



HOÀNG ANH ĐỨC
HOÀNG G. QUỲNH ANH
HỒ TƯỜNG LINH

TỰ HỌC

*Kiến tạo
một hành trình
học tập suốt đời*

IPER

 NHÀ XUẤT BẢN
PHỤ NỮ VIỆT NAM

Edlab

Mấy lời tri ân

Chúng tôi xin cảm ơn sự ủng hộ, động viên, tin tưởng mà gia đình, đồng nghiệp và bạn bè đã dành cho chúng tôi trong suốt những chặng đường bầu bạn với con chữ.

Chúng tôi xin cảm ơn sự nhiệt thành, tinh thần ham học hỏi, và tinh thần cộng tác của các thầy cô giáo, các bạn học sinh, sinh viên các trường phổ thông, đại học và cao đẳng mà EdLab Asia và dự án “Cùng học” đã cộng tác trong nhiều năm qua, thông qua các hoạt động, dự án nghiên cứu và thực hành giáo dục. Tinh thần chia sẻ những kiến thức, kinh nghiệm mà bản thân mới thu nhận được một cách miệt mài và đam mê của các thầy cô và các bạn thực sự đã động viên, tiếp sức cho các hành trình của chúng tôi rất nhiều. Đồng thời, đó cũng chính là những tấm gương đa chiều, giúp chúng tôi liên tục soi chiếu chính mình.

Chúng tôi xin gửi lời tri ân sâu sắc tới học giả Thu Giang – Nguyễn Duy Cần, tác giả của các tựa sách *“Tôi tự học”*, *“Óc Sáng suốt”* và học giả Nguyễn Hiến Lê, tác giả tựa sách *“Tự học – Một nhu cầu thời đại”*. Chính những tinh thần học tập suốt đời được các cụ khởi xướng từ đầu thế kỷ XX đã thôi thúc chúng tôi đúc rút lại những kinh nghiệm mà bản thân đã trải qua để viết nên cuốn sách này – một hướng dẫn để trở thành người học tập suốt đời trong kỷ nguyên số.

Chúng tôi cũng xin gửi lời tri ân tới giáo sư Tony Wagner và giáo sư Barbara Oakley bởi sự động viên, cổ vũ tinh thần lớn lao mà họ đã dành cho các dự án của chúng tôi – những tiền đề gợi mở cho sự ra đời của cuốn sách này.

Chúng tôi xin được gửi lời cảm ơn chân thành tới hậu duệ của cụ Nguyễn Xuân Tái – Giám đốc trị sự Nhà xuất bản Hàn Thuyên (1940 – 1946). Chỉ trong 6 năm tồn tại, NXB Hàn Thuyên đã “trình làng” trên 50 tác phẩm về: Giáo dục; Văn nghệ; Nghiên cứu Việt Nam; và Kiến thức Phổ thông. Đến năm 1946, NXB Hàn Thuyên đã hiến toàn bộ nhà xưởng, máy

móc cho Nhà in Quân đội để phục vụ các hoạt động Cách Mạng⁽¹⁾. Trong suốt ba năm qua, hậu duệ của NXB Hàn Thuyên đã hỗ trợ chúng tôi phát triển nhiều hoạt động nghiên cứu và phổ cập giáo dục cho giáo viên, học sinh trên cả nước.

Cuối cùng, chúng tôi xin cảm ơn quý bạn đọc đã tin yêu và đón đọc tựa sách này. Mong rằng cuốn sách nhỏ này sẽ thực sự trở thành một người bạn đồng hành suốt đời của bạn, bất kể bạn là học sinh, sinh viên, giáo viên, một người đi làm, hay một người đã nghỉ hưu.

Trân trọng,

Hoàng Anh Đức

Hoàng Giang Quỳnh Anh

Hồ Tường Linh

Chú thích:

(1) *Xem thêm* Nhà xuất bản Hàn Thuyên: Một hiện tượng độc đáo

<https://cand.com.vn/Nhan-vat/Nha-xuat-ban-Han-Thuyen-Mot-hien-tuong-doc-dao-i584434/>

Mấy lời gửi bạn dùng sách

Bạn thân mến,

Giáo dục là một phạm trù thật sự rộng lớn và khó để định nghĩa. Bản thân tôi vẫn hay thường nói với bạn bè mình rằng: “*Đừng hỏi giáo dục là gì, hãy hỏi xem trên đời này có gì mà lại không phải là giáo dục?*” Ta có thể học những điều mới bằng cách quan sát, thắc mắc, và lại quan sát, bằng cách lắng nghe một ai đó, hoặc đọc một tài liệu nào đó. Dù theo cách nào đi nữa, thật không khó để chúng ta nhận ra rằng mình có thể học hỏi được những điều mới từ những sự vật, hoạt động không mấy xa lạ vẫn diễn ra quanh ta hàng ngày.

Trong khoảng hơn 20 năm trở lại đây, nhiều nhà nghiên cứu và thực hành giáo dục tại Việt Nam thường trích dẫn *Triết lý Giáo dục của UNESCO*: “*Học để chung sống; Học để biết; Học để làm; và Học để tồn tại.*” Những câu chữ này nằm trong báo cáo ***Learning: The Treasure Within*** (*Học tập: Một tài sản tiềm ẩn*), được Nhóm chuyên trách nghiên cứu về Giáo dục cho thế kỷ XXI của UNESCO công bố vào năm 1996⁽¹⁾. Thế nhưng, có một sự thật khá thú vị, đó là bản báo cáo này của UNESCO không hề nhắc tới một tuyên bố nào như là *Triết lý Giáo dục của UNESCO*. Những phát ngôn mà chúng ta cho là *Triết lý Giáo dục của UNESCO*, thực chất là những gợi ý về vai trò của việc học tập trong thế kỷ XXI, chúng được đề cập trong chương 4 của bản báo cáo với tiêu đề “***The four pillars of education***” (*Bốn trụ cột của giáo dục*). Trong phần 2 của báo cáo này, cùng với bốn trụ cột trên, nhóm chuyên trách do Jacques Delors⁽²⁾ dẫn dắt đã dành riêng chương 5 để nói về “***Learning through life***” (*Học tập suốt cuộc đời*). Đó là những nguyên tắc (principles) mà các hệ thống giáo dục trong thế kỷ XXI cần lưu tâm, với các hoạt động học tập không chỉ nằm trong khuôn khổ nhà trường, mà còn gắn kết với các vấn đề văn hóa, xã hội, phát triển.

Chú thích:

(1) Delors, J. (1996). *Learning: The treasure within*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590>

(2) Jacques Delors là Chủ tịch Ủy ban UNESCO về Giáo dục cho thế kỷ XXI. Ông từng đảm nhiệm vai trò Chủ tịch Ủy ban Châu Âu (European Commission) từ tháng 1 năm 1985 đến tháng 1 năm 1995.

Tại thời điểm cuốn sách này được viết, chúng ta đã trải qua 21 năm đầu tiên, tương đương với 21% thời gian của thế kỷ XXI. Các hình thái xã hội sẽ phát triển thế nào, và các nhà trường sẽ đi về đâu? Những câu hỏi ấy có lẽ cần nhiều nhiều năm mới có thể tìm được câu trả lời. Và thông thường, chúng ta chỉ tìm thấy đáp án khi đã quá muộn. Thay vì trông chờ những cải tổ mang tính hệ thống, tôi tin rằng những thay đổi nhỏ nhất từ

bên trong mỗi người mới là những động lực đầu tiên cho những cải tổ thực sự và bền vững. Cuốn sách này được viết ra với mong muốn đồng hành cùng với bạn trên từng bước cải tổ các thói quen học tập của bản thân, từ bên trong bạn, qua từng giờ, từng ngày.

Khi bạn cầm cuốn sách nhỏ này trên tay, tôi tin rằng bạn đã ít nhiều quan tâm tới việc học. Và khi bạn đọc tới những dòng này, thì tôi chắc rằng bạn thực sự quan tâm tới việc học tập hiệu quả. Thế nhưng, nếu bạn chỉ khu trú phạm vi việc học trong nhà trường, có lẽ cuốn sách này chỉ đáp ứng được một phần nào mong muốn của bạn thôi, bởi nó không hề có những “mẹo” để giúp bạn đạt điểm cao trong các bài kiểm tra.

Nếu bạn quan tâm nhiều hơn tới việc săn sóc hiệu quả khu vườn trong tâm trí của chính mình, thì cuốn sách này có thể sẽ có ích cho bạn. Trong cuốn sách này, chúng tôi giúp bạn hệ thống hóa một vài chiêu (practices) và một vài thức (mindset). Nói cách khác, bạn sẽ có thể áp dụng những hoạt động nhìn-thấy-được, và cũng cần suy nghĩ về những phạm trù, nguyên tắc mà bạn không nhìn thấy được.

Khi áp dụng những hoạt động hoặc suy nghĩ về một vài câu hỏi trong cuốn sách này, đôi lúc bạn có thể hơi chán nản, thờ dài và lắc đầu nguây nguây, hoặc cũng có thể reo lên ‘À há!’ và tạo ra một thứ gì đó của riêng mình. Cho dù bạn cảm thấy trúc trắc hay thuận lợi, xin hãy nhớ rằng đó cũng chính là thời điểm tuyệt vời để bạn học được thêm một điều gì mới. Chúng tôi mong rằng bạn sẽ chia sẻ những khoảnh khắc, bài học đó với những người xung quanh mình, cũng như luôn sẵn lòng lắng nghe những bài học từ phía họ.

Trong quá trình thực hành việc học, chúng tôi cũng đã gặp nhiều trắc trở. Có những khó khăn chỉ một lần là chúng tôi đã vượt qua, có những khó khăn đến giờ vẫn chưa thể vượt qua. Không có cái đại nào giống cái đại nào cả, nhưng vẫn có những cái đại mang tính chu kì, và bài học từ mỗi lần vấp ngã lại thú vị theo mỗi cách khác nhau. Và để quá trình thực hành việc học được trở nên thú vị hơn, chúng tôi đã soạn ra một bản *Tuyên ngôn Học tập*

(The Learning Manifesto), như một kim chỉ nam cho quá trình thực hành của mình. Nếu bạn đồng ý với những điều này, bất cứ lúc nào, chúng tôi mời bạn (và cả những người bạn, người thân của bạn) kí tên vào bản tuyên ngôn này cùng chúng tôi và những người bạn khác đang tham gia một hành trình tự học suốt đời. Bạn có thể kí ngay vào cuốn sách này, hoặc kí tên trực tuyến tại địa chỉ <<https://cunghoc.edu.vn/tuyen-ngon-hoc-tap/>>.



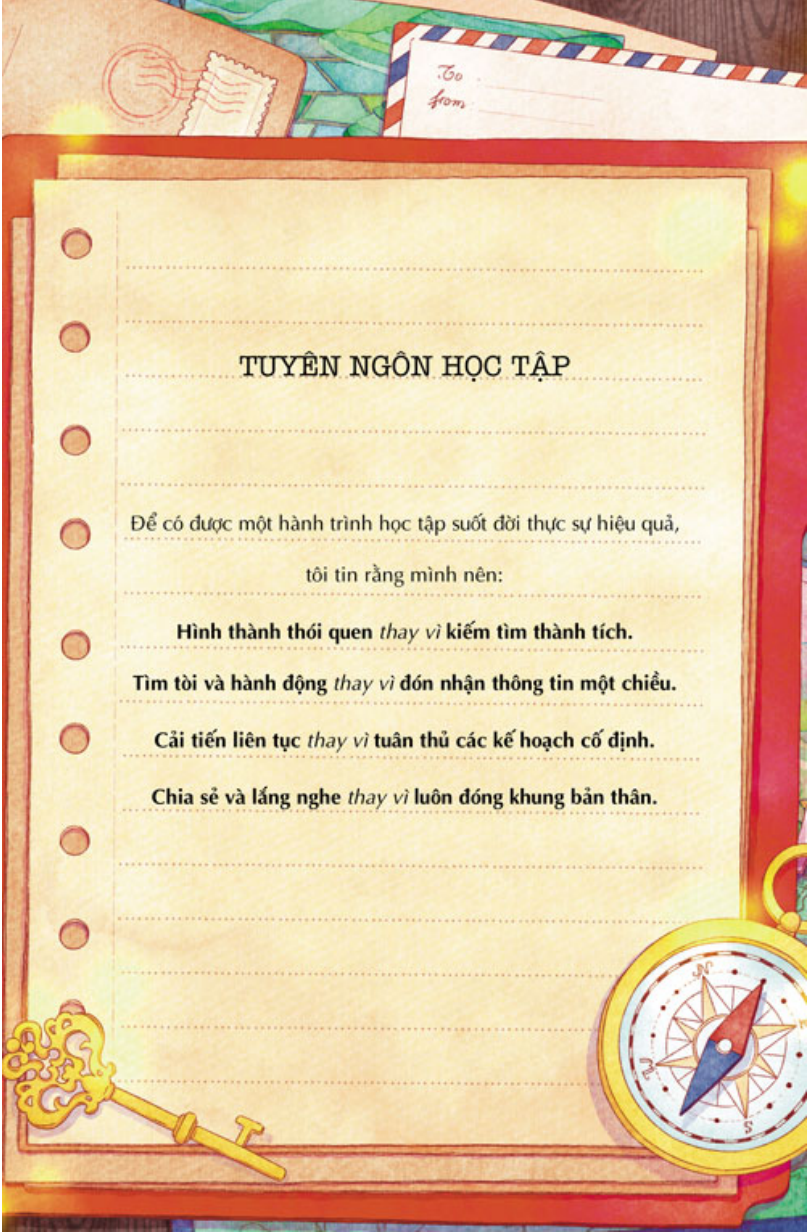
Xin chúc bạn có một hành trình tự học thú vị!

Thay mặt nhóm tác giả

Hoàng Anh Đức

Tổng Giám đốc Hệ thống giáo dục Sky-Line

Giám đốc Trung tâm NC&PT Giáo dục EdLab Asia



TUYÊN NGÔN HỌC TẬP

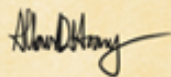
Để có được một hành trình học tập suốt đời thực sự hiệu quả,
tôi tin rằng mình nên:

Hình thành thói quen thay vì kiếm tìm thành tích.

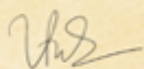
Tìm tòi và hành động thay vì đón nhận thông tin một chiều.

Cải tiến liên tục thay vì tuân thủ các kế hoạch cố định.

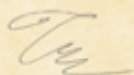
Chia sẻ và lắng nghe thay vì luôn đóng khung bản thân.



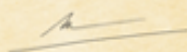
Hoàng Anh Đức
EdLab Asia



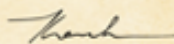
Hoàng Giang Quỳnh Anh
EdLab Asia



Ngô Huy Tâm
PTLC Phenikaa



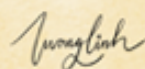
Bạch Hưng Nguyên
TT Tiếng Anh thầy Nguyên



Nguyễn Quốc Thành
Tiểu học Đoàn Thị Điểm
(Hà Nội)



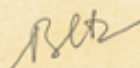
Trương Hồ Trâm Anh
Tiểu học Lạc Long Quân
(TP. HCM)



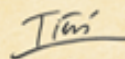
Hồ Tường Linh
EdLab Asia



Đinh Thu Hồng
Bethesda Elementary School



Phạm Thị Hoài Thu
Giảng viên GTI



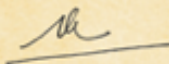
Lương Trung Tiến
Greenfield School



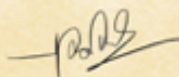
Phạm Việt Dũng
PTLC Phenikaa



Ngô Thành Nam
Hệ thống trường Khai Nguyên



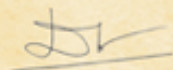
Khúc Thị Hoa Phượng
NXB Phụ nữ Việt Nam



Nguyễn Đồng Anh
Học viện Ngoại giao Việt Nam



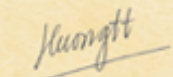
Đặng Thị Thu Trang
Trường LC Vietschool



Đặng Đình Long
Delta Global School



Nguyễn Hoàng Anh
CFC Việt Nam



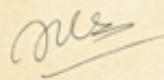
Trần Thu Hường
Hệ thống GD Genesis (Hà Nội)



Nguyễn Thị Hải Diệu
Wise Consulting Finland Oy



Nguyễn Ngọc Linh
EdLab Asia



Bùi Thị Hoàng Diệp
CTCP Công nghệ Giáo dục eJOY



Trần Anh Đức
TTNC Xuất bản và Giáo dục
IPER

Chương 1

CHI BẰNG TỰ HỌC!

“Điều tuyệt diệu của việc học là không ai có thể lấy đi những gì bạn đã học.”

- B.B. King

“Có một nhà thám hiểm du hành khắp nơi để vẽ bản đồ các vùng đất. Ông luôn cố gắng để những tấm bản đồ trở nên hoàn hảo và sống động nhất có thể. Cuối cùng, chính những tấm bản đồ đã thay thế luôn cho thực địa, và ông không còn biết gì về những vùng đất nữa mà suốt ngày chỉ nhìn ngắm những tấm bản đồ.”

Quá trình học tập của chúng ta cũng có phần nào đó giống với việc vẽ bản đồ của các nhà thám hiểm. Chúng ta du hành đến những miền đất mới và ghi chép. Có lúc ta thấy một điểm đến thật quen thuộc, tựa như ta đã từng ở đó rồi. Có lúc ta lại đến một nơi lạ lẫm và chẳng nhận ra gì thân quen cả, khiến ta có thể hân hoan nhưng vẫn hơi lo lắng. Có cả những lúc ta hoàn toàn lạc lối và không biết mình nên làm gì với những bản thảo mình đang ghi chép. Liệu ta ghi chỗ này có đúng không, liệu tấm bản đồ của ta có hơi xấu xí không? Giống như nhà thám hiểm trong câu chuyện ở trên, có lẽ, đôi lúc chúng ta quên mất rằng mình cần khám phá những vùng đất chứ không cần vẽ lại bản đồ. Nếu chỉ học tập theo khuôn mẫu để đạt thành tích cao trong các bài kiểm tra mà không quan tâm tới mục đích thực sự của việc học, ta cũng đang tự khép mình trong một tấm bản đồ trông có vẻ đẹp đẽ và hoành tráng.

Hành trình vẽ bản đồ cũng giống như hành trình bạn đi tìm câu trả lời cho câu hỏi: “*Học cái gì?*” Thế nhưng, trước khi bắt đầu, hoặc trước khi tiếp tục vẽ tấm bản đồ đang dang dở, bạn nên trả lời hai câu hỏi khác: “*Tại sao mình lại học?*” và “*Mình học như thế nào?*”

Khi còn nhỏ, không có ai dạy bạn cách phải đặt câu hỏi như thế nào, nhưng chúng ta đều đã hỏi rất nhiều. Có thể bạn không còn nhớ, nhưng khi bắt đầu biết nói, có lẽ bạn đã liên tục hỏi: “*Đây là cái gì? Tại sao? Như thế nào?...*” Thế nhưng càng trưởng thành thì số lượng câu hỏi bạn đặt ra lại có vẻ càng ít đi.

Nghiên cứu về sự phát triển các năng lực phổ quát của học sinh Hoa Kỳ, Rothstein và Santana (2011)⁽¹⁾ đã chỉ ra hai xu hướng. Thứ nhất, năng lực đọc và viết của các em tăng nhanh trong giai đoạn từ 3 đến 11 tuổi và gần như ổn định trong giai đoạn từ 11 đến 18 tuổi. Thứ hai, tần suất đặt câu hỏi của các em đạt đỉnh cao nhất vào khoảng 3-4 tuổi và giảm dần đều cho tới khi 18 tuổi. Theo một khảo sát của Đại học Washington vào năm 2016, chỉ có 27% sinh viên đại học tin rằng nhà trường sẽ dạy họ cách tạo ra những câu hỏi của riêng mình⁽²⁾.

Chú thích:

(1) Rothstein, D., & Santana, L. (2011). *Make just one change: Teach students to ask their own questions*. Harvard Education Press.

(2) Head, A. (2016). Project Information Literacy Survey Dataset: Lifelong Learning Study.

Khi chúng ta còn nhỏ, cùng với tất cả những giác quan cần thiết để quan sát và khám phá, những câu hỏi – hay nói đúng hơn là bản tính tò mò – đã khiến bạn bắt đầu suy nghĩ về thế giới và con người xung quanh. Nhưng dần dần, người lớn trở nên chán nản, mệt mỏi hoặc thậm chí sợ hãi vì bạn hỏi quá nhiều câu mà họ cho là ngớ ngẩn, hoặc hỏi đi hỏi lại một câu quá nhiều lần. Những phản ứng từ người lớn khiến cho bạn tụt hứng và hỏi ít đi, thậm chí, bạn có thể sợ việc đưa ra những câu hỏi. Vậy là chất xúc tác cho quá trình tưởng tượng, sáng tạo và mơ mộng của bạn đã giảm dần theo thời gian. Như bao người khác, bạn đã mất đi một loại nhiên liệu quý giá nhất cho chuyến tàu tự học suốt đời của mình.

Trong quá trình tiếp xúc với phụ huynh qua các dự án giáo dục trong nhiều năm, chúng tôi nhận thấy có ba mô típ về sự dạy dỗ của cha mẹ dành cho con cái. Nhóm thứ nhất là các bậc cha mẹ ít có cơ hội tiếp cận với những kiến thức giáo dục cập nhật, họ thường nuôi dạy con trẻ theo bản năng, và theo cách mà họ nghĩ rằng vẫn-ổn-từ-nhiều-đời-nay. Kết cục là con em họ được hướng dẫn du hành trong chính tấm bản-đồ-gia-truyền mà nhiều thế hệ trong gia đình đã du hành. Nhóm thứ hai là các bậc cha mẹ khá quan tâm tới việc áp dụng những phương-pháp-mới vào việc nuôi dạy con, nhưng đáng tiếc là họ thường khá nóng vội. Họ nghe loáng thoáng được một mẹo gì hay ho từ một trang báo mạng hoặc một ‘chuyên gia’ nào đó, rồi cứ thế, họ vẽ ra một tấm bản đồ để ‘định hướng’ cho con cái mình và rất tự hào về việc đó. Họ thậm chí còn chưa tìm hiểu xem lý do hay động lực đằng sau những tấm bản đồ đó là gì. Kết cục là con em họ không mấy hứng thú với tấm bản đồ mà họ vừa háo hức vừa tự hào. Trong nhóm thứ ba, cũng có những bậc cha mẹ hay đi tìm tòi, học hỏi ở chỗ này chỗ nọ về cách nuôi dạy con, và cũng có những bậc cha mẹ hầu như chẳng học từ sách vở nào cả. Điểm chung lớn nhất ở nhóm này là họ dành nhiều thời gian cho việc lắng nghe và chia sẻ với con hơn là việc dạy dỗ hay đưa ra các đường lối. Nói cách khác, họ không dùng một tấm bản đồ gia truyền, và cũng không vẽ ra một tấm bản đồ mới cho con.

Xin bạn lưu ý rằng, trên thế gian này không có một đường lối giáo dục nào là tốt nhất, và cũng không có một đường lối giáo dục nào là duy nhất. Đối với đứa trẻ này, có thể một tấm bản đồ gia truyền là phù hợp. Đối với đứa trẻ khác, có thể một tấm bản đồ hiện đại hơn, một tấm bản đồ phức tạp, hoặc một tấm bản đồ đơn giản hơn mới thực sự phù hợp. Nhưng bất kể tấm bản đồ đó xuất phát từ đâu, do ai vẽ, hình dáng thế nào, cũng tới lúc bản thân chúng ta phải bước ra khỏi tấm bản đồ của mình. Chúng tôi tin rằng tự học là một giải pháp hiệu quả để mỗi người có thể bước ra khỏi những tấm bản đồ và thực sự khám phá những chân trời mới.

Trước khi bàn về tự học, hãy bàn về việc học.

Như bao khái niệm khác trên đời, có rất nhiều cách định nghĩa khác nhau dành cho việc học. Ở nhiều giai đoạn lịch sử khác nhau, trong nhiều bối cảnh văn hóa xã hội khác nhau, chúng ta có thể thấy sự xuất hiện của các mô hình giáo dục khác nhau. Người ta có thể coi mô hình này là khai phóng, tiên tiến, mô hình kia là cổ hủ, là nhồi sọ. Nhưng trong bất kể mô hình giáo dục nào, chúng ta cũng có thể nhận thấy ba đặc điểm của hoạt động học: (i) học là một quá trình; (ii) sự thay đổi kiến thức, niềm tin, hành vi, hoặc thái độ; và (iii) diễn ra bởi tự thân người học⁽¹⁾. Sự khác biệt giữa các mô hình giáo dục trước hết nằm ở mục tiêu mà mô hình đó hướng tới.

Chú thích:

(1) Tham khảo thêm Mayer, R. E. (2002). *Teaching for meaningful learning*. Merrill Prentice Hall. <https://doi.org/10.1002/pfi.4930420410>

Một số mô hình giáo dục đem lại niềm tin vô thức cho học trò rằng việc học là một quá trình kéo dài trong một số năm nhất định. Hệ quả là người học sẽ đặt ra cho mình một đích đến tại một năm nào đó, có thể là hết phổ thông, cao đẳng, hoặc đại học. Hãy tưởng tượng về một vận động viên chạy bộ, họ sẽ làm gì khi gần về tới vạch đích? Không, họ sẽ không chạy chậm đi vì sắp cán đích đâu! Họ sẽ điều tiết sức bền trên suốt chặng đường ban đầu, và tăng tốc cất lực trong giai đoạn nước rút. Khi đã cán đích rồi, quán tính ấy vẫn khiến họ chạy thêm một đoạn nữa rồi mới thực sự hụt hơi. Khi còn học phổ thông, có lẽ nhiều người trong chúng ta đã được bố mẹ, cô dì chú bác, hoặc anh chị và đôi lúc là thầy cô dặn dò: “*Chơi nốt năm nay thôi nhé, sang năm là phải ôn thi rồi!*” Chúng ta đón nhận những lời dặn ân cần đó một cách chán nản, uể oải và có đôi chút sợ hãi. Bất kể chúng ta có tự tin đến đâu, những người xung quanh luôn ộp lên chúng ta một tấm bản đồ vô hình với những kì vọng luôn cao hơn sự tự tin của chúng ta. Sau đó, chúng ta bước vào một cuộc đua nước rút, chạy hết tốc lực bằng hết sức bình sinh để vượt qua mọi bài kiểm tra và mọi kì thi. Sau khi đã vượt qua tất cả, chúng ta gần như quên hết mọi thứ mà mình đã dành thời gian để học trong suốt nhiều năm trời.

“Học không có nghĩa là nuốt chửng đủ loại ý tưởng, mà là sáng tạo và tái tạo chúng.”

- Paulo Freire

Chú thích:

* Paulo Freire: Nhà Giáo dục và Triết học người Brazil, người ủng hộ hàng đầu cho phương pháp sư phạm phê phán. Xem thêm: Freire, P. (2000). *Pedagogy of freedom: Ethics, democracy, and civic courage*. Rowman & Littlefield Publishers.

Nếu bạn đã đi làm được nhiều năm, có thể bạn không lạ lẫm gì với cảm giác bất lực khi nhìn một phép tính vi phân mà mình từng làm nhao nháy hồi cấp ba: “*Tại sao hồi ấy mình làm được nhỉ? Toán học không phải dành cho mình!!!*” Nếu bạn vẫn còn đang ngồi trên ghế nhà trường, hãy thử xem khoảng mười năm nữa, bạn có gặp phải lời nguyên này không nhé! Xin lưu ý rằng, kể cả bạn có ‘đi học’ mười mấy hay hai chục năm trời, thì việc bạn tới trường và tuân thủ mọi quy tắc cũng chưa chắc đã là quá trình học tập thực sự. Bên cạnh việc định nghĩa học tập là một quá trình kéo dài trong một khoảng thời gian nhất định, các mô hình giáo dục chính quy thường vấp phải một khuyết điểm vô cùng lớn: *Chỉ tập trung vào sự thay đổi, hay nói đúng hơn là sự tích lũy kiến thức*. Các hoạt động của giáo viên, nhà trường, nếu như không giúp bạn tạo dựng niềm tin, phát triển các hành vi và thái độ có ích cho suốt cuộc đời bạn, thì thường sẽ khiến bạn dễ mắc phải "lời nguyên" kia hơn.

“Học tập là bất kỳ sự thay đổi tương đối lâu dài nào trong hành vi, suy nghĩ hoặc cảm nhận của cơ thể, có được nhờ các kinh nghiệm”

- Robert Sternberg

Chú thích:

* Robert Sternberg: Giáo sư Phát triển Con người, nghiên cứu về Khoa học Nhận thức tại Đại học Cornell, Hoa Kỳ. Xem thêm: Sternberg, R. J.

(1997). *The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success. American psychologist*, 52(10), 1030.

Nếu bạn đang chú tâm tới những bài học hiện tại mà bạn học được hàng ngày thay vì quan tâm tới việc học cho một bài kiểm tra, sát hạch nào đó trong tương lai, bạn đã đem lại cho mình chân kiềng đầu tiên của việc học. Nếu trong quá trình học tập hiện tại, các hành vi và thói quen của bạn được phản chiếu và có cơ hội điều chỉnh khi bạn tiếp nhận và xử lý các kiến thức, bạn đã có được chân kiềng thứ hai của việc học. Trong tương lai, có thể người ta sẽ phát minh ra một loại công nghệ nào đó giúp cấy dữ liệu vào não bộ, hoặc làm tăng tốc não bộ của con người. Thay vì việc ngồi trên ghế nhà trường 12 năm, bạn có thể chỉ cần cấy một con chip hoặc bắn một loại sóng nào đó vào não bộ của mình trong vài giây. Thế nhưng, rõ ràng đó không phải là hoạt động học tập. Quan trọng hơn cả, quá trình học tập phải được diễn ra bởi chính bản thân bạn. Chân kiềng thứ ba của việc học chính là quá trình trải nghiệm tự thân. Khi có trải nghiệm của chính mình, bạn không chỉ có thể tự mình học những bài học (không chỉ là kiến thức) một cách hiệu quả hơn, mà còn có thể giúp người khác cùng học, và học từ chính người khác. Quá trình ấy cho phép bạn tiếp tục trải nghiệm các mối liên hệ giữa bản thân mình với người khác, với bối cảnh, và với những sự thay đổi xung quanh.

Như đã đề cập từ đầu, cuốn sách nhỏ này đem lại một số chỉ dẫn để bạn suy nghĩ và thực hành việc tự học trong mọi hoàn cảnh, với mọi mục tiêu học tập. Trong chương 1, chúng tôi xin giới thiệu ba góc nhìn vô cùng cơ bản về tiến trình học tập của mỗi người, bao gồm: *Hệ phân loại mục tiêu giáo dục theo nhận thức của Bloom*; *Chu trình học tập qua trải nghiệm của Kolb*; và *Tư tưởng Shuhari – một khái niệm khởi nguồn từ võ thuật Nhật Bản*.

1.1 Hệ phân loại mục tiêu giáo dục theo nhận thức của Bloom

Có lẽ, một trong những lời than phiền phổ biến nhất của giáo viên và phụ huynh trên toàn thế giới là về chuyện học trò bị “mất căn bản”. Ở Việt

Nam chúng ta, thậm chí còn có những câu chuyện vui như: Một bạn cúi xuống nhặt cái bút bị rơi, ngẩng đầu lên một cái, bỗng chốc đã bị hồng kiến thức. Chỉ mấy lần rơi bút, bạn ấy đã trở thành ‘mất-căn-bản-toàn-diện’. Thế nhưng, ‘căn bản’ là gì và tại sao nó lại quan trọng hay đáng sợ tới vậy, thì chẳng ai nói với chúng ta trong suốt 12 năm phổ thông cả.

Benjamin Bloom (1913-1999) là một trong những nhà giáo dục có ảnh hưởng nhất tại Hoa Kỳ. Bloom cho rằng mục tiêu quan trọng của giáo dục là giúp người học thực sự đạt được, thực sự thấu hiểu (learning mastery) các mục tiêu học tập, chứ không phải là các bài thi để so sánh các học trò với nhau. Năm 1956, Bloom đã đề xướng việc phân loại các mục tiêu giáo dục theo miền nhận thức (cognitive domain), miền cảm xúc (affective domain), và miền tâm lý vận động (psychomotor domain). Bộ ba mô hình này được giới thiệu với cái tên ban đầu là ***Taxonomy of Educational Objectives*** (tạm dịch: *Phân loại các mục tiêu giáo dục*). Một điều đáng buồn là khi dịch sang tiếng Việt, có nhiều người (trong đó bao gồm cả chúng tôi) đã sử dụng từ ‘thang’ để dịch từ ‘taxonomy’. Đây là một cách dịch tầm tã và chưa thoát được hết ý của ‘taxonomy’, khiến nó có nguy cơ bị hiểu sai. Nguy hiểm hơn, có một số bản dịch dùng từ ‘thang đo’ hoặc ‘thang đánh giá’. Xin lưu ý rằng Bloom và các cộng sự đưa ra các hệ phân loại này để giúp ích cho việc thiết kế chương trình và các trải nghiệm học tập, chứ không phải với mục đích đánh giá người học. Tuy nhiên, sơ đồ minh họa có dạng hình tháp đã gây nên sự nhầm lẫn này.

Trong cả ba hệ phân loại, thì hệ phân loại theo miền nhận thức được biết tới nhiều nhất và liên tục được phát triển, cải biên bởi nhiều nhà giáo dục học sau này. Đây cũng là hệ phân loại mà người ta thường hay gọi tắt là ‘Bloom’s taxonomy’ – ‘Hệ phân loại Bloom’. Riêng đối với miền tâm lý vận động, Bloom và các cộng sự chưa bao giờ phân loại các kỹ năng trong miền này. Chúng được phát triển thêm sau này bởi Simpson (1972)⁽¹⁾.

Hệ phân loại mục tiêu giáo dục theo nhận thức (Bloom, 1956).

Đến năm 1994, Lorin Anderson (một học trò của Bloom) và Sosniak đã cải biên Hệ phân loại mục tiêu giáo dục theo nhận thức của Bloom với hai điểm chính⁽²⁾. Thứ nhất, họ điều chỉnh hai tầng cuối cùng thành Đánh giá (tầng 5) và Sáng tạo (tầng 6). Thứ hai, họ sử dụng các động từ thay vì các danh từ và cụm danh từ trong bảng trước đó (Hiểu thấu đáo → Hiểu; Kiến thức → Nhớ). Trong một số bản dịch của Việt Nam, chúng ta có thể thấy tầng 1 được biểu thị với tên gọi ‘Biết’, đó là cách chuyển ngữ của từ ‘Knowledge’ (Kiến thức) trong phiên bản gốc của Bloom. Các hệ thống diễn giải, hướng dẫn sử dụng hệ phân loại này tiếp tục được Anderson phát triển thêm cho đến tận năm 2005⁽³⁾.

Chú thích:

(1) Simpson, E. J. (1972). Taxonomy of Educational Objectives. *Handbook 3. Psychomotor Domain*.

(2) Anderson, L., & Sosniak, L. (1994). Excerpts from the "Taxonomy of Educational Objectives, The Classification of Educational Goals, Handbook I: Cognitive Domain". *Teachers College Record*, 95(6), 9-27.

(3) Xem thêm: Anderson, L. W. (1999). Rethinking Bloom's Taxonomy: Implications for Testing and Assessment., và Anderson, L. W. (2005). Objectives, evaluation, and the improvement of education. *Studies in educational evaluation*, 31(2-3), 102-113.

Bạn có thể dùng hệ phân loại của Bloom để xem xem mình đang tiếp cận một nội dung, một bài học mới với góc độ thể nào. Xin lưu ý rằng, trên thực tế, tiến trình học tập tự nhiên của chúng ta không nhất thiết tăng dần trong mọi hoàn cảnh. Ví dụ, trong một số tình huống, bạn có thể áp dụng được kiến thức vào một hành động thực tế (tầng 3, Áp dụng) nhưng lại khó có thể diễn giải được quá trình đó (tầng 2, Hiểu). Khi ấy, nếu bạn có thể dành thêm thời gian để hiểu hơn về việc mà mình đã làm, nó sẽ tạo cho bạn một nền tảng vững vàng hơn, giúp cho lần áp dụng tiếp theo của bạn hiệu quả hơn, thậm chí là sáng tạo hơn. Khái niệm ‘căn bản’ mà chúng ta có

nhắc tới ở trên chính là sự bồi đắp các trải nghiệm và hiểu biết cá nhân theo các nhóm trong hệ phân loại của Bloom. Vậy nên nếu ai đó có dọa rằng bạn bị ‘mất căn bản’, bạn chớ nên lúng túng. Hãy xác định xem đối với từng mảng kiến thức cụ thể, đâu là chỗ mà bạn nhớ nhưng chưa hiểu, đâu là chỗ bạn hiểu nhưng chưa nhớ, và dần dần luyện tập để thực sự nhớ và thực sự hiểu những nội dung đó.

Hệ phân loại mục tiêu giáo dục theo nhận thức của Bloom (Anderson và Sosniak cập nhật, 1994).

Nếu có thời gian, bạn cũng có thể tham khảo thêm *Mô hình năm giai đoạn phát triển của các hoạt động tinh thần liên quan đến việc thụ đắc các kỹ năng có định hướng* của Hubert Dreyfus và Stuart Dreyfus (thường gọi tắt là *Mô hình Dreyfus*)⁽¹⁾. *Mô hình Dreyfus* giống như một chiếc kính lúp, giúp bạn phóng đại tầng 3 (Áp dụng) trong hệ phân loại Bloom. Theo mô hình này, để trở thành bậc thầy của một kỹ năng nào đó, bạn sẽ phải trải qua năm giai đoạn:

- *Ngây thơ (Novice)*: Người học chưa biết gì, người dạy phải hướng dẫn từng thao tác cụ thể.
- *Nhập môn (Advanced Beginner)*: Người học đã có thể thực hành mà không cần có ‘hướng dẫn sử dụng’.
- *Có năng lực (Competent)*: Người học thích ứng với những tình huống phức tạp hơn, có thể giải quyết nhiều hành động phức tạp với nhiều biến số hơn, dựa trên kinh nghiệm của mình.
- *Thành tạo (Proficient)*: Thay vì thực hiện các thao tác nhỏ lẻ, người học nắm được bức tranh tổng thể của vấn đề, có khả năng nhận ra các hệ hình (patterns) hiệu quả trong mớ kinh nghiệm lộn xộn.
- *Chuyên gia (Expert)*: Khi đạt đến mức độ này, người ta thường hành động như thể đang làm theo trực giác, nhưng thực ra, đó là kết quả của việc

tích lũy được nhiều kinh nghiệm và kỹ thuật. Nhờ vậy, họ có khả năng nhận biết và kết nối các hệ hình giải pháp rất nhanh mỗi khi gặp phải vấn đề.

Chú thích:

(¹) Dreyfus, S. E., & Dreyfus, H. L. (1980). *A five-stage model of the mental activities involved in directed skill acquisition*. California Univ Berkeley Operations Research Center.

Bất kể bạn tham chiếu tới Hệ phân loại của Bloom hay Mô hình Dreyfus, thì một điểm chung là chúng ta cần phải dành thời gian trải nghiệm và tích lũy kinh nghiệm tự thân. Thông thường, khi mới có một chút ít hiểu biết, người ta lại thường hay lầm tưởng về sự hiểu biết của mình và càng dễ mắc phải sai lầm. Trong Tâm lý học, người ta gọi đây là *hiệu ứng Dunning-Kruger*, một dạng thiên kiến nhận thức trong đó một cá nhân tự đánh giá mình quá cao so với năng lực thực sự(¹).

Chú thích:

(¹) Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of personality and social psychology*, 77(6), 1121.

Hiệu ứng Dunning-Kruger

(Biểu đồ được minh họa lại, dựa vào biểu đồ của Dunning-Kruger, 1999)

Sơ đồ Tương quan giữa Năng lực diễn giải logic được lĩnh hội và điểm số thực tế

Sơ đồ Tương quan giữa Năng lực ngữ pháp được lĩnh hội và điểm số thực tế

Nguồn: Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-

assessment. *Journal of personality and social psychology*, 77(6), 1121.

<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0022-3514.77.6.1121>

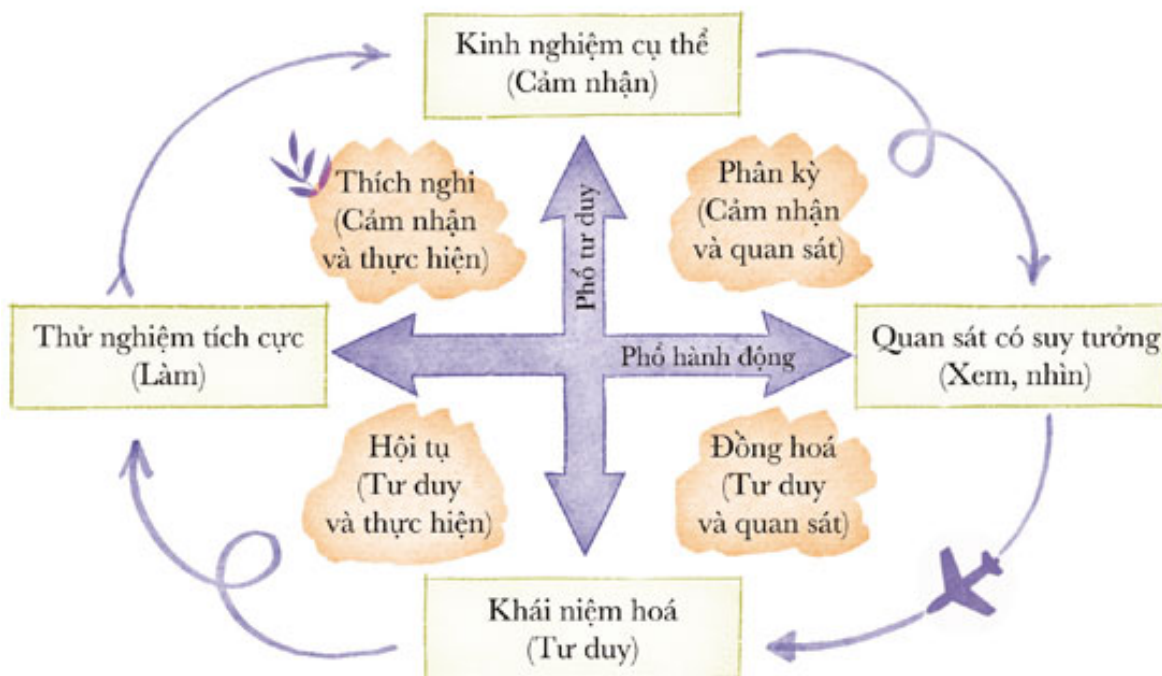
1.2 Chu trình học tập qua trải nghiệm của Kolb

Năm 1984, David Kolb đã công bố ***Mô hình học tập dựa trên trải nghiệm*** (*Experiential Learning*), mô tả quá trình học tập gồm bốn giai đoạn, với các thao tác được xác định rõ ràng⁽¹⁾. Nhờ đó, cả người dạy và người học đều có thể liên tục tự cải tiến hiệu quả học tập và giảng dạy. Sau này, mô hình này thường được gọi tên là *Chu trình Học tập Trải nghiệm của David Kolb*, hay *Chu trình Học tập Kolb*.

Chú thích:

⁽¹⁾ Kolb, D. A. (1984). *The Cycle of Learning Experience*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall Inc.

Chu trình Học tập Trải nghiệm Kolb và các phong cách học tập (McLeod, 2017).



Chu trình Học tập Kolb dựa trên giả định rằng tri thức khởi nguồn từ kinh nghiệm và người học cần tham gia vào quá trình kiến tạo tri thức, thay vì chỉ ghi nhớ những gì đã có. Nó cũng giống cách nói nôm na của người Việt Nam rằng người học cần phải biến kiến thức thành của riêng mình.

Bốn giai đoạn của *Chu trình Học tập Kolb*:

- *Kinh nghiệm cụ thể (Concrete Experience)*: Người học thu thập những kinh nghiệm cụ thể, rồi rọc qua các hoạt động như đọc tài liệu, nghe giảng, nghe kể, xem video trên mạng, tự mày mò theo một số hướng dẫn... Đây chính là nguyên liệu đầu vào cho quá trình ‘chế biến ra kiến thức của riêng mình’.

- *Quan sát có suy tưởng (Reflective Observation)*: Người học học thông qua quá trình phân tích, đánh giá, tìm kiếm ý nghĩa của các trải nghiệm ở giai đoạn trước. Các hoạt động này cần phải được tiến hành với một thái độ ‘phản tỉnh’ (reflective), với các quan sát cẩn thận và các quan điểm đa chiều (Chúng ta sẽ bàn sâu hơn trong chương 8).

• *Khái niệm hóa (Abstract Conceptualization)*: Ta ‘gắn tên’ để mô tả những kinh nghiệm, quan sát và đánh giá đã tiến hành ở hai giai đoạn trước. Nếu không có bước này, các kinh nghiệm vẫn sẽ vụn vặt, rời rạc, và khó có thể hiểu sâu hơn hoặc thực hành hiệu quả hơn.

• *Thử nghiệm tích cực (Active Experimentation)*: Người học chủ động đưa những ‘khái niệm’ đã được đúc rút trong giai đoạn trước vào kiểm nghiệm trong thực tiễn một cách chủ động. Đây là bước cuối cùng trong quá trình tự trải nghiệm và kiến tạo nên tri thức của riêng mình, bất kể bạn xác nhận hay phủ định bài học đã rút ra ở giai đoạn ba.

Mâu chốt của *Chu trình Học tập Kolb* chính là quá trình phản tư, chiêm nghiệm (reflection) của người học để có thể ‘biến kiến thức thành của mình’.

Mỗi khi học hỏi một điều gì mới, bạn không cần phải khởi đầu từ một giai đoạn cố định trong bốn giai đoạn của *Chu trình Học tập Kolb*. Bạn có thể bắt đầu từ giai đoạn quan sát, khái niệm hóa hoặc thử nghiệm tích cực. Tuy nhiên, Kolb khuyến nghị rằng sau bước khởi đầu thì trình tự học tập cần tuân thủ theo thứ tự để đảm bảo có được hiệu quả tốt nhất. McLeod (2017) đã tìm ra rằng, sự khác biệt ở điểm khởi đầu và sự tập trung thiên nhiều hơn vào một giai đoạn nào đó sẽ thể hiện ở phong cách học tập khác nhau ở mỗi người, hoặc ở cùng một người nhưng đối với những môn học khác nhau⁽¹⁾.

Trong suốt quá trình tự học của mình, chúng tôi không coi *Chu trình Học tập Kolb* như một quy trình khép kín. Trái lại, chúng tôi luôn coi nó như một mô hình để tự nhắc nhở bản thân về những mảng hoạt động học tập mà đôi lúc mình quên mất chưa thực hiện. Mô hình này cũng là một gợi ý tốt để chúng tôi có thể phỏng đoán được những khó khăn mà học viên của mình đang gặp phải, bất kể đó là học sinh phổ thông, các thầy cô giáo, các giảng viên hay những người trưởng thành khác.

Chú thích:

(1) McLeod, S. (2017). Kolb's learning styles and experiential learning cycle. *Simply psychology*, 5.

1.3 Tư tưởng Shuhari

Shuhari (Thủ – Phá – Ly) là cách phát âm tiếng Nhật của ba chữ Hán 守 (Shu – Thủ), 破 (Ha – Phá), và 離 (Ri – Ly), biểu thị cho ba giai đoạn: Tuân thủ – Phá cách – Ly khai. Trong tiếng Anh, Shuhari được mô tả là “obey, detach, transcend”⁽¹⁾.

Bạn có thể thấy đâu đó, người ta gọi tên cụm từ Shuhari như một ‘phương pháp’, ‘phương pháp học tập’, hoặc ‘phương pháp thực hành’. Tuy nhiên, bản thân Shuhari là Shuhari mà không bao gồm một tiền tố nào trong tên gọi, cũng như không nhắc đến các thao tác hướng dẫn cụ thể. Vì thế, trong phạm vi cuốn sách này, chúng tôi xin dùng ‘Tư tưởng Shuhari’ thay vì ‘Phương pháp Shuhari’. Tất nhiên, một cách chân phương nhất, bạn chỉ cần gọi Shuhari với đúng cái tên của nó.

Shuhari được bắt nguồn từ khái niệm Johakyu (Tự – Phá – Cấp), mô tả về sự lên xuống trầm bổng và các chuyển động trong nhiều loại hình nghệ thuật truyền thống của Nhật Bản. Trong đó, 序 (Jo – Tự) là giai đoạn khởi sinh chậm rãi, ngọt ngào; 破 (Ha – Phá) là cao trào hòa quyện vị chua, cay; và 急 (Kyu – Cấp) là sự trầm ổn, tiếp nối đượm nồng. Zeami Motokiyo (1363-1443)

– một diễn viên và soạn giả kịch Noh – đã mở rộng Johakyu vào trong các điệu nhảy và dần hình thành nên Shuhari. Sau này, Shuhari trở thành một phần triết lý của Trà đạo, Aikido, Kendo, cờ vây... mô tả các giai đoạn của sự trưởng thành và học cách làm chủ⁽²⁾.

Chú thích:

(1) Komori, N. (2015). Beneath the globalization paradox: Towards the sustainability of cultural diversity in accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 26, 141-156.

(2) Johnson, J. A. (2017). From technique to way: An investigation into taekwondo's pedagogical process. *Ido Movement for Culture. Journal of Martial Arts Anthropology*, 17(4), 3-13.

Ba giai đoạn của Shuhari:

Shu (守 – Thủ): To learn from tradition – Học từ những thứ truyền thống.

- Hãy tuân theo những gì đã được hình thành từ trước để học lấy cái căn bản, cốt lõi, để không bị đi lạc, hoặc có điểm neo để tìm về nếu có lỡ đi lạc.

- Chỉ cần sao chép và mô phỏng lại những gì được thấy, chưa cần phải nỗ lực để hiểu sâu.

- Giống như một chú vẹt, hãy thuộc lòng những gì được dạy, tuân thủ cho đến khi hình thành phản xạ, có thể hành động mà không cần phải nghĩ ngợi về việc hành động.

- Không có thời gian quy định cụ thể cho giai đoạn này, nó có thể nhanh, chậm tùy người. Xin lưu ý rằng người học nhanh hơn cũng có một số yếu điểm, và người học chậm hơn cũng có một số ưu điểm⁽¹⁾.

