước để xem chúng ta sẽ có thể làm được như vậy bằng cách nào. Lấy Rovio làm ví dụ. Công ty Phần Lan đứng sau Angry Birds có thể không chỉ thiết kế ra một trò chơi tuyệt vời, mà còn phát triển một chiến lược marketing rất hữu hiệu cho nó. Thay vì tập trung vào thị trường đại chúng của nước Mỹ trước tiên, họ lại tập trung vào những thị trường châu Âu nhỏ hơn như Hy Lạp và cộng hòa Séc. Những thị trường này có một lượng tải trò chơi tương đối, và Rovio đã phát hiện ra việc vươn lên top đầu danh sách này không khó và họ hoàn toàn có thể làm được. Với những chiến thắng trong tầm tay, họ quay trở lại nước Anh, nơi mà trò chơi này đã đứng đầu bảng xếp hạng chỉ trong một đêm. Sau đó, họ quyết định cuối cùng đã đủ lực để tiến vào thị trường Mỹ.



Câu chuyện cho chúng ta thấy rằng Rovio không chỉ có một công ty nắm vững về chiến thuật thiết kế trò chơi, mà còn biết làm thế nào để thành công trong thị trường trò chơi. Nhưng nếu họ có tất cả những điều đó, tại sao họ lại phải chờ đến tận 8 năm sau để sử dụng nó? Bởi đó là quãng thời gian họ đi vòng trước khi tung ra Angry Birds. Đó là trò chơi thứ 52 của họ. Không một trò chơi nào trước đó có được thậm chí là một phần rất nhỏ thành công của Angry Birds. Thay vào đó, trò chơi này đã đưa công ty quay trở lại từ thời kỳ khủng hoảng và cho phép nó xây dựng một thương hiệu có thể tồn tại nhiều năm. Ngay sau khi Angry Birds thành công, công ty của Rovio có giá thị trường 1 tỷ đô-la.

Hóa ra thành công không khác gì mấy việc tìm hiểu chính xác động thái đúng tiếp theo và xa hơn là gì để liên quan đến may mắn và ngẫu nhiên. Một vài người hiếm hoi trong chúng ta hoạt động trong một thế giới mà các quy luật không bao giờ hoặc hiếm khi thay đổi, chẳng hạn như cờ vua, tennis hay golf, trong một thế giới như vậy bạn có thể làm theo cách riêng để thống trị. Những công việc khó khăn mang đến cho bạn vinh quang, bởi bạn biết chính xác điều bạn phải làm – bạn chỉ phải làm nó tốt hơn những người khác, thường là sau khi dành hơn 10.000 giờ để luyện tập nó. Đó là quy tắc 10.000 giờ luyện tập, được phổ biến rộng rãi bởi Malcolm Gladwell, tuy nhiên, nó không được áp dụng với bất kỳ nỗ lực nào khác. Cả Reed Hastings và Richard Branson đều không thực hành đủ 10.000 giờ khi họ trở thành những người đứng đầu trong những lĩnh vực đa dạng của họ.

Không chỉ có vậy, chúng ta thường xuyên thấy những cá nhân và tổ chức mà chúng ta coi là tuyệt vời theo đuổi thành công lớn bằng cái giá tầm thường hoặc không mấy bất ngờ. Những CEO hiện tượng thất vọng, những đạo diễn phim lừng danh khiến chúng ta chán nản và những doanh nhân thành đạt không sống theo mong đợi của các nhà đầu tư. Và đôi khi, họ có thể đi từ thành công đến thất bại mà không có bất cứ lý do thực sự nào. Nhà làm phim, Woody Allen, là một ví dụ điển hình cho điều này thông qua sự nghiệp của ông. Evan Williams, một trong những nhà đồng sáng lập của Twitter, đầu tiên đã tạo ra Blogger, vốn là một thành công to lớn. Sau đó, ông tạo ra Odeo, một công ty podcasting không thực sự hoạt động hiệu quả. Nhưng tiếp sau đó, ông đã tạo nên Twitter. Điều này cho thấy rằng tất cả thành công được tạo nên một cách ngẫu nhiên và tình cờ hơn hầu hết chúng ta sẽ nhận thấy. Vì vậy, một câu hỏi được đặt ra là: Nếu vậy, bạn nên làm gì?

