Nếu tôi biết được khi còn 20

Search

What I wish I knew when I was 20

Tina Seelig

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Tên sách: **Nếu tôi biết được khi còn 20**
Nguyên bản tiếng Anh: **What I wish I knew when I was 20**
Tác giả: Tina Seelig
Người dịch: Hồng Nhật
NXB: Nhà xuất bản trẻ
Người gõ: picicrazy
Tạo ebook: lilypham
Ngày hoàn thành: 20/11/2012

Có những sai lầm rất nhiều người mắc phải – Hãy đừng như họ

"Bất cứ ai muốn có một cuộc đời doanh nhân đầy mục đích và đam mê đều cần đọc cuốn sách này. Trong đó chẳng thiếu những công cụ và lời khuyên để tận dụng tối đa năng lực của mỗi con người." – Steve Case, Chủ tịch của Revolution and the Cáe Foundation, đồng sáng lập AOL

"Cuốn sách này chắc chắn không chỉ dành cho lứa tuổi đôi mươi, bởi ngay cả tôi cũng muốn biết những điều đó ngay lúc này... Thật sự Tina đã mang đến cho chúng ta một ân huệ rất lớn bằng cách vẽ cho chúng ta một con đường vào đời!" – Guy Kawasaki, đồng sáng lập Alltop, và tác giả của quyển sách *Reality Check*.

"Tina là người biết truyền cảm hứng sáng tạo tốt nhất mà tôi từng gặp. Cuốn sách này của cô không chỉ đánh thức lý trí chúng ta, mà thật ra là cả tâm hồn chúng ta!" – Geoffrey Moore, tác giả quyển sách *Crossing the Chasm*.

"Rất ít người cố gắng làm đủ mọi điều để nuôi dưỡng tư tưởng cách tân như Tina Seelig. Những nguyên tắc trong cuốn sách của cô chắc chắn sẽ làm bật lên nhiều ý tưởng mới mẻ. Đây thật sự là một cuốn sách rất cần thiết cho thế hệ doanh nhân mới, và cho cả những ai đã dạn dày trận mạc." – David Kelley, nhà sáng lập của IDEO.

Mục lục

CHƯƠNG 1 - Mua một, tặng hai

Chương 2 – Rạp xiếc đảo lộn

CHƯƠNG 3 – BIKINI HAY là CHẾT

CHƯƠNG 4 – Vui lòng lấy ví của bạn ra

CHƯƠNG 5 - Bí quyết thành công của thung lũng silicon

CHƯƠNG 6 - Không đời nào... Nghề kỹ sư là dành cho con gái mà

CHƯƠNG 7 - Biến nước chanh thành trực thăng

CHƯƠNG 8 - Hãy vẽ luôn hồng tâm quanh mũi tên

CHƯƠNG 9 - Phần này có thi hay không?

CHƯƠNG 10 - Những tạo tác từ thực nghiệm

Lời cảm ơn

Giới thiệu tác giả

Tina Seelig có bằng Tiến sĩ về thần kinh học tại trường Y Stanford, đồng thời là Giám đốc điều hành Chương trình kinh doanh kỹ thuật Stanford – một trung tâm hỗ trợ duy nhất của trường Kỹ thuật Stanford. Ngoài ra, bà còn tham gia giảng dạy các khóa học về khởi nghiệp và đổi mới tại khoa Khoa học Quản trị và Kỹ thuật, cũng như học viện Thiết kế Hasso Plattner, đều thuộc đại học Stanford. Bà cũng thường xuyên diễn thuyết hoặc tổ chức các hội thảo cho nhiều nhà điều hành thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau, và viết một số quyển sách rất nổi tiếng về khoa học dành cho cả người lớn và trẻ em.

Bạn có thể liên hệ trực tuyến với Tina Seelig tại địa chỉ

www.harpercollins.com/tinaseelig

CHƯƠNG 1 - Mua một, tặng hai

Bạn sẽ làm gì để kiếm được tiền khi tất cả những gì bạn có chỉ là 5 đôla và hai giờ đồng hồ? Đây là một bài tập tôi giao cho sinh viên ở một trong số các lớp học tôi phụ trách tại trường đại học Stanford. Có mười bốn nhóm thực hiện và mỗi nhóm được nhận một phong bì có 5 đôla tượng trưng cho "hạt giống tài chính" của mình. Trước hết họ có thể dành bao nhiêu thời gian tùy ý cho việc lập kế hoạch. Tuy nhiên, một khi đã mở bao thư thì mỗi nhóm đều chỉ có hai tiếng đồng hồ để có thể kiếm được càng nhiều tiền càng tốt. Thời hạn để hoàn thành bài tập này là từ chiều thứ Tư đến tối Chủ nhật. Sau đó, vào tối Chủ nhật, mỗi nhóm phải gửi cho tôi một văn bản kể về những gì họ đã làm, và đến thứ Hai thì mỗi nhóm có ba phút để trình bày dự án của mình với cả lớp. Từ bài tập này, bằng việc tìm kiếm các cơ hội, thách thức những quan niệm truyền thống, biết tận dụng và phân bố những nguồn lực có hạn và sức sáng tạo của mình, các sinh viên của tôi đã có được nguồn cảm hứng về việc khởi nghiệp kinh doanh.

Các bạn sẽ làm gì nếu nhận được thách thức này? Khi tôi hỏi hầu hết các nhóm thực hiện, thường sẽ có người la lên: "Đi Las Vegas," hoặc "Mua vé số." Chúng tạo ra những trận cười lớn trong lớp. Nếu ai đó thực hiện những gợi ý này thì chắc hẳn sẽ có rủi ro nhiều hơn là nhận được một phần thưởng lớn vì cơ hội thắng rất hiếm hoi. Còn những đề xuất phổ biến tiếp theo là mở một tiệm rửa xe hoặc một quầy bán nước bằng việc sử dụng khoản tiền 5 đôla để trang bị những vật dụng thiết yếu. Đây là một lựa chọn tốt cho những ai muốn kiếm một vài đồng lời từ 5 đôla có sẵn trong hai giờ đồng hồ. Nhưng hầu hết các sinh viên của tôi cuối cùng đều tìm ra những hướng đi vượt xa các giải pháp thông thường. Họ đã thách thức các giả định truyền thống để mở ra chân trời rộng lớn những điều bất khả thi, nhằm tạo ra nhiều giá trị càng tốt.

Họ đã làm được điều này như thế nào? Theo quan sát của tôi, những nhóm kiếm được nhiều tiền nhất thực chất chẳng cần dùng đến 5 đôla cho trước. Họ nhận ra rằng tập trugn vào tiền làm cho vấn đề trở nên chật hẹp, nên họ quyết định tiếp cận vấn đề ở khía cạnh rộng hơn: Chúng ta có thể làm gì để kiếm tiền nếu chúng ta bắt đầu bằng hai bàn tay trắng? Họ tăng cường khả năng quan sát của mình, tận dụng các tài năng sẵn có, và mở rộng cửa cho sự sáng tạo để nhận ra vấn đề bên trong mình. Đó là những vấn đề họ đã trải qua hoặc thấy người khác gặp phải, là những vấn đề họ có thể đã gặp trước đó nhưng chưa từng nghĩ cách để giải quyết. Những vấn đề này ở đâu đó quanh ta nhưng không phải ai cũng nhận thấy chúng. Bằng việc đưa các

vấn đề này ra ánh sáng và tìm cách giải quyết chúng, nhóm chiến thắng đã thu được hơn 600 đôla, với một suất sinh lời trên vốn đầu tư (ROI) lên đến 4.000 phần trăm! Nếu bạn để ý rằng rất nhiều nhóm đã thực sự không dùng đồng quỹ nào cả, thì bạn sẽ nhận ra nguồn tài chính của họ là vô tận.

Vậy họ đã làm gì? Tất cả các nhóm đều rất sáng tạo. Một nhóm đã nhận ra một vấn đề rất phổ biến ở nhiều làng đại học – người ta phải xếp hàng dài không dễ chịu chút nào ở các nhà hàng nổi tiếng vào tối thứ Bảy. Nhóm này quyết định giúp những người không muốn xếp hàng đợi đến lượt mình. Họ cặp đôi và đặt chỗ trước ở một số nhà hàng, sau đó họ bán mỗi chỗ với giá lên đến 20 đôla cho những khách hàng sẵn lòng mua để không cần phải đợi trong hàng dài.

Trong suốt đêm thực hiện dự án ở nhà hàng thì nhóm này lại quan sát thấy được một số chi tiết thú vị khác. Trước hết, họ nhận ra rằng các sinh viên nữ bán được chỗ đặt trước giỏi hơn sinh viên nam, có lẽ vì khách hàng cảm thấy dễ chịu hơn khi tiếp xúc với những cô gái trẻ. Vì thế họ điều chỉnh kế hoạch cho các sinh viên nam đi vòng quanh đặt chỗ trước ở nhiều nhà hàng khác nhau, còn các sinh viên nữ thì đi tìm các khách hàng để bán những chỗ đó. Họ cũng nhận thấy rằng cả quá trình thực hiện có hiệu quả tốt nhất ở những nhà hàng phát máy nhắn tin báo rung để cho khách hàng biết khi nào bàn ăn sẵn sàng. Việc trực tiếp trao đổi máy nhắn tin làm cho khách hàng cảm thấy như thể họ đang bỏ tiền ra để nhận được thứ gì đó hữu hình. Họ cảm thấy dễ chịu hơn khi đưa tiền và máy nhắn tin của họ để đổi lấy chiếc máy nhắn tin mới. Điều này còn có một lợi ích khác – sau đó nhóm có thể bán những chiếc máy nhắn tin mới có được khi gần đến thời điểm đặt chỗ của chúng.

Một đội khác tiếp cận vấn đề ở khía cạnh còn đơn giản hơn. Họ mở một tiệm sửa xe cung cấp dịch vụ kiểm tra áp suất lóp xe đạp miễn phí trước khu vực hội sinh viên. Nếu cần họ sẽ bơm bánh xe với giá 1 đôla. Ban đầu nhóm này nghĩ rằng họ đang lợi dụng các bạn sinh viên, trong khi họ có thể dễ dàng đến một trạm xăng gần đó để bơm xe miễn phí. Nhưng sau khi cung cấp dịch vụ này cho vài khách hàng đầu tiên, nhóm thực hiện dự án nhận ra rằng những khách hàng của họ thật sự rất biết ơn. Họ nhanh chóng hiểu ra rằng mình đang cung cấp một dịch vụ tiện dụng và có ích, mặc dù công việc thực chất rất đơn giản với nhóm sinh viên, và ngay cả khi các khách hàng đi xe đạp của họ có thể đến trạm xăng ngay gần đó để bơm xe miễn phí. Sau một giờ đồng hồ, nhóm này nảy ra ý tưorng yêu cầu khách hàng đóng góp tình nguyện thay vì phải trả một giá nhất định cho dịch vụ. Từ đó doanh thu của nhóm không ngừng tăng lên. Họ nhận được nhiều tiền hơn khi các khách hàng có cảm giác biết ơn và đền đáp cho một dịch vụ miễn phí chứ không nghĩ mình bị buộc phải trả tiền cho dịch vụ đó. Đối với nhóm sinh viên này,

cũng như với nhóm cung cấp chỗ đặt trước ở nhà hàng, việc thử nghiệm các ý tưởng có được từ những gì họ quan sát thấy trong suốt quá trình thực hiện dự án đã đem lại kết quả tốt đẹp. Tiến trình thực hiện kế hoạch linh hoạt cùng những thay đổi liên tục dựa trên thông tin phản hồi từ phía khách hàng đã cho phép các nhóm sinh viên này tối ưu hóa chiến lược của mình một cách nhanh chóng.

Mỗi dự án đó đã mang lại vài trăm đôla cho các nhóm thực hiện cũng như gây ấn tượng rất mạnh mẽ cho các bạn bè cùng lớp của họ. Tuy nhiên, tạo ra lợi nhuận cao nhất (650 đôla) là một nhóm xem xét nguồn lực có sẵn của mình dưới các góc độ hoàn toàn khác. Các sinh viên này xác định rằng tài sản có giá trị nhất của họ không phải là 5 đôla hay hai giờ đồng hồ. Thay vào đó, họ cho rằng nguồn tài nguyên quý giá nhất của mình là bài thuyết trình dài ba phút vào ngày thứ Hai. Họ quyết định bán nó cho một công ty muốn tuyển dụng các sinh viên trong lớp. Nhóm này thực hiện một đoạn quảng cáo dài ba phút cho công ty đó, và vào buổi thuyết trình họ chiếu cho các sinh viên cùng lớp xem. Ý tưorng này thật xuất sắc. Họ đã nhận ra mình có một tài sản vô cùng quý giá chờ đợi được khai phá, khi mà những người khác chưa bao giờ để ý đến.

Mười một nhóm còn lại cũng tìm ra những cách thông minh để kiếm tiền. Trong số đó có những việc như mở quầy chụp ảnh ở Dạ hội Vienne hàng năm, bán những bản đồ có đánh dấu địa điểm các nhà hàng địa phương trong Ngày cuối tuần dành cho các bậc Cha Mẹ, và bán áo thun thiết kế theo ý khách hàng cho các sinh viên trong lớp. Một nhóm đã mất tiền khi họ mua dù để bán ở San Francisco trong một ngày mưa, nhưng tiếc thay trời lại tạnh mưa ngay sau khi họ vừa khởi động chiến lược của mình. Và, tất nhiên, một nhóm đã thực hiện kế hoạch rửa xe hơi và một nhóm khác thì mở một quầy nước giải khát, nhưng doanh thu của họ thì lại thấp hơn nhiều so với mức trung bình.

Tôi xem "Thử thách 5 đôla" là một thành công trong việc dạy cho sinh viên về tư duy khởi nghiệp kinh doanh. Tuy vậy, tôi vẫn có cảm giác không thoải mái lắm. Tôi không muốn truyền đạt về giá trị với chỉ ý nghĩa là những gì người ta đạt được về mặt tài chính. Vì thế, tôi đã thay đổi một chút khi giao bài tập này cho sinh viên lần nữa. Thay cho 5 đôla, tôi đưa cho mỗi nhóm một phong bì có mười cái kẹp giấy. Trong vòng vài ngày tới các nhóm có bốn giờ để tạo ra càng nhiều "giá trị" càng tốt bằng việc sử dụng những cái kẹp giấy. Ở đây giá trị sẽ được đong đếm theo bất cứ cách nào họ muốn. Tôi lấy nguồn cảm hứng cho bài tập này từ câu chuyện của Kyle MacDonald, người bắt đầu từ một chiếc kẹp giấy màu đỏ và buôn bán trao đổi cho đến khi ông có được một căn nhà[1]. Ông dã xây dựng một nhật ký

trên mạng (blog) để ghi lại tiến độ dự án cũng như để thúc đẩy việc kinh doanh của mình. Và theo từng bước một ông đã thực hiện được mục tiêu của mình sau một năm. Ông bán chiếc kẹp giấy màu đỏ để đổi lấy một cây bút hình con cá. Sau đó ông bán cây bút để lấy một cái tay nắm cửa, rồi bán chiếc tay nắm cửa để lấy một cái lò Coleman, và cứ tiếp tục như thế. Trị giá của các vật dụng đó tăng dần lên một cách chậm rãi nhưng chắc chắn sau một năm, và ông đã có được căn nhà mơ ước của mình. Thấy được những gì Kyle đã làm chỉ với một chiếc kẹp giấy, tôi cảm thấy khá rộng lượng khi cho các học trò của mình đến mười chiếc kẹp giấy. Bài tập bắt đầu tiến hành vào một buổi sáng thứ Năm và đến thứ Ba tuần kế tiếp là đến hạn cho các nhóm thuyết trình dự án của mình.

Tuy nhiên, đến ngày thứ Bảy, tôi bắt đầu cảm thấy lo lắng rằng có lẽ lần này mình đã đi hơi xa. Tôi lo bài tập này có thể bị phá sản và đã chuẩn bị rút ra kinh nghiệm từ một thất bại. Nhưng những mối lo này đã không thể nào lớn hơn mục tiêu tôi muốn các sinh viên đạt được. Bảy nhóm thực hiện dự án đều chọn những cách khác nhau để đo lường "giá trị". Một nhóm quyết định chọn kẹp giấy là một đồng tiền mới và đi tìm kiếm để thu lượm càng nhiều kẹp giấy càng tốt. Một nhóm khác tìm hiểu được kỷ lục về sợi dây kẹp giấy dài nhất thế giới là 22 dặm, và họ lập kế hoạch để phá vỡ kỷ lục đó. Họ tập hợp bạn bè và các bạn cùng phòng, tìm mua kẹp giấy ở khắp nơi, và sau đó họ trưng bày trong lớp một núi kẹp giấy nối vào với nhau. Chắc hẳn là các sinh viên trong ký túc xá rất hào hứng với thử thách này, nên họ đã đồng lòng cùng nhau thực hiện kế hoạch phá vỡ kỷ lục thế giới đó ngay cả khi bài tập đã kết thúc. (Tôi khá chắc chắn rằng họ đã không phá vỡ được kỷ lục, nhưng đó cũng là một cách đánh giá tốt về nguồn sinh khí lớn nhóm sinh viên đó đã tạo ra.)

Gây hào hứng và thú vị nhất là một nhóm mang đến cho lớp một đoạn phim ngắn với bài hát *Những chàng trai tồi tệ* làm rộn ràng cả khán phòng. Đoạn phim quay cảnh bọn họ sử dụng các cây kẹp giấy để phá ổ khóa và đột nhập vào các phòng ký túc xá để trộm tổng cộng hàng chục ngàn đôla gồm vật dụng như kính râm, điện thoại di động và máy vi tính. Chỉ ngay trước khi tôi muốn ngất xỉu, nhóm sinh viên mới cho cả lớp biết rằng họ chỉ đùa thôi, và họ chiếu một đoạn phim khác về những gì họ đã thực sự làm. Họ bán những chiếc kẹp giấy để lấy tấm bảng dán áp phích quảng cáo. Sau đó họ dựng một sạp nhỏ ở một trung tâm thương mại gần đó với một tấm bảng ghi: "Bán sinh viên Stanford: mua một, tặng hai." Và họ thật sự kinh ngạc về những đơn hàng mình nhận được. Họ khởi đầu bằng việc mang những túi xách cho khách hàng, kế đến là thu gom những vật dụng tái chế của một cửa hàng quần áo, và cuối cùng còn thực hiện một buổi động não bất đắc dĩ giúp giải quyết vấn đề công việc cho một người phụ nữ. Và cô ấy trả công cho họ

bằng ba chiếc màn hình máy tính mà cô ấy không cần đến.

Những năm sau đó tôi vẫn tiếp tục giao bài tập tương tự cho các nhóm học trò của mình, và thay đổi những vật dụng ban đầu: từ kẹp giấy đến các tờ ghi chú Post-it®, hay các dây cao su hoặc các chai nước. Lần nào các sinh viên cũng làm cho tôi và chính bản thân họ ngạc nhiên về những gì mình đã đạt được trong khoảng thời gian và nguồn lực có hạn. Chẳng hạn, họ đã sử dụng một thùng nhỏ giấy ghi chú để tạo một dự án âm nhạc cộng đồng, một chiến dịch giáo dục mọi người về bệnh tim, và một đoạn phim quảng cáo dịch vụ công cộng có tên là *Unplug-it* về việc tiết kiệm năng lượng. Bài tập này cuối cùng đã biến thành một *Cuộc thi Sáng tạo* (Innovation Tournament) thu hút hàng trăm đội chơi đến từ khắp nơi trên thế giới[2]. Trong mỗi trường hợp, người chơi xem cuộc thi như một cách tiếp cận thế giới xung quanh ở những góc nhìn hoàn toàn mới và tìm kiếm các cơ hội ở ngay quanh mình. Họ biết thách thức các quan niệm truyền thống, và nhờ vậy họ đã thu được những giá trị thật sự to lớn từ khởi đầu là không gì cả. Toàn bộ cuộc phiêu lưu với những tấm giấy ghi chú đã được dựng thành phim và làm nền tảng cho một bộ phim tài liệu thực thụ mang tên *Hãy tưởng tượng* (Imagine It)[3].

Những bài tập kể trên đã nhấn mạnh nhiều điều dường như trái ngược với những gì người ta thường nghĩ. Thứ nhất là cơ hội luôn có rất nhiều trong cuộc sống. Ở bất kỳ thời điểm nào và bất cứ nơi đâu bạn cũng có thể nhìn quanh và tìm ra các vấn đề cần được giải quyết. Có những vấn đề bình thường, như giành được chỗ ở một nhà hàng nổi tiếng hay bơm bánh xe đạp. Còn nhiều thứ khác, như chúng ta đều biết, thì lớn hơn nhiều và có thể liên quan đến những vấn đề toàn cầu. Là người đồng sáng lập Sun Microsystems và cũng là một nhà cấp vốn kinh doanh mạo hiểm rất thành công, ông Vinod Khosla đã khẳng định rõ rằng: "Nếu vấn đề càng lớn thì cơ hội cũng càng lớn. Sẽ chẳng ai trả cho bạn đồng nào cho việc giải quyết một vấn đề chẳng đáng gì cả."[4]

Thứ hai, dù cho vấn đề lớn hay nhỏ thế nào đi chăng nữa, thì vẫn có những cách thức sáng tạo để giải quyết vấn đề bằng việc sử dụng những nguồn lực có sẵn của bạn. Rất nhiều đồng nghiệp của tôi định nghĩa việc kinh doanh như thế này: một doanh nhân là người luôn tìm kiếm và xem xét những vấn đề có thể biến thành cơ hội, đồng thời tìm ra những cách sáng tạo để vận dụng các nguồn lực có hạn của mình nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Hầu hết mọi người đều tiếp cận vấn đề như thê chúng không bao giờ giải quyết được, nên họ không thấy được những giải pháp sáng tạo ngay trước mắt mình.

Thứ ba, chúng ta thường đóng khung các vấn đề một cách quá cứng nhắc. Khi nhận được một thử thách đơn giản, như kiếm tiền trong hai giờ đồng hồ chẳng hạn, người ta hầu như đều nhanh chóng phản ứng theo những cách thông thường. Họ không dừng lại và xem xét vấn đề ở những khía cạnh rộng hơn. Khi thoát ra khỏi những suy nghĩ chật hẹp thông thường, bạn sự thật hấy một thế giới rộng lớn với những cơ hội được mở ra trước mắt mình. Các sinh viên tham gia vào những dự án kể trên đã thuộc lòng bài học này. Về sau có rất nhiều người quả quyết rằng họ sẽ không bao giờ biện minh cho việc trở nên túng thiếu của mình, vì luôn luôn có một vấn đề ngay gần đó đang chờ được giải quyết.

Những bài tập này xuất phát từ một khóa học tôi dạy về việc lập nghiệp kinh doanh và sáng tạo ở Đại học Stanford. Mục tiêu tổng quát của khóa học là nhằm chứng minh rằng mọi vấn đề đều có thể được xem là những cơ hội chờ được giải quyết bằng những giải pháp sáng tạo. Đầu tiên tôi tập trung vào tính sáng tạo của từng cá nhân, kế đến là tính sáng tạo trong tập thể, và cuối cùng là đi vào tính sáng tạo và sự đổi mới trong những tổ chức lớn. Trước hết tôi giao cho các học trò của mình những thử thách nhỏ và càng ngày càng khó hơn. Khi đã quen với cách hoạt động của lớp học, các sinh viên ngày càng trở nên thoải mái với việc nhìn nhận khó khăn qua lăng kính của những giải pháp khả thi, và cuối cùng họ rèn luyện được thái độ sẵn sàng đón nhận bất cứ điều gì có thể xảy đến với mình.

Tôi đã làm việc ở trường đại học Stanford được mười năm ở vị trí giám đốc điều hành Chương trình kinh doanh kỹ thuật Stanford (Stanford Technology Ventures Program – STVP)[5], thuộc Trường kỹ thuật. Nhiệm vụ của chúng tôi là dạy cho các nhà khoa học và các kỹ sư về sự khởi nghiệp và cung cấp cho họ những công cụ cần thiết để có thể tự kinh doanh trong bất cứ vai trò nào. Dù rằng số lượng các trường đại học trên thế giới không ngừng tăng lên, chúng tôi tin rằng vẫn là chưa đủ khi các sinh viên chỉ được trang bị kiến thức về chuyên môn và kỹ thuật. Để thành công, họ cần phải biết cách trở thành những người lãnh đạo kinh doanh trong mọi môi trường và ở mọi giai đoạn trong cuộc đời của họ.

STVP tập trung vào việc dạy, nghiên cứu học thuật, và hướng tới các sinh viên, các khoa khác nhau ở trường đại học, và những nhà doanh nghiệp trên toàn thế giới. Chúng tôi cố gắng tạo ra những con người "hình chữ T" ("T-shaped"), là những người có kiến thức chuyên môn sâu trong ít nhất một lĩnh vực (vạch dọc của chữ T) và có kiến thức rộng về sự sáng tạo và kinh doanh (vạch ngang của chữ T). Với những đặc điểm đó, họ có thể làm việc hiệu quả với các chuyên gia ở các lĩnh vực khác để mang các ý tưởng của mình vào cuộc sống thực tế[6]. Bất kể vai trò của bạn là gì, có một tư duy

kinh doanh là chìa khóa để giải quyết vấn đề, từ những khó khăn nhỏ mà mỗi chúng ta ai cũng gặp phải trong cuộc sống đến những cuộc khủng hoảng lớn trên thế giới mà để giải quyết chúng đòi hỏi sự quan tâm và nỗ lực của toàn cầu. Trên thực tế, việc kinh doanh trau dồi cho chúng ta rất nhiều kỹ năng sống quan trọng, từ khả năng lãnh đạo và xây dựng nhóm đến các kỹ năng thương lượng, sáng tạo, và ra quyết định.

Tôi cũng làm việc ở Học viện Thiết kế Hasso Plattner ở đại học Stanford, thường được gọi với tên thân mật là "d.school" (trường thiết kế)[7]. Chương trình đa lĩnh vực này đã kêu gọi sự hợp tác của các nhà giáo dục trên cả trường đại học bao gồm trường Kỹ thuật, Y dược, Kinh doanh, và Giáo dục. Học viện được định hình và thành lập bởi giáo sư cơ khí David Kelley của trường Stanford, cũng là người sáng lập ra công ty thiết kế IDEO, nổi tiếng với việc tạo ra các sản phẩm có tính sáng tạo đột phá. Tất cả các hóa học ở d.school đều được phụ trách bởi ít nhất hai giáo sư thuộc các lĩnh vực khác nhau, và bao gồm những mảng đề tài vô tận. Nằm trong đội ngũ giảng dạy ở d.school, tôi đã trải nghiệm sự hứng thú của việc hợp tác căn cơ, động não hiệu quả, và làm ra các khuôn mẫu đầu tiên nhanh chóng khi chúng tôi trao cho các sinh viên và chính mình những vấn đề lớn và rắc rối mà không chỉ có một câu trả lời đúng.

Quyển sách này đặt nền tảng trên những câu chuyện xuất phát từ các lớp học ở trường Stanford cũng như từ những kinh nghiệm trước đây của tôi trong vai trò là một nhà khoa học, doanh nhân, người tư vấn quản lý, nhà giáo dục, và người viết sách. Những câu chuyện khác đến từ những người đã từng làm việc trên rất nhiều lĩnh vực khác nhau, trong đó có chủ doanh nghiệp, nhà phát minh, nghệ sĩ và những người nghiên cứu học thuật. Thật may mắn khi tôi được quen biết và làm việc với những người đã làm được nhiều điều xuất sắc bằng việc thách thức những quan điểm truyền thống, và họ luôn sẵn lòng chia sẻ những câu chuyện về thành công và thất bại của mình.

Nhiều ý tưởng được trình bày ở đây thực sự khác biệt đến mức đối nghịch với những bài học chúng ta được dạy trong một hệ thống giáo dục truyền thống. Thật ra những nguyên tắc được áp dụng ở trường học thường lại khác biệt hoàn toàn với các nguyên tắc trong thế giới bên ngoài. Sự cách biệt này gây ra những căng thẳng cực độ khi chúng ta ra trường và cố gắng tìm kiếm con đường cho riêng mình. Sẽ thật khó khăn để lấp đầy các khoảng cách này một cách khéo léo và hiệu quả nhằm giải quyết các vấn đề thực tế trong cuộc sống. Nhưng nếu được cung cấp những công cụ và cách tư duy đúng đắn thì chúng ta hoàn toàn có thể làm được điều đó.

Ở trường học, chúng ta thường đánh giá các học sinh, sinh viên trên

phương diện cá nhân và xếp loại họ theo một đường cong. Nói ngắn gọn là khi ai đó chiến thắng thì sẽ có người khác thua cuộc. Điều này không chỉ gây ra căng thẳng cho người học, mà vấn đề nằm ở chỗ nó thực ra không phải là cách hoạt động của hầu hết các tổ chức. Bên ngoài trường học người ta thường làm việc trong một nhóm với cùng một mục tiêu, và khi họ thắng thì tất cả mọi người cùng thắng. Trên thế giới công việc thường có những nhóm nhỏ làm việc bên trong các nhóm lớn, và mục tiêu chung ở mọi cấp bậc trong công việc đều là mang đến thành công cho tất cả mọi người.

Trong một lớp học điển hình, giáo viên thường xem công việc của mình là truyền đạt thông tin và bộ não của người học. Cánh cửa vào lớp học đóng chặt và ghế ngồi được gắn với sàn nhà, đối diện với giáo viên. Sinh viên ghi chép cẩn thận vì họ biết rằng sau đó mình sẽ phải làm các bài kiểm tra. Về nhà họ phải đọc bài được giao trong sách giáo khoa và tự mình nghiền ngẫm các bài học. Điều này không khác gì hơn cuộc sống sau khi ra trường, nơi bạn là giáo viên của chính mình, có trách nhiệm tìm ra những gì bạn cần biết, nơi thu thập thông tin, và cách tiếp thu nó. Thật ra cuộc sống nói cho cùng là một kỳ thi mở. Ở đó các cánh cửa được mở rộng và bạn có thể vận dụng tất cả những nguồn lực vô hạn mình có để giải quyết các vấn đề còn bỏ ngỏ liên quan đến công việc, gia đình, bạn bè và thế giới nói chung. Carlos Vignolo, một giáo sư danh tiếng ở Đại học Chile, chia sẻ với tôi rằng ông thường gợi ý cho các sinh viên nên học với những giáo viên dở nhất trong trường vì điều này sẽ chuẩn bị tốt cho cuộc sống của họ sau này, khi họ không có những nhà giáo dục xuất sắc để hướng dẫn con đường đi cho mình.

Thêm vào đó, ở những lớp lớn, sinh viên thường phải làm những bài thi trắc nghiệm với chỉ một câu trả lời đúng cho mỗi câu hỏi. Và họ phải điền vào những chỗ trống thật cẩn thận với bút chì 2B để dễ dàng cho việc chấm điểm. Bên ngoài cuộc sống thì hoàn toàn ngược lại. Ở hầu hết các tình huống, thường có vô số câu trả lời cho một vấn đề, và nhiều trong số chúng đều đúng ở một khía cạnh nào đó. Và quan trọng hơn nữa là thất bại vẫn có thể được chấp nhận. Thất bại thực chất là một phần quan trọng trong tiến trình học hỏi của cuộc sống mỗi con người. Cũng như sự tiến hóa luôn bao gồm hàng loạt những thử nghiệm và mắc lỗi, cuộc sống cũng không thiếu những khởi đầu sai lầm và những vấp ngã không thể tránh khỏi. Chìa khóa của thành công là khả năng rút ra được những bài học từ mỗi kinh nghiệm và tiếp tục bước tới với những kiến thức mới ta đã học được.

Đối với gần như tất cả mọi người, thế giới bên ngoài khác hơn rất nhiều so với một lớp học điển hình. Chẳng thể có một câu trả lời đúng duy nhất đem đến thành công rõ ràng cho bất cứ vấn đề nào. Và việc đối mặt với vô số sự lựa chọn trước mắt có thể trở nên vượt quá khả năng chịu đựng của mỗi chúng ta. Dù cho gia đình, bạn bè và những người xung quanh đều có

thể sẵn sàng cho chúng ta những lời khuyên định hướng về những gì nên làm, nhưng về bản chất người duy nhất có trách nhiệm chọn lấy một hướng đi cho bạn là chính bạn. Tuy nhiên, sẽ tốt hơn khi bạn biết được rằng chúng ta không cần phải lựa chọn đúng ngay lần đầu. Cuộc sống trao cho chúng ta rất nhiều cơ hội để thử nghiệm và kết hợp các kỹ năng và những đam mê của mình bằng nhiều cách mới mẻ và đáng ngạc nhiên.

Những ý tưởng được trình bày trong cuốn sách này dã biến những khái niệm sờn cũ thành những điều hoàn toàn mới. Tôi mong chúng có thể tạo cảm hứng cho bạn nhìn nhận về bản thân mình và về thế giới dưới một ánh sáng mới. Những ý tưởng này không phức tạp nhưng không nhất thiết chỉ đơn giản xuất phát từ trực giác của mỗi người. Là một nhà giáo dục tập trung vào sự đổi mới và việc kinh doanh, tôi đã ngay lập tức nhận ra rằng những ý tưởng này rất phù hợp với những người làm việc trong các môi trường năng động, nơi các thay đổi diễn ra thường xuyên. Điều đó buộc họ phải biết nhận định các cơ hội, cân bằng những ưu tiên, và học từ thất bại. Thêm vào đó, các ý tưởng này rất quý giá cho bất kỳ ai muốn rút ra những điều hay đẹp nhất từ cuộc sống cho chính mình.

Trong những chương tiếp theo tôi sẽ kể các câu chuyện có nhiều nguồn gốc khác nhau, từ chuyện của các sinh viên mới ra trường đến những chuyên gia dày dặn kinh nghiệm. Hy vọng rằng những kinh nghiệm của họ sẽ cộng hưởng với bạn, cung cấp cho bạn sự hiểu biết sâu sắc và nguồn cảm hứng khi bạn xem xét về những lựa chọn mình phải đối mặt trong suốt cuộc đời. Về cơ bản, mục tiêu của quyển sách này là nhằm trao cho bạn một nhãn quan mới để nhìn nhận những chướng ngại vật bạn gặp phải mỗi ngày khi bạn đang vẽ con đường đến tương lai của mình. Nó cho phép bạn đặt nghi vấn về những điều thường được cho là đúng đắn và đánh giá lại những quy luật xung quanh cuộc sống của mình. Trong mỗi giai đoạn của cuộc đời, bạn sẽ luôn phải đối mặt với những điều không chắc chắn. Nhưng khi thấy được cách mà những người khác đối phó với các vấn đề tương tự, bạn sẽ được trang bị đủ sự tự tin để biến căng thẳng thành sự hào hứng, và biến những thử thách bạn gặp phải thành các cơ hội.

Chương 2 – Rạp xiếc đảo lộn

Tại sao hầu hết chúng ta lại không xem khó khăn là các cơ hội trong cuộc sống hàng ngày? Tại sao những nhóm tham gia các dự án được kể ở chương trước phải đợi đến các bài tập này mới có thể mở rộng các giới hạn của trí tưởng tượng của họ? Về cơ bản, chúng ta không được dạy để nắm lấy các khó khăn. Chúng ta được dạy rằng các khó khăn là những thứ cần phải tránh hoặc là những điều dể phàn nàn. Trong một buổi diễn thuyết ở một hội thảo dành cho những nhà quản lý kinh doanh, tôi đã giới thiệu những đoạn phim từ Cuộc thi Sáng tạo. Chiều hôm đó một CEO của một công ty đã tìm gặp tôi và than thở rằng anh ta ước được quay trở lại trường vì ở đó anh ta được trao cho những vấn đề mở và được thử thách sức sáng tạo. Tôi hết sức ngạc nhiên khi nghe về những điều này. Tôi khá chắc chắn rằng mỗi ngày anh ta đều phải đối mặt với những thử thách bên ngoài cuộc sống, những thứ sẽ cần đến tư duy sáng tạo. Không may anh ta đã không nhận ra dễ dàng sự liên quan giữa các ý tưởng đó với cuộc sống và công việc của mình. Anh ta xem các bài tập của tôi là những gì chỉ có thể xảy ra trong một môi trường học thuật và được kiểm soát. Dĩ nhiên nó không phải là không nên như thế chút nào.

Mỗi ngày chúng ta đều có thể thử thách chính mình. Đó là việc lựa chọn quan sát thế giới xung quanh với nhiều lăng kính khác mà qua những lăng kính đó chúng ta có thể hiểu được vấn đề dưới luồng ánh sáng mới. Càng sẵn sàng đối diện với vấn đề bao nhiêu thì chúng ta càng tự tin và thuần thục bấy nhiêu trong việc giải quyết chúng; và hơn thế nữa, chúng ta sẽ càng dễ dàng nhìn nhận chúng như những cơ hội đến với mình.

Thái độ có lẽ là yếu tố quyết định lớn nhất cho những gì chúng ta có thể đạt được. Những người thực sự có tư tưởng cải cách luôn đối mặt trực tiếp với vấn đề và làm cho người ta suy nghĩ về những quan điểm truyền thống theo một cách hoàn toàn khác. Một ví dụ tuyệt vời để minh chứng cho điều này là Jeff Hawkins, người đã cách mạng hóa cách thức con người tổ chức cuộc sống của mình với Palm Pilot. Jeff bị cuốn hút vào vấn đề tạo ra những máy tính cá nhân nhỏ dễ dàng sử dụng trong cộng đồng. Đây là một mục tiêu lớn, và Jeff đã phải đối mặt với hàng loạt những khó khăn kéo theo sau đó. Trên thực tế ông cũng thừa nhận rằng trở thành một chủ doanh nghiệp nghĩa là phải thường xuyên đối mặt với những vấn đề lớn và phải tìm những cách sáng tạo để giải quyết chúng.

Vấn đề của Jeff xuất hiện ngay từ rất sớm. Khi Palm cho ra đời sản phẩm đầu tiên của mình, chiếc Zoomer, nó đã thất bại thảm hại. Thay vì ra đi trong

thất bại, Jeff cùng những người cộng sự của mình đã mua những chiếc Zoomer, cũng như những người đã mua chiếc máy tính đối thủ của Zoomer – chiếc Apple Newton, để hỏi về những gì họ mong muốn ở Zoomer. Các khách hàng cho biết họ đã mong đợi sản phẩm này có thể sắp xếp được các kế hoạch làm việc phức tạp của họ, và giúp tổng hợp các lịch làm việc thành một bản kế hoạch chung. Đó chính là thời điểm Jeff nhận ra rằng chiếc Zoomer đã cạnh tranh với lịch để bàn nhiều hơn là với những sản phẩm điện tử khác. Những phản hồi này trái với các quan điểm ban đầu của Jeff và đã gây sửng sốt cho cả đội thực hiện. Và cũng chính vì thế, chúng đã cung cấp nguồn thông tin quý giá cho việc thiết kế dòng sản phẩm thế hệ sau của họ, chiếc máy tính Palm Pilot với những thành công rực rỡ.

Dần dần Jeff và công ty của mình đã giải quyết được vấn đề khó khăn nhất; đó là việc xác định cách người sử dụng sẽ nhập liệu vào chiếc máy nhỏ thế hệ mới này như thế nào. Jeff cho rằng ngoài một bàn phím nhỏ, việc cho phép người sử dụng dùng bút để nhập liệu là điều cực kỳ quan trọng, điểm đó các chương trình nhận biết chữ viết tay chưa thể làm được việc này. Vì vậy Jeff và các cộng sự đã tạo ra một ngôn ngữ viết mới có tên là Graffiti, một ngôn ngữ mà máy tính có thể nhận dạng dễ dàng hơn. Lúc đó trong nội bộ công ty cũng có rất nhiều ý kiến phản đối mạnh mẽ việc sử dụng một ngôn ngữ mới, nhưng Jeff tự tin rằng khách hàng của họ sẽ tiết kiệm được rất nhiều thời gian để làm những việc khác vì thời gian ngồi trước máy tính chỉ còn rất ít. Graffiti là một cải cách triệt để, thách thức mọi quy luật, và đã giải quyết được một vấn đề thực tế.

Jeff Hawkins là một ví dụ hoàn hảo về một người giải quyết vấn đề luôn sẵn sàng quan sát thế giới với một cặp kính mới mẻ. Numenta, công ty mới nhất của Jeff, được xây dựng trên cơ sở những lý thuyết mới nhất của ông về cách bộ não hoạt động. Jeff đã bỏ ra nhiều năm trời nỗ lực tự học về thần kinh nhằm hiểu được cách chúng ta suy nghĩ, và đưa ra một lý thuyết cấp tiến có tính thuyết phục cao về quá trình xử lý thông tin của vỏ não, điều ông đã bàn đến trong quyển *On Intelligence (Trí thông minh nhân tạo* – Nxb Trẻ). Có trong tay những lý thuyết này, Jeff quyết định dùng các ý tưởng của mình làm cơ sở cho việc tạo ra một thế hệ máy tính "thông minh hơn", có thể xử lý thông tin như bộ não con người. Đương nhiên sẽ có người lý luận rằng Jeff Hawkins là người có một không hai, và không phải tất cả chúng ta đều có thể phát triển những lý thuyết và phát minh mang tính cải cách như vậy. Nhưng dù sao cũng thật hữu ích khi xem Jeff là một nguồn cảm hứng, là người chứng tỏ cho chúng ta thấy rằng các vấn đề đều có thể được giải quyết nếu người ta cho phép mình nhìn nhận chúng dưới những góc độ khác nhau.

Tại sao tất cả chúng ta không tập trung vào những cơ hội xung quanh

mình và nắm bắt chúng? Một dự án trong Cuộc thi Sáng tạo lần thứ hai đã khơi dậy ý tưởng này. Trong cuộc thi, thử thách dành cho những người tham gia là tạo ra càng nhiều giá trị càng tốt với những chiếc vòng cao su. Một đội đã hình thành ý tưởng về "Do Band" (Vòng đeo tay hành động). Đó là những chiếc vòng đeo tay đơn giản động viên mọi người hãy làm những gì mình thường trì hoãn. Do Band là một ý tưởng thông minh lấy cảm hứng từ những chiếc vòng cao su quen thuộc ngày nay được mọi người đeo thể hiện sự đoàn kết về một lý tưởng nào đó, như chiếc vòng Live Strong (Hãy sống mạnh mẽ) của Lance Amstrong chẳng hạn. Các nguyên tắc hướng dẫn sử dụng Do Band như sau:

- Đeo chiếc vòng này quanh cổ tay bạn và hứa sẽ làm một điều gì đó.
- Lấy nó ra khi bạn đã hoàn thành việc đó.
- Ghi nhận lại thành công của bạn trên trang web của Do Band. Mỗi chiếc Do Band sẽ hiện ra cùng một con số in trên nó, nên bạn có thể tra cứu được tất cả những hành động nó đã khơi nguồn cảm hứng.
- Gởi chiếc Do Band đến một ai đó.

Do Band đã tạo động lực cho người ta thực sự làm những gì họ muốn. Trên thực tế Do Band chỉ là một chiếc vòng cao su mà thôi. Nhưng đôi khi một thứ có vẻ đơn giản như chiếc vòng cao su nà lại là tất cả những gì cần thiết để thúc đẩy người ta thực sự làm một điều gì đó, để lấp đầy khoảng trống giữa "không hành động" và "hành động". Chiến dịch Do Band chỉ kéo dài một vài ngày, nhưng trong khoảng thời gian ngắn đó nó đã tạo cảm hứng cho một danh sách dài các hành động: Có người gọi điện cho mẹ mình, có người bày tỏ lòng biết ơn của mình đến người khác bằng những tấm thiệp cảm ơn, và cũng có người bắt đầu một chương trình luyện tập thể dục thể thao mới. Một người tham gia chiến dịch đã sử dụng chiếc Do Band để thúc đẩy một chương trình cắm trại hè, một người khác thì cảm thấy được khích lệ cho việc liên hệ lại với những người bạn cũ dường như đã mất liên lạc. Còn một số người khác đã quyên góp tiền của cho các tổ chức từ thiện họ quan tâm. Thật tuyệt vời khi thấy rằng một chiếc vòng cao su là tất cả những gì cần thiết để thúc đẩy người ta hành động. Nó cũng là một sự nhắc nhở cho chúng ta rằng giữa việc không làm gì cả và làm điều gì đó chỉ cách nhau một quyết tâm nhỏ, nhưng hai lựa chọn này có thể mang đến hai kết quả hoàn toàn khác biệt.

Tôi sử dụng một ý tưởng tương tự vào giao cho các sinh viên một thử thách đơn giản trong lớp, tạo điều kiện cho họ trải nghiệm việc nhìn nhận những trở ngại trong cuộc sống dưới một góc nhìn mới. Tôi yêu cầu họ tìm ra một vấn đề, đồng thời chọn một đối tượng ngẫu nhiên xung quanh môi trường sống của mình. Sau đó họ phải tìm cách sử dụng đối tượng đó như

thế nào để giúp giải quyết vấn đề trên. Dĩ nhiên tôi không hề có ý niệm nào về các khó khăn của cá nhân họ, về đối tượng họ sẽ chọn, hay chuyện giải quyết vấn đề của họ sẽ thành công hay không. Thế nhưng trong đa số các trường hợp sinh viên đều tìm ra cách vận dụng những đối tượng ngẫu nhiên xung quanh mình để giải quyết một vấn đề dường như chẳng liên quan gì cả.

Tôi thích trường hợp chuyển nhà của một cô gái trẻ. Cô ấy phải di dời các đồ gỗ lớn và không biết làm cách nào để làm được việc đó. Nếu cô gái không thể dời các đồ gỗ đó thì cô phải để nó lại ở căn hộ cũ. Cô ấy nhìn quanh căn hộ và thấy một thùng rượu còn sót lại sau một bữa tiệc cách đó vài tuần. À há! Cô ấy đến craigslist®, một bảng thông cáo cộng đồng trực tuyến, và đề nghị trao đổi thùng rượu với một chuyến chở hàng các đồ gỗ của mình qua Cầu Vịnh (Bay Bridge). Chỉ trong một vài giờ toàn bộ số đồ gỗ của cô gái đều đã được di chuyển đi. Chiếc thùng rượu bị bỏ sót đang bám bụi bỗng nhiên được biến thành một loại tiền tệ có giá trị. Thực ra thì bài tập đã không biến rượu trở thành tiền tệ, nhưng điều đó làm được là trao cho cô gái khả năng và động lực để nhìn nhận nó như thế.

Không có một giới hạn nào cho độ lớn của các vấn đề bạn có thể giải quyết. Thực chất đa phần các dự án trong Cuộc thi Sáng tạo đều có mục đích tạo dựng "giá trị xã hội". Các sinh viên sử dụng bài thi như một cơ hội để tiếp cận một vấn đề xã hội quan trọng, ví dụ như tiết kiệm năng lượng, khuyến khích mọi người sống khỏe mạnh, hay kêu gọi những giúp đỡ từ cộng đồng cho các trẻ em khuyết tật.

Bước đầu tiên trong việc giải quyết các vấn đề lớn là nhận ra chúng. Trong thế giới thiết kế sản phẩm, nó được gọi là "tìm kiếm nhu cầu". Đây là một kỹ năng có thể học hỏi được. Thực chất nó là bộ phận chính trong chương trình học BioDesign Fellows (Thiết kế sinh học) ở trường Stanford[8]. Những nghiên cứu sinh đã học các ngành kỹ sư, y dược, và kinh doanh cùng gặp gỡ trong một năm để tìm ra những nhu cầu cần thiết trong y học và sau đó thiết kế các sản phẩm để đáp ứng những nhu cầu đó. Paul Yock, một bác sĩ chuyên khoa tim, nhà phát minh, và là doanh nhân, là người điều hành chương trình BioDessign[9]. Paul tin rằng "nhận biết được một nhu cầu cần thiết là ADN của một phát minh." Hay nói cách khác, nếu chúng ta xác định được một vấn đề rõ ràng, giải pháp hợp lý sẽ tự xuất hiện.

Chương trình BioDesign Fellows dành ra ba tháng để quan sát công việc của các bác sĩ và nhận diện những vấn đề dường như họ đang phải đối mặt. Những người thực hiện chương trình quan sát rất kỹ lưỡng, đồng thời trao đổi với tất cả những người liên quan, gồm có các bác sĩ, y tá, bệnh nhân, và những người quản lý để nhận ra nên bắt đầu cải thiện vấn đề ở đâu. Sau đó

họ chọn ra một số trong hàng trăm nhu cầu tìm thấy, với mục tiêu nhận ra được vấn đề lớn nhất cần được giải quyết. Sau khi nhận dạng được thử thách chính thức của mình, họ bắt tay vào thiết kế và nhanh chóng xây dựng được những mẫu đầu tiên cho hàng loạt các giải pháp. Và sau một tiến trình tập trung và lặp đi lặp lại, họ trình bày các ý tưởng về sản phẩm mới của mình với những người liên quan chính để xem thử mình có thực sự thành công trong việc đáp ứng nhu cầu này hay không.

Một điều thú vị là trong nhiều trường hợp, những người nắm giữ các vị trí quan trọng nhất thường quá quen thuộc với các vấn đề họ gặp phải hàng ngày, đến mức họ không thể nhận hay không hình dung được những cách tiếp cận thực tế để giải quyết các vấn đề. Paul Yock chia sẻ một câu chuyện về sự phát triển của phẫu thuật bong bóng (balloon angioplasty), một kỹ thuật dùng bong bóng chèn vào một động mạch và bơm căng nó để nó mở rộng nơi động mạch bị tắc nghẽn. Trước khi phát minh có tính đột phá này ra đời, hầu hết các bác sĩ chuyên khoa tim đều cho rằng cách duy nhất để giải quyết sự tắc nghẽn động mạch là làm phẫu thuật nối tắt động mạch vành (bypass surgecy) để cắt bỏ các mạch máu bị hư tổn. Thủ thuật này đòi hỏi phẫu thuật mở tim, và nó chứa đựng nhiều nguy cơ đáng kể. Khi phẫu thuật bong bóng – một thủ thuật ít nguy hiểm và ít cắt mổ hơn – được giới thiệu lần đầu, nó gặp phải những hoài nghi và chống đối dữ dội trong giới bác sĩ, đặc biệt là giới bác sĩ phẫu thuật được xem là những người "hiểu rõ nhất" về cách chữa trị căn bệnh. Rất nhiều các trở ngại đáng kể hiện ra trước mắt những người tiên phong về thủ thuật này. Chẳng hạn, John Simpson, một trong những nhà phát minh ra thủ thuật phẫu thuật bong bóng, cuối cùng phải rời trường đại học để đến nghiên cứu ở một bệnh viện tư. Tuy nhiên, qua thời gian tính hiệu quả của phẫu thuật bong bóng đã được công nhận và trở thành chuẩn mực trong chữa trị cho hầu hết các bệnh nhân bị tắc nghẽn động mạch. Đây là một ví dụ tiêu biểu về một trường hợp mà các tư tưởng truyền thống bám rễ quá chặt đến nỗi những người gần gũi nhất với tình huống đó cũng không thể hình dung ra được điều gì khác biệt hơn.

Sự không nhận biết được vấn đề (problem blindness) cũng xuất hiện ở ngành phát triển sản phẩm tiêu dùng. Một ví dụ điển hình ở đây là máy rút tiền tự động ATM (automatic teller machine). Khi mới ra đời ATM đã không được hưởng ứng mạnh mẽ trong các nhóm đối tượng mục tiêu của nó. Các nhóm khách hàng tiềm năng này đã không hình dung được làm thế nào dùng một chiếc máy để gửi tiền và rút tiền từ tài khoản thay vì đến ngân hàng địa phương để thực hiện các giao dịch với một giao dịch viên. Ở thời điểm đó nhiều người đã không thể tưởng tượng ra mình có thể thay đổi thói quen giao dịch với ngân hàng một cách đột ngột như vậy. Thế nhưng, những chiếc máy ATM đã đại diện cho một sự cải tiến hiệu quả và hoàn toàn mới mẻ cho việc

giao dịch ngân hàng cá nhân, là một thứ mà bây giờ hiếm ai trong chúng ta tưởng tượng được mình có thể sống thiếu nó.

Bản thân tôi cũng đã từng trải qua việc không nhận biết được vấn đề. Khoảng mười lăm năm trước, anh Mike chồng tôi đã tặng tôi một chiếc điện thoại di động. Vào thời điểm đó điện thoại di động chưa phổ biến khắp mọi nơi như bây giờ, nên tôi nghĩ rằng họ hữu dụng cho mình. Ngược lại, tôi còn cảm thấy bực bội và nghĩ rằng nó chẳng khác gì một thiết bị điện tử làm lãng phí thời gian vô ích. Mike vẫn khuyến khích tôi thử dùng nó trong một tuần. Và chỉ sau hai ngày tôi đã nhận ra rằng tôi không thể sống thiếu nó. Trong ít nhất hai tiếng đồng hồ lái xe từ nhà đến chỗ làm mỗi ngày, tôi đã có thể liên lạc với bạn bè và đồng nghiệp trên suốt đường đi. Tôi đã cảm ơn Mike rất nhiều về món quà và vẫn luôn nhớ về câu chuyện này khi tôi gặp những ý tưởng mới có tiềm năng mang tính đột phá.

Chìa khóa để tìm ra nhu cầu là nhận biết và lấp đầy các khoảng trống: những khoảng trống trong cách con người sử dụng các sản phẩm, khoảng trống trong các dịch vụ có sẵn, và khoảng trống trong những câu chuyện người ta kể khi được phỏng vấn về hành vi của mình. Tôi đã có cơ hội trò chuyện với Michael Barry, một chuyên gia trong lĩnh vực tìm kiếm nhu cầu tại Point Forward. Anh ấy đã kể cho tôi nghe một câu chuyện tuyệt vời về công việc của anh với Kimberly-Clark, công ty sản xuất các sản phẩm Kleenex®, giấy thấm Scott®, và tã giấy Huggies®. Về cơ bản Kimberly-Clark rất thất vọng về doanh số bán tã giấy của mình so với người khổng lồ về tã giấy như Protect & Gamble (nhà sản xuất Pampers). Vì vậy họ đã mời đội làm việc của Michael đến để tìm ra cách cải thiện việc kinh doanh của mình. Michael đã thực hiện một số công việc như sau: quan sát và ghi nhận chi tiết cách thức tã giấy được bán ra như thế nào, đánh giá những thông điệp trên các gói tã giấy, và tiến hành phỏng vấn các bậc cha mẹ mua tã giấy cho con mình. Qua đó, Michael đã phát hiện một đặc điểm quan trọng Kimberly-Clark đã bỏ sót. Đó là việc họ bán tã giấy như thể chúng là vật dụng tống khứ chất thải nguy hiểm. Nhưng các bậc cha mẹ lại không xem chúng như thế. Đối với họ, tã giấy là thứ mang đến cho con mình cảm giác thoải mái. Sử dụng tã giấy là một phần trong quá trình nuôi nấng trẻ em. Tã giấy cũng được xem như quần áo đối với trẻ. Những quan sát này đã trao cho Kimberly-Clark một bước khởi đầu tuyệt vời trong việc cải thiện cách đóng góp và định vị thương hiệu Huggies. Sau đó, qua những quan sát tỉ mỉ hơn, Michael đã nhận định một cơ hội còn lớn hơn nữa. Anh thấy rằng cha mẹ thường trở nên rất ngượng ngùng khi được hỏi rằng con của họ có "còn mặc tã giấy" hay không. Thật là một phát hiện thú vị! Đây là một điểm gây ngượng rất lớn cho cả cha mẹ lẫn con cái họ khi chúng đến tuổi cần được dạy về cách đi vệ sinh. Do đó cần phải có cách để thay đổi điều này. Làm thế

nào để tã giấy trở thành một biểu tượng của thành công thay vì thất bại? Michael đã nghĩ đến ý tưởng về quần tã Pull-Ups®, một cầu nối giữa tã giấy và quần lót. Chuyển từ mặc tã giấy sang chiếc quần tã Pull-Up là một bước ngoặt quan trọng cho cả trẻ em và các bậc cha mẹ. Đứa trẻ có thể tự mình mặc chiếc Pull-Up và cảm thấy tự hào về thành quả này. Sự sáng tạo thông qua việc tìm hiểu sâu sắc này đã mang về cho Kimberly-Clark cả tỉ đôla tăng thêm trong doanh thu hàng năm và giúp họ nhảy lên trước trong cuộc so tài. Sản phẩm mới này được hình thành dựa trên sự tập trung cao độ vào việc tìm kiếm nhu cầu, phát hiện ra một vấn đề rõ ràng, và biến nó thành cơ hội.

