

# Phát triển khả năng học hỏi liên tục

## Vận dụng tâm trí để thành thạo các kỹ năng mới

Các doanh nghiệp ngày nay nhanh chóng phát triển. Các ngành trở nên vững mạnh hơn, các mô hình kinh doanh mới đang được hình thành, công nghệ đang ngày càng phát triển và hành vi của người tiêu dùng thay đổi với tốc độ chóng mặt. Đối với các giám đốc điều hành, tốc độ thay đổi nhanh chóng của ngành đặt ra những yêu cầu khắt khe, buộc họ phải hiểu và nhanh chóng phản ứng với những thay đổi lớn trong cách hoạt động của công ty và cách thức hoàn thành công việc. Theo lời của Arie de Geus về lý thuyết kinh doanh, “Khả năng học hỏi nhanh hơn đối thủ của bạn có thể là lợi thế cạnh tranh bền vững duy nhất (trong bối cảnh ngày nay)”.

Khả năng học hỏi mà tôi muốn đề cập đến ở đây là không chỉ dừng lại ở việc bạn tự đọc sách hay tham gia các lớp học chính quy. Tôi đang nói về việc chống lại các thành kiến rằng bạn không nên, hay không có khả năng làm những điều mới, tìm kiếm cơ hội phát triển và thúc đẩy bản thân đạt được những khả năng hoàn toàn khác biệt, trong khi vẫn thực hiện công việc của mình. Điều đó đòi hỏi tinh thần sẵn sàng thử nghiệm và trở thành một newbie trong một lĩnh vực hoàn toàn mới mẻ: một khái niệm cực kỳ khó chịu đối với hầu hết chúng ta.

Tuy nhiên, trong nhiều thập kỷ tư vấn cho hàng nghìn giám đốc điều hành trong nhiều ngành khác nhau, tôi và các đồng nghiệp đã gặp gỡ những người thành công với hình thức học tập này. Chúng tôi đã xác định được bốn đặc điểm chung mà họ có: khát vọng, khả năng tự nhận thức, tính tò mò và khả năng chịu đựng (vulnerability). Họ thực sự muốn hiểu và thành thạo các kỹ năng mới, họ nhận thức bản thân rất rõ ràng, họ liên tục nghĩ ra và đặt ra những câu hỏi hay, và họ chấp nhận những sai lầm của chính họ khi họ tiến lên đường học tập.

Tất nhiên, đối với một số người thì những đặc điểm trên không quá khó để có được. Tuy nhiên, dựa trên nghiên cứu về tâm lý học và quản lý cũng như công việc của chúng tôi với khách hàng, chúng tôi đã xác định được một số công cụ tinh thần (mental tools) khá đơn giản mà bất kỳ ai cũng có thể vận dụng để tăng cường cả bốn thuộc tính — ngay cả những thuộc tính thường bị coi là kém cỏi (khát vọng, tò mò và chịu đựng).

### Khát vọng

Rất dễ dàng để nhận biết liệu bạn có khát vọng học tập hay không. Bạn có muốn học một kỹ năng mới không? Bạn có tham vọng và động lực không? Những người học giỏi có thể nâng cao mức độ khát vọng của họ — và đó là chìa khóa để đến với thành công.

Hãy nghĩ về lần cuối cùng công ty của bạn áp dụng cách tiếp cận mới — xây dựng lại hệ thống báo cáo, thay thế nền tảng CRM, cải tiến chuỗi cung ứng. Bạn có muốn làm theo những sự đổi mới này không? Tôi khá nghi ngờ về điều đó. Phản ứng ban đầu của bạn có lẽ là “mất quá nhiều thời gian, cách làm cũ phù hợp với tôi hơn, nền tảng mới không cần thiết vì cái cũ đã rất hoàn hảo rồi, ...”, bạn không muốn học. Khi đối mặt với một kiến thức mới hoặc một kỹ năng mới, đây thường là trở ngại đầu tiên của chúng ta. Chúng ta tập trung vào điều tiêu cực và vô thức khiến cho bản thân không có khát vọng học tập.