Chú thích:

⁽¹⁾ Tham khảo thêm Oakley, B., & Sejnowski, T. J. (2021). *Uncommon sense teaching: Practical insights in brain science to help students learn*. Penguin.

Ha (破 – Phá): To break the chains of tradition – Bắt đầu bút phá

- Tự mình xem xét, kiểm nghiệm lại những gì đã học được trong giai đoạn Shu để hiểu rõ hơn bản chất, chức năng, cấu trúc của những thao tác, quy định mà bạn đã thành thạo.

- Cải tiến một chút các lễ lối cho phù hợp với bối cảnh hiện tại của riêng mình.
- Thử nghiệm những điều mới để dẫn tới những hiểu biết sâu sắc hơn về thứ mình đang học.
- Tự do làm những gì mình thích, giống như một chú khỉ nghịch ngợm, phá phách nhất có thể.
- Bạn cũng nên cẩn thận, vì chú khỉ tự do phá phách có thể khiến bạn bị lạc lối.

Ri (離 – Ly): To go beyond all tradition – Vượt qua lễ lối truyền thống

- Giống như một chú chim đại bàng bay cao bay xa, thoát ra khỏi lễ lối cũ, và thoát ra cả những gì mình biết.
- Tìm ra được những cái mới, xây dựng những ý tưởng của riêng mình, gắn liền với những thực tế và trải nghiệm của bản thân mình.
- Đã thực sự thuần thục, hành động nhạy bén, kết nối và thực thi các mô thức (patterns) để giải quyết vấn đề một cách tự nhiên.



守
SHU



破
HA



離
RI

Điều thú vị là Shuhari không phải là một đường thẳng với ba đoạn tách biệt. Shuhari có thể được coi như một vòng tròn đồng tâm, với Shu nằm

trong Ha, cả Shu và cả Ha nằm trong Ri⁽¹⁾. Nói một cách đơn giản, trong một chú chim đại bàng bay cao vẫn có một chú vẹt tuân thủ và một chú khi phá cách. Khi ‘phá cách’, bạn vẫn ‘tuân thủ’ những nền tảng cơ bản, và ngay cả khi ‘rời đi’, bạn vẫn không ngừng ‘tuân thủ’ và ‘phá cách’.

Chú thích:

⁽¹⁾ McCarthy, P. (1994). The world within karate & Kinjo Hiroshi. *The Journal of Asian Martial Arts*, 3(2), 90-99.

Vậy là bạn đã hoàn tất chương 1! Những tư tưởng trong chương này sẽ giúp bạn có được một cái nhìn khái quát hơn đối với các tiến trình học tập. Nếu bạn thấy mình vẫn chưa hiểu rõ, bạn hoàn toàn có thể quay lại và đọc một chút một sau một tuần, một tháng, hoặc thậm chí là một năm. Đừng vội nhé, vì hành trình của chúng ta còn rất rất dài và bạn cần những bước đi thật vững chắc. Trong chương 2, chúng ta sẽ đến với một số công cụ thực hành để khám phá những mục tiêu, kì vọng, và giá trị cốt lõi của chính bản thân mình. Các thảo luận trong chương 3 sẽ giúp các bạn chuẩn bị một tâm thế sẵn sàng cho việc học. Các chương còn lại của cuốn sách này (chương 4 đến 8) là một loạt các công cụ để giúp bạn quản lý hoạt động học tập, quản trị các tài nguyên tri thức, nâng cấp hiệu quả hoạt động học tập, học tập qua việc cộng tác với người khác, và chiêm nghiệm về sự thay đổi của bản thân mình.

Ở cuối cuốn sách, bên cạnh bảng chỉ mục để bạn có thể tra cứu theo từ khóa, chúng tôi cũng phân nhóm các công cụ được giới thiệu trong cuốn sách này theo một ma trận 4 ô với hai đặc điểm: Công cụ đó hướng vào bản thân bạn hay hướng vào sự cộng tác? Công cụ đó thiên về hành động hay thiên về tư duy? Bạn có thể đọc cuốn sách này từ đầu tới cuối, hoặc có thể sử dụng hai hệ thống phân loại, tìm kiếm để đọc nó một cách tự do nhất, bất kể lúc nào bạn cảm thấy cần có một người đồng hành với mình.

Chương 2

BIẾT MÌNH VÀ HIỂU MÌNH

“Hiểu mình là điểm khởi đầu của sự thông thái.”

- Aristotle

“Sau khi đã thoát ra khỏi sự trói buộc của tấm bản đồ quá hoàn hảo, nhà thám hiểm của chúng ta lại tiếp tục cuộc hành trình khám phá những vùng đất mới. Mỗi khi nhìn thấy một ngọn núi cao, ông rất hào hứng leo lên đến đỉnh núi. Khi lên tới đỉnh, ông lại nhìn thấy một ngọn núi cao hơn và rất hăm hở chinh phục đỉnh cao mới mà không mấy bận tâm tới sự mệt mỏi. Nhưng khi trước mắt mình không có ngọn núi nào mà chỉ có đồng bằng hay đại dương rộng lớn, ông lại không biết nên đi về đâu.”



Trong chương 1, chúng ta đã nhắc tới hình ảnh của những vận động viên chạy bộ để minh họa cho sự khác biệt giữa việc học để phục vụ một mục tiêu thi cử ngắn hạn và học tập suốt đời. Trong cuộc sống hàng ngày, có khá nhiều khía cạnh có vẻ giống như những cuộc chạy đua. Trong đó, có

những cuộc chạy đua nước rút đòi hỏi sự bứt phá, và cả những cuộc chạy đua đường dài đòi hỏi sự bền bỉ.

Thế nhưng, xin hãy cẩn thận với mọi cuộc đua có thể xảy ra trong suốt cuộc đời của bạn. Bạn sẽ ra sao nếu dùng thước đo của người khác để định nghĩa cuộc đời mình và trói buộc bản thân vào các quan điểm của người khác?⁽¹⁾ Bạn có muốn bước vào một đường đua mà không biết rằng nó sẽ dẫn về đâu? Nếu tham gia một cuộc đua như vậy, tới một lúc nào đó, bạn sẽ đơn độc gục ngã giữa đường. Bạn chẳng có cách nào biết được vào lúc nào, ở đâu đó, mới có một người cán đích, và bạn cũng chẳng thể biết được vạch đích ấy trông như thế nào.

Chú thích:

(1) Về ‘thước đo cuộc đời’, tham khảo thêm Christensen, C. M. (2017). *How will you measure your life? (Harvard business review classics)*. Harvard Business Review Press.

Chúng ta chẳng lạ lẫm gì truyện ngụ ngôn Thỏ và Rùa. Thế nhưng đôi lúc chúng ta lại quên rằng, đôi khi ta có thể là rùa và đôi khi lại chính là thỏ. Quan trọng hơn nữa, ta quên mất rằng ta không cần phải chạy đua với bất kì ai ngoài kia. Trong chính bản thân chúng ta luôn tồn tại một vài chú thỏ và một vài chú rùa với những điểm mạnh và điểm yếu của riêng mình. Trong những chú thỏ nhanh nhẹn ấy, có những chú ham chơi và có những chú chăm chỉ. Trong những chú rùa bền bỉ ấy, có những chú bền bỉ tiến lên, và có cả những chú bền bỉ đi lùi lại. Sẽ thật thú vị nếu bạn có thể hiểu những chú rùa và chú thỏ trong chính bản thân mình. Và, nếu bạn có thể trò chuyện để những chú thỏ và rùa này hợp tác với nhau, đó thực sự là một điều tuyệt vời.

Trong chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu một số quan điểm và công cụ để giúp bạn xác định được những đoạn đường khác nhau mà những chú thỏ và rùa bên trong mình cần đồng hành. Qua đó, chúng tôi hy vọng bạn sẽ khám phá ra những con đường của riêng mình và cất bước trên hành trình

đó, thay vì quan tâm đến việc chạy đua với những người khác trên những con đường xa lạ.

2.1 IKIGAI

Ikigai (生き甲斐 – ‘một lý do để tồn tại’) là một khái niệm đã hiện hữu lâu đời trong nền văn hóa Nhật Bản, để chỉ một thứ gì đó đem lại cho một người ý niệm về mục đích, lý do để sống. Trong đó, ‘Iki’ (生き) nghĩa là ‘sống’, và ‘gai’ (甲斐) nghĩa là ‘lý do’. Trong khuôn khổ cuốn sách này, chúng tôi tạm dịch Ikigai là ‘lẽ sống’.

Ikigai được cho là xuất phát từ đảo Okinawa – nơi được mệnh danh là ‘vùng đất của những người bất tử’ từ thời Heian (794-1185). Ở góc độ học thuật, Mieko Kamiya – một Bác sĩ Tâm thần, học giả – là người phổ biến thuật ngữ này vào năm 1966 qua cuốn sách ‘Về Ý nghĩa cuộc sống’ (生きがいについて)⁽¹⁾.

Marc Winn là một doanh nhân, chuyên gia huấn luyện người Anh đã dành nhiều năm trời vận dụng Ikigai để giúp các chủ doanh nghiệp tìm ra ‘lý do để thức dậy vào mỗi sáng’. Năm 2014, Marc Winn đã giới thiệu một sơ đồ để minh họa trực quan khái niệm Ikigai⁽²⁾. Từ đó tới nay, sơ đồ này đã đóng góp vai trò không thể thay thế được trong việc quảng bá khái niệm Ikigai trên toàn thế giới. Tuy nhiên, mặc cho sự phổ biến đó, những người Nhật Bản đã quen thuộc với Ikigai lại không mấy thân thuộc với sơ đồ này. Thông thường, Ikigai không gắn với các mục tiêu về tài chính. Trong cuốn *Giving every day meaning and joy* (tạm dịch: *Mang lại ý nghĩa và niềm vui mỗi ngày*), tác giả Mitsuhashi còn cho rằng: “Đặt sự nghiệp và vị thế xã hội làm trọng tâm sẽ làm giảm ý nghĩa và giá trị thực sự của Ikigai.”⁽³⁾

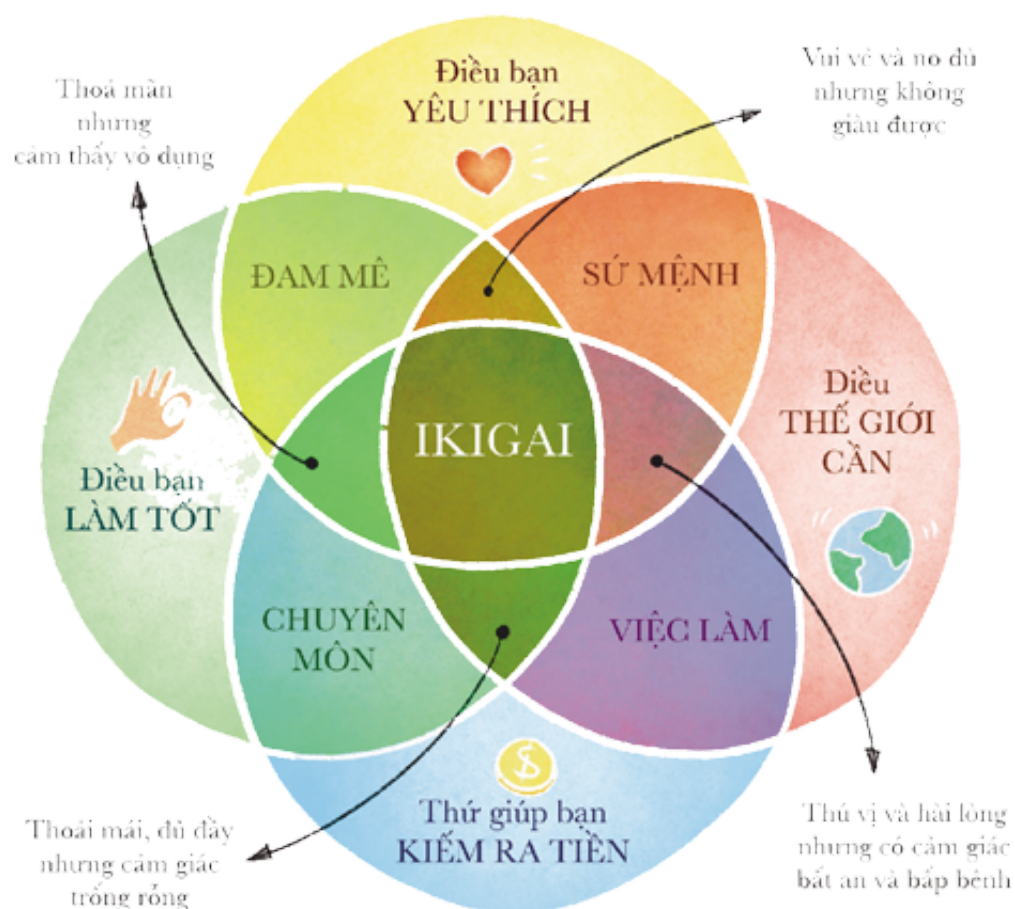
Chú thích:

⁽¹⁾ Ota, Y. (2006). *A Woman with Demons: The Life of Kamiya Mieko*. McGill-Queen’s Press- MQUP.

(2) Winn, M. (2014). What is your Ikigai. *The View Inside Me*. <https://theviewinside.me/what-is-your-ikigai/>

(3) Mitsuhashi, Y. (2018). *Ikigai: Giving every day meaning and joy*. Hachette UK.

Sơ đồ minh họa khái niệm Ikigai của Marc Winn.



Trong cuốn sách *Awakening Your Ikigai* (tạm dịch: *Thức tỉnh lẽ sống của bạn*), nhà thần kinh học Ken Mogi cho rằng Ikigai có thể là những điều mà ta mong muốn đạt được trong cuộc sống và sự nghiệp, hoặc cũng có thể chỉ đơn thuần là lý do khiến chúng ta thức dậy vào mỗi sáng⁽¹⁾.

Chú thích:

(1) Mogi, K. (2018). *Awakening Your Ikigai: How the Japanese wake up to joy and purpose every day*. The Experiment.

Ken Mogi cũng đưa ra năm gợi ý để giúp chúng ta có thể tìm ra Ikigai cho bản thân mình:

- Hãy bắt đầu từ những công việc nhỏ. Khi hoàn thành từng việc, bạn sẽ dần nhận ra được sự đóng góp của mình cho thế giới xung quanh.
- Hãy nhìn nhận thẳng thắn những điểm mạnh, điểm yếu của bản thân và chấp nhận chúng.
- Sống hài hòa, bền vững với môi trường, với cộng đồng xung quanh.
- Tận hưởng những niềm vui nhỏ nhất, thay vì luôn chờ đợi những điều to tát, lớn lao.
- Tận hưởng hiện tại, ở đây và bây giờ, thay vì những mơ mộng xa xôi.

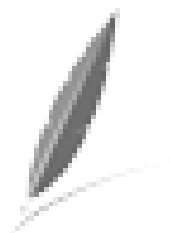
Năm gợi ý của Ken Mogi nghe có vẻ đơn giản nhưng việc thực hành được chúng một cách thực sự và đều đặn lại không hề đơn giản chút nào. Những gợi ý này cũng khá giống với tư tưởng của Thiền sư Thích Nhất Hạnh: *“Sống trong giây phút hiện tại là một phép lạ. Phép lạ không phải là đi trên mặt nước. Phép lạ là đi trên hành tinh xanh xinh đẹp này trong giây phút hiện tại, biết trân quý sự bình an và vẻ đẹp có sẵn ngay bây giờ.”* (1)

Ikigai không phải là một thứ gì đó cố định, bất biến và bạn cũng không thể cứ thế ngồi một chỗ suy nghĩ rồi tìm ra được Ikigai của mình. Với mục đích hướng tới một hành trình học tập suốt đời, chúng tôi xin giới thiệu cho bạn một bài tập nhỏ mà có lẽ thì thoảng bạn sẽ làm đi làm lại. Bằng việc thực hiện bài tập này, có thể bạn sẽ hiểu hơn về những chú thỏ và chú rùa đang ẩn náu trong bạn cũng như tìm cách giao tiếp với chúng hiệu quả hơn. Bên cạnh việc thực hiện bài tập này, việc bạn thực sự sống với những câu trả lời mà mình viết ra sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn giá trị của bản thân mình trong từng giây phút hiện tại. Có thể một ngày nào đó, khi bạn đã Shuhari

đủ nhiều với bài tập này, bạn sẽ thực sự tìm ra được Ikigai – lẽ sống của riêng mình.

Chú thích:

(¹) Hanh, T. N. (2005). *Touching peace: Practicing the art of mindful living*. Parallax Press.



“Ikigai có thể là bất kì điều gì, từ việc ngắm mặt trời mọc, thử một công thức nấu ăn mới, tham gia tình nguyện hay dành thời gian bên gia đình... miễn là nó đem lại niềm vui, hạnh phúc và cảm giác có động lực”

- Ken Mogi

Bài tập khám phá Ikigai

Bước 1. Xây dựng bốn danh sách

Viết ra nhiều nhất có thể các từ khóa hiện lên trong đầu bạn

Điều tôi YÊU THÍCH	Điều tôi LÀM TỐT	Điều mà THẾ GIỚI CẦN	Thứ giúp tôi KIỂM RA TIỀN

Hãy đánh dấu những ý tưởng đã gắn bó với bạn suốt một khoảng thời gian dài.

Hãy thử nghĩ xem: Điều gì là quan trọng nhất với bạn? Điều gì đem lại ý nghĩa cho cuộc sống của bạn? Bạn sẽ làm gì nếu như không phải lo lắng tới các vấn đề tài chính?

Bước 2: Tìm những điểm tương đồng

Hãy tìm điểm tương đồng giữa cột 1 và 2, cột 2 và 3, cột 3 và 4, cột 4 và 1 ở bước 1, sau đó điền vào bảng dưới đây.

ĐAM MÊ	CHUYÊN MÔN	VIỆC LÀM	SỨ MỆNH

Bước 3: Xác định IKIGAI của bạn

Nhìn nhận lại các từ khóa ở bước 2, tìm ra điểm tương đồng giữa chúng và thử gọi nó bằng một ĐỘNG TỪ. Ví dụ, với Tim Tamashiro – tác giả của cuốn *How to Ikigai*, Ikigai của ông là động từ “Thấp sáng” (delight) (1).

Một số ví dụ khác: Kết nối; Phục vụ; Truyền cảm hứng; Kiến tạo; Khám phá; Thiết kế; Tinh chỉnh; Hàn gắn...



IKIGAI của tôi là:

Chú thích:

⁽¹⁾ Tamashiro, T. (2019). *How to Ikigai: Lessons for Finding Happiness and Living Your Life's Purpose*. Tantor Media.

Nên

- Hãy nhớ rằng, Ikigai không thể đạt được trong một sớm một chiều, nên điều bạn cần làm là hãy kiên nhẫn thực hiện;

- Với mỗi quyết định về tài chính, sự nghiệp hay bất cứ thứ gì, bạn nên cân nhắc các lĩnh vực khác trong biểu đồ Ikigai. Không phải đam mê nào cũng tốt, nếu nó không giúp bạn chu cấp được cho những nhu cầu cơ bản, hoặc không nằm trong những kỹ năng mà bạn có;

- Để có thể dễ dàng tìm ra Ikigai của bản thân, bạn hãy tạo thói quen lắng nghe cơ thể của mình mỗi sáng sớm. Thay vì lướt facebook hay nằm ngủ cố thêm 10-15 phút mỗi sáng, bạn hãy thực hiện vài động tác để thả lỏng cơ thể, điều này sẽ giúp bạn thư giãn và tràn đầy năng lượng để bắt đầu một ngày mới;

- Gặp gỡ và trò chuyện cùng bạn bè. Thay vì ở trong vòng luẩn quẩn của mình là đi làm rồi về nhà, bạn hãy dành thời gian cuối tuần gặp gỡ bạn bè. Điều này không chỉ giúp bạn giải tỏa được căng thẳng trong công việc, mà đôi khi còn đem lại nguồn cảm hứng hay mở ra nhiều cơ hội khác;

- Bản đồ Ikigai sẽ giúp bạn xác định mình đang ở đâu. Từ đó, nếu bạn có nhu cầu đi tìm Ikigai thì hãy phát huy những điểm mạnh, những gì mình đang làm tốt là lấp đầy những kỹ năng đang còn thiếu để đạt đủ bốn mảnh ghép cấu thành nên Ikigai;

- Định kỳ rà soát lại Ikigai của mình, bởi Ikigai là sự giao thoa giữa các yếu tố và những yếu tố này có thể thay đổi tùy vào thời gian, không gian, nên Ikigai cũng sẽ không “nằm yên” mà liên tục thay đổi, biến hóa.

Không nên

- Không nên ngại thử những điều mới, bởi biết đâu đó sẽ là điều phù hợp với bạn;

- Không nên thất vọng nếu bạn cảm thấy mình chưa tìm được Ikigai. Không phải ai cũng nhất thiết phải đạt đến Ikigai. Để có thể đạt được Ikigai, chúng ta không chỉ phải thực sự hiểu được bản thân, mà còn cần những nỗ lực không ngừng nghỉ. Hãy nhớ rằng bạn có cả cuộc đời mình cho hành trình này, đáp án có thể nằm trên con đường chứ không hề có một vạch đích nào cả.

2.2 Mô hình hoạt động cá nhân – Personal Business Model Canvas (PBMC)

Canvas là tên của một loại vải bạt được các họa sĩ dùng để vẽ tranh. Thuật ngữ này được sử dụng để mô tả việc cô đọng lại toàn bộ thông tin vào trong một trang giấy duy nhất để có cái nhìn tổng quát. Trong quá trình sắp xếp các mớ thông tin lộn xộn vào từng khu vực trên trang giấy, bạn sẽ bắt đầu nhận ra mối liên hệ giữa những thông tin này, từ đó dần xác định được các điểm mù (blind spots) mà bạn chưa nhìn thấy, cũng như các khoảng trống (blank spots) mà bạn cần phải lấp đầy.

Mô hình Canvas nổi tiếng nhất là ***Business Model Canvas (BMC)***, được Alex Osterwalder và Yves Pigneur giới thiệu vào năm 2010, trong cuốn *Business Model Generation* (tạm dịch: *Tạo lập Mô hình Kinh doanh*)⁽¹⁾. Hai năm sau đó, cùng với Timothy Clark, hai ông cho ra đời phiên bản BMC dành cho cá nhân, để mỗi người có thể suy nghĩ và đưa ra những cải tiến về các công việc của mình, chứ không chỉ gói gọn trong các hoạt động kinh doanh⁽²⁾. Mô hình này được gọi là ***Mô hình hoạt động cá nhân – Personal Business Model Canvas (PBMC)***.

Chú thích:

⁽¹⁾ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

(2) Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business model you: A one-page method for reinventing your career*. John Wiley & Sons.

MÔ HÌNH HOẠT ĐỘNG CÁ NHÂN PBMC				
Ai giúp bạn? (Đối tác chính) 	Bạn làm gì? (Hoạt động chính) 	Bạn giúp thế nào? (Giá trị bạn cung cấp) 	Bạn tương tác thế nào? (Mối quan hệ) 	Bạn giúp ai? (Khách hàng) 
	Bạn là ai & bạn có gì? (Nguồn lực chính) 		Làm thế nào để họ biết bạn? Cách bạn chuyển giao? (Các kênh) 	
Bạn cho đi những gì? (Chi phí) 		Bạn nhận lại những gì? (Lợi ích) 		

 The Personal Business Model Canvas is licensed under a Creative CC BY-SA 3.0. To view the original version of this model, visit BusinessModelYou.com

Bản tiếng Việt

PERSONAL BUSINESS MODEL CANVAS

Who helps you <i>(Key Partners)</i> 	What you do <i>(Key Activities)</i> 	How you help <i>(Value Provided)</i> 	How you interact <i>(Customer Relationships)</i> 	Who you help <i>(Customers)</i> 
Who you are & what you have <i>(Key Resources)</i> 		How they know you & how you deliver <i>(Channels)</i> 		
What you give <i>(Key Partners => Cost)</i> 			What you get <i>(Revenue and Benefits)</i> 	

© © © © © The Personal Business Model Canvas is licensed under a Creative CC BY-SA 3.0. To view the original version of this model, visit BusinessModelYou.com

Bản tiếng Anh

Cách sử dụng PBMC:

1. Tạo bản nháp PBMC đầu tiên.
2. Suy ngẫm và xác định các vấn đề, khó khăn.
3. Tái tạo một bản PBMC mới.
4. Hành động.

Hãy lần lượt điền vào từng ô trong biểu mẫu PBMC bằng việc trả lời các câu hỏi gợi ý dưới đây. Xin lưu ý rằng, các thuật ngữ ‘khách hàng’ hay ‘đối tác’ không có ý chỉ các mối quan hệ trong kinh doanh. ‘Khách hàng’ là bất cứ ai mà bạn giúp, và ‘đối tác’ là bất cứ ai tương trợ, hợp tác với bạn.

(1) Bạn giúp ai?

- Bạn đem lại *Giá trị* cho ai?

- Ai là khách hàng quan trọng nhất của bạn?
- Ai là người phụ thuộc vào bạn để hoàn tất công việc của họ?
- Ai là khách hàng của bạn?

(2) Bạn giúp họ thế nào?

- Bạn đem lại *Giá trị* gì cho khách hàng?
- Bạn giúp giải quyết vấn đề hay đáp ứng nhu cầu gì của họ?
- Hãy mô tả những lợi ích cụ thể khiến khách hàng hài lòng khi đón nhận kết quả công việc của bạn.

(3) Họ biết tới bạn bằng cách nào? Bạn chuyển giao các giá trị thế nào?

- Khách hàng của bạn sẽ muốn được tiếp cận qua những kênh nào?
- Bạn đang tiếp cận họ thế nào?
- Đây là những kênh hiệu quả nhất?
- Bạn tương tác với họ thế nào?
- Mối quan hệ với khách hàng mà bạn đã thiết lập và duy trì là gì?
- Hãy mô tả những loại mối quan hệ mà bạn đang có.

(4) Bạn là ai? Bạn có gì?

- Điều gì khiến bạn cảm thấy thú vị nhất về công việc của mình? Hãy thử sắp xếp theo thứ tự ưu tiên, đó là:
 - Những người bạn cộng tác?
 - Những thông tin, ý tưởng?
 - Cơ sở vật chất, không gian làm việc?

- Hãy mô tả một vài năng lực của bạn (những gì mà bạn có thể làm một cách tự nhiên mà không cần phải gắng sức chút nào) và một vài kỹ năng (những gì bạn được huấn luyện).

- Một số *Tài nguyên chính* mà bạn có là gì?

- Các quan hệ cá nhân?

- Sự tín nhiệm?

- Kinh nghiệm?

- Các nguồn lực vật lý?

- ...

(5) Bạn làm gì?

- Hãy liệt kê một vài hoạt động cốt yếu mà bạn thực hiện mỗi ngày, khiến cho bạn trở nên khác biệt so với những người khác.

- Đây là hoạt động thực sự cần thiết để định vị *Giá trị* của bạn?

- Đây là hoạt động mà bạn cần làm để có được những kênh tiếp cận khách hàng và những mối quan hệ hiệu quả?

(6) Ai giúp bạn?

- Ai giúp bạn trong quá trình tạo ra *Giá trị* mới?

- Ai giúp bạn theo một cách nào đó khác? Và họ giúp bạn thế nào?

- Có ai có thể cung cấp cho bạn những *Nguồn lực chính*, hoặc giúp bạn thực hiện những *Hoạt động chính* không? Và liệu họ có giúp bạn không?

(7) Bạn cho đi những gì?

- Bạn cần phải tiêu tốn những gì cho công việc (thời gian, năng lượng...)?

- Bạn cần phải từ bỏ những gì để có thể làm được những việc này (thời gian cho gia đình, cá nhân...)?

- Đây là những *Hoạt động chính* ‘đắt đỏ’ nhất (gây kiệt sức, căng thẳng)?

- Hãy liệt kê những chi phí ‘mềm’ và ‘cứng’ liên quan tới công việc của bạn.

‘Chi phí mềm’:

- Sự căng thẳng, không hài lòng, thiếu linh hoạt
- Thiếu các cơ hội phát triển cá nhân và chuyên môn
- Ít sự ghi nhận và đóng góp cho xã hội
- ...

‘Chi phí cứng’:

- Tiêu tốn nhiều thời gian
- Phải di chuyển nhiều
- Phải tự lo các chi phí liên lạc, đi lại
- Phải tự lo các chi phí huấn luyện, đào tạo, công cụ...
- ...

(8) Bạn nhận lại những gì?

- Khách hàng sẵn sàng chi trả cho *Giá trị* nào của bạn?
- Họ sẽ trả những gì ngay lúc này? Như thế nào?
- Hãy mô tả những lợi ích mà bạn nhận được.

‘Lợi ích cứng’:

- Một khoản lương cố định
- Chi phí thuê khoán chuyên môn
- Hoán đổi bằng hiện vật
- Bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm thương tật
- Trợ cấp hưu trí
- Quyền chọn cổ phiếu hoặc chia sẻ lợi nhuận
- Hỗ trợ học phí
- ...

‘Lợi ích mềm’

- Sự hài lòng, thích thú
- Phát triển chuyên môn
- Sự công nhận
- Công hiến xã hội
- Giờ giấc hoặc điều kiện linh hoạt
- ...

Từ kinh nghiệm thực hành và huấn luyện các học viên trong hơn năm năm qua, chúng tôi xin đưa ra một số gợi ý nhỏ để bạn có thể sử dụng bản PBMC của mình hiệu quả hơn.

- Nếu bạn tiến hành trên một bản PBMC khổ to, bạn có thể sử dụng giấy note nhiều màu, và tự mình quy định xem nhóm màu nào mang ý nghĩa gì.

- Bạn cũng có thể in một bản PBMC khổ A3 hoặc A2 rồi ép plastic và dùng lại nhiều lần với bút dạ.

- Khi bắt đầu xây dựng bản nháp đầu tiên, bạn có thể tuân thủ theo thứ tự các ô và các câu hỏi kể trên.

- Khi đã hoàn thành bản nháp đầu, hãy lấy ô ‘*Giá trị cốt lõi*’ làm trọng tâm. Từ ô này kéo sang bên phải, là bức tranh nhỏ thứ nhất, về mối quan hệ giữa bạn và ‘khách hàng’. Từ ô này kéo sang bên trái, là bức tranh nhỏ thứ hai, về mối quan hệ giữa bạn và các ‘đối tác’. Từ ô này kéo xuống dưới, là bức tranh nhỏ thứ ba, về mối quan hệ giữa bạn với chính bạn. Cảm thấy khó có thể đánh giá được bức tranh lớn ngay, bạn có thể phân tích từng bức tranh nhỏ này trước.

- Bạn cũng có thể vẽ các mũi tên để tạo thành đường nối những ô không nằm cạnh nhau. Giả sử, một mũi tên nối ô ‘*Giá trị cốt lõi*’ với ô ‘Khách hàng’ sẽ có thể đi vắt qua ô ‘Mối quan hệ’ hoặc ô ‘Các kênh’. Hãy vẽ cả hai mũi tên này và thử nghĩ xem, ‘Mối quan hệ’ và ‘Kênh’ nào sẽ cần được ghi chú lên mũi tên đó.

- Nếu có nhiều hơn một mũi tên nối hai ô với nhau, bạn có thể dùng nhiều màu khác nhau, với quy ước của riêng bạn về việc màu nào biểu thị cho nhóm giá trị/đối tượng/hoạt động nào.

- Trong cùng một thời điểm, bạn cũng có thể xây dựng nhiều bản PBMC cho nhiều mảng việc khác nhau. Sau khi đã hoàn tất các bản PBMC riêng biệt, hãy thử xem bạn có gộp chúng được thành một bản hay không? Nếu không thì cũng không sao cả, bạn vẫn sẽ nhận ra một số chỗ ‘ngứa ngứa’ để tiếp tục cải tiến, chỉ cần bạn thực sự chú tâm vào các bản nháp này là được.

- Bạn có thể vẽ một bản PBMC cho hiện tại, và một bản PBMC cho tương lai, dựa trên các giá trị mà bạn đã phác thảo trong hoạt động thử tìm Ikigai. Sau đó, hãy thử so sánh hai bản PBMC và xem bạn cần phải làm gì?

- Sẽ thật tuyệt vời nếu bạn có thể chia sẻ các bản PBMC của mình với một người đi trước và một người đồng hành. Việc chia sẻ này chắc chắn sẽ giúp bạn nhìn nhận ra nhiều điểm mù (blind spots) và khoảng trống (blank spots). Không những thế, quá trình thảo luận này sẽ giúp bạn ‘Hari’ tốt hơn, cũng như đem lại cho bạn kinh nghiệm để giúp đỡ một bạn nhỏ nào đó trong tương lai, với vai trò là một người đi trước.

- Cuối cùng, xin hãy nhớ rằng không bao giờ có một bản PBMC hoàn hảo cả. PBMC là công cụ giúp bạn sắp xếp dữ kiện và tư duy mạch lạc hơn chứ không phải tấm bản đồ để bạn tự giam mình. Hãy luôn nhớ rằng việc bạn cần phải làm là hành động.

Bạn có thể tải miễn phí các biểu mẫu PBMC để tự mình thực hành:



Chương 3

TÂM THỂ SẴN SÀNG CHO VIỆC HỌC

“Càng tĩnh lặng bao nhiêu, bạn càng nghe được nhiều bấy nhiêu.”

- Thích Ca Mâu Ni

“Nhà thám hiểm không còn cảm giác lạc lõng trước những không gian rộng lớn nữa, bởi ông biết mình cần đi về đâu. Không những thế, ông không chỉ cứ thế đi từ vùng đất này qua vùng đất khác, mà còn giúp đỡ rất nhiều người trong suốt hành trình của mình. Càng đi, ông càng cảm thấy yêu thích cuộc du hành của mình và càng muốn giúp nhiều người hơn. Ông gạt đầu đối với mọi lời đề nghị và luôn cố gắng hết sức mình. Thế nhưng sức người có hạn, có những lời hứa mà ông không biết cách thực hiện, có những lúc ông tưởng chừng đang giúp người khác nhưng lại khiến họ và chính bản thân ông trở nên tệ hơn. Ông bắt đầu hoài nghi về lý do khiến mình thức dậy mỗi sáng và bỗng chốc, ông không muốn tiếp tục cuộc hành trình này nữa.”



Trong chương 2, bạn đã được làm quen với Ikigai và PBMC. Việc liên tục kiểm tìm Ikigai và cập nhật PBMC cũng giống như bạn liên tục nhìn vào chiếc la bàn để xác định phương hướng trong từng khoảng thời gian cụ thể. Thế nhưng biết rằng mình đang đi đâu, làm gì mới chỉ là điều kiện cần, chưa phải là điều kiện đủ. Bạn cần trang bị cho bản thân một tinh thần sẵn sàng và một cơ thể khỏe mạnh. Bên cạnh việc biết lúc nào nên làm gì, bạn cũng cần xác định xem lúc nào nên từ chối người khác, từ chối chính bản thân mình và không làm gì cả.

3.1 Một tinh thần sẵn sàng

Nhập vào Dòng chảy Tâm lý

Ngày nay, chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy mối lo ngại của các thế hệ phụ huynh và giáo viên đối với việc học sinh sử dụng rất nhiều các thiết bị điện tử. Thế nhưng, ít ai ngờ tới rằng mối lo ngại tương tự đã tồn tại từ rất lâu. Khoảng đầu thập niên 1920, người ta lo ngại rằng sóng vô tuyến sẽ làm hỏng não bộ của chúng ta. Khoảng mười năm sau đó, khi TV dần trở nên phổ biến, nhiều người cũng đã bày tỏ mối lo tương tự với TV. Thậm chí nhiều thế kỷ trước, những cuốn sách, tờ báo được in hàng loạt nhờ vào tiến bộ của công nghệ in ấn cũng từng bị chỉ trích rằng sẽ khiến cho tư duy của con người bị thoái hóa.

Trả lời phỏng vấn tạp chí *Wall Street Journal* vào năm 2017, Giáo sư Posner (Viện Khoa học Thần kinh, Đại học Oregon, Hoa Kỳ) đã nói: “*Thực sự không tồn tại bằng chứng nào cho thấy khoảng chú ý (attention span) của con người thay đổi, kể từ khi nó lần đầu được ghi nhận vào khoảng cuối những năm 1800*” ⁽¹⁾. Quả là các tác nhân gây sao lãng xuất hiện ngày càng nhiều. Và có vẻ, đổ lỗi cho chúng thì dễ hơn nhiều so với việc tự nhìn nhận rằng chúng ta không có được sự chú tâm vào công việc mà chúng ta đang làm.

Chú thích:

(1) Xem thêm: <https://www.wsj.com/articles/is-your-attention-span-shorter-than-a-goldfishs-1487340000>

Flow, hay *Psychological flow* (Dòng chảy, hay Dòng chảy Tâm lý) là một khái niệm được giới thiệu bởi Mihaly Csikszentmihalyi để chỉ một trạng thái tinh thần mà ta tập trung hoàn toàn, tuyệt đối vào công việc đang làm, không nghĩ đến bất cứ thứ gì khác, kể cả các nhu cầu vật lý như đói, khát. Khi ấy, ta ở trong một trạng thái hứng thú cao độ, hành động và ý thức đều được hợp nhất, thậm chí không cảm nhận được thời gian đang trôi đi như bình thường. Nói cách khác, *Flow* là trạng thái mà ta vừa tập trung, vừa

hạnh phúc vì đang giải quyết một công việc thách thức cao, đòi hỏi một năng lực cao⁽¹⁾.

Chú thích:

(1) Csikszentmihalyi, M., (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.

Mihaly Csikszentmihalyi lưu ý rằng, chúng ta sẽ chỉ đạt được trạng thái Flow (vùng số 8) khi đạt được cả hai thứ cùng lúc: sự thách thức trong công việc, và năng lực đủ để kiểm soát thách thức đó. Vùng số 1 là trạng thái thờ ơ, khi năng lực thực thi của bạn thấp và công việc cũng quá dễ dàng, bạn đơn thuần chỉ hoàn thành công việc theo quán tính, làm cho xong.

Tương quan giữa Flow với năng lực và tính thách thức của công việc (Csikszentmihalyi, 1990).



Vùng 2, 3 là khi bạn gặp những công việc khó hơn nhưng năng lực của bản thân chưa đủ đáp ứng. Khi ấy, bạn cần phải trau dồi thêm kiến thức, kỹ

năng để chuyển sang vùng 4 (nhập tâm), từ đó tạo ra bước đệm để bạn thực sự nhập vào *dòng chảy* (Flow). Ở chiều ngược lại, vùng 5, 6 là khi bạn đang làm những việc quá dễ so với năng lực của mình. Bạn thấy tự tin, thoải mái, có thể hài lòng, nhưng không thực sự hạnh phúc. Thử sức với những công việc khó hơn sẽ giúp bạn dịch chuyển qua vùng 7 (kiểm soát), trước khi nhập vào dòng chảy (Flow).

Cũng theo Mihaly Csikszentmihalyi, chúng ta cần có 7 điều kiện để có thể nhập được vào dòng chảy (Flow):

- Biết rõ mình đang làm gì.
- Biết rõ cách thực hiện.
- Biết rõ năng lực bản thân có thể làm tốt tới đâu.
- Biết rõ việc đang làm sẽ đem lại mục tiêu gì.
- Biết rõ việc đang làm là một thử thách thực sự thú vị.
- Biết rõ mình có những kỹ năng gì.
- Không bị phân tâm.

Tư duy Phát triển – Growth mindset

Trong khoảng những năm 1970, nhà nghiên cứu Carol Dweck⁽¹⁾ đã bắt đầu nghiên cứu năng lực phục hồi sau thất bại của trẻ nhỏ. Bà đã rất ngạc nhiên khi nhận ra rằng một vài đứa trẻ không cần phải “phục hồi”, bởi thất bại không phải thứ khiến cho chúng phải loay hoay đối phó mà là cơ hội để học được một bài học mới.

Dựa trên các nghiên cứu của mình, Carol Dweck đã đề xuất khái niệm Growth mindset (Tư duy phát triển/Tư duy cầu tiến)⁽²⁾. Theo bà, mindset (tư duy) chính là một dạng tự nhận thức về bản thân của mỗi người. Một ví dụ đơn giản mà chúng ta thường thấy, đó là niềm tin rằng bản thân mình

‘thông minh’ hoặc ‘không thông minh’. Trong lý thuyết của mình, Carol phân định hai loại tư duy, bao gồm:

- *Tư duy cố định (Fixed mindset)*: Cho rằng trí thông minh và năng lực của bản thân là tương đối cố định và không thể phát triển được.

- *Tư duy phát triển (Growth mindset)*: Cho rằng trí thông minh và năng lực có thể phát triển. Ta có thể trở nên thông minh hơn, tài năng hơn thông qua nỗ lực, rèn luyện.

Chú thích:

(1) Nay là Giáo sư Tâm lý học tại Đại học Stanford, Hoa Kỳ.

(2) Dweck, C. S. (2008). *Mindset: The new psychology of success*. Random House Digital, Inc..

Điểm khác biệt lớn nhất giữa hai lối suy nghĩ này nằm ở niềm tin vào các giới hạn (cố định) của trí thông minh và năng lực. Sự khác biệt ở niềm tin này cũng dẫn tới sự khác biệt ở hành vi. Những người tin rằng trí thông minh và năng lực của mình là bất biến (tư duy cố định) sẽ không nỗ lực để thay đổi những gì mình vốn có. Trái lại, những người tin rằng trí thông minh và năng lực của bản thân có thể phát triển được sẽ cố gắng, nỗ lực và đạt được nhiều thành tựu hơn. Bên cạnh đó, những người mang tư duy phát triển cũng ít lo lắng về việc phải tỏ ra thông minh hoặc giỏi giang hơn người khác. Họ dành thời gian ấy cho những nỗ lực cải thiện chính mình.

Sự phân định này của Carol Dweck đã đem lại nhiều tác động sâu rộng tới các trường học. Nó tác động lên cách giáo viên và học sinh nghĩ về việc học. Một ví dụ đơn giản, thay vì đơn thuần khen ngợi rằng “*Em thật thông minh*”, giáo viên sẽ đưa ra phản hồi về quá trình: “*Em hẳn đã làm việc rất chăm chỉ!*” Carol Dweck đã nhận ra rằng, những khen ngợi về nỗ lực và sự kiên trì sẽ giúp cho học trò tin rằng các em có thể học được nhiều hơn và trở nên thông minh hơn nếu mình chăm chỉ luyện tập, học hỏi.

Cũng trong quá trình *Tư duy phát triển* lan toả khắp các nhà trường và tổ chức, Carol Dweck cũng đã chỉ ra một số quan niệm mà mọi người thường hiểu sai⁽¹⁾:

- “*Chỉ cần có tư duy phát triển, mọi thứ sẽ tốt đẹp đến với bạn*”: Tư duy phát triển là một bước khởi đầu tích cực, nhưng nó không phải là sự bảo chứng cho thành công.

- “*Tư duy phát triển chỉ là ca ngợi và khen thưởng các nỗ lực*”: Chúng ta không nên khen ngợi máy móc, nhất là đối với những nỗ lực không đem lại hiệu quả.

- “*Tôi đã có tư duy phát triển rồi, và tôi vẫn luôn giữ nó ở trong đầu*”: Tư duy phát triển không phải là một hình thái (cố định) mà bạn có thể sở hữu vĩnh viễn.

Chú thích:

(1) Dweck, C. (2015). Carol Dweck revisits the growth mindset. *Education Week*, 35(5), 20-24.

Bạn có thể kiểm tìm trên mạng và thấy một bài kiểm tra *Tư duy phát triển*. Bạn dành vài phút để thực hiện nó rồi kết luận rằng mình luôn có *Tư duy phát triển/cố định* – đó chính là một ví dụ chân thực nhất của *Tư duy cố định*. Xin lưu ý rằng, kết quả đó chỉ tương ứng với thói quen của bạn trong thời điểm tiến hành các bài kiểm tra mà thôi. Và nếu bạn có nhận được kết quả là *Tư duy cố định*, đó cũng không phải là một tin xấu. Điều thú vị là, bạn có thể có *Tư duy phát triển* trong một phạm vi này, nhưng cũng có thể có *Tư duy cố định* trong những phạm vi khác.

Xin lưu ý rằng, không bài kiểm tra nào có khả năng đánh giá xu hướng tư duy của bạn một lần và vĩnh viễn cả. Điều quan trọng là trong chính hiện tại, ta nhận thức được xu hướng *cố định/phát triển* của mình đối với tình huống mà mình đang gặp phải. Nhìn nhận thẳng vào thực tại chính là bước đầu tiên để chúng ta nuôi dưỡng *Tư duy phát triển*.

Carol Dweck đã liệt kê ra năm tình huống ***Kích hoạt tư duy cố định (Fixed mindset trigger)*** ⁽¹⁾ mà khi đó, ta có thể bị kéo lùi lại bởi *Tư duy cố định*:

- ***Thử thách (Challenge)***: Việc khó khiến bạn cảm thấy lo sợ rằng mình không có khả năng để hoàn thành nó. Nếu thất bại, bạn có xu hướng đổ lỗi cho mục tiêu quá khó.

- ***Chướng ngại (Obstacles)***: Xuất hiện những sự cố khiến công việc trở nên chậm trễ hơn (thất bại ở một công đoạn nào đó, thất bại ở một việc khác, tai nạn, ốm đau...) và bạn có xu hướng đổ lỗi cho hoàn cảnh.

- ***Nỗ lực (Effort)***: Những công việc cần phải dụng công nhiều có khả năng khiến bạn thấy chán nản, từ bỏ mà quên đi mục tiêu, ý nghĩa của công việc.

- ***Phê phán (Criticism)***: Sự phê phán từ người khác có thể khiến bạn bực mình, khó chịu, cảm thấy mình thật kém cỏi. Bạn có xu hướng đổ lỗi cho bản thân, và cho rằng mình thật tệ.

- ***Thành công của người khác (Success of Others)***: Sự so sánh bản thân với người thành công hơn một cách tiêu cực sẽ đem lại những ý nghĩ ghen tị. Bạn có thể cho rằng người khác “may mắn” hơn mình, và không học được gì từ thành công của họ.

Chú thích:

⁽¹⁾ Dweck, C. (2016). What having a “growth mindset” actually means. *Harvard Business Review*, 13, 213-226.

Việc nhận ra năm trạng thái kể trên chưa hẳn đã giúp bạn không rơi vào những hoàn cảnh ấy. Điều bạn cần là một cuộc trò chuyện thẳng thắn, cởi mở với chính bản thân mình.⁽¹⁾ Một cuộc trò chuyện như vậy, rất khó để hình dung, nhưng cũng rất dễ để thực hiện với thứ công cụ vô cùng mạnh mẽ của chúng ta: lời nói. Dưới đây là một số câu nói có thể giúp bạn vun vén *Tư duy phát triển*:

- Tôi làm chưa tốt [việc này]
- Thách thức này là cơ hội để tôi hoàn thiện bản thân
- Tôi cần phải xem mình đã bỏ sót điều gì
- Tôi có thể làm việc này theo một cách nào khác?
- Tôi cần cố gắng thêm một chút nữa
- Tôi đã làm tốt và có thể làm tốt hơn nữa
- [Những] người khác sẽ làm việc này theo cách nào?
- Tôi vẫn chưa thành thạo [việc này]
- Ai có thể cho tôi một nhận xét có giá trị?
- ...

Tất nhiên, chỉ nói những lời ‘cầu tiến’ không thôi là chưa đủ. *Tư duy phát triển* không phải là một phương thức thôi miên, hay một loại thuốc tăng lực giả khoa học như *Lập trình ngôn ngữ tư duy (Neuro-linguistic programming – NLP)* ⁽²⁾. Lý thuyết về *Tư duy phát triển* giúp bạn hiểu rằng niềm tin của bạn vừa là rào cản, vừa là bàn đạp cho sự thành công. Bạn cần hành động nhất quán, một cách có chủ đích (deliberate practice)⁽³⁾ với những điều mình nói ra. Sự khởi đầu chú tâm sẽ giúp bạn nhận ra giá trị thực sự của cả quá trình nỗ lực bền bỉ. Khi bạn đã đạt được mục tiêu, hãy dành cho chính mình một sự tưởng thưởng xứng đáng. Có thể là một lời khen, một món quà nhỏ, một cuốn sách, một tách cafe, hay đơn thuần là vài phút ngắm nhìn cuộc sống tươi đẹp.

Chú thích:

⁽¹⁾ Dweck, C. S. (2009). Mindsets: Developing talent through a growth mindset. *Olympic Coach*, 21(1), 4-7.

(2) *Lập trình ngôn ngữ tư duy (Neuro-linguistic programming – NLP)* là một phương pháp tiếp cận giả khoa học để giao tiếp, phát triển cá nhân và trị liệu tâm lý được Richard Bandler và John Grinder ở California, Hoa Kỳ tạo ra vào những năm 1970. Tới nay, không có bằng chứng khoa học nào hỗ trợ cho những tuyên bố của những người ủng hộ NLP và nó đã bị coi là giả khoa học. *Xem thêm* Thyer, B. A., & Pignotti, M. (2015). *Science and pseudoscience in social work practice*. Springer Publishing Company.

(3) Tham khảo thêm về Thực hành có chủ đích (deliberate practices) Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological review*, 100(3), 363.

3.2 Một thân thể sẵn sàng

Thể thao và việc học

Bên cạnh việc chuẩn bị một tâm trí sẵn sàng, bạn cũng cần phải có một cơ thể khỏe mạnh. Trong chương 1, chúng ta đã đề cập tới tư tưởng ShuHaRi (Thủ – Phá – Ly), một tiến trình học tập có sự ảnh hưởng lớn trong võ thuật Nhật Bản. Chúng ta cũng có thể nhận thấy một tư tưởng tương đồng trong võ thuật Trung Hoa: Thiên – Địa – Nhân. Trong đó, Địa là giai đoạn nền tảng cơ bản (giống với *Shu – Thủ*) ; *Nhân* là giai đoạn phát triển thêm những năng lực mới (giống với *Ha – Phá*); và *Thiên* là mức độ cao nhất, chỉ sự thoát thai hóaan cốt hoàn toàn, không bị ràng buộc (giống với *Ri – Ly*). Ở cả hai nền võ thuật này cũng như nhiều môn phái, hệ phái võ thuật khác trên thế giới, việc luyện tập thể chất và tinh thần luôn gắn liền, không thể tách rời. Một người tinh thông võ nghệ nhưng không có một tinh thần chính đạo thì không khác gì một thứ vũ khí di động. Ngược lại, một người có tinh thần minh mẫn nhưng thể chất không đảm bảo cũng sẽ gặp phải nhiều hạn chế để đạt tới những tầng cao hơn.

