

Mục lục

07

Quá trình hình thành nên
một chuyên gia

K. Anders Ericsson
Michael J. Prietula
Edward T. Cokely

18

Quản lý bản thân

Peter F. Drucker

35

Bạn có giàu triển vọng

Douglas A. Ready
Jay A Conger
Linda A. Hill

46

Thiết yếu hóa bản thân

John H. Zenger
Joseph R. Folkman
Scott K. Edinger

60

Tận dụng sở trường của bạn

Laura Morgan Roberts
Gretchen Spreitzer
Jane Dutton
Robert Quinn
Emily Heaphy
Briana Barker Caza

71

Sức mạnh của những bước tiến nhỏ

Teresa M. Amabile
Steven J. Kramer

86

Chín bí quyết khác biệt của sự thành công

Heidi Grant

93

Dành thời gian cho công việc quan trọng

Julian Birkinshaw
Jordan Cohen

103

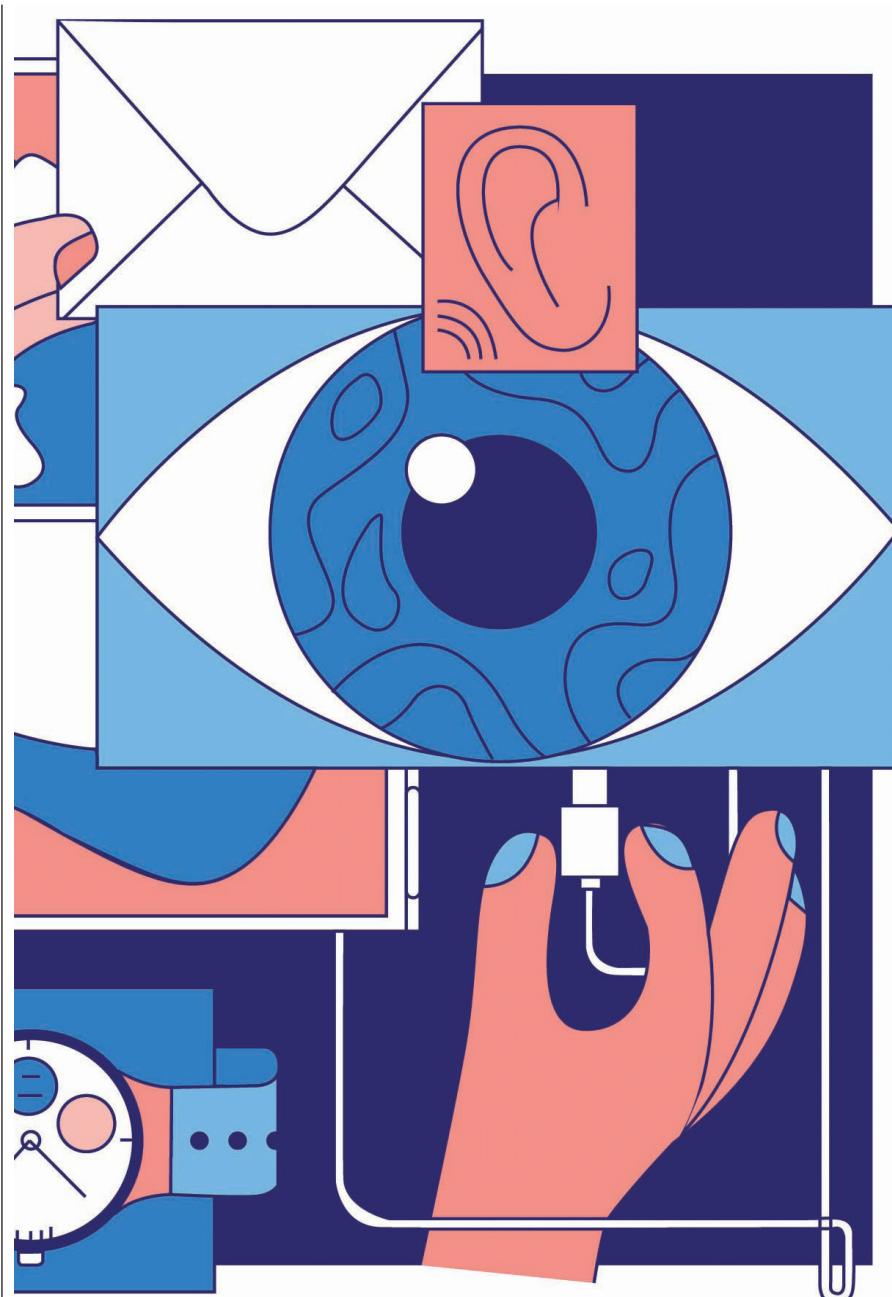
Đừng để chuyên môn cản trở bạn

Sydney Finkelstein

110

Chánh niệm trong thời đại phức tạp

Ellen Langer
Alison Beard



121

Lãnh đạo bằng trí tuệ xúc cảm

Daniel Goleman
Richard Boyatzis
Annie McKee

139

Cách thiết lập thói quen mới hiệu quả

James Clear
Alison Beard





K. ANDERS ERICSSON
MICHAEL J. PRIETULA
EDWARD T. COKELY

Quá trình hình thành nên một chuyên gia

Tất cả những cá nhân xuất chúng mà ông nghiên cứu đều rèn luyện với cường độ cao, được chỉ dạy bởi những người thầy có tâm, và được gia đình ủng hộ nhiệt tình trong những năm tháng khởi đầu...

