

JOYCE WYCOFF

# ỨNG DỤNG BẢN ĐỒ TƯ DUY

ĐỂ KHÁM PHÁ  
TÍNH SÁNG TẠO VÀ  
GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

mindmap!

JOYCE WYCOFF

**ỨNG DỤNG BẢN ĐỒ TƯ DUY ĐỂ KHÁM  
PHÁ TÍNH SÁNG TẠO VÀ GIẢI QUYẾT  
VẤN ĐỀ**

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Sách Alpha

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

## Lời nói đầu

Khả năng của bộ não vĩ đại tới mức nào và bạn sử dụng được bao nhiêu phần trăm?

Vào những năm 1950, các nhà tâm lý học ước tính một người trung bình sử dụng được 50% khả năng của bộ não. Đến thập niên 60-70, con số này hạ xuống còn 10%. Đến thập niên 80 chỉ còn 1%. Giờ đây, vào những năm 1990, nó chỉ còn không quá 0,01%.

Tuy nhiên những con số này không chứng tỏ trí tuệ nhân loại ngày càng đi xuống mà cho thấy khả năng đo lường sức mạnh tiềm ẩn to lớn của bộ não con người ngày càng tăng. Giáo sư Pyotor Anokhin, một trong những nhà nghiên cứu não bộ hàng đầu thế giới, đã công bố ước tính khoa học về số mẫu tư duy mà một bộ não trung bình của con người có thể sử dụng. Con số mà ông nhấn mạnh là vừa phải ấy còn lớn hơn rất nhiều so với số nguyên tử trên toàn vũ trụ.

Trong cuốn sách này, Joyce Wycoff sẽ hướng dẫn bạn suốt hành trình khám phá khả năng của bộ não đầy kỳ thú. Tất nhiên, hiểu biết về khả năng tiềm ẩn của chúng ta có thể đem lại cảm hứng và động lực, nhưng như vậy chưa đủ; chúng ta cần có hướng dẫn thực tiễn để tiếp cận với những khả năng còn chưa được khai thác của mình. Ứng dụng bản đồ tư duy cung cấp những gợi mở thiết thực và có thể áp dụng tức thì khi lập bản đồ tư duy – một hệ thống sức mạnh vô cùng hiệu quả nhằm khai thác tối đa khả năng của bộ não.

Bản đồ tư duy được Tony Buzan phát triển vào đầu những năm 1970 như một công cụ giúp con người ghi nhớ hiệu quả. Khi áp dụng công cụ này, ông nhận ra nó không chỉ giúp ghi nhớ hiệu quả mà còn giúp tăng cường kỹ năng tư duy cho sinh viên của mình.

Giá trị của bản đồ tư duy thể hiện rõ nét nhất khi đối chiếu với kỹ thuật

truyền thống mà đa số chúng ta sử dụng để lấy ý tưởng và ghi nhớ: lập dàn ý. Tuy nhiên, việc lập dàn ý đòi hỏi chúng ta phải sắp xếp các ý tưởng trước khi chúng hình thành, và do đó làm giảm tốc độ và phạm vi của các ý tưởng.

Bộ não của chúng ta sở hữu khả năng nảy sinh ý tưởng vô hạn. Nó hoạt động tốt nhất khi các ý tưởng được tự do tuôn trào trước khi phải sắp xếp lại. Có vô số hệ thống ghi nhớ được phát minh để giúp bộ não tự do nảy sinh các ý tưởng nhưng phương pháp lập bản đồ tư duy vượt xa tất cả. Phương pháp này là phương tiện khuyến khích dòng tư duy tự nhiên bằng cách tạo ra một “vòng phản hồi tích cực” giữa bộ não và các ghi chú.

Hãy nhớ lại cuốn sách bạn mới đọc gần đây và tưởng tượng bạn phải viết bài thu hoạch về nó. Khi bắt đầu nhớ lại các ý, bạn có thể không hình dung lại được dàn ý chính thức của cuốn sách. Thay vào đó, bạn sẽ thấy các từ khóa, các mối liên tưởng, hình ảnh và tranh vẽ tự nhiên “nổi lên trong ý thức”. Để viết bài thu hoạch, bạn sẽ phải sắp xếp lại các dòng liên tưởng đó.

Không chỉ gia tăng các liên tưởng tự do, lập bản đồ tư duy còn đem lại một phương pháp sáng tạo toàn diện để tổ chức các ý tưởng. Rất nhiều sinh viên của chúng tôi nói việc lập bản đồ tư duy diễn ra rất tự nhiên và họ đã xây dựng được hệ thống ghi nhớ của riêng mình bao gồm các hình ảnh, màu sắc và các từ khóa gần giống như bản đồ tư duy. Trực giác phát triển giúp họ khám phá những khía cạnh linh hoạt và chính xác mới của tư duy.

Từ năm 1975 tôi đã kết hợp chặt chẽ với Buzan để phát triển bản đồ tư duy thành một công cụ đào tạo tư duy hiệu quả. Vào cuối những năm 1970, chúng tôi xác định viễn cảnh như sau: đến năm 2000 sẽ có 100 triệu người thường xuyên sử dụng bản đồ tư duy, phương pháp lập bản đồ tư duy được giảng dạy ở các trường học và trở thành phương pháp tối ưu khi làm việc tập thể. Việc hiện thực hóa viễn cảnh này đòi hỏi mỗi cá nhân

phải dạy, diễn đạt và quảng bá sức mạnh của bản đồ tư duy theo nhiều cách khác nhau.

Cuốn sách của Joyce Wycoff là đóng góp quý báu cho việc hiện thực hóa viễn cảnh nói trên. Chị đã viết cuốn sách nhằm phổ biến phương pháp lập bản đồ tư duy, chứng minh tính ứng dụng thực tiễn của nó trong cuộc sống.

Gần đây, bản đồ tư duy trở thành “chủ đề nóng” thu hút sự quan tâm của nhiều người. Nhưng nhiều người phản ứng rất hời hợt và thực dụng đối với vấn đề này. Hiệu quả của bản đồ tư duy thường bị hiểu sai do kỹ thuật này đơn giản đến mức người ta có thể dễ dàng bỏ qua ý nghĩa sâu xa của nó. Sự linh hoạt và thiện chí mà Joyce Wycoff thể hiện đã khiến cuốn sách khác biệt so với bất cứ tác phẩm nào cùng đề tài.

Điều đặc biệt là Joyce đã áp dụng kỹ năng tư duy ngay trong cuốn sách này. Khi bạn đọc những trang tiếp theo và làm theo chúng, bạn sẽ tiếp cận càng gần với trí tuệ tuyệt vời của chính mình.

Michael J. Gelb

**Nhà sáng lập và Chủ tịch tổ chức *High Performance Learning Washington, DC, Hè 1990***

Mùa hè 1990

# Lời giới thiệu: Tã giấy cho chuột và Cầu vồng

“Tã giấy cho chuột”

“... những chiếc tã giấy bé tí xíu.”

“Mười hai chiếc một hộp ...”

“được gấp lại và rắc phấn thơm ...”