Các nghiên cứu khoa học hiện nay cũng đã làm sáng tỏ hơn mối tương quan giữa thể chất và việc học, qua việc chỉ rõ vai trò quan trọng của hoạt động thể chất đối với quá trình kích thích, sản sinh *BDNF*, các *khớp nối thần kinh*, và *Myelin*.

Năm 2007, Carl Cotman⁽¹⁾ và cộng sự đã nhận thấy việc tập thể dục giúp kích thích một loại protein vô cùng quan trọng với quá trình học tập: *BDNF* (*Brain-derived neurotrophic factor* – *Yếu tố thần kinh có nguồn gốc từ não*) ⁽²⁾. *BDNF* được tạo ra bên trong các tế bào thần kinh khi chúng hoạt động và đóng vai trò như phân bón cho các tế bào thần kinh, giúp chúng hoạt động, phát triển, cũng như thúc đẩy sự phát triển của các tế bào thần kinh mới.

Các khớp nối thần kinh (synapses) được chia thành hai loại: khớp nối điện, và khớp nối hóa học. Các cấu trúc này cho phép một tế bào thần kinh (neuron) truyền tải tín hiệu điện hoặc hóa học đến một tế bào khác, và kết nối thành một mạng lưới thần kinh phức tạp. Việc tập thể dục giúp kích thích sản sinh các khớp nối thần kinh mới, tạo nền tảng căn bản cho quá trình học hỏi các thông tin mới⁽³⁾.

Chú thích:

⁽¹⁾ Carl Cotman là Giám đốc Viện nghiên cứu Lão hóa não và Sa sút trí tuệ tại Đại học California, Irvine, Hoa Kỳ.

⁽²⁾ Cotman, C. W., Berchtold, N. C., & Christie, L. A. (2007). Exercise builds brain health: key roles of growth factor cascades and inflammation. *Trends in neurosciences*, 30(9), 464-472.

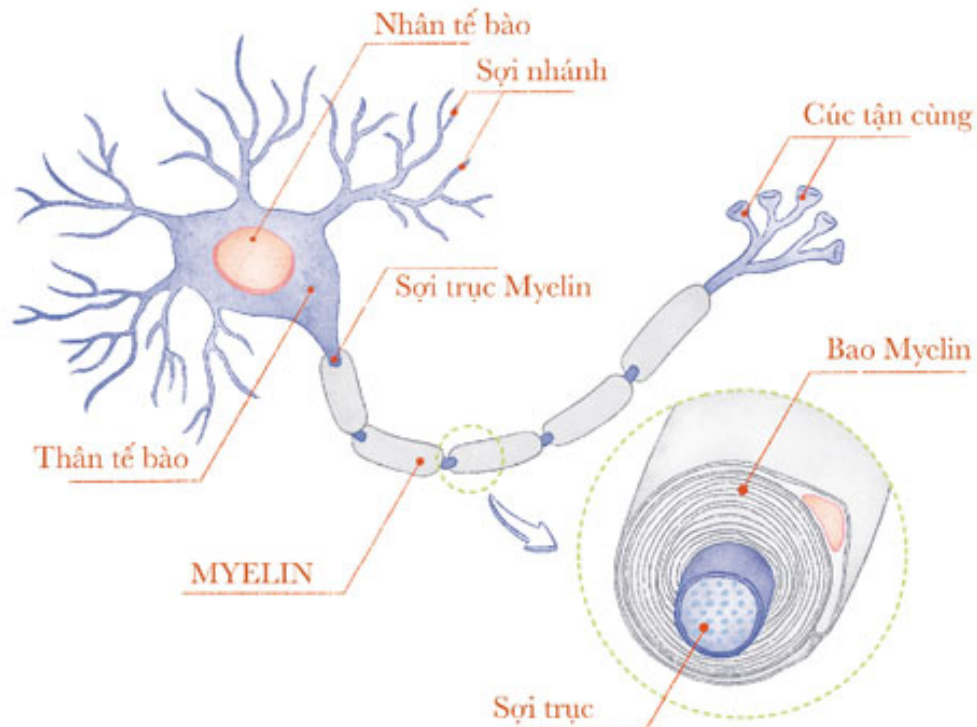
⁽³⁾ Voss, M. W., Erickson, K. I., Prakash, R. S., Chaddock, L., Malkowski, E., Alves, H., ... & Kramer, A. F. (2010). Functional connectivity: a source of variance in the association between cardiorespiratory fitness and cognition?. *Neuropsychologia*, 48(5), 1394-1406.

Myelin là một chất béo bao bọc xung quanh các sợi thần kinh, hỗ trợ việc tăng tốc độ giao tiếp điện giữa các tế bào thần kinh. Vỏ myelin quấn quanh bảo vệ các sợi trục tế bào thần kinh, rất giống như lớp cách điện xung quanh dây điện. Khi lớp vỏ myelin khỏe mạnh, tín hiệu thần kinh được gửi và nhận nhanh chóng. Ngược lại, nếu lớp vỏ myelin mỏng, diện tích bao phủ sợi trục bé sẽ khiến tốc độ truyền tín hiệu thần kinh trở nên chậm hơn. Một phân tích tổng hợp năm 2018 đã khẳng định rằng việc tập thể thao liên tục và vừa phải có thể tăng cường quá trình tái tạo lớp vỏ bọc myelin (myelin sheath regeneration – MSR), cũng như cải thiện nồng độ của các protein liên quan đến quá trình tạo myelin⁽¹⁾.

Chú thích:

⁽¹⁾ Feter, N., Freitas, M. P., Gonzales, N. G., Umpierre, D., Cardoso, R. K., & Rombaldi, A. J. (2018). Effects of physical exercise on myelin sheath regeneration: A systematic review and meta-analysis. *Science & Sports*, 33(1), 8-21.

Vỏ bọc Myelin



Nếu muốn tìm hiểu sâu hơn những kiến thức khoa học về lợi ích của thể thao tới sự phát triển của não bộ và việc học, bạn có thể tìm đọc thêm cuốn *Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain* (tạm dịch: *Spark: Cuộc cách mạng khoa học mới về tập thể dục và trí não*) ⁽¹⁾.

Dù thế nào đi nữa, xin hãy nhớ rằng mọi hoạt động vận động đều tốt cho việc học. Tập thể dục đều đặn là điều tốt nhất và dễ dàng nhất bạn có thể làm để giúp cho bộ não và việc học của mình.

Chú thích:

⁽¹⁾ Ratey, J. J. (2008). *Spark: The revolutionary new science of exercise and the brain*. Hachette UK.

Giấc ngủ và trí nhớ

Thiếu ngủ là một điều hết sức tai hại cho trí nhớ và việc học tập của bạn. Trí nhớ của chúng ta được hình thành và củng cố trong khi ngủ. Khi

ấy, não bộ sẽ lược bỏ những thông tin không quan trọng ở vùng hải mã để có thể sẵn sàng học những thông tin mới vào ngày hôm sau.

Mỗi người đều có ngủ theo một cách khác nhau: thức khuya hoặc dậy sớm. Dù theo phong cách nào đi nữa, bạn cũng nên xác định rõ thói quen ngủ của mình và cần đảm bảo ngủ từ bảy đến chín tiếng mỗi ngày để có được những giấc ngủ sâu thực sự. Vào khoảng giữa buổi chiều, hầu hết chúng ta đều có những cơn buồn ngủ thoáng qua. Thay vì một giấc ngủ buổi đêm thật dài, ta nên kết hợp thêm một giấc ngủ ngắn vào buổi chiều, sau khoảng tám tiếng kể từ lúc bạn chào bình minh. Giấc ngủ ngắn đó thực sự sẽ hữu ích hơn nhiều so với việc bạn đi ngủ sớm hơn, hoặc thức dậy muộn hơn 20~30 phút⁽¹⁾.

Một điều hết sức thú vị là não bộ chúng ta có xu hướng ghi nhớ tốt nhất những gì mà ta xem là quan trọng. Trước khi đi ngủ, bạn có thể đọc lướt hoặc tự nhẩm lại trong đầu những gì cần ghi nhớ. Hành động nhỏ này sẽ thực sự hữu ích để giúp bạn hình thành trí nhớ dài hạn với chủ đề ấy trong não bộ, mặc dù bạn không nhận ra vì đang mãi... ngủ⁽²⁾.

Chú thích:

⁽¹⁾ Dement, W. C., & Vaughan, C. (1999). *The promise of sleep: A pioneer in sleep medicine explores the vital connection between health, happiness, and a good night's sleep*. Dell Publishing Co.

⁽²⁾ Xem thêm Oakley, B., & Sejnowski, T. J. (2021). *Uncommon sense teaching: Practical insights in brain science to help students learn*. Penguin.

Để có những giấc ngủ tốt hơn, bạn có thể tham khảo một số gợi ý sau:

- Mỗi tối, hãy đi ngủ vào cùng một khoảng thời gian, tốt nhất là trước nửa đêm.

- Trước khi ngủ, nên hạn chế nhìn vào màn hình điện tử trong khoảng 1 tiếng. Bạn có thể đọc sách, nghe nhạc hoặc ngồi thư giãn.
- Tắt mọi thiết bị điện tử và không để chúng ở gần đầu.
- Đảm bảo phòng ngủ của bạn yên tĩnh và tối. Ánh sáng, kể cả ánh sáng đèn ngủ cũng có thể làm giảm chất lượng giấc ngủ của bạn⁽¹⁾.
- Đừng dành buổi đêm để cày cuốc hay nhồi nhét các kiến thức. Bạn hãy học những gì khó nhất, căng thẳng nhất vào buổi sáng, khi não bộ đang tươi mới, tỉnh táo. Buổi tối là thời gian phù hợp để ôn lại một lượt trước khi ngủ.
- Hạn chế các đồ uống có chất kích thích, hoạt động mạnh và đồ ăn vặt trước khi ngủ.
- Việc nghe nhạc, xem phim hay lướt Internet liên tục hàng giờ liền cũng sẽ khiến não bộ của bạn kiệt sức, làm ảnh hưởng tới trí nhớ và việc học.
- Khi thức dậy, hãy cố thức dậy cùng khoảng thời gian.
- Khi tỉnh ngủ, bạn không nên ngồi dậy ngay mà nên nằm hít thở một chút. Sau đó, hãy đón chút nắng mặt trời vì ánh nắng mặt trời giúp bạn thiết lập lại nhịp sinh học⁽²⁾.

Chú thích:

⁽¹⁾ Cho, J. R., Joo, E. Y., Koo, D. L., & Hong, S. B. (2013). "Let there be no light: the effect of bedside light on sleep quality and background electroencephalographic rhythms". *Sleep medicine*, 14(12), 1422-1425.

⁽²⁾ “Burrell, J. (2013). College kids, sleep and the GPA connection. *About.com Young Adults*. Retrieved from <http://youngadults.about.com/od/healthandsafety/a/Sleep.htm>”

Hãy học bằng tất cả các giác quan

Lần đầu tiên học thuộc lời một bài hát mà bạn chưa từng nghe qua, bạn sẽ thấy rất khó khăn nếu như chỉ nhìn vào nó như một đoạn văn xuôi. Trái lại, nếu bạn học nó kèm theo một giai điệu, bạn sẽ dễ nhớ hơn. Thậm chí nếu như không có giai điệu cụ thể, bạn có thể nghĩ tới một tiết tấu, vừa ngân nga lời và vừa đập tay, điều đó cũng giúp việc học trở nên dễ dàng hơn nhiều. Tại sao lại như vậy?

Xét trên góc độ thần kinh học, quá trình học tập của chúng ta chính là quá trình tạo ra các khớp nối thần kinh, củng cố và mở rộng các nhóm liên kết tế bào thần kinh tại neocortex (vùng tân sinh ở vỏ não). Đây là một màng mỏng các mô thần kinh chạy trên các gờ và rãnh sâu của bề mặt não, là phần được tiến hóa gần đây nhất của vỏ não con người, giúp chúng ta tiến hành những tư duy quan trọng của mình⁽¹⁾. Đôi khi, thông tin sẽ được lưu trữ rộng hơn một chút, trong cả những phần khác của *vỏ não (cortex)*, bao gồm *vỏ não nguyên thủy (allocortex)*, *vỏ não đảo (insular cortex)*, *vỏ não chẩm (occipitotemporal cortex)* và *vỏ não nội mạc ở hai bên (bilateral intraparietal cortex)*. Điều này có nghĩa là quá trình học của chúng ta không chỉ đơn thuần liên quan đến việc mã hóa và giải mã các thông tin, mà còn có sự gắn kết với mọi giác quan khác của cơ thể.

Năm 2003, ba nhà khoa học nhận thức tại Viện Điều khiển Sinh học Max Planck (Đức) đã tiến hành một chuỗi các thí nghiệm để so sánh hiệu suất nhận dạng những vật thể lạ bằng mắt hoặc bằng cảm nhận⁽²⁾. Trong thí nghiệm thứ nhất, mỗi người tham gia có 30 giây để tìm hiểu các vật thể lạ bằng mắt, hoặc cầm nắm. Thử nghiệm này cho thấy việc nhận diện bằng xúc giác chỉ đạt mức độ chính xác 65%, khá kém so với thị giác (đạt 72%). Trong thí nghiệm thứ hai, họ đã tăng thời gian lên 60 giây và thấy rằng hiệu quả của việc nhận biết qua xúc giác và hình ảnh là tương đương nhau (khoảng 79% chính xác). Trong thí nghiệm thứ ba, những người tham gia được kiểm tra vật thể bằng cả hai phương thức thị giác và xúc giác, và tỉ lệ nhận diện chính xác lên tới 85%.

Chú thích:

(1) Lui, J. H., Hansen, D. V., & Kriegstein, A. R. (2011). Development and evolution of the human neocortex. *Cell*, 146(1), 18-36.

(2) Newell, F. N., Bühlhoff, H. H., & Ernst, M. (2003). Multisensory perception of actively explored objects.

Ở bậc tiểu học, học sinh thường học thuộc lòng bằng cách đọc to – đó chính là một sự liên kết giữa não bộ với cả thị giác và thính giác. Trong một số hoạt động học vắn, các em có thể kết hợp thêm động tác vỗ tay thành tiếng để đánh dấu cho mỗi vắn/nhịp. Đó là một sự liên kết bổ sung giữa não bộ và xúc giác. Những mối liên kết này khiến cho sự truyền dẫn các tín hiệu thần kinh trở nên hiệu quả hơn, thông tin được ghi lại, cũng như được truy xuất nhanh hơn, bởi trong bộ não của bạn đã ghi lại nhiều hơn một ‘*con đường cảm giác*’ để dẫn tới thông tin đó. Thế nhưng khi lớn dần lên, chúng ta lại sa đà vào một lối học duy nhất nào đó mà quên đi các giác quan khác của cơ thể.

Một điều khá thú vị, là bên cạnh thị giác và xúc giác, thì khứu giác cũng là một trợ thủ đắc lực cho việc củng cố trí nhớ. Phần não bộ xử lý mùi – vỏ não piriform (piriform cortex) nằm ngay cạnh khu vực phụ trách trí nhớ và cảm xúc⁽¹⁾. Vậy nên, mỗi mùi hương như mùi cỏ mới cắt, mùi đất sau mưa, mùi chất tẩy trùng trong phòng thí nghiệm, hay bất cứ mùi nào, cũng đều có thể thúc đẩy và gọi lại những cảm xúc, ký ức mà chúng ta từng trải qua.

Chú thích:

(1) Herz, R. S., & Engen, T. (1996). Odor memory: Review and analysis. *Psychonomic Bulletin & Review*, 3(3), 300-313.

3.3 Đúng người, đúng việc, đúng chỗ, đúng lúc

Kiểm tìm các khoảng trống để phát triển

Trong lĩnh vực nghiên cứu giáo dục, có hai thuật ngữ thường được dùng khi nói về các khoảng cách phát triển năng lực người học: Achievement gap (cách biệt về thành tích) và Opportunity gap (cách biệt về cơ hội)⁽¹⁾. Trang Glossary of Education (Từ điển thuật ngữ giáo dục) mô tả Achievement gap là “*Bất kì sự chênh lệch đáng kể và dai dẳng nào về kết quả học tập hoặc trình độ học vấn giữa các nhóm học sinh khác nhau*”, “*Sự phân bổ không đồng đều hoặc không công bằng giữa các nguồn lực và cơ hội*”. Cặp khái niệm này là chủ thể nghiên cứu, luận bàn trong hầu hết các cuộc cải tổ chính sách giáo dục ở góc độ vĩ mô.

Chương trình đào tạo về Quản lý và Lãnh đạo trường học của Đại học Harvard⁽²⁾ sử dụng một cặp khái niệm gần giống như trên, nhưng dành cho góc độ vi mô, với một cơ sở trường hoặc một cá nhân người học: Performance gap và Opportunity gap. Từ ‘gap’ trong cặp khái niệm này gần với nghĩa một ‘khoảng trống’ mà ta có thể lấp đầy hơn, thay vì nghĩa những ‘cách biệt’ do sự bất bình đẳng như trong thuật ngữ của Glossary Education.

Chú thích:

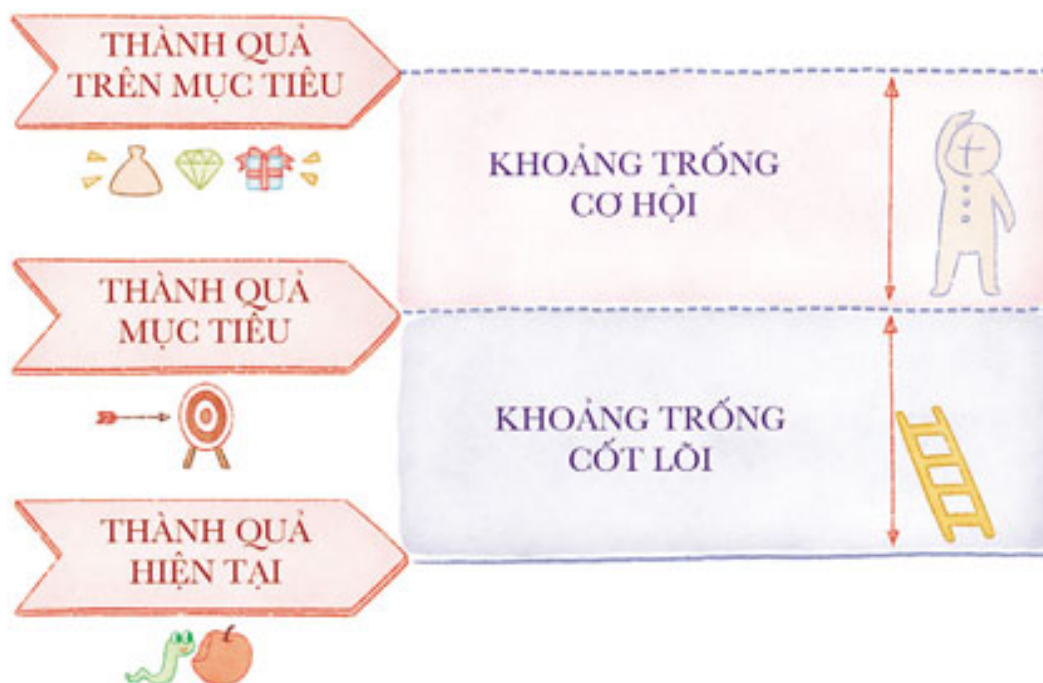
(1) Xem thêm tại The Glossary of Education Reform.
<https://www.edglossary.org/>

(2) Chương trình được đồng tổ chức bởi Trường Sau đại học về Giáo dục Harvard (HGSE) và Trường Kinh doanh Harvard (HBS).

Performance gap (Khoảng trống năng lực): Sự khác biệt giữa thành quả hiện tại và thành quả được đề ra bởi tầm nhìn, mục tiêu của nhà trường (cá nhân).

Opportunity gap (Khoảng trống cơ hội): Sự khác biệt giữa thành quả được đề ra bởi tầm nhìn, mục tiêu và kết quả vượt xa các mục tiêu được đề ra, nhưng vẫn nhất quán với tầm nhìn của nhà trường (cá nhân).

Khoảng trống năng lực và khoảng trống cơ hội (HGSE và HBS, 2018).



Xác định những khoảng trống cốt lõi mà bạn cần giải quyết là việc mà bạn cần làm trước khi lên kế hoạch để thực sự lấp đầy chúng. Cả hai loại khoảng trống này đều quan trọng đối với mỗi cá nhân. Bạn không nhất thiết phải lấp đầy toàn bộ các *khoảng trống năng lực* rồi mới có thể nhận ra các *khoảng trống cơ hội*. Trong cùng một thời điểm, bạn luôn đối mặt với cả hai loại khoảng trống.

Nếu năng lực và các nguồn tài nguyên (thời gian, tài chính, trang thiết bị) của bạn đang ở giai đoạn mới phát triển, bạn cần tập trung vào lấp đầy các *khoảng trống năng lực*, nhưng cũng cần lưu ý tới các *khoảng trống cơ hội* để điều chỉnh các định hướng phát triển cho bản thân.

Nếu năng lực và các nguồn tài nguyên của bạn đang ở giai đoạn tăng trưởng, bứt phá, bạn cần quan tâm nhiều hơn tới các *khoảng trống cơ hội*, nhưng cũng nên để mắt đôi chút tới các *khoảng trống năng lực*. Ngược lại, nếu năng lực và các nguồn tài nguyên của bạn đang bị hạn chế nhưng lại quá quan tâm tới các *khoảng trống cơ hội*, bạn sẽ tự đẩy mình vào trạng thái lún quẩn.

Thế giới ngày nay thay đổi một cách chóng mặt và bạn sẽ luôn bị bủa vây bởi những luồng thông tin, xu hướng mới mà thậm chí còn chưa tồn tại vào ngày hôm qua. Bạn có thể liên tục đọc được tin tức trên mạng xã hội về một chủ đề nào đó, ngay lập tức mua một món đồ khi thấy mọi người đều mua, hay đầu tư một khoản nào đó theo đám đông. Đó chính là biểu hiện của *FOMO – Fear of Missing Out (Hội chứng sợ bị bỏ lỡ)*, cảm giác một người lo sợ rằng mình bị lỡ mất một thông tin, sự kiện, một trào lưu hoặc một hành động nào đó mà có thể làm cho cuộc sống của mình trở nên tốt đẹp hơn. Đó chính là một ví dụ của việc bạn lo ngại quá nhiều về các *khoảng trống cơ hội*, nhưng cũng đồng thời làm ảnh hưởng đến tình hình lấp đầy các *khoảng trống năng lực* của bạn thân trong thời điểm hiện tại.

Xác định các vấn đề mang tính kỹ thuật và các thách thức mang tính thích ứng

Việc kiểm tìm các *khoảng trống năng lực* và *khoảng trống cơ hội* giúp bạn xác định được các mục tiêu trong trung hạn (khoảng 3 tới 6 tháng) và dài hạn (từ 6 tháng tới 1 năm trở lên). Bất kể bạn đang lấp đầy những khoảng trống nào, thì bạn cũng đều phải giải quyết những vấn đề trong ngắn hạn.

Trong các chương sau, chúng tôi sẽ giới thiệu với các bạn nhiều công cụ và kỹ thuật để giải quyết các vấn đề khác nhau. Tất nhiên, chúng sẽ chẳng phải là toàn năng, và bạn vẫn cần phải kiểm tìm thêm những công cụ, kỹ thuật hoặc sự trợ giúp từ một người khác. Trước khi quyết định sẽ giải quyết vấn đề thế nào, bạn cần phải phân biệt được đó là một vấn đề mang tính kỹ thuật, hay một thách thức mang tính thích ứng⁽¹⁾.

Chú thích:

⁽¹⁾ Heifetz, R. A., Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

• **Vấn đề mang tính kỹ thuật (Technical Problems):** Các vấn đề có thể được chẩn đoán và giải quyết trong thời gian ngắn, bằng việc áp dụng các tri thức hoặc quy trình đã biết.

• **Thách thức mang tính thích ứng (Adaptive Challenges):** Các thử thách chưa được định nghĩa rõ ràng và sẽ không thể giải quyết được bằng các giải pháp cũng như tri thức sẵn có. Các thách thức mang tính thích ứng thường đại diện cho khoảng cách giữa nguyện vọng, khát khao và hiện trạng thực tế (khoảng trống cơ hội).

Phân biệt hai loại vấn đề

	VẤN ĐỀ MANG TÍNH KỸ THUẬT	VẤN ĐỀ MANG TÍNH THÍCH ỨNG
Được định nghĩa	Rõ ràng/Đã biết	Chưa rõ ràng
Giải pháp	Rõ ràng/Đã biết	Cần phải tìm tòi, học hỏi
Ai sẽ giải quyết?	Người được phân quyền/giao phó	Những người liên quan tới vấn đề

Bạn cũng nên nhớ rằng không phải lúc nào một vấn đề cũng có thể được giải quyết một cách gọn ghẽ. Bạn đã áp dụng nhiều giải pháp cụ thể nhưng vấn đề vẫn chưa được giải quyết. Hoặc bạn tưởng chừng như đã giải quyết xong rồi, nhưng vấn đề vẫn quay trở lại. Trong cả hai trường hợp này, bạn đều phải đương đầu với một *thử thách mang tính thích ứng*, nhưng lại đang đối xử với nó như là một *vấn đề mang tính kỹ thuật*. Để tránh khỏi những nhầm lẫn như vậy, bạn có thể tham khảo dấu hiệu nhận biết của một số tình huống *thử thách mang tính thích ứng* điển hình dưới đây:

• *Bạn thường sử dụng những ngôn ngữ phàn nàn thái quá?* Đó là biểu hiện của việc khoảng cách giữa kì vọng và thực tiễn trở nên dai dẳng, cố hữu.

- *Kinh nghiệm thành công mà bạn mượn hoặc học từ người khác đang không thực sự hiệu quả? Có thể bạn đang thiếu những nhận xét, phản hồi trực tiếp cho tình trạng hiện tại từ những người có chuyên môn.*

- *Bạn cảm thấy căng thẳng, thất vọng thường xuyên hơn? Bạn đã thử nhiều biện pháp nhưng không thành công? Bạn đang thiếu những bài học thực sự đắt giá.*

- *Bạn mổ xẻ vấn đề nhưng không đem lại thêm tiến triển nào cả? Bạn đang thiếu đi sự gắn kết với những người liên quan.*

- *Vấn đề dai dẳng mãi không xử lý được, hoặc tái xuất chỉ sau một khoảng thời gian ngắn? Bạn cần nhìn nhận vấn đề với một khung thời gian dài hơn.*

- *Bạn cảm thấy căng thẳng bởi sự gia tăng xung đột và thất vọng? Bạn sẵn lòng thử một giải pháp gì đó mới hơn, khi tình hình ngày càng nguy cấp? Bạn đang mất cân bằng giữa nguồn lực và kì vọng.*

- ...

Nếu bạn nhận thấy mình đang có một số biểu hiện như trên, hãy cố gắng phân tích thử thách mang tính thích ứng mà bạn đang đương đầu. Nó là một tập hợp của nhiều *vấn đề mang tính kỹ thuật*? Nó là một tập hợp của nhiều *thử thách mang tính thích ứng khác*? Hay nó là sự trộn lẫn của nhiều *vấn đề mang tính kỹ thuật* và nhiều *thử thách mang tính thích ứng*?

Chương 4

QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG

“Khả năng tạo ra năng lượng của bạn tỉ lệ thuận với khả năng thư giãn của bạn.”

- David Allen

“Với một thân thể khỏe mạnh và một tâm trí tươi mới, nhà thám hiểm đã tìm được cách để luôn sẵn sàng chào đón những ngày mới và những hành trình mới. Thế nhưng, những người tìm đến ông để nhờ giúp đỡ vẫn ngày càng nhiều. Vì lòng tốt, ông vẫn nhận lời giúp đỡ từng người, từng người một. Trong quá trình đó, ông nhận ra rằng mình có thể giúp mọi người tốt hơn nữa, nhưng một số năng lực của bản thân ông lại không đủ tốt để làm như vậy. Ông biết rằng mình cần phải đi tới những vùng đất mới và học hỏi thêm những điều mới. Ông muốn như vậy lắm, nhưng bản thân ông lại quá bận với việc giúp đỡ những người xung quanh.”



Hầu hết các lời khuyên để nâng cao hiệu suất cá nhân trong học tập và công việc thường gói gọn ở một số nguyên tắc: (i) *Thiết lập một cấu trúc công việc cho mỗi ngày*, (ii) *Giải lao thường xuyên để tái tạo năng lượng*, và (iii) *Gom những việc vặt và giải quyết tại một thời điểm cụ thể*. Thế nhưng, những nguyên lý này chỉ thực sự hiệu quả khi bạn biết rằng mình nên thiết lập lịch trình thế

nào, giải lao thể nào, và “gom mớ việc lặt vặt” để xử lý một thể thể nào. Xin hãy nhớ rằng, không có một thời gian biểu kiểu mẫu nào dành cho tất cả mọi người cả, và với việc giải lao cũng vậy. Việc “gom mớ việc lặt vặt” vào một chỗ để giải quyết nghe có vẻ đơn giản với một số người, nhưng có thể lại là gánh nặng, thậm chí gây lo lắng, căng thẳng cho một số người khác⁽¹⁾. Giả sử bỗng có ai đó xuất hiện và đưa cho bạn một bản thiết kế các lịch trình phù hợp với chính bạn, thì bạn cũng khó có thể tuân theo lịch trình đó một cách hiệu quả ngay lập tức. Hiệu suất hay sự tối ưu đó chỉ có thể đạt được nếu như bạn luyện tập, luyện tập, và luyện tập.

Chú thích:

⁽¹⁾ *Xem thêm về hội chứng căng thẳng đối với việc xử lý các email hàng loạt của những người thường hay lo lắng.* Akbar, F., Bayraktaroglu, A. E., Buddharaju, P., Da Cunha Silva, D. R., Gao, G., Grover, T., ... & Zaman, S. (2019, May). Email makes you sweat: Examining email interruptions and stress using thermal imaging. In *Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-14).

Trong chương này, chúng ta sẽ cùng nhau tìm hiểu một số công cụ để quản lý các hoạt động của bản thân. Nói đúng hơn, là cách để bạn đảm bảo được giao ước mà chính mình đã đặt ra, đảm bảo đúng kế hoạch và không bị cám dỗ bởi những sự trì hoãn. Bạn có thể áp dụng các công cụ này trong học tập, trong đời sống hiện tại, cũng như với các công việc sau này.

Để thuận tiện cho việc đọc và thực hành, trong chương này, chúng tôi xin đưa ra một định nghĩa về hoạt động:

“Một hoạt động là một việc làm có mục tiêu cụ thể, có thời gian bắt đầu và thời gian kết thúc, với những điều kiện và nguồn lực cụ thể.”

4.1 Đặt mục tiêu SMART

- Bạn có bao giờ cảm thấy mình làm việc chăm chỉ nhưng chẳng đi đến đâu chưa?
- Bạn có quá nhiều việc cần làm nhưng lại không có động lực để làm?

- Bạn cảm thấy mơ hồ và không thể đạt được mục tiêu đã đặt ra?

SMART là một thuật ngữ viết tắt từ chữ cái đầu tiên của năm tiêu chí giúp cho việc thiết lập các mục tiêu được trở nên rõ ràng và có hiệu quả hơn. Thuật ngữ này lần đầu được giới thiệu vào năm 1981 bởi Tiến sĩ George Doran như một cách để đề ra mục tiêu cho những nhà quản lý⁽¹⁾. Công cụ này sau đó được phổ biến rộng rãi trên toàn thế giới, không chỉ trong việc thiết lập mục tiêu cho các dự án, mà còn để quản lý nhân viên hiệu quả và phát triển cá nhân.

Chú thích:

⁽¹⁾ Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70(11), 35-36.

Các tiêu chí trong việc thiết lập mục tiêu SMART bao gồm:

- *S (Specific - Cụ thể, rõ ràng)*: Muốn đạt được điều gì?
- *M (Measurable - Có thể đo đếm được)*: Phương thức đo đếm là gì, con số kì vọng là bao nhiêu?
- *A (Achievable - Khả thi)*: Mục tiêu có quá cao hay quá thấp không?
- *R (Realistic - Thực tế)*: Mục tiêu có phù hợp với tình hình thực tế không?
- *T (Timebound - Có kỳ hạn)*: Thời hạn hoàn thành là khi nào, có hợp lý không?

Trong khi tiêu chí S và M gần như không thay đổi, thì lại xuất hiện nhiều phiên bản khác với sự thay đổi của các chữ cái A, R và T. Các dị bản thường thấy như sau:

- *A*: Agreed (Đồng thuận), Action-oriented (Lấy hành động làm chủ đạo), Ambitious (Tham vọng, hoài bão), Aligned with organization goals (Phù hợp với mục tiêu của tổ chức).
- *R*: Relevant (Thích đáng), Reasonable (Hợp lý), Result-based (Hướng vào kết quả).
- *T*: Trackable (Theo dõi được), Testable (Kiểm thử được).

Sự khác biệt giữa các phiên bản là do các học giả đã có sự tùy chỉnh để phù hợp với việc thiết lập mục tiêu trong những hoàn cảnh khác nhau, dành cho cá nhân hoặc nhóm. Bất kể bạn sử dụng SMART theo phiên bản nào, điều đáng lo ngại vẫn là nhiều khi, chúng ta đã đặt mục tiêu theo cảm tính và trào lưu mà không quan tâm đến tính thực tế, mức độ quan trọng của nó. Vậy, làm sao để có thể định mức được mục tiêu cho từng tiêu chí?

Mỗi cá nhân, tập thể có năng lực khác nhau tại những thời điểm khác nhau. Để xác định được tính khả thi của mục tiêu, cá nhân hoặc nhóm dự án cần phải dựa trên thông tin về:

- Năng lực của bản thân cá nhân/nhóm mình.
- Tham khảo số liệu từ các dự án có quy mô tương tự.
- Tham khảo từ những người đã có kinh nghiệm tương tự.

1. Chuẩn bị:

- ☐ Sổ tay và bút, hoặc phần mềm soạn thảo văn bản.
- ☐ Danh sách một số mục tiêu cần thực hiện.

2. Tiến hành:

Bước 1. Xác định tiêu chí S - Specific (Cụ thể)

Ở bước này, bạn phải xác định một mục tiêu rõ ràng, cụ thể để có động lực đạt được nó. Bạn có thể trả lời năm câu hỏi W để xác định mục tiêu này:

- What: Tôi muốn đạt được điều gì?
- Why: Tại sao mục tiêu này lại quan trọng?
- Who: Những ai có liên quan?
- Where: Nó được diễn ra ở đâu?
- Which: Có những nguồn lực và giới hạn như thế nào?

Bước 2. Xác định tiêu chí M - Measurable (Có thể đo đếm được)

Mục tiêu của bạn cần phải đo lường được để bạn có thể theo dõi tiến trình của mình và duy trì động lực. Đánh giá tiến độ giúp bạn tập trung, hoàn thành đúng thời hạn và cảm thấy hứng thú khi tiến gần hơn đến việc đạt được mục tiêu. Bạn có thể tự trả lời những câu hỏi như:

- Phương thức đo đếm là gì?
- Con số mà tôi kì vọng là bao nhiêu?

Bước 3. Xác định tiêu chí A - Achievable (Khả thi)

Mục tiêu của bạn cũng cần phải thực tế và có thể đạt được để thành công. Nói cách khác, nó cần giúp bạn tận dụng tối đa khả năng. Khi đặt ra một mục tiêu có thể đạt được, bạn có thể xác định được những cơ hội hoặc nguồn lực từng bị bỏ qua có khả năng đưa bạn đến gần nó hơn. Bạn có thể tự trả lời những câu hỏi như:

- Làm thế nào tôi có thể hoàn thành mục tiêu này?
- Mức độ thực tế của mục tiêu này tới đâu nếu xét trong ngữ cảnh với các nguồn lực mà tôi đang có?

Bước 4. Xác định tiêu chí R - Realistic (Thực tế)

Ở bước này, bạn cần xác định một mục tiêu có thể đạt được trên thực tế với các nguồn lực và thời gian sẵn có. Một mục tiêu THÔNG MINH có thể trở thành hiện thực nếu bạn tin rằng bạn hoàn thành được nó. Bạn có thể tự trả lời các câu hỏi như:

- Mục tiêu có thực tế và trong tầm tay không?
- Tôi có thể cam kết đạt được mục tiêu không?

Bước 5. Xác định tiêu chí T - Timebound (Có kỳ hạn)

Mọi mục tiêu cần có một thời hạn hoàn thành. Bạn có thể trả lời những câu hỏi như:

- Khi nào tôi có thể bắt đầu và hoàn thành?

- Thời hạn hoàn thành có phù hợp với khả năng của tôi không?

Ví dụ:

Nâng điểm môn Tiếng Anh học kỳ 2

Minh muốn nâng điểm Tiếng Anh học kỳ 2 nên đã quyết định đặt mục tiêu theo SMART. Minh đã xây dựng tiêu của mình như sau:

S: Tôi muốn nâng điểm tổng kết học kỳ 2 môn Tiếng Anh ở trên lớp để cải thiện điểm trung bình của cả năm học.

M: Tôi muốn đạt được ít nhất 8 điểm cho mỗi kỹ năng nghe, nói, đọc, viết.

A: Hiện tôi đang tự học và học thêm một lớp tiếng Anh bên ngoài để cải thiện cả bốn kỹ năng.

R: Tôi đã thực hiện những bài thi thử và đạt được trung bình 7 điểm cho mỗi kỹ năng, vì vậy tôi hoàn toàn có thể đạt được mục tiêu này.

T: Tôi sẽ luyện tập trong hai tháng kể từ bây giờ.

Giảm cân để đi nghỉ mát

Lan sắp đi nghỉ mát cùng gia đình nên muốn giảm cân để mặc váy đẹp. Lan đã đề ra mục tiêu SMART của mình như sau:

S: Tôi muốn giảm cân để đi nghỉ mát với gia đình.

M: Tôi muốn giảm 2kg.

A: Tôi đã cắt bớt tinh bột trong khẩu phần ăn của mình và tập thể dục 30 phút một ngày.

R: Tôi đã từng giảm 2kg trong vòng ba tuần khi áp dụng chế độ ăn này, tôi tin mình có thể hoàn thành được mục tiêu.

T: Tôi sẽ bắt đầu giảm cân trong một tháng kể từ bây giờ.

3. Lưu ý:

Nên

- Sử dụng mục tiêu ngắn hạn phục vụ cho tầm nhìn dài hạn để có thể đạt được thành quả trong thời gian nhất định;
- Bám sát thời hạn đã đặt ra.

Không nên

- Sử dụng những từ ngữ mơ hồ khi đặt mục tiêu;
- Lựa chọn mục tiêu quá sức và mất quá nhiều thời gian thực hiện;
- Đặt ra quá nhiều mục tiêu SMART.

4. Thang đánh giá mục tiêu SMART

	1	2	3	4
Cụ thể	Không có kết quả mong muốn.	Kết quả mong muốn không rõ ràng.	Kết quả mong muốn chỉ rõ ràng một phần.	Kết quả mong muốn rất rõ ràng.
Có thể đo đếm được	Không đo được. Không chỉ ra cách để đo.	Có cung cấp chỉ số, nhưng chúng không chỉ ra được tiến độ.	Chỉ đo được một phần bởi vì những chỉ số cung cấp không chỉ rõ toàn bộ tiến độ.	Sẽ đo được bởi vì những chỉ số được cung cấp sẽ chỉ rõ tiến độ.
Khả thi	Mình hoàn toàn không thể làm được điều này.	Mình hơi lo ngại với khả năng hiện tại. Có thể mình sẽ không đạt được.	Mình có thể đạt được mục tiêu này với những khả năng hiện tại.	Mình hoàn toàn chắc chắn đạt được mục tiêu này với những khả năng hiện tại.
Thực tế	Mục tiêu này chẳng liên quan gì đến định hướng của mình. Nó cũng không phù hợp với khả năng và mong muốn của mình.	Mục tiêu này ít liên quan đến định hướng của mình. Nó ít phù hợp với khả năng và mong muốn của mình.	Mục tiêu này hơi liên quan đến định hướng của mình, nó gần phù hợp với khả năng và mong muốn của mình.	Mục tiêu này liên quan chặt chẽ đến định hướng của mình, nó phù hợp với khả năng và mong muốn của mình.

Có kỳ hạn	Không có bất cứ thông tin nào về thời gian.	Không có một thời điểm hoàn thành rõ ràng và một khoảng thời gian không hoàn toàn cụ thể.	Không có một thời điểm hoàn thành rõ ràng nhưng vẫn nằm trong khoảng thời gian kiểm soát được.	Có một thời điểm hoàn thành rõ ràng nằm trong khoảng thời gian kiểm soát được.
------------------	---	---	--	--

Để luyện tập đặt mục tiêu SMART, bạn có thể:

- In bảng đánh giá mục tiêu SMART ra một tờ giấy khổ A5, ép plastic và để trên bàn học/bàn làm việc.
- Rủ một vài người bạn cùng đặt ra mục tiêu SMART của mỗi người, sau đó hoán đổi cho nhau và dùng bảng này để nhận xét mục tiêu SMART của bạn bè. Quá trình nhận xét chéo này sẽ cho bạn thêm nhiều cơ hội để học hỏi từ những người bạn của mình.

4.2 Kanban

- Bạn gặp rắc rối vì phải làm nhiều việc cùng một lúc?
- Bạn thường xuyên chuyển qua chuyển lại giữa hai hoặc nhiều nhiệm vụ khác nhau?
- Bạn tốn nhiều thời gian để giao tiếp về những việc cần sự phối hợp?

Vào năm 1603, sau khi các cuộc xung đột quân sự tàn khốc gần như triền miên từ thế kỷ XIV đã kết thúc, Nhật Bản bước vào thời kỳ ổn định và tăng trưởng kinh tế. Các đường phố của Nhật Bản trở nên đông đúc với các cửa hàng và nhà buôn địa phương đang tranh giành sự chú ý của khách hàng. Đó chính là khoảng thời gian thuật ngữ “Kanban” ra đời. Kanban là cách phát âm tiếng Nhật của hai chữ Hán: 看 (Kan – Khán, nhìn) và 板 (Ban – Bản, bảng). Sự cạnh tranh giữa các cửa hiệu bắt đầu chính ở chỗ tấm bảng hiệu nào nổi bật hơn và dễ thu

hút khách hàng hơn. Để cạnh tranh hiệu quả, các tấm “Kanban” cần phải rõ ràng và ngắn gọn.

Kanban (Kanban system) là một hệ thống quản lý công việc rất hiệu quả và thường được sử dụng trong việc quản trị sản xuất tức thời. Công cụ này được phát triển bởi kỹ sư Taiichi Ohno, một kỹ sư công nghiệp của Toyota, vào khoảng cuối những năm 1940. Ban đầu, phương pháp này chỉ được áp dụng trong các dây chuyền sản xuất, nhưng sau đó, kỹ sư David J. Anderson của Microsoft đã nhận ra phương pháp này có thể trở thành một quy trình áp dụng cho bất kỳ loại hình công việc nào.

Phương pháp Kanban giúp người sử dụng có một cái nhìn tổng quan về tiến độ và quy trình từ đầu đến cuối, thông qua bảng Kanban. Các công việc sẽ được kéo theo khả năng cho phép, thay vì chỉ đẩy công việc theo quy trình. Kanban chỉ đơn giản là sử dụng các tín hiệu trực quan để nhắc nhở hành động cần thiết để duy trì dòng chảy của các luồng công việc. Phương pháp Kanban được vận hành dựa trên hai nguyên lý cốt lõi, đó là:

1. Trực quan hóa luồng công việc: Không phải công việc nào cũng có một định lượng cụ thể để có thể đong đếm được. Nên, điều quan trọng khi áp dụng Kanban đó là bạn cần trực quan hóa được luồng công việc sẽ diễn ra như thế nào, nhằm tối ưu hóa tổ chức và theo dõi tiến độ công việc.

2. Giới hạn WIP (Work in Progress: Lượng công việc làm đồng thời): Sử dụng Kanban giúp bạn có thể giới hạn số lượng các công việc chồng chéo, từ đó giúp cải thiện hiệu suất, tăng tính rõ ràng của các vấn đề và trở ngại, tạo điều kiện cho sự cải tiến liên tục. Từ đó, bạn có thể giảm thiểu tối đa về mặt chi phí và sức lực cần có để thay đổi. Việc này cũng tạo động lực để bạn có thể “kéo” thêm các công việc, vì công việc mới chỉ có thể được tiến hành khi công việc hiện tại đã được hoàn thành.

1. Chuẩn bị

☐ Thước kẻ;

☐ Bút/phấn;

☐ Giấy nhớ nhiều màu, cùng kích thước;

☐ Ghim bảng/nam châm.

☐ Một tờ giấy lớn (A3-A0)/bảng.

2. Tiến hành

- *Bước 1.* Tạo một bảng với ba cột “*Cần làm*” (*To-Do*), “*Đang làm*” (*Doing*), và “*Xong*” (*Done*).

- *Bước 2.* Viết mỗi việc cần làm vào một tờ giấy và dán vào cột “*Cần làm*” (*To-Do*).

- *Bước 3.* Sắp xếp thứ tự ưu tiên các công việc bằng cách di chuyển các tờ giấy, công việc cần ưu tiên hơn lên trên (Bạn có thể tham khảo Ma trận Eisenhower để sắp xếp thứ tự ưu tiên tốt hơn).

- *Bước 4.* Kiểm tra lại các mô tả công việc, tiêu chí SMART của đầu việc đó. Nếu chưa có, hãy bổ sung để đảm bảo bạn có một hình dung rõ ràng nhất về công việc này và các bước cần thực hiện.

- *Bước 5.* Khi thực thi việc gì, bạn sẽ kéo tờ giấy ghi tên công việc đó sang cột “*Đang làm*” (*Doing*).

Kanban để quản lý công việc và việc cá nhân



Lưu ý: Số công việc tối đa ở cột Doing trong một thời điểm nên là 1. Tùy vào khả năng của bản thân, bạn có thể tăng lên 2 hoặc 3, nhưng 1 là con số hữu hiệu nhất cho hầu hết mọi người.

- Bước 6: Sau khi hoàn tất công việc, hãy chuyển tờ giấy tương ứng về cột “Xong” (*Done*).

Tuy nhiên, không phải lúc nào tiến độ làm việc của bạn cũng trôi chảy theo tuần tự “*To-Do, Doing, Done*”. Bạn có thể bổ sung thêm một số cột để phù hợp hơn với nhu cầu thực tế của mình, ví dụ như:

- Cột “*Kiểm tra lại*” (*Review*), nằm giữa cột Doing và Done, nếu như bạn cần phải nhờ một ai khác hoặc chính bản thân bạn rà soát lại một lượt nữa các phần việc đã làm.

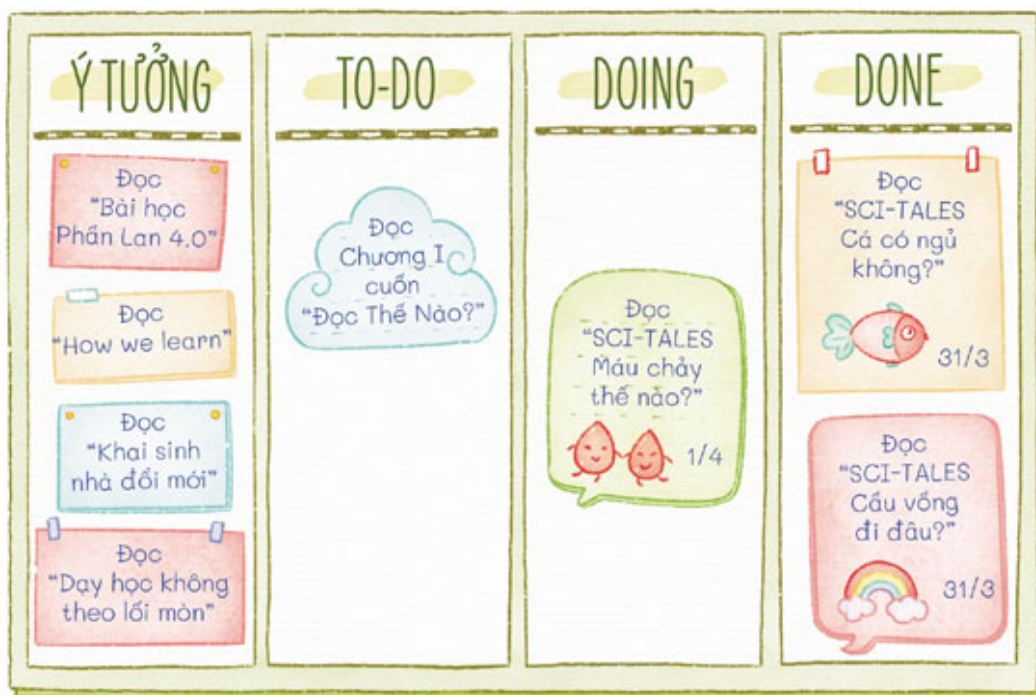
- Cột “*Hoãn lại*” (*Pending*), nằm ngay sau cột Doing, dành cho những công việc bị hoãn lại do một sự cố, thiếu hụt thông tin, nguồn lực, hoặc phải chờ đợi người khác.

- Cột “*Ý tưởng*” (*Ideas*), nằm trước cột To-Do, để bạn ghi lại bất kì ý tưởng, công việc nào mà bạn chợt nhớ ra vào bất kể lúc nào trong ngày. Những ý tưởng

này không cần phải được sắp xếp thứ tự ưu tiên cũng như mô tả. Hãy ghi lại thật nhanh để đảm bảo bạn sẽ không quên mất.

- Cột “Sẵn sàng” (*Ready*), nằm sau cột To-Do, dành riêng cho các đầu việc đã được mô tả rõ các yêu cầu, cũng như đã sẵn sàng các điều kiện (vật chất, tinh thần, thời điểm) để tiến hành.

Kanban cho việc đọc sách



Cuối mỗi ngày, mỗi tuần, hãy dành một khoảng thời gian để tự sắp xếp lại bảng Kanban của mình, điều chỉnh lại thứ tự các thẻ trong một cột, vị trí thẻ giữa các cột, và nội dung chi tiết của từng thẻ (nếu cần thiết và có thể).