Khi chúng ta muốn học một điều gì đó, chúng ta nên tập trung vào điều tích cực, những gì chúng ta sẽ thu được từ việc học nó, và hình dung một tương lai hạnh phúc mà chúng ta sẽ gặt hái được những thành quả. Điều đó thúc đẩy chúng ta hành động. Các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng chuyển trọng tâm của bạn từ thách thức sang lợi ích là một cách tốt để tăng khát vọng làm những việc mà lúc đầu bạn không sẵn sàng. Ví dụ, khi Nicole Detling, một nhà tâm lý học tại Đại học Utah, khuyến khích những người mới học đi trên không (sky-walking) và trượt băng tốc độ hình dung bản thân được hưởng lợi từ một kỹ năng cụ thể, họ đã có động lực hơn nhiều để luyện tập.

Một vài năm trước, tôi làm tư vấn cho một Giám đốc Marketing, anh ấy khá do dự khi phải tìm hiểu về Big Data. Mặc dù hầu hết các đồng nghiệp của anh ấy đều bắt kịp với sự thay đổi, anh ấy tự thuyết phục bản thân rằng anh ấy không có thời gian để tham gia và Big Data sẽ không quan trọng đối với ngành của anh ấy. Tôi nhận ra rằng đây vẫn đề nằm ở việc anh ấy thiếu khát vọng học tập và khuyến khích anh ấy nghĩ về những cách để tăng tốc độ marketing theo hướng dữ liệu. Anh ấy thừa nhận rằng, dữ liệu có thể rất hữu ích, giúp cho anh ấy biết thêm về cách các phân khúc khác nhau trong cơ sở khách hàng phản ứng với các chiến dịch quảng cáo trực tuyến và tiếp thị tại cửa hàng. Sau đó, tôi mời vị giám đốc tương tượng tình huống mà anh ta sẽ gặp phải trong một năm sau nếu anh ta nhận được dữ liệu đó. Anh ấy bắt đầu thể hiện sự phấn khích, nói rằng, “Chúng tôi có thể thử nghiệm các phương pháp marketing khác nhau tại cả cửa hàng và trên Internet. Chúng tôi sẽ có thông tin chính xác, chắc chắn về những cái nào đang hoạt động và đối tượng tiếp cận được. Và chúng tôi có thể tiết kiệm rất nhiều thời gian và tiền bạc bằng cách loại bỏ các phương pháp marketing ít hiệu quả hơn và chậm hơn.” Tôi gần như có thể cảm thấy khát vọng của anh ấy đang trỗi dậy. Trong vòng vài tháng, anh ấy đã thuê một chuyên gia phân tích dữ liệu, học hỏi từ cô ấy hàng ngày và bắt đầu suy nghĩ lại về các chiến dịch quan trọng dựa trên quan điểm và kỹ năng mới của anh ấy.

### Khả năng tự nhận thức

Trong khoảng hơn một thập kỷ qua, hầu hết các nhà lãnh đạo đã trở nên quen thuộc với khái niệm tự nhận thức. Họ hiểu rằng họ cần tìm kiếm phản hồi và nhận biết cách người khác nhìn nhận họ. Nhưng khi nói đến nhu cầu học tập, những đánh giá của chúng ta về bản thân, những gì chúng ta biết và không biết, những kỹ năng chúng ta có và không có, thường sai lệch rất lớn. Trong một nghiên cứu được thực hiện bởi David Dunning, một nhà tâm lý học của Đại học Cornell, 94% giáo sư đại học báo cáo rằng họ hiệu quả hoàn thành công việc của mình “trên mức trung bình”. Rõ ràng, gần một nửa đã sai, và sự tự lừa dối bản thân của họ chắc chắn đã làm giảm đi ham muốn phát triển. Chỉ 6% số người được hỏi cho rằng bản thân phải học hỏi nhiều điều để trở thành một giáo viên hiệu quả.

Trong quá trình làm việc, tôi nhận thấy rằng những người đánh giá bản thân chính xác nhất thường suy nghĩ về năng lực của bản thân khá nhiều. Họ chấp nhận rằng quan điểm của họ sai hoặc họ đang thiên vị, và sau đó cố gắng trở nên khách quan hơn, điều này khiến họ cởi mở hơn nhiều để lắng nghe và hành động về ý kiến của người khác. Bí quyết là hãy chú ý đến cách bạn nói với chính mình về bản thân và sau đó đặt câu hỏi về tính hợp lệ của “lời tự sự” đó.