“... giao hàng tại nhà theo yêu cầu.”

“Đó sẽ là điều vĩ đại nhất.”

“Chúng ta sẽ giàu có!”

Những tiếng cười khúc khích và ha hả xen lẫn giọng của vài người nêu ra ý tưởng và nhận xét cùng một lúc.

Những người này là ai và tại sao họ lại nói về tã giấy cho chuột? Một bữa tiệc vui vẻ của thanh niên? Hay trò chơi nhìn tranh đoán chữ?

Không, nhóm người này thực ra là đội phát triển sản phẩm mới tại một chi nhánh của hãng Hewlett Packard (HP)... đang trong giai đoạn lập bản đồ tư duy.

Tã giấy cho chuột là sản phẩm mới của HP chẳng?

Không, nhưng bản đồ tư duy đang giúp họ phát triển sản phẩm mới.

Vậy bản đồ tư duy là gì? Và nó có liên quan gì với việc phát triển sản phẩm mới?

Tôi mừng vì các bạn đặt ra câu hỏi đó.

*Cầu vồng trí tuệ làm bừng sáng bầu trời cuộc đời chúng ta với các sắc màu, sự duyên dáng và đối lập với những đám mây đen.*

Cầu vồng trí tuệ từ đâu mà có? – những sắc màu rực rỡ, duyên dáng và vẻ đẹp tỏa sáng cuộc đời của chúng ta ư? Bộ não đã được phân tích và lập lại bản đồ, phân chia và khảo sát, nhuộm màu và chụp ảnh. Kiến thức về vô số các liên kết điện và các phản ứng hóa học ngày càng gia tăng. Tuy nhiên, những tương tác độc nhất vô nhị tạo nên trí tuệ của chúng ta vẫn còn là điều bí ẩn. Mặc dù chúng ta đã hiểu hơn về quá trình tạo ra “cầu vồng” ... sáng tạo... thì bộ não vẫn phức tạp đến nỗi con người khó lòng nắm bắt toàn bộ cách thức hoạt động của nó.

Bộ não là món quà kỳ diệu của tự nhiên – toàn bộ vũ trụ của chúng ta được tạo ra trong vỏn vẹn 1.4 kg vật chất có nếp nhăn này – mọi thứ chúng ta nghe và thấy, nếm và sờ, mọi cảm xúc, chuyển động, suy nghĩ và cảm hứng của chúng ta có được đều là nhờ bộ não.

Thế giới thay đổi nhanh chóng đến mức chúng ta có cảm giác mình liên tục ở trên một vùng đất lạ. Nó luôn đòi hỏi những giải pháp mới cho những thách thức mới. Công cụ cơ bản của chúng ta trên vùng đất mới này chính là trí tuệ... trí tưởng tượng và óc sáng tạo.

Chính trí tưởng tượng và óc sáng tạo sẽ mở cánh cửa dẫn đến sự phát triển, những sản phẩm và dịch vụ mới, thị trường thế giới, phương pháp giao tiếp mới, cách thức bảo vệ môi trường và tài nguyên. Chính trí tưởng tượng và óc sáng tạo sẽ mang đến cho chúng ta nhiều vẻ đẹp, âm nhạc, trường học tốt, việc làm, nhà cho người vô gia cư, và chấm dứt đói nghèo, chiến tranh. Trong cuộc tìm kiếm những hiểu biết về trí tuệ, chúng ta cần những công cụ chưa có trong chương trình học hay trong kinh nghiệm, những công cụ dùng để khai phá vùng đất mới của trí tuệ con người.

Bản đồ tư duy chính là một trong những công cụ đó. Đó là kỹ thuật phát triển một phương pháp sáng tạo và mới mẻ trong tư duy. Bản đồ tư duy có một tác động kỳ diệu; nó tác động tới toàn bộ não, cho phép tổ chức các ý tưởng trong ít phút, thúc đẩy sự sáng tạo, phá vỡ trở ngại mà người viết gặp phải và cung cấp một cơ chế động não hiệu quả.

Bản đồ tư duy dễ học và dễ sử dụng. Đến cuối Chương 3, bạn sẽ biết đầy đủ

về cách lập bản đồ tư duy để ngay lập tức cải thiện khả năng viết của mình, củng cố kỹ năng tổ chức ý tưởng và sử dụng thời gian hiệu quả hơn. Phần còn lại của cuốn sách sẽ chỉ cho bạn thêm một vài cách sử dụng bản đồ tư duy khác.

Đây là một cuốn sách bài tập – không phải là sách giáo khoa. Mỗi ứng dụng của kỹ thuật lập bản đồ tư duy lại có kèm theo một số bài tập. Chúng sẽ hé lộ những khả năng của bạn, mà trước đây bạn chưa từng biết tới. Đó cũng chính là mục đích của cuốn sách: giúp bạn khám phá những điều mới lạ về bản thân thông qua bản đồ tư duy. Chỉ khi nào khám phá ra mình thật sự là ai thì chúng ta mới có thể giải phóng hoàn toàn tiềm năng và tính sáng tạo của bản thân.

Bạn nên sử dụng cuốn sách này cùng với kỹ thuật lập bản đồ tư duy trên hành trình khám phá bản thân. Nó sẽ giúp bạn đánh giá đúng khả năng tư duy của mình. Khi bạn bắt đầu sử dụng phương pháp kỳ diệu này, tiền đồ sẽ rộng mở và bạn sẽ trở thành một nhà tư tưởng vĩ đại.

Cuốn sách này gồm ba phần:

Phần 1 — Hiểu biết về bộ não và sự sáng tạo

Bản đồ tư duy dựa trên những nghiên cứu và nguyên tắc về não/trí tuệ. Phần này giải thích hoạt động của bộ não, cách thức hoạt động sáng tạo và cách thức tổ chức các nguyên tắc thành quá trình xử lý thông tin hiệu quả của bản đồ tư duy.

Phần 2 – Hai kỹ năng lập bản đồ tư duy

Bản đồ tư duy là một kỹ thuật đơn giản nhưng mỗi yếu tố của nó đều rất quan trọng. Phần thứ hai giải thích các yếu tố từ cơ bản đến phức tạp của bản đồ tư duy.

Phần 3 – Các ứng dụng của bản đồ tư duy

Bản đồ tư duy là một kỹ thuật cực kỳ đa năng và hiệu quả. Phần thứ ba này cho bạn thấy những ứng dụng của bản đồ tư duy và có thể thúc đẩy nhiều cách sử dụng bản đồ tư duy mới.

Chào mừng bạn đến với bản đồ tư duy và tiếp cận một phương pháp tìm hiểu



thế giới hoàn toàn khác! Biết đâu bạn sẽ thấy việc khám phá tã giấy của chuột cũng rất hay.

# PHẦN 1: Hiểu biết về bộ não và sự sáng tạo

## CHƯƠNG 1: Khả năng tiềm ẩn của trí tuệ

Năng lực lên tiếng đòi phải được sử dụng và chỉ thôi la hét khi đã được sử dụng hiệu quả.