## **Đặt cược nhiều**

Nếu khó dự đoán được chính xác điều gì sẽ thành công, do đó mà bạn phải

tiếp tục thử. Bạn càng thử nhiều, bạn càng có khả năng tạo ra được những thiết kế đẹp mắt, những công ty khởi nghiệp thành công hoặc mảng nghệ thuật hấp dẫn nào đó. Nếu quan sát những nhà cải cách thành công nhất trong lịch sử, chúng ta sẽ nhận ra rằng họ luôn cố gắng hết lần này đến lần khác. Pablo Picasso đã tạo ra khoảng 50.000 đến 100.000 tác phẩm trong quãng đời của ông. Ông không có khả năng để quyết định tác phẩm nghệ thuật nào của mình sẽ trở thành kiệt tác, ví dụ như Les Femmes d'Alger (O. J. R. M.). Rất nhiều bức tranh sơn dầu của ông phủ đầy bụi trong những căn hầm trên thế giới với một lý do chính đáng. Chúng quá tệ. Picasso không thể tiên liệu được chắc chắn tác phẩm nào của ông sẽ nổi tiếng và tác phẩm nào sẽ bị bỏ xó. Về bản chất, ông đã đặt cược công việc của mình hết lần này đến lần khác. Và do đó, những tác phẩm của Picasso đã mang lại cho ông thành công tuyệt đỉnh.

Điều đó cũng đúng với trường hợp của Bethenny Frankel. Những điều mà rất nhiều người không nhận ra đó là sự xuất hiện của cô trong chương trình truyền hình thực tế của Bravo là một phần trong danh sách dài những lần đặt cược của cô cho thành công. Cô không bao giờ biết điều gì sẽ mang lại hiệu quả (mặc dù cô gần như tin rằng tất cả những điều đó có thể thành công ngay khi chúng được bắt đầu), nhưng cô đã thử gần như mọi thứ. Đầu tiên, cô bắt đầu tại một công ty tổ chức tiệc, sau đó là một doanh nghiệp nhập khẩu pashmina, và tiếp theo là một cửa hàng thực phẩm chức năng không mấy thành công. Sau đó, cô mở một tiệm bánh và rồi đã gửi đơn ứng cử cho chương trình của Donald Trump – The Apprentice nhưng không được chọn. Ngay sau đó, cô đã dành được một chỗ trong The Apprentice: Marthe Stewart và mở một doanh nghiệp bữa ăn theo đơn đặt hàng. Cô viết bài cho một mục của tạp chí Health, việc đã dẫn cô đến một thỏa thuận quảng cáo với Pepperidge Farm. Sau 8 lần đặt cược, cô đã tham gia vào chương trình thực tế mới của Bravo. The Real Housewives of New York City, nơi mà cô có thể tung ra sản phẩm Skinnygirl, một loại cocktail hỗn hợp mà sau đó mang về cho cô 64 triệu đô-la nhờ bán thương hiệu này. Nói một cách khác, cô đã tạo cho bản thân rất nhiều cơ hội để trở nên thành công. Trong một thế giới ngày càng khó lường, bạn phải tận dụng mọi lợi thế của sự ngẫu nhiên bằng cách đặt cược thật nhiều.

## **Đặt cược nhỏ**

Nếu có thể đặt cược nhiều để tăng cơ hội thành công, thì bạn cũng không thể theo được các vụ đặt cược này nếu nó quá lớn. Nếu chỉ một trong số những vụ đặt cược lớn đó thất bại, bạn có thể không có cơ hội thứ hai. Thật không may, chúng ta có xu hướng tin rằng nếu có nhiều tiền hoặc nhiều nguồn lực,

chúng ta có thể tăng khả năng thành công của mình. Thực tế lại không ủng hộ quan điểm như vậy.

Ví dụ như, Apple đã chi ra 500 triệu đô-la để phát triển thiết bị máy tính cầm tay, the Newton, trong cuối thập niên 80 và đầu thập niên 90. Nó đã hoàn toàn thất bại. Trong khi đó, Palm Computing đã chi 3 triệu đô-la để phát triển PalmPilot, một sản phẩm máy tính bán chạy nhất trong thập niên 90. Nhiều tiền không tạo ra sự khác biệt. Vậy cái gì đã làm nên điều đó? Pilot thực tế là lần thử thứ hai của Palm trong quá trình điều chỉnh nó sao cho chính xác. Họ chi 4 triệu đô-la để tạo ra một thiết bị cực kỳ tồi tệ có tên gọi Zoomer, thứ mà cho phép họ có đủ tiền để thử nghiệm thêm một lần nữa. Apple, mặt khác, chỉ thử sức có một lần.