HIỀU NĂM TRƯỚC, László và Klara Polgár, hai nhà giáo dục người Hungary, đã quyết định truy vấn lại một nhận định phổ biến rằng phụ nữ sẽ không thành công trong các lĩnh vực cần đến tư duy không gian, như cờ vua. Họ mong muốn đưa ra quan điểm của mình về sức mạnh của giáo dục. Gia đình Polgárs chọn hình thức giáo dục tại gia cho ba cô con gái của mình và các cô bắt đầu chơi cờ vua với bố mẹ từ rất sớm như là một phần của chương trình học. Họ đã hái được quả ngọt nhờ việc huấn luyện có phương pháp và luyện tập chăm chỉ mỗi ngày. Đến năm 2000, cả ba cô gái nhà Polgárs đều lọt vào danh sách mười kỳ thủ hàng đầu thế giới. Judit, cô gái nhỏ tuổi nhất, đã trở thành đại kiện tướng ở tuổi 15, phá vỡ kỷ lục về người trẻ tuổi nhất được phong danh hiệu kiện tướng, sớm hơn một tháng so với Bobby Fischer, người giữ kỷ lục trước đó.

Giờ đây, Judit là một trong những kỳ thủ hàng đầu thế giới và đã đánh bại hầu hết các đối thủ nam giỏi nhất.

Ngoài nhận định về sự khác biệt giới tính, nhiều nhận định khác về năng lực chuyên môn cũng bắt đầu bị lung lay. Vào năm 1985, Benjamin Bloom, giáo sư về giáo dục tại trường

Đại học Chicago, đã xuất bản một cuốn sách đột phá mang tên *Developing Talent in Young People* (Phát triển Tài năng Tuổi trẻ), nghiên cứu về các yếu tố then chốt tạo dựng nên một nhân tài. Ông đã chiêm nghiệm về thời thơ ấu của 120 nhân vật ưu tú, những người đã chiến thắng trong các cuộc thi hoặc đạt giải thưởng tầm cỡ quốc tế ở nhiều lĩnh vực khác nhau, từ âm nhạc, nghệ thuật cho đến toán học và thần kinh học. Thật đáng kinh ngạc, ông không phát hiện ra bất kỳ dấu hiệu nào trong thời niên thiếu dự báo được thành công trong tương lai của những bậc kỳ tài này. Phát hiện này sau đó được chứng minh bằng các nghiên cứu tiếp theo cũng đã chỉ ra rằng, không có mối tương quan nào giữa chỉ số thông minh (IQ) và thành tựu chuyên nghiệp trong các lĩnh vực nhu cờ vua, âm nhạc, thể thao và y học. Điểm khác biệt thiên bẩm duy nhất chỉ có giá trị trong lĩnh vực thể thao là chiều cao và kích thước cơ thể.

Vậy nhân tố nào quyết định thành công? Có một điều dễ dàng nhận thấy từ cuốn sách của Bloom là tất cả những cá nhân xuất chúng mà ông nghiên cứu đều rèn luyện với cường độ cao, được chỉ dạy bởi những người thầy có tâm, và được gia đình ủng hộ nhiệt tình trong những năm tháng khởi đầu. Các nghiên cứu sau đó được phát triển dựa

trên phát hiện của Bloom đã cho thấy khối lượng và chất lượng rèn luyện là những yếu tố then chốt quyết định trình độ chuyên môn của mỗi người. Bằng chứng nhất quán và chắc chắn chỉ ra rằng, *các chuyên gia không tự nhiên được sinh ra mà phải trải qua một quá trình tái luyện*. Kết luận này dựa trên những nghiên cứu với độ chính xác cao về thành tích xuất sắc, thông qua việc sử dụng các phương pháp nghiên cứu khoa học đã được kiểm chứng và có thể tái thực nghiệm. Hầu hết các nghiên cứu này đều được tập hợp trong cuốn sách xuất bản năm ngoái mang tên *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (Tạm dịch: Cẩm nang về Năng lực Chuyên môn và Hiệu suất Chuyên gia của Cambridge) mà K. Anders Ericsson, một trong những tác giả của bài viết này, là người biên tập. Cuốn sách 900 trang này có sự đóng góp của hơn 100 nhà khoa học, những người đã thực hiện nghiên cứu về năng lực chuyên môn và thành tích hàng đầu trong các lĩnh vực khác nhau: phẫu thuật, biểu diễn, cờ vua, viết lách, lập trình máy tính, múa ba-lê, âm nhạc, hàng không, cứu hỏa và nhiều lĩnh vực khác.

Hành trình đến với thành tích đỉnh cao không dành cho những người yếu đuối hoặc thiếu kiên nhẫn. Muốn nâng cao năng lực

•• Hành trình đến với thành tích đỉnh cao không dành cho những người yếu đuối hoặc thiếu kiên nhẫn.

chuyên môn, người ta cần đấu tranh, hy sinh, cũng như tự đánh giá bản thân thật thường xuyên và nghiêm khắc. Không có lối tắt nào dẫn đến thành công. Bạn cần ít nhất một thập kỷ để trở thành chuyên gia, và cần đầu tư thời gian thật thông minh bằng cách tiến hành luyện tập có “chủ đích” – luyện tập hướng đến mục tiêu nằm ngoài khả năng và phạm vi an toàn hiện hữu của mình. Bạn sẽ cần một người thầy tốt, không chỉ để hướng dẫn mình trong quá trình luyện tập có chủ đích mà còn giúp bạn học cách tự rèn luyện. Trên hết, nếu muốn trở thành một nhà quản lý, lãnh đạo thành đạt, bạn cần quên đi giai thoại về thiên tài vốn khiến người ta làm tưởng rằng không thể ứng dụng các phương pháp khoa học để nâng cao trình độ. Chúng tôi ở đây để giúp bạn bác bỏ những giai thoại hoang đường đó.

Chúng ta hãy bắt đầu câu chuyện với một chút rượu vang.

CHUYÊN GIA LÀ GÌ?

Năm 1976, một sự kiện thú vị được biết đến với tên gọi “Phán quyết Paris” đã diễn ra. Cửa hàng rượu vang của một người Anh mở tại Pháp đã tổ chức buổi nếm rượu bịt mắt, trong đó chín chuyên gia về rượu vang Pháp sẽ xếp hạng rượu vang Pháp và California gồm mười loại vang trắng và mười loại vang đỏ. Kết quả của cuộc thử nghiệm gây chấn động giới sành rượu trên thế giới: Rượu vang California nhận được số điểm cao nhất trong danh sách. Thậm chí, đáng ngạc nhiên hơn là trong quá trình nếm rượu, các chuyên gia thường nhầm lẫn rượu vang Mỹ với rượu vang Pháp và ngược lại.

