

GIẢI MÃ TÀI NĂNG

Talent Is Overrated



GEOFF COLVIN

SỰ HUYỀN BÍ CỦA TỰ NHIÊN?

Điều tạo nên sự khác biệt giữa
các vĩ nhân tầm cỡ thế giới và
những người khác

 alphabooks®
knowledge is power

 LO
XH

NHÀ XUẤT BẢN
LÀO ĐỘNG - XÃ HỘI

GIẢI MÃ TÀI NĂNG

Tác giả: Geoff Colvin

Dịch giả: Quỳnh Hương

Công ty phát hành: Alphabooks

Nhà xuất bản Lao động – Xã hội

Ngày phát hành: 19-03-2010

Lời mở đầu

Đừng tin Mozart khi ra đời đã líu lo huýt sáo khúc dạo đầu của công-xéc-tô số 9, Einstein luôn được các thầy cô giáo ở tiểu học xoa đầu khen học giỏi, hay "Tiger" Woods vừa rời bụng mẹ đã cầm cây gậy đánh golf vào tay. Không thể phủ nhận là đa số chúng ta, những người trần mắt thịt và không có năng khiếu siêu phàm nào, quá dễ tin vào thiên chức nằm sẵn trong gien của các Mozart, Einstein hay Woods. Vì vậy nên mới choáng váng khi vấp phải một Geoff Colvin – kẻ đốt đèn, tên xô đổ tượng thánh, gã bôi bẩn mặt trời!?

Geoff Colvin là tổng biên tập của tạp chí "Fortune Magazine" và được coi là một trong những chuyên gia kinh tế sáng giá nhất mà ĐH Harvard từng đào tạo ra. Là người dẫn chương trình "Wall Street Week with Fortune", hằng tuần ông diễn thuyết trước số khán giả đông nhất mà một chương trình kinh tế từng đạt được ở Hoa Kỳ. Dĩ nhiên, chừng ấy chiến tích không nhất thiết là cái tem chất lượng để bảo đảm nói câu nào cũng đúng. Nhưng cuốn sách bạn đang cầm trong tay là kết quả nghiên cứu nghiêm túc của nhiều nhà khoa học uy tín. Và giờ đây ta có minh chứng cho lời của Thomas Edison bằng giấy trắng mực đen: "Thiên tài là 1% cảm hứng và 99% mồ hôi". Geoff Colvin đã phũ phàng dọn sạch mọi lầm tưởng rằng năng khiếu trời cho là chìa khóa duy nhất dẫn đến thành tựu phi thường. Bằng lập luận chặt chẽ, ví dụ thực tế và ngôn ngữ sắc bén, tác giả chỉ ra những nhân tố nào tạo thành thiên tài mà ở đó, năng khiếu bẩm sinh chỉ chiếm một vị trí quá đỗi khiêm nhường. Geoff Colvin thuật lại cho ta thấy con đường lên đỉnh cao của các nhân vật siêu việt, nhưng không để ca bài "thân thể và sự nghiệp", mà cốt khẳng định: một môi trường vừa gây áp lực vừa thúc đẩy phát triển, cộng với tinh thần kỷ luật và ý chí hướng đích, đó là phương trình đơn giản (dễ hiểu) nhưng khó (thực thi) để đạt thành công phi thường.

Một điểm đập vào mắt khi phân tích các thiên tài là khả năng tập trung cao độ trong thời gian dài. Song nhất thiết cũng phải có một môi trường xã hội và văn hóa nhằm phát hiện sớm mầm mống sẵn có, nhất là thông qua bố mẹ hay người thân, lý tưởng nữa là được giao tiếp với các bậc thầy trong lĩnh vực đó để các mầm mống ấy

đừng mai một trong bóng tối. Những điều kiện khung ấy tạo ra tầm nhìn cho trẻ, gợi ý về tương lai, khêu gợi ý thức về chỗ đứng tương lai trong nhóm ưu tú. Người ta cũng mạnh mẽ nhận thấy chìa khóa thành công nằm trong các bài tập tốc độ chậm, lặp đi lặp lại để não bộ ghi nhận và “xếp vào bộ nhớ” – các trung tâm thể thao thể giới đang tích hợp loại bài tập không dụng cụ với tốc độ chậm, tập từng ngày cho đến khi thuộc lòng.

Thế giới sẽ không bao giờ chen chúc đầy những Mozart, Einstein hay Woods. Nhưng sẽ tẻ nhạt biết bao khi ra ngõ là chạm mặt thiên tài. Ta hoàn toàn có thể chấp nhận rằng sự chọn lọc tự nhiên (không hẳn theo định nghĩa bạo liệt của Darwin) là cái sàng khổng lồ để tách thóc khỏi trấu, song tự phung phí tiềm năng của mình bằng cách đổ tội cho “gien xấu” chỉ là một dạng tự dối lòng. Tất nhiên, di sản sinh học do bố mẹ để lại là một cái cần câu, song câu được cá hay không lại là chuyện khác. Các phân tích khoa học thuần lý tính cho thấy khả năng âm nhạc của Mozart từ tuổi thơ hoàn toàn là kết quả của sự chăm chút sớm bởi tay người bố, nhà soạn nhạc cung đình Leopold Mozart; những sáng tác đầu tay thuở hoa niên chỉ là sự lặp lại các bài tập của thầy giáo, đôi khi được phụ huynh “chỉnh sửa” đôi chút và hầu như luôn được hậu thế thêm dặt thêm nhiều. Mozart thành tài từ lúc rất trẻ, đúng vậy, song so sánh với các học sinh trường năng khiếu nhạc hôm nay thì cũng chẳng có gì vượt trội. Các sáng tác của ông hôm nay được in ra hàng triệu đĩa, song hầu như tất cả đều theo đơn đặt hàng chứ không phải cảm xúc lai láng trên tháp ngà... Nhà phê bình âm nhạc người New York, Alex Ross, đã tổng kết phần lớn các phát hiện gần đây trong cuốn “Điều kỳ diệu của Salzburg”: “Các bậc cha mẹ tham vọng, những người thường bắt các đĩa ‘Baby Mozart’ cho con trẻ của mình xem, hẳn sẽ thất vọng nếu biết rằng Mozart trở thành Mozart chính nhờ vào sự khổ luyện của chính ông.”

Lại quay lại nhìn vào gương, chúng ta, số đông của nhân loại, những người không được đặt vào nôi một vài năng khiếu xuất chúng, nên cảm ơn tác giả đã đem lại một thông điệp tốt lành: ai sẵn sàng khép mình vào kỷ luật và đầu tư mồ hôi nước mắt, người đó có thể thành một vận động viên thể thao đỉnh cao hay một nghệ

sĩ tài ba. Chỉ số thông minh (IQ) thời Mozart chưa thành khái niệm, ở nửa sau thế kỷ 20 chợt được đưa lên như thước đo vạn năng cho trí lực, và hôm nay đã bị coi là một công cụ đầy khiếm khuyết để xác định thành công: hầu như các kiện tướng cờ đều không có IQ cao! Vậy thì đừng than vãn, đừng há miệng chờ sung, đừng đổ cho nhà nhiều ruồi mà không gặp được nàng Thơ, đừng bảo không có điện nên không bật được computer – từ hôm nay trở đi, từ khi đọc xong cuốn sách này sẽ không còn nhiều cơ thoái thác nữa!

Hết năm 2009

Lê Quang

Chương 1: Điều bí ẩn

Đó là vào giữa năm 1978, trong trụ sở của “người khổng lồ” Procter & Gamble (viết tắt là P&G) ở thành phố Cincinnati, tại phòng ở chung của hai chàng trai hai mươi hai tuổi và mới ra trường. Mặc dù công việc của họ là bán bánh sô cô la hạnh nhân Duncan Hines nhưng họ dành phần lớn thời gian chỉ để viết lại các bản ghi nhớ theo những nội quy nghiêm ngặt của công ty. Rõ ràng họ rất thông minh: một người vừa tốt nghiệp trường Đại học Harvard, và người kia tốt nghiệp trường Dartmouth. Nhưng đây không phải điều để phân biệt họ với một loạt nhân viên mới khác của P&G. Điểm phân biệt họ với nhiều nhân viên trẻ tuổi nhiệt huyết khác được tuyển chọn vào công ty mỗi năm lại ở chỗ cả hai người đều không có chút tham vọng, kế hoạch hay mục tiêu nghề nghiệp đặc biệt gì mà chiều nào họ cũng chơi môn bóng rổ tẻ nhạt. Một trong hai người sau này nhớ lại: “Chúng tôi từng bị coi là hai kẻ ít có khả năng thành công nhất.”

Hiện tại, chúng ta quan tâm tới hai chàng trai trẻ này chỉ vì một lý do duy nhất: họ là Jeffrey Immelt và Steven Ballmer, những người trước 50 tuổi đã trở thành Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc của hai tập đoàn danh giá nhất trên thế giới – General Electric và Microsoft. Trái ngược với những gì mọi người dự đoán về họ khi còn là nhân viên mới, hiện tại họ đã hoàn toàn vươn tới đỉnh cao của thành công. Vấn đề đặt ra là họ đã làm thế nào để thành công?

Nhờ vào tài năng ư? Nếu vậy, đó quả là thứ tài năng lạ lùng, đã không bộc lộ trong 20 năm đầu tiên của cuộc đời họ. Nhờ vào bộ não ư? Cả hai rõ ràng rất thông minh, nhưng không có dấu hiệu nào chứng tỏ họ thông minh hơn hàng ngàn các bạn đồng môn hoặc đồng nghiệp khác. Hay nhờ vào sự chăm chỉ làm việc? Rõ ràng họ chưa đạt đến mức đấy.

Vậy điều gì đưa họ đến tầm cao của thế giới kinh doanh. Đó quả là một câu hỏi hóc búa nhất, không chỉ dành cho Immelt và Ballmer mà cho tất cả mọi người. Vậy điều gì là gì?

Hãy nhìn xung quanh bạn

Hãy quan sát những người bạn, hàng xóm, đồng nghiệp hay những người bạn gặp khi đi mua hàng hay dự tiệc. Họ dành thời gian hàng ngày để làm gì? Hầu hết họ đều làm việc. Họ còn chơi thể thao, chơi nhạc, theo đuổi sở thích, tham gia các hoạt động công ích. Bây giờ, bạn hãy thành thật tự hỏi: Họ làm những việc đó tốt đến đâu?

Câu trả lời được trông đợi nhất là họ làm tốt. Họ làm đủ tốt để tiếp tục thực hiện công việc đó. Ở công sở, họ không dễ bị sa thải và vài lần được thăng chức. Họ chơi thể thao hoặc theo đuổi sở thích khác của mình vừa đủ tốt để thưởng thức chúng. Nhưng kỳ lạ là chẳng mấy người xung quanh bạn thực sự thành công với những việc họ làm – hoàn hảo và xuất sắc ở tầm cỡ thế giới.

Tại sao? Tại sao họ không thể điều hành công việc kinh doanh như Jack Welch hay Andy Grove, đánh gôn giỏi như Tiger Woods, chơi đàn vi-ô-lông hay như Itzhak Perlman? Xét cho cùng, hầu hết họ đều là những người tốt, tận tâm và siêng năng làm việc. Một số đã có một thời gian rất dài trải nghiệm trong công việc – hai mươi, ba mươi hay bốn mươi năm. Tại sao chừng đấy vẫn chưa đủ để họ trở thành những người vĩ đại? Sự thật là hầu như không ai trong số họ đến gần hoặc đạt được sự vĩ đại, trừ một số ít người.

Đây là bí ẩn thông thường đến nỗi ít ai để ý, nhưng lại đặc biệt quan trọng đối với sự thành công hay thất bại của tổ chức nơi ta làm việc, với những sự nghiệp ta theo đuổi, và với cuộc sống của chính chúng ta. Trong vài trường hợp, ta có thể tự lý giải rằng mình không giỏi ở các trò chơi và sở thích riêng do không thật sự chú tâm. Vậy với công việc thì sao? Chúng ta đã học tập nhiều năm để tích lũy kiến thức và dành phần lớn thời gian cho công việc. Hầu hết hẳn sẽ bối rối khi cộng tất cả số giờ dành cho công việc và so sánh với số giờ dành cho những ưu tiên khác mà ta cho là quan trọng hơn, như gia đình. Kết quả thu được sẽ cho thấy công việc mới là ưu tiên thật sự của chúng ta. Và sau thời gian từng đấy năm, hầu hết mọi người chỉ tạm hài lòng với những gì họ đã làm.

Thực tế còn làm chúng ta hoang mang hơn. Các nghiên cứu quy mô trên nhiều lĩnh vực cho thấy nhiều người không những không làm tốt công việc của mình, bất kể đã dành ra bao nhiêu thời gian,

mà còn không tiến bộ chút nào so với khi họ khởi sự. Kiểm toán viên giàu kinh nghiệm chưa chắc đã giỏi hơn nhân viên tập sự mới tốt nghiệp trong việc phát hiện gian lận của doanh nghiệp – một kỹ năng rất quan trọng của người kiểm toán. Khi đánh giá những rối loạn nhân cách, một trong những vấn đề nghiên cứu của các nhà tâm lý, thâm niên kinh nghiệm điều trị của họ không nói lên điều gì về kỹ năng, kể cả với một số bác sĩ hàng đầu. Bác sĩ phẫu thuật cũng không giỏi hơn bác sĩ nội trú trong việc tiên lượng thời gian nằm viện sau phẫu thuật của bệnh nhân. Tương tự, ở các lĩnh vực đòi hỏi những kỹ năng tập trung quan trọng như môi giới chứng khoán, dự báo sự tái phạm của tù nhân, đánh giá ứng viên nhập học – thì người giàu kinh nghiệm cũng không giỏi hơn người ít kinh nghiệm.

Nghiên cứu gần đây nhất về các nhà quản lý doanh nghiệp đã củng cố những kết quả này. Các nhà nghiên cứu từ trường kinh doanh INSEAD của Pháp và trường Hải quân Hoa Kỳ gọi đây là hiện tượng “cái bẫy kinh nghiệm.” Phát hiện chính của họ chỉ ra rằng: mặc dù các công ty thường đánh giá cao người quản lý có kinh nghiệm, nhưng theo các nghiên cứu chính xác thì trung bình, “người quản lý có kinh nghiệm cũng không hề mang lại hiệu quả cao.”

Trong một số lĩnh vực, mọi việc có vẻ còn kỳ lạ hơn. Đôi khi người giàu kinh nghiệm lại thể hiện kém hơn. Nhiều bác sĩ giàu kinh nghiệm đạt được số điểm kiểm tra kiến thức y khoa thấp hơn bác sĩ ít kinh nghiệm; qua thời gian, kỹ năng chẩn đoán nhịp tim và X-quang của các bác sĩ đa khoa cũng giảm đi. Nhiều nhân viên kiểm toán cũng không thạo một số loại định giá cơ bản.

Vấn đề đặc biệt của những phát hiện này là cách chúng nhấn mạnh, thay vì giải quyết, bí ẩn của thành công lớn. Khi được yêu cầu giải thích tại sao rất ít người thực hiện xuất sắc những việc họ làm, hầu hết chúng ta đều có hai câu trả lời. Đầu tiên là sự chăm chỉ làm việc. Mọi người sẽ thực hiện xuất sắc một việc gì đó, nếu họ chăm chỉ làm việc. Chúng ta thường bảo với con trẻ rằng nếu chăm chỉ, chúng sẽ làm tốt mọi việc. Điều này hóa ra lại hoàn toàn đúng. Bọn trẻ sẽ làm tốt mọi việc, giống như tất cả những người khác đã làm một số việc trong hầu hết cuộc đời, và đạt tới mức độ hoàn hảo

chấp nhận được, nhưng chưa bao giờ thực hiện một cách đặc biệt xuất sắc. Nghiên cứu khẳng định rằng để trở thành một người thành công, không thể chỉ dựa trên thiên niên làm việc.

Vậy câu trả lời bản năng đầu tiên của chúng ta đã không chính xác.

Câu trả lời thứ hai đối nghịch với câu đầu, nhưng cũng không ngăn chúng ta nhiệt thành tin tưởng vào nó. Hãy thử quay lại ít nhất 2.600 năm trước – thời kỳ của Homer:

Mời lại đây người nghệ sĩ tài danh Demodocus. Chúa đã ban cho người năng khiếu hát ca.

Những câu này trích từ trường ca *Odyssey*; rất nhiều dẫn chứng trong đó và trong trường ca *Illiad* nói về những năng khiếu mà Chúa Trời ban tặng cho loài người. Kể từ đó, chúng ta đã thay đổi quan niệm về rất nhiều vấn đề quan trọng như vũ trụ chuyển động ra sao, bệnh tật phát sinh từ đâu; nhưng chúng ta lại chưa thay đổi quan điểm về điều gì khiến một vài người thực hiện công việc đặc biệt xuất sắc. Chúng ta vẫn nghĩ như Homer từng nghĩ: những vĩ nhân xuất chúng xung quanh ta, khi đến thế giới này, đều mang trong mình một tài năng thiên bẩm để làm chính xác điều mà họ sẽ thực hiện sau này – như trường hợp của Demodocus là sáng tác và ca hát. Chúng ta sử dụng, hay đơn giản chỉ là dịch lại những từ mà người Hy Lạp cổ đại từng dùng. Chúng ta vẫn nói, như Homer từng nói, rằng Chúa trời hay Nàng thơ đã truyền sự vĩ đại cho các vĩ nhân. Chúng ta vẫn cho rằng họ có năng khiếu – hay chính sự vĩ đại họ được trao tặng – với những lý do không giải thích được.

Chúng ta tin rằng những người như vậy có khả năng sớm phát hiện ra năng khiếu của mình. Mặc dù cách giải thích này mâu thuẫn với cách giải thích chỉ-cần-chăm-chỉ, nhưng chúng đã ăn sâu bén rễ vào lối suy nghĩ của nhiều người và ở một số chiều hướng, đem lại sự thỏa mãn hơn. Nó giải thích tại sao các vĩ nhân dường như dễ dàng thực hiện được một số việc mà hầu hết chúng ta nghĩ rằng mình không thể làm được; từ việc hoạch định chiến lược cho một công ty hàng tỉ đô, chơi bản công-xéc-tô dành cho dàn vi-ô-lông của Tchaikovsky hay đánh một cú bóng gôn xa 330 thước. Cách lý giải

về năng khiếu thiên bẩm cũng giải thích tại sao các vĩ nhân lại hiếm hoi như vậy. Dù thế nào thì năng khiếu thiên bẩm có lẽ không được trao cho tất cả mọi người.

Cách lý giải này cũng khiến hầu hết chúng ta tự đặt ra giới hạn bị quan cho thành tích của bản thân. Năng khiếu thiên bẩm là một trong hàng triệu điều. Bạn có hoặc không có nó. Nếu bạn không có – và dĩ nhiên, hầu hết chúng ta không có – thì bạn cũng nên quên việc tiến gần sự vĩ đại.

Như vậy, tại sao hầu hết chúng ta không chú tâm vào bí ẩn của thành công lớn. Vì chúng ta không cho đó là một bí ẩn. Chúng ta có hai lý do giải thích việc này trong đầu, và nếu lý do đầu tiên sai thì chúng ta sẽ tin vào lý do thứ hai. Điều thú vị nhất ở cách lý giải thứ hai là nó làm cho thành công lớn nằm ngoài tầm tay của chúng ta. Nếu thực sự có năng khiếu, hẳn chúng ta sẽ nhận ra ngay. Và nếu không có thì chúng ta nên để tâm đến những việc khác.

Cách giải thích này – nếu nó không rắc rối thì thật tuyệt – là không đúng. Thành công lớn có thể trong tầm tay của chúng ta, nhiều hơn những gì ta từng nghĩ tới.

Những phát hiện mới về thành công lớn

Hóa ra kiến thức của chúng ta về thành công lớn, cũng như về mọi thứ khác, đều được biết đến từ hai thiên niên kỷ trước. Nhưng hầu hết mọi người chưa chú ý đến chúng. Các nhà khoa học chỉ bắt đầu chú ý đến chúng cách đây khoảng 150 năm và liên tục đưa ra những nghiên cứu quan trọng nhất trong 30 năm trở lại đây. Các nghiên cứu khoa học trên toàn thế giới tập trung vào những người thành công nhất ở nhiều lĩnh vực, bao gồm quản lý, cờ vua, bơi lội, phẫu thuật, hàng không, âm nhạc, bán hàng, viết tiểu thuyết và nhiều lĩnh vực khác. Hàng trăm kết quả nghiên cứu thu được lại mâu thuẫn với hầu hết những gì ta nghĩ về thành công lớn. Cụ thể như sau:

- Năng khiếu của những người thành công nhất không như chúng ta tưởng. Nó không đủ để giải thích cho những thành công họ đạt được – nếu thực sự có năng khiếu. Một số nghiên cứu gần đây cho rằng không có năng khiếu thiên bẩm cho từng công

việc cụ thể. Nghĩa là, bạn được sinh ra không để trở thành một nghệ sĩ bậc thầy về cla-ri-net, người bán xe ô tô, người giao dịch trái phiếu hay bác sĩ phẫu thuật não. Bởi vì không ai như vậy cả. Nhiều nhà nghiên cứu theo phái ủng hộ vai trò của tài năng không chấp nhận quan điểm này. Nhưng họ cũng khó chứng minh được năng khiếu thiên bẩm có vai trò quan trọng như thế nào trong việc đạt được thành công.

- Những năng lực đặc trưng được cho là tiêu biểu của người thành công cũng không như ta nghĩ. Ta thường cho rằng những cá nhân xuất chúng trong nhiều lĩnh vực như cờ vua, âm nhạc, kinh doanh, y tế, hẳn phải rất thông minh hoặc có trí nhớ phi thường. Thực tế là một số người có, nhưng phần nhiều lại không. Ví dụ, một số quán quân cờ vua quốc tế lại có chỉ số thông minh (IQ) dưới mức trung bình. Như vậy, năng lực đặc trưng không làm ta trở nên đặc biệt. Ở điểm này, ngạc nhiên thay, rất nhiều người thành công lại chỉ đạt ở mức trung bình.
- Nhân tố hợp lý nhất lý giải cho việc đạt được thành công lớn là điều các nhà nghiên cứu gọi là “luyện tập một cách có ý thức.” Chính xác điều này là gì hóa ra lại cực kỳ quan trọng. Nó hoàn toàn không phải những gì chúng ta thực hiện trong công việc mỗi ngày. Nó lý giải về điều bí mật nơi công sở. Đó là tại sao rất nhiều người xung quanh ta đã làm việc chăm chỉ trong nhiều thập kỷ nhưng chưa bao giờ đạt được thành công tốt bậc. Luyện tập có ý thức, không giống như những gì hầu hết chúng ta thường làm khi tập chơi đánh gôn, thổi kèn ô-bo-a hay theo đuổi bất kỳ sở thích nào khác. Việc luyện tập có ý thức rất khó khăn. Nó đầy gian khổ nhưng rất hiệu quả. Rèn luyện có ý thức đem lại sự tiến bộ. Còn bẽn bẻ luyện tập hăng say mang tới thành công vĩ đại.

Có rất nhiều điều để nói về luyện tập có ý thức, nhưng có một số nét chính sau:

- Đây là một khái niệm rộng, cho thấy mọi thứ thật giản dị và có thể thay đổi. Câu hỏi then chốt đặt ra ở đây là: Chính xác cần luyện tập cái gì, và như thế nào? Nó đòi hỏi kỹ năng đặc biệt hay tài sản nào khác không? Tổng quát hóa trên nhiều lĩnh vực,

các nghiên cứu đã tìm ra câu trả lời. Nghiên cứu không chỉ ra sự lý giải chung về sự thành công tốt bậc trong lĩnh vực múa ba lê, chẩn đoán bệnh, bán bảo hiểm hay đánh bóng chày. Nhưng cho thấy một số nhân tố chính làm nên sự thành công trong các lĩnh vực này và nhiều lĩnh vực khác nữa.

- Hầu hết các tổ chức ứng dụng không hiệu quả các nguyên tắc đạt được thành công. Nhiều công ty dường như sắp đặt một cách hoàn hảo nhất để cản trở nhân viên ứng dụng các nguyên tắc này cho bản thân hay nhóm làm việc của họ. Nếu thấu hiểu và ứng dụng rộng rãi, chúng sẽ mang lại cơ hội tuyệt vời cho doanh nghiệp.
- Một trong những câu hỏi quan trọng nhất về sự vĩ đại xoay quanh những khó khăn của việc luyện tập có ý thức. Khó khăn chủ yếu là ý thức – trong bất kể lĩnh vực nào cũng vậy – ngay cả trong thể thao, lĩnh vực ta thường cho rằng yêu cầu thể lực là khắc nghiệt nhất. Lĩnh vực nào cũng đòi hỏi sự tập trung cao độ đến kiệt sức. Nếu việc luyện tập quá vất vả – nếu trong phần lớn trường hợp, nó “vốn không hề thú vị tẹo nào,” như một số nhà nghiên cứu hàng đầu từng nói – thì tại sao một số người lại tự mình hàng ngày kiên gan khổ luyện trong hàng thập kỷ trong khi hầu hết người khác lại không? Sự đam mê này có từ đâu? Đây quả là một câu hỏi khó, nhưng câu trả lời cũng dần hé lộ.

Những hiểu biết mới về thành công lớn, dựa trên cơ sở tổng quát hóa có tác động đặc biệt. Các nhà nghiên cứu tiếp tục mở rộng thử nghiệm trên nhiều lĩnh vực khác. Các kết luận tiếp tục được củng cố, mở ra khả năng ứng dụng mạnh mẽ trên mọi lĩnh vực, và thật sự trở thành một nhiệm vụ cấp thiết.

Có thể nói rằng những hiểu biết mới mẻ này được đưa ra đúng lúc vì nhu cầu về chúng trong mọi lĩnh vực mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Có rất nhiều lý do cho việc này. Lý do rõ ràng nhất là xu hướng nâng cao nhanh chóng các tiêu chuẩn trong mọi lĩnh vực. Con người ở mọi nơi đang làm mọi thứ tốt hơn trước rất nhiều. Bạn có thể thấy các ví dụ ở bất kỳ đâu, ngay trong nhà mình. Hằng năm, các đời máy tính mới đưa ra nhiều tính năng tiết kiệm chi phí hơn. Các

ngành khác cũng vậy. Xe ô tô của bố mẹ bạn đã đi được bao lâu? Có được 50.000 dặm không? Trong khi, chiếc xe Toyota đời mới của bạn có thể đi được 200.000 dặm là điều không phải bàn cãi. Chất lượng lớp ô tô cũng vậy. So với 5 năm trước, chiếc máy giặt hiệu Whirlpool (hay bất cứ một nhãn hiệu lớn nào) có nhiều chức năng hơn, tốn ít nước, ít tiêu hao điện và ít tốn kém hơn. Trong mọi ngành nghề trên toàn thế giới, để có thể cạnh tranh, việc kinh doanh phải được thực hiện ở tiêu chuẩn cao nhất và liên tục phát triển tốt hơn. Thành công lớn cũng trở nên có giá trị hơn.

Thành tích của cá nhân trong hầu hết mọi lĩnh vực cũng không nằm ngoài xu hướng trên. Thể thao là một ví dụ. Qua đó ta có thể học hỏi nhiều về thành công lớn trong kinh doanh và các lĩnh vực khác – không theo lối nghĩ chiến-thắng-là-điều-duy-nhất như trước đây. Ta đều biết rằng thành tích thể thao luôn bị phá vỡ, nhưng ta thường không đánh giá cao các tiến bộ vượt bậc diễn ra như thế nào hay những lý do để đạt được nó. Ví dụ, kỷ lục Olympic của 100 năm trước – đại diện cho thành tích vĩ đại nhất của loài người trên hành tinh – thì ngày nay chỉ tương đương với thành tích của các em học sinh trung học. Thành tích cao nhất của môn chạy 200 mét nam ở Olympic 1908 là 22.6 giây nhưng kỷ lục của học sinh trung học ngày nay nhanh hơn 2 giây. Quả là một sự chênh lệch vô cùng lớn. Kỷ lục môn chạy marathon của trường trung học ngày nay đã đánh bại huy chương vàng Olympic năm 1908 tới hơn 20 phút. Nếu bạn cho rằng đó là do trẻ em ngày nay lớn hơn thì không phải. Nghiên cứu mới đây của tiến sĩ Niels H. Secher, thuộc trường Đại học Copenhagen và các nghiên cứu khác cho thấy trong môn chạy, hình thể to lớn không phải là lợi thế vì với mỗi bước chạy bạn phải nâng cả cơ thể lên. Do vậy “người càng nhỏ, chạy càng nhanh”.

Ở nhiều môn khác, thậm chí không liên quan đến hình thể và thể lực, các tiêu chuẩn cũng liên tục được nâng lên. Ví dụ như môn lặn, trong Olympic 1924, việc thực hiện cú lộn nhào hai vòng từng bị cấm vì bị cho là quá nguy hiểm. Ngày nay, chuyện này rất bình thường.

Vấn đề là tại sao có việc: Các vận động viên đương đại đạt thành tích tốt hơn nhiều, không phải vì họ có gì khác biệt mà chỉ do họ

luyện tập hiệu quả hơn. Đây là một khái niệm quan trọng mà chúng ta cần ghi nhớ.

Tiêu chuẩn trong các phương pháp rèn luyện trí tuệ cũng được nâng lên nhanh chóng như trong lĩnh vực thể thao. Roger Bacon, một học giả và giảng viên lớn người Anh ở thế kỷ XIII, đã viết rằng một người cần ít nhất ba mươi đến bốn mươi năm để nghiên cứu và tinh thông môn toán học. Ngày nay, môn toán học mà ông nói tới – khi môn tích phân chưa ra đời – được giảng dạy cho hàng triệu học sinh trung học. Không ai bận tâm đến việc này, nhưng thử xem chúng có nghĩa gì. Các giáo trình với kiến thức vẫn giữ nguyên, bộ óc con người không thay đổi. Khoảng thời gian hơn bảy trăm năm là chưa đủ để nâng cao năng lực trí tuệ của con người. Thay vào đó, cũng như trong thể thao, tiêu chuẩn về những việc chúng ta làm và đạt được đã nâng lên rõ rệt.

Khi Tchaikovsky hoàn thành bản công-xéc-tô dành cho đàn vi-ô-lông vào năm 1878, ông đã đề nghị nghệ sĩ vi-ô-lông nổi tiếng Leopold Auer trình diễn bản nhạc. Auer nghiên cứu bản tổng phổ và từ chối vì ông nghĩ rằng ông không thể thực hiện được. Ngày nay, mọi nghệ sĩ vi-ô-lông trẻ tốt nghiệp trường Juilliard đều có thể chơi được bản nhạc này. Âm nhạc vẫn thế, đàn vi-ô-lông vẫn vậy và loài người không có gì thay đổi. Chỉ là con người ta đã học được cách thể hiện bản nhạc tốt hơn rất nhiều.

Các nghiên cứu mới cũng cho thấy xu hướng này vẫn tiếp tục, kể cả trong những lĩnh vực vốn áp dụng những tiêu chuẩn rất cao. Ví dụ, một nghiên cứu về các trò chơi cờ vua được thiết kế thông minh đã phát hiện ra rằng: so với thế kỷ XIX khi giải vô địch thế giới được tổ chức lần đầu tiên, trò chơi cờ vua ngày nay được chơi ở mức độ cao hơn rất nhiều. Sử dụng phần mềm cờ vua hiện đại, các nhà nghiên cứu thấy rằng: các quán quân thời trước phạm nhiều lỗi chiến thuật hơn so với bây giờ. Trên thực tế, các quán quân ngày trước so với bây giờ chỉ ở dưới mức độ tinh thông, chứ chưa đạt tới mức xuất chúng hay vô địch. Họ kết luận “những kết quả này cho thấy sự tiến bộ vượt bậc ở mức cao nhất của năng lực trí tuệ trong môn cờ vua suốt hai thế kỷ qua.” Lại một lần nữa có thể thấy, mặc dù trò chơi không thay đổi, thời gian cũng chưa đủ để bộ óc con

người có thể biến đổi, nhưng con người đã làm được rất nhiều điều so với trước kia.

Trong kinh doanh, tiêu chuẩn thực hiện cũng luôn được nâng cao để làm tăng giá trị của thành công lớn. Công nghệ thông tin là nguyên nhân quan trọng nhất. Nó mang đến cho khách hàng những khả năng chưa từng có. Với những khả năng này, khách hàng ngày càng đưa ra nhiều yêu cầu hơn. Có thể hiểu điều này vì tất cả chúng ta hẳn đã từng mua hàng trên mạng. Khách hàng ngày nay nhận được nhiều luồng thông tin hơn bao giờ hết. Chúng ta có thể biết được giá gốc của xe ô tô, giá thuốc ở Canada, hay có thể đặt mua từ Anh một quyển sách giáo khoa với giá 70 đô-la (thay vì mua ở hiệu sách hết 135 đô-la.) Mặc dù doanh nghiệp đầu mỗi biết rõ các nguồn cung hàng hơn người tiêu dùng, nhưng việc này cũng buộc doanh nghiệp phải tìm cách cắt giảm chi phí. Như nhà tư vấn chiến lược Gary Hamel đã nói, nếu không quan tâm đến khách hàng thì doanh nghiệp của bạn sẽ gặp khó khăn.

Thách thức phải đổi mới

Không chỉ doanh nghiệp mà chính bản thân mỗi chúng ta phải luôn cải thiện thành tích của mình. Những thay đổi lịch sử của nền kinh tế đòi hỏi chúng ta luôn nỗ lực để hoàn thiện hơn trước.

Để hiểu những gì xảy ra, chúng ta cần nhìn lại một chút. Hàng ngày, bạn nhận được bao nhiêu đề nghị mở thẻ tín dụng gửi tới hòm thư của mình? Các con bạn có nhận được không? Và cả con vật nuôi cưng của bạn nữa? (điều này từng xảy ra.) Có thể bạn cũng nhận được những cuốn séc miễn phí đã in sẵn tên và địa chỉ của bạn trên góc, kèm theo một lá thư thuyết phục bạn điền vào séc để thanh toán cho các hóa đơn. Điều này xảy ra vì các định chế tài chính thế giới đang ngập trong tiền. Thật vậy, họ có quá nhiều đến nỗi không biết làm gì và họ đề nghị bạn: Vui lòng hãy cầm lấy một ít!

Không chỉ những định chế tài chính này mà các công ty cũng đang có nhiều tiền hơn mức họ cần. Số lượng tiền mặt các công ty Mỹ đang nắm giữ ở mức kỷ lục. Công ty dùng một phần tiền để mua lại cổ phiếu của mình. Khi làm việc này, công ty đang cho các cổ đông

của mình thấy: chúng tôi không có sáng kiến nào hay hơn để tiêu tiền của mình, vì vậy – có lẽ bạn cũng làm như thế.

Đây chính là mọi biểu hiện của một hiện tượng ở quy mô lớn hơn. Trong khoảng 500 năm – từ thời kỳ Phục hưng với sự bùng nổ về thương mại và của cải đến cuối thế kỷ XIX – nguồn vốn là thứ khan hiếm trong kinh doanh. Nếu có vốn, bạn có công cụ để tạo ra nhiều của cải hơn. Còn nếu không thì bạn không có gì cả. Thời đó đã qua đi. Ngày nay, trước sự thay đổi nhanh chóng của lịch sử, vốn trở nên thừa thãi. Thứ khan hiếm không còn là tiền mà chính là khả năng của con người.

Những khẳng định này dễ dẫn tới những hiểu nhầm về con người vì vậy cần phải chứng minh chúng là đúng. May thay, rất dễ để đưa ra các dẫn chứng. Trong những năm gần đây, mô hình kinh doanh sử dụng ít vốn đầu tư nhưng nhiều nhân lực đã tạo ra lợi nhuận khổng lồ cho các cổ đông. Ví dụ, trong suốt quá trình hoạt động, Microsoft đã sử dụng khoảng 30 tỷ đô-la tiền vốn từ tất cả các nguồn và đã tạo ra 221 tỷ đô-la lợi nhuận. Ngược lại, Procter & Gamble, một trong những công ty được quản lý tốt và được ngưỡng mộ nhất trên thế giới, đã sử dụng số vốn nhiều hơn Microsoft – khoảng 83 tỷ đô-la – nhưng tạo được ít lợi nhuận hơn, khoảng 126 tỷ đô-la.

Đáng kinh ngạc hơn là trường hợp của Google. Họ chỉ sử dụng khoảng 5 tỷ đô-la tiền vốn nhưng đã tạo ra giá trị cổ đông lên tới 124 tỷ đô-la. Trái lại, PepsiCo – một công ty ra đời sớm hơn và được quản lý rất tốt – sử dụng nhiều vốn hơn Google, khoảng 34 tỷ đô-la, nhưng chỉ tạo ra được 73 tỷ đô-la lợi nhuận.

Microsoft và Google đã thấu hiểu rằng thành công của họ được xây dựng trên nền tảng nguồn nhân lực. Cả hai công ty nổi tiếng trong việc sử dụng tối đa chất xám của đội ngũ nhân viên và có các bài kiểm tra tuyển chọn người cực kỳ khắt khe. Bill Gates từng nói: nếu hai mươi người thông minh nhất ra khỏi Microsoft thì nó chỉ còn là một công ty bình thường. Và nếu bạn hỏi xem sức mạnh cốt lõi của công ty là gì thì đó không phải là phần mềm. Đó chính là việc tuyển chọn người. Họ hiểu đâu là nguồn lực khan hiếm.

Hiện tượng này trở nên quan trọng như vậy vì nó không chỉ áp dụng cho các công ty trong lĩnh vực công nghệ thông tin mà cho tất cả các công ty. Hãy xem xét một trường hợp ngược lại – Exxon Mobil, một công ty hầu như phụ thuộc hoàn toàn vào nguồn vốn tài chính và là công ty lớn nhất trên thế giới. Công việc kinh doanh của họ cũng cần số vốn lớn nhất thế giới. Vài năm gần đây, công ty đã đầu tư khoảng 20 tỷ đô-la vào công việc kinh doanh – một chương trình đầu tư vốn lớn nhất so với bất cứ công ty nào trên thế giới. Nhưng họ thậm chí còn mang lại cho cổ đông nhiều hơn thế – 33 tỷ đô-la vào năm 2006 – bằng việc mua lại cổ phiếu và cổ tức. Đây là minh chứng lớn nhất từ trước tới giờ cho câu “Ở đây – bạn có thể làm điều gì đó.” Tôi từng hỏi ông Rex Tillerson, Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc, về lý do theo đuổi chính sách này. Exxon kiếm được khoản lợi nhuận khổng lồ từ số tiền họ đầu tư. Một thành tích tốt hơn bất cứ đối thủ chính nào của họ. Vậy tại sao không xây dựng lợi nhuận cổ đông bằng cách đầu tư hơn 20 tỷ đô-la một năm? Rex Tillerson cho biết: con người chứ không phải tiền đã hối thúc ông làm việc này. “Bạn không chỉ dạo chơi trên phố mà có thể tuyển được một kỹ sư, nhà khoa học hay nhà nghiên cứu của Exxon Mobil.” Ông có thể đầu tư vào nhiều dự án khác nhưng không đủ người tài để quản lý chúng.

Ngày nay, với mọi công ty, nhân lực là điều khan hiếm nhất. Điều này lý giải tại sao nhiều công ty chịu sức ép chưa từng có để đảm bảo mọi nhân viên được phát huy đến mức cao nhất có thể. Và như ta thấy, không ai biết được ranh giới của sự phát triển.

Cùng với đó, xu thế lịch sử cũng đang đặt mọi cá nhân dưới áp lực chưa từng có trong việc phải phát triển khả năng của bản thân hơn lúc nào hết. Đây là xu hướng tất yếu của một thị trường lao động toàn cầu với quy mô lớn. Chúng ta đã có thị trường hàng hóa và vốn toàn cầu trong nhiều thế kỷ qua. Nhưng thị trường lao động thì khác. Trong phần lớn lịch sử loài người, mọi công việc đều gắn liền với địa điểm của khách hàng: nơi nào có ngựa thì nơi đó có bác sĩ thú y chữa bệnh cho ngựa; thợ làm bánh có ở những nơi có người mua bánh; nhà băng ở nơi có người gửi và rút tiền. Nhiều công việc khác lại gắn với địa điểm nguồn tài nguyên mà nó phụ thuộc. Thợ

mỏ làm ở những nơi có than; thợ câu cá ở nơi có cá. Detroit trở thành thủ phủ xe ô tô nhờ có đường tàu hỏa và tàu biển qua Great Lakes, nơi đây trở thành địa điểm tốt nhất để thu gom than, thép, cao su và các bộ phận khác của xe ô tô; từ đây mọi thứ được phân phối khắp cả nước.

Vấn đề sử dụng lao động đến từ nước khác đã có từ nhiều thập kỷ nhưng không nhiều nên chưa trở thành mối quan tâm mang tính quốc gia. Trước thời đại bùng nổ thông tin, việc liên kết sản xuất với nước ngoài rất chậm chạp và cồng kềnh. Vì vậy, phần lớn người lao động cạnh tranh việc làm với các lao động khác trong cùng khu vực mà thôi. Nếu ở phạm vi rộng hơn, hầu như họ phải cạnh tranh với người lao động đến từ các vùng miền khác trên đất nước họ mà thôi.

Nhưng ngày nay, hàng triệu lao động ở các nền kinh tế phát triển phải cạnh tranh việc làm với những lao động khác trên toàn thế giới, do đang gia tăng một tỷ lệ lớn các loại hình công việc chỉ dựa trên thông tin, mà không đòi hỏi người lao động phải di chuyển hay chế tạo bất cứ thực thể nào. Chúng ta đều quen thuộc với việc người lao động ở nước khác trả lời các cuộc gọi dịch vụ khách hàng, đọc phim X-quang hay viết phần mềm cho chúng ta. Còn nhiều việc đáng ngạc nhiên hơn. Hàng năm, hơn một triệu bản khai thu nhập cá nhân của người Mỹ được thực hiện ở Ấn Độ. Để kiểm toán cho một khách hàng ở London, một công ty kế toán lớn đã đưa nhóm nhân viên của mình bay từ Ấn Độ sang, ở và làm việc tại khách sạn trong ba tuần và sau đó quay về vì việc này tiết kiệm chi phí hơn sử dụng kiểm toán người Anh.

Tất cả những điều đang xảy ra là do chi phí máy tính và thông tin liên lạc đang ngày càng rẻ. Việc xử lý và truyền thông tin gần như không tốn kém gì. Điều này làm bùng nổ xu hướng sử dụng lao động bên ngoài. Việc liên kết các nguồn cung cấp lao động toàn cầu trở nên nhanh chóng và rõ ràng đến mức người ta nhận ra nhu cầu tận dụng nguồn lao động rẻ hơn trên toàn thế giới.

Kết quả là, một lượng lớn người lao động ở mọi nơi phải có chuyên môn giỏi như những người giỏi nhất trong lĩnh vực đó ở những nơi khác trên trái đất. Thật ra vẫn có một số nghề không phải

đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt này, nhưng không nhiều như ta nghĩ. Ví dụ, bạn cho rằng nếu gặp vấn đề về răng miệng thì ta có thể tới gặp bác sĩ nha khoa. Thực tế không phải vậy. Ở Anh, nơi chuyên ngành nha khoa bị chỉ trích nhiều nhất trong chương trình “Dịch vụ chăm sóc sức khỏe quốc gia” vì quá đắt đỏ, nhiều người phải đắp máy bay giá rẻ tới Phần Lan để được các bác sĩ chuyên khoa khám chữa răng với giá cả phải chăng.

Nếu cho rằng công việc của mình không thể bị cạnh tranh, bạn có thể đúng – nhưng hãy suy nghĩ nghiêm túc về điều này trước khi cho phép mình nghỉ ngơi.

“Đăng cấp thế giới” là một cụm từ được nói ra một cách dễ dàng. Trong lịch sử, rất ít người quan tâm thế nào là đăng cấp thế giới. Nhưng bây giờ, mọi việc đang thay đổi. Trong nền kinh tế kết nối toàn cầu dựa trên thông tin, các doanh nghiệp và từng cá nhân luôn không ngừng nỗ lực để đạt tới đẳng cấp thế giới. Chi phí cho việc này ngày càng tăng, và đó chính là phần thưởng cho sự vĩ đại chân chính.

Hiểu được nguồn gốc của thành công lớn sẽ có giá trị ở bất cứ thời điểm nào. Hiện tại, điều này là cốt tủy.

Cũng phải nói thêm rằng giá trị của việc thấu hiểu căn kẽ thành công lớn không chỉ dừng ở mặt kinh tế. Không phải sự thành công về kinh tế là sai vì mọi người đều muốn kinh tế khấm khá hơn. Thành công hơn trong công việc sẽ giúp mọi người giữ được việc làm, để dành tiền khi về hưu, trả tiền học cho con cái và tránh được khó khăn. Nhưng ngoài công việc, cuộc sống còn nhiều điều khác mà ta cũng cần làm tốt.

Làm tốt bất cứ những gì ta muốn làm – chơi đàn vi-ô-lông, chạy thi, vẽ tranh hay dẫn đầu một nhóm – là những mong ước thực hiện sâu sắc nhất mà ta từng biết. Hầu hết những gì ta muốn làm đều khó khăn. Đó mới là cuộc sống. Vì vậy, bất cứ hiểu biết nào giúp ta thực hiện tốt hơn những điều mình muốn làm – những kiến thức thực tế chứ không phải chuyện tưởng tượng hay ước đoán nào – đều có thể áp dụng được để khiến ta không chỉ giàu có mà còn hạnh phúc hơn.

Trong 30 năm qua, các nhà nghiên cứu đã phát hiện và đúc kết một loạt những kiến thức như vậy; hứa hẹn giúp chúng ta rất nhiều trong việc thực hiện tốt hơn mọi việc. Kiến thức này chưa được truyền bá rộng rãi hay thấu hiểu cận kề; đây chính là cơ hội để áp dụng cho nhiều người. Nhiều nghiên cứu đem lại kết quả rất đáng kinh ngạc. Trong thực tế, mặc dầu chúng đầy hứa hẹn và thậm chí rất đáng giá nhưng mới đầu vẫn bị nhiều người phản đối.

Danh hài của thế kỷ XIX – Josh Billings – đã từng có một câu nói nổi tiếng “Tôi không sợ những thứ tôi không biết, mà tôi sợ những thứ tôi tưởng mình đã biết nhưng thực ra lại không hề biết”. Bước đầu tiên trong việc sở hữu những phát hiện mới về thành công lớn là sử dụng chúng để giúp ta xác định những thứ tưởng mình đã biết nhưng thực ra lại không phải.

Chương 2: Tài năng được đánh giá quá cao

Vào năm 1992, một nhóm nhỏ các nhà nghiên cứu ở Anh đã tiến hành một thử nghiệm để tìm kiếm tài năng. Nhưng họ đã thất bại.

Họ tiến hành tìm kiếm những tài năng về âm nhạc vì đây là lĩnh vực mà tài năng có thể cảm nhận được chắc chắn nhất. Họ biết tài năng có tồn tại. Họ biết lý do tại sao một số người có thể hát, một số lại không; tại sao Mozart có thể soạn nhạc giao hưởng khi mới ở tuổi thiếu niên, hay tại sao một số có thể chơi đàn dương cầm rất hay khi mới là đứa trẻ trong khi nhiều người khác đánh vật với từng nốt nhạc. Chỉ biết rằng một số cá nhân may mắn được sinh ra với năng khiếu về âm nhạc. Đó là nhân tố chính giúp họ viết hay chơi nhạc rất hay.

Khi tiến hành một nghiên cứu riêng với phần lớn các chuyên gia giáo dục, hơn 75% trong số đó tin rằng việc hát, sáng tác hay chơi nhạc cụ đòi hỏi một năng khiếu hoặc tài năng đặc biệt. Tỷ lệ này cao hơn số người tin rằng năng khiếu chỉ cần thiết ở những lĩnh vực khác.

Tiếp đó, họ tiến hành nghiên cứu trên 275 thanh thiếu niên từng học qua về nhạc lý. Họ chia thành năm nhóm năng khiếu. Dẫn đầu là nhóm các sinh viên đã thi đỗ vào trường nhạc; và sau cùng là những sinh viên chỉ mới chơi nhạc cụ trong vòng ít nhất sáu tháng nhưng đã thôi học.

Các nhà nghiên cứu đã hỏi các sinh viên và bố mẹ họ về thời lượng luyện tập hay lần đầu tiên họ có thể hát đúng một giai điệu là ở độ tuổi nào; và nhiều câu hỏi khác nữa. Các nhà nghiên cứu đã gặp may khi hệ thống giáo dục Anh quốc đã cung cấp cho họ một phương tiện độc lập khác để đánh giá các sinh viên này. Hệ thống quốc gia xếp loại các nhạc công trẻ rất đồng bộ và nghiêm ngặt. Hầu hết sinh viên âm nhạc đều phải trải qua kỳ thi xếp loại do hội đồng thẩm định quốc gia tiến hành, sau đó mỗi người được xếp vào một trong chín bậc.

Cơ cấu này giúp các nhà nghiên cứu kiểm tra kết quả theo hai cách để xác định nguyên nhân dẫn tới sự khác biệt lớn giữa năng

khieu âm nhạc và thành tích đạt được của 257 chủ thể họ đang nghiên cứu.

Kết quả đạt được rất rõ ràng. Không có dấu hiệu nào để nhận biết năng khiếu âm nhạc sớm phát triển ở nhóm có thành tích tốt nhất – bằng chứng của tài năng mà ta biết có tồn tại. Ngược lại, tất cả năm nhóm đều có những biểu hiện năng khiếu đặc biệt giống nhau. Nhóm dẫn đầu, các sinh viên trường nhạc, có biểu hiện nhỉnh hơn ở khả năng nhắc lại giai điệu. Trung bình nhóm này có thể thực hiện khả năng này khi 18 tháng tuổi, còn các nhóm khác khi 24 tháng tuổi. Nhưng khó có thể coi đây là biểu hiện của năng khiếu đặc biệt vì các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng: cha mẹ của nhóm sinh viên dẫn đầu thường chủ động hát cho con nghe hơn cha mẹ của những nhóm kia. Khi đánh giá các nhóm sinh viên khác cũng không thấy có sự khác biệt, ví dụ, họ đều bắt đầu học chơi nhạc cụ ở độ tuổi lên 8.

Tuy nhiên, thành tích của các sinh viên là hoàn toàn khác nhau. Mặc dù các buổi phỏng vấn khác cũng không cho thấy bằng chứng về năng khiếu đặc biệt, vậy bản thân mức độ thành tích khác nhau phải chăng chính là bằng chứng của tài năng? Nếu không thì là gì? Nếu vậy, nghiên cứu đã tìm ra câu trả lời cho câu hỏi này. Một nhân tố, và chỉ duy nhất một nhân tố, dự đoán được các sinh viên đã đạt được thành tích âm nhạc như thế nào và họ đã phải luyện tập nhiều ra sao.

Đặc biệt, các nhà nghiên cứu đã tiến hành tìm hiểu kết quả của các cuộc kiểm tra trình độ cấp quốc gia. Dĩ nhiên, bạn có thể hy vọng các sinh viên đã dành được một chỗ trong trường nhạc – sinh viên tốt nghiệp trường này thường chiến thắng trong các cuộc thi cấp quốc gia và đi theo con đường âm nhạc chuyên nghiệp – có thể nhanh chóng và dễ dàng đạt được bất cứ cấp độ nào so với những sinh viên khác không học trường nhạc. Đó thực sự là ý nghĩa của tài năng âm nhạc. Không phải vậy mà hoàn toàn ngược lại. Số giờ luyện tập trung bình cần thiết để đạt tới mỗi cấp độ của nhóm sinh viên dẫn đầu và các nhóm khác là như nhau. Với những sinh viên theo học trường nhạc chính quy cũng như những người chỉ học nhạc cho vui, trung bình họ đều mất 1.200 giờ luyện tập để đạt tới trình độ 5. Sinh viên trường nhạc đạt tới các cấp độ ở lứa tuổi nhỏ hơn

các sinh viên khác chỉ vì một lý do đơn giản là hàng ngày họ đã luyện tập nhiều hơn.

Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng, vào độ tuổi 12, sinh viên ở nhóm dẫn đầu luyện tập trung bình hai giờ một ngày so với thời lượng 15 phút một ngày của sinh viên ở nhóm khác – sự chênh lệch lên tới 800 %. Vì thế, sinh viên có thể dành ít hoặc nhiều thời gian mỗi ngày để luyện tập, nhưng nếu không dành từng ấy thời gian luyện tập thì sẽ không đạt được bất cứ cấp độ nào. Giáo sư John A. Sloboda của trường Đại học Keele đã từng nói “Chắc chắn không có ‘con đường tắt’ nào cho sự thành công”

Kết quả nghiên cứu cho thấy: Với năm nhóm sinh viên, trong đó có một nhóm thi đỗ vào trường nhạc và một nhóm không học chơi nhạc cụ, chúng ta có thể cho là: nhóm đầu tiên rõ ràng có tài năng hơn các nhóm khác. Nhưng nghiên cứu cũng cho thấy: hầu hết chúng ta hiểu rằng “tài năng” là khả năng đạt được thành công dễ dàng hơn. Điều này không đúng.

Tài năng là gì?

Nếu tất cả chúng ta đều hiểu sai về tài năng – và tôi sẽ đưa ra nhiều chứng cứ hơn cho việc này – thì quả là một vấn đề. Nếu ta tin rằng người không có năng khiếu về việc gì sẽ không bao giờ làm tốt việc đó, hay ít nhất cũng không thể cạnh tranh với người có tài năng, thì ta sẽ hướng họ tránh xa việc đó. Ta sẽ bảo họ thậm chí đừng nghĩ tới nữa. Ta sẽ hướng con trẻ tránh những môn học đặc biệt, bất kể đó là môn nghệ thuật, quần vợt, kinh tế hay tiếng Trung Quốc, chỉ vì ta nghĩ rằng bọn trẻ không có năng khiếu trong những lĩnh vực đó. Trong kinh doanh, ta thường thấy nhà quản lý định hướng lại nghề nghiệp của mọi người dựa trên chứng cứ ít ỏi về những gì họ “đã đạt được.” Đơn giản nhất như trong cuộc sống của chính mình, chúng ta thường thử một vài điều mới mẻ và nếu thực hiện chúng không dễ dàng, ta sẽ kết luận rằng mình không có năng khiếu và không bao giờ theo đuổi việc đó nữa.

Vì vậy, quan điểm của ta về tài năng, vốn đã ăn sâu bén rễ, là vô cùng quan trọng cho tương lai của chính chúng ta, cho cuộc sống

của các con ta, công ty và những người xung quanh ta. Thấu hiểu sự thật về tài năng là vô cùng cần thiết.

Chúng ta phải hiểu rõ về thuật ngữ “tài năng”[1]. Mọi người thường sử dụng thuật ngữ này để chỉ những thành công tuyệt vời hoặc để miêu tả những người đạt được thành công phi thường. “Đội Red Sox có nhiều tài năng ở khu ngoại biên” nghĩa là các cầu thủ khu vực ngoại biên rất giỏi. “Cuộc chiến giành giật nhân tài”, một chủ đề kinh doanh được ưa thích đồng thời là tên một cuốn sách, nghĩa là cuộc chiến thu hút nhân tài. Trong các chương trình kinh doanh trên truyền hình, “tài năng” là thuật ngữ chung chỉ bất kỳ ai xuất hiện trước ống kính truyền hình. “Hãy để nhân tài ở chỗ của nhân tài” nghĩa là để những người tham gia truyền hình về đúng chỗ của họ; bất kỳ ai xem tivi nhiều sẽ nhận thấy dùng từ này trong trường hợp trên là hoàn toàn không chính xác. Các ý nghĩa trên đều không phải điều cốt yếu. Khi sử dụng thuật ngữ này theo cách thay đổi cuộc sống của con người, nó sẽ có một ý nghĩa đặc biệt. Tài năng là khả năng tự nhiên, thực hiện một số việc tốt hơn hầu hết những người khác. Nó là cái gì đó tương đối đặc biệt như chơi gôn, bán hàng, soạn nhạc hay quản lý một tổ chức. Nó có thể được nhận biết sớm trước khi bộc lộ một cách đầy đủ. Nó là bẩm sinh, bạn sinh ra đã có. Và nếu không thì bạn không thể có.

Với định nghĩa này, hầu hết chúng ta tin rằng tài năng tồn tại ở mọi lĩnh vực. Hãy thử lắng nghe cuộc nói chuyện của bạn về âm nhạc, thể thao hay các trò chơi, sẽ thật khó bàn luận quá hai câu về những người tham dự mà không nhắc đến từ “tài năng.” Ở các lĩnh vực khác, khái niệm về tài năng cũng không khác mấy. Russell Baker, người sáng lập và phụ trách của tờ *Thời báo New York*, tin rằng ông sinh ra để trở thành nhà văn. Trong kinh doanh, ta thường nhắc đến Bob là người bán hàng bẩm sinh, hay Jean sinh ra để thành người lãnh đạo, hay Pat là một thiên tài về con số. Warren Buffett thường nói với mọi người “tôi được sinh ra để sử dụng vốn,” nghĩa là ông đến thế giới này với khả năng phát hiện ra những khoản đầu tư sinh lời.

Chúng ta luôn khẳng định tài năng là có thật, nhưng thực sự ít suy ngẫm về việc này. Khái niệm này chỉ là một phần quan niệm của

ta về thế giới xung quanh và nó đáng để đặt ra câu hỏi TẠI SAO.

Phần lớn câu trả lời tập trung trong các tác phẩm của những nhà quý tộc và thám hiểm thế kỷ XIX – những người chưa từng tốt nghiệp đại học. Francis Galton tin rằng con người khi sinh ra đều có khả năng như nhau và sẽ phát triển tới các mức khác nhau trong suốt cuộc đời. Bất chấp quan niệm cổ đại dưới cái nhìn tôn giáo và thần thoại cho rằng tài năng là do Chúa trời ban tặng, dưới thời của Galton, ý niệm khả năng con người là như nhau trở nên rất phổ biến. Nó bắt nguồn sâu xa từ quan điểm về sự bình đẳng ở thế kỷ XVIII. Chính quan niệm này đã làm dấy lên các cuộc cách mạng ở Mỹ và Pháp. Sau đó, chính Thoreau, Emerson và nhiều học giả khác đã tuyên bố với thế giới rằng con người có nhiều sức mạnh và tiềm năng hơn những gì chúng ta thường nghĩ. Minh chứng hùng hồn cho điều này chính là sự phát triển kinh tế vào thế kỷ XIX khi thương mại và công nghiệp phát triển mạnh từ châu Âu sang châu Mỹ cho tới châu Á. Con người có cơ hội làm giàu ở mọi hải cảng. Đường như mọi người đều có thể trở thành người như họ mong muốn.

Galton duy trì quan điểm này cho tới khi đọc được tác phẩm của Charles Darwin. Quan niệm của Galton đột nhiên thay đổi hoàn toàn. Ông hăng hái truyền bá học thuyết mới của mình. Quả thực, một số ảnh hưởng sâu sắc và rộng lớn của ông bắt nguồn từ sự kiên tâm của ông, ông viết “Tôi không có đủ kiên nhẫn với những giả thuyết thường được nêu ra, và hay được áp dụng, đặc biệt trong những câu chuyện dạy trẻ em trở thành người tốt; rằng trẻ em được sinh ra đều tốt đẹp như nhau; và rằng thứ duy nhất tạo nên sự khác biệt giữa con trai và con trai, giữa đàn ông và đàn ông chính là sự chuyên cần bền bỉ và nỗ lực đạo đức,” Trong tác phẩm tư tưởng của mình, *Thiên tài được thừa hưởng*, ông viết “Đây là thái độ thiếu đúng đắn nhất về sự kỳ vọng vào bình đẳng tự nhiên mà tôi không đồng tình.”

Quan niệm của Galton rất đơn giản: Giống như xu hướng thừa hưởng chiều cao hay đặc điểm thể chất, “sự nổi tiếng” cũng như vậy. Chứng minh học thuyết của mình, ông “chỉ ra một loạt ví dụ về những người nổi tiếng ít hay nhiều đều có họ hàng thân thích là người nổi tiếng.” Từ tiểu sử cá nhân đăng trên các tờ thời báo, ông

đã thu thập hàng trăm chứng cứ chứng minh xu hướng này trong thân thể các thẩm phán, nhà thơ, sĩ quan, nhạc sĩ, họa sĩ, “nhà tiên tri,” và “các đồ vật phương Bắc.” Người nổi tiếng trong những lĩnh vực đặc biệt đều xuất thân từ những gia đình đặc biệt. Vì thế, khả năng đạt được sự nổi tiếng chắc phải do di truyền từ khi sinh ra.

Bất chấp những hạn chế trong quan niệm của Galton, chúng ta cũng không nên bài bác ông. Bằng nỗ lực ứng dụng ý tưởng của Darwin vào những đặc điểm phi tự nhiên của con người, ông đã góp phần thúc đẩy sự phát triển của nền khoa học cũng như kỹ thuật hồi quy và tương quan vốn vô cùng quan trọng cho mọi môn khoa học ngày nay. Ông hiểu rằng mình đã nêu lên những câu hỏi sâu xa về nguồn gốc sự vĩ đại. Ông đã tạo ra cụm từ “tự nhiên chống lại sự nuôi dưỡng.” Ông cũng tạo cho điều mà ông gọi là “năng khiếu thiên bẩm” thành một chủ đề khoa học còn lại đến ngày nay và có thể được tìm thấy trong các ấn phẩm khoa học hiện đại như Tập san *Đào tạo nhân tài và Quan niệm về năng khiếu*.

Quan niệm về năng khiếu – giống như định nghĩa của chúng ta về tài năng – còn nhiều điều cần bàn cãi. Nhưng sẽ ra sao nếu bản thân quan niệm đó hóa ra lại không ổn?

Khảo sát các quan niệm về tài năng

Hiện nay, một số nhà nghiên cứu tranh luận rằng năng khiếu hay tài năng không như những gì ta nghĩ. Số ít lại cho rằng không có chứng cứ về sự tồn tại của tài năng.

Luận cứ của họ mạnh hơn hình dung ban đầu của chúng ta. Nhiều nghiên cứu về các cá nhân cố gắng chỉ ra những nhân tố quan trọng cho thành công của họ, một phần bằng cách phỏng vấn từng người và cha mẹ họ – giống như nghiên cứu về tài năng âm nhạc đã nói ở phần trên. Ở các nghiên cứu này, mọi chủ đề đều về những con người mà ta từng nói “Họ rất tài năng.” Tuy nhiên, hết lần này đến lần khác, các nhà nghiên cứu thấy rằng trước khi được đào tạo chuyên sâu, những người này đều không có những biểu hiện của thiên tài. Những dấu hiệu này đôi lúc cũng xuất hiện, nhưng phần lớn là không có. Có rất nhiều ví dụ về những nhân tài, nhưng khi các nhà nghiên cứu xem xét hầu hết các trường hợp này, ít nhất ở lĩnh

vực nào đó, phần lớn họ đều không có biểu hiện sớm nào của năng khiếu. Nghiên cứu về các nhà soạn nhạc, cầu thủ quần vợt, nghệ sĩ, vận động viên bơi lội hay nhà toán học đều cho kết quả tương tự. Dĩ nhiên, những kết quả này không chứng minh rằng tài năng không tồn tại. Nhưng chúng gợi ý một khả năng đáng suy nghĩ: nếu có tài năng, hẳn đó là điều hoàn toàn khác.

Ngay khi bắt đầu luyện tập, ta cho rằng, tài năng sẽ tự nó sớm bộc lộ; chỉ sau ba bài học về đàn dương cầm, bé Ashley đã chơi được những bản nhạc mà các bé khác phải mất sáu tháng để học. Nhưng điều này không thực sự xảy ra với những ai muốn đạt được thành công lớn. Lấy ví dụ, trong một nghiên cứu về những nghệ sĩ đàn dương cầm vĩ đại người Mỹ, bạn không thể dự đoán được mức độ thành công họ đạt được sau sáu năm luyện tập gian khổ, vì khi đó họ vẫn không có gì nổi bật so với những bạn đồng môn. Nhìn lại, ta có thể nói tất cả họ đều “tài năng,” nhưng tài năng chỉ là khái niệm gì đó chưa thể tự bộc lộ sau sáu năm học tập khắc nghiệt.

Thậm chí ở một số trường hợp, tuy được cha mẹ phát hiện ra năng khiếu từ nhỏ nhưng các biểu hiện tài năng bộc lộ một cách tự phát cũng còn phải bàn cãi. Nhiều nghiên cứu chỉ ra các trường hợp trẻ em có thể đọc hoặc nói từ rất sớm, nhưng sau cùng họ phát hiện ra rằng cha mẹ trẻ đã can thiệp sâu vào quá trình phát triển và khuyến khích trẻ. Mặc cho mối quan hệ gần gũi lạ thường giữa cha mẹ và trẻ nhỏ, khó có thể nói rằng cái gì bắt nguồn từ đâu. Nếu thấy bé Kevin có thể vẽ trên giấy một vật gì đấy trông giống như chú thỏ, cha mẹ bé có thể cho rằng bé là một thiên tài hội họa và họ bắt đầu nuôi dưỡng ý niệm đó theo mọi cách mà họ có. Chúng ta hẳn đã thấy trường hợp này xảy ra, và trên thực tế các nghiên cứu cho thấy các tác động này tạo ra những mẫu hình khả năng khác nhau ở trẻ em. Ta sẽ tìm hiểu kỹ vấn đề này ở chương cuối cuốn sách.

Bạn có thể cho rằng trong thời đại nghiên cứu gen ngày nay sẽ không còn câu hỏi nào về thiên bẩm – chính xác nó là gì và không phải là gì. Nếu như tài năng là bẩm sinh, vậy phải có một (hay nhiều) gen quy định về nó. Khó khăn là các nhà khoa học chưa chỉ ra được đó là gen nào trong số hơn hai mươi nghìn gen của con

người. Tất cả những gì ta có thể nói lúc này là không tìm thấy gen nào quy định tài năng đặc biệt cả. Có thể có gen đó, nhưng từ trước tới nay, các nhà khoa học vẫn chưa tìm ra gen chơi đàn dương cầm, gen đầu tư hay gen kế toán. Các chứng cứ chúng ta có được cho thấy phải mất rất nhiều thời gian để tìm ra gen tài năng.

Trong hơn một thế kỷ qua, sự gia tăng số lượng các vĩ nhân trong hầu hết các lĩnh vực xảy ra quá nhanh so với tốc độ thay đổi của gen, vốn đòi hỏi hàng ngàn năm. Vì vậy, không thể nói rằng gen khiến con người thực hiện tốt những gì họ làm. Nếu có thì chỉ là một phần trong toàn bộ nguyên nhân giải thích cho sự thành công lớn.

Những người hoài nghi về tài năng lại thận trọng khi cho rằng các bằng chứng có được không chứng minh được tài năng là bí ẩn. Họ thừa nhận các nghiên cứu sâu hơn mà kết quả cuối cùng cho thấy sự khác biệt gen của từng cá nhân là thứ tạo ra các vĩ nhân. Nhưng hàng trăm cuộc nghiên cứu qua nhiều thập kỷ vẫn chưa chứng minh được điều này. Trái lại, ưu thế rõ ràng cho thấy sự khác biệt về gen không quyết định mức độ thành công.

Trường hợp của Mozart thì sao?

Ở từng bước, các luận điểm phản đối tài năng có vẻ hợp lý, nhưng cuối cùng vẫn chưa lý giải được sự vĩ đại của các vĩ nhân kiệt xuất nhất trong lịch sử nhân loại. Và liệu một khả năng thiên bẩm bí ẩn có thể đại diện cho sự thành công bất diệt như thế nào? Trên thực tế, khi luận điểm phản đối tài năng lần đầu tiên ra đời, rất nhiều người ngay lập tức phản ứng lại với hai ví dụ về trường hợp của Mozart và Tiger Woods.