Bằng việc hạn chế các nguồn lực sau những vụ đặt cược, bằng việc đặt thứ mà doanh nhân Peter Sims gọi là “những vụ đặt cược nhỏ”, chúng ta có thể đặt nhiều hơn. Khi Yngve Bergqvist tạo ra Ice Hotel, tại thị trấn Jukkasjärvi ở phía bắc Thụy Điển, nó đã khiến mọi người trên toàn thế giới choáng váng. Toàn bộ khách sạn được làm từ băng – những bức tường, trần nhà, giường, bàn, v.v... Phần lớn chúng ta xem đó như một ý tưởng bất khả thi, và nếu xét kỹ, chúng ta sẽ cho đó là một ý tưởng điên rồ. Nhưng Bergqvist không bao giờ chỉ nghĩ về Ice Hotel. Thay vào đó, ông bắt đầu với những ý tưởng nhỏ hơn và từng bước biến ý tưởng Ice Hotel thành hiện thực.

Đầu tiên, ông tạo ra một cuộc triển lãm băng nhỏ bằng cách đăng những tác phẩm điêu khắc từ Nhật Bản. Nó đã thu được một khoản lợi nhuận không nhỏ. Mùa đông tiếp theo, ông tạo ra một tòa nhà được làm từ tuyết với một phòng trưng bày nghệ thuật bên trong. Năm sau khi ông tạo ra tòa nhà bằng băng nơi có những cuộc triển lãm thú vị bên trong, ví dụ một quầy bar bằng băng và một màn hình chiếu phim bằng tuyết. Đó là thời điểm mà một đoàn khách du lịch tiếp cận Bergqvist vào hỏi về việc được ngủ trên một chiếc giường làm bằng băng và họ sẽ trả tiền. Ai có thể đoán ra được điều này chứ? Mùa đông đó đã đánh dấu lần đầu tiên Bergqvist thực sự tạo ra Ice Hotel – kết quả trực tiếp của việc ông có những nguồn lực để thử sức hết lần này đến lần khác.

Thế giới rất ngẫu nhiên và khó đoán, điều đó có nghĩa là gần như bất khả thi để có thể phác thảo ra chính xác bước tiến tiếp theo của bạn là gì. Nhưng bạn có thể khai thác nó – bằng việc làm và thử. Hãy chắc chắn rằng bạn không đổ dồn hết những gì mình có trước khi bạn biết nó mang lại hiệu quả.

FRANS JOHANSSON sống tại Brooklyn và là tác giả của The Click

Moment và cuốn sách bán chạy trên thế giới The Medici Effect. Ông là nhà sáng tạo của công ty chiến lược đổi mới toàn cầu Medici Group, làm việc với các tập đoàn, các tổ chức phi chính phủ và các chính phủ trên toàn thế giới để tạo ra sự khởi đầu mới trong một thế giới không chắc chắn.

→ [www.themedicigroup.com](http://www.themedicigroup.com)



## **Bí quyết bỏ túi**

### *Nắm bắt rủi ro*

- Trân trọng khả năng thích ứng của bạn

Hãy ý thức được rằng khi thất bại, bạn sẽ thích ứng được với tình huống mới nhanh hơn nhiều so với bạn tưởng. Trong cái rủi có cái may.

- Hãy hành động để tránh nuối tiếc

Sợ thất bại không dám hành động còn nguy hiểm hơn bạn sợ chính thất bại. Phần lớn những hối tiếc lớn nhất của con người là những cơ hội mà họ không nắm bắt lấy, chứ không phải những điều mà họ đã làm.

- Đừng đặt cược tất cả

Cố gắng đặt cược nhỏ cho lần thử nghiệm, dự án hoặc ý tưởng đầu tiên của bạn. Nó rất khó đoán thứ gì sẽ thành công, và điều này sẽ hạn chế rủi ro bạn gặp phải.

- Sai sót là nguồn thông tin

Khai thác những “sai lầm” của bạn để có những dữ liệu giá trị về những gì mang lại hiệu quả và những gì không. Miễn là bạn học được từ quá trình, đó sẽ không phải là một sai lầm.