Trong khóa học của mình, tôi sử dụng một nghiên cứu về Cirque du Soleil[10] (Rạp xiếc mặt trời) để trao cho học trò một cơ hội rèn giũa kỹ năng thách thức các giả định truyền thống. Hậu trường của vấn đề là ở thập niên 80 của thế kỷ XX khi ngành xiếc đang gặp khó khăn. Người ta trở nên nhàm chán và có thể đoán trước được các vở diễn nên số lượng khán giả đến rạp xiếc giảm đi. Đồng thời việc đối xử với động vật trong rạp xiếc cũng đang bị công kích. Dường như đó không thể là thời điểm tốt để thành lập một rạp xiếc mới, nhưng đó lại chính là điều mà Guy Laliberté, một diễn viên đường phố, quyết định làm. Guy tạo dựng Cirque du Soleil bằng việc thách thức tất cả những giả định về một rạp xiếc đúng nghĩa. Và vì thế Guy đã biến một vấn đề - một ngành công nghiệp giải trí đang chết dần – thành một cơ hội.

Sau khi chiếu một số đoạn trong bộ phim của Max Brothers năm 1939 – *At the Circus* (Ở rạp xiếc), tôi yêu cầu các sinh viên nói ra tất cả những giả định về một rạp xiếc truyền thống: một cái lều to, có thú vật, vé rẻ tiền, những người rao bán đồ lưu niệm, nhiều hoạt cảnh được trình diễn cùng lúc, nhạc rộn ràng, những chú hề, bắp rang bơ, những người đàn ông lực lưỡng, những chiếc vòng lửa, v.v... Sau đó tôi yêu cầu họ đảo ngược tất cả mọi thứ, tưởng tượng mỗi thứ trong rạp xiếc trái ngược hoàn toàn với những gì họ nghĩ ban đầu. Ví dụ, danh sách mới sẽ bao gồm: một chiếc lều nhỏ, không có thú vật nào cả, ghế ngồi đắt tiền, không có ai bán hàng lưu niệm, ở một thời điểm chỉ trình diễn một hoạt cảnh, nhạc tinh tế, và không có chú hề hay bắp rang bơ. Sau đó các sinh viên chọn ra những thứ họ muốn giữ lại từ rạp xiếc truyền thống và những thứ họ muốn thay đổi. Kết quả là một thế hệ rạp xiếc hoàn toàn mới, đúng kiểu Cirque du Soleil. Sau đó tôi chiếu trong lớp các đoạn phim từ những cuộc biểu diễn gần đây nhất để sinh viên thấy được tác động của những thay đổi này. Khi đã làm bài tập này với ngành xiếc, chúng ta cũng có thể áp dụng tương tự vào những ngành công nghiệp và tổ chức khác, chẳng hạn với các nhà hàng thức ăn nhanh, khách sạn, ngành hàng không, các sự kiện thể thao, giáo dục, và thậm chí cả với việc hẹn hò và hôn

nhân.

Một khi bạn đã hiểu rõ bài tập này thì nó trở thành một công cụ bạn có thể dùng dễ dàng để đánh giá lại tất cả mọi khía cạnh trong cuộc sống và công việc của bạn. Điều quan trọng là bạn có thể dành thời gian để đánh giá từng giả định. Đây thường là phần khó nhất, vì như đã mô tả trong trường hợp về phẫu thuật bong bóng, các giả định đôi khi quá gắn liền với quan điểm của chúng ta về thế giới đến mức khó nhận ra chúng. Tuy nhiên, chỉ cần luyện tập một chút, nó sẽ trở thành một cách hữu dụng giúp bạn nhìn nhận lựa chọn của mình dưới một ánh sáng mới.

Có một số người đặc biệt giỏi trong việc nhận định và thách thức các giả định. Trong hành trình tìm kiếm những giải pháp sáng tạo cho các vấn đề dường như không thể giải quyết được, họ đặt nghi vấn về giới hạn của những gì có lý và có thể thực hiện được. Họ bắt đầu lại cuộc đời mình ở những nơi xa xôi, họ thực hiện các dự án có quy mô lớn, họ có những lựa chọn dường như rất mới mẻ, và họ tạo ra một con đường dẫn mình đến những vùng lãnh thổ chưa được khám phá. Chúng ta thường nhìn vào những điều đó với nỗi kính sợ, và cảm giác này ngăn cản chúng ta tạo ra những bước nhảy tương tự.

Hãy xem xét trường hợp của Sandra Cook, người đã thành công trong việc mở rộng các ranh giới và thách thức tất cả những giả định truyền thống khi cô tự tạo ra những cuộc phiêu lưu đáng kinh ngạc cho chính mình. Sự nghiệp của Sandra khởi đầu đều đặn như một cái máy. Cô lấy bằng tiến sĩ về lý luận toán học, sang Anh để học và dạy ở Trường Kinh tế Luân Đôn, và quay trở lại Mỹ để làm việc ở Viện Nghiên cứu Stanford. Cô làm việc tư vấn ở Booz Allen Hamilton, và cuối cùng làm lãnh đạo chiến lược trong lĩnh vực kinh doanh truyền thông cho Motorola. Lẽ ra cô ấy đã có thể tiếp tục con đường này suốt quãng đường còn lại trong sự nghiệp của mình, nhưng cô đã quyết định nhảy ra khỏi chiếc máy bay tốt đẹp hoàn hảo này vì nó đang đi lạc hướng.

Niềm đam mê của Sandra là những cuộc du lịch thám hiểm đến những nơi xa xôi hoang dã, nên cô đã thực hiện những chuyến hành trình đến Ấn Độ, Tây Tạng, Mông Cổ và Nepal trong phạm vi hai tuần lễ sắp xếp được trong suốt lịch trình làm việc bận rộn của mình. Nhưng cuối cùng Sandra đã quyết định rằng như vậy vẫn là chưa đủ. Cô đã đảo ngược thế giới của mình bằng việc từ bỏ công việc có thanh thế tại Motorola năm 2002 để du lịch đến nhiều nơi ở Afghanistan. Đất nước này đang ở trong tình trạng hỗn loạn sau khi chiến tranh xảy ra, vì thế Sandra muốn giúp đỡ con người nơi đây bằng bất cứ cách nào cô ấy có thể. Sau khi có được thị thực, Sandra mua vé máy bay và lên đường đi Afghanistan với hy vọng có thể tìm ra cách nào đó để làm nên điều khác biệt. Khi đến nơi, cô xuống máy bay ở Kabul, ở đó không

có chiếc taxi nào và có rất ít cơ sở hạ tầng sử dụng được. Với một chút cố gắng Sandra đã tìm ra đường tới một khách sạn thường được các phóng viên khắp nơi trên thế giới lui tới. và Sandra đã bắt đầu công việc của mình bằng việc liên hệ với tất cả những người cô biết để tìm ra cách tham gia vào việc xây dựng lại đất nước này. Cô đề nghị được viết văn bản trao các món tiền cứu trợ, chuẩn bị các kế hoạch kinh doanh, hay thậm chí cả quét sàn nhà – bất cứ những gì có thể có ích.

Cuối cùng Sandra đã liên hệ được với Nancy Dupree, giám đốc Trung tâm Afghanistan tại Đại học Kabul. Nancy đang làm việc cật lực để xây dựng lại thư viện của trường đại học và mang sách đến cho mọi người khắp đất nước qua chương trình Mở rộng Thư viện (Box Library Extension) của họ. Sau khi họ biết nhau nhiều hơn, Sandra viết một kế hoạch làm việc cho trung tâm và cuối cùng cô được mời vào hội đồng quản trị của tổ chức. Hiện tại cô là đồng chủ tịch hội đồng và dành phần lớn thời gian của mình để xây dựng nhận thức về tổ chức này cũng như kêu gọi quyên góp cho họ. Bên cạnh các nhiệm vụ chính thức, Sandra còn thực hiện các dự án cơ sở ở Afghanistan, như phân phối các cây lựu ở thành phố Kabul. Cô tự mua hai mươi ngàn cây không rễ và cho mang đến các hộ gia đình để họ có thể bắt đầu trồng lại cây cối sau khi chiến tranh tàn phá chúng.

Đa số mọi người đều không thể từ bỏ cuộc sống dễ chịu của mình để giúp giải quyết các vấn đề nghiêm trọng ở những nơi xa xoi. Nhưng trong rất nhiều trường hợp khác, các thử thách nhỏ hơn rất nhiều dường như cũng dễ làm nản chí chúng ta. Với nhiều người, thay đổi công việc hay chuyển đến sống ở một thành phố khác cũng mạo hiểm như đi đến một nơi xa xôi để làm các công việc viện trợ. Người ta thường cảm thấy thoải mái hơn khi "khóa chặt mình" trong một vai trò họ xem là "đủ tốt" hơn là tìm kiếm một lựa chọn khàc mang tính rủi ro cao hơn. Hầu hết chúng ta đều bằng lòng với việc tiến những bước nhỏ và thận trọng. Vì thế chúng ta chẳng đi được rất xa, nhưng cũng chẳng thể làm lung lay con thuyền.

Các hãng cho vay vốn kinh doanh đầu tư vào các doanh nghiệp mới thành lập rất tự hào về mình vì họ có thể nhận ra các vấn đề lớn và tiến những bước mạo hiểm với mục tiêu giải quyết chúng. Họ luôn mở rộng tầm nhìn để nhận diện cơ hội tiếp theo, thay vì tìm kiếm các vấn đề nhỏ. Họ nỗ lực nhìn vào tương lai để tìm kiếm các thử thách ngay ở bên kia ngọn đồi, vì thế họ có thể đầu tư vào các hướng tiếp cận sáng tạo cấp tiến để vươn lên dẫn đầu. Một ví dụ tuyệt vời là Kleiner Perkins Caufield & Byers (KPCB), một công ty nổi tiếng trong việc dự đoán các thử thách tương lai và đầu tư vào các giải pháp của họ. Họ đầu tư vào công nghệ sinh học, thương mại trên mạng Internet, và năng lượng thay thế rất lâu trước khi các chủ đề này trở nên quen thuộc với mọi người mọi nhà. Họ cũng dự đoán được tầm ảnh

hưởng của các doanh nghiệp như Genentech, Sun Microsystems, Amazon, Google, Netscape, Intuit, và Electronic Arts. Randy Komisar, một đối tác ở KPCB, nói rằng tư duy kinh doanh nghĩa là nhìn vào thế giới như một nơi tràn đầy cơ hội. Anh và các đồng nghiệp của mình đã hiểu ra rằng việc nhận dạng và giải quyết các vấn đề lớn sẽ mang đến các phần thưởng lớn cho tất cả những người liên quan.

Dù rằng thực tế là người ta có thể kiếm được lợi nhuận khi giải quyết các vấn đề lớn, nhưng Randy nhấn mạnh trong sách của ông (*The Monk and the Riddle* – Người tu hành và điều bí ẩn) về tầm quan trọng của việc có được nhiệt huyết để giải quyết một vấn đề to lớn, chứ không chỉ vì động lực làm ra tiền[11]. Để giải thích sự khác biệt giữa hai điều này, ông so sánh hình tượng của một nhà truyền giáo theo đuổi một lý tưởng quan trọng vì đam mê của mình với một người lính đánh thuê mà động cơ thúc đẩy chỉ là phục vụ cho lợi ích cá nhân của anh ta. Bằng việc tập trung vào tìm kiếm giải pháp cho các thử thách to lớn với nguồn năng lượng của lý tưởng, nhiều công ty đã ra đời và thành công. Tác giả Guy Kawasaki cũng nhắc đến điều này với thông điệp: "tạo ra những gì có ý nghĩa thì còn hơn cả làm ra tiền."[12] Nếu mục tiêu của bạn là tạo ra những điều ý nghĩa bằng cách cố gắng giải quyết một vấn đề lớn theo những cách sáng tạo, thì bạn sẽ dễ dàng kiếm được tiền hơn là nếu bạn bắt đầu bằng mục tiêu kiếm tiền, mà trong trường hợp này bạn có thể không kiếm được cả tiền hay ý nghĩa.

Vậy những doanh nhân, những nhà đầu tư mạo hiểm, và những nhà phát minh được kể trên đây thì có liên quan gì đến các sinh viên bắt đầu với 5 đôla, kẹp giấy, hay cái chai lọ và được thử thách là tạo ra càng nhiều giá trị càng tốt? Thật ra những điều này có liên quan rất lớn với nhau. Tất cả các ví dụ trên đều nhấn mạnh ý tưởng rằng sẽ rất có ích khi nhận ra được các vấn đề quanh chúng ta và không ngừng làm việc để giải quyết chúng bằng việc thách thức các giả định truyền thống.

Vấn đề ở khắp mọi nơi chờ đợi những ai sẵn sàng tìm ra các giải pháp mang tính sáng tạo. Điều này đòi hỏi óc quan sát nhạy bén, tinh thần làm việc đồng đội, khả năng thực hiện một kế hoạch, tâm lý sẵn sàng học hỏi từ thất bại, và kỹ năng giải quyết vấn đề một cách sáng tạo. Nhưng yêu cầu đầu tiên là cần có một thái độ rằng vấn đề có thể giải quyết được. Tôi đã tìm ra cho tôi và các học trò của mình, rằng khi bạn càng có kinh nghiệm trong việc giải quyết vấn đề thì bạn càng cảm thấy tự tin rằng bạn có thể tìm ra một giải pháp.

Cách đây không lâu tôi đến Scotland dạy trong một khóa học dài một tuần, được tổ chức bởi James Barlow ở Scottish Institute for Enterprise, cho

năm mươi sinh viên đại học trên khắp cả nước đang theo học nhiều chuyên ngành khác nhau, từ tội phạm học đến mỹ phẩm học. Đa số các sinh viên đều chưa từng trải nghiệm về kinh doanh. Vào đầu tuần, rất nhiều sinh viên đã hoàn toàn bị choáng ngợp với bài tập đầu tiên, yêu cầu họ phải tìm ra và bán một sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Vào 6 giờ chiều mỗi đội đều được trao số vốn khởi đầu là 50 bảng Anh và có tổng cộng 18 tiếng đồng hồ để hoàn thành dự án. Mục tiêu là mang họ ra khỏi nơi thoải mái và đi vào thế giới thực. Rất nhiều sinh viên nói với tôi rằng họ đã định về nhà. (Thật ra họ không cần phải nói với tôi điều đó vì vẻ mặt lo lắng của họ đã nói lên tất cả.) Nhưng tất cả họ đều mắc kẹt với nó và ngạc nhiên một cách thích thú với những gì họ đạt được. Một nhóm trở thành "những người bán dù trên đường", giúp đỡ những người bị kẹt trong những cơn mưa bất chợt. Nhóm khác thiết lập một quầy hẹn hò tốc độ ứng khẩu ở một quán rượu địa phương. Còn một nhóm khác thì bắt đầu một quầy đánh giày tạm thời ở một đường phố đông đúc.

Nhưng bài tập này chỉ bắt đầu cho sự trải nghiệm cuộc sống thực tế của họ. Trong suốt một tuần của khóa học họ đã trải qua nhiều thử thách bao gồm việc tìm đọc báo chí để nhận diện các vấn đề, động não để có được các giải pháp sáng tạo, thiết kế những hoạt động kinh doanh mới, gặp gỡ các khách hàng tiềm năng, quay phim quảng cáo, và đưa các ý tưởng của họ cho một ban quản lý gồm những nhà điều hành thành đạt. Và sau khi trải qua cả tuần đầy thử thách này, họ đã sẵn sàng để xông pha vào hầu như bất cứ thử thách nào.

Nổi bật trong mắt tôi là một đội gồm có ba cô gái, và họ đều mới lạ với tất cả các thử thách. Ban đầu họ rất bồn chồn lo lắng với bài tập đầu tiên. Nhưng đến cuối tuần thì họ đã nghĩ ra một ý tưởng tuyệt hảo được ban giám khảo tôn vinh và được các nhà đầu tư tài trợ vốn khởi đầu. Họ phát triển một dịch vụ "lưu động – tại nhà" để mặc thử áo ngực, vì họ quan sát thấy đa số phụ nữ đều thấy ngượng ngùng với quy trình này nên thường lựa chọn áo ngực không đúng kích cỡ. Đoạn phim quảng cáo của họ rất trang nhã và thuyết phục tất cả mọi người thấy rằng đây là một cơ hội thú vị.

Vào ngày cuối cùng của khóa học, một trong các cô gái đó nói với tôi: "Giờ đây em đã biết rằng không có gì là không thể làm được." Cùng với tất cả các sinh viên khác, cô gái đã có được phần thiết yếu các kỹ năng cần thiết để làm được những điều đáng kinh ngạc. Tất cả những gì chúng tôi trao cho họ là bằng chứng rõ ràng, cùng với đủ liều lượng cho phép, rằng họ cso thể biến những vấn đề quanh mình thành các cơ hội.

CHƯƠNG 3 – BIKINI HAY là CHẾT

Nhà tâm lý học nổi tiếng B.F.Skinner đã từng viết rằng tất cả các hành vi của con người đều có thể được xem là thích nghi với cá nhân mình, hay hệ gien, hoặc với toàn xã hội nói chung[13]. Tuy nhiên, ba lực lượng này thường bất đồng với nhau và gây nên căng thẳng cho con người.Các quy tắc do xã hội đặt ra tồn tại rất nhiều trong cuộc sống chúng ta, gồm có các điều luật của chính phủ, các cộng đồng tôn giáo, các chủ lao động, trường học, hàng xóm và gia đình chúng ta. Bởi vì những nhóm xã hội này dệt ra những luật lệ rõ ràng quanh chúng ta, nên ta thường cảm thấy mình ở trong những tình huống được thôi thúc phải phá vỡ chúng để thỏa mãn nhu cầu cá nhân của mình hoặc những nhu cầu của đồng loại chúng ta. Các quy tắc và chuẩn mực xã hội được tạo ra với ý muốn làm cho thế giới xung quanh ta có tổ chức hơn và dễ dự đoán hơn, và ngăn ngừa chúng ta làm hại nhau.

Nhưng khi nào một quy tắc thật sự chỉ là một gợi ý? Và khi nào thì các gợi ý lại biến thành các quy tắc? Hằng ngày người ta ra hiệu để chỉ cho chúng ta biết phải làm gì, các hướng dẫn bằng văn bản chỉ dẫn chúng ta cách cư xử, và các chỉ dẫn xã hội thúc đẩy chúng ta hành động trong các giới hạn cụ thể. Thực ra, chúng ta cũng tự đặt ra rất nhiều các quy tắc cho chính mình, phần lớn là do được người khác khuyến khích. Các quy tắc này trở nên gắn liền với bản thể của chúng ta trong suốt con đường đời của mình. Chúng ta vẽ nên các đường tưởng tượng xung quanh những gì chúng ta nghĩ mình có thể làm – các đường ranh giới đó thường giới hạn chúng ta nhiều hơn là những quy tắc chung xã hội đặt lên chúng ta. Chúng ta định nghĩa bản thân bằng nghề nghiệp, thu nhập, nơi chúng ta sống, xe chúng ta lái, học vấn, và thậm chí bằng cả lá số tử vi của mình. Mỗi định nghĩa này khóa chúng ta lại trong các giả định cụ thể chúng ta là ai và chúng ta có thể làm gì. Điều này làm tôi nhớ đến một câu nói nổi tiếng trong bộ phim *My Dinner with Andre* (Bữa ăn tối với Andre), nói rằng người New York "đóng vai trò của cả người canh giữ và tù nhân nên họ không còn có... khả năng ra khỏi nhà giam họ tạo ra, hay thậm chí xem nó là một nhà giam." Chúng ta luôn luôn tạo ra các nhà tù cho chính mình với các luật lệ mỗi chúng ta đặt ra cho mình, khóa mình vào các vai trò cụ thể và ra khỏi con đường vô tận của những điều khả thi. Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn thách thức những giả định cơ bản? Những kết quả (tốt và xấu) của việc thoát ra khỏi con đường đã được định sẵn là gì? Điều gì sẽ xảy ra với những người phá vỡ quy luật?

Larry Page, người đồng sáng lập ra Google, đã có một bài diễn thuyết

trong đó ông khuyến khích các khán giả thoát ra khỏi những nguyên tắc chỉ đạo được thiết lập sẵn bằng cách biết xem nhẹ một cách hợp lý những điều được cho là không thể[14]. Nghĩa là hãy suy nghĩ càng lớn càng tốt. Ông lưu ý rằng thường thì thực hiện những mục tiêu lớn còn dễ dàng hơn là những mục tiêu nhỏ. Những mục tiêu càng nhỏ thì cần những phương pháp càng cụ thể để đạt được. Còn với những mục tiêu lớn, thường sẽ có nhiều nguồn tài nguyên hơn cho bạn và có nhiều cách hơn để đạt được chúng. Đây là một khám phá thú vị. Hãy tưởng tượng bạn đang cố gắng đi từ San Francisco đến Kabul. Có rất nhiều con đường khác nhau để đi, nên bạn có thể trao cho mình thời gian và nguồn lực để đến đó, và bạn sẽ linh động được nếu mọi việc không diễn ra như dự tính. Nhưng nếu mục tiêu của bạn là đi qua thành phố, thì con đường khá rõ và bạn mong đợi nó sẽ là một chuyến đi nhanh. Nếu đường bị tăc vì lý do nào đó, bạn sẽ bị mắc kẹt và cảm thấy bực mình. Một trong những lý do làm cho Google thành công đến như vậy là nhờ sự sẵn lòng dùng một con đường linh hoạt để giải quyết các vấn đề khó khăn.

Linda Rottenberg là một ví dụ xuất sắc về một người không xem bất cứ vấn đề gì là quá lớn để giải quyết và sẵn sàng bứt phá khỏi mong đợi của người khác để đến những nơi mình muốn đến. Cô tin nếu những người khác nghĩ rằng ý tưởng của bạn thật điên rồ, thì chắc chắn bạn đang đi trên một con đường đúng. Mười một năm trước Linda sáng lập một tổ chức đặc biệt có tên là Endeavor[15]. Mục tiêu của họ là thúc đẩy việc lập nghiệp ở các nước đang phát triển. Có vận hành tổ chức Endeavor ngay sau khi tốt nghiệp từ trường Luật của đại học Yale, trong khi tay mình dường như không có gì hơn là một niềm đam mê kích thích sự phát triển kinh tế ở vùng khó khăn. Chẳng gì khiến Linda dừng bước trên con đường đạt được những mục tiêu đề ra, trong đó có cả việc lẽo đẽo theo chân những nhà lãnh đạo kinh tế có tầm ảnh hưởng lớn mà sự giúp đỡ của họ rất cần thiết cho cô.

Endeavor bắt đầu nỗ lực của mình ở Mỹ Latin và từ đó mở rộng sang các khu vực khác trên thế giới, trong đó có Thổ Nhĩ Kỳ và Nam Phi. Endeavor thực hiện một tiến trình tỉ mỉ để nhận diện những người có tiềm năng lớn để lập nghiệp, sau đó chọn lựa những người có ý tưởng xuất sắc và lòng nhiệt huyết để thực hiện kế hoạch của họ và trao cho họ những nguồn tài nguyên cần thiết để thành công. Tổ chức này không trao tiền cho những người lập nghiệp, mà giới thiệu họ tới những người trong cùng lĩnh vực để được hướng dẫn. Họ cũng được trang bị các chương trình giáo dục lớn, và có cơ hội gặp những doanh nghiệp khác trong vùng, những người cũng đã lèo lái trên con đường quanh co của mình trước đây. Khi đã thành công, họ trở thành những tấm gương sáng, tạo ra nghề nghiệp cho người dân ở các cộng đồng địa phương, và thậm chí trao lại cho Endeavor những thế hệ doanh nhân tương

lai hữu ích.

Một ví dụ tạo nên nhiều cảm hứng là của một doanh nhân Endeavor ở Brazil, Leila Velez. Leila sống trong khu ổ chuột trên những ngọn đồi nhìn ra Rio de Janeiro, thường được biết đến với tên gọi favelas. Kế sinh nhai của cô là nguồn thu thập chỉ vừa đủ sống từ việc đi lau nhà cho người khác. Tuy nhiên cô ấy có một ý tưởng rằng có rất nhiều phụ nữ ở Brazil thật sự muốn có tóc mềm và ít quăn hơn. Cùng với chị dâu Heloisa Assis, Leila đã phát minh ra một sản phẩm có thể biến tóc xoăn thành tóc gợn sóng. Sản phẩm này đã phải trải qua nhiều năm trời thử nghiệm va gặp phải nhiều thất bại to lớn trong suốt quá trình đó. Nhưng khi đã tìm ra được giải pháp, Leila mở một tiệm uốn tóc ở Rio. Việc kinh doanh của cô phát đạt và Leila có một giấc mơ tạo lập một franchise. Endeavor đã đến và giúp cô thực hiện được ước mơ của mình. Doanh nghiệp ngày có tên là Beleza Natural hiện nay đã tạo công ăn việc làm cho một ngàn người và có doanh thu mỗi năm lên đến hàng triệu.

Đây chỉ là một trong hàm trăm câu chuyện thành công từ Endeavor. Tôi đã tham dự hội thảo một năm hai lần của tổ chức Endeavor hai năm trước và thực sự choán ngợp trước không khí tràn đầy nhiệt huyết trong khán phòng. Mỗi doanh nhân đều mang ơn Endeavor đã cung cấp cho họ những công cụ cần thiết để lập nghiệp cũng như nguồn cảm hứng để thành công. Điều này sẽ không bao giờ xảy ra nếu Linda đã nghe lời những người nói với cô ấy rằng các ý tưởng của cô là điên rồ.

*

* *

Một trong những trở ngại lớn nhất của việc thực hiện "những điều bất khả thi" là nhiều người khác thường nói với bạn ngay rằng những việc đó không thể đạt được. Người ta có thể cho rằng rất khó để tiến đến thực hiện một vấn đề lớn. Nhưng một khi bạn đã quyết định làm điều đó, việc bứt phá khỏi những cách tiếp cận vấn đề truyền thống để giải quyết nó cũng khó không kém. Đây là một ví dụ khác cho thấy sự hữu ích của việc phá vỡ một số quy tắc. Bài tập tiếp theo buộc mọi người làm điều này theo một cách rất đáng ngạc nhiên. Đầu tiên hãy nêu ra một vấn đề liên quan đến một nhóm cụ thể nào đó. Ví dụ, nếu đó là nhóm gồm các nhà quản trị trong ngành kinh doanh dịch vụ tiện ích thì chủ đề có thể là phương thức làm cho các công ty tiết kiệm năng lượng. Nếu đó là nhóm về sân khấu thì vấn đề có thể là làm sao để thu hút được lượng khán giả nhiều hơn. Còn nếu với nhóm sinh viên kinh doanh thì thử thách có thể là việc tìm ra một ý tưởng kinh doanh mới và độc đáo. Bây giờ hãy chia từng nhóm ra thành các đội nhỏ và yêu cầu mỗi đội tìm ra ý tưởng hay nhất và ý tưởng dở nhất để giải quyết vấn đề đã được

đặt ra[16]. "Ý tưởng hay nhất là những gì mỗi đội nghĩ sẽ giải quyết được vấn đề một cách xuất sắc. Còn ý tưởng dở nhất sẽ là ý tưởng không hiệu quả, không có lợi nhuận, họ viết từng ý tưởng lên một mảnh giấy riêng, một mảnh đặt tên HAY NHẤT và một mảnh sẽ có tên DỞ NHẤT. Khi cho làm bài tập này, tôi yêu cầu những người tham gia cũng chuyển cho tôi, và tôi xé vụn các ý tưởng HAY NHẤT. Sau quãng thời gian tập trung hết mình để tạo ra những ý tưởng tuyệt vời đó, họ cảm thấy vừa ngạc nhiên vừa phật ý với hành động của tôi.

Sau đó tôi bắt đầu phân phát lại các ý tưởng DỞ NHẤT. Giờ thì mỗi đội cầm trong tay một ý tưởng mà một đội khác nghĩ rằng rất tệ. Họ được yêu cầu phải chuyển ý tưởng dở này một ý tưởng kiệt xuất. Họ xem ý tưởng tồi tệ được chuyển qua cho mình và nhanh chóng nhận ra nó thật sự chẳng tệ chút nào. Thực ra họ lại thường nghĩ rằng chúng rất tuyệt. Cứ sau vài giây là có ai đó lại nói: "Ê, ý tưởng này khá đấy!"

Khi bài tập này được thực hiện ở một công ty dịch vụ tiện ích, một trong những "ý tưởng dở nhất" để tiết kiệm năng lượng là đưa cho mỗi nhân viên một chỉ tiêu về lượng năng lượng họ có thể sử dụng được cho phép. Họ đã nghĩ rằng ý tưởng này khá là ngốc nghếch. Tuy nhiên, đội nhận được ý tưởng này lại biến nó trở thành một ý tưởng đáng được quan tâm, trong đó các nhân viên được trao cho một chỉ tiêu về mức năng lượng mình được phép sử dụng. Nếu họ sử dụng ít hơn thì sẽ lấy lại được tiền, còn nếu sử dụng vượt mức thì bị phạt thêm tiền. Hơn thế nữa, họ còn có thể bán tín dụng năng lượng cho các đồng nghiệp của mình, tạo cho họ sự khích lệ còn lớn hơn nữa để tiết kiệm điện.

Tôi cũng tiến hành bài tập này với các nhân viên phụ trách thực hiện các sự kiện nghệ thuật ở trường Stanford. Với nhiệm vụ thu hút được càng nhiều khán giả càng tốt, một trong các đội này đã nghĩ ra ý tưởng "tồi tệ" là thực hiện một cuộc thi tài năng của các nhân viên. Điều này có vẻ hoàn toàn trái ngược với những gì họ đang làm hiện tại – mang đến đây các tài năng hàng đầu từ khắp nơi trên thế giới. Đội kế tiếp đã đảo ngược hoàn toàn ý tưởng này. Họ nhìn nhận nó một cách sâu sắc hơn và đưa ra một cuộc gây quỹ lớn, nơi mà các Khoa và nhân viên trong toàn trường sẽ trình diễn các tài năng đa dạng của mình. Điều này rất có khả năng sẽ thu hút rất nhiều người đến dù họ thường không tham dự các sự kiện nghệ thuật biểu diễn, đồng thời giúp xây dựng nhận thức về các chương trình khác của họ.

Khi thử thách là tìm ra ý tưởng kinh doanh tồi tệ nhất thì các đề xuất là vô hạn. Một nhóm đề xuất bán các bộ áo tắm hai mảnh (bikini) ở Nam Cực, một nhóm khác gợi ý mở một gian hàng bán sushi gián, còn một nhóm nữa thì đưa ra ý xây dựng một viện bảo tàng về đột quị. Trong mỗi trường hợp

trên, các ý tưởng dở này được chuyển thành những ý kiến khá thú vị đáng để suy nghĩ. Chẳng hạn, nhóm phải thực hiện ý tưởng bán bikini ở Nam Cực tạo ra câu khẩu hiệu "Bikini hay là chết". Ý tưởng của họ là mang những người muốn có thân hình cân đối lên một chuyến hành trình đến Nam Cực. Đến cuối chặng hành trình, họ phải mặc vào vừa vặn các bộ bikini của mình. Còn nhóm bị buộc phải bán sushi gián thì nghĩ ra là một nhà hàng tên là La Cucaracha bán mọi loại sushi lạ lùng sử dụng những nguyên liệu không truyền thống nhưng giàu dưỡng chất và hướng đến các khách hàng mạo hiểm. Và nhóm được giao thử thách mở một viện bảo tàng đột quỵ đã sử dụng ý tưởng này là khởi điểm để xây dựng một viện bảo tàng cống hiến toàn bộ cho sức khỏe và y tế phòng ngừa. Tất cả các nhóm đều nghĩ ra những tên gọi, khẩu hiệu, và phim quảng cáo hấp dẫn cho các ý tưởng kinh doanh này.

Bài tập này là một cách tuyệt vời để mở rộngt ầm nhìn của bạn về giải pháp cho các vấn đề. Nó chứng minh rằng hầu hết các ý tưởng, dù thoạt nghe có vẻ ngớ ngẩn hay ngốc nghếch thế nào đi chăng nữa, ít nhất vẫn mang trong mình một hạt giống tiềm năng. Nó cũng cho thấy quan niệm về việc đánh giá ý tưởng hay hay dở không hoàn toàn chắc chắc, và chứng tỏ rằng với một khung nhận thức đúng đắn bạn có thể tìm được thứ có giá trị từ hầu hết các vấn đề hay tình huống. Chẳng hạn, ngay cả khi bạn không thực hiện chuyến thám hiểm Nam Cực có tên "Bikini hay là chết", đây vẫn là điểm khởi đầu cho các ý tưởng có thể thực tế hơn.

*

* *

John Stiggelbout, một người bạn cũ của tôi, đã làm cho mọi người nghĩ hoàn toàn khác về một ý tưởng hay khi anh nộp hồ sơ xin học sau đại học. Anh đã làm điều mà bất kỳ người bình thường nào cũng cho rằng đó là một ý tưởng tồi tệ. Nhưng cuối cùng nó lại trở nên một thứ giơi cảm hứng. Anh quyết định ở phút chót rằng anh muốn vào học trường kinh doanh. Vì đã trễ hạn, anh chọn một cách độc đáo làm cho hồ sơ xin nhập học của mình nổi bật so với các đơn khác. Thay vì khoe ra những thành tích ấn tượng của mình, anh thêm vào hồ sơ xin nhập học thông thường của mình một lá thư viết bởi một cựu giáo sư tự xưng là bạn thân nhất và là bạn tù của John. Lá thư này mô tả John ở những khía cạnh kỳ lạ nhất mà bất kỳ hội đồng xem xét nhập học nào từng biết, trong đó có khả năng mở một lọ đựng thực phẩm bằng tiếng ợ của mình. Thay vì loại John ra khỏi cuộc lựa chọn, văn phòng xét nhập học cực kỳ tò mò muốn gặp John nên họ mời John vào trường. John cũng rất tốt bụng tìm lại lá thư này cho chúng ta đọc.

Tôi gặp John Stiggelbout khi cùng đi trên xe buýt Greyhound. Chắc hẳn lúc đó cậu ấy đã bất tỉnh trên sàn ở sau xe. Tôi thấy cậu ấy gần như một

chiếc cốc Styrofoam và chiếc giấy gói kẹo, xung quanh toàn là các mẩu thuốc lá, và cầm một chai MD 20/20 rỗng. Tôi là bạn thân nhất của cậu ấy. Và sau khi bị bắt trong khi cướp cửa hàng 7/11 thì chúng tôi trở thành bạn tù.

Sau một bữa ăn thịnh soạn ở Salvation Army, chúng tôi từng đến một buổi lễ Phúc âm nơi cả hai đã cố gắng cua cùng một cô gái. (Cậu ấy rất khá trong việc chấp nhận thất bại và bị chế nhạo; rõ ràng đây là một người từng trải.)

Cậu ta có các phẩm chất ấn tượng mà bất kỳ chương trình Junior Achievement Company hay một hiệu giặt gia đình cũng có thể sử dụng tốt. Cậu ấy che hàm răng màu vàng của mình khi ngáp, mở cửa sổ khi nhổ nước bọt. Cậu ta có thể huýt sáo to bằng cách sử dụng các ngón tay, và có thể làm bể một lọ thủy tinh đựng thực phẩm bằng tiếng ợ của mình. Cậu ta chỉ tắm có một lần mỗi tháng và lúc nào sử dụng được xà phòng thì cậu ta đều sử dụng.

Cậu ta cần một nơi ở để không phải ngủ trong nhà vệ sinh ở trạm xe buýt. Cậu ta cần tìm một việc làm ở một công ty lớn nơi họ sẽ không sa thải cậu ngay ngày đầu tiên đi làm vì thói quen nghiện rượu và sự ham hố các giống chim lạ.

Bất cứ ai có lòng ham hố các giống chim lạ đều vừa nguyên tắc vừa độc lập khỏi suy nghĩ. Thật ra cậu ấy quá độc lập khỏi suy nghĩ đến mức chẳng có suy nghĩ gì. Anh chàng này sẽ làm bất cứ thứ gì để được nhậu, thậm chí đi làm việc.

Giờ thì Stiggs đã ra khỏi tù, nên tôi chắc rằng sĩ quan tha tù cho cậu ấy cũng chẳng nề hà gì nếu trường đại học có thể trông chừng cậu một chút. Cậu ấy là thủ lĩnh xuất sắc của băng mô tô Hells Angels (Các thiên thần địa ngục), và tất cả những chàng trai tôi quen biết đều nghĩ rằng cậu ấy sẽ là địa ngục của giới nhân viên văn phòng.

Trong tất cả những kẻ tôi từng thấy nằm bất tỉnh trên sàn xe buýt, đây là anh chàng tốt nhất.

Ấn tượng chung của tôi về anh chàng này là cậu ta chẳng tốt bằng những gì tôi đã nói. Hãy thả tôi ra khỏi tù để tôi có thể đến Chicago thay cho cậu ấy.

Buford T. Morton, Inmate #335342

Walla Walla Federal Penitentiary

Walla Walla, Washington

Khi John đến phỏng vấn, mọi người trong văn phòng đều lẻn ra khỏi phòng mình để được xem là người đã nộp một cái hồ sơ xin học điên điên.

Anh ấy rất lịch sự và điềm đạm trong suốt cuộc phỏng vấn, và đã được nhận vào học.

Quan niệm không có ý tưởng nào là dở là một dấu hiệu tốt cho việc động não suy nghĩ. Trong quá trình động não, việc nói rõ quan niệm này là rất quan trọng. Bạn cần phải thoát ra khỏi suy nghĩ thông thường rằng các ý tưởng có tính khả thi mới là có giá trị. Khi khuyến khích mọi người có những ý tưởng lạ kỳ, bạn phổ biến khuynh hướng chuẩn bị kỹ các ý tưởng của mình trước khi chia sẻ chúng. Đôi khi các ý tưởng có vẻ điên rồ nhất và dường như không có tính khả thi mới được đưa ra rốt cuộc lại trở nên thú vị nhất. Ban đầu chúng có thể không thực hiện được, nhưng với sự chỉnh sửa đoi chút chúng có thể trở thành những giải pháp tuyệt hảo có tính khả thi trên thực tế.

Cần phải có nhiều kỹ năng và sự rèn luyện để quá trình động não trở nên có hiệu quả. Quan trọng nhất là phải đặt ra những nguyên tắc nền tảng ngay từ đầu và luôn củng cố chúng. Tom Kelly, tổng giám đốc hãng thiết kế IDEO và là anh của David Kelly, đã viết cuốn sách *The Art of Innovation* (Tạm dịch: Nghệ thuật sáng tạo) trong đó có mô tả các nguyên tắc động não ở công ty mình. Một trong những nguyên tắc quan trọng nhất là phát triển và mở rộng trên cơ sở những ý tưởng của người khác. Với cách tiếp cận này, ở cuối một buổi động não có hiệu quả, sẽ có rất nhiều người cảm thấy họ đã tạo ra hoặc đóng góp cho những ý tưởng hay nhất tổng hợp được từ buổi làm việc. Và bởi vì tất cả mọi người đều có cơ hội tham gia và chứng kiến sự hình thành và phát triển của các ý tưởng, họ sẽ dễ dàng cùng thống nhất ủng hộ cho các ý tưởng khi tiến đến quá trình thực hiện.

Nếu bạn đã từng tham gia vào các buổi họp động não, chắc hẳn bạn cũng biết không phải lúc nào chúng cũng diễn ra như vậy. Thật khó để tránh khỏi khuynh hướng tự nhiên của mỗi người muốn nắm giữ riêng cho mình quyền sở hữu của các ý tưởng mình đưa ra,và cũng rất khó để kêu gọi những người tham gia phát triển ý trên cơ sở những đề xuất của người khác. Tác giả của cuốn *Improv Wisdom* (Tạm dịch: Cải thiện trí khôn), Patricia Ryan Madson, đã tạo ra một bài tập khởi động tuyệt vời mang đến cho cuộc sống hai quan điểm này: không có ý tưởng nào là dở và hãy xây dựng từ ý tưởng của những người khác. Bạn hãy chia một nhóm thành các cặp đôi. Mội người cố gắng lập kế hoạch cho một bữa tiệc và đề xuất với người kia. Người kia không đồng tình với bất kỳ ý tưởng nào và phải nói ra một lý do tại sao ý tưởng đó sẽ không thực hiện được. Ví dụ, người đầu tiên có thể nói: “Chúng ta hãy lập kế hoạch cho một bữa tiệc vào tối thứ Bảy nhé.” Và người thứ hai sẽ nói: “Không được đâu, tôi phải gội đầu rồi.” Cuộc trò chuyện cứ tiếp diễn như thế trong vòng vài phút, đến lúc người thứ nhất càng ngày càng bực mình thì cô ấy hay anh ấy sẽ cố gắng nghĩ ra bất cứ ý tưởng nào có thể làm người thứ

hai đồng ý. Sau đó đến lượt người thứ hai đổi vai và trở thành người lập kế hoạch cho buổi tiệc. Người thứ nhất bây giờ phải chấp thuận mọi ý kiến và phải xây dựng dựa vào các ý tưởng đó. Ví dụ: "Chúng ta hãy lập kế hoạch cho một bữa tiệc vào tối thứ Bảy nhé." Câu trả lời có thể là: "Ừ, tôi sẽ mang bánh đến nhé." Cuộc trò chuyện tiếp diễn và các ý tưởng có thể đi xa hơn. Chẳng hạn buổi tiệc có khả năng sẽ diễn ra dưới nước hoặc trên một hành tinh khác, và có thể gồm nhiều loại món ăn và các thú tiêu khiển lạ lùng. Nguồn sinh lực trong phòng tăng lên, bầu không khí tràn đầy nhiệt huyết, và một số lượng khổng lồ các ý tưởng được tạo ra.

Đây là nguồn sinh lực nên hiện diện trong suốt một buổi động não có hiệu quả. Đương nhiên là ở một thời điểm nào đó bạn cần phải quyết định được cái gì là khả thi, nhưng điều đó không nên xảy ra trong giai đoạn "hình thành ý tưởng". Động não là bứt phá khỏi những cách tiếp cận thông thường trong việc giải quyết một vấn đề. Bạn nên tự do lật ngược các ý tưởng, đưa chúng từ trong ra ngoài, và hành động bừa bãi khác thường. Ở giai đoạn cuối của buổi động não bạn sẽ thấy ngạc nhiên bởi hàng loạt các ý tưởng được hình thành. Và trong hầu hết các trường hợp, ít nhất một vài trong số chúng sẽ là hạt giống cho những cơ hội to lớn đang chín muồi cho những khám phá xa hơn.

Một điều rất quan trọng cần ghi nhớ là sự hình thành ý tưởng bao gồm sự khám phá bối cảnh của các khả năng. Chẳng tốn kém chút nào khi tạo ra những ý tưởng lạ lùng, và không cần phải bó buộc mình vào bất cứ ý tưởng nào trong số chúng. Mục tiêu là nhằm phá vỡ các luật lệ bằng cách hình dung ra một thế giới nơi các quy luật của tự nhiên rất khác và những giới hạn đều bị triệt tiêu. Khi hoàn tất giai đoạn này thì đã đến lúc chuyển sang giai đoạn "khai thác". Ở đây bạn sẽ lựa chọn một số ý tưởng để khám phá sâu hơn. Đến lúc đó bạn có thể nhìn nhận các ý tưởng dưới ánh mắt phê bình, đánh giá.

*

* *

Sự phá vỡ quy luật có thể xảy ra ở khắp các phòng ban của mỗi tổ chức và trong mọi tiến trình. Một ví dụ điển hình là Cooliris, một công ty còn non trẻ đã sáng lập một trình duyệt Web kiểu mới. Về cơ bản, Cooliris biến các trang web phẳng truyền thống chúng ta thấy trên mạng thành một bức tường bac hiều, làm cho việc lướt web nhanh chóng và dễ sử dụng hơn. Các hình ảnh hiện ra ngay trước mắt bạn, làm bạn cảm thấy như thể mình đang lướt qua một phòng tranh.

Hai sinh viên trường Stanford, Josh Schwazapel và Austin Shoemaker, đã cùng sáng lập Cooliris với Souyanja Bhumkar, một doanh nhân dày dạn

kinh nghiệm của mình, được một quỹ nhỏ để bắt đầu việc kinh doanh của mình, nhưng họ đã gặp nhiều khó khăn khi tuyển mộ nhân sự cho công ty. Đó là một vấn đề lớn. Họ biết rằng sẽ khó có thể đạt được các mục tiêu to lớn trong phát triển sản phẩm của mình nếu không tìm được hàng chục nhân tài cho công ty. Vậy nên họ phải làm được điều đó bằng một cách khác.

Josh nhận nhiệm vụ phụ trách bộ phận nhân sự. Anh đã bắt đầu với hàng loạt các phương thức tuyển mộ nhân sự thông thường, như đăng tuyển việc làm trên các bảng thông báo việc làm và rao vặt trên mạng, quảng cáo trên các mạng xã hội như LinkedIn và Facebook, và thậm chí thuê cả những nhân viên săn đầu người chuyên nghiệp. Nhưng tất cả đều không mang đến kết quả khả quan nào. Vì thế họ đã quyết định nhìn nhận toàn bộ vấn đề chiêu mộ nhân sự một cách khác đi, và thoát khỏi những cách tiếp cận truyền thống. Thay vì cố gắng thuyết phục những người trẻ tuổi tài năng gia nhập công ty, họ quyết định tập trung vào việc làm cho Cooliris trở thành một nơi thực sự hấp dẫn để làm việc đến mức các sinh viên sẽ nài nỉ để được vào làm. Họ muốn nó trở thành "bữa tiệc" cuốn hút nhất ở thành phố. Họ tổ chức các sự kiện đặc biệt cho sinh viên, làm cho gian hàng của mình luôn độc đáo nhất ở các hội chợ việc làm, hoàn thành những bản giới thiệu hấp dẫn về sản phẩm của mình trên các màn hình plasma lớn, và phát những chiếc kính râm đời mới cho tất cả những ai ghé thăm gian hàng của mình.

Họ cũng thuê hai sinh viên trường Stanford, Jonah Greenberg và Matt Wahl, làm thực tập sinh. Nhiệm vụ của hai sinh viên này là phổ biến từ Cooliris khắp trường Stranford, và tìm ra những sinh viên tốt nhất họ có thể, không phụ thuộc vào độ tuổi hay ngành học. Jonah và Matt được biết đến nhiều và có quan hệ rộng rãi, nên họ dễ dàng tận dụng vòng tròn các quan hệ xã hội của mình để phổ biến từ Cooliris. Họ làm cho Cooliris trở thành nơi tuyệt vời để làm việc, và cuối cùng Cooliris đã thực sự trở thành một ước muốn của các sinh viên.

Giờ thì Cooliris tràn ngập các hồ sơ xin việc, vậy họ đã quyết định lựa chọn các sinh viên nào vào làm? Thay vì đi qua một tiến trình chọn lọc hồ sơ cặn kẽ, họ quyết định không quyết định gì cả. Họ thuê hầu hết tất cả mọi người làm thực tập sinh. Điều này trao cho họ cơ hội để thấy từng cá nhân làm việc, và tạo điều kiện cho các sinh viên trải nghiệm trong môi trường của công ty. Từ đó, không chỉ Cooliris có cơ hội kiểm tra năng lực của các sinh viên thực tập, mà các sinh viên còn trở nên quá hào hứng về các sản phẩm đến nỗi họ trở thành người quảng bá cho cả các sản phẩm và công ty, mang bạn bè của họ đến thực tập cũng như làm khách hàng của công ty. Điều đó giúp tuyển mộ nhân tài và tạo dựng đà phát triển cho việc kinh doanh của công ty.

Giờ đây Coolliris đang làm ăn thành công và họ vẫn tiếp tục bứt phá khỏi

các quy tắc. Họ hủy bỏ sự phân cấp giữa các thực tập sinh và các nhân viên chính thức. Họ trao cho các thực tập sinh và các nhân viên chính thức. Họ trao cho các thực tập sinh những dự án lớn và phải chịu toàn bộ trách nhiệm về các kết quả. Dĩ nhiên vẫn có sự giám sát, nhưng các thực tập sinh rõ ràng được quyền đưa ra các quyết định quan trọng. Ví dụ mục tiêu có thể là gia tăng số lượng các trang web được Cooliris hỗ trợ thực hiện. Các thực tập sinh không được bảo phải làm gì mà mỗi người đều được khuyến khích tự thực hiện dự án của mình. Bằng cách này họ có thể dễ dàng thấy được mỗi cá nhân có thể làm được điều gì và thưởng cho những ai làm việc xuất sắc.

Nhưng họ không dừng lại ở đó. Họ cũng nhận ra rằng cách tốt nhất để tìm ra những người phù hợp nhất cho công ty là phải trực tiếp thấy được họ làm việc. Để làm được điều đó, họ mời hàng trăm sinh viên đến để thử sản phẩm với vai trò khách hàng. Đây là hoạt động thông thường để đánh giá các tính năng mới của dự án. Trong suốt quá trình tiếp xúc với mỗi người tham gia thử nghiệm sản phẩm, họ có thể thấy được cách suy nghĩ của từng người và sự nhiệt tình của họ đối với sản phẩm, và cuối cùng để nhận ra các sinh viên nào phù hợp nhất với công ty. Ít ra là họ có được phản hồi hữu ích từ khách hàng, còn tốt nhất là họ tìm được một nhân viên mới.

Có thể bạn sẽ nghĩ rằng đối với một cá nhân hay một công ty nhỏ mới thành lập thì việc thách thức các phương thức truyền thống và phá vỡ những quy tắc thì dễ dàng hơn. Nhưng thật ra bạn cũng có thể bứt phá khỏi những quy tắc gây cản trở từ bên trong một công ty lớn. Một cựu sinh viên của tôi, Tricia Lee, đã kể với tôi về sự ra đời của Zune ở Microsoft. Được thiết kế để cạnh tranh với iPod của hãng Apple nên sản phẩm này được thực hiện theo một kế hoạch phát triển nghiêm ngặt. Đến khoảng nửa thời gian thực hiện dự án, một điều hiện ra rõ ràng là họ sẽ không thực hiện được mục tiêu to tát của mình. Phần mềm này còn chưa hoàn thành được một nửa, và ở thời điểm đó nó sẽ tốn nhiều thời gian hơn dự tính để hoàn thành. Nhằm giải quyết vấn đề này, một trong những nhóm nhỏ của dự án tách mình ra khỏi đội dự án và làm việc cật lực. Họ hoàn tất một mảng quan trọng của mã phần mềm, làm cho dự án quay lại hướng đi đúng, khích lệ tinh thần làm việc của mọi người, và giúp sản phẩm hoàn thành đúng tiến độ.

Các công ty như Microsoft sắp xếp các tiến trình làm việc leo thang, có nghĩa là họ phải làm việc trong các nhóm lớn xuyên suốt cả tổ chức khổng lồ này. Nhưng đôi khi các tiến trình leo thang này không hẳn là luôn có hiệu quả. Khi có một cuộc thực tập chữa cháy và vấn đề phải được giải quyết nhanh chóng, như với Tricia và đội dự án Zune ở Microsoft, thì các công ty phải bứt phá khỏi bộ máy hành chính thông thường. Trên thực tế, rất nhiều công ty quyết định thành lập các dự án nghiên cứu và phát triển chỉ để làm điều này: họ kéo một nhóm ra khỏi công việc thường ngày, cho phép họ phá

vỡ các quy tắc, và giải phóng họ ra khỏi lối suy nghĩ thông thường để họ có thể nghĩ và làm việc khác đi.

Các quy tắc thường được tạo ra để bị phá vỡ. Ý tưởng này được thể hiện trong câu nói chúng ta thường sử dụng: "Đừng yêu cầu sự cho phép, nhưng hãy van nài sự tha thứ." Đa số các quy tắc được đặt ra như mẫu số chung thấp nhất để chắc chắn rằng những ai không có một gợi ý nào về những gì cần phải làm vẫn luôn giữ mình trong các ranh giới. Nếu bạn hỏi ai đó cách làm một bộ phim, thành lập một công ty, đi học cao học, hay muốn vào làm ở văn phòng chính trị thì bạn sẽ thường có được một công thức dài, trong đó có việc tăng cường tìm kiếm càng nhiều sự hỗ trợ càng tốt từ những người đã làm việc trong các lĩnh vực này.

Số đông mọi người chọn cách làm theo các quy tắc này... còn những người khác thì không. Điều quan trọng cần nhớ là vẫn thường có những cách sáng tạo để đi vòng qua các quy tắc, nhảy qua các rào chắn truyền thống, và đạt đến mục tiêu của mình bằng một con đường khác. Khi đa số mọi người đợi trong một hàng dài bất tận các phương tiện giao thông trên đường chính đi tới quốc lộ, thì có những người mạo hiểm hơn cố gắng tìm một con đường khác để đến đích của họ nhanh hơn. Đương nhiên một số quy tắc được tạo ra để bảo vệ sự an toàn của chúng ta, để giữ gìn trật tự, và để tạo ra một quy trình phục vụ cho phần lớn mọi người. Nhưng việc đặt nghi vấn về các quy tắc trên suốt con đường chúng ta đi cũng có giá trị của nó. Đôi khi các con đường vòng qua những quy tắc có thể đưa bạn đến mục tiêu của mình ngay cả khi các con đường truyền thống dường như bị tắc nghẽn.