Bên cạnh bảng Kanban vật lý, bạn cũng có thể sử dụng những ứng dụng trên máy tính, điện thoại để tiến hành lưu trữ và quản lý bảng Kanban của mình (ví dụ: Trello, JIRA, AirTable, Bitrix, LeanKit, Notion, KanbanFlow, Kanbanery...). Tuy nhiên, bạn chỉ nên sử dụng một trong hai phương án mà thôi. Nếu không, bạn sẽ gặp khó khăn khi đồng bộ nội dung giữa hai nơi lưu trữ và tự tiêu phí quỹ thời gian quý báu của mình.

Kanban giúp bạn **quản lý luồng công việc** của mình trên cùng một hệ thống một cách **trực quan** và **linh hoạt**. Điều này sẽ giúp bạn dễ dàng xác định các vấn đề mình gặp phải và có thể đưa ra các phương án thay đổi dựa trên mức độ hiệu quả hoàn thành công việc. Nếu bạn áp dụng Kanban theo nhóm, sẽ thật hữu ích nếu để các thành viên trong nhóm cùng trao đổi, bàn luận và cải tiến một cách có cơ sở, công khai, khách quan, thay vì chủ quan và cảm tính.

Cùng nhau tiến bộ! Khi trải qua vòng đầu tiên của luồng công việc, bạn sẽ dễ dàng nhận ra những vấn đề thực sự và những điều cần cải thiện của quy trình, phương thức làm việc hơn. Từ đó, bạn hay nhóm của mình cũng có thể nắm vững và cụ thể hơn quy trình mà nhóm sử dụng.

3. Lưu ý

Nên

- Để bảng Kanban của bạn ở nơi dễ nhìn thấy. Việc này sẽ giúp bạn hay nhóm của bạn có động lực tốt hơn khi liên tục quan sát được quá trình làm việc.
- Kẻ những luồng ngang để phân chia công việc theo từng nhóm hoặc cho từng cá nhân.
- Sử dụng những tờ giấy màu khác nhau cho những phần việc khác nhau.
- Cập nhật tiến độ ngay sau khi hoàn thành đầu việc.
- Ghi chú thời gian bắt đầu và kết thúc phần việc lên từng tờ giấy.
- Chụp ảnh để lưu lại các ‘thành quả’ sau mỗi ngày/tuần.

Không nên

- Đưa ra một đầu việc quá lớn, cần nhiều thời gian để hoàn thành.
- Để quá nhiều công việc vào cột “Đang làm” (Doing).

4. Một số ví dụ tiêu biểu về việc áp dụng Phương pháp Kanban trong quản lý công việc

Nike sử dụng Kanban trong quy trình sản xuất tinh gọn: Để bắt đầu phương pháp này, ban lãnh đạo Nike trước tiên đã tới các nhà máy của họ và khảo sát nhân viên để tìm ra cách khắc phục tốt nhất đối với một số vấn đề nổi bật. Cuối cùng, họ chọn cách cố gắng tiêu chuẩn hóa công việc, bao gồm việc loại bỏ các đơn đặt hàng trễ hạn và những thay đổi đột ngột về nguồn nguyên liệu.

Pixar sử dụng Kanban để làm phim hoạt hình: Người đồng sáng lập và chủ tịch lúc bấy giờ của Pixar là Edwin Catmull đã khởi xướng cách tiếp cận Kanban đối với hoạt hình 3D để đảm bảo rằng mỗi tác phẩm của Pixar – về cơ bản – đều được sản xuất theo phương pháp tốt nhất.

Spotify lên kế hoạch nhờ Kanban: Nhóm Điều hành của công ty đang gặp khó khăn trong việc theo kịp các dự án đã lên kế hoạch từ trước. Vì vậy, họ chuyển sang dùng Kanban để chia các dự án thành nhiều phần nhỏ hơn nhằm chuẩn bị và tổ chức vận hành tốt hơn. Kể từ khi bắt đầu sử dụng hệ thống này, Spotify nhận thấy thời gian thực hiện công việc đã trở nên ngắn hơn và công việc nội bộ được triển khai nhiều hơn trong khi công việc hàng ngày của mọi người không xáo trộn nhiều.

Zara tiếp tục đưa Kanban vào lĩnh vực thời trang: Đối với Zara, Kanban về cơ bản là một phương tiện để kết nối người quản lý cửa hàng với trụ sở chính. Người quản lý cửa hàng “kéo” hàng mới vào hệ thống bằng cách sử dụng dữ liệu phân tích từ khách hàng để tìm ra thứ mọi người muốn trên kệ. Bộ phận kinh doanh xử lý đơn đặt hàng và bổ sung thêm nghiên cứu, hình dung bộ sưu tập mới sẽ trông như thế nào để có thể đưa ra yêu cầu thiết kế.

4.3 Ma trận Eisenhower

- Bạn cảm thấy mình không còn thời gian cho các sở thích cá nhân vì có quá nhiều công việc cần phải thực hiện?
- Những việc bạn đang làm cũng đang bị trì hoãn vì khối lượng công việc quá lớn?

- Bạn phân vân không biết mình nên bắt tay vào thực hiện công việc nào trước?

Ma trận Eisenhower cũng được biết tới dưới một cái tên khác là Ma trận Gấp gáp - Quan trọng, giúp ta phân chia các công việc thành các nhóm ưu tiên riêng dựa trên tính gấp gáp và tính quan trọng của chúng. Qua đó, ta có thể nhanh chóng đưa ra quyết định phù hợp với từng công việc cụ thể.

- *Việc quan trọng*: Những hoạt động mà kết quả của nó sẽ giúp chúng ta đạt được mục tiêu, bất kể trong công việc hay đời sống.

- *Việc gấp gáp*: Những hoạt động cần ta phải tập trung ngay lập tức, thường có liên quan tới việc giúp đỡ người khác đạt được mục tiêu của họ. Chúng ta thường tập trung nhiều vào những hoạt động này vì cảm thấy lo ngại về các hậu quả có thể xảy ra nếu như không thực hiện chúng.

Dwight Eisenhower là Tổng thống thứ 34 của Hợp chúng Quốc Hoa Kỳ. Ông đảm đương cương vị Tổng thống trong hai nhiệm kỳ, từ năm 1953 đến 1961. Eisenhower có khả năng cân bằng các công việc mà vẫn đạt được năng suất cao phi thường, không chỉ trong vài tuần hay vài tháng, mà là vài thập kỷ.

Trước khi trở thành Tổng thống, Eisenhower là một vị tướng lục quân, rồi trở thành Tổng Tư lệnh tối cao đầu tiên của NATO (Tổ chức Hiệp ước Bắc Đại Tây Dương). Mặc dù phải xử lý khối lượng công việc rất lớn, ông vẫn thu xếp được thời gian cho các sở thích cá nhân như chơi golf và vẽ tranh. Việc phải liên tục xử lý những quyết định quan trọng đã khiến ông đúc rút ra được phương thức phân chia công việc rất hiệu quả.

Dựa trên các phát biểu của Eisenhower, Stephen Covey đã mô hình hóa lại thành một ma trận ra quyết định được đặt theo tên của vị Tổng thống: Ma trận Eisenhower⁽¹⁾.

Chú thích:

(1) COVEY, S. (1990). *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*.

Ma trận Eisenhower gồm một bảng được chia thành ô, tương ứng với bốn mức độ về tính quan trọng, qua đó giúp, người lên kế hoạch sắp xếp lần lượt công việc vào bốn ô này để thực hiện. Tính quan trọng của hoạt động sẽ được đánh giá bởi khả năng mà hoạt động đó sẽ giúp bạn đạt được mục tiêu của mình, cho dù đó là hoạt động cá nhân hay tập thể. Tính khẩn cấp của hoạt động được đánh giá bởi khả năng đem lại hậu quả nếu hoạt động đó không được tiến hành ngay lập tức.

Ma trận Eisenhower tuy không phải là một công cụ hoàn hảo, nhưng lại rất hữu ích trong việc hình thành thói quen đánh giá, theo dõi và thực thi công việc. Qua đó, nó giúp bạn gia tăng được hiệu quả công việc và loại bỏ những hoạt động gây lãng phí thời gian, cản trở việc hoàn thành mục tiêu.

1. Chuẩn bị

Ma trận Eisenhower rất đơn giản và có thể thực hành ngay lập tức. Tất cả những gì bạn cần chuẩn bị là liệt kê một danh sách tất cả các hoạt động bạn cần và sẽ phải làm, kể cả những hoạt động không quan trọng nhưng vẫn tiêu tốn thời gian.

2. Tiến hành

- *Bước 1.* Khi đã chuẩn bị xong danh sách các công việc, điều bạn cần làm là sắp xếp chúng vào bốn ô dựa trên tầm quan trọng và tính khẩn cấp của hoạt động đó.



• *Bước 2.* Bạn hãy lần lượt xử lý các đầu việc trong từng ô với các quyết định như sau:

○ Ô thứ nhất (DO) – Quan trọng và gấp: Những việc cần phải làm ngay lập tức (ví dụ như những sự cố, khủng hoảng, các việc đang sát đến hạn chót...).

○ Ô thứ hai (DECIDE) – Quan trọng nhưng không gấp: Những việc có thể lên kế hoạch và làm sau (ví dụ như xây dựng các hoạt động dự phòng, thiết lập các mối quan hệ, lập kết hoạch, nhận diện các cơ hội mới, giải trí...).

○ Ô thứ ba (DELEGATE) – Gấp nhưng không quan trọng: Những nhiệm vụ có thể bàn giao cho người khác (ví dụ như một số cuộc điện thoại, thư từ, chuẩn bị tài liệu, những cuộc họp không quan trọng...).

○ Ô thứ tư (DELETE) – Không gấp và cũng không quan trọng: Những nhiệm vụ phải được loại bỏ (ví dụ như những việc lặt vặt đang chiếm quá nhiều thời gian, một số cuộc điện thoại, thư từ, những hoạt động tiêu khiển không cần thiết...).

3. Lưu ý

Nên

- Những đầu việc bạn đặt ra cần cụ thể và rõ ràng.

Không nên

- Nếu bạn xây dựng ma trận dựa trên các hoạt động tập thể thì bạn không nên tự xếp các đầu việc một mình mà cần có sự trao đổi với nhóm;
- Nếu bạn không chắc chắn về mục tiêu bản thân hoặc nhóm hướng đến thì bạn không nên tự loại bỏ những công việc gây lãng phí thời gian.

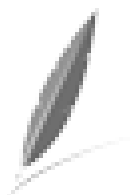
Xin lưu ý rằng, bản thân Eisenhower không phải là người đề xuất việc phân chia các công việc thành bốn ô như trên (Có thể ông cũng làm như vậy, nhưng chưa có bằng chứng nào chứng minh điều này cả!). Trong một bài phát biểu vào năm 1954, Eisenhower đã trích dẫn lại lời của TS. J. Roscoe Miller – Chủ tịch Đại học Northwestern: *“Tôi có hai loại vấn đề: những thứ gấp gáp và những thứ quan trọng. Những thứ gấp gáp thường không quan trọng, và những thứ quan trọng lại chẳng bao giờ gấp”* ⁽¹⁾. Eisenhower nói rằng đây chính là nguyên lý để ông tổ chức và sắp xếp tính ưu tiên của công việc. Trong bài phát biểu kể trên, Eisenhower còn dẫn lời của Woodrow Wilson – Tổng thống thứ 28 của Hoa Kỳ: *“Lúc mà một việc bỗng ập đến với tôi, thì việc đó chính là một vấn đề”*. Bởi vậy, điều mà Eisenhower muốn nói, và sau này được Stephen Covey làm rõ hơn, đó là chúng ta đừng để mình bị rơi vào những tình huống mà ta phải xử lý những việc khẩn cấp (ô I và III). Thay vào đó, hãy phân loại những việc quan trọng và xử lý chúng từ sớm.

Ma trận Eisenhower, hay nói đúng hơn là các nguyên lý hình thành nên ma trận này giúp bạn có thể nhanh chóng xác định các hoạt động cần tập trung, hoặc cần bỏ qua. Nếu bạn chưa xác định được những gì mình cần tập trung thì sao? Không sao cả, hãy bắt đầu bằng cách loại bỏ những việc không quan trọng nhưng đang chiếm quá nhiều thời gian của bạn.

Chú thích:

(1) Eisenhower, D. D., Peters, G., & Woolley, J. T. (1954). Address at the second assembly of the world council of churches, Evanston, Illinois. *August, 19, 1954*.

4.4 Pomodoro



“Bạn có thể trì hoãn, nhưng thời gian thì không”

- Benjamin Franklin

- Bạn thường bị mất tập trung trong quá trình học tập? Bạn bị phân tán, sao lãng bởi những hoạt động khác như: nghe nhạc, mạng xã hội, việc nhà,...?
- Bạn muốn hoàn thành một công việc nhưng luôn chần chừ không dám bắt đầu vì khối lượng quá lớn?
- Khi gặp một việc khó, bạn có thường tạm gác lại rồi bỏ ngỏ nó luôn? Sự trì hoãn ấy có khiến cho kết quả học tập của bạn bị ảnh hưởng theo chiều hướng tiêu cực?

Kỹ thuật Pomodoro được phát triển bởi doanh nhân và tác giả Francesco Cirillo vào cuối những năm 1980, dựa vào nguyên lý hoạt động của não bộ để giúp giảm sự trì hoãn và nâng cao năng suất, từ đó cải thiện chất lượng học tập⁽¹⁾. Kỹ thuật này sử dụng bộ đếm thời gian, theo truyền thống có độ dài 25 phút, cách nhau bằng các khoảng nghỉ ngắn. Mỗi khoảng thời gian được gọi là một phiên Pomodoro.

Chú thích:

(1) Cirillo, F. (2006). The pomodoro technique (the pomodoro). *Agile Processes in Software Engineering and*, 54(2), 35.

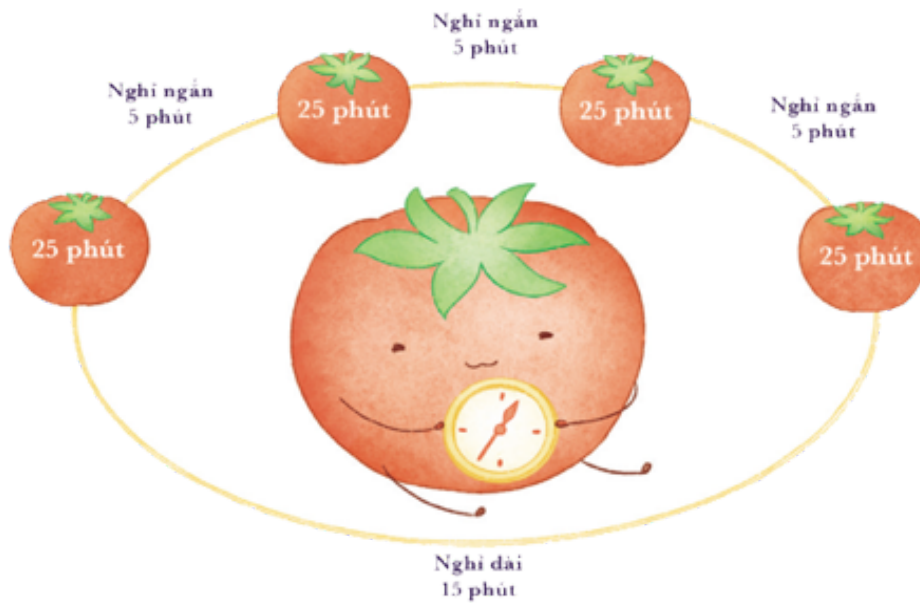
Pomodoro trong tiếng Ý có nghĩa là “quả cà chua”, được đặt theo tên của bộ đếm thời gian trong bếp có hình dạng quả cà chua mà Cirillo sử dụng khi còn là sinh viên đại học. Sự xuất hiện của bộ đếm này giúp người sử dụng nó có thể bớt lo nghĩ trong đầu khi thực hiện công việc và giao hoàn toàn việc đếm giờ cho chiếc đồng hồ hình quả cà chua.

1. Chuẩn bị

- ☐ Chọn một không gian học tập và làm việc thoải mái, yên tĩnh.
- ☐ Có sẵn danh sách các đầu việc cần hoàn thành đã được chia nhỏ và những tài liệu, dụng cụ được sử dụng để hoàn thành đầu việc đó.
- ☐ Chuẩn bị đồng hồ để bấm giờ (có thể sử dụng đồng hồ hẹn giờ hoặc ứng dụng Pomodoro trên điện thoại).
- ☐ Dọn bỏ những yếu tố gây sao lãng như: điện thoại, TV,...

2. Tiến hành

- **Bước 1.** Sử dụng đồng hồ bấm giờ hoặc ứng dụng bấm giờ trên điện thoại và đặt thời gian đếm ngược trong 25 phút.
- **Bước 2.** Hãy bắt tay vào làm việc và tập trung nhất có thể trong vòng 25 phút. Nếu bạn hoàn thành công việc trước khi hết 25 phút, hãy tạm dừng khoảng thời gian còn lại để kiểm tra lại công việc của mình.
- **Bước 3.** Sau khi đã kết thúc 25 phút, bạn hãy tự thưởng cho bản thân khoảng 5 phút nghỉ ngơi.
- **Bước 4.** Nếu công việc chưa hoàn thành, bạn có thể tiếp tục thực hiện thêm một vài phiên Pomodoro nữa. Sau mỗi bốn phiên Pomodoro, bạn hãy tự thưởng cho mình một quãng nghỉ dài hơn từ 15~30 phút.



Ví dụ:

Sử dụng kỹ thuật Pomodoro để hoàn thành bài tập về nhà Bạn An, hiện tại đang học lớp 11, thường rất thích xem Tiktok trên điện thoại. Mỗi lần làm bài tập về nhà, An cứ làm được 5 đến 10 phút thì lại bật Tiktok lên xem, sau đó chuyển sang Youtube và các trang mạng xã hội khác, do đó rất khó quay lại tập trung vào bài tập đang làm. An ngày càng cảm thấy mất tập trung hơn trong việc học và không thể hoàn thành được bài về nhà, dẫn đến kết quả học tập giảm sút. Khi biết đến kỹ thuật Pomodoro qua một người bạn, An đã thử làm theo các bước và dần cải thiện việc tập trung của mình. Các bước An đã thực hiện như sau:

- An lên danh sách các bài tập cần làm và chia nhỏ từng bài sao cho mỗi phiên Pomodoro có thể hoàn thành được 1 ~ 2 bài.
- Biết rằng mình dễ mất tập trung nếu sử dụng điện thoại, An nhờ mẹ cất hộ điện thoại trong lúc học và sử dụng đồng hồ cá nhân để bấm giờ.
- Sau khi đã chọn một không gian thoải mái để học, An bắt đầu từng phiên Pomodoro và hoàn toàn tập trung, sau đó nghỉ giải lao khoảng từ năm đến mười phút bằng cách nhắm mắt và hít thở.

- Có lúc mẹ gọi An đi có việc đột xuất, An dừng phiên Pomodoro lại và sau khi về lại bắt đầu một phiên mới.

Việc tuân thủ đúng trình tự các bước của Pomodoro giúp An hoàn thành các công việc trong thời gian nhanh hơn với độ tập trung cao. Không chỉ cải thiện chất lượng học tập, An cũng cảm thấy tự tin hơn khi từng bước hoàn thành được các đầu việc nhỏ.

Luộc gà với kỹ thuật Pomodoro

Linh được mẹ giao cho nhiệm vụ luộc gà trước khi mẹ đi làm về. Thế nhưng hôm đó Linh lại có nhiều bài tập cần phải hoàn thành. Để tận dụng thời gian một cách tối ưu nhất, Linh quyết định sử dụng kỹ thuật Pomodoro để luộc gà. Sau khi chuẩn bị xong nguyên liệu, đợi nước sôi, Linh cho gà vào luộc và bấm thời gian đếm ngược 25 phút. Cùng phiên Pomodoro đó, Linh chạy lên phòng và tranh thủ làm bài tập. Tuy nhiên, vì tò mò nên cứ 10 phút Linh lại chạy xuống mở nắp vung để xem gà chín chưa. Việc chạy lên chạy xuống là một yếu tố khiến Linh mất tập trung và cuối cùng đã không hoàn thành bài tập. Trong khi đó, gà cũng cần ít nhất là 20 phút để có thể chín đều. Sau lần đầu luộc gà này, dù đã hoàn thành nhiệm vụ mẹ giao nhưng Linh đã có bài học cho mình về việc tận dụng thời gian trong các phiên làm việc.

3. Lưu ý

Nên

- Chia nhỏ công việc sao cho mỗi phiên Pomodoro có thể hoàn thành được ít nhất một đầu việc cụ thể;
- Tuân thủ đúng nguyên tắc về thời gian làm việc và nghỉ ngơi giữa các phiên Pomodoro;
- Tập trung hoàn toàn vào công việc trong khi phiên Pomodoro đang diễn ra;
- Để não bộ được nghỉ ngơi trong các phiên giải lao bằng cách thực hiện các hoạt động như: đi lại, hít thở, giãn cơ, tập thể dục nhẹ nhàng, nghe nhạc;

- Với những ý tưởng hoặc suy nghĩ bất chợt hiện ra trong đầu, và các công việc phát sinh nhưng không khẩn cấp, hãy viết chúng ra giấy. Bạn sẽ quay lại xử lý những phần việc này sau;

- Dừng phiên Pomodoro nếu có việc khẩn cấp cần phải giải quyết ngay và bắt đầu lại một phiên Pomodoro mới (tính thời gian lại từ đầu) khi đã xử lý xong việc khẩn cấp đó;

- Có thể kết hợp làm việc theo nhóm cùng bấm giờ và hoàn thành từng phiên để nâng cao hiệu suất nhóm;

- Thông báo cho những người khác biết về quy tắc, thói quen Pomodoro của bạn và đề nghị họ không làm phiền khi bạn đang tiến hành Pomodoro.

Không nên

- Làm việc quá phiên và bỏ qua thời gian giải lao;
- Giải lao quá lâu trước khi bước vào phiên mới;
- Thực hiện các hoạt động gây mệt mỏi cho não bộ trong các phiên giải lao như: chơi game, sử dụng mạng xã hội;
- Để những việc không thuộc thứ tự ưu tiên gây gián đoạn các phiên Pomodoro.

Con người có xu hướng trì hoãn mọi việc. Trừ một số trường hợp quan trọng mà chúng ta cần phải trì hoãn việc ra quyết định để có thêm những thông số chính xác (bạn có thể tìm hiểu thêm về “trì hoãn có cấu trúc”⁽¹⁾), thì đa số trường hợp, trì hoãn là một thói quen thực sự không tốt. Khi gặp phải một việc khó, chúng ta thường xuất hiện cảm giác không thoải mái. Khi ấy, một cách vô thức, bộ não chúng ta đã tiến hành những thao tác sàng lọc để lựa chọn những công việc dễ dàng hơn. Thế là trong ngắn hạn, chúng ta có cảm giác hạnh phúc. Thế nhưng, những sự ‘không thoải mái’ kia lại chẳng hề biến mất. Chúng cứ tích tụ lại và ngày càng trở nên chồng chất hơn, cho đến khi chúng ta quyết định nhìn

thẳng vào nỗi đau của mình và hành động⁽²⁾. Nếu chúng ta trì hoãn càng nhiều, thì nỗi đau tích tụ càng nhiều. Và càng hành động sớm thì chúng ta sẽ càng chịu ít đau đớn và tổn thất hơn.

Về khoảng thời gian 25 phút, đây là một con số mang tính tượng trưng, và không phải là một khuôn mẫu dành cho tất cả mọi người. Theo John Medina, tác giả cuốn sách *Brain Rules (Luật trí não)*, thì não bộ của chúng ta thường có một khoảng tập trung giới hạn trong khoảng 10 phút. Sau đó, chúng ta sẽ bị ngắt nhịp tập trung, cần phải ‘khởi động lại’ để đạt được một giai đoạn tập trung mới⁽³⁾. Khoảng thời gian 25 phút mà phương thức Pomodoro khuyến nghị là vừa đủ để chúng ta có thể ‘chạy đà’ và đạt được giai đoạn tập trung mới, cũng như đủ dài để chúng ta có thể thực sự hoàn thành một công việc gì đó.

Chú thích:

(1) Tham khảo thêm Anderson, J. H. (2016). Structured nonprocrastination: scaffolding efforts to resist the temptation to reconstrue unwarranted delay. In *Procrastination, health, and well-being* (pp. 43-63). Academic Press.

(2) Tham khảo thêm Oakley, B., Sejnowski, T., & McConville, A. (2018). *Learning how to learn: How to succeed in school without spending all your time studying; a guide for kids and teens*. Penguin.

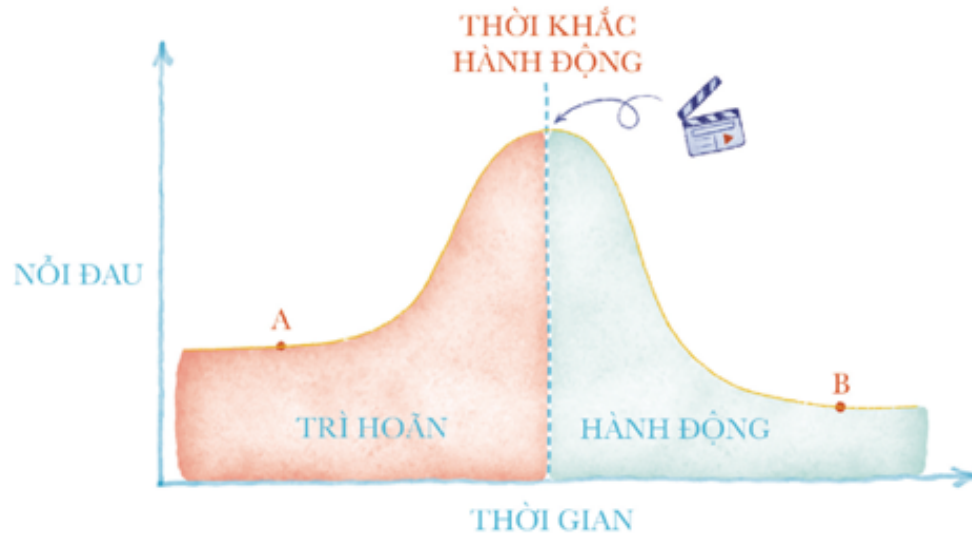
(3) Medina, J. (2011). *Brain rules: 12 principles for surviving and thriving at work, home, and school*. ReadHowYouWant. com.

Trong cuốn sách “*The 20 Minute Break*” (tạm dịch: *Giải lao 20 phút*), hai tác giả Rossi và Nimmons cho rằng chúng ta sẽ ‘chạy đà’, đạt tới hiệu suất cao, và tụt dốc trong khoảng thời gian 90 phút. Sau đó, ta sẽ cần tới một khoảng nghỉ chừng 20 phút⁽¹⁾. Trong các chương trình tập huấn mà chúng tôi đã triển khai, có những học viên cảm thấy họ phù hợp hơn với các khoảng Pomodoro kéo dài 20 phút, có người lại phù hợp hơn với khoảng 30 phút. Có một số học viên cho rằng khoảng 40~50 phút mới là đủ dài, đủ tốt. Nhưng sau khoảng ba tháng thực hiện Pomodoro, họ cũng đã quay trở về khoảng 25~30 phút.

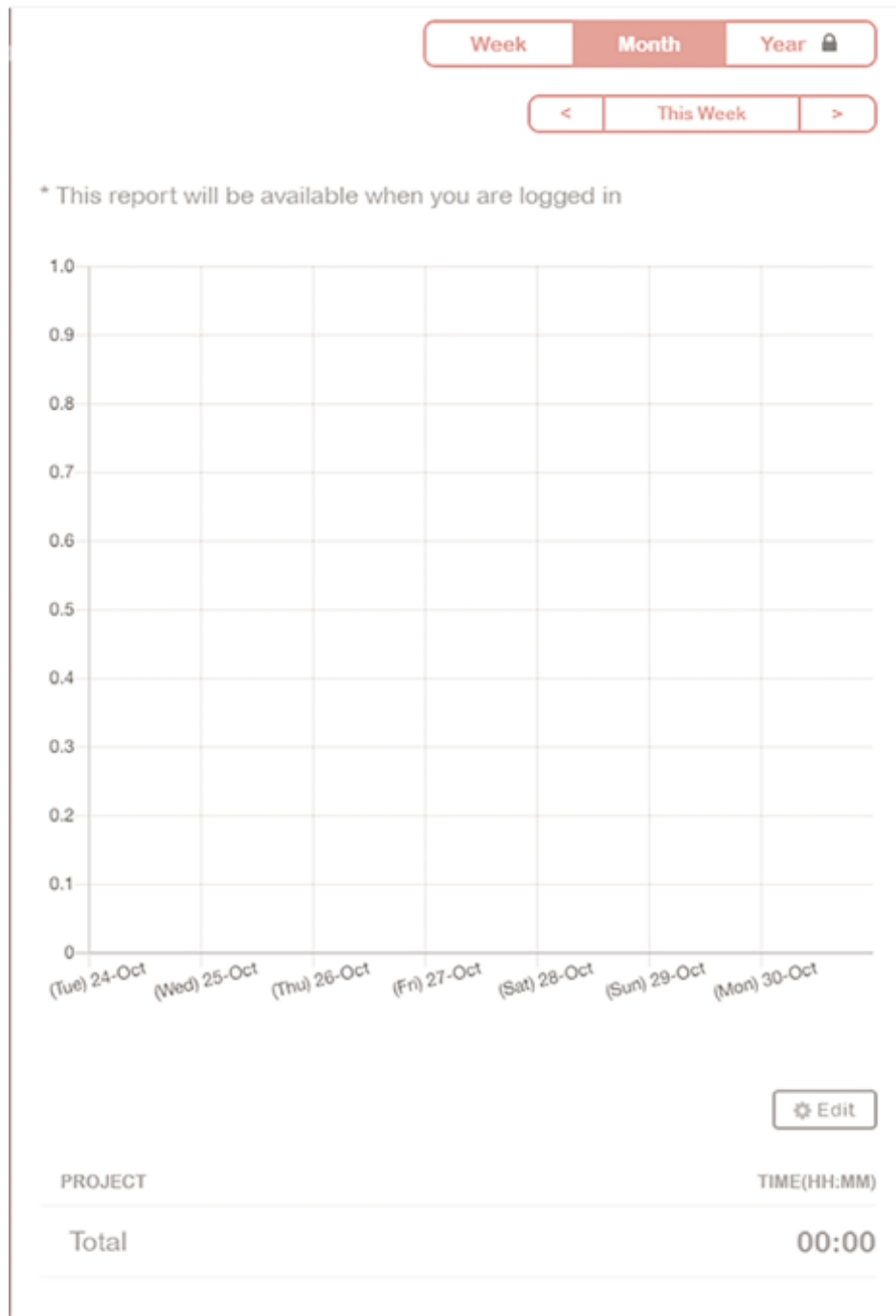
Chú thích:

(1) Rossi, E. L., & Nimmons, D. (1991). The 20 Minute Break. Los Angeles: Jeremy P. Tarcher.

Sự trì hoãn và nỗi đau tích tụ theo thời gian (Oakley, Sejnowski và McConville, 2018).



Độc giả có thể sử dụng ứng dụng có tại đường link dưới đây để quản lý thời gian cá nhân theo Phương pháp Pomodoro: <https://pomofocus.io/>



4.5 Phương thức Hoàn thành công việc GTD

- Bạn đang làm một việc nhưng đầu óc lại luôn lo nghĩ về một việc khác?
- Bạn đang có quá nhiều việc phải làm nhưng lại không biết lúc nào nên làm gì?

- Bạn rất hào hứng bắt đầu một bài tập lớn hay một dự án, nhưng cứ bị luẩn quẩn và mãi không thể kết thúc nó?

Phương pháp Getting Things Done (GTD) (*tạm dịch: Hoàn thành (mọi công việc)*) được David Allen⁽¹⁾ (một nhà tư vấn về quản lý hiệu suất người Hoa Kỳ) khởi xướng để quản lý thời gian và nâng cao hiệu suất làm việc. David Allen cho rằng “danh sách các việc cần làm” là điều hết sức ngớ ngẩn, và ông chẳng thể nào sử dụng được những danh sách như vậy cả. Thay vào đó, ông đề xuất một tiến trình năm bước: *Thu thập, Sàng lọc, Sắp xếp, Đánh giá, và Thực thi*.

Chú thích:

(1) Allen, D. (2015). *Getting things done: The art of stress-free productivity*. Penguin.

GTD không chỉ đơn thuần là công cụ quản lý thời gian, mà nó giống như một băng chuyền, phân luồng tư duy để bạn có thể phân loại và xử lý mọi việc trong cuộc sống. Về cơ bản, GTD giúp bạn lôi hết mọi thứ trong tâm trí ra, sắp xếp và phân loại chúng để bạn có thể xử lý “đúng việc, đúng lúc”. Nhờ vậy, tâm trí bạn cũng không bị bận tâm bởi nhiều thứ “linh tinh” tốn thời gian hay những thứ “đáng sợ” mà bạn cứ mãi lảng tránh.

1. Chuẩn bị

- ☐ Hãy nhớ xem bạn đang ghi chú các công việc ở những đâu?
- ☐ Một công cụ để lưu trữ thông tin về các việc bạn cần làm (Sổ ghi chép, hoặc phần mềm quản lý công việc).
- ☐ Một khoảng thời gian khoảng 5 tới 10 phút vào đầu hoặc cuối ngày.

2. Tiến hành

Bước 1. Lưu trữ (Capture):

Trong bước này, bạn cần nắm được mọi thông tin về những việc cần làm, viết chúng ra để đảm bảo chúng không lẫn khuất trong đầu và chiếm lấy tâm trí của bạn, bao gồm:

- Những việc bạn đang làm.
- Những việc bạn phải làm nhưng chưa làm.
- Những việc bạn làm dở và mãi chưa hoàn thành xong.
- Những việc cần làm, nên làm, muốn làm, thích làm... tại bất cứ thời điểm nào, hiện tại hay tương lai.
- Những lời hứa với người khác.

Hãy viết hết chúng ra và cho vào một chỗ duy nhất, mà ta gọi là “Giỏ đựng thông tin đầu vào”.

Bước 2. Sàng lọc (Clarify):

Trong bước này, bạn cần phải trả lời một số câu hỏi để có thể phân loại các đầu việc được lưu trữ trong “Giỏ đựng thông tin đầu vào”.

- *Việc này là gì?*
- *Bạn có giải quyết được nó không?*
 - Nếu hiện tại bạn trả lời ‘Không’, bạn có thể: (i) loại bỏ việc này, (ii) chuyển nó sang một thời gian khác, hoặc (iii) lưu trữ để tham khảo.

Bước 3. Sắp xếp (Organize):

Trong bước này, bạn sẽ tiến hành, giao phó hoặc lên kế hoạch chi tiết hơn để thực hiện các hành động. Ở bước này, có bốn phương án để bạn lựa chọn:

- *Làm ngay:* Nếu như việc này chỉ cần ít hơn 2 phút, hãy thực hiện nó ngay lập tức.
- *Giao phó, ủy thác:* Nếu như bạn không thể làm được việc này một mình, hãy tìm thêm một cộng sự để cùng làm.
- *Trì hoãn:* Bạn lên kế hoạch rõ ràng rằng mình sẽ thực hiện việc này sau, tại một thời điểm cụ thể trong tương lai gần.
- *Loại bỏ:* Nếu việc này không còn thực sự cần thiết, hãy loại bỏ nó.

Nếu công việc bạn đang xem xét không thể tiến hành trong một bước, bạn nên coi nó là một dự án nhỏ, và xây dựng danh sách những việc cần làm cho dự án này. Sau đó, hãy áp dụng quy trình GTD cho từng việc trong danh sách.

Bước 4. Đánh giá (Review):

Việc thực hiện ba bước kể trên đã phần nào giúp cho tâm trí của bạn được giải phóng bởi bạn đã lấy mọi thứ ra khỏi đầu mình, đưa chúng vào những luồng tuyến mạch lạc, có tổ chức. Nhưng đó không phải là một tấm huy chương mà bạn chỉ cần giành lấy một lần là có vinh quang suốt đời. Bạn phải liên tục rà soát để đảm bảo hệ thống băng chuyền của bạn luôn luôn được rõ ràng, mạch lạc.

Bước 5. Thực thi (Engage):

Đối với những hành động được đưa vào khu vực thực thi, bạn có thể nhóm chúng lại dựa trên một số điều kiện sau:

- *Bối cảnh:* Với những gì bạn có, bạn có thể và không thể làm điều gì?
- *Thời gian khả dụng:* Bạn có thể và không thể làm gì?
- *Năng lượng khả dụng:* Với trạng thái tinh thần hiện tại, bạn có thể và không thể làm gì?

Sau đó, hãy sắp xếp những việc bạn sẽ làm theo một thứ tự ưu tiên và thực thi chúng.

3. Lưu ý

Nên

- Tin tưởng hệ thống GTD, khi đã viết ra và phân loại một việc rồi, bạn không nên nghĩ ngợi nhiều về những vấn đề khác nữa;
- Với mỗi bước, chỉ nên xử lý từng mục trong một thời điểm;
- Không bao giờ bỏ bất cứ đầu việc gì ngược trở lại giỏ thông tin đầu vào;

- Gắn thêm các nhãn thông tin phụ về điểm chung của các đầu việc: địa điểm, con người, tài nguyên cần thiết...

- Bạn có thể sắp xếp những khung thời gian/hoàn cảnh cụ thể để xử lý những nhóm việc cụ thể. Ví dụ, làm việc khó vào buổi sáng, việc dễ vào buổi chiều, và làm những việc theo khuôn mẫu, không cần tư duy vào những lúc bạn không thực sự tập trung.

Không nên

- Ghi chép những việc cần làm ở nhiều chỗ khác nhau: Email, phần mềm ghi chú, sổ tay, giấy note, nhớ trong đầu.

GTD được xây dựng dựa trên quan điểm rằng não bộ chúng ta nên được dành cho việc xử lý thông tin thay vì việc lưu trữ thông tin. Nếu có quá nhiều thông tin được lưu trữ, não bộ sẽ bị quá tải, dẫn đến mất ngủ hoặc ngủ không ngon giấc, làm ảnh hưởng đến năng lực giải quyết vấn đề và tính sáng tạo.

Quy tắc 2 phút được David Allen đề cập đến trong cuốn sách *Getting Things Done (Hoàn thành mọi việc không hề khó)*. Ông nói rằng: “Nếu bạn có thể hoàn thành công việc nào đó trong hai phút hoặc ít hơn, hãy ngay lập tức thực hiện nó.” Tất nhiên, con số 2 phút này chỉ mang tính ước lệ, nhưng nó biểu trưng cho những điều tưởng chừng nhỏ mà chúng ta vẫn bỏ qua. Mỗi việc nhỏ này sẽ tích tụ thêm cho kho tàng nỗi đau của sự trì hoãn mà chúng ta đã nhắc tới trong phần về Pomodoro. Tuy nhiên, việc thực thi ‘chiến thuật 2 phút’ này không hề đơn giản, và nó hoàn toàn có thể làm cho bạn ngất quãng các mạch công việc khác. Để khắc phục điều này, hãy tiến hành sàng lọc ‘những công việc 2 phút’ vào cuối mỗi ngày, và dành khoảng 30 phút đầu giờ sáng hôm sau để thực hiện chúng. Bạn cũng có thể sàng lọc vào trước giờ nghỉ trưa, và thực hiện chúng vào đầu giờ chiều.

4. Lược đồ ‘Getting Things Done’



4.6 Phương pháp Ivy Lee

- Bạn có quá nhiều công việc?
- Bạn cảm thấy quá tải trong công việc?
- Bạn chưa biết cách để sắp xếp các công việc một cách hiệu quả?

Khoảng năm 1918, Charles M. Schwab, một trong những người giàu nhất thế giới, là chủ tịch tập đoàn thép Bethlehem, công ty đóng tàu lớn nhất và nhà sản xuất thép lớn thứ hai nước Mỹ vào thời điểm đó. Ông luôn không ngừng tìm kiếm lợi thế cạnh tranh để vượt qua đối thủ.

Một ngày nọ, với mong muốn nâng cao hiệu quả của đội ngũ điều hành và tìm ra cách để hoàn thành công việc tốt hơn, Schwab đã gặp nhà tư vấn năng suất rất được tôn trọng lúc ấy, Ivy Lee. Ivy Lee là một doanh nhân tự thân thành công và được biết đến như là người tiên phong trong lĩnh vực quan hệ công chúng (PR).

Trong buổi gặp, Schwab đã đề nghị Lee hỗ trợ mình nâng cao hiệu quả làm việc của công ty. Sau đó, Lee đã chia sẻ phương pháp của mình, đến bây giờ mọi người vẫn gọi phương pháp này là “Ivy Lee method”, giúp nâng cao hiệu suất làm việc của công ty gấp nhiều lần⁽¹⁾.

Chú thích:

(1) Ward, M. (1999). *50 essential management techniques*. Gower Publishing, Ltd..

Đây là một phương pháp đơn giản, đủ để dễ dàng áp dụng. Phương pháp này giúp loại bỏ những mâu thuẫn khi bắt đầu, bởi chúng ngại vật lớn nhất ngăn bạn hoàn thành công việc chính là việc bắt đầu chúng. Phương pháp của Lee buộc bạn phải quyết định công việc đầu tiên phải làm hôm sau vào buổi tối ngày hôm trước. Nếu đã quyết định vào hôm trước, bạn sẽ không lãng phí ba, bốn tiếng để phân vân xem mình cần làm trước vào hôm sau. Bạn chỉ cần thức dậy, đến văn phòng và bắt đầu làm việc ngay lập tức. Đây là một phương pháp đơn giản nhưng vô cùng hiệu quả, bởi sự khởi đầu đóng vai trò quan trọng giống như sự thành công trong tất cả mọi việc.

1. Chuẩn bị

- ☐ Bút viết;
- ☐ Sổ kế hoạch hoặc giấy viết;
- ☐ Một danh sách những công việc cần thực hiện.

2. Tiến hành

- **Bước 1.** Cuối mỗi ngày làm việc, từ danh sách của mình, hãy chọn và viết ra sáu điều quan trọng nhất bạn cần hoàn thành vào ngày hôm sau.
- **Bước 2.** Xác định thứ tự ưu tiên của sáu công việc theo mức độ quan trọng thực sự của chúng.
- **Bước 3.** Ngày hôm sau, hãy chỉ tập trung vào công việc đầu tiên và hoàn thành công việc đó rồi mới chuyển sang công việc thứ hai.
- **Bước 4.** Tuân thủ quy tắc này cho đến khi bạn hoàn thành cả sáu công việc. Vào cuối mỗi ngày, bạn hãy chuyển những công việc mình còn chưa hoàn thành vào danh sách sáu công việc của ngày hôm sau.
- **Bước 5.** Lặp đi lặp lại quy trình này cho mỗi ngày làm việc.

3. Lưu ý

Nên

- Viết danh sách các công việc cần thực hiện vào hôm sau một cách chi tiết và cụ thể nhất có thể;
- Trong quá trình làm việc, bạn hãy hoàn toàn tập trung vào công việc của mình, tránh để bản thân bị sao lãng;
- Hãy chuyển sang công việc thứ hai khi đã hoàn thành xong công việc đầu tiên.

Không nên

- Viết ra nhiều hơn sáu công việc, bởi đó đã là một số lượng phù hợp để bạn vừa có thể thực hiện vừa có thể nghỉ ngơi hợp lý.

Chương 5

QUẢN TRỊ TRI THỨC

“Quản trị tri thức cũng giống như bảo hiểm du lịch vậy – bạn chỉ ước rằng mình có nó khi đã quá muộn?”

- O’Neil A.

“Nhà thám hiểm đã không còn ôm đồm và làm mọi thứ một mình. Ông đã biết cách nhờ đến sự giúp đỡ của người khác, nên có nhiều thời gian hơn để gặp những người mới và học thêm nhiều điều mới. Ông học được rất nhiều điều mới và cũng ghi chép rất nhiều, hết tới vài ba cuốn sổ mỗi ngày. Ông đặt tên cho từng cuốn sổ và sắp xếp chúng theo thứ tự bảng chữ cái. Sau đó, ông còn dùng những cuốn sổ có màu sắc khác nhau để ghi chép những chủ đề khác nhau, như sổ màu xanh dương cho Hóa học, màu xanh lá cho Sinh học, và màu đỏ cho Toán học. Một ngày nọ, ông phát hiện ra một loại cây thần kì, quả có khả năng chữa bách bệnh cho người, lá có thể cứu sống muôn loài vật nuôi, và cành cây có thể chế tác thành những dụng cụ tuyệt hảo. Ông bèn ghi vào cả ba cuốn sổ xanh lá, xanh dương và đỏ. Đến khi tra cứu lại, ông quên mất rằng mình phải tìm ở cả ba cuốn sổ. Tệ hại hơn, khi phát hiện ra một lỗi cần cải chính, ông quên mất rằng mình phải chỉnh sửa cả ba cuốn sổ...”



5.1 Tri thức hiện và Tri thức ẩn

Cũng giống như nhà thám hiểm trong câu chuyện, chúng ta tiếp xúc, đón nhận, loại trừ, và lưu trữ rất nhiều tri thức mỗi ngày. Vấn đề mà nhà thám hiểm gặp phải ở trên, ngày nay có thể được giải quyết rất đơn giản bởi các *siêu dữ liệu (metadata)* – hay nói đơn giản hơn, là *dữ liệu về dữ liệu (data about data)*. Thay vì một cách phân mục đơn thuần như trong thư viện truyền thống, ta có thể phân dữ liệu theo một số metadata điển hình như: *Tiêu đề, mô tả ngắn, thể, danh mục, người tạo, thời gian tạo, những người sửa đổi, thời gian của những lần sửa đổi, quyền truy cập, vị trí địa lý của dữ liệu gốc...* Ngày nay, máy tính có thể giúp chúng ta làm tất cả những việc này một cách khá dễ dàng.

Tuy nhiên, từ trước khi có những tiến bộ hiện đại của công nghệ thông tin, người ta đã không chỉ lưu trữ tri thức trong sách vở, thư viện, mà còn trong cả những kho tàng dân gian, những kinh nghiệm truyền miệng.

- *Tri thức hiện (Explicit knowledge)*: Các tri thức được hệ thống hóa trong văn bản, tài liệu, có thể lưu trữ, chuyển giao, diễn đạt và chia sẻ một cách dễ dàng. Ví dụ: các tài liệu, quy trình, chính sách, báo cáo, cơ sở dữ liệu...

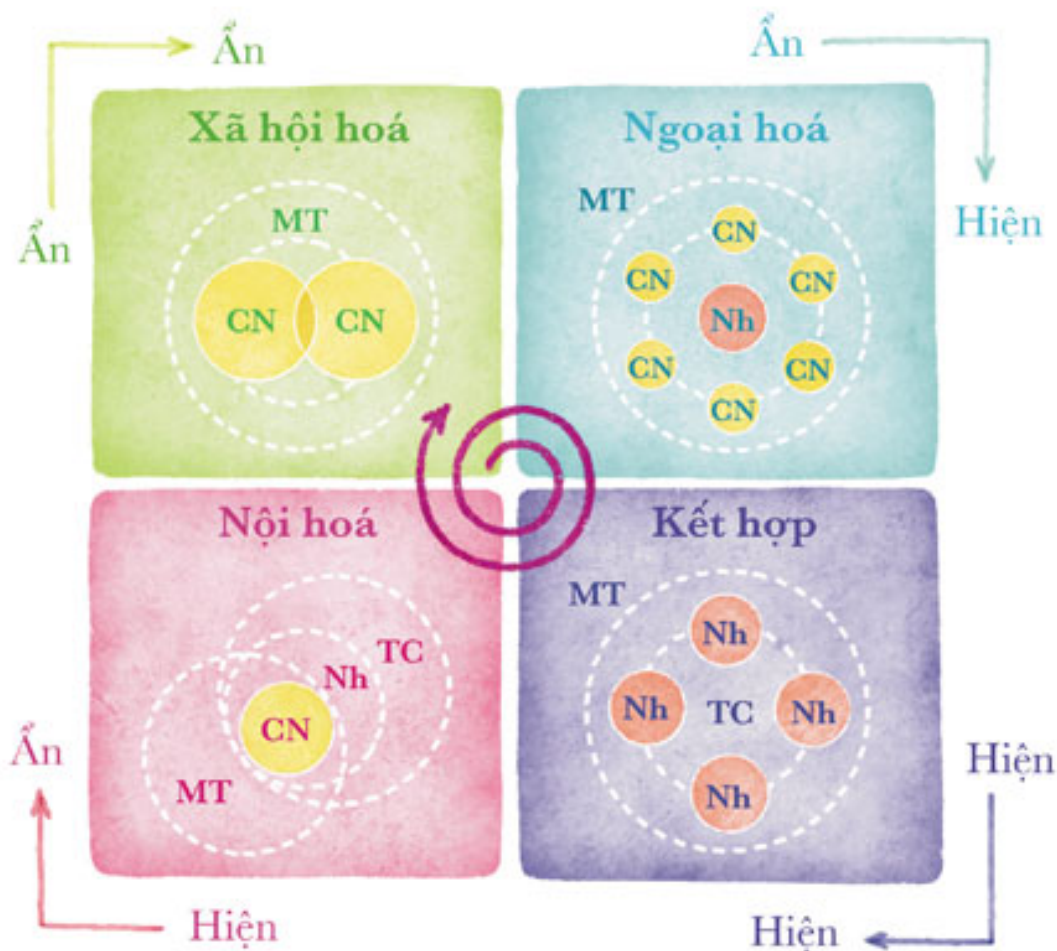
- *Tri thức ẩn (Tacit knowledge)*: Các tri thức mang tính cá nhân, gắn liền với bối cảnh và công việc cụ thể, khó hệ thống hóa, tiếp nhận và chia sẻ. Ví dụ: kinh nghiệm, cảm nhận cá nhân, sự thấu hiểu, sự kế thừa mang tính lịch sử...

Học giả người Nhật Nonaka Ikujiro⁽¹⁾ đã khởi xướng mô hình SECI nhằm mô tả quá trình vận động của tri thức. Trong đó, tri thức ẩn và tri thức hiện chuyển hóa qua bốn giai đoạn: Xã hội hóa (socialization), ngoại hóa (externalization), kết hợp (combination), và nội hóa (internalization).

Chú thích:

(1) Nonaka, Ikujiro. “A dynamic theory of organizational knowledge creation.” *Organization science* 5, no. 1 (1994): 14-37.