Ngày hôm đó, người ta đã phải xem xét lại hai nhận định. Nhận định đầu tiên rằng rượu vang Pháp từ trước đến nay luôn được công nhận về chất lượng hơn hẳn so với rượu vang Mỹ.

Nhưng nhận định thứ hai rằng các nhà thẩm định

thực sự có hiểu biết chuyên sâu về rượu mới thật thú vị và mang tính cách mạng. Cuộc thử nghiệm nếm rượu cho thấy những đối tượng được xem là chuyên gia về rượu vang, khi bị bịt mắt cũng không phân biệt các loại rượu khác nhau chính xác hơn những người thường xuyên thưởng thức rượu vang. Đây là một sự thật sẽ được xác nhận bởi các thử nghiệm sau đó của chúng tôi.

Những nghiên cứu gần đây đã chỉ ra, trong nhiều lĩnh vực khác, không có bằng chứng khoa học nào cho thấy năng lực chuyên môn cao thì sẽ làm việc hiệu quả vượt trội. Một nghiên cứu cho thấy rằng các nhà tâm lý trị liệu với bằng cấp cao và hàng chục năm kinh nghiệm cũng không hẳn đã thành công hơn các nhà trị liệu mới vào nghề sau khi tập huấn ba tháng, khi hai đối tượng này cùng điều trị các bệnh nhân ngẫu nhiên. Thậm chí có nhiều minh chứng cho thấy năng lực chuyên môn suy giảm khi kinh nghiệm dày thêm. Ví dụ, ra trường càng lâu, các bác sĩ càng kém chính xác khi xác định những căn bệnh bất thường ở phổi hoặc tim. Vì hiếm khi gặp phải những căn bệnh đó, bác sĩ sẽ quên mất những đặc tính riêng của bệnh và gặp khó khăn khi chẩn đoán. Các bác sĩ chỉ có thể làm tốt sau khi được tham gia một khóa tập huấn ôn luyện lại.

Vậy thì làm sao để biết rằng mình đang làm việc với một chuyên gia thực sự? Cần phải đạt ba tiêu chí mới có thể gọi là chuyên gia. Đầu tiên, năng lực chuyên môn phải giúp người đó thường xuyên làm việc tốt hơn hẳn đồng nghiệp. Thứ hai, năng lực chuyên môn phải mang lại kết quả ổn định. Ví dụ như một bác sĩ phẫu thuật nào thì không chỉ giỏi cầm dao mổ mà còn phải phẫu thuật thành công cho các bệnh nhân. Một kỳ thủ phải thắng nhiều trận trong các giải đấu. Cuối cùng, năng lực chuyên môn thực thụ có thể tái tạo và đo lường bằng thí nghiệm. Như nhà khoa học người Anh Lord Kelvin đã nói: “Bạn không thể cải thiện những thứ mà bạn không đo lường được.”

NHỮNG ĐIỀU CẦN ĐỂ TÂM KHI ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN

Những nhận định cá nhân về năng lực chuyên môn thường không chính xác.

Những giao thiệp, hồi tưởng mang tính chọn lọc, sự kiện hiếm khi diễn ra đều chỉ là những ví dụ không đầy đủ và thường gây hiểu nhầm về năng lực chuyên môn. Có rất nhiều tài liệu về những ký ức sai lệch, thành kiến vị kỷ, hồi ức đã biến dạng theo năm tháng hoặc do niềm tin con người thay đổi. Không thể xem những lời thuật lại như vậy là kết quả nghiên cứu.

Rất nhiều người được xem là có năng lực chuyên môn, nhưng thật ra không phải vậy.

Hãy nhớ rằng, năng lực chuyên môn thật sự được bộc lộ qua thành tích xuất sắc, nhất quán và đo lường được. Nhiều chuyên gia tự xưng lại chỉ giỏi biện minh cho sai sót của mình. Ví dụ, sau sự kiện Phán quyết Paris năm 1976, khi rượu vang California thắng rượu vang Pháp trong buổi nếm rượu bit mắt, các “chuyên gia” về rượu vang Pháp tranh cãi rằng các kết luận là không chính xác, và rằng nhìn chung, rượu vang đỏ California sau khi ủ không thể ngon như các loại rượu vang lừng danh của Pháp. (Năm 2006, người ta lại tiến hành một buổi thử rượu nữa và vang California vẫn đứng đầu bảng). Nếu không có những kết quả khách quan từ các buổi nếm rượu bit mắt này, có thể các chuyên gia rượu vang Pháp sẽ không bao giờ thừa nhận chất lượng của rượu vang Mỹ.

Trực giác có thể dẫn bạn đi sai lối.

Người ta thường cho rằng mình có thể làm việc tốt hơn bằng cách thoải mái và chỉ cần tin tưởng vào linh cảm của bản thân. Dù trực giác đóng vai trò quan trọng trong đời sống hàng ngày hoặc trong các tình huống thường gặp, nhưng trực giác có tư duy lại chỉ được hình thành thông qua rèn luyện nỗ lực. Bạn sẽ không thể nhất quán cải thiện khả năng ra quyết định (hoặc cải thiện trực giác của mình) mà không phải trải qua một quá trình thường xuyên luyện tập, phân tích và tự đánh giá bản thân.

Bạn không cần một cây gậy đánh golf khác.

Nhiều nhà quản lý hy vọng rằng đột nhiên họ làm việc hiệu quả hơn khi có phương pháp nào đó mới hơn, tốt hơn tựa như những golf thủ nghĩ rằng một cây gậy mới và xịn xò sẽ giúp giảm số gậy. Nhưng đổi sang một cây gậy mới cũng có thể ảnh hưởng đến độ chuẩn xác khi đánh bóng, khiến golf thủ không thể chơi đúng sức. Trên thực tế, chìa khóa để cải thiện năng lực là sự kiên định và nỗ lực được đầu tư kỹ càng.