Mozart là ví dụ cơ bản cho học thuyết trực giác của sự vĩ đại. 5 tuổi soạn nhạc, 8 tuổi trình diễn đàn dương cầm và violon, sau đó tiếp tục sáng tác hàng trăm tác phẩm trong suốt cuộc đời ngắn ngủi trước khi ông qua đời ở tuổi 35. Nhiều tác phẩm đã trở thành những di sản vĩ đại của văn hóa phương Tây. Đó không thể gọi là gì ngoài tài năng.

Cần nhìn kỹ hơn về sự thật của vấn đề. Bố của Mozart dĩ nhiên là ông Leopold Mozart, một nhà soạn nhạc và nghệ sĩ nổi tiếng trong giới âm nhạc. Ông đồng thời là một người cha độc đoán, đã hướng

con trai mình vào một chương trình đào tạo khắc khe về soạn nhạc và trình diễn khi mới ở tuổi lên 3. Leopold đã cực kỳ thành công trong vai trò người thầy của cậu bé Wolfgang, hơn cả sự thành công của chính bản thân ông. Ông thực sự đam mê việc dạy nhạc lý cho trẻ em. Là một nhạc sĩ bình thường, nhưng Leopold lại là một nhà sư phạm cực kỳ thành công. Các cuốn sách của ông về hướng dẫn cách học vi-ô-lông, xuất bản cùng vào năm Wolfgang ra đời, vẫn còn nguyên giá trị trong hàng thập kỷ qua.

Vì vậy, từ khi còn rất nhỏ, Wolfgang đã được sự huấn luyện nghiêm ngặt từ người thầy – người cha của ông. Dĩ nhiên, những tác phẩm đầu tay của ông rất xuất sắc nhưng vẫn còn nhiều câu hỏi nghi vấn. Cần lưu ý rằng các bản thảo luôn được Leopold “sửa chữa” trước khi cho bất kỳ ai nhìn thấy. Và Leopold đã dừng sáng tác nhạc khi bắt đầu dạy Wolfgang.

Rõ ràng với một số trường hợp, tác phẩm của cậu bé không phải là nguyên bản. Bốn bản công-xéc-tô dành cho đàn dương cầm đầu tiên của Wolfgang được sáng tác khi ông 11 tuổi, thực ra không bao gồm nguyên bản của ông. Ông đặt chúng cùng nhau, bên cạnh tác phẩm của các nhà soạn nhạc khác. Ông viết ba tác phẩm nữa cùng thể loại nhạc này vào năm 16 tuổi, ngày nay không được phân vào loại công-xéc-tô dành cho đàn dương cầm nữa. Ba tác phẩm này cũng không bao gồm nhạc gốc, mà thay vào đó, được Johann Christian Bach, một người thầy của Wolfgang tại London, cải biên lại. Bản giao hưởng đầu tiên của Mozart, một tác phẩm ngắn viết khi ông lên 8, giống với phong cách nhạc của Johann Christian Bach, người thầy Mozart theo học khi viết bản nhạc này.

Ngày nay, không tác phẩm nào trong số này được coi là nhạc phẩm vĩ đại, hoặc thậm chí gần như thế. Chúng hiếm khi được trình diễn hoặc thu âm, ngoại trừ được yêu thích nhờ vào danh tiếng sau này của Mozart. Chúng dường như là tác phẩm của ai đó đang được đào tạo trở thành nhà soạn nhạc, với cách thức sao chép, sắp xếp và bắt chước tác phẩm của người khác. Sản phẩm tạo ra (có lẽ được đánh bóng đôi chút) đã được người cha, vốn dành hầu hết cuộc đời mình để quảng bá cho con trai, đưa ra để thu hút sự chú ý của thế giới. Ngày nay, tác phẩm được coi là kiệt tác đầu tiên của Mozart, vì

thế của nó được ghi nhận bằng số lượng đĩa phát hành, chính là bản công-xéc-tô số 9 dành cho đàn dương cầm, sáng tác năm ông 21 tuổi. Đó quả thật là một độ tuổi rất trẻ, nhưng ta phải nhớ rằng, khi đó Wolfgang đã trải qua 18 năm khổ luyện.

Cũng cần nói rằng bất cứ tài năng thiên bẩm nào của Mozart nếu có, cũng không thể giúp ông tạo ra bất cứ một tác phẩm âm nhạc tầm cỡ thế giới một cách nhanh chóng hay dễ dàng như ta vẫn thường nghĩ vậy về khả năng của thiên tài.

Phương pháp soạn nhạc của Mozart không còn là điều kỳ diệu như từ trước đến nay ta vẫn nghĩ. Trong gần 200 năm, nhiều người tin rằng ông hẳn phải có một khả năng phi thường khi soạn thảo tổng thể bản nhạc trong đầu rồi mới viết ra giấy. Quan niệm này có được dựa trên bức thư nổi tiếng của ông, trong đó ông nói nhiều đến "tổng thể, dù rất dài, cũng đã gần hoàn thiện trong trí óc tôi...chúng được viết ra giấy rất nhanh thôi... hầu như không khác biệt so với những gì trong tưởng tượng của tôi."

Ghi chép này rõ ràng đã phác họa chân dung một thiên tài. Vấn đề ở chỗ, nhiều học giả sau này đã phát hiện ra bức thư là giả mạo. Mozart không hề hình dung hoàn chỉnh trong đầu một tác phẩm được. Các bản thảo viết tay còn lại cho thấy Mozart cũng phải liên tục chỉnh sửa, gạch xóa và viết lại toàn bộ các chương đoạn; viết dở các tác phẩm và không thể hoàn thành chúng trong vài tháng hay thậm chí vài năm. Mặc dầu cách này không làm tác phẩm kém hay nhưng cho thấy ông cũng viết nhạc theo cách mà người bình thường vẫn làm.

Các học giả gần đây nhìn nhận khả năng kỳ diệu của ông theo một góc nhìn mới. Họ xây dựng một "chỉ số phát triển sớm" cho các nghệ sĩ dương cầm; họ tính toán số năm học tập cần có theo chương trình đào tạo hiện đại của một nghệ sĩ dương cầm trước khi có thể biểu diễn; sau đó so sánh với số năm luyện tập của một vài thiên tài trong lịch sử nhân loại. Nếu sinh viên nhạc viện trung bình cần sáu năm chuẩn bị thì một thiên tài mất khoảng ba năm. Chỉ số phát triển sớm của sinh viên là hai trăm phần trăm. Chỉ số của Mozart vào khoảng một trăm ba mươi phần trăm, dẫn đầu nhóm sinh viên trung bình. Nhưng các thiên tài âm nhạc của thế kỷ XXI lại

có chỉ số từ ba trăm đến năm trăm phần trăm. Điều này cũng cho thấy các tiêu chuẩn đang gia tăng. Các phương pháp đào tạo tiến bộ ngày nay rõ ràng mang lại hiệu quả hơn rất nhiều so với thời của Mozart.

Xin được nhắc lại, những sự việc này không ảnh hưởng tới sự tôn trọng mà chúng ta dành cho âm nhạc của Mozart nhưng cũng làm xói mòn tính lãng mạn và sức lôi cuốn của tài năng. Điều này làm một số người không thích. Trong một bài báo với nhan đề “Mozart là một người bình thường,” nhà nghiên cứu về Mozart – Neal Zaslaw – đã mô tả điều xảy ra tại một hội nghị về Mozart tổ chức tại Viên, khi ông cho rằng nhà soạn nhạc đã tập trung vào việc cho ra đời tác phẩm vì cần tiền và chưa từng viết một tác phẩm nào không vì tiền. “Tôi đã sửng sốt khi thấy luận điểm của mình bị phản đối kịch liệt,” ông nhớ lại. “Vị chủ tọa đã đứng bật khỏi ghế để phản đối tôi.” Luận cứ phản bác cho thấy Mo-zart cũng chỉ là người bình thường với những động cơ rất con người, chứ không phải là thần thánh với tài năng thiên bẩm nào cả.

Sự việc này nêu lên một vấn đề quan trọng trong việc đánh giá sự vĩ đại của bất cứ cá nhân nào trong lĩnh vực sáng tạo và nghệ thuật. Chúng ta có thể đo lường chính xác thành tích của các vận động viên điền kinh, kỳ thủ và các vĩ nhân trong những lĩnh vực có thể đánh giá khách quan. Trong ngành tài chính, tiêu chí đánh giá các nhà quản lý quỹ và các nhà đầu tư có thể được tính tới vài con số lẻ. Thậm chí, nếu không cần quá chính xác, cũng có thể đánh giá tương đối khách quan các nhà khoa học dựa trên tầm ảnh hưởng từ các công trình nghiên cứu của họ sau khi được áp dụng. Nhưng tiêu chuẩn để đánh giá các nhà soạn nhạc, họa sĩ, nhà thơ và những nghệ sĩ sáng tạo khác chắc chắn sẽ thay đổi. Chính vì vậy, ta phải rất thận trọng khi đưa ra những kết luận về sự vĩ đại của họ. Một số họa sĩ được tôn vinh trong suốt quãng đời nghệ thuật của họ nhưng lại bị các thế hệ về sau quên lãng; số khác lúc sinh thời không được ai chú ý và chỉ được “phát hiện” sau đó. Bản nhạc *Khát vọng của thánh Matthew* – một tác phẩm của J.S. Bach vốn chỉ được trình diễn hai lần trong suốt cuộc đời ông – ngày nay được coi là một trong những tác phẩm âm nhạc vĩ đại nhất. Mặc dù điều này thật

khó tin, nhưng thực sự sau khi Bach qua đời, âm nhạc của ông không được đặc biệt chú ý, và phải đợi đến nhiều thập kỷ sau này khi được Felix Mendelssohn phát hiện và đề cao (âm nhạc của Mendelssohn từng bị coi thường sau khi ông mất, nhưng đến ngày nay nó trở nên hết sức phổ biến.) Điểm quan trọng là nếu chúng ta nghiên cứu về sự vĩ đại từ năm 1810, hẳn ta không mấy quan tâm tới trường hợp của Bach, cũng như của Mendelssohn vào năm 1910. Như với Mozart, một vị giám khảo khó tính của Hội Zaslav đã khẳng định rằng âm nhạc của Mozart không thể so sánh với tác phẩm của những tác giả cùng thời vì nó “chỉ thuộc về lĩnh vực sáng tạo cao nhất.” Theo đó, Zaslav cho rằng “âm nhạc của Mozart hướng tới tầm vóc cao hơn vốn chỉ có trong thế kỷ XIX. Còn trong suốt cuộc đời của ông, nó cũng chỉ như tác phẩm của các nhà soạn nhạc cùng thời khác.”

Bất kể ông đã sáng tác ra sao, âm nhạc của ông vẫn được đánh giá cao. Nhà phê bình âm nhạc người New York, Alex Ross, đã tổng kết phần lớn các phát hiện gần đây trong cuốn *Điều kỳ diệu của Salzburg*: “Các bậc cha mẹ tham vọng, những người thường bắt các đĩa 'Baby Mozart' cho con trẻ của mình xem, hẳn sẽ thất vọng nếu biết rằng Mozart trở thành Mozart chính nhờ vào sự khổ luyện của chính ông.”

Còn trường hợp của Tiger?

Các nhà nghiên cứu về thành công lớn thường gọi Tiger Woods là Mozart của môn đánh gôn vì giữa họ có nhiều điểm chung đến kinh ngạc. Cha của Woods, ông Earl, là một giáo viên chuyên dạy cho thanh thiếu niên, cả đời rất đam mê thể thao. Ông đã dành nửa thời gian đầu sự nghiệp trong quân ngũ, ở đây, như ông nói, nhiệm vụ của ông bao gồm việc dạy môn lịch sử quân đội, chiến thuật và các trò chơi chiến tranh cho các học viên trường Cao Đẳng thành phố New York. Ở trường cao đẳng và trung học (bang Kansas) ông từng là một ngôi sao bóng chày, và trong khoảng thời gian đợi vào quân ngũ, ông đã huấn luyện đội tuyển Little League và “đưa họ vào giải thi đấu quốc gia,” như ông đã viết trong cuốn *Đào tạo Tiger*, xuất bản không lâu trước khi Tiger trở thành vận động viên nhà nghề. “Tôi yêu việc dạy học,” ông nói.

Earl dành rất nhiều thời gian và luôn tập trung vào việc dạy dỗ con trai. Vợ ông Kultida và con trai, Tiger, là gia đình thứ hai của Earl. Trước đó, ông đã cưới một người vợ trẻ và có ba con, nhưng sau đó họ ly hôn. Lúc có thêm Tiger, các con trước của Earl cũng bắt đầu lớn, ông phải rời quân ngũ, và ở tuổi 44, ông bắt đầu về làm việc cho McDonnell Douglas ở miền Nam California. Rất say mê môn đánh gôn nên mới chỉ làm quen với môn này trong vòng vài năm trước đó nhưng ông đã chăm chỉ luyện tập và đạt trình độ chơi gôn ở bậc cao, điều này đưa ông vào số 10 phần trăm dẫn đầu. Khi sinh Tiger, Earl viết, "Tôi được đào tạo ra trò và đã sẵn sàng để tiến lên. Tôi sẽ bắt đầu rèn luyện Tiger ở lứa tuổi không tưởng tượng nổi."

Vậy là Tiger được sinh ra trong gia đình có người cha là một tay gôn chuyên nghiệp, người đã thú nhận mình "nghiện chơi gôn", người yêu thích việc dạy dỗ và tha thiết được bắt tay vào dạy con trai càng sớm càng tốt. Vợ của Earl không đi làm, họ không có đứa con nào khác nữa; và họ quyết định rằng "Tiger sẽ trở thành ưu tiên số một trong mối quan hệ của chúng tôi," Earl viết. Khi Tiger mới được bảy tháng tuổi, Earl đã đưa cho Tiger cây gậy đánh gôn kim loại đầu tiên của mình. Ông đặt một chiếc ghế cao trong nhà để xe, nơi Earl đánh bóng vào lưới còn Tiger ngồi xem ông hàng giờ đồng hồ cho tới khi kết thúc. "Nó giống như một bộ phim cứ chiếu, chiếu và chiếu mãi trước mắt thẳng bé," Earl viết. Earl phát triển kỹ năng tập trung và ra cú đánh ghi điểm cho một học viên thậm chí còn chưa biết nói. Trước khi Tiger lên 2 tuổi, họ đã thường xuyên có mặt ở sân gôn và luyện tập đều đặn.

Những thành tích phi thường của Tiger bắt đầu được biết đến; anh trở thành người nổi tiếng của thành phố khi chỉ mới học tiểu học và lên đến cao đẳng thì anh đã nổi tiếng trên toàn quốc. Trong tất cả những điều viết về danh tiếng của anh, ta cần đặc biệt chú ý một số điểm sau. Thứ nhất là độ tuổi lần đầu tiên anh đạt thành tích khi tham gia thi đấu quốc tế. Đó là ở tuổi mười chín, khi anh là thành viên của đội tuyển Mỹ tranh cúp Walker (mặc dù anh không giành chiến thắng). Khi đó, anh đã luyện tập đánh gôn với cường độ rất lớn trong suốt mười bảy năm, đầu tiên là dưới sự dẫn dắt của cha mình và sau bốn tuổi là với các giáo viên chuyên nghiệp. Thứ hai, cả

Tiger và cha anh đều không cho rằng Tiger đến thế giới này với một tài năng thiên bẩm về chơi gôn. Earl không tin rằng Tiger là một đứa trẻ bình thường (nhưng, sau này, các bậc cha mẹ hiếm khi tin như vậy). Ông nghĩ rằng Tiger có một khả năng khác thường để hiểu những gì ông nói và dõi theo các con số, thậm chí cả trước khi anh có thể đếm được. Tiger thường cho rằng thành công của mình là nhờ cha. Anh không cho rằng mình sinh ra đã đam mê môn đánh gôn. Hơn thế, anh từng viết, “đánh gôn với tôi là một nỗ lực để cạnh tranh với một người mà tôi tôn kính hơn ai hết: đó là cha tôi.” Khi được hỏi về cách lý giải cho thành công phi thường của Tiger, cả hai cha con đều đưa ra cùng một lý do: đó là sự nỗ lực tập luyện.

Một trong những giáo viên hướng dẫn Tiger từ ngày còn bé đã nhớ lại, khi lần đầu tiên nhìn thấy anh, “Tôi cảm thấy cậu ta giống như Mozart.” Quả đúng như vậy.

Tìm kiếm tài năng kinh doanh

Nếu khái niệm thiên tài trong lĩnh vực âm nhạc và thể thao vẫn còn gây nhiều tranh cãi thì trong lĩnh vực kinh doanh thậm chí còn phức tạp hơn. Ta thường cho rằng những thiên tài kinh doanh phải có một năng khiếu đặc biệt nhưng thực tế hoàn toàn không như vậy. Nghiên cứu tuổi thơ của nhiều thiên tài kinh doanh, đa phần đều cho thấy họ không hề có tài năng gì đặc biệt hoặc sớm có dấu hiệu trở thành vĩ nhân. Trường hợp của Jack Welch là một thí dụ nổi bật. Ông được tạp chí *Fortune* bình chọn là nhà quản lý của thế kỷ XXI. Nhưng thậm chí đến năm hơn hai mươi tuổi ông cũng không có chút thiên hướng kinh doanh đặc biệt nào. Lớn lên là một học sinh đạt thành tích học tập tốt tại trường Salem, bang Massachusetts, tuy vậy “không ai buộc tôi phải trở thành thiên tài,” ông viết lại sau này. Ông đã từng trở thành thủ quân của đội tuyển chơi gôn và khúc côn cầu trong trường trung học. Đây là bằng chứng thành tích tốt để ông được nhận vào trường cao đẳng Ivy League, nhưng gia đình không đủ chu cấp việc học nên ông phải chuyển sang học ở trường Đại học bang Massachusetts. Chuyên ngành chính của ông là kinh doanh, kinh tế và cả hóa học ứng dụng. Sau đó, ông theo học tại trường Đại học Illinois, lấy bằng thạc sĩ và tiến sĩ của các chuyên ngành trên. Khi bắt đầu đi làm ở tuổi hai mươi lăm, ông vẫn chưa chắc

chấn về hướng đi của mình và từng dự phỏng vấn xin làm giảng viên tại trường đại học Syracuse và Tây Virginia. Cuối cùng, ông quyết định vào làm tại công ty phát triển hóa chất của tập đoàn General Electric.

Thật khó có thể chỉ ra điều gì trong cuộc đời của Welch cho thấy ông sẽ trở thành nhà quản lý kinh doanh có tầm ảnh hưởng lớn nhất trong thời đại của ông.

Bill Gates, người giàu nhất thế giới và là biểu tượng của cuộc cách mạng kinh tế cơ bản, là một ứng viên tiềm năng hơn với những người muốn giải thích sự thành công nhờ vào tài năng. Ngay từ khi còn nhỏ, Gates đã đặc biệt yêu thích máy tính. Ở tuổi mười ba ông đã viết được phần mềm đầu tiên của mình – đó là chương trình trò chơi cờ ca-rô. Gates và bạn là Paul Allen, người cùng ông sau này sáng lập nên Microsoft, luôn tìm mọi cách dành nhiều thời gian hơn cho máy tính. Họ khởi nghiệp với việc thành lập công ty Traf-O-Data, mục tiêu là tạo ra các máy tính có thể phân tích dữ liệu thu được từ các máy ghi hình giao thông trên đường. Thiết bị hoạt động tốt nhưng không ai mua. Sau khi rời khỏi Harvard, ông vẫn đam mê với thế giới hấp dẫn và biến đổi nhanh chóng của máy tính.

Rõ ràng niềm đam mê từ sớm của Gates đã cho ra đời Microsoft. Vấn đề là ông không tỏ ra có bất cứ khả năng đặc biệt nào. Ông chỉ là người đầu tiên, từ những ngày đó, đã nhận thấy niềm đam mê của vô số trẻ em với máy tính. Trường Harvard thời điểm đó có rất nhiều lập trình viên máy tính, họ đều hiểu rằng thời đại của công nghệ thông tin đang đến. Vậy điều gì làm Gates trở thành “vua” của tất cả bọn họ? Câu trả lời là, không có gì đặc biệt cả. Trình độ về máy tính không đóng vai trò cốt tử trong sự thành công của ông. Mà đó chính là khả năng gây dựng doanh nghiệp và điều hành một tập đoàn lớn. Và mặc dù thành lập nên công ty Traf-O-Data nhưng không ai thấy bất cứ dấu hiệu tài năng nào ở chàng thanh niên Gates.

Khi nghiên cứu các doanh nhân thành đạt trên thế giới, ta thấy những ví dụ như với Welch xảy ra nhiều hơn trường hợp của Gates. Họ hầu như không có chút thiên hướng nào về lĩnh vực mà một ngày nào đó sẽ mang tới cho họ thành công và danh tiếng. Một

trong số những người giàu có nhất, trước thời của Gates, là John D. Rockefeller, cũng là một minh chứng. Vốn là một cậu bé nghèo, lễ độ, chăm chỉ, ông chủ yếu được kính trọng nhờ sự nghiêm túc và cẩn thận của mình. Nhưng như Ron Chernow, người viết tiểu sử ấn tượng nhất về Rockefeller, đã nhận xét "Ở nhiều mặt, John không có gì khác biệt so với các cậu bé khác. Sau này khi ông làm sừng sốt cả thế giới, nhiều hàng xóm và bạn học cũ rất khó khi nhớ lại những hình dung mờ nhạt về cậu." Chỉ một điều mà nhiều người còn nhớ là chàng thanh niên John luôn khẳng định chắc chắn về khát vọng trở nên giàu có của mình. Nhưng sau đó, Chernow ghi lại, "Ước mơ thời con trẻ của Rockefeller không có gì đặc biệt vì hàng triệu đứa trẻ dễ xúc cảm cũng hay tưởng tượng đến điều đó." Đánh giá điển hình nhất có lẽ từ một giáo viên đã từng dạy kèm cho những đứa trẻ nhà Rockefeller. Bà nhớ lại "Tôi không nhớ rõ John có điểm gì đặc biệt. Chỉ nhớ rằng cậu bé làm mọi việc rất chăm chỉ; không hay nói mà chỉ chú tâm học tập."

Càng lúc ta càng thấy các câu chuyện về thời thơ ấu của các thiên tài không nói lên điều gì, thậm chí đôi lúc dưới hình thức hoàn toàn trái ngược. David Ogilvy, được nhiều người coi là chuyên gia quảng cáo vĩ đại nhất của thế kỷ XXI, từng bị đuổi khỏi trường Oxford, làm đầu tắt mặt tối trong bếp của một khách sạn ở Paris, bán bắp ở Scotland, làm nghề nông ở Pennsylvania, và vô số các nghề ngẫu nhiên khác trong suốt mười bảy năm kiếm sống đầu tiên của ông. Khó mà đoán được ông có thể trở thành một huyền thoại về quảng cáo vì không có bất cứ dấu hiệu nào cho thấy điều đó.

Warren Buffett, một trong những người giàu nhất trên thế giới, như trên đã nói, ông được sinh ra để sử dụng vốn? Ông không chỉ có những dấu hiệu sớm của niềm đam mê vào lĩnh vực sau này ông đã thành công, giống như Gates, mà còn thật sự sớm phát triển. Khi còn nhỏ, Buffett say mê học kinh doanh và đầu tư; ông muốn kiếm ra tiền. Ông từng đi giao báo và ở tuổi mười một, ông đã mua những cổ phiếu đầu tiên của mình – cổ phiếu của Cities Service. Khi mười lăm tuổi, ông và một người bạn mua một máy chơi game cũ, đặt trong một tiệm cắt tóc; chỉ sau vài tháng, họ đã đặt thêm hai máy nữa. Buffett dùng tiền kiếm được mua bốn mươi mẫu đất nông

ngiệp và cho nông dân thuê lại. Ông cũng nổi tiếng là một cậu bé có khả năng cộng nhẩm các con số trong đầu. Ông tốt nghiệp trung học khi mười sáu tuổi. Sau này, khi học tại trường Columbia, dưới sự chỉ bảo của nhà đầu tư nổi tiếng Benjamin Graham, ông chỉ nhận được duy nhất một điểm A+ từ thầy Graham.

Thành công của Buffett về phương diện đầu tư nổi tiếng trên toàn thế giới. Câu chuyện về ông đã lý giải tại sao ông và nhiều người nữa nói rằng ông sinh ra để làm làm nhà đầu tư. Nhưng cách giải thích rằng ông sinh ra để sử dụng vốn không phải là cách duy nhất hoặc dễ nhất để lý giải cho sự thành công của Buffett. Sở thích ám ảnh Buffett từ nhỏ về việc kiếm tiền dường như không làm những ai lớn lên ở vùng Midwest trong thời kỳ suy thoái ngạc nhiên. Tương tự, niềm đam mê chứng khoán và đầu tư của ông không có gì đặc biệt vì cha ông cũng là một người môi giới chứng khoán và đầu tư mà chàng trai trẻ Warren rất ngưỡng mộ. Khi mười một tuổi, Warren đến làm việc tại văn phòng của cha mình và bắt đầu học về đầu tư. Nhưng thậm chí khi hai mươi tuổi, không có nhiều bằng chứng cho thấy ông đã đặc biệt xuất sắc trong lĩnh vực này. Trong suốt thời niên thiếu, ông chỉ say mê theo dõi biểu đồ, phán đoán sự biến động của giá cổ phiếu bằng cách nghiên cứu biểu đồ biến động trong quá khứ. Các nghiên cứu chỉ ra rằng kỹ năng này không phải là cách để chiến thắng thị trường (dầu vậy, cũng như nhiều kỹ năng không hiệu quả khác, vẫn còn nhiều người tin vào chúng). Sau đó, ông cố gắng trở thành người dự đoán thị trường, lựa chọn thời điểm thích hợp để mua và bán chứng khoán. Chiến thuật này cũng không hiệu quả và Buffett không tận dụng được chúng.

Khi Buffett tốt nghiệp trường Kinh doanh Columbia, ông rất hâm mộ giáo sư Graham của mình, và tình nguyện về làm việc không lương cho công ty đầu tư của Graham. Nhưng, như Buffett kể lại, "Ben làm phép tính giá trị đơn giản theo thông lệ và nói Không." Sau đó, Buffett đến làm việc cho công ty của Graham trong vòng hai năm, rồi chuyển đến Omaha để bắt đầu xây dựng công ty đầu tư của mình ở tuổi hai mươi.

Đến đây ta thấy bức tranh toàn cảnh về một chàng thanh niên đam mê kiếm tiền và đầu tư từ khi còn nhỏ và (giống Rockefeller) bị

ám ảnh bởi hồi thúc mạnh mẽ phải trở nên giàu có. Ông đã nỗ lực làm việc để học hỏi các lĩnh vực yêu thích nhưng vẫn không đạt được thành tích nào, kể cả việc đến gần với thành công tốt đỉnh trong thực tại. Khi Buffett tích lũy được những thành công tầm cỡ thế giới thì ông đã bước vào tuổi ba mươi, sau hơn hai mươi năm làm việc cật lực trong lĩnh vực mà ông lựa chọn.

Tuy nhiên, thời kỳ suy thoái có vô số con trai của những người môi giới chứng khoán, nhưng chỉ có một trong số đó trở thành Warren Buffett. Tại sao vậy? Đây là một câu hỏi sâu rộng mà ta sẽ nghiên cứu thêm; còn điểm mấu chốt ở đây là khái niệm về tài năng kinh doanh bẩm sinh không đơn giản như câu trả lời về việc Buffett hay bất cứ vĩ nhân kinh doanh nào khác đã làm thế nào để thành công.

Tổng quát hơn, ta cần phải xem xét lại quan điểm của mình về vai trò của tài năng thiên bẩm. Không nên chỉ áp đặt một cách nhìn về vấn đề này. Những tranh luận sôi nổi về việc có hay không có tài năng nên để dành cho các nhà nghiên cứu. Với hầu hết chúng ta, điều quan trọng là, ở mức tối thiểu, tài năng không quan trọng như ta từng nghĩ. Chúng không đóng vai trò thiết yếu như ta thường gán ghép cho nó. Ở chương 4, 5, 6, 9, và 10, tôi sẽ chia sẻ thêm nhiều bằng chứng về vấn đề này.

Nhưng thậm chí nếu ta phải thừa nhận vai trò trung tâm của tài năng đặc biệt là rất ít, thì ta vẫn tin rằng thành công lớn đòi hỏi những năng khiếu bẩm sinh đặc biệt. Bạn không thể vươn tới đỉnh cao của thành công trong bất cứ lĩnh vực nào, nếu có chỉ số thông minh thấp hơn bình thường hay không có bộ óc cỡ XXL. Hoặc chúng ta cố gắng thừa nhận điều này. Nhưng niềm tin này, từ trong sâu thẳm, cũng rất đáng để nghiên cứu thêm.

Chương 3: Bạn thông minh như thế nào?

Vào ngày 11 tháng 7 năm 1978, trong phòng thí nghiệm của trường Đại học Carnegie Mellon ở Pittsburgh, một sinh viên chưa tốt nghiệp – được biết đến trong các tài liệu khoa học dưới cái tên SF – đang ngồi cố nhớ lại một danh sách các con số ngẫu nhiên. Anh là đối tượng nghiên cứu của cuộc thí nghiệm được tiến hành bởi Giáo sư William Chase – một nhà tâm lý học nổi tiếng và vị tiến sĩ đồng nghiệp tên Anders Ericsson. Họ đang thí nghiệm SF và các đối tượng khác trong cuộc kiểm tra về trí nhớ tiêu chuẩn có tên là bài tập nổi số: Một nhà nghiên cứu đọc lên một dãy số ngẫu nhiên với tần suất một giây một số; và sau hai mươi giây, đối tượng phải lặp lại các con số mà họ có thể nhớ. Các nhà tâm lý học đã tiến hành thí nghiệm này trên các đối tượng trong rất nhiều năm. Và điều thú vị về SF chính là số lượng các con số mà anh có thể nhớ lại.

Nếu giống mọi người khác, bạn có thể nhớ được tối đa bảy con số trong bài tập nổi số. Bạn có thể nhớ đến chín số, nhưng nhiều hơn nữa thì rất hiếm. (Việc này khó hơn nhớ số điện thoại, bạn hãy thử xem.) Những đối tượng khác của Chase và Ericsson được kiểm tra trong chín ngày, mỗi ngày một giờ và họ chưa bao giờ nhớ quá chín con số. Ông đã từng bỏ dở nghiên cứu và khẳng định rằng không thể đạt được thành tích tốt hơn. Ở một nghiên cứu trước đó, sau nhiều giờ kiểm tra, hai đối tượng đã cố gắng nâng con số nhớ được lên 14. Nhưng hôm nay, SF được yêu cầu nhớ lại hai mươi hai con số, một kỷ lục mới. Trọng trách đặt lên anh rất lớn.

“Được thôi, được thôi, được thôi,” anh lẩm bẩm sau khi Ericsson đọc dãy số.

“Được thôi, được thôi. Ồ... geez!” anh vỗ tay to ba lần, sau đó im lặng và tập trung hơn.

“Ổn rồi. Ổn rồi... bốn-mười ba-chăm-một!” anh kêu lên. Anh thở một cách nặng nề.

“Bảy mươi bảy-tám mươi tư!” anh gần như gào lên. “Ôi, sáu-ba!” bây giờ anh gào lên thật.

“Bốn-chín-bốn-tám-bảy-ôi!” dừng lại.

“Chín-bốn mươi-sáu!” bây giờ là hết lên. Chỉ còn một số nữa. Nhưng vẫn chưa thấy “Chín-bốn mươi-sáu... Ôi, Chín-bốn mươi-sáu-chấm...” anh gào lên tuyệt vọng.

Cuối cùng, anh khàn khàn cất giọng: “HAI!”

Anh đã hoàn thành xong cuộc kiểm tra. Khi Ericsson và Chase kiểm tra kết quả, có tiếng gõ cửa phòng. Đó là cảnh sát khu vực; họ được thông báo có ai đó la hét trong khu vực phòng thí nghiệm.

SF bắt đầu từ đâu?

Thành tích của SF rất ấn tượng theo cách nào đó. Thành tích hai mươi hai con số của anh không tồn tại được lâu. Anh tiếp tục lập nên những kỷ lục mới (lần này không la hét), thậm chí cuối cùng, sau 250 giờ luyện tập trong vòng hai năm, anh đã có thể nhớ lại tới tám mươi hai con số. Để đánh giá đúng ý nghĩa của việc này, bạn thử hình dung ai đó đọc cho bạn nghe dãy số sau, mỗi giây một số:

837268927862792508983684080426289199963

927782134317189651824657529144526437853 5087

Ghi nhớ được dãy số này trong đầu chỉ sau một lần nghe là điều dường như không thể. Trí nhớ của SF, khi thí nghiệm, chỉ đạt mức độ trung bình trước khi bắt đầu tập luyện. Trình độ của anh rất giỏi, nhưng trí thông minh – khi kiểm tra bằng các thiết bị tiêu chuẩn – chỉ ở mức trung bình. Không có biểu hiện gì ở anh cho thấy anh có thể đạt được thành tích phi thường về trí nhớ.

Hơn nữa, khi dừng việc luyện tập ở 82 con số, không gì chứng tỏ khả năng của anh dừng lại ở đây. Trên thực tế, một người bạn của anh – sau này trở thành đối tượng nghiên cứu của Chase và Ericsson – đã đạt 102 con số và không có dấu hiệu nào cho thấy đó là con số cuối cùng. Chase và Ericsson đã kết luận, “Nếu luyện tập thì không có giới hạn nào cho kỹ năng cải thiện trí nhớ.”

Điều quan trọng đầu tiên với trường hợp của SF – nó cho thấy con người, với khả năng bình thường, cũng có thể phát triển một trong những khả năng của họ tới mức độ khó hình dung được. Việc thực hiện như thế nào hóa ra lại là điều cực kỳ quan trọng, như ta sẽ thấy.

Điều quan trọng thứ hai là cuộc thí nghiệm đã gieo mầm vào tâm trí của Anders Ericsson, người muốn tiếp tục trở thành nhà nghiên cứu xuất sắc trong lĩnh vực thành công lớn. Với ông, SF minh họa cho cái mà ông gọi là tiềm năng khác thường của người “bình thường” và khả năng thay đổi đáng ngạc nhiên sau khi nỗ lực tập luyện. Đây cũng là chủ đề nghiên cứu của ông trong vòng hơn ba mươi năm qua. Nó giúp ông tiến xa hơn việc nghiên cứu về trí nhớ, nhưng vẫn luôn trân trọng điểm khởi đầu vì trí nhớ, cùng với trí thông minh, luôn được coi là những kỹ năng chính của các cá nhân xuất chúng.

“Thông minh” là gì?

Điều này đặc biệt đúng trong kinh doanh. Ví dụ, Jack Welch, người đứng đầu trước đây của General Electric, nổi tiếng vì khả năng nhớ mọi điều về một trong những công ty lớn và phức tạp nhất thế giới. Ông là người, trong một buổi kiểm tra tình hình hoạt động của công ty, có thể chỉ ra điểm mâu thuẫn ở dòng thứ hai mươi sáu của bản thuyết minh tài chính – trong khi những người khác không hề nhận thấy. Những câu chuyện như vậy khá phổ biến trong số những nhà lãnh đạo xuất chúng. Thế hệ trước đây, Harold Geneen của tập đoàn ITT cũng là một huyền thoại về khả năng tương tự.

Ngoài trí nhớ tuyệt vời, các doanh nhân xuất chúng thường có trí tuệ phi thường. Warren Buffett nổi tiếng với việc tính nhẩm các phép tính phức tạp. Ông tuyên bố không cần đến máy tính cầm tay, và ta thật sự không phải nghi ngờ về điều này. Steve Ross, người xây dựng nên đế chế truyền thông Warner trước khi bán cho Time Inc., nổi tiếng với năng khiếu phân tích các thương vụ phức tạp và coi khả năng này là ưu thế cạnh tranh riêng của mình. Ông nói, “Tôi ghét máy tính. Chúng cào bằng mọi trí tuệ” Andy Grove, cựu Tổng giám đốc kiêm Chủ tịch hội đồng quản trị nổi tiếng của Intel, bộc lộ một trí tuệ vĩ đại và được biết đến với việc không chấp nhận những cấp dưới không theo kịp sức làm việc của ông. Tương tự, đối với trường hợp của Barry Diller, người đã xây dựng nên những nghề nghiệp đặc biệt trong lĩnh vực truyền hình, phim truyện và Internet.

Thậm chí, nếu ta được chất vấn quan niệm cho rằng một số người sinh ra trên thế giới này với những khả năng kinh doanh đặc biệt, thì

hầu hết chúng ta vẫn giả định rằng các vĩ nhân được thừa hưởng những khả năng phi thường, đặc biệt về trí thông minh và trí nhớ. Luận cứ này được chứng minh trong các trường hợp của Welch, Buffett, và nhiều người khác nữa. Goldman Sachs, công ty được đánh giá cao nhất ở phố Wall Street, từng được biết đến với việc chỉ tuyển những sinh viên thông minh nhất và đã tốt nghiệp những trường danh tiếng nhất. McKinsey & Công ty, đứng đầu trong số các công ty tư vấn, thường thuê hầu hết các sinh viên xuất sắc nhất của trường Kinh doanh Harvard. Microsoft và Google nổi tiếng với việc chất vấn ứng viên bằng những câu hỏi khiến nhiều người phải bối rối. Làm việc cho mọi công ty danh tiếng đều là những người đạt điểm tuyệt đối trong các kỳ thi SAT (là một trong những kỳ thi chuẩn hóa cho việc đăng ký vào một số đại học tại Mỹ).

Vì vậy, thật ngạc nhiên, ít nhất đây là lần đầu tiên, khi có một nghiên cứu không ủng hộ quan điểm cho rằng khả năng thiên bẩm – khác với khả năng được phát triển sau này như trường hợp trí nhớ của SF – rất cần thiết trong việc đạt được thành công. Thực tế, trong nhiều lĩnh vực, bao gồm cả kinh doanh, mối quan hệ giữa trí thông minh và khả năng đặc biệt rất lỏng lẻo; trong vài trường hợp, rõ ràng còn không tồn tại mối liên hệ này. Như với trí nhớ, quan niệm tổng thể về trí nhớ cũng gây tranh cãi vì hóa ra nó có thể tạo ra khả năng ghi nhớ, còn bẩm sinh thì không.

Rõ ràng những người thành công nhất trong kinh doanh hay các lĩnh vực khác phải có điều gì đó đặc biệt. Nhưng đó là gì? Ý tưởng cho rằng, có khả năng thiên bẩm cho việc tính toán chi phí hay viết phần mềm máy tính, dường như không chính xác. Cũng khó có thể tin rằng đó là khả năng nhận thức nói chung. Đó là những gì các công trình nghiên cứu đang cho ta biết, nhưng vấn đề này rất khác lạ và đòi hỏi thêm nhiều lý giải nữa.

Ta bắt đầu bằng việc tìm hiểu ngắn gọn khái niệm đặc biệt sâu xa về trí thông minh. Chúng ta có ý gì khi nói một người nào đó thông minh? Đây là một trong những khái niệm thường được hiểu một cách trực giác, nhưng khi tìm hiểu thêm sẽ thấy chúng rất phức tạp. Một số người rất thông minh trước những con số; ngôn ngữ; khái niệm trừu tượng hay kiến thức cụ thể; làm thế nào để những kiểu

thông minh này kết hợp lại với nhau? Nếu chúng ta cùng ngồi lại và suy nghĩ về điều này thì hầu hết sẽ nêu lên một khái niệm cơ bản về trí thông minh, nó tương tự khái niệm về chỉ số thông minh (IQ).

Chỉ số IQ, được phát triển trong suốt thế kỷ qua, thật ra bao gồm mười loại hình trắc nghiệm để ghi nhận những khía cạnh khác nhau về trí thông minh (tập trung vào thông tin, số học, ngôn ngữ, nhận thức, hoàn thành tranh vẽ, thiết kế hình khối, lắp ráp khối hình, mật mã, sắp xếp tranh và sự đồng dạng.) Sau khi thử bài kiểm tra này với hàng triệu người, các nhà nghiên cứu phát hiện ra sự tương đồng trong việc hoàn thành các bài trắc nghiệm. Đó là, những người làm tốt một trong các bài trắc nghiệm sẽ làm tốt toàn bộ số còn lại. Tại sao vậy? Các nhà nghiên cứu giả thiết có một số nhân tố chung nào đó ảnh hưởng đến việc hoàn thành toàn bộ các bài trắc nghiệm, và họ gọi đó là trí thông minh. Đó là những gì chỉ số IQ đánh giá được.

Trong nhiều năm qua, các nhà khoa học chuyên và không chuyên đã tranh cãi rất nhiều về chỉ số IQ, chủ yếu ở những điểm mà IQ không đánh giá và giải thích được. Nhiều tranh luận cũng có lý do chính đáng của nó. Ví dụ, trong thế giới thực tại, suy nghĩ phản biện rất quan trọng, nhưng chỉ số IQ chưa đánh giá được điều này. Tương tự là các kỹ năng xã hội, tính trung thực, sự khoan dung, sự sáng suốt, và nhiều đặc điểm khác chúng ta luôn trân trọng và mong muốn hiểu biết thêm. Những điều này không thể hiện trong bài kiểm tra chỉ số IQ. Đáp lại, các nhà văn và nhà nghiên cứu, trong nhiều năm qua, đã đề xuất một số khái niệm mới về cái họ gọi là các loại hình khác về trí thông minh. Điển hình nhất là lý thuyết của Howard Gardner – giáo sư trường Harvard về trí thông minh đa dạng (ngôn ngữ, âm nhạc, thị giác/không gian và ít nhất năm loại nữa.) Lý thuyết này có tầm ảnh hưởng rất lớn. Daniel Goleman cũng viết nhiều cuốn sách bán chạy về điều ông gọi là trí thông minh xúc cảm hay chỉ số xúc cảm (EQ) – rất nhiều yếu tố (như sự tự kiểm chế, sự hăng hái, kiên định và nhiều điều khác) đóng góp vào sự thành công trong các mối quan hệ từ hôn nhân đến công sở. Những khái niệm này, mặc dù không hẳn là trí thông minh, có thể rất hữu dụng vì chúng làm cho khái niệm về trí thông minh trở nên đa dạng.

Một trong những nhà nghiên cứu nổi tiếng về trí thông minh, Arthur Jensen, từng nói rằng: nó giống như coi đánh cờ là một kỹ năng di truyền. Chúng ta muốn học đánh cờ, nhưng lại xác định theo cách làm trì hoãn hiểu biết của mình về nơi bắt nguồn kỹ năng di truyền.

Vì vậy, hiện tại, chúng ta vẫn giữ khái niệm trí thông minh thông thường, được đánh giá bởi các chỉ số IQ. Chúng có bộ dữ liệu rất tốt và có thể dự đoán tương đối chính xác (chưa đến mức hoàn hảo) thành tích học tập ở trường của mọi người. Giáo sư James R. Flynn, một nhà nghiên cứu xuất sắc về trí thông minh, đã nghiên cứu một nhóm người làm các công việc kỹ thuật, quản lý, nghiên cứu có chỉ số IQ ở mức trên trung bình. Trong số đó, chỉ số IQ trung bình tăng lên cùng mức độ phức tạp của công việc. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên. Nó chỉ củng cố những gì hầu hết chúng ta vẫn nghĩ: người thông minh hơn làm việc tốt hơn. Các nghiên cứu cho thấy họ làm những công việc đòi hỏi cao hơn và đạt được địa vị kinh tế xã hội cũng cao hơn. Khi nghĩ về trí thông minh nói chung, theo nghĩa cổ điển truyền thống, ta thường cho rằng các nhà vật lý phân tử thông minh hơn nhà sĩ; nhà sĩ lại thông minh hơn thợ lắp ráp trong dây chuyền sản xuất. Một loạt các minh chứng dường như ủng hộ quan điểm rằng: nếu những vĩ nhân xuất chúng của thế giới không có tài năng thiên bẩm thì họ cũng vẫn có những lợi thế tự nhiên thông thường – chính là trí thông minh hơn nhiều người khác.

Vấn đề nảy sinh khi chúng ta đào xới phần dưới mức trung bình. Hãy tự nhìn nhận hiểu biết của bản thân bạn. Bạn hẳn có biết một số hay nhiều doanh nhân thành công nhưng không có biểu hiện của một trí tuệ xuất chúng. Thông thường, chúng ta lý giải rằng do họ tử tế với mọi người; đã lao động cật lực; hay đã đặt cả tâm huyết của mình vào công việc. Các nhân tố này có lẽ liên quan tới quan niệm “trí thông minh” đa dạng của Gardner hay chỉ số xúc cảm của Goleman. Điều quan trọng là bất kể như thế nào đi nữa, nó chắc chắn không phải là trí thông minh thông thường. Lý giải đầu tiên của chúng ta là có lẽ chỉ số IQ không giải thích được về thành công lớn như chúng ta thường hoài nghi.

Có nhiều minh chứng thực tế hơn những kinh nghiệm ngẫu nhiên của chúng ta cho thấy điều này. Nhiều nghiên cứu cho thấy mối liên quan giữa chỉ số IQ và sự thành công không chặt chẽ như ta thường thấy trong các số liệu, thậm chí trong nhiều trường hợp chúng gần như không có chút liên quan nào.

Thí dụ, thử xem xét một nghiên cứu về những người bán hàng. Đây được gọi là một bản tiền phân tích, thu thập dữ liệu từ nhiều nghiên cứu trước đó trên khoảng bốn mươi sáu nghìn cá nhân. Việc nghiên cứu các doanh nhân trong thực tế rất khó vì ta không thể kiểm soát được tình hình, kết quả đạt được thường không rõ ràng, vì đôi khi một quyết định là đúng hay sai cũng không thể xác định rõ ràng được trong nhiều năm. Người bán hàng là đối tượng hấp dẫn với các nhà nghiên cứu vì ít nhất họ cũng tạo ra kết quả rõ ràng để đánh giá: đó là doanh số bán hàng. Tuy kết quả vẫn còn gây tranh cãi vì nhân viên bán hàng có thể khuếch đại thành tích của mình nhưng qua thời gian và số lượng cụ thể, hầu hết mọi thứ sẽ sáng tỏ.

Phân tích các dữ liệu này, các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng nếu bạn yêu cầu người chủ đánh giá mức độ thông minh của nhân viên bán hàng thì người chủ thường nghĩ rằng nhân viên thông minh làm việc tốt hơn. Nhưng khi so sánh với doanh số bán hàng thực tế, có thể thấy trí thông minh không nói lên mức độ thành công của người bán hàng. Bí quyết bán hàng thành công là điều gì đó, không phải trí tuệ.

Kết quả trên thật đáng ngạc nhiên vì nó cho thấy những người giám sát bán hàng đang tự lừa dối bản thân họ. Ta nghĩ rằng họ có mọi tiêu chí để biết được kết quả công việc khách quan của nhân viên và dựa trên đó để đánh giá; nhưng rõ ràng không phải vậy. Kết quả này được củng cố bởi ít nhất một bản tiền phân tích lớn khác. Dường như quan niệm rằng trí thông minh là cần thiết để thành công hơn đã ăn sâu bén rễ vào chúng ta, và thậm chí làm ta không nhìn rõ thực tế.

Một nghiên cứu chi tiết hơn về thành công trong đời sống thực tế đã tập trung vào một lĩnh vực có nhiều nét tương đồng với kinh doanh: đó là trò cá ngựa. Nghiên cứu thực tế, tính toán cuộc chơi và quyết định bỏ tiền vào đâu: việc này hoàn toàn không khác mấy với

việc quản lý. Theo hướng này, các nhà nghiên cứu đã tuyển chọn một nhóm đối tượng. Dựa trên khả năng dự đoán cuộc chơi của họ trước đây, họ đều là những người chơi chuyên hoặc không chuyên nghiệp. Người chơi chuyên nghiệp, theo định nghĩa, sẽ chơi tốt hơn; nhưng bất kể sự khác biệt này, trên thực tế hai nhóm không cho thấy sự khác biệt đáng kể nào khác ở các mặt như: số năm kinh nghiệm ở đường đua, số năm học hành chính quy, mức uy tín nghề nghiệp và chỉ số IQ. Chỉ số IQ trung bình và các biến số khác của cả hai nhóm gần giống tất cả những người khác. Người chơi chuyên nghiệp cũng không thông minh hơn bất kỳ người không chuyên nào và những người bình thường khác.

Quan sát dữ liệu kỹ hơn, các nhà nghiên cứu thấy rằng chỉ số IQ không cho biết ai là người giỏi dự đoán cuộc chơi. Ví dụ, một trong số những người chơi chuyên nghiệp là một công nhân xây dựng với chỉ số IQ là 85 (mức độ được một chuyên gia kiểm tra chỉ số IQ đầu tiên gọi là "dưới mức bình thường"); người này đã có mười sáu năm thường xuyên tới trường đua ngựa. Anh ta đã chọn đúng con ngựa dẫn đầu trong số mười con do các nhà nghiên cứu đưa ra; và năm trên mười lần chọn đúng ra ba con ngựa dẫn đầu. Ngược lại, một trong những người chơi không chuyên là luật sư với chỉ số IQ 118 ("hơn mức bình thường," gần như "giỏi"); anh này cũng có mười lăm năm thường xuyên có mặt ở trường đua. Anh chỉ chọn đúng con ngựa dẫn đầu ba lần trong số mười cuộc đua và một lần duy nhất chọn đúng ba con trong nhóm dẫn đầu.

Điều khiến những kết quả trên đặc biệt thú vị là ở việc dự đoán chính xác cuộc đua rất phức tạp. Người chơi phải xem xét hơn một tá các nhân tố vốn tương quan đan xen lẫn nhau rất phức tạp. Trên thực tế, các nhà nghiên cứu thấy rằng người chơi chuyên nghiệp sử dụng nhiều mô hình phức tạp hơn, được gọi là mô hình phức hợp trong đó giá trị của một số nhân tố (như điều kiện cuộc đua) làm thay đổi tầm quan trọng của những nhân tố khác (như tốc độ ở đường đua cuối cùng). Nói cách khác, những gì người chơi chuyên nghiệp thực hiện được đòi hỏi rất nhiều cố gắng. Cũng xin nhắc lại, chỉ số IQ không đóng vai trò gì trong việc này. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng "Người chơi chuyên nghiệp có chỉ số IQ thấp

thường sử dụng nhiều mô hình phức tạp hơn người chơi không chuyên có chỉ số IQ cao.” Không có mối liên quan nào giữa người chơi chuyên nghiệp và chỉ số IQ của họ cũng như kết quả họ đạt được trong các bài kiểm tra con số.

Các nhà nghiên cứu kết luận: Kết quả này cho thấy “bất kể các đánh giá kiểm tra chỉ số IQ là gì thì đó không phải khả năng kết nối các hình thái kiến thức phức tạp của lập luận đa dạng.” Nhóm từ cuối cùng trong câu trên ít khi được chúng ta sử dụng đến, nhưng nó thực sự diễn tả chính xác những việc chúng ta làm hằng ngày và những gì mà các vĩ nhân đã thực hiện một cách vô cùng xuất sắc. Không cần phải đặc biệt “thông minh,” theo lối định nghĩa truyền thống, bạn cũng làm được điều đó.

Nghiên cứu trên nhiều lĩnh vực khác cũng cho kết quả tương tự. Ví dụ, trong môn cờ vua – một lĩnh vực mà các doanh nhân cảm thấy rằng chỉ số IQ của họ không ảnh hưởng đến thành tích đạt được. Điều này thật khó tin vì chúng ta thường nghĩ rằng cờ vua là môn thể thao đòi hỏi sự luyện tập trí não thuần túy. Tuy vậy, các nhà nghiên cứu thấy rằng một số nhà vô địch cờ vua lại có chỉ số IQ thấp hơn mức trung bình. Tương tự như với trường hợp của môn Go, một trò chơi của người Nhật cũng phức tạp như môn cờ vua. Ngạc nhiên thay, một số người chơi trò sắp chữ lại đạt điểm dưới trung bình trong bài kiểm tra khả năng ngôn ngữ.

Ngay cả khi thành tích không tương xứng với chỉ số IQ theo cách chúng ta mong muốn, thì hiệu quả có chiều hướng không tồn tại được lâu. Đó là, mặc dù với những công việc mới lần đầu thực hiện, người có chỉ số IQ cao thường làm tốt hơn người có IQ thấp thì mối liên hệ này thường yếu dần và cuối cùng sẽ biến mất hoàn toàn khi họ thực hiện và làm tốt công việc. Ví dụ, nghiên cứu một nhóm trẻ chơi cờ cho thấy: khi bọn trẻ đã quen với việc đánh cờ và chơi ngày càng tốt hơn thì chỉ số IQ không còn ảnh hưởng tới thành tích của các cháu nữa. Chỉ số IQ cũng không dự báo được mức độ tiến bộ nhanh chóng của bọn trẻ. Nhiều nghiên cứu về người trưởng thành trong công sở cũng cho kết quả tương tự. IQ là chỉ số dự báo tốt thành tích khi thực hiện những công việc mới, nhưng khi người đó

đã làm công việc đó trong vài năm thì IQ không nói lên được gì về thành tích của họ nữa.

Nếu muốn thành công trong kinh doanh hay lĩnh vực nào khác thì việc bạn thông minh không có gì sai cả. Hầu hết những người thành công đều rất thông minh. Nhưng điều mà các nghiên cứu đề xuất rõ ràng là: mối liên quan giữa trí thông minh và thành tích cao không mật thiết như những gì ta thường nghĩ. Quan trọng nhất là các nhà nghiên cứu cho ta thấy rằng trí thông minh như ta thường nghĩ – một chỉ số IQ cao – không phải là điều kiện tiên quyết để đạt được thành công lớn.

Trí nhớ của bạn như thế nào?

Kết quả tương tự khi nghiên cứu về trí nhớ xuất chúng – thường được cho là đặc trưng của các vĩ nhân. Francis Galton quả quyết rằng đó là một “tài năng thiên bẩm”, tiêu biểu cho những “con người nổi tiếng”. Bạn có thể có tài năng này hoặc không. Ví dụ, “[Richard] Porson, một học giả Hy Lạp, rất nổi tiếng về trí nhớ, và ‘trí nhớ Porson’ là đặc điểm di truyền trong gia đình ông.” Tuy nhiên, nhiều bằng chứng cho thấy khả năng ghi nhớ có thể do luyện tập mà thành. Hãy nhớ lại trường hợp của SF, khởi đầu với một trí nhớ ở mức trung bình (và chỉ số IQ trung bình) nhưng đã luyện tập và tăng cường đáng kể khả năng ghi nhớ của mình. Anh đã làm được nhờ vào việc rèn luyện trí nhớ, dựa trên kinh nghiệm là vận động viên chạy của anh. Ví dụ, hãy nhớ lại sự cố gắng của anh để nhớ ra con số cuối cùng trong dãy hai mươi hai con số. Anh liên tục nói, “Chín-bốn mươi-sáu chấm... chín-bốn mươi-sáu-chấm...” Tại sao anh lại nói là “chấm”? (Bạn có thể nhận thấy anh cũng nói điều này trong câu “Bốn mươi ba-chấm-một.”) Đó là vì khi nghe thấy các số 9 4 6 2, anh nghĩ nó giống như 9 phút, 46,2 giây, một thời gian tuyệt vời để chạy được hai dặm. Tương tự như vậy, 4 1 3 1 trở thành 4:13.1, thời gian cho một dặm. Các nhà nghiên cứu gọi đây là cấu trúc khôi phục. Điều này đặc biệt quan trọng và ở các chương sau ta sẽ tìm hiểu kỹ thêm. Kể từ trường hợp của SF, nhiều nghiên cứu khác đã khẳng định rằng những người bình thường cũng có thể đạt được khả năng ghi nhớ phi thường bằng cách tự phát triển cấu trúc khôi phục của riêng mình.

Một loại hình nghiên cứu khác cũng củng cố quan niệm cho rằng trí nhớ không phải do bẩm sinh, và có thể được phát triển. Các kỳ thủ hàng đầu thế giới luôn được coi là thông minh kiệt xuất, có trí nhớ phi thường và khả năng suy luận tốt. Các quán quân thường có các buổi trình diễn trong đó họ bịt mắt và chơi cờ với những đối thủ có trình độ kém hơn; họ nhớ được toàn bộ bàn cờ trong đầu. Việc này với hầu hết chúng ta là không thể tin được. Richard Reti – quán quân người Séc đã từng chơi liên tục hai mươi chín ván cờ trong tình trạng bịt mắt như vậy. (Sau trận đấu, anh bỏ quên cặp da của mình ở nơi trình diễn và đã tự phê bình rằng mình có trí nhớ tồi.) Năm 1947, Miguel Najdorf, quán quân người Ba Lan – Argentina, cũng chơi liên tục bốn mươi lăm ván cờ như vậy ở Sao Paulo; anh thắng ba chín ván, hòa bốn và thua hai.

Khó tin rằng một người bình thường có thể làm được những việc như vậy. Các nhà nghiên cứu đã chọn ra một nhóm các kỳ thủ có trình độ cao và người không chơi cờ. Tất cả được xem qua, trong vòng năm đến mười giây, một bàn cờ có từ hai mươi tới hai mươi nhăm quân, được sắp xếp theo các nước đi như trong một ván cờ thật sự. Sau đó họ được yêu cầu nhớ lại vị trí từng quân cờ. Kết quả như bạn mong đợi: các kỳ thủ có thể nhớ được vị trí của từng quân cờ còn người không chơi chỉ nhớ được bốn đến năm quân. Sau đó, các nhà nghiên cứu cho lặp lại thí nghiệm. Lần này, họ để các quân cờ một cách ngẫu nhiên. Những người không chơi cờ vẫn chỉ nhớ được bốn đến năm quân. Nhưng các kỳ thủ, vốn dành gần hết cuộc đời nghiên cứu bàn cờ, lại chỉ làm tốt hơn một chút với việc nhớ được sáu hoặc bảy quân cờ.

Các kỳ thủ không hề có trí nhớ phi thường. Thứ họ có chỉ là khả năng ghi nhớ phi thường vị trí của các quân cờ mà thôi. Nghiên cứu này cũng được lặp lại với người chơi môn Go, môn Gomoku (một trò chơi với một tấm bàn và các quân chơi giống như môn Go, nhưng với mục tiêu khác nhau), hay trò đánh bài brit. Kết quả có được giống nhau. Người chơi chuyên nghiệp có khả năng ghi nhớ vị trí nước đi của trò chơi, hay trong trò đánh bài brit là cách sắp xếp thông thường của các quân bài. Nhưng khi xáo trộn nước đi hoặc các quân bài thì trí nhớ của họ cũng chỉ ở mức bình thường. Tương

tự, trí nhớ lạ thường của SF không vượt quá được cuộc kiểm tra đặc biệt mà anh đã luyện tập. Khi phải đọc một dãy phụ âm ngẫu nhiên, trí nhớ của anh cũng không tốt hơn của bạn hay tôi chút nào.

Tóm lại, quan niệm phổ biến cho rằng các vĩ nhân thường có trí nhớ rất tốt, theo một nghĩa nào đó, cũng có lý. Họ thường làm chúng ta kinh ngạc về những gì họ có thể nhớ được. Nhưng cũng thật vô lý nếu cho rằng khả năng kỳ diệu của họ là thứ tài năng thiên bẩm hiếm có. Mọi người đều có thể có khả năng ghi nhớ khác thường.

Thật ngạc nhiên là những khả năng thông thường, đặc biệt là trí nhớ và trí thông minh, không cần thiết cho sự thành công lớn; nhưng chúng ta sẽ ít ngạc nhiên hơn khi xem xét những phẩm chất mà người lãnh đạo và các công ty thành công đòi hỏi ở nhân viên của họ. Rõ ràng là các công ty như McKinsey, Goldman Sachs, Microsoft, Google, và các công ty hàng đầu khác luôn luôn tìm kiếm các ứng viên thông minh. Nhưng cần chú ý rằng kiến thức chuyên môn xuất sắc không phải là yêu cầu tiên quyết của họ; và đôi khi họ còn không đòi hỏi điều này.

General Electric là công ty số 1 trong việc tìm kiếm và tuyển dụng nhân tài là các nhà quản lý kinh doanh. Tổng giám đốc kiêm Chủ tịch hội đồng quản trị Jeff Immelt rất rõ ràng trong các tiêu chí tìm kiếm của công ty: phải là người giỏi đối ngoại, có tư tưởng khoáng đạt, có khả năng sáng tạo, là một nhà lãnh đạo toàn diện và một chuyên gia tự tin. Đây là các hành vi, chứ không phải đặc điểm, và chỉ số IQ 130 không thể hiện được những điều này. Người tiền nhiệm của Immelt, Welch, đã áp dụng một loạt các tiêu chí không chú trọng vào kiến thức chuyên môn. Ông chỉ tìm kiếm bốn điều bắt đầu bằng từ E: năng lực tiềm tàng (energy), khả năng tiếp thêm sinh lực (ability to energize), sự sắc sảo (edge) – ý ông nói về sự quyết đoán nhưng ông muốn chọn một từ bắt đầu bằng chữ E), và khả năng điều hành (ability to execute.) Một lần nữa, ta thấy họ không yêu cầu trí thông minh đặc biệt, trí nhớ hay bất cứ đặc điểm cụ thể nào khác. Phải nói rằng nhiều nhà lãnh đạo của GE tỏ ra vô cùng thông minh, nhưng các kỳ thủ cũng có trí nhớ đáng ngạc nhiên, vậy giữa họ thật sự phải có chút ít khác biệt nào đó. Nếu

không được kiểm tra thì khó biết được chính xác. Đáng chú ý là nhiều nhà lãnh đạo của GE – khác với lãnh đạo của McKinsey, Goldman, không hề tốt nghiệp từ những trường đại học danh tiếng nào cả.

Thông thường hơn, nhiều công ty hàng đầu đã khổ công phát triển danh sách các tiêu chí tuyển dụng rất hiệu quả nhưng không bao gồm các khả năng thông thường nổi bật. Hãng hàng không Southwest Airlines, hãng duy nhất ở Mỹ đem lại lợi nhuận hàng năm trong sáu mươi sáu năm trước, nổi tiếng với việc tìm kiếm sự pha trộn giữa thái độ và đặc điểm cá nhân – tính hài hước, tinh thần trách nhiệm, tràn đầy nhiệt huyết và đáng tin cậy.

Thông điệp từ các công ty này nêu lên một câu hỏi quan trọng:

Nếu trí thông minh và trí nhớ không phải là nhân tố quan trọng của thành công, thì các đặc điểm mà công ty tìm kiếm như tính đồng đội, sự hài hước, đáng tin cậy, v.v lại thực sự liên quan tới sự thành công trong toàn công ty, và nếu vậy, đó có phải là những đặc điểm bẩm sinh mà bạn có hoặc không có? Nghiên cứu cho thấy một vài tính cách cá nhân ở những lĩnh vực công việc cụ thể sẽ dễ đem lại thành công hơn; ví dụ: người bán hàng thường có xu hướng hướng ngoại.

Một câu hỏi hợp lý nữa: Bạn có bị cản trở bởi chính những tính cách của bản thân? Nghiên cứu lại vài thập kỷ trước cho thấy tính cách không thay đổi nhiều trong suốt cuộc đời con người. Dĩ nhiên, việc đó không hạn chế thành công của một con người. Có thể nó gây ra hạn chế trong lĩnh vực mà người đó muốn vượt trội nhất. Hơn nữa, trong một lĩnh vực nhất định, chúng ta biết rằng một vài người thành công nhất trong kinh doanh đã thay đổi đáng kể tính cách của mình. Cựu Bộ trưởng Tài chính Robert Rubin, người đã dành phần lớn sự nghiệp cho Goldman Sachs và trở thành lãnh đạo công ty, cho biết những năm đầu làm việc ở Goldman ông chỉ là một kẻ xuẩn ngốc. Ông thừa nhận mình là người “xác xược”, “vô cảm”, “thô lỗ và độc đoán”, và thường xuyên không cư xử tử tế với đồng nghiệp. Tuy nhiên những điều này không ngăn cản ông trở thành một người môi giới chứng khoán thành công, vì không ai quan tâm xem người môi giới cư xử thế nào, miễn là anh ta làm việc hiệu quả. Nhưng, cho

đến một ngày, một đồng nghiệp lớn tuổi nói với Rubin rằng anh có thể đóng vai trò lớn hơn trong công ty nếu thay đổi cách ứng xử và thực sự bắt đầu quan tâm đến các đồng nghiệp. Rubin nhớ lại, "Tôi vẫn thường hỏi tại sao lời khuyên này lại ảnh hưởng tới mình nhiều như vậy." Ông tự nghiền ngẫm các lý do và câu cuối cùng là điều ảnh hưởng sâu sắc đến ông. Ông bắt đầu lắng nghe mọi người nhiều hơn và đánh giá quan điểm của họ. Ông đã thay đổi một tính cách quan trọng của mình. Nếu không có điều này, hẳn ông không thể trở thành một trong những nhân vật được ngưỡng mộ và tôn trọng nhất ở Goldman và ở phố Wall.

Các nhà tâm lý có thể phản biện rằng trường hợp như Rubin đã làm không phải là thay đổi tính cách, mà chỉ là sự thay đổi hành vi để che lấp một vài tính cách của mình. Điều này không cần phải tranh cãi. Quan trọng là chúng không bị kiểm chế bởi các đặc điểm riêng biệt mà thôi.

Ở điểm này hẳn bạn sẽ thắc mắc xem có điều gì đó (a) tạo ra sự khác biệt đáng kể trong việc liệu bạn có thể đạt được thành công lớn không, và (b) bạn không thể làm gì được. Câu trả lời là có, dĩ nhiên là có. Rõ rệt nhất là các vấn đề bẩm sinh về sức khỏe tâm thần và thể chất, cộng với rất nhiều bệnh tật và dịch bệnh khác, những thứ có thể đến với ta bất cứ khi nào với những lý do ta không thể hiểu nổi. Bên cạnh những khó khăn này, và chỉ với những người có điều kiện sức khỏe tốt, sự hạn chế bẩm sinh rõ rệt chính là thể chất. Khi bạn đã trưởng thành, bạn không làm được gì nhiều với chiều cao của mình. Nếu chỉ cao năm feet, bạn sẽ không bao giờ trở thành trọng tài biên của Giải vô địch bóng đá quốc gia; và nếu cao bảy feet, bạn sẽ không thành một huấn luyện viên thể dục dụng cụ Olympic được. Khổ người cũng một phần mang tính bẩm sinh, vì thế, một quán quân đô vật sumo không bao giờ có thể trở thành một vận động viên maratông cử khôi được. Tuy bạn có thể nói to hay nhỏ tùy thích nhưng kích cỡ của dây thanh đới cũng chỉ có giới hạn, một giọng nam cao không thể chuyển sang giọng nam trầm được.

Những điều này đều được mọi người chấp nhận. Điều ngạc nhiên là khi nói về bẩm sinh, ngoài những hạn chế không thể thay đổi đối

với người trưởng thành khỏe mạnh, thì vẫn có điều gì đó ngoài những cản trở thể chất này. Từ trước tới nay vẫn chưa có chứng cứ rõ ràng nào về sự tồn tại của những cản trở phi thể chất như vậy.

Thực tế hết sức trái ngược với những gì hầu hết chúng ta tin tưởng. Ta thường nghĩ rằng mình mãi mãi bị cản trở tiến tới thành công bởi những gì bẩm sinh ta có hoặc không có. Nhưng những minh chứng cho việc này không nhiều như ta nghĩ. Những rào cản ta phải đối mặt chủ yếu là tưởng tượng mà thôi.