—A. H. Maslow

Khi bóng tối dần bao trùm công ty, một giọng u ám bắt đầu lời giới thiệu bằng câu: “Vũ trụ... biên giới cuối cùng.”

Còn một thứ biên giới khác rộng lớn hơn chưa hề được khám phá – thứ biên giới còn gần gũi hơn tổ ấm... trí tuệ của chính chúng ta. Bề dài rộng của biên giới này cũng khiến ta choáng ngợp như quy mô của vũ trụ. Bên trong bộ não màu xám với các nếp nhăn, nặng chừng 1,4 kg, là 10 đến 15 tỷ tế bào thần kinh có khả năng thiết lập 10.800 liên kết! Chúng ta chưa thể lĩnh hội được khả năng đó – nó lớn quá mức chúng ta có thể hình dung. Trong cuốn *The Brain*(Bộ não), Tiến sĩ y khoa Richard Restak khẳng định: “Bộ não con người có thể lưu trữ một lượng thông tin lớn hơn tất cả các thư viện trên toàn thế giới.” Judith Hooper và Dick Teresi trong cuốn *The Three-Pound Universe* (Vũ trụ nặng ba pound) đã so sánh bộ não với vũ trụ. Họ nhấn mạnh: “Thực tế, đó là một vũ trụ đã được biết đến. Mọi thứ mà ta biết (từ các hạt nhỏ hơn nguyên tử cho tới các dải ngân hà xa xôi), mọi thứ mà ta cảm nhận(từ tình yêu con trẻ cho tới nỗi sợ chiến tranh), được trải nghiệm và hình thành nên các khuôn mẫu trong não bộ của chúng ta. Nếu không có bộ não thì không một thứ gì (từ thạch anh, hố đen, tình yêu cho đến sự căm ghét...) có thể tồn tại trong chúng ta.”

Rất nhiều nhà tư tưởng vĩ đại, như nhà triết học Hy Lạp Aristotle, tin rằng trí óc được đặt trong bụng hay trong tim mỗi người. Còn nhà triết học Plato đặt trí tuệ trong bộ não... nhưng chỉ vì hình dạng của bộ não mà

thời. Phần lớn tri thức về bộ não được phát hiện trong hai mươi năm trở lại đây và mới chỉ bắt đầu khơi dậy ý thức về sự phức tạp đáng ngạc nhiên của bộ não.

Chúng ta thường xuyên so sánh bộ não người với máy tính: dữ liệu đầu vào, xử lý dữ liệu thông qua bộ xử lý trung tâm và dữ liệu đầu ra. Máy tính là mô hình xử lý dữ liệu logic theo đơn vị bit (đơn vị cơ bản của thông tin theo hệ thống số nhị phân). Khi cấu hình máy tính ngày càng cao, bộ não dường như trở nên mờ nhạt trước sức mạnh và tốc độ nhanh như chớp của máy tính. Hình 1 so sánh bộ não và máy tính.

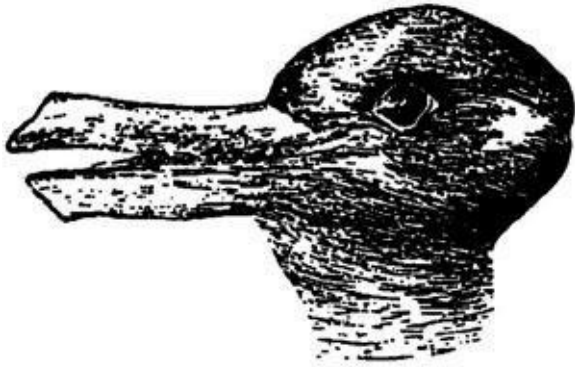


Hình 1: So sánh máy tính và bộ não

### Nhận dạng mẫu

Tuy nhiên, khi tri thức về cả bộ não và máy tính tăng lên, các nhà khoa học nhận ra rằng máy tính không thể lớn hơn và tốt hơn não. Có những điều mà bộ não có thể làm được nhưng máy tính thì không. Ví dụ, nếu bạn đến tham dự buổi họp mặt cấp ba sau 20 năm và vô tình va vào Harry, giờ đây bị hói đầu và tăng thêm 13 kg so với lần gặp trước, thì bạn vẫn có thể nhận ra anh chàng đó. Nhưng máy tính thì không. Bạn nhận ra Harry là dựa trên nhận dạng mẫu. Chỉ cần nghe ba hoặc bốn nốt nhạc đầu tiên của một bài hát là ngay lập tức bạn nhận ra nó. Điều đó được gọi là hoàn thiện mẫu. Bạn có thể dễ dàng làm được điều đó, còn máy tính thì gặp rất nhiều khó khăn. Nếu nhìn thấy một từ viết sai, bạn vẫn hiểu nghĩa của nó. Điều đó được gọi là sửa chữa mẫu và một lần nữa, máy tính hoàn toàn bất lực.

Robert Heinlein trong tác phẩm *Stranger in a Strange Land* (Người lạ trên đất lạ) đã sử dụng thuật ngữ “thấu hiểu”. Thấu hiểu có nghĩa là hiểu hoàn toàn ngay một lúc. Khi một thứ gì đó được “thấu hiểu”, mẫu của nó được hiểu một cách hoàn toàn như một cấu trúc hình thức. Cho tới nay, máy tính vẫn chưa có khả năng này.



*Ví dụ về sự mơ hồ khi nhận dạng mẫu*

Bộ não hoàn toàn có khả năng hiểu được sự mơ hồ. Bạn thấy gì trong bức tranh *Thinking visually* (Tư duy thị giác) của Robert H. McKim? Phần lớn mọi người đều nhìn thấy hai mẫu – một con vịt và một con thỏ. Trí óc nhận được đầy đủ thông tin để hoàn thiện hai mẫu này và có thể thay đổi qua lại giữa hai cách nhận diện bức tranh cho đến khi quyết định sử dụng mẫu nào.

*Trí óc tựa như đĩa thạch*

Edward de Bono, tác giả của nhiều cuốn sách về trí tuệ và quá trình tư duy, đã sử dụng phép loại suy để mô tả chính xác cách thức hoạt động của quá trình nhận dạng mẫu và cho ra đời một ý tưởng sáng tạo.

De Bono so sánh trí óc với một đĩa thạch đã đông lại tới mức bề mặt hoàn toàn nhẵn. Khi đi vào trí óc, thông tin sẽ tự tổ chức. Cũng giống như khi đổ nước ấm vào đĩa thạch. Nước ấm thấm dần vào thạch. Sau nhiều lần lặp lại quá trình này, bề mặt đĩa thạch sẽ có các rãnh và vết lõm. Những phần nước mới (thông tin) sẽ tự động chảy theo các rãnh đã có sẵn. Sau đó, chỉ cần có một chút thông tin (nước) là có thể kích hoạt toàn bộ lõi

mòn này. Đây chính là quá trình nhận dạng và hoàn thiện mẫu. Khi đi vào trí óc, thông tin sẽ rơi vào một "rãnh", một mẫu. Ngay cả khi phần lớn thông tin nằm ngoài rãnh thì mẫu vẫn được kích hoạt. Trí óc sẽ tự động "sửa chữa" và "hoàn thiện" thông tin để lựa chọn và kích hoạt mẫu.