Giả sử sếp của bạn đã nói với bạn rằng nhóm của bạn không đủ mạnh và bạn cần phải đánh giá và phát triển nhân lực tốt hơn. Phản ứng ban đầu của bạn có thể giống như “Cái gì? Cô ấy sai rồi. Đội của tôi rất mạnh.” Hầu hết chúng ta đều phản ứng một cách tự vệ trước những lời chỉ trích đó. Nhưng ngay khi bạn nhận ra mình đang nghĩ gì, hãy tự hỏi mình, “Điều đó có chính xác không? Tôi có những dữ kiện nào để hỗ trợ nó?” Trong quá trình tự nhận thức, bạn có thể phát hiện ra rằng mình sai và sếp của bạn đúng, hoặc sự thật nằm ở đâu đó ở giữa. Giọng nói bên trong của bạn hữu ích khi nó truyền tải sự thật của

một tình huống theo cách này. Giọng nói bên trong bạn đóng vai trò như một “nhân chứng công bằng” để bạn có thể nhìn thấy những lĩnh vực mà bạn có thể cải thiện và cách để thực hiện.

Một CEO mà tôi biết tin rằng anh ấy là một nhà quản lý và nhà lãnh đạo tuyệt vời. Anh ấy có kiến thức sâu rộng về ngành và bản năng tuyệt vời về việc phát triển doanh nghiệp của mình, và hội đồng quản trị của anh ấy đã thừa nhận những điểm mạnh đó. Nhưng anh ấy chỉ lắng nghe những người đưa ra quan điểm của anh ấy về bản thân và bác bỏ ý kiến đóng góp về những thiếu sót. Nhóm của anh ấy không cảm thấy gần bó hoặc không có cảm hứng làm việc. Khi anh ấy bắt đầu đặt câu hỏi về các giả định của mình “Mọi người trong nhóm của tôi có tập trung và làm việc hiệu quả không? Nếu không, có điều gì đó tôi có thể làm khác không?”, anh ấy nhận thức rõ hơn nhiều về nhu cầu phát triển của mình và cởi mở với những lời phản hồi. Anh ấy nhận ra rằng chỉ có những hiểu biết sâu sắc về chiến lược là chưa đủ, anh ấy phải chia sẻ chúng trong các báo cáo của mình và mời mọi người tham gia thảo luận, sau đó đặt ra các ưu tiên rõ ràng — xác định các mục tiêu cá nhân và của nhóm hàng quý, kiểm tra tiến độ thường xuyên và các phiên khắc phục sự cố.

### Thay đổi giọng nói bên trong bạn

Không tốt	Tốt
Tôi không cần học cái này	Học cái này có lợi gì cho tương lai của tôi?
Tôi đã rất giỏi rồi	Thật không? So với các đồng nghiệp thì sao?
Cái này rất chán	Tại sao người khác thấy nó thú vị?
Tôi rất tệ trong việc ...	Tôi mắc sai lầm của người mới, tôi sẽ cải thiện

### Tính tò mò

Trẻ em có tính không ngừng thôi thúc học hỏi và làm chủ. Như John Medina viết trong *Quy luật bộ não*, “Nhu cầu học hỏi, tìm kiếm lời giải thích vô cùng mạnh mẽ, động lực của tò mò có cơ chế thôi thúc giống như hiện tượng đói và khát của cơ thể vậy.” Sự tò mò điều khiển chúng ta, khiến chúng ta cố gắng làm điều gì đó cho đến khi chúng ta có thể làm được, hoặc suy nghĩ về điều gì đó cho đến khi chúng ta hiểu nó. Những người học giỏi giữ lại động lực thời thơ ấu này hoặc lấy lại nó thông qua giọng nói bên trong. Thay vì tập trung vào và củng cố sự hứng thú ban đầu đối với một chủ đề mới, họ học cách tự đặt ra những “câu hỏi tò mò” về chủ đề và trả lời cho những câu hỏi đó bằng các hành động. Ví dụ, Carol Sansone, một nhà nghiên cứu tâm lý học, đã phát hiện ra rằng mọi người có thể tăng cường mức độ sẵn sàng giải quyết các công việc cần thiết bằng cách suy nghĩ về các cách khác nhau thực hiện công việc để khiến nó trở nên thú vị hơn. Nói cách khác, họ thay đổi giọng nói bên trong, từ “Điều này thật nhàm chán” thành “Tôi tự hỏi liệu mình có thể...?”