Tuy nhiên, bản thân phát hiện này cũng làm ta thất vọng. Ta có thể quyết định rằng khó có nhân tố không biến đổi nào ngăn cản ta chơi một tác phẩm khó hơn bản "Chopsticks" trên đàn dương cầm, hoặc lãnh đạo một tổ chức lớn hơn một đội bóng softball[2]. Nhưng điều ta thực sự muốn biết không phải việc gì có hay không ngăn cản ta, mà ở điều khiến một số người tiến xa hơn những người khác. Và những gì ta phát hiện từ trước tới nay không phải điều làm một số người trở nên xuất chúng mà là điều ngược lại. Cụ thể là:

- *Không phải là kinh nghiệm.* Xung quanh ta có những người giàu kinh nghiệm không chỉ chưa bao giờ thực hiện xuất sắc những việc họ làm mà một số còn trở nên tồi hơn sau một thời gian làm việc.
- *Không phải là khả năng thiên bẩm.* Có rất nhiều bằng chứng chứng tỏ sự tồn tại của khả năng này, và thậm chí nếu có vài kiểu khả năng như vậy thì chúng cũng không quyết định được sự thành công. Những người dường như có khả năng này không nhất thiết phải đạt được thành tích cao. Ta có thể thấy rất nhiều ví dụ về những người không hề có chút tài năng thiên bẩm nào nhưng lại đạt được thành công lớn.
- *Không phải những khả năng thông thường như trí thông minh và trí nhớ.* Nghiên cứu cho thấy trong nhiều lĩnh vực mối liên hệ giữa trí thông minh và thành công là rất mong manh hoặc không tồn tại; nhiều người có chỉ số IQ khiêm tốn đôi khi lại thể hiện xuất sắc trong khi những người có chỉ số IQ cao thì thoảng lại không làm được những việc thông thường. Rõ ràng trí nhớ có thể rèn luyện được.

Tóm lại, chúng ta đã xác định được nhân tố không tạo nên thành công lớn.

Vậy những nhân tố tạo nên thành công là gì?

Chương 4: Một ý tưởng hay hơn

Lớn lên ở Crawford, bang Mississippi, Jerry Rice được gọi gia nhập vào đội bóng bầu dục của trường trung học. Biết cậu bé rất nhanh nhẹn, huấn luyện viên đã thuyết phục cậu thử tham gia. Rice chơi rất tốt và có tên trong đội tuyển toàn bang. Nhiều trường đại học danh tiếng đề nghị được trao học bổng cho cậu. Thậm chí Đại học bang Mississippi Valley ở Itta Bena, bang Mississippi, cũng đề nghị trao cho cậu với một học bổng trong bốn năm.

Rice trở thành một ngôi sao lớn trong trường, nhận được rất nhiều giải thưởng của Hiệp hội thể thao Đại học quốc gia Hoa Kỳ (NCAA). Vào mùa bóng sau, cậu có tên trong đội tuyển toàn bang và thậm chí nằm trong danh sách ứng viên của Heisman Trophy (cậu đã không được giải). Tuy nhiên, một lần nữa, phong độ của cậu không đủ xuất sắc để được nhận vào đội tuyển quốc gia. Vấn đề ở tốc độ của cậu. Ở Crawford, tốc độ của cậu đạt tiêu chuẩn. Cậu chạy đủ nhanh để trở thành ngôi sao của trường trung học, nhưng ở đội tuyển quốc gia, tốc độ của cậu không có gì nổi trội. Đến năm 1985, sau khi bị mười lăm đội tuyển từ chối, cuối cùng đội San Francisco 49ers mới ký hợp đồng với cậu.

Các cổ động viên đều biết Jerry Rice là cầu thủ nhận bóng xuất sắc nhất trong lịch sử của Hiệp hội thể thao Đại học quốc gia Hoa Kỳ. Một số chuyên gia tin rằng anh có thể là cầu thủ xuất sắc nhất ở bất cứ vị trí nào trên sân. Rất khó để có được vị trí như của anh vì sự cạnh tranh trong đội bóng rất khốc liệt. Ví dụ, thành tích giữ bóng, ghi điểm và lần sân nhiều hơn cầu thủ đứng thứ hai không chỉ năm hay mười phần trăm – vốn đã rất ấn tượng – mà lên tới tận năm mươi phần trăm.

Thật nguy hiểm nếu cho rằng thành tích không bao giờ bị phá vỡ, nhưng quả là một thử thách khi muốn đánh bại thành tích của Rice vì anh là một người có tinh thần thép. Anh chơi hai mươi mùa bóng ở một vị trí nổi tiếng “khó nhằn”. Anh tham gia hầu hết mọi trận đấu, trong mọi mùa giải ngoại trừ mùa giải năm 1997, khi đó anh phải ngồi ngoài sân trong mười bốn tuần vì chấn thương; nhưng về sau anh trở lại sân sớm hơn dự tính của bác sĩ. Với nhiều cầu thủ

sau này, việc thi đấu ở trình độ cao trong nhiều năm một môn thể thao cần nhiều thể lực không phải là điều không thể, nhưng trong lịch sử thì Rice là trường hợp đầu tiên.

Điều gì khiến Rice thành công như vậy?

Về các cầu thủ, câu hỏi này thường gây nhiều tranh cãi cho những người hâm mộ thể thao, nhưng với trường hợp của Rice thì câu trả lời rất rõ ràng. Mọi người trong giới thể thao hẳn phải thừa nhận Rice là cầu thủ xuất sắc nhất, vì anh đã luyện tập chăm chỉ hơn bất kỳ ai khác trong mọi mùa giải và ngay cả khi mùa giải kết thúc.

Trong thời kỳ tập trung đội tuyển, anh nổi tiếng vì sự hăng hái của mình; trong khi nhiều cầu thủ sau mỗi lần nhận được bóng sẽ chạy về vị trí tiền vệ thì Rice lại nhanh chóng chạy về vị trí cuối sân. Đáng kể nhất là khi mùa giải kết thúc, anh vẫn tự chăm chỉ luyện tập sáu ngày một tuần. Buổi sáng dành cho các bài tập về tập tim mạch và chạy năm dặm đường đồi núi. Người ta nói rằng anh từng chạy mười lần nước rút trên chặng đường dốc đứng, với tốc độ gió lên tới 40. Buổi chiều là thời gian luyện tập cử tạ. Khối lượng luyện tập của anh được coi là khắt khe nhất trong giải bóng và nhiều cầu thủ đã muốn tham gia luyện tập cùng Rice để xem nó ra sao. Kết quả là một số đã phát ốm chỉ sau đó một ngày.

Nhiều người từng hỏi xin các huấn luyện viên của đội 49 chi tiết chương trình luyện tập của Rice nhưng họ chưa bao giờ tiết lộ bất cứ thông tin gì vì e rằng nếu làm theo mọi người có thể tự làm tổn thương mình.

Bài học dễ dàng rút ra từ câu chuyện của Jerry Rice là sự chăm chỉ tập luyện làm nên mọi điều khác biệt. Như ta biết – từ các nghiên cứu và nhìn nhận mọi thứ xung quanh mình – chăm chỉ làm việc không phải lúc nào cũng dẫn đến thành công. Thậm chí sau những thành tích tuyệt vời ở trường, Rice cũng chưa có được tốc độ xuất chúng – một phẩm chất tối cần thiết của một cầu thủ nhận bóng. Vì vậy, hẳn có điều gì khác ẩn dấu trong câu chuyện của Rice.

Tuy nhiên, vẫn cần lưu ý một số điểm khác nữa:

Anh vốn dành rất ít thời gian để chơi bóng.

Trong tất cả những việc Rice đã làm để trở thành một cầu thủ xuất sắc, không việc gì trong số đó liên quan tới việc chơi bóng bầu dục cả. Các bài tập độc lập của anh trong thời gian mùa giải kết thúc bao gồm việc tập luyện một mình và với đồng đội, xem các phim về bóng bầu dục. Nhưng đội 49 và thậm chí các đội khác mà Rice từng thi đấu đều không bao giờ chơi thật khi tập luyện vì họ không muốn mạo hiểm để bị chấn thương. Nghĩa là toàn bộ thời gian tập luyện của Rice có liên quan trực tiếp tới bóng bầu dục thật sự chỉ trong những trò chơi game vào ngày nghỉ cuối tuần mà thôi.

Vậy phần lớn những công việc liên quan tới bóng bầu dục của anh là gì? Hãy thử tính toán xem trong vòng một năm, Rice dành trung bình hai mươi giờ một tuần cho bóng bầu dục. Việc thi đấu vốn hết sức khắc nghiệt nên những cầu thủ xuất sắc nhất cũng chỉ có thể duy trì phong độ trong một thời gian giới hạn. So với mức trung bình, Rice thi đấu nhiều hơn thế và rất ít để xảy ra chấn thương. Đó là khoảng 1.000 giờ một năm, hoặc 20.000 giờ trong suốt toàn bộ sự nghiệp. Anh đã chơi 303 trận trong giải bóng đá quốc gia – thành tích lớn nhất của một cầu thủ nhận bóng cánh xa – và nếu ta giả định rằng trung bình, một cầu thủ tấn công nhận được bóng của một nửa lần số đánh bóng đó thì nó vào khoảng 150 giờ chơi. Điều này có thể hơi phóng đại vì Rice không tham gia đủ mọi trận đấu. Kết luận: một trong những cầu thủ vĩ đại nhất chỉ dành chưa tới 1% khối lượng luyện tập cho việc chơi bóng.

Đúng là tất cả các cầu thủ của giải Vô địch quốc gia dành phần lớn thời gian luyện tập của họ cho những hoạt động không liên quan tới bóng bầu dục. Điều này rất quan trọng. Mặc dù thi đấu ở trình độ cao và thường xuyên bị đánh giá nghiêm khắc, họ cũng không lên lịch luyện tập hàng ngày mà dành phần nhiều thời gian vào những hoạt động khác. Trong trường hợp của Rice, một trong những cầu thủ xuất sắc nhất, tỷ lệ này thậm chí còn nhiều hơn.

Anh dành việc luyện tập cho những yêu cầu đặc biệt của riêng mình.

Rice không cần làm mọi việc một cách hoàn hảo. Chỉ một số việc là đủ. Anh phải chạy theo một đường chạy chuẩn, tránh được các cầu thủ hậu vệ – đôi khi là một hoặc hai người được chỉ định phải

giành bóng của anh, phải nhảy cao hơn họ để bắt bóng, xô ngã họ nếu họ muốn lấy bóng từ tay anh; cuối cùng là phải chạy nhanh hơn cầu thủ phòng ngự. Chính vì vậy, anh tập trung luyện tập chính xác vào những yêu cầu này. Không trở thành một cầu thủ nhận bóng nhanh nhất giải cũng không sao. Anh nổi tiếng vì những đường chạy chính xác. Việc luyện tập cử tạ giúp anh có một sức khỏe phi thường; còn việc chạy đường dài khiến anh có thể chủ động đột ngột thay đổi hướng chạy mà không cần định hướng trước. Việc chạy nước rút lên đỉnh đồi khiến anh có những bước chạy đầy sức bật. Hơn tất cả, chế độ tập luyện bền bỉ của anh – không phải như những gì một cầu thủ điển hình tập-trung-vào-tốc-độ thường làm – đã mang lại cho anh lợi thế rất lớn ở hiệp đấu thứ tư, khi mà phần lớn các đối thủ đã thấm mệt và mất sức thì anh vẫn tràn đầy sinh lực như ở những phút đầu tiên. Đó là khi anh quyết định phần thắng bại của trận đấu.

Rice và huấn luyện viên của mình hiểu rõ những gì anh cần để trở thành một cầu thủ xuất sắc. Họ tập trung vào những thứ cần thiết chứ không phải những mục tiêu mơ ước, như tốc độ chẳng hạn.

Được mọi người ủng hộ, bản thân anh cũng đã làm được rất nhiều việc.

Mùa bóng kéo dài gần nửa năm. Một môn thể thao mang tính đồng đội rõ ràng luôn đòi hỏi các cầu thủ phải phối hợp tốt với nhau. Trong khi đó, hầu hết công việc luyện tập của Rice là khi mùa bóng kết thúc. Anh được các huấn luyện viên và chuyên gia đào tạo cho rất nhiều lời khuyên, nhưng anh cũng đã tự mình thực hiện hầu hết khối lượng luyện tập liên quan tới bóng bầu dục.

Không phải vì niềm vui.

Chẳng có gì vui thú với việc chạy đến kiệt sức hoặc nâng tạ đến mức khuyu tay. Nhưng đó là những việc cực kỳ quan trọng với anh.

Anh bắt chấp những giới hạn tuổi tác thông thường.

Trung bình, các cầu thủ của giải Vô địch quốc gia già từ đội tuyển ở độ tuổi hai mươi nên việc thi đấu đến tuổi ba mươi lăm quả là một thành tích đáng nể. Một cầu thủ không thể tránh khỏi bị chấn thương và sức khỏe bị xuống cấp. Và một cầu thủ ở tuổi ba mươi

khó có thể chiếm ưu thế trước một đối thủ mới ở tuổi mười lăm. Một số ít cầu thủ còn chơi ở tuổi bốn mươi thường ở vị trí tiền vệ – vốn không đòi hỏi phải va chạm và chạy nhiều trong suốt trận đấu –, hoặc ở một số vị trí khác ít được ra sân hay phải va chạm với đối thủ. Cầu thủ nhận bóng biên rộng, vị trí vốn phải chạy “như điên” trong suốt trận đấu và bị đối thủ xô đẩy, thường không chơi được quá hai mươi mùa bóng hoặc thi đấu đến tuổi bốn mươi hai. Không ai khác ngoài Rice đã làm được điều đó.

Phát hiện quan trọng

Câu hỏi đặt ra ở đây là liệu sự nghiệp của một ngôi sao bóng đá có điểm tương đồng nào với hầu hết chúng ta hay không? Ở khía cạnh khoa học, nó không phải một dữ kiện mà chỉ là một ví dụ. Để xem bài học rút ra từ sự nghiệp của Rice có thể được áp dụng rộng rãi hay không, ta hãy cùng xem xét một nghiên cứu khoa học đặc biệt quan trọng và vô cùng chính xác, được thực hiện vào đầu thế kỷ XIX, tại một nơi hoàn toàn khác – thành phố Berlin – và về một lĩnh vực cũng hoàn toàn khác – đó là âm nhạc.

Mục tiêu của nghiên cứu là nhằm tìm ra nguyên nhân tại sao một số nghệ sĩ chơi vi-ô-lông lại xuất sắc hơn những người khác. Các nhà nghiên cứu đã tìm đến Học viện Âm nhạc Tây Berlin, một ngôi trường đào tạo nên các tài năng âm nhạc; rất nhiều học sinh tốt nghiệp từ trường đã tham gia vào các dàn nhạc giao hưởng hoặc trở thành những nghệ sĩ độc tấu nổi tiếng. Họ đề nghị các giáo sư đề cử ra những nghệ sĩ vi-ô-lông xuất sắc nhất, có khả năng trở thành những nghệ sĩ độc tấu quốc tế. Các giáo sư cũng đề cử một số nghệ sĩ khác không xuất sắc bằng nhóm đầu tiên. Ngoài ra, Học viện cũng có một khoa riêng với tiêu chí đầu vào thấp hơn; sinh viên của khoa này được đào tạo để trở thành những giáo viên âm nhạc. Các nhà nghiên cứu cũng tuyển ra một nhóm sinh viên từ khoa này tham gia cuộc nghiên cứu. Vậy là ta có ba nhóm chủ thể – ta sẽ lần lượt gọi là nhóm tốt, tốt hơn và tốt nhất. Cả ba nhóm đều có cùng giới tính và độ tuổi (tất cả sinh viên đều ở độ tuổi hai mươi.)

Sau đó, các nhà nghiên cứu tập hợp rất nhiều dữ liệu, tiểu sử về các chủ thể, ví dụ như độ tuổi họ bắt đầu học nhạc, các giáo viên đã đào tạo họ, những cuộc thi họ đã tham gia và nhiều dữ liệu khác.

Các dữ liệu đã khẳng định sự đánh giá của các giáo sư âm nhạc: trong các cuộc thi âm nhạc, nhóm tốt nhất đạt thành tích cao hơn nhóm tốt hơn – nhóm này lại có thành tích cao hơn nhóm tốt. Các chủ thể cũng được yêu cầu ước lượng ra số giờ hàng năm họ dành cho việc luyện tập kể từ khi bắt đầu học nhạc. Các nhà nghiên cứu đưa cho họ một danh sách dài các hoạt động liên quan và không liên quan đến âm nhạc; và hỏi họ về thời gian dành cho mỗi hoạt động trên trong một tuần điển hình gần đây nhất. Họ cũng được yêu cầu đánh giá xem từng hoạt động có giúp ích gì cho họ trong việc chơi đàn hay hơn không; chúng khiến họ phải nỗ lực ra sao cũng như sự thú vị mà chúng đem lại. Ngoài ra, các nhà nghiên cứu đặt ra rất nhiều câu hỏi khác, kể cả việc yêu cầu họ liệt kê chi tiết những việc họ đã làm trong ngày hôm trước; hay điền vào bản nhật ký những việc cần làm trong một tuần. Để đảm bảo độ chính xác của thông tin được cung cấp, các nhà nghiên cứu cũng tiến hành kiểm tra chéo lại theo nhiều cách và có những buổi phỏng vấn thêm sau đó với các chủ thể để khẳng định tính chính xác của các con số.

Kết quả mang lại lượng dữ liệu khổng lồ. Một người không có chuyên môn nếu nhìn vào sẽ kết luận đơn giản là cuộc sống và hành vi của những nghệ sĩ vi-ô-lông này sẽ được chia thành mười ba hướng kể từ ngày Chủ nhật. Nhưng kết quả có được từ những số liệu phân tích này đặc biệt rõ ràng và thuyết phục.

Đánh giá trên nhiều phương diện cho thấy toàn bộ ba nhóm chủ thể trên đều như nhau. Họ cùng bắt đầu học đàn vi-ô-lông từ khi lên 8 tuổi và quyết định trở thành nghệ sĩ ở tuổi 15. Các số liệu phân tích lấy ra từ các nhóm đều không có sự khác biệt đặc biệt nào. Khi tiến hành nghiên cứu, mọi chủ thể đều đã theo học đàn vi-ô-lông trong ít nhất một thập kỷ.

Có lẽ điều ngạc nhiên nhất là cả ba nhóm đều dành thời gian như nhau cho các hoạt động liên quan đến âm nhạc như các bài học nhạc, luyện tập, lớp học v.v trong khoảng năm mươi một giờ một tuần. Không có sự khác biệt nào lớn giữa các nhóm ở phương diện này. Đó là, cả ba nhóm đều dậy sớm vào mỗi sáng và dành nhiều giờ đồng hồ cho việc khổ luyện hàng tuần, tương tự những gì mà

những người nổi tiếng trong các lĩnh vực khác dành cho sự đam mê công việc của họ.

Các nghệ sĩ vi-ô-lông cũng hoàn toàn hiểu rõ đâu là điều quan trọng nhất giúp họ tiến bộ: đó chính là việc tự thân tập luyện. Khi được hỏi để đánh giá về mức độ ảnh hưởng của mười hai hoạt động liên quan đến âm nhạc và mười hoạt động không liên quan (ví dụ như công việc nhà, mua sắm đồ đạc hay giải trí) tới thành tích của họ, câu trả lời đầu tiên vẫn là sự tự luyện tập.

Tất cả đều hiểu điều này nhưng không phải tất cả đều thực hiện được. Mặc dù thấu hiểu tầm quan trọng của việc tự tập luyện nhưng mỗi nhóm lại dành ra số thời gian hoàn toàn khác nhau. Hai nhóm dẫn đầu, nhóm tốt nhất và tốt hơn, tự tập luyện trung bình khoảng hai mươi tư giờ một tuần. Trong khi nhóm còn lại chỉ dành ra chín giờ một tuần mà thôi.

Phát hiện này có ý nghĩa hơn khi ta xem xét những khía cạnh khác của việc luyện tập. Khi các chủ thể khẳng định được đâu là hoạt động quan trọng nhất với họ thì cũng có nghĩa là họ đã hoàn toàn hiểu rõ đó là điều khó khăn và không có nhiều trò vui trong đó. Khi xếp loại hoạt động dựa trên mức độ nỗ lực yêu cầu, việc tự tập luyện được đánh giá là khó khăn hơn nhiều so với việc chỉ chơi đàn cho vui – kể cả một mình hay với những người khác – và thậm chí còn khó khăn hơn việc trông trẻ – một hoạt động thường ngày đòi hỏi nhiều nỗ lực nhất. Nếu vì mục tiêu giải trí thì việc luyện tập đứng sau rất nhiều so với việc chơi cho vui và thậm chí dưới cả việc trình diễn nhóm một cách chính thức – vốn hay được coi là hoạt động nhiều áp lực và ít vui vẻ nhất.

Việc tập luyện gian khổ đến nỗi nó đòi hỏi mọi người nếu muốn luyện tập nhiều thì phải sắp xếp cuộc sống của họ theo những cách đặc biệt. Hai nhóm đầu tiên chủ yếu tập nhạc vào cuối buổi sáng hoặc đầu giờ chiều khi vẫn còn minh mẫn. Ngược lại, nhóm thứ ba lại tập chủ yếu vào cuối giờ chiều, khi họ hầu như đã mệt nhoài. Hai nhóm đầu cũng khác nhóm thứ ba ở điểm: họ ngủ nhiều hơn. Họ nghỉ trưa và ngủ đêm nhiều hơn. Việc luyện tập vất vả dường như đòi hỏi nhiều thời gian để hồi phục.

Trong các hoạt động liên quan tới âm nhạc, việc tự tập luyện không phổ biến vì nó đòi hỏi mỗi cá nhân phải kiểm soát được chính mình. Các hoạt động khác như học bài, đến lớp, biểu diễn đòi hỏi sự tham gia của mọi người, vì thế nó là bắt buộc. Nhưng với 168 giờ một tuần, một người có thể dành thời gian không giới hạn cho việc tự luyện tập. Trên thực tế, không chủ thể nào trong cuộc nghiên cứu dành hầu hết thời gian cho việc tập luyện.

Phần lớn các nghệ sĩ vi-ô-lông hiểu rằng việc tự thân luyện tập là điều quan trọng nhất để đạt thành tích tốt hơn. Và mặc dù không cho đó là điều dễ dàng hoặc làm cho vui, hầu như tất cả họ dành thời gian không giới hạn để luyện tập. Ở những khía cạnh này, họ đều giống nhau. Điểm khác biệt là một số chọn cách luyện tập nhiều hơn và họ sẽ trở thành những người thành công hơn.

Ưu điểm của việc luyện tập được tích tụ dần dần. Bạn có thể nhận ra rằng tại thời điểm nghiên cứu, các chủ thể trong nhóm tốt nhất và tốt hơn có thời lượng luyện tập như nhau là hai mươi tư giờ mỗi tuần. Mặc dù họ tập luyện nhiều hơn nhóm thứ ba nhưng các nhà nghiên cứu không tìm thấy sự khác biệt đáng kể nào ở thời gian luyện tập của hai nhóm dẫn đầu. Chính việc này đã làm nảy sinh một vấn đề. Nếu luyện tập nhiều hơn tương đương với thành tích tốt hơn thì tại sao nhóm tốt nhất lại không hề luyện tập nhiều hơn so với nhóm thứ hai?

Câu trả lời nằm trong chính quá trình luyện tập của các sinh viên. Mọi chủ thể đều được yêu cầu ước lượng số giờ luyện tập hàng tuần trong từng năm kể từ khi họ tham gia học đàn; điều này giúp các nhà nghiên cứu tính toán được tổng số thời gian học đàn của họ. Kết quả rất rõ ràng. Ở tuổi 18, nhóm đầu tiên trung bình có tổng số thời gian luyện tập đàn trong đời là 7,410 giờ; nhóm thứ hai là 5,301 giờ và nhóm thứ ba là 3,420 giờ. Sự khác biệt quả là rất lớn.

Thêm nữa, mối liên quan thậm chí còn mạnh hơn biểu hiện lúc đầu. Đúng vậy, tổng khối lượng luyện tập đặc biệt liên quan tới việc đem lại thành tích tốt hơn. Nhưng thử hình dung tình cảnh của một nghệ sĩ vi-ô-lông ở nhóm thứ ba; người này khi 18 tuổi đã quyết định trở thành một nghệ sĩ độc tấu quốc tế, một Itzhak Perlman hay Joshua Bell thứ hai. Thực tế khắc nghiệt là những nghệ sĩ vi-ô-lông

giỏi nhất ở tuổi của anh, những người anh phải thi đấu hoặc vượt qua, đã luyện tập nhiều hơn anh gấp hai lần. Nếu muốn theo kịp họ, anh sẽ phải luyện tập nhiều hơn họ, dù hiện tại anh tập luyện cũng chẳng kém gì (chín giờ một tuần so với hai mươi tư giờ.) Vì thế chắc anh phải nhân đôi thời gian luyện tập trước khi trở nên quá già. Đây quả là một quyết định khó khăn tại thời điểm này của cuộc đời khi anh bắt đầu phải gánh vác trọng trách của một người trưởng thành và phải độc lập về tài chính. Tóm lại, về lý thuyết, họ có thể gia nhập vào thế giới của những nghệ sĩ vi-ô-lông tài danh nhưng xét trên thực tế điều này gần như không thể. Vấn đề ẩn chứa trong trường hợp của anh hóa ra lại vô cùng quan trọng với các cá nhân và tổ chức nói chung.

Nghiên cứu này đặc biệt có tính thuyết phục trong việc giải đáp câu hỏi tại sao một số nghệ sĩ vi-ô-lông lại xuất sắc hơn những người khác. Đây là một phần của một bài báo mang tính đột phá, trong đó nêu ra câu hỏi lớn hơn về lý do tại sao một số người ở các lĩnh vực như kinh doanh, khoa học, thể thao, âm nhạc, nghệ thuật lại đặc biệt xuất sắc, trong khi hầu hết số khác lại không. Tác giả chính của bài báo "Vai trò của sự luyện tập có ý thức để đạt được thành công" là Anders Ericsson. Ông chính là người mười lăm năm trước đã giúp thực hiện cuộc thí nghiệm trên chàng sinh viên có thể nhớ được tới tám mươi hai con số ngẫu nhiên. Ý tưởng từ cuộc nghiên cứu đó chưa lúc nào rời khỏi tâm trí của Ericsson. Và bây giờ, trong bài báo mới này, ông và các đồng tác giả, Ralf Th. Krampe và Clemens Tesch-Romer đến từ Học viện Giáo dục và Phát triển Con người Max Planck, đã nêu lên một khung giả thuyết mới về lý do tại sao một số người thực hiện một cách xuất sắc công việc của họ.

Khung giả thuyết mới này được nêu lên vì giả thuyết hiện tại, vốn phụ thuộc chủ yếu vào khái niệm tài năng thiên bẩm, rõ ràng không thỏa đáng. Rất nhiều vấn đề trong giả thuyết đó, ví như nhiều vĩ nhân không hề có biểu hiện của năng khiếu thiên bẩm. Ngoài ra, Ericsson và các đồng sự đã phát hiện ra một chủ đề mới nổi lên từ việc nghiên cứu các vĩ nhân kiệt xuất: bất kể họ là ai cũng như cách giải thích về sự thành công của họ, thì họ đều phải mất rất nhiều năm để có được thành công. Nếu một người đạt được thành công

sau nhiều năm khổ luyện thì việc cho rằng tài năng thiên bẩm đóng vai trò quan trọng trong thành công cần phải bàn cãi thêm.

Hiện tượng này dường như mang tính toàn cầu. Trong một nghiên cứu nổi tiếng về các kỳ thủ, Herbert Simon – người giành giải thưởng Nobel – và William Chase (đồng tác giả với Ericsson trong nghiên cứu về trí nhớ) đã đề xuất “quy tắc mười năm”, dựa trên quan sát của họ cho rằng không ai có thể đạt tới thứ hạng cao nhất của cờ vua chỉ trong vòng một thập kỷ. Một số lĩnh vực còn đòi hỏi khoảng thời gian nhiều hơn thế. Thậm chí Bobby Fischer cũng không phải ngoại lệ; khi trở thành quán quân cờ vua ở tuổi 16 ông đã có chín năm nghiên cứu cờ vua. Nhiều nghiên cứu tiếp theo ở nhiều lĩnh vực khác đã chứng minh rằng “quy tắc mười năm” này có mặt ở hầu hết lĩnh vực được các nhà nghiên cứu xem xét đến. Trong toán học, khoa học, soạn nhạc, bơi lội, chẩn đoán tia X-quang, quần vợt, văn học – không ai, thậm chí cả những vĩ nhân “tài năng” nhất, có thể trở nên vĩ đại mà không phải trải qua ít nhất mười năm khổ luyện. Nếu tài năng nghĩa là đem lại thành công một cách dễ dàng hoặc nhanh chóng, như hầu hết mọi người đều tin như vậy, thì rõ ràng có điều gì đó sai lầm trong cách giải thích thành công nhờ vào tài năng.

Nghiên cứu sâu hơn theo hướng này, các nhà nghiên cứu phát hiện thêm rằng nhiều nhà khoa học và tác giả cho ra đời tác phẩm hay nhất của mình chỉ sau hai mươi năm nỗ lực hết mình hoặc lâu hơn thế. Điều này nghĩa là họ mất mười chín năm để nỗ lực ngày một xuất sắc hơn. Sự thật này đã nêu thêm những vấn đề khác với quan niệm thành công nhờ vào tài năng. Francis Galton đã bị hoàn toàn thuyết phục rằng mọi người đều sinh ra với những hạn chế khác nhau mà ông đơn giản không thể bỏ qua: “Khả năng thực hiện tối đa của anh được xác định bởi một số nhất định.” Những hạn chế này áp dụng với mọi sự nỗ lực, bất kể là thể chất hay tinh thần. Nếu một người sớm vươn ra khỏi những hạn chế của mình, Galton tin rằng, và sau đó, “trừ phi anh ta bị che mắt bởi sự tự phụ của bản thân, nếu không anh ta sẽ thấy chính xác những thành công nằm trong và ngoài khả năng của mình.” Ở thời điểm tỉnh táo đó, Galton nói, người thông minh thường không cố làm thêm nữa. “Anh ta sẽ

không bị dẫn dắt trong những nỗ lực vô vọng bởi sự thúc đẩy sai lầm về thói tự phụ sai lầm..." Ông loại bỏ quan niệm ngớ ngẩn cho rằng mình có thể làm tốt hơn, yên ổn với ý nghĩ rằng mình làm tốt như đã làm, và sẽ "tìm thấy sự yên tĩnh tinh thần thật sự với nhận thức rằng mình đã làm ở mức tốt nhất mà khả năng cho phép." Ít nhất Galton đã làm cho điều này nghe có vẻ cao quý.

Tuy nhiên, một trăm năm sau, rất nhiều bằng chứng đã cho thấy con người có thể vươn tới những thành tích tốt hơn sau khi đã chạm tới mức giới hạn tự nhiên của mình. Ví dụ chính là các nhà văn lớn, họa sĩ, thương nhân, nhà phát minh và nhiều vĩ nhân khác. Họ đã tạo ra những tác phẩm tốt nhất trong sự nghiệp của mình. Vào cuối thế kỷ XIX, các nghiên cứu khoa học đã nhiều lần chỉ ra rằng những người bình thường, ở nhiều loại hình công việc khác nhau, vẫn có thể đạt nhiều thành công hơn nữa, ngay cả khi công việc của họ đã ổn định trong nhiều năm. Nhân viên đánh máy, nhân viên điện tín, thợ xếp chữ – những người giàu kinh nghiệm trong các công việc này – vốn không có tiến bộ nào trong công việc đã nhiều năm. Đột nhiên họ có thể đạt được thành tích đáng kể sau khi nhận được sự khuyến khích hoặc tham gia khóa đào tạo mới. Minh chứng này rõ ràng là một vấn đề lớn đối với quan niệm bạn-có-hoặc-không-có thành công

Tổng kết các ví dụ có được, Ericsson và các đồng tác giả quan sát thấy "không thể tìm kiếm được những tính cách di truyền ổn định có thể dự đoán hoặc ít nhất đại diện cho sự thành công của các vĩ nhân." Tuy nhiên, tại thời điểm bài báo của họ ra đời, quan niệm thành công nhờ vào tài năng vẫn là sự lý giải được ưa chuộng nhất. Tại sao vậy? Các tác giả đưa ra một lý do đơn giản: "Việc nhận thức tầm quan trọng của tài năng dựa trên các giả thuyết lựa chọn không đầy đủ để lý giải về bản chất đặc biệt của các vĩ nhân."

Không có ý kiến nào hay hơn ý kiến này của họ.

Điều này có thể được hiểu rất đơn giản như sau: Điều mà các tác giả gọi là "luyện tập có ý thức" sẽ tạo ra tất cả sự khác biệt. Có thể thấy rõ điều này trong bài báo của họ, "sự khác biệt giữa vĩ nhân và người bình thường phản ánh ở quãng thời gian dài nỗ lực có ý thức để cải thiện thành tích trong một lĩnh vực cụ thể."

Quan điểm này đặc biệt thiết yếu vì hai lý do.

Thứ nhất, nó bác bỏ dứt khoát quan điểm bạn-có-hoặc-không-có. Nó lý giải về thành công lớn không cần đến vai trò của tài năng. Các tác giả đồng ý rằng các vĩ nhân ở một số lĩnh vực nào đó thật sự khác biệt với hầu hết chúng ta; nhưng vẫn chưa thống nhất tìm ra quan niệm chung về nguồn gốc của sự khác biệt đó. Họ nói: “chúng tôi phủ nhận sự khác biệt đó bất biến, đó là, nhờ vào tài năng bẩm sinh.” Đây là quan niệm mới, cơ bản giải thích việc tại sao một số người thực hiện những việc họ làm một cách đặc biệt xuất sắc

Thứ hai, nó đã giải quyết được mâu thuẫn lớn trong cốt lõi các nghiên cứu khoa học về thành tích và thành công lớn, cũng như kinh nghiệm hàng ngày của chúng ta. Nói cách khác, ta có thể thấy rằng những năm tháng chăm chỉ làm việc không làm cho hầu hết chúng ta trở nên vĩ đại. Nếu tất cả những gì ta làm được là mở rộng tầm mắt và nhìn ra xung quanh thì ta có thể đồng tình với Galton: Phần lớn những người ta cùng làm việc, chơi gôn hay chơi trò Doom đều đạt được tiến bộ sau một khoảng thời gian và bắt đầu chững lại; rõ ràng là khả năng của họ tới đó là hết; nếu có làm việc thêm trong nhiều năm nữa cũng không thể tiến bộ được hơn nữa. Mặt khác, ta vẫn thường thấy những người đạt được nhiều thành công nhất là những người làm việc chăm chỉ nhất. Làm thế nào để cả hai luận điểm này đều đúng?

Khung giả thuyết do Ericsson và đồng nghiệp khởi xướng đã chạm tới vấn đề cốt tủy của mâu thuẫn này. Theo họ quan sát được, vấn đề là “định nghĩa hiện tại về luyện tập rất mơ hồ.” Luận điểm của họ không dựa vào việc quan sát “có công mài sắt có ngày nên kim” một cách đơn giản, mà dựa vào quan niệm đặc biệt của họ về “luyện tập có ý thức.”

Ý nghĩa của việc này hóa ra đặc biệt quan trọng. Nó không như hầu hết những gì chúng ta từng nghĩ. Hiểu rõ điều này sẽ làm sáng tỏ con đường đi tới thành công lớn ở bất cứ lĩnh vực nào, không chỉ của cá nhân mà còn của các công ty và tổ chức. Theo cách này, nó cho thấy, trong số nhiều điều khác, Jerry Rice đã biết chính xác anh đang làm gì.

Chương 5: Khái niệm luyện tập có ý thức

Chúng ta đều biết luyện tập là gì. Bạn luôn làm điều này theo cách tương tự thông thường, bất kể đang luyện tập việc gì. Khi tập chơi gôn, tôi thường đi tới sân gôn; lấy ra hai rổ bóng lớn; xác định vị trí của mình; đặt túi xuống và lấy bóng ra. Tôi đọc ở đâu đó rằng nên khởi động trước, vì thế tôi đánh khởi động khoảng 8 đến 9 lần rồi bắt đầu đánh bóng. Tôi cũng đọc ở đâu đó rằng nên tự đặt ra mục tiêu cho mình, vì vậy tôi chọn ra một “điểm xanh” giả trên sân và nhắm vào nó, mặc dù không chắc nó cách bao xa. Với các cú đánh tầm ngắn, trung và xa, tôi đánh sai khá nhiều. Phản ứng thường thấy của tôi là cố gắng đánh lại luôn một cú khác càng nhanh càng tốt với hy vọng rằng đó sẽ là một cú đánh khá hơn, nhờ đó tôi có thể quên đi cú đánh hỏng trước đây của mình.

Thường thì tôi nhận ra rằng mình nên dừng nghĩ về lý do tại sao cú đánh lại hỏng. Có khoảng năm nghìn điều bạn có thể làm sai khi đánh một cú bóng. Vì vậy, tôi chọn ra một điều và nghiên cứu nó, tự thuyết phục bản thân rằng mình có thể cải thiện được cách đánh. Cho tới khi tôi lại tiếp tục đánh hỏng thì có lẽ tôi nên nghiên cứu thêm một điều khác nữa trong số năm nghìn điều kia. Không lâu sau, hai rổ bóng hết sạch và tôi quay lại câu lạc bộ, lòng tràn đầy mong muốn được chơi một trận gôn thật sự và cảm thấy tự hào rằng mình đã hăng say luyện tập.

Nhưng thực sự tôi không có lý do nào để cảm thấy tự hào. Bất kể những điều làm trên sân mà tôi gọi là luyện tập, thực ra nó hoàn toàn chưa phải vậy.

Các nhân tố

Khái niệm về luyện tập có ý thức – được phát hiện bởi nhiều nhà nghiên cứu và sau đó được Anders Ericsson và đồng nghiệp của ông phát triển – thực sự rất đặc biệt. Đó không phải là công việc, cũng không phải trò chơi, mà là điều gì đó hoàn toàn tự bản thân nó. Chúng ta thường dùng thuật ngữ “luyện tập” khi nói về hai lĩnh vực, thể thao và âm nhạc, nhưng thói quen đó có thể khiến ta nhầm lẫn. Như đã nói, ý nghĩa của việc luyện tập có ý thức dưới góc nhìn của các nhà khoa học hoàn toàn khác với quan niệm thông thường của

chúng ta. Thói quen sử dụng thuật ngữ này trong thể thao và âm nhạc có thể ngăn ta nghĩ rằng luyện tập có ý thức cũng có thể áp dụng trong các lĩnh vực khác như kinh doanh hay khoa học – ta thường không bao giờ nghĩ đến việc luyện tập trong những lĩnh vực này. Các ví dụ dẫn chứng trong thể thao và âm nhạc có rất nhiều vì chúng quen thuộc. Nhưng tôi sẽ giải thích trong chương 7, 8 và 9 về việc làm thế nào để những nguyên tắc tương tự được áp dụng rộng rãi trong các lĩnh vực khác. Hoạt động này chính là cốt lõi dẫn tới thành công lớn. Vì thế muốn hiểu được chúng, ta phải gạt bỏ những định kiến trước đây và sẵn sàng tiếp thu cách giải thích mới về chúng.

Đặc điểm của luyện tập có ý thức bao gồm nhiều nhân tố; mỗi nhân tố đều đáng được nghiên cứu. Nó là hoạt động nhằm mục đích cải thiện thành tích, thường dưới sự trợ giúp của giáo viên. Nó có thể được lặp đi lặp lại nhiều lần và luôn có phản hồi về kết quả luyện tập. Nó là một hoạt động đòi hỏi nỗ lực về tinh thần, bất kể trong những lĩnh vực thuần túy chất xám như cờ vua hay liên quan đến kinh doanh; cũng như trong các lĩnh vực đòi hỏi nhiều thể lực như thể thao. Nó hoàn toàn không phải một trò vui.

Hãy cùng xem xét từng thuộc tính trên của luyện tập có ý thức cũng như ý nghĩa của chúng.

Là hoạt động nhằm mục đích cải thiện thành tích

Thuật ngữ chủ đạo trong câu này là *nhằm mục đích*. Trong ví dụ về việc tôi đến sân gôn, có thể thấy tôi đã dự trù cho hoạt động luyện tập của bản thân, mặc dù rõ ràng tôi hoàn toàn không đủ khả năng. Kỹ thuật đánh gôn đã được nghiên cứu trong hàng thập kỷ và chỉ có những người luyện tập một cách chuyên nghiệp mới lĩnh hội được đầy đủ. Trong khi bản thân tôi gần như không có chút kiến thức nào. Trong hầu hết các lĩnh vực khác cũng tương tự như vậy: Hàng thập kỷ hoặc thế kỷ nghiên cứu đã đúc rút ra kiến thức cốt lõi của việc phát triển và nâng cao thành tích. Các giáo viên thường nắm vững các kiến thức này, ít nhất là trong giai đoạn đầu; vì vậy, các giáo viên luôn phải nghĩ ra một số hoạt động thích hợp nhất để nâng cao thành tích của từng cá nhân. Trong một số lĩnh vực đặc biệt đòi hỏi chất xám như nghệ thuật, khoa học và kinh doanh, cuối

cùng mọi người có thể có đủ kỹ năng để tự mình luyện tập. Nhưng với bất kỳ ai nghĩ rằng họ bỏ qua lợi ích có được từ sự hỗ trợ của giáo viên thì ít nhất sẽ thắc mắc về quan điểm này. Phải có lý do giải thích tại sao kể cả những tay chơi gôn giỏi nhất thế giới vẫn cần giáo viên hướng dẫn.

Một trong những lý do này không liên quan tới kiến thức của người giáo viên. Mà đó là khả năng nhìn nhận bạn theo cách bạn không thể tự nhận thấy ở bản thân mình. Trong thể thao, việc quan sát là điều thông thường; tôi không thể nhìn thấy mình đánh cú bóng như thế nào nên ý kiến đóng góp của người khác là rất quý giá. Ở các lĩnh vực khác, việc quan sát có thể mang tính ẩn dụ hơn. Giáo viên môn cờ vua cùng nhìn vào bàn cờ giống như sinh viên nhưng có thể nhận ra rằng sinh viên này thường bỏ qua những nước cờ quan trọng. Tương tự như vậy, khi cùng xem xét một tình huống trong kinh doanh, nhà tư vấn có thể nhận ra rằng người quản lý không có phương pháp để truyền đạt rõ ràng các ý tưởng của mình.

Hiển nhiên nếu không có sự trợ giúp của giáo viên hay người hướng dẫn thì rất khó trở nên đặc biệt xuất sắc ở bất cứ việc gì; ít nhất là trong giai đoạn đầu tiên. Nếu không có một quan điểm rõ ràng và công bằng về thành tích sẽ rất khó lựa chọn được chương trình luyện tập tốt nhất. Với những lý do thể chất (như trong thể thao) hay tâm lý đơn thuần, rất ít người trong số chúng ta có thể tự đánh giá rõ ràng và trung thực về thành tích của bản thân mình. Kể cả nếu có thể, chúng ta cũng không tự đề ra một chương trình luyện tập tốt nhất có thể giúp ta giành được thành tích cao nhất. Tất nhiên, trừ phi ta có kiến thức sâu rộng về các phương pháp phát triển con người tốt nhất và mới nhất. Nhưng hầu hết chúng ta lại không có được những kiến thức đó.

Các phương pháp phát triển tốt nhất luôn thay đổi nhưng vẫn luôn được xây dựng xung quanh một nguyên tắc trung tâm: đó là làm cho các cá nhân vượt qua được khả năng hiện tại của mình. Điều đó nghe có vẻ rõ ràng nhưng hầu hết chúng ta đều không thực hiện nó trong chương trình luyện tập của mình. Tại sân đánh gôn hay trước cây đàn dương cầm, hầu hết người lớn chúng ta chỉ lặp lại những

việc từng làm và hy vọng duy trì được mức độ thành tích đạt được trước đó của mình.

Ngược lại, luyện tập có ý thức đòi hỏi phải tập trung xác định những nhân tố quyết định thành công cần được cải thiện, sau đó tập trung nâng cao những kỹ năng đó. Ví dụ có ở mọi nơi. Giọng nữ cao nổi tiếng Joan Sutherland đã dành hàng giờ để luyện tập âm rung của mình – và không phải chỉ những âm cơ bản mà còn rất nhiều loại khác nhau như âm rung cả quãng, nửa quãng và ba-rốc. Người ta từng thấy Tiger Woods thả bóng vào chỗ có cát và tập cách đánh. Các vĩ nhân thường tách biệt những khía cạnh đặc biệt đáng chú ý trong công việc của họ và chỉ tập trung vào đó cho tới khi chúng được cải thiện; sau đó mới tiếp tục vào những khía cạnh tiếp theo.

Lựa chọn đúng những khía cạnh để thành công, bản thân nó, là một kỹ năng rất quan trọng. Noel Tichy, giáo sư tại trường Đại học Kinh doanh Michigan và là cựu giám đốc trung tâm phát triển quản lý Crotonville nổi tiếng của tập đoàn General Electric, miêu tả điều này bằng cách đưa ra lý thuyết ba vòng tròn đồng tâm. Ông đặt tên cho vòng bên trong là “khu dễ chịu”, vòng ở giữa là “khu học tập”, và ngoài cùng là “khu sợ hãi”. Chỉ bằng cách lựa chọn các hoạt động trong khu học tập mới có thể giúp mọi người tiến bộ. Đó là nơi tập trung các kỹ năng và khả năng ngoài phạm vi của ta. Không thể đạt được tiến bộ trong khu dễ chịu vì đó là những hoạt động có thể dễ dàng thực hiện; trong khi hoạt động trong khu sợ hãi lại khó đến nỗi ta không biết làm cách nào để tiếp cận chúng.

Xác định được khu học tập không hề đơn giản. Sau đó phải buộc mình liên tục ở trong đó khi nó thay đổi – điều này thậm chí còn khó khăn. Nhưng đây lại là đặc điểm đầu tiên và quan trọng nhất của việc luyện tập có ý thức.

Có thể được lặp đi lặp lại nhiều lần

Việc lặp đi lặp lại nhiều lần ở tần suất cao là điều khác biệt quan trọng nhất giữa luyện tập có ý thức và thực hiện trên thực tế. Tiger Woods có thể chỉ phải đối mặt với tình huống bóng nằm trong cát hai hoặc ba lần trong cả mùa giải, nhưng nếu không nhờ thường

xuyên luyện tập thì anh cũng không thể đánh tốt được cú bóng đó khi nó xảy ra.

Hầu hết chúng ta cho rằng luyện tập là lặp lại nhiều lần một hoạt động cụ thể. Nhưng thực tế việc này không mang lại hiệu quả đặc biệt. Có hai điểm để phân biệt luyện tập có ý thức với những gì ta thường làm. Một là lựa chọn một hoạt động khắt khe trong khu học tập, như ta đã nói ở trên. Việc tập chơi gôn của tôi chắc chắn đã sai lầm ở tiêu chí này vì tôi đã không tập trung thực hiện bất cứ một việc nào đó thật đặc biệt. Hai là khối lượng tập luyện liên tục. Các vĩ nhân lặp lại việc luyện tập của họ nhiều đến mức tẻ nhạt. Ted Williams, cầu thủ đánh bóng chày nổi tiếng, từng tập đánh bóng đến phòng rộp cả hai tay. Pete Maravich – vốn có thành tích chơi bóng rổ ở trường đại học giữ vững trong hơn 30 năm – từng đi tới phòng tập từ sáng sớm và tập ném bóng cho tới khi đóng cửa mới thôi. Một ví dụ điển hình khác là tay gôn Moe Norman. Ông đã chơi từ năm 1950 đến năm 1970 và chưa bao giờ tham gia vào các giải đấu chuyên nghiệp vì, với những lý do của riêng mình, ông không quá hứng thú với việc giành chiến thắng trong các cuộc thi đấu. Ông chỉ đam mê duy nhất việc đánh gôn, và ở điểm này ông là người vĩ đại nhất. Từng cú đánh một, cú nào cũng thẳng tắp và giống nhau. Ông đã luyện tập liên tục từ năm mười sáu tới khi 32 tuổi, năm ngày một tuần, mỗi ngày đánh 800 cú bóng. Quả là ông bị ám ảnh bởi điều này và thậm chí còn ghi lại toàn bộ số lượng các cú đánh. Đến giữa những năm 90, con số đã lên hơn 4 triệu. Các tay gôn chuyên nghiệp hàng đầu đòi hỏi không chỉ các cú đánh thẳng, nhưng ở kỹ năng đặc biệt này, việc lặp đi lặp lại dị thường mang lại một khả năng đáng kinh ngạc.

Nói chung, các hoạt động luyện tập có ý thức hiệu quả nhất khi chúng được lặp lại với tần suất cao.

Luôn có phản hồi về kết quả luyện tập

Steve Kerr, trưởng bộ phận đào tạo lãnh đạo của Goldman Sachs, nói rằng luyện tập mà không có phản hồi giống như bạn chơi ô-linh sau một tấm màn. Bạn có thể sử dụng tất cả những kỹ năng ưa thích, nhưng nếu không biết có trúng hay không thì sẽ có hai khả

năng: một là bạn dậm chân tại chỗ, hai là bạn không quan tâm đến nó nữa.

Rất dễ để có được phản hồi về mọi hoạt động luyện tập. Hãy nâng tấm màn lên và bạn sẽ biết được chính xác mình đã làm gì. Trong thể thao nói chung, bạn luôn biết được kết quả việc luyện tập của mình. Các kỳ thủ thường luyện tập bằng cách nghiên cứu ván cờ của những quán quân vĩ đại nhất; ở mỗi nước đi, người chơi sẽ thử đi một nước và sau đó quay lại xem các quán quân đã đi nước cờ đó như thế nào. Điều khó khăn là người chơi có hiểu được nước cờ đó không thôi. Bạn tin rằng đã chơi hoàn hảo bản công-xéc-tô cho đàn vi-ô-lông của Brahms, nhưng bạn có thật sự tin vào đánh giá của bản thân mình không? Hoặc bạn có thể nghĩ rằng mình đã hoàn thành buổi phỏng vấn một cách xuất sắc nhưng nhận xét của bản thân bạn thôi không có giá trị. Vì vậy, đây là những tình huống rất cần đến sự hướng dẫn, góp ý kiến của giáo viên hay người cố vấn.

Đòi hỏi nỗ lực về tinh thần

Luyện tập có ý thức, như trên đã nói, là nỗ lực tập trung cao độ. Đó là thứ khiến việc luyện tập trở nên "có ý thức", nó hoàn toàn khác biệt với việc chơi một nốt nhạc hoặc đánh một cú bóng quần vợt đơn giản như mọi người vẫn làm. Việc liên tục phải tìm kiếm chính xác các nhân tố còn thiếu của thành công, sau đó nỗ lực tối đa để hoàn thiện chúng, luôn gây sức ép căng thẳng lên tinh thần của bất kỳ ai.

Sức ép nhiều đến mức không ai có thể duy trì trong một thời gian dài. Một phát hiện đáng kể xuyên suốt nguyên tắc này là: bốn hay năm giờ đồng hồ một ngày dường như là giới hạn của luyện tập có ý thức. Thường các buổi luyện tập kéo dài từ một tiếng đến chín mươi phút. Ví dụ, trong nghiên cứu về âm nhạc ở thành phố Berlin, một nghệ sĩ đàn dương cầm giỏi nhất đã luyện tập ba đến bốn tiếng một ngày. Nhiều nghệ sĩ hàng đầu khác cho biết giới hạn của họ là luyện tập từ bốn đến năm tiếng. Các kỳ thủ cũng có mức giới hạn tương tự. Thậm chí các vận động viên điền kinh xuất sắc cũng nói rằng nhân tố hạn chế thời gian luyện tập của họ chính là khả năng duy trì sự tập trung.

Nathan Milstein, một trong những nghệ sĩ dương cầm vĩ đại nhất của thế kỷ XXI, vốn là sinh viên của một giáo viên nổi tiếng – Leopold Auer (người đã nói rằng không thể chơi được bản công-xéc-tô dành cho đàn vi-ô-lông của Tchaikovsky, dù sau đó ông rất hâm mộ bản nhạc này). Milstein từng hỏi Auer xem mình luyện tập thế đã đủ chưa. Auer trả lời, “Nếu dùng tay để luyện tập, con sẽ mất cả một ngày. Còn nếu dùng trí não, con sẽ làm được nhiều hơn chỉ trong một tiếng rưỡi đồng hồ.”

Không phải một trò vui.

Ta thường tận hưởng niềm vui thích khi thực hiện những điều mình hiểu rõ; điều này hoàn toàn đối lập với yêu cầu của luyện tập có ý thức. Thay vì được thực hiện những gì mình vốn đã làm tốt, ta phải kiên trì tìm ra những điều làm chưa tốt. Sau đó, xác định ra chương trình luyện tập, dù khó khăn và vất vả, nhưng có thể giúp ta tiến bộ và kiên trì thực hiện chúng. Sau mỗi lần luyện tập, ta phải buộc mình hay nhờ người khác chỉ ra những điểm làm chưa tốt để nỗ lực gian khổ tập luyện thêm. Chúng ta tiếp tục quá trình đó đến khi hoàn toàn kiệt sức.

Ericsson và đồng nghiệp đã nêu rõ điều này trong tựa đề bài báo: Luyện tập có ý thức “không hề thú vị một chút nào.”

Nếu có chút thất vọng khi biết rằng điều quan trọng nhất bạn có thể làm để nâng cao thành tích lại không chứa đựng niềm vui nào thì bạn có thể lấy thực tế này làm điều an ủi: nó buộc phải như vậy. Nếu con đường dẫn tới sự vĩ đại lại dễ dàng và toàn niềm vui thì chắc mọi người đều theo đuổi thực hiện. Và sẽ không có sự khác biệt giữa những cá nhân xuất chúng với người bình thường. Việc luyện tập có ý thức đòi hỏi sự khổ luyện có thể lại là một tin tốt đẹp. Nó nghĩa là hầu hết mọi người sẽ không thực hiện được. Và nếu bạn làm được, bạn sẽ tạo nên sự khác biệt.

Bài học từ Chris Rock

Trên đây là sự mô tả ngắn gọn ban đầu về một loạt các đặc điểm để giải thích về luyện tập có ý thức một cách thuyết phục nhất. Nếu bạn hoạt động ở một trong những lĩnh vực mà khái niệm luyện tập đã ăn sâu bén rễ như thể thao hay âm nhạc thì có bao giờ bạn nghĩ

rằng Ericsson và đồng nghiệp của ông đã lý giải và dựng lên những ý tưởng vốn được mọi người trong lĩnh vực của bạn thấu hiểu từ lâu. Nhưng nếu bạn thuộc trong số những người làm trong các lĩnh vực liên quan đến kinh doanh, chắc chắn bạn sẽ nghĩ: đó không thể là gì khác ngoài công việc.

Trên thực tế, đời sống của hầu hết doanh nghiệp dường như phá bỏ mọi nguyên tắc của khái niệm luyện tập có ý thức.

Điểm cơ bản nhất là những gì ta thường làm ở công sở lại trái ngược với nguyên tắc thứ nhất: không ai tạo ra điều gì để giúp ta trở nên giỏi hơn. Công ty sẽ đưa ra các mục tiêu để chúng ta thực hiện và yêu cầu ta làm tốt mọi việc. Trong chừng mực nào đó, mục tiêu ngắn hạn của nhiều công ty hoàn toàn chính đáng. Chúng ta không được tuyển dụng để dành thời gian nâng cao khả năng của mình mà để tạo ra sản phẩm.

Với nguyên tắc thứ hai, các hoạt động làm ta tiến bộ không thường xuyên lặp lại. Khi đối mặt với những thử thách mới mẻ hoặc đặc biệt – ví như sự đổi mới của đối thủ cạnh tranh hay sự thay đổi trong quan điểm của khách hàng – ta thường không có kinh nghiệm đối phó vì trước đó hầu như ta không có cơ hội giải quyết những tình huống tương tự. Là người chơi gôn, ta có thể gặp tình huống đánh bóng trên cát hai hoặc ba lần trong một năm, nhưng không luyện tập kỹ năng này tới hai trăm lần. Thậm chí với những nghề thường thực hiện một số việc giống nhau – như đàm phán với nhà cung cấp hay thực hiện các quyền lợi hành chính – ta cũng có rất ít cơ hội nâng cao trình độ của mình bằng cách làm những việc ngoài khả năng và phát hiện những việc ta không thể làm tốt. Ngược lại, nếu yêu cầu của luyện tập có ý thức buộc ta khám phá và tìm ra cách thức giải quyết thì trong kinh doanh, sai lầm phải trả giá rất đắt. Mọi động cơ thúc đẩy ta phải gắn với những gì an toàn và đáng tin cậy.

Còn về sự phản hồi? Ở hầu hết các công ty, việc này thể hiện trong bản đánh giá nhân viên hàng năm mà cả người đánh giá lẫn người nhận đánh giá đều chẳng thích thú gì. Thậm chí, nếu làm tốt thì việc này cũng không mấy hiệu quả. Quả không ích gì khi nói với

một người rằng anh ta đã làm tốt hay không tốt một nhiệm vụ vốn đã xong xuôi từ cách đây 11 tháng.

Bạn có thể nói rằng công việc, giống như luyện tập có ý thức, thường đòi hỏi nhiều nỗ lực và mệt mỏi về tinh thần. Nhưng nó phải như vậy. Không phải vì sự đòi hỏi tập trung cao độ mà còn bởi ta phải dành thời gian dài, làm đi làm lại những việc đã biết rõ. Nếu đã kiệt sức với việc đó thì thật khó dành thêm nhiều giờ đồng hồ để luyện tập. Tương tự như vậy, công việc cũng ít khi mang lại niềm vui. Đó không phải do ta cố gắng ép mình làm những việc vượt quá khả năng mà vì hoàn thành được bất cứ việc gì trong thực tế cũng không hề dễ dàng.

Nếu đó là cuộc sống trong hầu hết các công ty thì cơ hội giành lợi thế, bằng cách áp dụng các nguyên tắc của thành công lớn – một cách cá nhân hay tổ chức –, là rất lớn. Thực tế là như vậy, trong các chương sau chúng ta sẽ nhìn nhận một cách chi tiết hơn. Nhưng trước tiên ta nên xem xét sâu hơn về luyện tập có ý thức. Thực vậy, lý do đặc biệt ngạc nhiên liên quan đến luyện tập có ý thức trong hầu hết các tổ chức là ở chỗ các nguyên tắc không đặc biệt hay quá khó để thực hiện. Ngược lại, chỉ cần được đề cập đến một lần là ta có thể nhìn thấy chúng và hiệu quả của chúng thể hiện trong rất nhiều lĩnh vực.

Hãy cùng xem xét ví dụ sau về danh hài Chris Rock. Ông phải chuẩn bị một tiết mục biểu diễn trước hai mươi nghìn khán giả trong đêm giao thừa tại Khu vườn Madison Square. Một bài báo đã kể lại chuyện đó như sau:

Vốn là danh hài hàng đầu thế giới từ rất lâu nên mọi người đều cho rằng ông sẽ dễ dàng làm cả khán phòng bật cười nghiêng ngả, vì đó vốn là sở trường thiên bẩm của ông. Giống Tiger Woods, Bill Clinton hay Tom Brady, ông dường như có khả năng di truyền làm chính xác công việc của mình.

Nếu bài báo dường như là một ví dụ cổ điển cho lý thuyết tài năng thiên bẩm thì vấn đề nó đưa ra lại hoàn toàn trái ngược. Đây là một số miêu tả đáng chú ý của bài báo về cách Chris Rock đã chuẩn bị cho buổi biểu diễn của mình:

Kể từ khi tiếng cười đầu tiên vang lên và sau đó lan dần thành làn sóng tới những hàng ghế sau cùng thì người ít ngạc nhiên nhất sẽ chính là Ngài Rock. Trong nhiều tháng trời, ông đã ráp nối các tiết mục của mình tại các câu lạc bộ ở New Jersey, New York, Florida và Las Vegas. Với từng đoạn, từng đoạn hài kịch, ông đã chọn ra những chi tiết gây cười ngạc nhiên nhất để lấy chất liệu xây dựng tiết mục mới.

Với ông, 18 buổi trình diễn khởi động đã diễn ra tại Nhà máy Stress ở New Brunswick, N.J., để chuẩn bị cho chuyến lưu diễn còn quan trọng hơn ba giải Emmy của ông.

"Ông biết rằng khán giả cất tiếng cười vì biết ông là ai", Vinnie Brand, chủ nhà máy Stress cho biết. "Nhưng ông đã đến đây, chuẩn bị đạo cụ, từng chút một, cắt cắt dán dán cho tới tận buổi biểu diễn cuối cùng. Bạn cũng không thể tin được rằng ông đã sắp xếp mọi việc. Ông vẫn luôn khao khát trở thành một danh hài vĩ đại, bất kể tên ông là gì đi chăng nữa."

Ở ông ta có thể thấy mọi nhân tố của việc luyện tập có ý thức. Rock chuẩn bị mọi việc cho màn trình diễn của mình, dù ở những câu lạc bộ nhỏ, chỉ với một mục đích duy nhất là làm mình hoàn thiện hơn. Vì ông từng biểu diễn ở những chương trình đẳng cấp nên ông đủ khả năng tự đề ra việc luyện tập của bản thân. Việc lặp đi lặp lại trong cả quá trình thậm chí còn ấn tượng hơn – hết buổi biểu diễn này tới buổi biểu diễn khác, miệt mài chuẩn bị hết lần này đến lần khác. Chính phản ứng ngay lập tức, liên tục (và rất thành thật) của khán giả – điều duy nhất đáng quan tâm – chính là sự phản hồi cho công việc của Rock. Rõ ràng là Rock đã rất tập trung vào công việc và điều này không mấy thú vị, đặc biệt khi có trục trặc trong việc chuẩn bị, như vẫn thường xảy ra. Kết quả chính là sự thành công rực rỡ của Rock; như bài báo nói, "nếu ông không phải là người đàn ông hài hước nhất vẫn còn sống thì hẳn người đó trốn quá kỹ."

Một minh chứng đặc biệt ấn tượng và làm nổi bật các nguyên tắc của luyện tập có ý thức – đó chính là câu chuyện về chị em nhà Polgar.

Laszlo Polgar, nhà tâm lý giáo dục người Hung-ga-ri, vào những năm 1960 đã đưa ra quan điểm rằng các vĩ nhân không được sinh ra mà được tạo thành. Nghiên cứu của ông cho rằng các vĩ nhân đã tập trung làm việc trong lĩnh vực mà họ đạt được thành công từ khi tuổi còn rất nhỏ. Ông tin rằng mình hiểu rõ quy trình đó, đủ để áp dụng cho chính bản thân ông. Ông đã viết một cuốn sách về cách thực hiện (tiêu đề dịch sang tiếng Anh có nghĩa là: *Nuôi dưỡng thiên tài!*) và công khai đề nghị một phụ nữ cưới ông, sinh con và giúp ông tiến hành thí nghiệm. Ngạc nhiên thay, cuối cùng ông cũng tìm ra người phụ nữ như vậy. Đó là một giáo viên dạy tiếng Hung-ga-ri ở Ukraine tên là Klara.

Laszlo và Klara ngay sau đó có một cô con gái đặt tên là Susan. Khi Susan lên 4 tuổi, cuộc thí nghiệm được bắt đầu. Không rõ lý do chính xác tại sao Laszlo quyết định để Susan trở thành một kỳ thủ. Có lẽ do sự tiến bộ trong cờ vua rõ ràng và dễ xác định được ngay từ lúc ban đầu. Hoặc cũng có thể vì môn cờ vua vốn thường dành cho nam giới, và quan niệm trước đây luôn cho rằng phụ nữ không thể tham gia thi đấu ở trình độ cao nhất – vì vậy, đây là lĩnh vực lý tưởng để Laszlo chứng minh luận điểm của mình.

Laszlo và Klara đã dành cả cuộc đời dạy Susan chơi cờ và khi có thêm hai cô con gái nữa – Sophia và Judit – họ cũng cho hai cô bé tham gia luôn vào chương trình này. Ba cô bé đều được dạy học tại nhà – cha mẹ họ nghỉ làm để cống hiến cho công việc này – và chương trình học chủ yếu là cờ vua. Nhà họ là một thư viện với mười nghìn cuốn sách về cờ vua. Họ có một hệ thống khổng lồ thời kỳ tiền-máy-tính để lưu trữ danh mục các ván cờ và các đối thủ tiềm năng. Các cô con gái cũng được học các môn học khác; gia đình Hung-ga-ri này quả quyết rằng các cô bé đã thi đỗ mọi môn thi thông thường ở trường học, và cả ba đều nói được mấy thứ tiếng. Nhưng cờ vua vẫn là thứ chính yếu – luyện tập hàng giờ trong tất cả các ngày.

Kết quả: Ở tuổi 17, Susan trở thành người phụ nữ đầu tiên đủ tiêu chuẩn tham dự cuộc thi khi đó có tên là Giải vô địch cờ vua thế giới dành cho nam (mặc dù đủ tiêu chuẩn nhưng Liên đoàn cờ vua thế giới không cho cô tham gia). Khi Susan 19 tuổi, Sophia 14, và Judit

12, họ tham gia thi đấu với tư cách một nhóm tại giải Olympiad dành cho nữ và giành chiến thắng đầu tiên cho đội tuyển Hung-ga-ri trước đội Liên Xô, và trở thành những người anh hùng của dân tộc. Ở tuổi 21, Susan là người phụ nữ đầu tiên đạt danh hiệu kỳ thủ, danh hiệu cao nhất trong làng cờ vua quốc tế. Không lâu sau đó, Judit cũng trở thành kỳ thủ ở tuổi 15, người nữ trẻ nhất dành được danh hiệu này, đánh bại thành tích trước đó vài tháng của Bobby Fischer. Theo cách viết này thì Judit là nữ kỳ thủ số một thế giới và trong nhiều năm cô liên tục có tên trong số mười kỳ thủ hàng đầu thế giới.

Câu chuyện của gia đình Polgars là minh chứng đặc biệt cho nguyên tắc của luyện tập bền bỉ thông qua những gì mà chị em họ đã và không làm được. Dĩ nhiên, trên tất cả, thành công xuất sắc của họ là nhờ vào những điều cha họ tin tưởng thực hiện. Không có lý do nào cho rằng Laszlo hay Klara đã truyền lại bất cứ khả năng cờ vua thiên bẩm nào cho các cô con gái của họ. Laszlo chỉ là một tay chơi cờ xoàng, còn Klara thì chẳng có chút năng khiếu cờ vua nào. Thành công của con cái họ chỉ có được từ những năm tháng luyện tập bền bỉ. Đây chính là định nghĩa cụ thể về luyện tập có ý thức.

Cùng lúc đó, phải thừa nhận rằng các cô gái nhà Polgars không đạt được mức độ thành công như nhau; không ai trong số họ đạt đến trình độ cao nhất là vô địch thế giới. Nhưng thực tế này cũng phù hợp với nguyên tắc của luyện tập có ý thức. Cô thứ hai, Sophia, không đạt tới trình độ như hai chị em kia của cô (mặc dù cô cũng là người phụ nữ xếp thứ 16 trên thế giới), và mọi người đều đồng tình rằng cô là người ít tận tâm nhất. Một tạp chí nói về tiểu sử của chị em nhà Polgars đã trích lời kiện tướng cờ vua Josh Waitzkin khi nói về Sophia "là một người có nước đi rất thông minh và sắc sảo. Nhưng cô không luyện tập chăm chỉ như những người khác". Susan đã nói rằng Sophia "lười nhác". Thậm chí Sophia cũng đồng ý như vậy: "Tôi có thể từ bỏ dễ dàng hơn Judit. Tôi chưa bao giờ làm việc chăm chỉ như cô ấy cả." Tương tự, mọi người đều đồng tình rằng Judit, người vươn tới được đỉnh cao nhất, là người chăm chỉ luyện tập nhất. Cũng có thể là do khi đào tạo Judit, cô con gái nhỏ tuổi nhất, Laszlo đã chặt lọc và cải tiến phương pháp luyện tập của mình.