Linda Rottenberg, người sáng lập tổ chức Endeavor, đã kể với tôi về một cuộc trò chuyện của hai sinh viên học làm phi công về những gì họ đã học được từ các giáo viên của mình. Phi công thứ nhất nói: "Tôi học được một ngàn quy tắc lái máy bay." Còn phi công thứ hai nói: "Tôi chỉ học được ba quy tắc." Phi công thứ nhất có vẻ hài lòng vì nghĩ rằng mình được học nhiều thứ và có nhiều lựa chọn hơn bạn. Nhưng người bạn nói: "Thầy tôi chỉ nói với tôi về ba điều tôi không bao giờ nên làm, còn những điều còn lại thì tùy ở tôi thôi." Câu chuyện này nhấn mạnh ý tưởng rằng tốt hơn chỉ nên biết một số ít thứ thật sự trái với các quy tắc hơn là tập trung vào quá nhiều thứ bạn nghĩ mình nên làm. Đây cũng là lời nhắc nhở về sự khác nhau giữa các quy tắc và những gợi ý. Một khi bạn bớt dần những gợi ý ra khỏi tư tưởng của mình, thường bạn sẽ thấy có ít quy tắc hơn bạn nghĩ. Đây là cách Linda lãnh đạo Endeavor: mỗi doanh nghiệp được cho biết về ba điều họ không được làm – phần còn lại thì tùy ở họ.

Một cách khác để phá vỡ các quy tắc là bứt phá khỏi những điều bạn thường mong đợi ở chính mình và những gì người khác mong đợi ở bạn.

Armen Berjikly, một chuyên gia máy tính, luôn mong rằng sự nghiệp của đời mình là làm việc cho một công ty công nghệ cao. Ông học cử nhân công nghệ thông tin và học cao học ngành khoa học quản lý. Sau khi ra trường, ông làm giám đốc sản xuất tại công ty Echelon. Mọi thứ đều diễn ra tốt đẹp với ông, ông được nể trọng trong công ty, và con đường của ông đã hiện ra rõ ràng. Tuy nhiên, một người bạn thân của ông mắc phải bệnh da xơ cứng. Quá xúc động với căn bệnh của bạn, ông muốn làm tất cả những gì mình có thể để giúp cô ấy. Trong thời gian rảnh sau khi đi làm về và vào những ngày cuối tuần, ông đã xây dựng một trang web có tên "This Is MS" (Đây là bệnh da xơ cứng – multiple sclerosis). Trang web này cung cấp các thông tin hữu ích về bệnh đa xơ cứng và cách chữa trị, đồng thời tạo ra một diễn đàn để những người mắc bệnh này chia sẻ kinh nghiệm của họ. Trang web này nhanh chóng có sức thu hút mãnh liệt vì những người tham quan trang web đều khao khát kể câu chuyện của mình. Armen nhận ra ông đã đánh trúng tâm lý của nhiều người. Ông quyết định xây dựng một trang web lớn hơn nữa cho phép bất cứ ai cũng chia sẻ được kinh nghiệm của mình một cách ẩn danh.

Trang web mới này có tên là *The Experience Project* (Dự án Trải nghiệm), nhanh chóng thu hút được nhiều người khao khát chia sẻ các trải nghiệm của mình với căn bệnh này. Và cũng từ đó Armen phải có một quyết định khó khăn: Ông nên tiếp tục giữ công việc ổn định với mức lương đáng tin cậy của mình và một con đường sự nghiệp rõ ràng, hay là nhảy vào nơi không biết trước bằng cách quyết định dành toàn bộ thời gian cho Dự án Trải nghiệm?

Sau khi cân nhắc kỹ lưỡng, Armen quyết định phá vỡ tất cả những kỳ vọng của gia đình và của chính mình về sự nghiệp của ông để theo đuổi công việc này. Đó quả là một lựa chọn cực kỳ khó khăn. Nhưng đến tận bây giờ khi vài năm đã trôi qua, Armen vẫn không hối tiếc về quyết định của mình dù chỉ một lần. Công việc này thật khó khăn, nhưng phần thử thách nhất chính là việc ông đã quyết định hoàn toàn đổi mới chính mình.[17]

Bây giờ chúng ta hãy ra khỏi thế giới công nghệ cao và xem bạn có thể phá vỡ các quy tắc bằng cách nào để tạo ra những điều có giá trị lớn lao ở một lĩnh vực hoàn toàn khác. Trong một vài năm gần đây đã xuất hiện sự quan tâm ngày càng tăng về những nhà hàng có cách nhìn hoàn toàn mới về thức ăn, nấu nướng, và bữa ăn. Thay vì sử dụng các kỹ thuật nấu nướng truyền thống, rất nhiều đầu bếp dã thử nghiệm "ẩm thực phân tử". Thuật ngữ này dùng để chỉ việc mở rộng các giới hạn trong nấu ăn theo tất cả các hướng không phổ biến. Các nhà hàng này sử dụng thiết bị và vật liệu như trong các phòng thí nghiệm và kích thích các giác quan của bạn theo những

cách lạ lùng. Tại nhà hàng Moto ở Chicago[18], nhà bếp chất đầy bong bóng, ống tiêm, đá khô, và mục tiêu là để tạo ra những món ăn trông khá sốc nhưng lại rất ngon. Họ có một "thực đơn ngon", nghĩa là bạn có thể ăn luôn cả cái thực đơn, ví dụ thực đơn có mùi vị như chiếc sandwich panini Ý. Moto nỗ lực phá vỡ các quy tắc trong từng món ăn của mình, từ việc "giao hàng" đến bàn ăn của khách món ăn trông như đậu phộng đóng gói trong các gói hàng FedEx, đến việc làm món tráng miệng giống bánh khoai tây rán nhưng thật ra chúng được làm từ socola, xoài cắt vụn đông lạnh, và bánh kem phô mai. Bằng cách biến hóa các món ăn thành những hình dáng và khuôn mẫu khác nhau, Moto muốn đẩy lùi những ranh giới mà người ta thường hình dung về hình thức và mùi vị của thức ăn. Một trong những đầu bếp của họ, Ben Roche, cho biết mục tiêu của họ là tạo ra một rạp xiếc cho các giác quan của bạn thưởng thức. Họ thách thức mọi quan niệm truyền thống về cách chuẩn bị và trình bày món ăn, phát triển các kỹ thuật nấu nướng mới toanh, và thậm chí thiết kế các dụng cụ làm theo ý khách hàng để thưởng thức món ăn. Đây là một minh chứng rõ ràng rằng trong bất kỳ lĩnh vực nào bạn cũng có thể thoát ra khỏi những quan niệm truyền thống; mặc dù chúng thường làm mọi thứ dễ chịu và quen thuộc nhưng khá giới hạn.

Tôi đã gặp khá nhiều các học trò hiện tại cũng như trước đây của mình và hỏi họ về những chuyện thoát ra khỏi những gì được mong đợi ở họ như thế nào. Sau khi nghe tất cả những chuyện của họ như vượt qua các chướng ngại vật trong trường học, ở công sở, và khi đi du lịch, Mike Rothenberg, một sinh viên tốt nghiệp hai năm trước, tóm tắt lại những gì anh nghe được bằng câu này: "Tất cả những thứ hay ho sẽ xảy ra khi bạn làm những điều không giống như bước tự động tiếp theo trong quy trình." Con đường cũ truyền thống luôn ở đó cho tất cả mọi người bước đi. Nhưng điều thú vị thường xảy ra khi bạn mở rộng đầu óc mình để bước những bước không đoán trước được, thử làm điều gì khác biệt, và khi bạn sẵn lòng đặt nghi vấn với những quy tắc người khác đã đặt ra cho bạn. Tất cả mọi người đều đồng ý rằng thật dễ để đi trên con đường được vạch trước, nhưng thường sẽ thú vị hơn rất nhiều khi khám phá thế giới những điều đáng ngạc nhiên đang ẩn nấp ngay quanh đây.

Biết được rằng bạn có thể nghi ngờ các quy tắc mang đến cho bạn rất nhiều quyền lợi. Nó nhắc nhở bạn rằng con đường truyền thống chỉ là một lựa chọn có sẵn cho bạn. Bạn luôn có thể làm theo một công thức, lái trên con đường chính, và bước theo những dấu chân của những người đi trước. Nhưng thật ra thì có vô số các lựa chọn khác đang chờ bạn khám phá nếu bạn sẵn lòng nhận dạng và thách thức các giả định truyền thống, và bứt phá khỏi những mong đợi mà những người khác và chính bạn đặt ra cho mình. Đừng sợ khi phải ra khỏi cuộc sống dễ chịu thường ngày của bạn, biết xem

thường một cách đúng đắn những điều bị cho là bất khả thi, và biến những ý tưởng cũ kỹ thành hoàn toàn mới. Các sinh viên kể trên đã học được rằng cần phải luyện tập nhiều để có thể làm được những điều không phải là "bước tự động tiếp theo." Càng trải nghiệm nhiều hơn, bạn càng thấy được rằng phạm vi của các lựa chọn thì rộng hơn nhiều so với những gì bạn thường hình dung. Quy tắc duy nhất ở đây là bạn chỉ bị giới hạn bởi năng lượng và trí tưởng tượng của bạn mà thôi.

CHƯƠNG 4 – Vui lòng lấy ví của bạn ra

Trước khi nghỉ hưu, cha tôi từng rất thành công với vai trò một ủy viên ban điều hành. Ông tiến lên từng cấp bậc, từ một kỹ sư trẻ lên vai trò quản lý rồi đến ủy viên ban điều hành. Ông cũng có những chức vụ cao ở một số công ty đa quốc gia lớn. Khi lớn lên, tôi bắt đầu quen với việc ông được thăng tiến, từ phó chủ tịch đến phó chủ tịch điều hành rồi đến phó chủ tịch điều hành cấp cao,v.v... Việc thăng tiến của cha xảy ra đều đều cứ khoảng hai năm một lần. Vì thế tôi luôn luôn thấy ấn tượng với những thành tựu của cha và xem ông là một thần tượng tuyệt vời.

Chính vì vậy tôi đã không thể không ngạc nhiên khi cha tỏ vẻ bực dọc với tôi lúc tôi đưa ông xem một trong những tấm danh thiếp mới của tôi. Trong đó ghi là "Tina L.Seelig, Chủ tịch." Tôi đã thành lập công ty riêng và in danh thiếp cho mình. Cha tôi nhìn những tấm danh thiếp rồi nhìn tôi và nói: "Con không thể tự gọi mình là chủ tịch được." Theo kinh nghiệm của ông, bạn phải đợi ai đó đề bạt mình lên vai trò lãnh đạo chứ không thể tự bổ nhiệm chính mình. Cha tôi đã chìm quá sâu vào thế giới mà những người khác đề bạt bạn vào các chức vụ có tách nhiệm cao hơn, đến mức ông cảm thấy không hài lòng lắm khi thấy tôi tự đặt mình vào chức danh đó.

Tôi đã gặp trạng thái tâm lý này không phải chỉ một lần. Hai mươi năm trước khi tôi nói với một người bạn rằng tôi sắp viết một cuốn sách, cô ấy hỏi tôi: "Sao bạn nghĩ là bạn có thể viết sách?" Cô ấy không thể hình dung ra được việc thực hiện một dự án như thế mà không có sự khuyến khích của một người ở vị trí cao hơn. Tôi thì khác, tôi thấy rất tự tin rằng mình có thể làm được. Công việc này chắc chắn là rất tham vọng, nhưng tại sao ta không thể thử? Vào lúc đó không có cuốn sách nổi tiếng nào về hóa học trong nấu ăn. Tôi muốn đọc một cuốn sách như vậy. Và vì chưa có cuốn nào như thế, nên tôi quyết định tự viết một cuốn. Tôi không phải là chuyên gia trong lĩnh vực đó, nhưng vì là một nhà khoa học nên tôi nghĩ mình có thể học nó dần dần. Tôi đặt ra một kế hoạch chi tiết, viết mẫu một số chương, xem xét kỹ lưỡng để tìm ra những điểm tốt nhất, và giành được cho mình một hợp đồng.

Sau khi quyển sách đầu tiên ra đời, tôi rất ngạc nhiên khi thấy nhà xuất bản vận động quảng cáo khá ít cho quyển sách. Nên tôi quyết định tạo ra một dịch vụ giúp các tác giả được biết đến nhiều hơn với các tác phẩm của mình, đồng thời giúp độc giả biết về những quyển sách có thể họ quan tâm đến. Một lần nữa, có khá nhiều người hỏi tại sao tôi nghĩ mình có thể thành lập một công ty. Đây rõ ràng là một thời gian khó khăn với tôi, nhưng tôi tin mình biết nên làm thế nào. Tôi thành lập BookBrowser vào năm 1991, vài

năm sau khi các trang web đầu tiên ra đời. Ý tưởng của tôi là tạo ra một hệ thống các quầy sách, với khách hàng là những nhà sách, nhằm "kết nối giữa sách và việc mua sách". Tôi xây dựng một mẫu đầu tiên trên máy tính Mac và sử dụng Hypercard, một phần mềm cho phép người sử dụng kết nối giữa "thẻ" này với "thẻ" khác, giống như các đường link từ một trang web tới những trang web khác trên mạng hiện nay. Phần mềm này cho phép người sử dụng truy cập những đường link để tìm hiểu về một tác giả, tên sách hay một thể loại sách cụ thể. Tôi cũng gặp gỡ những người quản lý các nhà sách địa phương, những người đồng ý cho để các quầy trong nhà sách của họ. Ngoài ra tôi cũng trao đổi với hơn chục nhà xuất bản có quan tâm đến việc đưa sách của họ vào hệ thống. Khi đã hài lòng với ý tưởng vững chắc của mình, tôi thuê một đội những người lập trình để tiến hành làm sản phẩm. Chẳng ai bảo rằng tôi có thể hay nên làm điều này... Tôi vẫn cứ làm.

Theo thời gian, tôi ngày càng nhận thức rõ hơn rằng thế giới được chia thành hai nhóm: những người đợi sự cho phép hay ủng hộ của người khác để làm điều mình muốn, và những người tự trao cho mình quyền đó. Một số người tự nhìn vào bên trong mình để tìm kiếm động lực, còn những người khác thì đợi các lực bên ngoài đẩy mình đi. Theo kinh nghiệm của tôi, có rất nhiều thứ để nói về việc chớp lấy những cơ hội thay vì đợi ai đó trao chúng cho bạn. Luôn luôn có những khoảng trắng đợi được lấp đầy và vô số các miếng vàng cơ hội nằm trên mặt đất chỉ đợi ai đó đến nhặt lên. Đôi khi nó có nghĩa là nhìn ra ngoài bàn làm việc kia của chính bạn, ra khỏi toà nhà bạn đang ở, qua bên kia đường, hay xung quanh góc đường nào đó. Nhưng các miếng vàng luôn ở đó chờ bất cứ ai sẵn lòng nhặt chúng.

Đây chính là điều Paul Yock đã khám phá. Như đã giới thiệu, Paul là giám đốc của Chương trình Thiết kế sinh học (Bio Design Program) của đại học Stanford. Nơi làm việc chính của ông là trường y, nằm ngay bên kia đường đối mặt với trường kỹ thuật theo đúng nghĩa đen. Khoảng mười năm trước, Paul nhận ra rằng Stanford đang bỏ lỡ một cơ hội lớn khi không tìm cách liên kết giữa đội ngũ gồm khoa và sinh viên trường y với đội ngũ bên kia trường kỹ thuật để phát minh những kỹ thuật y khoa mới. Đội ngũ y khoa gồm các bác sĩ, sinh viên và những nhà nghiên cứu cần các kỹ sư để thiết kế những sản phẩm và các quy trình mới nhằm cải thiện việc chăm sóc bệnh nhân. Còn những kỹ sư ở bên kia đường thì đang đợi các vấn đề hấp dẫn cần các kỹ năng của họ để giải quyết. Sau nhiều tháng, những người liên quan đến gặp gỡ để thảo luận về các phương thức họ có thể kết hợp làm cùng nhau. Đó là một tiến trình phức tạp vì cách làm việc và từ ngữ chuyên môn của hai đội ngũ này rất khác nhau. Cuối cùng thì họ cũng nghĩ ra một kế hoạch và từ đó Chương trình Thiết kế sinh học ra đời. Trong cùng khoảng thời gian đó, những đồng nghiệp của họ thuộc các ngành liên quan đến y

dược và kỹ thuật cũng bắt đầu hợp tác tương tự với nhau. Và tất cả các nhóm này được tập trung lại dưới một chương trình lớn cso tên là BioX. Ý tưởng này trở nên quá lớn đến nỗi phải mất khoảng vài năm để ứng dụng, và cho ra đời sự cộng tác hiệu quả trên nhiều lĩnh vực, cùng một toà nhà mới toanh được xây chính giữa trường y và trường kỹ thuật. Câu chuyện này minh hoạ cho thực tế rằng đôi khi bạn chỉ cần nhìn lên qua bàn làm việc của mình để thấy chúng. Chẳng ai bảo Paul làm điều này. Nhưng ông đã nhận ra nhu cầu và lấp đầy nó.

Tôi đã nói chuyện với nhiều người khác, những người đã tìm ra các phương thức hiệu quả để nối liền các khoảng trống và lấp đầy những chỗ hổng trong khi những người khác chỉ đi ngang qua. Và trong quá trình đó họ đã tự trao cho mình những vai trò mà người khác không thể chọn cho họ. Một ví dụ tuyệt vời ở đây là Debra Dunn[19], người đã có được một sự nghiệp tốt ở Hewlett-Packard. Công việc đầu tiên của cô ở HP là làm ở cơ quan đầu não của tập đoàn. Sau vài năm cô được khuyến khích đảm nhận nhiệm vụ ở một trong những đơn vị điều hành của công ty, nơi tạo điều kiện cho cô hiểu biết sâu hơn về các hoạt động bên trong của tổ chức. Lúc đó có một vị trí về nhân sự còn trống ở nhóm đo lường và kiểm tra. Mặc dù Debra không nghĩ mình có thể theo đuổi sự nghiệp quản trị nhân sự, nhưng cô quyết định nhận công việc này vì nó sẽ trao cho cô cơ hội tìm hiểu sâu hơn về cách thức hoạt động của một đơn vị điều hành của công ty.

Một vài năm sau, HP đã đưa ra chính sách cho phép nhân viên trên toàn công ty về hưu sớm để tránh việc giảm biên chế. Với sự khuyến khích này, toàn bộ nhóm quản lý của Debra quyết định ra đi. Cách vận hành của nhóm thay đổi hoàn toàn, và một người quản lý cấp cao mới được đưa vào. Lúc bấy giờ có khá nhiều lỗ hổng lớn cần được lấp đầy. Debra nhìn vào các chỗ khuyết trong tổ chức và quyết định chớp lấy cơ hội này. Cô tình nguyện vận hành toàn bộ bộ phận sản xuất cho khu vực mới định hình. Cô chưa bao giờ điều hành một nhóm sản xuất, nhưng vì cô đã trải qua khoảng thời gian dài làm việc với các giám đốc sản xuất trước đây nên cô tự tin rằng mình có thể làm được, và cô biết rằng cô sẽ dần dần lấp đầy lỗ hổng kiến thức trong quá trình làm việc. Cô rõ ràng không phải là một ứng viên điển hình cho vị trí này, nhưng cô đã thành công trong việc thuyết phục sếp mới của mình rằng cô có thể tự trang bị kiến thức để làm việc. Cuối cùng, Debra dã mang đến một triển vọng mới và tạo ra rất nhiều những thay đổi tốt trong nhóm. Chỉ hai năm sau đó, cô cũng áp dụng chiến lược tương tự để tiến vào một vị trí marketing cao cấp ở HP. Một lần nữa, Debra không đợi ai tiến cử cô vào chức vụ này; chỉ đơn giản là cô biết cách tái tổ hợp các kỹ năng của mình cho vị trí mới.

Từ chuyện của Debra, chúng ta có thể thấy rằng một trong những cách tốt nhất để chuyển từ lĩnh vực này sang lĩnh vực khác là nhận ra cách thức mà các kỹ năng của bạn có thể mang ý nghĩa gì trong những khung cảnh khác nhau. Những người khác không thể thấy các đường song song trên bề mặt, nên công việc của bạn là phơi bày chúng ra. Đôi khi từ vựng của hai lĩnh vực khác biệt thì hoàn toàn khác nhau, nhưng các chức năng của công việc thì giống nhau rõ rệt. Hãy xem xét những điểm tương đồng giữa một nhà khoa học và một nhà tư vấn quản lý: không lâu sau khi có được bằng tiến sĩ về khoa học thần kinh, mong muốn của tôi là làm việc trong một công ty công nghệ sinh học mới thành lập. Lý do duy nhất là gì? Tôi muốn có một công việc trong lĩnh vực marketing và chiến lược, chứ không phải trong phòng thí nghiệm. Điều này dường như khó có thể thực hiện được nếu không có bất cứ kinh nghiệm liên quan nào. Những công ty mới thành lập mà tôi phỏng vấn thì tìm kiếm những người có thể bắt đầu và thành công nhanh chóng. Tôi đi phỏng vấn tháng này qua tháng khác và thường tiến rất gần tới công việc, nhưng rồi đều thất bại.

Cuối cùng, tôi được giới thiệu đến giám đốc điều hành của chi nhánh San Francisco của Booz Allen Hamilton, một công ty tư vấn quốc tế. Mục tiêu của tôi là tạo được ấn tượng với ông ấy đủ để ông có thể giới thiệu tôi đến một số khách hàng (thuộc lĩnh vực khoa học đời sống) của công ty. Tôi đến cuộc gặp và ông ấy hỏi tôi làm sao một tiến sĩ khoa học thần kinh có thể trở thành một nhà tư vấn quản lý tốt. Lẽ ra tôi có thể nói cho ông ấy biết sự thật – rằng thực ra tôi đã không quan tâm đến điểm đó. Nhưng ngay lúc đó, vì chẳng có gì để mất, nên tôi đã phác thảo những điểm tương đồng giữa việc nghiên cứu não bộ và công việc tư vấn quản lý. Chẳng hạn, trong cả hai trường hợp bạn đều cần phải nhận ra những vấn đề nóng hổi, thu thập các thông tin có liên quan, phân tích và lựa chọn những kết quả thú vị nhất, phác thảo một bài thuyết trình hấp dẫn, và xác định nhóm vấn đề bức thiết tiếp theo. Ông ấy sắp xếp cho tôi các cuộc phỏng vấn khác sau đó trong cùng ngày, và tối hôm đó tôi ra về với một lời chấp thuận công việc. Đương nhiên là tôi nhận công việc này. Thật ra nó trở thành một cách tuyệt vời để học về kinh doanh và nhiều ngành nghề khác nhau, và chắc chắn tôi đã vận dụng tốt chuyên môn của tôi trước đây là một nhà khoa học. Vượt ra ngoài sự cần thiết và tính tò mò, tôi đã lặp đi lặp lại cách này, hệ thống lại dần dần các kỹ năng của mình để tạo ra các cơ hội mới. Khi người ta hỏi tôi rằng một nhà khoa học thần kinh sao cuối cùng lại là giảng viên dạy về khởi nghiệp kinh doanh cho các kỹ sư, tôi phải nói rằng: "Chuyện dài lắm."

Tất cả các trường hợp được kể trên đều chứng tỏ rằng dù ở bất cứ tổ chức phức tạp nào, cơ hội luôn luôn tồn tại ngay quanh bạn. Ngay cả khi việc giải quyết các vấn đề đó dường như không tự nhiên phù hợp với bạn,

bạn vẫn thường có thể tìm ra một cách làm cho các kỹ năng của mình liên quan đến thử thách đó. Paul Yock đã nhận ra một cơ hội bị bỏ lỡ ở bối cảnh trường đại học và hoạch định một chương trình hoàn toàn mới mẻ để thoả mãn một nhu cầu cần thiết. Debra Dunn nhận thấy các lỗ hổng trong tổ chức và tìm cách vận dụng những gì mình biết để đảm nhận các vai trò mà người ta không nhất thiết phải chọn cô ấy. Còn tôi thì nhận ra một cách sáng tạo nhằm tái tổ hợp các kỹ năng của mình để có thể dịch chuyển giữa hai lĩnh vực mà thoạt nhìn dường như hoàn toàn tách biệt.

Một cách khác để tự đề bạt chính mình là nhìn vào những thứ người khác vứt bỏ và tìm cách biến chúng trở thành những thứ có ích. Thật ra những dự án bị bỏ đi do sơ suất lại thường có những giá trị rất lớn. Như đã đề cập đến trước đây, đôi khi người ta vứt bỏ các ý tưởng vì họ không hoàn toàn hiểu được giá trị của chúng, hay vì họ không có đủ thời gian để khám phá chúng một cách toàn diện. Thường thì những ý tưởng bị bỏ đi này lại mang trong mình rất nhiều hứa hẹn.

Michael Dearing khởi nghiệp ở Disney trong lĩnh vực chiến lược, tiếp đó thành lập một thương vụ bán lẻ nhưng không thành công, và sau đó dừng chân ở eBay, một trang web bán đấu giá hàng đầu. Ban đầu Michael được bổ nhiệm vào một công việc mà ông không thấy hứng thú. Ông quyết định sử dụng thời gian rảnh của mình để xem xét những tính năng được tạo ra nhưng bị bỏ đi hay lãng quên, những ý tưởng đang chờ đợi ai đó đến khai phá chúng. Đó là những năm 2000, Michael nhận ra rằng có một tính năng cho phép khách hàng thêm một bức ảnh vào danh sách bình thường của họ với giá 25 xu. Chỉ có 10 phần trăm khách hàng của eBay đang sử dụng chức năng này. Michael dành thời gian phân tích những lợi ích của dịch vụ này và có thể chứng minh rằng các sản phẩm có hình gắn kèm bán được nhanh hơn và cao giá hơn so với các sản phẩm không có hình. Có được thông tin hấp dẫn này, ông bắt đầu tiếp thị dịch vụ hình ảnh nhiều hơn và cuối cùng đã gia tăng mức sử dụng đặc tính này ở khách hàng từ 10 lên đến 60 phần trăm. Điều này mang đến thêm 300 triệu đôla cho doanh thu hàng năm của eBay. Michael đã tự mình tìm ra một mỏ vàng chưa được khai phá mà không có sự hướng dẫn của ai khác, và ông đã khai phá nó thành công, mang lại kết quả tốt đẹp. Chi phí của công ty được giảm thiểu trong khi lợi nhuận thì cực kỳ lớn.

Đó không phải là lần đầu tiên Michael tìm ra cách tận dụng những nguồn lực quanh mình. Ngay cả khi còn nhỏ ông đã viết thư cho những người nổi tiếng và hài lòng khi thấy hầu như họ luôn hồi âm. Giờ ông vẫn giữ thói quen gửi email tự nguyện cho những người mình hâm mộ. Trong hầu hết các trường hợp họ đều hồi âm cho ông, và sự liên lạc này mang đến cho ông nhiều mối quan hệ lâu dài và các cơ hội thú vị. Ông chẳng bao giờ đòi hỏi gì

từ những người ông viết mail. Việc liên lạc lúc đầu của ông chỉ là cảm ơn họ về những gì họ đã làm, công nhận những thành quả họ đạt được, hỏi về một vấn đề đơn giản nào đó, hay ngỏ lời giúp đỡ họ bằng cách nào đó. Ông không đợi ai mời khi liên hệ với những người này, mà ông tự trao cho mình bước tiến đầu tiên.

Có khá nhiều nghiên cứu cho thấy những người sẵn lòng vượt ra khỏi các ranh giới của những kỹ năng hiện tại của mình và sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm để thử làm điều gì mới, như Debra Dunn và Michael Dearing, thì dễ có khả năng thành công hơn là những người tin rằng họ có một tập hợp kỹ năng nhất định và những khả năng bẩm sinh khoá họ vào những vai trò cụ thể. Carol Dweck, thuộc khoa tâm lý học của đại học Stanford, đã nghiên cứu rất sâu về vấn đề này. Cô giải thích rằng những người có tư duy cố định về những gì mình làm tốt nhất thường ít có khả năng thành công về lâu về dài hơn là những người với tư duy phát triển liên tục. Tác phẩm của cô tập trung phân tích thái độ của chúng ta về chính mình. Những người luôn giữ hình ảnh cố định về những điều họ có thể làm thì thường ít khả năng mạo hiểm thực hiện những điều có thể ảnh hưởng đến hình ảnh đó. Nhưng những người có tư duy học hỏi thường thoáng hơn trong việc mạo hiểm và có xu hướng làm việc cật lực hơn để đạt được những mục tiêu của mình. Họ sẵn lòng thử những điều mới có thể đẩy mạnh khả năng bản thân và mở ra những khung trời hoàn toàn mới cho họ trên suốt hành trình của mình.

Vậy làm sao chúng ta có thể tìm ra những lỗ hổng cần được lấp đầy? Thật ra nó khá đơn giản. Bước đầu tiên là học cách chú ý. Các đồng nghiệp của tôi ở trường "d.school" đã phát triển một bài tập đi thẳng vào vấn đề trọng tâm của việc nhận diện cơ hội. Đầu tiên những người tham gia được yêu cầu lấy ví của mình ra. Sau đó họ tách thành các cặp và phỏng vấn nhau về ví của họ. Họ thảo luận về những gì họ yêu và ghét về ví của mình, đặc biệt chú ý cách họ sử dụng ví để mua và lưu trữ như thế nào.

Một trong những điều thú vị nhất chúng tôi phát hiện được là từ việc quan sát từng người lấy ví mình ra lúc ban đầu. Có những chiếc ví thì gọn gàng và ngăn nắp, có những chiếc thì thực sự gần như nổ tung với đủ thứ giấy tươf, có những chiếc thể hiện thời trang, những chiếc khác mang theo cả một thư viện cá nhân về hình ảnh và hóa đơn, còn có vài chiếc chỉ đựng kẹp giấy cùng vài thứ linh tinh khác. Điều đó cho thấy rõ ràng là một chiếc ví có vai trò khác nhau đối với mỗi người. Giai đoạn phỏng vấn cho thấy cách mỗi người sử dụng ví của mình như thế nào, nó tượng trưng cho điều gì, và những hành vi lạ mỗi người đã hình thành để vượt qua những giới hạn của chiếc ví. Tôi chưa bao giờ thấy ai hoàn toàn hài lòng với ví của mình – luôn luôn có điều gì đó để sửa đổi. Thật ra, hầu hết mọi người đều quanh quẩn với những chiếc ví làm cho họ điên lên theo cách nào đó. Họ bàn luận về những

bực bội với kích cỡ của chiếc ví, với việc họ không tài nào tìm ra những thứ mình muốn một cách nhanh chóng, hay về mong muốn có được những loại ví khác nhau để sử dụng trong các dịp khác nhau.

Sau giai đoạn phỏng vấn, mỗi người thiết kế và tạo ra một chiếc ví mới cho người kia – "khách hàng" của họ. Các nguyên liệu để thiết kế không có gì hơn là giấy, băng keo, bút lông, kéo, kẹp giấy, và những thứ tương tự. Họ cũng có thể sử dụng bất cứ thứ gì khác họ tìm thấy trong phòng. Giai đoạn này kéo dài khoảng ba mươi phút. Sau khi hoàn thành mẫu đầu tiên, họ "bán" nó cho khách hàng. Dường như với tất cả mọi người, chiếc ví mới đã gỡ rối được những vấn đề lớn nhất mà các khách hàng đang gặp phải. Họ rất hào hứng với các ý tưởng này và quả quyết rằng nếu những chiếc ví như vậy được sản xuất, họ sẽ mua ngay. Một số đặc tính của những chiếc ví này dựa trên khoa học viễn tưởng, ví dụ như một chiếc ví có thể in tiền theo yêu cầu. Nhưng một số chiếc khác chỉ đòi hỏi một nhà thiết kế giỏi để biến chúng thành đồ dùng được ngay lập tức.

Rất nhiều bài học được rút ra từ bài tập này. Đầu tiên, chiếc ví tượng trưng cho sự thật là vấn đề tồn tại ở khắp nơi, kể cả trong túi quần của bạn. Thứ hai, chẳng tốn quá nhiều công sức để nhận ra các vấn đề này. Thật ra nhìn chung mọi người đều cởi mở khi kể hco bạn nghe các vấn đề của họ. Thứ ba, bằng thực nghiệm, bạn có thể lấy được những phản hồi nhanh chóng về các giải pháp bạn đưa ra. Những việc đó chẳng tốn quá nhiều công sức, tài nguyên, hay thời gian. Và cuối cùng, nếu giải pháp của bạn không đi đúng hướng thì phí tổn cũng rất ít. Tất cả những gì bạn cần làm là bắt đầu lại từ đầu[20].

Tôi đã thực hiện bài tập này với những nhóm nhỏ, với các nhóm lớn, với trẻ con, bác sĩ, và với những nhà quản trị doanh nghiệp. Trong tất cả các trường hợp họ đều ngạc nhiên bởi sự đơn giản của việc nhận ra rằng luôn có những thứ có thể cải thiện được – từ ví cầm tay và dây buộc giày đến các ba lô, phần mềm, nhà hàng, trạm xăng, ô tô, quần áo, tiệm cà phê... Danh sách này trải dài vô tận. Bạn không cần ai khác trao cho mình bài tập này. Thật ra tất cả những doanh nhân thành công đều tự nhận ra những nhu cầu này một cách tự nhiên. Họ chú ý đến mọi thứ quanh nhà, ở cơ quan, ở tiệm rau quả, trên máy bay, ở bãi biển, ở văn phòng bác sĩ, hay ở sân bóng chày, và tìm ra vô số cơ hội để sửa chữa những gì đã bị hỏng.

Bài tập thiết kế ví cầm tay tập trung vào việc thiết kế sản phẩm. Nhưng bạn cũng có thể dùng cách tiếp cận tương tự để xem xét lại về các dịch vụ, các trải nghiệm, và các cấu trúc tổ chức. Ở trường "d.school", đội ngũ giảng viên đã tạo ra các dự án buộc các sinh viên phải xem xét lại hoàn toàn về hàng loạt trải nghiệm, từ giáo dục tiểu học ở Hoa Kỳ đến việc tưới tiêu các

vụ mùa ở vùng nông thôn Ấn Độ và việc quản lý các tổ chức có tính sáng tạo. Nếu bạn nghiên cứu từng tình huống với con mắt cải tạo, bạn sẽ thấy được hàng ngàn cơ hội. Sau đó tùy thuộc vào bạn quyết định có nên đặt mình vào vị trí đó để giải quyết thử thách hay không.

Có một số người rất chuyên nghiệp trong việc nhận lấy các thách thức và chớp lấy những vai trò lãnh đạo. Tôi đã biết rất nhiều về điều này từ David Rothkopt, CEO của Garten Rothkopf, một công ty tư vấn quốc tế đặt trụ sở ở Washington, DC. Anh cũng là tác giả của cuốn sách Superclass kể về những người ở thế giới có nhiều quyền lực và tầm ảnh hưởng hơn chúng ta.[21] David đã nghiên cứu về những nhà lãnh đạo đã vào được nhóm ảnh hưởng chính, thuộc tầng lớp ưu tú vẫn gặp gỡ nhau ở Diễn đàn Kinh tế Thế giới hàng năm diễn ra tại Davos, Thuỵ Sĩ. Tôi hỏi David rằng điều gì đã làm cho những người này tách biệt khỏi chúng ta. Anh lặp lại rất nhiều điều mà những nhân vật khác được kể đến trong sách này đã đề cập tới: những người leo lên đến các vị trí cao nhất làm việc cật lực hơn để đẩy mình tiến lên, và họ rõ ràng nỗ lực nhiều hơn để đạt đến đó. Anh cũng nói thêm rằng trong quá khứ thì những người có tầm ảnh hưởng cao nhất đã thừa kế tiền tài và quyền lực. Nhưng bây giờ thì điều này không còn xảy ra nữa. Số đông những người đạt được những thành công lớn hiện nay đều tự mình nỗ lực để vươn lên đến đó. Điều này có nghĩa những rào cản đầu tiên đến thành công là trách nhiệm của bạn với chính mình. Và theo David hệ quả của nó là: "Đồng minh lớn nhất của những người siêu thành đạt là tính ì của những người khác."

Thực sự David cũng là hiện thân của các đặc tính này, vì anh luôn chớp lấy cơ hội cho chính mình, thay vì đợi người khác trao chúng cho anh. Công ty đầu tiên của anh là International Media Partner, và một trong những hoạt động của họ là tổ chức các hội nghị CEO cấp cao. Vấn đề xuất hiện ở đây là làm cách nào để tổ chức cho các nhà quản trị ở các công ty khác nhau họp chung một phòng. David và các đồng sự của anh cần sự mồi chài hấp dẫn, và họ quyết định rằng một bài phát biểu của Henry Kissinger sẽ tạo ra sự lôi cuốn đó. Nhưng họ phải làm sao để mời được Henry Kissinger tham dự? David đã tìm đến văn phòng của Kissinger và hỏi nhân viên của ông liệu rằng ông có thể phát biểu ở cuộc hội nghị hay không. Không có vấn đề gì... nhưng sẽ phải tốn đến 50.000 đôla, một phi cơ riêng với hai phi công, và một chiếc limousine sang trọng có tài xế. David và các đồng nghiệp không có tiền, nên bất cứ khoản tiền nào cũng là quá lớn với họ... nhưng David vẫn nói: "Vâng, chúng tôi sẽ đáp ứng." Anh cho rằng nếu anh có thể mời Henry Kissinger vào được khán phòng, thì mọi thứ còn lại sẽ đâu vào đấy – và thực tế là như vậy! Một khi Kissinger đồng ý thì họ tin chắc có thể mời được Alexander Haig, cựu Ngoại trưởng Mỹ dưới thời Tổng thống Reagan; tiếp

đó là Edmund Muskie, cựu Ngoại trưởng thời Jimmy Carter; cùng với một danh sách dài những nhà diễn thuyết nổi tiếng khác. Với danh sách những người có ảnh hưởng lớn như vậy, các CEO đã đến hàng loạt và công ty có thể nhận các nguồn tài trợ lớn hơn cho tất cả lệ phí của các bài diễn văn. Việc David không biết Henry Kissinger và không có tiền đều không thể cản đường anh ấy. Anh đã thành công bằng việc vận dụng những gì mình có một cách sáng tạo – năng lực, sự sẵn lòng làm việc chăm chỉ, và động lực thúc đẩy anh làm được điều đó.

Câu chuyện tiếp diễn từ đây. Đồng nghiệp của David ở International Media Partners, Jeffrey Garten, đã trở thành Thứ trưởng Bộ Thương mại trong nhiệm kỳ đầu dưới thời tổng thống Clinton. Jeff đã mời David làm Phó thứ trưởng Bộ thương mại về mảng Thương mại Quốc tế. Nó có vẻ là một vị trí khá tốt. Anh có một văn phòng lớn với rất nhiều nhân viên. Nhưng sau hai tuần David bước vào phòng làm việc của Jeff và xin nghỉ việc. Anh không thể chịu được môi trường làm việc hành chính như vậy. Mọi thứ chậm chạm không thể tả và David không đủ kiên nhẫn để thực hiện công việc. Jeff dẫn David ra ngoài đi dạo và kể cho anh nghe một chuyện cười như sau:

Ngày xưa có một người đàn ông tên là Goldberg. Ông ấy không muốn gì hơn là được giàu có. Vì thế mỗi ngày ông đều đến giáo đường Do Thái và cầu nguyện cho mình trúng vé số. Việc này tiếp diễn qua bao nhiêu năm tháng nhưng Goldberg chẳng bao giờ trúng vé số. Cuối cùng, Goldberg rơi vào tình trạng bế tắc. Trong một lần cầu nguyện, ông nói: "Chúa đã thực sự làm con thất vọng." Bỗng nhiên bầu không khí yên tĩnh bị phá tan và giọng nói của Chúa vang lên: "Goldberg, con cũng phải giúp ta chứ. Ít ra hãy đi mua một tờ vé số!"

Jeff nhắc cho David nhớ về một điều anh đã biết – anh sẽ không thể "trúng số" ở Washington nếu anh không thực sự cam kết với công việc. Không ai có thể trao cho anh những công cụ để thành công. Thế nên David quay trở lại phòng làm việc và vận dụng năng lực vốn có của mình để làm nên mọi chuyện, thay vì chờ đợi ai đó đến trao cho mình kế hoạch vươn đến thành công. Anh nhanh chóng nhận ra rằng có vô số các lỗ hổng cần được lấp đầy và rất nhiều nguồn lực sẵn có trong anh để sử dụng. Và đoạn kết tuyệt vời đã đến với David. Vài năm sau khi anh rời Bộ thương mại, đã trở thành giám đốc điều hành của Kissinger Associates, Inc. Khởi đầu từ một người xa lạ mong mời được Kissinger vào phòng hội nghị của mình, giờ đây David đã trở thành một cộng sự của Kissinger.

David đã thấy câu chuyện này diễn ra lặp đi lặp lại trong cuộc đời của chính mình và của nhiều người khác anh đã tìm hiểu trong khi nghiên cứu viết sách. Những người thành công đều tự tìm cách để mang thành công đến

cho mình. Thật ra chẳng có công thức nào, không có những quan hệ ngoài luồng nào, hay bùa phép thần kỳ nào mang họ đến thành công. Mỗi người anh tìm hiểu đều có một câu chuyện riêng đặc biệt như dấu vân tay của họ. Và nền tảng chung là tất cả họ đều chú ý đến những xu hướng hiện tại và vận dụng các kỹ năng của mình có được để xây dựng tầm ảnh hưởng. Họ tìm mọi cách để gây ảnh hưởng đến lịch sử, chứ không phải đợi lịch sử tác động đến mình.

Nếu bạn muốn có một vai trò lãnh đạo, hãy đảm nhận những vai trò đó. Bạn chỉ cần tự cho phép mình làm điều đó. Hãy nhìn quanh tìm kiếm các lỗ hổng trong tổ chức của bạn, yêu cầu những gì bạn muốn, tìm cách vận dụng các kỹ năng và kinh nghiệm của mình, sẵn sàng dấn bước đầu tiên, và mở rộng vượt khỏi những gì bạn đã làm trước đó. Luôn luôn có những cơ hội chờ đợi để được bạn khai phá. Thay vì đợi người khác yêu cầu và thấp thỏm chờ một cơ hội, hãy nắm lấy nó. Tất cả đòi hỏi ở bạn thái độ làm việc chăm chỉ, lòng nhiệt huyết, và nỗ lực vươn lên. Đó là những đặc điểm tách rời và những nhà lãnh đạo với những người chỉ biết chờ đợi kẻ khác trao cơ hội cho mình.

CHƯƠNG 5 - Bí quyết thành công của thung lũng silicon

Tôi yêu cầu các sinh viên của mình viết một bản lý lịch thất bại, có nghĩa là soạn thảo một bản lý lịch tóm tắt tất cả những sai lầm lớn nhất của mình – về cá nhân, trong công việc, và trong học tập. Sinh viên phải mô tả bài kinh nghiệm mình đã rút ra được từ mỗi thất bại. Hãy tưởng tượng bài tập này đã tạo ra những cái nhìn kinh ngạc thế nào cho các sinh viên đã quá quen với việc chỉ phô bày những thành công của mình. Tuy nhiên, sau khi hoàn thành bản lý lịch thất bại, các sinh viên đều nhận ra rằng việc quan sát kinh nghiệm dưới lăng kính của thất bại buộc họ phải chấp nhận và học cách giải quyết những sai lầm mắc phải trên suốt con đường của mình. Và sự thật là qua nhiều năm tháng, nhiều cựu sinh viên của tôi vẫn tiếp tục cập nhất bản lý lịch thất bại đó, song song với bản lý lịch truyền thống về những thành công họ đạt được.

Tôi đã mượn bài tập này của Liz Kisenwether ở Đại học Penn State. Khi mới nghe về ý tưởng này lần đầu tiên tôi đã thấy nó thật tuyệt vời. Nó là một cách nhanh chóng để chứng tỏ rằng thất bại là một phần quan trọng trong quá trình học hỏi của chúng ta, đặc biệt khi bạn đang muốn nâng cao năng lực của mình, lúc làm việc gì đó lần đầu tiên, hay làm những việc có tính mạo hiểm. Chúng ta thuê những người có kinh nghiệm không chỉ vì những thành công họ đạt được mà cả những thất bại họ đã trải qua. Thất bại trao cho bạn những cơ hội học hỏi và làm gia tăng cơ may bạn không mắc phải sai lầm như thế lần nữa. Thất bại cũng là dấu hiệu cho thấy bạn đã bắt đầu những thử thách để mở rộng các kỹ năng của mình. Trên thực tế, rất nhiều người thành công cho rằng nếu bạn không nếm trải thất bại một lúc nào đó thì bạn đã chưa đủ liều mình xông vào những việc khó khăn. Nhờ sự động viên của một học trò cũ, tôi quyết định đưa vào đây bản lý lịch thất bại tóm tắt của mình, kể ra vài trong số những sai lầm lớn nhất của tôi. Tôi ước gì mình đã cập nhật bản lý lịch này trong suốt ba mươi năm qua. Sẽ thật thú vị khi quay đầu nhìn lại và học hỏi từ tất cả những sai lầm tôi đã cố tình đưa ra khỏi trí nhớ của mình.

TINA L. SEELIG

Những thất bại nghề nghiệp

***Không chú tâm**: Ngay thời gian đầu đi làm tôi ngây thơ nghĩ rằng mình đã nắm rất rõ về cách hoạt động của các tổ chức. Tôi đã đưa ra những nhận định không đúng về văn hoá tập thể. Tôi ước gì mình đã dành nhiều thời*

gian để tập trung vào công việc hơn là đưa ra những giả định cá nhân.

***Từ bỏ quá sớm**: Trong hoạt động kinh doanh của mình có khi tôi đã gặp phải đường cùng. Vấn đề trở nên cực kỳ khó khăn cả về mặt kỹ thuật lẫn tổ chức, và tôi phải bỏ ra rất nhiều công sức để có thể tìm ra cách đạt tới một giải pháp ổn thoả. Tôi ước lúc đó mình đủ tự tin để hoàn toàn chú tâm vào việc tìm ra một giải pháp cho vấn đề.*

Những thất bại trong học tập

***Không cố gắng hết sức**: Trong hai năm đầu ở đại học tôi đã không tập trung toàn bộ nỗ lực của mình vào tất cả các môn học. Tôi đã bỏ lỡ mất cơ hội để thu được tối đa giá trị từ các lớp học, một cơ hội mà tôi không thể lấy lại được.*

***Quản lý mối quan hệ**: Tôi có một mối quan hệ khá khó khăn với người hướng dẫn đề tài Tiến sĩ của mình. Tôi muốn dành thật nhiều thời gian để dạy học trong khi bà ấy cho rằng tôi nên dành phần lớn thời gian của mình trong phòng thí nghiệm. Giá mà lúc đó tôi có thể tìm ra cách sắp xếp tốt hơn để đạt được những mục tiêu chung của cả hai.*

Những thất bại cá nhân

***Tránh các xung đột**: Tôi có một người bạn trai ở đại học, và khi đến thời điểm sắp tốt nghiệp chúng tôi đều cảm thấy căng thẳng trong việc định hướng cho tương lai. Thay vì giải quyết trực tiếp các vấn đề, tôi trở nên cáu gắt với mối quan hệ này. Tôi ước gì mình đã có thể chia sẻ thật lòng với anh ấy về những gì đang diễn ra lúc đó.*

***Không lắng nghe bản thân**: Chú tôi qua đời ở New York, còn tôi thì sống ở California nên vài người khuyên tôi đừng đi đến lễ tang. Mãi cho đến bây giờ tôi vẫn luôn hối tiếc về điều này. Tôi học được rằng có những thứ bạn không thể làm lại được, và trong những tình huống như thế tôi nên làm những gì tôi thấy đúng, không nhất thiết phải là những gì người khác muốn tôi làm.*

*

* *

Trên thế giới này, tinh thần mạo hiểm và những phản ứng với thất bại thể hiện mỗi nơi mỗi khác. Trong một số nền văn hóa sự trở ngại sau khi gặp thất bại là rất lớn đến mức làm cho người ta trở nên dị ứng với bất cứ kiểu mạo hiểm nào. Những nền văn hóa này gắn liền mọi loại thất bại với sự hổ thẹn. Do đó, từ khi còn nhỏ người ta đã được dạy nên đi theo con đường đã được định sẵn và có cơ may thành công nhất định, thay vì làm thử bất cứ gì có nguy cơ dẫn đến thất vọng. Ở một vài nơi, như Thái Lan, những người gặp phải thất bại liên tục thậm chí có thể chọn đổi một cái tên mới để bắt đầu

lại cả cuộc đời mình. Thực tế cho thấy trong Thế vận hội năm 2008, một vận động viên cử tạ Thái Lan cho rằng cô chiến thắng là nhờ đã đổi tên trước kỳ thi đấu.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM)[22], tổ chức xuất bản báo cáo thường niên chi tiết về hoạt động khởi nghiệp trên toàn thế giới, xem xét sự khác biệt của các nền văn hóa qua lăng kính của việc chấp nhận rủi o và sự an ủi đối với thất bại. GEM đã tìm ra rằng có những tác nhân quan trọng đóng góp vào tiểu sử rủi ro của một xã hội. Ví dụ, ở một vài quốc gia, như Thụy Điển chẳng hạn, luật phá sản được đặt ra để bảo đảm rằng một khi công ty của bạn không còn hoạt động được nữa thì bạn không bao giờ có thể thoát khỏi nợ nần. Điều này dễ làm nhụt chí những người cố gắng khởi nghiệp và thành lập một công ty, vì họ hiểu rằng thất bại sẽ kéo theo những hậu quả khó lường và lâu dài cho bản thân và gia đình mình. Ở các quốc gia khác, văn hóa có tính không khoan dung như vậy. Một khi bạn thất bại, bạn bè, hàng xóm và đồng nghiệp của bạn sẽ luôn luôn xem bạn là một kẻ thất bại. Một vấn đề được đưa ra gần đây của tờ *Wall Street Journal* mô tả những thủ thuật làm bẽ mặt người khác đang được những người đòi nợ ở một số quốc gia sử dụng, trong đó có Tây Ban Nha.[23] Những ngày đi dòi nợ bằng cách xuất hiện ở nhà riêng của người ta trong các trang phục kỳ dị, nhằm mục đích thu hút sự chú ý của hàng xóm và làm xấu hổ những người mắc nợ. Vì vậy, làm sao những người trong các cộng đồng đó dám mạo hiểm và làm ăn khi họ luôn canh cánh trong lòng nỗi lo bị thất bại và bị chế nhạo?

Điều đó hoàn toàn trái ngược với Thung lũng Silicon. Ở đây thất bại được chấp nhận là một phần tự nhiên của quá trình đổi mới và phát triển. Steven Jurvetson,[24] một đối tác ở công ty đầu tư mạo hiểm Draper Fisher Jurvetson, mô tả thất bại là bí quyết thành công của Thung lũng Silicon. CÒn Randy Komisar của KPCB nhấn mạnh rằng khả năng nhìn nhận thất bại như một tài sản là dấu hiệu của một môi trường kinh doanh. Randy cũng nói rằng khi ông thấy những người không bao giờ gặp thất bại nào cả thì ông thường tự hỏi không biết thực sự họ đã học được gì từ các trải nghiệm của mình.

Ở mức độ căn bản nhất định thì toàn bộ việc học hỏi của chúng ta đều đến từ thất bại. Hãy nghĩ đến một đứa trẻ đang tập đi. Nó bắt đầu bò trước, rồi ngã nhiều lần trước khi thuần thục kỹ năng đi mà những người lớn chúng ta xem là bình thường. Khi đứa trẻ lớn lên, mỗi kỳ công mới, từ bắt bóng cho đến làm toán đại số, đều được học một cách tương tự bằng việc luyện tập cho đến khi thành công. Chúng ta không mong đợi đứa trẻ làm mọi thứ hoàn thiện trong lần đầu tiên, vì thế chúng ta cũng không nên trông chờ người lớn có thể hoàn thành mỹ mãn các công việc phức tạp ngay lần đầu.

Tôi đã đi đến chỗ tin tưởng rằng cách học có hiệu quả nhất là từ sự trải nghiệm cả thất bại lẫn thành công. Bạn gần như không thể học được điều gì nếu bạn không tự làm nó, bằng những thực nghiệm dần dần, và bằng việc đứng dậy được sau những thất bại không thể tránh khỏi. Bạn không thể học đá bóng nếu chỉ đọc sách về luật chơi bóng, bạn không thể học chơi đàn dương cầm chỉ bằng cách học nhạc lý, và bạn cũng không thể nấu ăn được khi chỉ đọc sách hướng dẫn nấu ăn. Tôi vẫn nhớ trong thời gian mình còn là nghiên cứu sinh ngành khoa học thần kinh, tôi đã đăng ký các lớp "học" về các nguyên lý của sinh lý học thần kinh. Mặc dù tôi có thể đậu trong bài thi viết của môn này, nhưng tôi chỉ hoàn toàn hiểu các khái niệm khi tôi vào phòng thí nghiệm, giải phẫu các dây thần kinh dưới kính hiển vi, dùng các điện cực xiên qua chúng, và tự tay điều khiển máy đo sóng. Cũng giống như thế, bạn có thể đọc bao nhiêu sách cũng được về vai trò lãnh đạo, nhưng nếu bạn không thực sự trải nghiệm những thử thách mà một người lãnh đạo thực sự phải đối mặt thì bạn sẽ chẳng bao giờ sẵn sàng cho vai trò đó.

Các sinh viên được trao cho cơ hội này qua Chương trình Màyield Fellows mà tôi cùng dẫn dắt với Tom Byers, một giáo sư về Khoa học quản lý và Kỹ thuật ở đại học Stanford.[25] Sau khi được học về việc khởi nghiệp kinh doanh qua các trường hợp điển hình (chiếm một phần tư thời lượng khóa học), mười hai sinh viên của khó học chín tháng này trải qua một mùa hè làm việc trong các công ty mới thành lập. Họ đảm nhận các vai trò quan trọng ở một công ty và được các lãnh đạo cấp cao trong công ty cố vấn sát sao. Họ trực tiếp trải nghiệm việc nhận diện và tiếp cận các rủi ro nóng bỏng mà mỗi công ty phải đối mặt, những căng thẳng trong việc đưa ra quyết định khi không có đủ thông tin, và thách thức của vai trò lãnh đạo trong một môi trường thay đổi không ngừng. Sau trải nghiệm từ một mùa hè làm việc cật lực, các sinh viên quay về lớp và có mười tuần được phỏng vấn về những gì đã diễn ra ở từng công ty một. Mỗi sinh viên dẫn đầu một lớp về một vấn đề quan trọng xuất hiện trong suốt kỳ thực tập của họ.