Bạn có thể áp dụng chiến lược tương tự trong cuộc sống, trong công việc của mình bằng cách để ý ngôn ngữ bạn sử dụng khi suy nghĩ về những điều bạn đã quan tâm, “Làm thế nào...? Tại sao...? Tôi tự hỏi...?”. Sau đó, hãy tìm kiếm câu trả lời cho câu hỏi mà bạn đã tự hỏi: Đọc một bài báo, tìm kiếm lời khuyên từ chuyên gia, mời giáo viên, tham gia nhóm, ... bất cứ điều gì bạn cảm thấy phù hợp.

Gần đây tôi đã làm việc với một luật sư. Công ty đề xuất cho cô ấy một vị trí mới đi kèm với đó là yêu cầu kiến thức về luật lao động, một lĩnh vực mà cô ấy coi là “khía cạnh nhàm chán nhất của nghề luật”. Thay vì cố gắng thuyết phục cô ấy bằng cách khác, tôi hỏi cô ấy rằng cô ấy tò mò về điều gì và tại sao. “Khiêu vũ Swing,” cô ấy nói. “Tôi bị cuốn hút bởi lịch sử của nó. Tôi tự hỏi nó đã phát triển như thế nào và liệu nó có phải là một phản ứng đối với cuộc Đại suy thoái hay không - đó là một hình thức nghệ thuật vui vẻ. Tôi đã xem những vũ công tuyệt vời và nghĩ về lý do tại sao họ có những động tác khiêu vũ đó.”

Tôi giải thích rằng “ngôn ngữ tò mò” của cô ấy có thể được áp dụng cho luật lao động. “Tôi tự hỏi làm thế nào ai đó cảm thấy nó (luật lao động) thú vị?” cô ấy nói đùa. Tôi đã nói với cô ấy rằng đó thực sự là một điểm OK để bắt đầu. Cô ấy bắt đầu suy nghĩ kỹ về những câu trả lời có thể có “Có thể một số luật sư coi đó là cách để bảo vệ cả nhân viên và công ty của họ...” và sau đó đề xuất một số câu hỏi tò mò khác “Làm thế nào biết thêm về điều này có thể khiến tôi trở thành một luật sư tốt hơn?”

Chẳng bao lâu sau, cô ấy cảm thấy hứng thú, liên lạc với một đồng nghiệp có kinh nghiệm trong lĩnh vực luật lao động. Cô ấy hỏi anh ấy điều gì thú vị về nó và làm thế nào anh ấy đã tiếp thu kiến thức của mình, và câu trả lời của anh ấy gợi lên những câu hỏi khác. Trong những tháng tiếp theo, cô đã học được những điều cần biết cho khía cạnh đó của vai trò mới.

Lần tới khi bạn được yêu cầu tìm hiểu điều gì đó tại công ty hoặc cảm thấy rằng bạn nên tìm hiểu thử vì đồng nghiệp đang làm như vậy, hãy khuyến khích bản thân hỏi và trả lời một số câu hỏi tò mò về điều đó — “Tại sao những người khác lại hào hứng với điều này? Làm thế nào điều này có thể làm cho công việc của tôi dễ dàng hơn?” Và sau đó tìm kiếm câu trả lời. Hãy tìm kiếm một điểm thú vị về chủ đề mà bạn cảm thấy “nhàm chán” để khơi dậy sự tò mò trong bạn.