Không thể đạt được năng lực chuyên môn cao cấp nhờ các hệ thống quản lý kiến thức.

Các hệ thống quản lý kiến thức hiếm khi, và có thể nói là không bao giờ xử lý kiến thức theo đúng khái niệm của các nhà tâm lý học. Chúng chỉ là các kho lưu trữ hình ảnh, tài liệu và thông tin: dữ liệu bên ngoài mà người ta có thể xem và diễn giải khi cần giải quyết vấn đề hoặc ra quyết định. Không thể đi tắt để đạt được năng lực chuyên môn.

Trong một số lĩnh vực, như thể thao, không khó để đo lường kỹ năng. Các cuộc thi đấu được chuẩn hóa để người chơi cạnh tranh trong môi trường tương đồng. Tất cả người tham gia có chung xuất phát điểm và vạch kết thúc để cùng nhất trí về người cán đích đầu tiên. Việc chuẩn hóa này giúp so sánh những người chơi khác nhau sau một khoảng thời gian, và chắc chắn điều này có thể áp dụng trong kinh doanh. Ví dụ, trong những ngày đầu thành lập Walmart, Sam Walton đã tổ chức các cuộc thi giữa những quản lý cửa hàng để tìm ra quản lý có cửa hàng thu về lợi nhuận cao nhất. Mỗi kỳ lương, các cửa hàng thuộc chuỗi thương hiệu thời trang Nordstrom đều công bố thứ tự xếp hạng của nhân viên kinh doanh dựa trên doanh số theo giờ.

Tuy nhiên, đo lường hiệu quả của chuyên gia lại thường không dễ dàng, ví dụ với những dự án kéo dài hàng tháng, thậm chí là hàng năm, để hoàn tất sẽ cần rất nhiều nhân lực tham gia. Tương tự, cũng rất khó để đánh giá chuyên môn lãnh đạo. Hầu như mọi khán đài với vai trò lãnh đạo đều rất phức tạp và mang tính đặc thù theo từng doanh nghiệp, nên rất khó để so sánh hiệu quả công việc giữa các doanh nghiệp và trong những tinh huống khác nhau. Dù vậy, điều này không khiến các nhà khoa học phải bó tay mà vẫn nỗ lực đo lường hiệu quả công việc. Một phương pháp được dùng để vượt qua yếu tố khác biệt doanh nghiệp là lấy một tinh huống tiêu biểu và tái hiện nó trong môi trường thí nghiệm. Ví dụ, chúng tôi bố trí các y tá trực cấp cứu vào khung cảnh mô phỏng tình trạng nguy cấp đối với tính mạng con người rồi so sánh phản ứng của họ trong phòng mô phỏng với kết quả thực tế. Chúng tôi phát hiện ra rằng, trong lĩnh vực y tế, cờ vua và thể thao, hiệu quả làm việc trong tinh huống mô phỏng sẽ tiệm cận với ghi nhận khách quan về hiệu suất của chuyên gia, ví dụ như bảng thành tích thắng trận của một kỳ thủ.

Chúng ta cũng có thể sáng tạo ra các phương pháp thử nghiệm dành cho những lĩnh vực khác

nhu nghệ thuật và viết lách. Các nhà nghiên cứu đã xem xét sự khác biệt giữa những họa sĩ thị giác, bằng cách cho họ vẽ cùng một chuỗi vật thể. Danh tính của họa sĩ được giữ kín để các nhà đánh giá nghệ thuật xem xét tác phẩm, kết quả đánh giá cho thấy họ đồng thuận về mức độ thành thục của họa sĩ, đặc biệt là khía cạnh chuyên môn hình họa. Một số nhà nghiên cứu còn thiết lập các thử thách khách quan để đo lường kỹ năng cảm thụ siêu việt của các nghệ sĩ mà không cần đến sự hỗ trợ từ các nhà phê bình nghệ thuật.

LUYỆN TẬP CÓ CHỦ ĐÍCH

Những người chưa bao giờ tham gia các cuộc thi đấu quốc gia hoặc quốc tế có thể cho rằng muốn giỏi thì chỉ đơn giản là luyện tập hàng năm, thậm chí là hàng thập kỷ. Tuy nhiên, cuộc sống trong hang động không làm bạn trở thành nhà địa chất học. Không phải cứ luyện tập là thành công. Bạn cần luyện tập theo cách riêng – *luyện tập có chủ đích* – để phát triển chuyên môn. Khi luyện tập, hầu hết mọi người tập trung vào những điều họ đã biết. Luyện tập có chủ đích thì khác, nó đòi hỏi mọi người phải nỗ lực đáng kể, khoa học và bền bỉ theo đuổi những thứ mình chưa làm tốt, thậm chí là không làm được. Nghiên cứu trải dài trên nhiều lĩnh vực khác nhau cho thấy rằng, cách duy nhất để trở thành chuyên gia là phấn đấu làm những điều mình chưa làm được.

Để giải thích điều này, hãy tưởng tượng bạn đang học chơi golf lần đầu trong đời. Trong giai đoạn đầu, bạn cố gắng hiểu những cú đánh cơ bản và tập trung tránh phạm các lỗi lớn (như đánh bóng vào bạn chơi khác). Bạn tập đánh trên thảm tập, sân tập golf, và thử thi đấu với những người mới tập khác. Trong một khoảng thời gian ngắn đến đáng kinh ngạc (50 giờ chẳng hạn) bạn kiểm soát bóng tốt hơn, chơi tốt hơn. Từ đó, bạn rèn luyện kỹ năng đánh bóng, đưa bóng vào lỗ thật nhiều, tham gia

•• Bằng chứng nhất quán và chắc chắn chỉ ra rằng, các chuyên gia không tự nhiên được sinh ra mà phải trải qua một quá trình tôi luyện.

nhiều cuộc thi đấu hơn, cho đến khi đánh bóng tới mức quen tay: Bạn nghĩ ít hơn khi vung gậy và chơi bắn nồng hơn. Chơi golf dần trở thành cơ hội để bạn gặp gỡ xã giao chứ hiếm khi phải tập trung vung gậy. Từ đây, dù bạn có dành thêm thời gian cho khóa học thì chắc chắn cũng không tiến bộ thêm được và trình độ của bạn sẽ vẫn vậy dù có chơi vài chục năm nữa.