Các sinh viên trong Chương trình Mayfield Fellows đã có những hiểu biết sâu sắc về việc điều khiển một công việc kinh doanh với tốc độ cao trong một môi trường năng động là như thế nào. Họ thấy các công ty này đấu tranh với nhiều vấn đề như hết tiền, cơ cấu lại sau một sự thay đổi trong nhóm lãnh đạo cấp cao, thách thức của việc có được các trang thiết bị mới nhất để làm việc, và nhiệm vụ khó khăn khi phải cạnh tranh với những người khổng lồ trong ngành. Cuối mùa hè, các sinh viên nhận ra rằng chỉ vài trong số những công ty họ đã làm việc sẽ tiếp tục làm ăn trong một hay hai năm nữa. Bất chấp các nỗ lực của những người lãnh đạo tài năng, nhiều công ty trong số đó sẽ thất bại.

Toàn bộ ngành cho vay vốn kinh doanh mạo hiểm về căn bản là đầu tư vào các thất bại, bởi vì số đông các công ty được vay vốn cuối cùng đều phá sản. Các ngành khác cũng có tỉ lệ thành công tương tự, trong đó có ngành công nghiệp đồ chơi, điện ảnh, và ngành xuất bản. Chúng ta hãy xem qua các số liệu về ngành xuất bản sách. Theo Nielsen Bookscan, trong số khoảng 1,2 triệu đầu sách khác nhau được xuất bản thì chỉ có 25.000 (hay 2 phần trăm) trong số chúng bán được 5.000 quyển; và trung bình một đầu sách ở Hoa Kỳ bán được ít hơn 500 quyển. Tuy nhiên, gần như không thể đoán được quyển nào sẽ nằm trong danh mục siêu bán chạy. Vì vậy, các nhà xuất bản vẫn tiếp tục cho in rất nhiều sách khác nhau và hy vọng rằng mỗi quyển có thể là thành công, dù họ có biết rằng chỉ một phần rất nhỏ sẽ có trong danh mục sách bán chạy nhất. Các nhà xuất bản, các công ty sản xuất đồ chơi, các hãng phim và những nhà cho vay vốn kinh doanh mạo hiểm đều hiểu rằng con đường đến thành công sẽ chứa nhiều thất bại.

Mir Imran, một doanh nhân thành đạt, đã thành lập hàng tá công ty, rất nhiều trong số chúng ra đời song song với nhau.[26] Tỉ lệ thành công của ông rất dáng được ghi nhận nếu xét thực tế rằng trong hầu hết các môi trường, đa số duy nhất mới thành lập đều thất bại. Khi được hỏi về tỷ lệ thành công của ông, Mir thừa nhận rằng chìa khó là loại bỏ nhiều dự án ngay từ lúc đầu. Ông kiên quyết loại trừ các dự án có khả năng thành công thấp và tập trung toàn bộ công sức vào những dự án có khả năng đi đến thành công cao. Trước khi lập ra một doanh nghiệp mới, ông làm việc với tính kỷ luật nghiêm ngặt và đầu tư phân tích sâu sắc trong giai đoạn đầu để tăng cơ hội cho việc kinh doanh phát triển mạnh về lâu dài.

Mặc dù từ bỏ một dự án luôn là điều khó khăn, nó vẫn dễ dàng hơn nhiều trong giai đoạn đầu của doanh nghiệp, trước khi thời gian cam kết việc năng lượng tập trung vào dự án trở nên quá lớn. ĐIều này xảy ra ở tất cả các khía cạnh trong cuộc sống của chúng ta, kể cả trong công việc, đầu tư cổ phiếu và bất kỳ loại quan hệ xã hội nào. Leonardo da Vinci đã từng nói: "Từ bỏ ngay lúc đầu sẽ dễ dàng hơn so với để đến cuối." Bob Sutton, một chuyên gia về hành vi tổ chức, mô tả "Những quy tắc Da Vinci" rất chi tiết trong cuốn sách của ông, *The No Asshole Rule*. Ông nói về việc từ bỏ những công việc bạn thấy không phù hợp ngay khi bạn khám phá ra rằng mình không thể trụ lại mãi với công việc đó được[27]. Ở đây ông tổng kết lại quan điểm này một cách sâu sắc hơn.

Mặc dù đa số mọi người đều biết rằng các chi phí đã tiêu tốn không nên được xét đến khi ra quyết định, họ chứng "đầu tư quá nhiều nên không thể từ bỏ" vẫn có tác động lớn đến hành vi con người. Chúng ta biện minh cho

tất cả thời gian, công sức, sự chịu đựng, và việc chúng ta cống hiến một cái gì đó năm này qua năm khác bằng cách nói với chính mình và những người khác rằng: phải có gì đáng giá và quan trọng về nó, nếu không chúng ta sẽ chẳng bao giờ đắm chìm phần lớn cuộc sống của chúng ta vào đó.

Từ bỏ thực sự là quyền cá nhân của chúng ta. Đó là một lời nhắc nhở rằng bạn là người kiểm soát tình hình và có thể ra đi bất cứ khi nào bạn muốn. Bạn không cần phải là người canh gác nhà tù của riêng mình, và nhốt mình ở một nơi không đem lại hiệu quả gì cho bản thân. Nhưng điều đó không có nghĩa từ bỏ là dễ dàng. Tôi đã từ bỏ những công việc không phù hợp với mình và bỏ đi những dự án thất bại, mà trường hợp nào cũng cực kỳ khó khăn. Chúng ta được dạy rằng từ bỏ là một dấu hiệu của sự yếu kém, mặc dù trong nhiều tình huống nó thực ra là điều ngược lại. Đôi khi từ bỏ là lựa chọn dũng cảm nhất, bởi vì nó đòi hỏi bạn phải công khai đối mặt với chính mình. Tin vui ở đây là việc từ bỏ cho phép bạn khởi động lại từ đầu. Và nếu bạn dành thời gian để đánh giá những gì đã xảy ra, từ bỏ có thể là một kinh nghiệm học hỏi vô giá.

Khi Randy Komisar rời bỏ vị trí phó chủ tịch ở Claris, một công ty phần mềm máy tính tách ra khỏi người khổng lồ Apple, ông cảm thấy mình đã thất bại. Randy là người có một tầm nhìn rõ ràng về những gì ông muốn đạt được, nên ông đã rời Claris khi nhận ra rằng ông sẽ không bao giờ đạt được mục tiêu của mình. "Thất bại" của Randy rất công khai, vì vậy nó làm ông day dứt rất nhiều. Tuy nhiên, trong một thời gian ngắn Randy nhận ra rằng việc từ bỏ công việc đó đã trao cho ông một cơ hội để đánh giá lại niềm đam mê của mình và xác định làm thế nào để ông có thể sử dụng các kỹ năng của mình một cách tốt nhất. Chẳng hạn, ông đã nhận ra một điều rõ ràng rằng một trong những lý do mà ông không hài lòng ở Claris là ông không cảm thấy hứng thú với các sản phẩm cũng như những gì mình đang làm. Ông yêu thích việc suy nghĩ về bức tranh lớn của công ty và hoạch định viễn cảnh của nó, nhưng ông hầu như chẳng có chút hứng thú nào với những công việc điều hành cụ thể từ ngày này sang ngày khác.

Khi Randy được yêu cầu làm CEO cho một công ty mới, ông lại đề nghị rằng ông muốn *làm việc với* CEO để hình thành hướng đi cho công ty. Bằng cách đó ông tạo nên một vai trò mới cho mình – Virtual CEO (giám đốc điều hành ảo) – và vì thế ông có thể tham gia vào hàng chục công ty cùng một lúc. Ông làm việc như một huấn luyện viên, thăm dò ý kiến của hội đồng quản trị, và là cố vấn cho các CEO, nhưng ông không phải đảm nhận những trách nhiệm quản lý hàng ngày. Điều này phù hợp với ông và các công ty. Randy nói: "Thất bại cho phép tôi tìm kiếm những cơ hội xung quanh phù hợp hơn với niềm đam mê của mình." Đây là một lời nhắc nhở sâu sắc rằng việc học được khi nào nên từ bỏ là rất quan trọng. Bạn cần phải biết khi nào

nên ngừng đầu tư vào một ý tưởng không thể thành công và khi nào nên chuyển sang làm một điều gì đó mới.

Trên thực tế, có nhiều cách để biến thất bại thành thành công. Một câu chuyện đáng nhớ về chuyển biến một thất vọng lớn thành một chiến thắng đáng nhớ được rút ra từ Cuộc thi Sáng tạo. Ở đây các sinh viên đã phải tạo ra giá trị từ các vòng cao su trong vòng năm ngày. Một nhóm đã quyết định tạo ra một "Cây điều ước." Họ đã lập một cây ở trung tâm của khuôn viên trường đại học, đối diện các nhà sách của trường, và dùng các sợi dây bọc thân cây đó lại. Sau đó, họ sử dụng các vòng cao su để đính kèm thông điệp vào các sợi dây. Ý tưởng của họ là bất cứ ai đi ngang qua cũng có thể gửi những ước muốn của mình lên cây. Nhóm thực hiện quảng cáo cho dự án này rất rộng rãi bằng việc sử dụng các trang mạng trực tuyến, các danh sách e-mail, và họ cũng đứng trước cây mời những người qua lại gửi các ước muốn của mình. Nhưng thật không may cho họ, mọi người chẳng mảy may quan tâm.

Trong nỗ lực đẩy mạnh dự án, cả nhóm bắt đầu gửi các ước muốn của mình lên cây. Cách này cũng chỉ có ảnh hưởng rất nhỏ. Sau đó, họ đẩy mạnh hơn nữa việc quảng bá dự án và tích cực hơn nữa trong việc mời những người qua lại đóng góp. Và một lần nữa, cách này cũng có hiệu quả rất ít. Nhưng sự thất vọng của các sinh viên này càng não nề bởi thực tế rằng chỉ cách đó không quá 15 mét một dự án tương tự đang nhận được rất nhiều sự chú ý. Một nhóm khác đã tạo ra một mạng dây khổng lồ các vòng cao su lớn, và họ mời các sinh viên treo lên đó các bí mật của mình. Mạng vòng cao su tràn ngập hàng trăm giấy màu rực rỡ, mỗi tờ có một bí mật khác nhau. Chúng đu đưa trong gió nhẹ, tương phản hoàn toàn với Cây điều ước hầu như không có gì ở gần đó.

Nhóm thực hiện Cây điều ước đã quyết định không tiếp tục nữa và rút kinh nghiệm từ thất bại này. Tuy nhiên, họ không dừng lại ở đó. Họ rút ra tất cả các bài học có thể từ kinh nghiệm này bằng cách làm một đoạn phim bình luận dài ba phút ghi lại thất bại. Nhóm thực hiện đã mô tả tất cả các nỗ lực của họ để làm cho Cây điều ước thành công và so sánh thất bại của mình với sự thành công của Mạng bí mật. Họ đã ăn mừng rất công khai và chia sẻ những gì đã học được về "tính thu hút" ("stickiness") của các điều ước so với các bí mật. (Các câu chuyện, sản phẩm, và các trang web có "tính thu hút" khi chúng giữ được sự quan tâm của bạn). Họ cũng làm rõ rằng đây chỉ là một bước trên con đường của họ với rất nhiều ý tưởng sau đó, và sau đó, và sau đó nữa.

Vì ngay cả những ý tưởng tuyệt vời nhất cũng đòi hỏi phải đầu tư rất nhiều công sức để đạt được thành quả, rất khó để chúng ta biết khi nào nên tiếp tục giải quyết một vấn đề và hy vọng có được một thành tựu đột phá, và

khi nào nên từ bỏ. Tất cả chúng ta đều ngưỡng mộ lòng kiên trì, nhưng khi nào nó trở thành ngốc nghếch, với việc tiếp tục một ý tưởng sẽ chẳng bao giờ nở hoa kết trái? Gil Penchina, CEO của Wikia, diễn tả tình thế tiến thoái lưỡng nan này rất thuyết phục: "Nếu bạn đổ xăng lên một khúc gỗ, tất cả những gì bạn có là một khúc gỗ ướt. Nhưng nếu bạn đổ xăng vào một ngọn lửa nhỏ, bạn sẽ tạo ra một đám cháy dữ dội."[28] Từ đó chúng ta có thể thấy rằng điều quan trọng ở đây là việc nhận thức được bạn có đang dốc sức vào một việc có tiềm năng đạt được thành quả hay không. Đó là một trong những thử thách lớn nhất của cuộc đời. Chúng ta thường ở quá lâu trong những tình huống không thể tiến xa hơn. Điều này xảy ra khi các công ty kiên nhẫn với một sản phẩm hay một dự án không đi đến đâu, hay khi ai đó vẫn giữ những công việc hay các mối quan hệ làm họ bất hạnh và hy vọng rằng tình hình sẽ khá hơn.

Vậy, làm sao bạn biết được khi nào nên từ bỏ? Đây là một vấn đề mang tính triết lý rất lớn. Thách thức lớn nhất là việc tách rời mong muốn hoàn thành công việc với thực tế xác suất thành công của nó. Đương nhiên là bạn càng nỗ lực cho một dự án bao nhiêu thì khả năng thành công của nó sẽ nâng lên bấy nhiêu. Nhưng có những nỗ lực sẽ không bao giờ tạo ra thành quả dù cho bạn có tốn abo nhiêu công sức, thời gian và tiền của. Câu trả lời có lý nhất mà tôi đã tìm ra là: hãy lắng nghe cảm giác của bạn và nhìn nhận những lựa chọn thay thế mà bạn có. Về bản chất, bạn phải thật lòng với chính mình. Bạn có đủ ngoan cường để vượt qua các vấn đề trước mắt và đạt được thành quả, hay tốt hơn hết bạn nên chọn một con đường khác?

Tóm lại từ bỏ không hề là một việc đơn giản, nhưng để từ bỏ một cách đúng đắn còn khó hơn nhiều. Tôi đã thấy nhiều người từ bỏ một cách khéo léo, còn những người khác thì vụng về đến mức họ để lại một cái hố lớn sau lưng. Như sẽ bàn đến ở chương 8, rất có khả năng bạn sẽ tình cờ gặp lại cùng những người đó lần nữa trong đời, thường là trong những tình huống không mong đợi. Chỉ lý do này thôi cũng đủ để bạn biết rằng khi từ bỏ, bạn cần phải suy nghĩ rất kỹ về những hệ quả nó sẽ gây ra cho những người xung quanh. Ngoài những tác động mà việc từ bỏ khéo léo có thể ảnh hưởng đến bạn sau này, nó thật ra chỉ là điều cần phải làm. Bạn không bao giờ có thể hợp lý hóa việc từ bỏ khi bạn gây tổn hại đến đồng nghiệp, bạn bè, hay công việc trước đây của mình.

Một đồng nghiệp kể với tôi về trợ lý của anh ấy, người đã làm một công việc tuyệt vời. Anh đã nhận xét về cô ấy rất tốt và dành nhiều thời gian nói chuyện với cô về con đường sự nghiệp của cô trong nhóm làm việc của mình. Cô ấy thẳng thắn trao đổi rằng cuối cùng cô muốn chuyển sang làm ở một lĩnh vực khác, và anh bạn đồng nghiệp của tôi cũng ủng hộ cô. Và anh

nói với cô ấy rằng anh sẵn lòng là người giới thiệu cho cô bất cứ lúc nào. Mặc dù vậy, bạn tôi không khỏi ngạc nhiên khi một ngày nọ cô trợ lý đến và báo rằng sau hai tuần nữa cô sẽ nghỉ việc. Trong khi đó nhóm làm việc của anh đang tiến hành một dự án rất lớn, và chỉ còn ba tuần nữa là đến hạn chót. Cô ấy dự định ra đi vào tuần cuối cùng trước khi dự án hoàn thành và đặt cả nhóm vào một tình thế vô cùng khó khăn. Anh bạn tôi hỏi cô nhiều lần rằng cô có thể xem xét việc ở lại thêm một tuần để giúp anh hoàn thành dự án, bao gồm hàng chục người làm chính thức và vài ngàn cộng tác viên. Cô ấy từ chối và nói rằng: "Em biết anh sẽ không cảm thấy khó chịu về việc em ra đi bất cứ lúc nào, nên em quyết định làm những gì em muốn." Anh bạn tôi cảm thấy như thế mình bị thúc một cú ngang hông. Thời điểm đó thực sự khó khăn đến mức gần như không thể lấp đầy lỗ hổng mà cô ấy bỏ lại vào tuần cuối cùng của dự án, và tất cả mọi người phải làm việc cả ngày lẫn đêm để bù đắp. Tất cả những người đã từng làm việc với cô đều không thể quên quyết định ra đi đó. Dù rằng trước đó cô đã thực hiện nhiều công việc tuyệt vời khi làm chung với họ, nhưng những hau tổn cô gây ra cho danh tiếng của mình trong vài tuần cuối cùng ở cơ quan đã làm lu mờ tất cả mọi điều tốt đẹp cô đã làm trong những năm trước.

Trái ngược hoàn toàn với tình huống kể trên, tôi đã nhìn thấy nhiều người thôi việc bằng những cách hay hơn nhiều. Ngay cả khi họ thôi việc vì công việc không phù hợp với mình, sự khéo léo của họ đã để lại những ấn tượng tốt mà những người liên quan đều thấy hài lòng khi trao cho họ những lời giới thiệu tốt đẹp bất cứ lúc nào trong tương lai. Họ báo nghỉ việc đủ sớm để người ta có thể lấp đầy các khoảng trống. Họ dành thời gian sắp xếp lại các công việc của mình để người khác có thể thay thế khi họ ra đi. Và thậm chí họ còn đề nghị giúp đỡ trong việc chuyển đổi nhân sự. Những người này là những anh hùng. Họ đã thuần thục nghệ thuật ra đi một cách tốt đẹp, và sử dụng kỹ năng của mình để chuyển một tình huống xấu thành một điều tích cực.

Vậy làm thế nào để bạn chuẩn bị cho thất bại không thể tránh khỏi? Những người dành nhiều thời gian của họ cho các nỗ lực sáng tạo biết rằng thất bại là một phần tự nhiên của quá trình sáng tạo và luôn sẵn sàng khi nó xảy ra. Jeff Hawkins cảm thấy lo lắng khi mọi việc diễn ra quá êm đẹp, và anh biết rằng thất bại đang ẩn nấp đâu đó xung quanh. Khi anh điều hành công ty Handspring, mọi thứ đều thuận buồm xuôi gió vào thời điểm phát hành các phiên bản "Visor" đầu tiên, một loại máy kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân mới. Nhưng Jeff vẫn luôn nhắc nhở các cộng sự của mình rằng một điều gì đó sẽ xảy ra. Và nó thực sự đã xảy ra. Trong vòng vài ngày phát hành lô sản phẩm đầu tiên, họ đã bán ra và giao khoảng 10.000 sản phẩm. Đây là một con số đáng nể phục. Tuy nhiên, toàn bộ hệ thống thanh toán và vận chuyển

đã gặp trục trặc lớn. Một số khách hàng không nhận được sản phẩm mà họ đã thanh toán, còn những người khác thì lại nhận được gấp ba hay bốn lần số lượng họ đặt hàng. Đó là một thảm họa, đặc biệt với một doanh nghiệp mới đang cố gắng xây dựng danh tiếng của mình. Vậy họ đã làm gì để cứu vãn tình thế? Jeff và toàn thể công ty bắt tay vào giải quyết vấn đề. Họ gọi cho từng khách hàng một. Họ hỏi từng người những gì họ đã đặt hàng, họ đã nhận được nó hay chưa, và họ có nhận được hóa đơn chính xác hay không. Nếu có điều gì không đúng, công ty sẽ điều chỉnh ngay tại chỗ. Điểm mấu chốt ở đây là Jeff luôn biết rằng khó khăn sẽ xuất hiện. Anh không chắc chắn nó là gì, nhưng anh đã chuẩn bị để đối phó với bất cứ chướng ngại vật nào trên con đường của mình. Kinh nghiệm đã dạy anh rằng thất bại là không thể tránh khỏi, và rằng chìa khóa để thành công không phải là lẩn tránh từng viên đạn mà là khả năng phục hồi thật nhanh chóng.

Những điều đó diễn ra lặp đi lặp lại khi tôi nghe chuyện về những người đã có được thành công. Họ sẵn sàng thử rất nhiều thứ và rất tự tin rằng vài trong số các thí nghiệm của họ sẽ tạo ra kết quả tuyệt vời. Nhưng họ cũng hiểu sẽ có các ổ gà trên đường đi. Cách tiếp cận này có thể được sử dụng cho cả những thách thức lớn hay nhỏ. Hãy xem xét câu chuyện sau đây do một người bạn kể cho tôi: Có một người đàn ông dường như luôn gặp may mắn với phụ nữ. Ông ta không đặc biệt quyến rũ, hài hước, thông minh, hay hấp dẫn; do đó, việc ông luôn may mắn với phụ nữ thực sự là một bí ẩn. Một hôm người bạn của tôi hỏi làm thế nào ông có thể có được đều đặn những người phụ nữ trong cuộc sống của mình. Ông tâm sự rằng điều đó khá đơn giản – ông hẹn hò với từng người phụ nữ hấp dẫn ông đã gặp, và vài người trong số đó đồng ý. Ông sẵn sàng chấp nhận bị từ chối để có được một ít thành công. Điều này mang đến bài học ở cấp độ cơ bản nhất của nó. Nếu bạn ra ngoài và thử làm nhiều việc, bạn sẽ có nhiều khả năng tìm thấy thành công hơn là những người chỉ ngồi đó chờ đợi điện thoại reo.

Câu chuyện này rất phù hợp với điều cha tôi luôn khuyên tôi: là một cái bánh xe kêu chát tai hiếm khi thay đổi kết quả, nhưng nó cho phép bạn tiến đến kết luận sớm hơn. Đừng ngồi yên đó chờ đợi một lời đồng ý sẽ không bao giờ đến. Thà nhận được lời từ chối sớm còn hơn là kéo dài thời gian mà kết quả vẫn vậy, để bạn có thể tập trung năng lượng của mình vào các cơ hội có khả năng thành công cao hơn. Điều này có thể áp dụng vào các tình huống như săn việc làm, tìm kiếm nguồn tài trợ kinh doanh, hẹn hò, và hầu hết những nỗ lực khác. Nó có nghĩa là nếu bạn tiếp tục đẩy lùi các giới hạn, và sẵn sàng thất bại trên đường đi, bạn rất có thể sẽ tìm thấy thành công.

Những câu chuyện này đánh dấu một điểm quan trọng: một sự nghiệp thành công không phải là một đường thẳng mà là một con sóng với những thăng trầm. Michael Dearing mô tả điều này rất tuyệt vời với một đồ thị đơn

giản vẽ ra một sự nghiệp điển hình, trong đó thời gian nằm ở trục X và thành công nằm ở trục Y. Hầu hết mọi người đều cảm thấy như thể họ cần được liên tục tiến lên và di chuyển sang bên phải, dọc theo một đường thẳng thành công. Nhưng điều này vừa phi thực tế lại vừa hạn chế. Thật sự, khi bạn nhìn kỹ vào đồ thị của những người thành công nhất, luôn có những thăng trầm. Tuy nhiên, khi xem xét tổng thể một quãng thời gian dài thì đường này thường di chuyển lên và sang phía bên phải. Khi bạn đang trong một chu kỳ suy giảm, đôi khi rất khó nhận thức được rằng đường dốc xuống tạm thời đó thực ra là một sự chuẩn bị cho bước tiến tiếp theo. Trong thực tế, độ dốc của đường hướng lên thường tăng sau một chu kỳ đi xuống, nghĩa là bạn đang thực sự đạt được nhiều hơn so với khi bạn chỉ ở lại trên một con đường ổn định và có thể dự đoán trước.

Carol Bartz, cựu giám đốc điều hành của Autodesk và là giám đốc điều hành mới của Yahoo!, sử dụng một phép loại suy tuyệt vời để mô tả con đường sự nghiệp thành công. Cô ấy nghĩ bạn nên xem sự tiến bộ nghề nghiệp của mình như việc di chuyển xung quanh và lên trên một kim tự tháp ba chiều, chứ không phải đi lên một chiếc thang hai chiều. Lối di chuyển theo cạnh bên của kim tự tháp thường giúp bạn xây dựng nền tảng kinh nghiệm của mình. Có thể trông bạn đang đi lên không nhanh cho lắm, nhưng bù lại bạn đang thu thập một nền tảng các kỹ năng và kinh nghiệm sẽ chắc chắn rất có giá trị sau này.

Một trong những câu chuyện yêu thích của tôi về tính chu kỳ và không thể đoán trước của sự nghiệp là do Steve Jobs kể lại. Là người sáng lập Apple và Pixar, những câu chuyện thành công của ông thực sự mang tính huyền thoại. Tuy nhiên, rất nhiều trong số những thành công lớn nhất của ông đều bắt nguồn từ những thất bại. Ông kể lại những câu chuyện này rất hay khi ông phát biểu trong buổi lễ tốt nghiệp tại đại học Stanford vào năm 2005. Dưới đây là trích đoạn bài diễn văn của ông.

Chúng tôi đã cho phát hành tác phẩm tốt nhất của chúng tôi – chiếc Macintosh – một năm trước đó, và tôi chỉ vừa bước sang tuổi ba mươi. Rồi sau đó tôi bị sa thải. Làm sao bạn có thể bị đuổi việc khỏi một công ty do bạn sáng lập? Vâng, khi Apple phát triển chúng tôi thuê một người mà tôi nghĩ là rất tài năng để điều hành công ty với tôi, và trong năm đầu tiên thì mọi thứ đều ổn. Nhưng sau đó tầm nhìn của chúng tôi về tương lai bắt đầu đi theo những hướng khác nhau và cuối cùng chúng tôi đã bất hòa. Khi đó Hội đồng quản trị đã đứng về phía anh ta. Vì vậy, vào tuổi ba mươi tôi bị sa thải, và bị sa thải rất công khai. Tâm điểm phấn đấu của toàn bộ cuộc sống trưởng thành của tôi đã biến mất, và nó thật sự khủng khiếp.

Tôi thực sự không biết phải làm gì trong vòng vài tháng sau đó. Tôi cảm thấy mình đã làm thế hệ các doanh nhân trước đây thất vọng – rằng tôi đã

đánh rơi chiếc gậy tiếp sức của lượt chạy khi nó được chuyền đến tôi. Tôi đã gặp David Packard và Bob Noyce để xin lỗi về việc xử lý các tình huống quá kém cỏi. Tôi là một kẻ thất bại nổi tiếng, thậm chí tôi còn nghĩ đến việc chạy ra khỏi Thung lũng [Sillicon]. Nhưng một cái gì đó dần dần lóe lên trong tâm trí tôi – tôi vẫn rất yêu những gì tôi đã làm. Những biến cố ở Apple chẳng hề làm thay đổi tình yêu đó dù chỉ một chút nào. Tôi đã bị từ chối, nhưng tôi vẫn còn tình yêu. Và vì vậy tôi quyết định bắt đầu lại.

Lúc đó tôi không nhận thấy, nhưng hóa ra việc bị đuổi khỏi Apple là điều tốt nhất từng xảy đến với tôi. Gánh nặng của việc phải thành công được thay thế bởi sự nhẹ nhàng khi trở thành một người mới bắt đầu lại, và ít chắc chắn hơn về mọi thứ. Nó đã giải thoát cho tôi để tôi bước vào một trong những thời kỳ sáng tạo nhất của cuộc đời mình.

Trong những năm sau đó, tôi đã thành lập một công ty tên là NeXT, một công ty khác tên Pixar, và đem lòng yêu một người phụ nữ tuyệt vời sau này đã trở thành vợ tôi. Pixar đã tạo ra bộ phim hoạt hình vi tính đầu tiên trên thế giới, Toy Story, và bây giờ là hãng phim hoạt hình thành công nhất trên thế giới. Trong một loạt diễn biến đáng chú ý, Apple đã mua NeXT, tôi trở lại Apple, và những công nghệ chúng tôi phát triển ở NeXT là trung tâm cho những đổi mới hiện tại của Apple. Còn Laurence và tôi thì có một gia đình tuyệt vời với nhau.

Tôi khá chắc chắn rằng tất cả những điều này không thể xảy ra nếu tôi không bị đuổi khỏi Apple. Thuốc luôn rất đắng, nhưng tôi chắc là bệnh nhân cần dùng thuốc. Và đôi khi cuộc đời cứ quẳng gạch vào đầu bạn.

Câu chuyện này vẫn được kể đi kể lại. Về bản chất, hầu hết con đường của mỗi chúng ta đều có đầy rẫy những thất bại lớn nhỏ. Chìa khóa ở đây là khả năng phục hồi từ những thất bại. Đối với đa số những người thành công, phía dưới đáy đồ thị của họ được lót bằng cao su chứ không phải bê tông. Khi họ chạm đáy, họ chìm xuống trong giây lát và sau đó bật lên trở lại, lợi dụng nguồn năng lượng của các tác động đó để đẩy họ vào cơ hội khác. Một ví dụ tuyệt vời là David Neeleman, người sáng lập JetBlue.[29] Ban đầu David mở một hãng hàng không tên là Morris Air, sau đó nó phát triển thịnh vượng và ông đã bán nó cho Southwest Airline với giá 130 triệu đôla. Sau đó ông trở thành một nhân viên của Southwest. Chỉ năm tháng sau David đã bị sa thải. Theo ông kể, ông làm việc cho họ rất cực nhọc mà họ còn nổi điên lên với ông. Theo hợp đồng thì David đã có một thỏa thuận không cạnh tranh kéo dài năm năm ngăn ông không được thành lập một hãng hàng không khác. Đó dường như là một thời gian dài cả đời người. Nhưng sau khi dành thời gian để phục hồi từ cú đánh này, David quyết định sử dụng năm năm đó để lập kế hoạch cho một thương vụ kinh doanh hàng không mới. Ông lập kế

hoạch cho tất cả các chi tiết của công ty, bao gồm cả các giá trị của công ty, toàn bộ những trải nghiệm của khách hàng, loại người mà họ sẽ thuê, cũng như các chi tiết về cách thức họ sẽ đào tạo và bồi thường nhân viên. David nói rằng việc bị sa thải và phải chờ đợi để bắt đầu một hãng hàng không mới là điều tốt nhất từng xảy ra với ông. Khi thời kỳ không cạnh tranh đã qua, ông đã sẵn sàng để vươn tới thành công nhanh chóng. Giống Steven Jobs, ông đã chuyển những gì có vẻ như là một tình huống khủng khiếp thành một giai đoạn có năng suất và sáng tạo rất cao.

Thất bại tất nhiên không hề vui chút nào. Chúng ta vui hơn nhiều khi nói với thế giới về những thành công của mình. Nhưng thất bại có thể là những cơ hội tuyệt vời đang bị che đây. Chúng buộc ta phải đánh giá lại những mục tiêu và ưu tiên của mình, và thường đẩy chúng ta về phía trước nhanh hơn nhiều so với khi thành công liên tục.

Tuy nhiên, việc quá thoải mái với thất bại lại có vẻ rủi ro. Phải chăng những người đề cao vai trò của thất bại cam chịu bị thất bại? Hãy tưởng tượng những hình ảnh về "Nhân viên của Tháng" lại trưng bày những việc tồi tệ nhất của công ty. Tuy nhiên, như Bob Sutton chỉ ra trong cuốn *Weird Ideas That Work* (Tạm dịch: Những ý tưởng kỳ quặc nhưng hiệu quả), việc chỉ khen thưởng thành công có thể kiềm chế sự đổi mới vì nó không khuyến khích chấp nhận rủi ro. Bob gợi ý rằng các tổ chức nên xem xét việc khen thưởng cả những thành công lẫn thất bại, và phạt những trường hợp không làm gì cả. Như vậy sẽ khuyến khích mọi người thử nghiệm, và nhiều khả năng dẫn đến các kết quả thú vị và bất ngờ.

Tôi không nói rằng công ty của bạn nên khen thưởng những người ngu ngốc, lười biếng, hay không có năng lực. Tôi muốn nói rằng bạn nên thưởng cho những thất bại thông minh, không phải những thất bại ngớ ngẩn. Nếu bạn muốn có một tổ chức sáng tạo, việc không hành động là loại thất bại tồi tệ nhất... Hơn bất cứ điều gì khác, sự sáng tạo có kết quả từ hành động, chứ không phải là việc không hành động.

Bob cho biết thêm về một bằng chứng mạnh mẽ rằng tỷ lệ giữa những thành công và thất bại của cá nhân chúng ta là bằng nhau. Vì thế, nếu bạn muốn thành công nhiều hơn, bạn sẽ phải sẵn sàng sống với thất bại nhiều hơn. Thất bại là mặt bên kia của thành công, và bạn không thể có một thứ mà không có thứ kia.

Tại d.school chúng tôi nhấn mạnh rất nhiều vào việc chấp nhận những rủi ro lớn để giành được phần thưởng lớn. Sinh viên được khuyến khích để suy nghĩ thực sự lớn, ngay cả khi một dự án rất có khả năng thất bại. Để khuyến khích điều này, chúng tôi khen thưởng những "thảm họa ngoạn mục". Chúng tôi bảo sinh viên rằng thà có một thất bại sáng chói còn tốt hơn

là một thành công tầm tầm. Jim Plummer, hiệu trưởng của trường Kỹ thuật Stanford, luôn mang theo triết lý này. Ông nói với các nghiên cứu sinh rằng họ nên chọn một đề tài luận án có 20 phần trăm cơ hội thành công. Vài nghiên cứu sinh thấy nản, bởi họ nghĩ rằng điều này có nghĩa là họ sẽ phải làm năm dự án khác nhau trước khi hoàn tất. Trái ngược hoàn toàn. Các thử nghiệm cần được thiết lập sao cho một thất bại thì cung cấp được thông tin, còn một thành công thì có thể dẫn đến bước ngoặt lớn. Làm những thử nghiệm nhỏ và tăng dần với các kết quả dự đoán được giá trị ít hơn hẳn so với làm một thử nghiệm với rủi ro cao nhưng có tiềm năng dẫn đến một phần thưởng lớn hơn nhiều.

Mặt trái của việc thoải mái với thất bại và bước ra khỏi một dự án không có hiệu quả là nguy cơ từ bỏ quá sớm. Hãy nghe câu chuyện kinh điển của công ty 3M với giấy ghi chú Post-it, khi họ bắt đầu với một chất keo mà không dính và trở thành một doanh nghiệp trị giá hàng tỉ đôla. Năm 1968, Spencer Silver phát minh ra chất kết dính nhẹ này và quảng bá nó trong nội bộ 3M, nhưng ban đầu không ai quan tâm đến nó. Mãi cho đến năm 1974 một đồng nghiệp của ông, Art Fry, nhận ra rằng ông có thể sử dụng keo không đạt chuẩn để giữ cho các giấy đánh dấu nằm yên tại chỗ trong sách thánh ca của mình, và đã dành thời gian rảnh để thiết kế sản phẩm mà bây giờ chúng ta biết đến với tên gọi Post-it. Mãi đến sáu năm sau đó 3M mới tung sản phẩm này ra khắp nước Mỹ. Hiện nay họ bán được hơn sáu trăm loại sản phẩm Post-it tại hơn một trăm quốc gia. Hãy tưởng tượng về cơ hội bị đánh mất nếu các kỹ sư tại 3M không nhận ra tiềm năng trong sản phẩm bị "lỗi" của họ. Cách suy nghĩ này đã được thể hiện trong một dự án tại lớp học mà tôi đề cập ở phần trước của quyển sách, khi các đội biến những ý tưởng dở thành những ý tưởng tuyệt vời.

Chúng ta thường sống trên bờ vực của sự thành công và thất bại, và hiếm khi ta biết rõ rằng mình sẽ đáp xuống bên nào. Sự bấp bênh này càng được khuếch đại trong các thương vụ có nguy cơ cao như nhà hàng, công nghệ, và thậm chí cả thể thao, nơi mà ranh giới giữa thành công và thất bại có thể mỏng như một chiếc dao lam. Hãy xem xét giải đua Tour de France. Dù phải trải qua nhiều ngày hết đạp xe lên dốc lại xuống dốc, rồi qua những khúc quanh trên núi, thời gian cách biệt giữa những người chiến thắng và những người thua cuộc vẫn xuống đến từng giây đồng hồ, thậm chí đến phần nghìn giây. Đôi khi chỉ cần một cú đẩy nhẹ thêm là đủ để bật ngược công tắc từ thất bại sang thành công.

Một số công ty đã tinh thông khả năng kích thích giá trị từ các sản phẩm mà người khác vứt bỏ vì xem chúng là thất bại. Marissa Mayer, người lãnh đạo bộ phận phát triển sản phẩm tại Google, nói rằng điều quan trọng là không nên từ bỏ các dự án quá sớm, thay vào đó nên phân tích chúng theo

hướng khác.[30] "Có nghĩa là hãy tìm ra phần nào hoạt động tốt và những gì cần được cải thiện thay vì vứt bỏ nó." Marrisa tin rằng thường sẽ có cách nào đó để rút ra một vài giá trị từ bất kỳ dự án nào, ngay cả một dự án dường như không mang lại kết quả gì.

Google và những công ty web khác dựa vào thử nghiệm "A-B". Có nghĩa là họ phát hành cùng lúc hai phiên bản của một phần mềm và nhận được các phản hồi nhanh chóng rằng phương pháp tiếp cận nào thành công hơn. Các công ty này nhận ra rằng bằng cách thêm vào các sửa đổi nhỏ, chẳng hạn như thay đổi màu sắc của một nút bấm, thêm một từ vào một tin nhắn, hoặc thêm hình ảnh chuyển động quanh trang, họ có thể nhanh chóng thay đổi phản hồi của một khách hàng. Một số doanh nghiệp hoạt động trên web đã phát hành hàng chục phiên bản của cùng một sản phẩm mỗi ngày. Mỗi phiên bản tạo ra các thay đổi nhỏ khác nhau với trải nghiệm của người sử dụng nên họ có thể đánh giá phản ứng của khách hàng.

Một công ty được thành lập bởi hai cựu sinh viên Stanford, Jeff Seibert và Kimber Lockhart, luôn luôn sử dụng phương pháp này. GetBackboard.com là một trang web thu thập phản hồi về các tài liệu. Họ tiếp tục thử nghiệm "những cuộc kêu gọi hành động" khác nhau trên trang web của mình và ghi nhận lại phương pháp tiếp cận nào hoạt động tốt nhất. Khi họ đặt một bong bóng màu xanh lá cây với câu "Hãy đăng ký một tài khoản ngay hôm nay" thì họ đã có một tỷ lệ đăng ký 8 phần trăm. Khi thông điệp được đổi thành "Đăng ký nhanh và dễ dàng" thì tỉ lệ phản hồi tăng lên đến 11 phần trăm. Và khi câu đó là "Được miễn phí 30 ngày dùng thử" thì phản hồi tăng lên 14 phần trăm. Loại thử nghiệm này biến thất bại thành thành công, và làm cho những thành công càng thành công hơn nữa.

Việc thử làm những điều mới đòi hỏi sự sẵn lòng chấp nhận rủi ro. Tuy nhiên, chấp nhận rủi ro không phải là hệ nhị phân. Tôi cược rằng bạn sẽ cảm thấy thoải mái chấp nhận một số loại rủi ro, và cảm thấy khó chịu với những loại khác. Có thể bạn thậm chí chẳng hề nhìn thấy rủi ro nào trong những điều dễ chịu với bạn, xem thường tính nguy hiểm của chúng, nhưng lại có khuynh hướng khuếch đại nguy cơ của những điều khiến bạn lo lắng nhiều hơn. Ví dụ, bạn có thể thích việc bay xuống một dốc trượt tuyết với tốc độ tia chớp hoặc nhảy ra khỏi máy bay, và chẳng hề xem các hoạt động này là rủi ro. Nếu vậy bạn đang nhắm mắt trước thực tế là mình phải đối mặt với những rủi ro lớn đến thân thể. Những người khác, giống như tôi, không phải là những người chấp nhận rủi ro về thân thể, thà uống chocolate nóng trong nhà và ngắm tuyết, hoặc tự khóa chặt vào ghế máy bay của họ hơn là mang một đôi giày trượt tuyết hoặc một cái dù. Ngược lại, họ có thể cảm thấy hoàn toàn thoải mái với các rủi ro xã hội, chẳng hạn như trình bày một bài phát

biểu trước một đám đông lớn. Điều này không nguy hiểm chút nào đối với tôi. Nhưng những người khác, những người có thể hoàn toàn hạnh phúc khi nhảy ra khỏi máy bay, lại chẳng bao giờ chịu "dô" tại một bữa tiệc.

Theo nhận xét của tôi, có khoảng năm loại rủi ro chính: thể chất, xã hội, tình cảm, tài chính, và trí tuệ. Chẳng hạn tôi biết rằng mình thoải mái với các rủi ro xã hội chứ không phải những rủi ro về thân thể. Nói tóm lại là tôi sẵn sàng bắt đầu một cuộc trò chuyện với một người lạ, nhưng xin đừng yêu cầu tôi rơi tự do khỏi một chiếc cầu. Tôi cũng sẽ vui vẻ nhận những rủi ro trí tuệ để mở rộng các khả năng phân tích của mình, nhưng tôi không phải là một người chấp nhận những nguy cơ lớn về tài chính. Trên một chuyến đi đến Las Vegas tôi sẽ chỉ mang một lượng nhỏ tiền mặt, để chắc chắn rằng tôi sẽ không mất quá nhiều.

Tôi thường yêu cầu người ta làm một bản lý lịch về rủi ro của riêng mình. Với chỉ một chút suy nghĩ, mỗi người đều biết được các loại rủi ro nào mình sẵn sàng chấp nhận. Họ nhận ra khá nhanh chóng rằng việc chấp nhận rủi ro sẽ không đồng nhất giữa mọi người. Thật thú vị khi nhận ra rằng hầu hết các doanh nhân không xem mình là những người chấp nhận rủi ro lớn. Sau khi phân tích bối cảnh, xây dựng một đội ngũ tuyệt vời,và cùng đặt ra một kế hoạch chi tiết, họ cảm thấy như thể họ đã tống khứ được càng nhiều rủi ro càng tốt ra khỏi thương vụ của mình. Trong thực tế, họ dành phần lớn các nỗ lực của mình làm việc để giảm thiểu rủi ro cho doanh nghiệp.

Elisabeth Pate Cornell,chủ nhiệm Khoa học Quản trị Khoa học và Kỹ thuật tại đại học Stanford, là một chuyên gia trong lĩnh vực quản trị rủi ro. Cô giải thích rằng khi phân tích một tình huống có nhiều nguy cơ, điều quan trọng là cần phải xác định những kết quả có thể và cố gắng để nhận ra cơ hội của mỗi kết quả. Một khi điều này được thực hiện, người ta cần phải phát triển một kế hoạch đầy đủ cho mỗi tình huống có thể xảy ra. Elisabeth nói ằng nếu bạn sẵn sàng sống với tất cả các hệ quả có thể xảy ra thì việc chấp nhận những rủi ro cao đi kèm phần thưởng lớn là điều hợp lý. Bạn nên chuẩn bị đầy đủ cho các tình huống bất lợi và có một kế hoạch hỗ trợ ngay khi cần. Tôi khuyến khích bạn đọc đi đọc lại một vài câu cuối của đoạn này. Những chuyên gia quản trị rủi ro tin rằng bạn nên đưa ra quyết định dựa trên xác suất của tất cả các kết quả, gồm cả các trường hợp kịch bản tốt nhất và xấu nhất, và sẵn sàng chấp nhận rủi ro lớn khi bạn đã chuẩn bị đầy đủ cho tất cả những tình huống có thể xảy ra.

Điều quan trọng cần nhớ là những quyết định tốt, dựa trên một phân tích chính xác về những rủi ro liên quan, vẫn có thể dẫn đến các kết quả xấu. Lý do là vẫn còn các nguy cơ khác. Một ví dụ đơn giản: ngay sau khi ra trường tôi đã được trao cho một công việc mà tôi không biết liệu có phù hợp với mình. Sau vài ngày xem xét kỹ lưỡng cơ hội này, tôi quyết định không nhận

nó và cho rằng ngay sau đó tôi sẽ có thể tìm thấy một công việc khác phù hợp hơn. Thật không may, nền kinh tế suy thoái khá nhanh chóng và tôi đã phải dành nhiều tháng để tìm kiếm một công việc khác. Tôi tự trách bản thân không nhận lấy vị trí đó, và nó bắt đầu trở nên hấp dẫn hơn với tôi. Tôi đã thực hiện một quyết định tốt, dựa trên tất cả những thông tin tôi đã có vào thời điểm đó, nhưng trong ngắn hạn thì nó không phải là một kết quả tuyệt vời.

Trong tình huống này, cũng như trong hầu hết các trường hợp bạn đều phải đưa ra quyết định với thông tin không đầy đủ. Điều đó có nghĩa là bạn thực hiện lựa chọn và hành động với tình trạng không chắc chắn xung quanh mỗi lựa chọn như thế. Vậy làm thế nào để lấp đầy các khoảng trống về kiến thức của bạn? Tôi gợi ý là hãy nhìn vào "Stanley" để lấy cảm hứng. Các hoạt động bên trong Stanley (chiếc xe tự hành được Phòng thí nghiệm Trí tuệ nhân tạo Stanford và Phòng thí nghiệm nghiên cứu Điện tử Volkswagen thiết kế và tạo ra cho cuộc thi DARPA Grand Challenge) cung cấp manh mối để ra quyết định với thông tin không đầy đủ. DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency – Cơ quan Dự án Nguyên cứu cấp cao của Bộ Quốc phòng) là cơ quan của chính phủ có nhiệm vụ phát triển các công nghệ tiên tiến nhất phục vụ cho quân đội. Trong cuộc thi DARPA, các xe ô tô không người lái phải băng qua ba đường hầm hẹp, hơn một trăm khúc quanh khó, và tự tìm ra hướng đi qua núi với những vách đá dốc đứng ở mỗi bên. Mặc dù có rất ít lợi thế, xe của Stanford đã thắng cuộc đua, phần lớn là do khả năng đưa ra quyết định nhanh chóng của nó với các thông tin không đầy đủ.

Chiếc Stanley được tích hợp rất nhiều công nghệ tiên tiến, trong đó có các bản đồ địa hình ba chiều, thiết bị định vị toàn cầu GPS, con quay hồi chuyển, gia tốc kế, máy quay phim, và bộ cảm biến trên bánh xe. Những phần mềm tích hợp này phân tích và giải thích tất cả các dữ liệu thu thập được, đồng thời kiểm soát tốc độ và hướng đi của chiếc xe. Nhưng chìa khóa dẫn đến thắng lợi cảu Stanley là kỹ năng cao cấp của nó trong việc đưa ra quyết định với các thông tin không đầy đủ. Các nhà thiết kế thực hiện được điều này bằng cách xây dựng cho nó khả năng học hỏi giống cách của con người. Họ tạo ra một cơ sở dữ liệu về các quyết định của con người mà chiếc xe sẽ dựa theo khi đánh giá về những gì cần làm. Dữ liệu này được tích hợp vào một chương trình học tập gắn với hệ thống kiểm soát của chiếc xe, và giảm đi rất nhiều sai sót trong việc đánh giá.

Câu chuyện này làm nổi bật thực tế rằng việc học hỏi từ những người khác có thể giảm đáng kể tỉ lệ thất bại của bạn. Bạn không cần phải tự mình tìm ra mọi thứ. Giống như Stanley, bạn nên thu thập tất cả các dữ liệu cần thiết từ môi trường của bạn, và sau đó vận dụng sự khôn ngoan của những

người đi trước để có được lựa chọn tốt nhất. Tất cả những gì bạn cần làm là nhìn xung quanh để thấy hàng trăm, nếu không nói là hàng ngàn, những tấm gương đi trước cho mọi thứ bạn dự định lựa chọn.

Nếu bạn thực sự gặp một rủi ro và thất bại, hãy nhớ rằng nếu bản thân bạn không phải là một thất bại. Thất bại là thứ bên ngoài. Cách nhìn này sẽ cho phép bạn đứng dậy và thử lại lần nữa, và lần nữa. Thất bại có thể là do ý tưởng của bạn còn nghèo nàn, bạn không đủ thời gian để thực hiện, hoặc bạn đã không thể có các nguồn lực cần thiết để thành công. Theo Jeff Hawkins: "Bạn không phải là công ty của mình. Bạn cũng không phải là sản phẩm của mình. Rất dễ nghĩ theo hướng đó và cũng rất dễ bị mắc kẹt với nó... Nhưng nếu bạn thất bại, hoặc ngay cả khi bạn thành công, đó không phải là bạn. Công ty của bạn có thể thất bại, sản phẩm của bạn có thể thất bại, nhưng bản thân bạn không phải là thất bại." Hãy ghi nhớ rằng thất bại là một phần tự nhiên của quá trình học hỏi. Nếu bạn không thất bại một lúc nào đó, thì có lẽ bạn đã chưa gặp đủ rủi ro để đối mặt.

CHƯƠNG 6 - Không đời nào... Nghề kỹ sư là dành cho con gái mà

Có bao nhiêu người đã nói với bạn rằng chìa khóa để thành công là theo đuổi niềm đam mê của mình? Tôi tin rằng rất nhiều. Thật dễ trao lời khuyên cho ai đó đang phải vật lộn để tìm ra con đi cho cuộc sống của mình. Tuy nhiên, lời khuyên đó thực sự quá đơn giản và có khi gây ngộ nhận. Đừng hiểu sai ý tôi, vì tôi cũng rất xem trọng niềm đam mê và tin rằng việc biết được những gì thúc đẩy bạn trong cuộc sống là vô cùng quan trọng. Nhưng điều đó chắc chắn vẫn chưa đủ.

Niềm đam mê chỉ là điểm khởi đầu. Bạn cũng cần biết tài năng của mình là gì và thế giới đánh giá về chúng như thế nào. Nếu bạn đam mê một lĩnh vực nhưng không thực sự giỏi về nó, thì bạn sẽ rất thất vọng khi cố gắng tạo dựng sự nghiệp của mình ở lĩnh vực đó. Ví dụ như bạn yêu bóng rổ nhưng không đủ cao để thi đấu, hoặc bạn bị nhạc jazz làm mê hoặc nhưng lại không thể hát theo một giai điệu nào. Trong cả hai trường hợp bạn vẫn có thể là một fan hâm mộ tuyệt vời, đi chơi bóng rổ và tham dự các buổi hòa nhạc, mà không cần phải là một chuyên gia trong lĩnh vực đó.

Tiến thêm một bước xa hơn, giả sử bạn đang đam mê và cũng khá tài năng trong một lĩnh vực, nhưng không có thị trường để bạn phát triển những kỹ năng đó. Ví dụ, bạn có thể là một nghệ sĩ khéo tay và yêu thích vẽ tranh, hoặc đam mê lướt sóng và có thể lướt trên bất kỳ ngọn sóng nào. Nhưng chúng ta đều biết rằng thị trường cho những kỹ năng này là nhỏ. Việc cố gắng xây dựng một sự nghiệp quanh những niềm đam mê như vậy thường gây ra sự thất vọng. Thay vào đó bạn hãy nghĩ về chúng như những sở thích tuyệt vời.[31]

Ngược lại, nếu bạn có tài năng trong một lĩnh vực và có một thị trường lớn cho các kỹ năng của bạn, thì đó là một lĩnh vực tuyệt vời để tìm việc làm. Ví dụ bạn là một kế toán thành đạt, vậy sẽ luôn có một vị trí cho người có thể làm một bảng cân đối thu chi. Đối với hầu hết mọi người trên thế giới, đây là cách họ sinh sống. Họ sẽ có một công việc sử dụng những kỹ năng của họ, nhưng họ cũng rất thích về nhà để tập trung vào các sở thích khác. Họ trông đợi từng ngày cho đến cuối tuần, đến kỳ nghỉ phép, hoặc cho đến khi nghỉ hưu.

Trường hợp kịch bản xấu nhất là nhận thấy chính mình đang trong một vị trí mà bạn không có niềm đam mê, không có kỹ năng nào cho lĩnh vực này,

và cũng chẳng có thị trường cho những gì bạn đang làm. Hãy lấy câu chuyện vui về việc cố gắng bán tuyết cho người Eskimo làm ví dụ. Bây giờ hãy tưởng tượng bạn phải làm điều đó trong khi bạn ghét tuyết khủng khiếp, đồng thời bạn còn là một người bán hàng tồi. Đây đúng là tình huống xấu nhất trên tất cả mọi phương diện.

Giao điểm tuyệt vời nhất là khi mà niềm đam mê và các kỹ năng của bạn trùng nhau và trùng với nhu cầu thị trường. Nếu bạn có thể tìm thấy giao điểm đó thì bạn đang làm phong phú thêm cuộc sống của bạn thay vì chỉ cung cấp các nguồn lực tài chính cho phép bạn tận hưởng cuộc sống sau những ngày làm việc. Bạn nên tạo dựng một sự nghiệp mà bạn thậm chí có thể ngạc nhiên vì sao người ta lại phải trả lương cho mình khi làm công việc đó. Một trích dẫn trong triết lý của Lão Tử, nhà triết học Lão giáo Trung Quốc, đã tóm lại điểm này:

Một bậc thầy của nghệ thuật sống thì dường như chẳng bao giờ phải phân biệt giữa công việc và thú vui, giữa lao động và giải trí, giữa tâm hồn và cơ thể, giữa học hành và vui chơi, giữa tình yêu và tôn giáo. Anh ta chỉ việc cố gắng đạt tới sự xuất sắc trong bất cứ điều gì mình làm, mặc kệ những người khác cho rằng anh ta đang làm việc hay đang chơi. Nhưng bản thân anh ta thì luôn biết rằng mình có được cả hai thứ.

Lời uyên thâm này được rút ra từ những quan sát của con người rằng làm việc chăm chỉ đóng một vai trò rất lớn giúp bạn thành công. Và sự thật là với những điều chúng ta đam mê, chúng ta sẽ làm việc chăm chỉ hơn. Điều này rất dễ nhìn thấy từ những đứa trẻ bỏ ra hàng giờ đồng hồ bất tận để làm những điều chúng yêu thích. Một đứa trẻ đam mê xây dựng sẽ bỏ ra hàng giờ thiết kế những thành phố tuyệt vời với bộ đồ chơi lắp ráp Legos. Một đứa trẻ yêu nghệ thuật sẽ ngồi vẽ hàng giờ mà không cần nghỉ ngơi. Và với một đứa trẻ yêu thể thao, ném rổ hoặc đánh bóng chày cả buổi chiều là một quãng thời gian hứng thú, chứ không phải là một buổi luyện tập. Niềm đam mê có khả năng thôi thúc rất lớn. Nó làm cho mỗi người chúng ta muốn làm việc chăm chỉ để hoàn thiện các kỹ năng của mình và trở nên xuất sắc.