### Khả năng chịu đựng

Một khi chúng ta trở nên giỏi hoặc thậm chí xuất sắc ở một số lĩnh vực, chúng ta hiếm khi muốn quay trở lại việc không giỏi ở những thứ khác. Đúng vậy, giờ đây chúng ta được dạy để áp dụng thử nghiệm và “thất bại nhanh chóng” trong công việc. Nhưng chúng ta cũng được dạy tận dụng điểm mạnh của mình. Vì vậy, khả năng về việc yếu kém ở một cái gì đó trong nhiều tuần hoặc nhiều tháng, cảm thấy lúng túng và chậm chạp, phải hỏi những câu hỏi “ngớ ngẩn”, “Tôi không biết bạn đang nói gì”, và cần hướng dẫn từng bước lặp đi lặp lại là điều vô cùng đáng sợ đối với một số người. Những người học giỏi cho phép bản thân chịu đựng để chấp nhận trạng thái mới bắt đầu đó. Trên thực tế, họ trở nên thoải mái với những điểm yếu được bộc lộ của mình khi làm newbie, bằng giọng nói trong tâm trí.

Nói chung, khi chúng ta đang thử một thứ gì đó mới và làm không tốt, chúng ta thường hay có những suy nghĩ tiêu cực “Tôi ghét điều này. Tôi đúng là một thằng ngốc. Tôi sẽ không bao giờ hiểu điều này đúng. Thật là bực bội!” Những suy nghĩ tiêu cực đó trong não của chúng ta để lại rất ít chỗ trống cho việc học. Tư duy lý tưởng cho người mới bắt đầu là hãy cân bằng giữa thất bại và chịu đựng: “Tôi sẽ không thể nào làm tốt ngay từ đầu được, bởi vì tôi chưa bao giờ làm điều đó trước đây. Và tôi biết tôi có thể học cách làm điều đó theo thời gian.” Trên thực tế, vào cuối những năm 1980, các nhà nghiên cứu Robert Wood và Albert Bandura đã phát hiện ra rằng khi mọi người được khuyến khích mắc lỗi và học hỏi từ chúng càng sớm trong quá trình học các kỹ năng mới, thì kết quả là “sự quan tâm, sự bền bỉ và hiệu suất tăng lên”.

Tôi biết một giám đốc bán hàng cấp cao ở Hoa Kỳ, người gần đây đã được mời điều hành khu vực Châu Á Thái Bình Dương cho công ty của anh ấy. Anh ấy đã gặp khó khăn trong việc thích nghi với cuộc sống ở nước ngoài và làm việc với các đồng nghiệp từ các nền văn hóa khác nhau, và anh ấy đã phản ứng bằng

cách dựa vào chuyên môn bán hàng của mình, hơn là thừa nhận tình trạng thích nghi của mình trong môi trường mới. Tôi đã giúp anh ấy nhận ra sự phản kháng của anh ấy đối với việc trở thành một người mới làm quen với văn hóa, và anh ấy đã có thể chuyển cách giọng nói bên trong của mình từ “Điều này thật khó chịu” thành “Tôi sẽ chỉ tập trung vào những gì tôi đã biết và tôi còn rất nhiều điều để tìm hiểu về các nền văn hóa châu Á. Tôi là người nghiên cứu nhanh, vì vậy tôi sẽ có thể chọn nó.” Anh ấy nói với tôi rằng đó là một sự nhẹ nhõm. Chỉ cần thừa nhận tình trạng mới thích nghi của mình đã khiến anh ấy cảm thấy thoải mái hơn. Anh ấy bắt đầu hỏi những câu hỏi cần thiết, và ngay sau đó anh ấy cảm thấy bản thân trở nên cởi mở, quan tâm và bắt đầu hiểu về môi trường mới của mình.

Khả năng tiếp thu các kỹ năng và kiến thức mới một cách nhanh chóng và liên tục là yếu tố quan trọng để thành công trong một thế giới thay đổi nhanh chóng. Nếu bạn hiện không có khát vọng, nhận thức về bản thân, sự tò mò và sức chịu đựng để trở thành một người học giỏi, thì những công cụ đơn giản này có thể giúp bạn đạt được điều đó.

**Tác giả:** Erika Andersen là đối tác sáng lập của Proteus International và là tác giả của cuốn sách *Đào tạo nhân viên giỏi, Có chiến lược, Lãnh đạo để mọi người làm theo* và sắp tới là *Vấp ngã trước khi đến thành công*.