Tại sao lại như vậy? Bạn không tiến bộ vì khi chơi golf, bạn chỉ có một cơ hội duy nhất để đánh bóng từ bất kỳ địa điểm nào. Bạn không có cơ hội sửa lỗi sai. Nếu được phép vung gậy năm tới mươi lần từ một vị trí, bạn sẽ nhận được nhiều nhận xét hơn về kỹ năng của mình và từ đó điều chỉnh cách chơi để kiểm soát bóng tốt hơn. Trên thực tế, những golf thủ chuyên nghiệp thường thực hiện nhiều cú đánh từ một địa điểm khi luyện tập và khi thử sân trước thời điểm tham gia một giải.

Phương pháp luyện tập có chủ đích này sẽ được điều chỉnh để phù hợp với nhiều lĩnh vực và chuyên môn lãnh đạo khác nhau. Ví dụ kinh điển là phương pháp học tập dựa trên tinh huống được sử dụng rộng rãi trong các trường dạy kinh doanh, nơi học viên được dạy về các trường hợp thực tế. Vì các tinh huống đó đều dẫn đến kết quả, học viên có thể đánh giá ngay rằng giải

pháp mà họ đề xuất có những ưu nhược điểm nào. Bằng cách này, họ có thể luyện tập kỹ năng ra quyết định từ 10 đến 20 lần một tuần. Tương tự, trò chơi chiến tranh trong các học viện quân sự cũng nhằm mục đích tập huấn. Các sĩ quan sẽ phân tích cách học viên phản ứng với các trận chiến giả lập và đưa ra đánh giá ngay lập tức. Những hoạt động quân sự giả lập như vậy sẽ mài giũa kỹ năng lãnh đạo thông qua phương pháp luyện tập có chủ đích, giúp các học viên khám phá những khía cạnh mà họ chưa biết.

Hãy xem xét kỹ hơn phương pháp luyện tập có chủ đích sẽ áp dụng hiệu quả ra sao với năng lực lãnh đạo. Mọi người thường nói rằng, thần thái cuốn hút là nhân tố then chốt trong lãnh đạo và quản lý, sự thực đúng là như vậy! Lãnh đạo thường phải đứng trước nhân viên, đồng nghiệp, ban lãnh đạo để thuyết phục họ về điều gì đó, đặc biệt là trong thời điểm khủng hoảng. Điều ngạc nhiên là rất nhiều lãnh đạo cấp cao tin rằng thần thái cuốn hút là yếu tố thiên phú và không thể học được. Tuy nhiên, nếu nhận một vai trong vở diễn với sự trợ giúp của một đạo diễn và một huấn luyện viên, hầu hết các lãnh đạo này đều có thể trở nên cuốn hút hơn, nhất là sau quá trình luyện tập. Trên thực tế, chúng tôi đã hợp tác với một trường kịch nghệ hàng đầu để phát triển

chuỗi bài tập diễn xuất được thiết kế nhằm tăng khả năng thu hút và thuyết phục của các cấp quản lý và lãnh đạo. Những lãnh đạo thực hành các bài tập này đã đạt được tiến bộ đáng kể. Như vậy, có thể thấy, thần thái cuốn hút sẽ đạt được thông qua phương pháp luyện tập có chủ đích. Hãy nhớ rằng ngay cả Winston Churchill, một trong những nhân vật có sức hút nhất thế kỷ 20, cũng phải tập luyện phong cách hùng biện của mình trước gương.

Một chuyên gia thực sự không chỉ luyện tập có chủ đích mà còn suy nghĩ có chủ đích. Golf thủ Ben Hogan đã từng nói, “Khi luyện tập, tôi cố gắng phát huy năng lực tập trung. Không bao giờ có chuyện tôi chỉ bước đến và vung gậy.” Hogan sẽ xác định đích đến của quả bóng, và tìm cách đưa bóng đến đúng nơi. Khi tiến hành nghiên cứu, chúng tôi cũng đã dõi theo tiến trình suy nghĩ này. Chúng tôi đưa ra cho các chuyên gia một tình huống và yêu cầu họ nói lên suy nghĩ của mình trong quá trình giải quyết tình huống. Ví dụ, các kỳ thủ sẽ mô tả họ dành năm đến mười phút như thế nào để khám phá tất cả các nước đi khả thi, cân nhắc hệ quả của mỗi nước đi và chuẩn bị những nước tiếp theo. Theo quan sát của chúng tôi, khi một nước đi không hiệu quả như dự kiến, kỳ thủ chuyên nghiệp sẽ xem lại nhận định trước đó

để đánh giá xem mình sai từ đâu và làm thế nào để tránh sai sót trong tương lai. Họ không ngừng nỗ lực loại trừ các yếu điểm của mình.

Phương pháp luyện tập có chủ đích liên quan đến hai hình thức học tập: Cải thiện những kỹ năng mà mình đã có, mở rộng giới hạn và phạm vi của những kỹ năng đó. Hai mục tiêu trên đòi hỏi sự tập trung cao độ nên bạn không thể dành quá nhiều thời gian cho một buổi tập. Nathan Milstein, nghệ sĩ vĩ cầm nổi tiếng đã viết: “Hãy luyện tập hết sức trong khi bạn có thể hoàn toàn tập trung cho việc đó.” Có lần, tôi thấy bất an vì những người xung quanh luyện tập cả ngày dài, tôi hỏi Giáo sư Auer (thầy của tôi) về việc luyện tập bao lâu là đủ, và rồi thầy nói, “Bao lâu không quan trọng. Nếu em dùng các ngón tay để tập thì bao lâu cũng không đủ. Còn nếu em toàn tâm toàn trí, thì hai tiếng cũng là nhiều.”