Sự sáng tạo diễn ra khi chúng ta nghiêng đĩa thạch khiến cho một chút nước (thông tin) phải chảy vào các rãnh mới và tạo ra các liên kết mới. Quá trình sáng tạo sẽ được trình bày kỹ hơn trong chương tiếp theo.

Một bộ não hay là hai?

Vào đầu những năm 1960, chuyên gia tâm lý học thực nghiệm thuộc Học viện Công nghệ California Roger Sperry đã tiến hành nhiều thí nghiệm quan trọng trên những người mắc chứng động kinh. Giả thuyết rằng những cơn co giật của họ là do các xung điện chạy giữa hai bán cầu não, Sperry đã tách mạch nối hai bán cầu não. Ở khía cạnh nào đó, giải phẫu thành công vì các cơn co giật đã biến mất và bệnh nhân thực hiện chức năng bình thường.

Các thí nghiệm của Sperry để lại một số di chứng bất thường sau phẫu thuật, nhưng lại chứng minh được tầm quan trọng của mối liên hệ và tính chuyên môn hóa giữa hai bán cầu não. Sperry và cộng sự, Michael

S. Gazzaniga, người sau này giành giải Nobel nhờ những công trình nghiên cứu phân tách não, cùng làm một thí nghiệm. Khi chiếu hình ảnh một quả táo sao cho chỉ lọt vào trường thị giác của mắt phải (thuộc chức năng của bán cầu não trái), bệnh nhân ngay lập tức có thể nhận ra và nói được tên loại quả đó. Tuy nhiên thí nghiệm không thu được kết quả tương tự với vùng thị giác của mắt trái (thuộc chức năng của bán cầu não phải). Các nghiên cứu chỉ ra rằng bán cầu não phải không có kỹ năng ngôn ngữ cần thiết để nhận ra các biểu tượng (từ ngữ) của quả táo. Tuy nhiên, khi được yêu cầu tìm lại vật đã đưa ra thì tay trái của bệnh nhân (do bán cầu não phải điều khiển) có thể nhặt ra quả táo. Não phải có khả năng nhận dạng đồ vật nhưng không thể tạo ra từ để gọi tên vật đó.

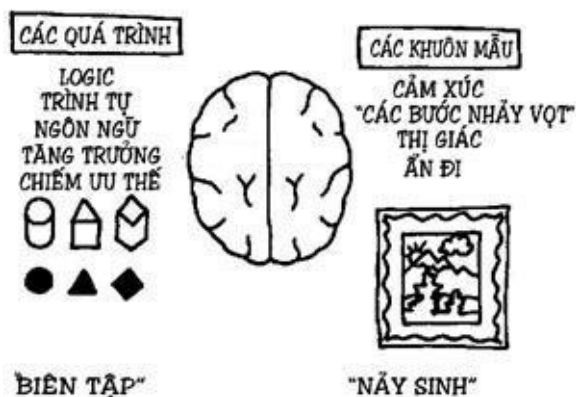
Dần dần, sự chuyên môn hóa của mỗi bán cầu được xác định có các nét tiêu biểu sau:

Não trái – Ngôn ngữ, logic, số, trình tự, đi sâu vào chi tiết, tuyến tính, biểu tượng và bình giá.

Não phải – Hình ảnh, nhịp điệu, âm nhạc, sự tưởng tượng, màu sắc, xem xét tổng thể, khuôn mẫu, cảm xúc và không phán đoán.

Các nghiên cứu phân tách não cho thấy một phần bộ não bị ẩn khuất, phần nhận dạng mẫu, có khả năng phản ứng với âm nhạc, nhịp điệu và cảm xúc, chủ yếu liên quan đến thị giác và tưởng tượng. Những tính chất này của bộ não được gọi là đặc tính “não phải”.

Trong những năm gần đây, thuật ngữ “não phải” trở thành cách gọi thông dụng để chỉ tính sáng tạo, tính nghệ thuật và “tinh xảo”, đối lập với sự tẻ nhạt, tính phân tích và phản ứng chậm của “não trái”. Tuy nhiên, thuật ngữ này lại thường bị hiểu sai ý nghĩa. Thực tế, đúng là bộ não có hai bán cầu, mỗi bên có một chức năng chuyên biệt, nhưng “có bán cầu não phải phát triển” cũng không xấu hơn hay tốt hơn so với “có bán cầu não trái phát triển”. “Não phải” hay “não trái” chỉ đơn giản là cách gọi tắt (hay ẩn dụ) để chỉ những khả năng mà bán cầu não tương ứng có thể đảm nhiệm. Cả hai hệ thống đặc tính này đều quan trọng đối với quá trình tư duy. Sự sáng tạo nảy sinh từ sự tương tác khác thường giữa hai bán cầu não chứ không phải là sản phẩm của riêng bán cầu não phải.



## Các đặc tính của bán cầu não

Các đặc tính của não phải được nhấn mạnh nhằm cải thiện hệ thống giáo dục của chúng ta vốn chỉ chú trọng vào các đặc tính của não trái như trí nhớ, kỹ năng ngôn ngữ, số học, tư duy logic và trình tự. Chúng ta luôn được học cách tìm và đưa ra câu trả lời “đúng”; cho đến tận gần đây, rất nhiều trường vẫn ít chú trọng rèn luyện trí tưởng tượng và các kỹ năng tư duy khác. Do đó, trong nỗ lực phát triển một phương pháp toàn diện, chúng tôi thường nhấn mạnh các kỹ năng của não phải – không chỉ vì chúng quan trọng hơn mà còn vì chúng ta có rất ít cơ hội sử dụng chúng.

Với việc có thêm các kỹ năng nhận dạng mẫu, so sánh máy tính và bộ não có thể được cập nhật như trong Hình 2:



Hình 2: So sánh máy tính và toàn bộ bộ não

Trí nhớ... Bao nhiêu? Ở đâu?

Trong cuốn The Brain Book (Sách về bộ não), Peter Russel tuyên bố rằng vị vua Ba Tư Xerxes có thể gọi tên 100.000 binh lính trong quân đội của mình, người viết tiểu sử Hồng y giáo chủ Mezzofanti biết 70 đến 80 ngôn ngữ và những người Do Thái ở Ban Lan, còn gọi là Shass Pollaks, biết rành rọt từng từ, từng trang trong 12 bộ văn tự cổ Do Thái. Vậy tại sao tôi lại không thể nhớ tên của một người vừa mới được giới thiệu?

Thực tế, quá trình trí nhớ gồm hai phần – ghi nhớ và nhớ lại. Rất nhiều nhà nghiên cứu tin rằng chúng ta ghi nhớ mọi thứ từng trải qua trong cuộc đời. Mặc dù điều này có vẻ không tưởng nhưng lý thuyết tạo ảnh ba chiều

về trí nhớ khiến cho niềm tin này ngày càng có cơ sở.