Rất khó để lý giải việc không ai trong số ba chị em nhà Polgars trở thành nhà vô địch thế giới. Nhưng có lẽ ở độ tuổi 20, khi các nhà quán quân tương lai vẫn đang mải mê chinh phục chức vô địch, thì ba chị em quyết định rằng cuộc sống còn nhiều điều đáng quan tâm hơn cờ vua. (Như Sophia từng nói: “Cờ vua không là tất cả mà chỉ là một phần nhỏ trong cuộc sống của tôi.”) Họ đã lấy chồng, sinh con, dành thời gian cho gia đình, vẫn làm những công việc liên quan tới cờ vua và sống thanh thản đến hết cuộc đời.

Câu chuyện cuộc đời họ cho thấy cha họ đã đúng. Susan nói, “Cha tôi tin rằng không có tài năng bẩm sinh, và rằng “thành công” có tới 99% là nhờ vào sự làm việc chăm chỉ. Tôi cũng đồng tình với ông.” Đặc biệt hơn, câu chuyện gia đình nhà Polgars mô tả việc làm thế nào các nguyên tắc của luyện tập có ý thức, khi thực hiện ở mức độ đặc biệt, lại tạo ra được những thành tích phi thường.

Những gì ta cần biết tiếp theo

Dễ dàng tìm thấy những câu chuyện tương tự để củng cố quan điểm về luyện tập có ý thức. Jerry Rice là một ví dụ gần hoàn hảo về các nguyên tắc thực hiện, về cường độ làm việc và sự tập trung của anh. Câu chuyện về sự tiến bộ của Tiger Woods, nêu trong chương 2, cũng tuân theo chính xác những nguyên tắc này. Chúng được minh họa trong câu chuyện về hầu hết mọi vận động viên điền kinh hàng đầu, trong cuộc đời các nhạc sĩ nổi tiếng và nhiều vĩ nhân khác. Đặc biệt, còn có vô số câu chuyện về những người không những không có chút năng khiếu bẩm sinh nào mà còn có rất nhiều khiếm khuyết, nhưng cuối cùng họ vẫn thành công trong lĩnh vực của mình – như vậy những nguyên tắc này đã vượt qua mọi cản trở. Ví như trường hợp của Wilma Rudolph, với đôi chân chịu di chứng của bệnh bại liệt từ nhỏ, nhưng cô đã giành ba huy chương vàng Olympic trên các đường chạy. Hay như Winston Churchill, mặc dù bị tật nói đớt nhưng đã trở thành nhà hùng biện nổi tiếng của thế kỷ XX nhờ vào việc say mê tập diễn thuyết trong nhiều năm.

Với việc hiểu được khái niệm luyện tập có ý thức, ta có thể thấy các ví dụ ở mọi nơi. Nhưng nó cũng làm nảy sinh một số câu hỏi. Cấp thiết nhất là:

Có phải đó là tất cả?

Liệu luyện tập ý thức có lý giải được đầy đủ về thành công lớn không? Người luyện tập gấp đôi liệu có thành công gấp đôi hay không? Câu trả lời rõ ràng là không. Luyện tập có ý thức không giải thích được đầy đủ về thành công. Cuộc sống thực tế vốn quá phức tạp để lý giải. Rõ ràng nhất, như cuốn Ecclesiastes đã viết, tất cả chúng ta đều bị tác động bởi vận may, thời gian và cơ hội. Thông thường ta hay thấy rằng những người làm việc chăm chỉ nhất là những người may mắn nhất. Nhưng sự thật là nếu cây cầu có sụp đổ khi bạn lái xe qua thì bạn cũng không thể làm được gì. Hoàn cảnh của một người – dù ít bất ngờ nhưng lại đặc biệt hơn, nhất là trong thời kỳ thơ ấu – có thể ảnh hưởng sâu sắc tới cơ hội tham gia luyện tập có ý thức của họ. Ta có thể nói rằng Tiger Woods là tượng đài của nguyên tắc luyện tập ý thức. Cũng phải nói thêm là anh rất may mắn vì có người hướng anh tới việc luyện tập. Theo nghĩa này, công bằng mà nói thì bạn sẽ không bao giờ trở thành Tiger Woods vì bố bạn không phải là Earl Woods. Ở chương 10, ta sẽ nhìn nhận kỹ hơn về tầm quan trọng của môi trường ảnh hưởng – vốn thường ngoài tầm kiểm soát và ảnh hưởng khi ta còn trẻ.

Ngoài vận may thông thường, ta biết rằng qua thời gian, những thay đổi về thể chất là không thể tránh khỏi. Hóa ra luyện tập ý thức có thể kéo dài khả năng thể hiện ở trình độ cao của một người, nhiều hơn những gì ta từng nghĩ. Ta sẽ thấy điều này ở chương 10. Nhưng cuối cùng thì tất cả chúng ta đều có thể chết và mọi khả năng sẽ bị suy giảm. Thực tế này quan trọng hơn ta tưởng. Tổng số thời gian luyện tập ý thức trong cuộc đời một con người có thể không bao giờ sụt giảm, và nếu đó là nhân tố duy nhất quyết định thành công thì mọi việc ta thực hiện sẽ không bao giờ tệ đi. Nhưng thực tế mọi người cuối cùng đều trở nên kém đi, dù vẫn trong lứa tuổi sung mãn, vậy hẳn phải có nhân tố ngoài tầm kiểm soát đã ảnh hưởng đến thành công của chúng ta. Ta sẽ nhìn nhận vấn đề này kỹ hơn ở các chương sau.

Hơn nữa, trong hầu hết mọi nghiên cứu, nếu như luyện tập có ý thức giúp nâng cao thành tích thì mối quan hệ đó hẳn sẽ không hề đơn giản và trực tiếp. Phải có sự khác biệt về chất giữa việc luyện

tập của tôi và của anh. Trong nhiều trường hợp đó là do chất lượng khác nhau của giáo viên hay người hướng dẫn. Chương trình luyện tập do con người tạo ra, vì thế nó có thể hiệu quả hoặc không.

Bất kể chương trình luyện tập được tạo ra tốt đến đâu, một nhân tố quan trọng khác nữa là nỗ lực của chính người đó. Chúng ta đều gần luyện tập có ý thức với một số thứ như chơi nhạc cụ, thể thao hay một số thứ khác – chúng ta đều hiểu lời nhận xét của Leopold Auer về việc luyện tập bằng cả trí óc. Có những ngày ta rất sáng suốt, tập trung và chăm chỉ làm việc; nhưng cũng có ngày ta mệt mỏi, xao lãng và bị phân tâm. Rất khó để đo lường được sự luyện tập, nhưng rõ ràng điều này rất quan trọng. Một nghiên cứu về ca sĩ cho thấy khi học thanh nhạc, một ca sĩ nghiệp dư sẽ coi bài học là một thú vui để giải tỏa căng thẳng. Nhưng với một ca sĩ chuyên nghiệp, họ phải tập trung nỗ lực để học tập. Nhìn từ bên ngoài, ta thấy họ cùng làm một việc, nhưng nếu nhìn từ bên trong thì rõ ràng họ đang thực hiện hai việc khác nhau. Và đó mới chính là vấn đề.

So sánh số giờ luyện tập của phần lớn mọi người cho ta thấy những xu hướng quan trọng, nhưng của một số người đặc biệt lại không nói lên nhiều điều nếu ta không biết được cường độ luyện tập của họ. Điều này dẫn tới câu hỏi tiếp theo ...

Điều gì quyết định ai sẽ là người theo đuổi luyện tập có ý thức?

Nếu luyện tập có ý thức đòi hỏi sự khổ luyện, kiên trì trong hàng nghìn giờ đồng hồ mới đạt được thành công lớn thì tại sao chỉ một số người thực hiện được còn phần lớn thì không? Nếu con đường dẫn tới thành công đã rõ ràng thì tại sao rất ít người lựa chọn nó? Đây quả là một câu hỏi sâu sắc đến mức ta sẽ dành cả chương 11 để nhắc đến nó. Hiện tại có một câu hỏi dẫn tới một vấn đề quan trọng khác...

Phải chăng do gen di truyền?

Khái niệm tổng thể về luyện tập có ý thức, với nhiều người, đã tạo ra khái niệm về cuộc tranh luận tự-nhiên-chống-lại-sự-nuôi-dưỡng; trong đó phái ủng hộ sự luyện tập phản đối đề xướng về giả thuyết tài năng thiên bẩm. Nhưng cần nhấn mạnh rằng phái ủng hộ luyện tập có ý thức chưa bao giờ phủ nhận vai trò của gen di truyền trong

việc tạo ra thành công lớn. Tuy nhiên cũng chưa có bằng chứng nào xác nhận việc này. Dĩ nhiên nếu ta đang tìm kiếm những cấu trúc DNA đặc biệt khiến con người có thể trở thành nghệ sĩ thổi kèn ô-bo-a, phi công chiến đấu hay người bán hàng xuất sắc – hoặc thử đặt ý tưởng này theo một hướng khác, nếu ta tìm kiếm ADN cụ thể hạn chế được khả năng đặc biệt của một người trong những lĩnh vực trên – thì hẳn việc nghiên cứu cũng không còn gì thú vị. Nhưng phái ủng hộ luyện tập cũng không bàn cãi về khả năng gien đóng một vai trò trong việc con người sẵn sàng chấp nhận những thử thách gian khổ để vươn tới thành công lớn.

Một số người, đặc biệt là những người theo phái ủng hộ tài năng bẩm sinh, không thích khả năng này mặc dù nó dựa trên mặt di truyền học. Họ gọi đó là “lý thuyết lao khổ”. Đến bây giờ tất cả chúng ta gọi đó là một giả thuyết, dù nó chưa được kiểm tra, chứng minh hay bác bỏ. Các nghiên cứu về ADN đang được khẩn trương xúc tiến và chúng ta có thể có được những hiểu biết mới về chúng. Cùng lúc đó, nghiên cứu cũng phát hiện ra nhiều cách thức tương tác giữa ADN và môi trường từ khi bắt đầu thụ thai cho tới hết cuộc đời của con người. Nghiên cứu còn cho thấy quan niệm về cuộc tranh luận tự-nhiên-chống-lại-sự-nuôi-dưỡng không giải thích được quá trình phát triển của con người. Đây cũng là một phần chúng ta sẽ xem xét, sau khi nghiên cứu sâu hơn về hiệu quả của luyện tập có ý thức.

Luyện tập những gì?

Trong khi hiển nhiên là luyện tập bền bỉ sẽ giúp một người trở thành bác sĩ phẫu thuật, người chơi bi-a hay nhà hùng biện giỏi thì ta thường phân vân liệu hiệu quả có thể được hiểu theo một số cách thông thường.

Ngoài việc làm một con người trở nên giỏi hơn ở lĩnh vực họ đang luyện tập, liệu nó có thể áp dụng cho các trường hợp khác hay không? Câu trả lời là có, và nó trái ngược với những điều mọi người thường nghĩ.

Nếu là người yêu thích chơi gôn, bạn có thể xem băng video của Tiger Woods về những tình huống đặc biệt chỉ xảy ra vài lần trong

sự nghiệp của anh. Trong một giải đấu, anh đang đứng ở phía trước và chuẩn bị đánh một cú bóng. Tại thời điểm sau khi anh vung gậy nhưng chưa đánh vào quả bóng, xảy ra một việc làm anh xao lãng – một người hâm mộ hét lên, mọi người đột nhiên di chuyển, đám đông la hét khắp nơi trên sân. Woods dừng tay gậy, bước lùi lại sau phía quả bóng, trấn tĩnh trở lại, sau đó bước lên phía trước và đánh bóng.

Những người chơi gôn thông thường sẽ sợ tình huống đó vì họ biết mình có thể làm gì khi đó: không thể ngưng việc gậy đã vung lên, họ sẽ tiếp tục và đánh một cú tồi tệ hoặc thậm chí còn đánh trượt quả bóng.

Tại sao điều này lại quan trọng? Thông thường, khi nhìn thấy việc các vĩ nhân đang làm, nó khiến ta nghĩ rằng họ hẳn đã luyện tập rất lâu; nhiều lần như vậy thì họ có thể tự động thực hiện chúng. Nhưng trên thực tế, những gì họ đạt được chính là khả năng tránh thực hiện việc đó một cách tự động.

Khi học một điều gì mới, ví dụ như lái xe, ta thường trải qua ba giai đoạn. Giai đoạn đầu đòi hỏi nhiều sự tập trung vì ta phải học cách điều khiển, các quy tắc khi lái xe, v.v... Ở giai đoạn hai, ta bắt đầu kết hợp các kiến thức có được, ráp nối các động tác và phối hợp thao tác của mình với kiến thức về ô tô, xử lý tình huống và các nguyên tắc. Trong giai đoạn ba, ta tự mình lái xe. Hoàn toàn tự động. Và trình độ lái xe của ta cũng dần tốt lên cho tới khi ta có thể lái xe một cách thuần thục.

Với hầu hết những việc chúng ta làm, bao gồm cả việc lái xe, đó không phải là vấn đề.

Chúng ta không cần làm xuất sắc những việc như vậy, chỉ cần vừa đủ. Với hầu hết những người chơi gôn cũng vậy. Họ không cần kiếm tiền từ chúng; họ chỉ cần tìm được niềm vui từ thú chơi này. Không quá suy nghĩ đến những đến việc như vậy là điều tốt vì nó khiến đầu óc ta thành thoi để tập trung vào những việc quan trọng hơn. Nhưng làm những việc này cũng đòi hỏi trí não ta phải hoạt động. Nếu đối thủ chơi gôn rung leng keng những đồng tiền xu phía trên

trước tay gậy của bạn, chắc chắn theo bản năng, não bạn sẽ phản ứng trước tiếng ồn đột ngột đó.

Ngược lại, các vĩ nhân không bao giờ cho phép bản thân tiến tới giai đoạn phát triển tự động trong lĩnh vực của họ. Đó là hiệu quả của luyện tập liên tục có ý thức – tránh tự động. Cốt lõi của luyện tập – luôn cố gắng làm những việc mà một người không thể dễ dàng thực hiện – là không để hành vi tự động xảy ra. Thật sự là một vĩ nhân, trong lĩnh vực của mình, có thể làm được nhiều thứ đòi hỏi nỗ lực về tinh thần hơn những người mới bắt đầu. Một phi công xuất sắc có thể hạ cánh 747 lần mà không toát một giọt mồ hôi. Nhưng cuối cùng thì con người luôn nhận biết và kiểm soát được thành công. Thành công không tự động đến.

Luyện tập thường xuyên để tránh sự tự động là cách khác để nói rằng các vĩ nhân luôn không ngừng nỗ lực. Điều này lý giải tại sao hầu hết họ đều dẫn đầu trong lĩnh vực của mình lâu hơn ta nghĩ. Chúng ta sẽ nghiên cứu hiện tượng này kỹ hơn ở chương 10.

Hiệu quả

Theo trực giác, dường như luyện tập có ý thức sẽ làm con người trở nên tốt hơn nhưng chúng ta không thể hiểu đầy đủ những việc đang xảy ra và sử dụng triệt để chúng, trừ phi ta biết cách thức hoạt động của chúng. Những gì đặc biệt ẩn chứa trong một con người là thành quả của những hoạt động này? Thay đổi những gì? Làm thế nào để phát triển chúng? Chúng ta sẽ quay lại những câu hỏi quan trọng này ở những chương sau.

Chương 6: Cách thức luyện tập có ý thức

Ở điểm này, các bằng chứng rõ ràng cho thấy hình thức luyện tập đúng đắn sẽ giúp những người dù không có chút tài năng nào cũng có thể trở nên giỏi giang hơn, và thậm chí trở thành vĩ nhân. Nhưng ta vẫn phân vân về cách thức hoạt động của nó. Cho tới khi ta hiểu rằng, giả thuyết có thể không hoàn toàn thuyết phục và không thể áp dụng chúng theo cách hiệu quả nhất. Nó giống như việc biết rằng động cơ là thứ làm xe ô tô chuyển động, nhưng nếu không biết cách vận hành thì không bao giờ làm cho xe chạy nhanh hơn hay hoạt động hiệu quả hơn. Vậy điều gì làm luyện tập có ý thức trở nên hiệu quả?

Nhìn chung, luyện tập nghĩa là buộc bản thân ta vượt qua khả năng hiện có của mình. Bây giờ, ta cần cụ thể hóa điều này hơn nữa. Các vĩ nhân đã nỗ lực xây dựng phương pháp luyện tập nào, cả về thể chất và tinh thần. Hóa ra câu trả lời cũng giống như khi ta nghiên cứu ở lĩnh vực kinh doanh, thể thao hay các lĩnh vực khác. Và nó hoàn toàn không như những gì ta mong đợi.

Quả thực, hiệu quả quan trọng nhất của luyện tập với các vĩ nhân là giúp họ vượt qua – hoặc chính xác hơn là xoay quanh – những giới hạn then chốt. Nó giúp họ nhận thức, hiểu biết và ghi nhớ nhiều hơn người khác. Cuối cùng, hiệu quả của nó còn tiến xa hơn nữa. Nhiều năm luyện tập bền bỉ sẽ làm đổi thay cả thể trạng và trí não. Đó là lý do tại sao các vĩ nhân nổi tiếng trên thế giới về cơ bản khác với chúng ta; như là họ được tạo ra ở một hành tinh nào đó hoàn toàn khác biệt. Chỉ bởi họ là họ và làm những công việc của họ. Nhưng họ không bắt đầu theo cách đó, và sự thay đổi cũng không tự thân mà có.

Hãy cùng nghiên cứu từng cách thức chủ yếu, qua đó luyện tập bền bỉ thay đổi một con người.

Nhận thức nhiều hơn

Trong cuốn *Blink*, Malcolm Gladwell đã miêu tả khả năng kỳ lạ của Vic Braden trong việc phán đoán khi nào cầu thủ quần vợt giao bóng hỏng hai lần. Trong môn quần vợt, bạn được quyền giao bóng chính thức hai lần. Nếu hỏng quả giao bóng lần một, người chơi được giao

bóng lần hai. Tại thời điểm người chơi tung bóng lên không trung trước khi giao bóng, Braden có thể đoán được liệu nó có hỏng tiếp hay không. Và hầu như lần nào ông cũng đúng. Braden sau này là một giáo viên quần vợt rất nổi tiếng và dành cả sự nghiệp cho thể thao chuyên nghiệp. Trong cuốn sách của Gladwell, Braden nói rằng khả năng này đã chuyển hướng cuộc đời ông, và ông cũng không rõ nó từ đâu ra. Gladwell cũng không mạo hiểm tìm cách giải thích và coi đó như một bí ẩn hấp dẫn.

Không có nghiên cứu nào về khả năng của Braden, vì thế ta không thể nói chắc chắn ông đã làm như thế nào. Nghiên cứu trên những vận động viên quần vợt nổi tiếng khác chỉ ra rằng họ có thể nhận biết cú giao bóng tốt hơn các vận động viên bình thường khác – giống như Braden, họ thậm chí còn biết trước cả khi đánh bóng. Nghiên cứu cũng lý giải tương đối rõ ràng về cách họ đã làm. Đây là ví dụ quan trọng vì nó cho thấy hầu hết chúng ta đã hiểu sai về điều làm nên thành công của các vĩ nhân.

Nhóm các vận động viên quần vợt nam hàng đầu sẽ đánh cú giao bóng với tốc độ thông thường vượt quá 150 mét/giờ. (Kỷ lục đang thuộc về Andy Roddick với tốc độ 155 mét/giờ.) Với tốc độ này, quả bóng sẽ mất hơn một phần tư giây để bay sang sân đối phương. Hầu hết chúng ta, khi đối mặt với quả giao bóng như vậy, sẽ không có đủ thời gian quay đầu nhìn xem nó có hướng về phía ta hay không. Tuy nhiên, các cầu thủ chuyên nghiệp thường đánh trả được những cú giao bóng như vậy. Kết luận cho thấy họ có thời gian phản xạ đáng kinh ngạc, giúp họ nhìn thấy quả bóng hướng về phía mình và chọn ra một tư thế thích hợp để đánh trả chỉ trong vòng một phần tư giây.

Các cầu thủ chuyên nghiệp quả là có thời gian phản ứng rất nhanh. Tốc độ phản ứng có thể nâng cao thông qua luyện tập, vì vậy họ tập trung luyện tập cho kỹ năng này. Vấn đề ở chỗ việc nâng cao thời gian phản ứng phải tuân theo điều mà các nhà khoa học gọi là luật lũy thừa (vì trong công thức có số mũ lũy thừa) và điều mà chúng ta thường gọi là quy luật 80/20. Điều này nghĩa là, chỉ cần luyện tập một chút ta có thể đạt được sự tiến bộ. Sau đó, việc luyện tập nhiều hơn cũng chỉ giúp tiến bộ thêm rất ít. Các vận động viên

quần vợt đỉnh cao luôn nỗ lực để đạt tới tốc độ phản ứng tối đa. Tuy nhiên, những vận động viên giỏi lại chỉ tìm cách để xoay quanh mức giới hạn đó mà thôi.

Các nhà nghiên cứu chiếu những đoạn băng quay cảnh các vận động viên giao bóng và sử dụng các thiết bị hiện đại để theo dõi chính xác sự chuyển động ánh mắt của họ. Các cầu thủ bình thường hay tập trung vào quả bóng. Nhưng trong khoảng thời gian ngắn ngủi khi bắt đầu giao bóng và khoảnh khắc chiếc vợt đánh vào trái bóng – chính là khoảng thời gian khi Braden có thể đoán được cú bóng lỗi hay không – thì các cầu thủ giỏi nhất lại không hề nhìn vào quả bóng. Họ nhìn vào phần hông, vai và tay của đối thủ. Chúng có thể nói lên đối thủ sẽ đánh quả bóng hướng tới đâu. Các nhà nghiên cứu cho dừng hình chiếu tại thời điểm tiếp xúc bóng và hỏi các chủ thể về hướng đi của quả giao bóng. Các cầu thủ bình thường, vốn tập trung vào quả bóng, không có ý kiến gì nhưng những cầu thủ giỏi nhất lại biết. Kết quả là họ có thể lựa chọn tư thế thích hợp để đáp trả cú đánh trước khi đối thủ giao bóng. Khi bóng tới họ đã sẵn sàng ở đó. Họ cũng tìm cách để phản công nhanh hơn mà không cần cải thiện thời gian phản ứng.

Các nhà nghiên cứu cũng tìm ra hiện tượng tương tự ở nhiều môn thể thao và các loại hình khác. Ở các môn như cầu lông, cri-kê, khúc côn cầu, bóng quần hay bóng chuyền, những cầu thủ giỏi nhất có thể đoán được điều gì sắp xảy ra nhanh hơn các cầu thủ bình thường. Ngoài thể thao, ta có thể thấy điều tương tự trong một kỹ năng thông dụng khác, đó là đánh máy. Tại sao một số người có thể đánh máy nhanh hơn hầu hết mọi người? Như trong môn quần vợt, một cầu thủ có thể thành công bằng cách cải thiện tốc độ phản ứng. Người đánh máy giỏi thường nhìn văn bản trước một chút để đủ thời gian đưa ngón tay tới bàn phím cần đánh chữ kế tiếp (và, đặc biệt, để dùng tay còn lại đánh chữ một cách liên tiếp và rất nhanh; đây cũng là cách hiệu quả nhất để họ giỏi hơn những người đánh máy bình thường). Và khi các nhà nghiên cứu không cho nhìn trước văn bản thì họ cũng chỉ đánh như người mới vào nghề mà thôi.

Đôi lúc, với việc phát huy kiến thức tốt hơn và nhanh hơn về những gì nhìn được, những người giỏi nhất có thể dự đoán tốt hơn.

Ví dụ, để kiểm tra những lái xe giỏi và mới vào nghề về phản ứng của họ trước những tình huống nguy hiểm, họ được xem các bộ phim về những tai nạn nguy hiểm khác nhau, tất nhiên là dưới góc độ của một người lái xe. Một lần nữa, các lái xe giỏi, vốn đối mặt với những hạn chế tương tự về thời gian phản ứng, cũng không phản ứng nhanh hơn những người mới nhưng họ hiểu nhanh hơn về những gì đang nhìn thấy. Các lái xe mới mất nhiều thời gian hơn để phân tích và tìm cách giải quyết sự việc. Trong khi các lái xe giàu kinh nghiệm hiểu đúng ngay tình huống, vì vậy họ có nhiều thời gian để tìm cách ứng phó hơn.

Thậm chí, các nghệ sĩ xiếc tung hứng cũng có khả năng tương tự. Trò tung hứng – giống như cách ta quản lý cuộc sống của mình – là một kỹ năng kiểm soát liên tục, quan sát các trái bóng và liên tục điều chỉnh chúng. Người tung hứng giỏi không cần nhìn tất cả các trái bóng. Khi tầm nhìn bị hạn chế họ có thể điều chỉnh để chỉ cần nhìn được đỉnh của từng đường bóng là đủ. Mặc dù nhìn rất ít, nhưng họ có thể nhìn được nhiều hơn những người tung hứng bình thường và hiểu tất cả những gì họ cần phải làm.

Từ đầu tới giờ ta đã xem xét chỉ một loại tình huống trong đó những người giỏi nhất có thể nhìn ra nhiều điều hơn – những trường hợp đòi hỏi sự phản ứng nhanh nhạy. Trên thực tế, khả năng vượt trội của họ còn được thể hiện theo nhiều cách khác nữa.

Thử lấy ví dụ về việc đọc tia X-quang. Trong trường hợp này, thời gian phản ứng không đóng vai trò quan trọng nhưng khả năng rủi ro có thể rất cao. Một nghiên cứu yêu cầu các chuyên gia X-quang và bác sĩ nội trú năm thứ nhất tới năm thứ tư phân tích một số tia X-quang, trong thời gian bao lâu tùy họ, sau đó chẩn đoán và đưa ra kết luận của họ về các bệnh phát hiện được. Mẫu phim X-quang sử dụng trong nghiên cứu này chỉ ra rất nhiều bệnh như các khối u di căn hay xẹp phổi.

Không có gì ngạc nhiên khi các chuyên gia làm tốt hơn, ví như họ có thể chỉ ngay ra tình trạng xẹp phổi. Tại sao? Thùy giữa của phổi bị xẹp thường để lại hình ảnh mờ trên phim X-quang; điều này cũng có thể được chẩn đoán là khối u. Chẩn đoán chính xác đòi hỏi các bác sĩ phải xem xét các dấu hiệu khác như thể tích phình to của thùy

kế bên. Khi đọc phim X-quang, các chuyên gia dựa vào một số đặc điểm quan trọng để tìm ra nguyên nhân, giúp họ chẩn đoán và phân biệt bệnh một cách chính xác. Ví dụ, trên phim X-quang, các khối u thường biểu hiện là những nốt chấm mờ nhưng các bác sĩ nội trú lại coi đó là “hiện tượng mờ phổi” và dự đoán đó là tình trạng phù phổi do bệnh lý của tim. Trong khi đó, các chuyên gia đã chẩn đoán chính xác mỗi chấm mờ chính là một khối u.

Không phải mắt của các chuyên gia tinh hơn bởi tất cả họ cùng nhìn vào những phim X-quang như nhau và đều thấy chúng một cách rõ ràng. Sự khác biệt không phải ở những gì nhìn thấy mà là những gì họ nhận thức được.

Khả năng nhận thức của các chuyên gia tốt hơn; họ lắng nghe và cảm nhận nhiều hơn. Các phi công được đào tạo và những người mới tập sự được yêu cầu lắng nghe một đoạn hội thoại giữa phi công và bộ phận kiểm soát không lưu, sau đó chọn ra một biểu đồ tiêu biểu nhất cho tình huống họ vừa được nghe. Các phi công được đào tạo thực hiện yêu cầu này tốt gấp hai lần. Hay các nhạc sĩ giỏi hơn những người không chuyên rất nhiều trong việc phát hiện sự khác biệt rất nhỏ trong âm độ và cường độ của nốt nhạc. Mọi chủ thể trong những nghiên cứu này đều được nghe giống nhau nhưng những người có nhiều năm luyện tập đã thể hiện nhận thức tốt hơn nhiều.

Mối tương quan giữa những phát hiện này với lĩnh vực kinh doanh cũng rất rõ ràng. Đặc biệt ta có thể rút ra một số cách để áp dụng trực tiếp trong kinh doanh.

Họ hiểu được tầm quan trọng của những nhân tố mà người bình thường không chú ý đến.

Giống như trường hợp các vận động viên quần vợt hàng đầu không để mắt vào trái bóng mà tập trung vào các cử động cơ thể của cầu thủ giao bóng, nhân tài trong những lĩnh vực khác cũng học cách phát hiện ra các thông tin ẩn chứa quan trọng. Đôi lúc những dấu hiệu này rất sâu sắc và được nhiều người biết tới. Hơn 30 năm trước, khi Wal-Mart đã rất nổi tiếng vì cách xây dựng mối quan hệ với người lao động, thì Sam Walton tìm ra một phương thức cải tiến

để đo mức độ hài lòng của khách hàng. Ông nhận ra rằng chỉ số tốt nhất để xác định khách hàng hài lòng đến đâu chính là đánh giá mức độ hài lòng của chính người lao động. Cách người chủ đối xử với người lao động chính là cách họ đối xử lại với khách hàng (các công ty nên suy ngẫm về bài học này.)

Các dấu hiệu này tuy nhỏ nhưng lại nói lên nhiều điều. Một nhà quản lý bán lẻ nổi tiếng với việc cho khảo sát các vết dầu bên trong chỗ để xe của một cửa hàng chỉ để nghiên cứu xem khách hàng bảo dưỡng xe ô tô của họ tốt đến đâu; qua đó đánh giá lại tình hình tài chính của họ. Vào thập kỷ 80, khi bùng nổ xu hướng giảm cân, một doanh nghiệp khảo sát thị trường, thông qua các số liệu phân tích doanh số quần áo bán ra, đã phát hiện ra rằng khối lượng bán ra quần áo cỡ lớn và ngoại cỡ đang gia tăng nhanh chóng. Đây chính là một cảnh báo sớm về việc người Mỹ đang ngày một mập lên, chứ không hề gầy đi. Laura Rittenhouse, một kiểu phân tích tài chính đặc biệt, cho phép ta đếm được số lần chữ TÔI được lặp lại trong các bức thư thường niên do Chủ tịch hội đồng quản trị của doanh nghiệp gửi tới các cổ đông; cùng với những dấu hiệu khác trong lá thư để dự đoán được tình hình của công ty.

Thường thì các dấu hiệu ẩn chứa này là những bí mật được trông giữ cẩn thận. Ví dụ, một số quỹ phòng hộ sử dụng các mô hình đầu tư xây dựng trên những mối quan hệ tin cậy mà người sáng lập quỹ có được trong thị trường tài chính. Khoa học kỹ thuật thời kỳ Phục Hưng cũng sử dụng mô hình như vậy, và cá nhân người sáng lập – James Simons – sau vài năm, đã kiếm ra hơn một tỷ đô-la một năm từ quỹ này. Nếu các mô hình độc quyền thời kỳ Phục Hưng sau này trở nên nổi tiếng và được áp dụng rộng rãi thì ưu điểm của quỹ lại mất đi. Chính vì thế mà Simon không muốn nói nhiều về chúng nữa. Tương tự trong kinh doanh và các lĩnh vực khác, các dấu hiệu ẩn chứa này rất có giá trị mà hầu hết chúng ta không hề biết.

Nhìn chung, mặc dù các dấu hiệu này là điều bí mật nhưng việc phát triển và sử dụng chúng vẫn đòi hỏi sự luyện tập bền bỉ. Ví dụ, nếu bây giờ chơi quần vợt, bạn có thể biết một trong những cách đáp trả thành công cú giao bóng của các vận động viên chuyên nghiệp. Nhưng chỉ với thông tin đó thì chắc chắn bạn sẽ không hiện

thực hóa được trên sân cỏ. Vì bạn chưa từng dành hàng trăm giờ đồng hồ luyện tập cách đọc các cử động khó thấy ở hông, vai và cánh tay của đối phương. Hầu hết các dấu hiệu này cần phải qua luyện tập mới nhận biết được.

Họ nhìn xa hơn

Khi các nhạc sĩ hay người đánh máy giỏi nhìn trước vào trang giấy thì chính là họ đang nhìn vào tương lai của chúng. Biết được cái gì phía trước, họ sẽ chuẩn bị sẵn sàng và do vậy có thể làm tốt hơn. Chỉ cần nhìn trước một giây thôi, nhưng chính thời khắc đó tạo nên tất cả sự khác biệt. Trong các lĩnh vực khác, thời gian rõ ràng có nhiều hơn và đó chính là lợi thế.

Điều này không áp dụng cho những nhà tiên tri hay chiêm tinh như Nostradamus. Phần lớn năng lực dự đoán trước bắt nguồn từ việc nâng tầm nhìn của mình hướng về một triển vọng mới. Luyện tập thường xuyên và bền bỉ sẽ giúp nâng cao năng lực này. Lần cuối cùng bạn, trong vai trò làm việc của mình, tham gia thảo luận kỹ về tình hình kinh doanh của công ty trong 5 năm tới là khi nào? Hay sau 15 năm nữa? Không chỉ về tương lai doanh nghiệp mà cả về môi trường kinh doanh, các đối thủ cạnh tranh, quy tắc điều chỉnh và nhiều nhân tố ảnh hưởng khác. Những cuộc thảo luận như vậy hiếm khi diễn ra ở những bộ phận khác ngoài cấp lãnh đạo, trong khi đó, theo kinh nghiệm của những vĩ nhân, việc này mang lại nhiều lợi ích cho tất cả mọi người

Rất ít công ty có chiến lược hoạch định kế hoạch cho tương lai. Học giả người Nhật – John Nathan – nhớ lại cuộc gặp với người sáng lập ra tập đoàn Panasonic – ông Konosuke Matsushita, một trong những doanh nhân vĩ đại nhất của thế kỷ XX. Họ cùng ngồi trên một con thuyền nhỏ trong khuôn viên hồ nước của công ty. Ông Matsushita khẽ vỗ tay một lần, trong khoảnh khắc đó, một số con cá lớn ngoi lên trên mặt nước vì chúng nhận ra tín hiệu được cho ăn. “Những con cá đã quen với điều này từ rất lâu”, ông nói. “Chúng sẽ còn sống ở đây trong hàng trăm năm.” Matsushita còn nhìn xa hơn thế: ông đã lên kế hoạch cho 500 năm tới của công ty mình. Bây giờ mới hơn 90 năm và công ty ông vẫn giữ nguyên vị thế của mình trong ngành công nghiệp điện tử đầy biến động.

Các công ty dầu mỏ thường buộc phải lên kế hoạch cho tương lai xa hơn nhiều ngành khác. Họ phải mất rất nhiều năm để đàm phán quyền lợi khai thác ở một mỏ dầu; sau đó mất thêm một thập kỷ nữa để phát triển; và nếu may mắn thì nhiều thập kỷ sau mới có thể sản xuất ra dầu. Chính vì vậy, nhiều công ty dầu mỏ lớn phải lên kế hoạch dự báo về nguồn cung cầu dầu mỏ trong một trăm năm tới. Những công ty giỏi nhất sẽ nhìn thấy nguyên nhân và hiệu quả qua các con số. Ví dụ, công ty Shell nổi tiếng về việc dự đoán chính xác lệnh cấm vận dầu của chính phủ Ả Rập vào những năm 1970. Không viễn cảnh nào về việc cấm vận sẽ xảy ra, vì viễn cảnh chỉ là sự vận dụng quá khứ chứ không mang tính dự báo. Nhưng một trong những viễn cảnh – do một tổ chức chiến lược cố tình tạo ra – đã báo hiệu sự rủi ro tại Ả Rập làm gia tăng giá dầu, khiến các nhà sản xuất dầu mỏ Ả Rập suy nghĩ lại về việc tại sao họ ấn định giá dầu như đã làm. Sau khi phân tích kỹ, các nhà quản lý của Shell thấy rằng các nhà sản xuất dầu mỏ Ả Rập, vốn tức giận với việc chính quyền Mỹ ủng hộ I-xra-en trong cuộc chiến tranh Sáu ngày, có thể tiến hành ngay một lệnh cấm vận hoặc hạn chế nguồn cung dầu mỏ.

Với sự vận dụng của mình, các nhà lãnh đạo của Shell có thể nhìn thấy những sự kiện dẫn tới lệnh cấm vận, nhờ vậy, khi điều đó xảy ra, họ đã chuẩn bị ứng phó tốt hơn so với các đối thủ khác. Họ hạn chế mở rộng nhà máy lọc dầu, sử dụng chính những nhà máy của mình để tinh chế các loại dầu thô. Trong khi đó, các đối thủ của họ chao đảo vì cú sốc này. Kết quả là Shell đã vượt qua giai đoạn khó khăn đó tốt hơn bất cứ công ty sản xuất dầu mỏ lớn nào khác.

Ngày nay, lợi ích của việc dự đoán trước tình hình vẫn đang gây nhiều tranh cãi do sự phát triển vượt trội của xu thế ngắn hạn. Quan niệm từ xưa đến nay là không ai tiên liệu sự việc quá ba tháng. Tuy nhiên, cũng không hoàn toàn như vậy. Hãy nhìn lên các bảng chứng khoán hằng ngày, bạn sẽ thấy rất nhiều công ty, phần đông thuộc lĩnh vực công nghệ sinh học và thông tin, mặc dù chưa tạo ra lợi nhuận trong thời gian trước mắt nhưng cổ phiếu của họ vẫn được định giá. Các nhà đầu tư đang định giá chính tương lai của doanh nghiệp. Xu hướng thời trang trên thị trường thường có quá trình

hình thành và thoái trào, nhưng luôn phải tính tới xu thế trong tương lai. Nếu làm được sẽ là một lợi thế rất lớn.

Họ biết nhiều hơn dù nhìn thấy ít hơn

Khả năng này rất quan trọng để đạt được thành công trong mọi mặt của đời sống vì không bao giờ chúng ta có đủ thông tin như mong muốn. Việc tiếp nhận thông tin buộc mọi người đối mặt với hai vấn đề: tổn thời gian và tổn tiền. Nhanh chóng ra những quyết định đúng đắn với mức chi phí thấp nhất chính là một lợi thế cạnh tranh ở mọi nơi.

Những người xuất sắc nhất, thông qua luyện tập bền bỉ, hiểu rằng khả năng ra quyết định là điều cốt yếu nhất. Trong vòng nửa giây, người cảnh sát phải học cách quyết định có nổ súng hay không. Các cầu thủ tiền vệ học cách quyết định có ném bóng hay không, và nếu có thì ném vào đâu. Kể cả trong kinh doanh, trước những thông tin ít ỏi, thì khả năng ra quyết định nhanh chóng chính là một lợi thế. Có thể dễ dàng thấy điều này nhất ở phố Wall, nơi chỉ cần 30 giây có thể chuyển một thương vụ từ thành công sang thất bại. Điều này cũng đúng với những công việc không quá thúc ép về thời gian. Jack Welch, người luôn coi trọng khả năng quyết định của con người, đôi lúc cũng ra những quyết định rất nhanh chóng. Trong một bữa ăn trưa, ông gặp một nhân viên kiểm toán trẻ của GE tên là John Rice, ông nhớ lại, "Tôi mến anh ta ngay lập tức." Với việc tạo được một ấn tượng mạnh mẽ với Welch, Rice lập tức có được sự thăng tiến trong sự nghiệp. Từ thời điểm bước ngoặt đó, Rice trở thành một trong những ngôi sao sáng của GE và ở tuổi 50 đã giữ chức phó chủ tịch công ty. Welch không biết nhiều về Rice mà chỉ đủ hiểu về anh. Ông hiểu điều đó vì khả năng đánh giá con người một cách kỷ luật và sâu sắc là mối quan tâm hàng thập kỷ trong sự nghiệp của Welch.

Họ có sự phân biệt sáng suốt hơn bình thường.

Đó là trường hợp của Charles Revson, một doanh nhân đã xây dựng Revlon thành một hãng mỹ phẩm nổi tiếng. Ông có thể phân biệt những sắc thái khác nhau của màu đen, một kỹ năng rất khó kể cả với những chuyên gia về màu sắc. Khả năng đó là một phép ẩn dụ cho việc đánh giá mọi việc. Ví dụ, có thể nói rằng người quản lý

đó “tốt với mọi người”. Và cũng có thể hỏi liệu người quản lý đó có khi nào nhận thấy mình không còn tạo ra áp lực cho nhân viên không? Nếu vậy thì đây là một vấn đề hay một cơ hội? Cần đề xuất phản ứng ra sao? Mức hiệu quả và không hiệu quả ra sao, và nếu có thì áp dụng thế nào? Nó giống như việc chỉ nhìn thấy một màu đen và năm sắc thái khác nhau của màu đen. Nó giúp ích trong việc đánh giá con người, tình huống, đề xuất, việc thực hiện, sản phẩm và nhiều thứ khác. Trong mỗi trường hợp, nhìn thấy những điều người khác không thấy là một cách để nhận thức được nhiều hơn.

Tất cả những khả năng cốt yếu này có được nhờ quá trình đào tạo và luyện tập bền bỉ. Ta biết điều này vì trong nhiều trường hợp, chúng là những khả năng do chăm chỉ làm việc và do nỗ lực truyền đạt lại từ người hướng dẫn mà có. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng những khả năng này thông thường không vượt ra ngoài lĩnh vực họ được đào tạo. Ví dụ, ta có thể nói một nhạc sĩ xuất sắc “có tai nghe tốt” nghĩa là họ có khả năng phân biệt tốt. Nhưng nghiên cứu chỉ ra rằng những nhạc sĩ có thể phân biệt tốt nhạc điệu lại không hơn người bình thường trong việc phân biệt âm điệu giọng nói. Luyện tập có ý thức giúp ta đạt được những khả năng đặc biệt vượt trội trong lĩnh vực của mình.

Biết nhiều hơn

Rõ ràng là các vĩ nhân biết nhiều hơn người bình thường; ví dụ, ta nghĩ rằng một nhà đầu tư xuất sắc sẽ biết nhiều về lĩnh vực của mình hơn những nhà đầu tư bình thường khác. Nhưng có lẽ không hẳn vậy; trên thực tế đã có giai đoạn nhiều nhà nghiên cứu tin là điều này không chính xác. Một phần những gì họ tin tưởng cũng là những gì hầu hết chúng ta đều nghĩ tới.

Những nhà nghiên cứu này tin rằng không phải kiến thức xuất chúng mà chính là khả năng và phương pháp tư duy xuất chúng đã tạo nên thành công lớn. Bạn thật sự không cần biết quá nhiều về một lĩnh vực mà chỉ cần biết cách tốt nhất để phân tích và thấu hiểu vấn đề. Thậm chí, bạn chỉ cần biết ít hơn thế nếu khả năng tư duy và phân tích của bạn được máy tính hỗ trợ thêm. Điều này đặc biệt thông dụng từ buổi sơ khai của thời đại máy tính, từ những năm 1950 đến 1970, khi các nhà khoa học tìm cách tạo ra những chiếc

máy thông minh hoặc thứ gì đó tương tự. Tham vọng của họ đạt được khi vào năm 1957 khi hai nhà khoa học (Herbert Simon và Allen Newell) tuyên bố tìm ra một chương trình máy tính mà họ gọi là Chiếc máy giải quyết những vấn đề phổ biến. Chiếc máy không biết bất cứ vấn đề gì đặc biệt nhưng nắm được những quy tắc logic và chiến lược giải quyết vấn đề. Những điều này, trên lý thuyết, có thể được áp dụng một cách phổ biến. Nó chưa bao giờ giải quyết được vấn đề thực tế nào, nhưng đã chỉ ra nhiều hướng giải quyết khoa học. Vì vậy, bạn không cần kiến thức đặc biệt nào cả, chỉ cần một chiếc máy tính thông minh là đủ.

Cuối cùng, các nhà nghiên cứu bắt đầu nhận ra rằng chiếc máy tính cung cấp kiến thức miễn phí không mang lại kết quả như họ mong đợi. Để hiểu tại sao phương pháp của họ không hiệu quả, ta sẽ cùng xem xét một trong những thử nghiệm nổi tiếng nhất: đó là việc tạo ra chương trình chơi cờ vua trên máy tính.

Đây là sự bố trí hoàn hảo cho cách tiếp cận kiến-thức-không-thành-vấn-đề. Chỉ cần cho máy tính biết các quy tắc và đối tượng của trò chơi và sau đó để nó tự xử lý bằng tốc độ và khả năng tư duy sắc bén của nó. Chiến thắng của máy tính là điều không cần bàn cãi.

Nhưng con người vẫn giành chiến thắng. Đó quả là vấn đề lớn vì các nhà nghiên cứu cờ vua đã tính toán rằng kể cả những kỳ thủ xuất sắc nhất cũng cần khoảng mười lăm giây để suy nghĩ và đưa ra một nước cờ. Ngược lại, những chương trình cờ vua đầu tiên cũng có thể phân tích được hàng ngàn nước cờ mỗi giây. Vậy tại sao con người vẫn giành chiến thắng? Khi Garry Kasparov, nhà quán quân tại thời điểm đó, đấu với chương trình Deep Blue nổi tiếng của IBM vào năm 1996, máy tính đã đánh giá được 100 triệu nước cờ mỗi giây – và Kasparov vẫn thắng. Một năm sau, máy tính được nâng cấp để đánh giá được 200 triệu nước cờ mỗi giây, và cuối cùng đã giành chiến thắng trong cuộc thi gồm sáu ván đấu: một người hai ván và hòa ba.

Với những lợi thế đáng kinh ngạc, tại sao máy tính vẫn thua hoặc hòa, thậm chí cả khi đấu tay đôi với một cá nhân? Câu trả lời là con người sở hữu một thứ gì đó mà máy tính không có. Đó là kho kiến

thức khổng lồ về cờ vua – cách các nhà quán quân trước đây đi những nước cờ đáp trả trong những thế cờ khác nhau; sự lựa chọn nước cờ khác nhau sẽ cho ra những kết quả khác nhau. Cuối cùng, các nhà nghiên cứu trên rất nhiều lĩnh vực khác nhau cũng đã nhận ra điều bí mật nằm ở đâu. “Kiến thức là thành phần quan trọng nhất trong bất cứ hệ thống chuyên môn nào,” ba nhà khoa học hàng đầu về hệ thống máy tính (Bruce G. Buchanan, Randall Davis, và Edward A. Feigenbaum) đã viết. “Các chương trình phong phú về phương pháp kết luận thông thường – một vài trong số đó thậm chí có cả khả năng logic toán học – nhưng thiếu kiến thức khoa học chuyên ngành, nên không có mấy tác dụng cho chuyên môn.” Họ kết luận: “Kiến thức chứa đựng sức mạnh.”

Các nhà nghiên cứu khác nhau đã tới cùng một đích bằng những lộ trình khác nhau khi nghiên cứu về cờ vua. Một nhà tâm lý học người Hà Lan tên là Adriaan de Groot đã so sánh các quán quân cờ vua thế giới với các kỳ thủ giỏi ở câu lạc bộ, và thật ngạc nhiên, các quán quân cũng không hơn các kỳ thủ khác khi cân nhắc nước cờ, tìm ra những nước đi hay hơn (nhiều nước đi hơn trong tương lai) hay quy tắc chọn những nước đi khác. Tóm lại, trí tuệ của họ dường như không phản ứng nhanh hơn. Vậy điều gì làm họ giỏi hơn?

Một phần của câu trả lời – có thể áp dụng cho mọi lĩnh vực – là họ có nhiều kiến thức về lĩnh vực của mình hơn. Trong cờ vua, các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng (phương pháp sử dụng sẽ được đề cập sau) các quán quân sở hữu nhiều kiến thức về cờ vua hơn, với hệ số chênh lệch từ 10 đến 100. Cũng như vậy, các cá nhân xuất chúng ở nhiều lĩnh vực khác cũng có cách tổ chức và củng cố kiến thức tốt hơn, giúp họ đưa ra cách giải quyết vấn đề cơ bản khác biệt và hiệu quả hơn. Ví dụ, nghiên cứu đưa ra cho hai nhóm chủ thể – các nhà vật lý giỏi và những sinh viên mới bắt đầu học môn vật lý – hai mươi tư hiện tượng vật lý và yêu cầu họ phân loại. Các sinh viên phân loại dựa theo những đặc điểm rõ ràng nhất như hiện tượng ma sát hay mặt nghiêng. Trong khi đó, các nhà vật lý kinh nghiệm hơn lại phân loại theo những nguyên tắc cơ bản như định luật 2 Newton – vốn rất cần để giải thích các hiện tượng vật lý.

Các nghiên cứu trên nhiều lĩnh vực khác cũng cho những kết quả tương tự.

Các chuyên gia tâm lý phân loại bệnh án theo nhân tố liên quan tới phương pháp điều trị, trong khi những người mới vào nghề lại phân loại theo biểu hiện bên ngoài. Ngư dân có đầu óc kinh tế thường phân loại sinh vật đánh bắt được ngoài đại dương theo những tiêu chí mang tính thực tế cao như giá trị thương mại của từng loại, còn những ngư dân ít kinh nghiệm lại phân loại theo đặc điểm bên ngoài của sinh vật. Nhìn chung, kiến thức của những người xuất sắc nhất thường thống nhất và gắn kết với những nguyên tắc ở mức cao hơn.

Kinh doanh cũng vậy. Nhiều công ty thường cho những người giỏi nhất có cơ hội mở mang kiến thức bằng cách chỉ định họ làm nhiều công việc khác nhau về bản chất và vị trí – như công việc điều hành, công việc của nhân viên, trong nước và trên toàn thế giới. Bằng cách này, những người giỏi nhất học được một vài hoặc tất cả những kiến thức quan trọng nhất trong kinh doanh.

Rất nhiều công ty thành công đều ghi nhận tầm quan trọng của kiến thức sâu rộng trong lĩnh vực đặc trưng của họ, ngược lại với khả năng quản lý nói chung. Sự tương phản tương tự xảy ra nhiều năm trước khi các nhà khoa học cố gắng tạo ra chiếc máy giải quyết những vấn đề phổ biến; cộng đồng doanh nghiệp Mỹ cũng theo đuổi việc nghiên cứu này. Trong nhiều thập kỷ, các trường đào tạo kinh doanh và các công ty hàng đầu luôn nỗ lực đào tạo ra những nhà quản lý xuất sắc có khả năng chèo lái công ty nhờ chính những kỹ năng quản lý mà họ được học. Họ không có nhiều kiến thức trên lý thuyết về việc kinh doanh nhưng lại nắm vững chiến lược giải quyết những vấn đề trong kinh doanh.

Nhưng đó không phải là cách quản lý hiệu quả ở những công ty thành công nhất. Khi Jeff Immelt trở thành chủ tịch của GE vào năm 2001, ông cho tiến hành một nghiên cứu về các công ty thành công nhất trên thế giới – những công ty, trong nhiều năm liền, có mức phát triển nhanh hơn nhiều so với nền kinh tế và mang lại lợi nhuận lớn cho cổ đông. Giữa họ có điểm gì chung? Nghiên cứu đã phát hiện ra rằng: Những công ty này đều đánh giá cao “khả năng

chuyên môn” của người lãnh đạo – tức là kiến thức sâu rộng về lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp. Immelt cũng chỉ rõ “chuyên môn sâu rộng” là tiêu chí thăng tiến đầu tiên ở GE. Ông đã giải thích với tạp chí *Harvard Business Review* như sau: “Những bộ phận thành công nhất của GE là những có người lãnh đạo đã gắn bó lâu dài với công ty. Hãy suy ngẫm về nhiệm kỳ lâu dài của Brian Rowe trong ngành động cơ máy bay. Với kiến thức sâu rộng về ngành này, ông đã đưa ra bốn hay năm quyết định trọng yếu, giúp mang lại cho công ty rất nhiều lợi nhuận – có lẽ nhiều bằng số lợi nhuận chúng ta mang lại sau tận 50 năm đứng trên cương vị lãnh đạo. Điều tương tự cũng áp dụng với GE. Những nơi nhân sự bị đảo lộn, giống như việc tái bảo hiểm, chính là nơi bạn sẽ thấy sự thất bại”

Xây dựng và phát triển kiến thức là một trong những điều mà luyện tập có ý thức luôn hướng tới. Bền bỉ nỗ lực để phát triển khả năng của mình trong một lĩnh vực đòi hỏi sự tích lũy tri thức và kiên trì theo đuổi trong nhiều năm giúp phát triển khả năng kết nối, tổ chức và vận dụng kiến thức một cách hiệu quả. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng, tầm quan trọng chủ yếu của kiến thức trong thành công lớn cũng tạo ra nhiều cản trở với lý thuyết tin rằng thành công lớn nhờ vào thiên bẩm, vì không ai sinh ra đã sở hữu một kho kiến thức rộng lớn.

Vai trò cốt yếu của kiến thức yêu cầu các vĩ nhân phải phát triển một đặc điểm chủ yếu khác. Xét cho cùng, nếu có một kho kiến thức mà bạn không thể ghi nhớ và áp dụng ở từng thời điểm quan trọng thì cũng không có ý nghĩa gì.

Ghi nhớ nhiều hơn

Bạn thử nhớ lại đoạn mô tả ở chương 3 về việc nghiên cứu trí nhớ của các kỳ thủ. Kỳ thủ dày dạn kinh nghiệm chỉ cần vài giây nhìn vào một nước cờ trong bàn cờ 25 quân và có thể nhớ được chính xác từng vị trí. Trong khi những người mới chơi chỉ nhớ được vị trí của khoảng 5 quân. Nhưng nếu để vị trí các quân cờ một cách ngẫu nhiên thì khả năng ghi nhớ của họ không khác nhau mấy. Kết luận có được là các kỳ thủ hàng đầu không có một trí nhớ phi thường mà chỉ sở hữu khả năng ghi nhớ tuyệt vời vị trí của các nước cờ. Ta vẫn chưa trả lời được câu hỏi, họ đã làm như thế nào? Nói cách khác là

họ làm thế nào để nhớ được nhiều như vậy? Nhìn rộng ra thì tại sao những vĩ nhân ở mọi lĩnh vực đều có khả năng nhớ lại tốt hơn mức có thể? Jack Nicklaus có thể nhớ lại chính xác mọi cú đánh bóng của mình ở tất cả các giải thi đấu. Các doanh nhân thành đạt thường nhớ được các con số cụ thể trong các bản thuyết minh tài chính cũ. Những nhà nghiên cứu thấy rằng các vĩ nhân trong hầu hết mọi lĩnh vực thường sở hữu một trí nhớ siêu việt về các thông tin trong lĩnh vực của họ. Vậy đâu là lời giải thích?

Một phần của câu trả lời có thể thấy được từ kết quả cuộc nghiên cứu về các kỳ thủ. Thí nghiệm đưa ra vị trí quân cờ trong một vài giây và yêu cầu hai nhóm chủ thể nhớ lại – nó giống như một bài kiểm tra đơn giản về trí nhớ tạm thời. Đó là loại trí nhớ theo đó ta lưu giữ thông tin trong một thời gian ngắn, và nếu có điều gì khác xen vào thì ta sẽ quên ngay những gì mình vừa cố ghi nhớ. Nghiên cứu trong nhiều thập kỷ cho thấy trí nhớ tạm thời trung bình chỉ bao gồm khoảng bảy mục. Khả năng ghi nhớ tạm thời ở mỗi người dường như không khác nhau mấy, thông thường rơi vào khoảng từ năm đến chín mục.

Như đã nói ở trên, các nhà nghiên cứu về cờ vua thấy rằng những kỳ thủ xuất sắc chỉ sở hữu một trí nhớ tạm thời trung bình khi phải nhớ lại vị trí ngẫu nhiên của các quân cờ. Đáng ngạc nhiên hơn là với các nước cờ thật sự, các kỳ thủ cũng chỉ có trí nhớ tạm thời trung bình trong cái mà họ gọi là từ năm đến chín “mục”, cũng giống như những người mới chơi mà thôi. Sự khác biệt nằm ở chính những “mục” đó.

Các nhà nghiên cứu đã đề xuất ra cái được gọi là lý thuyết nhóm dữ liệu. Mọi chủ thể trong cuộc thí nghiệm nhớ được nhiều hoặc ít hơn cùng một số lượng thông tin. Với những người mới, một quân cờ cụ thể trong một bàn cờ cụ thể là một nhóm dữ liệu. Nhưng với những kỳ thủ, vốn đã nghiên cứu các nước cờ trong nhiều năm, khái niệm nhóm dữ liệu rộng lớn hơn, bao gồm toàn bộ các quân cờ trong một thế cờ cụ thể.

Sự khác biệt ở đây giống như sự khác biệt giữa chữ cái và từ vựng.

Thử tưởng tượng rằng bạn biết tất cả các chữ trong bảng chữ cái nhưng không biết cách ghép chúng thành các từ. Sau đó, bạn được nhìn một từ trong năm giây, ví dụ như từ “người biên soạn từ điển”, và được yêu cầu nhớ lại các chữ cái theo đúng thứ tự. Vì bạn chỉ được nhìn một loạt các chữ cái trong một khoảng thời gian eo hẹp nên rất khó để nhớ được quá bảy chữ đầu tiên. Nhưng trên thực tế, bạn ghi nhận những chữ cái này theo một từ mà bạn quen thuộc – một từ có 13 chữ cái – và như vậy bạn có thể dễ dàng nhớ được toàn bộ các chữ cái theo đúng thứ tự sắp xếp. Bạn không cần đến năm giây để nhớ vì một nửa giây đã là quá nhiều. Dù phải suy nghĩ một chút nhưng bạn thậm chí còn có thể nhắc lại chính xác toàn bộ thứ tự các chữ cái theo chiều ngược lại.

Khi các kỳ thủ nhìn vào một bàn cờ là họ nhìn vào những từ vựng chứ không phải các chữ cái. Thay vì quan sát cả 25 quân cờ, họ chỉ cần nhìn từ 5 đến 6 nhóm quân. Nhờ vậy, họ có thể dễ dàng nhớ ra vị trí của tất cả. Tương tự như vậy, bạn hãy nhớ lại thảo luận trước đây của chúng ta về việc các cầu thủ “giỏi nhất” có thể hơn các cầu thủ “giỏi” từ mười đến một trăm lần. Nhóm dữ liệu này là các đơn vị của kiến thức. Các nhà nghiên cứu ước tính rằng các cầu thủ “giỏi” có “vốn từ vựng” vào khoảng 1.000 nhóm dữ liệu, trong khi con số đó của các cầu thủ “giỏi nhất” là từ 10.000 đến 100.000.

Lý thuyết nhóm dữ liệu rất có giá trị, mang tính thuyết phục và có thể được áp dụng rộng rãi. Nhưng nếu để giải thích về trí nhớ đáng nể của các kỳ thủ xuất sắc nhất cũng như của các vĩ nhân trong những lĩnh vực khác thì sẽ gặp phải một số vấn đề. Nó có thể dùng để giải thích cho trí nhớ tạm thời về vị trí của các quân cờ; có thể coi là chúng được lưu giữ trong phần trí nhớ ngắn hạn. Việc lưu trữ những nhóm dữ liệu lớn hơn sẽ giúp các kỳ thủ hàng đầu vượt qua được hạn chế cố hữu của loại trí nhớ này. Nhưng trí nhớ tạm thời rõ ràng không kéo dài được lâu và sẽ lập tức biến mất nếu trí óc ta chuyển sang một vấn đề khác. Đó là lý do tại sao bạn phải viết lại các số điện thoại ngay khi nghe được chúng, bởi chỉ cần một tiếng chuông cửa vang lên là bạn có thể quên mất chúng.

Nhưng bây giờ ta hãy cùng suy ngẫm về trường hợp các kỳ thủ có thể đồng thời đánh mười ván cờ trong tình trạng bị bịt mắt. Họ

không thể lưu giữ toàn bộ bản cờ trong trí nhớ tạm thời vì nếu làm vậy, mỗi lần chuyển sang một ván khác, họ sẽ quên ngay ván trước đó. Họ cũng không thể sử dụng trí nhớ dài hạn được vì, ít nhất như cách hiểu thông thường về loại hình trí nhớ này, việc lưu giữ và lấy ra thông tin đủ nhanh và đủ chính xác để sử dụng trong một ván cờ là điều không thể. Vậy họ đã làm như thế nào? Câu trả lời nếu có được sẽ lý giải cho thành công lớn không chỉ của các kỳ thủ mà của những bác sĩ phẫu thuật giỏi nhất, những lập trình viên viết phần mềm máy tính, kiến trúc sư thiết kế tòa nhà, chiến lược gia và nhiều vĩ nhân khác nữa.

Tất cả họ đều phát triển cái mà ta thường gọi là kỹ năng ghi nhớ; một kỹ năng đặc biệt để đạt tới trí nhớ dài hạn, với khả năng to lớn của nó, theo một cách nhanh và đáng tin cậy. Họ không sử dụng trí nhớ tạm thời hay trí nhớ dài hạn theo cách hiểu thông thường. Các nhà nghiên cứu đề xuất ra cách giải thích này đầu tiên, Anders Ericsson và Walter Kintsch, gọi đó là trí nhớ dài hạn. Các nhà nghiên cứu khác lại gọi đó là trí nhớ làm việc chuyên môn. Để hiểu được nhân tố quan trọng của cách giải thích này, hãy nhớ lại trường hợp của SF, chàng vận động viên điền kinh có thể nhớ được một danh sách dài đáng kinh ngạc các con số ngẫu nhiên. Anh làm được điều này bằng cách liên hệ các con số theo những hình thái quen thuộc với anh, ví dụ, anh nhớ lại các con số 3 5 946 theo kiểu 3: 59 – 46, đây là thời gian để chạy được một dặm. Anh đã tạo ra thứ được gọi là cấu trúc phục hồi – một cách để kết nối dữ liệu với những quan niệm có sẵn.

SF đã cố gắng nhớ lại các con số. Anh không có mục tiêu nào lớn hơn, vì thế anh đã tạo ra cấu trúc phục hồi từ những quan niệm sẵn có của mình và không liên quan gì tới nhiệm vụ đang thực hiện. Thực tế, năng lực tuyệt vời của trí nhớ dài hạn – cái phân biệt vĩ nhân với người bình thường – là ở chỗ nó xây dựng được một cấu trúc phục hồi liên kết với mọi bản chất của hoạt động. Thực vậy, hiểu biết sâu sắc của các vĩ nhân về lĩnh vực của họ là cấu trúc để họ có thể “gắn” lên đó một số lượng lớn thông tin học hỏi được.

Minh họa cho điều này, hãy cùng xem một nghiên cứu đơn giản với sự tham gia của hai nhóm: các cổ động viên môn bóng chày và

những người tình cờ xem môn thể thao này. Cả hai nhóm được yêu cầu mô tả sinh động về một nửa trận đấu. Kết quả là: nhóm cổ động viên có khả năng nhớ lại tốt hơn các sự kiện liên quan đến kết quả của trận đấu như cầu thủ nào chơi hay, các tình huống ngăn cản ghi bàn ra sao, v.v... Trong khi đó, nhóm kia có xu hướng nhớ những chi tiết màu sắc nhưng ít liên quan đến trận đấu, ví như tâm trạng của đám đông và thời tiết trên sân. Sự hiểu biết nhiều hơn về môn bóng của nhóm cổ động viên đã tạo nên một cấu trúc để họ “gắn” lên đó những thông tin đã đọc được.

Áp dụng một cách rộng rãi phát hiện này, ta thấy mức độ hiểu biết của các vĩ nhân về lĩnh vực của họ cao hơn những người bình thường, vì vậy họ có một cấu trúc ghi nhớ thông tin tốt hơn. Các bác sĩ chẩn đoán bệnh giỏi nhất nhớ nhiều hơn về từng bệnh nhân vì họ sử dụng dữ liệu để đưa ra kết luận ở mức cao hơn các bác sĩ khác. Các lập trình viên máy tính xuất sắc nhất nhớ được toàn bộ cấu trúc chương trình hơn những người mới vào nghề bởi vì họ hiểu rõ hơn những thứ họ dự định làm và cách thức tạo ra chúng. Các kỹ sư điện tử mới vào nghề khi nhìn vào bảng mạch chỉ thấy các bộ phận cấu thành của chúng, nhưng các chuyên gia lại nhìn thấy các nhóm chức năng chính và vì vậy, họ nhớ chúng tốt hơn. Các nghiên cứu nghiêm ngặt cũng chỉ ra nhiều thí dụ tương tự như vậy. Với các kỳ thủ, trí nhớ phi thường của họ không chỉ dựa vào khả năng nhận thức các nhóm quân cờ. Những kỳ thủ giỏi nhất còn hiểu được tầm quan trọng chiến lược của mỗi nhóm quân, vai trò của chúng trong việc tấn công, phòng ngự và phân tán đối phương, v.v... Tương tự với trường hợp của chữ cái-và-từ vựng, không phải những người mới nhìn thấy chữ cái còn các chuyên gia nhìn thấy từ vựng mà các chuyên gia còn hiểu được ý nghĩa của các từ đó.

Rõ ràng trí nhớ phi thường của các vĩ nhân không phải tự nhiên mà có. Nó được xây dựng trên vốn hiểu biết sâu rộng về lĩnh vực của họ và có được thông qua những năm tháng tập trung nghiên cứu. Nó cũng đòi hỏi việc cập nhật liên tục những thông tin, khái niệm mới liên quan. Đó chính là sự nỗ lực làm việc. Có thể dễ dàng thấy rằng lý do tại sao trí nhớ phi thường của các chuyên gia không vượt quá lĩnh vực của riêng họ: nó là nhân tố trung tâm và không

thể tách rời. Không chỉ là một khả năng thông thường, về cơ bản đó còn là một kỹ năng đòi hỏi nhiều năm luyện tập bền bỉ.

Như ta biết, việc luyện tập có ý thức một cách bền bỉ và được cấu trúc tốt góp phần phát triển những khả năng đặc biệt của các vĩ nhân, giúp họ có thể nhận thức, hiểu biết và ghi nhớ nhiều hơn. Và những khả năng này quan trọng như thế nào với thành công lớn. Nhưng đó không phải là những cách duy nhất phát huy hiệu quả của luyện tập. Nó còn tạo ra mức độ ảnh hưởng khác ấn tượng hơn: thực sự làm thay đổi trạng thái tự nhiên của con người, cả về cơ thể và trí óc.

Hiệu quả này không chỉ đơn thuần như việc cơ bắp của một người phát triển hơn sau quá trình tập tành, nó còn bao gồm nhiều đặc điểm khác mà hầu hết chúng ta đều nghĩ rằng không thể thay đổi. Ví dụ, những vận động viên điền kinh đường dài thường có trái tim lớn hơn bình thường. Đây là một trong những lợi thế tự nhiên mà ta thường cho rằng họ may mắn có được. Nhưng không phải vậy. Các nghiên cứu cho thấy tim của họ chỉ phát triển hơn sau nhiều năm luyện tập bền bỉ; khi ngưng luyện tập, trái tim họ sẽ dần trở về trạng thái bình thường. Sau nhiều năm tập luyện, không chỉ kích thước mà cả cấu tạo cơ bắp của các vận động viên cũng thay đổi (tỷ lệ các thớ co nhanh và chậm). Các diễn viên múa ba lê có khả năng xoay tròn trên đôi chân tốt hơn người bình thường; các cầu thủ ném bóng chày có thể sai tay dài hơn. Tất cả có được là nhờ việc bền bỉ luyện tập ở lứa tuổi trước khi các khớp tay và chân của họ bị vô hiệu hóa.