Có thể phải mất một thời gian cho quá trình tìm kiếm các mỏ vàng, nơi các kỹ năng lẫn sở thích của bạn và nhu cầu thị trường phù hợp với nhau. Hãy nghe chuyện của Nathan Furr, người bắt đầu sự nghiệp học tập của mình với chuyên ngành tiếng Anh. Nathan đam mê đọc và viết, và ông đã dành những ngày của mình ở đại học để nghiên cứu những kiệt tác văn học của thế kỷ, viết các bài luận phân tích tác phẩm. Tuy nhiên, ông nhanh chóng nhận ra rằng thị trường cho các giáo sư tiếng Anh rất hạn chế. Và ngay cả khi ông có được một công việc trong lĩnh vực này, tiền lương cũng khá thấp. Điều này sẽ gây khó kahwn cho ông vì ông đã lập kế hoạch xây dựng và nuôi dưỡng một gia đình lớn. Nathan dành thời gian suy nghĩ về những cách

khác ông có thể sử dụng kỹ năng sẵn có và hướng vào những đam mê của mình. Sau khi tìm hiểu những chân trời mới lạ khác, ông thấy khá rõ rằng mình sẽ thích nghi tốt trong thế giới tư vấn quản lý, lĩnh vực cho phép ông sử dụng các kỹ năng nghiên cứu và viết lách cũng như niềm vui học hỏi của mình. Vấn đề duy nhất ở đây là Nathan chưa đủ hiểu biết về lĩnh vực này để có thể tìm một việc làm đầu tiên trong ngành ngay lúc đó. Vì vậy, ông đã cho một năm để chuẩn bị. Ông gia nhập nhiều tổ chức tại trường đại học của mình để tìm hiểu thêm về tư vấn, và thực hành với các trường hợp đơn giản cụ thể, ví dụ những người hiện diện trong một buổi phỏng vấn xin việc điển hình. Trước khi hết thời hạn một năm, Nathan đã sẵn sàng và nhận được công việc tư vấn quản lý cho một công ty hàng đầu. Công việc rất phù hợp với ông trên nhiều phương diện; Nathan có thể khai thác các kỹ năng của mình và làm việc với niềm đam mê, đồng thời công việc cũng cung cấp cho ông nguồn tài chính bảo đảm mà ông cần.

Nathan đã chọn được một con đường sự nghiệp sau khi ông tìm hiểu và tiếp cận với nhiều khả năng khác nhau. Nhưng hầu hết chúng ta đều được khuyến khích lên kế hoạch từ rất rất sớm cho tương lai của mình. Người ta thích hỏi trẻ em rằng: "Con muốn làm gì khi con lớn lên?" Điều này buộc các em phải đặt ra các mục tiêu cho mình, ít nhất là trong suy nghĩ, rất lâu trước khi các em thực sự được tiếp xúc với vô số các cơ hội trong cuộc sống. Chúng ta cũng thường hình dung mình đang làm những điều chúng ta thấy người khác làm ở những môi trường trước mắt mình. Nó thực ra là một tầm nhìn cực kỳ hạn chế trong việc xem xét thế giới của những cơ hội. Tôi đoán là bạn cũng như tôi, đều bị ảnh hưởng nặng nề bởi những người xung quanh, những người thích nói với bạn những gì họ nghĩ rằng bạn cần phải làm. Tôi nhớ rõ một trong những giáo viên của tôi đã nói rằng "Em rất giỏi về khoa học. Em nên nghĩ đến việc trở thành một y tá." Đó là một gợi ý tốt, nhưng nó chỉ là một trong số gần như vô hạn những điều mà một người có thể làm khi họ giỏi về khoa học.

Trong khóa học sáng tạo của tôi, mỗi nhóm sinh viên chọn một tổ chức mà họ nghĩ là sáng tạo. Mỗi nhóm có nhiệm vụ đi đến một công ty, phỏng vấn các nhân viên, quan sát họ làm việc thực sự, và rút ra kết luận riêng của mình về những gì làm cho tổ chức đó sáng tạo. Sau đó họ sẽ trình bày thông tin này trong lớp một cách sáng tạo. Một nhóm chọn Viện bảo tàng Khám phá của các trẻ em ở San Jose (San Jose Children's Discovery Museum). Họ đi theo các nhân viên và khách tham quan trong nhiều ngày để tìm hiểu những gì thực sự làm cho nó được như vậy. Tại một khu vực, các trẻ em đang xây dựng một chiếc tàu lượn siêu tốc thu nhỏ, thay đổi các biến số khác nhau để xem xét kết quả, và một bé gái tám tuổi đang thử nghiệm với thiết bị. Em thay đổi chiều dài, chiều cao và các góc độ của những bộ phận các

nhau và thử các mô phỏng khác nhau để xem kết quả. Một nhân viên bảo tàng theo dõi thử nghiệm của em bé trong một thời gian và đơn giản nhận xét với cô bé: "Em đang làm những điều mà các kỹ sư thường làm." Cuối ngày hôm đó các sinh viên của tôi hỏi cô bé về những gì em đã học được ở viện bảo tàng. Em nghĩ trong vài phút rồi nói rất tự tin: "Em học được rằng em có thể trở thành một kỹ sư."

Cũng giống như cô bé trong bảo tàng, tất cả chúng ta đều nhận được những thông điệp ngầm hiểu hay rõ ràng về những vai trò người ta mong đợi chúng ta làm. Một vài năm trước đây, đồng nghiệp của tôi là một giáo sư cơ khí kể cho tôi nghe một câu chuyện đáng lưu tâm. Cô có một số bạn bè nữ ở đại học. Họ là kỹ sư trong các lĩnh vực khác nhau, thường đến chơi nhà cô, ăn tối và trò chuyện. Con trai nhỏ của cô thường ở quanh đó, quan sát và lắng nghe các cuộc nói chuyện của họ. Khi nó lớn lên và bộc lộ tài năng về toán và khoa học, có người đã nói với nó; "Chà, cháu nên học làm kỹ sư đi." Nó nhăn mặt và nó: "Không đời nào, nghề kỹ sư là dành cho con gái mà." Còn những bác sĩ nữ bạn của tôi cũng kể với tôi những câu chuyện tương tự. Các cậu con trai nhỏ của họ thường gọi các cuộc thảo luận về y học là "chuyện con gái."

Hãy xem xét câu đố sau đây: Một cậu bé và cha của em gặp tai nạn và được đưa vào bệnh viện. Bác sĩ phẫu thuật nói: "Tôi không thể phẫu thuật cho cậu bé này được, vì nó là con trai của tôi." Có chuyện gì xảy ra ở đây vậy? Khi tôi kể cho các bác sĩ nữ bạn tôi câu đố này, ngay cả họ cũng không thể đoán ra được rằng bác sĩ phẫu thuật trong câu đố chính là mẹ của cậu bé. Họ đã cố gắng tìm những câu trả lời phức tạp cho câu đố này, tất cả đều liên quan đến một bác sĩ nam. Sau khi nghe được lời giải đố thì họ cảm thấy rất ngượng ngùng vì chính họ cũng rơi vào cái bẫy cũ rích này.

Khi suy nghĩ lại về các thông điệp tôi đã nhận được, tôi thấy rõ rằng có nhiều cá nhân cụ thể có ảnh hưởng lớn đến cuộc sống của mình – một số thì động viên còn số khác thì không. Khi tôi khoảng mười bốn tuổi, gia đình tôi có một người bạn là một nhà giải phẫu thần kinh người. Tôi rất thích bộ não và cuối cùng đã tập trung mọi can đảm để hỏi ông về công việc của mình. Ông nghĩ rằng câu hỏi của tôi thật "con nít" và đùa với tôi. Tôi thất vọng và đã không hỏi ông lần nào nữa.

Mãi đến khi học đại học tôi mới tìm thấy một người chuyên nghiệp trong lĩnh vực này khuyến khích tôi theo đuổi niềm đam mê về nghiên cứu não bộ. Tôi đã được vào học lớp khoa học thần kinh đầu tiên trong năm thứ hai của tôi ở đại học và vị giáo sư đã cho chúng tôi một bài tập khác thường. Ông yêu cầu chúng tôi thiết kế một loạt các thí nghiệm để tìm ra nhiệm vụ của một phần cụ thể của bộ não. Ông nói với chúng tôi rằng không ai biết về vai trò của nó và công việc của chúng tôi là thảo ra một chiến lược để tìm hiểu

nó. Khi nhận lại bài làm của mình sau một tuần thì tôi thấy một ghi chú trên cùng một trang giấy: "Tina, em suy nghĩ như một nhà khoa học." Tại thời điểm đó tôi đã trở thành một nhà khoa học. Tôi đã chỉ chờ đợi một ai đó để xác nhận sự nhiệt tình của tôi, và để cho tôi được phép theo đuổi những mối quan tâm của mình. Chúng ta đều bị ảnh hưởng rất mạnh mẽ bởi các thông điệp xung quanh mình. Một trong số chúng là trực tiếp, như khi một giáo viên nói rằng: "Em nên là y tá," hoặc "Em có suy nghĩ như một nhà khoa học." Còn những thông điệp khác thì ẩn bên trong môi trường của chúng ta, như là những năm tháng chỉ nhìn thấy các nữ kỹ sư hay các bác sĩ phẫu thuật nam.

Khi bước vào những năm đầu của tuổi hai mươi, tôi nhận thấy muốn tách rời những gì mình muốn cho bản thân và những gì người khác muốn cho mình hóa ra lại khó hơn tôi tưởng nhiều. Tôi cũng biết điều này là đúng đối với nhiều sinh viên của tôi. Họ cho tôi biết họ đang nhận được rất nhiều "hướng dẫn" từ người khác đến nỗi họ phải trải qua một thời gian rất khó khăn để tìm ra những gì họ muốn làm. Tôi nhớ rõ ràng rằng đôi khi tôi cảm thấy một sự thôi thúc phải từ bỏ hoặc tránh những điều mà người khác nhiệt thành khuyến khích tôi làm; chỉ như thế tôi mới có không gian để tìm ra những gì mình muốn, không phụ thuộc vào ý kiến bên ngoài. Ví dụ, tôi bắt đầu đi học cao học tại Đại học Virginia ngay sau khi tốt nghiệp Đại học Rochester. Cha mẹ tôi cảm thấy rất sung sướng. Họ rất tự hào về tôi và cảm thấy an tâm rằng con đường của tôi trong vài năm tới đã được thiết lập ổn thỏa. Nhưng chỉ sau một học kỳ của trường đại học, tôi quyết định nghỉ ngơi và đi đến California. Phần khó nhất của toàn bộ quá trình đó là nói cho cha mẹ biết tôi chuẩn bị nghỉ học một thời gian. Quyết định của tôi là cực kỳ khó chấp nhận với cha mẹ. Tôi rất trân trọng sự hỗ trợ và khuyến khích của họ, nhưng điều đó là tôi thực sự khó khăn khi muốn biết liệu việc ở lại trường có phải là quyết định đúng cho tôi hay không. Tôi lái xe dọc đất nước để đến Santa Cruz mà không có ý tưởng gì về những gì mình sẽ làm tiếp theo.

Khi nhìn lại, tôi thấy rằng việc nghỉ học một thời gian hóa ra là một sự lựa chọn tuyệt vời. Thời gian tôi ở Santa Cruz hoàn toàn không có kế hoạch gì hết. Tôi cảm thấy giống như một chiếc lá trong gió, sẵn sàng cho bất kỳ điều gì có thể xảy ra. Nó thật thú vị và cũng đáng sợ nữa. Đây là lần đầu tiên tôi đã không có một bài tập cụ thể, một mục tiêu tập trung, hay một kế hoạch rõ ràng nào. Mặc dù nó vẫn thường gây căng thẳng cho tôi, nhưng đó là cách hoàn hảo để tìm ra những gì tôi thực sự muốn. Tôi làm những công việc lặt vặt để nuôi mình và đã dành rất nhiều thời gian suy nghĩ tại bãi biển. Sau một thời gian tôi bắt đầu đến thư viện sinh học của trường Đại học California tại Santa Cruz để cập nhật những tác phẩm về khoa học thần kinh. Lúc đầu, tôi đến đó hàng tháng, sau đó là hàng tuần, và sau đó nữa là hàng ngày.

Sau khoảng chín tháng ở Santa Cruz, tôi đã sẵn sàng để quay lại với phòng thí nghiệm, nhưng chưa sẵn sàng để đi học cao học trở lại. Với mục tiêu đó, tôi đã theo dõi một danh sách các giảng viên khoa học thần kinh tại trường đại học Stanford, cách đó không xa, và tôi đã viết cho mỗi người một lá thư. Tôi cho họ biết về lai lịch của mình và hỏi liệu họ có một công việc nghiên cứu nào cho tôi không. Sau vài tuần, tôi nhận hồi âm từ tất cả những người tôi đã gửi,nhưng không ai có một vị trí trống cho tôi. Tuy nhiên, một trong những giảng viên đã chuyển lá thư của tôi cho một người khác, và tôi nhận được một cuộc gọi từ một giáo sư thuộc khoa gây mê. Ông hỏi tôi có muốn làm việc trong phòng điều hành thử nghiệm thiết bị y tế mới trên những bệnh nhân có nguy cơ cao hay không. Công việc này có vẻ thú vị, vì vậy tôi đã chớp lấy cơ hội.

Trong những ngày ở trường Stanford, tôi đã thức dậy vào lúc bình minh, mặc đồ vô trùng, và theo dõi bệnh nhân phẫu thuật. Trải nghiệm này thật hấp dẫn đến không ngờ. Khi dự án kết thúc, tôi đã thương lượng được một công việc là trợ lý nghiên cứu tại một phòng thí nghiệm khoa học thần kinh, và cuối cùng nộp đơn vào học cao học tại Stanford. Tôi đã đi một con đường vòng mà có thể đối với những người khác nó dường như là sự lãng phí thời gian. Nhưng điều này chẳng hề quan trọng. Những khúc quanh trên con đường của tôi không chỉ cho tôi một cách nhìn mới về các mục tiêu của mình, mà còn cho tôi thời gian để thử nghiệm các lựa chọn giúp tôi xác định được những gì mình muốn làm. Ngoài ra, lần này tôi đã đi học cao học cho bản thân tôi, chứ không phải cho ai khác.

Những người thân với bạn thường mong đợi bạn có những quyết định về con đường nghề nghiệp của mình và gắn bó với chúng. Họ muốn bạn phải như một chiếc tên lửa "chiến đấu quên mình", tập trung hoàn toàn vào một mục tiêu và không ngừng theo đuổi nó. Nhưng đó thực sự không phải là cách mọi việc diễn ra. Hầu hết mọi người đều thay đổi con đường của mình nhiều lần trước khi tìm ra công việc phù hợp nhất với các kỹ năng và lòng đam mê của họ. Điều này cũng tương tự như quá trình phát triển một sản phẩm hay thiết kế một phần mềm mới – việc liên tục thử nghiệm nhiều thứ cho đến khi bạn tìm ra cái gì có hiệu quả là rất quan trọng. Nếu bạn cố định với con đường của mình quá sớm thì rất có thể nó sẽ dẫn bạn đi sai hướng.

Tôi đã gặp nhiều sinh viên đưa tôi xem bản đồ chi tiết về những gì họ đặt kế hoạch để làm trong năm mươi năm tiếp theo. Điều này không chỉ phi thực tế mà còn thể hiện sự hạn chế một cách đáng buồn. Có rất nhiều trải nghiệm bất ngờ phía trước cho bạn, nên cách tốt nhất là luôn mở to mắt tìm kiếm các cơ hội khác nhau thay vì cứ mù quáng gắn mình vào những lựa chọn tự hiện ra cho bạn một cách may mắn. Lập kế hoạch một nghề nghiệp nên được xem như là đi du lịch ở nước ngoài. Ngay cả khi bạn chuẩn bị cẩn thận, có một

hành trình cụ thể và một nơi để ở lại vào ban đêm, nhưng những trải nghiệm thú vị nhất lại thường không nằm trong kế hoạch. Biết đâu bạn có thể gặp một người thú vị nào đó chỉ cho bạn thấy những nơi không có trong sách hướng dẫn, hoặc bạn có thể lỡ chuyến xe lửa và cuối cùng trải qua những ngày khám phá một thị trấn nhỏ bạn không có kế hoạch đến thăm. Tôi đảm bảo rằng những điều bạn nhớ sau chuyến du lịch sẽ không phải là những điều trong lịch trình ban đầu của bạn. Chúng sẽ là những điều bất ngờ xuất hiện trong chuyến đi, và làm bạn ngạc nhiên trên suốt chặng đường.

Điều này đúng với tất cả các dạng hoạt động. Ví dụ như hầu hết những khám phá lớn trong khoa học đều xuất phát từ việc lưu ý đến những kết quả khác thường và việc giải thích những điều bất ngờ tìm thấy. Các nhà khoa học thành công đã nhanh chóng học được rằng họ không nên e ngại những dữ liệu đưa họ vào những nơi chưa từng biết đến. Thay vì vứt di dữ liệu không phù hợp với các kết quả mong đợi hay ghi chép chúng lại như những kết quả sai lạc, các nhà khoaa học giỏi nhất bám theo những điều lạ thường và biết rằng đây là nơi mà những đột phá được thực hiện. Trong thực tế, bằng cách luôn thức tỉnh trước các mâu thuẫn, các nhà khoa học thường mở ra những lĩnh vực nghiên cứu hoàn toàn mới và thực hiện những khám phá đáng ghi nhận. Chẳng hạn, từ những ngày đầu của kính hiển vi, vào giữa những năm 1800, các nhà khoa học thấy rằng có hai lớp tế bào lớn trong não, mà họ gọi là một tế bào thần kinh và tế bào thần kinh đệm. Họ giả định rằng tất cả các hành động thực tế đều xảy ra trong các tế bào thần kinh và rằng tế bào thần kinh đệm, theo nghĩa đen trong tiếng Hy Lạp là "keo", chỉ đóng vai trò như một loại "giàn giáo", hỗ trợ cấu trúc cho tế bào thần kinh. Ý tưởng này được giữ trong suốt hơn 150 năm, và các nhà khoa học đã dành hầu hết nỗ lực của họ đề nghiên cứu tế bào thần kinh.

Tuy nhiên, trong hai mươi năm vừa qua, tế bào thần kinh đệm, với số lượng nhiều hơn đến gấp mười lần so với tế bào thần kinh trong não, đã được phát hiện đóng góp rất nhiều vai trò quan trọng trong hệ thống thần kinh. Bruce Ransom, biên tập viên sáng lập tập san khoa học *Glia*, là người tiên phong trong lĩnh vực này. Ông và các nhà khoa học khác trên thế giới đã chứng minh rằng các tế bào thần kinh đệm đang tham gia tích cực vào các hoạt động trong hầu như tất cả chức năng của não bộ. Thậm chí sự chuyển tiếp tế bào – sự tương tác được nghiên cứu nhiều nhất giữa các tế bào thần kinh – cũng liên quan đến các tế bào thần kinh đệm. Bruce, cũng là một nhà thần kinh học, tin rằng các tế bào thần kinh đệm chưa cho chúng ta thấy tất cả các bí mật của chúng, và các tế bào này liên quan một cách mật thiết đến nhiều bệnh thần kinh.

Đây là một trường hợp nhắc nhở quan trọng rằng các ý tưởng có thể hấp dẫn đến nỗi chúng thực sự cản trở tiến bộ. Con người bám vào chúng và

không thấy được các lựa chọn thay thế hữu hiệu khác. Trong vô thức, họ "điều chỉnh" các kết quả gây mâu thuẫn để khiến chúng phù hợp với các lý thuyết hiện hành. Khi nhìn lại, có vẻ rõ ràng rằng tế bào thần kinh đệm đóng một vai trò quan trọng trong não. Mặc dù vậy những người bắt đầu làm nghiên cứu trong lĩnh vực này hai thập kỷ trước xem như đã phải chấp nhận một rủi ro, bằng cách bước ra khỏi một con đường đã được định sẵn để khám phá vùng đất mới trong khoa học.

Hầu hết các sự kiện và những phát hiện đều rất đáng chú ý khi nhìn lại. Randy Komisar tuyên bố rằng sự nghiệp của mình có ý nghĩa nhiều hơn khi nhìn qua tấm gương chiếu hậu so với nhìn qua kính chắn gió. Tuyên bố này đúng đối với hầu hết chúng ta. Khi bạn nhìn lại con đường sự nghiệp của mình thì câu chuyện này hoàn toàn có lý. Tuy nhiên, con đường phía trước lại luôn mờ nhạt và có hàng loạt những điều bấp bênh chẳng biết kéo dài đến tận đâu, vì vậy chúng ta thật dễ nản lòng do thiếu tầm nhìn về tương lai. Nhưng bạn vẫn có thể làm những việc khiến cơ hội lớn đến với bạn nhiều hơn.

Randy đã dành nhiều thời gian suy nghĩ làm thế nào để hình thành một sự nghiệp, và những hiểu biết của ông rất sâu sắc. Ông cho rằng nên xây dựng một sự nghiệp mà trong đó bạn tối ưu hóa chất lượng của những người làm việc cùng bạn, điều đó cuối cùng sẽ giúp gia tăng chất lượng của những cơ hội trên con đường của bạn. Những người tuyệt vời hỗ trợ lẫn nhau, xây dựng những mạng lưới có giá trị, và tạo ra một dòng chảy ổn định của các cơ hội mới. Về cơ bản, hệ sinh thái mà trong đó bạn sống và làm việc là một yếu tố rất lớn trong việc dự đoán các loại cơ hội sẽ xuất hiện.

Nhiều chuyên gia dày dạn cũng lặp lại ý tưởng này. Họ tin rằng sẽ là một sai lầm nếu bạn cố gắng quản lý sự nghiệp quá khít khao; thay vào đó bạn nên làm việc trong các tổ chức tạo điều kiện cho bạn tiếp cận với một dòng chảy những cơ hội thú vị. Teresa Briggs, đồng quản lý của Văn phòng Silicon Valley ở Deloitte, một công ty dịch vụ chuyên nghiệp quốc tế lớn, đã từ bỏ quan điểm cho rằng cô có thể lập kế hoạch cho tất cả mọi thứ nhằm tạo ra nhiều cơ hội hơn nữa. Teresa đã bắt đầu sự nghiệp của mình bằng nghề kiểm toán ở Deloitte, và sau mười tám năm cô hoàn toàn có cơ sở để dự tính rằng cô sẽ làm ở đó mãi mãi. Tuy nhiên, một ngày nọ cô nhận thấy mình lâm vào một tình cảnh hoàn toàn bất ngờ. Luật mới yêu cầu kiểm toán viên luân phiên hoán chuyển để thực hiện các nhiệm vụ với từng cá nhân khách hàng, mục đích là để một bộ phận kiểm toán viên mới có thể đảm bảo công việc được tiến hành hợp pháp. Teresa vẫn đang làm việc với một khách hàng rất lớn, và khi cô chuyển khỏi đội thì lúc đó chẳng còn cơ hội nào khác có thể so sánh được. Nhưng cô biết rằng một nhóm Deloitte mới đang được hình thành, tập trung vào mảng sáp nhập và mua lại. Mặc dù sáp nhập và mua lại

không thuộc chuyên môn của cô, nhưng cô được trao một cơ hội để có một vị trí quan trọng. Cô nhận ra rằng kỹ năng của mình đã biến chuyển một cách trôi chảy. Dù Teresa không hề lập kế hoạch về con đường này, cô đã nhận ra rằng khả năng xuất hiện các mối quan hệ với khách hàng và những nhóm lãnh đạo đã tạo điều kiện cho cô hoàn thành xuất sắc vai trò mới.

Sau một thời gian ngắn, Teresa đã được chuyển tới văn phòng quốc gia Deloitte tại New York, nơi kỹ năng lãnh đạo và quản lý của cô một lần nữa cho phép cô tỏa sáng. Sau đó Teresa được yêu cầu đến Thung lũng Silicon làm việc cho công ty. Tại đây cô đã phải học các chiến lược mới và vốn từ vựng hoàn toàn mới, lần này là về công nghệ cao. Không có bước đi nào của Teresa được dự đoán trước, nhưng nhờ thể hiện xuất sắc trong một tổ chức biết trao một dòng chảy liên tục các cơ hội mới, nhiều vai trò và thách thức thú vị đã trở thành hiện thực với cô.

*

* *

Điều quan trọng là nên đánh giá lại cuộc đời và sự nghiệp của bạn tương đối thường xuyên. Quá trình tự đánh giá này buộc bạn chấp nhận thực tế là đôi khi phải đến lúc bạn chuyển sang một môi trường mới để trở nên xuất sắc hơn. Hầu hết mọi người không đánh giá vai trò của họ đủ thường xuyên và vì vậy họ ở lại các công việc của mình lâu hơn mức cần thiết. Không có một con số kỳ diệu nào cho bạn biết bạn nên ở lại bao lâu tại một vị trí trước khi đánh giá nó là đúng hay không. Nhưng việc thường xuyên làm điều đó lại hợp lý. Một số người điều chỉnh cuộc sống của họ hàng ngày hoặc hàng tuần và liên tục tối ưu hóa nó. Những người khác chờ đợi nhiều năm mới nhận thấy rằng họ đã đi chệch hướng rất xa nơi họ từng hy vọng tới. Bạn càng thường xuyên đánh giá tình hình của mình và tìm cách sửa chữa vấn đề, thì bạn càng có nhiều cơ hội nhận thấy chính mình ở một vị trí mà mọi thứ đang tiến triển tốt. Hãy nên giải quyết các vấn đề nhỏ đang nhú lên trong cuộc sống của bạn càng sớm và càng thường xuyên càng tốt, thay vì chờ đợi cho các vấn đề trở nên quá lớn đến mức khó lòng sửa chữa được. Điều đó chỉ có thể xảy ra khi bạn chú ý và nhận ra được những gì thực sự cần phải thay đổi.

Một số tình huống buộc bạn phải đánh giá lại cuộc sống của mình. Ví dụ, một khi bạn quyết định lập gia đình, trò chơi thay đổi hoàn toàn. Bỗng nhiên bạn sẽ đối mặt với sự cần thiết phải tìm ra cách để cân bằng sự nghiệp và việc nuôi dạy con cái. Như mọi người đều biết, chăm sóc cho trẻ nhỏ cần một lượng lớn thời gian và năng lượng tập trung. Nó yêu cầu rất cao cả về thể chất lẫn tinh thần, và cực kỳ tốn thời gian. Nhu cầu của một đứa trẻ thay đổi cực kỳ nhanh chóng khi chúng lớn dần. Mỗi năm mang lại cho bạn một

mớ trách nhiệm và và những thử thách hoàn toàn mới. Vì thế, việc làm cha mẹ cung cấp cho chúng ta một cơ hội luôn thay đổi để trở nên sáng tạo và giúp xây dựng các kỹ năng có giá trị rất cao trong bất cứ bối cảnh nào. Nó tập cho bạn khả năng làm nhiều việc cùng một lúc và ra quyết định dưới áp lực, và chắc chắn nó sẽ giúp bạn nắm vững nghệ thuật đàm phán.

Phụ nữ đặc biệt phải đối mặt với câu đố thực sự khó khăn về việc tìm ra cách phù hợp để cân bằng giữa sự nghiệp và các nghĩa vụ gia đình. Theo kinh nghiệm của tôi, thách thức này thật ra là một cơ hôi lớn. Thay vì nghĩ rằng những nghĩa vụ truyền thống này rất kém linh hoạt,tôi lại cho rằng làm bố mẹ buộc bạn phải sáng tạo. Ngoài ra, khi nhu cầu của con bạn thay đổi, bạn có thể thử nghiệm với công việc và các trách nhiệm khác nhau. Mặc dù rất khó để chúng ta nhận ra một cách sâu sắc, nhưng thực tế là sự nghiệp thì dài, còn con bạn chỉ nhỏ trong một vài năm; điều đó cho phép bạn đẩy mạnh sự nghiệp khi con cái lớn lên. Trích đoạn sau đây được rút ra từ một ấn bản năm 1997 của Tạp chí *Stanford* giới thiệu một cái nhìn sắc bén về quan điểm này:

Một sinh viên [Stanford] tốt nghiệp ngành luật vào năm 1952, và mất năm năm không đi làm kiếm tiền sau khi sinh con trai thứ hai. Cô vẫn luôn bận rộn và luôn xuất hiện trong các hoạt động tình nguyện của Phoenix Junior League và Salvation Army. Sau này, khi đứa con út đã đi học, cô mới trở lại làm việc bán thời gian tại văn phòng luật sư của tiểu bang.

Việc ở nhà với con trong những năm đó đã không cản trở sự nghiệp của cô... Cô cho biết thêm là ngày nay những sinh viên tốt nghiệp trẻ tuổi thậm chí còn làm được tốt hơn cô nữa. "Một điều đáng mừng là ngày nay phụ nữ sống lâu hơn," cô nói. "Chúng tôi có nhiều năm hơn để làm việc và thực sự có thời gian cho một vài công việc khác nhau. Vì vậy, nếu lấy đi một vài năm thì không phải là mất tất cả."

Người phụ nữ này hiện nay là Thẩm phán Tòa án tối cao Sandra Day O'Connor.

Theo kinh nghiệm của tôi, điều này hoàn toàn đúng. Gợi ý duy nhất của tôi là nếu bạn có ý định ngừng làm việc khi con bạn còn nhỏ, hãy tìm cách vận dụng chuyên môn của bạn dù ở mức độ thấp. Nếu bạn chưa tách khỏi công việc quá lâu thì sẽ dễ dàng hơn nhiều để quay trở lại. Bạn có thể thực hiện được điều này theo vô số cách, từ làm việc bán thời gian với các công việc truyền thống đến hoạt động tình nguyện. Nó không chỉ giữ cho kỹ năng của bạn sắc bén, mà còn cho bạn sự tự tin rằng bạn có thể tiếp tục làm việc trở lại khi đã sẵn sàng.

Hãy xem trường hợp của Karen Matthys, người có bốn con nhỏ và tham gia vào một nhóm tư vấn tiếp thị bán thời gian. Khi nào sắp xếp được thì

Karen đều tham gia làm các dự án, và bàn giao chúng cho các đồng sự khi cô quá bận rộn. Hoặc như Lisa Benatar, người có ba con gái nhỏ, đã chuyển sự quan tâm của cô vào trường học của con. Lisa là một chuyên gia về năng lượng thay thế, nên cô đã tiến hành một chương trình giáo dục tại trường học tập trung vào việc dạy trẻ em về bảo tồn tài nguyên thiên nhiên.

Giải quyết câu đố cân bằng giữa công việc và nuôi dạy con cái cuối cùng đã mang đến cho tôi một quyết định về sự nghiệp tốt nhất mà tôi từng có. Tôi muốn kích thích được trí tuệ của mình mà không ảnh hưởng đến thời gian tôi dành cho con trai. Thế nên mỗi năm tôi đều đánh giá mình cần dành ra bao nhiêu thời gian cho mỗi bên để tìm cách làm những dự án cho phép tôi được linh hoạt nhất. Tôi đã bắt tay vào làm những công việc tôi có lẽ sẽ không quan tâm đế nếu tôi không có con. Tôi bắt đầu viết sách cho trẻ em, mở một trang web cho giáo viên dạy khoa học, và thậm chí dạy khoa học ở một trường tiểu học tư nhân. Về lâu dài, những kinh nghiệm này đã chứng tỏ sự hữu ích một cách đáng ngạc nhiên khi tôi trở lại làm việc toàn thời gian. Tôi đã được tín nhiệm như một nhà văn, học được cách thiết kế trang web, và có những kinh nghiệm giảng dạy rất có giá trị. Và tất cả các kỹ năng đó tôi đều sử dụng hằng ngày trong vai trò hiện tại của mình.

Khi nhìn lại, tôi ước gì mình đã biết nhiều thứ hơn về việc xây dựng một nghề nghiệp khác với những lời khuyên truyền thống mọi người đã trao cho tôi. Và quan trọng nhất là gì? Đó là sự cần thiết phải tìm ra một vai trò trên thế giới mà bạn không cảm thấy như đang làm việc. Điều này chỉ xảy ra khi bạn xác định được giao điểm giữa các kỹ năng, niềm đam mê, và thị trường. Đây không chỉ là một vị trí đáp ứng lòng mong muốn của bạn, mà bằng việc khai thác niềm đam mê của mình theo một cách mang tính xây dựng, công việc sẽ làm phong phú thêm chứ không phải lấy đi thời gian và cuộc sống. Việc tìm kiếm vai trò đúng với bạn yêu cầu thử nghiệm rất nhiều trên con đường bạn đi, kiểm tra nhiều lựa chọn thay thế khác nhau, đánh giá các thông điệp (có thể là thông điệp ngầm hoặc rõ ràng) bạn nhận được từ thế giới, và bỏ qua những thông điệp bạn thấy không phù hợp.

Trên những bước đường nghề nghiệp của mình, bạn sẽ được tưởng thưởng xứng đángb khi thường xuyên đánh giá lại vị trí bạn đang đứng và nơi bạn đi. Làm như vậy cho phép bạn điều chỉnh trên từng chặng đường một theo kế hoạch hay những cơ hội tuyệt vời mới mẻ phát sinh. Đừng lo lắng vì con đường phía trước vượt ra khỏi tầm nhìn của bạn – nheo mắt nhìn sẽ không làm cho nó rõ hơn lên chút nào đâu. Điều này đúng với tất cả mọi người. Đừng đặt mình vào tình thế vội vàng phải tiến đến đích cuối cùng – những chuyến hành trình bên lề và những con đường vòng bất ngờ sẽ thường xuyên dẫn bạn đến những con người, địa điểm, và cơ hội thú vị nhất. Cuối cùng, hãy thận trọng với tất cả các tư vấn nghề nghiệp, bao gồm của tôi nữa,

khi bạn đang tìm hiểu xem những gì sẽ phù hợp với bạn.

CHƯƠNG 7 - Biến nước chanh thành trực thăng

Tôi gọi điện cho Josh để chúc con may mắn trong đợt thi học kỳ đầu tiên tại đại học. Nó trả lời: "Không có gì may mắn cả mẹ à, tất cả đều là sự chăm chỉ học hành." Nó là một cậu bé có ý chí, thường say mê lao vào những điều mà nó hứng thú, đặc biệt là các cuộc thi đấu thể thao đòi hỏi sự luyện tập và chuẩn bị rất nhiều. Lúc đầu, tôi nghĩ rằng phản ứng của nó là cực đoan. Tuy nhiên, sau khi suy nghĩ xa hơn, tôi tin rằng Josh đã đúng. Ngay cả khi chúng ta nghĩ rằng mình may mắn, chúng ta vẫn thường phải làm việc chăm chỉ để đưa mình vào vị trí đó.

Tôi đã khâm phục Josh khi quan sát nó nỗ lực để đạt được những mục tiêu mà người khác nghĩ rằng không thể làm được. Khi mười chín tuổi, nó quyết định thử sức mình tại một cuộc tranh tài cử tạ. Điều này hiển nhiên không phải là một sự lựa chọn cho một tay đua xe đạp và vận động viên chạy nước rút trước đây, nhưng nó đã quyết định phá kỷ lục quốc gia về cử tạ. Josh tìm các huấn luyện viên tốt nhất tại miền Bắc California và cứ vài lần một tuần nó lái xe hai giờ đe đến học hỏi từ họ. Nó đọc mọi thứ có thể tìm được về thể thao, cẩn thận xây dựng một chế độ ăn uống để tạo cơ bắp tốt hơn, và dành hàng giờ đồng hồ luyện tập tại phòng tập thể dục. Sau nhiều năm luyện tập thể hình và sau đó là hàng tháng nỗ lực tập trung, nó bước vào một cuộc thi để xem mình thắng được những người khác như thế nào. Chúng tôi thức dậy từ 5 giờ và lái xe ba tiếng đến Fresno cho cuộc thi đấu chính thức. Phòng tập gồm toàn những vận động viên cử tại đã thi đấu nhiều năm. Tôi cảm thấy lo lắng rằng Josh sẽ phải thất vọng về phần trình diễn của mình. Tuy nhiên, Josh với cân nặng 190 pound đã chiến thắng cả liên bang và phá kỷ lục quốc gia khi nâng được 589,7 pound (khoảng 268kg – ND) – nhiều hơn 50 pound so với người giữ kỷ lục trước đó. Có phải do nó may mắn không? Tất nhiên là nó đã may mắn. Ngày hôm đó tất cả đều suôn sẻ với Josh. Nhưng nó sẽ không thể thành công nếu không nỗ lực hết mình với các mục tiêu đề ra.

Ý kiến của Josh về sự may mắn lặp lại những thông điệp mà tôi thường nghe từ cha khi tôi còn là một đứa trẻ: càng làm việc chăm chỉ thì bạn sẽ có được càng nhiều may mắn. Câu thần chú của ông là một lời nhắc nhở rằng bạn cần phải đặt mình trong vị trí để có được may mắn. Ngay cả khi xác suất thành công thấp và sự cạnh tranh cao, bạn vẫn có thể tối đa hóa cơ hội của mình bằng cách chuẩn bị tốt cả về thể chất, trí tuệ, và tình cảm.

Chúng ta thường nghe những câu chuyện truyền cảm về những người bắt đầu từ hai bàn tay trắng, và nhờ làm việc cật lực họ đã có thể mang may mắn

đến với mình. Dưới đây là hai câu chuyện ngắn nghe có lẽ rất quen thuộc với chúng ta về những người làm việc cực kỳ chăm chỉ để vượt qua những khó khăn cực kỳ lớn.

Vương Quyên là một cô gái gốc Việt, sống cùng gia đình gồm cha, mẹ và ba anh chị em tại Texas, Mỹ. Cô không biết nói tiếng Anh nên đã phải ở lại lớp đến vài năm. Gia đình cô rất nghèo đến nỗi cô và anh chị em đều phải làm việc ít nhất ba mươi giờ một tuần sau giờ học. Quyên thậm chí vẫn thường nghĩ về việc bỏ học để hỗ trợ gia đình tốt hơn. Thời điểm đó gia đình cô quá khó khăn, chỉ mong sống qua ngày và thường phải vay mượn người khác.

Mặc dù gian khổ, nhưng Quyên vẫn làm việc và học tập kiên trì hết mức có thể. Cô gái chẳng có gì ngoài động lực kéo mình thoát ra khỏi đói nghèo. Kết quả cô đã tốt nghiệp trung học gần tốp đầu lớp và nhận được học bổng toàn phần vào đại học Yale. Sau khi học kinh tế và có được bằng MBA, Quyên bây giờ đang điều hành ICAN, một công ty phi lợi nhuận phục vụ cộng đồng Việt Nam bằng cách giúp người nhập cư vượt qua được những cách biệt văn hóa để có thể hòa nhập tốt ở đất nước mới.

Khi còn là một thiếu nữ, Quyên không biết những gì cô muốn đạt được khi lớn lên, nhưng cô đã biết kéo mình ra khỏi đói nghèo. Cô tin việc bày biện bàn ăn bằng thời gian và công sức sẽ đảm bảo được rằng một món rất ngon sẽ đáp xuống trên chiếc đĩa cơ hội của mình. Theo lời Quyên, những trải nghiệm đã dạy cô rằng: "Ta có thể tạo ra vận mệnh của mình bằng cách tập trung vào các mục tiêu đề ra và làm việc thực sự chăm chỉ."

Tôi cũng nghe được một câu chuyện tương tự từ Quincy Delight Fones III, aka QD3, một nhà sản xuất phim ảnh và âm nhạc rất thành công, người đã làm việc với các nghệ sĩ nổi tiếng như Tupac Shakur, LL Cool J, và Ice Cube.[32] Là con trai của huyền thoại âm nhạc Quincy Fones, bạn có thể nghĩ rằng QD3 có một cuộc sống dễ dàng. Nhưng thật ra thì không. Cha mẹ ly dị khi anh còn nhỏ và mẹ của anh đã đưa anh đến Thụy Điển, quê hương của bà, nơi họ sống gần như trong cảnh đói nghèo. Mẹ anh có một lối sống lập dị và phải vật lộn với chứng nghiện thuốc phiện. Bà không quan tâm đến việc QD3 có đến trường hay không, và bà thường về nhà sau khi tiệc tùng đến 4 giờ sáng mỗi ngày.

Từ khi QD3 được tiếp xúc với break-dance ở lứa tuổi thiếu niên, anh đã trở nên gắn bó với nó. Anh bắt đầu biểu diễn trên đường phố ở Stockholm, đưa mũ ra để nhận các khoản quyên góp từ người qua lại. Anh đã thực hành các bước nhảy của mình suốt ngày đêm và hoàn thiện từng bước. Nhờ "may mắn" QD3 đã được một người chiêu mộ tài năng của Levi's phát hiện. Và khi người này hỏi anh có thích làm một tour biểu diễn hay không, QD3 ngay

lập tức chớp lấy cơ hội.

Khi đã bước được một chân vào con đường nghệ thuật này, QD3 tiếp tục làm việc hết sức mình. Ngoài việc tập nhảy, anh bắt đầu phát triển các điệu nhạc cho các nghệ sĩ rap. Một bước ngoặt lớn đã đến khi anh được mời ghi âm nhạc nền cho một bộ phim về nhạc rap ở Stockholm. Một trong những bài hát của QD3, "Next Time", được viết khi anh mười sáu tuổi, đã trở thành đĩa vàng đầu tiên của anh và bán được hơn 50.000 bản. Tiếp theo QD3 đã sản xuất một bộ ba phim tài liệu bạch kim về Tupac Shakur và bán được hơn 300.000 bản.

Cũng giống như Quyên, QD3 đã biết tạo động lực để kéo mình ra khỏi đói nghèo, để tự nuôi sống mình và cuối cùng là trở nên nổi tiếng trên thế giới. Ông đã "vận dụng ngọn lửa trong trái tim" để động viên mình, và một khi ngọn lửa lan rộng, ông tiến lên phía trước với lòng can đảm và nỗ lực hết mình để thành công. Cả Quyên lẫn QD3 đều dồn tất cả những thứ họ có – thể chất, trí tuệ, và tình cảm – vào các vấn đề họ phải đối mặt, chứng minh rằng làm việc chăm chỉ và nỗ lực hết mình là chìa khóa để lôi cuốn may mắn đi theo bạn. Tuy nhiên, chăm chỉ làm việc mới chỉ là một trong những đòn bẩy có sẵn để bạn sử dụng khi nói đến việc tạo ra may mắn cho riêng mình. Vẫn còn nhiều công cụ khác trong hộp công cụ của bạn có thể đóng vai trò là những nam châm may mắn. Và tôi tin chắc rằng cả Quyên lẫn QD3 cũng đã sử dụng những thứ này.

Richard Wiseman, ở Đại học Hertfordshire ở Anh, đã nghiên cứu sự may mắn và thấy rằng "những người may mắn" cùng sở hữu những đặc điểm có xu hướng làm cho họ may mắn hơn những người khác. Trước tiên, những người may mắn tận dụng triệt để những cơ hội đến với mình. Thay vì bước trên đường đời với một hành trình cứng nhắc, họ không ngừng lưu tâm đến những gì đang xảy ra xung quanh mình, và do đó có thể nhận ra các giá trị lớn hơn trong từng tình huống. Họ thường chú ý nhiều hơn những người khác khi có một thông báo về một sự kiện đặc biệt trong cộng đồng, khi có một người mới chuyển đến khu vực họ sống, hoặc ngay cả việc nhận ra rằng một đồng nghiệp của họ đang cần được giúp đỡ. Người may mắn cũng cởi mở với các cơ hội mới và sẵn sàng làm thử những gì nằm ngoài phạm vi kinh nghiệm thông thường của họ. Họ dễ có khuynh hướng chọn một cuốn sách về một chủ đề không quen thuộc, đi du lịch tới các điểm ít quen thuộc, và giao tiếp với những người có những đặc điểm khác bản thân họ.

Không có gì đáng ngạc nhiên là người may mắn thường hướng ngoại. Họ giao tiếp bằng mắt nhiều hơn và cười thường xuyên hơn, tạo ra những cuộc gặp gỡ tính cực và phóng khoáng hơn. Những hành động đó mở cửa cho họ tiếp xúc với nhiều cơ hội hơn. Những người may mắn cũng có xu hướng lạc quan mà mong đợi những điều tốt đẹp xảy ra với họ. Điều này trở thành một

lời tiên tri tự hoàn thành, vì ngay cả khi mọi thứ không diễn ra như mong đợi, những người may mắn có thể tìm cách lấy ra kết quả tích cực từ các tình huống xấu nhất. Thái độ của họ ảnh hưởng tới những người xung quanh họ, và giúp biến những tình huống tiêu cực thành những trải nghiệm tích cực.

Tóm lại, may mắn sẽ đến với bạn khi bạn luôn để ý quan sát xung quanh, cởi mở, thân thiện và lạc quan. Hãy suy nghĩ về câu chuyện đơn giản sau. Vài năm trước tôi đến một cửa hàng tạp hóa nhỏ ở địa phương, chủ yếu phục vụ những người sống gần đó. Một người đàn ông và cô con gái của ông tiến đến tôi ngay lối đi ở hàng thực phẩm đông lạnh, và lịch sự hỏi tôi làm thế nào để làm nước chanh đóng hộp đông lạnh. Người đàn ông có giọng nói tôi không thể xác định được và tôi khá chắc rằng ông là người mới đến khu vực này. Tôi chỉ ông ta cách làm nước chanh và hỏi ông từ đâu đến. Ông nói ông đến từ Santiago ở Chilê. Tôi hỏi tên ông và điều gì đã mang ông đến thành phố của chúng tôi. Lúc đó tôi không có động cơ nào khác ngoài tính hiếu kỳ. Ông giới thiệu tên mình là Ecudador và đang cùng gia đình dự định đến khu vực này ở một năm để ông có thể tìm hiểu về việc kinh doanh tại Thung lũng Silicon. Ecuador điều hành hoạt động kinh doanh của gia đình và đang muốn tìm kiếm những cách thức để làm cho nó sáng tạo hơn. Tôi kể với ông về chương trình khởi nghiệp tại trường Kỹ thuật của đại học Stanford và nói rằng tôi rất vui lòng làm những gì trong khả năng để giúp ông. Vài tháng sau, tôi giới thiệu Ecuador với một số người trong cộng đồng doanh nhân, và ông đã bày tỏ lòng cảm ơn với sự trợ giúp của tôi.

Hai năm trôi qua. Một lần trên đường đi đến một hội nghị ở Santiago, tôi nhắn tin cho Ecuador hỏi ông có thời gian gặp tôi đi uống cà phê không. Cuối cùng ông không thể đi được, nhưng ông mời tôi đến một địa điểm ở thành phố Santiago với một vài đồng nghiệp của tôi. Chúng tôi đến tòa văn phòng và được dẫn lên tầng thượng, từ đó chúng tôi được trực thăng riêng của gia đình Ecuador chở một vòng tham quan ngoạn mục bên trên thành phố, lên đến các ngọn núi xung quanh và qua khu nghỉ mát trượt tuyết của gia đình ông. Không thể tin nổi! Đặc biệt khi điều này có được là nhờ việc tôi giúp ông tìm ra cách để làm nước chanh. Tất nhiên, tôi giúp Ecuador không phải vì tôi muốn có một chuyến bay trên trực thăng. Nhưng bằng cách xông pha vào cuộc sống, cởi mở giúp người khác, nên những năm sau này tôi đã trở nên khá "may mắn". Trước đó tôi thảo luận về nghệ thuật biến chanh (các vấn đề) thành nước chanh (những cơ hội). Nhưng may mắn còn vượt xa hơn nữa, đó là việc biến nước chanh (những điều tốt đẹp) thành máy bay trực thăng (những điều tuyệt vời!).

Trên thế giới có rất nhiều cánh cửa mà qua đó chúng ta có thể tìm thấy nhiều cơ hội đến mức đáng kinh ngạc – chúng ta chỉ cần sẵn sàng để mở chúng. Carlos Vignolo, từ Đại học Chile, thích nói rằng nếu bạn đi đâu đó và

không gặp một người mới nào, bạn chắc chắn đã bỏ lỡ cơ hội làm bạn cũng như khả năng có thể làm ra cả triệu đôla. Ông nói với sinh viên của mình rằng mỗi khi họ bước lên một xe buýt ở thành phố, 1 triệu đôla đang chờ họ ở đó – họ chỉ việc tìm ra nó mà thôi. Trong trường hợp này "1 triệu đôla" là một phép ẩn dụ cho việc học cái gì mới, có một người bạn mới, hoặc thực sự làm ra 1 triệu đôla. Trên thực tế, cuốn sách này là kết quả của cuộc nói chuyện giữa tôi với một người ngồi cạnh tôi trên máy bay. Nếu chúng tôi đã không bắt đầu một cuộc trò chuyện thì chắc hẳn tôi sẽ không viết ra cuốn sách này. Nhưng thôi, đó là một câu chuyện khác.

Cũng nhấn mạnh luận điểm trên, Tom Kelley, tác giả của *The Art of Innovation*, nói rằng mỗi ngày bạn nên hành động như một du khách nước ngoài bằng cách nhận thức sâu sắc về môi trường của bạn. Trong cuộc sống hàng ngày chúng ta có xu hướng đặt những tấm màn che trước mắt và đi theo những con đường cũ mòn, hiếm khi dừng lại để nhìn quanh. Tuy nhiên, như một khách du lịch nước ngoài, bạn nhìn thế giới với đôi mắt mới mẻ và gia tăng đáng kể mật độ trải nghiệm của bạn. Bằng cách để ý nhiều hơn, bạn tìm thấy những điều thú vị khắp nơi quanh mình.

James Barlow, người đứng đầu Viện Kinh doanh Scotland, đã ra một bài tập cho các sinh viên của mình để chứng minh điểm này. Ông giao trò chơi ghép hình cho một số đồng đội và để đồng hồ tính thời gian xem đội nào hoàn thành đầu tiên. Các mảnh ghép đã được đánh số sau lưng, từ 1 đến 500, vì thế rất dễ dàng ghép chúng lại với nhau nếu bạn chỉ cần chú ý đến các con số. Nhưng ngay cả khi các con số ở trước mắt họ, hầu hết các đội phải mất một thời gian dài để nhìn thấy chúng, và một số đội thì thậm chí không hề nhìn thấy. Về cơ bản, họ có thể dễ dàng gia tăng may mắn của mình chỉ bằng cách để ý kỹ hơn.

Việc để ý kỹ đến môi trường của bạn thực sự mất mát rất nhiều công sức. Bạn phải tự học để làm được điều đó. Vì thậm chí ngay cả khi bạn đang chú ý, bạn vẫn có thể bỏ lỡ những thông tin cực kỳ quan trọng và lý thú ngay trước mặt mình. Có một đoạn phim được phổ biến rộng rãi đã thể hiện tất cả những điều này rất rõ ràng. Các khán giả xem một nhóm đàn ông và phụ nữ chơi bóng rổ, kèm theo yêu cầu đếm số lần đội mặc áo sơ mi trắng chuyền bóng. Ở cuối đoạn phim, những người xem đều có thể dễ dàng trả lời câu hỏi, nhưng không ai biết gì về một người trong trang phục con gấu đã lặc lè bước qua trong thời gian diễn ra cuộc chơi.[33] Ngay cả khi chúng ta nghĩ rằng mình đang hoàn toàn tập trung chú ý thì thường vẫn có rất nhiều thứ hơn nữa để xem.

Tôi làm bài tập đơn giản trong lớp để minh họa rõ điều này. Tôi đưa các sinh viên đến một địa điểm quen thuộc, chẳng hạn như trung tâm mua sắm

địa phương, và yêu cầu họ hoàn thành một "thí nghiệm" trong đó họ phải đi đến một số cửa hàng và chú ý đến tất cả những thứ thường được xem là "vô hình". Thế là họ dành thời gian để tâm đến các âm thanh, mùi vị, kết cấu, và màu sắc, cũng như cách tổ chức hàng hóa và cách các nhân viên tương tác với khách hàng. Họ quan sát vô số những điều họ chẳng bao giờ nhìn thấy trước đây khi họ ra vào các môi trường như vậy. Họ trở về với đôi mắt rọng mở hơn, và nhận ra rằng tất cả chúng ta có xu hướng đi qua cuộc sống với những tấm màn che ngang mắt.

Những người may mắn không chỉ chú ý đến thế giới xung quanh và gặp gỡ những người thú vị, mà họ cũng tìm ra những cách khác thường để sử dụng và tái tổ hợp các kiến thức và kinh nghiệm của họ. Hầu hết mọi người đều có những năng lực đặc biệt trong tầm tay mình, nhưng không bao giờ tìm ra cách để tận dụng chúng. Tuy nhiên, những người may mắn đánh giá rất cao giá trị của kiến thức và mạng lưới các mối quan hệ của mình, và luôn tận dụng các mỏ vàng này khi cần thiết. Một trường hợp cũng khá lý thú từ bài phát biểu trong lễ tốt nghiệp của Steve Jobs tại Stanford. Ông đã bỏ học sau sáu tháng vì ông không hiểu tại sao mình lại ở đó, còn tiền học phí thì đắt hơn rất nhiều so với khả năng chi trả của cha mẹ ông. Steve đã kể lại như thế này:

Sau sáu tháng, tôi không thể nhìn thấy giá trị [ở trường đại học]. Tôi không biết những gì tôi muốn làm với cuộc sống của mình và không hiểu được làm thế nào trường đại học sẽ giúp tôi nhận ra được điều đó. Và ở đây tôi đã hoang phí những đồng tiền mà cha mẹ tôi tiết kiệm được trong cả cuộc đời của họ. Vì vậy, tôi quyết định bỏ học và tin rằng mọi việc sẽ trở nên ổn thỏa. Tôi cảm thấy khá sợ hãi vào thời điểm đó, nhưng khi nhìn lại đó là một trong những quyết định tốt nhất mà tôi đã từng thực hiện. Giây phút rời trường tôi đã có thể bước ra khỏi các lớp học mang tính ép buộc không gây hứng thú cho tôi, và bắt đầu bước vào những lớp học có vẻ thú vị hơn.

Thật ra mọi thứ chẳng phải màu hồng. Tôi không có phòng kí túc xá, vì vậy tôi ngủ ở sàn nhà trong phòng bạn bè; tôi đem trả những vỏ chai Coca lấy 5 cent tiền đặt cọc để mua thức ăn, và đi bộ bảy dặm xuyên qua thành phố mỗi đêm Chủ nhật để có được một bữa ăn ngon mỗi tuần ở đền Hare Krishna. Tôi thích những điều này. Và về sau, hóa ra phần lớn những gì tôi bị trượt ngã vào bởi dám làm theo sự tò mò và trực giác lại trở thành tài sản vô giá. Để tôi kể bạn nghe một ví dụ:

Trường đại học Reed tại thời điểm đó có lẽ là nơi dạy thư pháp tốt nhất trong nước. Trong toàn bộ khuôn viên trường, mỗi tấm áp phích hay mỗi nhãn ghi trên ngăn kéo đều được viết tay bằng chữ thư pháp rất đẹp. Tôi đã bỏ học và đâu cần phải học những lớp bình thường, do đó tôi quyết định

chọn lớp học về thư pháp để tìm hiểu cách làm những điều này. Tôi đã học về chân chữ và kiểu chữ serif, về sự thay đổi khoảng cách giữa các mẫu chữ khác nhau, và về những gì làm cho hình thức của bản in trở nên tuyệt vời. Đây là môn học vừa đẹp, vừa mang tính lịch sử, và tinh tế một cách đầy nghệ thuật đến nỗi khoa học cũng không thể nắm bắt được, và tôi thấy nó thật sự hấp dẫn.