Học thuyết thịnh hành về trí nhớ sử dụng kỹ thuật ảnh ba chiều (3D) do Giáo sư sinh lý thần kinh Karl Pribram, Đại học Y Stanford, phát minh. Khi bạn tham gia chuyến thám hiểm Ngôi nhà ma ám ở công viên Disneyland, cảnh tượng đáng nhớ nhất mà bạn thấy là hình ảnh một con ma nữ nhỏ tuổi, bị thu nhỏ và nhốt trong một chiếc chuồng bằng nhựa. Con ma mãi trẻ, mãi bị nhốt và mãi kêu cứu. Những hình ảnh 3D kiểu như vậy được tạo ra nhờ phân chia chùm tia laze sao cho một phần chiếu thẳng vào một tấm kính ảnh, còn phần kia chiếu vào ảnh để đưa hình phản chiếu lên mặt kính.

Bản thân những bức ảnh vốn đã gây ngạc nhiên song điểm thú vị nhất của các bức ảnh 3D là hình ảnh có mặt trong mọi phần của tấm kính. Khi kính bị vỡ, ta vẫn có thể thấy toàn bộ hình ảnh trên bất kỳ mảnh vỡ nào. Thực chất, hình ảnh phân bố trên khắp tấm kính ảnh thông qua sự lưu trữ của sóng.

Vào những năm 1950, Pribram đã cùng làm việc với nhà tâm lý học Karl Lashley trong một thời gian ngắn để tìm ra bản đồ trí nhớ. Tuy công cuộc tìm kiếm không thành công nhưng kỹ thuật ảnh 3D đã gợi ý cho Pribram một cơ chế ghi nhớ hợp lý. Ông cho rằng các hồi ức không được lưu giữ ở một nơ ron cụ thể mà được phân bố trên toàn bộ não, tương tự như trên ảnh 3D. Những thí nghiệm của Karl Lashley đã xác nhận lý thuyết này. Ông huấn luyện cho những con chuột chạy vào mê cung sau đó cắt bỏ một phần bộ não của chúng. Dù bị cắt bỏ bất cứ phần não nào thì trí nhớ của lũ chuột vẫn còn.

Nhà vật lý David Bohm sử dụng kỹ thuật ảnh 3D làm phép loại suy cho toàn bộ vũ trụ. Ông khẳng định rằng những rung động thuần túy và mọi phần đều là đại diện cho cái tổng thể. William Blake đã có lần nói về việc “nhìn thấy cả thế giới trong một hạt cát”. Có lẽ ông có cùng quan điểm với Bohm.



Nếu các hồi ức thật sự được lưu giữ theo kiểu ảnh 3D, chúng ta sẽ có cơ sở để hiểu được khả năng của bộ não. Theo Peter Russell (người cùng với Tony Buzan nghiên cứu và truyền bá rộng rãi kỹ thuật lập bản đồ tư duy), một cm<sup>3</sup> của một bức ảnh 3D có thể lưu trữ mười tỷ bit thông tin, còn bộ não con người có thể lưu gấp 1.500 lần. Ông ước tính năng lực trí nhớ của con người có thể đạt mức một nghìn triệu triệu bit thông tin. Tất nhiên, một lượng lớn trong đó được dùng để vận hành cỗ máy cơ thể, song vẫn còn dung lượng rất lớn để ghi nhớ mọi kinh nghiệm.

Người ta đã tiến hành một số nghiên cứu thú vị để chứng thực lý thuyết trên. Một báo cáo thí nghiệm của trường Đại học Yale, Mỹ, về một người thợ nề bị thôi miên và được đề nghị miêu tả một viên gạch cụ thể mà anh ta đã xây ở một tòa nhà. Mặc dù mỗi ngày xây 2.000 viên gạch nhưng anh ta vẫn có thể miêu tả chi tiết màu sắc và những chỗ rạn trên viên gạch đó.

Tiến sĩ tâm lý học David B. Chamberlain ở San Diego, chuyên nghiên cứu về hồi ức của con người lúc mới sinh ra, đã thấy nhiều hồi ức rất chi tiết. Ông yêu cầu các bà mẹ và con họ miêu tả chi tiết thời điểm sinh trong lúc bị thôi miên. Mức độ tương quan cao giữa câu chuyện của người mẹ và những chi tiết trong hồi ức của đứa trẻ chứng minh sự có mặt của một hệ thống hồi ức ngay từ khi con người mới sinh ra.

Nếu chúng ta có thể nhớ được mọi điều đã xảy ra thì tại sao lại không thể nhớ tất cả các chi tiết? Nguyên nhân chủ yếu là do hiện tượng giao thoa. Khi các trải nghiệm chồng chất lên nhau, những hồi ức sẽ giao thoa với nhau và quá trình tìm kiếm thất bại do thiếu các mối liên hệ rõ ràng. Chìa khóa để truy hồi thông tin đã mất.

Có bốn công cụ cơ bản để cải thiện trí nhớ:

Nhắc lại — Công cụ chuẩn của hệ thống giáo dục. Học thuộc lòng có tác dụng nhưng không phải là phương pháp hiệu quả nhất và hiển nhiên không phải là phương pháp duy nhất.

Liên kết — Việc liên kết một thông tin với một thứ nào đó trong trí nhớ

giúp chúng ta nhớ lại và sử dụng thông tin đó trong các bối cảnh khác.

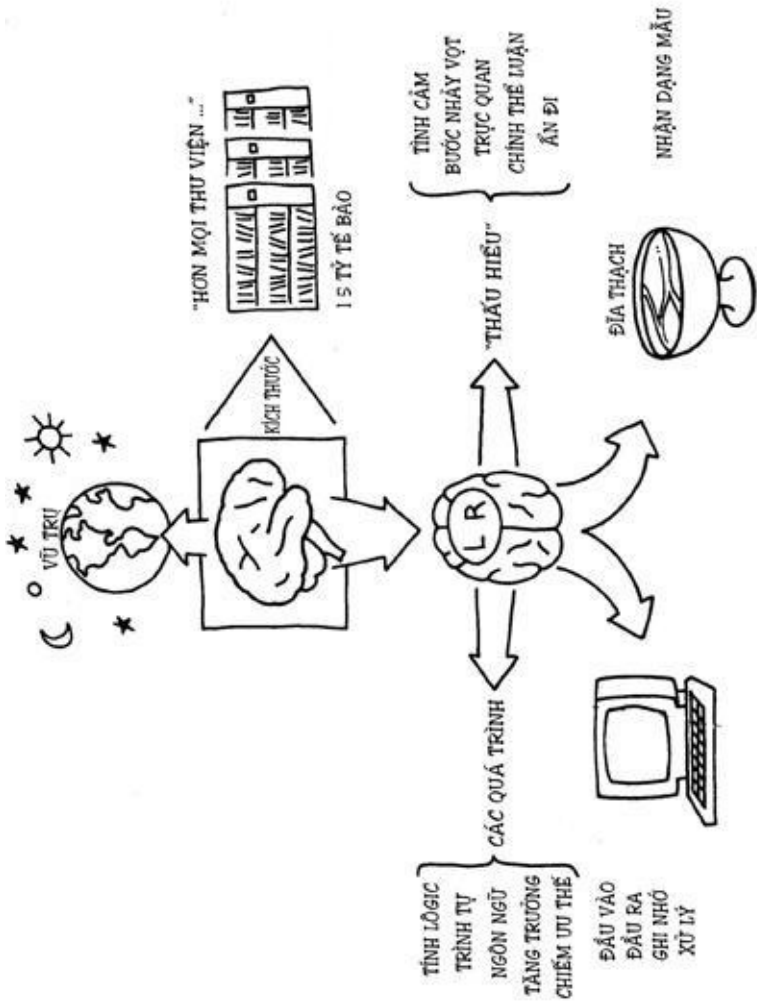
**Cường độ** — Những thông tin có cường độ mạnh hoặc gây ra xúc cảm mãnh liệt được nhớ lại dễ dàng.