Bộ não thậm chí cũng có thể thay đổi. Khi trẻ em bắt đầu học chơi một nhạc cụ, trí não của các em phát triển khác hẳn – cụ thể là vỏ não thay đổi. Các khu vực của não để nghe âm thanh và điều khiển các ngón tay phát triển rộng ra. Luyện tập ở tuổi càng nhỏ thì hiệu quả càng lớn. Khả năng thay đổi của não lớn nhất khi tuổi còn trẻ, nhưng nó cũng không dừng ở đó. Một nghiên cứu về các tài xế taxi ở Luân Đôn, những người được đào tạo nghiêm ngặt trung bình trong hai năm, cho thấy não của họ phát triển hơn ở những khu vực kiểm soát định hướng không gian. Điều đặc biệt quan trọng ở những thay đổi này là: nó dường như tạo ra một loại vật chất có tên là mi-ê-lin bao quanh các dây và nơ-ron thần kinh, giúp chúng làm việc

hiệu quả hơn. Ví dụ, não của các nhạc sĩ dương cầm chuyên nghiệp có lượng mi-ê-lin gia tăng trong những khu vực liên quan.

Tuy nhiên quá trình tạo mi-ê-lin diễn ra một cách chậm chạp. Hình thành mi-ê-lin bao quanh các dây thần kinh kiểm soát, ví như, việc đánh một nốt đàn dương cầm đặc biệt theo một cách đặc biệt đòi hỏi phải có một tín hiệu phù hợp, liên tục được gửi đến thông qua dây thần kinh đó. Quá trình xây dựng mi-ê-lin bằng cách gửi tín hiệu thông qua dây thần kinh – thường thấy ở những lĩnh vực thuần túy chất xám như kinh doanh, thể thao hay âm nhạc – phải xảy ra hàng triệu lần trong quá trình phát triển của một vĩ nhân. Nói cách khác, quá trình phát triển mi-ê-lin gần như song song với quá trình luyện tập có ý thức. Điều này chứng minh một cách lý giải mới cho việc phải mất rất nhiều năm làm việc cật lực mới có thể trở thành một vĩ nhân. Các nghiên cứu về mi-ê-lin mới ở những giai đoạn đầu, nhưng nó cho thấy khả năng ở mức độ cơ bản và vi mô nhất, mi-ê-lin có thể là sự kết nối giữa luyện tập bền bỉ và thành công lớn.

Khi nhìn ngắm hoặc suy ngẫm về một người thành công, tất cả chúng ta đều có khả năng cảm nhận rõ ràng rằng, theo một cách sâu xa nào đó, họ đơn giản không giống như chúng ta. Bất kể khi nghiên cứu về thành công đầu tư của Buffett, lắng nghe bản thu thanh của Pavarotti hay xem Roger Federer đánh cú bóng quần vợt, chúng ta không thể hiểu làm thế nào để đạt được thành công như họ; ta cũng không thể hình dung cách thức nào khả quan nhất để thực hiện. Đó là lý do tại sao chúng ta luôn lùi bước trước những phép ẩn dụ tương tự khi miêu tả về những con người như vậy, ví như: Họ đến từ một hành tinh khác; họ là những siêu nhân, họ làm được những điều phi thường.

Tất cả những gì ta thấy, theo nghĩa nào đó, là phản ứng tự nhiên của ta đúng khi cho rằng những vĩ nhân đó hoàn toàn khác biệt. Cơ thể và trí não họ hoàn toàn khác với chúng ta. Thêm nữa, khả năng tiếp nhận, tổ chức, ghi nhớ của họ vượt xa chúng ta. Nhưng như nhiều người, ta cũng sai lầm khi nghĩ rằng, bản chất đặc biệt của vĩ nhân là một bí ẩn vĩnh viễn hay một kết quả được định sẵn. Nó thật ra là kết quả của cả một quá trình với những nhân tố tác động rất rõ ràng.

Thực tế, có một con đường dẫn chúng ta tới thành công lớn. Con đường đó vô cùng dài và gian khổ, và chỉ một số ít người theo đến cuối con đường. Tuy nhiên, bất kể bạn có đi tới đâu thì con đường đó luôn luôn hữu ích và bắt đầu với việc áp dụng những nhân tố của cả quá trình. Câu hỏi tiếp theo là làm như thế nào.

Chương 7: Áp dụng nguyên tắc vào đời sống

Theo quan điểm của David Hume và nhiều người khác, Benjamin Franklin là “nhà xã luận vĩ đại đầu tiên của nước Mỹ”. Vậy ông đã làm thế nào để thành công? Tiểu sử về ông rất nổi tiếng – hầu hết chúng ta đều được đọc ở trường – nhưng với những kiến thức về sự phát triển nhân tài mà ta đã biết thì một số yếu tố trong câu chuyện cuộc đời ông dường như quan trọng và đáng suy ngẫm hơn ta tưởng.

Ở tuổi thiếu niên, Franklin từng nghĩ rằng khả năng viết của mình đã đủ tốt rồi, cho đến một ngày khi cha ông tìm thấy một bức thư giữa Ben và một người bạn tên là John Collins, tranh luận tới lui về một luận điểm. (Họ tranh luận về việc phụ nữ có nên được đi học hay không. Collins cho rằng phụ nữ bẩm sinh đã không thể học nhiều như đàn ông, còn Franklin thì tranh luận ngược lại.) Lần đầu tiên, cha của Ben nói với con trai về những ưu điểm trong bức thư của cậu so với thư của Collin: đó là phần chính tả và cách ngắt câu. Sau đó, ông nói và chỉ cho cậu thấy nhược điểm của nó: “với phương pháp và cách diễn đạt tao nhã, rõ ràng, ông đã thuyết phục tôi bằng những ví dụ cụ thể,” Franklin nhớ lại. Chúng ta nên ghi nhớ điều này khi muốn đánh giá ai đó – đầu tiên nên khen ngợi, sau đó góp ý bằng những ví dụ cụ thể. Ở điểm này, ông Josiah Franklin quả là một hình mẫu cho tất cả chúng ta.

Ben đáp lại những quan sát của cha mình bằng nhiều cách. Đầu tiên, cậu tìm đọc những bài báo xã luận nổi tiếng trong tờ Người quan sát, một tờ báo ra định kỳ nổi tiếng của Anh với tác giả là Joseph Addison và Richard Steele. Bất kỳ ai trong chúng ta hẳn cũng đã làm những việc tương tự như vậy. Nhưng Franklin thì khác; cậu bắt tay thực hiện một chương trình đặc biệt mà ít ai trong chúng ta nghĩ tới.

Cậu bắt đầu với việc đọc một bài báo trong tờ Người quan sát và ghi chú ngắn gọn ý nghĩa của từng câu. Một ngày sau đó, cậu bỏ những chú thích đó đi và cố gắng diễn đạt lại ý nghĩa của từng câu theo cách của riêng cậu. Khi làm xong, cậu đem so sánh bài luận của mình với nguyên bản, “để phát hiện và sửa lỗi”.

Một trong những lỗi cậu nhận ra là vốn từ vựng của mình còn nghèo nàn. Làm thế nào để khắc phục điều này? Cậu thấy rằng một nhà thơ cần phải có “một kho từ vựng phong phú” để có thể diễn đạt bất cứ ý tứ gì theo nhiều cách khác nhau, phụ thuộc vào yêu cầu của luật gieo vần hay số âm tiết. Vì vậy, cậu đã chuyển những bài trong Người quan sát sang thể thơ. Sau đó, khi nào quên, cậu lấy lại các bài luận đã chuyển thành thơ của mình và chuyển chúng lại thành văn xuôi; và so sánh một lần nữa nỗ lực của mình với nguyên bản.

Franklin cũng nhận ra rằng nhân tố quan trọng để có một bài luận tốt chính là cách tổ chức bài luận; vì vậy cậu tìm cách phát triển kỹ năng này. Cậu ghi chú nhỏ ở từng câu trong mỗi bài luận, nhưng viết mỗi ghi chú ra một mảnh giấy riêng. Sau đó trộn lẫn các ghi chú này và để đấy trong nhiều tuần cho đến khi cậu quên nội dung của bài luận. Lúc đó, cậu sẽ cố gắng đặt các ghi chú theo đúng thứ tự của chúng, thử viết lại bài luận và so sánh với nguyên bản. Nhiều lần như vậy, cậu “đã phát hiện ra rất nhiều lỗi và sửa cho tốt hơn.”

Phương pháp của Franklin gần giống với nguyên tắc luyện tập có ý thức; chúng có một cấu trúc tốt tương ứng với từng hoàn cảnh phát sinh. Mặc dù không có giáo viên hướng dẫn nhưng cha cậu giúp chỉ ra một số lỗi đặc biệt trong văn phong của cậu. Ben tự trở thành giáo viên của chính mình bằng cách tìm và học điểm mạnh của những tác phẩm văn xuôi xuất sắc. Khó có thể chọn được tác phẩm nào tốt hơn các bài luận trong tờ Người quan sát; đó là loại văn phong hấp dẫn, mang tính thời sự và đổi mới mà Franklin mong muốn viết được như vậy. Các bài luận này hay đến mức hơn 300 năm sau chúng vẫn được sử dụng rộng rãi. Như vậy, Franklin đã xác định được khía cạnh cần cải thiện và tìm cách buộc mình phải căng sức luyện tập. Đây chính là cốt lõi của luyện tập có ý thức.

Đáng chú ý là ông đã không cố gắng trở thành một nhà xã luận giỏi hơn chỉ bằng cách ngồi xuống và viết ra các bài luận. Thay vào đó, giống như những nhạc sĩ và vận động viên hàng đầu, ông đã liên tục luyện tập những khía cạnh đặc biệt cần cải thiện. Đầu tiên, với cấu trúc câu, ông đã bắt tay vào thực hiện đúng theo những nguyên tắc của luyện tập có ý thức. Phương pháp tóm tắt và trình

bày lại các câu trong tác phẩm Người quan sát, từng câu từng câu một, chỉ để phục vụ mục đích này. Ông lặp lại công việc này ở tần suất cao vì một bài luận gồm rất nhiều câu khác nhau. Sau đó ông nhận xét công việc của mình bằng cách so sánh câu văn mới với nguyên bản. Để cải thiện vốn từ vựng, ông cũng tự tạo ra một cấu trúc luyện tập khác thường, đó là chuyển từ thể văn xuôi sang thể thơ, cũng với một tần suất cao và có phản hồi ngay lập tức. Cần lưu ý rằng việc chuyển lại các bài luận từ thể thơ sang văn xuôi chính là ông đang tiếp tục tập luyện về cấu trúc câu. Phương pháp của ông với nhân tố thứ ba, cách tổ chức bài luận, cũng đặc biệt thông minh, nó cho phép ông tiếp tục luyện tập kỹ năng đặc biệt đó và đồng thời duy trì các phương pháp khác.

Một đặc điểm nữa trong phương pháp của Franklin là ghi chú những điểm quan trọng trong bài luận. Ông làm việc này một cách rất thông minh. Ngày nay, khi nghe kể về những cách ông đã làm, mọi người đều kinh ngạc không chỉ trước sự thông minh trong phương pháp luyện tập mà còn ở khả năng hoàn thành những việc đó của ông. Nó đòi hỏi sự lao động miệt mài. Trên lý thuyết, bất kỳ ai cũng có thể làm được những công việc như của ông và nó đem lại hiệu quả rất cao. Tuy nhiên, thực tế, không ai làm được điều đó, kể cả đối với những sinh viên theo học môn văn. Và Franklin không phải một sinh viên. Ông theo học nghề in của anh trai; một công việc mệt nhọc chiếm hầu hết thời gian của ông. Ông chỉ có thể tập viết luận trước khi đi làm vào mỗi buổi sáng, vào buổi đêm sau giờ làm hoặc trong ngày Chủ nhật, hay “khi tôi nghỉ cách ở trong nhà in một mình.” Là người theo Thanh giáo, ông biết mình phải có mặt ở nhà thờ vào mỗi ngày Chủ nhật, nhưng “tôi không thể, bởi dường như tôi không có thời gian để đi”.

Chi tiết về cách thức Franklin tự dạy mình viết văn đáng để chúng ta chú ý bởi hai lý do. Thứ nhất, đó là một ví dụ cụ thể, rõ ràng về hiệu quả của luyện tập có ý thức – ở trường hợp này nó đã tạo nên một trong những nhà văn có ảnh hưởng nhất tới văn học Anh trong thời đại đó. Thứ hai, đó là minh chứng đầy cảm hứng về việc áp dụng những nguyên tắc này cho từng người trong những trường hợp ngoại lệ – thật không may, hầu hết mọi người trong các công ty

và tổ chức ngày nay đều gặp phải những trường hợp ngoại lệ như vậy.

Như ta đã biết, hầu hết các công ty dường như không mặn mà với những nguyên tắc của luyện tập có ý thức. Nhưng ngạc nhiên hơn khi biết rằng rất nhiều tổ chức uy tín (không thuộc lĩnh vực kinh doanh) lại áp dụng các nguyên tắc này. Chúng ta thường khâm phục thành tích của các đội tuyển vô địch hay các dàn nhạc vĩ đại, nhưng khi tới công sở, không có tấm gương cá nhân xuất chúng nào để ta học tập. Quân đội Mỹ đã tự nâng cao hiệu quả hoạt động thông qua nghiên cứu và áp dụng những nguyên tắc đó. Họ cũng tài trợ một số nghiên cứu đặc biệt về vấn đề này. Nhưng hầu hết các công ty, học viện giáo dục và tổ chức phi lợi nhuận khác đều chưa nhận thức được hoặc không quan tâm đến nguồn gốc cơ bản của thành công lớn.

Đây là một thực tế ở hầu hết các tổ chức chứ không phải tất cả. Ở chương sau ta sẽ xem họ đã áp dụng các cách thức khác nhau như thế nào và thậm chí còn làm tốt hơn ra sao. Vì phần lớn các tổ chức không hiểu hoặc không áp dụng những nguyên tắc này và vì mọi người không quyết tâm thay đổi cách điều hành của chủ doanh nghiệp nên chúng ta sẽ cùng xem các cá nhân có thể tự làm gì, như Ben Franklin, để giỏi hơn trong lĩnh vực của họ.

Biết được nơi nào bạn muốn tới

Bước một, bạn cần biết mình muốn làm gì. Từ khóa ở đây không phải từ “làm gì” mà là từ “biết”. Đạt được thành công lớn đòi hỏi sự khổ luyện bền bỉ trong nhiều năm; không ai thành công chỉ nhờ cầu nguyện. Bạn phải hoàn toàn xác định được mình muốn làm gì, chứ không phải chần chừ suy nghĩ xem mình sẽ làm gì. Ở chương cuối của cuốn sách này, ta sẽ nhìn nhận sâu hơn về câu hỏi bí ẩn liên quan đến nguồn gốc của sự xác định này. Còn bây giờ giả định rằng bạn đã biết mình muốn gì, dù nó chỉ là bước tiếp theo của sự định hướng chung.

Thử thách đầu tiên trong việc tạo ra một hệ thống luyện tập có ý thức là bạn phải xác định được các bước tiếp theo. Ở một số lĩnh vực, các bước này rất rõ ràng. Nếu muốn chơi đàn dương cầm, bạn

phải học những kỹ năng chuẩn và thứ tự những gì cần học đã được nhiều thế hệ giáo viên xác định rất rõ. Tương tự trong các nghề đòi hỏi chuyên môn cao như kế toán, luật sư hay bác sĩ; các bước đầu tiên đều được thiết lập sẵn dưới sự hướng dẫn của giáo viên.

Nhưng phần lớn các nghề, ở giai đoạn đầu thường không có sẵn các môn học hay giáo trình chính thống. Bạn phải tự quyết định việc tập trung vào những kỹ năng và khả năng nào, và làm thế nào để thực hiện chúng. Hầu hết chúng ta không đủ trình độ để làm được việc này mà phải cần sự giúp đỡ.

Từ khía cạnh này, ta thấy người thầy, dưới một cái nhìn mới – không chỉ đơn thuần là những người thông minh hướng dẫn chúng ta, mà còn là những người giàu kinh nghiệm cho ta lời khuyên về các kỹ năng và khả năng cần thiết để đạt tới thành công; cho nhận xét về cách thức ta thực hiện mọi việc. Ít nhất họ là những người hướng dẫn lý tưởng. Tìm được những con người như vậy không hề dễ dàng nhưng đó là việc cần thiết để thực hiện được nguyên tắc thông thường sau: trong luyện tập, quan điểm của người khác về những gì bạn nên làm và làm như thế nào là vô cùng quan trọng.

Các kỹ năng và khả năng mà một người có thể lựa chọn để phát triển là không giới hạn, nhưng cơ hội luyện tập chúng rơi vào hai phạm trù thông thường sau: một là luyện tập trực tiếp, không sử dụng các kỹ năng hay khả năng – giống như việc một nhạc sĩ luyện tập một bản nhạc trước khi trình diễn; và hai là cơ hội luyện tập trong công việc.

Luyện tập trực tiếp

Trong hầu hết công việc, không có khái niệm rõ ràng về luyện tập trực tiếp, có lẽ ngoại trừ việc tập diễn thuyết. Nhưng trên thực tế, các khả năng này lại sâu rộng một cách đáng ngạc nhiên. Ta có thể nghĩ về chúng theo ba phạm trù chung, dựa trên những mẫu hình sử dụng trong các lĩnh vực coi luyện tập là vô cùng quan trọng.

Mô hình âm nhạc

Theo truyền thống cổ điển, người nhạc sĩ luôn biết họ sẽ chơi bản nhạc nào. Điều phân biệt các vĩ nhân với những người khác là cách họ chơi bản nhạc đó hay. Trong kinh doanh, có nhiều tình huống

tương tự, thể hiện rõ nhất trong các bài phát biểu hay buổi diễn thuyết; những điều này tạo nên một yếu tố thông thường của đời sống doanh nghiệp. Nhưng bằng cách nào? Các sự kiện này đặc biệt quan trọng – ví như một buổi diễn thuyết trước các nhà phân tích của phố Wall, trước ban giám đốc, thủ trưởng, ủy viên quốc hội, hay trước một đồng nghiệp có thể kéo theo nhiều hệ quả lớn với bạn và công ty bạn. Vì vậy, với nhiều người, luyện tập có lẽ cũng bao gồm cả việc phải diễn tập trước.

Hãy nghĩ mọi cách để luyện tập tốt hơn. Một người có thể phân tích đoạn hội thoại và ở mỗi phần sẽ quyết định ý tưởng quan trọng nhất cần truyền tải, ví như sự đam mê, hệ quả hợp lý, sự đồng cảm chung với khán giả hay sự hài hước. Sau đó nghiên cứu lại từng đoạn, liên tục nỗ lực diễn đạt các ý tưởng chính một cách hiệu quả hơn, ghi nhận các phản hồi từ người hướng dẫn hoặc xem lại băng hình. Trong thời đại của You Tube, bạn có thể dễ dàng tìm thấy những đoạn băng hình ghi lại bài diễn thuyết của người khác; bạn có thể phân tích và học hỏi nhiều điều từ chúng, đặc biệt lưu ý cách họ cố gắng truyền tải cùng một ý tưởng mà bạn muốn thực hiện.

Liệu cách làm này có hiệu quả hơn? Rất có thể là như vậy. Nhưng đây chính là cách thức chuẩn bị công việc của các vĩ nhân.

Rất nhiều yếu tố khác của đời sống kinh doanh có thể được luyện tập tương tự như vậy. Một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất của người lãnh đạo là đánh giá công việc của cấp dưới trực tiếp. Đây cũng là một nhiệm vụ của mô-hình-âm-nhạc; bạn biết những gì mình muốn truyền tải, và thách thức để truyền tải chúng một cách hiệu quả. Bạn nên chia nhỏ thông điệp của mình thành nhiều phần và phân tích riêng từng phần. Sau đó, bạn luyện tập lại nhiều lần với sự nhận xét, góp ý của người hướng dẫn hoặc xem lại băng hình. Cách luyện tập này cũng có thể áp dụng khi đi phỏng vấn xin việc hoặc xuất hiện trên truyền hình. Xét cho cùng, trong những tình huống như thế này, bạn vẫn hiểu thông điệp chính muốn truyền tải, cho dù bị chất vấn câu hỏi nào đi chăng nữa.

Chúng ta đã bỏ qua câu hỏi về việc các bài phát biểu hay diễn thuyết được chuẩn bị như thế nào. Thông thường, những gì bạn viết ra chính là một sự thực hiện, điều đó cho thấy việc viết lách có thể

coi là một hoạt động mô-hình-âm-nhạc. Với những văn bản đơn giản, bạn có thể áp dụng phương pháp của Ben Franklin. Thay vì sử dụng cuốn Người quan sát, bạn có thể chọn ra một bức thư gửi cổ đông, một đoạn quảng cáo, một đoạn viết trên blog hoặc những mô hình tương tự. Để chuẩn bị một bài phát biểu, bạn có thể sử dụng một phương pháp đặc biệt hiệu quả – vốn là một phần tinh túy trong phương pháp của Ben Franklin: xem một bài phát biểu mà bạn cho là xuất sắc, ghi chú lại những điểm đáng lưu ý; sau đó, khi bạn đã quên đi hầu hết nội dung của chúng, hãy sử dụng các ghi chú trước đó để tạo ra một bài phát biểu có cùng quan điểm tương tự; đọc to lên và ghi âm lại; cuối cùng so sánh với nguyên bản.

Mô hình cờ vua

Các kỳ thủ thường luyện tập bằng cách nghiên cứu những ván cờ thực sự của các quán quân cờ vua và được thiết lập theo những chủ đề khác nhau như cách bắt đầu trận đấu, kết thúc, tấn công, phòng thủ và nhiều phạm trù tinh tế khác. Hàng ngàn cuốn sách về những thế cờ như vậy đã được xuất bản. Họ luyện tập bằng cách nghiên cứu các thế cờ cụ thể, chọn ra những nước cờ mà bạn muốn đi, sau đó so sánh với nước cờ của các quán quân. Nếu khác nhau thì phân tích xem lý do tại sao và nước cờ nào hay hơn.

Đây là một kiểu luyện tập khác nhưng vẫn đáp ứng những yêu cầu của luyện tập có ý thức: nó được tạo ra để thỏa mãn yêu cầu căn bản của lĩnh vực đó; trong trường hợp này là sự lựa chọn nước cờ và tập trung nghiên cứu căn cải thiện những nước cờ nào. Việc này đòi hỏi phải làm đi làm lại nhiều lần và có thông tin phản hồi ngay lập tức. Nhiều nhân tố trong thực hiện công việc cũng có thể được cải thiện thông qua phương pháp tương tự.

Trên thực tế, mô hình cờ vua được sử dụng rộng rãi trong đào tạo kinh doanh đã 80 năm nay nhưng dưới một cái tên khác: phương pháp tình huống. Tiên phong áp dụng phương pháp này là trường Kinh doanh Harvard. Tương tự như việc luyện tập cờ vua: bạn đối mặt với một vấn đề và nhiệm vụ của bạn là giải quyết nó. Cuộc sống thực tế như nó vốn có, và bạn thường không biết liệu cách giải quyết của mình có phải là tốt nhất hay không. Nhưng quá trình tập trung vào vấn đề và đánh giá biện pháp giải quyết luôn mang tính

chỉ dẫn; điều này lý giải tại sao phương pháp tình huống lại được hàng trăm trường đại học trên toàn thế giới sử dụng.

Một trong những mặt mạnh của cách tiếp cận này ở chỗ có thể tập trung rõ ràng vào những kỹ năng đặc biệt cần cải thiện mà vẫn tuân thủ các nguyên tắc của luyện tập có ý thức. Ví dụ, bạn làm nghề tiếp thị đã nhiều năm nhưng ít có cơ hội tiếp thị hàng hóa Mỹ trên thị trường Trung Quốc, vì thế bạn không rành về thị trường này. Tuy nhiên, trong một thời gian ngắn, bạn vẫn có thể nghiên cứu hàng loạt các trường hợp tương tự về việc tiếp thị hàng hóa Mỹ ở Trung Quốc. Tuy khác với việc quảng bá sản phẩm thật, nhưng nó cũng cung cấp cho bạn nhiều kiến thức thực tế so với những người không say mê nghiên cứu về nó.

Một cách áp dụng mô hình cờ vua là tham gia các lớp học kinh doanh sử dụng phương pháp tình huống. Cách này không phải lúc nào cũng thực hiện được nhưng nó đem lại nhiều lợi thế. Mặc dù phản ứng trước những vấn đề tình huống không phải lúc nào cũng rõ ràng nhưng nó giúp ta thấy quan điểm của các sinh viên khác và đặc biệt của giáo viên – vốn có thể chính là người đã viết ra tình huống đó. Các lớp học như vậy thường đưa ra rất nhiều tình huống cho sinh viên; ví như, trong chương trình học hai năm, sinh viên trường Kinh doanh Harvard được nghiên cứu tới hơn 500 trường hợp khác nhau.

Nếu không thể tham gia các lớp học kinh doanh, bạn vẫn có thể áp dụng mô hình cờ vua một cách đặc biệt. Với những người mới bắt đầu, bạn có thể mua các nghiên cứu tình huống sử dụng trong các trường kinh doanh nổi tiếng trên thế giới, được rao bán qua mạng và tự mình nghiên cứu. Cụ thể hơn, ý thức về mô hình cờ vua sẽ thay đổi cách bạn đọc một bản tin hoặc khi quan sát những gì xảy ra trong ngành hoặc công ty nơi bạn làm việc. Bản chất của mô hình cờ vua là câu hỏi: Bạn sẽ làm gì? Mỗi tin tức đọc được, mỗi sự phát triển mới trong công ty chính là một cơ hội để bạn trả lời câu hỏi đó. Sự thay đổi của giá dầu, mức tiêu dùng, một thương nhân bị mất 7 tỷ đô-la, Apple giới thiệu máy iPhone – đừng chỉ đọc những thông tin đó, hãy tưởng tượng xem điều đó có thể sẽ ảnh hưởng thế nào đến công việc hiện tại hoặc tương lai của bạn, và hãy trả lời câu

hỏi: Bạn sẽ làm gì? Sau đó tiến đến một bước cực kỳ quan trọng: Viết ra câu trả lời của bạn và giữ chúng lại. Hãy nhớ rằng, thông tin phản hồi là điều cốt yếu để việc luyện tập đạt hiệu quả. Con người thường có xu hướng nhớ nhầm những gì họ đã nghĩ trong quá khứ và điều chỉnh hồi ức của mình theo hướng tốt đẹp hơn, dựa vào những gì thực sự đã xảy ra. Nhưng với những ghi chép bằng văn bản thì mọi chuyện sẽ luôn rõ ràng. So sánh những việc bạn-sẽ-làm với những gì người thành công trước đó đã làm là một cách thức luyện tập có hiệu quả.

Mô hình thể thao

Việc luyện tập của các vận động viên điền kinh hàng đầu rơi vào hai loại sau. Một là: rèn luyện, xây dựng các ưu thế và khả năng hữu ích nhất của môn thể thao. Cầu thủ biên trong giải bóng bầu dục Mỹ luyện tập tăng cường sức bật của cơ chân; các cầu thủ quần vợt luyện tập sự ổn định thể lực để có thể chơi một trận bóng trong suốt ba giờ đồng hồ. Hai là: luyện tập những kỹ năng tối quan trọng – ví dụ đánh một cú bóng chày, ném một quả bóng hay đánh một cú bóng gôn ngoài sân cát. Một đặc điểm chung của các kỹ năng này là: chúng luôn luôn khác nhau ở từng hoàn cảnh. Đó là lý do tại sao nó khác với mô hình âm nhạc. Với nhạc sĩ dương cầm, những nốt nhạc trong bản *Sônát Ánh trăng* của Beethoven không bao giờ thay đổi, nhưng với một cầu thủ tiền vệ, không bao giờ có hai tình huống giống nhau trên sân bóng.

Vậy đâu là điều tương tự trong kinh doanh? Với việc rèn luyện, chúng ta giả định rằng công việc của bạn không đòi hỏi nhiều thể lực; nếu đúng như vậy thì cơ hội rèn luyện thể lực thích hợp sẽ rất rõ ràng. Nhưng nếu công việc của bạn liên quan tới thông tin – và dịch vụ – như hầu hết các công khác trong thế giới phát triển này, thì rèn luyện nghĩa là phát triển những khả năng nhận thức tiềm ẩn mà bạn vốn có – ví dụ như toán học cơ bản và kế toán trong các công việc về tài chính, khoa học cơ bản trong nghề kỹ sư hay kỹ năng ngôn ngữ cơ bản trong việc biên dịch. Trong nhiều trường hợp, đó là những điều bạn được học trong trường trung học hoặc cao đẳng. Có lẽ bạn từng nghĩ rằng những kiến thức đó không còn giúp ích được gì cho bạn nữa. Nhưng sự thực là sức mạnh đó, giống như

sức mạnh thể chất, sẽ mất dần đi nếu không được duy trì thường xuyên.

Việc rèn luyện, theo nghĩa này, có thể thực hiện bằng nhiều cách. Bạn có thể lấy những quyển sách giáo khoa hoặc sách hướng dẫn cũ, xem lại những kỹ năng cơ bản làm nền tảng cho công việc của bạn; bạn sẽ trở nên nhanh nhẹn, hoạt bát và tự tin hơn với những kỹ năng đó. Ví dụ, cho dù bạn đã làm việc trong thế giới đầu tư bao lâu đi chăng nữa thì bạn vẫn tìm thấy nhiều điều có ích khi đọc lại cuốn *Phân tích chứng khoán* của Graham và Dodd, một cuốn sách hần bạn từng đọc khi mới vào nghề; và tôi chắc rằng bạn sẽ học được một số điều quan trọng mà bạn đã lãng quên. Tương tự với những người làm nghề viết và biên tập, họ có thể đọc lại cuốn *Cách sử dụng tiếng Anh hiện đại* của Fowler và cuốn *Các yếu tố cấu thành văn phong* của Strunk và White. Mọi lĩnh vực đều có những chỉ dẫn kinh điển cần thường xuyên được nghiên cứu, giống như việc xoa bóp chân giúp ích rất nhiều cho hậu vệ biên. Điểm khác biệt ở chỗ mọi hậu vệ biên chơi trong trường trung học đến giải bóng quốc gia Mỹ đều cần được xoa bóp chân, trong khi đó, ngạc nhiên thay, rất ít người trong lĩnh vực kinh doanh rèn luyện những yếu tố cơ bản hỗ trợ họ trong công việc.

Việc rèn luyện cũng được thực hiện với những vật liệu mới. Dùng bút chì và giấy để phân tích tỷ lệ cơ bản của một bản cân đối tài chính mới, mặc dù bạn có phần mềm thực hiện việc đó chỉ với một cú nhấp chuột. Phân tích giá trị một cổ phiếu. Dùng bút chì để biên soạn một bài tạp chí. Mặc dù bạn không học thêm được những kỹ năng mới nhưng bạn đang xây dựng điểm mạnh để thực hiện mọi kỹ năng của mình.

Phát triển kỹ năng đặc biệt – loại hình luyện tập thứ hai trong mô hình thể thao – dựa trên việc mô phỏng hội tụ. Quan niệm này có thể được áp dụng rộng rãi trong kinh doanh, mặc dù thực hiện được nó quả là một thử thách. Các vận động viên điền kinh dành phần lớn thời gian luyện tập các kỹ năng đặc biệt; nó không giống việc chơi một bản nhạc không bao giờ thay đổi, hay những kỹ năng thể thao cụ thể nào đó nằm hoàn toàn trong sự kiểm soát của vận động viên, ví như, đánh một cú bóng chày hay tung một cú giao bóng. Những

kỹ năng này một phần khó thực hiện vì chúng có một hoặc cả hai đặc điểm sau. Trước hết, chúng đòi hỏi sự phản ứng nhanh nhạy trước những tình huống không đoán trước của đối phương – ví dụ như đánh bóng chày hay đáp trả cú giao bóng quần vợt. Thứ hai, chúng có thể thường xuyên biến đổi; cầu thủ nhận cú chuyền bóng có thể không đón bóng ngay khi cầu thủ tiền vệ ném bóng mà đợi tới khi quả bóng bay tới.

Các đối thủ không lường trước, sự phản ứng nhanh nhạy, tình huống biến đổi – rất giống hoạt động kinh doanh. Bản thân bạn khó có thể tự mình luyện tập những tình huống này mà cần sự tham gia của những người khác. Ví dụ, nếu ai đó giúp bạn tập thực hành một cuộc gọi điện chào hàng hoặc một cuộc đàm phán thì bạn cần nhớ nguyên tắc sau: cố gắng nâng cao một khía cạnh đặc biệt trong biểu hiện của bạn, lặp đi lặp lại nhiều lần và ghi nhận thông tin phản hồi ngay lập tức. Nhưng nếu không ai giúp thì bạn vẫn có thể tự mình thực hiện được hình thức tập luyện này thông qua các hình thức mô phỏng kinh doanh đang phát triển nhanh chóng trên thế giới. Những gì sẵn có trên thị trường làm ta phải ngạc nhiên. Có rất nhiều các trò chơi trên mạng hoặc được tải về mô phỏng thị trường marketing, giao dịch cổ phiếu, đàm phán, chiến lược công ty và nhiều phương pháp rèn luyện khác ở các mức độ phức tạp hơn. Chúng được cập nhật và phát triển hàng ngày. Đây là sự tiến bộ rõ nét, giúp việc thực hiện loại hình luyện tập này trở nên đơn giản và dễ tiếp cận.

Luyện tập trong công việc

Cơ hội luyện tập trực tiếp những kỹ năng kinh doanh nhiều hơn ta tưởng, nhưng chúng không đơn thuần chỉ là cơ hội. Một cách khác để luyện tập kỹ năng kinh doanh là thực hiện ngay trong chính công việc của mình. Xin được nhắc lại, nó là một loại hình hoạt động khác biệt. Nếu đang nói chuyện với giám đốc về mức thưởng của mình, bạn không thể nói “Thôi nào, chúng ta hãy thảo luận vấn đề này thêm năm lần nữa.” Nếu trong tình huống đó hoặc bất kỳ tình huống khác, bạn đều có thể làm tốt hơn. Tất cả đều nằm trong đầu bạn.

Các nhà nghiên cứu gọi những hoạt động đó là sự tự điều chỉnh. Thuật ngữ này bao gồm một loạt các hành vi; một số chúng liên quan chặt chẽ ở đây. Giáo sư Barry J. Zimmerman của trường Đại

học thành phố New York, và các đồng nghiệp đã tiến hành nghiên cứu rộng rãi những hành vi này, ông thấy rằng "thuộc tính của luyện tập có ý thức... đã được nghiên cứu như là những thành phần chính của sự tự điều chỉnh." Sự tự điều chỉnh hiệu quả là những việc bạn làm trước, trong và sau khi làm việc.

Trước khi làm việc

Quá trình tự điều chỉnh bắt đầu với những mục tiêu đề ra. Chúng không phải mục tiêu lớn, mang tính định hướng cả cuộc đời mà chỉ là những mục tiêu tức thì cho những việc bạn sẽ làm trong ngày hôm nay. Trong các cuộc nghiên cứu, những người thực hiện kém nhất đều không tự đặt ra mục tiêu cho bản thân; họ vất vả và kiên trì thực hiện công việc của mình. Những người trung bình đặt ra những mục tiêu chung chung và thường tập trung đơn giản vào việc đạt được một kết quả tốt – như giành được đơn đặt hàng, đạt được doanh số hay hoàn thành đề xuất cho dự án mới. Nhưng những người xuất sắc nhất đặt ra mục tiêu không chỉ cho kết quả mà cho cả quá trình đạt được kết quả. Ví dụ, thay vì chỉ giành được đơn đặt hàng, mục tiêu của họ còn là tập trung đặc biệt để tìm ra những nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng.

Bạn có thể thấy điều này tương tự như bước đầu của luyện tập có ý thức. Nó không hoàn toàn giống như vậy; bạn không tạo ra một hoạt động luyện tập mà chỉ thực hiện những yêu cầu của công việc. Nhưng trong hoạt động đó, người xuất sắc nhất luôn tập trung vào việc làm cách nào để thực hiện tốt hơn một số nhân tố đặc biệt của công việc, giống như người nghệ sĩ dương cầm tập trung cải thiện một nét lướt đặc biệt.

Với mục tiêu đặt ra, bước tiếp theo là lên kế hoạch để đạt được mục tiêu. Một lần nữa, những người xuất sắc nhất luôn tạo ra những kế hoạch đặc biệt và có phương pháp nhất. Họ suy nghĩ chính xác, chứ không mập mờ, về cách làm thế nào để đạt được mục tiêu. Vì vậy, nếu mục tiêu của họ là xác định những nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng thì kế hoạch để đạt được điều này có thể sẽ bao gồm việc lắng nghe những từ ngữ chính mà khách hàng thường sử dụng, hoặc đặt ra những câu hỏi đặc biệt để làm nổi bật vấn đề cốt lõi trong nhu cầu của họ.

Một phần quan trọng của tự điều chỉnh trong công việc chính là thái độ và lòng tin. Bạn có thể nghĩ rằng việc đặt ra mục tiêu và lên kế hoạch cho những việc bạn sẽ làm hàng ngày có vẻ khó khăn. Thực hiện việc đó luôn đòi hỏi động lực cao. Động lực đó có từ đâu? Những người xuất sắc thực hiện công việc của mình với một niềm tin vững chắc; các nhà nghiên cứu gọi đó là sự tự tin vào khả năng làm việc. Họ cũng tin tưởng mạnh mẽ rằng họ sẽ được đền đáp cho những việc họ làm.

Trong khi làm việc

Kỹ năng tự điều chỉnh quan trọng nhất được các vĩ nhân sử dụng khi làm việc chính là sự tự quan sát. Ví dụ, trong một cuộc đua, những vận động viên điền kinh đường dài bình thường hay nghĩ những điều khác với việc họ đang làm; đơn giản vì việc chạy đường dài rất vất vả nên họ không muốn đầu óc mình nghĩ tới nó. Ngược lại, những vận động viên xuất sắc nhất, lại dốc toàn bộ sự tập trung vào bản thân: họ đếm nhịp thở của mình đồng thời đếm các sải chân để duy trì một tỷ lệ xác định.

Hầu hết chúng ta không làm những nghề liên quan đến thể lực, nhưng những nguyên tắc tương tự cũng được áp dụng trong các công việc đòi hỏi chất xám. Những người xuất sắc nhất luôn tự quan sát kỹ bản thân họ. Họ có khả năng đứng ngoài bản thân, để ý những gì đang diễn ra trong đầu và tự hỏi xem phải thực hiện như thế nào. Các nhà nghiên cứu gọi đây là hiện tượng siêu nhận thức – biết về hiểu biết của bản thân; nghĩ về suy nghĩ của bản thân. Các vĩ nhân thực hiện điều này có hệ thống hơn người bình thường; đó là một phần cố định trong cuộc sống của họ.

Hiện tượng siêu nhận thức rất quan trọng vì mọi tình huống luôn thay đổi. Ngoài vai trò trong việc tìm kiếm các cơ hội luyện tập, nó còn đóng một vai trò giá trị trong việc hỗ trợ các vĩ nhân thích ứng trước những điều kiện thay đổi. Khi đàm phán, nếu khách hàng nêu lên một vấn đề hoàn toàn bất ngờ thì một doanh nhân xuất sắc có thể tạm dừng suy nghĩ và đứng dưới góc nhìn của người ngoài cuộc để quan sát quá trình phân tích nhận thức của chính bản thân: TÔI đã hoàn toàn hiểu được dụng ý của đối phương chưa? TÔI có nổi

giận không? TÔI có bị chi phối bởi cảm xúc không? TÔI có cần một chiến lược khác ở đây không? Nếu có thì là gì?

Ngoài ra, siêu nhận thức còn giúp các vĩ nhân tìm ra cơ hội luyện tập trong các tình huống phát sinh. Họ có thể quan sát suy nghĩ của chính mình và đặt câu hỏi: Tình huống này cần sử dụng những khả năng nào? Tôi có thể sử dụng kỹ năng nào khác không? Tôi có nên gắng sức thêm một chút nữa không? Nó sẽ làm việc như thế nào? Thông qua khả năng tự quan sát bản thân, họ có thể vừa thực hiện đồng thời luyện tập những việc họ đang làm.

Sau khi làm việc

Luyện tập sẽ không có tác dụng nếu thiếu thông tin phản hồi hữu ích. Tương tự, cơ hội luyện tập trong công việc sẽ không có giá trị nếu sau đó không được nhận xét, đánh giá đúng mức. Ta phải tự đánh giá việc luyện tập của mình vì hoạt động luyện tập diễn ra trong trí óc của chính chúng ta và chỉ ta mới hiểu rõ những việc mình đã cố gắng và đánh giá hiệu quả của chúng.

Các vĩ nhân đánh giá bản thân họ hoàn toàn khác với cách chúng ta thường làm. Việc đặt ra các mục tiêu và chiến lược giúp họ đánh giá mục tiêu cụ thể hơn. Những người bình thường bằng lòng với việc tự đánh giá công việc của mình là tốt hay không. Nhưng các vĩ nhân luôn đánh giá bản thân với các tiêu chuẩn liên quan tới những việc họ đã nỗ lực hoàn thành. Đôi lúc họ so sánh thành tích của mình với thành tích tốt nhất đã đạt được; với thành tích của các đối thủ cạnh tranh; và nhiều khi là với thành tích tốt nhất của bất kỳ ai trong lĩnh vực của mình. Bất cứ sự so sánh nào trên đây đều có ý nghĩa. Điều quan trọng nhất, giống như trong luyện tập có ý thức, là phải chọn ra một sự so sánh giúp bạn vượt qua mức giới hạn hiện thời. Các nghiên cứu thừa nhận những lý lẽ thông thường như: tiêu chuẩn cao quá dễ làm nản lòng và không mang tính hướng dẫn, tiêu chuẩn thấp quá lại không tạo ra thành công. Nếu bạn tạo động lực hợp lý và đánh giá chính xác bản thân thì sẽ xác định được những sai lầm của mình. Một phần quan trọng của tự đánh giá là việc xác định nguyên nhân dẫn tới sai lầm. Những người bình thường tin rằng lỗi của họ là do những nhân tố khách quan gây ra, ví dụ như: Đối thủ của tôi chỉ gặp may thôi; nhiệm vụ này quả là rất khó khăn;

tôi không có chút năng khiếu tự nhiên nào cho việc này. Ngược lại, các vĩ nhân tin rằng họ phải tự chịu trách nhiệm cho sai lầm của mình. Cần lưu ý rằng đây không phải sự khác biệt về tính cách hay quan điểm. Các cá nhân xuất sắc thường đặt ra mục tiêu kỹ thuật cao và chiến lược cho bản thân; họ luôn suy nghĩ chính xác làm cách nào để hoàn thành được mục tiêu. Vì vậy, khi sai sót xảy ra, họ liên hệ thất bại với những nhân tố cụ thể trong quá trình thực hiện để xem sai lầm xuất phát từ nhân tố nào. Ví dụ, việc nghiên cứu các quán quân chơi gôn đã phát hiện chính xác ra mô hình này. Không giống những tay gôn bình thường hay đổ lỗi sai lầm của mình do thời tiết hay sự may rủi, các quán quân luôn nghiêm khắc xem xét lại quá trình thi đấu của chính mình.

Điểm sau cùng: các nhân tố luôn chịu sự tác động qua lại lẫn nhau. Bạn hẳn đã trải qua những kinh nghiệm làm việc như: họp nhóm, họp kinh doanh, xem xét ngân sách hàng quý hay gặp mặt khách hàng. Hay bạn cũng từng nghĩ điều gì mình muốn đạt được và cải thiện. Bây giờ: Bạn đã phản ứng như thế nào? Vấn đề là các kinh nghiệm đó không hề hoàn hảo, một số còn chẳng vui vẻ gì. Trong trường hợp này, những người xuất sắc phản ứng bằng cách thích ứng ngay với tình huống, còn những người bình thường lại tìm cách tránh lặp lại những tình huống này trong tương lai. Có lý do cho việc này. Người bình thường không có ý niệm rõ ràng về việc sẽ hành động thế nào để đạt được mục đích. Vì vậy, khi mọi việc xảy ra không như mong muốn, họ liền đổ lỗi cho những nhân tố khách quan mơ hồ. Kết quả là họ không tìm ra cách thích ứng để làm tốt hơn trong những lần sau. Họ có xu hướng tìm cách né tránh những tình huống tương tự, và dĩ nhiên, điều này có nghĩa là họ không có cơ hội để tiến bộ.

Các vĩ nhân trải qua một quá trình hoàn toàn khác từ khi bắt đầu nên họ có thể dự đoán tốt cách thích ứng. Khi đó, các ý tưởng của họ để thực hiện tốt hơn trong những lần sau sẽ phát huy hiệu quả. Họ thường lặp lại chứ không né tránh những kinh nghiệm đó. Bây giờ ta có thể hiểu tại sao họ thực hiện điều đó với những đặc tính và quan điểm trước-khi-làm-việc mà ta từng quan sát: Với những kinh nghiệm đã có, họ làm việc với mục tiêu và chiến lược cụ thể hơn. Họ

tin tưởng hơn vào hiệu quả công việc vì họ phân tích chi tiết hơn quá trình làm việc, chứ không mập mờ và phân tán như người bình thường. Niềm tin vững chắc vào hiệu quả công việc mang lại cho họ động lực cốt yếu để tiếp tục nỗ lực đạt được thành công.

Đào sâu kiến thức

Trong lĩnh vực kinh doanh, ngoài việc tìm kiếm cơ hội luyện tập các kỹ năng một cách trực tiếp hoặc trong quá trình làm việc, mọi người có thể dùng nhiều cách khác tận dụng các nguyên tắc của thành công lớn để làm tốt công việc của mình. Ta có thể thấy vốn kiến thức chuyên môn sâu rộng là nền tảng của thành công lớn như thế nào. Không thể đợi kiến thức tự tìm đến công việc của mình mà bạn có thể đạt được nó.

Hầu hết các công ty không tổ chức đào tạo kiến thức chuyên môn. Các kỹ sư, luật sư, kế toán tới trường để học những kỹ năng phục vụ cho công việc, nhưng khi đi làm, hầu hết đều thừa nhận rằng họ chỉ học những gì cần biết. Các công ty cũng thừa nhận điều này. Thực tế, có thể bạn sẽ học những điều cần biết hoặc cũng có thể không. Nhưng xét về tầm quan trọng đặc biệt của kiến thức chuyên môn, rõ ràng cách tích lũy kiến thức thiếu chuyên nghiệp này không mang lại hiệu quả.

Hãy tưởng tượng sự khác biệt nếu bạn coi kiến thức chuyên môn là mục tiêu cụ thể hơn là một sản phẩm của công việc. Nếu đặt mục tiêu trở thành một chuyên gia trong lĩnh vực của mình thì bạn nên tiến hành ngay tất cả những việc bạn chưa làm. Bạn nên nghiên cứu về lịch sử của nghề, xác định những chuyên gia hàng đầu tại thời điểm này, đọc mọi tài liệu tìm được, nói chuyện với người trong hoặc ngoài công ty để tìm kiếm những khía cạnh mới, theo dõi những phân tích và xu thế chính. Cụ thể từng bước sẽ khác nhau tùy vào lĩnh vực kinh doanh của bạn. Nhưng bản thân bạn phải nhanh chóng tăng cường hơn nữa khả năng hiểu biết về lĩnh vực của mình. Dần dần, vốn kiến thức của bạn sẽ hơn người khác rất nhiều.

Cơ hội nhiều hơn bạn tưởng. Michael Porter, giáo sư trường Kinh doanh Harvard, một trong những chuyên gia vĩ đại nhất mọi thời đại về hoạch định chiến lược doanh nghiệp, đã chuẩn bị kỹ càng cho

công việc tư vấn của mình bằng cách nghiên cứu về công ty khách hàng và ngành nghề của họ. Ông từng nói rằng với 24 giờ nghiên cứu trong thư viện (thời đó chưa có Internet), ông có thể biết về họ nhiều như chính giám đốc của họ. Dĩ nhiên đó là do Porter đã dành nhiều năm để học cách nghiên cứu các dữ liệu. Còn với bạn có lẽ phải mất tới 40 giờ. Nó giống như một vụ đầu tư mang lại lợi nhuận cao. Hãy thử tưởng tượng bạn sẽ có lợi thế đến đâu nếu nắm được những kiến thức như vậy, đặc biệt khi hầu hết các công ty thường không công khai những thông tin quan trọng cho nhân viên được biết.

Nếu bạn học thêm kiến thức chuyên môn thì xin nhớ rằng mục tiêu của bạn không chỉ là tích lũy thông tin. Bạn đang xây dựng một mô hình nhận thức – trong đó kiến thức chuyên môn của bạn hoạt động như một hệ thống. Đây là một trong những đặc điểm xác định của các vĩ nhân: Họ đều sở hữu những mô hình trí tuệ quy mô, phức tạp và phát triển cao về chuyên ngành của họ.

Nguyên tắc này áp dụng cho tất cả các lĩnh vực, kể cả những ngành nghề phức tạp như chiến lược doanh nghiệp, y dược, chính trị, v.v... Ví dụ, mô hình nhận thức trong việc lái xe thường khá đơn giản để phù hợp với mục tiêu của bạn. Bạn chỉ cần biết kiến thức thông thường về cách hoạt động của xe. Bạn hay có những chuyến đi xa thì nên chú ý đến giá xăng. Nhưng một người lái xe tài giỏi lại có một mô hình nhận thức cực kỳ phong phú về lĩnh vực này. Anh ta hiểu chi tiết mọi hệ thống phụ trên xe như hệ thống máy móc, đường dẫn, điện và cách chúng tương tác lẫn nhau. Anh ta thông thuộc hàng trăm tuyến đường và đặc điểm của chúng, bao gồm cả tốc độ giới hạn, tình trạng con đường, điều kiện dịch vụ, trọng lượng giới hạn, trạm cân, hệ thống cảnh sát, giá xăng, yêu cầu bằng lái ở mỗi bang và nhiều thứ khác. Quan trọng nhất, anh ta biết được những cách thức tài tình để kết hợp những nhân tố này lại theo hướng có lợi nhất cho mình.

Với bất kỳ ai, một mô hình nhận thức phong phú sẽ mang lại thành công theo ba cách sau:

Một mô hình nhận thức hình thành nên khung kiến thức chuyên môn

Chúng ta đã thấy bằng cách nào các vĩ nhân có thể đạt được trí nhớ dài hạn mà người bình thường không thể. Không chỉ bởi họ có trí nhớ tốt mà bởi họ có kiến thức sâu rộng về chuyên ngành của mình. Cách tổ chức khối kiến thức đồ sộ đó trong mô hình nhận thức đã đem lại cho nó nhiều sức mạnh. Mô hình nhận thức không chỉ giúp các vĩ nhân có một khả năng ghi nhớ đáng kể mà còn tiếp nhận và hiểu các thông tin mới tốt hơn người bình thường. Đó là vì họ không xem chúng như những dữ liệu rời rạc mà như một bức tranh tổng thể. Ví dụ, một kế toán bình thường có thể thấy sự thay đổi trong quy định kế toán mới đây – Báo cáo kế toán tài chính 157 – quy định này đòi hỏi các công ty xác định mức độ rủi ro tài sản theo cách mới, khiến họ phải thay đổi hoặc bỏ đi một số phần trong 47 bản báo cáo khác. Nhưng một kế toán giỏi sẽ xem sự thay đổi đó như một phần của thời kỳ hậu Enron, hướng tới sự đánh giá mức độ rủi ro một cách chi tiết hơn, và hiểu được rằng quy định đó giúp đỡ ai, gây thiệt hại cho ai và tại sao nó lại được đưa vào áp dụng.

Mô hình nhận thức giúp phân biệt thông tin liên quan và không liên quan.

Khả năng này rất có giá trị khi bạn phải đối mặt với những nhân tố mới vì nó giải phóng các nguồn lực trí tuệ để xác định xem điều gì quan trọng. Trong một nghiên cứu, các phi công hàng đầu và người mới vào nghề cùng được yêu cầu nhớ lại những điều họ nghe thấy trong cuốn băng ghi âm đoạn hội thoại ở phòng kiểm soát không lưu. Những người mới vào nghề nhớ được nhiều từ hơn nhưng là những từ không mấy quan trọng. Trong khi đó, các phi công lão luyện nhớ được nhiều từ quan trọng hơn. Đó là vì họ sử dụng mô hình nhận thức phong phú của mình để lắng nghe nên có thể tập trung ghi nhớ những thông tin giá trị.

Quan trọng nhất, mô hình nhận thức giúp bạn lên kế hoạch cho những gì xảy ra tiếp theo.

Vì mô hình nhận thức giúp xác định phương thức hoạt động hệ thống của kiến thức chuyên môn, nên đầu vào của hệ thống sẽ ảnh

hưởng thế nào đến đầu ra – giống như sự việc vừa diễn ra sẽ dẫn tới sự việc kế tiếp. Hai nhóm lính cứu hỏa, nhóm ưu tú nhất và những người mới tập sự, sau khi xem một số cảnh cháy, sẽ được hỏi về những gì họ đã nhìn thấy. Người mới vào nhìn thấy những điều rất rõ ràng như mức độ cháy và màu sắc của ngọn lửa. Nhưng nhóm ưu tú lại thấy cả câu chuyện; họ sử dụng trí tuệ của mình để suy luận nguyên nhân dẫn tới ngọn lửa và dự đoán việc xảy ra tiếp theo. Đây là những bằng chứng cho thấy họ được chuẩn bị đối phó với ngọn lửa tốt hơn những người mới.

Mô hình nhận thức không bao giờ ngừng phát triển. Không chỉ sở hữu mô hình nhận thức phát triển cao mà các vĩ nhân còn thường xuyên mở mang và chỉnh sửa chúng. Nghiên cứu thôi chưa đủ. Trong nhiều lĩnh vực, hầu hết công việc được hoàn thành thông qua hoạt động luyện tập có ý thức hoặc quá trình siêu nhận thức trong tự bản thân công việc đó, như chúng ta đã từng bàn đến. Ngoài ra, việc xây dựng và làm phong phú thêm mô hình nhận thức cũng được thực hiện thông qua quá trình nghiên cứu và bổ sung kiến thức. Sẽ thật là ngốc nếu không sử dụng những công cụ trí tuệ này.

Cá nhân bạn có thể làm rất nhiều điều để áp dụng nguyên tắc của thành công lớn vào cuộc sống và công việc của mình. Việc này luôn mang lại lợi ích. Bất kể bạn lựa chọn bao nhiêu bước đi trên con đường dẫn tới thành công, thì vẫn tốt hơn nếu không làm gì cả. Trước khi thành công tới, bạn sẽ không rõ bao nhiêu khó khăn đang chờ đón mình. Nhưng đây thực sự là một cơ hội.

Cá nhân bạn cũng vậy. Cơ hội đến khi bạn làm việc cho một tổ chức. Để thật sự tận dụng được lợi ích của luyện tập có ý thức, cần áp dụng các nguyên tắc của chúng cho các tổ chức và cả cá nhân. Điều này có thể thực hiện được, và việc nó không được thực hiện rộng rãi sẽ khiến cho cơ hội của mọi người có giá trị hơn. Đó chính là chủ đề tiếp sau đây của chúng ta.

Chương 8: Áp dụng nguyên tắc trong doanh nghiệp

Không phải mọi doanh nghiệp đều muốn trở nên vĩ đại. Đây là một thực tế khắc nghiệt. Với những doanh nghiệp thật sự mong muốn thành công, các nguyên tắc của luyện tập có ý thức đã chỉ ra tương đối rõ ràng việc họ cần làm. Với những doanh nghiệp đang khó khăn vật lộn để tồn tại, hẳn những người chủ và quản lý không cảm thấy họ được phép xa xỉ khi có những ý nghĩ táo bạo, lớn lao về sự vĩ đại – những nguyên tắc có thể giúp doanh nghiệp của họ thành công hơn. Trên thực tế, những nguyên tắc của luyện tập ý thức có thể giúp cải thiện doanh nghiệp nếu họ thực sự dám nghĩ tới thành công lớn. Nếu được áp dụng, các nguyên tắc này có thể làm được điều đó.

Nhưng phần lớn doanh nghiệp lại không áp dụng chúng.

Trong nền kinh tế hiện đại, thực tế này còn hơn cả một cơ hội. Việc áp dụng những nguyên tắc này trở thành vấn đề cấp thiết cho sự tồn tại của doanh nghiệp. Ở chương 1, ta thấy nền kinh tế đang phát triển không chỉ dựa trên nguồn lực tài chính mà còn cả nguồn nhân lực; và khả năng của con người – vốn còn quan trọng hơn những nhân tố truyền thống như quy mô kinh tế hay bảo hộ bản quyền – sẽ quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Trong nền kinh tế thị trường, tiêu chuẩn thực hiện đang ngày được nâng lên nhanh chóng và rộng rãi hơn bao giờ hết. Không còn chỗ cho những người làm việc nửa vời. Đây chính là nguyên nhân để các doanh nghiệp bắt đầu áp dụng rộng rãi nguyên tắc của luyện tập có ý thức. Nhưng còn nhiều điều hơn thế.

Dường như, ngày nay những người trẻ tuổi hiểu những đặc tính mới của nền kinh tế sớm hơn rất nhiều nhà lãnh đạo, và họ luôn muốn có những công việc liên tục đem đến cho họ khả năng thăng tiến. Judy Pahren, phó chủ tịch cấp cao phụ trách phát triển tại Capital One Financial, nơi đã áp dụng thành công các nguyên tắc của thành công lớn, cho rằng: trong tiêu chí lựa chọn nơi làm việc của lớp người lao động mới luôn đặt yêu cầu phát triển chuyên nghiệp liên tục lên (hoặc gần) hàng đầu. Nhiều nhà quản lý nhân sự cũng báo cáo những phát hiện tương tự (và theo báo cáo của họ,

tiền không nằm trong ba nhóm tiêu chí đầu tiên). General Electric là một trong những công ty áp dụng hiệu quả nhất các nguyên tắc này. Trước xu hướng mới của thị trường, GE đã mở một trường đào tạo quản lý của riêng hãng có tên Crotonville để tuyển chọn các nhân tài có tiềm năng. Giám đốc điều hành Jeff Immelt nói rằng để thu hút nhân tài thì “đó là một điểm mạnh của công ty”.

Các doanh nghiệp nổi tiếng nhất áp dụng nguyên tắc của thành công lớn như thế nào?

Hiện các công ty đã nhận ra lợi thế trong việc xây dựng danh tiếng của công ty trong hoạt động phát triển nhân tài lớn hơn họ tưởng. Công ty tư vấn Nhóm RBL gọi danh tiếng này là “lợi thế đầu tiên” giúp công ty thu hút những sinh viên ưu tú nhất của các trường đại học kinh doanh sau khi tốt nghiệp. Với việc thu hút và phát triển các sinh viên triển vọng nhất, công ty sẽ trở thành những doanh nghiệp hoạt động ở trình độ cao hơn. Điều này lại giúp gia tăng khả năng thu hút thêm các nhân tài giỏi nhất về làm việc cho công ty. Vòng tròn này sẽ khiến công ty ngày một phát triển vượt trội hơn.

Nhóm các doanh nghiệp ưu tú áp dụng nguyên tắc của thành công lớn luôn tuân thủ những quy tắc chính sau:

Hiểu rằng mỗi cá nhân trong doanh nghiệp không chỉ làm việc mà còn cần được phát triển và phát huy khả năng vốn có

Điều này tương tự như cách các huấn luyện viên thể thao hay giáo viên âm nhạc lựa chọn bài tập cho sinh viên của mình – nghĩa là các doanh nghiệp tốt nhất chỉ định công việc cho nhân viên nhằm giúp họ vượt qua khả năng hiện tại và xây dựng những kỹ năng quan trọng nhất. John Lechleiter, chủ tịch hãng dược phẩm Eli Lilly, mô tả một mô hình tiêu biểu như sau: khoảng 2/3 sự phát triển năng lực xuất phát từ kinh nghiệm công việc; khoảng 1/3 từ việc hướng dẫn (điều này ta sẽ nghiên cứu kỹ hơn); và một phần rất nhỏ từ các lớp đào tạo.

Việc phát triển con người thông qua phân công công việc dễ dàng trên lý thuyết nhưng lại khó khăn trên thực tế. Các công ty có hướng

phân công công việc dựa trên sở trường của nhân viên, thay vì lĩnh vực mà họ cần phát triển. Áp lực cạnh tranh khắc nghiệt khiến các công ty hiếm khi chuyển những người đang làm rất tốt một việc sang một vị trí khác khó khăn hơn. Đây là một sức ép mà mọi doanh nghiệp phải đối mặt để có thể thành công hơn.

Ở GE, quy tắc này được áp dụng khá triệt để. Dĩ nhiên, GE có lợi thế hơn nhiều công ty khác vì lĩnh vực hoạt động đa dạng của tập đoàn này đem đến một phạm vi kinh nghiệm rộng lớn mà ít công ty nào khác có thể sánh kịp. Họ tận dụng mọi giá trị của lợi thế này để tạo ra những nhà quản lý tài năng và được săn đón nhất trên thế giới.

GE có một vũ khí bí mật, một ví dụ điển hình về phân công công việc hợp lý. Đó là việc vận hành công ty GE Transportation, công ty con chuyên chế tạo đầu máy đặt tại Erie, Pennsylvania. Giám đốc công ty là John Dineen, người đã có 21 năm làm việc cho GE. Ở vị trí này, ông thu được kinh nghiệm qua việc giao dịch trực tiếp với các giám đốc điều hành của các công ty khách hàng. GE Transportation cũng có tổ chức công đoàn, do đó, ông cũng học được cách thương lượng với người lao động. Bên cạnh đó, công ty còn có một danh sách sản phẩm và chuỗi phân phối rất đa dạng. Mặt khác, công ty được đặt ở một nơi xa xôi đủ để vị giám đốc này phát triển mà không chịu sự dòm ngó của báo chí. Và giả sử, nếu vị giám đốc này không có tài cán gì thì GE vẫn đủ lớn để có thể giải quyết vấn đề thật êm thấm.

Công việc của Dineen trước khi đảm nhiệm vị trí giám đốc điều hành ở GE Transportation là một ví dụ tuyệt vời về những gì mà GE có thể làm và nhiều công ty khác cố gắng làm trong việc đào tạo lãnh đạo. Ông là một nhà quản lý trong bộ phận kinh doanh thiết bị gia dụng và đồ nhựa công nghiệp vốn rất phát triển của tập đoàn. Ông cũng đã tham gia trong lĩnh vực tài chính, một lĩnh vực cũng rất quan trọng của GE. Ngoài ra, ông từng giữ hai vị trí quan trọng của tập đoàn ở châu Á. Bạn không thể làm tốt hơn thế.

Một trong những bí quyết phát triển lãnh đạo của các công ty hàng đầu là luôn giao cho người lãnh đạo những trọng trách, buộc họ phải học hỏi và tìm cách phát triển. Việc này đòi hỏi sự khổ

luyện. Họ cũng hiểu rằng việc nhân viên nỗ lực cải thiện, đưa ra những quyết định đúng đắn kịp thời chính là hoạt động luyện tập để phát triển. Một số công ty đề ra những quy định chi tiết về kinh nghiệm làm việc, ví như người quản lý đã làm qua ít nhất hai vị trí. Các quy định khác tuy không chính thức nhưng vẫn phải tuân thủ theo đúng nguyên tắc đề ra.

Các nhà quản lý luôn cho rằng, những kinh nghiệm gian khổ nhất của họ là những kinh nghiệm có ích nhất. A.G Lafley, giám đốc điều hành của Procter & Gamble, từng phụ trách hoạt động của công ty ở châu Á khi xảy ra trận động đất lớn ở Nhật Bản và suy thoái kinh tế châu Á. Đó là thời kỳ mà ông phát hiện ra rằng: “Trong một cuộc khủng hoảng, bạn có thể học được nhiều gấp 10 lần so với những lúc bình thường”.

Lafley đương đầu với khủng hoảng diễn ra tình cờ, nhưng trong nhiều trường hợp, đó lại là sự sắp đặt. Vào năm 1998, khi bộ nén khí trong hàng triệu chiếc tủ lạnh của GE bị phát hiện là có lỗi và cần được thay thế, Giám đốc điều hành tập đoàn khi đó là Jack Welch và Giám đốc nhân sự Bill Conaty quyết định đưa Jeff Immelt phụ trách vụ việc này, mặc dù ông không có chút kinh nghiệm nào về thiết bị gia dụng hay thu hồi sản phẩm lỗi. “Nhiệm vụ đó thật nặng nề. Nhưng Welch và Conaty biết chính xác họ đang làm gì. Và chắc chắn là tôi sẽ không có được vị trí như ngày nay nếu như tôi không làm công việc đó”, Immelt – hiện là giám đốc điều hành của GE cho biết.

Phát triển khả năng lãnh đạo ngay trong công việc hiện tại

Chúng ta từng thấy kiến thức chuyên ngành có giá trị trong bất cứ lĩnh vực nào. Trong kinh doanh, giá trị này còn lớn hơn. Nhiều doanh nghiệp hàng đầu thấy khó khăn khi lựa chọn giữa nhu cầu phát triển con người, bằng cách phân công cho họ nhiều nhiệm vụ khác nhau và nhu cầu phát triển năng lực của họ trong một số lĩnh vực nhất định, bằng cách chỉ để họ đảm nhiệm một vị trí. Điều này xuất phát từ sự cạnh tranh khốc liệt trong nền kinh tế thị trường; một bộ phận nào đó sẽ gặp khó khăn khi người lãnh đạo chỉ làm việc ở đó

khoảng 18 tháng đến 2 năm rồi lại đi – một mô hình thường thấy ở nhiều công ty. Vì vậy, thách thức ở đây là tạo cơ hội cho mọi người phát triển khả năng của mình ở vị trí làm việc mới mà không bị thường xuyên phải chuyển sang vị trí mới.

Eli Lilly là một trong nhiều công ty đang nỗ lực thực hiện điều này. Biện pháp mà hãng này áp dụng là phân công các nhiệm vụ ngắn hạn. Các nhà quản lý không rời vị trí nhưng được giao thêm những nhiệm vụ bổ sung khác ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ. Công việc sẽ nặng nề hơn nhưng dường như họ không quản ngại vì họ nhận ra cơ hội phát triển của mình. Công ty cho biết, giải pháp này đã đem lại hiệu quả lớn. Nokia cũng áp dụng biện pháp này và thu được hiệu quả tương tự.

Khuyến khích các nhà lãnh đạo tích cực trong các hoạt động cộng đồng.

Phần lớn các công ty cho biết, họ đã được lợi rất nhiều từ các hoạt động cộng đồng, bao gồm sự kính trọng của cộng đồng, tư cách công dân tốt và hòa nhập trong cộng đồng. Khi lãnh đạo của các công ty trở thành người đứng đầu trong các hoạt động từ thiện, trường học và các hoạt động phi lợi nhuận khác, họ sẽ chứng tỏ sự cam kết của mình với những giá trị đó, và khuyến khích các nhân viên khác làm theo họ.

Quan trọng hơn, việc tham gia vào các hoạt động nói trên còn có tác dụng tuyệt vời trong việc phát triển kỹ năng lãnh đạo của các nhân viên. Ví dụ, hầu hết nhân viên chưa bao giờ có cơ hội tham gia vào việc quản lý nhưng nhiều người trong số họ từng tham gia vào các tổ chức phi lợi nhuận ở địa phương, và kinh nghiệm này chính là cơ hội tuyệt vời để họ phát triển tư duy chiến lược, phân tích tài chính và nhiều kỹ năng khác. Tại General Mills, một phần rõ ràng trong kế hoạch phát triển lãnh đạo là cho các nhân viên có năng lực lãnh đạo phục vụ trong một tổ chức phi lợi nhuận.