Thật thú vị khi thấy rằng trong vô số chuyên gia, từ vận động viên, tiểu thuyết gia cho đến nhạc công, rất ít người có thể tập trung cao độ trong vòng bốn đến năm tiếng và luyện tập chín chu cùng lúc. Trên thực tế, hầu hết các chuyên gia giáo dục và nhà khoa học đều chỉ dành vài giờ một ngày, thường là vào buổi sáng, để thực hiện các hoạt động đòi hỏi trí lực, như viết về các ý tưởng mới. Dù khoản đầu tư thời gian này có vẻ ít ỏi, nhưng vẫn nhiều hơn hai tiếng một ngày so với thời gian mà hầu hết các cấp lãnh đạo và quản lý dành để bồi đắp

kỹ năng, vì họ phải dành phần lớn thời gian để họp hành và xử lý vấn đề hằng ngày. Như vậy, sau một năm, khác biệt cộng dồn sẽ là khoảng 700 giờ, sau một thập kỷ thì là 7.000 giờ. Hãy nghĩ xem, nếu có thể dành hai tiếng một ngày để luyện tập có chủ đích thì bạn sẽ đạt được những gì.

Không dễ gì kiên định với phương pháp luyện tập có chủ đích. Các chuyên gia với thành tích cao chót vót cũng thường nhận ra mình đang phản ứng máy móc với các tình huống nhất định, và có thể dần trở nên lệ thuộc vào bản năng. Điều này khiến họ gặp khó khăn khi phải xử lý những tình huống đặc thù, hiếm có, vì họ đã mất đi khả năng phân tích tình huống và phản ứng phù hợp. Các chuyên gia có thể không phát hiện ra khuynh hướng bản



:: Quá trình hình thành nên kỹ năng chuyên sâu đòi hỏi các huấn luyện viên phải biết gộp ý mang tính xây dựng, thậm chí là gây khó chịu.

năng này đang dần xâm lấn, bởi nó không gây ra hậu quả cụ thể nào, cho đến khi họ rơi vào tình huống mà phương thức họ thường dùng để xử lý hoàn toàn bị vô hiệu, thậm chí gây ra tổn thất lớn. Các chuyên gia có thâm niên với kinh nghiệm dày dặn thường dễ rơi vào bẫy, nhưng chúng ta hoàn toàn có thể tránh được. Nghiên cứu cho thấy, nếu những nhạc công trên 60 tuổi luyện tập có chủ đích khoảng mười tiếng một tuần, họ có thể bắt kịp tốc độ và kỹ thuật của một nhạc công chuyên nghiệp 20 tuổi, khi cả hai cùng tham gia bài kiểm tra về khả năng chơi một bài nhạc mới.

Để bước ra khỏi vùng an toàn, nơi vốn chỉ có những mục tiêu trong tầm với, người ta cần đến động lực và hy sinh lớn lao, nhưng đó là sự tự giác cần thiết. Như Sam Snead, golf thủ từng giành chức vô địch, chia sẻ với *Golf Digest*: “Bản chất của con người là chỉ muốn thực hành những gì đã làm tốt, vì khi đó việc thì ít mà giải trí thì nhiều.” Chỉ khi bạn nhận ra rằng luyện tập có chủ đích là phương thức hiệu quả nhất đưa bạn đến nơi mình muốn – trở thành số một trong lĩnh vực của mình, khi đó bạn mới cam kết hướng đến thành tích xuất sắc. Snead, qua đời năm 2002, giữ thành tích thắng nhiều trận PGA Tour nhất và nổi tiếng với kỹ thuật swing hàng đầu trong bộ môn golf. Sự thành công của Snead đến từ việc luyện tập. Theo ông, “luyện tập khiến cơ bắp trở nên trí tuệ hơn”.

HÃY LUYỆN TẬP ĐỦ THỜI GIAN

Đến lúc này, chúng ta có thể thấy rõ ràng rằng, trở thành chuyên gia cần cả một quá trình. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy ngay cả những nghệ sĩ tài năng nhất cũng mất khoảng 10 năm (hoặc 10.000 giờ) luyện tập với cường độ cao trước khi họ chiến thắng tại các cuộc thi quốc tế. Trong một số lĩnh vực, cần phải tập luyện lâu hơn: Bình quân các nhạc công ưu tú mất từ 15 đến 25 năm luyện tập bền bỉ trước khi đạt đến đẳng cấp quốc tế.

Dù có nhiều ví dụ trong lịch sử về những cá nhân đạt tới đẳng cấp quốc tế từ khi còn rất trẻ, cũng không thể phủ nhận rằng trong thế kỷ 19 và đầu thế kỷ 20, người ta có thể đạt được đẳng cấp hàng đầu thế giới nhanh hơn. Trong hầu hết các lĩnh vực, thước đo trình độ đã được nâng lên dần đều từ thời điểm đó. Ví dụ, những vận động viên điền kinh không chuyên và các vận động viên bơi lội ở trường cấp ba ngày nay thường xuyên đạt thành tích tốt hơn cả những cá nhân đạt huy chương vàng Olympic đầu thế kỷ 20. Tính cạnh tranh ngày càng khắc nghiệt tạo nên quy tắc mười năm không thể phá vỡ. Ngoại lệ đáng chú ý có Bobby Fischer, đã trở thành kiện tướng cờ vua chỉ trong chín năm, nhưng có vẻ như ông đạt thành tích này nhờ mỗi năm đều dành nhiều thời gian luyện tập hơn.