**Sự tham gia** — Các thông tin đòi hỏi sự tham gia của nhiều hơn một giác quan được ghi nhớ dễ dàng hơn so với những thông tin thu được từ chỉ một giác quan. Nếu có thể nhìn, nghe, sờ, nếm và ngửi thứ gì đó, bạn sẽ ghi nhớ dễ hơn so với việc chỉ được nhìn thấy nó. Xử lý, viết ra, tổ chức hoặc thiết lập mối liên hệ giữa các thông tin với nhau đều giúp bạn nhớ và hiểu được tài liệu.

Điều này lý giải tại sao tôi không thể nhớ được tên một người vừa được giới thiệu – vì tôi mới chỉ nghe cái tên đó có một lần. Nếu lúc đó tôi còn bận nghĩ xem nên nói gì tiếp theo thì thậm chí tôi còn không nghe thấy nó. Để tăng khả năng nhớ tên, tôi phải nhắc lại tên đó và liên hệ với một hình ảnh. Ban đầu việc này có thể mất thời gian nhưng bản thân thời gian cũng là một hình thức liên hệ. Khi bạn lập được một thư viện tên bằng hình ảnh, việc nhớ tên sẽ tốn ít thời gian hơn.

Một cách hiệu quả để tăng cường khả năng nhớ lại khi tiếp xúc với các tài liệu mới (sách, cuộc họp, bài giảng, v.v...) là sử dụng bản đồ tư duy. Bản đồ tư duy tạo ra các hình ảnh, cho phép bạn tổ chức tài liệu theo cách tiếp nhận của trí não, tạo ra các liên kết và liên hệ với các nguồn khác.

Bản đồ tư duy chủ động gắn kết hai bán cầu não. Bằng cách cho phép chúng ta tự do tương tác với thông tin, thêm các màu sắc, biểu tượng và tổ chức thông tin theo cách tiếp nhận, bản đồ tư duy giúp ta phát triển toàn diện khả năng trí tuệ. Chúng ta có trí nhớ tốt hơn, kỹ năng tổ chức hiệu quả hơn và sáng tạo hơn.



## CHƯƠNG 2: Tính sáng tạo trong mỗi

### chúng ta

Tính sáng tạo đang xuyên qua màn sương trần tục của con người để khám phá ra những điều kỳ diệu

—Bill Moyers

Tính sáng tạo được định nghĩa là khả năng nhìn nhận sự vật mà ai cũng có thể thấy được nhưng phải đồng thời tạo ra được mối liên kết mà chưa ai làm được.

Khi nói về tính sáng tạo, chúng ta chỉ nghĩ đến tác phẩm của các nghệ sĩ vĩ đại như những bức tranh của Van Gogh, vô số bản nhạc của Mozart hay những bài thơ xonê của Shakespear. Nhưng trong khi các nghệ sĩ bậc thầy này phô bày tài năng và óc sáng tạo phi thường thì không có nghĩa là những người còn lại như chúng ta thiếu tính sáng tạo. Tuy nhiên, trong cuộc sống, con người thường có xu hướng tự đánh mất khả năng vận dụng tính sáng tạo vốn có này.

Hãy nghe những tâm sự của Beverly Neuer Feidman, tác giả cuốn Kids Who Succeed (Những đứa trẻ thành công), về quá trình bắt đầu học vẽ của mình:

Khi học tiểu học, bài tập vẽ trên lớp của tôi là vẽ một phần bức tranh của họa sĩ nổi tiếng lên phần tờ giấy đã được căn lề. Giáo viên hướng dẫn kỹ nhất việc căn lề. Chúng tôi không tranh luận về những bức tranh mà chỉ tập trung vào những cái lề. Và giáo viên sẽ cho điểm dựa vào độ căn lề chính xác (hình thức hoạt động nghệ thuật đặc biệt này vẫn được áp dụng trong các lớp học vẽ ngày nay). Khi học phổ thông, tôi trở nên ghét môn vẽ. Tham gia vào một khóa học vẽ ư? Không bao giờ! Vì vậy, tôi quyết định gia nhập nhóm “những người không sáng tạo” – chính sự tự chấp nhận này khiến tôi không nhìn thấy hết giá trị của bản thân.

Sau này tôi mới nhận thấy những điều mà trước kia tôi không hiểu: sự khác biệt duy nhất giữa người sáng tạo và không sáng tạo thực chất chỉ là người sáng tạo luôn nghĩ mình là người sáng tạo còn người không sáng tạo thì không làm được như vậy.

Tính sáng tạo là gì?

Chúng ta định nghĩa tính sáng tạo trong mỗi người như thế nào? Những câu trả lời thường bao gồm các từ: “mới mẻ”, “đa dạng”, “độc nhất”, “khác biệt”, “khả quan”. Nói một cách đơn giản nó chỉ là “mới mẻ và hữu ích”. Tính sáng tạo ám chỉ việc tạo ra những ý nghĩa hay mục đích mới cho công việc, tìm được công dụng mới, giải quyết những vấn đề tồn đọng, làm gia tăng cái đẹp hay giá trị. Do đó, khả năng trở thành nhà nội trợ sáng tạo cũng giống như khả năng trở thành một nhà văn sáng tạo. Hơn thế nữa, tính sáng tạo còn giúp các bậc phụ huynh nuôi dạy con cái cũng như giúp nghệ sĩ vẽ tranh hay giúp doanh nghiệp tạo ra sản phẩm mới.

Do cấu trúc gen phức tạp và sự từng trải là độc nhất nên mỗi người là một cá thể riêng biệt như một bông tuyết đơn lẻ trong hàng ngàn bông tuyết. Chính sự khác biệt này là nền tảng tạo nên tính sáng tạo của con người. Mỗi người đều có cách thể hiện tài năng và kinh nghiệm riêng của mình thông qua những kỹ năng. Đó là quá trình tìm kiếm và lắng nghe những quan điểm cá nhân nhằm góp phần nảy sinh tính sáng tạo. Thực chất, sáng tạo là sự quy đổi tiếng nói hay bản thân chúng ta thành những sản phẩm hữu hình như tác phẩm nghệ thuật, âm nhạc, giải pháp cho các vấn đề trong công việc, con cái, sự tinh tế khi trang trí nhà, phong cách ăn mặc, sở thích, khiêu vũ và rất nhiều hoạt động có ý nghĩa khác.