Hiểu được vai trò của người hướng dẫn và biết lắng nghe phản hồi.

Trong nhiều lĩnh vực, chính giáo viên và người hướng dẫn là những người xây dựng các kế hoạch luyện tập đặc biệt để nâng cao

kỹ năng cụ thể nhằm đạt được thành công. Nhưng trong phần lớn các công ty, không ai giữ vai trò là giáo viên hướng dẫn cả. Không ai chỉ cho người lao động biết đâu là kỹ năng hữu ích nhất và cách nào tốt nhất để phát triển những kỹ năng đó. Tuy nhiên, hiện nay, nhiều công ty đã đưa ra các chương trình đào tạo và hướng dẫn cho nhân viên. Hướng phát triển của nhân viên phụ thuộc vào vị trí công việc họ được giao và nhiều chương trình khác ở cấp độ lớn hơn; còn người hướng dẫn sẽ cho biết nên tập trung phát triển kỹ năng nào trước. Khi được hỏi làm thế nào để thăng tiến lên vị trí cao nhất trong công ty, nhiều vị lãnh đạo đã kể những câu chuyện rất giống nhau về tầm quan trọng của những người cố vấn chủ chốt – những người thường xuyên đánh giá công việc của họ. Jeff Fettig, giám đốc điều hành của Whirlpool, là một ví dụ điển hình, ông cho biết: “Tôi có mặt ở đây ngày hôm nay một phần là nhờ những người đã chỉ bảo và hướng dẫn khi tôi mới vào nghề. Họ đã giúp tôi phát triển.”

Nếu hướng dẫn là một mặt của đồng tiền xu thì phản hồi chính là mặt còn lại. Ở những phần trước, chúng ta đã thấy những phản hồi thường xuyên, nhanh chóng và chính xác đóng vai trò quan trọng thế nào tới việc cải thiện thành tích. Tuy nhiên, hầu hết các công ty lại e ngại khi đưa ra những lời nhận xét chân thực. Các bản đánh giá nhân viên hàng năm thường ngắn gọn, không chính xác và quanh co. Nhân viên không biết họ đã làm tốt đến đâu, vì vậy cũng không kỳ vọng mình sẽ làm tốt hơn.

Thói quen đưa ra phản hồi thường xuyên và trung thực được hình thành chính từ văn hóa công ty. Dĩ nhiên, văn hóa dù khắc nghiệt nhưng vẫn có thể thay đổi. Nếu doanh nghiệp thực sự muốn thì vẫn có thể tạo nên thói quen này. Đây chính là văn hóa của những doanh nghiệp hàng đầu. Ví dụ, giám đốc điều hành Immelt của GE đã nói rằng mọi nhân viên cấp dưới "luôn nhận được chỉ dẫn của tôi mỗi khi tôi thấy họ."

Các công ty này thậm chí còn làm được nhiều điều hơn để hình thành nên văn hóa của sự trung thực. Một phương pháp hữu hiệu và tiềm năng cho hầu hết các công ty chính là cách làm của quân đội Mỹ – áp dụng việc thảo luận sau-hành-động. Đại tá Thomas Kolditz, người phụ trách chương trình phát triển lãnh đạo trong Học viện

quân sự Hoa Kỳ tại West Point, cho biết chính cách làm này “đã biến đổi quân đội” trong suốt 25 năm qua. Ý tưởng này rất đơn giản. Sau bất cứ một hoạt động đặc biệt nào, bất kể trong huấn luyện hay chiến đấu, các vị chỉ huy và quân lính sẽ cùng thảo luận về những việc đã xảy ra. Tất cả họ sẽ cởi bỏ mũ như một hành động chứng tỏ “không còn cấp bậc nào nữa,” Kolditz cho biết. “Mọi người đều nói thẳng những suy nghĩ của mình. Nếu người chỉ huy ra quyết định sai lầm, chính cấp dưới sẽ chỉ ra sai lầm đó.” Buổi nói chuyện không nhằm phê phán ai, nó chỉ là “một cuộc thảo luận về chuyên môn,” theo đúng tinh thần của bản quy định đào tạo quân đội đề ra. Buổi thảo luận đã thu thập được rất nhiều lời nhận xét. “Việc này khiến quân sĩ cấp dưới luôn biết được việc gì đang diễn ra,” Kolditz nói. “Nếu bạn đặt họ vào vị thế được nói chuyện thẳng thắn thì họ sẽ làm như vậy.”

Quân đội cũng thấy được một lợi ích khác của việc thảo luận sau-hành-động, đó là: khi mọi người hiểu được điều gì đã xảy ra, họ sẽ sẵn sàng cố gắng để làm tốt hơn. Điều này giúp củng cố thêm nguyên tắc của thành công lớn. Quy định đào tạo quân đội chỉ ra nếu buổi thảo luận được thực hiện tốt thì “mọi người không chỉ hiểu được những gì đã và không xảy ra cũng như lý do tại sao, mà quan trọng hơn là họ mong muốn có cơ hội để thực hiện lại nhiệm vụ đó một lần nữa.”

Việc thảo luận sau hành động “là một quá trình có tác động rất lớn,” Kolditz nói.

Cách làm này rất có giá trị đối với các công ty. Một số đã thử áp dụng và đem lại những kết quả pha trộn khác nhau. Lý do chính là vì văn hóa. Tuy nhiên, dần dần, văn hóa có thể thay đổi, và các doanh nghiệp tốt nhất sẽ làm những việc cần thiết để thay đổi chúng, nhờ đó có thể phát huy hết hiệu quả của các ý kiến phản hồi rộng khắp và thực sự sâu sắc.

Sớm phát hiện ra những người có khả năng lãnh đạo

Sớm phát hiện ra người tài sẽ mang lại những lợi thế rất lớn. John Rice, phó chủ tịch của GE, người có sự nghiệp thăng tiến sau khi được Welch – chủ tịch công ty – đề cử, đã nói: “Ngay từ ngày đầu

tiên nhân viên được tuyển vào công ty, chúng tôi đã đánh giá khả năng lãnh đạo của họ.” Với nhiều nhân viên, ngày đầu tiên không hẳn chỉ là một ngày làm việc vì họ phải thực tập ở GE ít nhất trong cả mùa hè trước đó – đây chính là thời gian công ty có thể quan sát cách làm việc của họ. Dấu hiệu nhận biết là việc họ làm thế nào để lôi kéo người khác làm việc cùng mình trong khi họ mới chỉ là nhân viên thực tập và không có quyền hành gì cả. Ngoài ra, một dấu hiệu khác mà GE luôn tìm kiếm đó là liệu họ có chơi trong một đội thể thao nào đó trong trường hay không và vai trò của họ trong đội là gì.

Sớm phát hiện ra người tài đồng nghĩa với việc sớm thúc đẩy sự phát triển của họ. Đó là một cơ hội lớn tại nhiều công ty, nơi các chương trình phát triển vốn chỉ dành riêng cho một nhóm người ưu tú đã làm việc lâu năm trong doanh nghiệp. Nhiều công ty lớn đang nỗ lực để vượt qua điểm hạn chế này. Họ tin rằng, việc nuôi dưỡng thể hệ lãnh đạo tương lai sớm hơn những công ty khác sẽ tạo ra một ưu thế cạnh tranh kéo dài trong nhiều thập kỷ cho công ty. Ưu thế lâu dài đó có được khi đội ngũ nhân tài của công ty lớn mạnh, làm việc hiệu quả và đáng tin cậy hơn.

Lãnh đạo bằng cách gây cảm hứng, không phải bằng quyền lực

Hoạt động luyện tập có ý thức vất vả đến mức chỉ những người có động lực mới có thể theo đuổi lâu dài. Doanh nghiệp đóng góp thế nào trong việc tạo nên động lực đó? Câu trả lời thông thường là doanh nghiệp có thể áp đặt mệnh lệnh của mình bằng cách dọa sa thải hoặc giáng chức những người không tuân thủ. Tuy nhiên, trong thời đại nền kinh tế thông tin như hiện nay, biện pháp này ngày càng không đem lại hiệu quả như mong muốn. Người lao động rất có thể sẽ dùng kiến thức và những mối quan hệ của mình để gây ra những hậu quả khôn lường trong một sớm một chiều. Doanh nghiệp cần phải nỗ lực để người lao động hiểu những gì họ phải làm, hoặc thậm chí phải nói cho họ biết chính xác việc cần làm. A. G. Lafley của công ty Procter & Gamble nói: “Kiểu quản lý ra lệnh và điều khiển hiện đã không có hiệu quả đến 99%”.

Nhiều công ty đồng ý với quan điểm này và cho biết, đó là lý do tại sao, họ thích dùng từ “*gây cảm hứng*”. Hãng P&G có hẳn một chương trình đào tạo phương pháp lãnh đạo bằng cách gây cảm hứng, tập trung vào việc dạy người lãnh đạo cách truyền cảm hứng cho nhân viên. Tại American Express, từ cấp phó chủ tịch trở lên được tham dự một chương trình có tên là *Lãnh đạo truyền cảm hứng giúp gắn kết nhân viên*. Những công ty này nhận ra rằng chính sứ mệnh sẽ tạo ra động lực. Với những công ty hàng đầu như Medtronic hay Eli Lilly, sứ mệnh từ xưa tới nay của họ là trị bệnh cứu người. Với những công ty khác, việc xác định hay thậm chí tạo ra một sứ mệnh đòi hỏi cả một quá trình tìm hiểu kỹ lưỡng bản sắc của doanh nghiệp. Quá trình đó không hề dễ dàng nhưng là điều thiết yếu nếu doanh nghiệp muốn thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả để đạt được thành công.

Đầu tư thời gian, tiền bạc và công sức

Bạn không thể xây dựng đội ngũ lãnh đạo với giá rẻ hay chỉ lắp một chương trình phát triển vào hoạt động nhân lực hiện tại của công ty là xong. Giám đốc điều hành của nhiều công ty hàng đầu thừa nhận rằng phát triển nhân lực là nhiệm vụ trọng tâm của họ. Trên thực tế, khoản đầu tư lớn nhất có lẽ là thời gian của các giám đốc điều hành và các nhà quản lý khác trong công ty. Tại McDonald's, Giám đốc điều hành Jim Skinner tự mình theo dõi sự phát triển của 200 nhà quản lý hàng đầu của công ty. Tại GE, Giám đốc điều hành Immet cũng đích thân theo dõi danh sách 600 nhà lãnh đạo chủ chốt của tập đoàn. Bill Hawkins, Giám đốc điều hành của Medtronic, cũng dành tới 50% thời gian của mình cho vấn đề con người trong công ty. Nhiều lãnh đạo các công ty lớn khác cũng dành một phần lớn thời gian lớn của mình cho việc này. Nhiều công ty tuyên bố rằng mình quan tâm tới việc xây dựng đội ngũ lãnh đạo, nhưng theo Noel Tichy của trường Đại học Michigan, rất dễ để kiểm chứng cam kết của họ: “Chỉ cần cho tôi xem lịch làm việc của giám đốc điều hành.”

Tuy nhiên, thời gian của giám đốc điều hành thôi vẫn là chưa đủ. Nhiều nhà lãnh đạo ghi nhận hiệu ứng “hình thác” sau: Một khi những người trực tiếp báo cáo lên giám đốc điều hành nhận thức

được tầm quan trọng của vấn đề, họ cũng sẽ tâm huyết với việc phát triển nguồn nhân lực, và cấp dưới của những người này cũng thế. Các công ty này không chỉ đơn thuần phụ thuộc vào hiệu ứng hình thức này. Hầu như tất cả các công ty đánh giá năng lực của các nhà quản lý một phần thông qua cách họ phát triển nhân lực và chính bản thân họ. Tại American Express, 25% lương mềm của một nhà quản lý phụ thuộc vào công tác phát triển nhân lực của nhà quản lý đó. Có thể phải phát sinh thêm nhiều chi phí nhưng không vị giám đốc nào nghi ngờ giá trị của chúng. Xây trường đào tạo Crotonville với một khuôn viên xinh đẹp rộng 52 mẫu ở phía Bắc thành phố New York, hẳn GE đã tiêu tốn rất nhiều. Ngoài ra, hàng năm họ còn phải chi thêm cho việc đào tạo ra hàng nghìn nhà lãnh đạo. Nhưng giám đốc điều hành GE, Immelt, đã nói: "Dù thế nào, chúng tôi vẫn tài trợ cho trường. Tôi đã học điều này từ Jack [Welch] và tôi sẽ tiếp tục làm." Vài năm trước đây, Whirlpool đã quyết định tự thiết kế giáo trình giảng dạy của trường. Ngày nay, chương trình này phát triển hơn bao giờ hết và đáng giá từng cent. Giám đốc điều hành Jeff Fettig nói, "Đây là sự đầu tư thành công nhất chúng tôi đã làm cho công ty".

Đưa việc phát triển lãnh đạo thành một bộ phận trong văn hóa doanh nghiệp.

Mặc dù các nhà quản lý nói về các chương trình phát triển lãnh đạo của công ty nhưng họ nhận ra rằng đây không phải là một thuật ngữ chính xác. Phát triển lãnh đạo không chỉ là một chương trình, đó còn là một cách sống. Chẳng hạn, những lời nhận xét chân thật cần phải được văn hóa doanh nghiệp chấp nhận. Nhưng ở nhiều công ty lại không như vậy. Việc dành thời gian để cố vấn cho đồng nghiệp kề cận cũng phải trở thành văn hóa doanh nghiệp. Hoạt động trong các tổ chức phi lợi nhuận phải được khuyến khích thay vì là một sự chịu đựng. Và không nên áp đặt những quy tắc này mà phải hoàn thiện dần qua thời gian. Đó là lý do quan trọng vì sao GE đứng đầu danh sách các công ty phát triển đội ngũ lãnh đạo tốt nhất thế giới. Giám đốc của GE từ năm 1892 đến 1912 là Charles Coffin đã nhận ra rằng, những sản phẩm thực sự của GE không phải là bóng

đèn hay động cơ mà chính là lãnh đạo doanh nghiệp. Kể từ đó, phát triển lãnh đạo đã trở thành trọng tâm của tập đoàn này.

Áp dụng nguyên tắc cho nhóm làm việc

Bất kỳ doanh nghiệp nào áp dụng tất cả những nguyên tắc trên sẽ xây dựng được lợi thế cạnh tranh rất lớn vì nhân viên của họ có cơ hội phát triển ở mức độ cao hơn bình thường. Doanh nghiệp nào cũng muốn có những người lao động hạng A, nhưng điều đó là chưa đủ.

Mọi người trong doanh nghiệp không chỉ làm việc một mình mà theo nhóm. Việc thực hiện của nhóm không chỉ được quyết định bởi khả năng của từng thành viên. Có lẽ bạn còn nhớ Giải bóng chày thế giới tổ chức vào mùa xuân năm 2006. Hẳn bạn đã cho rằng không đội nào có thể đánh bại đội tuyển Mỹ trên sân chơi của người Mỹ, đặc biệt khi đội Mỹ gồm toàn những cầu thủ xuất sắc như Roger Clemens, Derek Jeter, Alex Rodriguez, và Johnny Damon. Tuy nhiên, họ lại thua trước Mexico, Hàn Quốc, Canada và thất bại chung cuộc tại giải đấu. Tương tự, đội tuyển bóng rổ Olympic Mỹ năm 2004 gồm toàn những triệu phú của Giải bóng rổ nhà nghề Mỹ nhưng chỉ kết thúc giải đấu ở vị trí thứ ba, thất bại trước Lithuania và nhiều đối thủ vô danh khác.

Việc biến nhiều cá nhân xuất chúng thành một nhóm làm việc xuất chúng đòi hỏi sự rèn luyện, điều này cũng thể hiện trong nguyên tắc của thành công lớn. Đó là lý do tại sao các công ty lớn phải tuân thủ quy tắc sau:

Phát triển các nhóm làm việc, thay vì các cá nhân

“Tại GE, trước đây tôi được đào tạo chủ yếu theo phương thức đào tạo cá nhân”, Giám đốc điều hành Immet cho biết. Điều này dẫn tới nhiều vấn đề. Sau khi tham dự một chương trình đào tạo 3 tuần ở Crotonville, ông trở lại làm việc nhưng chỉ áp dụng được 60% những gì đã học vì cần có những người khác – như người lãnh đạo hay nhân viên kỹ thuật máy tính – giúp thực hiện phần còn lại. Nhưng đôi khi những người này không chịu làm những việc đó. Hiện nay, GE đã áp dụng cách đào tạo theo nhóm và đưa từng nhóm một đến đào tạo ở Crotonville. Họ phải học cách tự đưa ra những quyết

định thật sự cho công việc kinh doanh của mình. Kết quả là: “Không có lý do để họ từ chối nhận việc”.

Trên lý thuyết, áp dụng nguyên tắc của thành công lớn để phát triển nhóm làm việc không phải là điều khó. Các nhân tố cơ bản giúp hoàn thiện cá nhân – ví như chương trình luyện tập được thiết kế phù hợp, giáo viên hướng dẫn, luyện tập liên tục, ý kiến nhận xét, tự điều chỉnh, xây dựng kiến thức và mô hình trí tuệ – cũng rất hiệu quả với mô hình nhóm làm việc. Thực tế diễn ra phức tạp hơn bởi có những nhân tố bên trong ngăn cản nhóm nhận thức được lợi ích của cách tiếp cận tới thành công này. Các doanh nghiệp thành công nhất trong việc xây dựng nhóm làm việc cũng là doanh nghiệp thực hiện tốt việc ngăn chặn hoặc giải quyết các vấn đề tiềm ẩn vốn ảnh hưởng không tốt tới các nhân tố của luyện tập có ý thức.

Các vấn đề đó bao gồm:

Chọn nhầm người: Mọi nhóm làm việc đều muốn có những thành viên giỏi, nhưng việc kết hợp họ thực sự đòi hỏi cả một kỹ năng. “Tôi từng thấy một số nhóm tồi nhất lại toàn là những giám đốc điều hành tiềm năng,” David Nadler cho biết. Ông vốn là cộng sự cao cấp của Văn phòng tư vấn luật Oliver Wyman và đã có hơn 30 năm làm việc với các nhóm lãnh đạo của các công ty hàng đầu thế giới. “Nếu chỉ tiếp tục một trò chơi “zero-sum”[3], sẽ thật khó để có một nhóm làm việc hiệu quả.”

Tổ chất và văn hóa chính là điểm mấu chốt. Sau chiến tranh thế giới lần II, thấy rằng Ford cần một cuộc cải cách nên Herry Ford II đã chiêu mộ thành công từ Whiz Kids một nhóm các nhà lãnh đạo ưu tú trong quân đội Hoa Kỳ trước đây, bao gồm cả Tex Thornton, người sau này sáng lập ra Litton Industries, và Robert McNamara, chủ tịch sau này của Ford và sau đó trở thành Bộ trưởng Quốc phòng Hoa Kỳ. Nhưng 50 năm sau, khi vị giám đốc mới của Ford là Jacques Nasser quyết định công ty cần phải có một cuộc cải tổ khác, ông đã vấp phải sự phản đối từ chính nhóm làm việc gồm những người lính già này. Tuổi tác khiến họ không sẵn sàng cho bất kỳ cuộc cải tổ thật sự nào nữa. Kết quả là Nasser rời khỏi Ford và tệ hại hơn là cuộc cải tổ đã không diễn ra.

Trường hợp của công ty Worthington Industries, chuyên xử lý thép dựa trên Ohio, là điển hình thành công cho phương pháp lựa chọn thành viên nhóm. Người lao động sau khi được tuyển chọn vào nhóm, sẽ có 90 ngày thử việc, sau đó nhóm sẽ bỏ phiếu quyết định xem anh ta có được tiếp tục làm nữa hay không. Cách làm này tỏ ra hiệu quả vì tiền lương của nhóm dựa trên thành tích làm việc, vì vậy họ rất tinh tường và nghiêm khắc khi đánh giá về sự đóng góp của thành viên mới. Giám đốc điều hành John McConnell có một câu nhận xét chung cho tất cả các nhóm, “Chúng ta sẽ luôn chiến thắng nếu có những con người tận tụy làm việc vì sự thành công của nhóm, chứ không cần những người tài với cái TÔI quá lớn của họ.”

Đội tuyển khúc côn cầu Mỹ-tham dự Olympic 1980 và đánh bại đội tuyển Liên Xô tại Lake Placid – cũng bởi được xây dựng trên nguyên tắc tương tự. Huấn luyện viên Herb Brooks không tập trung tuyển chọn những cầu thủ chuyên nghiệp. Ông xây dựng đội tuyển trên cơ sở tổ chức cá nhân kết hợp với chế độ tập luyện khắc khe. Miracle, trợ lý của Brooks đã nhìn vào bảng phân công nhiệm vụ của vị huấn luyện viên và phản đối ông đã bỏ qua nhiều cầu thủ xuất sắc nhất. Brooks đã trả lời lại bằng triết lý hòa-hợp-là-cốt-yếu của mình: “Craig, tôi không tìm kiếm những cầu thủ giỏi nhất. Cái tôi tìm là những cầu thủ ở đúng vị trí.”

Thiếu niềm tin. Niềm tin là điều cơ bản quan trọng nhất cho sự thành công của nhóm – đây là kết luận bạn sẽ luôn rút ra được sau khi đọc các tài liệu về thành công của nhóm, hay nói chuyện với các thành viên, bất kể trong lĩnh vực nào chẳng nữa. Nhóm sẽ không đạt được thành công gì nếu mọi người cho rằng thành viên trong nhóm không trung thực, che giấu thông tin hay âm mưu hãm hại họ. Tương tự như vậy nếu các thành viên không tin tưởng vào năng lực của người cùng nhóm. Nhóm làm việc kiểu này sẽ không tạo ra sự hiệp lực, trợ giúp lẫn nhau mà chỉ gây ra sự bất hòa, đổ vỡ – nếu may mắn thì 2 cộng 2 sẽ chỉ bằng 3.

Các nhóm sẽ gặp phải vấn đề ngay từ khi bắt đầu nếu các thành viên thường xuyên có lý do đặc biệt để nghi kỵ lẫn nhau. Trong thi đấu thể thao, các cầu thủ tuyển chọn từ các đội chỉ tập trung chơi cho đội tuyển quốc gia trong một thời gian ngắn, trong khi phần lớn

thời gian trong năm họ thi đấu cạnh tranh với nhau trong màu áo của câu lạc bộ mình. Vì thế nếu có gạt bỏ được tư tưởng đối kháng sang một bên thì họ cũng ít có thời gian gây dựng lòng tin vào khả năng và thái độ của các cầu thủ khác. Trong kinh doanh cũng tương tự như vậy: thậm chí nếu các thành viên không cạnh tranh nhau để thắng tiến thì sẽ vẫn có người nào đó gây chuyện. “Vấn đề chính là mọi người không làm việc với nhau lâu dài,” nhà tư vấn Ram Charan cho biết. Đặc biệt ở các đội gồm toàn các ngôi sao “Các cuộc chiêu mộ cầu thủ luôn tìm cách lôi kéo các cầu thủ giỏi sang đội khác gây ra tình trạng không ổn định về quân số. Đây chính là vấn đề.” Bởi về bản chất, lòng tin luôn cần thời gian để xây dựng và củng cố.

Nhiều công ty vẫn luôn nỗ lực để đẩy mạnh quá trình xây dựng lòng tin. Trong những năm 80 đã có tình trạng người lao động rời khỏi bàn làm việc của mình để sát cánh làm việc với các đồng nghiệp như một cách gây dựng lòng tin lẫn nhau. Ngày nay, các nhà tư vấn đã đưa ra thêm nhiều tình huống ứng dụng, trong đó mọi người chia sẻ chuyện riêng tư hay bộc lộ tính cách của mình bởi họ hiểu rằng sự chia sẻ lẫn nhau sẽ bắt nguồn cho việc xây dựng lòng tin. Quá trình này đòi hỏi thời gian chứ không thể thực hiện trong một sớm một chiều.

Thực tế, việc xây dựng niềm tin cần sự vun đắp thường xuyên nhưng cũng rất dễ bị phá vỡ. Chính vì vậy, hiếm khi một nhóm chỉ có toàn những người lãnh đạo. Một nhà tư vấn lãnh đạo nổi tiếng dấu tên cho biết “Chỉ là ảo tưởng nếu muốn xây dựng nhóm bao gồm toàn các nhà lãnh đạo xuất sắc nhất. Nếu có cũng chỉ gồm tối đa từ 2 đến 3 người.” Thông điệp này nói lên một sự thật phũ phàng. Rất khó có thể xây dựng niềm tin rộng rãi trong cấp lãnh đạo bởi ai cũng tự coi mình là người nổi trội.

Nhóm các nhà lãnh đạo huyền thoại, từ xưa đến nay, thường chỉ bao gồm 2 người, ví dụ như Roberto Goizueta và Donald Keough của công ty Coca-Cola ở thập niên 80 và 90; Tom Murphy và Dan Burke của Capital Cities/ABC từ những năm 60 tới 90; Reuben Mark và Bill Shanahan của Colgate – Palmolive trong hai thập kỷ cho tới năm 2005, hay như Warren Buffett và Charlie Munger tại Berkshire Hathaway từ những năm 60 tới nay. Hẳn không ai trong số họ nhớ

rằng mình đã mong muốn một nhóm làm việc như thế nào khi bắt đầu kết hợp với nhau; khi đó, cũng không mấy ai biết về họ. Nhưng sau nhiều năm, họ đã xây dựng được niềm tin vững chắc về nhau và tạo ra nhiều thành quả nổi bật.

Một điểm cần lưu ý thêm: mỗi nhóm hai người sẽ có người thứ 1 nổi tiếng hơn làm chủ; người thứ 2 ít nổi tiếng hơn sẽ dành cả sự nghiệp của mình cho sự thành công của doanh nghiệp. Sự cống hiến này rất hiếm có; nó cũng chỉ ra một yếu điểm khác thường dẫn tới sự sụp đổ của nhóm...

Cạnh tranh trong nội bộ nhóm. Rất ít trường hợp một người có thể tạo ra nhóm lãnh đạo tốt nhất và tồi tệ nhất, nhưng đó lại là trường hợp của Michael Eisner. Trong 10 năm lãnh đạo đầu tiên Disney, ông và COO Frank Wells đã tạo nên một nhóm làm việc xuất sắc, cắt giảm chi phí cho công ty và đem lại lợi nhuận cao cho các cổ đông. Họ đã tạo thành một nhóm lãnh đạo kinh điển, với vị trí người số 1 và số 2 rất rõ ràng. Không ai trong số họ nổi tiếng ngoài lĩnh vực đang làm việc. Sự cộng tác hiệu quả này đột ngột chấm dứt vào năm 1994 khi Wells mất trong một tai nạn máy bay.

Khi Michael Ovitz về làm chủ tịch mới của Disney, Eisner đã hợp tác với Ovitz, tạo nên một nhóm làm việc tồi tệ nhất trong lịch sử đương đại. Sự hợp tác này chỉ kéo dài trong 14 tháng. Giữa hai người luôn nảy sinh mỗi bất hòa về các vấn đề cá nhân và kinh doanh. Trong khi Ovitz muốn thu tóm một số lượng lớn cổ phần của Yahoo I, mở rộng Disney, mua quyền kinh doanh của NFL thì Eisner lại không chấp nhận những ý tưởng đó trong chiến lược phát triển của công ty. Ovitz dành hai triệu đô-la để tân trang lại văn phòng của mình; trong khi Eisner lại không đồng tình với việc này. Kết cục tất yếu xảy ra: nhóm của họ tan vỡ.

Nhóm làm việc xuất sắc bao gồm các nhân tài cùng có kiến thức xuất sắc về chuyên môn và về cách thức để nhóm hoạt động hiệu quả. Eisner và Ovitz có mâu thuẫn cả về mô hình kinh doanh của Disney và về nhóm làm việc của chính họ. Nói rộng hơn, nếu cả nhóm đều muốn trở thành người lãnh đạo cao nhất và nghĩ rằng mình có thể làm được thì chắc chắn mâu thuẫn sẽ xảy ra. Giả sử bạn làm việc chăm chỉ nhất trong công ty và lãnh đạo của bạn bị sa

thải – điều gì sẽ xảy đến với sự nghiệp của bạn? Một số công ty vẫn thích đề cử những nhân tài mới bởi điều đó tốt cho doanh nghiệp: khi nhân viên thấy họ có cơ hội thăng tiến thì họ sẽ nỗ lực phấn đấu hơn.

Một thách thức của người lãnh đạo là giữ cho các vấn đề cá nhân thông thường không ảnh hưởng đến công việc. Ameritech, trong những năm 90 có một nhóm các nhà lãnh đạo ưu tú, bao gồm cả Richard Notebaert, giám đốc điều hành sau này của Ameritech, Tellabs, và Qwest; và Richard Brown, giám đốc điều hành sau này của Cable & Wireless và EDS. Noel Tichy – giáo sư trường kinh doanh Michigan, người lúc đó đang tư vấn cho công ty về việc xây dựng đội ngũ lãnh đạo – nhớ lại: hàng tuần, giám đốc điều hành Bill Weiss khi đó luôn thẳng thắn nhắc nhở các thành viên trong nhóm rằng nếu ông biết ai đó cố tình hại các thành viên khác thì người đó lập tức sẽ bị sa thải.

Jack Welch lại sử dụng một phương pháp khác để giải quyết các mâu thuẫn tiềm ẩn trong hàng ngũ lãnh đạo của GE. Ông nhớ lại một kinh nghiệm xương máu của chính mình 20 năm trước khi ông là một trong những người ứng cử vào chức giám đốc điều hành. Sau khi ông nhậm chức, các đối thủ trước đó của ông vẫn cùng làm việc ở trụ sở chính của công ty. Ngay sau đó, ông gặp rất nhiều sự cạnh tranh từ chính họ. Hai thập kỷ sau, Welch luôn để cho các ứng viên hàng đầu của mình điều hành các chi nhánh cách xa nhau hàng trăm dặm.

Ngay cả khi các thành viên “ngôi sao” với cái TÔI rất lớn không mâu thuẫn vì công việc thì nhóm vẫn có thể bị tan rã bởi một vấn đề khác.

Mẫu thuẫn không thể giải quyết. Đại tá Stas Preczewski, vài năm trước, chịu trách nhiệm huấn luyện một nhóm hải quân ở West Point. Thông qua các buổi kiểm tra, ông có thể đánh giá khả năng và điểm mạnh của từng thủy thủ. Ông xác định sức mạnh của từng người dựa vào cơ công kế và sắp xếp thủy thủ đoàn theo mọi khả năng kết hợp có thể để tính toán mức độ đóng góp của từng cá nhân. Sau đó ông xếp 8 người xuất sắc nhất thành một nhóm chèo thuyền và 8 người kém nhất vào một nhóm. Vấn đề phát sinh từ

đây: nhóm kém nhất lại đánh bại nhóm ưu tú nhất trong 2/3 số lần thi chèo thuyền.

Một tình huống mẫu nổi tiếng của trường kinh doanh Harvard đã lý giải ví dụ trên như sau: thuyền của nhóm những thủy thủ ưu tú chứa đầy sự oán giận lên những người đã nỗ lực nhiều nhất, trong khi thuyền của nhóm kém nhất lại cảm thấy không có gì để mất nên đã vui vẻ hỗ trợ lẫn nhau. Nhưng tình huống mẫu lại không nói lên cách huấn luyện viên Preczewski đã sử dụng để giải quyết vấn đề.

Một ngày nọ, Preczewski yêu cầu nhóm ưu tú xếp thành 4 hàng và phải vật nhau trong vòng 90 giây. Chỉ có một luật lệ duy nhất: không được đâm nhau. "Nó giống như trong một giải đấu vật thể giới", sau này ông nhớ lại. Khi hết giờ, ông nhận thấy không ai là người chiến thắng cả. Mỗi người đều tự nhận thấy đối thủ của mình cũng khỏe mạnh và quyết tâm như mình. Sau đó, Preczewski yêu cầu họ thay đổi thủ và tiếp tục vật nhau. Đến vòng thứ ba, mỗi người được chọn cho riêng mình một đối thủ – "Người này chỉ vào người kia và nói, 'Anh'" Preczewski nhớ lại. Đến vòng thứ tư hay thứ năm, một trong những thủy thủ bắt đầu cười phá lên và tất cả họ chụm đầu lại bàn bạc. Cuối cùng, một ai đó lên tiếng, "Huấn luyện viên, chúng ta có thể chèo thuyền ngay bây giờ không?" Kể từ đó thành tích của nhóm ưu tú bắt đầu được cải thiện và họ đã từng vào đến bán kết giải thi đấu quốc gia.

Có lẽ không cần phải yêu cầu thành viên trong nhóm lãnh đạo phải vật nhau thì vẫn biết có những nguyên nhân khác tạo ra sự căng thẳng trong nội bộ nhóm. Những mâu thuẫn này là mặt sau của việc cạnh tranh nội bộ; thay vì hướng tới tương lai, họ lại nấn ná với quá khứ. Xác định những mâu thuẫn này và tìm cách giải quyết là một trong những công việc quan trọng nhất của người lãnh đạo. Điều này là nhân tố quan trọng để giải quyết một nguy cơ khác thông thường hơn nhưng ảnh hưởng tới thành tích của cả nhóm...

Không sẵn sàng đối mặt với hiện thực. Cách nói ẩn dụ thông thường cho ý nghĩa này là để một con voi trong phòng. Cựu giám đốc điều hành Eli Lilly, Randall Tobia, gọi đó là để một con nai trên bàn. George Kohlrieser, giáo sư Học viện quốc tế về Phát triển đội ngũ lãnh đạo của Thụy sỹ, đã phát triển câu ẩn dụ này theo một

cách đặc biệt hay: “Đặt con cá lên bàn,” ông nói. Con cá rất tanh, dọn dẹp chúng rất mệt, nhưng cuối cùng bạn sẽ có một bữa ăn ngon.

Hầu hết mọi người không muốn mình là người đặt con cá lên bàn, đặc biệt đối với những nhóm vốn không ưa gì nhau. David Nadler nói: “Đó là bề ngoài của sự lịch sự hay việc nhân nhượng không nói ra sự thật – chúng ta sẽ không nêu những khác biệt của mình trước người quản lý.” Nhà cổ vấn Ram Charan mô tả về khoản tiền 12 tỷ đô-la của ABB – đã gây ra tình trạng phá sản của ngân hàng. “Một lý do,” ông nói, “chính là văn hóa của sự gò bó về phép lịch sự. Mọi người không thể hiện cảm xúc thật của mình về những vấn đề quan trọng.” Người lãnh đạo nhóm quay ra khẳng định rằng các thành viên trong nhóm nói thật những gì họ suy nghĩ – trong khi trước đó anh đã phải chịu đựng một phút im lặng trong căng thẳng, giận dữ khi gọi một thành viên lên để lý giải tại sao người đó lại làm rối tung lên mọi việc.

Jack Welch là một trong những người thành công trong việc đặt con cá lên bàn – hay chính là đối diện sự thật, như ông thường nói. Ông luôn chú ý để nhóm đội ngũ lãnh đạo có thể thực hiện việc này dễ dàng hơn. Nhóm làm việc mơ ước trước đây và hiện tại của GE chính là Ban Lãnh đạo Doanh nghiệp. Thay vì tổ chức các cuộc họp chính thức tại hội sở với chủ yếu là các bài diễn thuyết và rất ít cuộc thảo luận, Welch chuyển sang các buổi gặp mặt không chính thức, không cần những bài diễn văn chuẩn bị sẵn, bỏ qua áo complet và cà vạt, và luôn kéo dài các buổi uống cà phê giữa giờ để khuyến khích mọi người thảo luận thân mật với nhau. Ở GE mọi người gọi những buổi như thế này là xây dựng mối quan hệ. Các học giả về kinh doanh tin rằng đây là nhân tố cốt yếu cho thành công của “cuộc cách mạng” về phương pháp lãnh đạo của Welch.

Áp dụng những nguyên tắc của thành công lớn vào một doanh nghiệp khó hơn thực hiện bất cứ việc gì khác trong doanh nghiệp. Nhưng trong nền kinh tế toàn cầu ngày càng cạnh tranh, muốn tồn tại và phát triển thì doanh nghiệp không còn sự lựa chọn nào khác. Giả sử nếu mọi doanh nghiệp đều muốn áp dụng những nguyên tắc này thì nên nhớ rằng bắt đầu càng sớm sẽ càng có nhiều lợi thế.

Hiệu quả của luyện tập có ý thức sẽ được tích lũy trong nhiều năm. Nếu người lãnh đạo bắt đầu càng sớm việc phát triển nhân lực và nhóm làm việc thì các đối thủ cạnh tranh sẽ càng khó để theo kịp doanh nghiệp của bạn.

Chương 9: Thực hiện đổi mới toàn diện

Một trong những điều kỳ diệu của thế giới kết nối toàn cầu là người tiêu dùng có nhiều thông tin về những sản phẩm họ muốn mua. Vấn đề này ảnh hưởng lớn tới những người bán vì trước nay họ kiếm được lợi nhuận nhờ vào việc khách hàng thiếu thông tin về hàng hóa. Hầu hết mọi người không mua xe ô tô qua mạng nhưng luôn kiểm tra thông tin trên mạng trước khi quyết định mua xe; bạn có thể nhìn thấy họ bước vào hãng bán xe với tờ hóa đơn của nhà cung cấp mà họ tìm thấy trên mạng và in ra. Điều này đã thay đổi cán cân quyền lực trên thị trường hàng hóa. Giá thuốc kê đơn ở Canada rẻ hơn rất nhiều so với nơi khác; trước khi bùng nổ Internet, điều này không hề ảnh hưởng tới ngành dược phẩm; nhưng bây giờ thì khác. Từ lâu nay, các gia đình có con đi học hẳn đã nhiều lần bối rối vì mức giá đắt đỏ của một cuốn sách giáo khoa bán trong hiệu sách của trường, nhưng khi đó họ không hề có lựa chọn nào khác. Nhưng hiện nay, họ biết rằng mình có thể đặt mua một cuốn sách tương tự từ Anh với giá rẻ hơn.

Trong thời đại kỹ thuật số, bất kỳ sản phẩm nào có thể so sánh thì sẽ được so sánh, và bất kỳ sản phẩm nào có thể so sánh trực tiếp thì sẽ được mang ra trao đổi mua bán. Hiện tượng này hình thành nên mô hình đấu giá ngược. Chẳng hạn, một nhà sản xuất ô tô cần đặt hàng một triệu mô hình nhựa đồ khuôn. Người sản xuất chỉ định ra 8 nhà cung cấp đủ khả năng tham gia đấu thầu, cho họ biết về các chỉ số, thời gian và địa điểm giao hàng, và các điều khoản thanh toán của nhà cung cấp. Sau đó, họ sẽ ấn định các nhà thầu phải đấu thầu trực tiếp trên mạng vào 8h sáng ngày thứ Ba. Tất cả sẽ có một tiếng để đưa ra một giá đấu có thể đánh bại các đối thủ khác. Sau một tiếng, khi tiếng chuông vang lên, người đưa ra giá thấp nhất sẽ giành được phi vụ kinh doanh này.

Không chỉ một vài loại sản phẩm có giá trị nhỏ được mua bán theo cách này, mà trên thực tế, phương thức này còn được sử dụng cho việc trao đổi mọi loại hàng hóa, kể cả những dịch vụ có giá trị cao. Công ty Tyco International (sau khi xảy ra vụ bê bối) cũng đã sử dụng phương thức đấu thầu ngược để thuê một công ty luật giải quyết các vụ việc liên quan tới trách nhiệm sản phẩm. Hay công ty

Shook, Hardy & Bacon, có trụ sở tại thành phố Kansas, đã giành được một thương vụ sau một cuộc đấu thầu kéo dài 18 tháng.

Nếu bạn phân vân tại sao đổi mới là một trong những chủ đề nóng hổi nhất trong kinh doanh – các tạp chí kinh doanh có hàng loạt những bài báo về đổi mới, các tấm vé tham dự hội nghị về đổi mới có giá lên đến 2.700 đô-la, các công ty tư vấn về quản lý xây dựng các mô hình xung quanh vấn đề đổi mới – thì đây chính là một phần lớn của câu trả lời. Việc tạo ra những sản phẩm mới mẻ và khác biệt trong một thế giới hướng tới thương mại hóa toàn cầu chính là cách duy nhất để doanh nghiệp tồn tại. Một sản phẩm hoàn toàn khác biệt sẽ không thể bị đánh đồng với những loại hàng hóa khác. Một dịch vụ vươn tới sâu thẳm tâm hồn người tiêu dùng sẽ không bao giờ có thể được mua bán thông thường trên giá cả. Trước đây, tạo ra được những sản phẩm và dịch vụ như vậy rất đáng quý, nhưng việc này bây giờ là vô cùng thiết yếu.

Tuy nhiên, bạn không thể đi ngược lại xu thế phổ thông hóa mọi loại hàng hóa nếu ngưng việc đổi mới sản phẩm. Bạn không bao giờ được dừng lại vì vòng đời của sản phẩm đang ngày một ngắn đi nhanh chóng. Ngày trước, Wrigley sản xuất ra ba hương vị kẹo cao su giống nhau – Spearmint (vị bạc hà), Doublemint (gấp đôi vị bạc hà), và Juicy Fruit (vị hoa quả) – trong vòng 59 năm và thành công vang dội tới mức số lợi nhuận thu về giúp William Wrigley xây dựng được một trong những tòa nhà văn phòng lớn nhất Chicago và mua lại hòn đảo Catalina, ngoài ra còn vô số tài sản khác. Ngược lại là trường hợp của người láng giềng cùng thành phố Chicago của Wrigley. Đó là Motorola – từng là người hùng đi tiên phong trong việc phát minh ra điện thoại di động – nhưng sau đó lại thất bại nặng nề khi không theo kịp công nghệ số trong điện thoại di động. Sau khi cho ra đời công nghệ RAZR, Motorola tưởng chừng đã hồi sinh, nhưng do không tiếp tục phát minh được công nghệ mới nên Motorola lại một lần nữa thất bại. Cuối cùng, trước những tổn thất kinh tế nặng nề, Motorola đã quyết định ngưng kinh doanh trong lĩnh vực này. Motorola đã từng đạt được đổi mới vĩ đại trong công nghệ điện thoại di động, nhưng tiếc thay, điều đó là chưa đủ.

Dòng đời của sản phẩm và dịch vụ càng ngắn kéo theo mô hình kinh doanh của công ty sản xuất cũng ngắn theo. Đã từng có thời kỳ tồn tại những mô hình kinh doanh thành công kéo dài trong 30 hay 40 năm, thậm chí còn lâu hơn. Mô hình thiết bị biến áp của AT&T và nhiều công ty điện lực khác đã hoạt động được gần 100 năm. Nhưng đến bây giờ, giám đốc điều hành của các công ty này đã chính thức thừa nhận rằng mô hình đó không còn hiệu quả nữa. Paul Allaire cũng thừa nhận điều này khi là giám đốc của Xerox; tương tự là trường hợp của Michael Armstrong ở AT&T hay Bill Ford ở Ford. Ngày nay, các công ty với mô hình kinh doanh từng thành công và được tán dương nhiều nhất đang buộc phải thay đổi chính mình. Hãng hàng không Southwest từng là hãng hàng không với mô hình giá rẻ lớn nhất nước Mỹ. Trước đây, hãng không hề áp dụng ưu đãi đặc biệt nào cho hành khách là thương nhân; việc này khiến công việc kinh doanh của hãng sụt giảm trong một khoảng thời gian. Và đến thời điểm hiện nay, hãng đang áp dụng nhiều ưu đãi với chính các hành khách hạng này. Dell đã trở thành một trong những nhà sản xuất máy tính lớn nhất thế giới nhờ mô hình bán hàng trực tiếp tới tận tay người tiêu dùng; sau đó Hewlett – Packard đã vượt lên dẫn đầu, và bây giờ Dell bán hàng thông qua Best Buy và nhiều hãng bán lẻ khác. Adrian Slywotzky, tác giả và cố vấn của nhiều công ty lớn nhất nước Mỹ trong 30 năm qua, cho biết hiện nay nhiều công ty, cứ 3 đến 4 năm, phải tạo ra một mô hình kinh doanh cải tiến mới – “ngày nay, khó hình dung một mô hình kinh doanh nào tồn tại được trong 8 đến 10 năm”.

Sự sáng tạo và đổi mới có lẽ là nhân tố chính quyết định sự phồn vinh kinh tế trong tương lai của nước Mỹ và nhiều nước phát triển khác, ít nhất là theo một lối suy nghĩ nào đó. Lý thuyết, mặc dù có cơ sở, cũng bị tác động bởi rất nhiều xu thế. Điều này là có cơ sở vì trong 300 năm qua, khoa học kỹ thuật đóng vai trò dẫn dắt sự phát triển của nền kinh tế. Các nước hoặc khu vực có nền khoa học kỹ thuật tiên tiến cũng chính là những nước phát triển phồn thịnh nhất. Nhưng ngày nay, nhiều nhà phân tích bao gồm Daniel H. Pink, tác giả cuốn *Một trí tuệ tươi mới: Tại sao những trí tuệ đúng đắn sẽ thống trị tương lai*, và Virginia Postrel, tác giả cuốn *Cốt lõi của phong*

cách: Sự phát triển của những giá trị mỹ học đang tái tạo lại nền kinh tế, văn hoá và ý thức con người như thế nào; đều cho rằng thời đại này đang chấm dứt. Họ cũng cho biết, Trung Quốc và Ấn độ sẽ phổ thông hóa công nghệ kỹ thuật. Các kỹ thuật hiện đại, ngay sau khi được phát minh, sẽ lập tức được truyền bá và tiếp nhận. Thay vào đó, các giá trị kinh tế sẽ được tạo ra từ sức mạnh của sáng tạo trí tuệ đúng đắn, trí tưởng tượng, sự thấu cảm và các giá trị mỹ học.

Một trong những ví dụ của các nhà phân tích là trường hợp của Apple iPod. Apple không sáng tạo ra máy nghe nhạc MP3. Một vài mẫu mã khác cũng xuất hiện trước khi iPod được biết đến, nhưng tất cả chúng đều không gây ấn tượng gì. Apple đã sử dụng một sản phẩm sẵn có, thiết kế thêm một vẻ ngoài thanh lịch, tạo một giao diện sử dụng đơn giản, sau đó thêm vào một cải tiến mới là Hộp âm nhạc iTunes, và bằng cách nào đó làm toàn bộ sản phẩm có vẻ đẹp đầy sức quyến rũ. Kết quả là Apple đã dành được 75 phần trăm thị phần cung cấp máy nghe nhạc và âm nhạc trực tuyến, sắp đặt lại ngành công nghiệp âm nhạc và làm tăng thị giá của Apple lên hàng tỷ đô-la. Điều mẫu chốt ở đây không phải là kỹ thuật mà chính là tính sáng tạo, thiết kế và sự thấu cảm sâu sắc với nhu cầu người tiêu dùng.

Ở lĩnh vực khác, làm thế nào để Target phát triển lớn mạnh và trở thành nhà bán lẻ chiết khấu cạnh tranh với quyền lực lớn mạnh của tập đoàn Wal-Mart, vốn có quy mô lớn gấp 5 lần và sở hữu hệ thống phần mềm bán lẻ hiện đại nhất trên thế giới? Một phần của sự thành công nằm ở việc các nhà thiết kế hàng đầu thế giới như Michael Graves và Isabelle de Borchgrave thiết kế ra các sản phẩm gia dụng thông thường nhất như ấm trà và ổ đựng bánh mỳ, sau đó bán ra khối lượng lớn với giá chiết khấu. Tuân thủ chiến lược này, sản phẩm Target sẽ không bao giờ bị phổ thông hóa.

Hiện tượng này trở nên phổ biến đến mức nhiều sinh viên đam mê lĩnh vực kinh doanh ngoài việc học bằng thạc sĩ (gọi tắt là MBA) còn muốn theo học bằng thạc sĩ về mỹ thuật (gọi tắt là MFA). Đại học New York thậm chí cũng bắt đầu đào tạo loại hình bằng cấp kết hợp giữa MBA/MFA.

Sự sáng tạo và đổi mới luôn đóng vai trò quan trọng; điểm mới là trong thời đại ngày nay chúng trở nên có giá trị kinh tế nhiều hơn. Vấn đề là các cá nhân và tổ chức làm thế nào để có thể thích ứng tốt nhất. Họ có thể đúc rút sự chỉ dẫn và lời khuyên về đổi mới từ ý kiến của các nhà cổ vấn, tri thức từ sách hướng dẫn, tạp chí hay từ các cuộc hội thảo. Nhiệm vụ của chúng ta không phải là kiểm tra – đó là việc không thể và vô ích – mà tốt hơn nên xem liệu các nguyên tắc của thành công lớn có đem lại sự hiểu biết sâu sắc về bản chất của sáng tạo và đổi mới hay không. Điều này rất có ích cho những ai muốn nỗ lực phát triển những nguyên tắc này. Sự hiểu biết về bản chất của sáng tạo và đổi mới đặc biệt có giá trị vì, cũng như thành công lớn, chúng thường đi ngược lại niềm tin sâu sắc lâu nay của mọi người.

Những gì ta nghĩ đã biết

Hai quan điểm đặc biệt mô tả những gì hầu hết chúng ta “tưởng là biết nhưng thực ra lại không biết” về sáng tạo và đổi mới. Một là, ý tưởng sáng tạo đến với chúng ta theo cách nó đến với Archimedes, trong một giây phút “eureka” xuất thần khi mọi thứ đột nhiên trở nên rất rõ ràng. Nó có ý nghĩa nếu ta tin tưởng vì môn lịch sử ta học trong trường có rất nhiều những câu chuyện khó quên như vậy. Hình ảnh Archimedes mình trần chạy trên đường phố – trong lúc tắm, ông tình cờ phát hiện ra có thể xác định được khối lượng của một vật bằng chính thể tích nước trào ra – là một hình ảnh mà không học sinh nào có thể quên. Tương tự là hình ảnh Abraham Lincoln trên chuyến tàu tới Gettysburg, với cảm hứng trào dâng đã soạn thảo ra bài diễn thuyết hùng biện nhất trong lịch sử Hoa Kỳ. Hay hình ảnh nhà thơ Samuel Taylor Coleridge, tỉnh dậy sau cơn mê sáng do thuốc phiện gây vò đã sáng tác ngay “200 đến 300 dòng thơ” *Kubla Khan*. Những người sáng tạo dường như luôn luôn có những giây phút xuất thần, khám phá ra những điều trước đó chưa ai từng nghĩ tới.

Hai là: chúng ta nghĩ rằng hiểu biết quá nhiều có thể kiềm chế sức sáng tạo. Ta thường nói ai đó “quá hiểu vấn đề” để có thể tìm ra cách giải quyết. Nói rộng hơn, nếu bạn biết quá nhiều về một tình huống, một công việc kinh doanh hay một lĩnh vực nghiên cứu thì

bạn không thể có những “giây phút xuất thần” – vốn thường gặp ở những người không quá mải mê đắm chìm trong lĩnh vực đó. Edward de Bono, nhà tư vấn nổi tiếng nhất về suy nghĩ sáng tạo, đã nói rõ về quan điểm này: “Quá nhiều kinh nghiệm trong một lĩnh vực có thể hạn chế sức sáng tạo vì ta biết quá rõ mình phải làm gì và chính điều đó khiến ta không thể có những ý tưởng mới.”

Ở mức độ doanh nghiệp cũng có nhiều ví dụ minh chứng cho luận điểm này. Tại sao không phải là công ty Western Union phát minh ra điện thoại? Tại sao tập đoàn thép US Steel không sáng tạo ra máy luyện cán thép? Và tại sao IBM không phải là công ty phát minh ra máy tính cá nhân? Rất nhiều các công ty nổi tiếng về kỹ thuật và công nghệ nhưng lại không tạo ra được những sản phẩm sáng tạo làm biến đổi công việc kinh doanh của họ.

Ở mức độ cá nhân, mọi việc cũng tương tự. Dean Keith Simonton, giáo sư trường Đại học California tại Davis, đã tiến hành một nghiên cứu trên quy mô rộng về hơn 300 nhà phát minh vĩ đại sinh từ năm 1450 đến 1850 – ví như Leonardo da Vinci, Galilee, Beethoven, Rembrandt. Ông xác định số năm học chính thức của từng người và mức độ nổi tiếng dựa vào số lượng tác phẩm của họ. Ông phát hiện ra mối tương quan giữa học vấn và sự nổi tiếng, biểu hiện trên đồ thị, giống như hình chữ U lộn ngược: những nhà sáng tạo nổi tiếng nhất là những người có học vấn trung bình, tương đương với trình độ giữa cao đẳng. Người có học vấn ít hơn – hoặc nhiều hơn – thì kém nổi tiếng hơn.

Các nghiên cứu khác dường như cũng khẳng định quan điểm của Bono. Trong một loạt thí nghiệm nổi tiếng đầu tiên diễn ra cách đây hơn 60 năm, Abraham và Edith Luchins đã yêu cầu các chủ thể xác định khối lượng nước nhất định nhờ vào một loạt các loại bình có dung tích khác nhau. Chẳng hạn, các bình lần lượt có dung tích là 127; 21 và 3 đơn vị. Nhiệm vụ của họ là phải xác định được chính xác lượng dung tích 100 đơn vị. Các chủ thể được học một chuỗi thao tác để thực hiện được những cách đo đầu tiên. Sau đó, khi được yêu cầu thực hiện một số cách đo có thể dùng những kiến thức được học hoặc thậm chí dễ hơn, họ liên tục không thực hiện được các cách đo ở mức độ dễ hơn. Tiếp đó, họ được yêu cầu thực

hiện một cách đo đơn giản hơn nhưng phải sử dụng những thao tác mới, họ lại thất bại và thay vì tìm ra những thao tác mới, họ vẫn tiếp tục cố áp dụng những thao tác đã được học. Ngược lại, những chủ thể không được học về những thao tác ban đầu lại dễ dàng tìm ra cách giải quyết đơn giản.

Hai quan niệm trên đã thấm sâu vào quan niệm của chúng ta về sức sáng tạo, từ đó hình thành nên hai niềm tin cốt lõi sau: cảm xúc sẽ thăng hoa khi hội tụ mọi yếu tố cần thiết, bất kể khi nào đi chăng nữa; và nếu bạn muốn có một giải pháp sáng tạo cho một vấn đề, tốt nhất bạn nên tìm ai đó có chút ít hiểu biết, chứ không phải đã biết quá nhiều về hoàn cảnh đó. Mặc dù những niềm tin này được minh chứng bởi nhiều ví dụ, nhưng chúng sẽ hướng ta đến một góc nhìn sai lầm. Chúng đã hướng ta ra khỏi khả năng sáng tạo và đổi mới của chính bản thân. Các minh chứng của nguyên tắc luyện tập có ý thức và thành công lớn chỉ ra rằng: trong việc tìm ra giải pháp sáng tạo để giải quyết vấn đề thì kiến thức – càng nhiều càng tốt – chính là một người bạn chứ không phải kẻ thù của ta. Và sức sáng tạo không đơn thuần chỉ là một giây phút xuất thần.

Hiểu biết nhiều hơn, đổi mới nhiều hơn

Các nhà cách tân vĩ đại nhất trong lĩnh vực kinh doanh, khoa học, hội họa, âm nhạc đều có ít nhất một cá tính chung. Đó là họ đã mất nhiều năm chuẩn bị kỹ lưỡng trước khi đưa ra bất kỳ một sản phẩm sáng tạo nào. Thành công sáng tạo không bao giờ tự dừng mà đến, kể cả trong trường hợp người sáng tạo khẳng định chúng đến với họ một cách bất ngờ. Bất kể đó là chiếc đài bán dẫn; bản nhạc Sgt. Pepper của nhóm the Beatles; chiếc điện thoại di động hay bức tranh *Les Femmes d'Alger* của danh họa Picasso; tất cả chúng chỉ có được sau một quá trình nỗ lực làm việc và sáng tạo lâu dài. Cải tiến vĩ đại giống như bông hoa hồng nở hoa tươi thắm sau một thời gian dài được chăm bón kỹ lưỡng.

Một nghiên cứu về 76 nhà soạn nhạc ở nhiều giai đoạn lịch sử tập trung vào việc xác định khi nào họ cho ra đời tác phẩm hoặc kiệt tác đầu tiên đáng chú ý nhất; việc xác định này dựa trên số thứ tự của các bản thu âm sẵn có. Nhà nghiên cứu, giáo sư John R. Hayes của trường Đại học Carnegie Mellon, đã xác định được hơn 500 tác

phẩm. Giáo sư Robert W. Weisberg của Đại học Temple đã kết luận những phát hiện đó như sau: “Chỉ có 3 tác phẩm trong số đó được soạn trước năm thứ 10 trong sự nghiệp của tác giả. Chính xác là chúng được sáng tác vào năm thứ 8 hoặc thứ 9.” Trong 10 năm sự nghiệp đầu tiên, các nhà soạn nhạc không sáng tác được nhiều tác phẩm được thế giới chú ý. Giáo sư Hayes gọi quãng thời gian dài chuẩn bị điển hình này là “mười năm yên lặng”, đây là khoảng thời gian cần có trước khi cho ra đời những tác phẩm có giá trị.

Một nghiên cứu tương tự với 131 họa sĩ cũng cho ra mô hình tương tự. Với các họa sĩ, khoảng thời gian chuẩn bị ngắn hơn – 6 năm – nhưng rất quan trọng và không thể bỏ qua, kể cả với những thiên tài như Picasso. Nghiên cứu trên 66 nhà thơ cho thấy rất ít người sáng tác được những tác phẩm có giá trị trong 10 năm đầu tiên, không ai làm được điều này trong 5 năm đầu và 55 hoặc 65 người cần khoảng thời gian chuẩn bị từ 10 năm trở lên.

Những phát hiện này gợi ta nhớ về quy tắc mười-năm được các nhà khoa học tìm ra khi nghiên cứu về các vĩ nhân trong mọi lĩnh vực. Các nhà nghiên cứu khác, không biết đến quy tắc này, cũng tìm ra những kết luận tương tự. Giáo sư Howard Gardner của Đại học Harvard đã viết một nghiên cứu có độ dài của một cuốn sách (cuốn Trí tuệ sáng tạo) về 7 nhà cải cách vĩ đại nhất trong đầu thập kỷ 20, đó là: Albert Einstein, T. S. Eliot, Sigmund Freud, Mahatma Gandhi, Martha Graham, Pablo Picasso, và Igor Stravinsky. Gardner không muốn chứng tỏ hoặc không chứng tỏ điều gì về số lượng tác phẩm tiêu biểu cho thành công của họ. Nhưng trong phần kết luận, ông viết, “Điều làm tôi chú ý trong suốt nghiên cứu này là tính thực tiễn của quy tắc mười năm... Với những người bắt đầu từ tuổi lên 4, như Picasso, họ có thể trở nên xuất sắc ở lứa tuổi thiếu niên; nhưng với những nhà soạn nhạc như Stravinsky hay vũ công như Graham, họ bắt đầu nỗ lực sáng tạo khi đã gần hết tuổi thiếu niên nên chỉ có thể tỏa sáng ở độ tuổi 30.”

Ban nhạc the Beatles cũng không phải ngoại lệ. Giáo sư Weisberg của Đại học Temple đã nghiên cứu sự nghiệp ca hát của nhóm và phát hiện ra rằng họ đã dành hàng ngàn giờ đồng hồ tập luyện biểu diễn cùng nhau – tương tự như những miêu tả về luyện tập có ý

thức – trước khi cả thế giới biết đến họ. Khi mới bắt đầu sự nghiệp, cả nhóm rất ít khi biểu diễn bài hát của riêng mình, và những bài hát này cũng không có gì nổi bật. Chúng ta sẽ không biết gì về những bài hát đầu tiên này nếu chúng không được tìm ra sau khi cả nhóm đã trở nên nổi tiếng. Bài hát thành công đầu tiên của cả nhóm là bài “Please Please Me” (1963), do John Lennon và Paul McCartney sáng tác sau khi đã làm việc cùng nhau trong năm năm rưỡi. Có lẽ sẽ có người tranh luận về mức độ sáng tạo của bài hát vì mặc dù thành công nhưng bài hát không phải là tác phẩm đột phá của dòng nhạc POP. Điều này phải đợi tới thời kỳ sau này của nhóm khi họ cho ra đời các album Rubber Soul, Revolver, và Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band. Những album này, bao gồm toàn bộ bản nhạc gốc, đã biến đổi xu hướng âm nhạc khi đó. Tính đến thời điểm ra đời album Sgt. Pepper, Lennon và McCartney đã cùng nhau làm việc hết sức vất vả trong vòng 10 năm.

Những gì diễn ra trong quá trình chuẩn bị lâu dài này cũng tương tự như việc tích lũy kiến thức chuyên môn trong thời kỳ luyện tập có ý thức. Quá trình này đòi hỏi sự tập trung và đam mê sâu sắc – thường dưới sự hướng dẫn của giáo viên, và nếu không có thì họ cũng vẫn nỗ lực học hỏi nhiều nhất có thể về chuyên môn – để nỗ lực vượt lên những giới hạn của bản thân và cuối cùng là vượt qua giới hạn của chuyên ngành. Gardner thu thập những câu chuyện về 7 nhà cách tân vĩ đại, cải biên thành câu chuyện về một nhân vật mang tính cách của cả 7 người. Ông gọi nhân vật đó là Người sáng tạo mẫu mực, hay viết tắt là E.C. Trong một số giai đoạn của tuổi thiếu niên, bắt đầu trưởng thành, “E.C. đã phát minh ra 10 sản phẩm xuất sắc”; cô hầu như không học hỏi được gì thêm từ gia đình và các chuyên gia địa phương, cô cảm thấy bị thôi thúc phải nhanh chóng thử sức mình với những chuyên gia trẻ tuổi dẫn đầu trong lĩnh vực của mình. Kết quả là, “những dự án thành công của E.C. với thành phố quê hương chính là trung tâm mọi hoạt động chính yếu trong chuyên môn của cô.”

Có thể thấy rõ một số nhân tố của luyện tập có ý thức trong ví dụ này: đầu tư nhiều để xuất sắc trong chuyên môn, tìm kiếm những chỉ dẫn tiến bộ hơn và làm việc chuyên cần, bền bỉ. Nhờ sự nỗ lực

của mình, cuối cùng “E.C. phát hiện ra điểm yếu cũng như những đam mê đặc biệt của mình để tiếp tục khám phá những điều cô chưa biết.” Hành trình đó không bao giờ dễ dàng, từ đó ta có thể thấy những điều song hành với vĩ nhân trong các lĩnh vực khác: “E.C. hầu như lúc nào cũng làm việc, tự đề ra những yêu cầu khắt khe với bản thân và những người khác, liên tục nỗ lực từng chút một. Theo cách nói của William Butler Yeats thì cô đã đặt sự hoàn hảo của công việc lên trên sự hoàn hảo của cuộc sống.”

Những ví dụ trên chủ yếu trong lĩnh vực mỹ học nhưng lại có mối quan hệ mật thiết với kinh doanh, vì trong thế giới ngày nay, đổi mới kinh doanh quan trọng nhất là sáng tạo xuất phát từ nhận thức đúng đắn và mang tính mỹ học. Nhiều đổi mới kinh doanh thiết yếu khác là trong lĩnh vực khoa học. Chính ở đây, quan niệm cho rằng quá nhiều hiểu biết sẽ ảnh hưởng đến đổi mới càng trở nên không có sức thuyết phục. Chẳng hạn, một trong những ví dụ nổi tiếng nhất về cách thức giải quyết vấn đề một cách sáng tạo của khoa học thế kỷ XX là việc tìm ra cấu trúc xoắn kép ADN của James Watson và Francis Crick. Giáo sư Weisberg, qua nghiên cứu chi tiết, đã chỉ ra một số nhà khoa học lừng danh khác – trong đó có Linus Pauling, người tiếp tục đoạt giải Nobel trong lĩnh vực khác – đã nỗ lực giải quyết cùng một vấn đề từ những góc nhìn khác nhau. Nếu cho rằng hiểu quá rõ vấn đề là một bất lợi thì Watson và Crick hẳn không phải ngoại lệ trong đồng đội nghiên cứu. Nhưng thực tế hoàn toàn trái ngược. Ở thời kỳ trước khi có Internet (đầu những năm 1950), phát hiện của các nhà khoa học không được phổ biến rộng rãi như ngày nay, giáo sư Weisberg đã chỉ ra cách thức mà Watson và Crick sử dụng để thu thập và xử lý các loại giấy tờ khác nhau, các bức ảnh X-quang, dữ liệu ban đầu; cũng như để hiểu được bản chất của hiện tượng vật lý và tinh thể học X-quang. Tất cả những điều này tạo cho họ một tổng thể kiến thức cực kỳ quan trọng mà không người nào có được. Đặc biệt hơn, Watson và Crick có những thông tin dẫn họ tới việc suy luận rằng cấu trúc dạng xoắn ốc ADN bao gồm hai chuỗi (Pauling cho rằng có 3 chuỗi), các chuỗi chứa đựng nhiều “base” – giống hình bậc thang – ở bên trong (một số nhà nghiên cứu cho

rằng các “base” nằm phía ngoài của chuỗi.) Họ cũng có thể tính toán được các góc xoắn của chuỗi và cách thức liên kết của các “base”.

Watson và Crick không phải người đầu tiên tìm ra cấu trúc dạng xoắn này. Trước đó, các nhà khoa học khác đã phát hiện ra chuỗi xoắn ốc này bao gồm hai chuỗi, không phải một hay ba chuỗi. Hai nhóm khác cũng phát hiện ra rằng cấu trúc chuỗi nằm bên ngoài phân tử. Tuy nhiên, Watson và Crick lại là những người đầu tiên giải quyết được toàn bộ vấn đề về cấu trúc ADN vì chỉ mình họ có đủ những dữ kiện cần thiết. Như kết luận của Weisberg, “không ai nghĩ rằng Watson và Crick là những nhà tư tưởng khác biệt (hoặc giỏi hơn) những người khác. Đơn giản là họ có sẵn những gì cần thiết để phát triển được mô hình ADN đúng mà những người khác không làm được.”

Trong nghiên cứu này, bạn sẽ không tìm ra được bằng chứng về việc hiểu biết quá nhiều có thể cản trở sự sáng tạo. Thay vào đó, mọi bằng chứng dường như chứng tỏ điều ngược lại. Những nhà cải cách vĩ đại nhất là những người giành cả cuộc đời cho lĩnh vực họ nghiên cứu, tích lũy khối lượng kiến thức khổng lồ và luôn nỗ lực vì những thành công mới.

Vậy còn về quan niệm cho rằng học vấn càng cao thì thành công sáng tạo càng thấp thì sao? Mâu thuẫn này có lẽ không nhiều như ta nghĩ. Rõ ràng, thời gian học tập không thể là thước đo tốt nhất về kiến thức chuyên môn, đặc biệt trong một số lĩnh vực cụ thể. Ví dụ, một số tiến sĩ văn học có kiến thức đáng kể về lịch sử và dịch thuật văn học; nhưng thực ra đó hoàn toàn là một lĩnh vực khác – đòi hỏi những kỹ năng và kiến thức khác – so với việc sáng tác văn chương. Quả thực, trong nhiều lĩnh vực sáng tạo, những người có bằng cấp cao thường chọn con đường dẫn tới sự chuyên nghiệp, chứ không phải tới một cuộc sống sáng tạo theo đúng chuyên môn của mình. Rõ ràng ở lĩnh vực này, người có nhiều năm theo con đường học hành sẽ khó trở thành nhà cách tân vĩ đại.