Nhiều người ngờ nghịch không hiểu rằng muốn giỏi hơn thì phải dành nhiều thời gian luyện tập. Người ta thường nói với Leo Tolstoy rằng họ không biết liệu mình có thể viết tiểu thuyết không, vì họ chưa thử viết, như thể họ chỉ cần nỗ lực một lần để khám phá năng khiếu viết lách bẩm sinh. Tương tự, dường như các tác giả của những cuốn sách tự phát triển cho rằng độc giả của họ cơ bản đã sẵn sàng đón nhận thành công và chỉ cần vài bước nữa để vượt qua chướng ngại. Khắp nơi lưu truyền những mẩu chuyện về các vận động viên, nhà văn, nghệ sĩ bỗng nhiên nổi tiếng sau một đêm, dường như là nhờ tài năng thiên phú mà người ta cho rằng họ “giỏi bẩm sinh”. Tuy nhiên, khi xem xét quá trình hình thành những cá nhân xuất sắc, chúng tôi luôn nhận thấy họ đã dành rất nhiều thời gian luyện tập và chuẩn bị. Sam Snead, người vốn được xem là “golf thủ bẩm sinh giỏi nhất mọi thời đại” nói với tạp chí *Golf Digest*: “Người ta nói trời phú cho tôi khiếu đánh golf, cho rằng tôi không phải luyện tập vất vả. Nhưng khi còn trẻ, tôi đã chơi, đã luyện tập cả ngày, thậm chí buổi tối tôi còn bật đèn pha xe hơi để luyện tập thêm. Tập đến chảy máu tay. Tôi đã luyện tập bộ môn golf chăm chỉ hơn bất kỳ ai khác.”

Không chỉ là đầu tư thời gian, trong một số lĩnh vực, muốn giỏi thi bạn phải bắt đầu từ sớm. Khả năng để có được năng lực xuất chúng sẽ bị hạn chế nếu bạn thiếu đi cơ hội cam kết luyện tập có chủ đích, vốn là một ràng buộc không hề đơn giản. Lần nọ, sau khi K. Anders Ericsson phát biểu, một khán giả đã đặt câu hỏi rằng liệu người này, hoặc bất kỳ ai, nếu bắt đầu luyện tập ở độ tuổi trưởng thành thì có thể giành được huy chương Olympic không. Ericsson hồi đáp rằng, hiện nay hầu như chẳng ai có thể giành được huy chương cá nhân mà không trải qua một quá trình tương ứng với thời gian mà những vận động viên ưu tú đã bỏ ra để luyện tập, hơn nữa những vận động viên đó còn bắt đầu từ khi rất trẻ. Vì những lý do khác nhau, nhiều trẻ em về cơ bản không có cơ hội được dấn dắt bởi những bậc thầy hàng đầu và thực hành đúng hình thức luyện tập có chủ đích mà các em cần để đạt đến trình độ Olympic trong một bộ môn thể thao nào đó.

TÌM KIẾM HUẤN LUYỆN VIÊN VÀ CỐ VẤN

Ivan Glamian, người được cho là thầy giáo vĩ cầm lừng danh nhất mọi thời đại cho rằng, những

nghệ sĩ mới nổi không tự giác luyện tập có chủ đích: “Nếu phân tích quá trình phát triển của các nghệ sĩ nổi tiếng, chúng ta sẽ thấy gần như trong mọi trường hợp, sự nghiệp lừng lẫy sẽ phụ thuộc vào chất lượng luyện tập. Trên thực tế, mỗi nghệ sĩ đều luyện tập dưới sự giám sát của một giáo viên, hoặc trợ lý của giáo viên đó.”

Nghiên cứu về những nghệ sĩ biểu diễn tầm cõi thế giới cũng đứng về quan điểm của Glamian. Nghiên cứu này cũng cho thấy rằng, một người đang hướng tới mục tiêu trở thành chuyên gia sẽ cần đến những người chỉ dạy khác nhau cho các giai đoạn phát triển khác nhau của mình. Lúc bắt đầu, phần đông nghệ sĩ sẽ được kèm cặp bởi các giáo viên địa phương – những người thường có dư giờ thời gian và những lời tán dương. Tuy nhiên sau đó, họ cần phải tìm kiếm những người chỉ dạy có đẳng cấp cao hơn để tiếp tục nâng cấp kỹ năng. Cuối cùng, tất cả nghệ sĩ hàng đầu sẽ cộng tác chặt chẽ với những người chỉ dạy đã đạt được nhiều thành tựu ở cấp độ quốc tế.

Thuê huấn luyện viên chuyên nghiệp sẽ mang lại nhiều khác biệt. Đầu tiên, họ có thể giúp bạn học nhanh hơn. Roger Bacon, nhà khoa học và hiền triết nổi tiếng của thế kỷ 13, lý luận rằng không ai có thể tinh thông toán

học trong khoảng thời gian dưới 30 năm. Tuy vậy, ngày nay, ở tuổi thiếu niên, con người đã có thể hiểu những mô hình toán học phức tạp, ví dụ như giải tích. Khác biệt là vì, từ xưa tới nay các học giả đã sắp xếp lại tư liệu để lý thuyết trở nên dễ hiểu hơn nhiều. Học toán không còn khó hơn leo lên đỉnh Everest nữa vì người học có thể đi theo một con đường được dẫn lối rõ ràng.

Quá trình hình thành nên kỹ năng chuyên sâu đòi hỏi các huấn luyện viên phải biết góp ý mang tính xây dựng, thậm chí là gây khó chịu. Những chuyên gia xuất sắc thường là những học trò hùng hục quyết tâm và có xu hướng tìm kiếm những góp ý như vậy. Họ cũng dễ dàng nhận thấy rằng, huấn luyện viên góp ý như vậy có hiệu quả, hay phù hợp với họ vào lúc này không. Các nghệ sĩ ưu tú tham gia nghiên cứu đều biết rõ những điều họ đang làm tốt và tập trung vào việc cải thiện điều chưa tốt. Họ chủ động lựa chọn những huấn luyện viên cứng rắn để tạo ra thách thức và giúp mình nâng cao trình độ. Những huấn luyện viên giỏi nhất còn xác định được thời điểm phù hợp để cải thiện yếu điểm. Nếu một huấn luyện viên thúc ép quá mức, có thể bạn sẽ chán nản, thậm chí từ bỏ việc luyện tập để cải thiện bản thân.