- Tiến sâu vào sự thiếu chắc chắn

Đừng sợ sống trong cái bóng của những câu hỏi lớn. Sự thiếu chắc chắn và mơ hồ là một phần tất yếu của rủi ro và quá trình sáng tạo.

- Chấp nhận nỗ lực của bạn

Tận dụng quyền lực của bạn để biến bất kỳ rủi ro nào thành thành công. Gần như bất kỳ tình huống nào cũng có thể được xoay chuyển bằng sự kiên trì và khéo léo.

# Coda. Suy nghĩ cuối cùng

*Một thông điệp ngắn gọn về thách thức (và khả năng) của tiềm năng*

**Một Bạn – phiên bản tốt hơn**

— Jack Cheng

*Ai đó đang ngồi ở bàn của bạn. Có điều gì đó quen thuộc về người này. Từ xa, người này rất giống bạn: từ dáng người, khuôn mặt và đường nét. Thế nhưng khi tiến lại gần hơn, bạn bắt đầu thấy sự khác biệt giữa bạn và người này. Họ có vẻ ăn uống tốt hơn và tập thể dục thường xuyên hơn. Dáng điệu của họ có vẻ khoan thai hơn, quần áo của họ có vẻ chỉn chu hơn. Người này chính là bạn – nhưng là một phiên bản tốt hơn.*

Phiên bản tốt hơn của bạn biết những điều tương tự như bạn. Họ đã có được thành công như bạn, họ cũng mắc những sai sót tương tự như bạn. Họ phấn đấu để có được những đức tính tương tự và ngập ngừng trước các tệ nạn tương tự. Bạn – phiên bản tốt hơn cũng chần chừ như bạn. Bạn – phiên bản tốt hơn cũng không hoàn hảo. Nhưng sự khác biệt giữa bạn và bạn – phiên bản tốt hơn đó là Bạn tốt hơn phản ứng nhanh hơn một chút, mạnh mẽ hơn một chút. Họ thể hiện cá tính thường xuyên hơn. Họ kiềm chế sự trì hoãn nhanh hơn một chút. Họ bắt đầu công việc sớm hơn một chút. Họ biết khi nào nên nghỉ ngơi sớm hơn một chút.

Bạn – phiên bản tốt hơn biết, cũng như bạn biết, rằng làm những gì bạn yêu thích khó nhưng đáng đầu tư thời gian và công sức. Họ biết, cũng giống như bạn biết, rằng khó khăn là những gì khiến việc đó trở nên đáng giá từ đầu. Họ biết, như bạn biết rằng, nếu tất cả mọi thứ dễ dàng từ đầu, thì không gì có ý nghĩa cả, và bạn sẽ không cần phải áp dụng những phép ẩn dụ mới hoặc đọc cuốn sách mới về cách làm công việc bạn nên làm.

Bạn – phiên bản tốt hơn có khả năng hơn. Khả năng là tiềm năng của bạn trong bất kỳ thời điểm nào. Khả năng có thể tồn tại ở ngoài rìa khả năng nhận thức của bạn. Khả năng có thể rất đáng sợ và khó chịu, nhưng không đến mức quá đáng. Khả năng có thể gây khó chịu. Nhưng chúng ta đều cần các mức độ khả năng khác nhau. Khả năng của Lý Tiểu Long là trở thành người đàn ông nguy hiểm nhất thế giới. Muhammad Ali được là võ sĩ quyền Anh vĩ đại nhất mọi thời đại. Khả năng của bạn có thể bớt tham vọng hơn.

Nhưng chỉ có bạn biết khả năng của bạn là gì.

Bạn – phiên bản tốt hơn không phải là thực thể cố định hay duy nhất. Bạn – phiên bản tốt hơn thay đổi tùy thời điểm, được sinh ra và tiêu diệt dựa trên mỗi hành động bạn làm. Mỗi hành động tạo ra một tập mới các khả năng. Bạn – phiên bản tốt hơn là một món quà năng động thay thế, chứ không phải cố định hay tĩnh tại.