Nhưng cái khó của tính sáng tạo là việc nhận biết và tôn trọng chính bản thân mình. Khi con người tiến hóa thành động vật “văn minh”, sống thành từng nhóm cộng đồng thì tính cá biệt trở thành một chướng ngại. Hoạt động đơn lẻ của từng cá nhân ngày càng trở thành một rủi ro lớn và một mối nguy hiểm cho cộng đồng. Do đó, chủ nghĩa cá nhân không được khuyến khích, còn làm việc theo nhóm thì dễ dàng và an toàn hơn, từ đó, tư duy theo nhóm cũng được hình thành.

Tuy nhiên, áp lực cộng đồng có lớn bao nhiêu, chúng ta cũng không dễ từ bỏ cá tính của bản thân. Tính sáng tạo thể hiện ở mọi thứ quanh chúng ta như ngôi nhà, tủ quần áo, trong sở thích đan lát hay thu thập những tấm thẻ can hình quả bóng. Ở bất kỳ đâu, ta cũng có thể thấy được tính hai mặt trong một con người, một mặt là khát vọng được hòa mình vào cộng đồng và mặt còn lại là một cá thể tách biệt. Nhà tâm lý học Abraham Maslow gọi động lực tối đa hóa tài năng cá nhân là khát vọng hiện thực hóa lý tưởng của bản thân. Theo ông, mỗi người đều có khát vọng “phát huy được toàn bộ khả năng của mình. Một người có thể trở thành người thế nào, anh ta sẽ phải là người như thế”(Tác giả nhấn mạnh)

Một trong những mục đích của cuộc sống là khám phá ta là ai, mặc dù điều đó không dễ dàng. Con người là một tế bào của xã hội, sống trong xã hội, vì vậy chúng ta cần phải lắng nghe ý kiến của người khác để tự khám phá khả năng, khám phá tính độc nhất của bản thân. Và khi nghe được sự thật về bản thân cũng chính là lúc ta phát hiện tính sáng tạo của chính mình. Quá trình tìm hiểu bản ngã cũng quan trọng như kết quả của nó. Bản đồ tư duy là một kỹ thuật rất hay hỗ trợ chúng ta trong quá trình này.

Tính sáng tạo chưa được khai thác của bạn

Trong chương trình Who's Who(Ai là ai), nghệ sĩ Peter Dean nói: “Tôi là một nhà ảo thuật có thể biến thời đại của chúng ta trở thành những bức tranh. Tôi là một phiên dịch viên có thể biến những điều thực tế thành những điều tưởng tượng và ngược lại. Tôi là một nghệ sĩ tung hứng những mảnh vải đầy màu sắc. Tôi là người nhìn thấu quá khứ và cũng là nhà tiên tri của tương lai. Tôi lái những cơn lốc xoáy, đi trên một sợi dây căng trong không trung một cách chuẩn xác. Tôi sống bên lề thế giới.”(Tác giả nhấn mạnh).

Bài phát biểu này mô tả hoàn hảo tâm trạng của một người đang tự đào sâu tâm hồn, đang cố gắng khám phá bản thân, cái độc nhất bên trong được thể hiện trong hành động bên ngoài. Maslow cho rằng, người tự hiện thực hóa lý tưởng của bản thân là người luôn nỗ lực phát huy tiềm năng, sử dụng mọi khả năng vốn có. Trong các nghiên cứu của mình, ông chỉ ra đặc điểm của một người tự hiện thực hóa lý tưởng của bản thân như sau:

- Nhận thức thực tế chính xác và khách quan, có khả năng chịu đựng, thậm chí thích sự đa nghĩa, không run sợ trước những điều chưa biết;
- Chấp nhận bản thân, người khác và bản chất tự nhiên của con người;
- Nhanh nhẹn, tự nhiên và chân thật;
- Không tự cho mình là trung tâm, không tự ki, có lý tưởng sống;
- Cần sự riêng tư và yên tĩnh, có khả năng tập trung cao độ;
- Có tính độc lập và tự chủ, không thích sự tán dương hay nổi tiếng;
- Hiểu được giá trị của những kinh nghiệm đơn giản, đôi khi là tầm thường, có niềm say mê trong cuộc sống, tính hài hước cao và khả năng điều khiển sự căng thẳng và áp lực;
- Có kinh nghiệm phong phú, thực tiễn, được cập nhật, thành công tột đỉnh — những khoảnh khắc vui sướng;
- Có ý thức sâu sắc về tình người, có lòng nhân từ và vị tha;
- Hình thành mối quan hệ bạn bè thân thiết với một số người, có tình thương người sâu sắc;
- Tuyệt đối dân chủ và vô tư cả trong ý thức;
- Có luân lý và đạo đức, yêu thích quá trình làm việc để đạt được mục tiêu, đặc biệt là có tính kiên nhẫn;
- Thận trọng và bình tĩnh, ngay cả khi đùa cũng phải mang tính xây dựng chứ không phá hoại;
- Sáng tạo, độc đáo, có cách nhìn cuộc sống mới mẻ, chất phác, đơn giản và trực tiếp; có xu hướng làm mọi việc một cách sáng tạo nhưng không nhất thiết phải là người tài giỏi nhất;
- Có thể tách mình ra khỏi một nền văn hóa, so sánh đối chiếu khách quan các nền văn hóa và tiếp thu hay loại bỏ các tục lệ.

Nếu bạn muốn tự khẳng định bản ngã, bạn có thể dựa vào 15 đặc điểm trên để thiết kế một bản kế hoạch chi tiết để tự phát triển. Những người tự khẳng

định bản ngã luôn muốn khám phá khả năng và đẩy lùi các ranh giới.

Nhà lãnh đạo Hệ thống Hàng không Scandinavia, Jan Carlzon, trong cuốn Moments of Truth (Khoảnh khắc chân thật), đã nói về những rào cản: “Tôi có một câu nói giúp loại bỏ những rào cản tâm lý là: ‘chạy xuyên qua tường.’ Mục tiêu của bạn có thể rất khó thực hiện nhưng đừng bao giờ ngừng cố gắng cho đến khi ai đó nói với bạn là không. Những bức tường cao chót vót trước mặt bạn có thể không thật sự lớn đến thế. Thay vì là một bức tường đá khổng lồ, nó có thể chỉ là những tấm bìa các tông cứng bao bên ngoài và bạn có thể chạy xuyên qua.

Đặc điểm của những người sáng tạo

Rất nhiều nhà khoa học đã nghiên cứu những người có tính sáng tạo cao để tìm ra những điểm chung, đồng thời cố gắng khám phá điều làm nên tính sáng tạo. Phần lớn nghiên cứu chỉ ra rằng những người có tính sáng tạo thường có bốn đặc điểm sau:

Dũng cảm — Những người sáng tạo chấp nhận những thử thách mới và rủi ro thất bại. Họ tò mò muốn biết chuyện gì sẽ xảy ra. Richard L. Weaver II, giảng viên trường Đại học Bowling Green, từng nói: “Sáng tạo là sẵn sàng đi vào một lĩnh vực mới.”