Tuy vậy, phụ thuộc vào huấn luyện viên cũng gây ra những

hạn chế. Thống kê đã chỉ ra rằng, tỷ lệ chẩn đoán chính xác bệnh ung thư vú của các bác sĩ chuyên khoa X-quang là khoảng 70%. Thông thường, các bác sĩ trẻ sẽ học hỏi cách phân tích kết quả chụp X-quang bằng cách làm việc bên cạnh “chuyên gia”. Vậy nên không có gì ngạc nhiên, tỷ lệ thành công vẫn giảm chân ở mức 70% trong một thời gian dài. Hãy tưởng tượng xem các bác sĩ có thể giỏi hơn ra sao nếu họ chọn cách luyện tập bằng việc đưa ra chẩn đoán về kết quả chụp X-quang trong thư viện của những bệnh án đã được xác minh. Bằng cách đó, họ biết ngay là chẩn đoán của mình có chính xác hay không. Phương pháp này đang ngày càng trở nên phổ biến hơn trong lĩnh vực đào tạo. Những bộ mô phỏng tì mi đang dần xuất hiện trên thị trường, tạo điều kiện cho các chuyên gia, đặc biệt là trong lĩnh vực y dược và hàng không, an tâm luyện tập có chủ đích và nhận về phản hồi phù hợp.

Vậy thì điều gì sẽ đến khi bạn trở thành vận động viên giành huy chương vàng Olympic, một kỳ thủ quốc tế, hoặc một tổng giám đốc? Điều lý tưởng là trong quá trình cải thiện chuyên môn, huấn luyện viên cũng đã giúp bạn trở nên ngày một độc lập hơn để bạn có thể tự tạo lập kế hoạch phát triển của riêng mình. Như cách phụ huynh khuyến khích con trẻ trưởng thành, huấn luyện viên giúp học viên dựa vào chính mình như một “huấn luyện viên nội tại”. Ví dụ, các bác sĩ phẫu thuật giỏi không chỉ quan tâm đến tình trạng hậu phẫu của bệnh nhân. Họ sẽ nghiên cứu bất kỳ yếu tố bất ngờ nào diễn ra trong quá trình phẫu thuật, cố gắng xác định cách tránh những sai lầm hoặc chẩn đoán thiếu chính xác trong tương lai.

Benjamin Franklin là một trong những ví dụ điển hình về quyết tâm tự rèn luyện. Khi ông muốn học cách viết sao cho hùng hồn và thuyết phục, ông bắt đầu nghiên cứu những bài viết mà ông rất thích trên *The Spectator*, một án phẩm nổi tiếng của Anh. Vài ngày sau khi đã đọc được một bài viết tâm đắc, ông sẽ cố gắng tái dựng lại bài viết này từ trí nhớ và

dùng từ ngữ của chính mình. Sau đó, ông so sánh với bản gốc để phát hiện và sửa chữa lỗi sai. Ông cũng nỗ lực cải thiện năng lực ngôn ngữ bằng cách dịch những bài viết thành thơ, và ngược lại từ thơ thành văn xuôi. Tương tự, nhiều họa sĩ nổi tiếng đôi khi cũng cố gắng vẽ lại các danh tác của các nghệ sĩ bậc thầy khác.

Bất kỳ ai cũng có thể áp dụng những phương pháp tương tự khi làm việc. Ví như trong công ty có ai đó rất giỏi giao tiếp, và bạn biết rằng người đó sẽ nói chuyện với nhân viên tại một bộ phận đang tiến hành cắt giảm nhân sự. Hãy ngồi xuống và viết bài phát biểu của chính mình, rồi so sánh bài viết đó với những điều người đó nói. Quan sát cách mọi người phản ứng khi nghe người đó nói, và hãy tưởng tượng nếu là bạn thì họ sẽ phản ứng như thế nào. Mỗi khi bạn có một quyết định, tương tác, lời nói giống với những người tài giỏi tức là bạn đã bước thêm một bước gần đến đẳng cấp chuyên gia.

Trước khi các yếu tố luyện tập, cơ hội và may mắn kết hợp với nhau để tạo nên thành công, một chuyên gia tương lai cần giải mã được thành tựu của những cá nhân xuất sắc, vì quan niệm “thiên tài bẩm sinh” đã ăn sâu vào tiềm thức. Có lẽ ví dụ hoàn hảo nhất là Wolfgang Amadeus Mozart, người được xem như thần đồng với tài năng âm nhạc bẩm sinh phi thường. Không có gì phải tranh cãi, thành tựu của ông quả là có một không hai vào thời bấy giờ. Tuy vậy, người ta thường quên rằng thời gian mà ông bỏ ra để phát triển bản thân cũng phi thường không kém. Ông đến với âm nhạc trước khi lên bốn tuổi, và cha ông, một nhà soạn nhạc tài giỏi, cũng là một giáo viên âm nhạc nổi tiếng, đồng thời là tác giả của một trong những cuốn sách đầu tiên dạy chơi vĩ cầm. Cũng như những nghệ sĩ đẳng cấp thế giới, không phải sinh ra đã giỏi, Mozart đã phải trải qua cả một quá trình rèn luyện để trở thành một nhạc sĩ thiên tài.

- Để bước ra khỏi vùng an toàn, nơi vốn chỉ có những mục tiêu trong tầm với, người ta cần đến động lực và hy sinh lớn lao, nhưng đó là sự tự giác cần thiết.

K. ANDERS ERICSSON là Giáo sư tâm lý học tại Florida State University. Ông được coi là một nhà nghiên cứu hàng đầu về lĩnh vực tâm lý chuyên môn và hiệu suất của con người.

MICHAEL J. PRIETULA là Giáo sư tại Goizueta Business School, Emory University và là nhà nghiên cứu thỉnh giảng ở Institute for Human and Machine Cognition in Pensacola, tại Florida.

EDWARD T. COKELY là Giáo sư tâm lý học của Đại học Oklahoma và cũng là đồng giảng viên sáng lập của National Institute for Risk & Resilience.