Tuy nhiên chẳng thứ nào trong số đó cho thấy dù chỉ một niềm hy vọng mỏng manh có thể ứng dụng vào thực tế cuộc sống của tôi. Nhưng mười năm sau, khi chúng tôi đang thiết kế chiếc máy tính Macintosh đầu tiên, tất cả đã trở lại với tôi. Chúng tôi đã thiết kế để đưa tất cả chúng vào chiếc Mac. Nó là chiếc máy tính đầu tiên có kiểu chữ rất đẹp. Nếu tôi không học lớp đó thì Mac sẽ không bao giờ có nhiều kiểu chữ hay phông chữ cân xứng nhau đến vậy. Và vì Windows chỉ sao chép từ Mac, cho nên cũng chẳng máy tính cá nhân nào có được chúng. Nếu tôi không bỏ học, tôi sẽ không bao giờ bước vào lớp thư pháp này, và máy tính cá nhân có thể sẽ không sở hữu được những mẫu chữ tuyệt vời mà chúng ta đang có. Tất cả khi còn ở đại học, tôi không thể kết nối với những điểm thuộc về tương lai phía trước. Nhưng nếu nhìn lại sau mười năm thì nó thực sự trở nên rất rõ ràng.

Câu chuyện này nhấn mạnh rằng bạn không bao giờ biết được khi nào trải nghiệm của bạn sẽ chứng minh được giá trị. Steve Jobs đã năng động và hiếu kỳ về thế giới xung quanh, thu thập những kinh nghiệm đa dạng bất kể những lợi ích ngắn hạn của chúng, và đã có thể vận dụng kiến thức của mình trong các trường hợp khó đoán trước được. Đây là một lời nhắc nhở sâu sắc rằng bạn càng có nhiều kinh nghiệm và nền tảng kiến thức của bạn càng rộng thì bạn càng có nhiều nguồn lực để vận dụng trong cuộc sống.

Trong khóa học về sự sáng tạo, tôi tập trung rất nhiều vào giá trị của việc kết hợp các ý tưởng theo những cách khác thường. Bạn thực hành kỹ năng này càng nhiều thì nó càng trở nên tự nhiên hơn. Ví dụ việc sử dụng phép so sánh hoặc ẩn dụ để mô tả những khái niệm mà nhìn bên ngoài có vẻ hoàn toàn không liên quan gì hết, nhằm cung cấp những công cụ để đưa ra các giải pháp cho những vấn đề quen thuộc. Chúng tôi làm một bài tập đơn giản để minh họa điểm này. Các đội được yêu cầu tìm ra càng nhiều câu trả lời càng tốt cho câu sau đây:

Ý tưởng giống như _____

Bởi vì _____

Do đó _____

Dưới đây là danh sách một số trong hàng trăm câu trả lời sáng tạo tôi đã xem được. Trong mỗi trường hợp phép so sánh mở ra một cách nhìn mới về ý tưởng:

- Ý tưởng giống như trẻ sơ sinh vì tất cả mọi người đều nghĩ rằng con của mình thật dễ thương, do đó cần khách quan khi đánh giá các ý tưởng của riêng bạn.
- Ý tưởng giống như đôi giày vì bạn cần phải thích nghi với chúng, do đó hãy dành thời gian để đánh giá các ý tưởng mới.
- Ý tưởng giống như những chiếc gương vì chúng phản ánh môi trường cục bộ, do đó hãy xem xét việc thay đổi bối cảnh để thu thập được nhiều ý tưởng đa dạng hơn.
- Ý tưởng giống như sự nấc cục bởi vì một khi đã bắt đầu thì chúng sẽ không dừng lại, do đó hãy tận dụng lợi thế của luồng ý tưởng.
- Ý tưởng giống như các bong bóng bởi vì chúng rất dễ vỡ, do đó hãy dịu dàng với chúng.
- Ý tưởng giống như xe hơi vì chúng đưa bạn đến nhiều nơi, do đó hãy cứ đi theo chuyến xe.
- Ý tưởng giống như socola bởi vì tất cả mọi người đều thích chúng, do đó hãy phục vụ mọi người món socola thường xuyên.
- Ý tưởng giống như bệnh sởi vì chúng truyền nhiễm, do đó hãy đi chơi với những người có nhiều ý tưởng nếu bạn cũng muốn có được ý tưởng của mình.
- Ý tưởng giống như bánh quế vì chúng ngon nhất khi còn mới, do đó hãy khiến cho những ý tưởng mới liên tục đến với bạn.
- Ý tưởng giống như mạng nhện vì chúng mạnh mẽ hơn so với bề ngoài, do đó đừng đánh giá thấp chúng.

Bài tập này khuyến khích bạn mở rộng trí tưởng tượng của mình bằng cách khai thác nguồn cảm hứng từ thế giới xung quanh bạn. Một số người tạo được các kết nối này một cách tự nhiên và tìm những cách khác thường để chắt ra các giá trị từ chúng. Những người như Steve Jobs luôn tìm kiếm những cách lý thú để kết nối các ý tưởng với nhau và sau đó thực hiện các nỗ lực để mang những ý tưởng của mình vào cuộc sống.

Một ví dụ tuyệt vời là Perry Klebahn. Anh bị vỡ mắt cá chân vào năm 1991. Chấn thương này khiến Perry đặc biệt thất vọng vì anh yêu thích trượt tuyết đến mức không bao giờ muốn bỏ lỡ một mùa trượt tuyết nào. Tuy nhiên, anh đã tìm ra một cách để biến sự xui xẻo của mình thành điều may mắn. Trong khi đang phục hồi thương tích, anh phát hiện ra một đôi giày đi tuyết cũ bằng gỗ và thử lấy chúng ra đi dạo chơi, với hy vọng đó sẽ là một sự thay thế cho trượt tuyết. Có điều chúng chẳng tiện lợi chút nào và tiếp tục khiến anh thất vọng. Nhưng thay vì ném chúng trở lại vào tủ quần áo và chờ đợi cho mắt cá chân của mình lành lại, Perry đã quyết định thiết kế một loại

giày đi tuyết mới. Lúc đó, anh đang là một sinh viên thiết kế sản phẩm, và đã nhận ra rằng mình có thể sử dụng các kỹ năng mới này để giải quyết vấn đề của riêng mình. Trong suốt mười tuần, anh thiết kế và làm ra tám phiên bản giày đi tuyết khác nhau. Vào các ngày đầu tuần anh tạo mô hình, còn vào các ngày cuối tuần anh leo lên các ngọn núi để thử chúng. Đến cuối tuần thứ mười thì anh nộp đơn xin cấp bằng sáng chế cho các phiên bản mới của mình.

Sau khi thiết kế được hoàn thiện, Perry tự tay làm một số giày đi tuyết và đem ra bán cho các cửa hàng dụng cụ thể thao. Những người qua lại nhìn chúng và hỏi: "Đây là gì vậy?" Chúng không giống bất cứ thứ gì họ đã thấy trước đây và lúc đó không có thị trường nào cho giày đi tuyết. Nhưng Perry rất kiên trì, bởi anh tin rằng phải có rất nhiều người không thể trượt tuyết được vì một lý do nào đó nhưng vẫn muốn có một cách để tận hưởng thời gian trên các ngọn núi vào mùa đông. Cuối cùng, anh quyết định tự xây dựng thị trường.

Perry tự mình dẫn các nhân viên bán đồ thể thao đến các ngọn núi phủ tuyết mỗi cuối tuần để cho họ thử nghiệm phát minh của mình. Anh nói với họ rằng họ không cần phải quảng bá giày đi tuyết, anh chỉ muốn họ có được một trải nghiệm về môn thể thao mới này. Các nhân viên bán hàng sau khi thử đã rất thích và truyền đạt thông tin này cho người mua tại các cửa hàng của họ. Kết quả là các cửa hàng dụng cụ thể thao bắt đầu mua rất nhiều sản phẩm mới của Perry.

Tuy nhiên thách thức không dừng lại ở đó. Sau khi khách hàng mua những đôi giày đi tuyết mới của Perry, họ không biết sử dụng chúng ở đâu. Vì vậy, Perry đã phải thuyết phục các khu du lịch trượt tuyết trên toàn nước Mỹ thúc đẩy môn thể thao đi tuyết (snowshoeing). Anh khuyến khích họ tạo ra các đường đi đặc biệt cho môn này, làm các bản đồ cho khách hàng, cung cấp vé ưu đãi, và giám sát các con đường để chúng luôn an toàn. Một khi những điều này hoàn thành thì xem như những mảnh ghép đã được xếp vào đúng chỗ cho thị trường giày đi tuyết bùng phát, và nó đã phát triển từ con số 0 để đạt được 50 triệu đôla. Công ty của Perry, Atlas Snowshoe, sau đó đã được bán cho K2, và giày đi tuyết cùng những con đường dành riêng cho môn thể thao nào hiện nay đã phổ biến rộng rãi.

Perry đã biến một loạt những đổ vỡ - cả về nghĩa đen và nghĩa bóng – thành một tia chiến thắng bằng cách nhìn thấy các cơ hội. Anh biết kết nối giữa mắt cá chân bị vỡ của mình với mong muốn được dành nhiều thời gian ngoài trời tuyết, với những kỹ năng mới về việc thiết kế sản phẩm, và với sự quan sát sắc sảo rằng những người khác sẽ hưởng lợi từ một loại giày đi tuyết tốt hơn. Cuối cùng anh đã làm được mọi thứ rất tốt, nhưng đó là điều chỉ xảy ra sau khi anh đầu tư lớn về thời gian, năng lượng, và sự kiên trì.

Nhiều người chắc hẳn sẽ bỏ cuộc trên đường đi, chùn bước hoặc thậm chí dừng bước trước mỗi trở ngại mới. Nhưng Perry đã nhìn thấy cơ hội trong mỗi thách thức; và khi mỗi trở ngại được khắc phục, khi tất cả các mảnh ghép đã được đặt vào đúng chỗ, cơ hội để anh nhìn thấy một kết quả tích cực cuối cùng đã tăng lên. Điều này chỉ xảy ra bởi vì Perry đã sử dụng mọi kỹ năng mà Richard Wiseman từng liệt kê. Anh là người quan sát tốt, đi nhiều, thích phiêu lưu, lạc quan, và làm việc rất chăm chỉ. Mỗi đặc điểm này đều rất quan trọng trong việc đóng góp vào sự thành công của anh.

Nếu trường hợp của Perry là làm việc cực kỳ chăm chỉ để vượt qua các trở ngại nhằm tạo ra may mắn của riêng mình, cũng có rất nhiều ví dụ về những người khác tạo ra may mắn nhờ không ngại ngần tìm kiếm các cơ hội thú vị. Một ví dụ hấp dẫn là câu chuyện của Dana Calderwood. Dana yêu nhà hát và đã dành nhiều giờ tham gia vào các vở kịch của trường từ khi anh còn ở trường phổ thông. Chúng tôi là bạn học ở Trường trung học Summit tại New Jersey, và cả hai đứa đều rất mê kịch. Diễn xuất dù sao cũng chỉ là một sở thích của tôi; nhưng Dana thậm chí còn mơ trở thành một đạo diễn, và từ rất lâu trước khi rời trường trung học anh ấy đã bắt đầu tự tạo ra may mắn cho chính mình để tối ưu hóa các cơ hội.

Như đã nêu ở trên, Dana không sợ hãi gì cả. Anh có tinh thần dám nghĩ dám làm, và anh đã xin người đứng đầu bộ phận kịch cho anh đạo diễn vở kịch lớp sắp diễn ra tại trường. Trước đây chưa từng có học sinh nào xin vào vị trí đó, và giáo viên đã đồng ý. Dana không hề chờ đợinn người có quyền hạn bổ nhiệm mình; anh chỉ việc yêu cầu được làm những gì anh mong muốn. Thời điểm đó đã khởi đầu cho sự nghiệp đạo diễn của Dana. Anh tiến tới chỉ đạo các vở kịch tại nhà hát địa phương. Metropolitan Musical Theatre. Ở đó Dana đã gặp một đạo diễn khách mời, một người rất thành công ở Hollywood, và đạo diễn này đã cho Dana những lời khuyên khôn ngoan. Ông nói với Dana rằng những kỹ năng anh đang sử dụng tại nhà hát cũng là các kỹ năng cần thiết trong các tập đoàn lớn. Lời khuyên này cho Dana sự tự tin để hướng tầm mắt của mình lên cao hơn nữa.

Dana đã vào học tại trường điện ảnh ở đại học New York, và trong thời gian ở đó anh tận dụng tối đa mọi cơ hội. Dana luôn luôn ở lại sau khi các lớp học kết thúc để gặp những diễn giả khách mời, hỏi họ về các cuộc gặp tiếp theo và tên của những người khác anh nên liên hệ. Anh cũng luôn tìm hiểu để rút tỉa những điều tốt nhất từ mọi bài tập làm phim. Đầu tiên, giống như các bạn cùng lớp, Dana sử dụng bạn bè của mình để làm các diễn viên trong những phim của anh (đây là lý do tôi đã lần đầu tiên được làm diễn viên trong phiên bản của Dana, diễn lại cảnh tắm nổi tiếng trong phim *Psycho*). Tuy nhiên, Dana sớm nhận ra rằng vẫn có cơ hội mời các ngôi sao nổi tiếng làm diễn viên chính trong các tác phẩm của anh. Trong một bài tập

về sản xuất chương trình, anh phải tạo ra một chương trình ngắn cho truyền hình. Hầu hết các bạn cùng lớp của Dana tiến hành các cuộc phỏng vấn đơn giản với nhau để đáp ứng yêu cầu, nhưng Dana đã mời nữ diễn viên từng đoạt giải Oscar Estelle Parsons tham gia và cô đã đồng ý. Một lần nữa, anh đã mang đến may mắn cho mình bằng cách quan tâm đến những giải pháp thay thế tuy không hiện hữu rõ ràng nhưng rất thú vị. Anh đã tự mình ra ngoài tìm kiếm những gì anh muốn.

Thời gian trôi đi, Dana làm việc với những thách thức ngày càng lớn hơn và lớn hơn nữa, và cuối cùng anh được mời làm đạo diễn cho chương trình *Late Night with Conan O'Brien*. Dana phụ trách chương trình này trong nhiều năm, trước khi chỉ đạo cho nhiều chương trình lớn hơn, bao gồm cả *Rachel Ray* và *The Iron Chef*. Giả sử ở tuổi hai mươi mà Dana có cơ hội thấy trước được cuộc sống trưởng thành của mình như thế nào, chắc hẳn anh đã phải há hốc mồm kinh ngạc trước những may mắn của mình. Cơ nghiệp của Dana đến từ việc đưa tất cả mọi thứ anh biết vào mọi thứ anh làm. Anh không sợ hãi khi yêu cầu được giao cho những cơ hội để làm những điều anh chưa bao giờ làm trước đó, và mỗi bước nhảy thành công đã mở rộng tầm nhìn và kiến thức giúp anh tiến tới thách thức lớn hơn.

Đã từ lâu Dana nằm lòng tư tưởng rằng công việc chỉ đạo trên một sân khấu nhỏ cũng tương tự như chỉ đạo trên một sân khấu lớn, và điều này cho anh sự tự tin để nhảy lên những bậc thang ngày càng to hơn khi anh làm cho các cơ hội tự xuất hiện ra với mình. Nhiều người không cảm thấy thoải mái với những bước nhảy như thế, thay vào đó họ thích ở lại những địa điểm nhỏ hơn. Một người có thể tranh luận rằng có rất nhiều lợi thế khi làm việc với các nhóm thân quen trong các dự án nhỏ. Những người khác thì ước mơ được ở một vị thế lớn hơn, nhưng thấy nản lòng bởi khoảng cách (trong nhận thức của họ) giữa nơi họ đang ở và nơi họ muốn đến. Câu chuyện của Dana cho thấy bằng cách chớp lấy tất cả các cơ hội quanh mình, chúng ta vẫn có thể tiến từng bước chậm rãi mà chắc chắn để đưa mình lên hết nấc thang này đến nấc thang khác, và cứ mỗi lần như vậy lại kéo mình tới gần hơn với mục tiêu cuối cùng của cuộc đời.

Như đã thấy, chúng ta có thể tạo ra may mắn của riêng mình bằng cách làm việc cực kỳ chăm chỉ và tập trung vào các mục tiêu của bản thân. Nhưng chúng ta cũng sở hữu nhiều công cụ sẵn có khác của chính mình, bao gồm việc cởi mở đón nhận các cơ hội đến với chúng ta, tận dụng đầy đủ nhất các cơ hội ấy, cẩn thận để tâm đến thế giới xung quanh mình, tương tác với càng nhiều người càng tốt, và khiến những tương tác đó trở nên tích cực nhất có thể. Tạo ra may mắn cho chính mình có nghĩa là xoay chuyển những tình hình xấu và làm cho tình hình tốt trở nên tốt hơn nữa. Chúng ta sẽ tăng đáng kể các cơ hội có được may mắn nhờ việc mở rộng bản thân mình để có được

càng nhiều kinh nghiệm đa dạng càng tốt, mạnh dạn kết hợp những kinh nghiệm này theo những cách khác thường, và không ngại phải phấn đấu để đến được những vai trò mà chúng ta mong muốn trong cuộc đời mình.

CHƯƠNG 8 - Hãy vẽ luôn hồng tâm quanh mũi tên

Có ai ngờ được rằng gói quà gồm những tấm thẻ ghi chú mẹ tôi tặng vào ngày sinh nhật thứ mười của tôi sẽ trở thành một trong những quà tặng có giá trị nhất mà tôi từng nhận được. Chúng có màu xanh nhạt và trên cùng được ghi chữ "Tina" bằng những chữ viết rời nhau. Vào tuổi đó mẹ đã dạy tôi cách viết lời cảm ơn và tầm quan trọng của chúng. Bà dạy đúng lắm. Thực sự, khi lớn lên và bước vào thế giới công việc, tôi thường cố gắng học theo mẹ tôi, người dường như luôn biết phải làm gì trong các tình huống xã hội. Tuy nhiên, tầm quan trọng của việc viết những lời cảm ơn vẫn là một trong những bài học có giá trị nhất mà tôi học được từ mẹ.

Việc bày tỏ sự quý trọng những điều người khác làm cho bạn có một ảnh hưởng sâu sắc đến cách người khác cảm nhận về bạn. Hãy ghi nhớ rằng tất cả những gì một ai đó làm cho bạn đều hàm chứa chi phí cơ hội, nghĩa là nếu anh ta đã dành thời gian trong ngày của mình để tiếp bạn thì phải có điều gì đó anh ta đã không làm cho chính mình hoặc cho người khác. Bạn có thể nghĩ đơn giản rằng yêu cầu của mình là nhỏ. Nhưng khi ai đó đang bận rộn thì không có yêu cầu nào là nhỏ cả. Họ phải dừng những gì họ đang làm, tập trung vào yêu cầu của bạn, và dành thời gian để đáp lại. Với suy nghĩ đó, bạn đừng bao giờ quên gửi lời cảm ơn khi nhờ ai làm điều gì. Thật ra, hãy xem lời cảm ơn là một phép tắc và xem những tình huống mà bạn không gửi lời cảm ơn như ngoại lệ. Thế thì chắc chắn bạn sẽ nổi bật vì thật không may là có quá ít người thực sự ứng xử như vậy.

Một số những điều nhỏ nhặt có thể tạo khác biệt lớn trong cuộc sống của bạn thì rất đơn giản, trong khi cũng có những điều rất phức tạp. Một số những điều đó chỉ dùng trực giác cũng hiểu được, nhưng một số khác thì lại khá lạ lẫm. Một số được dạy trong trường học nhưng hầu hết thì không. Trong những năm qua tôi đã vấp ngã nhiều lần, đôi khi không thể trở lại được như cũ, do không hiểu được về những "điều nhỏ nhặt" đó.

Trước hết, hãy nhớ rằng quanh đi quẩn lại chỉ có năm mươi người trên thế giới. Tất nhiên, điều này không đúng theo nghĩa đen. Nhưng cuộc sống thường cho chúng ta cảm giác như vậy vì trên thế giới này bạn rất dễ gặp những người bạn biết, hoặc những người biết những người bạn biết. Những người ngồi bên cạnh bạn có thể trở thành sếp của bạn, nhân viên của bạn, khách hàng của bạn, hoặc em dâu của bạn. Có một số người biết đâu sẽ cùng đóng nhiều vai trò khác nhau trong suốt cuộc đời bạn. Tôi đã gặp rất nhiều tình huống mà những người từng là cấp trên của tôi sau đó đến gặp tôi để

được giúp đỡ, và bản thân tôi cũng từng đến gặp những người ngày trước là cấp dưới của tôi để được hướng dẫn. Những vai trò mà chúng ta đảm nhận trong cuộc sống liên tục thay đổi một cách đáng ngạc nhiên theo thời gian, và bạn sẽ kinh ngạc bởi những người luôn luôn xuất hiện trong cuộc đời mình.

Chính vì chúng ta sống trong một thế giới nhỏ như vậy, thật sự bạn không nên bỏ qua các mối quan hệ dù trong một số trường hợp nào đó bạn rất muốn bỏ qua chăng nữa. Bạn có thể không thích tất cả mọi người và không phải tất cả mọi người đều có thể thích bạn, nhưng không nên tạo ra kẻ thù. Ví dụ, khi bạn đi xin việc mới, rất có thể người đang phỏng vấn bạn sẽ biết một người mà bạn đã quen. Bởi vì điều đó, danh tiếng của bạn sẽ đi trước bạn ở khắp mọi nơi. Nếu bạn có một danh tiếng tuyệt vời thì quá tốt, nhưng nếu bạn chỉ toàn tiếng xấu thì thật chẳng hay ho gì.

Tôi đã nhìn thấy những kịch bản sau đây diễn ra vô số lần. Hãy tưởng tượng bạn đang dự cuộc phỏng vấn cho một công việc có hàng chục ứng viên. Cuộc phỏng vấn diễn ra tốt đẹp và bạn dường như là người rất phù hợp cho vị trí này. Trong suốt cuộc gặp, người phỏng vấn nhìn vào hồ sơ của bạn và nhận ra rằng bạn đã từng làm việc với một người bạn cũ của cô ấy. Sau khi phỏng vấn, cô gọi ngay một cuộc điện thoại ngắn cho bạn của mình để hỏi thăm. Một nhận xét bình thường từ bạn của cô về những gì bạn đã thể hiện trong quá khứ có thể là con dấu đóng lên hợp đồng, nhưng cũng có thể hất bạn ngã chỏng vó. Trong nhiều trường hợp, bạn thậm chí tin chắc rằng mình sẽ được nhận công việc này, cho đến khi bạn nhận được một lá thư từ chối. Bạn sẽ chẳng bao giờ biết được điều gì đã đánh ngã mình.

Về cơ bản, danh tiếng là tài sản có giá trị nhất của bạn, nên hãy bảo vệ nó thật tốt. Nhưng cũng đừng quá mất tinh thần nếu bạn mắc phải một số sai lầm trên đường đời, bởi theo thời gian bạn có thể sửa chữa một danh tiếng bị hoen ố. Trong những năm qua tôi đã phát hiện một phép ẩn dụ giúp tôi nhìn ra một quan điểm: mỗi trải nghiệm bạn có với người khác giống như một giọt nước rơi vào một hồ bơi. Khi những trải nghiệm của bạn với người đó lớn dần lên, những giọt nước sẽ tích tụ và làm hồ bơi sâu hơn. Các tương tác tích cực là những giọt nước trong và các tương tác tiêu cực là những giọt nước đục. Nhưng chúng không bằng nhau. Một số lượng nhiều giọt nước trong có thể làm nhạt đi một giọt nước đục, và số lượng đó khác nhau với từng người. Những người khoan dung chỉ cần một vài trải nghiệm tích cực – những giọt nước trong – để làm phai đi một trải nghiệm xấu, trong khi những người kém khoan dung cần nhiều hơn nữa mới rửa sạch đi màu đục. Ngoài ra, đối với hầu hết mọi người thì hồ bơi thoát nước khá chậm. Vì vậy, chúng ta có xu hướng chú ý đến những trải nghiệm xảy ra gần đây nhất, thay vì những gì đã xảy ra một thời gian dài trước đây. Phép ẩn dụ này ngụ ý rằng

nếu bạn để dành một lượng lớn trải nghiệm tốt đẹp với ai đó thì một giọt nước đục hầu như chẳng thể nhận thấy. Nếu bạn không biết rõ về một người nào đó thì chỉ một trải nghiệm xấu cũng có thể làm cho hồ bơi biến thành đỏ ngầu. Bạn có thể rửa sạch các tương tác tiêu cực bằng việc làm ngập hồ bơi với các tương tác tích cực cho đến khi những giọt nước đục bị nhạt đi, nhưng nước càng đục thì bạn càng có nhiều việc phải làm để khiến hồ bơi trong trở lại. Tôi đã nhận ra rằng đôi khi màu sắc của hồ bơi không bao giờ có thể rửa sạch được; và khi nó xảy ra, đã đến lúc bạn ngừng cộng tác với người đó.

Điều này là một lời nhắc nhở về tầm quan trọng của mỗi trải nghiệm chúng ta có với những người khác, dù là bạn bè, gia đình, đồng nghiệp, hay các nhà cung cấp dịch vụ. Trong thực tế, một số tổ chức thật sự đã nắm bắt thông tin về cách bạn đối xử với họ, và điều đó ảnh hưởng tới cách họ đối xử với bạn. Ví dụ, ở một số trường kinh doanh nổi tiếng, mỗi việc làm của một ứng viên đối với nhà trường hay nhân viên của trường đều được ghi chú lại. Nếu một ứng viên thô lỗ với nhân viên tiếp tân, điều này được ghi lại trong hồ sơ của anh ta hoặc cô ta và sẽ được xét đến khi quyết định có cho nhập học hay không. Điều này cũng diễn ra tại các công ty như JetBlue. Theo Bob Sutton trong cuốn The *No Asshole Rule*, nếu bạn luôn thô lỗ với các nhân viên của JetBlue, bạn sẽ bị ghi tên vào danh sách đen, và bạn sẽ rất ngạc nhiên nhận ra rằng mình chẳng thể nào có được một chỗ ngồi trên máy bay của họ.

Rõ ràng bạn không thể làm cho tất cả mọi người hài lòng ở mọi thời điểm, và một số hành động của bạn có thể sẽ khiến ai đó mếch lòng. Để xử lý những tình huống này, hãy tưởng tượng cách thức mà về sau bạn sẽ mô tả những gì đã xảy ra, khi lớp bụi thời gian dần phai đi. Tôi vẫn nhớ trường hợp một sinh viên đến tìm tôi để được tư vấn vài năm trước. Lúc đó cậu đang điều phối cuộc thi kế hoạch kinh doanh toàn trường và một đội trong đó không đến dự vòng chung kết xếp hạng. Giống như tất cả các đội đạt tới được giai đoạn đó của cuộc thi, đội này đã làm việc với dự án trong bảy tháng và phải cố gắng vượt qua rất nhiều trở ngại để được vào vòng chung kết. Họ không nhận được thông báo về thời gian thi, một phần vì nó được đăng trễ và một phần cũng vì họ đã không chú ý. Thế nên người sinh viên đến hỏi ý kiến của tôi rất phân vân không biết xử lý tình huống này ra sao. Theo cậu ấy thì có hai sự lựa chọn rõ ràng: cậu có thể giữ vững các quy tắc và loại đội chơi đó ra, hoặc cậu có thể linh hoạt và tìm một thời gian khác cho họ trình bày dự án của mình. Trong thâm tâm, phản ứng của cậu là tuân thủ các quy tắc. Những người khác đã đến đúng hẹn, và sẽ thêm một gánh nặng nếu phải thay đổi lịch của vòng thi cuối. Tôi đã trao cho cậu một lời chỉ dẫn duy nhất: dù làm bất cứ điều gì, tôi hy vọng sau này cậu vẫn sẽ hài lòng với quyết định của mình khi nhìn lại. Tôi gợi ý cậu hãy suy nghĩ xem mình

sẽ mô tả thách thức này như thế nào nếu trong một cuộc phỏng vấn xin việc cậu được yêu cầu xử lý một tình huống nhập nhằng như thế. Cuối cùng giải pháp của người sinh viên là cho phép đội trễ hạn được trình bày dự án. Và sau đó tôi nhận ra rằng suy nghĩ về việc bạn sẽ kể lại một câu chuyện như thế nào trong tương lai là một cách tuyệt vời để đánh giá sự ứng phó của bạn với những tình huống khó xử nói chung. Hãy tạo ra câu chuyện bây giờ để bạn có thể tự hào kể về nó sau này.

Mọi người đều mắc phải sai lầm, và sự lúng túng là một phần của cuộc sống, đặc biệt khi bạn đang làm việc gì đó lần đầu tiên. Tôi đã phải trải qua vô số thời gian tự trách bản thân mình vì những việc ngu ngốc tôi đã làm. Tuy nhiên, tôi cũng nhận ra rằng điểm mấu chốt là học cách phục hồi từ những sai lầm. Ví dụ, biết cách xin lỗi là vô cùng quan trọng. Một sự thừa nhận đơn giản rằng bạn đã sai lầm có tác dụng rất lâu dài. Bạn không cần phải đọc một bài phát biểu và giải thích dài dòng, mà chỉ cần nói: "Tôi đã không xử lý vấn đề đó tốt. Tôi xin lỗi." Bạn nên làm việc này càng sớm càng tốt sau khi nhận ra sai lầm của mình. Nếu bạn chờ một thời gian dài rồi mới xin lỗi thì thiệt hại sẽ không ngừng tăng lên.

Tôi đã có nhiều cơ hội luyện tập cách phục hồi từ lỗi lầm. Và câu chuyện sau đây đặc biệt đáng ghi nhớ. Ngay sau khi ra trường, tôi đọc được một bài trên tờ báo địa phương viết về kế hoạch xây dựng Viện bảo tàng Công nghệ San Jose. Nó có vẻ là một nơi tuyệt vời để làm việc. Jim Adams, một giáo sư Stanford nổi tiếng với những công trình sáng tạo mang tính tiên phong, sẽ làm giám đốc viện bảo tàng. Tôi gọi đến văn phòng của viện bảo tàng hàng ngày với nỗ lực được tiếp cận ông, nhưng lần nào người ta cũng nói với tôi rằng Jim không có ở đó. Mặc dù tôi đã không để lại tin nhắn, các nhân viên tiếp tân đã nhận ra giọng nói của tôi và báo với Jim mỗi khi tôi gọi đến. Đến lúc tôi gặp được Jim thì ông đã có cả một chồng lời nhắn từ tôi cao tới gần một inch.

Jim cuối cùng đã đồng ý gặp tôi. Tôi đã cố gắng vượt qua được bài kiểm tra của ông trong cuộc phỏng vấn, nhưng thực sự không có công việc chính thức nào được trao cho tôi và cuối cùng ông đề nghị tôi nói chuyện với người phụ nữ gần đây đã được thuê để lãnh đạo đội thiết kế triển lãm. Rất có thể nhiệm vụ đầu tiên của cô ấy là tống khứ tôi. Cô mời tôi đi ăn trưa cho một cuộc phỏng vấn, nhưng thậm chí khi chúng tôi còn chưa gọi món thì cô đã nói: "Tôi chỉ muốn cho em biết rằng em không phải là người phù hợp cho tổ chức này. Em có vẻ quá tự đề cao mình." Tôi cảm thấy nước mắt bắt đầu trào ra và phải suy nghĩ nhanh chóng để thoát khỏi cú lộn nhào này. Tôi xin lỗi và nói với cô ấy rằng tôi đánh giá rất cao phản hồi của cô; tôi cũng nói rằng hầu hết mọi người xem tôi là người nhiệt tình và đặt nhiều tâm huyết vào mọi thứ. Tôi cảm ơn cô vì phản hồi này rất hữu ích để tôi biết mình đã

vô tình thể hiện sai về bản thân. Vấn đề là rõ ràng sự nhiệt tình của tôi đã bị hiểu sai. Từ lúc đó trở đi, sự căng thẳng tan biến, chúng tôi có một cuộc trò chuyện thú vị, và cuối cùng tôi đã ra về với một lời mời làm việc.

Câu chuyện này chứng tỏ rằng việc chịu trách nhiệm cho những hành động của bạn và sẵn sàng học hỏi từ những trải nghiệm đó là rất quan trọng. Vì thế khi gặp chuyện, bạn có thể nhanh chóng vượt qua nó. Và để củng cố một điểm tôi từng nêu trong chương này, cho bạn biết một thông tin: các khóa học về sáng tạo tôi đang giảng dạy ở đại học Stanford, tại trường Kỹ thuật, ngày trước chính do Jim Adams phụ trách trong nhiều năm. Thế giới này nhỏ bé thật!

Gần đây tôi đã biết được từ Jeannie Kahwajy, một chuyên gia về mối quan hệ giữa con người, rằng nghiên cứu của cô cho thấy những ai tỏ ra luôn sẵn sàng học hỏi thường có thể xoay chuyển các tình huống xung quanh rất hiệu quả. Jeannie tiến hành những cuộc thử nghiệm liên quan đến nhiều cuộc phỏng vấn giả do các nhà tuyển dụng thực hiện. Các nhà tuyển dụng được nhắc trước để có một thành kiến tiêu cực đối với các ứng viên. Trong ba nhóm ứng viên, một nhóm được hướng dẫn để chứng minh họ nên nhận được công việc; một nhóm được yêu cầu phải học hỏi từ quá trình tương tác này; và nhóm cuối cùng, nhóm đối chứng, thì không được hướng dẫn bất cứ điều gì. Cô nhận ra rằng thành kiến tiêu cực của nhà tuyển dụng được gia cố thêm khi tiếp xúc với nhóm đối chứng và nhóm cố gắng chứng minh rằng họ nên nhận được công việc. Tuy nhiên, những ứng viên được đặt mục tiêu là học hỏi từ sự tương tác đã đảo ngược thành kiến tiêu cực của nhà tuyển dụng.

Một kỹ năng sống cần thiết ít khi được giảng dạy trong trường học là khả năng thương lượng. Hầu hết các quan hệ của chúng ta với những người khác về cơ bản đều là một loạt các cuộc thương lượng, và chúng ta có thể làm hại chính mình vì không biết về những nguyên lý cơ bản. Chúng ta thương lượng với bạn bè về những việc cần làm vào đêm thứ Bảy, chúng ta thương lượng với gia đình về việc ai sẽ rửa chén và ai là người thanh toán các hóa đơn, chúng ta thương lượng với đồng nghiệp về việc ai sẽ ở lại trễ để hoàn thành một nhiệm vụ, và chúng ta thương lượng với nhân viên bán hàng về giá của một chiếc xe hơi. Chúng ta thương lượng mọi lúc mọi nơi, nhưng hầu hết chúng ta thậm chí không nhận thức được nó, cũng như không có một cơ sở về việc phải làm sao để thương lượng tốt.

Tôi ra một bài tập tại lớp mà bề ngoài dường như chỉ là một cuộc thương lượng đơn giản giữa ứng viên xin việc và người tuyển dụng lao động.[34] Có tám điều khoản, bao gồm những vấn đề chính về tiền lương, thời gian nghỉ phép, phân công công việc, và mỗi người có những giá trị quan điểm riêng

với mỗi điều khoản. Mục tiêu của bài tập là mỗi người phải tối đa hóa quan điểm của mình. Thường thì các cặp đàm phán từ trên xuống dưới danh sách theo thứ tự và cố gắng hòa thuận về mỗi điều khoản. Tuy nhiên, họ nhanh chóng nhận ra rằng chiến lược này sẽ không mang lại hiệu quả. Sau khi kết thúc cuộc đàm phán dài ba mươi phút, một số "nhà đàm phán" đạt tới một hợp đồng, còn những người khác thì quyết định bỏ đi mà không có thỏa thuận nào. Những người có được hợp đồng rơi vào một trong hai loại sau đây: họ thích làm việc với nhau, hoặc họ cảm thấy không thoải mái nếu kết quả thất bại. Một số cặp kết thúc với tổng số điểm bằng nhau, trong khi những cặp khác có tổng số điểm khác nhau hoàn toàn. Vậy điều gì đã xảy ra?

Sai lầm phổ biến nhất trong việc đàm phán này là tạo ra các giả định không chính xác, và giả định phổ biến nhất là nhà tuyển dụng và ứng viên có những mục tiêu trái ngược nhau. Người xin việc cho rằng nhà tuyển dụng muốn những thứ đối lập hoàn toàn với những gì ứng viên muốn, trong khi thực tế thì hai bên đều có hai mục tiêu chung, hai mục tiêu đối lập, hai mục tiêu rất quan trọng đối với nhà tuyển dụng, và hai mục tiêu rất quan trọng đối với người xin việc. Mặc dù đã biết trước, nhưng trường hợp này vẫn phản ánh hầu hết các tình huống trong cuộc sống của chúng ta. Các bên thường chia sẻ những lợi ích giống nhau, ngay cả khi họ tin rằng họ đang đứng ở các lập trường đối nghịch của một vấn đề, và một số vấn đề thì thường quan trọng đối với người này hơn với người kia.

Chìa khóa để đàm phán thành công là khám phá ra lợi ích của mọi người để bạn có thể tối đa hóa kết quả cho tất cả các bên. Tất nhiên nói thì dễ hơn làm, vì hầu hết mọi người đều giữ chặt quyền lợi của mình và tin rằng việc này sẽ cho họ một vị thế mạnh mẽ trong thương lượng. Nhưng việc áp dụng kiểu thương lượng chỉ biết đến mình như vậy có thể làm bạn lạc lối, vì trên thực tế biết đâu những gì bạn muốn lại phù hợp với những lợi ích bên kia thì sao!

Hãy lấy ví dụ về kinh nghiệm gần đây của tôi với việc mua một chiếc xe hơi. Tôi cho rằng các nhân viên bán hàng muốn tôi chi tiền càng nhiều càng tốt, còn tôi lại muốn chi tiêu ít nhất có thể. Nhưng tôi quyết định kiểm tra giả định này xem sao... Thế là trong khi thử chiếc xe, tôi hỏi rất nhiều về ngành công nghiệp ô tô, bao gồm cả cách nhân viên bán hàng được thưởng công như thế nào. Và tôi được biết rằng mức hoa hồng của nhân viên bán hàng chẳng có gì liên quan tới giá bán. Tiền thưởng của anh ta dựa trên việc nhận được những đánh giá tốt từ phía mỗi khách hàng bất kể giá cả của chiếc xe. Tôi nói với anh chuyện đó không thành vấn đề đối với tôi, và rằng tôi sẽ bằng lòng cho anh ta một lời nhận xét tuyệt vời nếu mua được xe với giá tốt. Vậy là chúng tôi tìm thấy một tình huống cả hai cùng thắng. Tôi sẽ chẳng bao giờ biết được hoặc tưởng tượng ra rằng lợi ích của chúng tôi lại phù hợp

với nhau nếu tôi không dành thời gian để khám phá chúng.

Tin tốt lành ở đây là bạn có cơ hội để thương lượng mỗi ngày, vì vậy bạn rất dễ thực hành kỹ năng đàm phán. Sau đây là một câu chuyện minh họa rằng các cuộc đàm phán có thể xảy ra bất cứ nơi đâu. Vài năm trước tôi đến Bắc Kinh để tham dự một cuộc hội thảo. Đồng nghiệp của tôi, Ed Rubesch, đã gặp gỡ một số sinh viên trường Đại học Thammasat ở Thái Lan, những người đã lập kế hoạch cho một chuyến đi đến Vạn Lý Trường Thành lúc bình minh. Ý tưởng có vẻ tuyệt vời, và tôi cũng bắt đầu chú ý tìm cách nào đó để đi xem Vạn Lý Trường Thành lúc mặt trời mọc. Tôi từng nghĩ một chuyến đi như thế rất dễ dàng sắp xếp, nhưng không may vì một số lý do nó trở nên gần như bất khả thi. Tôi bắt đầu hỏi người trực khách sạn, sau đó tôi hỏi một giáo sư địa phương, và sau đó là những tài xế taxi gần khách sạn tôi ở. Không ai có thể giúp tôi. Vấn đề là tôi đã nêu ý tưởng này ra với các đồng nghiệp khác, và có nhiều người cũng muốn tham gia chuyến đi. Chúng tôi đã nhất trí hẹn gặp ở hành lang của khách sạn lúc 3 giờ sáng để chuẩn bị, và chuyến đi có thực hiện được hay không là tùy ở tôi. Tôi không muốn làm cho họ thất vọng, nhưng tôi chẳng biết phải làm thế nào vì tôi đã sử dụng tất cả các giải pháp rõ ràng nhất.

Bên kia đường, đối diện với khách sạn của tôi là một trường dạy tiếng Anh, và tôi nghĩ rằng ít nhất mình sẽ tìm được một ai đó có thể nói chuyện. Nhân viên tiếp tân gợi ý tôi nói chuyện với một học sinh mười bảy tuổi ở hành lang. Tôi giới thiệu bản thân và ngồi xuống nói chuyện với cậu ta. Mục tiêu của tôi là thương lượng với cậu để cậu giúp tôi đạt được dự định của mình. Sau một lúc, tôi biết được rằng cậu là một học sinh có thành tích xuất sắc, một nhạc sĩ, một vận động viên, và đang trong thời gian nộp đơn vào học đại học. Eureka! Tôi đã tìm ra cách để giúp cậu ta. Tôi bảo cậu rằng nếu cậu giúp tôi đến được Vạn Lý Trường Thành lúc bình minh thì sau đó tôi sẽ viết một lá thư giới thiệu cậu vào trường đại học. Xem ra đề nghị đó thật sự tốt đối với anh bạn này. Sau một vài giờ cậu ta đã giải quyết được vấn đề của tôi, và tôi thật sự rất hài lòng khi viết một lá thư tiến cử mô tả những sáng kiến, óc sáng tạo và sự hào phóng của cậu. Chúng tôi đã cùng nhau tạo ra một tình huống cả hai cùng thắng.

Stan Christensen, giảng viên để đàm phán tại Stanford, đã xây dựng được sự nghiệp của mình xung quanh việc chắt lọc những điều có giá trị nhất từ đàm phán.[35] Ông thấy rằng hầu hết mọi người đã bỏ sót lại nhiều giá trị trên bàn đàm phán, vì họ đã đưa ra các giả định không chính xác. Stan đề nghị hãy tìm kiếm những điều gây ngạc nhiên khi bạn đàm phán, bởi vì những điều này cho thấy bạn đang có những giả định sai. Ông cũng khuyên nên chọn cách tiếp cận khi đàm phán dựa trên những mối quan tâm và phong

cách của người mà bạn đang đàm phán, chứ không phải dựa trên lợi ích của riêng bạn. Đừng bước vào một cuộc đàm phán với một kế hoạch cố định, thay vào đó hãy lắng nghe những gì bên kia nói và tìm ra động cơ của họ. Làm như vậy sẽ giúp bạn tạo ra một kết quả tích cực cho cả hai bên.

Làm cha mẹ là một vai trò trao cho chúng ta vô vàn những cơ hội để trau dồi kỹ năng thương lượng. Ví dụ, cách đây vài năm Josh muốn mua một chiếc xe đạp mới. Nó thích đua đường trường và "cần" một chiếc xe đạp phù hợp. Nó đến gặp Mike và tôi rồi nói: "Con đã nghiên cứu rất nhiều và tìm thấy chiếc xe đạp hoàn hảo cho mình. Nó thực sự quan trọng với con." Chúng tôi đáp: "Tốt thôi... Nhưng ba mẹ không thể nào chi tiêu nhiều tiền như vậy cho một chiếc xe đạp. Ba mẹ chỉ sẵn sàng chi một nửa số tiền đó thôi. Tuy nhiên con có thể tìm thấy một cách nào đó làm cho việc mua chiếc xe hấp dẫn hơn với ba mẹ không?" Tôi thúc giục Josh nghĩ về những điều nó có thể làm cho vợ chồng tôi, những điều đáng giá bằng chiếc xe đạp. Josh có thể làm gì để khiến cho cuộc sống của chúng tôi dễ chịu hơn nhỉ?

Nó suy nghĩ trong một vài ngày và đã trở lại với một kế hoạch. Nó đề nghị tự giặt giũ hoàn toàn, đi chợ mua thực phẩm và nấu bữa tối cho gia đình ba đêm một tuần. Mike và tôi đã suy nghĩ về điều này và quyết định đó là một thỏa thuận hay. Bằng việc tự giặt đồ cho mình và làm bữa ăn tối, Josh đã tiết kiệm rất nhiều thời gian cho chúng tôi, và nó sẽ học được một số kỹ năng quan trọng. Chúng tôi đồng ý với thỏa thuận. Josh có được chiếc xe và nhận những trách nhiệm mới của mình một cách nghiêm túc. Giống như tất cả các phụ huynh, chúng tôi đã có nhiều cơ hội khác để đàm phán về những "thỏa thuận" trong tương lai, và chúng đã cho thấy rằng kết quả quan trọng nhất của bất kỳ cuộc đàm phán nào cũng đều nhằm đi đến được những thương lượng tiếp theo. Thỏa thuận đầu tiên chỉ là khởi đầu. Nếu thỏa thuận đầu tiên là công bằng và cân xứng, cả hai bên đều thực hiện đúng cam kết của mình, thì sau đó rất có thể việc đàm phán tiếp theo sẽ diễn ra trôi chảy hơn. Như tôi đã đề cập rất nhiều lần, chúng ta vẫn đang sống trong một thế giới rất nhỏ, nơi những sự việc xảy ra lặp lại là chuyện thường tình.

Trong một số trường hợp không thể có giải pháp cả hai cùng thắng, và nếu thế thì tốt hơn hết là nên từ bỏ. Stan đưa ra cho sinh viên một tình huống liên quan đến một hợp đồng bất động sản nhằm chứng minh điểm này. Khi bạn phát hiện ra lợi ích của các bên và thấy khá rõ rằng chẳng có sự giao nhau giữa các mục tiêu của họ, thì từ bỏ là sự lựa chọn tốt nhất. Mặc dù vậy, hầu hết sinh viên đều cố gắng có được một thỏa thận ngay cả khi nó bất tối ưu cho cả hai bên. Nhiều người trong chúng ta vẫn giữ giả định sai lầm rằng bất kỳ sự thỏa thuận nào cũng đều tốt hơn so với việc từ bỏ. Điều này chắc chắn không phải luôn luôn đúng, và từ bỏ một thỏa thuận phải luôn luôn được xem là một lựa chọn khả thi.

Cách tốt nhất để biết liệu bạn có nên từ bỏ một thỏa thuận hay không là hiểu các lựa chọn khác của bạn, để bạn có thể so sánh chính xác với trường hợp hiện tại. Trong biệt ngữ đàm phán nó được gọi là một BATNA (Giải pháp thay thế tốt nhất cho một vấn đề cần thương lượng.)[36] Bạn luôn phải biết BATNA của mình khi bắt đầu đàm phán. Stan sử dụng một trường hợp nghiên cứu liên quan đến Disney và một nhóm các nhà môi trường để minh họa điểm này. Disney muốn xây dựng một công viên mới và các nhà môi trường thì phản đối. Họ thảo luận xung quanh vấn đề Disney có thể làm những gì để bảo vệ môi trường trong khi vẫn có thể xây công viên. Hai bên không thể đạt được thỏa thuận, và đàm phán thất bại. Kết quả là gì? Công viên mới không được xây. Tuy nhiên, ngay sau đó, đất được bán cho một nhà quy hoạch để xây nhà ở, và tác hại của khu nhà này còn tồi tệ hơn nhiều so với công viên của Disney nếu nó được cất lên. Giá mà các nhà môi trường xem xét đến BATNA thì họ sẽ nhận ra rằng việc có được một thỏa thuận với Disney mới là kết quả tốt hơn cho họ.

Nói chung, để thương lượng một cách hiệu quả, bạn cần hiểu được mục tiêu của riêng bạn cũng như các mục tiêu của bên kia, cố gắng đến với một kết quả hai bên cùng thắng, và biết khi nào nên từ bỏ. Chúng nghe có vẻ đơn giản, nhưng phải mất rất nhiều nỗ lực để hoàn thiện những kỹ năng này và để đảm bảo rằng cả hai bên đều hài lòng.

Một kỹ năng cũng rất có giá trị là nghệ thuật giúp đỡ người khác. Khi còn học ở trường đại học tôi thường nói chuyện với cha mẹ tôi một tuần một lần. Vào cuối mỗi cuộc gọi mẹ tôi thường hỏi: "Mẹ có thể giúp gì cho con không?" Sự hào phóng này đã gây ấn tượng lớn với tôi. Trong hầu hết các trường hợp thì mẹ không cần phải làm gì để giúp tôi, nhưng tôi thấy vui khi biết rằng mẹ luôn sẵn sàng giúp đỡ nếu tôi cần. Khi lớn hơn, tôi đã nhận ra rằng tất cả chúng ta đều có thể làm điều này cho bạn bè, gia đình, và đồng nghiệp. Khi bạn hỏi những người khác rằng bạn có thể giúp đỡ họ được không, họ sẽ luôn vui với lời đề nghị của bạn. Chỉ một số ít trường hợp sẽ thực sự chấp nhận lời đề nghị của bạn, và những thứ họ yêu cầu thường khiêm tốn. Rất hiếm khi ai đó đáp lại bằng cách yêu cầu một điều mà bạn không thể hoặc không muốn làm. Ngay cả khi bạn không làm được, họ cũng rất biết ơn vì bạn đã đề nghị giúp đỡ và khéo léo chấp nhận thực tế là bạn không thể giúp được họ việc đó.

Tôi đề nghị đôi khi bạn nên thử cách này, nếu bạn đã không làm điều đó thường xuyên. Nhưng bạn phải chân thành sẵn sàng giúp đỡ nếu lời đề nghị của bạn được chấp nhận. Như Guy Kawasaki nói: "Bạn nên luôn luôn cố gắng là một 'người tử tế'." Một người tử tế giúp cả những người có thể không trả ơn họ. Tất nhiên, thật dễ dàng rộng lượng với một người nào đó

mà bạn nghĩ rằng sẽ có thể giúp bạn trở lại; nhưng làm một người tử tế có nghĩa là phải giúp đỡ người khác ngay cả khi bạn khá chắc chắn họ không thể giúp bạn. Bạn có thể gọi nó là 'nghiệp chướng' cũng được, nhưng những người hào phóng và rộng lượng là những người mà người khác muốn giúp đỡ lại."[37]

Tôi còn nhớ rất rõ những lần tôi chẳng biết thực hiện điều này như thế nào. Khi tôi là sinh viên năm thứ nhất ở đại học, một bạn trong lớp tôi bị khuyết tật nên anh phải sử dụng nạng để đi. Một ngày nọ anh bị trượt trên một đoạn đường dốc đến lớp và ngã xuống đất. Khi anh đang cố gắng đứng dậy thì tôi không biết phải làm gì. Tôi cảm thấy không thoải mái nếu đi ngang qua mà không giúp đỡ, nhưng tôi sợ rằng nếu tôi đến giúp anh sẽ làm cho anh xấu hổ vì đã khiến cho mọi người chú ý đến khuyết tật của anh. Tôi cũng cảm thấy như vậy khi một bạn cùng lớp mất mẹ sau một căn bệnh kéo dài. Tôi không biết phải an ủi thế nào vì sợ mình sẽ nói ra điều gì đó sai, và cuối cùng chọn cách không nói gì cả. Nhiều năm sau, khi đang chạy trong khuôn viên trường Stanford, tôi bị ngã vào bùn vì cơn mưa ngày hôm trước. Tôi ngồi trên lề đường với những giọt nước mắt chảy dài trên mặt, bị thâm tím, bị đau, và dính đầy bùn. Có ít nhất một chục người đi ngang qua, và chẳng ai hỏi liệu tôi có cần bất cứ điều gì hay không. Tại thời điểm đó tôi mới biết chính xác những gì mình cần phải nói với người bạn bị ngã ngày trước và với người bạn cùng lớp đã bị mất mẹ. Tất cả những gì tôi cần là một ai đó hỏi: "Bạn có sao không? Có điều gì tôi giúp được cho bạn không?" Bây giờ dường như nó nghe rất đơn giản, nhưng vấn đề là tôi đã phải tốn nhiều năm mới nhận ra.

Bài học này hữu ích khi giao dịch với người lạ cũng như khi chúng ta làm việc trong nhóm. Thật không may, hầu hết chúng ta đều dành rất nhiều thời gian cho các tình huống mà chúng ta được khuyến khích dành chiến thắng khi người khác thua cuộc, nên thật khó để thực hành việc giúp đỡ người khác. Tôi còn nhớ tuần đầu tiên ở đại học, khi tôi nhờ một cô bạn trong ký túc xá giúp làm một bài tích phân, ngay lập tức cô ấy nói: "Nếu tôi giúp cậu thì cậu sẽ làm tốt hơn tôi, và cậu sẽ được nhận vào trường y còn tôi thì không." Tôi không phóng đại chút nào. Cô ấy đã không sẵn lòng giúp tôi bởi vì bốn năm nữa chúng tôi có thể sẽ cạnh tranh nhau. Nhiều năm sau, tôi lại nghe con trai của tôi than thở rằng tất cả các lớp học của nó đều được đánh giá theo một đường cong với chóp nhọn. Điều này có nghĩa rằng ngoài việc tập trung nghiên cứu tài liệu cho một kỳ thi, nó và các bạn cùng lớp còn phải suy tính xem mình sẽ làm bài như thế nào để so kè với nhau. Đây là một điều khiến cho việc giúp đỡ lẫn nhau thật khó thực hiện.

Sau nhiều năm làm việc trong môi trường như vậy, tôi chẳng biết làm thế

nào để trở thành một đồng đội tốt khi làm việc nhóm. Tôi phải mất một thời gian dài để nhận ra rằng tư duy cạnh tranh này, nơi bạn giành chiến thắng khi một người nào đó phải thua cuộc, là hoàn toàn phản tác dụng. Hầu như tất cả mọi thứ trong cuộc sống đều được thực hiện theo nhóm, và những người không biết làm thế nào để khiến cho những người khác thành công đều đang ở một thế rất bất lợi. Những đồng đội tốt nhất thường cố gắng hết mức để làm cho những người khác đạt kết quả cao. Trên thực tế, khi bạn đạt được vị trí càng cao trong một tổ chức thì đóng góp cá nhân của bạn càng trở nên ít quan trọng hơn. Thay vào đó, công việc của bạn trở thành lãnh đạo, tạo cảm hứng, và tạo động lực cho những người khác làm việc. Giờ đây hầu hết công việc của bạn được thực hiện bởi các đồng nghiệp có nhiệm vụ triển khai ý tưởng của bạn. Do đó nếu bạn không thể làm việc tốt với những người khác thì khả năng quản trị của bạn sẽ thui chột dần. Những người đồng đội thành công hiểu những gì thúc đẩy mỗi người trong nhóm làm việc và tìm cách để làm cho họ thành công. Ngoài ra, các nhà lãnh đạo vĩ đại sẽ tìm ra cách để tất cả mọi người được phát huy thế mạnh riêng của mình.