Mô hình SECI về sự luân chuyển tri thức (Nonaka và Takeuchi, 1994).



- Xã hội hóa (socialization): Tri thức ẩn của mỗi cá nhân được chia sẻ thông qua các trải nghiệm, hoạt động nhóm, cộng đồng.
- Ngoại hóa (externalization): Qua quá trình tư duy, tri thức ẩn thu được từ giai đoạn xã hội hóa sẽ biến đổi thành tri thức hiện. Các tri thức ẩn này sẽ được mã hóa dưới những hình thức khác nhau (ngôn ngữ hóa, hình ảnh, mô hình...), trở nên rõ ràng hơn và có thể được lưu lại như một dạng tri thức chung của tập thể.
- Kết hợp (combination): Tri thức hiện được hình thành trong giai đoạn ngoại hóa được sắp xếp, kết hợp để tạo thành một hệ thống tri thức hiện phức tạp hơn, có khả năng được chia sẻ rộng rãi hơn đến các nhóm khác trong và ngoài tổ chức.

- Nội hóa (internalization): Các tri thức hiện được tạo ra và chia sẻ trong toàn bộ tổ chức được chuyển hóa thành tri thức ẩn của mỗi cá nhân, tùy theo cách tiếp thu của mỗi người.

Sau quá trình Nội hóa, các tri thức ẩn này tiếp tục được chia sẻ thông qua một trình Xã hội hóa mới, khởi động cho một vòng xoáy SECI mới. Tốc độ vận động của vòng SECI biểu thị cho tốc độ tăng trưởng của tri thức trong một tập thể. Tương ứng với bốn giai đoạn luân chuyển tri thức, Nonaka và cộng sự của mình, Konno đã phân loại bốn dạng tài sản tri thức⁽¹⁾.

Bốn dạng Tài sản Tri thức (Nonaka và Konno, 1996)

Tài sản Tri thức kinh nghiệm <i>Các tri thức ẩn chia sẻ được</i> • Kỹ năng, ngôn ngữ cá nhân • Sự quan tâm, tình yêu, sự tin tưởng, an toàn • Sinh lực, đam mê, áp lực	Tài sản Tri thức khái niệm <i>Tri thức hiện được truyền qua hình ảnh, ký hiệu, ngôn ngữ</i> • Khái niệm • Thiết kế • Nhãn hiệu chính thức
Tài sản Tri thức thủ tục <i>Tri thức ẩn dùng hàng ngày trong hành động và trong thực tế</i> • Bí quyết trong công việc • Thủ tục trong tổ chức • Văn hóa tổ chức	Tài sản Tri thức hệ thống <i>Tri thức hiện được lưu trữ và hệ thống hóa</i> • Văn bản, đặc tả, tài liệu hướng dẫn • Cơ sở dữ liệu

- Bằng phát minh, sở hữu trí tuệ

Nếu bạn chỉ đơn thuần học như một cỗ máy mà không biết chia sẻ, tri thức của bạn không thể luân chuyển với cộng đồng xung quanh. Đồng thời, bạn cũng sẽ không học được những điều mới từ bạn bè, gia đình, cộng sự. Trong chương 7 – Học tập cộng tác, chúng ta sẽ tiếp cận thêm với một số phương thức để giúp cho quá trình luân chuyển tri thức của bạn được hiệu quả và đem lại nhiều giá trị hơn. Sơ đồ phân nhóm các hoạt động ở cuối cuốn sách này cũng sẽ đem lại cho bạn một góc nhìn đối sánh về các hoạt động trong sách, gợi ý các hoạt động hỗ trợ cho từng giai đoạn luân chuyển tri thức SECI.

Chú thích:

(1) Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54. <https://doi.org/10.2307/41165942>

Khác biệt giữa Tri thức hiện và Tri thức ẩn

Tiêu chí so sánh	Tri thức hiện	Tri thức ẩn
Định nghĩa	Tri thức hiện là kiến thức có thể dễ dàng diễn đạt, viết và chuyển giao từ người này sang người khác	Tri thức thu được từ kinh nghiệm của bản thân, không thể diễn đạt dễ dàng bằng lời nói hoặc hình ảnh
Bản chất	Khách quan, logic và mang tính kỹ thuật	Chủ quan, thuộc về nhận thức, mang tính kinh nghiệm

Khả năng mã hóa	Mã hóa được	Không mã hóa được
Chuyển giao	Dễ chuyển giao	Khó chuyển giao
Cơ sở có được	Suy luận logic và trải nghiệm thực tế	Trải nghiệm thực tế, phân tích chuyên sâu, quan sát, tìm hiểu...
Ghi chép lại và lưu trữ	Có thể ghi lại và lưu trữ dưới dạng thức vật lý/điện tử	Rất khó ghi lại và lưu trữ

5.2 Ghi chép Cornell

- Bạn đã thực hiện rất nhiều ghi chép, nhưng không đem lại hiệu quả như mình mong muốn?
- Khi đọc lại, bạn không thể hiểu được những gì mình ghi chép?
- Bạn đang tìm một cách ghi chép có hệ thống hơn?

Kỹ thuật ghi chép Cornell (hay Cornell's note taking) được đưa ra vào khoảng những năm 1950 bởi Giáo sư Walter Pauk của Đại học Cornell với mục đích giúp sinh viên tối ưu hóa hiệu quả của việc ghi chép cho việc học tập, công việc hằng ngày. Kỹ thuật này hiện đã được phổ biến và giảng dạy như một kỹ năng học tập cần thiết ở rất nhiều trường đại học trên thế giới, nhờ vào độ hiệu quả đã được chứng minh qua các nghiên cứu (Quintus và cộng sự, 2012)⁽¹⁾.

Chú thích:

⁽¹⁾ Quintus, L., Borr, M., Duffield, S., Napoleon, L., & Welch, A. (2012). The impact of the Cornell note-taking method on students' performance in a high school family and consumer sciences class. *Journal of Family & Consumer Sciences*, 30(1).

Bất cứ khi nào bạn cần đón nhận những luồng thông tin mới với khối lượng lớn, kỹ thuật ghi chép Cornell đều giúp bạn đạt được hiệu quả ghi chép tốt. Kỹ thuật này không chỉ giúp bạn ghi chép dễ dàng hơn bởi sự gọn gàng, logic, mà còn khiến bạn trở nên hứng thú với việc ghi chép, bởi bạn có thể ghi nhớ được các kiến thức lâu và sâu hơn.



1. Chuẩn bị

- ☐ Vở, sổ ghi chép hoặc một tờ giấy;
- ☐ Một chiếc bút;
- ☐ Một chiếc thước kẻ.

2. Tiến hành

• **Bước 1. Chia trang giấy của bạn thành ba phần, bao gồm:**

- Một phần nhỏ (khoảng 1/5 trang) ở trên cùng của tờ giấy. Phần này để điền tên bài học và chủ đề;
- Một phần (khoảng 2/5 trang giấy) ở cuối tờ giấy;
- Ở phần giữa trang giấy, bạn chia thành hai cột: một cột nhỏ phía tay trái, chiếm 1/3 bề ngang và một cột lớn phía tay phải, chiếm 2/3 còn lại.

• **Bước 2. Ghi chép theo thứ tự.** Bạn hãy ghi chép lần lượt vào các cột theo thứ tự sau:

- Ở cột lớn bên phải, hãy ghi những nội dung mà bạn lắng nghe được, theo đúng luồng nghe-hiểu của bạn, chứ không phải theo một dàn ý có sẵn.
- Bạn nên để ra những khoảng trống giữa các đoạn ghi chép để có thể bổ sung, chỉnh lý mà không phải tẩy xóa nhiều.
- Sau đó, hãy ghi vào cột bên trái các câu hỏi, ý chính, từ khóa.

• **Bước 3. Tóm tắt**

- Sau khi đã thực hiện xong hai bước trên, lúc này, bạn cần che lại các ghi chú ở trên và cố gắng viết phần tóm tắt bằng tất cả những gì đọng lại trong trí nhớ của mình xuống khoảng trống dưới cùng của trang giấy.

Chiến thắng Bạch Đằng	
- Bối cảnh	- Năm 931, Dương Đình Nghệ đánh đuổi quân Nam Hán – một trong mười nước thời Ngũ đại Thập quốc nằm liền kề với Tĩnh Hải quân – giành lại quyền tự chủ cho người Việt ở Tĩnh Hải quân, tự xưng là Tiết độ sứ.
- Tại sao lại xảy ra cuộc chiến	- Năm 937, Đình Nghệ bị nha tướng Kiều Công Tiễn giết hại để cướp ngôi Tiết độ sứ. Con rể và là một tướng khác của Đình Nghệ là Ngô Quyền bèn tập hợp lực lượng ra đánh Công

trên sông Bạch Đằng?	Tiến để trị tội phản chủ. Kiều Công Tiễn sợ hãi, bèn sai người sang cầu cứu Nam Hán. - Năm 938, lấy cớ giúp Kiều Công Tiễn, nhà Nam Hán đem quân sang xâm lược nước ta, do Hoàng Tháo chỉ huy.
- Ngô Quyền là ai?	- Ngô Quyền (898-944) - Là vị vua đầu tiên của nhà Ngô trong lịch sử Việt Nam, trị vì từ năm 939-944. - Con rể của Dương Đình Nghệ.
- Ngô Quyền đã dùng mưu kế gì?	- Hoàng Tháo ngược sông Bạch Đằng tiến vào nước ta. - Ngô Quyền: cho quân cắm cọc nhọn ở sông Bạch Đằng. - Lợi dụng thủy triều lên che lấp cọc, như giặc vào bãi cọc.
- Kết quả của trận đánh ra sao?	- Thủy triều xuống, cọc nhô lên, quân ta mai phục. - Hoàng Tháo tử trận, quân Nam Hán thất bại hoàn toàn.
- Ý nghĩa?	- Giúp chấm dứt 1.000 năm Bắc thuộc, mở ra một thời kỳ độc lập tự chủ cho Việt Nam. - Được coi là trận chung kết toàn thắng của dân tộc Việt Nam trên con đường đấu tranh chống Bắc thuộc, chống đồng hóa, đấu tranh giành lại độc lập dân tộc.
Tóm tắt: Năm 937, Dương Đình Nghệ, người đánh đuổi quân Nam Hán khỏi nước ta, bị nha tướng Kiều Công Tiễn giết hại. Ngô Quyền lúc bấy giờ là con rể và là tướng tài dưới trướng Đình Nghệ quyết báo thù Công Tiễn. Nhà Hán mượn cớ hỗ trợ Công Tiễn, đem quân sang xâm lăng nước ta. Ngô Quyền	

cho đóng cọc nhọn ở sông Bạch Đằng, lợi dụng thủy triều lên xuống để đánh bại hoàn toàn quân Nam Hán do Hoàng Tháo chỉ huy.

Định lý Pytago

- Định lý Pytago là gì?	- Định lý Pytago (hay còn gọi là định lý Pythagoras theo tiếng Anh) là một liên hệ căn bản trong hình học Euclid giữa ba cạnh của một tam giác vuông. Định lý Pytago thuận phát biểu rằng trong một tam giác vuông bình phương cạnh huyền (cạnh đối diện với góc vuông) bằng tổng bình phương của hai cạnh góc vuông. Từ đó, định lý có thể viết thành một phương trình liên hệ giữa độ dài của các cạnh là a, b và c, thường gọi là công thức Pytago. - Ngoài ra, định lý Pytago là một trong 17 phương trình thay đổi thế giới.
- Công thức Pytago	- Bình phương cạnh huyền bằng tổng bình phương hai cạnh góc vuông: $c^2=a^2+b^2$ (trong đó c độ dài là cạnh huyền, a,b lần lượt là độ dài hai cạnh góc vuông).
- Định lý Pytago đảo là gì?	- Nếu một tam giác có bình phương của một cạnh bằng tổng các bình phương của hai cạnh còn lại thì tam giác đó là tam giác vuông.
- Những điều cần lưu ý	- Cạnh huyền của tam giác vuông luôn: - Cắt ngang qua góc vuông mà không đi qua góc vuông; - Là cạnh dài nhất của tam giác vuông; - Cạnh huyền được gọi là C trong định lý Pytago. - Khi tính, bạn cần phải kiểm tra lại kết quả.

- Nhìn vào hình, bạn sẽ biết đâu là cạnh huyền vì đó là cạnh dài nhất đối diện góc lớn nhất. Còn cạnh ngắn nhất sẽ đối diện góc nhỏ nhất của tam giác.
- Ta chỉ tính được cạnh thứ ba khi biết độ dài hai cạnh còn lại trong tam giác vuông.
- Nếu tam giác không phải là tam giác vuông, ta không thể áp dụng định lý Pytago mà sẽ tính được khi biết thêm thông tin ngoài chiều dài hai cạnh.
- Bạn nên vẽ tam giác để dễ dàng gán giá trị chính xác cho các cạnh a, b và c. Đặc biệt, các bài toán từ và toán logic áp dụng nhiều hơn cả.

Tóm tắt:

Định lý Pytago thuận đã đưa ra công thức, bình phương cạnh huyền bằng tổng bình phương hai cạnh góc vuông: $c^2 = a^2 + b^2$ (trong đó c độ dài là cạnh huyền, a và b lần lượt là độ dài hai cạnh góc vuông).

Định lý Pytago đảo được sử dụng để chứng minh khi một tam giác có bình phương của một cạnh bằng tổng các bình phương của hai cạnh còn lại thì tam giác đó là tam giác vuông.

3. Lưu ý

Nên

- Giữa các ý ở cột to, bạn nên viết giãn ra để có thể quay lại bổ sung nếu cần thiết;
- Khi kết thúc bài học, hãy sang một trang mới. Điều này giúp bạn thuận lợi hơn trong việc xem lại các kiến thức đã học;
- Sau khi hoàn tất bước 2, bạn chưa nên ghi phần tóm tắt ngay mà nên dành ra một vài tiếng ngắt quãng rồi mới ghi lại các tóm tắt.

- Bạn có thể tham khảo tiêu chuẩn 6R dưới đây để đảm bảo việc ghi chép của mình đạt được hiệu quả:

- *Record (Ghi chép)*: Các thông tin được ghi chép đầy đủ;
- *Reduce (Vấn tắt)*: Các thông tin đã được ghi chép tóm lược theo ý;
- *Recite (Gợi nhớ)*: Bản ghi chép đảm bảo có thể trình bày lại được trọn vẹn nội dung;
- *Review (Xem lại)*: Bản ghi chép nên được xem đi xem lại;
- *Reflect (Phản tư)*: Bản ghi chép có thể được sử dụng để đặt câu hỏi cho người trình bày, liên hệ và chiêm nghiệm về bản thân;
- *Recapitulate (Tóm tắt)*: Toàn bộ nội dung ghi chép đã được tóm tắt lại.

Không nên

- Kể ngay phần tóm tắt từ lúc đầu, bởi có thể bài học của bạn sẽ rất dài. Phần tóm tắt chỉ nên kể khi ta đã kết thúc bài học;
- Ghi bài theo dàn ý mà giáo viên đã cho sẵn, bạn nên ghi theo mạch nghĩ của mình để bản thân có thể ghi nhớ hiệu quả nhất;
- Hoàn thành việc tóm tắt ngay khi ở trên lớp. Vì lúc này, các kiến thức chưa kịp lắng đọng. Bạn có thể hoàn thành khi về nhà, miễn sao không quá 1~2 ngày từ khi học xong, bởi đó là thời điểm não bộ của bạn vẫn còn kịp ghi nhớ những điều vừa diễn ra trong lớp học.

Mẫu Ghi chép Cornell tiếng Anh

Cornell notes

Subject: Date:

Cue words	Notes

Summary

5.3 Sơ đồ KWLH

- Bạn lúng túng, không tự tin về một chủ đề nào đó?
- Bạn không biết cách đọc-hiểu của mình bây giờ có thực sự hiệu quả hay không?
- Bạn muốn cải thiện kiến thức của mình về một chủ đề, nhưng lại không biết bắt đầu từ đâu?

Mô hình **KWL** được Donna Ogle, giáo sư chuyên ngành Đọc và Ngôn ngữ học người Mỹ, lần đầu tiên giới thiệu năm 1986 như một hình thức tổ chức hoạt động đọc hiểu⁽¹⁾. Gần đây, mô hình KWL không chỉ được giới hạn ở các hoạt động đọc, mà còn được ứng dụng cho các hoạt động học tập khác.

Chú thích:

(1) Ogle, D. M. (1986). KWL: A teaching model that develops active reading of expository text. *The reading teacher*, 39(6), 564-570.

KWL là viết tắt của ba từ:

Know (What we know - những gì ta đã biết)/ (What I know);

Want (What we want to learn - những gì ta muốn biết)/ (What I want to learn);

Learn (What we learned - những gì ta học được)/ (What I learned).

Sau này, Ogle bổ sung thêm cột H (*How can I/we learn more? - Ta có thể học thêm nhiều nữa bằng cách nào?*). Bởi vậy, ta có thể bắt gặp phiên bản mở rộng của **KWL** là **KWLH**.

Biểu đồ **KWLH** được sử dụng để:

Xác định kiến thức đã có về một chủ đề

Đặt ra mục tiêu cho hoạt động học tập;

Giúp người học tự giám sát quá trình học tập;

Giúp người học tự đánh giá quá trình học tập;

Tạo cơ hội cho người học diễn tả các ý tưởng bên ngoài khuôn khổ bài học.

K	W	L	H
What we know - Những gì ta đã biết	What we want to learn - Những gì ta muốn biết	What we learned - Những gì ta học được	How can we learn more? - Ta có thể học thêm nhiều nữa bằng cách nào?

1. Chuẩn bị

- ☐ Xác định chủ đề học tập.
- ☐ Xác định phương thức xây dựng bảng KWLH (theo nhóm hoặc cá nhân).

2. Tiến hành

• **Bước 1.** Bạn cần thực hiện hoạt động động não (brainstorming) và ghi lại tất cả những gì mình biết về chủ đề bài học, chủ đề bạn muốn học tập vào cột K.

• **Bước 2.** Bạn hãy lên danh sách các câu hỏi về những vấn đề mà mình muốn biết thêm và điền vào cột W.

• **Bước 3.** Trong hoặc sau khi hoàn tất quá trình học tập, hãy tự trả lời những câu hỏi ở cột W và ghi đáp án vào cột L.

• **Bước 4.** Trong trường hợp bạn muốn tìm hiểu nhiều hơn nữa các thông tin mở rộng, hãy ghi các phương pháp học tập có thể triển khai vào cột H. Bạn sẽ hỏi ai, trao đổi với ai, tìm thêm tài liệu qua kênh nào, ở đâu?

Ví dụ KWLH giúp bạn học tập môn Văn

K	W	L	H
Xuân Diệu là tác giả của bài thơ “Vội vàng”	Tác phẩm “Vội vàng” thuộc thể thơ gì?	Bài thơ “Vội vàng” được sáng tác theo thể thơ tự do	Tìm kiếm trên mạng, hỏi cô Ba hàng xóm

Ví dụ KWLH giúp bạn học tập môn Sinh

K	W	L	H
Cá mập ăn thịt	Loài cá mập nào ăn thịt người?	Cá mập hổ là loài nguy hiểm nhất	Tìm kiếm trên mạng
Cá mập voi (cá nhám là loài cá to nhất)	Loài cá mập nào nhanh nhất?	Cá mập xanh là loài nhanh nhất	Mượn sách từ thư viện trường
Cá mập ăn động vật	Loài cá mập nào nhỏ nhất?	Cá mập yêu tinh (Pygmy shark) chỉ dài khoảng hơn 20 cm	Đi bảo tàng
Cá mập là một loài cá	Loài nào ăn thịt cá mập?	Cá voi sát thủ ăn thịt cá mập	Xem phim tài liệu về cá mập trên truyền hình

3. Lưu ý

Nên

- Trong trường hợp xây dựng biểu đồ theo nhóm, mỗi khi có một ý tưởng mới được đưa ra, người chủ trì cần hỏi các thành viên khác xem họ có cùng chia sẻ ý tưởng đó không. Nếu có nhiều người cùng tán thành thì nên thảo luận để lựa chọn câu từ phù hợp nhất rồi mới ghi lại;

- Sơ đồ cần phải được lưu trữ cẩn thận sau khi hoàn thành hai bước K và W, vì bước L có thể sẽ phải mất một thời gian dài mới có thể tiếp tục thực hiện.

- Hãy dành thời gian cho quá trình động não ban đầu. Một cách đơn giản, bạn chỉ cần tự mình nói ra: “Tôi đã biết...” Nếu cảm thấy khó khăn, bạn có thể hỏi những người bạn của mình xem họ đã biết những gì, từ đó xây dựng một danh sách những thứ mà mình đã/chưa biết.

- Nếu bạn được hỏi: “Em/bạn muốn biết thêm điều gì về chủ đề này?” và câu trả lời của bạn.

Không nên

- Trong quá trình liệt kê các chủ đề và câu hỏi, chúng ta thường tập trung vào những gì mà bản thân mình hứng thú nên sẽ khó tránh khỏi sai sót. Bởi vậy, bạn không nên can thiệp vào quá trình người khác điền thông tin vào cột K. Nếu phát hiện ai đó điền một thông tin chưa chính xác ở cột K, hãy trao đổi với họ về những câu hỏi ở cột W tương ứng, để họ tự tìm ra câu trả lời của riêng mình.

5.4 Sơ đồ Tư duy - Mindmap

- Bạn chưa biết cách để hệ thống các kiến thức?

- Bạn muốn tìm ra một cách học giúp mình ghi nhớ, liên kết các kiến thức dễ dàng hơn?

Sơ đồ Tư duy (Mindmap) là một phương pháp ghi chép được phát triển vào cuối thập niên 1960 bởi Tony Buzan, một nhà tâm lý học, cố vấn giáo dục

người Anh. Ban đầu, Buzan sử dụng nó để giúp học sinh của mình ghi lại bài giảng bằng các từ khóa và hình ảnh. Đến giữa thập niên 1970, Peter Russell, một chuyên gia về tâm lý và thiền đã kết hợp cùng với Tony Buzan và phổ biến nó rộng rãi tới nhiều tổ chức quốc tế, bao gồm cả các tập đoàn kinh doanh lớn và các đơn vị giáo dục.

Sơ đồ Tư duy thực chất là một cách để ghi chép dàn ý bằng từ khóa và giản đồ. Thay vì dùng chữ viết để mô tả cấu trúc nội dung theo trình tự từ trên xuống dưới, Sơ đồ Tư duy cho phép người học có thể sử dụng kiến thức của mình để biểu thị mối liên kết giữa các đối tượng, khái niệm trên mặt phẳng hai chiều.

- Sự mở rộng hiển thị các liên kết giúp người học có được hình dung tốt hơn, bao quát hơn về tổng thể của vấn đề, từ đó, giúp bạn có thể củng cố hiệu quả các kiến thức;

- Ngoài ra, sự kết hợp hình ảnh với các từ khóa cũng giúp người học có thể nhìn nhận và ghi nhớ đơn giản, nhanh chóng hơn.

Với phương thức ghi dàn ý bằng chữ viết thông thường, ta hay gặp khó khăn khi muốn bổ sung thêm một ý vào giữa văn bản, hay tạo một liên kết giữa hai khái niệm ở đầu và cuối văn bản. Thay vì ghi chép theo từng dòng, Sơ đồ Tư duy cho phép bạn ghi chép từ giữa, từ ý tưởng trung tâm ra, cho phép ta có thể liệt kê gần như không giới hạn các ý tưởng cùng lúc, sắp xếp các ý đó thành những nhóm gần nhau và có thể quay lại bổ sung bất cứ lúc nào. Bởi vậy, đây là một công cụ rất hữu ích khi bạn cần:

- Ghi chép chi tiết về cấu trúc của một chủ đề, sự kiện, bài giảng...;
- Tổng kết dữ liệu về vấn đề đang triển khai;
- Động não để tìm ra ý tưởng;
- Trình bày, thuyết trình một khối lượng thông tin lớn, có mối quan hệ phức tạp;
- Giảm lược việc miêu tả các đối tượng, khái niệm để ghi nhớ tốt hơn.

1. Chuẩn bị

- ☐ Các loại bút khác nhau
- ☐ Một hộp bút màu
- ☐ Một tờ giấy lớn/ Sổ ghi chép/ Vở

2. Tiến hành

• **Bước 1.** Bạn hãy chọn một từ khóa/ biểu tượng về đề tài cần ghi chép. Bạn hãy viết hoặc vẽ từ khóa/ biểu tượng này vào giữa trang giấy và bao lại bằng một đường tròn;

• **Bước 2.** Bạn hãy liệt kê các ý chính, đối tượng quan trọng xung quanh đường tròn ban đầu và kết nối chúng với đường tròn trung tâm bằng các đường nối, hoặc mũi tên (chỉ quan hệ nhân-quả).

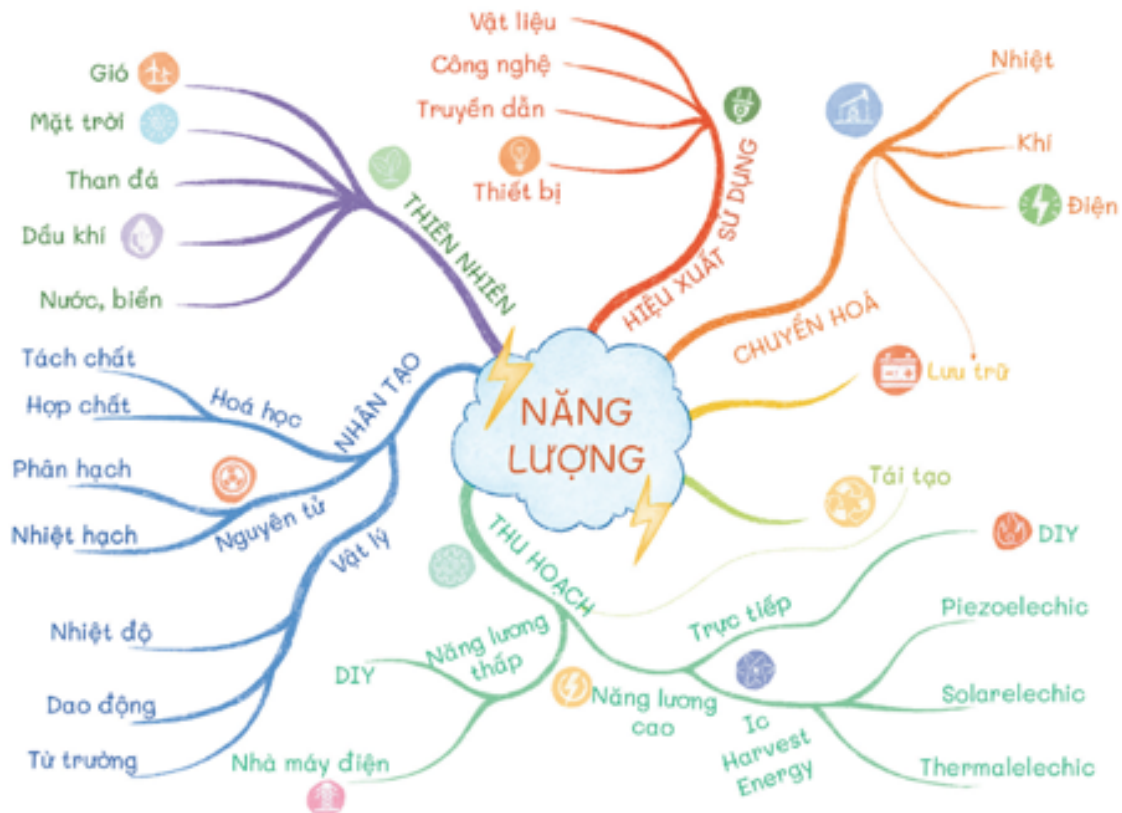
• **Bước 3.** Từ mỗi ý chính bạn đã liệt kê ở bước 2, hãy tiếp tục vẽ các phân nhánh với các ý phụ bổ sung cho ý đó.

• **Bước 4.** Tiếp tục vẽ các phân nhánh mới cho các ý phụ, cho đến khi đạt được sự mô tả chi tiết mà bạn mong muốn;

• **Bước 5.** Tìm và kết nối các ý có liên quan tới nhau bằng các đường nối hoặc mũi tên, bất kể đó là ý chính hay phụ.

Một số website miễn phí: Canva.com, Miro.com, Mural.com
Mindtools.com

Ví dụ: Sơ đồ Tư duy trong môn Khoa học



3. Lưu ý

Nên

- Quá trình thiết lập Sơ đồ Tư duy có thể tiến hành theo cá nhân hoặc theo nhóm đều được;
- Trên Sơ đồ Tư duy hãy chỉ viết các từ khóa, hoặc nội dung ngắn nhất có thể;
- Sử dụng các nhóm màu sắc khác nhau cho các từ khóa ở những nội dung gần nhau;
- Sử dụng các đường viền bao quanh giống nhau cho các từ khóa có mối liên hệ gần nhau;
- Có thể sử dụng các kiểu viết linh hoạt khi thiết lập Sơ đồ Tư duy như: gạch chân, viết nghiêng, viết đậm, in hoa,...

Không nên

- Trong quá trình thiết lập Sơ đồ Tư duy, bạn không nên viết quá nhiều, thay vào đó hãy sử dụng các hình mô tả nhiều nhất có thể;
- Nếu Sơ đồ Tư duy được sử dụng để phục vụ cho quá trình Động não, dù là thực hiện cá nhân hay theo nhóm, thì không nên phán xét trong quá trình liệt kê các ý tưởng, từ khóa.

Sơ đồ Tư duy (mindmap) sẽ thực sự hữu ích trước đó bạn đã tiến hành ghi chép theo kỹ thuật Cornell. Nếu không, quá trình xây dựng Sơ đồ Tư duy của bạn rất dễ lan man, khiến cho sản phẩm trông có vẻ bắt mắt nhưng thực chất lại giúp ích rất ít cho quá trình học.

5.5 Kỹ thuật đọc sách SQ3R



“Một người không đọc sách chẳng hơn gì kẻ không biết đọc.”

– Mark Twain

- Bạn cảm thấy cách đọc sách của mình chưa được hiệu quả?
- Bạn đang muốn hệ thống những kiến thức mình đã đọc?

Không những là công cụ để mài giũa tư duy, mở rộng tri thức, sách còn là người bạn tuyệt vời giúp ta khám phá và hoàn thiện bản thân. Tuy nhiên, với khối lượng sách vở, tài liệu khổng lồ cần nghiên cứu, việc đọc như nào cho hiệu quả trở thành một bài toán nan giải. Chúng ta có thể quên bồng mất nội dung của tài liệu, cuốn sách chỉ vài giờ đồng hồ sau khi đọc. Chính do quá trình quên nhanh chóng các nội dung quan trọng này, chúng ta thường không thể kết nối kiến thức, không thể thành công trong các kỳ thi và không thể hoàn thành tốt công việc của chính bản thân mình. Điều này xảy ra là do trong quá

trình đọc tài liệu, chúng ta đã đọc một cách “thụ động”. Cặp mắt của chúng ta vẫn lướt trên tài liệu, nhưng bộ não của chúng ta lại đang nhảy múa với những ý tưởng khác hoặc hờ hững với nội dung của tài liệu.

Để giải quyết vấn đề trên, phương pháp SQ3R đã được đề xướng trong tác phẩm *Các phương thức chẩn đoán và khắc phục để có thể học tập hiệu quả* vào năm 1970 của Robinson Francis Pleasant⁽¹⁾. Đây là một kỹ thuật đọc hữu hiệu, giúp chúng ta nắm hết toàn bộ nội dung của một tài liệu, một cuốn sách,... thông qua việc chú tâm đọc tài liệu một cách tích cực. Phương pháp này đã được nhiều trường đại học trên thế giới khuyến khích sinh viên sử dụng để nâng cao hiệu quả học tập, nghiên cứu.

Chú thích:

(1) Robinson, F. P. (1941). Diagnostic and remedial techniques for effective study.

Các chữ cái SQ3R là từ viết tắt của các kỹ thuật mà chúng ta sẽ sử dụng liên tiếp để đạt đến mục đích cuối cùng là nắm toàn bộ nội dung của tài liệu một cách ít tốn thời gian nhất, cùng với khả năng nhớ cũng như vận dụng kiến thức của bạn cũng tốt hơn.

- S – Survey (Khảo sát);
- Q – Question (Đặt câu hỏi);
- R – Read (Đọc);
- R – Recite (Gọi nhớ);
- R – Review (Xem lại).

1. Chuẩn bị

- ☐ Cuốn sách bạn muốn đọc;
- ☐ Bút viết;
- ☐ Giấy ghi chú;

☐ Tờ giấy, cuốn sổ để viết lại các thông tin quan trọng.

2. Tiến hành

• Bước 1: Survey - Khảo sát

Trong quá trình này, bạn hãy chỉ tập trung vào những thông tin chung, những ý lớn của văn bản thay vì những thông tin quá chi tiết. Bằng cách tìm hiểu kết cấu nội dung chính này, bạn sẽ có thể dễ dàng hình dung được những thông tin mình sắp đọc. Điều này giúp bạn chủ động chọn đọc những phần trọng tâm, cũng như có cách tiếp cận nội dung hiệu quả hơn. Hãy xác định:

- Tựa đề và các đề mục.
- Các khái niệm và từ khóa.
- Phần giới thiệu của từng chương.
- Phần tóm tắt hoặc/và kết của mỗi chương.
- Các từ khóa trong câu đầu tiên và câu cuối cùng của mỗi đoạn.

Đồng thời, bạn cũng có thể dành thời gian để xem lướt qua:

- Tranh ảnh, bảng, biểu.
- Các câu hỏi được tác giả liệt kê.
- Các từ được bôi đậm và in nghiêng.

• Bước 2: Question - Đặt câu hỏi

Khi bạn thực hiện quá trình khảo sát, hãy đồng thời chuyển các tựa đề, đề mục chính, phụ thành các câu hỏi và trả lời các câu hỏi này trong lúc đọc. Việc liên tục đặt câu hỏi sẽ gợi cho bạn sự tò mò tìm hiểu câu trả lời, cũng như giúp bạn tăng khả năng tập trung và sáng tạo.

Trước khi đọc, bạn hãy chuyển tất cả những tiêu đề thành các câu hỏi, nhiều nhất có thể.

Đừng quên bỏ sung những câu hỏi mới trong quá trình đọc.

Bạn có thể tham khảo Ma trận Câu hỏi của Wiederhold (1993) (trong chương 8).

- Bước 3: **Read** - Đọc

Sau khi khảo sát và phát triển một số câu hỏi, hãy bắt đầu đọc một cách có định hướng và luôn bám sát các câu hỏi của bạn. Điều này giúp bạn luôn theo sát mục tiêu của mình, tránh tình trạng đọc lan man và “quá tải” thông tin.

- Đọc từng phần một.
- Không chuyển sang phần kế tiếp nếu bạn chưa đặt ra được câu hỏi nào cho phần hiện tại.
- Luôn luôn nhắc nhở bản thân về việc khởi tạo những câu hỏi mới.

Bên cạnh đó, bạn có thể ghi nhớ thông tin bằng một số cách sau:

- Vẽ Sơ đồ tư duy;
- Viết lại những ý chính, từ khóa vào giấy nhớ bạn đã chuẩn bị. Bạn có thể ghi chú ngay trong lúc đọc hoặc sau khi đọc hết một phần/chương, tùy vào sở thích cá nhân của bạn;
- Dùng bút dạ quang để tô những ý quan trọng.

- Bước 4: **Recite** - Gọi nhớ

Gọi nhớ là một trong những bước quan trọng nhất trong quá trình đọc-hiểu và lưu giữ thông tin. Việc gọi nhớ sẽ đảm bảo rằng bạn đã hiểu những gì vừa đọc và giúp bạn vận dụng kiến thức tốt hơn. Tuy nhiên, đây cũng là bước khó khăn nhất và có thể mất nhiều thời gian hơn cả đọc sách. Vì thế, việc gọi nhớ này thường chỉ được áp dụng khi các bạn cần ghi nhớ thông tin, thuyết trình, hay ôn tập thi cử,...

Bạn có thể áp dụng một số cách sau để việc gọi nhớ dễ dàng và hiệu quả hơn:

- Cố gắng nhớ lại thật nhiều thông tin mà không nhìn sách;
- Sau đó mở sách ra kiểm tra lại, đọc thêm một lần nữa rồi lại cố gắng nhớ nhiều nhất có thể. Lần đọc thứ hai bạn sẽ nhớ nhiều hơn lần đầu, và lần đọc thứ ba bạn sẽ nhớ nhiều hơn lần thứ hai;
- Sau một hồi đọc, hãy tạm dừng và gọi lại những câu hỏi bạn đã đặt ra lúc đầu, xem liệu bạn có thể trả lời chúng với trí nhớ vừa được cập nhật không.
- Không chuyển sang phần kế tiếp nếu bạn chưa khơi ra được một số ý để trả lời các câu hỏi của bạn, dựa trên nội dung của phần hiện tại. Đôi lúc, câu trả lời cho câu hỏi lại có thể xuất hiện từ những chương trước đó.
- Tập giảng giải lại nội dung đó cho bạn bè hoặc cho em của bạn. Nếu có thể dùng cách nói của riêng mình để khiến người khác hiểu được vấn đề, điều đó đồng nghĩa với việc bạn đang vận dụng hiệu quả kiến thức của mình.

• **Bước 5: Review - Xem lại**

Gọt giũa lại những mảnh ghép mới xây và đặt chúng vào bức tranh lớn hơn. Lúc này, bạn hãy trở lại với những câu hỏi mình đã đặt ra ở Bước 2 và tự trả lời chúng mà không cần dựa vào sách. Bạn có thể trả lời bằng cách viết ra những hiểu biết của mình hoặc phác thảo hình vẽ, sơ đồ tư duy để tóm tắt, sắp xếp và tổ chức lại các thông tin.

- Nhìn lại những câu hỏi mà bạn đã đặt ra cho từng phần.
- Giờ, liệu bạn (vẫn còn) có thể trả lời tất cả những câu hỏi đó?
- Nếu như có một (vài) câu hỏi mà bạn không trả lời được vào thời điểm này, hãy đọc lại phần sách tương ứng để làm tươi mới lại bộ nhớ của mình trước khi chuyển sang hoạt động khác.

3. Lưu ý

Nên

- Ở bước đặt câu hỏi, bạn nên đặt câu hỏi cho cả cuốn sách, cho từng phần và từng chương. Tuy nhiên, với mỗi nội dung, bạn chỉ nên đặt khoảng ba câu hỏi, vì quá nhiều câu hỏi sẽ dễ khiến bạn bị rối;

- Khi viết lại những từ khóa hoặc ý chính ở bước đọc, bạn hãy cố gắng khái quát lại thông tin, viết vắn tắt nhất có thể, và chỉ sử dụng khoảng một, hai tờ giấy nhớ để đảm bảo việc ghi chú có tác dụng;

- Nếu có quá nhiều nội dung cần học, bạn hãy chia nhỏ ra thành nhiều phần và mỗi ngày ôn từ 1-2 phần;

- Cá nhân hóa hành trình đọc của bạn bằng cách kết nối các từ khóa, thông tin, khái niệm, câu hỏi với những dữ liệu, câu chuyện của riêng bạn..

Không nên

- Trong quá trình đọc, khi sử dụng bút dạ quang để tô các thông tin quan trọng, bạn cần chú ý không tô nhiều hơn 20% thông tin trong văn bản. Nếu tô nhiều hơn, tức là bạn đang tô quá nhiều và không hiệu quả;

- Trong toàn bộ quá trình thực hiện phương pháp SQ3R, bạn không nên đọc thầm trong đầu, bởi đọc thành tiếng và viết lại mới là cách ghi nhớ hiệu quả.

5.6 Chiến lược tìm kiếm thông tin

- Bạn bị chới vng ngợ trong bể thông tin mỗi khi phải tìm kiếm về một chủ đề?

- Bạn muốn cải thiện chất lượng và hệ thống hóa các thông tin mà mình đang tìm kiếm?

- Bạn muốn học được những điều mới trong chính quá trình tìm kiếm thông tin?

Xác định những loại hình dữ liệu khác nhau

Mỗi khi cần tìm kiếm thông tin, bạn thường vào Google, gõ một vài từ khóa và sau đó lướt dần qua các trang kết quả? Chúng tôi gọi đó là một thói quen tìm kiếm ‘lạc trôi’ – bạn đã tự tạo ra một dòng chảy hỗn độn, một dòng chảy có khả năng nhấn chìm chính bản thân bạn. Để tránh tạo ra một con nước xoáy có khả năng tự cuốn trôi mình, việc đầu tiên bạn cần làm là xác định được các loại hình thông tin, tài liệu khác nhau. Dưới đây, chúng tôi xin giới thiệu một số loại hình thông tin và tài liệu khoa học cơ bản, tham khảo từ phân mục của Nhà xuất bản Elsevier (Hà Lan)⁽¹⁾:

Chú thích:

(1) Xem thêm tại <https://www.elsevier.com/authors>

• Bài báo (articles):

○ *Bài báo trên tạp chí khoa học (Journal article)*: Được viết bởi các nhà nghiên cứu, nhà khoa học trong những chuyên ngành hẹp cụ thể, được bình duyệt (peer-review – phản biện bởi những người trong cùng chuyên ngành) trước khi xuất bản.

○ *Bài viết trên tạp chí phổ thông (Magazine)*: Được viết bởi các nhà báo, hướng tới đối tượng độc giả đại chúng cùng có sự quan tâm với một chủ đề hẹp.

○ *Bài viết trên báo phổ thông (Newspaper)*: Được viết bởi các nhà báo để cập nhật các tin tức, vấn đề hàng ngày.

○ *Bài viết dạng quan điểm, góc nhìn (Op-ed)*: Được viết bởi các chuyên gia trong một lĩnh vực, thể hiện một quan điểm, góc nhìn về một chủ đề nào đó, thường được đăng tải trên báo phổ thông.

• Sách:

○ *Sách chuyên khảo (Monograph)*: Sách về một chủ đề chuyên ngành cụ thể.

○ *Từ điển*: Các loại sách mang tính tra cứu, như từ điển bách khoa (Encyclopedia), từ điển (dictionary).

- Dữ liệu:

- Các công thức (Toán, Lý)

- Bảng và biểu

- Phản ứng hóa học

- Bộ dữ liệu

- Bản đồ, dữ liệu địa lý

- “Các tài liệu vùng xám”:⁽¹⁾

- Bài kỷ yếu hội thảo: Bài viết, bài thuyết trình, poster tham dự các hội thảo khoa học.

- Sách trắng (*white paper*): Tài liệu mang tính lập pháp, phác thảo những xu hướng trong tương lai, hoặc kêu gọi hành động về một nội dung nào đó.

- Bằng sáng chế (*Patent*): Quyền sở hữu sáng chế được cơ quan nhà nước có thẩm quyền trao cho những ý tưởng, phát minh.

- Khóa luận đại học, Luận văn Thạc sĩ, Luận án Tiến sĩ.

- Báo cáo kỹ thuật (*Technical report*): Được thực hiện bởi cá nhân hoặc tổ chức có chuyên môn về một chủ đề cụ thể, theo một dự án cụ thể.

Chú thích:

⁽¹⁾ Vùng xám (Grey area) chỉ các tài liệu mà trong quá trình công bố có sự tham gia của các hoạt động phản biện. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, các hoạt động phản biện này không bắt buộc phải đạt tới mức độ khắt khe và nhất quán về chất lượng như quy trình phản biện của các tạp chí khoa học.

Phát triển Chiến lược tìm kiếm thông tin

Việc hiểu rõ các loại tài liệu khác nhau mới chỉ là bước chuẩn bị vô cùng cơ bản cho việc tìm kiếm thông tin của bạn. Nó giống như trước khi bắt đầu nấu ăn, bạn cần phải biết chiếc chảo nào dùng để chiên, rán và chảo nào dùng

để xào. Tất nhiên, nếu bạn không quan tâm mấy đến sự thất thoát nhiệt lượng và sự khác biệt về cấu trúc của đồ ăn do cơ chế phân bố nhiệt, bạn cũng có thể dùng chảo xào cho việc chiên, rán và ngược lại. Sau khi đã phân biệt được các loại dụng cụ, bạn vẫn phải đối mặt với vấn đề triết học lớn nhất của mọi thời đại: *"Hôm nay ăn gì?"* Đối với các nghiên cứu thực nghiệm, câu hỏi *"Nghiên cứu cái gì bây giờ?"* cũng không dễ dàng tìm được câu trả lời. Ma trận Watson là một gợi ý để bạn có thể tư duy sâu hơn trong quá trình này, trước khi thực sự bắt tay vào tìm kiếm thông tin cho nghiên cứu của mình.

Ma trận Watson (Watson, 1994)⁽¹⁾

CÁI GÌ?	TẠI SAO?
• Điều gì, câu hỏi nào khiến tôi tò mò? • Tôi muốn biết thêm/ hiểu rõ hơn về điều gì? • Các câu hỏi nghiên cứu chính của tôi là gì? • Nếu đó là một dự án được khởi xướng bởi một tổ chức, thì ai là người liên hệ chính?	• Tại sao vấn đề này sẽ được người khác quan tâm? • Ai sẽ quan tâm đến các kiến thức được tạo ra? • Nghiên cứu này có thể coi là có “đóng góp cho kho tàng kiến thức của nhân loại” không? • Tại sao tôi lại là người thích hợp để thực hiện dự án này?
THẾ NÀO? (Lý thuyết)	THẾ NÀO? (Thực hành)
• Tôi có thể rút ra được những mô hình, khái niệm, và lý thuyết nào?	• Tôi sẽ sử dụng những phong cách và kỹ thuật nghiên cứu nào để thu thập dữ liệu, phân

• Làm thế nào để tập hợp những nhận định mới đó lại, tạo thành một khung khái niệm cơ bản để định hướng quá trình nghiên cứu của tôi?	• Làm thế nào để tôi tích khung lý thuyết và áp dụng nó vào thực tế? • Làm thế nào để tôi có được và duy trì quyền truy cập vào các nguồn thông tin?
---	---

Sau khi đã “động não” về chủ đề nghiên cứu của mình với Ma trận Watson, bạn có thể bắt tay vào tìm kiếm các tài liệu hỗ trợ:

Chú thích:

(1) Tổng hợp từ Watson, T.J. (1994) ‘Managing, crafting and researching: words, skill and imagination in shaping management research’, *British Journal of Management*, 5, 77-87.

- Viết ra câu hỏi nghiên cứu của bạn.
- Xác định những khái niệm chính:
 - Liệt kê các từ khóa chính;
 - Bổ sung các từ đồng nghĩa;
 - Kiểm tra các tiền tố, hậu tố hay đi cùng với các từ khóa này;
 - Kiểm tra chính tả (nhất là giữa tiếng Anh-Anh và tiếng Anh-Mỹ, nếu bạn tìm kiếm tài liệu tiếng Anh).
- Xác định khung thời gian cho quá trình tìm kiếm.
- Lựa chọn thư viện, cơ sở dữ liệu phù hợp:
 - Thư viện truyền thống của trường đại học, thành phố, địa phương...
 - Các cơ sở dữ liệu khoa học trực tuyến: Google Scholar, Clarivate Analytics, Scopus, Research Gate, Semantic Scholar, PubMed, OSTI.gov...

○ Các cơ sở dữ liệu trực tuyến của các nhà xuất bản: Science Direct (NXB Elsevier), Springer, Emerald, Taylor and Francis, Wiley...

• Tìm kiếm thông tin:

○ Kết hợp các từ khóa khác nhau;

○ Tìm kiếm những chủ đề lân cận.

• Rà soát và làm mịn các kết quả tìm kiếm:

○ Đánh giá kết quả tìm được, lưu lại những kết quả quan trọng và từ đó tiếp tục tìm kiếm những từ khóa, câu hỏi quan trọng;

○ Xác định những nguồn dữ liệu phù hợp nhất (ví dụ như một tác giả, thư viện, cuốn sách, hoặc tạp chí cụ thể);

○ Nếu dùng Google Scholar, bạn cũng có thể tạo những thông báo tự động nhận những kết quả tương tự mỗi khi có những dữ liệu mới.

Đối với việc ***tìm kiếm thông tin trên không gian số***, một số lưu ý dưới đây có thể sẽ giúp ích cho bạn rất nhiều:

• Khi tìm kiếm trên Google, bạn có thể giới hạn kết quả tìm kiếm ở một số website bằng cách thêm vào trước từ khóa một số kí tự về tên miền:

○ .gov (tên miền của các tổ chức chính phủ);

○ .org (tên miền của các tổ chức phi lợi nhuận);

○ .edu (tên miền của các tổ chức giáo dục).

• Sử dụng các cú pháp tìm kiếm Boolean khi tìm kiếm trong thư viện, hay trong các cơ sở dữ liệu khoa học như Clarivate Web of Science hay Scopus:

Các biểu thức Boolean được sử dụng trong các ngôn ngữ lập trình. Các giá trị Boolean thường có giá trị đúng (true) hoặc sai (false). Một biểu thức Boolean có thể bao gồm các hằng số Boolean, các biến Boolean, các toán tử Boolean và các hàm có giá trị Boolean. Ngày nay, việc sử dụng các biểu thức

Boolean trong việc tìm kiếm dữ liệu trở nên khá phổ biến đối với hầu hết các cơ sở dữ liệu khoa học⁽¹⁾.

Chú thích:

⁽¹⁾ Xem thêm Gries, D., & Schneider, F. B. (2013). *A logical approach to discrete math*. Springer Science & Business Media.

- Sử dụng cấu trúc AND khi bạn muốn kiểm tìm các kết quả có sự giao thoa, liên hệ giữa hai từ khóa. Ví dụ: “*Education*” AND “*Vietnam*”. Lưu ý, hàm này sẽ giới hạn kết quả tìm kiếm so với việc chỉ sử dụng từ khóa thông thường.

- Sử dụng cấu trúc OR khi bạn muốn hiển thị các kết quả chứa một từ khóa bất kì trong hai từ khóa. Ví dụ: “*Education*” OR “*Vietnam*”. Lưu ý, hàm này sẽ mở rộng kết quả tìm kiếm, bạn có thể nhận ra một số ý tưởng mới, nhưng cũng có thể bị choáng ngợp trong các kết quả.

- Sử dụng cấu trúc NOT khi bạn muốn loại trừ các kết quả liên quan tới một từ khóa nhất định. Ví dụ, “*Education*” NOT “*Vietnam*”.