So sánh bản thân với phiên bản tốt hơn không chỉ là vấn đề nỗ lực đánh giá con người bạn trước đó. Thay vào đó, bạn đang nỗ lực để theo kịp với bạn của bây giờ. Bạn – phiên bản tốt hơn muốn bạn gặp gỡ họ ở nơi họ đang đứng. Bạn – phiên bản tốt hơn là con kiến lạc đã và đang phát hiện ra một nguồn thực phẩm mới. Phiên bản tốt hơn biết đường đi. Nó nói: theo tôi. Và ngay cả khi không thấy thức ăn ngay trước mắt, bạn vẫn đường mòn sẽ dẫn bạn đến đâu. Phiên bản tốt sẽ không bao giờ khiến bạn lạc đường. Vì vậy, bạn đi theo đường mòn. Bạn ngồi tại bàn làm việc và đặt bàn tay của bạn lên các công cụ – bàn phím, chuột, máy tính xách tay và cây bút, v.v... bạn bắt đầu hành trình.

Có những khoảnh khắc hiếm hoi của sự liên kết, khoảnh khắc khi bạn đoàn tụ phiên bản tốt hơn, khi bạn hòa hợp với phiên bản mới. Họ đang ngồi tại bàn làm việc, viết và phác thảo, và bạn cũng vậy. Phiên bản Bạn tốt hơn đang chiếm cùng một không gian vật lý và không gian tinh thần tương tự. Bạn hoàn toàn tham gia vào các công việc trước cả bạn. Và khi bạn đang làm công việc bạn nên làm, những công việc mà phiên bản Bạn tốt hơn đang làm, bạn trở nên tốt hơn, bạn đã đến được đó.

Niềm vui của sự gắn kết khiến gắn kết trở nên thường xuyên hơn, và khi gắn kết trở nên thường xuyên hơn, một điều gì đó thú vị sẽ xảy ra: Bạn bắt đầu thấy một người khác, một Bạn tốt hơn. Phiên bản Bạn tốt hơn hơi ở ngoài tầm với, như trường hợp cũ bởi không có giới hạn để đạt đến mức tốt hơn. Tốt hơn là thúc đẩy bởi động cơ và bộ vi xử lý, phép thuật và những thứ khó hiểu.

Nhưng phiên bản bạn tốt hơn biết, cũng giống như bạn, rằng sự hài hòa đang đuổi theo bạn, hạnh phúc đang chuyển động, và kết quả đang liên tục thúc đẩy bạn vượt ra khỏi tầm với. Bạn phiên bản tốt hơn biết rằng đó là cách nó vốn luôn thế. Và bạn cũng biết điều đó.

JACK CHENG là một nhà văn, nhà thiết kế kiêm doanh nhân sống tại Brooklyn. Ông là tác giả của *These Days*, một cuốn tiểu thuyết về khía cạnh

con người của công nghệ, được xuất bản vào mùa xuân năm 2013.

→ [www.jackcheng.com](http://www.jackcheng.com)



**“Hãy quyết định rằng bạn muốn nó hơn bạn sợ nó.”**

— **Bill Cosby**



# Vài nét về tác giả

Với vai trò tổng biên tập kiêm giám đốc, Jocelyn K. Gleib đã dẫn dắt 99U cung cấp những “phần bài giảng còn thiếu sót” về các ý tưởng có khả năng xảy ra. Bà giám sát trang web 99u.com – vốn giành được hai giải thưởng Webby Awards cho Blog văn hóa xuất sắc nhất – dẫn dắt và thực hiện Hội nghị 99U nổi tiếng, chia sẻ những bài nói chuyện từ những nhà sáng tạo có tầm nhìn bao gồm Jack Dorsey, Beth Comstock, John Maeda, Jonathan Adler, Stefan Sagmeister, Jad Abumrad và rất nhiều người khác nữa. Bà cũng là người biên tập hàng loạt những cuốn sách của 99U, bao gồm *Manage Your Day-to-Day* (Đừng để nước đến chân mới nhảy do Alpha Books mua bản quyền và xuất bản vào tháng 8/2014) cùng cuốn sách này, *Maximize Your Potential*.

Trước khi gia nhập Behance và 99U, Jocelyn là một biên tập viên quản lý toàn cầu tại một công ty truyền thông trực tuyến Flavorpil, dẫn đầu trong việc phát triển các sản phẩm biên tập mới. Bà cũng là nhà tư vấn cho rất nhiều thương hiệu và cơ quan, từ Herman Miller, PSFK đến Huge Inc, về chiến lược nội dung và giới thiệu trang web. Bà cũng đam mê sáng tạo các sản phẩm định hướng nội dung mà mọi người yêu thích.

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Ebook miễn phí tại : [www.Sachvui.Com](http://www.Sachvui.Com)