Tôi đã từng làm việc với những đội mà trong đó tất cả mọi người cảm thấy như thể mình đang làm những công việc "dễ dàng". Nếu bạn suy nghĩ về nó, bạn sẽ thấy đó là một môi trường làm việc hoàn hảo. Mỗi người đều làm những gì mình giỏi nhất, và đánh giá rất cao những gì mà người khác trong đội mang đến cho công việc chung. Mỗi người đều có một công việc vận dụng được hoàn hảo các kỹ năng và sở thích của mình. Mỗi người đều cảm thấy phấn khích về những đóng góp của mình, và ăn mừng sự đóng góp của người khác. Cách nói "hãy vẽ luôn hồng tâm quanh mũi tên" là một tóm tắt tuyệt vời cho quan điểm này. Lần đầu tiên tôi nghe câu này là từ đồng nghiệp Forrest Glick. Đây là một câu thần chú trong nhóm của ông khi ông làm việc tại Đại học Harvard. Ý nghĩa ở đây là bạn nên chọn người tài năng nhất bạn có thể làm được – mũi tên – và sau đó xây dựng công việc – hồng tâm – xung quanh những gì người đó làm tốt nhất. Nếu bạn tạo điều kiện cho những người thực sự tài năng làm những gì họ giỏi nhất, khi đó kết quả thu được sẽ rất tuyệt vời. Họ được mãn nguyện và do đó họ sẽ làm việc hiệu quả hơn so với khi họ phải làm điều gì đó không phù hợp với tài năng hoặc sở thích của bản thân. Điểm mấu chốt ở đây là xây dựng được một nhóm làm việc gồm những người có kỹ năng bổ sung cho nhau.

Là một ứng viên xin việc làm, mục tiêu của bạn là tìm hiểu xem liệu công việc bạn đang khám phá có phù hợp với bạn không. Nghĩa là bạn có phải mũi tên phù hợp cho hồng tâm hay không? Thông thường, chúng ta chỉ tập trung vào việc nhận được công việc thay vì tìm hiểu xem công việc có thực sự phù hợp với kỹ năng và sở thích của mình, và quan trọng hơn là chúng ta có thể làm việc với những người khác trong nhóm hay không. Một

cách để nhận ra điều này là hãy cung cấp thông tin về các chủ đề ngoài công việc, và hình thức hay nhất là viết về các sở thích và mối quan tâm của bạn ở dưới cùng trong hồ sơ xin việc. Nó sẽ gây chú ý cho người phỏng vấn bạn và là một cách dễ dàng để phát hiện ra những sở thích chung. Tôi đã chứng kiến điều này nhiều lần. Đó có thể là một sở thích chung về ẩm thực Ấn Độ, trí tò mò về bộ sưu tập gỗ hóa thạch, cùng tham gia một hội hoặc câu lạc bộ, hoặc đã cùng thi đấu trong một môn thể thao ở trường học. Những điều đáng lưu ý đó sẽ thu hút người phỏng vấn của bạn, và bạn hiện diện như một con người hơn là một tập hợp các kinh nghiệm làm việc. Và đó cũng là một cách tuyệt vời để tìm hiểu thêm về người phỏng vấn bạn.

Có một cái bẫy lớn mà những người khôn ngoan thường rơi vào: họ hợp lý hóa việc làm những điều "khôn" so với làm điều "đúng." Randy Komisar, tác giả của *The Monk and the Riddle*, nhấn mạnh rằng khai khái niệm này thường bị nhầm lẫn với nhau. Người khôn ngoan thường phân tích quá mức một vấn đề, đến với một giải pháp mà họ nghĩ là đạt được lợi ích tốt nhất cho mình (sự lựa chọn khôn ngoan), nhưng đó không phải là điều cần làm. Ông kể một câu chuyện cá nhân để minh họa điểm này. Randy thuê một nhà thầu xây dựng căn nhà của ông. Nhà thầu làm việc rất tồi tệ nên sau đó còn rất nhiều công việc tiếp theo cần phải thực hiện để sửa chữa những sai lầm. Một thời gian sau khi dự án hoàn thành, nhà thầu gọi cho Randy và nói với ông rằng ông chưa thanh toán cho hóa đơn cuối cùng. Randy biết nhà thầu làm việc rất vô tổ chức nên ông khá chắc chắn rằng nhà thầu sẽ không bao giờ có thể chứng minh điều đó dù bằng cách nào đi nữa. Tuy nhiên khi kiểm tra lại trên hồ sơ của mình, Randy thấy rằng thực sự ông vẫn chưa thanh toán hóa đơn. Sẽ chẳng khó khăn gì nếu Randy làm động tác đặt nghi vấn về sổ sách kế toán của nhà thầu và biện minh cho việc không thanh toán hóa đơn. Thế nhưng bất chấp sự thất vọng của ông với hiệu quả công việc của nhà thầu, Randy biết rằng ông còn nợ tiền họ. Vậy nên ông viết một tấm séc, và tin rằng mình đã làm đúng.

Khi tôi nghĩ về làm điều đúng thay vì làm điều khôn ngoan, tôi lại nhớ về một vụ án mà tôi là thành viên ban hội thẩm. Đó là một vụ đuổi việc sai trái, khi một phụ nữ cáo buộc chủ đã sa thải cô mà không có nguyên nhân nào chỉ vài ngày trước khi cô được phép bán số cổ phiếu cá nhân của mình. Vụ kiện này kéo dài đến mười tuần, và tôi đã có rất nhiều thời gian để suy nghĩ về kết quả "đúng". Luật pháp nghiêng về phía chủ lao động, vì nguyên đơn là một nhân viên có thể bị sai thải bất cứ lúc nào, nhưng không rõ liệu rằng chủ lao động có làm điều "đúng" khi xét đến thời điểm sa thải cô hay không. Ban bồi thẩm đoàn đã cân nhắc nhiều ngày. Khi hồi tưởng lại, quả thật việc thảo luận rất khó khăn vì chúng tôi đều bị dằn xé giữa thế nào là quyết định đúng và quyết định khôn ngoan. Cuối cùng, chúng tôi đã xét xử theo quyền lợi của

nguyên đơn, nhưng chỉ trao cho cô một phần bồi thường ít hơn nhiều so với những gì cô yêu cầu. Sau này tôi được biết có kháng cáo và một phiên tòa khác đã diễn ra sau đó.

Cả hai câu chuyện trên đều làm nổi bật thực tế rằng có sự khác biệt đáng kể giữa việc làm đúng và việc hợp lý luôn luôn ảnh hưởng đến cách người khác nhìn nhận bạn, và như đã nói vô số lần trước, bạn có thể sẽ tình cờ gặp lại những người này. Nếu không có gì khác xảy ra, rất có khả năng họ sẽ nhớ cách bạn đã xử lý những tình huống trong quá khứ như thế nào.

Một trong những điều lớn nhất mà người ta làm để có được con đường riêng của mình là nhận lấy quá nhiều trách nhiệm. Điều này cuối cùng dẫn đến sự thất vọng khắp nơi. Cuộc sống là một bữa tiệc buffet rất hấp dẫn với những chiếc dĩa chứa nhiều điều thú vị cso thể xảy ra, nhưng nếu đưa quá nhiều thứ lên đĩa của bạn thì chỉ dẫn đến chứng khó tiêu mà thôi. Cũng không giống như một bữa buffet thật, cùng một thời điểm. Một cách tiếp cận khác là hãy chọn ba ưu tiên vào bất kỳ lúc nào, và biết rằng những điều này sẽ thay đổi khi cuộc sống của bạn thay đổi. Quan điểm này không phải mới. Trong thực tế, lính thủy đánh bộ Hoa Kỳ và các lực lượng quân sự khác đều sử dụng "Quy luật Ba" như một nguyên tắc chung. Qua nhiều năm thử nghiệm và học hỏi từ những sai lầm, họ thấy rằng hầu hết mọi người đều chỉ có thể làm ba việc cùng một lúc. Kết quả là toàn bộ hệ thống quân đội được thiết kế để phản ánh điều này. Một tiểu đội trưởng phụ trách ba nhóm trưởng hỏa lực, một trung đội trưởng phụ trách ba tiểu đội trưởng, và mỗi đại đội bao gồm ba trung đội. Khi quân đội thử nghiệm một "Quy luật Bốn" thì hiệu quả giảm đi nhanh chóng.

Việc hạn chế mình chỉ có ba ưu tiên chính có thể làm bạn cảm thấy bực bội. Tuy nhiên, bạn có thể tránh được "sự khó chịu của từ 'Hay'" (phải lựa chọn giữa cái này Hay cái kia). Trên thực tế có một số thứ phải được thực hiện theo trình tự. Ví dụ, khi bạn mới làm cha làm mẹ thì phải để cho những ưu tiên khác giảm đi. Và khi bạn đối mặt với một nhiệm vụ sắp đến thời hạn chót thì tất cả mọi thứ khác trở thành không quan trọng lúc đó nữa. Tuy nhiên, có nhiều cách để đáp ứng nhiều hơn chỉ một ước muốn tại một thời điểm. Ví dụ, nếu bạn thích nấu ăn và muốn dành nhiều thời gian với bạn bè, bạn có thể thành lập một câu lạc bộ nấu ăn. Cách đây vài năm tôi có gặp vài phụ nữ thành lập một nhóm có tên gọi "Chop and Chat" (Nấu ăn và Tán gẫu). Chủ nhật nào sáu người phụ nữ trong nhóm cũng cùng nhau nấu ăn tại nhà của một thành viên, mỗi thành viên mang đến các nguyên liệu để làm một món ăn khác nhau và sau đó nó được chia thành sáu phần lớn. Vì thế mỗi tuần các thành viên đều mang về nhà sáu món ăn chính khác nhau. "Chop and Chat" là một cách sáng tạo cho những người phụ nữ cùng nấu ăn, giao lưu xã hội, và chuẩn bị bữa ăn cho gia đình họ.

Bạn cũng có thể tìm ra những cách thức sáng tạo để kết hợp công việc của bạn và các hoạt động khác mà bạn đam mê. Hãy lấy ví dụ về trường hợp của nhà đầu tư Fern Mandelbaum. Bạn sẽ cho rằng những cuộc gặp gỡ với Fern sẽ diễn ra tại văn phòng của cô. Nhưng Fern cũng là một vận động viên tràn đầy nhiệt huyết, vì vậy khi bạn muốn thảo luận về một thương vụ kinh doanh mới, hãy chuẩn bị để tham gia một cuộc đi bộ đường dài với cô ấy.

Những người biết Fern đều quen thuộc với việc mang giày đi bộ và mang theo một chai nước cho cuộc gặp gỡ. Cô thấy rằng chiến lược này là một cách tuyệt vời để vừa làm quen được với mỗi doanh nhân, vừa nhận được không khí trong lành và tập thể dục. Ngoài ra, hãy xem trường hợp của Linda Gass, một nghệ sĩ chuyên vẽ lụa trên từng đoạt giải thưởng. Bên cạnh sự nghiệp họa sĩ, cô cũng là một người hoạt động môi trường năng nổ. Trong nhiều năm cô đã tìm cách kết hợp các mối quan tâm của mình thông qua việc sử dụng các tác phẩm nghệ thuật để truyền đạt những vấn đề quan trọng về môi trường.[38]

Tóm lại, với một chút luyện tập người ta rất dễ dàng tránh chướng ngại vật và các ổ gà mà họ thường đặt ra trên con đường riêng của mình. Một trong những cách tốt nhất là luôn luôn thể hiện sự biết ơn cao độ với những người giúp bạn. Hãy giữ một chồng thiếp cảm ơn trên bàn của bạn và sử dụng chúng thường xuyên. Bên cạnh đó, dưdfng bao giờ quên rằng thế giới rất nhỏ và có rất nhiều khả năng bạn sẽ tình cờ gặp lại cùng một người rất nhiều lần. Hãy bảo vệ và nâng cao danh tiếng bản thân – đó là tài sản có giá trị nhất của bạn và cần được bảo vệ tốt. Hãy học cách xin lỗi với một câu đơn giản. “Tôi xin lỗi.” Hãy ghi nhớ rằng tất cả mọi thứ đều có thể thương lượng và tìm hướng đi đến một kết quả mà trong đó tất cả các bên đều giành chiến thắng. Hãy cố gắng tìm hiểu thế mạnh của người khác, và bảo đảm rằng họ đang được làm những gì họ giỏi nhất. Và hãy làm điều đúng, hơn là những điều khôn ngoan, để bạn sẽ tự hào khi kể về câu chuyện của mình sau này. Cuối cùng, đừng nên ôm đồm quá nhiều việc, khi đó bạn sẽ ít gây thất vọng cho cả bản thân và những người tin cậy bạn.

CHƯƠNG 9 - Phần này có thi hay không?

Tôi chẳng bao giờ sử dụng PowerPoint tại lớp, ngoại trừ vào ngày đầu tiên khi mô tả những gì chúng tôi sẽ làm trong suốt mười tuần. Slide cuối cùng đưa ra danh sách các cam kết của tôi và những gì tôi mong đợi ở các sinh viên, trong đó điểm cuối cùng là: "Đừng bao giờ bỏ lỡ cơ hội nào để trở nên xuất sắc." Tôi hứa sẽ trao cho từng lớp những bài học tốt nhất, và tôi cũng hy vọng họ sẽ thể hiện hết mình. Tôi cũng nói với các sinh viên rằng tôi sẵn sàng cho tất cả mọi người điểm "A", nhưng mức yêu cầu của tôi được thiết lập rất cao. Đó là lần duy nhất tôi đề cập đến điều này.

Vậy chuyện gì đã xảy ra? Các sinh viên liên tục thể hiện nhiều hơn những gì tôi hay chính họ có thể tưởng tượng. Họ rất nhiệt tình gắn bó với tư tưởng cần trở nên xuất sắc, và liên tục nâng cao mức yêu cầu khi học kỳ trôi đi. Thật sự, một vài năm trước, tôi đến lớp học sớm vài phút và thấy một trong những sinh viên của tôi đang ngồi bên ngoài chiếc iPod nano mới của cô. Tôi chưa thấy iPod nano lần nào nên hỏi cô cho tôi xem thử. Cô đưa cho tôi và lật ngược lại. Đằng sau chiếc máy được chạm khắc với câu: "Đừng bao giờ bỏ lỡ cơ hội nào để trở nên xuất sắc." Hẳn là khi đặt hàng trực tuyến, cô đã được chọn khắc lên chiếc máy bất cứ gì. Nhưng thay vì khắc tên mình hay thông tin liên lạc, cô đã chọn thông điệp này mà cô muốn nhớ mỗi ngày. Chắc chắn là cô đã không làm điều đó cho tôi, mà cho chính bản thân mình.

Tôi đã khá ngạc nhiên bởi tính thu hút của thông điệp này, như thể các sinh viên chỉ còn chờ đợi một lời hướng dẫn như thế mà thôi. Họ đang khao khát điều gì đó cho phép họ thể hiện mình một cách tốt nhất, để đánh trái bóng vượt khỏi khuôn khổ sân và tỏa sáng rực rỡ nhất. Thật không may là trong hầu hết các tình huống thì điều này không xảy ra. Chúng ta được khuyến khích để "vừa đủ hài lòng." Nghĩa là chúng ta được khuyến khích (có thể bằng một cách tế nhị hoặc không) chỉ làm với khối lượng ít nhất có thể để đáp ứng yêu cầu mà thôi. Ví dụ, giáo viên cho bài tập và nêu rõ những gì cần thiết để đạt được những thang điểm cụ thể. Câu hỏi cổ điển được đặt ra cho một giáo viên là: "Phần này có thi hay không?" Tuy nhiên, sinh viên đã biết được qua nhiều năm học rằng tất cả những gì họ cần làm là đáp ứng các yêu cầu tối thiểu để đạt được thang điểm họ muốn. Điều này cũng xảy ra tại nơi làm việc, khi các sếp phác thảo những mục tiêu cụ thể cho các nhân viên của họ, đồng thời tạo ra những hệ quy chiếu và thang đánh giá cho việc trao tiền thưởng và thăng tiến.

Thật dễ dàng khi chỉ cần đạt mức kỳ vọng và biết chính xác những gì bạn sẽ nhận được trở lại. Nhưng những điều xuất sắc sẽ xảy ra khi bạn gỡ bỏ giới

hạn trên đầu mình. Thật ra, tôi tin rằng có một động lực rất lớn bị dồn nén trong mỗi chúng ta muốn bật tung giới hạn. Giống như một chai soda được lắc lên, những cá nhân nào phá vỡ được các giới hạn của họ sẽ đạt đến những thành tựu rất đáng kể.

Hãy nghe câu chuyện của Ashwini Doshi, người tôi gặp lần đầu cách đây vài năm khi cô là một sinh viên mới tốt nghiệp và nộp đơn xin một công việc trợ lý nghiên cứu tại bộ phận của chúng tôi. Mặc dù là người khá thoải mái, tôi vẫn thực sự sửng sốt khi cô bước vào văn phòng của tôi cho một cuộc phỏng vấn việc làm. Ashwini là một cô gái xinh đẹp, nhưng cô chỉ cao có 3 feet rưỡi (khoảng 1,1m – ND). Giọng nói của cô giống như một bé gái, nhưng ý tưởng của cô là của một người trưởng thành. Tôi khá ngại ngùng khi phải thừa nhận rằng tôi đã không tuyển dụng cô. Điều này rất thường xảy ra với Ashwini. Mọi người thường quá ngạc nhiên với vẻ bề ngoài của cô đến nỗi phải mất một khoảng thời gian làm việc với cô, họ mới cảm thấy đủ thoải mái để bỏ qua sự khác biệt thể chất đó. May cho tôi là cô quyết định tham gia khóa học của tôi, bởi vì nó đã cho tôi một cơ hội để làm quen với cô nhiều hơn. Đến khi nhóm của chúng tôi cần tuyển một vị trí khác, tôi liền chớp lấy cơ hội để tuyển cô. Ashwini thể hiện công việc rất gương mẫu, cô không những là thành viên làm việc nhóm xuất sắc mà còn luôn luôn đi xa hơn những gì được mong đợi.

Sinh ra ở Mumbai (trước đây là Bombay), Ashwini lớn lên trong một gia đình có mười chín người – cha cô, ba anh em của cha, vợ của họ, tất cả con cái của họ, và ông bà của cô. Cô sinh ra có kích thước bình thường, nhưng đến năm 1 tuổi cô đã không còn phát triển bình thường nữa. Các bác sĩ ở Ấn Độ đã không thể đưa ra những hướng dẫn cho việc chăm sóc cô; do đó, cha mẹ cô đã gửi phim X-quang của bộ xương nhỏ bé của cô đến các chuyên gia tại Hoa Kỳ. Cách điều trị duy nhất là đặt các phần mở rộng xương ở mỗi chi của cô, một quá trình yêu cầu phẫu thuật kéo dài đến hơn sáu năm. Và mỗi lần như vậy cô sẽ phải nằm liệt giường trong nhiều tháng, điều thật sự không thể tưởng tượng được với cô gái trẻ rất năng động này.

Ashwini rất may mắn có một gia đình cởi mở và yêu thương cô. Thực tế có nhiều gia đình cho rằng nếu một thành viên nào đó khác thường thì có thể làm cho họ xấu hổ nên họ thường giấu đi. Nhưng Ashwini đã được học ở các trường tốt nhất tại Bombay và luôn thể hiện xuất sắc. Cô có một thái độ cực kỳ tích cực, và từ khi còn nhỏ đã cảm thấy mạnh mẽ một cách lạ lùng nhờ sự khác biệt của mình. Ashwini vẫn nghĩ mình là một người bình thường sống một cuộc sống phi thường.

Cô thực sự cảm thấy chẳng có gì mình không thể làm được vì đã chứng tỏ điều đó nhiều lần. Cô đã tự đến California để đi học cao học. Ngoài những khác biệt văn hóa và những giới hạn thể chất, Ashwini thậm chí còn không

biết bất cứ ai khi cô đến. Nhiều bạn bè hết lời khuyên răn Ashwini ở lại, họ nói rằng cuộc sống sẽ dễ dàng hơn nhiều cho cô ở Ấn Độ. Nhưng cô vẫn kiên trì. Sau khi đến Stanford, chỗ ở duy nhất cô nhận được là một góc nhỏ trong căn hộ cho phép cô dễ tiếp cận với lò sưởi. Xuất phát từ nhu cầu bản thân, Ashwini đã cố gắng tìm ra các giải pháp tài tình để vượt qua tất cả các trở ngại về thể chất cô phải đối mặt mỗi ngày.

Khi tôi hỏi Ashwini các trở ngại đó là gì, cô cảm thấy rất khó để tìm ra chúng. Thực ra cô chẳng hề nhìn thấy chúng. Nếu buộc phải trả lời, cô nói về khó khăn của việc tìm kiếm một trường dạy lái xe sẵn sàng chấp nhận mình như là một học viên. Sau nhiều năm đi lại phụ thuộc vào những chuyến xe của bạn bè và phương tiện công cộng, cô quyết định học lái xe và mua một bộ bàn đạp độn để cô có thể với tới bàn đạp ga và phanh. Cũng phải mất hàng chục cuộc gọi cô mới tìm được một trường dạy lái xe chịu nhận mình vào học.

Điều ấn tượng nhất là Ashwini luôn thể hiện hơn 100 phần trăm những gì cô được giao phó. Còn điều tiếc nuối duy nhất của cô? Cô ước gì mình đã chấp nhận mạo hiểm nhiều hơn khi cô còn trẻ hơn. Qua tất cả những gì cô đã vượt qua, Ashwini vẫn nghĩ rằng mình đã đi trên con đường quá an toàn. Cô luôn nhập tâm quan niệm rằng cuộc sống không phải là một buổi diễn tập, và rằng bạn chỉ có một cơ hội để làm công việc tốt nhất. Ashwini là mô hình lý tưởng của một người không bao giờ bỏ lỡ cơ hội nào để trở nên xuất sắc.

Trở nên xuất sắc nghĩa là quyết định đi xa hơn những gì được mong đợi ở bạn vào tất cả mọi thời điểm. Ở phía ngược lại, nếu bạn chỉ làm với nỗ lực ít nhất để đáp ứng vừa đủ một kỳ vọng thì bạn đang lừa dối chính mình với cơ hội đó. Điều này nghe như những lời thuyết giảng của một vị hiệu trưởng khó tính, nhưng đó là sự thật. Càng ngày số lượng các cơ hội bị bỏ lỡ càng tăng lên thì sẽ dẫn đến một mức "thâm hụt" rất lớn. Hãy tưởng tượng sự khác biệt giữa đầu tư 100 đôla và nhận được 5 phần trăm tiền lời so với đầu tư 100 đôla và lời 105 phần trăm. Sự phân kỳ về giá trị cứ thế tiếp tục tích lũy dần theo thời gian. Cuộc sống là vậy đó. Bạn nhận được từ cuộc sống những gì bạn đóng góp, và kết quả được cộng dồn mỗi ngày.

Bernie Roth, một giáo sư cơ khí ở Stanford, đã thực hiện một bài tập mang tính khiêu khích tại d.school để làm nổi bật điểm này. Ông gọi một sinh viên đi lên phía trước phòng và nói: "Hãy cố lấy chai nước rỗng này ra khỏi tay tôi." Bernie giữ chặt chai và người sinh viên thử giật nó ra, nhưng đương nhiên không được. Sau đó Bernie thay đổi câu nói một chút: "Lấy chai nước ra khỏi tay tôi." Người sinh viên nỗ lực nhiều hơn nữa, nhưng thường vẫn không có kết quả. Để khiêu khích các sinh viên hơn nữa, Bernie khăng khăng buộc sinh viên phải lấy cho bằng được chai nước từ tay ông. Thường thì các sinh viên thành công trong nỗ lực thứ ba. Bài học ở đây là

gì? Chính là sự khác biệt lớn giữa việc cố làm một cái gì đó và thực sự làm nó. Chúng ta thường nói rằng mình đang cố gắng để giảm cân, tập thể dục nhiều hơn, tìm việc làm... Nhưng sự thật là chúng ta hoặc đang làm hoặc đang không làm, thế thôi. Sẽ cố gắng làm là một kiểu cúp đuôi trốn tránh. Bạn phải tập trung ý chí để khiến một điều gì đó xảy ra bằng cách trao cho nó ít nhất 100 phần trăm cam kết. Nếu ít hơn con số đó thì bạn là người duy nhất đáng bị phê phán cho thất bại một khi bạn không đạt được mục tiêu của mình.

Bernie cũng nói với sinh viên rằng biện minh là trò vô nghĩa, hoặc nói thẳng ra, biện minh là trò nhảm nhí. Chúng ta kiếm cớ để che đậy một thực tế là chúng ta đã không đủ nỗ lực cho công việc. Bài học này chạm đến tất cả mọi mặt trong cuộc sống của bạn. Chẳng thể biện minh cho việc đến trễ, không nộp bài tập, thi rớt, không dành thời gian cho gia đình, không gọi điện thoại cho bạn gái, và v.v... bạn có thể chế ra một cái cớ để được xã hội chấp nhận, chẳng hạn như có quá nhiều công việc hoặc đang bị bệnh, nhưng nếu thực sự muốn đạt thành quả thì bạn sẽ tìm được cách để khiến cho nó xảy ra.

Đây là những lời khuyên khắt khe, bởi tất cả chúng ta đều quá quen thuộc với việc chế ra và nghe những lời biện minh. Bernie thừa nhận rằng việc bào chữa hoặc nêu lý do biện minh khi không làm việc này hay việc kia được xã hội chấp nhận bởi vì nó làm cho bạn có vẻ "hợp lý". Nhưng ngay cả khi bạn cảm thấy phải bào chữa cho mình với những người khác thì bạn cũng không nên làm như vậy với chính bản thân mình. **Cần phải chấp nhận thực tế rằng nếu bạn thực sự muốn đạt được điều gì đó thì nó hoàn toàn tùy thuộc vào bản thân bạn.** Hãy cho nó một mức ưu tiên cao hoặc loại nó ra khỏi danh sách của bạn. Để khắc sâu quan điểm này, Bernie yêu cầu các sinh viên viết ra mục tiêu lớn nhất của họ và sau đó liệt kê ra mọi trở ngại ngăn chặn họ đạt được nó. Thường mất vài phút để các sinh viên lập ra danh sách. Sau đó ông thách thức các sinh viên nhìn nhận rằng điều duy nhất nên có trong danh sách là tên của chính họ. Chúng ta bào chữa cho việc không đạt được các mục tiêu của mình bằng cách đổ lỗi cho những người khác và các yếu tố bên ngoài đã cản đường hoặc không cho phép chúng ta làm điều gì đó. Một lần nữa, tôi muốn nhắc lại rằng việc đạt được mục tiêu là trách nhiệm của bạn từ đầu đến cuối.

Những bài tập này và những bài học mà chúng mang lại đều củng cố quan điểm rằng bạn là người có trách nhiệm cuối cùng đối với cuộc sống của riêng mình. Dù ở thời điểm nào đi nữa, bạn cũng chẳng thể biện minh gì khi không nỗ lực hết mình. Một ví dụ rất hay là về Chong-Moon Lee, doanh nhân người Mỹ gốc Hàn.[39] Câu chuyện của ông là một trường hợp điển hình sẵn sàng vượt qua mọi rào cản trên con đường của mình để đạt được

các mục tiêu. Ông Lee đã được đào tạo về pháp luật, kinh doanh, và khoa học thư viện, và ai cũng nghĩ ông sẽ đảm nhận vai trò của một người quản lý thư viện tại trường đại học. Tuy nhiên, ông lại tham gia vào việc kinh doanh doanh dược phẩm của gia đình ông ở Hàn Quốc. Có điều về sau quan hệ giữa các thành viên gia đình căng thẳng đến mức ông Lee đã quyết định rời khỏi công ty. Ông đến Thung lũng Silicon bắt đầu một sự nghiệp mới: bán hàng hóa của Mỹ sang Nhật Bản. Cuộc sống khấm phá nên ông quyết định mua cho mỗi đứa con của mình một chiếc máy tính – một chiếc IBM cho con trai và một chiếc Apple Iie cho con gái. Theo quan điểm truyền thống, ông cho rừang con trai cần một chiếc máy tính "chuyên nghiệp hơn" vì ông chuẩn bị cho con một sự nghiệp kinh doanh, còn con gái của ông sẽ sử dụng máy tính của mình cho việc học. Nhưng hóa ra cả hai đứa trẻ đều dành tất cả thời gian của chúng trên chiếc máy tính Apple. Thấy được sức mạnh từ phần mềm và giao diện đồ họa của Apple, Lee rất hứng thú với việc tạo ra một cách thức cho các máy tính cá nhân sử dụng phần mềm của Apple. Ban đầu ông nghĩ rằng phần mềm đó có thể dễ dàng được phát triển trong mười hai tháng – nhưng thực sự nó đã tốn đến sáu năm. Lee đã dốc hết tất cả mọi thứ ông có vào công ty Diamond Multimedia, chuyên sản xuất đồ họa của máy tính. Có những lúc thiếu thốn đến nỗi ông phải ăn bắp cải mà các cửa hàng tạp hóa đã ném ra đường. Nhưng ông vẫn giữ vững mục tiêu của mình, và sau mười bốn năm dài Diamond Multimedia đã trở thành nhà sản xuất thiết bị tăng tốc độ đồ họa hàng đầu tại Hoa Kỳ. Ông tin rằng sự thành công của mình xuất phát từ sự tập trung với lòng kiên trì không bao giờ suy giảm, và hiểu rằng mình đã đặt toàn bộ trái tim và tâm hồn vào tất cả mọi thứ mình làm.

Một ví dụ khác là Perry Klebahn, người thiết kế giày đi tuyết đã được tôi kể trước đó. Perry là một bậc thầy của việc thể hiện vượt xa hơn những gì được mong đợi ở ông. Gần đây ông đã trở thành chủ tịch của Timbuks2, nhà sản xuất túi xách quai chéo và các loại túi hành lý. Công ty đặt trụ sở ở San Francisco này đã làm ăn sa sút từ trước khi Perry tới, chủ yếu bởi vì nó đã phát triển vượt quá khả năng cung cấp dịch vụ của mình. Cơ sở hạ tầng đã bị khai thác quá mức giới hạn của nó, các nhân viên phải làm việc tại các ốc đảo cô lập ở các tòa nhà khác nhau, còn tinh thần làm việc thì thấp. Perry được mời về để chuyển biến tình hình kinh doanh. Ông xem xét kỹ lưỡng bối cảnh và tập trung vào mục tiêu làm cho mọi khía cạnh của công ty đều trở nên xuất sắc. Bước đầu tiên của ông là củng cố các nhân viên dưới một mái nhà, với nỗ lực xây dựng một ý thức mạnh mẽ hơn về một cộng đồng tại công ty. Sau đó ông đã đưa đội ngũ quản lý đi một chuyến thám hiểm nơi hoang dã trong bảy ngày, và trong suốt chuyến đi họ đã phải dựa vào nhau theo đúng cái ý nghĩa chân chất nhất của từ đó. Điều này làm cho các rắc rối

trong văn phòng chỉ còn như trò trẻ con nếu mang ra so sánh. Tiếp theo, Perry đã quyết định khen thưởng nhân viên theo một cách vừa thể hiện được và vừa củng cố các mục tiêu của công ty. Mỗi tháng tất cả các nhân viên đều điền vào một cuộc khảo sát về những sở thích và hoạt động của mình, và một cái tên được rút ra thông qua sổ xố. Nhân viên trúng thưởng sẽ nhận một chiếc túi được thiết kế dựa trên niềm đam mê của mình. Những chiếc túi đó là độc nhất vô nhị và là một tạo tác xuất sắc thể hiện sự sáng tạo và đổi mới; đó chính là những điểm nổi bật của duy nhất.

Sau đó, với cảm hứng từ các thiết kế mang tính "mã nguồn mở" của những công ty như Mozilla, nơi người dùng được trao quyền và được khuyến khích cải thiện sản phẩm, Perry đã giới thiệu quy trình thiết kế Timbuk2 tới một cộng đồng trực tiếp, mời khách hàng đến thử nghiệm các tính năng cho dòng sản phẩm tiếp theo. Lần đầu tiên hàng trăm khách hàng đã được tham gia trong tiến hình, xem xét các bản vẽ và cung cấp những ý tưởng xuất sắc, giúp mở rộng ranh giới các sản phẩm của Timbuk2. Nó đã mang đến kết quả là một tập hợp những hiểu biết và ý tưởng liên tục được làm mới.

Ngay cả khi nhóm của Perry chỉ tiến hành các bước sửa chữa cơ sở vật chất bị hư hỏng, Timbuk2 vẫn có khả năng sẽ trở thành một công ty thành công. Nhưng ông đã làm được hơn thế nữa bằng việc đẩy xa thêm các giới hạn trong việc tìm kiếm những gì làm cho công ty trở nên xuất sắc.

Những người thực hiện những kỳ công xuất sắc, chẳng hạn như Chong-Moon Lee và Perry Klebahn, thường được cho là rất cạnh tranh. Nhiều người nghĩ rằng để họ hoàn thành được mục tiêu của mình thì những người khác phải thua cuộc. Tuy nhiên, điều này chắc chắn không đúng. Có một sự khác biệt đáng kể giữa tính cạnh tranh và ý chí hướng về một mục tiêu. Cạnh tranh ngụ ý một trò chơi "được ăn cả ngã về không" mà trong đó bạn thành công khi người khác thất bại. Còn ý chí liên quan đến việc khai thác niềm đam mê của riêng bạn để khiến cho mọi thứ xảy ra. Rất nhiều nhà lãnh đạo được truyền cảm hứng và thúc đẩy bởi những thành công của những người xung quanh.

Tôi muốn nhấn mạnh rằng để thành công trong một môi trường kinh doanh, ý chí tập trung vào mục tiêu sẽ tạo ra năng suất cao hơn là cạnh tranh, và tôi đã thiết kế một bài tập mô phỏng để làm nổi bật điểm này. Trong bài tập tôi chia một nhóm thành sáu đội nhỏ, sau đó cho mọi người xem năm bộ trò chơi ghép hình hoàn thành, mỗi bộ cso một trăm mảnh ghép.[40] Những người tham gia được phép xem các bộ ghép hình trong khoảng một phút, và sau đó tất cả các mảnh từ năm bộ ghép hình đó được bỏ vào một chiếc áo gối và xáo trộn. Tôi chỉ giữ lại một vài mảnh và sau đó phân phối ngẫu nhiên

đến sáu đội. Mỗi đội cũng được trao cho 20 đồng tiền poker để sử dụng làm tiền tệ. Các đội phải hoàn thành một bộ ghép hình trong vòng một giờ. Khi thời gian hết sẽ là lúc tính điểm. Mỗi đội đếm số mảnh ghép của chi tiết lớn nhất được hoàn thành của bộ ghép hình và nhận được một điểm cho mỗi mảnh. Sau đó họ đếm số mảnh tại những khu vực nhỏ làm nền cho các mảnh ghép được kết nối và nhận được nửa điểm cho từng nhóm. Nhóm nào hoàn thành toàn bộ một bức tranh ghép hình trong một giờ thì được hai mươi lăm điểm thưởng.

Vì số lượng bộ ghép hình ít hơn các đội, nên những người tham gia phải quyết định xem họ sẽ cạnh tranh, hay hợp tác, hoặc cả hai để thu thập được các mảnh ghép cần thiết. Tôi xây dựng tình huống này để mô phỏng thế giới thực: người tham gia biết rằng tất cả các mảnh ghép đều tồn tại để họ hoàn thành nhiệm vụ, nhưng không có một đội nào kiểm soát được tất cả. Các đội phải tìm cách có được những nguồn lực mà họ cần để thành công. Ngoài ra, vì những mảnh ghép không đủ cho mỗi đội, nên một số đội phải tìm một cách khác để tạo ra giá trị. Cũng như trong thế giới thực, có nhiều vai trò khác nhau cần được thể hiện trong một hệ sinh thái. Và thế giới luôn thay đổi chứ không đứng yên. Sau khi trò chơi bắt đầu, cứ khoảng mỗi mười phút thì một chuyện gì đó sẽ xảy ra. Tôi có thể bán đấu giá các mảnh ghép mà tôi giữ lại, hoặc bán hình ảnh của các bộ ghép hình hoàn thành, hoặc yêu cầu một người từ đội này chuyển sang đội khác và mang theo một vài mảnh ghép. Môi trường thay đổi yêu cầu cả sự sáng tạo và linh hoạt.

Để được thành công, các đội phải làm việc cùng nhau. Họ bắt đầu trò chơi bằng cách kinh doanh và trao đổi hàng, cố gắng tìm ra cách để tối đa hóa lợi ích riêng của họ mà không phải cho đi quá nhiều. Điều này đòi hỏi phải cân bằng chiến lược với hành động, tìm ra cách phân chia lao động giữa cá thành viên trong nhóm, và làm thế nào để đi trên con đường giữa cạnh tranh và hợp tác, tất cả trong một môi trường luôn luôn thay đổi. Vì họ biết là có ít bộ ghép hình hơn số lượng các đội, nên ít nhất một đội phải quyết định không xây dựng bộ ghép hình và thay vào đó làm một vai trò khác. Đôi khi một đội chọn cách tách ra và tham gia vào các đội khác. Đôi khi hai hoặc ba đội hợp lại. Tại thời điểm khác một đội có thể đảm nhận vai trò của nhà môi giới và mua bán mảnh ghép với các đội khác. Và đôi khi tất cả các đội hợp nhất lại thành một đội lớn và làm việc với tất cả các bộ ghép hình cùng với nhau. Tôi thích làm bài tập này với các nhóm lớn hơn mà tôi có thể chia thành hai hoặc nhiều hệ sinh thái, mỗi nhóm đều có sáu đội và năm bộ ghép hình. Làm như vậy sẽ cho phép các chiến lược khác nhau phát triển song song, và sẽ tạo ra sự so sánh thú vị đó.

Các kết quả tồi tệ nhất xảy ra khi tất cả các đội quyết định cạnh tranh với nhau. Họ giữ lại những miếng ghép và từ chối trao đổi những miếng mà các

đội khác cần. Những nhóm này trở nên quá tập trung vào chiến thắng đến mức họ đánh mất tất cả. Đôi khi các đội thực sự thừa nhận rằng họ sẽ làm tốt hơn nếu họ hợp tác, nhưng cuối cùng họ vẫn quyết định cạnh tranh. Cạnh tranh đã quá gắn chặt vào văn hóa của chúng ta đến nỗi nó trở thành phản ứng tự nhiên. Thật ra, những đội cố gắng làm cho các đội khác thua cuộc thì cuối cùng cũng thất bại. Ví dụ, trong lần đầu tiên tôi cho thực hiện bài tập mô phỏng này, một trong các đội đã quyết định giữ lại rất nhiều mảnh ghép mà các đội khác cần. Cho đến cuối giờ họ có kế hoạch bán cho các đội khác. Nhưng điều này lại phản tác dụng. Khi thời gian hết, các đội đã dành quá nhiều thời gian để cạnh tranh với nhau đến mức họ thậm chí không thể hoàn tất dù chỉ một bộ ghép hình. Điều này có nghĩa là những miếng cuối cùng sẽ chẳng thể cung cấp bất kỳ giá trị bổ sung nào.[41]

Bài tập này chuyển tải một lời nhắc nhở mạnh mẽ rằng trong các môi trường có những nguofon lực hạn chế, việc định hướng để làm cho bản thân và những người khác thành công thường là một chiến lược hiệu quả hơn nhiều so với việc chỉ đơn thuần cạnh tranh. Những người làm điều này thường có thể tận dụng tốt hơn các kỹ năng và công cụ mà người khác mang đến cho công việc chung, và chào mừng thành công của người khác cùng với thành công của riêng mình. Điều này xảy ra trong thể thao cũng như trong các môi trường kinh doanh, mà cả hai thường được cho là những môi trường hoàn toàn cạnh tranh. Ví dụ, trong cuốn *It's Not about the Bike*, Lance Armstrong đã cung cấp các chi tiết về cách những đối thủ cạnh tranh tại Tour de France làm việc cùng nhau trong suốt cuộc đua để làm cho tất cả mọi người thành công. Và nhiều công ty cạnh tranh với nhau, bao gồm cả Yahoo và Google!, đều áp dụng "cạnh ranh" bằng cách tìm ra những phương pháp sáng tạo để làm việc cùng nhau, tận dụng thế mạnh của mỗi doanh nghiệp.

Khi nói đến việc trở nên xuất sắc, nhiều doanh nghiệp lựa chọn một lĩnh vực mà họ thực sự tỏa sáng. BMW tập trung vào kỹ thuật xuất sắc nhất; Walmart hứa hẹn giá thấp nhất; Disneyland phấn đấu là nơi hạnh phúc nhất trên trái đất; và Nordstrom làm việc cần cù để cung cấp dịch vụ khách hàng tầm cỡ thế giới. Nếu bạn hỏi những người quen thuộc với Nordstrom rằng họ nghĩ gì về nó, hầu hết mọi người sẽ kể cho bạn nghe ít nhất là một câu chuyện về việc họ đã nhận được dịch vụ tuyệt vời đến mức không thể tin được.

Tôi đã có cơ hội gặp gỡ hai trong số ba anh em nhà Nordstrom, Erik và Blake, những người đang điều hành công ty, và đã học được cách họ khiến cho nhân viên thấm nhuần các giá trị xem khách hàng là trung tâm. Thật đáng ngạc nhiên là chẳng có quy định cụ thể hoặc công thức bí mật nào cho việc cung cấp một dịch vụ khách hàng nổi trội ở Nordstrom. Về cơ bản, chỉ

sau một quá trình hướng dẫn ngắn, nhân viên bán hàng được giao nhiệm vụ sử dụng óc suy xét tốt nhất của mình trong việc giải quyết những vấn đề họ gặp phải, và có quyền hành động vì lợi ích của khách hàng. Chính vì các nhân viên bán hàng mỗi người một vẻ, nên họ giải quyết vấn đề với khách hàng theo những cách độc đáo của riêng mình, từ đó dẫn đến vô số các phương pháp tiếp cận cho những vấn đề tương tự nhau. Tại Nordstrom cũng hình thành văn hóa kể chuyện, và những câu chuyện xuất sắc về dịch vụ khách hàng được xem là những bài học và nguồn cảm hứng. Bằng cách cho nhân viên được phép sáng tạo trong việc giải quyết các vấn đề, anh em nhà Nordstroms cũng trao cho họ quyền được mắc sai lầm. Cả Blake và Erik đều khẳng định rằng nếu lỗi lầm xảy ra trong một nỗ lực phục vụ khách hàng thì nó sẽ nhanh chóng được tha thứ - và một lỗi lầm tương tự hiếm khi xảy ra lần nữa.

Tại Nordstrom, tất cả những sự động viên đều hướng vào việc tạo ra một dịch vụ khách hàng tuyệt hảo. Mỗi người quản lý đều cố gắng làm cho đội của mình thành công, và tất cả các nhân viên của họ xem khách hàng là "người sếp cuối cùng." Những người quản lý cấp cao của công ty, bao gồm Blake, Erik, và anh cả Pete, đều dành phân nửa thời gian của họ để ghé thăm các cửa hàng. Họ đi bộ qua các tầng, tương tác với khách hàng, và nói chuyện với các nhân viên bán hàng. Họ rất quen thuộc với môi trường này vì mỗi người đều bắt đầu sự nghiệp của mình bằng công việc trong các nhà kho, bán giày, quản lý các cửa hàng giày, đóng vai người mua hàng, quản lý các cửa hàng cá nhân, vì sau đó là quản lý khu vực. Bây giờ, với vai trò là những nhà lãnh đạo của doanh nghiệp nhiều tỉ đôla này, họ vẫn không ngừng tìm kiếm phương cách để trở nên tốt hơn nữa. Họ cẩn thận xem xét và khiêm nhường lắng nghe, để rồi sau đó hành động một cách tự tin và chắc chắn dựa trên các thông tin mà họ đã tập hợp được. Họ rất để tâm việc liên tục tăng cường sự hài lòng của khách hàng đến mức bất kỳ khách hàng nào muốn tiếp cận được từng người trong số họ cũng thấy rằng việc này khá dễ dàng. Cả ba anh em đều trả lời điện thoại riêng, đọc e-mail riêng, và tự mình trả lời các tin nhắn.

Ý tưởng rằng khách hàng là ưu tiên số một thực sự quá gắn liền với văn hóa của Nordstrom đến mức ba anh em này mô tả tổ chức như một kim tự tháp ngược, trong đó các khách hàng ở trên cùng và những quản lý cấp cao ở dưới cùng. Khi bạn thăng tiến trong công ty này, theo nghĩa đen là bạn di chuyển xuống các nấc thang của công ty. Cũng không có CEO nào ở phía dưới cùng. Blake là chủ tịch, Erik là chủ tịch phụ trách các cửa hàng, và Pete là chủ tịch phụ trách bán hàng. Họ làm việc thành một nhóm rất chặt chẽ, mỗi người đóng những vai trò phù hợp với thế mạnh riêng của mình. Họ chia sẻ cùng một tầm nhìn đối với doanh nghiệp và làm việc theo tinh thần đồng

bộ và hợp tác.

Một câu chuyện về dịch vụ khách hàng ở Nordstrom mà tôi yêu thích là về một khách hàng hỏi mua hai chiếc áo sơ mi màu xanh cổ trắng ở cửa hàng dành cho nam giới. Cô nhân viên bán hàng không thể tìm thấy những chiếc áo này trong kho hoặc tại bất kỳ cửa hàng nào khác của Nordstrom. Nhưng thay vì nói với khách rằng cửa hàng không thể đáp ứng yêu cầu của anh, cô nhân viên mang hai chiếc áo sơ mi trắng và hai chiếc áo sơ mi xanh đến nhờ thợ may của cửa hàng đổi các cổ áo với nhau. Nhờ thế, cô có hai áo sơ mi màu xanh cổ trắng và hai áo sơ mi màu trắng cổ xanh. Cô đưa áo sơ mi màu xanh cổ trắng cho khách hàng và nói rằng nếu anh muốn ngược lại (áo trắng cổ xanh) thì họ cũng có sẵn đó luôn!

Cả Blake và Erik đều chỉ ra rằng mọi trải nghiệm với mỗi khách hàng đều giống như một cơ hội mới, có vai trò rất quan trọng. Mỗi tương tác là một cơ hội khác để mang đến một trải nghiệm dễ chịu cho khách hàng và để nâng cao danh tiếng của các nhân viên bán hàng. Ngay cả khi các hành động của họ không dẫn đến việc bán được một mặt hàng cụ thể nào, việc đầu tư này cuối cùng đã mang lại thành công.

Như bạn thấy, trở nên xuất sắc có thể đến theo nhiều cách khác nhau, nhưng tất cả đều bắt đầu bằng việc cởi bỏ chiếc mũ đang giới hạn bạn và quyết tâm tiếp cận với tiềm năng thực sự của bản thân. Điều này có nghĩa là hãy vượt xa khỏi những mức kỳ vọng tối thiểu, và hiểu rằng bạn là người cuối cùng chịu trách nhiệm về hành động của mình cùng những kết quả chúng mang đến. Cuộc sống không phải là một cuộc diễn tập, và bạn sẽ không có được một cơ hội thứ hai để cố gắng hết sức đâu nhé.

CHƯƠNG 10 - Những tạo tác từ thực nghiệm

Tôi phải thú nhận rằng thực ra mình có thể dễ dàng đặt tên cho tất cả các chương trước là "Hãy cho phép chính bạn." Ý tôi là bạn hãy cho phép mình thách thức với các giả định, nhìn thế giới bằng đôi mắt mới mẻ, thử nghiệm, thất bại, vạch ra con đường đi của riêng bạn, và thử thách các giới hạn khả năng của bạn. Trong thực tế, đó chính là những gì tôi muốn mình biết được khi hai mươi, ba mươi, và bốn mươi tuổi – và cũng là những gì tôi cần phải liên tục nhắc nhở bản thân mình ở tuổi năm mươi.

Bạn rất dễ dàng bị khóa vào những cách tư duy truyền thống và chặn hết những lựa chọn thay thế khả thi. Đối với hầu hết chúng ta, có rất nhiều những đám đông đứng bên lề, khuyến khích mỗi người chúng ta ở lại trên con đường quy định, chỉ tô màu bên trong các đường ranh giới, và đi trên cùng những con đường họ đã đi theo. Điều này làm cho cả những người đó và bạn cảm thấy dễ chịu. Nó củng cố thêm những điều họ đã lựa chọn và cung cấp cho bạn một công thức dễ đi theo. Nhưng nó cũng có thể cực kỳ hạn hẹp.

Ở châu Mỹ Latinh thật ra có một cụm từ được dịch thành "kẻ níu áo" (jacket puller) để chỉ những kẻ cố gắng kéo người khác xuống – có lẽ bằng đuôi áo của họ - để ngăn cản họ vươn lên cao hơn vị trí hiện tại. Người dân ở nhiều nơi khác trên thế giới gọi đây là hội chứng "ghen ăn tức ở", trong đó những người dám đứng lên cao hơn những người xung quanh sẽ bị cắt giảm kích thước cho vừa với mọi người. Ở lại với số đông là chuẩn mực, thành ra những người vượt lên trước có nguy cơ bị kéo lùi lại bởi cộng đồng của họ. Tệ hơn nữa, cũng có một số khu vực trên thế giới mà ở đó ai làm những điều khác với số đông đều bị xem là tội phạm, theo nghĩa đen. Ví dụ, tại Brazil từ truyền thống dành cho các doanh nhân (entrepreneur) là empresario, dịch trại ra là "kẻ trộm". Trong lịch sử, không có nhiều hình mẫu doanh nhân thành công ở khu vực này, và những người khác vẫn cho rằng bạn hẳn phải làm điều gì đó bất hợp pháp thì mới thành công trong việc phá vỡ khuôn mẫu ở nơi đây. Đây là một vấn đề quan trọng với Endeavor, tổ chức có mục tiêu là tăng cường khả năng kinh doanh ở các nước đang phát triển. Khi hoạt động ở Mỹ Latinh, Endeavor nói với mọi người rằng họ muốn kích thích tinh thần kinh doanh, và họ đã gặp phải sự chống đối quyết liệt. Để đáp lại, họ đã đặt ra một từ hoàn toàn mới, emprendedor, để nắm bắt được bản chất thật sự của sự đổi mới và tinh thần doanh nhân. Họ đã phải mất nhiều năm, nhưng cuối cùng emprendedor đã được đưa vào từ điển. Và hiện tại Endeavor lại đối mặt với một thách thức tương tự ở Ai Cập, nơi họ dự định một lần nữa tạo ra và

quảng bá một từ mới cho doanh nhân.

Ở trường d.school phần lớn công tác của chúng tôi tập trung vào việc cho phép sinh viên thách thức các giả định và mở rộng trí tưởng tượng của họ bằng việc thoát ra khỏi những lối tư duy truyền thống. Mỗi bài tập đòi hỏi họ phải rời khỏi những vùng an toàn và tham gia vào thế giới xung quanh họ. Trường đưa ra những thách thức, nhưng chúng tôi không có câu trả lời. Ngoài ra, không gian lớp học d.school được thiết kế để khuyến khích các thử nghiệm. Tất cả các đồ nội thất đều được gắn bánh xe và di chuyển một cách dễ dàng để tạo ra những không gian làm việc khác nhau. Mỗi lần các sinh viên đến thì không gian lớp học được sắp xếp khác nhau. Các thùng giấy, gỗ, nhựa, kẹp giấy, các vòng tay cao su, bút màu, dụng cụ thông ống điếu, và băng keo đều mời gọi các sinh viên xây dựng những hình mẫu đầu tiên nhằm đưa ý tưởng của mình vào cuộc sống. Các phòng đều chứa đầy những tấm bảng màu trắng di chuyển được, bao phủ bằng những miếng giấy dán nhiều màu sắc tạo điều kiện cho việc tìm ý tưởng. Các bức tường được dán đầy những hình ảnh và tác phẩm của các dự án trong quá khứ, có vai trò khơi nguồn cảm hứng cho tư duy sáng tạo.

Sinh viên của chúng tôi được trao cho những thách thức mở và đời thực. Ví dụ, họ có thể yêu cầu tìm ra cách để cải thiện sự an toàn khi di chuyển bằng xe đạp trong trường, hoặc tìm một cách để "dụ dỗ" trẻ em ăn thức ăn lành mạnh. Ngoài những dự án cục bộ đó, sinh viên ở d.school trong lớp học Design for Extreme Affordability, do Jim Patell và Dave Beach giảng dạy, còn làm việc với các đối tác ở các nước đang phát triển để xác định các khó khăn và quyết định làm thế nào để giải quyết chúng một cách sinh lãi. Dự án này đã hình thành một số sản phẩm thú vị đang được hoàn thiện để đưa vào thị trường. Ví dụ, một nhóm đã thiết kế một lồng nuôi em bé sinh non hoàn toàn mới có tên là Embrace, sau khi họ đi thăm các bệnh viện ở Nepal và thấy rằng các lồng ấp truyền thống ở phương Tây, với giá gốc là 20.000 đôla, không thích hợp lắm cho môi trường địa phương. Nhiều chiếc lồng đã bị hỏng hoặc cần các bộ phận không có sẵn. Những hướng dẫn hoạt động và các nhãn cảnh báo được ghi bằng tiếng nước ngoài xa lạ với các nhân viên điều dưỡng. Quan trọng nhất là đa số phụ nữ sinh nở ở các làng quê xa các bệnh viện thành phố nơi có lồng ấp. Do đó, những trẻ sinh non cần được giữ ấm trong lồng ấp thì hiếm khi được tiếp cận với sự hỗ trợ cần thiết.

Nhóm nghiên cứu xác định sự cần thiết của một lồng ấp có chi phí thấp và công nghệ thấp. Trong vài tháng họ đã thiết kế một túi ngủ nhỏ với một túi chèn bên trong có chứa một loại sáp đặc biệt. Nhiệt độ nóng chảy của sáp là 37 độ C, là nhiệt độ cần thiết để giữ ấm cho một em bé sơ sinh.[42] Với chỉ 20 đôla, thay vì 20.000 đôla, các bậc cha mẹ hoặc các phòng khám địa

phương giờ đã có thể chăm sóc một em bé sinh non ngay tại chỗ hoặc trong khi di chuyển. Họ lấy túi sáp ra và đặt nó trong nước nóng để làm tan sáp. Sau đó túi sáp được đưa vào chiếc túi ngủ và giữ ấm trong nhiều giờ. Khi nó nguội đi, sáp có thể được làm ấm lên trở lại một cách dễ dàng. Không cần thiết phải có sự tập huấn kỹ thuật nào, không cần có điện, và thiết kế này cũng không tốn kém nhiều nên dễ dàng được triển khai trong các cộng đồng nơi người dân rất khó tiếp cận được với các bệnh viện đô thị.