Lĩnh vực khoa học và kỹ thuật lại hoàn toàn khác. Ngày nay, học vấn là điều kiện tiên quyết để nghĩ ra các giải pháp. Không có sinh viên cao đẳng năm thứ 2 nào có thể điều trị được bệnh ung thư. Đó là thực tế của ngày hôm nay. Cũng cần lưu ý rằng quan niệm “học

vấn cao, sức sáng tạo ít” là nghiên cứu cho thời kỳ 1450-1850. Nửa đầu thời kỳ đó, khoa học gần như chưa có nên trình độ học vấn cao lúc đó không đồng nghĩa với kiến thức khoa học, bởi con người còn chưa biết đến các nguyên tắc cơ bản của phương pháp khoa học. Hầu hết nghiên cứu thời kỳ đó chỉ mang tính tiền khoa học nên không có gì ngạc nhiên nếu trình độ học vấn và sáng tạo khoa học không liên quan gì với nhau. Tóm lại, trong phần lớn các lĩnh vực, kiến thức chuyên ngành ít liên quan tới trình độ học vấn.

Nhìn rộng ra có thể thấy kiến thức không phải là gánh nặng mà chính là nguồn nuôi dưỡng các nhà cách tân vĩ đại. Để có kiến thức, họ đã phải trải qua rất nhiều năm luyện tập gian khổ và bền bỉ.

Đổi mới không tự nhiên mà đến – nó cần được nuôi dưỡng.

Đã đến lúc cần phải suy nghĩ lại về quan niệm thông thường cho rằng sáng tạo vĩ đại không có tiền lệ và rằng chúng xuất hiện “một cách đột ngột, giống như huyền thoại sinh ra nữ thần Minerva từ óc của thần Jupiter” – như cách nói của một tác giả đáng kính ở thế kỷ XIX về động cơ hơi nước của James Watt. Quan sát kỹ hơn những cải tiến đáng chú ý trong lĩnh vực kinh doanh và khoa học (bao gồm cả động cơ hơi nước của James Watt), có thể thấy chúng không bắt nguồn từ hư vô và thậm chí cũng không phải chưa từng có. Đổi mới không phủ định quá khứ, mà ngược lại, phụ thuộc rất nhiều vào quá khứ và chủ yếu do những người thông thạo kiến thức chuyên môn sáng tạo ra.

Có rất nhiều ví dụ chứng minh cho quan điểm này, nhưng nổi bật nhất là tác phẩm *Les Femmes d'Alger* của Picasso – vốn được các nhà nghiên cứu lịch sử mỹ thuật coi là tác phẩm hội họa quan trọng nhất của thế kỷ XX. Cả Weisberg và Gardner, trong các nghiên cứu của mình về sáng tạo, cũng đều đề cập đến tác phẩm này. Rất khó đặt tên cho một tác phẩm sáng tạo nếu nó không bắt nguồn từ những gì trước đó – bức tranh với những khuôn mặt kỳ quái đặt trên những thân người trần trụi; trong năm 1907, đây quả là những hình ảnh gây sốc. Tuy nhiên, những sáng tạo bất thường này được bắt nguồn từ nhiều trường phái nghệ thuật mà Picasso chịu ảnh hưởng khi đó như nghệ thuật điêu khắc cổ Ai cập, nghệ thuật nguyên thủy vùng châu Mỹ và Nam Thái Bình Dương, hình tượng và bố cục đặc

biệt trong tranh của Cezanne và Matisse. Các nghiên cứu thêm cho thấy tác phẩm bước ngoặt này không đơn thuần là một sự sáng tạo mà còn là sự kết hợp mới mẻ và thành công các nhân tố mà người họa sĩ đã dày công phát triển trong nhiều năm.

Tương tự như vậy trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật. James Watt không phải là người phát minh ra động cơ hơi nước; những phát minh của ông không tự nhiên mà đến như huyền thoại sinh ra nữ thần Minerva từ óc của thần Jupiter. Rất nhiều loại động cơ hơi nước (sử dụng nước thay cho than) đã được phát minh ra trước khi Watt bắt đầu đi làm vào năm 1773, một số đó do Thomas Newcomen phát minh đã được sử dụng rộng rãi ở nước Anh. Thomas Newcomen cũng không phải là người phát minh ra động cơ hơi nước, sáng chế của ông cũng chỉ là sự cải tiến trên những mô hình máy đã có. Trước đó, những mô hình này đã có một quá trình phát triển lâu dài đến mức không biết ai là người đầu tiên phát minh ra chúng nữa. Loại động cơ của Newcomen không hiệu quả bằng thiết kế của Watt. Đây là một cải tiến vĩ đại, đóng vai trò quan trọng trong cuộc cách mạng công nghiệp đã thay đổi tiến trình lịch sử nhân loại. Nhưng đó hoàn toàn không phải điều huyền diệu nào cả. Mà ngược lại: Nó xuất phát từ việc Watt đã nỗ lực cải tiến những mô hình đã có – chính là động cơ của Newcomen – và chính quá trình được đào tạo để trở thành người sáng chế ra các công cụ khoa học đã hình thành ở ông các kỹ năng và kiến thức cần thiết.

Trường hợp của Eli Whitney cũng vậy. Ông cũng không phải người đã phát minh ra máy tủa hạt bông. Trước đó đã có nhiều loại máy tủa hạt bông nhưng chỉ dùng được cho loại bông sợi dài, vì vậy sẽ rất lãng phí nếu phát triển trên quy mô lớn. Thiết bị của Whitney sử dụng nhiều nguyên tắc hoạt động giống các loại máy khác trên thị trường nhưng có thể sử dụng cho bông sợi ngắn. Chính điều đó đã tạo nên sự khác biệt. Chiếc máy của Whitney đã tạo nên cuộc cách mạng cho nền kinh tế Nam Mỹ và góp phần thay đổi lịch sử. Và tương tự như động cơ hơi nước của Watt, sáng chế của Whitney không tự nhiên mà có, nó là sự cải tiến tuyệt vời những thiết kế sẵn có dựa trên vốn hiểu biết sâu sắc của Whitney.

Động cơ hơi nước và máy tua hột bông từng là hai phát minh quan trọng nhất trong lĩnh vực kinh doanh. Câu chuyện về sự ra đời của những đổi mới này còn nguyên giá trị áp dụng đến ngày hôm nay. Tất cả những phát minh từ máy điện tín, máy bay tới Internet đều là sự mô phỏng và cải tiến những gì sẵn có, dựa trên nền tảng kiến thức sâu rộng và những thành tựu trong quá khứ. Những cải tiến ít quy mô hơn cũng tương tự như vậy. Nhà phát minh Jim Marggraff, người tạo ra hệ thống đọc tự động LeapPad thông dụng dành cho trẻ nhỏ và bút máy tính FLY – chiếc bút có thể số hóa và lưu trữ những gì được viết ra, đã phát biểu trên tờ *New York Times* như sau “mỗi sự sáng tạo đều dựa trên những sản phẩm sẵn có”. Theo kinh nghiệm của ông và nhiều nhà phát minh khác, không dễ có được các phát minh nếu không bám sát vào vấn đề.” Thay vào đó, “những khoảnh khắc có thể hét lên sung sướng như Archimedes đều phải nuôi dưỡng qua hàng giờ suy nghĩ và nghiên cứu,” ông cho biết. Douglas K. van Duyne, một chủ doanh nghiệp Internet và là người đồng sáng lập công ty tư vấn Naviscent, cũng bày tỏ đồng quan điểm trên tờ thời báo: “Ý tưởng về lễ hiển linh của Chúa Giê-xu là thiên đường của những người mơ mộng, nơi họ tin rằng mọi thứ sẽ trở nên dễ dàng hơn.”

Các nhà phát minh trở nên vĩ đại như thế nào

Cần hiểu rằng về lý thuyết, những phát minh kiểu như chiếc bút máy tính FLY, bản giao hưởng của Beethoven hoặc các học thuyết của Einstein đều không khác nhau mấy về loại hình. Gần đây, các nhà nghiên cứu thường nghĩ tới sáng tạo theo hai phạm trù sau: Sáng tạo hình chữ C – lớn là những sản phẩm nổi tiếng, có mức độ ảnh hưởng lớn như mạch tích hợp hay tiểu thuyết *Những cuộc phiêu lưu của Huckleberry Finn*. Sáng tạo hình chữ c – nhỏ là những sáng tạo thường ngày như vô tuyến hay một bình hoa nghệ thuật. Nhưng Ronald A. Beghetto của trường Đại học Oregon và James C. Kaufman của Đại học California tại San Bernardino lại gợi ý rằng cả hai loại hình đổi mới trên đều tồn tại “theo một chu trình phát triển như nhau”, và rằng chu trình đó thậm chí còn mở rộng lùi lại sau sáng tạo chữ c – nhỏ; họ gọi đó là sáng tạo chữ c – siêu nhỏ. Theo cơ cấu này, “mọi cấp độ thực hiện sáng tạo đều theo một đường

vòng bắt đầu từ việc đích thân giải thích các hiện tượng mới mẻ, có ý nghĩa (chữ c – siêu nhỏ), sau đó tiến tới quá trình đóng góp, đánh giá, trao đổi lẫn nhau (chữ c – nhỏ) và cuối cùng phát triển thành việc thực hiện sáng tạo ở cấp độ cao (chữ C – lớn)."

Khía cạnh này đặc biệt quan trọng vì nó gắn chặt với những ví dụ cho thấy con đường dẫn tới thành công mang tính sáng tạo cũng tương tự các loại thành công khác. Như Beghetto và Kaufman đã nói, "Thành công của chữ C – lớn là nhờ luyện tập có ý thức trong một lĩnh vực cụ thể, chứ không nhờ vào khả năng thiên bẩm đặc biệt của một vài cá nhân." Các học giả nghiên cứu về sự sáng tạo coi công việc của Ericsson và các đồng sự như "một minh chứng sinh động cho thấy vai trò quan trọng của luyện tập có ý thức trong việc tạo ra thành công mang tính sáng tạo."

Như vậy, các nhà phát minh trở nên vĩ đại cũng theo cách mà mọi người đã làm.

Tuy nhiên những nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng mọi người thường đi theo lối mòn khi phải thường xuyên giải quyết những vấn đề tương tự nhau. Làm thế nào để những phát hiện này phù hợp với kinh nghiệm thực tế của các nhà phát minh? Câu trả lời sẽ có được khi ta xem xét kỹ hơn cuộc nghiên cứu. Trong một thí nghiệm nổi tiếng về bình nước, các chủ thể nhận được các bình nước và một loạt năm tình huống khác nhau, mỗi tình huống có thể được giải đáp bằng cách đổ nước từ bình nọ sang bình kia theo những cách khác nhau. Sau đó, họ lại nhận được năm nhóm tình huống khác nhau, mỗi tình huống có thể giải quyết bằng một cách đơn giản hơn nhưng các chủ thể lại không thể nhận ra. Kết quả cho thấy: quá quen với một vấn đề sẽ khiến một người không thể tìm ra những cách giải quyết sáng tạo.

Nhưng nếu quay lại và xem xét tình huống này ta có thể thấy nó khác với trường hợp của những người giải quyết vấn đề một cách thật sự sáng tạo. Bản thân các chủ thể trong cuộc nghiên cứu này không tận tụy nghiên cứu hay dành hàng nghìn giờ đồng hồ để tìm hiểu về vấn đề. Mọi điều họ biết về lĩnh vực này chỉ là những gì họ học được từ năm cách giải quyết tình huống do các nhà nghiên cứu chỉ sẵn cho. Vì vậy, không có gì đáng ngạc nhiên nếu các chủ thể

không giỏi trong việc tìm ra cách giải quyết cho những tình huống khác. Kết quả này cũng không nói lên điều gì về các nhân tố hỗ trợ hoặc cản trở sự sáng tạo. Thí nghiệm này có thể được hiểu là nó cho thấy điều gì sẽ xảy ra khi con người quá chú tâm vào việc giải quyết một loại vấn đề cụ thể; nhưng cũng có thể hiểu một cách hợp lý, thậm chí thuyết phục hơn rằng nó cho thấy điều gì sẽ xảy ra khi con người không quá chú tâm vào việc giải quyết một vấn đề. Thí nghiệm cho thấy các chủ thể không biết trước cách giải quyết vấn đề có thể tìm ra những giải pháp đơn giản mà những chủ thể có kinh nghiệm không nhận thấy. Nhưng chủ thể của thí nghiệm này lại không phải là đối tượng ta đang quan tâm nhất ở đây – đó phải là những người dành phần lớn thời gian và công sức để nghiên cứu về vấn đề. Kết quả nghiên cứu này rất thú vị và nổi tiếng nhưng không mâu thuẫn với những gì chúng ta thấy trong kinh nghiệm của các nhà cách tân và sáng tạo nổi tiếng.

Vậy còn những huyền thoại về các sản phẩm sáng tạo vĩ đại bất ngờ xuất hiện và hình thành trước cả người tạo ra chúng thì sao? Câu trả lời thật đơn giản: Chúng không có thật. Coleridge được coi là một nhà thơ giỏi và một người quan hệ cộng đồng có tài, vì vậy nhiều người tin rằng ông đã tự tạo nên câu chuyện tưởng tượng chỉ để bán các bài thơ của mình. Rất nhiều bản nháp thơ đầu tiên được tìm thấy, cho thấy Coleridge đã sửa chữa chúng một cách đáng kể trước khi cho xuất bản. Thậm chí giải thích về các bài thơ của mình, Coleridge nói rằng ông bị phê thuốc phiện khi đang đọc một cuốn sách của thế kỷ XVII với tựa đề là *Pilgrimage*, sau khi tỉnh lại ông đã viết nên bài thơ *Kubla Khan* nổi tiếng của mình. Tương tự như vậy, ngòi bút của Abraham Lincoln không thể viết ra những từ ngữ bất hủ của bài diễn văn Gettysburg trên mặt sau phong bì trong khi ông đang cưỡi ngựa ra mặt trận; sau này, người ta tìm thấy một số bản nháp bài diễn văn của ông được viết trên giấy tập của Nhà trắng. Tương tự với khoảnh khắc “eureka” của Archimedes, không có bất kỳ ghi chép nào của ông, hay trong các tác phẩm cùng thời với ông, nhắc đến hoặc thậm chí ám chỉ tới câu chuyện “trong bồn tắm” đó. Các học giả kết luận rằng đó là một điều bí ẩn.

Phát huy tư duy đổi mới của doanh nghiệp

Nếu với cá nhân, các nguyên tắc mang lại sáng tạo và đổi mới cũng tương tự nguyên tắc của luyện tập có ý thức nói chung, thì với doanh nghiệp cũng như vậy. Chương cuối cuốn sách này có nêu lên những bước nhằm hỗ trợ doanh nghiệp cải thiện việc thực hiện của mình; giúp họ phát huy khả năng sáng tạo hơn nữa. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng có thể thực hiện một vài nguyên tắc khác để nâng cao khả năng, tạo ra những đổi mới có giá trị.

Ấn tượng mạnh mẽ nhất về những nhà phát minh vĩ đại chính là niềm đam mê công việc và vốn kiến thức chuyên môn sâu rộng của họ. Nếu doanh nghiệp không đổi mới mà chỉ có con người đổi mới thì bước hiệu quả nhất một doanh nghiệp có thể làm để tạo dựng sự cách tân chính là giúp mọi người mở rộng và củng cố kiến thức chuyên môn. Ở những chương trước chúng ta đã thấy một số cách để doanh nghiệp thực hiện việc này. McKinsey có đưa ra một cách tiếp cận mới, đó là tạo ra hệ thống đổi mới trong bản thân doanh nghiệp – nghĩa là tìm cách kết nối mọi người để họ có thể nói chuyện với nhau về các vấn đề gặp phải trong công việc, các cách giải quyết họ đang thử nghiệm và kinh nghiệm học hỏi được. Lý do căn bản – theo giải thích của McKinsey's Joanna Barsh, Marla M. Capozzi, và Jonathan Davidson – là “Khi ý tưởng mới thôi thúc thêm nhiều ý tưởng mới hơn thì hệ thống sẽ tạo ra cả một chu trình đổi mới.” Các nhà phát minh vĩ đại đều tự xây dựng kiểu hệ thống cho riêng họ. Điều này có thể thấy rõ trong tác phẩm của Howard Gardner khi ông cho nhân vật Người sáng tạo mẫu mực chuyển tới một thành phố lớn để tìm cơ hội trở thành người giỏi nhất trong lĩnh vực của cô.

Một trong những lý do chính về việc mọi người trong doanh nghiệp không đưa ra ý kiến đổi mới là vì văn hóa doanh nghiệp không thích điều này. Các ý tưởng mới không được chào đón và không ai dám chấp nhận rủi ro. Khảo sát trong các doanh nghiệp cho thấy điều này. Thậm chí kinh nghiệm bản thân cũng cho ta biết sự thật này. Một phát hiện từ nghiên cứu của McKinsey đã lý giải tại sao vấn đề này không được giải quyết một cách thường xuyên: đó là vì bản thân người lãnh đạo không nghĩ đây là một vấn đề. Khảo sát trên 600 nhà quản lý về nguyên nhân chính của việc doanh nghiệp

thiếu sự đổi mới, kết quả cho thấy: nhóm lãnh đạo cấp cao nghĩ rằng đó là do doanh nghiệp không có đủ người tài. Nhóm ở cấp thấp hơn lại có quan điểm hoàn toàn khác biệt – đó là công ty có người tài nhưng văn hóa doanh nghiệp ngăn cản họ đổi mới. Bất kỳ ai đã làm trong một doanh nghiệp hẳn sẽ biết nhóm nào có lý. Thay đổi văn hóa doanh nghiệp theo hướng thân thiện hơn với đổi mới là một dự án lớn và lâu dài. Chúng ta không thể nêu lên chi tiết ở đây ngoài việc đưa ra nhận xét sau: Thay đổi văn hóa doanh nghiệp phải bắt đầu từ cấp lãnh đạo. Nếu người lãnh đạo vẫn nghĩ rằng văn hóa doanh nghiệp mình rất tốt thì nó sẽ không bao giờ thay đổi. Đó là lý do tại sao các khảo sát của McKinsey cho thấy rất nhiều doanh nghiệp không thể thực hiện đổi mới như họ mong muốn.

Có hai bước hiệu quả để thực hiện thành công đổi mới: nói cho mọi người biết những gì cần thiết và để họ tự do thực hiện đổi mới.

Benjamin Zander, chỉ huy trưởng dàn nhạc Boston Philharmonic, thường nói chuyện với một nhóm doanh nhân và cho họ thực hiện một bài tập nho nhỏ. Ông tìm một người trong nhóm có ngày sinh nhật vào hôm đó, hoặc một ngày trước hoặc sau đó, và mời người đó tiến lên phía trước. Tiếp theo ông nói với cả nhóm, "Hôm nay là sinh nhật Mary! Hãy hát tặng cô ấy một bài nào!" Ngay lập tức cả nhóm hát bài "Chúc mừng sinh nhật" cho Mary. Sau đó Zander nói, "Ồ, tốt lắm. Nhưng các bạn biết gì không? Tôi nghĩ mọi người còn có thể làm tốt hơn. Bây giờ chúng ta cùng hát lại một lần nữa, nhưng lần này sẽ tốt hơn. Bắt đầu nào!" Tất cả đều im lặng. Không ai nói gì cả. Sau vài giây lúng túng, Zander nhận ra điều gì vừa xảy ra: Khi mọi người hiểu việc phải làm thì họ sẽ cùng nhau làm rất dễ dàng và không cần sự chỉ dẫn nào cả. Nhưng nếu không hiểu, dù chỉ đơn giản là được yêu cầu hát hay hơn thôi, thì họ cũng trở nên bối rối.

Việc đổi mới trong doanh nghiệp cũng tương tự như vậy. Các nhà lãnh đạo hô hào mọi người đổi mới, nhưng không ai hiểu chính xác đó là gì. Không biết phải đi đâu nên họ cũng sẽ không đi đâu cả. Muốn thúc đẩy đổi mới, doanh nghiệp phải nói cho mọi người hiểu những loại hình đổi mới nào có giá trị nhất.

Mọi người sẽ phải mất rất nhiều thời gian và công sức để nắm vững kiến thức trong lĩnh vực mà họ mong muốn tạo ra đổi mới. Và

nếu họ bị định hướng sai thì rất lãng phí. Vì vậy, những định hướng đúng đắn phải nêu rõ: chúng ta cần cách thức mới để mở rộng dây chuyền sản xuất; hay mở rộng sang thị trường Mỹ Latin; hay cách thức mới để hạ thấp chi phí vốn. Điều quan trọng là làm cho mọi người hiểu được những ưu tiên của doanh nghiệp, nhờ đó họ biết được đâu là những đổi mới cần thiết nhất.

Bước tiếp theo là để mọi người tự do thực hiện đổi mới. Đây là vấn đề về động lực. Theo đề xuất của một số nghiên cứu, trao thưởng sẽ chỉ làm mọi người ít sáng tạo hơn trong công việc. Không phải tất cả các nghiên cứu đều đồng tình với đề xuất này nhưng quan điểm của nó cũng khá hợp lý: Những người có nhu cầu sáng tạo nội tại dường như sẽ sáng tạo nhiều hơn người làm chỉ vì tiền. Tiền không bao giờ là quan tâm hàng đầu trong danh sách các yếu tố tạo nên động lực. Doanh nghiệp thường đưa ra sự động viên nhiều nhất có thể để khuyến khích mọi người nâng cao trình độ chuyên môn. Điều này lý giải tại sao nhiều doanh nghiệp đi đầu trong lĩnh vực đổi mới như 3M và Google luôn cho phép nhân viên sử dụng một khoảng thời gian, thông thường từ 10 đến 20 phần trăm, để tham gia vào bất kỳ dự án nào mà bản thân họ thấy hứng thú. Những dự án này không phải lúc nào cũng có lợi cho doanh nghiệp. Đây quả là một sự rủi ro. Nhưng lợi ích của nó là tạo ra chính sách làm-theo-trái-tim-bạn-mách-bảo. Chính sách này tiêu biểu cho văn hóa lòng tin; là động lực thúc đẩy sự sáng tạo trong doanh nghiệp và cũng dễ đưa vào áp dụng. Điều này chính là một trong những lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Hiểu được xuất phát điểm của sự đổi mới là vô cùng quan trọng vì mọi người vẫn nghĩ đó là một khả năng bí ẩn. Chúng ta dễ dàng tin rằng một vận động viên quần vợt xuất chúng, chứ không phải một nhà phát minh đại tài, có được thành công là nhờ vào nguyên tắc của luyện tập có ý thức. Nhưng trên thực tế, nhiều minh chứng cho thấy nhân tố quan trọng nhất cho thành công của cả vận động viên và nhà phát minh là như nhau. Giáo sư Raymond S. Nickerson của trường Đại học Tufts từng viết rằng "điều quan trọng nhất của kiến thức chuyên môn quyết định sự sáng tạo thường không được đánh giá đúng mức, ngay cả khi các nhà nghiên cứu vẫn luôn nhấn mạnh

về chúng.” Điểm tạo nên sự khác biệt lớn nhất chính là sự tự nguyện trải qua cả một quá trình luyện tập bền bỉ, vất vả để thu nhận kiến thức. David N. Perkins của Đại học Harvard, sau khi nghiên cứu một số nhân tố được coi là quan trọng với sự sáng tạo, đã viết: “Các bằng chứng rõ ràng nhất cho thấy mối liên hệ giữa suy nghĩ sáng tạo và các giá trị phối hợp như sự tận tụy và khát vọng mạnh mẽ của con người... Hơn những gì ta thường nghĩ, sáng tạo là sự nỗ lực có chủ tâm.” Mong muốn làm chủ kiến thức chuyên môn, cam kết nỗ lực lao động lâu dài để đạt được mục tiêu và lên kế hoạch tìm ra những cải tiến trong công việc – đó chính là con đường dẫn tới sự đổi mới.

Sức sáng tạo của con người dồi dào hơn ta tưởng. Cản trở lớn nhất chỉ là ta có sẵn lòng thực hiện và theo đuổi công việc khó khăn đó không. Theo quan điểm này, một nghiên cứu về đổi mới có nêu một vấn đề quan trọng, đó là: ở tuổi nào chúng ta nên bắt đầu luyện tập có ý thức, và nó sẽ có tác dụng đến khi nào? Trong lĩnh vực sáng tạo như âm nhạc, mọi người có thể được đào tạo khi còn rất nhỏ và tiếp tục đến khi về già. Đây là ý nghĩa rộng hơn của câu hỏi này? Liệu việc đạt được thành công lớn có thể kéo dài được lâu hơn không? Và nếu vậy thì vai trò của môi trường hỗ trợ là gì?

Sức mạnh của luyện tập có ý thức hóa ra được sử dụng rộng rãi trong cả cuộc đời. Chương tiếp theo sẽ cho ta biết rõ lý do và ý nghĩa của việc này.

Chương 10: Thành công lớn khi còn trẻ và lúc về già

Tại sao độ tuổi của những người giành giải Nobel đang ngày một gia tăng đáng kể? Lý giải hiện tượng này cho thấy một số xu hướng và thực tế cơ bản về thành công lớn. Nó còn giải thích tại sao việc đạt được thành công lớn ở nhiều lĩnh vực trở nên khó khăn hơn trước rất nhiều. Sự thật này buộc chúng ta xem xét lại tính hiệu quả của luyện tập có ý thức trong cả cuộc đời con người, từ khi còn nhỏ tới lúc về già. Nó cũng dẫn chúng ta tới việc cân nhắc về một số cơ chế hỗ trợ cần thiết để giúp con người tiến tới thành công lớn trong tương lai – một trong những phát hiện xuyên suốt cuộc nghiên cứu cho thấy không ai có thể một mình thực hiện được cuộc hành trình đi tới thành công.

Chính Benjamin F. Jones của Khoa Quản lý Kellogg trường Đại học Northwestern đã phát hiện ra sự gia tăng độ tuổi ở những người giành giải thưởng Nobel và các nhà phát minh khác. Ông đã nghiên cứu trên những người giành giải Nobel trong lĩnh vực khoa học và kinh tế cũng như những người có cải tiến khoa học kỹ thuật đáng kể nhất trong thế kỷ XX. Khi xác định độ tuổi họ cho ra đời những phát minh vĩ đại, ông phát hiện ra một sự thật đáng ngạc nhiên: Chỉ trong vòng 100 năm qua, độ tuổi trung bình đã tăng lên khoảng 6 năm. Các cuộc kiểm tra thống kê quan trọng khác cũng cho kết quả tương tự. Có điều gì đó quan trọng đang xảy ra, nhưng tại sao?

Cách giải thích rõ ràng nhất có lẽ là do vòng đời trung bình đã tăng lên đáng kể trong suốt thế kỷ XX. Nếu như vậy thì phát hiện này có một ý nghĩa hoàn hảo. Dĩ nhiên, những người đoạt giải Nobel cũng ngày một già đi như mọi người. Nhưng cách giải thích này không duy trì được lâu. Trong những năm sau này của cuộc đời, các nhà khoa học và kinh tế học hầu như không có thêm đóng góp gì quan trọng, vì vậy việc họ sống tới 80 tuổi hay 65 tuổi cũng không ảnh hưởng nhiều. Thêm vào đó, để khẳng định lập luận này, Jones đã sử dụng các kỹ thuật phân tích phức tạp để kiểm soát độ tuổi dân số và phát hiện ra rằng hiệu quả của nó bằng không.

Cách giải thích thật sự lại hoàn toàn ngược lại. Độ tuổi của các nhà phát minh vĩ đại ngày càng gia tăng không phải vì những người

già nhất đang kéo độ tuổi trung bình lên mà do những người trẻ tuổi nhất đang đẩy độ tuổi trung bình lên. Einstein giành giải Nobel cho những phát minh vật lý ông đã làm khi 26 tuổi, và không ai nghĩ rằng điều đó thật xuất sắc. Quả đúng là một sự trái ngược. Paul Dirac, người cũng giành giải Nobel cho những phát minh vật lý ở tuổi 26 tuổi (năm 1928), đã viết một đoạn thơ nổi tiếng về quan điểm này: "Tuổi tác, dĩ nhiên, như trái ớt cay/ mà mọi nhà vật lý đều phải sợ./ Họ thà chết còn hơn sống lặng/ ngay khi bước qua tuổi 30."

Tuy nhiên, đến tận cuối thế kỷ, người ta cũng không thấy có nhà vật lý nào chết trước tuổi 30. Jones phát hiện ra rằng vào năm 1900, các nhà phát minh bắt đầu có những cống hiến đáng kể cho lĩnh vực của mình ở độ tuổi trung bình là 23, nhưng đến năm 1999, độ tuổi trung bình đã tăng lên 31. Tám năm quả là một sự gia tăng đáng kể, và dĩ nhiên, độ tuổi khi họ có những đóng góp vĩ đại nhất cũng trở nên muộn hơn. Lý do để độ tuổi của họ gia tăng không phải do họ sống lâu hơn mà do họ mất nhiều thời gian hơn để có những thành công đầu tiên.

Nghiên cứu khác cho thấy xu hướng này không chỉ ở những nhà tư tưởng xuất sắc nhất. Độ tuổi khi nhiều người nhận được bằng sáng chế đầu tiên của họ, trong một loạt lĩnh vực liên quan đến kinh doanh và bộ máy hành chính, đã gia tăng với tỉ lệ từ 6 đến 7 năm cho một thế kỷ. Jones kết luận, "Tập hợp các sự việc, ta thấy những xu thế tương tự xảy ra với cả những bộ óc vĩ đại nhất và các nhà sáng chế bình thường. Có vẻ đây là một hiện tượng phổ biến."

Hiện tượng này phổ biến vì nó xảy ra ở tất cả các lĩnh vực sử dụng nhiều kiến thức và nhân lực. Kiến thức là nền tảng của thành công lớn. Trong các lĩnh vực đòi hỏi thường xuyên phải có những cải tiến quan trọng thì việc làm chủ khối lượng kiến thức tích lũy mất nhiều thời gian hơn. Dễ dàng thấy điều này trong ngành vật lý. Nếu nhìn vào tất cả những người khổng lồ của thế kỷ XX trong lĩnh vực này như Planck, Bohr, Heisenberg, Fermi, Feynman và nhiều người khác nữa, có thể thấy rõ lý do tại sao các nhà vật lý có tham vọng ngày nay lại mất nhiều năm nghiên cứu chuẩn bị hơn Einstein.

Các lĩnh vực giàu kiến thức khác gồm cả kinh doanh cũng áp dụng nguyên tắc này. Kinh tế học và tài chính doanh nghiệp đã có nhiều biến đổi trong hàng trăm năm qua. Marketing, nghiên cứu hoạt động hay hành vi của doanh nghiệp – tất cả đều phát triển thành những quy tắc tiến bộ, đòi hỏi phải được nghiên cứu nhiều hơn. Thậm chí, bây giờ kể cả mã số thuế của Mỹ cũng dài hơn gấp 4 lần thời kỳ *Chiến tranh và Hòa bình*. Vì vậy, nếu công việc của ai đòi hỏi phải hiểu biết về vấn đề này thì họ sẽ phải mất thêm nhiều năm để nghiên cứu. Quan điểm này được củng cố thêm khi các tiêu chuẩn ngày càng gia tăng đòi hỏi sự chuẩn bị chuyên sâu hơn. Ở chương 1, ta đã xem xét một số nhân tố đẩy các tiêu chuẩn trong mọi lĩnh vực lên mức cao hơn như thế nào khi mà sự cạnh tranh ngày một nhiều và các phương pháp tiến bộ ngày một cải thiện hơn.

Môi trường hỗ trợ

Tương tự việc gia tăng các tiêu chuẩn, môi trường hỗ trợ các tài năng ngay từ khi còn nhỏ cũng đóng vai trò ngày càng quan trọng. Không ai tự mình trở thành người xuất chúng. Một đặc điểm nổi bật trong cuộc đời của các vĩ nhân là họ nhận được sự hỗ trợ quý giá tại những thời điểm quan trọng trong quá trình phát triển của họ. Tất nhiên, một số người đã phải trải qua thời kỳ nghèo khổ và những lúc chán nản, nhưng họ không thiếu sự ủng hộ. Với tất cả họ, môi trường hỗ trợ là vô cùng quan trọng và cần thiết.

Môi trường hỗ trợ có nhiều mức độ, trong đó có một số mà bạn không thể gây tác động tới – mặc dù một số nghiên cứu cho rằng bạn có thể tạo ra hay kiểm soát môi trường ở tất cả các mức độ. Dean Keith Simonton đã thấy rằng "các vĩ nhân dường như hay xuất hiện trong những hoàn cảnh văn hóa xã hội đặc biệt." Chẳng hạn, Kenneth Clarke, nhà phê bình nghệ thuật nổi tiếng người Anh và là tác giả cuốn *Nền văn minh*, tin rằng các tác phẩm nghệ thuật vĩ đại thường được tạo ra trong thời kỳ xã hội ổn định; người dân của một thành phố đang chịu sự bao vây sẽ chẳng thể nào sáng tạo ra những bức tượng hay bản giao hưởng nổi tiếng. Nghiên cứu của Simonton cho thấy "các vĩ nhân ít xuất hiện trong thời kỳ loạn lạc mà chủ yếu xuất hiện trong giai đoạn phân tích chính trị khi nền văn minh được phân chia thành nhiều nhà nước độc lập." Đây là sự mô

tả chính xác về thời kỳ Phục hưng ở Ý. Các nền văn hóa khuyến khích hoặc ngăn cản các hoạt động cụ thể ở từng thời điểm khác nhau. Trong văn hóa phương Tây ngày nay, ta thấy họ hỗ trợ rất nhiều cho các nghiên cứu chữa trị bệnh ung thư nhưng 200 năm trước, việc điều trị ung thư theo kiểu lang băm phổ biến đến mức bạn cũng có thể bị coi là một thầy lang nguy hiểm.

Nếu như yếu tố văn hóa là khía cạnh rộng lớn và ít biến đổi nhất của môi trường hỗ trợ thì yếu tố gia đình là khía cạnh quan trọng nhất. Hoàn cảnh bắt đầu quá trình phát triển của từng người sẽ tạo nên sự khác biệt rất lớn, thậm chí kể cả trong kinh doanh và các lĩnh vực khác – nơi mà sự phát triển thường bắt đầu sau tuổi ấu thơ. Các phát hiện về môi trường hỗ trợ hiệu quả trong gia đình mang lại rất nhiều kinh nghiệm hay và có thể áp dụng rộng rãi.

Giá trị lớn nhất của môi trường hỗ trợ trong gia đình là giúp một con người bắt đầu phát triển từ rất sớm. Có thể thấy trong một số lĩnh vực đặc biệt như môn đánh bóng chày và múa balê, chỉ ở lứa tuổi rất nhỏ mới có thể điều chỉnh được cơ thể con người theo những cách đặc biệt, bởi sau đó xương sẽ bị can xi hóa và không thể thay đổi được. Khi đó cầu thủ đánh bóng chày sẽ không thể vòng tay ra đằng sau và người vũ công cũng không bao giờ có thể xoay đủ vòng chân khi cần thiết. Việc điều chỉnh bộ não cũng có mô hình tương tự, ít nhất là trong một số trường hợp. So với người bình thường, não của các nghệ sĩ đàn vi-ô-lông phát triển vùng làm việc của tay trái hơn – vốn là tay bấm phím đàn. Vùng làm việc của tay phải cũng phát triển hơn. Tác động này còn thấy rõ ở những người bắt đầu học nhạc từ khi còn nhỏ. Nó tác động tới myelin trong não – vốn là một chất dần dần bao quanh các tế bào thần kinh để bảo vệ và củng cố các liên kết chính trong não. Quá trình luyện tập khi còn nhỏ sẽ tạo ra nhiều myelin hơn khi trưởng thành. Nghiên cứu các nghệ sĩ dương cầm chuyên nghiệp cho thấy nếu họ luyện tập nhiều trước tuổi 16 thì có nhiều myelin hơn trong những phần đặc biệt của não. Việc bắt đầu sớm sẽ mang lại nhiều lợi thế sẵn có hơn.

Tuy nhiên, có một nhân tố khác biệt còn quan trọng hơn những lợi thế kể trên; đó đơn giản chỉ là vấn đề thời gian và nguồn lực. Như ta từng thấy nhiều lần ở các ví dụ trước, việc trở thành những cá

nhân xuất chúng ở bất kỳ lĩnh vực nào cũng đòi hỏi hàng nghìn giờ đồng hồ khổ luyện. Lấy ví dụ, các nghệ sĩ vi-ô-lông hàng đầu trong cuộc nghiên cứu ở Berlin đã có khoảng mười nghìn giờ luyện tập ở tuổi 20, khi đó họ phải luyện tập 28 tiếng trong một tuần và dành rất nhiều thời giờ nghiên cứu, tập đàn, chuẩn bị và tổ chức. Một người trưởng thành phải đối mặt trước trách nhiệm với gia đình và nghề nghiệp nên việc dành từng đó thời gian cho hoạt động phát triển – một hoạt động chi phí nhiều tiền hơn là kiếm được tiền – quả là rất khó khăn. Chỉ quãng thời gian thơ ấu và thiếu niên mới là thời điểm thích hợp nhất.

Thực tế này cũng tạo ra một lợi thế khác nếu bắt đầu luyện tập từ nhỏ, một lợi thế cạnh tranh mà chúng ta đều đã từng biết. Ở bất kỳ lĩnh vực nào có thể bắt đầu từ sớm, người nào bắt đầu quá muộn sẽ khó đuổi kịp những người đi trước. Chẳng hạn, khi các nghệ sĩ vi-ô-lông đã trở nên chuyên nghiệp thì họ vẫn không ngừng luyện tập. Ngược lại, họ còn luyện tập nhiều hơn trước, trung bình hơn 30 giờ một tuần, cộng dồn lại là khoảng hơn 15.000 giờ một năm. Bất cứ ai nghĩ đến việc bắt đầu một sự nghiệp chuyên nghiệp trong bất kỳ lĩnh vực nào – mà những người đi trước đã luyện tập từ nhỏ – thì trước tiên nên lấy máy tính ra tính toán và tự tìm câu trả lời cho mình.

Những điều doanh nghiệp cần học hỏi từ mô hình gia đình

Bản chất của môi trường hỗ trợ rõ ràng là rất quan trọng và những đặc điểm quan trọng nhất của nó đã được các nhà nghiên cứu xác định. Trong một nghiên cứu lớn và nổi tiếng nhất về đề tài này, nhà nghiên cứu giáo dục huyền thoại Benjamin S. Bloom đã chọn ra 120 người trong số những cá nhân xuất chúng trẻ tuổi của nước Mỹ ở nhiều lĩnh vực khác nhau như chơi đàn dương cầm, điêu khắc, bơi lội, quần vợt, toán học và thần kinh học. Sau khi phỏng vấn họ và gia đình, nhóm nghiên cứu phát hiện ra rằng chính môi trường gia đình đã tạo nên một số đặc điểm nhất định ở họ. Mặc dù khác nhau về thành phần gia đình, học vấn, thu nhập nhưng gia đình của họ thường có xu hướng đặt việc chăm sóc con cái lên ưu tiên hàng đầu. Con trẻ đóng vai trò rất quan trọng và cha mẹ họ sẵn

sàng làm hầu hết mọi việc có thể để giúp đỡ con mình. Các bậc cha mẹ cũng tin tưởng và hướng con mình theo những nguyên tắc làm việc rõ ràng như: làm việc trước khi chơi, thực hiện các bốn phận và luôn theo đuổi mục tiêu. Một trong những kết luận đáng quan tâm nhất trong báo cáo của Bloom là: “Các bậc cha cần thường xuyên nhấn mạnh với con mình về việc *phải trở nên vượt trội, thực hiện tốt nhất công việc của mình, chăm chỉ làm việc và sử dụng thời gian hợp lý.*” Trong doanh nghiệp, đây chính là văn hóa của doanh nghiệp – còn các quy tắc và kỳ vọng chỉ đơn giản là những điều viển vông mà thôi.

Trong nghiên cứu trên, cha mẹ thường hướng dẫn con mình trong những lựa chọn thông thường nhưng khi phải lựa chọn cụ thể thì cơ hội lại đóng vai trò lớn hơn. Các nghệ sĩ thường có cha mẹ cũng là nghệ sĩ; tương tự như vậy với các vận động viên điền kinh, nhà toán học hay thần kinh học – tất cả họ đều được khuyến khích đi theo con đường của cha mẹ từ khi còn rất nhỏ. Nhưng một đứa trẻ cũng có thể theo đuổi học đàn dương cầm chỉ vì chúng đã có sẵn một cây đàn để luyện tập, hay trở thành một vận động viên bơi lội vì nhóm bơi đang cần thêm một thành viên. Bọn trẻ không bị cha mẹ chúng bắt buộc phải đi theo lĩnh vực cụ thể nào.

Các bậc cha mẹ cũng đích thân lựa chọn giáo viên cho con mình – đây là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của họ khi bọn trẻ lớn lên và cần được thử thách ở những mức độ cao hơn. Giáo viên đầu tiên của bọn trẻ thường là những người lân cận như giáo viên trong vùng hoặc họ hàng. Nhưng khi bọn trẻ lớn đến mức cần phải được giáo dục bởi những giáo viên chuyên nghiệp thì cha mẹ chúng phải dành nhiều thời gian và sức lực hơn để tìm những giáo viên phù hợp dạy cho con họ. Và cuối cùng, để bọn trẻ hấp thụ khối lượng kiến thức truyền dạy từ các giáo viên đòi hỏi cả con cái và cha mẹ hy sinh rất nhiều thời gian, tiền bạc và công sức để thực hiện.

Trong doanh nghiệp, quá trình này tương tự việc lựa chọn các mục tiêu phát triển để liên tục phát huy được khả năng của người lao động. Họ không phải con trẻ nhưng nhiều người trong số họ, giống như trẻ con, sẽ không tự giác tìm kiếm những kinh nghiệm làm việc mới để khắc phục các điểm yếu trong công việc của mình.

Họ luôn bằng lòng với những gì họ đang làm. Trong khi đó, người chủ lao động, giống như các bậc cha mẹ và giáo viên hướng dẫn, phải luôn thúc giục họ cố gắng nỗ lực thay đổi. Quá trình này đòi hỏi sự hy sinh từ phía chủ lao động – quỹ thời gian của họ dành cho việc điều hành doanh nghiệp bị thu hẹp lại hoặc họ phải chấp nhận người lao động không thể tạo ra năng suất khi theo học các kỹ năng mới. Nhưng sự hy sinh này sẽ được đền đáp.

Ngoài việc lựa chọn giáo viên thích hợp, các bậc cha mẹ trong cuộc nghiên cứu trên cũng tự mình dành thời gian giám sát việc luyện tập của con trẻ. Họ muốn đảm bảo các cháu có tập luyện vì dường như một số cháu không thích việc này. Các nhân tố ảnh hưởng tới việc luyện tập của trẻ em cũng có giá trị với tất cả mọi người. Mihaly Csikszentmihalyi của trường Đại học Chicago và các đồng nghiệp đã phát hiện ra lý do tại sao một số sinh viên dễ dàng duy trì việc học tập nỗ lực và tập trung hơn các bạn khác – đây chính là cốt lõi của luyện tập có ý thức để đạt được thành công lớn. Nghiên cứu tập trung vào môi trường gia đình của các sinh viên, đánh giá chúng theo hai khía cạnh: khuyến khích và hỗ trợ. Môi trường khuyến khích là một môi trường mang lại cho họ nhiều cơ hội học tập và kỳ vọng họ đạt được trình độ học vấn cao. Môi trường hỗ trợ là môi trường với những quy tắc và công việc rõ ràng, không có sự tranh cãi xem người nào phải làm việc gì và các thành viên trong gia đình có thể tin tưởng lẫn nhau. Các nhà nghiên cứu phân loại môi trường gia đình theo kiểu có khuyến khích hay không và có hỗ trợ hay không. Việc này tạo ra bốn khả năng kết hợp lẫn nhau. Những sinh viên sống trong môi trường gia đình không có sự khuyến khích và hỗ trợ thường thiếu đam mê và nghị lực trong quá trình học tập. Ngược lại, lớn lên trong môi trường có cả sự khuyến khích và ủng hộ thì các sinh viên sẽ chủ động và tích cực học tập hơn.

Các phát hiện này hoàn toàn trùng khớp với những quan sát trong nghiên cứu của Bloom. Đó cũng là các môi trường khuyến khích – “từ rất sớm cha mẹ đã khuyến khích trí tò mò và chăm chú giải đáp các thắc mắc của trẻ” – và hỗ trợ trẻ trong đó mọi thành viên đều có vai trò và nhiệm vụ rõ ràng, cha mẹ luôn dành thời gian hỗ trợ việc tập luyện của con mình. Từ đây có thể thấy tại sao rất nhiều

doanh nghiệp không tạo ra những cá nhân xuất chúng. Hầu hết doanh nghiệp đều không khuyến khích người lao động nâng cao kiến thức, không tạo cơ hội cho họ học tập và thỏa mãn sự ham hiểu biết mà thường để họ tự mày mò học hỏi. Và thay vì tạo ra môi trường làm việc khuyến khích và hỗ trợ nhân viên – nghĩa là có các quy tắc và trách nhiệm rõ ràng trong một môi trường tích cực, tiên tiến và chủ động và hướng tới thành công – thì nhiều doanh nghiệp lại hoạt động trong một môi trường văn hóa “chạy tội” để tránh bị khiển trách. Những kiểu văn hóa này cũng như đời sống hiện thực, nhưng chúng hoàn toàn không có lợi cho việc hình thành môi trường hỗ trợ. Nó cũng cho thấy lý do tại sao các doanh nghiệp có thể tạo ra môi trường khuyến khích, hỗ trợ người lao động và có cơ cấu rõ rệt thì không chỉ hiếm hoi mà còn rất lớn mạnh.

Có nên tạo ra các tài năng kinh doanh?

Chúng ta thường thấy việc đào tạo sớm có thể tạo ra những thanh niên ưu tú và các nghiên cứu cũng cho thấy quá trình này diễn ra thế nào. Ta đã dần quen khi thấy các nghệ sĩ dương cầm, kỳ thủ và vận động viên điền kinh tài năng ở lứa tuổi 16. Nhưng tại sao trong một số lĩnh vực khác như kinh doanh ta chưa thấy thần đồng nào 16 tuổi? Câu trả lời dễ dàng nhất là trẻ em ở tuổi đó chưa đủ tư cách pháp nhân để ký một tấm séc hay một bản hợp đồng. Câu trả lời cho thấy khi nào nên bắt đầu đào tạo một người trẻ tuổi trong những lĩnh vực đặc biệt, quá trình đó sẽ như thế nào và đâu là ý nghĩa của những nguyên tắc phát triển từ sớm đối với kinh doanh và nhiều lĩnh vực khác.

Việc không có những thần đồng trẻ tuổi trong một số lĩnh vực cụ thể là do các em chưa tích lũy đủ thời gian phát triển cần thiết. Đôi khi lý do chỉ đơn giản là vấn đề kích thích cơ thể. Một em bé 5 tuổi có thể tập chơi đàn dương cầm hoặc piano – đã có đàn dương cầm cỡ nhỏ cho lứa tuổi đó – chứ không thể tập thổi kèn Trombon hay đàn Double bass vì chúng quá to. Chính vì vậy mà những nghệ sĩ kèn Trombon hay đàn Double bass hàng đầu thế giới thường lớn tuổi hơn. Trong một số trường hợp, mười năm phát triển là chưa đủ. Không có nhà vật lý nào đoạt giải Nobel ở độ tuổi thiếu niên, kể cả khi được học toán và các môn khoa học khi vừa lên năm. Đơn giản

là vì để thu nhận được những kiến thức chuyên ngành cần thiết phải cần ít nhất 20 năm.

Việc không có những tài năng kinh doanh ở tuổi 18 là do ở độ tuổi đó con người chưa đủ thời gian để tiếp nhận khối lượng kiến thức vĩ đại cần thiết. Cách giải thích này dường như không hoàn toàn thuyết phục. Chúng ta hãy cùng nhìn nhận vấn đề này dưới góc độ những người quản lý và bỏ qua các doanh nhân vốn đơn thuần chỉ là những nhà khoa học, khi tính toán bảng lương của doanh nghiệp. Một người quản lý thành công chắc chắn cần phải có những kiến thức và kỹ năng cần thiết. Nói cách khác, quản lý doanh nghiệp không phải môn khoa học tên lửa. Thực hiện chiến lược phát triển một doanh nghiệp cần làm rất nhiều việc, nhưng không phải những việc để chứng minh được *Định lý toán học cuối cùng của Fermat* (vốn mất đến 357 năm).

Câu trả lời thông thường là việc đào tạo kỹ năng trong kinh doanh không thể bắt đầu từ sớm. Thảo luận của chúng ta về việc phát triển từ sớm có thể khiến bất kỳ doanh nhân nào cũng nghĩ rằng việc này không xảy ra trong kinh doanh – không có việc phát triển các kỹ năng kinh doanh một cách tập trung và cao độ ở những người trẻ tuổi, giống như với những vận động viên bơi lội, nghệ sĩ hay các nhà toán học chẳng hạn. Câu hỏi nêu ra ở đây là liệu việc này có thể thực hiện được không?

Câu trả lời hiển nhiên là có. Mọi việc luôn phải có sự bắt đầu, vì vậy bạn đừng cố dạy một em bé 5 tuổi về mô hình giá vốn tài sản hoặc các công việc nội bộ của Cục Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Mỹ. Nhưng bạn có thể bắt đầu bằng việc dạy các kiến thức chuyên môn cơ bản – ví như một công việc kinh doanh cụ thể – và dĩ nhiên việc này đã được thực hiện hàng thế kỷ qua cho tới tận gần đây. Trẻ em bắt đầu được học về các vấn đề buôn bán trong gia đình và một số việc kinh doanh khác trước tuổi lên 10. Ở điểm này, chúng ta nên đề cao tính ưu việt của mô hình học việc, trong đó người học việc chịu sự hướng dẫn của thầy từ khi còn rất nhỏ. Mô hình này tuân thủ theo các nguyên tắc cơ bản của việc phát triển từ sớm.

Ngoài kiến thức chuyên môn cơ bản, những người trẻ tuổi có thể được đào tạo các kỹ năng kinh doanh cụ thể hơn. Các kiến thức tài chính cơ bản hoàn toàn trùng khớp với chương trình toán học cấp phổ thông. Ram Charan, một trong những nhà tư vấn quản lý vĩ đại nhất thế giới, cho biết ông đã cảm nhận sâu sắc về môn tài chính doanh nghiệp ngay từ những điều ông học được trong cửa hiệu giày của gia đình mình ở Ấn Độ. Ông bắt đầu làm việc ở đó khi chỉ mới lên 8 tuổi. Larry Bossidy, cựu giám đốc điều hành của Honeywell và là một trong những giám đốc điều hành vĩ đại nhất trong những thập kỷ gần đây, cũng có những kinh nghiệm ấu thơ tương tự trong cửa hàng giày của gia đình ở Pittsfield, bang Massachusetts. Một nghiên cứu về hành vi trong tài chính cho thấy trẻ nhỏ cũng có thể được dạy các khía cạnh xác suất và thống kê trong kinh doanh – những khía cạnh vô cùng quan trọng để đưa ra được những quyết định kinh tế sáng suốt, tránh các sai lầm vô lý mà người bình thường hay mắc phải. Các doanh nghiệp luôn phàn nàn rằng kỹ năng nói và viết của những nhân viên mới rất tệ. Từ góc nhìn kinh doanh, đáng lẽ họ phải được đào tạo những kỹ năng này từ khi còn rất nhỏ. Từ các bước khởi đầu như vậy, những người trẻ tuổi có thể được rèn luyện vài giờ một ngày trong nhiều năm để đạt được thành công trong một lĩnh vực kinh doanh cụ thể.

Điều này là có thể nhưng liệu nó có tốt hay không? Ta có nên sử dụng nguyên tắc của thành công lớn và phát triển từ sớm để bảo vệ cậu bé Jack Welches và Donald Trumps chuẩn bị trở thành những “người khổng lồ trong thế giới kinh doanh” ngay khi họ đủ tuổi bỏ phiếu? Các bằng chứng cho thấy ta có thể làm điều đó, hoặc ít nhất là xử sự gần giống như vậy, tuy nhiên, hầu hết chúng ta theo bản năng sẽ từ chối ý nghĩ đó. Tại sao vậy?

Từ lâu nay các nước phát triển không còn sử dụng mô hình học việc nữa vì bản chất của công việc đã thay đổi ngay từ thế kỷ XIX. Khi đó, hầu hết người Mỹ chỉ tốt nghiệp hết lớp 8; đó là tất cả kiến thức họ cần để phục vụ cho các công việc ở trang trại. Nhưng cuộc cách mạng công nghiệp đã khiến công việc ở trang trại thuận lợi hơn nhiều, và số người làm việc ở trang trại cũng ít đi. Tiếp đó là sự bùng nổ các nhà máy, kéo theo nhu cầu về nhân lực. Khi đó trình độ

lớp 8 không còn là đủ nữa. Đầu thế kỷ XX, phong trào phổ cập hóa giáo dục trung học ở Mỹ khiến tất cả các thành phố trên cả nước quyết định rằng học sinh phải hoàn thành chương trình học 12 năm. Đầu tiên chỉ đơn thuần là đào tạo nghề cho học sinh; các trường trung học chỉ dạy học sinh toán học cơ bản, tiếng Anh, các kỹ năng khoa học và thêm một số kỹ năng đặc biệt khác để trang bị cho họ khi bước vào nền kinh tế công nghiệp phát triển. Nhưng sau đó, khi đất nước trở nên giàu có hơn, chương trình học của các trường trung học không chỉ đào tạo các kỹ năng nghề nghiệp mà còn mở rộng sang mọi góc độ của nghệ thuật tự do. Nhiều học sinh tới trường hơn và phần lớn trong số đó theo học các môn nghệ thuật tự do. Điều này trở thành biểu tượng cho sự thịnh vượng của thế giới phát triển trong thế kỷ XX – nhiều người cho rằng đây là thành công đáng tự hào nhất – mọi người đều được tiếp cận một nền giáo dục chính thống và phát triển đầy đủ. Công việc và cuộc sống đời thường không bao giờ đòi hỏi bạn biết về Homer, về Shakespeare, về lịch sử của nước Nga cũng như về lượng giác hay hóa học. Nhưng cuộc sống còn rất nhiều điều thú vị khác; biết được chúng sẽ làm cuộc sống của bạn thêm phong phú và ý nghĩa hơn.

Từ góc độ này, có thể thấy ý tưởng về việc người lớn chúng ta, hy sinh tuổi thơ của bọn trẻ bằng cách bắt cậu bé Max hay Ashley luyện tập hàng giờ đồng hồ mỗi ngày để trở thành những giám đốc kinh doanh tài ba ở tuổi 21, quả là độc ác. Và đúng là như vậy. Nhưng chúng ta hãy cùng xem xét một số quan điểm sau:

Một là, ngoài lĩnh vực kinh doanh, xã hội không hề phản đối việc đào tạo trẻ từ khi còn nhỏ. Không ai nghĩ Earl Woods là một người cha tồi khi ông dạy Tiger đánh gôn từ khi mới 18 tháng tuổi. Ngược lại, ông còn là một người cha tuyệt vời và được con trai rất ngưỡng mộ. Chúng ta dường như cũng không để ý đến việc nhiều tài năng trẻ đã dành một quãng thời gian dài để tập trung vào lĩnh vực họ lựa chọn. Hẳn nhiều người đã phản đối khi LeBron James quyết định chuyển thẳng từ trường trung học sang chơi bóng rổ chuyên nghiệp, nhưng bây giờ khi anh đã trở nên vô cùng giàu có và nổi tiếng thì không ai còn nhớ đến chuyện đó nữa. Ngoài cờ vua, chị em nhà Polgar đã được học đủ tất cả các môn để có thể vượt qua các kỳ thi

theo yêu cầu mặc dù họ chưa bao giờ tới trường; tuy nhiên, chính quyền Hung-ga-ri vẫn tung hô họ như những anh hùng dân tộc. Các minh chứng trên cho thấy, hào quang của thành công đạt được đã làm mờ đi những gì họ phải từ bỏ. Nếu các phương pháp tương tự cũng được áp dụng vào việc đào tạo sớm tài năng kinh doanh và cho ra kết quả tương tự thì liệu hiệu ứng có giống ở các lĩnh vực khác không?

Hai là, kể cả khi chúng ta không đồng ý với quan điểm cố tình biến đứa trẻ 5 tuổi thành giám đốc ngân hàng, người quản lý nhà máy dệt hay nhà hoạch định chiến lược bán lẻ trong tương lai thì các xã hội khác có lẽ lại không hề do dự. Các quốc gia đang phát triển nhanh chóng ở châu Á, châu Phi và Mỹ Latinh xem xét các nghiên cứu về phát triển sớm từ góc nhìn của riêng họ, và không có lý do gì để khẳng định rằng họ sẽ nhìn nhận giống chúng ta. Nếu chính phủ hoặc gia đình ở một trong những nước đó quyết định tập trung đào tạo ra những nhà quản lý thành đạt ở tuổi 21 và còn tiếp tục làm tốt hơn thì chúng ta sẽ phải đối mặt với thực tại và phải suy nghĩ lại về quan điểm của mình.

Bất chấp tuổi tác

Chúng ta quan tâm tới việc con người làm thế nào để đạt được thành công khi còn rất trẻ nhưng cũng không nên che đậy một sự thật quan trọng về tuổi tác và thành công: con người đạt được thành công lớn khi còn trẻ, nhưng về sau họ vẫn làm được nhiều hơn thế. Yo-Yo Ma là một nghệ sĩ chơi đàn vi-ô-lông-xen nổi tiếng khi mới 20 tuổi, nhưng anh còn nổi tiếng hơn khi ở tuổi 40. Jamie Dimon đã là một giám đốc tài chính thành công khi mới 29 tuổi, và ở tuổi 50 ông còn nổi tiếng hơn khi trở thành giám đốc điều hành của JPMorgan Chase. Thực tế cho thấy sự tiến bộ vẫn còn tiếp tục sau nhiều năm; điều này dẫn tới việc nghiên cứu xem các vĩ nhân phát triển như thế nào trong suốt cuộc đời họ. Kết quả đạt được đã làm sáng tỏ việc thành công có và không bị ảnh hưởng bởi tuổi tác như thế nào.

Một trong những phát hiện về tâm lý học rõ ràng và ít ngạc nhiên nhất là khi về già, chúng ta sẽ chậm chạp đi. Ghi nhớ mọi thứ, giải quyết những vấn đề mới – ở tuổi 60, chúng ta sẽ làm những việc

này lâu gấp hai lần khi ta 20 tuổi. Chúng ta chuyển động cũng chậm hơn. Phối hợp tay chân khó khăn hơn. Tất cả chúng ta đều thấy điều này, bất kỳ ai ở tuổi 30 và hơn thế đều từng trải qua việc này. Vì vậy, có lẽ ta cho rằng chính xu hướng tất yếu này báo hiệu sự chấm dứt khả năng thực hiện công việc một cách hoàn hảo. Nếu trí óc và cơ thể ta xuống cấp cùng với thời gian thì dường như, qua từng năm, ta chẳng thể làm gì để duy trì phong độ đỉnh cao.

Nhưng trên thực tế, ngạc nhiên thay, mọi việc nhìn chung hoàn toàn không như vậy. Không hiểu sao rất nhiều cá nhân xuất chúng vẫn đạt được những thành công mới khi đã ở lứa tuổi tưởng chừng khó có thể tạo nên thêm bất cứ thành tích nào.

Ví dụ: Vào ngày 10 tháng 10 năm 2008, dàn nhạc giao hưởng New York Philharmonic đã ra một tuyên bố gây sốc với những người yêu nhạc giao hưởng cũng như những người không am hiểu về dàn nhạc. Đó là việc Stanley Drucker, nghệ sĩ thổi kèn cla-ri-net chính của Philharmonic sẽ nghỉ hưu sau mùa biểu diễn 2008-2009. Đây quả là một thông tin làm người hâm mộ ngạc nhiên vì Drucker từng là biểu tượng của Philharmonic và thật khó tưởng tượng sự vắng mặt của ông trong dàn nhạc giao hưởng. Nhưng nó còn làm những người không hâm mộ ngạc nhiên hơn vì tính đến lúc nghỉ hưu, Drucker đã chơi trong dàn nhạc Philharmonic trong suốt 61 năm. Ông tham gia dàn nhạc khi mới 19 tuổi và nghỉ hưu ở tuổi 81.

Những trường hợp làm việc cho một công ty trong quãng thời gian dài không phải là hiếm, nhưng trường hợp của Drucker lại hoàn toàn khác. Mấy ai ở độ tuổi của Drucker vẫn là nghệ sĩ chơi đàn cla-ri-net chính của một trong những dàn nhạc giao hưởng nổi tiếng nhất thế giới. Làm thế nào để các ngón tay của ông vẫn có thể cử động uyển chuyển? Làm thế nào ông vẫn nhớ và độc tấu được những bản công-xéc-tô dài dành cho đàn cla-ri-net?

Nghiên cứu trên các lĩnh vực khác như quản lý, phi công, chơi nhạc, đánh bài brit... cũng có những kết quả tương tự. Các cá nhân xuất chúng cũng trải qua sự suy giảm về tốc độ và khả năng nhận thức thông thường do tuổi già giống như những người bình thường khác, nhưng kiến thức chuyên môn của họ thì không hề suy giảm. Chẳng hạn, nghiên cứu về các lão nghệ sĩ dương cầm xuất sắc cho

thấy tốc độ xử lý chung của họ có giảm sút theo độ tuổi giống như mọi người bình thường. Các nhà tâm lý học cho xác định phản xạ nhanh hay chậm của con người khi bấm nút trả lời câu hỏi hiện trên màn hình hoặc mức độ gõ phối hợp các ngón tay; kết quả là con người càng lớn tuổi, các phản ứng này càng chậm. Tuy nhiên, các nghệ sĩ dương cầm xuất sắc lại khác. Với kỹ năng không liên quan đến âm nhạc như việc bấm nút trả lời câu hỏi thì phản xạ của họ cũng chậm dần giống như mọi người khác. Nhưng với những kỹ năng liên quan đến đàn dương cầm như gõ hoặc phối hợp các ngón tay thì họ vẫn có thể làm tốt như không hề bị ảnh hưởng bởi tuổi tác. Các lĩnh vực khác cũng như vậy. Với những công việc liên quan tới chuyên môn, các vĩ nhân vẫn có thể thực hiện ở mức độ cao kể cả khi các kỹ năng ngoài chuyên môn khác có bị suy giảm.

Phát hiện này không hề gây ngạc nhiên với những gì ta đã biết về bản chất của thành công lớn. Xét cho cùng, chúng ta có nhiều ví dụ cho thấy thành công lớn không bắt nguồn từ khả năng thiên bẩm nào cả mà từ các kỹ năng đặc biệt được phát triển trong quãng thời gian dài. Vì vậy, việc suy giảm các khả năng thông thường do tuổi tác cũng không ảnh hưởng tới những kỹ năng đặc biệt đã tạo nên thành công lớn. Tuy nhiên, vẫn có những trường hợp ngược lại. Ngoài Stanley Drucker, nhiều cá nhân xuất chúng – mà ta quên tên – đã dần mai một tài năng của mình sau một sự nghiệp thành công ngắn ngủi. Cách giải thích này để nói về nhân tố đã làm họ trở nên thành công: đó là luyện tập có ý thức. Nếu chỉ đơn thuần là kinh nghiệm, dù trong hàng thập kỷ đi nữa, cũng không đủ để giúp một người trở thành vĩ nhân và để cưỡng lại ảnh hưởng của tuổi tác, thậm chí kể cả trong chuyên môn của họ đi nữa. Nhiều nghiên cứu cho thấy: liên tục làm việc không đủ để ngăn chặn sự suy giảm của tuổi tác. Chẳng hạn, các kiến trúc sư thường phát triển khả năng về không gian, nhưng một nghiên cứu cho thấy những khả năng này cũng suy giảm đáng kể theo tuổi tác. Điều chúng ta cần ở đây để chiến thắng tuổi tác chính là việc luyện tập có kế hoạch, tập trung và nỗ lực tối đa. Không giống các nghệ sĩ dương cầm chuyên nghiệp còn duy trì được kỹ năng chơi đàn của mình, một số người chơi dương cầm không chuyên, tuy có 40 năm kinh nghiệm chơi đàn,

nhưng do không bền bỉ tập luyện nên cũng bị suy giảm dần mọi kỹ năng khi về già.

Hiệu quả của luyện tập có ý thức trong những trường hợp trên là rất rõ ràng. Nhìn chung, việc tập luyện có kế hoạch và đầy đủ sẽ giúp con người vượt qua giới hạn thực hiện của bản thân. Đây cũng chính là chìa khóa dẫn tới thành công khi tuổi đã cao. Trong một nghiên cứu về các kỳ thủ, những người lớn tuổi hơn lựa chọn nước đi giống những người trẻ nhưng theo một cách hoàn toàn khác. Họ không thể nghĩ ra nhiều nước đi nhưng bù lại, họ hiểu biết tốt hơn về các vị trí.

Thông thường, việc luyện tập bền bỉ giúp các vĩ nhân duy trì được các kỹ năng – vốn có thể bị suy giảm theo tuổi tác – cũng như phát triển các kỹ năng và chiến lược khác để bù lại cho những phần yếu sẽ phải suy giảm. Cách này có thể có hiệu quả trong một thời gian dài. Wilhelm Backhaus, nghệ sĩ bậc thầy về đàn dương cầm, đã nói: ở tuổi 50 ông vẫn tiếp tục nâng cao việc luyện tập khúc luyện vì cảm thấy nó cần thiết để duy trì các kỹ thuật chơi đàn của mình. Khi đã lớn tuổi, nghệ sĩ dương cầm Arthur Rubinstein thấy mình không thể chơi nhanh như trước đây, vì thế ông đã thực hiện một phương pháp để bù lại: Ở những đoạn nhạc chậm, ông sẽ chơi chậm lại so với trước kia. Và khi chơi đến đoạn nhạc nhanh, cho dù ông có chơi chậm hơn ngày trước, thì dường như vẫn nhanh hơn. Nhờ cách này, ông vẫn có thể trình diễn trước công chúng tới năm 81 tuổi và nhận được sự hoan nghênh nhiệt liệt từ khán giả.

Các phương pháp luyện tập tiên tiến đã nâng cao tiêu chuẩn thực hiện trong mọi lĩnh vực, đồng thời giúp các vĩ nhân tiếp tục đạt được thành tích cao trong khoảng thời gian lâu hơn trước kia. Có thể thấy hiệu quả rõ rệt của nó trong thể thao đỉnh cao, nơi mà tuổi nghề trung bình của các vận động viên chuyên nghiệp tăng dần theo thời gian. Trong bóng rổ, cầu thủ Julio Franco chơi cho đội Atlanta Braves trong mùa bóng 2007 khi đã 49 tuổi; đó là nhờ một chế độ luyện tập khắc nghiệt và ăn kiêng khoa học – vốn chưa từng được áp dụng trong môn bóng rổ hàng thập kỷ trước. Huấn luyện viên của anh nói trên *Thời báo New York*, "Khi làm quen với Julio, tôi nhanh chóng nhận ra rằng anh ấy không giống với những người cùng lứa

tuổi. Phương pháp rèn luyện của Julion không giống bất cứ phương pháp nào tôi từng thấy." Franco là cầu thủ lớn tuổi nhất trong một giải bóng rổ nhà nghề; đây là nếu tính anh sinh năm 1958 theo hồ sơ chính thức ghi lại. Các ghi chép trước nói rằng anh sinh năm 1954, nghĩa là anh đã chơi bóng rổ đến năm 53 tuổi.