- Sử dụng ngoặc đơn để thiết lập thứ tự ưu tiên. Ví dụ, (“*Education*” OR “*Training*”) AND “*Vietnam*” sẽ khác với “*Education*” OR (“*Training*” AND “*Vietnam*”).

- Sử dụng dấu hoa thị (*) như một kí tự đại diện (wildcard), thay thế cho nhiều kí tự khác. Ví dụ, *Organi*ation* sẽ thay thế cho cả *Organization* và *Organisation*, điều này rất tiện lợi, giúp bạn không bỏ lỡ những từ khóa có sự khác biệt trong cách đánh vần Anh-Anh và Anh-Mỹ.

- Đối với một số cơ sở dữ liệu, khi bạn kết thúc từ khóa bằng dấu hoa thị, nghĩa là bạn gán dấu hoa thị cho mọi hậu tố khác. Đây gọi là kỹ thuật tìm kiếm truncation. Ví dụ, *Organi** sẽ tương với tất cả những từ như *Organization*, *Organisation*, *Organise*, *Organize*, *Organizational*, *Organisational*...

- Đối với một số cơ sở dữ liệu, để có thể tiến hành kỹ thuật tìm kiếm truncation, bạn phải thay dấu hoa thị bằng dấu thăng: *Organi#*

- Khi sử dụng Boolean search với công cụ tìm kiếm Google:

- Bạn có thể thay thế AND bằng dấu cộng (+), NOT bằng dấu trừ (-), viết liền trước từ khóa cần thêm/bớt, không có khoảng cách. Ví dụ, cú pháp *Vietnamese Education -university* sẽ đưa ra các kết quả về giáo dục Việt Nam, nhưng không bao gồm các kết quả có chứa từ university.

- Cú pháp OR có thể được thay thế đơn thuần bằng cách đặt hai từ khóa trong ngoặc kép bên cạnh nhau, ví dụ “*Education*” “*Vietnam*”.

- Một số kỹ thuật tìm kiếm khác trên Google:

- Giới hạn định dạng tài liệu mà bạn tìm kiếm bằng cú pháp *filetype:pdf*, hoặc **pdf*. Bằng cách này, bạn có thể tùy chọn, giới hạn kết quả ở các dạng file hình ảnh (png, jpeg, gif), tài liệu (doc, docx, pdf), trang tính (xls, xlsx) hay trình chiếu (ppt, pptx).

- Đôi lúc, bạn tìm thấy một website của một đơn vị nào đó rất thú vị và muốn tìm kiếm tài liệu trong chính website đó. Tuy nhiên, bản thân website đó lại không có một công cụ tìm kiếm đủ mạnh để trả cho bạn những kết quả từ nhiều nhiều năm trước. Khi ấy, bạn có thể sử dụng cấu trúc như sau: “*site:vnies.edu.vn giáo dục giới tính*”.

- Khi tìm kiếm trên Google, nếu liên kết bị hỏng không vào được, bạn có thể nhấn vào hình tam giác nhỏ ở phía cuối dòng đầu tiên của mỗi kết quả, sau đó nhấn xem *cache (bản lưu)*. Hệ thống sẽ chuyển bạn tới bản lưu gần nhất mà Google lưu trữ.

- Tìm kiếm dữ liệu từ “Cỗ máy thời gian”:

- Đôi lúc, bạn muốn tìm kiếm thông tin từ những website không còn tồn tại? Bạn có thể truy cập vào “*Cỗ máy thời gian*” (*Wayback Machine*) tại địa chỉ <https://archive.org/>. Tại đây, bạn chỉ cần gõ tên website mình cần tìm kiếm, hệ thống sẽ trả cho bạn những “bản chụp” website đó tại các mốc thời điểm khác nhau. Mặc dù đó chỉ là những “bản chụp”, nhưng bạn cũng sẽ tìm kiếm được khá nhiều các “kho báu cổ xưa”, khi Internet còn đang trong thời kì mới phát triển.

Đánh giá các tài liệu

Sau một hồi tìm kiếm, bạn đã thu về cả núi tài liệu. Thế nhưng, không phải tài liệu nào trong số chúng cũng có thể tiếp tục được đưa vào sử dụng. Thế giới càng ngày càng có nhiều thông tin, nhưng trong đó cũng bao gồm cả những “thông tin rác” mà ta không nên tiêu tốn thời gian. Hai nhà nghiên cứu Miller Lee và John Brewer đã giới thiệu phương pháp 4R để đánh giá các tài nguyên mà chúng ta tìm kiếm được, trước khi thực sự sử dụng chúng⁽¹⁾. 4R bao gồm: *Reason* (Về mặt lý trí), *Readability* (Mức độ dễ đọc), *Reliability* (Độ tin cậy); và *References* (Các nguồn trích dẫn).

Chú thích:

⁽¹⁾ Xem thêm Miller, R. L., & Brewer, J. D. (Eds.). (2003). *The AZ of social research: A dictionary of key social science research concepts*. Sage.

- Reason (Về mặt lý trí):
 - Ai sẽ là độc giả chính của tài liệu mà bạn đang đọc?
 - Phạm vi, mục đích của tài liệu có được nêu cụ thể không? Các nội dung trong tài liệu có phù hợp với phạm vi, mục đích đã nêu không?
 - Tài liệu có chỉ ra một quan điểm cụ thể nào không?
 - Tài liệu có thúc đẩy một chương trình hành động nào không?
 - Tài liệu có được xuất bản bởi một đơn vị uy tín không? Nếu có, thì đơn vị đó có uy tín về khía cạnh nào?
 - Đối với các website, đâu là động lực để họ vận hành website đó?
 - Quảng cáo để kiếm lời;
 - Như một phần sứ mệnh của tổ chức;
 - Vì mục đích giáo dục
 - Công bố những nghiên cứu được thực hiện bởi chính tổ chức ấy;

- Phản biện, chỉ trích một chương trình, hoạt động cụ thể.

- Readability (Mức độ dễ đọc):

○ Cách trình bày có tốt không? Nó được viết bằng văn phong chuyên ngành hay dành cho khán giả đại chúng?

○ Tài liệu có bao gồm các biểu đồ, các hình minh họa hoặc liên kết hữu ích không?

○ Thông tin cần thiết để trích dẫn tài liệu có thể dễ dàng tìm thấy không?

○ Tài liệu cung cấp nhiều thông tin, hay chỉ cung cấp một số lượng thông tin hạn chế?

○ Đối với các website, các đường dẫn đến các tài nguyên khác có được trình bày rõ ràng không?

• Reliability (Độ tin cậy):

○ Tài liệu này mang tính khách quan hay trình bày một quan điểm chủ quan?

○ Ai là tác giả?

○ Tác giả có cung cấp thông tin xác thực về chuyên môn và kiến thức của họ đối với chủ đề này không?

○ Nhà xuất bản có uy tín không?

○ Tài liệu này có những lỗi ngữ pháp, chính tả, lỗi đánh máy không?

○ Có bất kì thông tin liên hệ nào được liệt kê trong tài liệu hay không?

○ Các dữ kiện, số liệu có chính xác, cập nhật và có thể kiểm chứng được không?

○ Tác giả đã sử dụng những nguồn tin, hoặc phương pháp nào để thu thập thông tin?

- Phương pháp thu thập dữ liệu đó có chính xác và đáng tin cậy không?
- Tài liệu này được thẩm định, bình duyệt (peer-review), hay chỉ được xem xét bởi các biên tập viên?
- Tài liệu này có thường xuyên được cập nhật không?
- Đối với các website, đó là website hoàn thiện hay vẫn đang được xây dựng? Các liên kết đến tài nguyên khác có được cập nhật không?
- References (Các nguồn trích dẫn):
 - Tác giả có liệt kê nguồn gốc của những thông tin mà họ trích dẫn (chú thích cuối trang – footnote, chú thích cuối tài liệu – endnote) hay không?
 - Có nhiều nguồn tài liệu được liệt kê không?
 - Nguồn tài liệu mà tác giả liệt kê có đáng tin cậy không?
 - Bạn có thể lần theo các nguồn tài liệu này để tìm ra các thông tin gốc hay không?

CÓ THỂ BẠN QUAN TÂM



Tuổi Hoa Niên Hạnh Phúc

Cuộc đời tuy dài, nhưng có những việc bạn chỉ có thể làm ở một giai đoạn nhất định mà...



Tuổi 60 Khởi Sinh

Tuổi 60 không hề già nua như bạn nghĩ, mà đây chính là thời điểm khởi sinh, thời điểm bắt...



Tuổi 50 Hy Vọng

Nếu bạn sống đến 90 tuổi, không tính 20 năm đầu còn đi học, thì hiện tại vừa đúng là...



Tuổi 40 Trải Nghiệm

Tuổi 40 không còn sức trẻ như tuổi 20, 30 nhưng dưới góc nhìn của những người 60 tuổi, thì...

Tuổi 30 Hoài Bảo

Nếu một ngày nào đó, bạn nhận ra những ảo tưởng của thời mười tám đôi mươi bỗng dưng tan...



Tuổi 20 Yêu Thương

Có khi nào bạn tự hỏi rằng: Vì sao chuyện tình cảm của bạn không được trọn vẹn? Phải làm...



Chương 6

NÂNG CẤP HIỆU QUẢ HỌC TẬP

“Bạn không hiểu bất cứ điều gì cho đến khi bạn học chúng nhiều hơn một lần.”

- Marvin Minsky

“Sự thành thực trong việc sắp xếp các thông tin đã giúp nhà thám hiểm cải thiện được đáng kể hiệu suất ghi chép và tìm kiếm. Ông tự tin lên rất nhiều và tiếp tục du hành tới những miền đất mới. Khi mới đặt chân tới ngôi làng nọ, ông thấy một số vấn đề khá quen thuộc, giống với hàng trăm sự vụ mà ông đã giải quyết trước đó. Thế nhưng, ông loay hoay mãi mà vẫn không giải quyết được, dù đã giới thiệu với dân làng cả chục phương án khác nhau. Sau một hồi nghĩ tới nghĩ lui, nhà thám hiểm nhận ra rằng những giải pháp trước đây hóa ra không thực sự hiệu quả như mình nghĩ. Ông có năng lực lưu trữ và tìm kiếm thông tin tuyệt vời. Thế nhưng, ông nhận ra rằng, trong những thứ mình ghi chép, có những điều ông hiểu rất sâu, có những điều ông hiểu hơi sâu một chút, và có những điều ông chỉ hiểu sơ sơ...”



Đâu đó trong quãng thời gian ngồi trên ghế nhà trường, chúng ta cũng có lúc dành khoảng một, hai ngày để ôn thi một cách cật lực. Não bộ của chúng ta căng lên để ghi nhớ nhiều nhất có thể trong khoảng thời gian ngắn nhất có thể (mặc dù chúng ta có hàng tháng hay hàng tuần để học, nhưng lại thích để dành cho một, hai ngày cuối cùng). Ngay sau khi hoàn thành bài kiểm tra, những “kiến thức được dồn nén” đó bỗng nhiên bay sạch một cách rất nhẹ nhàng, không cần bạn phải vất vả một tẹo nào. Cách học đó là một quá trình hành xác vô cùng lãng phí thời gian, sức khỏe, và làm tổn hại tâm trí. Giống như việc bạn uống một núi thuốc bổ trong một ngày vậy, cơ thể bạn không những không hấp thụ được các chất dinh dưỡng, mà thậm chí còn trở nên quá tải vì sự tiêu hóa căng thẳng quá mức. Những quá trình như vậy không tạo cho bạn một nền tảng tốt hơn để có thể đón nhận hay hấp thụ những tri thức khác. Trong chương này,

chúng ta sẽ làm quen với một số kỹ thuật giúp bạn ‘ăn kỹ no lâu’ các kiến thức, thay vì việc chỉ học để đối phó với các bài kiểm tra.

6.1 Thực hành truy xuất – Retrieve practices

- Bạn viết nhiều ghi chú và đọc đi đọc lại chúng nhưng vẫn chưa cảm thấy thực sự hiệu quả?
- Bạn thấy mình bị ngợp trong chính các mẫu ghi chú mà mình đã tạo ra?

Việc ghi chú vào sách hoặc ghi chú ra vở là một thói quen học tập phổ biến đối với cả học sinh, sinh viên và những người đi làm. Một thực tế đáng tiếc là không phải phần lớn chúng ta đều học một cách hiệu quả từ các ghi chú, mà thường có xu hướng chép lại những thông tin mà chúng ta được nghe như một thói quen vô thức. Vào năm 2013, Dunlosky và cộng sự đã chỉ ra rằng, hầu hết việc đọc lại các ghi chú chỉ có tác dụng trong ngắn hạn, chứ không mấy giúp ích cho người học trong việc lưu trữ dài hạn các thông tin⁽¹⁾.

Từ trước đó rất lâu, vào năm 1909, Abbott đã đề cập tới một phương thức đơn giản để giúp nâng cao hiệu quả của trí nhớ dài hạn: Thực hành truy xuất (retrieve practice)⁽²⁾. Thay vì luôn tập trung vào việc thu nạp kiến thức mới, bạn sẽ dành ra những khoảng thời gian để truy xuất, liên kết các thông tin từ những kiến thức đã học trong bộ não của mình để lưu trữ chúng một cách chủ động và hiệu quả hơn. Thoạt nghe thì đây có vẻ là điều không cần thiết vì đã học rồi thì có gì mà không nhớ, hay học rồi thì học lại làm gì. Tuy nhiên, đây là một lầm tưởng nghiêm trọng. Nếu bạn coi nhẹ việc truy hồi kiến thức “cũ” mà chỉ lao đầu tích lũy những kiến thức “mới” với nỗi lo sợ mình sẽ bị “tụt hậu” so với bạn bè đồng trang lứa, bạn cũng sẽ đánh mất đi cơ hội để củng cố vốn liếng, nền tảng của mình, và không thể tiếp cận kiến thức mới hiệu quả. Một hình thức quen thuộc nhất của thực hành truy xuất chính là giờ kiểm tra miệng. Khi đó, các học sinh phải gấp lại hết sách vở, lên bảng trả bài và nói lại bài học theo trí nhớ hay ý hiểu của mình. Tuy nhiên, hình thức này tạo tâm thế bị động và cả những áp lực cho quá trình ôn tập kiến thức, nên có thể bạn sẽ chưa cảm thấy được những mặt tích cực của phương pháp này.

Chú thích:

(1) Dunlosky, J., Rawson, K. A., Marsh, E. J., Nathan, M. J., & Willingham, D. T. (2013). What works, what doesn't. *Scientific American Mind*, 24(4), 46-53.

(2) Abott, E. E. (1909). On the analysis of the factor of recall in the learning process. *The Psychological Review: Monograph Supplements*, 11(1), 159.

Áp dụng thực hành truy xuất trong quá trình học tập sẽ đem lại rất nhiều lợi ích cho bạn, điển hình như:

- Các kiến thức học được sẽ dễ dàng chuyển từ trí nhớ thao tác sang trí nhớ dài hạn hơn;
- Tăng khả năng linh hoạt dịch chuyển, liên kết giữa các kiến thức và vận dụng trong nhiều tình huống khác nhau;
- Xây dựng, củng cố những kết nối giữa các kiến thức được lưu trữ trong trí nhớ dài hạn, tạo thuận lợi cho việc hệ thống hóa các kiến thức;
- Có thể nhanh chóng đánh giá việc học và xác định điểm mạnh của bản thân, cũng như bất kỳ lỗ hổng nào trong quá trình học.

Một trong những kỹ thuật để hỗ trợ người học thực hành truy xuất thông tin hiệu quả là kỹ thuật thu-nhận (Retrieve taking). Kỹ thuật này đề cập đến cách mà bạn ghi chú. Thay vì ghi chú một cách thông thường (mở sách và ghi chép lại), thì trong quá trình truy xuất, bạn chỉ ghi chú khi đã đóng sách. Cách tiếp cận này sẽ giúp bạn phát triển chiến lược ghi chú mà mình đã có từ trước, đồng thời khuyến khích để bạn có thể tự ghi lại các thông tin theo ngôn ngữ của mình, từ đó việc ghi nhớ cũng sẽ trở nên dễ dàng hơn.

1. Chuẩn bị

- ☐ Sách hoặc tài liệu mà bạn muốn học;
- ☐ Giấy/sổ ghi chép;
- ☐ Bút viết.

2. Tiến hành

- **Bước 1.** Bạn hãy chỉ tập trung đọc sách, xem video hoặc nghe một bài giảng. Ở bước này, bạn hãy đừng vội viết lại bất cứ thông tin nào cả, mà hãy chỉ tập trung vào việc xem video, nghe giảng và đọc sách;

- **Bước 2.** Trong quá trình học, bạn hãy dừng lại một lúc khỏi sách và video bài giảng của mình. Đây sẽ là lúc bạn cần vận dụng tất cả những gì mình đã vừa nghe hay đọc được để viết xuống những gì mà mình ghi nhớ;

- **Bước 3.** Bạn hãy tiếp tục quay lại với việc đọc sách hoặc nghe giảng của mình;

- **Bước 4.** Bạn hãy tiếp tục thực hiện phương pháp này cho đến khi đọc xong hoặc học xong bài học của mình;

- **Bước 5.** Ở bước cuối cùng này, bạn hãy xem lại những ghi chú của mình để có thể ghi nhớ hiệu quả hơn.

3. Lưu ý

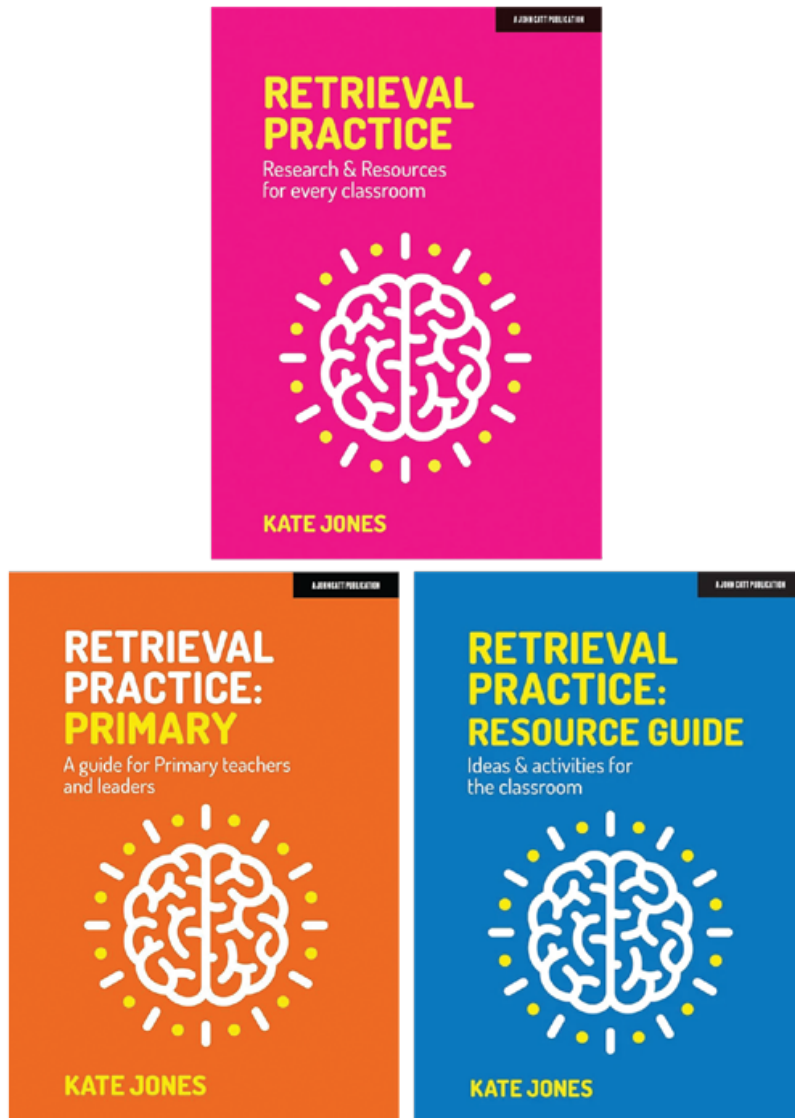
Nên

- Khi mới bắt đầu, bạn nên luyện tập phương pháp này ở nhà, với không gian thoải mái nhất, với những tài nguyên mà bạn có thể xem đi xem lại nhiều lần.

Không nên

- Áp dụng thực hành truy xuất lần đầu tiên với các bài giảng trên lớp. Khi chưa thành thạo các thao tác tạm ngưng và gọi nhớ, bạn có xu hướng lo sợ rằng mình sẽ đánh mất nhiều thông tin. Bạn sẽ bối rối và thấy thất vọng vì mình chẳng học được gì mấy.

Một số tựa sách của tác giả Kate Jones về đề tài Thực hành truy xuất



6.2 Lặp lại ngắt quãng – Spaced Repetition

- Bạn cần ghi nhớ hiệu quả một lượng lớn kiến thức?

Hiệu ứng Tâm lý ngắt quãng được đề xuất năm 1880 bởi nhà Tâm lý học thực nghiệm người Đức Hermann Ebbinghaus^{(1),(2)}. Trong nghiên cứu của mình, Hermann Ebbinghaus đã nhấn mạnh hai vấn đề:

- Thông tin có thể bị quên đi một cách nhanh chóng.
- Nếu được nhắc lại một cách thường xuyên, thông tin có thể được đưa vào trí nhớ dài hạn.

Vào năm 1932, trong cuốn *Psychology of Study* (tạm dịch: *Tâm lý của việc học*)⁽³⁾, Cecil Alec Mace đề cập đến *Lặp lại ngắt quãng* (*Spaced repetition*) như một kỹ thuật để ghi nhớ tốt hơn, dựa trên việc gia tăng thời gian giãn cách giữa những lần học. Theo đó, việc ôn lại nội dung đã học sau những khoảng giãn cách (ví dụ như 24 giờ, một tuần, một tháng) có tác dụng củng cố rất tốt đối với các nội dung được học.

Sau này, có nhiều nhà khoa học khác đã lặp lại các nghiên cứu thực nghiệm và đưa ra kết luận tương đồng với nghiên cứu về Đường cong lãng quên (*The Forgetting Curve*) của Ebbinghaus⁽⁴⁾. Mặc dù vậy, xin lưu ý rằng, các con số trong sơ đồ sau đây chỉ mang tính tượng trưng, không phải là những con số tuyệt đối.

Chú thích:

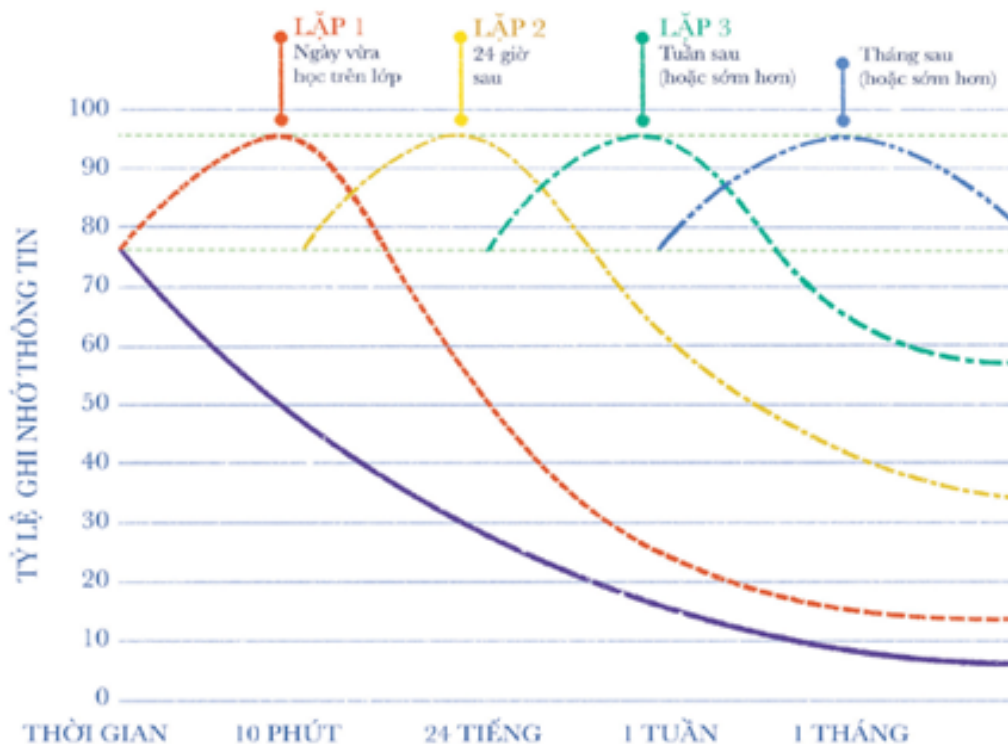
(1) Ebbinghaus, H. (1880). "Urmanuskript" Ueber das Gedächtniß. *Passau: Passavia Universitätsverlag*.

(2) Ebbinghaus, H. (1885). Forgetting curve. *Memory A Contribution to Experimental Psychology*.

(3) Mace, C. A. (1932). *The psychology of study*.

(4) Tham khảo thêm Murre, J. M., & Dros, J. (2015). Replication and analysis of Ebbinghaus' forgetting curve. *PloS one*, 10(7), e0120644.

Hiệu quả của Lặp lại ngắt quãng, đối chiếu với Đường cong lãng quên (kết hợp nghiên cứu của Ebbinghaus, 1885 và Mace, 1932).



Một trong những cách thực hành kỹ thuật Lặp lại ngắt quãng phổ biến nhất chính là sử dụng các thẻ nhớ từ (flash card). Năm 1972, Sebastian Leitner đã đưa ra Hệ thống Leitner (Leitner system), một phương pháp, phân chia các thẻ nhớ từ vào các hộp khác nhau để tăng cường khả năng ghi nhớ⁽¹⁾.

Chú thích:

⁽¹⁾ Leitner, S. (1972). So lernt man Lernen: Der Weg zum Erfolg [Learning to learn: The road to success]. *Freiburg: Herder*.

1. Chuẩn bị

- ☐ Một vài chiếc hộp đựng thẻ.
- ☐ Các thẻ nhớ, trên đó ghi các câu hỏi mà bạn cần ôn tập.

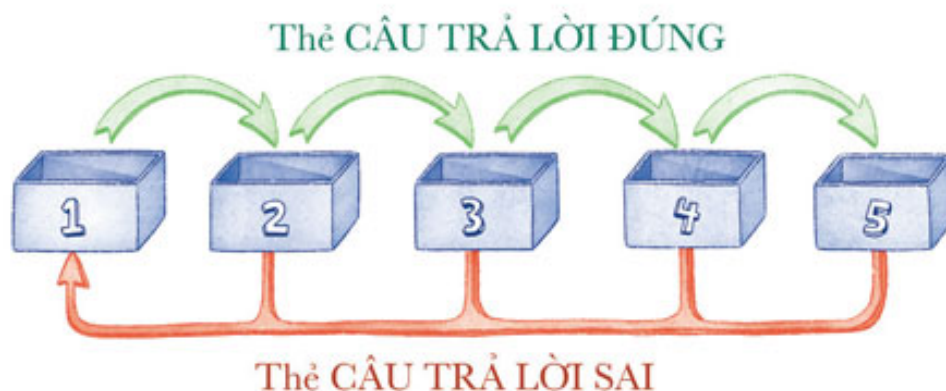
2. Tiến hành

• **Bước 1:** Nhặt lấy một thẻ ở hộp đầu tiên và trả lời. Nếu như bạn trả lời đúng, hãy di chuyển thẻ này sang hộp thứ hai.

Nếu sai, để nguyên thẻ này trong hộp đầu tiên. Lặp lại cho đến khi hết thẻ trong hộp đầu tiên, hoặc đến khi kết thúc phiên luyện tập của bạn.

- **Bước 2:** Nhặt lấy một thẻ ở hộp thứ hai và trả lời. Nếu trả lời đúng, hãy di chuyển thẻ này sang hộp thứ ba (hộp liền sau). Nếu trả lời sai, hãy đưa lại thẻ này về hộp thứ nhất (hộp liền trước).

- **Bước 3:** Tiến hành lặp lại bước 2 đối với các hộp còn lại.



3. Lưu ý

Nên

- Dành một khoảng thời gian giãn cách đáng kể giữa các hộp. Ví dụ, bạn có thể bắt đầu hộp 2 sau 24h, hộp 3 sau một tuần, hộp 4 sau hai tuần, và hộp 5 sau một tháng...

- Điều chỉnh số lượng thẻ và số lượng hộp cho phù hợp với khung thời gian của riêng bạn.

Không nên

- Ngay lập tức ngồi 'cày cuốc' để chuyển hết các thẻ từ hộp 1 sang hộp 5 trong một khoảng thời gian ngắn.

6.3 Thực hành xen kẽ – Interleaving

- Bạn chuẩn bị tìm hiểu một chủ đề mới nhưng chưa biết bắt đầu từ đâu?
- Bạn muốn tạo ra những liên kết sâu hơn trong trí nhớ về những chủ đề tương đồng hay có liên quan tới nhau?

Thực hành xen kẽ (Interleaving) là một quá trình trộn lẫn các nhóm nội dung khác nhau trong một chủ đề lớn. Ví dụ, nếu bạn đang học về trường phái hội họa ấn tượng, nếu thực hành như thông thường có nghĩa là bạn sẽ tiếp xúc với năm bức tranh của Monet (M), sau đó năm bức tranh của Degas (D), Renoir (R), Pissarro (P), tương tự như thế này: MMMMMDDDDDRRRRRPPPPP. Nhưng thực hành xen kẽ có nghĩa là bạn sẽ trộn lẫn những tác phẩm của các nghệ sĩ khác nhau mà bạn đang tìm hiểu, và tiến trình học của bạn có thể trông giống như MMDDRRPPMDRPMDRPMDRP⁽¹⁾.

Việc xen kẽ này thường chỉ hữu ích nếu nội dung đang được nghiên cứu có liên quan theo một cách nào đó. Càng nhiều điểm tương đồng giữa chúng, bạn càng dễ dàng tạo ra mối liên hệ giữa các thông tin. Thực hành xen kẽ giúp cho chúng ta có thể tìm ra những sự khác biệt nhỏ giữa các nội dung, khái niệm và kỹ thuật. Từ đó, ta có thể hiểu sâu hơn, liên kết và lưu trữ các kiến thức hiệu quả hơn. Không chỉ dừng lại ở sự trợ giúp dành cho não bộ và trí nhớ, thực hành xen kẽ cũng đã được chứng minh là có hiệu quả trong thể thao⁽²⁾, cũng như cải thiện điểm số trong các bài kiểm tra⁽³⁾.

Chú thích:

⁽¹⁾ Tham khảo thêm Oakley, B., & Sejnowski, T. J. (2021). *Uncommon sense teaching: Practical insights in brain science to help students learn*. Penguin.

⁽²⁾ Goode, S., & Magill, R. A. (1986). Contextual interference effects in learning three badminton serves. *Research quarterly for exercise and sport*, 57(4), 308-314.

⁽³⁾ Rohrer, D., & Taylor, K. (2007). The shuffling of mathematics problems improves learning. *Instructional Science*, 35(6), 481-498.

1. Chuẩn bị

- ☐ Các tài liệu của môn học;
- ☐ Danh sách các chủ đề cần học của môn học;
- ☐ Giấy hoặc sổ tay;
- ☐ Bút viết.

2. Tiến hành

- Bước 1. Lập kế hoạch học tập theo chủ đề trước khi học tập

Đây có lẽ là bước quan trọng nhất bởi nó giúp bạn có thể xác định được một mục tiêu, hệ thống học tập cụ thể. Bạn hãy xem xét một vài yếu tố sau đây khi lập kế hoạch:

- Nội dung của các chủ đề có liên quan đến nhau chưa?
- Quy mô của mỗi chủ đề?
- Mức độ phức tạp của mỗi chủ đề?

Dựa trên những yếu tố này, bạn hãy sắp xếp thứ tự ưu tiên và lên khung thời gian để học tập từng chủ đề.

- Bước 2. Nghiên cứu các chủ đề theo kế hoạch bạn đã đề ra

○ Hãy đảm bảo rằng bạn có đủ thời gian và không gian học tập thoải mái để có thể học được hết các chủ đề mà không bị phân tâm. Khi thực hiện bước này, bạn nên xem xét những điểm nổi bật trong nội dung, các mối liên kết giữa các chủ đề và các câu hỏi bạn cần học kỹ hơn, các tài liệu cần đọc thêm.

○ Bạn có thể tạo một nhóm các thẻ tương ứng với mỗi chủ đề và cập nhật chúng vào bảng Kanban của mình. Một điểm khác biệt với chu trình Kanban thông thường, là sau một lượt học xong từng chủ đề, bạn sẽ kéo thẻ tương ứng về cột “Cần làm” (To-Do) chứ không phải cột “Xong” (Done).

3. Lưu ý

Nên

- Phương pháp Thực hành xen kẽ không có hiệu quả ngay lập tức, mà cần cả một quá trình, nên bạn cần kiên trì thực hiện để thấy được hiệu quả rõ rệt;
- Bạn cần nắm được những kiến thức cơ bản của môn học trước khi có thể áp dụng phương pháp Thực hành xen kẽ để việc học được hiệu quả nhất;
- Hiện nay, chưa có sự thống nhất về số lượng tối ưu các chủ đề xen kẽ. Tuy nhiên, nghiên cứu về việc áp dụng Thực hành xen kẽ lên môn cầu lông đã chứng minh rằng, chỉ xen kẽ giữa ba kiểu giao bóng cầu lông khác nhau sẽ mang lại kết quả hiệu quả hơn.

Không nên

- Áp dụng Thực hành xen kẽ để học nhiều môn cùng một lúc. Thực hành xen kẽ là xáo trộn nhiều chủ đề trong cùng một môn học chứ không phải là xáo trộn các chủ đề giữa các môn học;
- Áp dụng Thực hành xen kẽ với quá nhiều chủ đề không đồng nghĩa với việc bạn sẽ học tốt hơn. Nếu áp dụng với quá nhiều chủ đề, bạn sẽ khó nắm được các kiến thức cơ bản của mọi chủ đề và có thể gặp khó khăn khi học các kiến thức khó hơn sau đó.

Phương pháp Thực hành xen kẽ đôi khi có thể bị nhầm với phương pháp Lặp lại ngắt quãng (spaced repetition). Phương pháp Lặp lại ngắt quãng liên quan đến khoảng thời gian giữa các lần xem lại cùng một tài liệu, việc thường xuyên xem lại cùng một tài liệu sau một khoảng thời gian sẽ hiệu quả hơn là nghiên cứu và học tất cả tài liệu đó một lúc (rồi sau đó không bao giờ hoặc hiếm khi chạm vào tài liệu một lần nữa). Còn phương pháp Thực hành xen kẽ là sự trộn lẫn các chủ đề cần học hay nghiên cứu của bạn trong khoảng thời gian ngắn hơn.

Minh họa cho Phương pháp Thực hành xen kẽ

Chủ đề 1
Chủ đề 2
Chủ đề 3
Chủ đề 4
Chủ đề 2
Chủ đề 4
Chủ đề 1
Chủ đề 3
Chủ đề 4
Chủ đề 3
Chủ đề 2
Chủ đề 1
Chủ đề 3
Chủ đề 2
Chủ đề 1
Chủ đề 4

6.4 Các câu hỏi 5W1H

- Bạn không biết phải bắt đầu một phiên thảo luận thế nào?
- Bạn không biết nên bắt đầu phân tích vấn đề từ đâu?
- Bạn muốn tìm ra điểm chưa hợp lý trong tư duy?

5W1H là một kỹ năng tư duy, đặt câu hỏi, có thể áp dụng được với mọi khía cạnh trong cuộc sống như học tập, giao tiếp, thuyết trình, lập kế hoạch kinh doanh/hoạt động, bán hàng, marketing, thiết kế... **5W1H** là một bộ quy tắc giúp bạn có thể định hướng, xác định, sàng lọc và tìm ra những giải pháp phù hợp và đúng đắn nhất.

Việc sử dụng phương pháp **5W1H** với một vấn đề hay khía cạnh nào đó sẽ giúp bạn có thể chi tiết hóa hơn các khía cạnh của công việc, từ đó hiểu rõ vấn đề, tư duy, nhận định hơn, đồng thời đưa ra quyết định tốt hơn thông qua việc lập bảng chi tiết để trả lời lần lượt sáu câu hỏi:

- W - What? - Cái gì?
- W - Who? - Ai?
- W - Why? - Tại sao?
- W - Where? - Ở đâu?
- W - When? - Khi nào?
- H - How? - Như thế nào?

Không phải trong tất cả các tình huống bạn đều phải đặt ra cả sáu câu hỏi trên, mà có thể lựa chọn và trả lời những câu hỏi có giá trị nhất với công việc của bạn.

<i>Cái gì?</i> (What?)	<i>Ai?</i> (Who?)	<i>Tại sao?</i> (Why?)	<i>Ở đâu?</i> (Where?)	<i>Khi nào?</i> (When?)	<i>Như thế nào?</i> (How?)
Làm cái gì?	Ai chịu trách nhiệm?	Làm việc này để làm gì?	Thực hiện ở đâu?	Thực hiện khi nào?	Thực hiện như thế nào?
Cái gì đang là vấn đề?	Ai có liên quan đến vấn đề này?	Tại sao đây lại là một vấn đề quan trọng?	Vấn đề xảy ra ở đâu?	Khi nào thì vấn đề bắt đầu?	Làm thế nào để vấn đề này có thể trở thành cơ hội?
Chúng ta đang muốn biết cái gì?	Ai bị ảnh hưởng bởi vấn đề này?	Tại sao nó lại xảy ra?	Vấn đề này đã từng được giải quyết ở đâu?	Khi nào thì mọi người muốn thấy kết quả?	Làm thế nào để giải quyết vấn đề này?
Những giả định ở đây là gì?	Ai quyết định vấn đề này?	Tại sao nó vẫn chưa được giải quyết?	Ở đâu tồn tại những vấn đề tương tự?	Khi nào thì dự án có thể bắt đầu?	Điều gì đã được làm để cố gắng giải quyết vấn đề rồi?

Một ví dụ về việc thực hành 5W1H

1. Chuẩn bị

☐ Giấy/ Sổ;

☐ Thước kẻ;

☐ Bút;

☐ Hoặc bạn có thể sử dụng tính năng kẻ bảng trên các ứng dụng như Word, Excel,...

2. Tiến hành

Trước khi bắt đầu sử dụng 5W1H, bạn xác định mục tiêu của việc triển khai 5W1H của mình là gì, đó có thể là:

- Bạn muốn đánh giá một vấn đề là đúng hay sai?
- Bạn muốn ra một quyết định?
- Bạn muốn tìm ra điểm chưa hợp lý?
- Hay đơn giản là bạn chỉ cần hiểu vấn đề này thôi?

Việc xác định được mục tiêu mình cần, sẽ giúp bạn đặt được đúng và đủ câu hỏi khi thực hiện 5W1H.

- Bước 1. Trên tờ giấy hoặc ứng dụng của mình, bạn hãy kẻ bảng gồm sáu cột;

- **Bước 2.** *Lúc này, ở dòng đầu tiên, bạn hãy ghi nội dung lần lượt là: (W)hat? - Cái gì?, (W)ho? - Ai?, (W)hy? - Tại sao?, (W)here? - Ở đâu?, (W)hen? - Khi nào?, (H)ow? - Như thế nào?;*

- **Bước 3.** *Sau khi viết xong dòng đầu sẽ là lúc bạn tìm các câu hỏi phù hợp cho các nội dung này.* Dưới đây là một số ví dụ:

- **Bước 4.** *Sau khi đã đặt ra các câu hỏi phù hợp, bạn hãy lần lượt trả lời các câu hỏi của mình.* Từ những câu trả lời này, bạn đã có thể có cái nhìn tổng quan hơn về công việc của mình và những điều mình cần thực hiện tiếp theo.

6.5 Mô hình Nghiên cứu Hành động ARMC

- Bạn muốn những hoạt động học tập của mình gắn liền với một bài toán thực tế trong đời sống?

- Bạn tự hỏi đã từng có ai cũng trần trở giống bạn hay chưa?

- Bạn cảm thấy rất khó khăn trong việc mô tả vấn đề mà bạn đang giải quyết?

- Bạn muốn lôi kéo, mời gọi người khác tham gia cùng giải bài toán này với mình?

Nghiên cứu Hành động (Action Research) là một loại hình nghiên cứu trong khoa học xã hội nhằm hình thành các nhận thức tốt hơn về các hiện tượng xã hội, đồng thời trực tiếp tạo ra những tác động xã hội đối với chủ đề nghiên cứu. Các lý thuyết về Nghiên cứu Hành động được phát triển dựa trên giả định rằng “hoạt động nghiên cứu sẽ định hình các thực tiễn, và thực tiễn sẽ định hình các hoạt động nghiên cứu.”⁽¹⁾ Nói một cách đơn giản hơn, dựa trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, nhà nghiên cứu sẽ xem xét cách một bối cảnh cụ thể tác động tới một hành vi nhất định. Sau đó, nhà nghiên cứu quan sát các kết quả, điều chỉnh

các tác động, phân tích và tổng hợp để khái quát lại các lý thuyết về hành vi và các tác động đã diễn ra. Bởi vậy, các lý thuyết được khái quát từ những Nghiên cứu Hành động thường bị giới hạn trong những bối cảnh cụ thể. Nếu bạn muốn mở rộng hay áp dụng các kết quả mình tìm được sang một bối cảnh khác, bạn cần phải xem xét sự khác biệt giữa hai bối cảnh một cách kỹ lưỡng.

Chú thích:

(1) Xem thêm Avison, D. E., Lau, F., Myers, M. D., & Nielsen, P. A. (1999). Action research. *Communications of the ACM*, 42(1), 94-97.

Mô hình Nghiên cứu Hành động ARMC (Action Research Model Canvas) được nhà nghiên cứu Giáo dục Hoàng Anh Đức (đồng tác giả cuốn sách này) đề xuất vào năm 2020⁽¹⁾, dựa trên cơ chế hoạt động tương tự như mô hình **Business Model Canvas (BMC)** của Alex Osterwalder và Yves Pigneur mà chúng ta đã nhắc tới ở chương 2. Dựa vào những câu hỏi đã được quy hoạch theo từng vùng trên một trang giấy duy nhất, bạn có thể lần lượt phác thảo nên bức tranh tổng quan về vấn đề trong thực tế mà bạn đang quan tâm.

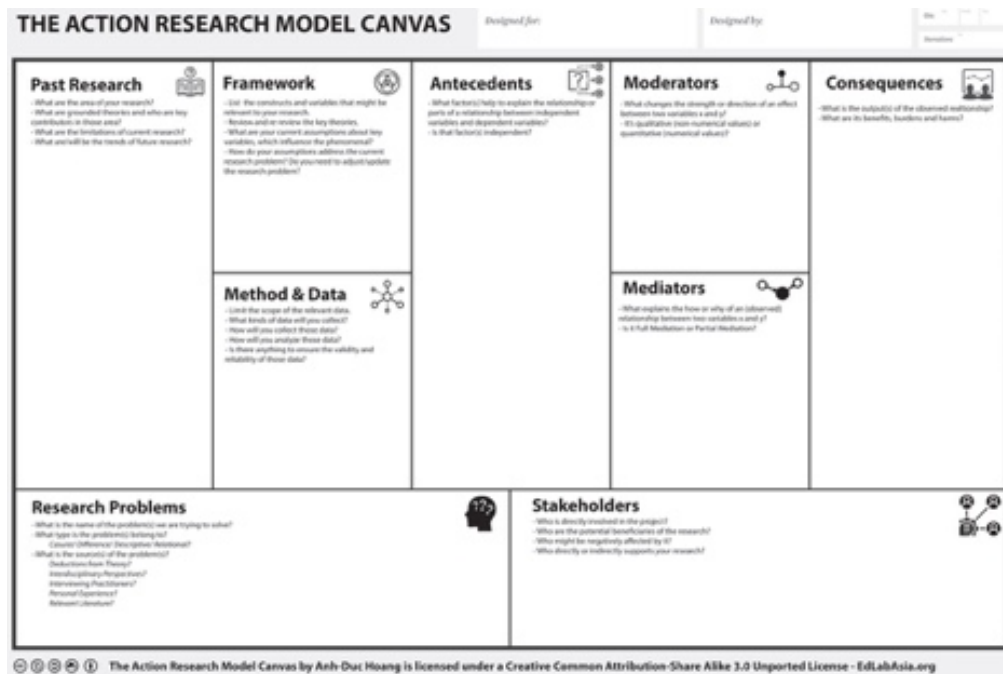
Kể từ khi ra mắt, mô hình **ARMC** đã được nhiều nhà khoa học và giảng viên trên toàn thế giới đón nhận và đưa vào thực hành, bao gồm: Đại học Khoa học Ứng dụng Vaasa (Phần Lan)⁽²⁾, Chương trình Đào tạo về Nghiên cứu Hành động; Trung tâm Cộng tác Nghiên cứu Hành động, Đại học Công giáo Pepperdine (Hoa Kỳ)⁽³⁾; Mạng lưới Học tập Cộng tác iEARN⁽⁴⁾.

Bạn có thể tải miễn phí các biểu mẫu ARMC tại đây để tự mình thực hành:



Chú thích:

- [illegible]



Bản tiếng Anh

Cách sử dụng mô hình ARMC:

1. Tạo bản nháp ARMC đầu tiên.
2. Tiến hành quan sát.
3. Tái tạo một bản ARMC mới.
4. Mời gọi những bên liên quan cùng tham gia.
5. Thực nghiệm.
6. Liên tục tái tạo bản ARMC.

Cũng giống như quá trình làm việc với mô hình PBMC, bạn hãy lần lượt điền vào từng ô trong biểu mẫu AMRC bằng việc trả lời các câu hỏi gợi ý dưới đây.

(1) Vấn đề nghiên cứu

- Tên của (các) vấn đề mà chúng ta đang cố gắng giải quyết là gì?

- (Các) vấn đề này thuộc loại nào?
 - Mang tính đúng sai?
 - Về sự khác biệt?
 - Mang tính mô tả?
 - Diễn giải mối quan hệ?
- Nguồn gốc của (các) vấn đề này là từ đâu?
 - Suy luận từ lý thuyết?
 - Các quan điểm liên ngành?
 - Phỏng vấn người trong cuộc?
 - Kinh nghiệm cá nhân?
 - Các tài liệu liên quan?

(2) Những nghiên cứu trước đó

- Vấn đề này thuộc về lĩnh vực nghiên cứu nào?
- Đây là những lý thuyết nền tảng, và đây là những học giả quan trọng trong những lĩnh vực này?
- Cho tới nay, những hạn chế của các lý thuyết trong lĩnh vực này là gì?
- Đây là các xu hướng nghiên cứu trong tương lai?

(3) Khung lý thuyết

- Hãy liệt kê các phạm trù, các biến số có thể liên quan đến nghiên cứu của bạn.
- Đọc đi đọc lại những lý thuyết chính.
- Bạn có những giả định gì về những biến số chính?

- Các giả định của bạn có thể giải quyết vấn đề như thế nào? Bạn có cần cập nhật, điều chỉnh vấn đề nghiên cứu không?

(4) Phương pháp Nghiên cứu và Dữ liệu

- Giới hạn phạm vi thu thập những dữ liệu có liên quan.
- Bạn sẽ thu thập những loại dữ liệu nào?
- Bạn sẽ thu thập những dữ liệu đó như thế nào?
- Có điều gì đảm bảo tính hợp lệ và độ tin cậy của những dữ liệu đó không?

(5) Nguyên nhân (X)

- (Các) yếu tố nào giúp giải thích (một phần) mối quan hệ mà bạn đang quan sát?
- (Các) yếu tố đó có độc lập không?

(6) Hệ quả (Y)

- (Các) kết quả của mối quan hệ mà bạn đang quan sát là gì?
- Những lợi ích, trách nhiệm, và tác hại của nó là gì?

(7) Yếu tố trung gian (Mediators)⁽¹⁾

- Điều gì (nằm giữa/và) góp phần giải thích cách thức (how) hoặc lý do (why) của mối quan hệ giữa các biến X và Y?
- Sự điều tiết này là một phần (Partial mediation) hay toàn phần (Full mediation)?

(8) Yếu tố điều tiết (Moderators)⁽²⁾

- Điều gì làm thay đổi cường độ hoặc chiều hướng của mối tác động giữa các biến X và Y?
- Sự điều tiết đó là một đại lượng định tính (qualitative), hay định lượng (quantitative)?

(9) Các bên liên quan

- Những ai sẽ trực tiếp tham gia vào dự án này?
- Những ai là người thụ hưởng tiềm năng từ dự án này?
- Những ai có thể bị ảnh hưởng tiêu cực bởi dự án này?
- Những ai có thể hỗ trợ dự án này trực tiếp hoặc gián tiếp?

Chú thích:

(1) Cách gọi khác: Biến trung gian.

(2) Cách gọi khác: Biến điều tiết.

Chương 7

HỌC TẬP CỘNG TÁC

“Nếu chỉ làm một mình, ta có thể làm được rất ít; nếu làm cùng nhau, ta có thể làm được nhiều điều.”

- Helen Keller

“Sau một thời gian dài khám phá vô vàn các vùng đất, nhà thám hiểm khát khao khám phá cả bầu trời và các đại dương. Thế nhưng, ông chỉ có thể bơi một chút và lại chẳng biết bay. Ông bèn bầu bạn với những loài chim và những loài cá để cùng nhau mở mang thêm những hiểu biết mới. Điều đáng buồn là, chim thì giỏi bay và cá thì giỏi bơi, nhưng chúng lại không khá lắm trong việc giao tiếp, ghi chép, quan sát, và... dùng đồng hồ. Vấn đề quan trọng nhất là lũ chim chẳng thể lặn xuống nước nên không thể hiểu nổi những gì luôn bủa vây quanh đôi mắt của loài cá. Ngược lại, lũ cá cũng chẳng thể ngoi lên bờ và càng chẳng thể bay lên trời. Cứ thế, ngày qua ngày, nhà thám hiểm cùng lũ chim và lũ cá vấp phải những xích mích cả cũ lẫn mới, khiến cho sự hợp tác này ngày càng trở nên mệt mỏi, vô vọng...”



7.1 Khế ước Cá nhân

Phần này bao gồm một số câu hỏi về bản thân bạn (mục A) và kì vọng của bạn đối với hiệu suất nhóm (Mục B). Phần một cần được từng cá nhân hoàn thành một cách độc lập trước buổi họp nhóm lần đầu.