Các sinh viên hoàn thành khóa học này đã thay đổi mãi mãi. Họ bắt đầu đánh giá cao sức mạnh của việc chú ý đến các vấn đề trong thế giới xung quanh họ, và biết rằng họ được trao quyền để giải quyết chúng. David Kelley, giám đốc sáng lập của d.school từng nói: "Họ đang bước đi với sự tự tin sáng tạo."[43] Họ biết rằng mình có quyền – cả ngụ ý và rõ ràng – để được thử nghiệm, thất bại, và thử lại lần nữa. Tất cả những gì chúng ta phải công nhận là mỗi người trong chúng ta đều có quyền đó – chúng ta chỉ cần nhận ra rằng chính chúng ta là người được phép trao quyền đó cho mình chứ không chờ đợi một tác nhân từ bên ngoài.

Trong một hoàn cảnh khá bất ngờ, tôi đã hiểu được thông điệp rằng mỗi chúng ta là người quyết định cách chúng ta nhìn vào thế giới. Một vài năm trước, tôi đến một lớp học viết sáng tạo, ở đó giáo sư đã yêu cầu chúng tôi mô tả cùng một cảnh hai lần, đầu tiên là từ quan điểm của một người mới yêu, và thứ hai là từ góc nhìn của một người vừa bị mất một đứa con trong chiến tranh. Bài tập đơn giản này cho thấy việc nhìn vào thế giới như thế nào hoàn toàn phụ thuộc vào trạng thái cảm xúc của bạn. Khi tôi tưởng tượng mình đang đi bộ qua một thành phố đông đúc trong trạng thái hạnh phúc, tâm trí của tôi tập trung vào cả màu sắc lẫn âm thanh, và lăng kính quan sát thế giới của tôi rộng mở. Nhưng khi đi dạo qua một cảnh tương tự trong trạng thái chán nản, mọi thứ đều trông xám xịt và tất cả các khiếm khuyết hiện ra, chẳng hạn như những vết nứt trên vỉa hè cũng đập vào mắt tôi. Tôi không thể nhìn xa hơn bước chân mình, và thành phố dường như cũng chán nản chứ không hề hào hứng. Tôi tìm thấy những gì mình đã viết cho bài tập đó gần một chục năm trước.

Linda nghiêng người ra sau để chiêm ngưỡng những bó hoa màu hồng đào cô vừa mới mua. Tâm trí cô hứng khởi tung bay từ những bông hoa đến mùi thơm tuyệt vời của bánh mì tươi phía cửa hàng bánh bên cạnh. Đứng bên hông lối vào là một nghệ sĩ xiếc nghiệp dư. Trong bộ trang phục màu sắc sặc sỡ của mình, anh đã làm cho những khán giả trẻ em cười khúc khích mỗi lần anh tạo ra một trò vui. Linda đứng xem một vài phút và cũng thấy mình khúc khích cười như các em nhỏ. Anh kết thúc màn biểu diễn của mình với một cái cúi đầu chào Linda. Cô cúi đầu chào lại, và tặng cho anh một

bông hồng.

Joe cúi đầu bước đi, co mình dưới sương mù băng giá, trông như những tờ báo bị gió tung vật vờ trong không khí, đập vào các tòa nhà trước khi cất cánh bay lên một lần nữa. "Bước lên một vết nứt, vừa đi vừa rưng rức. Bước lên một sợi dây, vừa đi vừa lắt lay." Những lời này tiếp tục chạy qua tâm trí của Joe khi anh băng qua mỗi vết nứt phá vỡ các hàng gạch lát trên vỉa hè.

Bài hát trêu chọc thời tuổi thơ đã trở thành một giọng lải nhải đều đều sau đầu anh, cũng như bản thân anh đang phải tập trung vào con đường không bằng phẳng trải dài phía trước.

Đây là một bài tập có giá trị không chỉ cho việc thực hành kỹ năng viết của tôi mà còn đối với cuộc sống nói chung. Nó là một lời nhắc nhở sâu sắc rằng chính ta là người chọn cách chúng ta nhìn thế giới xung quanh. Môi trường quanh ta đều có những bông hoa đẹp cũng như các khiếm khuyết, và mỗi chúng ta là người quyết định nên chọn lấy điều gì.

Tôi đã chia sẻ một số câu chuyện từ cuốn sách này với cha tôi, và sau đó cha quyết định dành thời gian để nói về những hiểu biết quan trọng nhất của mình, khi nhìn lại tám mươi ba năm cuộc đời. Mặc dù vị trí hiện tại của ông rất thoải mái, nhưng con đường ông đi không phải là con đường được dọn sẵn từ trước. Cha chuyển đến Hoa Kỳ khi ông được tám tuổi. Gia đình ông bà nội trốn khỏi Đức vào những năm 1930, và họ đến Hoa Kỳ với những bàn tay trắng. Cha tôi không thể nói được tiếng Anh và ông bà nội đã không có đủ tiền để nuôi hai đứa con của họ. Do đó, cha phải sống với những người bà con, nhưng ông không thể giao tiếp được với họ. Mãi cho đến khi ông bà có đủ khả năng nuôi con, cha mới được đưa về nhà. Từ những khởi đầu khiêm tốn, cha tôi đã xây dựng một cuộc sống và sự nghiệp đầy ấn tượng, và đã nghỉ hưu với vai trò phó chủ tịch và giám đốc điều hành tại một công ty đa quốc gia lớn.

Nói về cuộc sống, cha tôi xác định rằng nhận định quan trọng nhất của ông là không nên quá nghiêm trọng với chính mình cũng như không nên phán xét người khác quá gay gắt. Ông ước gì trước đây ông khoan dung nhiều hơn với những sai lầm của mình và của những người khác, và ông cũng muốn lúc đó ông đã hiểu thất bại là một phần bình thường của quá trình học tập. Bây giờ ông nhận ra rằng hầu hết các lỗi lầm của chúng ta đều chẳng thể làm rung chuyển trái đất, và chia sẻ câu chuyện đã giúp ông có được gia đình này. Khởi đầu sự nghiệp của mình tại RCA, ông và nhóm của ông đã có một dự án tiến triển rất tệ. Cha tôi và các đồng nghiệp của ông đã phải thức nhiều đêm để cố gắng sửa chữa các vấn đề, và trong nhiều tuần họ phải dành toàn bộ sự tập trung để cố tìm ra một giải pháp. Có điều ngay sau khi dự án hoàn tất thì toàn bộ chương trình bị hủy bỏ. Mặc dù dự án đã là

trung tâm cuộc sống của họ, nhưng đối với những người khác thì nó lại chẳng đáng gì. Ông đã học được nhiều lần rằng hầu hết những điều trong cuộc sống, đặc biệt là những thất bại của chúng ta, chẳng quan trọng nhiều như chúng ta nghĩ ngay vào thời điểm chúng xảy ra đâu.

Cha tôi cũng nhắc nhở tôi rằng thành công thật ngọt ngào nhưng nó cũng chỉ thoáng qua. Khi bạn đang ở một vị trí có ảnh hưởng, có chức vụ và quyền lực thì các bổng lộc thật tuyệt vời. Nhưng một khi vị thế đó biến mất, các đặc quyền sẽ bay hơi. "Quyền lực" của bạn xuất phát từ vị thế bạn đnag đứng. Khi bạn không còn ở vị thế đó, tất cả những gì đi theo nó phai nhạt một cách nhanh chóng. Vì vậy, bạn không nên xác định mình bằng vị thế hiện tại, cũng như không nên tin vào tất cả những gì người ta nói về bạn. Hãy thưởng thức hương thơm của việc được mọi người chú ý khi bạn có nó, nhưng hãy sẵn sàng rời khỏi vị thế trung tâm nếu đến lúc phải ra đi. Khi bạn rời khỏi một công việc, tổ chức vẫn sẽ tiếp tục hoạt động mà không có bạn, như thể bạn chưa bao giờ là một nhân vật không thể thiếu được của nó vậy. Tất nhiên, bạn sẽ để lại một di sản về tất cả những gì bạn đã đạt được, nhưng điều đó cũng sẽ mờ nhạt đi theo năm tháng mà thôi.

Hôm nay, cha tôi cũng nhận thức sâu sắc về niềm vui còn được sống. Vài năm trước đây ông đã phải trải qua một cơn đau tim, và chiếc máy khử rung được cấy vào người ông là một lời nhắc nhở liên tục rằng cuộc sống của ông rất mỏng manh. Về mặt lý trí chúng ta đều biết mỗi ngày rất đáng trân trọng, nhưng khi chúng ta già đi hoặc đối phó với một căn bệnh đe dọa cuộc sống, nhận thức này mới ngày càng phát triển mãnh liệt và rõ ràng. Cha tôi làm việc chăm chỉ để tận dụng tối đa từng cơ hội, để trân trọng từng thời điểm, và để khỏi hoang phí dù chỉ một ngày.

Trong khi tìm kiếm cảm hứng cho cuốn sách này, tôi dã mở từng ngăn kéo và nhìn vào từng hộc tủ của cuộc đời tôi, theo cả nghĩa đen và nghĩa bóng. Trong quá trình đó, tôi tìm thấy một chiếc túi vải bạt tôi đã mang đi khắp nơi trong khoảng ba mươi năm. Chiếc túi dài nửa mét đầy những "báu vật" dường như khá quan trọng với tôi suốt một quãng đời, từ khi nó mới chỉ là một tài sản nhỏ bé lúc tôi hai mươi đến tận lúc tôi học cao học, và theo tôi đến khắp mọi nơi tôi đã sống. Mặc dù hiếm khi mở nó ra, tôi vẫn luôn luôn biết được nơi để tìm thấy nó. Các ngăn túi và những gi fbene trong nó là một liên kết hữu hình với quá khứ của tôi.

Khi mở túi xách, tôi thấy một bộ sưu tập nhỏ các loại đá và vỏ sò rất đẹp từ những bãi biển xa xôi, những hình thẻ đã phai đi suốt những năm tôi ở trung học và đại học, một chồng thư cũ, và một số những "sáng chế" đầu tay của tôi, trong đó có mẫu đồ trang sức với đèn LED mà tôi thiết kế từ sét nặn hình và pin đồng hồ. Tôi cũng tìm thấy một tập thơ nhỏ, có tiêu đề "Những tạo tác từ thực nghiệm."

Khi tôi làm những bài thơ trong cuốn tập này, chúng tượng trưng cho mặt trái của các thí nghiệm khoa học mà tôi đã thực hiện trong phòng thí nghiệm khoa thần kinh thời tôi đang học cao học. Một bài thơ có tên là "Entropy" đập vào mắt tôi. Bài htow này nói về quá trình liên tục tái khám phá chính mình, luôn luôn thay đổi kế hoạch của trò chơi cuộc đời, và chấp nhận những rủi ro mà không biết điều gì sẽ xảy ra. Tôi đã viết bài thơ đó vào tháng 9 năm 1983. Vào thời điểm đó, tương lai của tôi rất u ám và đầy những bất ổn lớn, bởi vì thế tôi chẳng thể nhìn thấy gì nhiều ở phía trước. Hơn hai mươi lăm năm sau, tôi nhìn nó với một cặp mắt khác. Tình trạng bất ổn là bản chất của cuộc sống, và nó tiếp nhiên liệu cho cơ hội. Phải thừa nhận sẽ vẫn có những ngày tôi không biết nên chọn con đường nào và bị choáng ngợp bởi những lựa chọn đang mở ra trước mắt tôi. Nhưng giờ tôi đã biết rằng sự bất ổn sẽ là tia lửa thắp lên những sáng tạo và khởi động cỗ máy thúc đẩy chúng ta tiến về phía trước.

Tôi hy vọng những câu chuyện trong cuốn sách này đã nhấn mạnh được ý tưởng rằng để mở khóa cho những khả năng vô hạn của bản thân, bạn phải thoát ra khỏi chiếc vỏ an toàn, sẵn sàng chấp nhận thất bại, học cách xem nhẹ những khó khăn, và nắm bắt mọi cơ hội để trở nên xuất sắc. Đúng là những hành động này sẽ khiến cuộc sống của bạn sóng gió hơn nhiều. Nhưng chúng cũng đưa bạn đến những nơi có thể bạn thậm chí chưa từng tưởng tượng nổi, và cung cấp một lăng kính để qua đó bạn có khả năng nhìn khó khăn và rắc rối như những cơ hội. Trên hết, chúng mang đến cho bạn sự tự tin ngày càng tăng rằng vấn đề nào cũng có thể giải quyết xong.

Bài thơ tôi đã viết hơn hai mươi lăm năm trước đây là một lời nhắc nhở sâu sắc về những lo lắng tôi gặp phải ở tuổi hai mươi khi nhìn về phía trước, hoàn toàn mù mờ về những gì đang chực chờ ở ngã rẽ tiếp theo. Tôi ước phải chi có ai đó đã nói với tôi rằng hãy biết nắm lấy những điều bất ổn. Như các câu chuyện trong cuốn sách này đã chứng minh, những điều thú vị nhất sẽ hiện ra khi bạn bước khỏi con đường được dự đoán trước, khi bạn thách thức những giả định, và khi bạn cho phép mình nhìn thế giới như là những cơ hội tràn đầy tiềm năng.

Lời cảm ơn

Bốn năm trước, khi Josh đến tuổi mười sáu, tôi chợt nhận ra rằng chỉ hai năm nữa Josh sẽ vào đại học. Tôi rất muốn chia sẻ với nó những gì mình đã muốn biết khi rời gia đình và khi bắt đầu sự nghiệp. Vì vậy, tôi soạn ra một danh sách ngày càng nhiều những điều mà bây giờ tôi tin rằng cực kỳ quan trọng trong việc tạo dựng chỗ đứng của một người trong cuộc đời. Danh sách này được lưu ngay trên màn hình máy tính của tôi và bất cứ khi nào nhớ được một bài học khác thì tôi lại thêm nó vào. Một vài tháng sau khi tôi bắt đầu kế hoạch này, tôi đã được mời đến nói chuyện với sinh viên trong một chương trình lãnh đạo kinh doanh tại đại học Stanford, và tôi quyết định mang cảm hứng từ những nghiên cứu này ra sử dụng. Tôi tạo nên một bài giảng có tên là "*Nếu tôi biết được khi còn 20*", trong đó kết hợp những quan điểm từ danh sách tạo nên ở trên với những đoạn phim ngắn của các nhà lãnh đạo có tư tưởng kinh doanh, những người đã mở rộng các quan điểm đó. Buổi nói chuyện rất thành công, và ngay sau đó tôi đã được mời thực hiện các bài giảng ở những đại điểm khác trên thế giới. Phấn chấn bởi những phản đối nhiệt tình từ khán thính giả, tôi đã hình thành kế hoạch về một cuốn sách. Tuy nhiên, do bận rộn với vô số những việc khác, tôi chưa từng gửi nó cho các nhà xuất bản tiềm năng.

Hai năm sau, khi đang ăn sáng trên một chuyến bay sớm từ San Francisco đến Ecuador, tôi bắt đầu một cuộc trò chuyện với người ngồi cạnh tôi, Mark Tauber. Ông làm việc cho nhà xuất bản HarperOne tại San Francisco, và đến cuối chuyến bay, chúng tôi đã nhận thấy một số mối quan tâm chung liên quan đến giáo dục và xuất bản. Chúng tôi vẫn liên lạc và làm việc cùng nhau trong một vài dự án nhỏ. Một năm sau, có lần tôi đã gửi cho ông một đường link đến trang web của Cuộc thi Sáng tạo, và Mark đã đưa một số đồng nghiệp của ông đến Stanford để tìm hiểu thêm về những chương trình của trường. Đến cuối bữa ăn trưa, Gideon Weil, một biên tập viên cấp cao tại HarperOne, cho rằng sẽ rất thú vị nếu xuất bản một cuốn sách viết về những bài học có được từ các lớp học của chúng tôi. Tôi nói với ông rằng mình đã bắt đầu viết một dự án sách về chủ đề đó. Và tin tốt lành là trong vòng một vài tuần tôi đã có một hợp đồng viết sách, còn thách thức là tôi chỉ có bốn tháng để hoàn thành.

Với sáu tuần đi khắp nơi để tìm kiếm tư liệu thực tế cho cuốn sách, và đầy những nhiệm vụ khác phải hoàn thành, tôi cần phải dựa trên tất cả mọi thứ và hầu như tất cả mọi người tôi biết để thực hiện dự án này. Tôi vô cùng biết ơn tất cả những người đã giúp tôi hoàn tất dự án trong một thời gian

ngắn như vậy. Họ đã hào phóng chia sẻ cả thành công lẫn thất bại, kể cả những thất vọng của họ, và những bài học mà họ đã thu được. Họ đã dạy cho tôi sự động viên, những góp ý, và rất nhiều câu chuyện truyền cảm hứng.

Trước tiên, tôi muốn nêu ra tất cả những người đã nói chuyện với tôi về cuộc sống và nghề nghiệp của mình, và chia sẻ những hiểu biết quan trọng họ đã có được trên đường đời. Những người này bao gồm Lisa Benatar, Soujanya Bhumkar, Steve Blank, Teresa Briggs, Peggy Burke, Tom Byers, Dana Calderwood, Stan Christensen, Sandra Cook, Michael Dearing, Ashwini Doshi, Debra Dunn, Alistair Fee, Nathan Furr, Steve Garrity, Linda Gass, Jefff Hawkins, John Hennessy, Quincy Jones III, Kahwajy Jeanne, Guy Kawasaki, Perry Klebahn, Randy Komisar, Chong-Moon Lee, Fern Mandelbaum, Karen Matthys, Kevin McSpadden, Tricia Lee. Blake Nordstrom, Erik Nordstrom, Elisabeth Pate Cornell, Jim Plummer, Bruce Ransom, Bernie Roth, Michael Rothenberg, David Rothkopf, Linda Rottenberg, Josh Schwarepel, Jerry Seelig, Jeff Seibert, Carla Shatz, John Stiggelbout, Carlos Vignolo, Vương Quyên, và Paul Yock.

Tôi cũng muốn cảm ơn tất cả các nhà lãnh đạo có tư tưởng kinh doanh, những người đến với Stanford để chia sẻ kinh nghiệm của họ. Tôi khai thác trang web của STVP Entrepreneurship Corner để có các bài học từ những diễn giả sau đây: Carol Bartz, Mir Imran, Steve Jurvetson, David Kelley, Vinod Khosla, Marissa Mayer, David Neeleman, Larry Page, và Gil Penchina. Tôi cũng cảm ơn Steve Jobs về bài phát biểu tuyệt vời của ông ở buổi lễ tốt nghiệp tại Stanford vào năm 2005.

Những đồng nghiệp tuyệt vời của tôi tại Chương trình kinh doanh kỹ thuật Stanford và Trường Kỹ thuật xứng đáng được nhận niềm vinh dự lớn lao cho những đóng góp của họ vào dự án này. Họ tạo điều kiện cho tôi tiếp cận với một danh sách dài những con người và các cơ hội hấp dẫn, và đã làm giàu cho cuộc sống của tôi rất nhiều. Trước tiên, hãy để tôi cảm ơn Tom Byers vì đã mời tôi tham gia với ông mười năm trước đây. Tom là một hình mẫu tuyệt vời, một đồng nghiệp xuất sắc, và một người bạn rất tốt. Thứ hai, tôi muốn nêu tên các đồng nghiệp tuyệt vời của tôi, Forrest Click, Theresa Lina Stevens, và Bob Sutton, những người đã cung cấp cho tôi những hướng dẫn quý giá về cuốn sách này. Và tôi cũng cảm ơn Laura Breyfogle, Kathy Eisenhardt, Riitta Katila, Tom Kosnik, Elisabeth Pate Cornell, và Jim Plummer, những người làm cho trường Kỹ thuật Stanford là một nơi tuyệt hảo để làm việc. Cuối cùng, xin gửi lời cảm ơn đặc biệt đến các nhà tài trợ STVP, những người có lòng hảo tâm tạo điều kiện cho chúng tôi giáo dục thế hệ các doanh nhân kế tiếp.

Ngoài ra, tôi cũng gửi lời tri ân đến các đồng nghiệp đã truyền cảm hứng cho tôi tại Viện Thiết kế Hasso Plattner của Stanford, còn gọi là d.school. Cụ

thể, tôi muốn nêu tên Michael Barry, Charlotte Burgess Auburn, Liz Gerber, Uri Geva, Julian Gorodsky, Nicole Kahn, David Kelley, George Kembel, Jim Patell, Bernie Roth, và Terry Winograd.

Tôi cũng muốn cảm ơn tất cả các sinh viên mà tôi đã có được niềm vui làm việc cùng, bao gồm các nghiên cứu sinh chương trình Mayfield, các nghiên cứu sinh chương trình thiết kế sinh học BioDesign, các sinh viên ở Bootcamp của trường d.school và Summer College, và tất cả những thành viên trong khóa học về Sáng tạo và Đổi mới mà tôi giảng dạy. Tinh thần kinh doanh của họ luôn vượt xa tất cả những mong đợi của tôi.

Ngoài ra còn có nhiều người đã đọc bản thảo này trong các giai đoạn khác nhau trên đường phát triển của nó và gửi cho tôi những thông tin phản hồi quý giá. Họ là James Barlow, Sylvine Beller, Peggy Burke, Katherine Emery, Carol Eastman, Gregg Garmisa, Jonah Greenberg, Boris Logvinskiy, Patricia Ryan Madson, Juliet Rothenberg, Jerry Seelig, Lorraine Seelig, Robert Seelig, và Anand Subramani. Những đề xuất và ý kiến của họ đã có một ảnh hưởng lớn với cuốn sách.

Nhưng dù có tất cả các cảm hứng và hỗ trợ này, dự án sẽ không bao giờ được hoàn thành nếu không có sự hướng dẫn của Gideon Weil tại HarperOne. Ông là một huấn luyện viên cừ khôi, một giáo viên tuyệt vời, và một biên tập viên xuất sắc. Tôi luôn học được điều gì đó mới trong mỗi cuộc hội thoại của chúng tôi và luôn luôn mong chờ những cuộc gọi của ông. Ngoài ra, tôi muốn cảm ơn Lisa Zuniga vì đã biên tập cuốn sách. Cô đã làm việc cùng tôi với tốc độ chóng mặt, để đảm bảo rằng sắc thái của tất cả những câu chuyện không bị mất đi sau khi cô trau chuốt các câu chữ. Và cho tôi gửi lời cảm ơn đặc biệt đến Mark Tauber vì đã kết bạn với tôi trên chuyến bay xuyên quốc gia cách đây vài năm. Câu chuyện đó là một lời nhắc nhở mạnh mẽ rằng bạn không bao giờ biết điều gì sẽ xảy ra khi bạn bắt đầu một cuộc trò chuyện.

Về phương diện cá nhân, tôi muốn gửi một lời tri ân nồng thắm đến cha mẹ tôi, những người đã đặt nền tảng cho việc giáo dục của tôi. Họ đã luôn là những tấm gương và là những người dẫn dắt tuyệt vời trong suotso cuộc đời tôi. Ngoài ra, chồng tôi, Michael Tennefoss, đã là một đối tác tuyệt vời và là người cố vấn quý giá khi tôi đang viết cuốn sách này. Anh lắng nghe một cách cẩn thận khi tôi đọc từng chương dù cho tôi hoàn thành văn bản bất cứ thời gian nào trong ngày. Anh là người biên tập đầu tiên của bản thảo này, và luôn luôn cung cấp thông tin phản hồi thẳng thắn trong suốt quá trình tôi thực hiện quyển sách. Tôi mãi mãi mang ơn Michael vì những đề xuất hữu ích của anh, sự hỗ trợ không điều kiện, và những khuyến khích bất tận của anh.

Cuối cùng, tôi cảm ơn Josh đã cho tôi nguồn cảm hứng để tạo ra một

danh sách những điều tôi mong mình biết được khi tôi bằng tuổi nó. Trong bốn năm qua, Josh đã hỗ trợ bằng những phản hồi sâu sắc đối với các quan điểm trong cuốn sách này, và tôi tiếp tục kinh ngạc bởi sự khôn ngoan của nó. Cuốn sach này là quà tặng sinh nhật lần thứ hai mươi của tôi đến Josh. Chúc mừng sinh nhật... và chúc mừng nhiều điều khác nữa!

Tóm tắt

<u>Phần I</u>: Giới thiệu sơ lược

Nếu tôi biết được khi tôi 20 được viết vào năm 2009 bởi nữ tác giả Tina Seelig – Tiến sĩ về thần kinh học tại trường Y Standford, đồng thời là giám đốc điều hành chương trình kinh doanh kĩ thuật Standford. Ngoài ra, bà còn tham gia và đóng góp cho rất nhiều hoạt động khác của ngôi trường này. Bà cũng tham gia diễn thuyết và tổ chức nhiều buổi hội thảo cho nhiều nhà điều hành thuộc các lĩnh vực các khau, bà còn viết sách cho cả người lớn và trẻ em…

Sách đề cập đến những vấn đề quản trị và tư duy và xây dựng mối quan hệ dành cho những Sinh Viên hoặc những cá nhân đang gặp sự cố trong công việc và khởi nghiệp. Một vài nội dung như: Vượt khỏi giới hạn và đi ra khỏi cách suy nghĩ thong thường, phá bỏ lối mòn tư duy, các case study được lồng vào câu chuyện làm cho người đọc dễ hình dung và liên tưởng vấn đề, các case study về sáng tạo và giải quyết vấn đề cũng rất thực tế và được phân tích từ những tổ chức, trường đại học hang đầu thế giới bởi những chuyên gia hàng đầu như Steven Jobs…

Sách được Nhà Xuất Bản trẻ in ấn và phát hành đầu năm 2011. Đây là 1 cuốn sách mỏng, dễ đọc, ngôn ngữ gần gũi và dễ hiểu. Sách được BXB in có khổ A5 và dày 251 trang.

<u>Phần II</u>: Tóm tắt nội dung

Sách được chia làm 10 chương và đề cập đến những vấn đề khác nhau, đi theo 1 trình tự rõ ràng.

PART A

a. *Chương 1*: Mua một, tặng hai

Chương 1 đề cập đến tư duy sang tạo và giải quyết vấn đề, không bị khó khăn làm nản chí.

Trong này, tác giả đã đưa ra những case study về khả năng kinh doanh với 1 số vốn ít ỏi (5$ hoặc thậm chí là từ những cái kẹp giấy thong thường) để tạo nên giá trị. Qua đó, ta thấy được một bức tranh đa chiều bởi các góc nhìn khác nhau. Mỗi góc nhìn sẽ cho ta một con đường để thực thi, mỗi chiến lược sẽ cho ta những cách tiếp cận khác nhau, mỗi giải pháp sẽ làm cho vấn đề đó khác đi… Nhìn chung, ngay từ chương đầu bạn đã nhận ra đây là 1 quyển sách thực tế và khá dễ đọc. Và dường như giống như tựa sách "thế giới rộng lớn chúng ta còn nhiều việc phải làm" của Kim Woo Chung, chương 1 có đề cập đến đoạn:

"Cơ hội có rất nhiều trong cuộc sống. Ở bất kì thời điểm nào và bất kì nơi đâu bạn cũng có thể nhìn quanh và tìm ra được các vấn đề cần được giải quyết".

Tư duy này giúp chúng ta luôn tìm tòi, mày mò, cải tiến những gì chưa hoàn thiện xung quanh. Rất có ích cho công việc của chính chúng ta. Bên cạnh đó, có những case quá khó, gần như không giải quyết được thì vẫn còn đó những phương thức hiệu quả để biến không thành có, biến khó thành dễ… Chỉ cần thay đổi thái độ của chúng ta khi nhìn nhận vấn đề, chúng ta có những giải pháp hiệu quả rất dễ nhận thấy mà chúng ta vì quá máy móc nên vô tình bỏ qua chúng.

"Hầu hết mọi người đều tiếp cận vấn đề như thể chúng không bao giờ giải quyết được, nên họ không thấy được những giải pháp sang tạo ngay trước mặt mình"

Và như 1 lời kêu gọi dường như quen thuộc với chúng ta:

"Nếu vấn đề càng lớn thì cơ hội cũng sẽ càng lớn. Chẳng ai trả cho bạn đồng nào cho việc giải quyết 1 vấn đề chẳng đáng gì cả".

Sau nhiều trải nghiệm đó đó, chắc chắn chúng ta sẽ rút ra được những bài học kinh nghiệm quý giá dù kết quả của nó có thế nào. Và cũng như nhiều tác giả khác, Tina cho rằng:

"Chìa khóa của thành công là khả năng rút ra được những bài học từ mỗi kinh nghiệm và tiếp tục bước tới với những kiến thức mới ta đã học được."

b. Chương 2: Rạp xiếc đảo lộn

Chương này, tác giả đề cập đến những thách thức từ cuộc sống, đơn cử là tại sao chúng ta có xu hướng tránh né các khó khăn mà không dám đương đầu với nó. Điều này đang xảy ra rất thường xuyên tại xã hội của chúng ta và nhiều các vùng đất, lãnh thổ khác kể cả các nước phát triển như Tây Ban Nha, Đan Mạch, Thủy Điển… Với nhiều câu chuyện về các cá nhân thành công khi đối mặt với khó khăn, tác giả cho rằng:

"*Về cơ bản, chúng ta không được dạy để nắm lấy các khó khăn. Chúng ta được dạy khó khăn là những thứ cần phải tránh hoặc là những điều để phàn nàn"*

Vẫn bằng cách đưa ra các case study mà tác giả đã thực hiện với sinh viên của mình tại trường đại học standford, tác giả dẫn nhập chúng ta đến 1 tư duy cần thiết và thêm cơ sở niềm tin cho một câu nói:

"*Không có 1 giới hạn nào cho độ lớn của các vấn đề mà bạn cần giải quyết".*

Câu này dường như muốn nhấn mạnh rằng khả năng của chúng ta không thể

đo được với những phạm vi thông thường. Bình thường chúng ta vẫn thường gặp trường hợp bản thân chúng ta khi nhận 1 thách thức nào đó, chưa bắt tay vào thực hiện thì đã cho rằng chúng ta không thể rồi. Như tôi, có lần đứng xem tập leo núi ở sân vận động phan đình phùng, tôi tự nhủ rằng tôi không thể làm được điều như người ta đang làm (dù cho tôi có chứng kiến 1 cô bé người nước ngoài, nhỏ xíu nhưng cũng đã leo lên được 6, 7m của bức tường). Và đúng thật, đến giờ tôi vẫn chưa chạm tay vào bức tường đó dù rất muốn trèo lên…

"*Giữa việc không làm gì cả và làm điều gì đó chỉ cách nhau 1 quyết tâm nhỏ, nhưng hai lựa chọn này có thể mang đến 2 kết quả hoàn toàn khác biệt*"

Nội dung chủ đạo xuyên suốt chương 2 đó là dám chấp nhận thử thách và tận dụng cơ hội từ những thử thách đó. Hàng ngày, chúng ta vẫn đối mặt với chúng nhưng chúng ta đã vô tình bỏ qua tất-cả-những-vấn-đề-cần-được-cải-thiện. Thậm chí, tôi cho rằng khi đi qua 1 con đường mà chúng ta không tìm ra cho mình 1 vấn đề, thì tức là chúng ta đã bỏ qua 1 núi tiền có thể tìm được từ con đường ấy.

c. Chương 3: Bikini hay là chết?

Chương này nói đến những quy tắc do chính chúng ta đặt ra, và vô tình nếu chúng ta chỉ bị bó gọn trong các quy tắc đó thì sẽ chẳng có gì mới cả. Không vượt qua được giới hạn của cái hộp, chúng ta sẽ chẳng biết bên ngoài cái hộp có những gì (thinking out the box). Những quy tắc về sự hiểu biết làm chúng ta sợ hãi và rụt rè. Chẳng hạn khi bạn có 1 ý tưởng khó khăn nào đó, bạn mang nó trình bày với vài người bạn, đa số họ sẽ cho bạn câu trả lời ngay lập tức đó là "không thể!". Chính điều này đã cướp mất của chúng ta nhiều sự nỗ lực và mày mò mà đáng ra theo đuổi nó chúng ta sẽ có được. Tất cả những ý tưởng thoạt đầu nghe rất là dở và hời hợt, thế nhưng nếu để ý kĩ hơn và chau chuốt cho nó hơn, có thể nó sẽ trở thành 1 ý tưởng thật tuyệt vời.

Chương này làm tôi nhớ đến những kĩ năng làm việc nhóm, đa số chúng ta thường vùi dập vấn đề của nhau mà ít khi xây dựng chúng theo hướng tích cực. Đó là lí do tại sao trong kĩ năng brainstorming lại có 1 quy chế là không chê bai các ý tưởng dù nó dợ của khác. Thường thì, những mục tiêu lớn bao giờ cũng thúc đẩy chúng ta hơn những mục tiêu nhỏ, do đó hãy chọn cho mình 1 mục tiêu lớn và kiên trì theo đuổi nó, sẽ dễ hơn chúng ta chọn những mục tiêu nhỏ để rồi sẽ hời hợt và vô trách nhiệm với năng lực và khả năng của mình.

"Hãy suy nghĩ càng lớn càng tốt. Thường thì những mục tiêu lớn thường dễ thực hiện hơn những mục tiêu nhỏ"

Cuối chương tác giả có đề cập đến vấn đề thay đổi thói quen và cách suy

nghĩ. Chúng ta chỉ tập trung vào hiệu quả đang có mà ít nghĩ đến những hiểu quả có thể to lớn hơn nếu thay đổi 1 chút xíu trong quy trình thực hiện.

"*Tất cả những thứ hay ho sẽ xảy ra khi bạn làm những điều không giống bước tự động tiếp theo trong 1 quy trình".*

d. Chương 4: Vui lòng lấy ví của bạn ra

Chương này tác giả muốn đề cập đến những vấn đề của bản thân mỗi con người. Tác giả cho rằng:

"Theo thời gian, tôi ngày càng nhận thức rõ rang hơn rằng thế giới được chia thành 2 nhóm: những người đợi sự cho phép hay ủng hộ của người khác để làm điều mình muốn, và những người tự trao cho mình quyền đó"

Thông thường, chúng ta cần động viên từ người khác để có động lực làm tốt 1 vấn đề nào đó, những lời động viên ấy, rất quan trọng. Nhưng cũng có những người họ tự cho họ nguồn năng lượng, họ tự cho rằng họ có khả năng viết sách, họ tự cho rằng họ là 1 CEO (dù thành lập ra cty chỉ có 1 mình nhưng họ vẫn cho họ quyền hạnh phúc vì đó, vì theo quan điểm thông thường, lãnh đạo là phải được người khác đề bạt lên). Để rõ rang ý này, tác giả có nhấn mạnh:

"Một số người tự nhìn vào bên trong mình để tìm kiếm động lực, còn những người khác thì đợi các lực bên ngoài đẩy mình đi."

Chương này, tác giả có đề cập đến sự thành công của vài cá nhân đã áp dụng phương pháp "tự tin vào chính mình là thế mạnh".

Trong chương này có 1 câu chuyện vui về người đàn ông suốt ngày đến nhà thờ cầu nguyện mình sẽ trúng vé số. Sau một thời gian dài cầu nguyện mà ko trúng số, ông ngẩng mặt lên trời và trách chúa đã không phù hộ mình, sau đó chúa trả lời ông rằng ít ra ông cũng phải tạo cơ hội cho chúa phù hộ ông bằng cách ông phải mua vé số. Trong 1 vài trường hợp, chúng ta phải tự tạo ra điều kiện để người khác hỗ trợ mình, đừng chông chờ họ sẽ giúp mình khi mình chả làm gì cả.

e. Chương 5: Bí quyết thành công của thung lũng silicon.

Chương 5, tác giả nói đến sự thất bại. Điển hình và xuyên suốt trong chương này là những câu chuyện của các nhân vật đã thành công và tồn tại ở thung lũng Silicon – nơi mà thất bại là điều được hoan nghênh và không có ai thành công ở đây mà ko có cho mình những thất bại lớn nhất. Kể cả Steve Jobs – hiện là chủ tịch hội đồng quản trị, người sang lập và có ảnh hưởng lớn nhất với Apple. Steve Jobs đã từng bị đuổi khỏi Apple do chính mình sang lập và làm lại từ đầu, sau đó mới quay lại và tạo được thành công với doanh nghiệp này cho đến thời điểm hiện tại. Tác giả nhấn mạnh:

"*Ở mức độ căn bản nhất thì toàn bộ sự học hỏi của chúng ta đến từ sự*

thất bại."
"Bạn có thể đọc bao nhiêu sách cũng được về vai trò lãnh đạo nhưng nếu bạn không thực sự trải nghiệm những thử thách mà một người lãnh đạo thực sự phải đối mặt thì bạn sẽ chẳng bao giờ sẵn sàng cho vai tró đó"

Tôi đồng ý với quan điểm này, một lần nữa nó khẳng định sách vở chỉ cung cấp cho chúng ta những thông tin và kiến thức để hỗ trợ chúng ta giải quyết vấn đề thực tế chứ chẳng bao giờ cho ta những kinh nghiệm hay trải nghiệm của người đã viết ra nó.

"Thuốc luôn rất đắng nhưng tôi chắc là bệnh nhân cần dùng thuốc. Và đôi khi cuộc đời cứ quẳng gạch vào đầu bạn" – Steve Jobs.

Đọc chương này, bạn sẽ thấy những cá nhân đã trưởng thành và đứng dậy như thế nào sau thất bại. Và đôi khi, họ chọn cách phục hồi nhanh chóng sau khi trúng đạn còn hơn là tìm cách né từng viên đạn trong 1 làn đạn dày đặc đang được bắn xối xả.

PART B

a. Chương 6: Không đời nào… Nghề kĩ sư là dành cho con gái mà

Chương này nhấn mạnh việc chúng ta lựa chọn công việc và mục tiêu cho cuộc đời, tôi không cần đi quá chi tiết vì thật ra tất cả những gì chương này nói đến được tóm gọn trong đoạn sau:

"Một bậc thầy của nghệ thuật sống thì dường như chẳng bao giờ phân biệt giữa công việc và thú vui, giữa lao động và giải trí, giữa tâm hồn và cơ thể, giữa học hành và vui chơi, giữa tình yêu và tôn giáo. Anh ta chỉ việc cố gắng đạt tới sự xuất sắc trong bất cứ điều gì mình làm, mặc kệ những người khác cho rằng anh ta đang làm việc hay đang chơi. Nhưng bản thân anh ta thì luôn biết rằng mình có được cả hai."

Mô hình chính nói về việc lựa chọn công việc cho cuộc đời được đưa ra cũng đồng nhất với nhiều mô hình mà các quyển sách khác đưa ra đó là sự giao thoa của 3 vòng tròn: Đam mê, khả năng (kinh nghiệm) và nhu cầu xã hội.

"Niềm đam mê chỉ là điểm khơi đầu, bạn cũng cần biết tài năng của mình là gì và thế giới đánh giá về chúng như thế nào."

b. Chương 7: Biến nước chanh thành trực thăng.

Đây là chương nói về sự may mắn của cuộc đời. Công thức cho sự may mắn (phải được khởi đầu từ chính bạn). Sự may mắn được đến từ sự làm việc cật lực của mỗi cá nhân, và khi cơ hội đến với họ, họ lập tức nắm lấy và biến nó thành "cái may mắn". Cơ hội luôn có xung quanh bạn từng ngày từng giờ, nhưng chỉ có 1 số ít người nắm được nó và biến nó thành sự may mắn và thành công. Đa số chúng ta sẽ phớt lờ cơ hội chứ đừng nói đến việc

có nhận biết nó hay không?

Rất vui mừng vì trong chương này tác giả đề cập đến 1 trường hợp của 1 cô gái Việt Nam sinh sống và học tập tại Mỹ – Vương Quyên. Quyên đã có bằng MBA của Mỹ và đang điều hành ICAN, 1 công ty phi lợi nhuận phục vụ cộng đồng Việt Nam bằng cách giúp người nhập cư vượt qua được những cách biệt văn hóa để có thể hòa nhập ở đất nước mới – cty được thành lập từ trải nghiệm của chính cuộc đời cô. Cô đã có được may mắn của cuộc đời mình.

"Đừng đặt mình vào thế vội vàng phải tiến đến đích cuối cùng – những chuyến hành trình bên lề và những con đường vòng bất ngờ sẽ thường xuyên dẫn bạn đến những địa điểm, con người, và cơ hội thú vị nhất"

Như bác Nguyễn Mạnh Hùng đã nói thì: cứ làm tốt những việc mình làm, đụng đâu phang đó, nhưng phải làm thật tốt, rồi công việc phù hợp nhất sẽ đến với mình. Cách bác nói là: việc chọn mình chứ không phải mình chọn việc. Một góc nhìn rất hay. Hãy để tâm và chú ý đến những gì đang xảy ra xung quanh, bạn sẽ thấy được nhiều thứ rất hay ho.

"Những người may mắn tận dụng triệt để những cơ hội đến với mình.Thay vì bước trên đường đời với 1 hành trình cứng nhắc, họ không ngừng lưu tâm đến những gì đang xảy ra xung quanh mình"

c. Chương 8: Hãy vẽ luôn hồng tâm quanh mũi tên.

Chúng ta phải học cách trân trọng những gì người khác làm cho chính bản thân ta. Nếu bạn trân trọng và suy nghĩ về nó, bạn sẽ nhìn ra được nhiều khía cạnh khác chứ không chỉ đơn thuần là 1 món quà hay 1 sự giúp đỡ.

"Tất cả những gì một ai đó làm cho bạn đều hàm chứa chi phí cơ hội, nghĩa là nếu anh ta đã dành thời gian trong ngày của mình để tiếp bạn thì phải có điều gì đó anh ta đã không làm cho chính mình."

Đôi khi trong cuộc sống, chúng ta hành xử 1 cách vô trách nhiệm. Tác giả đưa đến 1 ví dụ khi bạn cãi nhau hay làm điều gì đó ko tốt với 1 ai đó ngoài đường, bạn có chắc rằng bạn sẽ không gặp lại họ lần nữa? Thậm chí bạn sẽ gặp họ với vai trò là người sẽ phỏng vấn bạn vào cty mà bạn đang mong muốn?? Lúc ấy, chuyện cãi nhau kia sẽ làm cho bạn rớt từ vòng gửi xe. Hay thậm chí khi bạn nghỉ việc, bạn có chắc rằng bạn sẽ để lại ấn tượng tốt cho đồng nghiệp của mình dù cho trước đây bạn rất vui vẻ hòa đồng với mọi người, nhưng có khi bạn lại chưa bàn giao hết công việc khi bạn nghỉ, thì chắc rằng sau khi nghỉ bạn sẽ có vài cái hắt xì vì bị phàn nàn… blah blah blah…

Một câu nói để luôn nhắc nhở chúng ta cẩn trọng trong cách hành xử là:

"Hãy ghi nhớ rằng quanh đi quẩn lại chỉ có 50 người trên thế giới."

Hay quả đất rất tròn, nên đừng dại gì mà đi gây chuyện với người lạ, thay vào đó hãy giúp đỡ họ, biết đâu họ sẽ cho mình 1 điều gì đấy tuyệt vời sau này?

Ngoài ra, chương này cũng đề cập đến thương hiệu cá nhân. Tức là danh tiếng của bạn, tác giả cho rằng danh tiếng bản thân chính là tài sản giá trị nhất của bạn, nên hãy bảo vệ nó thật tốt. Đương nhiên, chúng ta sẽ không hoàn hảo, chúng ta sẽ không cố ý nhưng lại vô tình làm mích long ai đó, cách tốt nhất là giải quyết sự hiểu lầm đó ngay lập tức. Còn nếu không? Hãy luôn ghi nhớ và nghĩ về nó như 1 vấn đề đau đầu, tìm ra giải pháp để thay đổi tình huống đó nếu chúng ta tiếp tục gặp phải. Hãy nhớ đến quy tắc Win – Win. Chìa khóa để đàm phán thành công là khám phá ra lợi ích của mọi người để bạn có thể tối đa hóa kết quả cho tất cả các bên. Hãy học các kĩ năng giao tiếp, thuyết trình, đàm phán, thương lượng… đừng đánh giá thấp chúng, chỉ cần có những thứ trên, kết hợp với khả năng của mình, cơ hội và thành công sẽ liên tiếp đến với bạn.
Cuối chương, tác giả cũng đề cập đến sự hiệu quả của công việc bằng cách đưa ra "quy luật 3".

Con người chỉ làm tốt nhất và hiệu quả nhất khi họ tập trung cho 3 thứ. Bạn phải có sự lựa chọn ưu tiên trong mọi tình huống, chỉ 3 việc thôi nhé, đừng ôm đồm quá nhiều thứ, sẽ hư bột hư đường đấy! (Cái này hay, mọi người nên tìm hiểu thêm thông tin trên mạng hoặc các sách khác để bổ sung rõ hơn).

d. Chương 9: Phần này có thi hay không?

"Biện minh là vô nghĩa, hoặc nói thẳng ra, biện minh là trò nhảm nhí! Chúng ta kiếm cớ để che đậy một thực tế là chúng ta đã không đủ nỗ lực cho công việc. Bài học này chạm đến tất cả mọi mặt."

Chúng ta thường được khuyến khích hoàn thành mọi thứ ở mức độ hài long. Nghĩa là chúng ta được khuyến khích (có thể bằng 1 cách tế nhị hoặc không) chỉ làm với khối lượng ít nhất có thể để đáp ứng được yêu cầu mà thôi. Tác giả ví dụ trường hợp giáo viên cho bài tập và nêu rõ vấn đề cần thiết và đưa ra những gì cần thiết để đạt được những thang điểm cụ thể. Trong trường hợp này, học sinh thường hỏi giáo viên rằng: "phần này có thi hay không?" Hãy làm tốt nhất những gì mình có thể làm, đừng tự hài long với bản thân hoặc chỉ làm đạt-mức-yêu-cầu. Bạn phải trở nên xuất sắc, phải quyết định đi xa hơn nhưng gì được mong đợi ở bạn ở tất cả mọi thời điểm. Bởi vì, nếu bạn thật sự muốn đạt được 1 điều gì đó thì nó hoàn toàn phụ thuộc vào bản thân bạn. Sự thành công của bạn xuất phát từ sự tập trung với long kiên trì không bao giờ suy giảm và hiểu rằng bạn đã đặt toàn bộ trái tim và tâm hồn vào tất cả mọi thứ bạn làm. Hãy tập trung vào mục tiêu, đôi khi

chúng ta bị phân tán bởi những tư tưởng ngoài làm cho hiệu quả thuyên giảm đi rất nhiều.

"Tôi muốn nhấn mạnh rằng để thành công trong 1 môi trường kinh doanh, ý chí tập trung vào mục tiêu sẽ tạo ra năng suất cao hơn là cạnh tranh."

e. Chương 10: Những tạo tác từ thực nghiệm.

Chương 10 chỉ là một vài lời chia sẻ về quyển sách, những lời khuyên đến độc giả của tác giả. Do đó, chương này Eric sẽ không tóm tắt.

Phần III **: Cảm nhận cá nhân**

Đây là 1 quyển sách hay và dễ đọc. Tư duy rất thực tế và gần gũi với môi trường hiện tại chúng ta đang sinh sống. Ngôn từ đơn giản và dễ hiểu nhưng lại bao hàm những ý sâu sắc mà bạn có thể tìm được trong từng trang, từng dòng chữ. Ngoài ra, đây cũng là quyển sách cần thiết để chúng ta có thêm được những case study bổ ích, cách giải quyết vấn đề…

Phần IV **: Đánh giá sách**

Chất lượng bìa/giấy: 9/10

Chất lượng dịch, văn phong: 8/10

Nội dung: 9/10

Giá cả: 9/10 (49k)

Điểm tổng: 9/10

Eric (Mr.Linh)

---

[1] Bạn có thể tìm hiểu chi tiết về dự án chiếc kẹp giấy màu đỏ tại http://www.oneredpaperclip.com.

[2] Bạn có thể xem những đoạn phim của đội chiến thắng trong Cuộc thi Sáng tạo ở trang web Góc khởi nghiệp STVP: http://ecorner.stanford.edu bằng cách đánh vào khung tìm kiếm từ "tournament" (cuộc thi). Trang web này chứa đựng một bộ sưu tập ngày càng nhiều các đoạn phim và podcast về các chủ đề kinh doanh, lãnh đạo, và đổi mới.

[3] Các bạn có thể tải bộ phim Imagine It miễn phí trên trang web http://imagineitproject.com.

[4] Để xem các đoạn phim của Vinod Khosla, hãy truy cập trang web: http://ecorner.stanford.edu.

[5] Chương trình kinh doanh kỹ thuật Stanford (STVP) được tổ chức bởi khoa Khoa học quản trị và Kỹ thuật nằm trong trường Kỹ thuật của đại học Stanford. Trang web của chương trình này là http://stvp.stanford.edu. Trang web này có đường dẫn đến toàn bộ các khóa học, các dự án nghiên cứu và những nỗ lực vượt xa hơn của chương trình STVP.

[6] Tôi biết được khái niệm về những người "T-shaped" là nhờ những người bạn đồng nghiệp của tôi ở IDEO, một hãng tư vấn thiết kế hàng đầu của Palo Alto, California.

[7] Trang web của d.school là http://dschool.stanford.edu. Đây là trang web cung cấp thông tin chính thức về Học viện Thiết kế Hasso Plattner.

[8] Để tìm hiểu thêm thông tin về chương trình BioDesign vui lòng truy cập trang web http://innovation.stanford.edu.

[9] Bạn có thể xem các đoạn phim của Paul Yock tại http://ecorner.stanford.edu.

[10] Bài nghiên cứu hai phần này có trong European Case Clearing House với tựa đề *"The Evolution of the Circus Industry"* (Sự tiến hóa của ngành xiếc) và *"Even a Clown Can Do It: Cirque du Soleil Recreates Live Entertainment"* (Ngay cả một chú hề cũng làm được điều đó: Cirque du Soleil đã tái tạo ngành giải trí sống động.)

[11] Bạn có thể xem các đoạn phim của Randy Komisar tại http://ecorner.stanford.edu.

[12] Bạn có thể xem các đoạn phim của Guy Kawasaki tại http://ecorner.stanford.edu.

[13] Bài "*Selection by Consequences*" (Chọn lọc dựa trên kết quả), Tạp chí *Science*, số 213, ngày 31.7.1981.

[14] Bạn có thể xem các đoạn phim của Larry Page tại http://ecorner.stanford.edu.

[15] Bạn có thể tìm hiểu chi tiết về tổ chức Endeavor tại trang web http://ww.endeavor.org.

[16] Bài tập này được cải biến theo một dự án của Terrence Brown, được sử dụng để dạy ở Viện Kỹ thuật Hoàng gia (Royal Institute of Technology) tại Stockholm, Thụy Điển.

[17] Bạn có thể xem các đoạn phim của Armen Berjikly tại http://ecorner.stanford.edu .

[18] Bạn có thể xem các đoạn phim về Nhà hàng Moto trên Youtube.

[19] Để xem các đoạn phim của Debra Dunn, hãy truy cập trang web: http://ecorner.stanford.edu.

[20] Bạn có thể xem một đoạn phim dài bảy phút như tóm tắt lại bài tập này trên trang http://ecorner.stanford.edu. Hãy điền vào khung tìm kiếm từ "*wallet*."

[21] Để xem các đoạn phim của David Rothkopf, hãy truy cập trang web: http://ecorner.stanford.edu.

[22] Bạn có thể đọc toàn bộ bài báo của GEM tại http://ww.gem.consortium.org.

[23] Đây là bài viết có nhan đề "*Spain's Showy Debt Collectors Wear a Tux; Collect the Bucks*" (Những người đòi nợ phô trương ở Tây Ban Nha mặc áo đuôi tôm đi thu tiền) trên tờ Wall Street Journal, tháng 11.2008.

[24] Bạn có thể xem các đoạn phim của Steve Jurvetson tại http://ecorner.stanford.edu.

[25] Trang web của chương trình Mayfield Fellows Program là http://mfp.stanford.edu.

[26] Bạn có thể xem các đoạn phim của Mir Imran tại http://ecorner.stanford.edu.

[27] Bạn có thể xem các đoạn phim của Bob Sutton tại http://ecorner.stanford.edu.

[28] Bạn có thể xem các đoạn phim của Gil Penchina tại http://ecorner.stanford.edu.

[29] Bạn có thể xem các đoạn phim của David Neeleman tại http://ecorner.stanford.edu.

[30] Bạn có thể xem các đoạn phim của Marissa Mayer tại http://ecorner.stanford.edu.

[31] Một lời khuyên quan trọng ở đây: Nếu bạn có đủ tâm huyết thì rất đáng để cố gắng xây dựng một thị trường quanh niềm đam mê và các kỹ năng của bạn. Hãy nghĩ về các nghệ sĩ hay nhạc sĩ mới đã tạo ra các tác phẩm đi vào lòng công chúng. Nếu bạn có khả năng sáng tạo và làm việc chăm chỉ, thường sẽ luôn có cách để mở ra một thị trường hoàn toàn mới. Ở phần sau của sách tôi có kể một câu chuyện về Perry Klebahn, người đã làm được chính điều này bằng việc tạo ra nhu cầu cho các đôi giày đi tuyết mới của mình.

[32] Bạn có thể nghe một podcast với QD3 và MC Hammer tại http://ecorner.stanford.edu

[33] Bạn có thể xem các đoạn phim về những người chơi bóng rổ và chú gấu ở trang http://www.youtube.com/watch?v=2pK0BQ9CUHk.

[34] Tôi đã bổ sung bài tập này từ một bài tập Maggie Neal đã thực hiện ở Trường Cao học Kinh doanh Stanford.

[35] Bạn có thể xem các đoạn phim của Stan Christensen tại http://ecorner.stanford.edu.

[36] Khái niệm về BATNA - *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (Giải pháp thay thế tốt nhất cho một thỏa thuận được thương lượng) - lần đầu tiên được Roger Fisher và William Ury đề cập đến trong quyển *Getting to Yes*.

[37] *Mensch* trong tiếng Yiddish (tiếng Đức cổ của người Do Thái ở Trung và Đông Âu) là người được nhiều người trọng vọng, tin cậy và nhờ tư vấn cho các vấn đề của họ.

[38] Bạn có thể xem các tranh vẽ của Linda Gass ở http://www.lindagass.com. Cô có một bộ sưu tập các bức tranh mới dành hết cho các vấn đề về nước ở California.

[39] Bạn có thể xem các đoạn phim của Chong-Moon Lee tại http://ecorner.stanford.edu.

[40] Tôi đã có được cảm hứng tạo ra trò chơi này sau khi một đồng nghiệp của tôi là Carlos Vignolo đến từ Chile cho tôi biết về một trò chơi khác vận dụng ý tưởng của trò chơi lắp hình. Trò chơi của ông diễn ra suốt 48 giờ đồng hồ.

[41] Bạn có thể xem một đoạn phim dài năm phút tóm tắt lại bài tập dài hai tiếng đồng hồ này khi truy cập trang web http://ecorner.stanford.edu và gõ vào khung tìm kiếm từ "puzzle."

[42] Khi họ làm những thí nghiệm lần đầu tiên, đội Embrace sử dụng bơ thực vật thay cho sáp. Nó không đắt và dễ tìm, và nhiệt độ nóng chảy của nó thì rất gần với thân nhiệt con người.

[43] Bạn có thể xem các đoạn phim của David Kelley tại http://ecorner.stanford.edu .