Các môn thể thao khác cũng có Methuselabs[4] của họ. Trong bóng đá chuyên nghiệp, Morten Andersen của đội Atlanta ở tuổi 47; bóng rổ có Dikembe Mutombo của đội Houston ở tuổi 42. Mỗi người đều đang ở hoặc gần mức tuổi kỷ lục trong môn thể thao của mình; và khi tôi viết bài này, họ vẫn còn thi đấu. Các ví dụ tương tự cũng có trong những môn thể thao không chuyên như chạy, bơi hay nhiều môn khác. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra nhiều trường hợp các vận động viên kinh, thông qua luyện tập khoa học và chăm chỉ, khi có tuổi vẫn duy trì được phong độ hoặc thậm chí còn chạy nhanh hơn. Năm 2004, một cụ ông 74 tuổi có thành tích chạy maratông là 2:54:44, nhanh hơn 4 giây so với người đoạt huy chương Vàng Olympic năm 1896.

Chúng ta cũng có thể luyện tập khả năng nhận thức của mình khi về già. Trong nhiều thập kỷ, quan điểm thông thường trong y học cho rằng khi con người trưởng thành, các tế bào thần kinh sẽ mất dần đi chứ không sản sinh thêm; và khả năng não bộ tự thích ứng với những thử thách mới – được gọi là cơ chế thần kinh mềm dẻo – sẽ không còn. Nghiên cứu gần đây lại chỉ ra điều này là sai lầm. Khi về già, não của chúng ta vẫn có thể sản sinh thêm nhiều tế bào thần kinh nếu điều kiện đòi hỏi chúng, và cơ chế thần kinh mềm dẻo sẽ không ngưng lại do tuổi tác. Hãy luyện tập não bộ đúng cách – ví như cố gắng bắt não thực hiện hai việc cùng lúc – và cơ chế mềm dẻo sẽ phát triển ở những khu vực bị thu hẹp nhiều nhất khi về già. Các lĩnh vực thuần túy trí óc cũng tương tự như vậy. Chúng ta có thể thấy nhiều doanh nhân khi lớn tuổi vẫn làm việc có hiệu quả cao. Ở tuổi 70, Warren Buffett vẫn tiếp tục điều hành thành công Berkshire Hathaway. Cùng độ tuổi như vậy, Rupert Murdoch vẫn đang mở rộng đế chế truyền thông khổng lồ News Corporation của mình. Henry Kissinger tiếp tục công việc của một nhà tư vấn ở tuổi ngoài 80; hay như Sumner Redstone tiếp tục điều hành Viacom và CBS khi ở độ

tuổi tương tự. Đây không đơn thuần là ví dụ về mức độ kỳ vọng gia tăng trong cuộc sống; điều đặc biệt là các nhà quản lý này và nhiều người khác có thể có thêm 10 hay 20 năm làm việc hiệu quả ở những vị trí kinh doanh cấp cao – trong khi, trước kia ở độ tuổi này họ đã có thể về nghỉ hưu.

Thậm chí ngay cả nghiên cứu của Benjamin Jones về các nhà phát minh khoa học hàng đầu cũng đáng để lưu tâm. Một trong những phát hiện của ông là: mức giới hạn trên của độ tuổi phát minh không gia tăng; sau tuổi 40 thành tích giảm rõ rệt và độ tuổi trung bình của cả nhóm là 39. Thời kỳ nghiên cứu của ông kết thúc vào năm 1999, nhưng nếu nhìn vào những người đoạt giải Nobel về vật lý sau này có thể thấy độ tuổi của họ lớn hơn đáng kể. Độ tuổi phát minh trung bình là khoảng 41; trong số 22 người đoạt giải Nobel từ năm 2000 tới 2007, một số đạt thành công ở tuổi 58, 61 và 65.

Các phát hiện trên cũng cho ta cách lý giải về những trường hợp ngược lại. Hầu hết mọi người đều không tiếp tục luyện tập, vốn rất cần thiết để duy trì thành công của chính họ. Chúng ta có thể không cần chỉ trích họ. Đó có thể là một quyết định hoàn toàn lý trí, chẳng hạn như trường hợp một vận động viên chuyên nghiệp đã kiếm được hàng triệu đô-la; anh ta sẽ được ít nhưng lại mất rất nhiều nếu tiếp tục thi đấu và bị chấn thương. Hay như các doanh nhân giàu có trẻ có thể thấy không có lý do gì để tiếp tục thử thách bản thân nữa.

Nhìn rộng hơn, mọi người vẫn đang tiếp tục làm những phép tính toán thiệt – hơn khi luyện tập, và khi năm tháng qua đi, chi phí tăng lên trong khi lợi ích lại giảm xuống. Cải thiện thành tích trở nên khó khăn hơn, vì vậy, người thực hiện sẽ tập trung hơn vào việc duy trì phong độ đã có hoặc tìm cách bù vào những điểm yếu của mình. Việc luyện tập vẫn đòi hỏi rất nhiều thời gian. Vì vậy, có thể dễ hiểu việc những người thực hiện ưu tú sẽ cảm thấy nỗ lực của mình không tương xứng với kết quả đạt được. Tuy nhiên, ý niệm chủ yếu trong rất nhiều năm qua là: việc suy giảm khả năng thực hiện công việc mình chọn lựa không phải là một quá trình làm ta bận lòng. Hơn thế, nó là sự lựa chọn việc dành bao nhiêu nỗ lực để đầu tư vào việc thực hiện công việc. Như Karl Malone, cầu thủ ghi bàn nhiều

thứ hai trong mọi giải bóng nhà nghề Mỹ, có nói trên tờ thời báo Los Angeles về các vận động viên lớn tuổi, “Đó không phải do vấn đề về thể lực, mà do họ quyết định không buộc mình phải tiếp tục cố gắng.”

Dĩ nhiên, cuối cùng mọi khả năng làm việc của con người đều suy giảm. Kể cả việc nỗ lực luyện tập bền bỉ nhất cũng không thể mãi mãi tránh được các vấn đề của tuổi tác. Arthur Rubinstein quyết định chấm dứt sự nghiệp trình diễn ở tuổi 89 chỉ bởi vì khi đó ông đã gần như mù và điếc. Ông không thể sử dụng phương pháp trước đây của mình được nữa. Và khi mức giới hạn cuối cùng đã đến thì kể cả người vĩ đại nhất cũng phải đương đầu. Warren Buffett có viết trong thư gửi cho cổ đông của ông vào năm 2008, “Tôi đã phải miễn cưỡng loại bỏ dần ý tưởng về việc tiếp tục điều hành các danh mục đầu tư sau khi tôi chết – từ bỏ hy vọng của tôi là để đưa ra một ý nghĩa mới cho cụm từ “tư duy thoát khỏi khuôn mẫu.”

Góc nhìn về người trẻ tuổi và người lớn tuổi đã nêu lên một câu hỏi sâu sắc về thành công. Trước đây, chúng ta từng đề cập đến nhưng giờ đã đến lúc phải trực tiếp đối diện với vấn đề. Nếu như luyện tập chỉ là những yêu cầu khắt khe, những nỗ lực liên tục và khắc nghiệt nhiều giờ trong một ngày và tiếp tục kéo dài trong nhiều năm, thì tại sao vẫn có người theo đuổi điều đó? Cha mẹ có thể khuyến khích con trẻ luyện tập nhưng không thể cho chúng sự tập trung và say mê cần thiết để trở nên vĩ đại. Phải có điều gì đó thôi thúc bọn trẻ. Ở một thái cực khác của cuộc sống, Stanley Drucker không cần phải tốn thời gian và công sức để luôn là người chơi kèn cla-ri-net hàng đầu của một dàn nhạc giao hưởng nổi tiếng nhất thế giới. Warren Buffett cũng không cần làm việc. Điều gì thúc đẩy họ? Tại sao một kỳ thủ vẫn tiếp tục nghiên cứu cờ vua trong 4 hoặc 5 giờ đồng hồ một ngày sau khi đã trở thành một trong những kỳ thủ hàng đầu thế giới và không phải bận tâm về việc kiếm tiền nữa? Tại sao một số doanh nhân trẻ vẫn vượt lên những thử thách hàng ngày trong công việc để thu nhận thêm nhiều kiến thức và kỹ năng khi mà việc đó phải kéo dài trong nhiều năm và kết quả chưa chắc chắn?

Chúng ta biết rằng thành công lớn xuất phát từ luyện tập có ý thức, nhưng luyện tập có ý thức lại rất gian khổ. Nó gian khổ đến mức không ai có thể thực hiện nếu thiếu động lực hay niềm đam mê cháy bỏng. Vì thế, chúng ta cần biết niềm đam mê và động lực ấy đến từ đâu.

Chương 11: Đam mê bắt nguồn từ đâu?

Hãy cùng xem xét trường hợp của Shizuka Arakawa khi cô đoạt huy chương vàng môn trượt băng nghệ thuật Olympic mùa đông năm 2006, tổ chức tại Turin, Italy. Khi đó cô 24 tuổi. Cô bắt đầu học trượt băng từ khi 5 tuổi. Việc giành huy chương vàng đòi hỏi cô phải có màn trình diễn hoàn hảo với những động tác mà hầu hết chúng ta không thể làm được. Nét độc đáo trong bài trình diễn của Arakawa chính là tư thế Ina Bauer – uốn cong về đằng sau với chân hướng về phía đối diện – dẫn tới sự phối hợp 3 cú nhảy.

Thực hiện hoàn hảo những động tác này đòi hỏi rất nhiều sự khổ luyện và không ít lần bị ngã xuống sân băng. Với Arakawa, cô đã mất 19 năm để luyện tập. Nghiên cứu cho thấy các vận động viên trượt băng bán chuyên nghiệp dành nhiều thời gian tập các động tác nhảy mà họ có thể thực hiện được; trong khi các vận động viên chuyên nghiệp lại chú tâm vào các động tác nhảy khó mà họ chưa thực hiện được – đó chính là những động tác giúp họ giành được huy chương Olympic và cả rất nhiều cú ngã trước khi họ trở nên thành thạo.

Bị ngã trong khi luyện trượt băng nghệ thuật thường rất đau đớn vì vận động viên bị đập cả người hoặc mông trên sân băng lạnh và cứng mà không có gì bảo vệ ngoài lớp áo mỏng mặc trên người. Chỉ cần tính toán qua cũng thấy con đường tới huy chương vàng của Arakawa bao gồm ít nhất 20 nghìn cú ngã trên nền sân băng. Nhưng tất cả đều được đền đáp. Đó là niềm vinh quang Olympic, lòng yêu mến của dân tộc và việc biểu tượng "Ina Bauer" được sử dụng thông dụng trên toàn nước Nhật.

Bản thân câu chuyện của Arakawa không chỉ ấn tượng mà còn ẩn chứa nhiều giá trị. Chịu đựng 20 nghìn cú ngã chính là sự khởi nguồn của thành công. Câu hỏi đặt ra là tại sao mọi người có thể vượt qua được những thử thách đó. Đây chính là câu hỏi sâu sắc nhất khi nghiên cứu về thành công lớn: con người quyết định theo đuổi điều gì trong cuộc đời và sự đam mê nào đã thôi thúc họ. Câu trả lời từ trước tới nay liên quan tới lĩnh vực tinh thần mà không ai có thể giải thích cặn kẽ. Nhưng cũng không có nghĩa đây là câu hỏi

không có lời giải đáp. Ngược lại, nhiều phát hiện cho thấy những gợi ý thú vị về việc tại sao các vĩ nhân chịu trả cái giá mà họ phải trả. Nghiên cứu cũng làm sáng tỏ bằng cách nào chúng ta có thể trả lời câu hỏi này khi áp dụng cho bản thân mình.

Hai loại động lực

Câu hỏi trọng tâm về động lực đạt tới thành công lớn là nó xuất phát từ bên trong hay bên ngoài. Mọi người cảm thấy có động lực để theo đuổi hay có ai đó tác động đến họ? Hầu hết chúng ta đều tin rằng động lực phải từ bên trong bản thân mỗi người, bởi không gì có thể khiến một người chịu đựng đau đớn và chấp nhận tập luyện có ý thức trong hàng chục năm trừ phi họ bị ép buộc. Nhiều nghiên cứu ủng hộ quan điểm này. Đặc biệt, nghiên cứu về động lực sáng tạo cũng tập trung vào vấn đề: xuất phát từ bên trong hay bên ngoài. Điều này rất hữu ích và thích đáng bởi hai lý do: trong nhiều lĩnh vực, sáng tạo thể hiện mức độ cao nhất của thành công khi con người vượt qua được những gì đã đạt được và tạo ra những đóng góp mới. Sáng tạo, giống như luyện tập hiệu quả trong bất kỳ lĩnh vực nào, đòi hỏi sự tập trung cao độ – đây cũng chính là yêu cầu khắt khe và khó duy trì nhất.

Các nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực khác cũng cho thấy thành công của sáng tạo song hành cùng động lực tự thân. Những người sáng tạo luôn tập trung vào nhiệm vụ của mình (Tôi phải làm thế nào để giải quyết vấn đề này?), chứ không vào bản thân họ (Giải quyết vấn đề sẽ mang lại cho tôi điều gì?) Những thanh niên ưu tú trong khoa học và toán học thường có nhiều động lực tự thân hơn những người đồng lứa. Nghiên cứu đồng thời cho thấy các nhà khoa học có những phát minh quan trọng thường rất đam mê với chuyên ngành của mình. Rất nhiều các nhà phát minh đã cống hiến cả đời mình cho những vấn đề lớn trong lĩnh vực của họ – ví như khoa học, thương mại, nghệ thuật – và luôn có động lực để theo đuổi trong hàng chục năm. Nhìn nhận vấn đề này dưới nhiều khía cạnh cũng vẫn cho ta câu trả lời giống nhau. Những người được xếp loại có động lực tự thân cao trong các cuộc kiểm tra tâm lý luôn cho ra đời những sản phẩm mang nhiều tính sáng tạo. Hay ngược lại, người làm trong những nghề nghiệp đòi hỏi tính sáng tạo (nghệ sĩ, khoa

học nghiên cứu) chắc chắn có thứ hạng cao hơn trong các cuộc thử nghiệm về động lực tự thân.

Nghiên cứu của nhà tâm lý học Mihaly Csikszentmihalyi thuộc trường Đại học Chicago cho thấy một cơ chế đặc biệt (trong một loạt các cơ chế tồn tại) có thể kết nối động lực tự thân với những yêu cầu của luyện tập có ý thức. Nghiên cứu nổi tiếng của ông về “dòng chảy” mô tả tình trạng khi một người đã hoàn toàn để hết tâm trí vào công việc thì thời gian sẽ chậm lại, niềm hứng thú dâng cao và công việc trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết. Điều này có được khi thử thách đặt ra phù hợp với kỹ năng của người đó; nếu quá dễ sẽ trở thành nhàm chán, còn quá khó sẽ gây nản lòng. Khi con người đã thành thục trong công việc, họ phải tìm kiếm những thử thách khó khăn hơn, phù hợp với mức độ kỹ năng cao hơn để giữ cho kinh nghiệm tiếp tục phát triển. Csikszentmihalyi biện luận rằng đây chính xác là những gì mà nhiều người theo đuổi thực hiện; một quá trình song hành với luyện tập có ý thức để liên tục vượt qua khả năng hiện tại của con người.

Khái niệm dòng chảy có thể giúp giải thích một trong những vấn đề nan giải của động lực khi luyện tập. Nói là “có thể” vì chưa có nghiên cứu nào chứng minh quan điểm này. Nhưng lý thuyết của luyện tập có ý thức vẫn làm tăng một mâu thuẫn nhỏ trong đời sống. Về mặt lý thuyết, luyện tập “không hề thú vị” vì nó đòi hỏi một người phải thường xuyên nỗ lực thực hiện những việc mà họ chưa thành thạo, và chưa thành thạo đồng nghĩa với việc thường xuyên gặp thất bại. Nhưng nghiên cứu trên những người xuất sắc nhất, ít nhất trong lĩnh vực thể thao, thường cho kết quả ngược lại. Nghiên cứu về các vận động viên đấu vật, trượt băng nghệ thuật, bóng đá, khúc côn cầu trên sân và võ thuật, cho thấy họ yêu thích việc luyện tập của mình. Như lời của nhà vô địch quần vợt Monica Seles đã nói trên tờ *New York Times* vào năm 1999, “Tôi yêu thích việc tập luyện và các bài tập.”

Phát hiện này hoàn toàn trái ngược với cảm giác của các nghệ sĩ vi-ô-lông trong nghiên cứu của Ericsson – những người coi luyện tập là khoảng thời gian không hề dễ chịu chút nào. Có thể các vận động viên điền kinh yêu thích luyện tập vì với họ đó là một hoạt động xã

hội còn với các nghệ sĩ vi-ô-lông thì không. Nhưng ở một mức độ sâu sắc hơn, luyện tập chính là để đáp ứng nhu cầu tự thân của bất kỳ ai có thể duy trì chúng liên tục trong nhiều năm. Có lẽ chính điều đó đã tạo ra sự hứng thú trong luyện tập.

Ngoài ra, còn có những yếu tố khác sâu sắc hơn. Trong một số lĩnh vực như khoa học và toán học, những cá nhân ưu tú còn bị cuốn hút bởi niềm đam mê với những vấn đề đặt ra. Benjamin Bloom, trong một nghiên cứu về các thanh niên ưu tú ở một số lĩnh vực, phát hiện ra rằng một số họ đã có động lực này từ rất sớm: “Với hầu hết các nhà toán học, niềm yêu thích được tìm ra cách giải quyết mới cho vấn đề còn quan trọng hơn việc đạt được điểm số cao hay sự khen ngợi của giáo viên.” Nhiều nghiên cứu khác cũng cho kết quả tương tự; họ hứng thú với những vấn đề mới không chỉ ở cách giải quyết mà còn ở quá trình tìm ra hướng giải quyết.

Trong kinh doanh, động lực cũng là chủ đề bất tận của các cuộc nghiên cứu, sách vở, báo chí và các đề nghị tư vấn. Cuốn sách tái bản bán chạy thứ 2 mọi thời đại là một bài báo trên tạp chí *Harvard Business Review* vào năm 1968 về vấn đề động lực (cuốn bán chạy nhất là về cách quản lý thời gian). Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu tập trung vào vấn đề tạo nên động lực cho người lao động nói chung chứ không phải cho các cá nhân xuất chúng. Nghiên cứu về động lực cho các vĩ nhân cho thấy chúng hầu hết đều bắt nguồn từ bên trong. Chúng có thể bao gồm nhu cầu thành công, nhu cầu có quyền lực trước những người khác, thậm chí cả nhu cầu thực hiện tốt trên thế giới. Nhưng động lực hầu như không bao giờ xuất phát từ bên ngoài. Ta có thể thấy điều này khi quan sát những doanh nhân thành công nhất: sau khi có rất nhiều tiền bạc và danh vọng, họ vẫn tiếp tục làm việc và cố gắng đạt được nhiều thành công hơn. Điều này càng củng cố quan điểm về sức mạnh của động lực tự thân.

Tuy nhiên, đó hoàn toàn không phải là tất cả. Động lực tự thân có thể đóng vai trò chính, nhưng mọi người – kể cả các vĩ nhân – vẫn bị ảnh hưởng bởi những yếu tố từ bên ngoài trong một số thời điểm. Khi Watson và Crick đang nỗ lực để tìm ra cấu trúc ADN, họ đã làm việc gần như không ngừng nghỉ vì họ biết rằng mình đang phải ganh

đua với nhiều nhóm nghiên cứu khác. Trường hợp của Alexander Graham Bell cũng vậy vì ông biết mình đang phải cạnh tranh với Elisha Gray – người mà ông đã giành chiến thắng trong việc xin giấy chứng nhận bản quyền phát minh ra điện thoại. Những con người như vậy có nhiều động lực hơn, chứ không đơn thuần là sự đam mê hay niềm vui được khám phá.

Trong một nghiên cứu về các yếu tố thúc đẩy thành công trong sáng tạo, Teresa Amabile của trường Kinh doanh Harvard lần đầu tiên đã nêu lên một luận cứ đơn giản như sau: “động lực từ bên trong thúc đẩy sức sáng tạo, trong khi động lực từ bên ngoài lại triệt tiêu sáng tạo.” Có thể dễ dàng nhận ra tại sao bà lại xem động lực bên ngoài là điều không hay ho gì; nhiều nghiên cứu cũng cho thấy chính xác điều này. Ví dụ, ở một trong những dự án của Amabile, các chủ thể là phụ nữ được yêu cầu cắt dán giấy. Một nửa trong số họ được biết là sản phẩm cắt dán của họ sẽ được các sinh viên tốt nghiệp mỹ thuật đánh giá. Nửa kia được biết là các nhà khoa học sẽ chỉ nghiên cứu tâm trạng của họ và không quan tâm đến các sản phẩm cắt dán. Kết quả là: các sản phẩm ở nhóm đầu ít tính sáng tạo hơn hẳn. Các nghiên cứu khác cũng chỉ ra rằng bất kỳ một nỗ lực bên ngoài nào nhằm ép buộc hoặc điều khiển kết quả công việc (kể cả kèm theo phần thưởng) cũng sẽ chỉ hạn chế sự sáng tạo trong công việc mà thôi.

Tất cả những kết quả này được lặp đi lặp lại nhiều lần. Tuy nhiên, một số đi theo hướng nghiên cứu khác lại tìm ra vài điểm khác biệt. Có rất nhiều loại động lực từ bên ngoài, không phải tất cả chúng đều hạn chế sáng tạo. Một số dường như lại thúc đẩy sự sáng tạo. Đặc biệt, những động lực bên ngoài vốn giúp củng cố động lực bên trong lại tỏ ra tương đối hiệu quả. Chẳng hạn, việc thừa nhận khả năng của ai đó hóa ra lại gây hiệu ứng tốt. Nếu như áp lực bị đánh giá có thể làm giảm sự sáng tạo thì những góp ý cá nhân có thể thực sự thúc đẩy tính sáng tạo nếu – theo lời của Amabile – đó là những nhận xét “xây dựng, không đe dọa, tập trung đánh giá vào công việc chứ không phải vào cá nhân người thực hiện.” Những góp ý, giúp một người làm những việc họ cảm thấy buộc phải làm, cũng có tác dụng. Thậm chí những phần thưởng trực tiếp, dù thông

thường vẫn làm hạn chế sự sáng tạo, cũng có thể hữu ích nếu chúng “mang lại nhiều thời gian, tự do hoặc nguồn lực để theo đuổi những ý tưởng thú vị.” Các phát hiện này đã gợi ý để Amabile sửa lại luận điểm của mình: Động lực bên trong vẫn là điều tốt nhất, các động lực từ bên ngoài mang tính kiểm soát làm hạn chế sức sáng tạo, nhưng động lực giúp củng cố nỗ lực tự thân cũng có thể rất hiệu quả.

Chúng ta đã cùng nghiên cứu kỹ vấn đề động lực trong sáng tạo vì, như đã nói, nó nói lên nhiều điều về một vấn đề lớn hơn: đó là điều gì khiến mọi người kiên trì vượt qua được những yêu cầu của thành công lớn. Nhìn rộng hơn có thể thấy thêm nhiều minh chứng về việc các động lực từ bên ngoài cũng rất hữu ích trong những trường hợp cụ thể. Chẳng hạn, phần lớn những gì ta gọi là công việc sáng tạo lại không hề mang tính sáng tạo. Sau khi một vấn đề được xác định và giải quyết – phần sáng tạo – thì việc cần làm tiếp theo là phải đánh giá cách giải quyết, viết báo cáo về những gì đạt được và thảo luận với những người khác về kết quả công việc. Tất cả công việc này có thể được thực hiện rất vất vả, và loại hình động lực từ bên ngoài giúp phát triển công việc.

Cơ bản hơn, việc học hỏi kỹ năng của một lĩnh vực cụ thể, một trong những mục tiêu chính của luyện tập có ý thức, đôi lúc chịu ảnh hưởng tích cực từ những động lực bên ngoài, đặc biệt ở thời kỳ đầu. Kể cả những chủ thể ưu tú trong nghiên cứu của Bloom cũng cần nhiều động lực bên ngoài khi họ bắt đầu sự nghiệp của mình. Cha mẹ đã khuyến khích họ luyện tập. Cần chú ý rằng sự đe dọa trực tiếp từ cha mẹ có thể làm triệt tiêu động lực tự thân của trẻ. Vì vậy, thay vì “nếu con không tập chơi đàn, bố mẹ sẽ cắt tiền trợ cấp của con” nên nói “bố mẹ sẽ bán đàn đi”. Hay thay vì “nếu không tập bơi, con sẽ phải ở nhà vào tối thứ Bảy này” nên nói “bố mẹ sẽ cho con ra khỏi đội.” Nếu đứa trẻ không thực sự quan tâm đến đàn piano hay học bơi thì dọa nạt cũng không mang lại kết quả gì.

Các động lực bên ngoài khác cũng rất quan trọng. Trong khi chúng giúp trẻ em kiên trì trước những thử thách của luyện tập có ý thức, thì chúng cũng hoàn toàn phù hợp với những động lực bên ngoài có lợi cho sức sáng tạo theo như lý thuyết của Amabile. Nhận

xét góp ý từ các huấn luyện viên và giáo viên thường tập trung vào công việc sẽ khiến mọi việc được thực hiện tốt hơn. Một số giáo viên luôn theo dõi việc thực hiện của bọn trẻ, chỉ ra những dấu hiệu cho thấy chúng đang tiến bộ và nên tiếp tục phát huy. Các cuộc thi đấu cũng tạo ra động lực vì người chiến thắng hoặc thi đấu tốt sẽ được mọi người biểu dương. Sự chú ý và ca ngợi kết quả của việc thực hiện tốt, cũng là những động lực quan trọng.

Tuy nhiên, cùng với thời gian "bọn trẻ sẽ dần chịu trách nhiệm trước những động lực của chính bản thân," Bloom cho biết. Họ tự đặt ra mục tiêu của riêng mình. Các động lực bên ngoài cũng có một vai trò nhất định: bọn trẻ vẫn muốn thi đấu tốt hoặc thể hiện tốt trước công chúng. Nhưng một phần là vì họ muốn khẳng định rằng mình đang tiến gần tới mục tiêu đặt ra; đó mới chính là những gì họ thực sự quan tâm. Các cuộc thi đấu cũng tạo cơ hội cho họ làm quen với những cá nhân xuất sắc khác, vì vậy mỗi người cần tính xem "phải làm những gì để đạt tới mức độ thành công cao nhất có thể." Vậy là, động lực không chỉ giúp con người thực hiện tốt mọi việc mà còn thúc đẩy họ trở thành người giỏi nhất.

Doanh nghiệp tạo động lực như thế nào

Theo kết quả của nhiều nghiên cứu, hầu hết doanh nghiệp không thúc đẩy được người lao động làm việc đạt hiệu quả cao. Với động lực tự thân mạnh mẽ, con người sẽ làm việc say mê và hiệu quả nhất ở những dự án do họ tự lựa chọn. Nhưng có bao nhiêu doanh nghiệp cho phép điều này? Chỉ một số rất ít, như đã đề cập ở chương trước, và những doanh nghiệp này đã đạt được những kết quả đáng kể. Trong khi đó, hầu hết các doanh nghiệp khác trước sau như một từ chối áp dụng mô hình này. Các nhà quản lý có thể phản đối rằng họ còn có cả một doanh nghiệp cần quản lý và không thể để người lao động tự ý làm những việc họ thích. Điều này cũng đúng thôi, nhưng họ sẽ không thể phản nản nếu doanh nghiệp của mình không có những sáng kiến hay hơn các đối thủ. Họ không thể bối rối khi biết người lao động thiếu sự đam mê và gắn bó với doanh nghiệp.

Có bao nhiêu ý kiến đóng góp trong doanh nghiệp mang tính xây dựng, không đe dọa, tập trung đánh giá vào công việc chứ không

phải vào cá nhân người thực hiện? Đáng buồn là hầu hết các đánh giá đều ngược lại: chỉ để nói với người lao động họ đã làm sai những gì, chứ không phải làm thế nào để thực hiện công việc tốt hơn; chỉ ra những đặc tính cá nhân (thái độ, tính cách) cần thay đổi; tất cả đều dưới hình thức ngăm đe dọa sẽ cho người lao động nghỉ việc. Việc này hoàn toàn không giống cách hướng dẫn hiệu quả mà các giáo viên và huấn luyện viên sử dụng để giúp học sinh vượt qua những e ngại và kiên trì thực hiện những yêu cầu khắt khe của luyện tập có ý thức. Trong khi đó, ở hầu hết doanh nghiệp, người lao động thường gánh nhiều trách nhiệm và ít tự do hơn. Trách nhiệm lớn hơn đồng nghĩa với cương vị cao hơn trong doanh nghiệp, nhưng nếu chúng không đi cùng với quyền tự quyết nhiều hơn thì khi đó việc thăng tiến sẽ giống như một gánh nặng hơn là một phần thưởng. Theo định nghĩa, động lực bên ngoài là loại hình duy nhất mà doanh nghiệp có thể đem lại cho người lao động, nhưng hầu hết doanh nghiệp đều thực hiện việc này rất tệ.

Tính thuyết phục của các bằng chứng thể hiện ở việc nỗ lực và kiên trì luyện tập, đặc biệt ở người lớn, đều xuất phát từ các yếu tố nội tại. Câu hỏi tiếp theo: nó xuất phát như thế nào hay niềm đam mê bắt nguồn từ đâu? Điều gì quyết định ai có được nó và ai không? Một số nhà nghiên cứu tranh luận rằng ít nhất trong một số trường hợp, nó chính là thiên bẩm ngay từ khi sinh ra. Ellen Winner, giáo sư tâm lý học của trường Boston, nhiều năm trước đã đặt ra một danh từ tuyệt vời "niềm đam mê hiểu biết" để miêu tả nghị lực phi thường của một số em nhỏ khi thực hiện một việc cụ thể. Ví dụ, bà đã mô tả trường hợp của Peter. Cậu bé bắt đầu học vẽ khi 10 tháng tuổi (sớm hơn 2 năm so với trẻ em bình thường) và trong một thời gian dài "cậu dậy từ rất sớm, chăm chú với giấy màu và bút vẽ cho đến khi tới giờ đi ngủ." Nhiều năm sau đó, gần như ngày nào cậu cũng say mê vẽ và các bức vẽ ngày một tiến bộ, hơn hẳn so với bức vẽ của những đứa trẻ cùng tuổi.

Có rất nhiều em nhỏ sớm phát triển như Peter ở nhiều lĩnh vực như âm nhạc, cờ vua, toán học và câu chuyện về chúng thật đáng ngạc nhiên. Trong khi hầu hết bọn trẻ bị ép phải luyện tập thì bản thân các em không thể cưỡng lại sự đam mê khi luyện tập. Thành

tích đạt được vượt xa rất nhiều so độ tuổi của các em. Vậy những câu chuyện này nói lên điều gì với chúng ta?

Một cách giải thích hợp lý là bọn trẻ, bằng cách này hay cách khác, được sinh ra với sự thúc ép phải thực hiện một việc cụ thể. Phù hợp với những nguyên tắc của thành công lớn, bọn trẻ trở nên những em bé tài năng hoàn hảo vì chúng đã luyện tập trong rất rất nhiều giờ đồng hồ. Cách giải thích này không phụ thuộc vào bất kỳ phép màu nào, cũng không vi phạm quy tắc mười-năm; trong khi đó bọn trẻ mặc dù vượt trội hơn bạn bè đồng trang lứa nhưng vẫn chưa đạt tới mức độ thành công tầm cỡ thế giới. Cần có nhiều thời gian hơn thế. Theo lý thuyết này, lý do chính xác tại sao chúng được sinh ra với sự ép buộc phải thực hiện một công việc cụ thể vẫn còn là một điều bí ẩn. Từ trước tới nay, việc giải mã bộ gen của con người chưa thấy có gen nào buộc một người phải vẽ, chơi ghita, đọc sách hay chơi cờ.

Winner và một số nhà nghiên cứu khác lại đưa ra một cách giải thích hoàn toàn trái ngược: thay vì luyện tập bắt buộc tạo ra khả năng vượt trội thì chính khả năng vượt trội đã dẫn tới luyện tập bắt buộc. Theo cách giải thích này, bọn trẻ không được sinh ra với sự thúc ép phải luyện tập mà với một khả năng học tập nhanh hơn, trung bình ở một lĩnh vực cụ thể. Bọn trẻ luyện tập mọi lúc có thể, tự đặt ra mục tiêu cho bản thân và nâng cao kỹ năng; đó là vì khả năng học tập vượt trội khiến chúng cảm thấy thỏa mãn với việc luyện tập này. Cách giải thích này không áp dụng cho tất cả các trường hợp, ví dụ như trường hợp Peter học vẽ khi mười tháng tuổi chỉ vì những tiến bộ cậu bé đạt được.

Cũng cần lưu ý rằng cách giải thích này không tách riêng ra khỏi quá trình hoạt động của cơ cấu luyện tập có ý thức. Winner biện luận rằng những đứa trẻ này không những siêng năng hơn mà còn hoàn toàn khác biệt với những đứa trẻ khác. Bên cạnh khả năng học hỏi trong lĩnh vực của mình, chúng còn, trong trường hợp các nghệ sĩ, có xu hướng thuận tay trái, thuận cả hai tay hoặc có khả năng ngôn ngữ không tốt. Với lý thuyết này, cũng như trong lý thuyết trước, nguồn gốc chính xác của các nhân tố bẩm sinh – trong

trường hợp này là làm thế nào để đứa trẻ sinh ra đã có khả năng học tập vượt trội trong một lĩnh vực đặc biệt – vẫn còn là điều bí ẩn.

Nếu không hoàn toàn thỏa mãn với cả hai cách giải thích trên thì có lẽ còn thiếu sức thuyết phục hơn khi ta trở lại xem xét khả năng mà chúng đã không tập trung vào. Yếu tố nội lực ta đang tìm kiếm dường như chủ yếu xuất phát từ bên trong, và sự thật này dẫn ta tới việc muốn biết những đặc điểm khi sinh ra các vĩ nhân là gì. Nhưng có lẽ điều này không quan trọng như ta thường nghĩ. Nội lực tự thân không nhất thiết là bẩm sinh. Hiển nhiên là rất nhiều đặc điểm và hành động của chúng ta phát triển theo thời gian và do đúc kết dần kinh nghiệm của bản thân. Đời sống của mọi người chính là những minh chứng điển hình. Vì thế nội lực tự thân mà chúng ta tìm kiếm cũng được phát triển theo thời gian. Điều này cần đặc biệt chú ý ở những đứa trẻ xuất chúng vì rõ ràng chúng được thừa hưởng những nội lực như vậy từ khi còn rất nhỏ đến mức mọi người cho đó chính là bẩm sinh. Có lẽ điều này đúng trong một số trường hợp, còn số khác thì không. Winner có trích dẫn trường hợp của Yani, một cô bé Trung Quốc mới 5 tuổi đã vẽ được những bức tranh truyền thống Trung Quốc rất đặc sắc. Bố của Yani là một nghệ sĩ và theo Winner thì cô bé “đã dành hàng giờ đồng hồ mỗi ngày để vẽ cùng cha trong xưởng vẽ của ông.” Yani rõ ràng là một thần đồng, nhưng từ những chứng cứ có được thì khó để kết luận là cô bé được thúc đẩy bởi điều gì đó bẩm sinh, kể cả sự thúc ép luyện tập hay khả năng học tập. Thành tích cô bé có được chính là từ hiệu quả của việc đam mê luyện tập hàng giờ với người cha nghệ sĩ của mình.

Kể cả với những đứa trẻ thần đồng nghiêng về khuynh hướng bẩm sinh, việc nghiên cứu chúng cũng không cho ta thêm hiểu biết về nguồn gốc của niềm đam mê ẩn chứa đằng sau thành công lớn. Đó là vì phần lớn những đứa trẻ thần đồng này, trong phạm vi ta biết được, khi lớn lên đều không trở thành những vĩ nhân, ngoại trừ một số rất ít. Còn hầu hết số đó đều không duy trì được sự tập trung hàng ngày vào công việc trong nhiều năm cần thiết để đạt tới mức độ thành công cao nhất. Nó giống một ngôi sao chỉ tỏa sáng rực rỡ tại một thời điểm và sau đó dần lụi tàn. Josh Waitzkin, một kỳ thủ thần đồng trẻ tuổi mà cuộc đời được tái hiện trong bộ phim *Đi*

tìm Bobby Fischer, trong một lần trả lời phỏng vấn tờ thời báo Tâm lý học đã gợi ý cho chúng ta một cách giải thích, “Những đứa trẻ thần đồng trong môn cờ vua dễ bị suy sụp. Chúng quen với việc được gọi là những người chiến thắng, nên khi gặp thất bại, chúng dễ dàng cảm thấy bế tắc và nghĩ rằng mình là kẻ thua cuộc.”

Ngược lại, các vĩ nhân thường không phải là những đứa trẻ thần đồng. Điều này đặc biệt đúng trong kinh doanh; thời thơ ấu của Welches, Ogilvies, và Rockefellers hầu như chưa cho thấy dấu hiệu nào của sự thành công. Đây là một trong những phát hiện giá trị nhất trong nghiên cứu của Bloom về những cá nhân xuất chúng đã từng đoạt các giải thưởng quốc tế hoặc quốc gia trước tuổi 40. Chẳng hạn, tất cả những nghệ sĩ dương cầm 24 tuổi – mỗi người trong số đó đều từng vào đến vòng chung kết của một cuộc thi quốc tế lớn như Van Cliburn hay Levintritt – từng bị “buộc phải học đàn”, điều này trái ngược với những đứa trẻ bị thôi thúc chơi đàn khi còn rất nhỏ. Tương tự với trường hợp của các nhà vô địch bơi lội, bố mẹ họ không hề thấy trước thành công sau này của con mình. Không biết bao nhiêu lần các nghiên cứu đều cho ra một kết luận chung: Thậm chí đến tuổi lên 11 hoặc 12 cũng vẫn khó có thể dự đoán được ai sẽ trở thành những cá nhân xuất chúng trong tương lai. Một vấn đề nữa cũng rất quan trọng: đó là ở một vài thời điểm nào đó ngoài độ tuổi nói trên, họ thường trải qua một quá trình chuyển đổi nhận thức về lĩnh vực của mình. Động lực thúc đẩy họ bấy giờ chủ yếu xuất phát từ bên trong. Một trong những nghệ sĩ dương cầm nhớ lại kinh nghiệm đã thay đổi cuộc đời anh ở tuổi 15: “Tôi vẫn nhớ mình cảm thấy tràn đầy nội lực và tiềm năng, lắng nghe được trần trở thực sự của âm thanh, cảm nhận được sự mềm mại của chúng... khi đó, tôi trở nên nghiêm túc hơn bao giờ hết. Tôi ngưng việc cười đùa giữa các giờ tập đàn. Tôi cũng từ bỏ việc chơi nhạc hai giờ mỗi ngày chỉ để cho vui. Tôi đã thực sự làm việc.” Giống như những người khác, anh cũng từng bị buộc phải học đàn. Anh cũng không được sinh ra với bất cứ nội lực bẩm sinh hay khả năng học tập nào. Nhưng khi đó, sự phát triển của nội lực tự thân đã giúp anh tiếp tục đạt được thêm nhiều thành công.

Hiệu ứng số nhân

Trong nghiên cứu của về nguồn gốc của động lực đạt tới thành công, các bằng chứng có được đều chỉ ra một chiều hướng rất rõ ràng. Niềm đam mê không tự dừng đến, nó – giống như bản thân các kỹ năng ở trình độ cao – phải được phát triển dần qua năm tháng. Phát hiện này phù hợp với những gì ta thấy trong đời sống thực tế. Các vĩ nhân đều có động lực để phát triển nhưng hầu hết họ đều không khởi đầu theo cách đó. Trong những lĩnh vực có thể bắt đầu luyện tập từ khi còn nhỏ như âm nhạc hay thể thao, hầu hết lúc đầu họ đều không tự nguyện luyện tập. Còn trong những lĩnh vực đòi hỏi sự tích lũy kiến thức trong nhiều năm như kinh doanh hay khoa học đỉnh cao, ta thường thấy các vĩ nhân thậm chí còn chẳng có chút động lực nào ngay khi họ đã ở tuổi thanh niên. Rõ ràng nhất là trường hợp của Steven Ballmer và Jeffrey Immelt ở công ty Procter & Gamble. Cả hai đều tốt nghiệp trường kinh doanh (Ballmer từ Stanford còn Immelt từ Harvard) và dần dần họ đã phát triển được niềm đam mê, hăng say làm việc; không chỉ các kỹ năng làm việc chung chung mà tập trung cụ thể vào những kỹ năng đặc biệt đưa họ tới đỉnh cao của thế giới kinh doanh. Cả hai đều nổi tiếng là những người làm việc rất tập trung. Nhưng rõ ràng họ không có được động lực ấy trong ngày một ngày hai.

Nếu như nội lực thúc đẩy sự phát triển thì nó phát triển như thế nào? Một số nhà nghiên cứu đã đưa ra một cơ cấu có thể gợi ý lời giải đáp. Một phần của cơ cấu này giúp giải thích lý do tại sao một số người đồng thời phát triển được những kỹ năng ở trình độ cao và động lực cần thiết để thực hiện được nhiều công việc khó khăn hơn. Stephen J. Ceci, Susan M. Barnett, và Tomoe Kanaya của trường Đại học Cornell gọi đó là hiệu ứng số nhân.

Khái niệm này hết sức đơn giản. Trong một số lĩnh vực, một thành tích rất nhỏ có thể dẫn tới một loạt sự kiện làm tiền đề cho những thành tích lớn hơn. Chẳng hạn, hãy thử tưởng tượng một ai đó chỉ có trình độ trên trung bình trong việc phối hợp mắt và tay, sức mạnh của cẳng tay và khả năng phản xạ. Lúc đầu, người đó chỉ hài lòng với thành tích khiêm tốn của mình trong môn bóng chày so với các bạn đồng khóa... Sự hài lòng này có thể giúp người đó tiếp tục luyện tập thêm, năng nổ tìm thêm cơ hội luyện tập với các bạn khác sau

giờ học và vào ngày nghỉ cuối tuần, thử chơi trong các đội (không chỉ các đội bóng trong trường mà cả với các đội thành lập tự phát trong mùa hè), theo học các huấn luyện viên chuyên nghiệp, xem và thảo luận về các chương trình trò chơi trên truyền hình, v.v... Những người như vậy sẽ trở nên thích ứng với các môi trường phong phú để rèn luyện kỹ năng bóng chày... Qua thời gian, các nhân tố này sẽ gia tăng vì chúng làm nhân lên hiệu ứng của các yếu tố mờ nhạt trước đó.

Quá trình tương tự cũng xảy ra ở nhiều lĩnh vực khác. Như lời của các nhà nghiên cứu mô tả về hiệu ứng thông thường, "Mỗi sự tiến bộ trong năng lực là để phù hợp với môi trường tốt hơn, và đổi lại, môi trường tốt hơn cũng sẽ thúc đẩy năng lực"

Cần lưu ý rằng hiệu ứng số nhân này không chỉ lý giải về sự cải thiện của kỹ năng qua thời gian mà cả động lực thúc đẩy sự cải thiện này, giống như trường hợp sự thỏa mãn của cầu thủ bóng chày trẻ tuổi đã thúc đẩy cậu luyện tập hơn nữa. Quá trình này cũng tương tự như kinh nghiệm thực tế của các cá nhân xuất chúng trong nghiên cứu của Bloom. Theo ông, "Trong mọi lĩnh vực, hầu hết các sinh viên này đều được những giáo viên đầu tiên của họ đánh giá là có khả năng tiếp thu nhanh... Bất kể là họ có thực sự tiếp thu nhanh hơn những người khác không... Tuy nhiên, việc được giáo viên đánh giá là "những người tiếp thu nhanh" chính là một trong những nguồn động lực chính. Các giáo viên đối xử với họ như những sinh viên "đặc biệt" và họ đánh giá cao việc này."

Trước đó, hiệu ứng số nhân này cũng phát triển rõ ràng trong động lực của họ: "Nếu tài năng được thừa nhận ngay từ sớm, bọn trẻ sẽ đầu tư nhiều hơn vào thể mạnh của mình. Động lực chính của chúng bây giờ không phải để vừa lòng cha mẹ và giáo viên mà thực sự đã trở thành niềm say mê yêu thích."

Khái niệm về hiệu ứng số nhân cũng bao gồm trong lý thuyết cơ bản về luyện tập có ý thức. Một phần hiệu quả của nó, từng được Anders Ericsson và đồng nghiệp của ông lý giải, là các kỹ năng của người mới bắt đầu quá đơn giản đến nỗi họ chỉ thực hiện một ít những yêu cầu khắt khe của luyện tập có ý thức. Nhưng một chút luyện tập đó cũng cải thiện được kỹ năng của họ, khiến họ có thể

tiếp tục tập luyện. Việc luyện tập thêm này lại giúp họ tiếp tục nâng cao các kỹ năng. Vì vậy, “trong cơ cấu của mình, chúng ta hy vọng rằng mức độ cải thiện các kỹ năng và việc thực hiện sẽ làm tăng mức độ duy trì tối đa của luyện tập có ý thức.” Lý thuyết này phù hợp với nhiều bằng chứng của các nhà nghiên cứu khác. Trong mọi lĩnh vực, người mới bắt đầu không thể luyện tập nhiều hơn một giờ mỗi ngày, đôi khi còn ít hơn. Nhưng khi trở thành những người xuất sắc nhất thì họ tự buộc bản thân phải luyện tập từ 4 đến 5 tiếng mỗi ngày. Thật khó để nói chính xác rằng việc luyện tập tạo ra thành công hay thành công hỗ trợ việc tập luyện. Qua thời gian, cả hai yếu tố này luôn hỗ trợ cho nhau.

Các ví dụ về hiệu ứng số nhân rất rõ ràng. Tuy nhiên, nó cũng nêu ra một câu hỏi lớn: điều gì tạo ra hiệu quả này? Nếu tất cả chỉ bắt đầu từ những thành tích rất nhỏ – một sự khác biệt nhỏ nhưng không hiểu sao lại tạo ra được sự cân bằng và bắt đầu một chu trình tự gia tăng động lực và thành công – vậy sự khác biệt đó bắt nguồn từ đâu?

Ceci và các đồng nghiệp của ông, khi lần đầu tiên mô tả về hiệu ứng số nhân, đã giả định rằng sự khác biệt này xuất phát từ cấu trúc gen. Lý do để đứa trẻ có sự phối hợp tay và mắt tốt hơn, cũng như các đặc điểm khác tạo ra cho đứa trẻ những lợi thế khi chơi bóng chày, là do bẩm sinh. Rõ ràng, không thể phủ nhận khả năng này, đặc biệt với những đặc điểm cơ thể bị ảnh hưởng nhiều bởi cấu trúc gen. Ngoài ra, dễ dàng hình dung việc trí thông minh và các đặc điểm khác của cấu trúc gen có thể tạo ra các hiệu ứng số nhân như thế nào, kể cả khi tầm quan trọng của cấu trúc gen vẫn còn đang tranh cãi. Sau cùng thì một lợi thế nhỏ là tất cả những gì ta cần đến. Trong chương 3, ta đã thấy vai trò của trí thông minh và các khả năng khác trong thành công lớn ít hơn ta tưởng; nhưng kể cả khi trí thông minh không là nhân tố quan trọng trong nhiều lĩnh vực thì một lợi thế thông minh nhỏ khi còn bé cũng có thể hình thành nên một hiệu ứng số nhân góp phần tạo ra thành công lớn sau này. Rõ ràng những đặc điểm này chưa chắc đã tạo ra hiệu ứng số nhân trong mọi trường hợp. Nếu đứa trẻ có khả năng về bóng chày lại sống trong một thời điểm hoặc một nơi không hề biết đến

bóng chày thì đứa bé quả là không may mắn. Ta cũng dễ dàng hình dung ra vô số viễn cảnh, trong đó một số đặc điểm có thể tạo ra hiệu ứng số nhân trong trường hợp này nhưng trong những trường hợp khác lại không tạo ra được hiệu ứng nào cả.

Một khả năng hấp dẫn hơn là các sự kiện hoặc tình huống không liên quan tới các đặc điểm bẩm sinh cũng có thể làm gia tăng hiệu ứng số nhân. Một dẫn chứng thông thường là những việc xảy ra với một người bắt đầu tập luyện ở độ tuổi ít hơn so với những người khác trong lĩnh vực đó. Nhiều nhà nghiên cứu quan sát thấy con người khi bắt đầu học các kỹ năng của bất cứ lĩnh vực nào thì thường so sánh họ không những với các vĩ nhân trong lĩnh vực đó mà còn với những người cùng độ tuổi. Không ai băn khoăn liệu cậu bé 10 tuổi Tiger Woods có trở thành mối đe dọa của các vận động viên chơi gôn hàng đầu thế giới hay không; vấn đề quan tâm chỉ là cậu giỏi hơn những cậu bé cùng tuổi khác. Một cách để trở nên giỏi hơn những người cùng tuổi là bắt đầu luyện tập sớm hơn họ (như Woods đã từng làm), theo cách đó tích lũy thêm nhiều luyện tập có ý thức. Nổi bật ở bất cứ độ tuổi nào cũng là một cách tuyệt vời để thu hút sự chú ý và ngợi khen của người khác, làm gia tăng thêm hiệu ứng số nhân; điều này có thể thực hiện mà không cần phải dựa vào bất cứ khả năng thiên bẩm nào cả. Nghiên cứu trên các vận động viên bơi lội, thể dục dụng cụ, cờ vua, các nghệ sĩ vi-ô-lông và dương cầm đều cho thấy những cá nhân xuất sắc hơn luôn bắt đầu luyện tập sớm hơn.

Một cách để tạo ra hiệu ứng số nhân là bắt đầu học các kỹ năng ở những nơi có ít sự cạnh tranh. Sẽ dễ dàng trở thành một tài năng toán học ở một thị trấn chỉ có khoảng 100 học sinh thay vì có hàng trăm nghìn học sinh cùng độ tuổi. Rất nhiều thanh niên ưu tú trong nghiên cứu của Bloom có những kinh nghiệm tương tự: họ là người nổi tiếng trong địa phương mình, và chỉ tới những nơi có các đối thủ giỏi hơn để thấy rằng có rất nhiều người giỏi như họ. Một nghệ sĩ dương cầm nhớ lại thời điểm khi anh tới một trường nhạc danh tiếng, "Tôi đã bị sốc. Nếu bạn bị cô lập và tự nghĩ rằng mình là người giỏi nhất thì không biết vẫn có những người khác thật sự xuất sắc." Nhưng việc này không phải là xấu vì khi đó họ sẽ phải càng nỗ

lực để cố gắng hơn. Liệu họ có nỗ lực cố gắng không nếu ngay từ đầu mọi người đã nói rằng họ không có tài năng gì đặc biệt cả? Howard Gardner, trong nghiên cứu của mình về Einstein, Stravinsky và nhiều nhà phát minh vĩ đại khác, quan sát thấy phần lớn họ đều không xuất thân từ các thành phố lớn. Thay vào đó, họ bắt đầu phát triển tài năng của mình ở các địa phương nhỏ và sau đó mới chuyển tới thành phố lớn để tiếp tục tỏa sáng.

Hiệu ứng số nhân có được từ những gì chúng ta gọi là cách thức đối ngược? Có vẻ như thành tích vượt trội, bất kể nhiều hay ít, khi còn ít tuổi hoặc trong một môi trường nhỏ bé cũng sẽ nhận được sự khen ngợi nhiều hơn; việc này giúp hình thành động lực để nỗ lực luyện tập hơn nữa, v.v... Nhưng nếu quá trình này là một vòng tròn thì chúng ta nên bắt đầu từ thành tích vượt trội hay từ sự khen ngợi? Liệu việc đơn giản nói với một ai đó rằng họ rất xuất sắc, bất kể thành tích thực sự của họ là gì, có thúc đẩy họ nỗ lực nhiều hơn để đạt tới thành công, nhận thêm nhiều khen ngợi, và v.v? Điều này có vẻ hợp lý. Mặc dù Bloom không thấy dấu hiệu nào cho thấy các chủ thể nghiên cứu của ông là những người tiếp thu nhanh, nhưng giáo viên của họ lại nhận thấy điều đó. Theo ghi nhận của ông, "Các giáo viên nhanh chóng công nhận và đối xử với họ như những học sinh 'đặc biệt', và họ rất tự hào về điều này." Ngoài ra, rất nhiều sinh viên khác cũng được cha mẹ nhận xét là họ rất đặc biệt. Các bậc cha mẹ thường xuyên nói với con mình như vậy, bất kể sự thật là gì chẳng nữa. Như vậy, một nhân tố hoàn toàn độc lập với khả năng thiên bẩm cũng có thể trực tiếp hoặc gián tiếp tạo ra hiệu ứng số nhân.

Chưa có những nghiên cứu chứng minh cặn kẽ về khả năng này. Có lẽ nó sẽ được thực hiện trong tương lai. Stephen Ceci và đồng nghiệp của ông tin rằng "đây là một câu hỏi có thể thử bằng kinh nghiệm" bất kể "các nhân tố môi trường" – ví dụ như luyện tập có ý thức từ nhỏ, sự khen ngợi quá mức hay những nhân tố khác – có thể "ngay lập tức tạo ra hiệu ứng số nhân" hay không. Nhưng họ cũng kết luận "điều này không thể được kiểm chứng đơn thuần theo kinh nghiệm." Vì vậy, chúng ta cũng chưa có những kết luận chắc chắn về điều này.

Bạn tin vào điều gì?

Kết luận trên thực sự quan trọng vì nó đã vượt quá tầm hiểu biết của chúng ta; không chỉ về vấn đề động lực mà còn ở một ý nghĩa rộng hơn.

Việc tìm kiếm nguồn gốc thành công lớn đã dẫn chúng ta qua nhiều lối rẽ sai lầm; thông qua một loạt các kiến thức hữu ích để cuối cùng đưa ta tới vấn đề về nguồn gốc của động lực. Chúng ta cũng đã học được rất nhiều từ vấn đề này. Quan trọng nhất là ta đã thấy được niềm đam mê được phát triển ra sao, và sự thật là chúng hoàn toàn không đột nhiên xuất hiện và hình thành. Chúng ta cũng thấy những dấu hiệu cho thấy tuổi thơ đóng vai trò đặc biệt quan trọng như thế nào trong việc hình thành và phát triển động lực. Từ trước đó, Anders Ericsson đã nói, “Vấn đề đầu tiên chính là các bậc cha mẹ. Việc ép buộc lũ trẻ quá mức sẽ khiến chúng phản ứng lại bằng sự tức giận. Bạn phải phát triển một cá nhân độc lập có thể tự lựa chọn lĩnh vực mình mong muốn theo đuổi. Đó là cách để bạn, với tư cách là cha mẹ, có thể khiến một cá nhân cảm thấy tự do đạt tới các mức độ của thành công và nhận thức rõ đó sẽ là một quá trình lâu dài.”

Cuối cùng, ta không thể đi tới cội nguồn sâu thẳm của vấn đề này; ta không thể giải thích một cách đầy đủ và tổng quát lý do tại sao nhiều người tự buộc mình trải qua hàng chục năm khổ luyện để đạt được thành công lớn. Chúng ta đã tiến tới điểm mà không nhà khoa học nào giải thích được và ta buộc phải tiếp tục tìm lời giải thích từ nơi duy nhất còn lại, đó chính là bản thân chúng ta.

Điều gì khiến bạn thực hiện khối lượng công việc khổng lồ cần thiết để trở thành một giám đốc điều hành hàng đầu, nhà môi giới ở phố Wall, nghệ sĩ nhạc jazz hay luật sư...? Câu trả lời phụ thuộc vào cách bạn trả lời cho hai câu hỏi cơ bản sau: Bạn thực sự muốn gì? Và bạn thực sự tin vào điều gì?

Điều bạn thực sự muốn – tự sâu thẳm tâm hồn mình – là điều căn bản nhất vì luyện tập có ý thức là một sự đầu tư khó nhọc. Trở thành một cá nhân xuất chúng đòi hỏi sự đầu tư lớn nhất mà bạn sẽ phải thực hiện – dành nhiều năm trong cuộc đời cống hiến cho mục

mục đích của bạn – và chỉ những người thực sự muốn đạt được mục đích này với nỗ lực phi thường mới có thể thực hiện được. Chúng ta thường thấy cái giá mọi người phải trả khi đạt tới đỉnh cao của bất cứ lĩnh vực nào; dù đó là cuộc sống hôn nhân, các mối quan hệ và sở thích cá nhân khác của họ. Howard Gardner, sau khi nghiên cứu 7 nhà phát minh vĩ đại, đã lưu ý rằng “thông thường, để có thể tiếp tục làm việc, các nhà phát minh đã hy sinh các mối quan hệ cá nhân thông thường của mình.” Những người này “thật sự tận tụy với công việc. Với họ, cuộc sống xã hội hoặc các sở thích khác đều trở nên không quan trọng.” Điều này nghe có vẻ như một sự hy sinh và xác định mục tiêu đáng khâm phục, nhưng thông thường nó đi xa hơn và có thể trở thành điều xấu. Như Gardner đã nói, “sự tự tin dễ dẫn tới chủ nghĩa ích kỷ, tự cao tự đại, coi mình là trên hết: mỗi nhà phát minh dường như chỉ quan tâm đến bản thân họ. Họ không chỉ toàn tâm toàn ý vào dự án của mình mà còn thực hiện dự án nhờ vào chi phí của người khác.”

Vì vậy, điều gì khiến bạn chấp nhận tất cả để theo đuổi mục đích của mình? Bạn mong muốn điều gì tới mức tự nguyện gắn đời mình vào những công việc khó khăn và bất tận – chấp nhận từ bỏ các mối quan hệ và sở thích khác – để cuối cùng có thể đạt được mục đích đề ra? Bất kể đó là điều gì các vĩ nhân muốn đi nữa, thì điều quan trọng vẫn là họ mong muốn chúng đến mức nào.

Câu hỏi thứ hai có phần sâu sắc hơn. Đó là bạn thật sự tin vào điều gì?

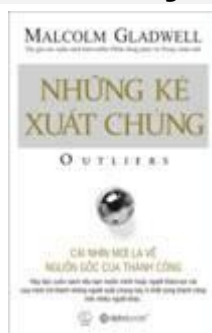
Bạn có tin rằng mình có một sự lựa chọn trong vấn đề này? Và nếu bạn tập trung làm việc hàng giờ mỗi ngày và kéo dài trong nhiều năm thì thành tích của bạn sẽ ngày càng tốt hơn và cuối cùng sẽ đạt thành công cao nhất? Nếu bạn có niềm tin thì bạn sẽ có ít nhất một cơ hội để thực hiện và đạt được thành công vĩ đại

Những người từng đạt được thành công vĩ đại đều phải trải qua những khó khăn ghê gớm trên con đường họ lựa chọn. Không có bất cứ ngoại lệ nào. Nếu bạn tin rằng nếu mình làm đúng thì có thể vượt qua được trở ngại, khi đó bạn sẽ có ít nhất một cơ hội tiến lên để thực hiện tốt hơn. Nhưng những ai nghĩ rằng mình sẽ thất bại vì

bản thân không có năng khiếu gì đặc biệt thì họ sẽ từ bỏ và sẽ không bao giờ đạt được những điều họ mong muốn.

Những gì bạn thật sự tin tưởng vào nguồn gốc của thành công vĩ đại sẽ trở thành nền tảng cho những thành công của bạn. Như đã nói trước đây, niềm tin này có thể rất vững chắc. Bất kể niềm tin đó xuất phát từ đâu, tất cả chúng ta sẽ có cơ hội hiện thực hóa chúng trong cuộc sống. Các bằng chứng cho thấy cái giá để đạt được thành công vĩ đại là rất lớn. Điều đó rõ ràng đến mức rất ít người lựa chọn đi theo con đường hướng tới thành công. Nhưng nếu hiểu lý do tại sao một số ít người trở nên vĩ đại thì bất cứ ai cũng có thể trở nên tốt hơn. Trên tất cả, các minh chứng này cho thấy rõ ràng một điều: thành công vĩ đại không được định trước là của riêng ai. Nó là của bạn và của mọi người.

Outliers: The Story of Success



TÁC GIẢ:

MALCOLM GLADWELL sinh năm 1963 ở Anh. Từ 1987-1996 ông làm phóng viên kinh tế và khoa học, trưởng chi nhánh New York của tờ *Washington Post*, phóng viên tạp chí *The New Yorker* và từng có tên trong danh sách 100 người có ảnh hưởng lớn nhất của tạp chí Time (2005) và là 1 trong 25 diễn giả được trả lương cao nhất thế giới.

Số trang: 360

Giá: 69.000 VND

NHỮNG KẺ XUẤT CHÚNG

Có bao giờ bạn tự hỏi tại sao một số người lại thành công vang dội trong khi những người khác cùng chỉ số IQ lại không có một chút tiếng tăm? Liệu có điều gì bí mật ẩn sau danh tiếng của Beatles, Bill Gates và các doanh nhân sinh vào thập niên 1830 mà không phải là 1840?

Cuốn sách này sẽ giúp bạn tìm ra câu trả lời thông qua các phân tích về xã hội, văn hóa và thể hệ của những nhân vật kiệt xuất như Bill Gates, Beatles và Mozart, bên cạnh những thất bại đáng kinh ngạc của một số người khác (ví dụ: Christopher Langan, người có chỉ số IQ cao hơn Einstein nhưng rốt cuộc lại quay về làm việc trong một trại ngựa). Theo đó, cùng với tài năng và tham vọng, những người thành công đều được thừa hưởng một cơ hội đặc biệt để rèn luyện kỹ năng và cho phép họ vượt lên những người cùng trang lứa.

Secret of a Super Memory

TÁC GIẢ: ERAN KATZ – người đã lập kỷ lục Guinness về khả năng nhớ dãy số có 500 chữ số, sau khi nghe chỉ một lần.

Số trang: 316
Giá: 59.000 VND

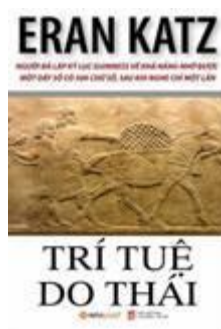
BÍ MẬT CỦA MỘT TRÍ NHỚ SIÊU PHẠM

Đã bao nhiêu lần bạn mất thời gian đi tìm chùm chìa khóa của mình? Đã bao nhiêu lần bạn tình cờ gặp lại một người bạn cũ nhưng không thể nhớ nổi tên anh ta? Tại sao nhiều người có thể nhớ được những sự việc của 30 năm trước, mà nhiều khi bạn lại không thể nhớ được một sự việc mới xảy ra ngày hôm qua?

Theo Eran Katz, trí nhớ của bạn không hề kém chút nào! Chỉ vì bạn thường không tự tin vào trí nhớ của mình, cho rằng mình sinh ra đã có một trí nhớ không hoàn hảo, rồi tự chung sống với nó suốt đời. Do đó, điều bạn cần làm ngay là thay đổi quan niệm sai lầm này.

Trong *Bí mật của một trí nhớ siêu phàm*, Eran Katz sẽ hướng dẫn bạn những phương pháp ghi nhớ và bài tập tăng cường trí nhớ đặc biệt, giúp bạn có được sự hiểu biết, kinh nghiệm và niềm tin vào trí nhớ của mình, để từ đó ghi nhớ tất cả những gì bạn muốn.

"Tôi sinh ra không có năng khiếu gì đặc biệt. Khả năng nhớ của tôi đều do tập luyện từ nhỏ mà có... Phần lớn chúng ta cho đến cuối đời đều chỉ sử dụng được khoảng 10% khả năng ghi nhớ của mình... Và để nhớ mọi thứ thật lâu, lời khuyên của tôi là: Mỗi người hãy nhận thức lại cuộc sống để thấy cuộc sống của chúng ta thật đáng quý."



TÁC GIẢ: ERAN KATZ là học giả, diễn giả người Israel, giữ kỷ lục Guinness thế giới về khả năng "nhớ". Ông đã có hơn 1.700 buổi thuyết trình và hội thảo ở nhiều nơi trên thế giới, trong đó có các tập đoàn lớn như Motorola, IBM, Oracle, Microsoft, Nokia, General Electric, Coca-Cola, v.v... Ông là tác giả của hai cuốn sách bán chạy

nhất tại Israel là *Secrets of a Super Memory* và *Jerome Becomes a Genius*. Hai cuốn sách này cũng đã được dịch ra nhiều thứ tiếng trên thế giới.

Số trang: 404

Giá: 79.000 VND

TRÍ TUỆ DO THÁI

Trong quá khứ, thậm chí ngày nay, người Do Thái luôn được gắn với trí tuệ siêu việt. Ở thời Trung đại, 17,6% trong số những nhà khoa học hàng đầu của là người Do Thái; dù lúc đó, họ chỉ chiếm 1,0% dân số nói chung. Nói cách khác, số nhà khoa học người Do Thái nhiều gấp 18 lần con số người ta thường nghĩ đến. Hiện nay, 1/3 số triệu phú Mỹ là người Do Thái. 20% số giáo sư tại các trường đại học hàng đầu của Mỹ là người Do Thái.

Không còn nghi ngờ gì nữa, Do Thái có lẽ là dân tộc giàu có nhất trên thế giới nếu tính đến tài năng. Những cái tên Do Thái có tầm ảnh hưởng đến toàn nhân loại luôn nằm trên đầu các danh sách ở hầu hết mọi lĩnh vực: tư tưởng, chính trị, văn học âm nhạc cổ điển, trong ngành giải trí, công nghiệp điện ảnh và trong kinh doanh

Bạn có muốn biết: nguồn gốc trí tuệ của người Do Thái xuất phát từ đâu và họ đã sáng tạo ra những gì không? Cuốn sách này từ từ hé lộ những bí ẩn về sự thông thái của người Do Thái, của một dân tộc thông tuệ với những phương pháp và kỹ thuật phát triển tầng lớp trí thức đã được giữ kín hàng nghìn năm như một bí mật mang tính chất văn hóa.

Trí tuệ Do Thái đã được dịch ra nhiều thứ tiếng trên thế giới như Nhật Bản, Thái Lan, Hàn Quốc và nhanh chóng nằm trong danh mục những cuốn sách bán chạy nhất tại các quốc gia này.

GIẢI MÃ TÀI NĂNG

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

Ngõ Hòa Bình 4 – Minh Khai – Hai Bà Trưng – Hà Nội

Điện thoại: (84-4) 624 6921 – Fax: (84-4) 624 6915

Chịu trách nhiệm xuất bản: HÀ TẤT THẮNG

Biên tập: ĐINH THANH HÒA

Trình bày: NGUYỄN THỊ TRÀ MY

Thiết kế bìa: TRẦN VĂN PHƯƠNG

Sửa bản in: TRẦN THỊ KHUYỀN

In 3.000 bản, khổ 13 x 20.5 cm tại Công ty Cổ phần In và Thương mại PRIMA.

Số đăng ký kế hoạch xuất bản 1105-2009/CXB/10-392/LĐXH

Quyết định xuất bản số 719/QĐ-NXBLĐXH, cấp ngày 4-12-2009.

In xong và nộp lưu chiểu quý I-2010

CÔNG TY SÁCH ALPHA

www.alphabooks.vn

TẠI HÀ NỘI

Trụ sở chính: 164B Đội Cấn, Ba Đình, Hà Nội | Tel: (84-4) 3 722 6236 | Fax: (84-4) 3 722 6237 | Email: info@alphabooks.vn
Phòng kinh doanh: 16, Ngõ 82, Nguyễn Phúc Lai, Đống Đa, Hà Nội | Tel: (84-4) 3 514 0864 | Email: sales@alphabooks.vn

TẠI TP. HỒ CHÍ MINH

Văn phòng đại diện: 194 Nguyễn Thị Minh Khai, Phường 6, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh | Tel/Fax: (84-8) 3 930 2363
Phòng kinh doanh: 129/1/2 Hoàng Văn Thu, Phường 8, Quận Phú Nhuận, TP. Hồ Chí Minh | Tel/Fax: (84-8) 6 292 0866