A. Các nội dung xoay quanh cá nhân bạn

- 1. Hãy cung cấp đôi chút về bản thân bạn (ví dụ: bạn đến từ đâu, đã học ngành gì, đã làm ở những việc gì, sở thích, tính cách...)*
- 2. Tiêu chí/yếu tố nào bạn cho rằng cần có ở một nhóm hoàn hảo?*
- 3. Những năng lực nào khiến bạn tự tin rằng mình sẽ đóng góp tốt cho Tổ chức/Nhóm?*
- 4. Bạn cần hỗ trợ gì từ Tổ chức/Nhóm để tối ưu hóa các đóng góp cá nhân của bạn?*

5. *Bạn muốn phát triển khía cạnh nào ở bản thân trong quá trình làm việc tại Tổ chức/Nhóm?*

6. *Phong cách làm việc mà bạn yêu thích là gì?*

B. Kì vọng của bạn đối với Tổ chức/Nhóm

7. *Tên của Tổ chức/Nhóm*

8. *Về việc tham dự các cuộc họp (ví dụ: đến đúng giờ, tắt điện thoại, thông báo trước khi mình không thể tới tham dự được...)*

9. *Tần suất và chất lượng các cuộc họp*

10. *Triển khai hành động sau các cuộc họp*

11. *Thái độ cộng tác*

12. *Ai sẽ đảm đương vai trò gì? (ví dụ: nhóm trưởng, thư ký, người trình bày, các vai trò dự phòng...)*

13. *Các loại tài liệu, các luồng thảo luận, các nghi vấn (nếu có) sẽ được lưu trữ và trao đổi dưới hình thức nào?*

7.2 Khế ước Nhóm

Dựa trên cơ sở của các Khế ước cá nhân, Tổ chức/Nhóm sẽ thảo luận về vai trò của từng cá nhân trong nhóm, kì vọng và các quy trình thực thi.

A. Hiệu suất của Tổ chức/Nhóm

1. *Quy định về tham dự các cuộc họp*

2. *Tần suất và chất lượng các cuộc họp*

3. *Triển khai hành động sau các cuộc họp*

4. *Thái độ cộng tác*

5. *Vai trò của từng cá nhân*

6. Các loại tài liệu, các luồng thảo luận, các nghi vấn (nếu có) sẽ được lưu trữ và trao đổi dưới hình thức nào?

B. Phần thưởng và Chế tài

1. Làm thế nào để Tổ chức/Nhóm đảm bảo được các mức độ đóng góp/hiệu suất như đang kì vọng?

2. Các thành tựu sẽ được tưởng thưởng như thế nào?

3. Tổ chức/Nhóm sẽ đối phó thế nào với những người free-riders (ăn bám, sống ký sinh)?

4. Tổ chức/Nhóm sẽ hành xử thế nào đối với những cá nhân có hiệu suất thấp?

7.3 Mô hình Team Canvas

Cũng giống như PBMC mà chúng ta đã đề cập tới ở chương 2, Team Canvas là một phương thức tinh gọn và trực quan để tóm tắt lại tất cả những gì cần lưu ý về một nhóm cộng tác. Những nội dung mà bạn đã viết ra trong quá trình xây dựng Khế ước Cá nhân và Khế ước Nhóm đều có thể được thể hiện trên tài liệu này. Bạn có thể xây dựng Khế ước Cá nhân trước, sau đó làm việc với Team Canvas, rồi hệ thống hóa lại nội dung trên bản Khế ước Nhóm. Bạn cũng có thể thử làm Khế ước Nhóm trước rồi quay trở lại Team Canvas. Thứ tự này thực sự không mấy quan trọng. Bạn cũng có thể chỉ cần sử dụng một trong hai công cụ này. Nhưng điều quan trọng hơn cả, bạn nên nhớ rằng, chúng cần được điều chỉnh, cập nhật thường xuyên và cần được tuân thủ.

Bạn có thể tải miễn phí các biểu mẫu Team Canvas để tự mình thực hành:



Cách sử dụng Team Canvas:

1. Tạo bản nháp đầu tiên.
2. Suy ngẫm và xác định các vấn đề, khó khăn.
3. Tái tạo một bản mới.
4. Hành động.

Hãy lần lượt điền vào từng ô trong biểu mẫu Team Canvas bằng việc trả lời các câu hỏi gợi ý trong bảng.

TEAM CANVAS CƠ BẢN		Tên nhóm	Ngày
CÁC MỤC TIÊU Là một tập thể, chúng ta muốn đạt được điều gì? Đây là những mục tiêu khả thi, có thể đo lường và thực hiện được trong những khoảng thời gian cụ thể? Đây là những mục tiêu của từng các nhân trong nhóm?	CÁC VAI TRÒ & KỸ NĂNG Chúng ta là ai? Những kỹ năng và điểm mạnh gì mà nhóm chúng ta có? Những vai trò cụ thể nào sẽ giúp chúng ta tới được đích đến mà mình mong muốn?	MỤC ĐÍCH Tại sao chúng ta lại làm những việc mà chúng ta đang làm?	
CÁC GIÁ TRỊ Chúng ta đại diện cho điều gì? Đây là những nguyên lý dẫn dắt các hoạt động của chúng ta? Đây là những giá trị chung, cốt lõi cho nhóm?	QUY TẮC & CÁC HOẠT ĐỘNG Những quy tắc gì chúng ta muốn thực thi sau phiên thảo luận này? Chúng ta sẽ giao tiếp và cập nhật với mọi người thế nào? Chúng ta đưa ra quyết định thế nào? Chúng ta thực thi và đánh giá kết quả hoạt động thế nào?		

© 2020 Team Canvas. Mô hình này được phát hành theo giấy phép mở CC BY-SA 4.0. Truy cập mô hình gốc của Alexey Ivanov và Dmitry Voleshchuk tại địa chỉ theteamcanvas.com

Mô hình Team Canvas cơ bản tiếng Việt

TEAM CANVAS BASIC

Team name Date

GOALS What do we want to achieve as a group? What are our key goals that are feasible, measurable and time-bounded? What are our individual personal goals?	ROLES & SKILLS What are our names? What skills and strengths do we have on board of our groups? What composition of roles would help us get where we want to be?
VALUES What do we stand for? What are guiding principles? What are our common values that we want to be at the core of our team?	RULES & ACTIVITIES What are the rules we want to introduce after doing this session? How do we communicate and keep everyone up-to-date? How do we make decisions? How do we execute and evaluate what we do?

PURPOSE

Why are we doing what we are doing in the first place?

© 2015 This work is licensed under a CC BY-SA 4.0. To view the original version of this model, created by Alexey Ivanov and Dmitry Voloshchuk, visit theteamcanvas.com

Mô hình Team Canvas cơ bản tiếng Anh

7.4 Sáu Chiếc mũ Tư duy

- Bạn có cảm thấy mình thường tư duy theo một chiều hướng, mô thức chung?
- Bạn muốn phát triển những góc nhìn mới cho bản thân?
- Bạn muốn đảm bảo cuộc thảo luận nhóm có các quan điểm toàn diện, đa chiều?

“Sáu Chiếc mũ Tư duy” là một phương pháp được thiết kế giúp một cá nhân hoặc một nhóm có thể hình thành được nhiều góc nhìn đồng thời về một đối tượng, sự việc. Phương pháp này được phát triển bởi Tiến sĩ Edward de Bono, một chuyên gia tâm lý trị liệu người Malta. Bono lần đầu giới thiệu phương pháp này vào năm 1985 trong cuốn sách cùng tên *Six Thinking Hats* (tạm dịch: *Sáu Chiếc mũ Tư duy*) ⁽¹⁾. Phương pháp này sau đó được phát triển, giảng dạy nhiều nơi trên thế giới, trong đó có cả các tổ chức lớn như IBM, Pepsi, Prudential, Dupont...

Chú thích:

(¹) De Bono, E. (2017). *Six Thinking Hats: The multi-million bestselling guide to running better meetings and making faster decisions*. Penguin uk.

Phương pháp này được sử dụng nhằm:

- Đồng thời kích thích nhiều luồng tư duy;
- Tạo điều kiện cho mỗi luồng tư duy được phát triển sâu nhất có thể;
- Tách biệt sự ảnh hưởng của cá nhân (sở thích, thành kiến...) ra khỏi chất lượng tư duy.

Sáu Chiếc mũ Tư duy có thể được coi là một gợi ý khởi đầu cho quá trình tư duy, từ đó hình thành lối tư duy có định hướng (lateral thinking) thay vì lối tư duy chủ quan. Trong phương pháp này, các phê phán không có giá trị loại trừ toàn diện như trong lối tư duy thông thường, mà mang tính chất hỗ trợ, bổ

khuyết để hoàn thiện các ý tưởng được đưa ra. Đây là một bộ công cụ hiệu quả, có thể nắm bắt và sử dụng được ngay lập tức.

1. Chuẩn bị

Phân chia vai trò các thành viên

Mỗi thành viên trong nhóm có thể đảm nhận một vai trò để tách các suy nghĩ, ý kiến thành từng luồng rõ ràng. Mỗi vai trò tư duy được xác định bằng một Chiếc mũ Tư duy với màu sắc riêng biệt, giúp ta tập trung hoặc chuyển hướng tư duy.

Mỗi chiếc mũ không nên được dùng để phân loại cá nhân cho dù các đặc trưng, hành vi và thói quen của một cá nhân rất trùng khớp với một loại mũ nào đó. Mỗi chiếc mũ mang tính chất định hướng luồng suy nghĩ của thành viên khi đóng góp ý kiến trong nhóm. Hình ảnh chiếc mũ chỉ là tượng trưng, nên ta không cần thiết phải chuẩn bị sáu chiếc mũ thật, mà có thể thay thế bằng dải ruy băng trên trán, trên tay, hay đơn thuần chỉ là một mảnh giấy để

thuận tiện nhận biết. Đặc tính của từng chiếc mũ được phân chia theo màu sắc như sau:

- Mũ Trắng (Fact - Thực trạng): Trung tính, khách quan, suy luận dựa vào dữ liệu, và tập trung tìm kiếm thông tin, dữ liệu còn thiếu;
- Mũ Đỏ (Feeling - Cảm xúc): Thiên về cảm xúc, trực quan, không suy luận dựa trên dữ liệu, không chứng minh, giải thích ý kiến mà chỉ phát biểu dựa trên cảm tính;
- Mũ Đen (Caution - Thận trọng): Phê phán, phân tích khó khăn, nhìn vào sai lầm, rủi ro, dựa trên những lý do logic;
- Mũ Vàng (Benefit - Lợi ích): Tích cực, lạc quan, nhìn vào giá trị và lợi ích, khuyến khích những đề xuất cụ thể;
- Mũ Xanh lá (Creativity - Sáng tạo): Đưa ra nhiều lựa chọn, nhiều ý tưởng mới, thiên về hành động;
- Mũ Xanh dương (Process - Quy trình): Điều khiển, chi phối quá trình, định hướng vấn đề. Tóm tắt, khái quát và kết luận vấn đề, đảm bảo các thành viên tuân thủ đúng quy định.

2. Tiến hành

Mọi thành viên trong nhóm sẽ cùng tham gia góp ý vào vấn đề đang trao đổi, mỗi thành viên đảm nhận một *Chiếc mũ Tư duy*. Những vai trò này nên được phân chia ngẫu nhiên và thay đổi luân phiên, tránh việc một cá nhân luôn đảm nhận một luồng tư duy.

Thành viên nhận vai trò *Mũ Xanh dương* sẽ tiến hành điều phối hoạt động trao đổi, đảm bảo thời gian dành cho mỗi màu là tương đương. Trong quá trình trao đổi, bất kể thành viên nào cũng có thể bổ sung thêm ý kiến cho một màu mũ khác, và người chủ trì vẫn phải lưu ý đảm bảo đủ thời gian cho các màu.

Việc thảo luận không nhất thiết phải tuân theo một tuần tự nào, nhưng cần đảm bảo mỗi một vòng thảo luận đều có sự tham gia của cả sáu chiếc mũ.

Tuy nhiên, để tránh gặp phải các xung đột không đáng có và tránh kéo dài thời gian, Tiến sĩ Edward de Bono có đề xuất thứ tự thảo luận dành cho *lượt đầu tiên* như sau:

- **Bước 1.** Mũ Trắng liệt kê tất cả những ý kiến chỉ bao gồm sự thật, thông tin, bằng chứng.

- **Bước 2.** Mũ Xanh lá đưa ra các ý kiến để giải quyết vấn đề, các ý tưởng mang tính sáng tạo, nhiều lựa chọn về các kế hoạch và sự thay đổi.

- **Bước 3.** Các thành viên sử dụng vai trò tư duy của mình để góp ý cho Mũ Xanh. Sau đó, Mũ Vàng liệt kê ra các điểm lợi ích, tích cực.

- **Bước 4.** Mũ Đen đánh giá rủi ro và liệt kê ra những điểm cần lưu ý, hoặc chỉ ra tại sao từng ý kiến, phương án lại không thích hợp với các nguồn lực, tình hình hiện tại.

- **Bước 5.** Mũ Đỏ đưa ra các cảm nhận theo trực giác mà không cần giải thích.

- **Bước 6.** Mũ Xanh dương tổng kết lượt thảo luận đầu tiên, và tiến hành điều phối lượt thảo luận tiếp theo với trình tự tùy ý.

Sau đó, nhóm có thể tiếp tục tiến hành thảo luận vòng tiếp theo với một trình tự bất kỳ.

3. Lưu ý

Nên

- Nếu nhóm có ít hơn sáu thành viên, ta có thể để một thành viên đảm nhận hai vai trò;

- Nếu nhóm có bảy, tám thành viên, ta có thể bố trí 1, 2 thành viên đảm nhận vai trò quan sát viên. Tuy nhiên tám thành viên lại là một con số khá

lớn và sẽ đem lại nhiều hạn chế, nên ưu tiên phương án tách thành hai nhóm nhỏ hơn.

Không nên

- Nếu để một thành viên cần đảm nhận hai vai trò thì không nên để hai chiếc mũ trong cùng một cặp đối lập:
 - Mũ Trắng mang tính lý trí, đối lập với Mũ Đỏ mang tính cảm xúc;
 - Mũ Đen mang tính bi quan, đối lập với Mũ Vàng mang tính lạc quan;
 - Mũ Xanh lá mang tính cởi mở, đối lập với Mũ Xanh dương mang tính quy tắc.

SÁU CHIẾC MŨ TƯ DUY

Nguồn: Edward de Bono (2016), Six Thinking Hats, Penguin Books



7.5 Lean Coffee

- Bạn có từng tham gia vào những cuộc họp nhóm tiêu tốn nhiều thời gian nhưng lại không đi đến đồng thuận chung?
- Bạn cảm thấy khi thảo luận nhóm, mọi người luôn tranh nhau nói về quá nhiều vấn đề?
- Bạn sợ rằng ý kiến của bản thân sẽ bị gạt đi ngay khi phát biểu trong một nhóm?

Lean Coffee là một phương pháp thảo luận được phát triển bởi Jim Benson và Jeremy Lightsmith⁽¹⁾. Họ đã nảy ra ý tưởng này khi muốn thành lập nhóm thảo luận nhưng không muốn bắt đầu một cách công kênh với sự tham gia của các ban chỉ đạo, diễn giả,... Thay vào đó, họ muốn có một nhóm chỉ đơn thuần dựa trên sự đóng góp của các thành viên có mặt tại cuộc họp.

Lean Coffee là một cuộc họp có cấu trúc, nhưng không có khung chương trình cụ thể từ trước. Những người tham gia tập hợp, xây dựng một khung chương trình và bắt đầu thảo luận. Các cuộc thảo luận nhờ đó được định hướng và diễn ra hiệu quả, tiết kiệm thời gian vì khung chương trình cho cuộc họp được tạo ra một cách dân chủ.

Chú thích:

(1) Nager, M., Nelsen, C., & Nouyrigat, F. (2011). *Startup weekend: How to take a company from concept to creation in 54 hours*. John Wiley & Sons.

1. Chuẩn bị

- ☐ Giấy nhớ
- ☐ Bút viết
- ☐ Giấy A0 hoặc một khoảng trống lớn trên mặt bàn
- ☐ Dụng cụ bấm giờ (có thể là đồng hồ cá nhân hoặc điện thoại)

2. Tiến hành

• **Bước 0 [1 phút]:** Mỗi nhóm vẽ ra giấy A0 một bảng, hoặc dùng giấy nhớ viết ba từ khóa và chia khoảng không gian trên mặt bàn/tường thành ba cột như sau:

Ý tưởng	Đang thảo luận	Xong

• **Bước 1 [2 phút]:**

- Các thành viên ghi ý tưởng của mình vào từng mảnh giấy nhớ.
- Đưa tất cả các mảnh giấy vào cột “Ý tưởng”

- Bước 2 [1 phút]:

- Cả nhóm cho điểm từng ý tưởng một. Mỗi thành viên có thể có 2~3 phiếu để bầu chọn cho ý tưởng quan trọng mà mình muốn thảo luận (loại trừ ý tưởng do chính mình đề xuất).

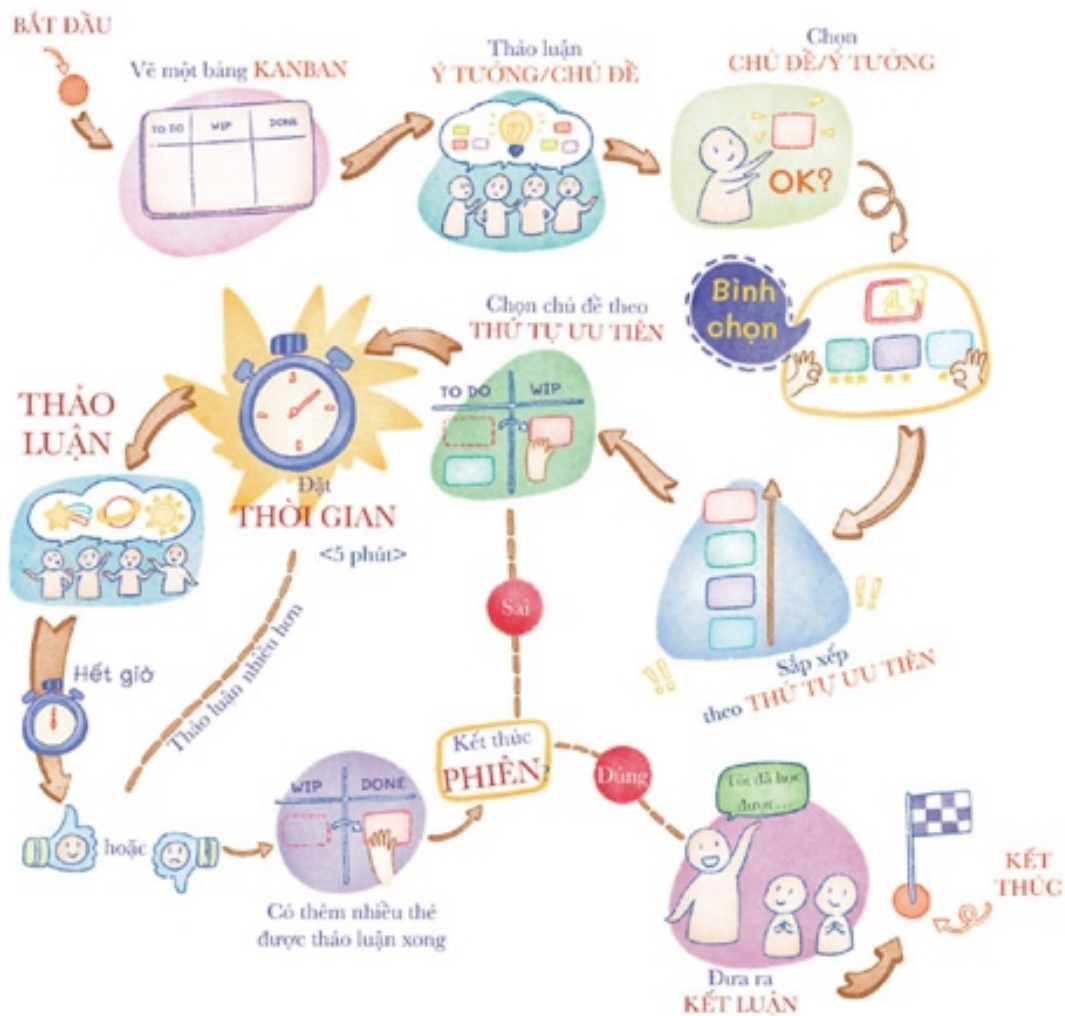
- Sắp xếp các ý tưởng theo trật tự giảm dần, ý tưởng nào nhiều điểm thì cho lên đầu.

- Bước 3 [3 phút]:

- Chuyển ý tưởng đầu tiên sang cột **“Đang thảo luận”**. Chủ nhân của ý tưởng này bắt đầu trình bày. Những người khác cùng tham gia thảo luận.

- Sau ba phút, phiên thảo luận này kết thúc. Nếu tất cả các thành viên đều đồng ý là đã thảo luận **XONG** ý tưởng này thì hãy chuyển nó sang cột **“Xong”**. Nếu có thành viên muốn thảo luận tiếp thì ý tưởng này sẽ được thảo luận tiếp vào phiên tiếp theo (tức là vẫn ở cột **“Đang thảo luận”**).

- **Bước 4 [3 phút]:** Bắt đầu phiên thảo luận tiếp theo: Thảo luận tiếp ý tưởng trước (*nếu chưa xong*) hoặc đưa ý tưởng tiếp theo sang cột **“Đang thảo luận”**.



3. Lưu ý:

Nên

- Tuân thủ đúng nguyên tắc về thời gian cho mỗi phiên thảo luận;
- Lắng nghe và tôn trọng khi người khác đang nói;
- Ở cột “Thảo luận”, ghi chú thêm số ‘01’ để biết rằng tối đa chỉ thảo luận một ý tưởng tại mỗi thời điểm.
- Mỗi tờ giấy chỉ ghi một ý tưởng;
- Nên ghi bằng bút dạ để dễ đọc;

- Nên ghi các từ khóa ngắn gọn;
- Khi xé giấy ghi chú, nên xé theo chiều ngang (đọc theo hướng băng dính) để tờ giấy không bị quăn, khi đọc sẽ dễ dàng hơn.

Không nên

- Tốn nhiều thời gian cho giai đoạn ‘bỏ phiếu ý tưởng’;
- Di chuyển ghế ở các cột khi chưa thảo luận xong;
- Trình bày phần của mình quá dài;
- Ngại không đưa ra ý tưởng gì;
- Thay đổi từ ngữ nhằm lái ý tưởng sang một hướng không còn ‘nguyên bản’;
- Sử dụng bút bi hoặc bút chì và viết chữ bé lên giấy ghi chú;

7.6 Các phương thức động não

- Bạn cảm thấy khó khăn khi kiếm tìm ý tưởng mới trong nhóm?
- Có một số thành viên thường lấn át mỗi lần cả nhóm thảo luận?
- Có một số thành viên rất kiệm lời và ít khi đóng góp ý tưởng?

Động não (Brainstorming) là một hình thức hoạt động phát triển ý tưởng, có thể tiến hành độc lập hoặc theo nhóm. Mục đích của hoạt động này là làm cho nhiều ý tưởng xuất hiện liên tục, dồn dập, bởi vậy cái tên của nó tựa như một cơn bão các ý tưởng đang xảy ra trong não bộ: Brain (não bộ) và Storm (cơn bão).

Tuy nhiên, chỉ cho đến năm 1953, phương pháp Động não mới trở nên phổ biến nhờ cuốn *Applied Imagination* (tạm dịch: *Sáng tạo ứng dụng*) ⁽¹⁾ của

Alex Faickney Osborn (1888-1966), dù trước đó, ông đã đề cập đến nó trong cuốn *How to Think Up* (tạm dịch: *Đề xuất ý tưởng mới thế nào*) từ năm 1942⁽²⁾.

Chú thích:

(1) Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination*.

(2) Osborn, A. F. (1942). *How to think up*.

Động não (Brainstorming) là một công cụ sáng tạo được sử dụng cho mục đích duy nhất là tạo ra các ý tưởng, chứ không bao gồm các thao tác phân tích. Nó được sử dụng để:

- Tạo ra hàng loạt các ý tưởng trong thời gian ngắn;
- Sản xuất các ý tưởng mới và sáng tạo.

Có ba kỹ thuật động não mà bạn có thể sử dụng, bao gồm Động não Cấu trúc (structured brainstorming), Động não Lặng thinh (silent brainstorming) và Động não Tự do (free-form/ unstructured brainstorming).

Động não Tự do có lẽ là kỹ thuật phổ biến nhất. Khi thực hiện Động não Tự do, người điều phối yêu cầu các thành viên trong nhóm trình bày ý tưởng thành lời mỗi khi nó xuất hiện. Kỹ thuật này có lợi thế là các thành viên khác nhau trong nhóm có thể đóng góp ý kiến xây dựng dựa trên ý tưởng của những người khác, giúp không khí dễ chịu và thoải mái. Nhưng trong nhiều bối cảnh, kỹ thuật này cũng có xu hướng khiến người tham gia ít quyết đoán hơn và các cuộc trò chuyện bị giới hạn, bởi các thành viên ở cấp bậc thấp hơn có thể không có cơ hội được đóng góp ý kiến của mình. Bởi vậy, tùy theo đặc điểm của nhóm, bạn nên lựa chọn phương án thay thế cho việc Động não Tự do nếu cần thiết. Dưới đây là hướng dẫn triển khai hai kỹ thuật thay thế: Động não Cấu trúc (structured brainstorming), Động não Lặng thinh (silent brainstorming).

1. Chuẩn bị

- ☐ Giấy, giấy nhớ nhiều màu sắc;
- ☐ Bút viết;
- ☐ Bảng (dùng để dán những tờ giấy ý tưởng).

2. Tiến hành

Động não Cấu trúc (structured brainstorming)

Hai đặc điểm chính của phương thức này là có kế hoạch và có sự tập trung.

• Bước 1: Chuẩn bị trước cho phiên động não.

- Bạn có thể gửi trước cho những người tham gia các vấn đề, khó khăn và đề nghị mỗi người đưa ra hai giải pháp tốt nhất cho cuộc họp hai ngày trước khi nó diễn ra. Đó sẽ là các giúp bạn có một phiên động não hiệu quả hơn;

- Bạn cũng có thể thực hiện một giải pháp đơn giản khác như nêu rõ kết quả mong muốn của bạn để bổ sung thêm một cấp độ cấu trúc và trọng tâm cho một phiên động não.

• Bước 2: Xác định rõ mục tiêu/ chủ đề của phiên động não.

- Hãy đảm bảo rằng mỗi người tham gia đều hiểu rõ mục tiêu của phiên động não. Điều này sẽ tiết kiệm thời gian và năng lượng của nhóm;

- Bạn có thể nêu chủ đề động não dưới dạng câu hỏi và viết ở những nơi mà người tham gia có thể dễ dàng nhìn thấy (trên bảng trắng, bảng lật, tờ giấy khổ lớn);

- Bạn cũng có thể nhờ một vài thành viên khác cùng diễn giải câu hỏi ban đầu để mọi thành viên đều có cái nhìn đa dạng nhất về vấn đề chung.

• Bước 3: Người điều phối sẽ mời từng thành viên trong nhóm lần lượt đưa ra ý kiến.

- Có thể bắt đầu với bất kỳ thành viên nào trong nhóm;
- Tiếp tục thu lượm những ý tưởng tiếp theo dựa trên thứ tự chỗ ngồi hoặc theo bất cứ thứ tự nào mà nhóm đã thống nhất;
- Nếu có một thành viên trong nhóm chưa thể nghĩ ra ý tưởng nào khi đến lượt họ, thì người đó sẽ nói “bỏ qua”.

• ***Bước 4: Người điều phối ghi chép ngắn gọn những ý kiến lên bảng.***

- Ghi lại chính xác các từ mà người đóng góp ý tưởng sử dụng;
- Tất cả những ý tưởng nêu ra đều cần được tôn trọng và không bị chỉ trích bởi các cá nhân khác trong nhóm.

Lặp lại bước 3 và 4 cho tới khi tất cả mọi người cùng nói “bỏ qua”, đó là một dấu hiệu cho thấy rằng các ý tưởng hoặc giải pháp của nhóm đã cạn kiệt.

• ***Bước 5: ‘Làm sạch’ các ý tưởng ban đầu.***

- Xem lại toàn bộ những ý tưởng đã được liệt kê để cải thiện hơn về cách viết, tối đa hóa sự rõ ràng của nó và loại bỏ những ý tưởng bị trùng lặp;
- Các thành viên khác trong nhóm có thể hỏi người đưa ra ý tưởng, giải pháp về ý nghĩa, lý giải ẩn phía sau mà người đó muốn truyền đạt.

• ***Bước 6. Tóm tắt và kết luận.***

Động não Lặng thinh (silent brainstorming)

Động não Lặng thinh khác biệt ở chỗ, nó là một kỹ thuật để tạo ra ý tưởng trong khi mọi người vẫn im lặng. Sự im lặng này cho phép người tham gia suy nghĩ mà không bị phân tâm hoặc ảnh hưởng bởi các thành viên khác trong nhóm, đồng thời giúp chống lại các vấn đề về tư duy nhóm và thói quen xã hội phổ biến đối với các phiên động não truyền thống. Trên thực tế, khi đặt một nhóm người vào cùng một căn phòng, chúng ta thường gặp khó khăn khi mong đợi sự tham gia bình đẳng, sáng tạo của tất cả mọi người. Thông thường, một phần của nhóm sẽ bao gồm những cá nhân thụ động vui vẻ để

người khác tiếp quản, trong khi các thành viên khác có thể muốn dẫn dắt nhóm. Ngoài ra, việc cố định vào ý tưởng hay các ý tưởng của thành viên trong nhóm cũng có thể gây ảnh hưởng đến việc giải quyết vấn đề, khiến các giải pháp khác có thể vô tình bị chặn lại.

• ***Bước 1. Đưa ra quy định cho phiên Động não:***

- Không có ý tưởng nào là đi quá giới hạn, ngay cả những ý tưởng thoát nhìn có vẻ khó tin cũng có thể cực kỳ hữu ích trong việc khơi mào cho các cuộc trò chuyện và hình thành ý tưởng sau này;

- Không có ý kiến nào nên bị chỉ trích. Các cuộc thảo luận mang tính xây dựng có thể được tiến hành sau khi kết thúc phiên động não, tuy nhiên khi phiên vẫn diễn ra, mọi người có thể hoàn toàn thoải mái đưa ra nhiều ý tưởng nhất có thể mà không sợ bị phán xét hay chỉ trích;

- Trong quá trình động não, những người tham gia không nói chuyện với nhau.

• ***Bước 2. Người điều phối hãy phát cho các thành viên giấy, bút và yêu cầu họ viết ra giấy (trong im lặng) ít nhất ba vấn đề hoặc ba câu trả lời cho vấn đề mà nhóm đang muốn giải quyết trong một khoảng thời gian nhất định.***

Bằng cách này, tất cả các thành viên đều sẽ được lắng nghe. Bạn có thể:

- Viết nó dưới dạng một câu hỏi;
- Sử dụng từ/cụm từ như: “Chúng ta có thể thực hiện theo những cách nào?” thay vì “Làm thế nào chúng ta có thể...?” vì câu hỏi này sẽ khiến người tham gia có thể đưa ra nhiều câu trả lời khác nhau.

• ***Bước 3. Yêu cầu mọi người dán ý tưởng của họ ở chỗ dễ nhìn để cả nhóm có thể đọc và suy nghĩ về chúng.***

• ***Bước 4. Hãy cùng thảo luận các ý tưởng với tư cách là một nhóm và nhóm chúng thành các chủ đề.***

Điều này sẽ cho phép bạn nhìn thấy tư duy của nhóm có trọng lượng nằm ở đâu. Đây cũng có thể là một cách hữu ích để

phân chia các ý tưởng, từ đó có thể bắt đầu xây dựng các phát biểu cho mỗi chủ đề nếu chúng cần được trao đổi thêm;

- ***Bước 5. Quyết định các bước tiếp theo.***

Chúng ta sẽ ưu tiên triển khai ý tưởng, hành động nào, hoặc ưu tiên xử lý dữ liệu nào...?

- ***Bước 6. Tóm tắt và kết luận.***

3. Lưu ý:

Nên

- Xây dựng/ lựa chọn một nhóm đa dạng các thành viên, với nhiều thành phần khác nhau để có được một tập hợp đa dạng các ý tưởng từ nhiều góc độ tiếp cận;
- Gửi trước các tài liệu có liên quan đến nội dung của phiên Động não trước ít nhất 1~2 ngày cho những người tham gia;
- Bắt đầu buổi họp bằng cách nêu rõ mong muốn của bạn về kết quả của phiên Động não để nhóm có chung một đích đến;
- Tất cả các từ đều mang trong mình những ý nghĩa tiềm ẩn, vì vậy trước khi đặt bút viết, bạn hãy suy nghĩ kỹ về cách bạn diễn đạt vấn đề của mình;
- Các ý tưởng được viết ra giấy nên ngắn gọn và rõ ràng nhất có thể, đừng viết một bài diễn văn;
- Hãy viết mỗi ý tưởng lên một tờ giấy riêng;
- Khuyến khích những ý tưởng kỳ quặc. Trong khi những ý tưởng này có thể không thực tế, nhưng chúng có thể bắt đầu cho một dòng chảy các ý

tưởng sáng tạo có thể sử dụng được. Việc khuyến khích những ý tưởng kỳ quặc cũng là một biện pháp tốt để giúp chúng ta vượt qua các quãng thời gian tạm lắng;

- Người điều phối có thể đánh số cho các ý tưởng để thuận tiện cho việc phân nhóm và sử dụng sau đó;
- Đảm bảo rằng nhóm đã thu thập được nhiều ý tưởng trước khi theo đuổi một mục đích cụ thể nào đó.

Không nên

- Bắt đầu một phiên Động não khi bạn đã có sẵn chủ ý sẽ thực hiện theo một giải pháp nào đó;
- Sử dụng những ngôn từ và biểu cảm tiêu cực. Sự giao tiếp hiệu quả, thấu hiểu là cách để hỗ trợ những thành viên khác cũng có thể thoải mái đưa ra các ý kiến của mình;
- Phán xét những ý tưởng khi chúng được đưa ra. Mục tiêu của việc động não là để tạo ra thật nhiều ý tưởng trong một thời gian ngắn. Phân tích những ý tưởng này là một quá trình riêng biệt, phải được thực hiện sau.
- Quá cứng nhắc đi theo cấu trúc mà bạn đã xây dựng sẵn. Bạn cần có sự linh hoạt để phiên thảo luận diễn ra một cách suôn sẻ;
- Bỏ cuộc khi gặp những khoảng lặng. Tất cả các cuộc Brainstorming đều chứa chan những khoảng lặng, khiến cho người tham gia thực sự khó chịu. Thông thường, hầu hết các ý tưởng tốt nhất thường hiện hữu trong phần cuối cùng của các phiên động não. Hãy cố gắng khuyến khích nhóm để vượt qua ít nhất hai hoặc ba khoảng lặng;
- Chỉ để một số người nói, mà hãy mời hoặc chỉ định những thành viên khác lên tiếng, vì mục đích của phiên động não là để ý kiến của ai

cũng được lắng nghe.

7.7 Cửa sổ Johari

- Bạn muốn hiểu thêm về những người bạn của mình?
- Bạn muốn những người bạn của mình hiểu rõ mình hơn?
- Bạn muốn hiểu thêm những “điểm mù” của chính bản thân mình?

Cửa sổ Johari (*Johari window*) là một mô hình giúp cải thiện hiệu quả của quá trình giao tiếp trong nhóm qua quá trình thảo luận, chiêm nghiệm, để mỗi cá nhân trong nhóm thêm hiểu nhau, và thêm hiểu chính bản thân mình. Mô hình này được ra đời vào năm 1955, bởi hai nhà tâm lý học tại Đại học California (Hoa Kỳ), Joseph Luft và Harry Ingham⁽¹⁾. Johari chính là từ ghép của hai âm tiết đầu trong tên hai tác giả.

Joseph Luft và Harry Ingham cho rằng thông thường, chúng ta thường làm việc với người khác một cách rất vui vẻ, thoải mái mà không mấy quan tâm đến việc suy nghĩ xem tiếp theo mình phải làm gì. Cho đến khi xảy ra một sự cố nào đó, những cuộc trò chuyện thông thường sẽ chỉ diễn ra loanh quanh nếu chúng ta không thực sự hiểu nhau, cũng như không thực sự hiểu và điều chỉnh được hành vi của chính bản thân mình. Trong Nhan Uyên, Luận Ngữ⁽²⁾ có ghi lại lời nói của Khổng Phu Tử: “*Kỷ sở bất dục, vật thi ư nhân*”, nghĩa là: “*Việc gì mà bản thân mình không muốn, chớ có làm với người khác.*” Mô hình **Cửa sổ Johari** giúp cho cả những người bình thường không có nhiều kiến thức về xã hội học hay tâm lý học cũng có thể hiểu dễ dàng hiểu về nhau hơn. Mô hình này được xây dựng dựa trên hai niềm tin căn bản:

(1) Mỗi người có thể xây dựng niềm tin đối với người khác bằng cách tiết lộ thông tin về bản thân mình.

(2) Mỗi người đều có thể tự học hỏi và cải thiện nhờ vào việc lắng nghe các trao đổi, phản hồi của các thành viên khác trong nhóm.

Chú thích:

(1) Luft, J., & Ingham, H. (1961). The Johari Window: A graphic model of awareness in interpersonal relations. *Human relations training news*, 5(9), 6-7.

(2) Thiên 12 (Chương 12). Xem thêm https://vi.wikibooks.org/wiki/Sách_luận_ngữ/Nhan_Uyên

Dựa trên hai giả định này, Joseph Luft và Harry Ingham gợi ý để chúng ta khám phá bốn vùng *đặc tính của bản thân mình*: *Vùng Mở (Open)*; *vùng mù (Blind)*; *vùng Ẩn (Hidden)* và *vùng Bí ẩn (Mystery)*. Theo đó, bạn có thể thông qua việc tự bạch, lắng nghe, hỏi, và đưa ra phản hồi để lần lượt khám phá các vùng đặc tính này.

Cửa sổ Johari

	Tôi biết	Tôi không biết
Người khác biết	A. Vùng Mở Những điều tôi biết và sẵn lòng tiết lộ với mọi người.	B. Vùng Mù Những điều tôi không biết về bản thân, nhưng người khác lại biết.
Người khác không biết	C. Vùng Ẩn Những điều tôi biết về bản thân, nhưng đang giấu mọi người.	D. Vùng Bí ẩn Những điều về bản thân mà cả tôi và mọi người đều chưa biết.

1. Chuẩn bị

☐ Một không gian phù hợp cho việc chia sẻ và lắng nghe;

☐ Một nhóm người (bạn bè, người thân, đồng nghiệp) có nhu cầu thấu hiểu nhau hơn;

☐ Sự sẵn sàng chia sẻ các thông tin cá nhân;

☐ Mỗi người vẽ ra giấy một ma trận bao gồm bốn ô;

☐ Bút viết.

2. Tiến hành

• **Bước 1.** Mô tả về chính bản thân mình bằng một loạt các tính từ. Hãy viết ra một khoảng trống khác, tạm thời chưa điền vào bất kể một ô nào.

• **Bước 2.** Mỗi người hãy lần lượt đề nghị người khác mô tả bản thân mình bằng các tính từ. Tương tự như bước 1, hãy viết ra một khoảng trống khác, tạm thời chưa điền vào bất kể một ô nào

• **Bước 3.** Tìm những từ được mô tả bởi cả bạn và người khác, điền chúng vào ô “Mở”.

• **Bước 4.** Tìm những từ được mô tả bởi người khác nhưng không được chính bản thân bạn nhắc tới, điền chúng vào ô “Mù”.

• **Bước 5.** Tìm những từ được mô tả bởi bản thân bạn nhưng không được người khác nhắc tới, điền chúng vào ô “Ẩn”.

• **Bước 6.** Dựa trên các từ được liệt kê vào ba ô kể trên, hãy cùng nhau thảo luận và chia sẻ thêm các thông tin. Trong quá trình này, bạn sẽ nhận ra rằng có những điều mà chính bản thân bạn lẫn người khác đều chưa nhận thấy ở bạn. Hãy điền những từ này vào ô “Huyền bí”.

• **Bước 7.** Tiếp tục thảo luận và rà soát lại các từ được liệt kê trong từng ô. Đừng ngại ngần chia sẻ các thông tin, bởi càng chia sẻ nhiều, bạn sẽ nhận ra thêm nhiều điều về chính bản thân mình và những người khác.

3. Lưu ý:

Nên

- Tạo ra một không gian an toàn, với các cam kết từ mọi thành viên trong nhóm về việc giữ kín các thông tin được chia sẻ;
- Để có thêm thông tin cho ô “Mở”, bạn có thể thảo luận;
- Để có thêm thông tin cho ô “Ẩn”, bạn nên tự bộc bạch;
- Để có thêm thông tin cho ô “Mù”, bạn có thể hỏi người khác, hoặc đề nghị họ đưa ra phản hồi về một công việc cụ thể, và lắng nghe các phản hồi đó;
- Để có thêm thông tin cho ô “Bí ẩn”, bạn có thể thảo luận.
- Hãy luyện tập cách lắng nghe và trả lời trọn vẹn;
- Sau lượt đầu tiên điền đủ cả ba hoặc bốn vùng, hãy linh hoạt trong quá trình lắng nghe và chia sẻ.

Không nên

- Không nên sử dụng Cửa sổ Johari nếu như bạn không sẵn lòng chia sẻ các thông tin cá nhân của mình;
- Không nên chia sẻ dài dòng. Bạn không thực sự phải cần tới một bài diễn văn hay một câu chuyện cổ tích để người khác có thể hiểu mình. Các chia sẻ lê thê có thể khiến người nghe không thực sự muốn lắng nghe bạn.

Chương 8

Phản tư

“Chúng ta không học từ trải nghiệm... chúng ta học từ việc nhìn nhận lại các trải nghiệm.”

- John Dewey

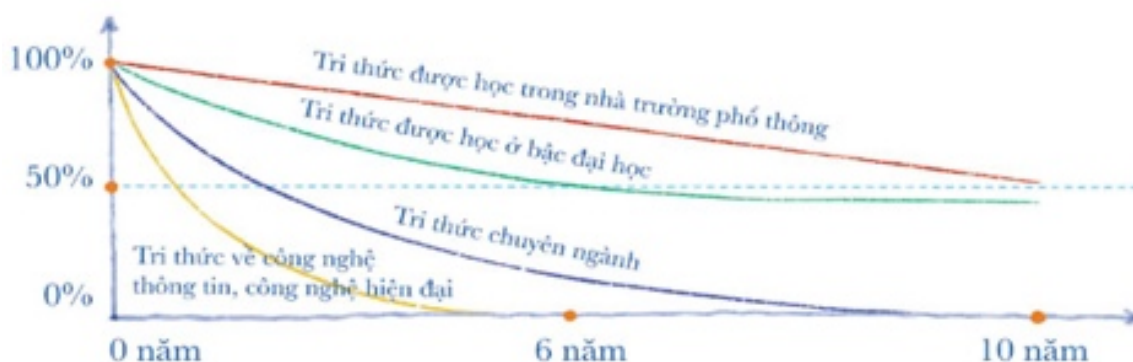
“Trên suốt hành trình của mình, nhà thám hiểm đã học thêm biết bao điều mới lạ. Gia tài đồ sộ mà ông ghi chép lại bao gồm cả những hiểu biết mới mẻ về thế giới tự nhiên, cũng như những câu chuyện kì bí được lưu truyền trong từng ngôi làng. Ông cứ thế đi mãi, miệt mài không hề mệt mỏi. Ông chẳng biết liệu có một nơi chốn nào là ‘cùng trời cuối đất’ hay không, nhưng ông tự nhủ rằng mình sẽ đi cho tới cùng trời cuối đất. Tới nơi nào, ông cũng quan sát những đứa trẻ đang lớn lên từng ngày. Ông vui mừng vì mình có thể dạy cho chúng biết nhiều điều, nhiều hơn rất nhiều so với những gì ông được học khi còn thơ bé. Nhưng điều khiến ông mừng hơn cả, là khi những đứa trẻ này lớn lên, chúng sẽ hiểu biết mọi thứ hơn ông rất nhiều, rất nhiều...”



Khoảng năm 1969, nhà khoa học Xô Viết Vasily Vasilievich Nalimov đã đặt nền móng cho ngành *Scientometrics* (*Trắc lượng khoa học*), một lĩnh vực nghiên cứu, đo lường thông tin, kiến thức. Trong lĩnh vực này có một thuật ngữ khá thú vị: *Half-life of knowledge* (*Chu kì/độ bán rã tri thức*) – tức là khoảng thời gian để một nửa khối lượng tri thức trong một lĩnh vực nào đó trở nên lỗi thời. Không có sự thống nhất về định nghĩa “tri thức”, cũng không có công thức định lượng rõ rệt để đo “khối lượng tri thức”. Nhưng có một điểm chung trong các mô tả về chu kì bán rã tri thức của các ngành khoa học, đó là chúng ngày càng rút ngắn lại. Ví dụ, nếu bạn bắt đầu học đại học năm 1970 và tốt nghiệp năm 1974, phần lớn kiến thức của bạn vẫn còn rất “tươi mới” cho đến tận những năm 1980. Thế nhưng, bất kể bạn học ngành nào vào khoảng những năm 2010, thì một nửa kiến thức của bạn đã trở nên lỗi thời ngay từ thời điểm bạn nhận bằng tốt nghiệp⁽¹⁾. Với sự nảy nở ồ ạt

của các kiến thức như vậy, làm sao não bộ của bạn có thể chứa đựng được tất cả? Bằng cách nào bạn có thể luôn làm tươi mới các kiến thức của mình? Đâu là kiến thức hữu dụng cần phải học thêm, và đâu là kiến thức bạn cần phải quên đi?

*Chu kỳ bán rã tri thức, các tác giả tổng hợp, phỏng theo Arnold (2018)
(2).*



Chú thích:

(1) Arbesman, S. (2013). *The half-life of facts: Why everything we know has an expiration date*. Penguin.

(2) Arnold, R. (2018). *Escape from teaching*. Rowman & Littlefield.

Bên cạnh khái niệm học (learn), có hai khái niệm mà chúng tôi muốn bạn biết tới và làm rõ sự khác biệt:

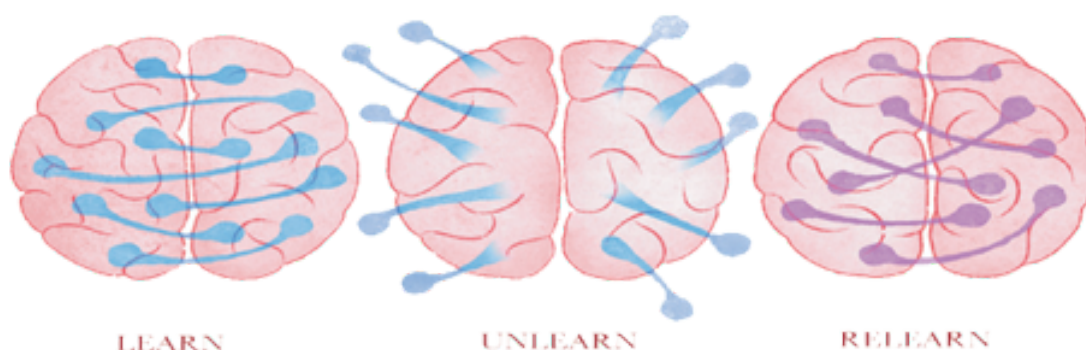
Chú thích:

- *Unlearn*: Loại bỏ (một cách có nhận thức), đập đi và tái tạo những tư duy, hành vi từng hiệu quả trong quá khứ nhưng không còn phù hợp nữa, để tiếp nhận các thông tin mới, hướng tới những hành vi và quyết định hiệu quả⁽¹⁾.

- *Relearn*: Học lại, tiếp tục thấm thấu những kiến thức mới

Trong nghiên cứu giáo dục, khái niệm Unlearn được đề cập từ rất sớm, vào khoảng năm 1893⁽²⁾ và 1929⁽³⁾. Trong khoảng đầu thế kỷ XXI, nhà tương lai học người Mỹ Alvin Toffler đã góp phần phổ cập các khái niệm này qua câu nói nổi tiếng: “*Người mù chữ của thế kỷ XXI không phải là người không biết đọc và không biết viết, mà là người không có khả năng học tập, không có khả năng quên đi những gì mình đã học và không có khả năng học lại.*” ⁽⁴⁾

Learn, unlearn và relearn



Chú thích:

(1) O'Reilly, B. (2018). *Unlearn: Let Go of Past Success to Achieve Extraordinary Results: Let Go of Past Success to Achieve Extraordinary Results*. McGraw Hill Professional.

(2) Stockwell, G. A. (1893). Unlearn. *The Journal of Education*, 38(14 (939), 237-237.

(3) Krueger, W. C. F. (1929). The effect of overlearning on retention. *Journal of Experimental Psychology*, 12(1), 71.

(4) Toffler, A. (2006). The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn. *Amerikaans Publicist en Futuroloog Als*.

Mỗi ngày khi thức dậy, ta thường vệ sinh cá nhân, soi gương để sửa soạn diện mạo bên ngoài. Vậy còn đối với bản thể bên trong, lần cuối cùng bạn dùng một tấm gương để tự nhìn nhận lại tâm hồn và trí óc mình là khi nào? Trong tất cả các chương từ đầu cuốn sách tới giờ, bạn đã tiếp xúc với nhiều luồng ‘tư tưởng’ và hàng chục ‘công cụ’ để bản thân bạn có thể định hình việc học, tổ chức các hoạt động học, tổ chức các nội dung học, gia tăng mức độ hiệu quả của việc học và cộng tác với người khác để học tốt hơn. Thế nhưng, chừng đó, có thể là chưa đủ và cũng có thể là quá nhiều đối với bạn. Vậy làm thế nào để bạn tìm ra được đâu là khoảng kiến thức ‘vừa đủ’ đối với mình? Đến lúc nào thì mình nên ‘tạm dừng’ tìm hiểu một chủ đề và chuyển sang chủ đề tiếp theo?

Nếu bạn tìm kiếm một công thức, thì xin chia buồn với bạn, là chúng tôi không có gì cho bạn cả⁽¹⁾. Tuy nhiên, bạn hoàn toàn có thể tự tạo ra những tấm gương để tự soi chiếu trí óc của chính mình, để trò chuyện với chính bản thân mình. Xin nhớ rằng, việc rèn luyện Tư duy phát triển cũng hết sức hữu dụng đối với quá trình *Unlearn* và *Relearn* của bạn. Bên cạnh đó, trong chương này, chúng tôi xin giới thiệu một số phương pháp thực hành đơn giản để bạn có thể tự chiêm nghiệm, phản tư (reflect) qua việc đặt ra những câu hỏi.

Chú thích:

⁽¹⁾ Mặc dù vậy, nếu có thời gian, bạn có thể tìm hiểu thêm về *Cân bằng Nash* (*Nash equilibrium*). Đây là một định lý trong *Lý thuyết trò chơi* (*Game Theory*), một nhánh của toán học ứng dụng, nhằm nghiên cứu các chiến thuật sao cho ta có được sự lựa chọn tối ưu. Định lý này được đặt tên theo John Forbes Nash, người đã đề xướng ra nó. Bạn cũng có thể tìm kiếm bộ phim *A Beautiful Mind* (*Một cuộc đời tươi đẹp*). Bộ phim phỏng theo cuộc đời của John Nash và đã đoạt giải Oscar năm 2001.

8.1 Đặt câu hỏi chiêm nghiệm theo trình tự thời gian

Việc chiêm nghiệm cũng giống như đi dạo trong khu vườn kinh nghiệm để tìm được những bông hoa mới lạ. Hầu hết chúng ta đều chủ đích tìm đến

những phát hiện mới trong hiện tại và có ích cho tương lai bằng việc nhìn vào những điều trong quá khứ. Để giúp cho quá trình “nhìn đi nhìn lại” được diễn ra thuận tiện, tránh việc lãng quên những kiến thức, kinh nghiệm thực sự cần thiết, chúng ta có thể tham khảo những câu hỏi chiêm nghiệm dưới đây. Bộ câu hỏi này được tổng hợp bởi Học viện Kỹ năng thế kỷ XXI, Học viện Giáo dục Nghề nghiệp Whitfield⁽¹⁾, một thành viên trong mạng lưới các trường học đổi mới High Tech High⁽²⁾.

Chú thích:

(1) 21 Century Learning Academy: A School at the Whitfield Career Academy (2011). The 40 Reflection Questions.

(2) Xem thêm về mạng lưới High Tech High:
<https://www.hightechhigh.org/>

Nhìn lại (Backward-looking)

1. Bạn hiểu về chủ đề này tới đâu trước khi làm dự án này?
2. Bạn đã làm những bước gì để đạt được kết quả này?
3. Trước đây, bạn đã từng làm công việc nào tương tự như vậy chưa?
4. Bạn nghĩ rằng mình đã làm việc này thành thạo hơn như thế nào?
5. Bạn nghĩ rằng mình cần cải tiến những gì?
6. Bạn đã gặp những vấn đề gì khi làm việc này? Bạn đã giải quyết chúng thế nào?
7. Bạn đã dùng những nguồn tài nguyên nào khi triển khai dự án này? Nguồn tài nguyên nào mà bạn thấy hữu ích? Nguồn tài nguyên nào bạn sẽ lại tiếp tục sử dụng?
8. Dự án này có mang lại ý nghĩa gì không?

Nhìn vào (Inward-looking)

9. Bạn nghĩ thế nào về dự án này? Phần việc nào mà bạn đặc biệt yêu thích/không thích? Tại sao?

10. Bạn thấy thích thú với điều gì hơn: Quá trình thực hiện toàn bộ dự án, hay là quá trình hoàn thiện sản phẩm cuối cùng?

11. Điều gì đã khiến bạn bức bối?

12. Bạn đã đặt ra những chuẩn mực gì cho dự án này?

13. Bạn có đạt được những tiêu chuẩn mình đã đề ra không?

14. Mục tiêu mà bạn đặt ra cho dự án là gì? Chúng có thay đổi trong quá trình triển khai không? Bạn có đạt được những mục tiêu đó không?

15. Bạn đã học được những kiến thức gì từ dự án này?

16. Bạn đã học được gì về chính mình khi làm việc trong nhóm dự án này?

17. Bạn có thay đổi một suy nghĩ nào mà mình đã từng có về chủ đề của dự án này không?

18. Nếu so sánh dự án này với một công việc khác mà bạn mới hoàn thành trước đó, bạn có thể nhận ra những đổi thay nào?

19. Những sự thay đổi kể trên đã xảy ra như thế nào?

20. Những sự thay đổi đó giúp bạn hiểu thêm gì về chính mình và những gì bạn học được?

Nhìn ra (Outward-looking)

21. Bạn có làm việc theo cách mà những thành viên khác đã làm không?

22. Bạn đã làm những gì khác biệt?

23. Bạn đã làm những công việc/ quy trình nào giống những thành viên khác?

24. Nếu bạn là giáo viên, bạn sẽ nhận xét gì về dự án này?

25. Bạn sẽ cho dự án này bao nhiêu điểm, tại sao?

26. Bạn muốn người khác nhận ra điều gì nhất khi nhìn vào phần việc của bạn?

27. Bạn muốn các bạn học chú ý tới điều gì khi nhìn vào phần việc của bạn?

28. Công việc của bạn đã đạt được những gì mà bài tập/dự án kì vọng?

29. Công việc của bạn chưa đạt những gì mà bài tập/dự án kì vọng?

30. Nếu ai đó nhìn vào dự án này, họ sẽ biết gì về bạn?

Nhìn tới (Forward-looking)

31. Một điều mà tôi muốn cải thiện là...

32. Bạn sẽ thay đổi những gì nếu có cơ hội làm dự án này một lần nữa?

33. Bạn sẽ làm gì để cải thiện kết quả của dự án hiện tại?

34. Điều gì mà bạn quan sát thấy ở cách làm việc, kết quả của các bạn khác mà bạn muốn áp dụng trong những lần kế tiếp?

35. Nhìn vào kết quả của dự án hiện tại, điều mà bạn muốn cải tiến nhất (trong một dự án kế tiếp) là gì?

36. Mục tiêu mà bạn sẽ đặt cho chính mình trong dự án tiếp theo là?

37. Bạn muốn dành nhiều thời gian trên lớp cho những công việc gì?

38. Bạn muốn giáo viên của năm học tới biết những gì về ưu điểm của mình?

39. Bạn muốn nhận thêm những trợ giúp gì từ họ?

40. Bạn sẽ cho họ thấy những gì để họ hiểu hơn về bạn, và những điều mà bạn cần giúp?

Bên cạnh việc dựa vào trực thời gian và 40 câu hỏi kể trên để chiêm nghiệm về các bối cảnh xung quanh bạn và các yếu tố bên trong chính mình, bạn cũng có thể đào sâu thêm sự nghi ngờ của mình đối với một vấn đề cụ thể thông qua Ma trận câu hỏi của *Wiederhold* và *Kagan* ⁽¹⁾. Ma trận câu hỏi này được phân chia thành hai luồng:

Chú thích:

(1) Wiederhold, C., & Kagan, S. (1991). *Cooperative Learning & Critical Thinking: The Question Matrix*. Kagan Cooperative Learning.

• (1) Những yếu tố liên quan trực tiếp đến chủ thể cần đặt câu hỏi:

- Sự kiện;
- Tình huống;
- Lựa chọn;
- Con người;
- Lý do;
- Ý nghĩa.

• (2) Những mức độ tư duy của các tầng nghi vấn:

- Hiện tại (đang là thế nào);
- Quá khứ (đã là thế nào);
- Khả năng (những khả năng có thể);
- Xác suất (chi tiết hóa xác suất các khả năng xảy ra);

- Dự đoán (Đưa ra kết luận sau khi phân tích Xác suất);
- Tưởng tượng (đến những phương án có thể tiếp diễn tương ứng với kết luận trong phần Dự đoán).

Bạn có thể tiến hành quá trình chiêm nghiệm lần lượt theo từng luồng. Việc chọn luồng (1) hay luồng (2) làm chủ đạo phụ thuộc vào câu hỏi mà bạn đặt ra.

Nếu câu hỏi về sự vật, sự việc, hiện tượng đã quen thuộc, thì bạn nên lấy luồng (1) làm trọng tâm, và dần đặt các câu hỏi để hiểu sâu thêm về các tầng tư duy khác nhau.

Nếu đặt vấn đề với các sự việc, hiện tượng mới, bạn nên lấy luồng (2) làm trọng tâm, và dần đặt các câu hỏi cho luồng (1).

Bất kể lựa chọn luồng nào làm trọng tâm trong lượt đặt câu hỏi đầu tiên, bạn cũng cần đối soát thêm một lượt nữa. Trong lượt đối soát, bạn hãy thử lấy trọng tâm là luồng còn lại để đảm bảo bạn hiểu được những tầng sâu nhất của vấn đề mà bản thân đang băn khoăn.

Ma trận Câu hỏi của Wiederhold (Wiederhold và Kagan, 1991).

	Sự kiện	Tình huống	Lựa chọn	Con người	Lí do	Ý nghĩa
Hiện tại	Là cái gì?	Ở đâu/ khi nào?	Phương án nào?	Ai?	Tại sao?	Thế nào?
Quá khứ	Đã là cái gì?	Đã ở đâu, lúc nào?	Đã là phương án nào?	Ai đã?	Tại sao đã?	Đã thế nào?
Khả năng	Có thể là cái gì?	Có thể ở đâu/ khi nào?	Có thể có những phương án nào?	Ai có thể?	Tại sao có thể?	Có thể thế nào?
Xác suất	Sẽ có thể là cái gì?	Sẽ có thể ở đâu/ khi nào?	Phương án nào có thể xảy ra?	Ai có thể sẽ tham gia?	Tại sao sẽ có thể?	Sẽ có thể thế nào?
Dự đoán	Sẽ là cái gì?	Sẽ ở đâu/ khi nào?	Phương án nào chắc chắn xảy ra?	Ai sẽ tham gia?	Tại sao sẽ?	Sẽ thế nào?
Tương tượng	Có thể sẽ là cái gì?	Có thể sẽ ở đâu? Khi nào?	Phương án nào sẽ có thể xảy ra?	Có thể ai sẽ tham gia?	Có thể sẽ ABC, tại sao?	Có thể sẽ thế nào?

8.2 Glad, Sad, Mad

- Bạn cần cải thiện hiệu suất cá nhân/ nhóm sau một thời gian hoạt động?
- Bạn nhận thấy các thành viên trong nhóm có những ý kiến, cảm xúc riêng nhưng chưa bao giờ lên tiếng?
- Bạn cảm thấy bối rối khi thu thập dữ liệu về quá trình làm việc của một nhóm?

Glad, Sad, Mad là một kỹ thuật để nhìn nhận lại quá trình làm việc, hoạt động (retrospective) được sử dụng rất nhiều trong ngành phát triển phần mềm, cùng với nhiều giải pháp phát triển linh hoạt (Agile) khác⁽¹⁾. Công cụ này giúp các nhóm tìm kiếm những điều khiến họ *vui (Glad)*, *buồn (Sad)* hoặc *tức giận (Mad)* và quyết định cách họ muốn giải quyết những điều này khi làm việc cùng nhau trong một nhóm. Một phương pháp khác cũng khá giống với ***Glad, Sad, Mad*** là ***KPT***, viết tắt của ba từ *Keep (những việc tốt nên duy trì)*, *Problem (những vấn đề nên loại bỏ)*, và *Try (những việc cần thử nghiệm)*.

Chú thích:

⁽¹⁾ Tham khảo thêm Derby, E., Larsen, D., & Schwaber, K. (2006). *Agile retrospectives: Making good teams great*. Pragmatic Bookshelf.



1. Chuẩn bị

☐ Giấy nhớ

☐ Bút viết

☐ Bảng

2. Tiến hành

• **Bước 1.** Chia bảng trắng thành ba cột tương ứng với Vui (glad); Buồn (sad); Tức giận (mad). Ở mỗi cột chọn một tờ giấy nhớ, viết tên một cảm xúc lên trên và dán vào cột tương ứng (màu giấy ở ba cột không trùng nhau).

• **Bước 2.** Phát cho các thành viên giấy nhớ và bút. Yêu cầu họ im lặng viết xuống các cảm xúc, suy nghĩ về những điều khiến họ vui, buồn, tức giận trong quá trình làm việc vào các màu giấy nhớ tương ứng (mỗi tờ viết một ý/quan điểm).

• **Bước 3.** Từng người dán giấy nhớ mình đã viết vào các cột tương ứng trên bảng.

• **Bước 4.** Người điều phối/nhóm trưởng sẽ nhóm các ý có nội dung tương tự nhau vào một nhóm bằng cách dán đề các tờ giấy nhớ có cùng nội dung lên nhau.

• **Bước 5.** Mỗi thành viên sẽ có ba phiếu để bình chọn cho nhóm chủ đề họ muốn thảo luận (có thể cho một nhóm cả ba phiếu hoặc mỗi nhóm một phiếu) bằng cách dùng bút đánh dấu (x) lên tờ giấy nhớ trên cùng của mỗi nhóm.

• **Bước 6.** Sắp xếp các nhóm chủ đề được nhiều bình chọn nhất lên phía trên của bảng và lần lượt thảo luận về từng chủ đề từ cao tới thấp. Bạn có thể đặt một số câu hỏi cho nhóm để thảo luận như:

- Bạn cảm thấy có điều gì nảy ra trong đầu mình khi nhìn những tấm thẻ không?
- Điều gì khiến bạn có những cảm nhận như vậy?
- Những khó khăn và thuận lợi, điểm khiến bạn hài lòng/ chưa hài lòng?
- Bạn nghĩ điều này có ý nghĩa gì với các thành viên trong nhóm?
- Bạn có gợi ý gì cho các bước tiếp theo để cải tiến nhóm?

• **Bước 7.** Sau một số cuộc thảo luận, hãy đưa nhóm đi đến thống nhất về các vấn đề chính mà họ muốn giải quyết và suy nghĩ về các hành động sẽ giúp họ thực hiện điều đó.

3. Lưu ý

Nên

- Tạo một bầu không khí thoải mái, an toàn để mọi người có thể chia sẻ những suy nghĩ của bản thân một cách chân thực nhất;
- Trên mỗi tờ giấy nhớ chỉ viết một ý chính;

- Sử dụng một màu giấy nhớ đặc trưng tương ứng với mỗi cảm xúc Vui/Buồn/Tức giận;
- Cảm ơn sự đóng góp của mọi người sau khi hoàn thành phần dán giấy hồi tưởng và thảo luận.

Không nên

- Phán xét về các suy nghĩ/cảm nhận trên các thẻ.

Bên cạnh việc áp dụng cho nhóm, *Glad, Sad, Mad* cũng có thể được áp dụng cho cá nhân với mục đích đối thoại với chính mình, tự kiểm điểm, đánh giá để từ đó có thể liên tục cải thiện bản thân.

8.3 Đặt các câu hỏi tại sao? Kỹ thuật 5 WHYS

- Bạn muốn khắc phục các sự cố và cải thiện chất lượng của quá trình giải quyết vấn đề?
- Bạn cảm thấy bế tắc trong việc xác định gốc rễ thực sự của vấn đề?
- Bạn muốn hiểu sâu hơn về những điều ẩn sau các thẻ nằm trong cột Sad (buồn) và Mad (tức giận).

Kỹ thuật đặt câu hỏi **5 WHYS** là một phương pháp khám phá gốc rễ của vấn đề một cách đơn giản và hiệu quả. Kỹ thuật này được phát triển vào khoảng đầu thế kỷ XX bởi Sakichi Toyoda, nhà phát minh và cũng là nhà sáng lập công ty Toyota. Kỹ thuật này được phát triển dựa trên một nền tảng giả định rằng mọi kết quả đều có một nguyên nhân nhất định. Thế nhưng, cho dù là vô tình hay cố ý, nguyên nhân thực sự thường bị che lấp đi. Theo lẽ tự nhiên, khi có một sự cố xuất hiện, chúng ta thường có xu hướng đổ lỗi cho một ai đó hoặc một nguyên do khách quan nào đó. Chính bởi vậy, ta khó có thể nhận ra nguyên nhân thực sự chỉ dựa trên việc xem xét một mối quan hệ nhân-quả đơn thuần. Thế nên, khi tìm “*các biện pháp phòng*

ngừa” (*preventative actions*), ta nên nhìn vào kết quả cuối cùng, suy ngẫm xem điều gì đã đem lại kết quả đó, rồi liên tục đặt ít nhất năm câu hỏi cho các câu trả lời mà bạn đã nghĩ ra.

Phương pháp 5 *WHYs* sử dụng cụm từ “*các biện pháp phòng ngừa*” thay vì “*giải pháp*”, bởi, “*biện pháp phòng ngừa*” là một (hoặc một chuỗi) hành động để tìm cách ngăn chặn vấn đề phát sinh trở lại trong **tương lai**. Trong khi đó, một “*giải pháp*” lại có thể chỉ là tìm cách đối phó, biến báo với vấn đề ở **hiện tại**.

1. Chuẩn bị

☐ Một cách nhất quán, cá nhân hoặc nhóm cần tuyên bố rõ ràng về vấn đề đang phải đối mặt (viết hoặc nói ra).

☐ Xác định rõ tâm thế rằng ta đang đặt câu hỏi để tìm ra nguyên nhân và cải tiến, chứ không phải để chỉ trích, bới móc.

2. Tiến hành

• Bước 1. Đặt câu hỏi “Tại sao?” đầu tiên

○ Hãy trả lời câu hỏi này dựa trên những gì đã thực sự diễn ra, thay vì phỏng đoán.

○ Nếu bạn tiến hành theo nhóm, mỗi cá nhân sẽ có một hoặc nhiều lý do khác nhau. Khi ấy, người điều phối nên nhắc tất cả mọi người ghi lại các lý do của mình dưới dạng một câu đơn rõ ràng.

• Bước 2. Hỏi “Tại sao?”, trả lời, và lặp lại bốn lần.

○ Ghi lại câu trả lời cho mỗi câu hỏi “Tại sao?”.

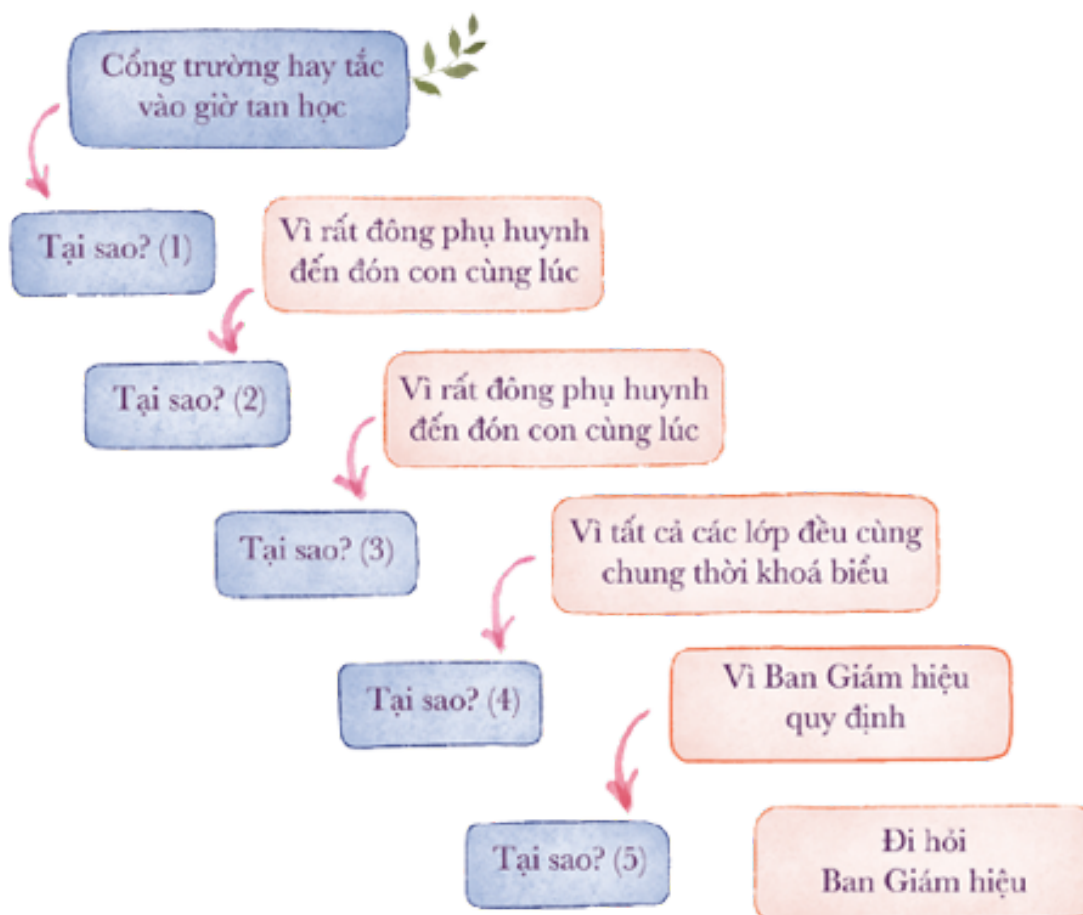
○ Vẽ các mũi tên để kết nối các câu hỏi và câu trả lời này thành một luồng.

• Bước 3. Kiểm tra lại câu trả lời cho các câu hỏi “Tại sao?” thêm vài lần để, xem có tồn tại một câu trả lời khác hay không?

○ Nếu có, hãy vẽ thêm một luồng mới và đặt thêm các câu hỏi “Tại sao?” cho luồng ấy.

Lặp lại bước 3 cho đến khi không có thêm các câu hỏi mới, không vẽ thêm các luồng mới. Sau đó, hãy khoanh vùng các nguyên nhân để thảo luận và tìm ra các “biện pháp phòng ngừa”, lên kế hoạch thực hiện, theo dõi kết quả để ngăn chặn sự cố tái diễn trong tương lai.

5 WHYs với vấn đề “Công trường hay tắc vào giờ tan học”.



Luồng câu hỏi và trả lời trên đã dẫn chúng ta tới việc đi hỏi Ban Giám hiệu về việc “*Tại sao tất cả mọi lớp lại phải có chung thời khóa biểu?*” Trong trường hợp này, bạn không phải là người có quyền quyết định, nhưng bạn có thể trò chuyện với người có quyền quyết định. Một số câu hỏi mà bạn có thể hỏi Ban Giám hiệu là: *Việc điều chỉnh thời khóa biểu liệu có*

thể làm cho cổng trường bớt tắc không? Có thể điều chỉnh thời khóa biểu không? Có cần thiết phải làm như vậy không? Nếu có thì điều chỉnh thế nào?...

Bên cạnh đó, trong các câu trả lời ở trên, chúng ta có thể nhận thấy một số cách để tạo ra những luồng câu hỏi mới. Ví dụ, với lý do “rất đông phụ huynh đến đón con cùng lúc”, ta nhận thấy có hai cấu thành “rất đông” và “cùng lúc”. Trong luồng câu hỏi ban đầu, ta đã làm rõ hơn về ý “cùng lúc”. Vậy, ta có thể tạo ra một luồng mới để bám theo ý “rất đông”, ví dụ như luồng dưới đây (trong các ô có đường viền nét đứt).

Luồng câu hỏi 5 WHYs thứ hai



Theo luồng câu hỏi thứ hai, chúng ta có thể nhận ra nguyên nhân không nằm ở thời khóa biểu, mà nằm ở thói quen đứng chờ con của phụ huynh. Bạn có thể tiếp tục đặt thêm các câu hỏi “Tại sao?” cho đến khi tìm ra được một nguyên do thích đáng, và thảo luận các “biện pháp phòng ngừa” cho

vấn đề đó. Bạn cũng không cần phải tranh cãi xem vấn đề thực sự thuộc về thời khóa biểu hay thói quen của phụ huynh. Điều bạn cần là thử triển khai từng “*biện pháp phòng ngừa*” một và xem, liệu chúng có thực sự hữu hiệu hay không. Sau đó, bạn có thể thảo luận để đưa ra quyết định sẽ duy trì một trong hai, hoặc cả hai biện pháp.

3. Lưu ý

Nên

- Phát biểu chính xác và đầy đủ vấn đề mà bạn đang nhìn nhận;
- Hoàn toàn trung thực trong việc trả lời các câu hỏi;
- Có một người đóng vai trò điều phối, đảm bảo giữ mọi người tập trung vào việc xác định các biện pháp đối phó hiệu quả;
- Quyết tâm đi đến tận cùng của vấn đề và đảm bảo nó không lặp lại trong tương lai.
- Linh hoạt với số lượng câu hỏi “Tại sao?”. Bạn có thể đặt ba hoặc bốn câu nếu cảm thấy vấn đề đã rõ và không cần tiêu tốn thêm thời gian. Bạn cũng có thể đặt sáu, bảy câu hoặc nhiều hơn nếu chưa tìm được nguyên nhân gốc rễ.
- Lưu lại toàn bộ những câu hỏi, câu trả lời và các thảo luận mà bạn đã tiến hành.

Không nên

- Trả lời lòng vòng, lệch trọng tâm;
- Hỏi như thể đang nghiên, trách móc;

- Tranh cãi để chứng minh rằng chỉ có duy nhất một vấn đề thực sự là gốc rễ và thực sự quan trọng;

- Xoá bỏ, vứt bỏ các nội dung thảo luận sau khi bạn cho rằng đã tìm ra được ‘nguyên nhân gốc rễ’. Xin lưu ý rằng không có gì đảm bảo ‘nguyên nhân gốc rễ’ mà bạn nhận định sẽ thực sự là ‘gốc rễ’. Trong quá trình triển khai các ‘biện pháp đối phó’, bạn sẽ cần tham chiếu lại những thảo luận này nhiều lần.

Tạm biệt và xin chào!

Nhà thám hiểm thân mến,

Xin cảm ơn bạn đã đồng hành cùng chúng tôi qua tám chương của cuốn sách nhỏ này, với những kinh nghiệm vụn vặt, những khái niệm trừu tượng, những nguyên lý, nguyên tắc đơn giản, phức tạp và cả những biện pháp thực hành nhỏ gọn. Nếu bạn chỉ hướng tới các mục tiêu như học nhanh hơn, làm tốt hơn, chăm chỉ hơn, hay tập trung hơn..., bạn hoàn toàn có khả năng đi lạc và không tìm thấy mục tiêu thực sự của việc học. Học tập là một quá trình không hề đơn giản nhưng lại hết sức thú vị, mà trong đó, sự kiếm tìm các trạng thái “*hơn*” có thể làm cho chúng ta trở nên kiệt quệ. Hãy thử nghĩ xem, liệu bạn có thực sự hạnh phúc hay vui vẻ không khi đi kiếm tìm một trạng thái gọi là “*hạnh phúc hơn*” hoặc “*vui vẻ hơn*”?

Như đã đề cập tới trong lời tri ân đầu cuốn sách, chúng tôi mong rằng tinh thần tự học – như hai học giả Nguyễn Duy Cần và Nguyễn Hiến Lê đề cập tới từ đầu thế kỷ XX – sẽ được tiếp mạch và mở ra những dòng chảy mới. Chúng tôi mong rằng cuốn sách nhỏ này sẽ giúp ích cho bạn trong hành trình tự kiến tạo bản thân như một người học tập suốt đời.

Một lần nữa, chúng tôi xin lưu ý rằng bạn có thể đọc cuốn sách này theo bất kỳ cách nào, thay vì một trình tự cố định. Bạn có thể sử dụng phần Chỉ mục (Index) ở cuối sách để tra cứu các từ khóa theo vần. Đồng thời, bạn cũng có thể sử dụng ma trận các hoạt động được đính kèm ở cuối sách để tìm kiếm các nội dung dựa theo hai đặc điểm: *Công cụ đó hướng vào bản thân bạn hay hướng vào sự cộng tác? Công cụ đó thiên về hành động hay thiên về tư duy?* Nếu bạn còn nhớ tới quá trình vận động tri thức (mô hình SECI) được mô tả trong chương 5, bạn cũng sẽ nhận ra rằng ma trận này chính là một chu trình SECI với sự góp mặt của tất cả các nội dung trong cuốn sách này.

Không hề có một chút gì cao siêu, cuốn sách này chỉ đơn thuần là một sự đúc rút kinh nghiệm, một bản ghi chép, một sự trải lòng của cả ba đồng

tác giả chúng tôi. Chúng tôi rất biết ơn bạn vì sự đồng hành trên hành trình khám phá các chiều không gian tri thức.

Chúc bạn có những khoảng thời gian thú vị với những tìm tòi, khám phá, chia sẻ và chiêm nghiệm không-bao-giờ-cũ.

Thân mến,

Nhóm tác giả của cuốn sách:

Hoàng Anh Đức

Hoàng Giang Quỳnh Anh

Hồ Tường Linh

Lời bạt

Trước khi đọc bản thảo của cuốn *Tự học*, tôi đã có một kỳ vọng đơn giản, rằng cuốn sách sẽ nói lên được hết những tâm tư của tôi về việc học và tự học. Và quả thật, lần lượt đi qua mỗi chương, mỗi đoạn, tôi như được nhìn lại con đường tự học mà mình đã và đang trải qua: nhiều khó khăn, thử thách nhưng cũng không ít ngọt ngào, vui sướng.

Hẳn ai cũng rõ, chúng ta không đợi đến khi được gặp người thầy/cô đầu tiên tại trường học để học những bài học đầu tiên. Quá trình học bắt đầu từ sự hứng khởi, trí tò mò không giới hạn, và qua mọi giác quan của một đứa trẻ chỉ vài tháng tuổi. Trong mỗi giai đoạn trưởng thành của cuộc đời, việc học của chúng ta lại có sự thay đổi, cập nhật tùy thuộc vào đặc điểm thể chất, tinh thần của bản thân cũng như những tác động của môi trường sống xung quanh.

Trong mấy dòng lời bạt này, tôi muốn bắt đầu chia sẻ về câu chuyện “tự học” của chính mình vào cuối những năm 90 tại New York, Mỹ. Thời điểm bước vào cấp 2, cậu trai trẻ là tôi khi ấy may mắn được theo học tại một ngôi trường trung học với những người giáo viên tuyệt vời. Những trải nghiệm đầu tiên về giáo dục STEM của tôi khởi điểm khi chúng tôi được trực tiếp chế tác đồ tại xưởng mộc, xưởng gốm; bắt tay vào thực hiện những dự án dựng núi lửa hay mưa nhân tạo. Khi hồi tưởng lại, hóa ra chúng tôi đã được học tập qua trải nghiệm, qua dự án, tích hợp liên môn từ những năm 90 ấy. Việc tự học khi đó “không hề đơn giản nhưng lại hết sức thú vị”, bởi chúng tôi được thỏa mãn óc tò mò, được thử và được thất bại.

Con đường học tập không luôn luôn chỉ có niềm vui. Tôi cũng từng có khoảng thời gian “học cho một bài kiểm tra, sát hạch nào đó trong tương lai” khiến cho bản thân trở nên kiệt quệ một cách nặng nề về cả thể chất lẫn tinh thần.

Thế nhưng, dù ở giai đoạn nào của cuộc đời thì điều giúp tôi duy trì được thói quen tự học vẫn là chiếc kiềng ba chân – thứ bạn sẽ bắt gặp ngay

trong chương đầu tiên của cuốn sách. Ba chân của chiếc kiềng đó là: (1) luôn chú tâm đến những bài học hàng ngày và tích lũy chúng theo thời gian, (2) luôn chiêm nghiệm, phản tỉnh và (3) luôn giữ được niềm vui, trí tò mò tự thân trong việc tìm tòi, mở rộng kiến thức. Ba chân kiềng này giúp giữ ngọn lửa tự học của tôi cháy bền bỉ, ngay cả khi áp lực về thành tích, điểm số hay thi cử đã đi qua.

Tuy nhiên, bên cạnh chiếc “kiềng ba chân” kể trên, tôi vẫn muốn nhắc đến một yếu tố, thứ luôn thôi thúc và tạo động lực tự học cho tôi (và có thể đúng với rất nhiều người khác nữa), đó là *tình yêu*. Khi được thúc đẩy bởi động lực (và đôi khi là nỗi sợ) đủ lớn, tâm thế của con người tự khắc gỡ đi những rào cản, những bao biện mà trước đó chính nó có thể được đặt ra để giới hạn và tránh cho bản thân những lo sợ, e ngại mơ hồ khi phải bước ra khỏi vùng an toàn (comfort zone). Xuất phát từ con số 0 về kiến thức y khoa ngành ung thư học, tôi đã tự học và nghiên cứu căn bệnh ung thư dạng hiếm của mẹ tôi trong gần 5 năm. Khi trở thành bố của hai đứa trẻ, tôi lại “lóc cóc” đi học và nghiên cứu sâu hơn về giáo dục trẻ nhỏ và nhi khoa. Quá trình học diễn ra một cách tự nhiên như hơi thở và nó vẫn tiếp diễn ở thời điểm tôi viết lời bạt cuốn sách này.

Với tôi, cuốn sách thực như một người bạn đồng hành trên con đường mỗi chúng ta sống, học tập và làm việc, bất kể bạn là ai và làm công việc gì.

Nếu bạn là một giáo viên, bạn có lẽ không xa lạ gì với “Bloom taxonomy” (Chương 1) trong thiết kế bài giảng và hoạt động cho học sinh. Một nhà thiết kế thời trang có thể đã quen thuộc trong việc áp dụng “Thủ – Phá – Ly” (Chương 1) để học tập, phát triển công việc của mình. Trước khi sáng tạo (ly) ra những mẫu quần áo độc đáo, họ cần trang bị cho mình những kiến thức căn bản (thủ) về chất liệu vải hay các quy tắc may mặc... và rồi tiến hành thử nghiệm (phá), đưa dần những yếu tố sáng tạo riêng vào sản phẩm. Một sinh viên đang “loay hoay” tìm ngành nghề hoặc công việc “chân ái” của đời mình sẽ thấy IKIGAI (Chương 2) thực sự hữu ích, bởi nó giúp các em hiểu rõ hơn về giá trị của bản thân trên con đường định hình vị trí và chân dung của mình như một người làm việc chuyên nghiệp. Nếu bạn

là một học sinh trung học, đừng bỏ qua những sơ đồ tư duy, kỹ thuật đọc sách SQ3R hoặc thực hành truy xuất, lập lại ngắt quãng... mà cuốn sách nhắc đến.

Nhưng khoan hãy bàn đến những gì cao siêu, nếu không có một sức khỏe thể chất và tinh thần tốt, một tâm thế sẵn sàng (Chương 3), quá trình tự học có thể sẽ khiến bạn hao tổn nhiều thời gian, sức lực, và đôi khi còn kém hiệu quả. Bạn chớ nên nghĩ rằng “cày cuốc” thật chăm chỉ đã miêu tả đầy đủ nội hàm của “tự học”. “Học cách học” trước khi bắt tay vào “học” sẽ giúp bạn tránh được phần nào những nỗi đau, mệt mỏi hay thậm chí là trả giá; mà trong đó, sự đánh đổi về sức khỏe và thời gian là thứ bạn chẳng thể nào lấy lại được.

Khi đi qua hết 8 chương của cuốn *Tự học*, bạn đọc sẽ tìm thấy những “kinh nghiệm vụn vặt”, những kiến thức và cả biện pháp thực hành nhỏ gọn mà bạn có thể gói ghém vào chiếc va-li dành cho cuộc hành trình học tập suốt đời của mình. Mặc dù, khi đọc qua cuốn sách, bạn có thể cho rằng các tác giả soạn sẵn lại những công thức để dẫn lối thành công. Nhưng nếu để ý và chiêm nghiệm, bạn đọc sẽ hiểu được ý đồ của tác giả vượt lên trên những mục tiêu “hiển nhiên” đó. Những “bí kíp” trong cuốn sách này, dù bạn có thể đã biết hay chưa biết, đã áp dụng một cách vô thức hay có chủ đích, thì tôi tin rằng, chúng đều sẽ hỗ trợ định hướng bạn đến việc học một cách sâu sắc và ý nghĩa.

Nếu bạn đang ở độ tuổi 20, tức bạn đã đi được khoảng 1/5 thời gian của thế kỷ này, bạn chắc hẳn từng băn khoăn về những thông tin như: các kỹ năng chuyển đổi hay thay đổi cơ cấu nghề nghiệp trong kỷ nguyên số... Nếu một ngày nào đó, nghề nghiệp hiện tại của bạn được thay thế bởi máy móc, bạn có tự tin mình sẽ học và làm xuất sắc được một công việc mới khi tuổi tác đã bắt đầu là một trở ngại? Nếu công việc của bạn đòi hỏi bạn phải học một ngôn ngữ mới, làm quen với một nền văn hóa mới, bạn có tự tin mình sẽ đủ khả năng làm tốt? Hay cá nhân hơn, bạn có sẵn sàng nghiên cứu về y khoa, kiến trúc, lịch sử, thiên văn... hay bất cứ lĩnh vực nào đó không thuộc chuyên môn của mình, để giúp đỡ một người yêu quý trong lúc họ

gặp khó khăn? Khác với những người công nhân của thế kỷ 20, những người được đào tạo để làm công việc sản xuất dây chuyền mà họ biết chắc và nắm rõ, có lẽ không ai trong chúng ta biết được chính xác mình sẽ cần phải học gì, và có thể sẽ làm những công việc gì trong một kỷ nguyên đầy biến động và thay đổi. Khi bước chân vào môi trường làm việc chuyên nghiệp, kiến thức bạn học trong 12 hoặc 16 năm học vừa qua có khi sẽ chẳng thể định nghĩa được con người bạn nữa.

Bởi vậy, hơn lúc nào hết, “tự học” trở thành kỹ năng quan trọng và cần kíp với bất kỳ ai.

Xin được kết lại lời bạt này bằng một câu thật ngắn nhưng cũng lại rất dài, trong cuốn Tôi tự học của học giả Nguyễn Duy Cần: “*Học cũng như ăn*” - làm sao để việc học trở nên có ý nghĩa, những kiến thức chúng ta tiếp cận sẽ được “tiêu hóa” tối đa để trở thành cái chất trong con người ta!

Hà Nội, 8/5/2022

Ngô Huy Tâm

Chủ nhiệm Chương trình Quốc tế,

Trường PTLC Phenikaa

Lời khen tặng dành cho cuốn sách

Tôi đoán bạn, người quan tâm đến việc đọc và việc học, đã không ít lần hoang mang giữa mê cung sách kim cổ ngoài kia, trong các cửa hiệu hay nhà sách. Song tôi cũng tin rằng với một tâm thế sẵn sàng cho việc học, bạn luôn muốn có khả năng lựa chọn học cái gì, học cách nào và rồi biết rằng cần thân (khỏe mạnh dẻo dai) tâm (mong cầu học hỏi) trí (quyết tâm rèn luyện trau dồi) sẵn sàng thì cuốn sách này không chỉ cung cấp cho bạn kiến thức (knowledge), kỹ năng (skills) mà cả trí tuệ (understanding/wisdom) Đông - Tây đúc kết, đã được kiểm chứng để củng cố lại cách học và định hướng rõ hơn việc học bây giờ và từ nay về sau sao cho thiết thực hiệu quả khả thi với bạn; dù chỉ là học những điều nhỏ bé, đơn giản hay cho hành trình học thuật trọn đời của bạn. Chúc mừng bạn với cuốn sách “gối đầu giường” này.

Cô Trần Thu Hường

Cố vấn Hệ thống Giáo dục Genesis

Tôi gọi đây là một cuốn sách khoa học thường thức về “học tập suốt đời”. Nơi bạn tìm thấy rất nhiều chỉ dẫn đáng tin cậy, để thành công hơn trong học tập và phát triển tư duy.

Cô Nguyễn Thị Hải Diệu

Trưởng Đại diện Wise Consulting Finland Oy tại Việt Nam

Cuốn sách này với những phân tích sâu rộng, khoa học chắc chắn sẽ giúp mọi người (kể cả những người đang hoang mang, lưỡng lự trong quá trình tự học) thấy tự tin hơn để bước chân vào hành trình tự học thành công, từ đó giúp gây dựng cuộc sống ý nghĩa hơn cho bản thân. Tự tin hơn bởi trước khi đưa ra chiêu (practices) và thức (mindsets) ở những chương sau, “Tự học” ở phần đầu chuẩn bị kỹ lưỡng cho bạn tinh thần, tâm thế bằng những phân tích về những yếu tố quan trọng của việc tự học. Những thông tin về IKIGAI, Chánh niệm, hay tư duy phát triển ở phần đầu là nền tảng

vững chắc để người đọc thấy tự tin khi tìm hiểu và áp dụng những cách thức và chiến thuật tự học được bàn tới ở phần sau như SMART goal, Pomodoro, hay Kanban. Với Tự học, người đọc không chỉ được giới thiệu những phương cách tự học hiệu quả mà còn nhận thấy học là sống; tự học chính là quá trình thu nhận thể giới xung quanh để cuộc sống của mình trở nên ý nghĩa và thành công.

Cô Đinh Thu Hồng

Khởi trưởng, Trường Tiểu học Bethesda, Georgia, Hoa Kỳ

“Cuốn sách cung cấp một lượng kiến thức có thể nói là rất đầy đặn các lý thuyết và phương pháp thực hành về học và tự học, theo một cách gần gũi, dễ hiểu và dễ áp dụng một cách bất ngờ. Tất cả các mô hình/phương pháp như Ma trận Eisenhower, Pomodoro, sơ đồ tư duy Mindmap, kỹ thuật đọc sách SQ3R... đều được giới thiệu kèm theo các ví dụ, bảng biểu, sơ đồ, hướng dẫn thực hành khiến những bạn trẻ còn ngồi trên ghế nhà trường hay một nhà chuyên môn đều nhận được những giá trị hữu ích.

Chị Tống Liên Anh

Chuyên viên Vụ Giáo dục thường xuyên, Bộ Giáo dục và Đào tạo

Đôi lời nhắn nhủ

Bạn đọc thân mến, xin cảm ơn bạn đã dành thời gian cho cuốn sách nhỏ bé này. Học tập thực sự là một hành trình thú vị, nhưng chắc chắn cũng sẽ có nhiều gian lao, thử thách, và cả những cám dỗ. Bên cạnh những cước chú đã được nhắc tới trong từng chương, nhóm tác giả cũng xin gợi ý tới bạn đọc một số đầu sách khác để quý vị có thể tham khảo, đọc thêm và kết hợp sử dụng cùng cuốn sách này. Để thuận tiện cho bạn đọc, trong danh mục này, chúng tôi chỉ ưu tiên giới thiệu các đầu sách đã (hoặc sắp) được xuất bản tại Việt Nam. Chúng tôi mong rằng những gợi ý mang tính chủ quan này có thể phần nào giúp ích cho quá trình học tập của bản thân quý vị, cũng như những người xung quanh. Chúc quý vị có những khoảng thời gian học tập thú vị.

Những đầu sách mà phụ huynh có con trong độ tuổi 0~10 nên tham khảo:

Sự hình thành biểu tượng ở trẻ em. Jean Piaget (1951). Nguyễn Xuân Khánh và Hoàng Hưng dịch. Tủ sách Tâm lý học Giáo dục Cánh Buồm. NXB Tri thức ấn hành năm 2017.

Các lý thuyết về học tập cho tuổi thơ. Colette Gray và Sean Macblain (2018). Hiếu Tân dịch. Tủ sách Tâm lý học Giáo dục Cánh Buồm. NXB Tri thức ấn hành năm 2022.

Giao tiếp bất bạo động. Marshall Rosenberg (1999). Lê Nguyễn Trần Huỳnh dịch. Tủ sách Doanh trí PACE. NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh ấn hành năm 2022.

Điều gì làm nên thành công của trẻ: Sự bền bỉ trí tò mò và sức mạnh tiềm ẩn của nhân cách. Paul Tough (2013). Thảo Nguyễn và Tuấn Trương dịch. ETS phối hợp cùng NXB Dân Trí ấn hành năm 2021.

Readology: Đọc thế nào? Hoàng Anh Đức (2022). NXB Phụ nữ ấn hành năm 2022.

Nuôi dưỡng con người phản biện: Một hướng dẫn cho phụ huynh để nuôi dạy trẻ trong kỷ nguyên số. Julie Bogart (2022). Hoàng Giang Quỳnh Anh và Nguyễn Minh dịch. NXB Phụ nữ ấn hành năm 2023.

Những đầu sách mà học sinh trong độ tuổi 10~15 nên tham khảo:

Sức mạnh của thói quen. Charles Duhigg (2012). Lê Thảo Ly dịch. Alpha Books phối hợp cùng NXB Lao động - Xã hội ấn hành năm 2013.

Học cách học: Công cụ trí tuệ mạnh mẽ chinh phục mọi môn học. Barbara Oakley, Terrence Sejnowski và Alistair McConville (2018). Liên Hương dịch. ETS phối hợp cùng NXB Thế giới ấn hành năm 2019.

Cách chinh phục Toán và Khoa học - ngay cả khi bạn vừa trượt môn đại số. Barbara Oakley (2014). Trần Thị Minh Hiếu và Nguyễn Thị Kim Phụng dịch. ETS phối hợp cùng NXB Thế giới ấn hành năm 2020.

Những đầu sách mà học sinh trong độ tuổi 15~18 nên tham khảo:

Khuyến học: Hay những bài học về tinh thần độc lập tự cường của người Nhật Bản. Fukuzawa Yukichi (1872). Phạm Hữu Lợi dịch. Nhã Nam phối hợp cùng NXB Dân Trí ấn hành năm 2014.

Những kẻ xuất chúng: Cái nhìn mới lạ về nguồn gốc của thành công. Malcom Gladwell (2008). Diệu Ngọc dịch. Alpha Books phối hợp cùng NXB Thế giới ấn hành năm 2012.

Phi lý trí: Khám phá những động lực vô hình ẩn sau những quyết định của con người. Dan Ariely (2010). Hồng Lê và Phương Lan dịch. Alpha Books phối hợp cùng NXB Lao động - Xã hội ấn hành năm 2010.

Tạo lập Mô hình Kinh doanh Cá nhân: Phương pháp Một-Trang-Giấy giúp tái sáng tạo sự nghiệp của bạn. Tim Clark, Alexander Osterwalder và Yves Pigneur (2012). Bùi Thị Thu Trang dịch. Alpha Books phối hợp cùng NXB Thế giới ấn hành năm 2017.

Những đầu sách mà độc giả trên 18 tuổi nên tham khảo:

Tôi tự học. Thu Giang – Nguyễn Duy Cần (1960). NXB Trẻ ấn hành năm 2018.

Tự học: Một nhu cầu của thời đại. Nguyễn Hiến Lê (1964). NXB Văn hóa Thông tin ấn hành năm 2007.

Óc sáng suốt. Thu Giang – Nguyễn Duy Cần (1952). NXB Trẻ ấn hành năm 2018.

Thuật Tư tưởng. Thu Giang – Nguyễn Duy Cần (1952). NXB Trẻ ấn hành năm 2018.

Thiền hành yếu chỉ. Thích Nhất Hạnh (1983). Nhà sách Phương Nam phối hợp cùng NXB Hồng Đức ấn hành năm 2019.

Ba quy luật của hiệu quả. Steve Zaffron và Dave Logan (2009). Lê Uyên Thảo dịch. Alpha Books phối hợp cùng NXB Lao động - Xã hội ấn hành năm 2017.

Làm điều quan trọng. John Doerr (2017). Lương Trọng Vũ dịch. NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh ấn hành năm 2018.

Văn hóa giảng đường - Một cẩm nang học tập tại đại học. Jean Brick, Maria Kerke và Deanna Wong (2006). Khổng Thị Diễm Hằng và Nguyễn Thị Hải Diệu dịch. IPER phối hợp cùng NXB Dân Trí ấn hành năm 2022.

Những đầu sách mà độc giả là giáo viên, giảng viên nên tham khảo:

T.E.T - Bồi Dưỡng Giáo Viên Hiệu Quả. Thomas Gordon và Noel Burch (1974). Faros dịch. IPER phối hợp cùng NXB Đại học Quốc gia Hà Nội ấn hành năm 2019.

Nguồn gốc xã hội của Trí khôn: Sự phát triển của các quá trình tâm lý bậc cao. Lev Semyonovich Vygotsky (1978). Dương Phú Việt Anh dịch. Công ty Sách thật phối hợp cùng NXB Hội Nhà Văn ấn hành năm 2021.

Cơ cấu trí khôn: Lý thuyết về nhiều dạng trí khôn. Howard Gardner (1993). Phạm Toàn dịch. Tủ sách Tâm lý học Giáo dục Cánh Buồm. NXB Tri thức ấn hành năm 2016.

Mindset: Tâm lý học thành công. Carols Dweck (2006). Hồ Hạnh Hảo dịch. Alpha Books phối hợp cùng NXB Lao động - Xã hội ấn hành năm 2018.

Học tập qua dự án. Hoàng Anh Đức, Tô Thuy Diễm Quyên (2019). NXB Giáo dục ấn hành năm 2019.

Khai sinh nhà đổi mới. Tony Wagner (2012). NXB Lao động - Xã hội ấn hành năm 2014.

Cơ hội để thành công: Chuẩn bị gì cho Giáo dục thế kỷ XXI? Tony Wagner và Ted Dintersmith (2015). Ngô Huy Tâm và Lý Mỹ Hạnh dịch. IPER phối hợp cùng NXB Dân Trí ấn hành năm 2021.

Dạy học không theo lối mòn. Barbara Oakley, Beth Rogowsky, và Terrence Sejnowski (2021). Hoàng Anh Đức và Hoàng Giang Quỳnh Anh dịch. ETS phối hợp cùng NXB Thế giới ấn hành năm 2022.

Chỉ thay đổi một điều: Hướng dẫn học sinh cách đặt câu hỏi của chính mình. Dan Rothstein và Luz Santana (2017). Hoàng Anh Đức dịch. NXB Trẻ ấn hành năm 2023.

Triết lý và Chính sách giáo dục. John Gingell và Christopher Winch (2004). Nguyễn Thị Hạ Ni dịch. IPER phối hợp cùng NXB Dân Trí ấn hành năm 2022.

Lý thuyết sư phạm phê phán. Paulo Freire (1970). Lê Hồng Vân dịch. IRED phối hợp cùng NXB Tri thức ấn hành năm 2022.

Sư phạm khai phóng - Thế giới, Việt Nam và tôi. Giản Tư Trung (2023). IRED phối hợp cùng NXB Tri thức ấn hành năm 2023.

Phẩm chất của những nhà giáo ưu tú. Ken Bain (2004). Lê Thảo và Hải Anh dịch. IPER phối hợp cùng NXB Dân Trí ấn hành năm 2023.