Khả năng bày tỏ tình cảm — Những người sáng tạo không ngần ngại bày tỏ suy nghĩ và tình cảm. Họ luôn là chính mình. T. J. Twitchell, cố vấn tài chính cho Tập đoàn Tài chính Merrill-Lynch, đã vượt qua nỗi sợ hãi những cuộc điện thoại không mong đợi bằng cách đứng dậy và đội một cái mũ theo kiểu bóng chày. Điều đó giúp cô nghĩ đến nó như một chuyến phiêu lưu và giúp cô trở thành “tân binh” môi giới xuất sắc nhất Merrill-Lynch.

Hài hước — Tính hài hước có liên quan rất nhiều đến óc sáng tạo. Khi kết hợp các yếu tố theo một cách khác biệt, bất ngờ và phi lý, chúng ta giải quyết công việc một cách hóm hỉnh. Kết hợp các yếu tố theo cách mới và hữu ích tức là chúng ta đã sáng tạo.

Trực giác — Những người sáng tạo chấp nhận trực giác như một mặt phải có trong tính cách của mình. Họ hiểu phần lớn trực giác bắt nguồn từ những đặc



tính của não phải – nơi không có chức năng truyền đạt thông tin như não trái.

Những đặc điểm tâm lý học khác của những người sáng tạo đã được David N.Perkins, Giám đốc Kế hoạch Zero của trường đại học Harvard chỉ ra:

- Sự thôi thúc tìm ra trật tự trong sự hỗn độn;
- Đam mê tìm kiếm những vấn đề khác thường và giải pháp;
- Có khả năng tạo ra mối liên hệ mới và thách thức những giả định truyền thống;
- Có khả năng cân bằng giữa ý kiến sáng tạo, thử nghiệm và đánh giá;
- Khát khao thoát khỏi ranh giới khả năng của mình;
- Được khuyến khích từ chính những vấn đề phức tạp hay công việc mà ít chịu tác động của những yếu tố bên ngoài như tiền bạc, bằng cấp hay sự công nhận.

Chúng ta có thể dạy và khuyến khích những đặc điểm trên nhưng hệ thống giáo dục hiện nay vẫn chưa có khả năng đáp ứng vì ngân quỹ có hạn và những vấn đề như việc học sinh bỏ học giữa chừng, thiếu giáo viên. Học sinh không được học cách suy nghĩ và sáng tạo, không được khuyến khích tìm và chỉ ra những vấn đề của chính mình, không được dạy cách tìm nhiều phương án giải quyết cho một vấn đề. Chúng ta chỉ nhấn mạnh đến câu trả lời đúng và phương pháp suy nghĩ an toàn.

Bản chất tự nhiên của trẻ em là sáng tạo không theo một quy ước nào và rất hóm hỉnh nhưng cũng rất chóng chán. Tuy nhiên, những đặc tính này đã bị dập tắt vì hệ thống giáo dục khuyến khích tính kỷ luật, sự thỏa hiệp, sự im lặng và nhắc lại câu trả lời dập tắt mà giáo viên muốn nghe.

Trường học đề ra mệnh lệnh, kỷ luật và học sinh phải tuân theo để không bị phạt hay bị coi là thiếu khả năng. Vô hình chung, chúng đã thiết lập nên một môi trường tầm thường. Nỗi sợ thất bại đã kìm hãm bản chất hiếu kỳ tự nhiên của trẻ em. Việc rèn luyện tính sáng tạo sẽ xóa bỏ những sai lầm trong hệ thống giáo dục và giúp mỗi người cọ sát với tính độc đáo của chính mình.

Khi phát hiện ra khả năng sáng tạo của mình, con người thường có xu hướng trở nên độc lập, tự tin, chấp nhận rủi ro, tràn đầy năng lượng, hăm hở, nhiệt tình, tự giác, thích phiêu lưu, tỉ mỉ, tò mò, hài hước, ham vui và ngây thơ như trẻ con.

Nhận ra những đặc điểm khuyến khích tính sáng tạo là rất quan trọng nhưng hơn thế, hãy nhớ rằng mỗi chúng ta sinh ra đều có khả năng sáng tạo bẩm sinh. Khi đã thấu hiểu quá trình sáng tạo, chúng ta có thể nâng cao khả năng sáng tạo của mình.

Quá trình sáng tạo

Quá trình sáng tạo có các giai đoạn sau :

Chuẩn bị — Thu lượm tin tức, tập trung và thấu hiểu hoàn toàn các khía cạnh của một vấn đề.

Ấp ủ — Gạt những khó khăn sang một bên, để tâm trí nghỉ ngơi và tích lũy năng lượng.

Khai trí — Khi đã có câu trả lời, chúng ta thường nghỉ xả hơi, chạy bộ, tắm gội hay lái xe đi dạo.

Thực hiện — Giải quyết những vấn đề thực tế tranh thủ sự ủng hộ của người khác và tìm các nguồn lực cần thiết.

Chúng ta sẽ tập trung vào giai đoạn chuẩn bị và giai đoạn khai trí. Bản đồ tư duy giúp chúng ta tập trung các thông tin bằng cách bó chúng lại với nhau và tìm ra mối liên hệ mới giữa chúng. Nó cô đọng rất nhanh và mạnh mẽ những ý nghĩ, thông tin rồi ngay lập tức chuyển chúng ta sang giai đoạn khai trí.

Những chướng ngại vật đối với sự sáng tạo

Để phát triển tiềm năng sáng tạo, chúng ta phải loại bỏ những rào cản tâm lý trong quá khứ – những thứ đã ngăn cản quá trình khám phá khả năng sáng tạo. Luôn luôn có một tiếng nói trong đầu nói ra tất cả những lý do khiến chúng ta không thể làm được một việc gì đó, hay một việc nào đó có thể không đạt kết quả. Tiếng nói đó chính là rào cản tâm lý lớn nhất. Eugene Raudsepp, tác giả của một loạt trò chơi phát triển tính sáng tạo nổi tiếng, gọi

tiếng nói bên trong là “mindyapping” (tạm dịch là tiếng cãi lại ý định). Tiếng nói đó rất quan trọng khi chúng ta tự nhận xét, phê phán. Nhưng cần phải đặt nó vào cuối quá trình sáng tạo để tâm trí tự do suy xét tất cả các khả năng sau đó có thể bị xảy ra. Rất nhiều khả năng có thể loại bỏ nhưng bằng cách để tâm trí tự do sáng tạo và không e ngại bị phê phán hay chỉ trích, chúng ta chắc chắn sẽ có nhiều lựa chọn hơn.

Trong những cố gắng liên tục hợp logic và có lý, chúng ta vô tình dựng nên rất nhiều rào cản cho tính sáng tạo. Tiến sĩ Roger von Oech đã gọi những rào cản đó là “những cái khóa tinh thần”. Chúng ngăn cản tính sáng tạo phát triển. Cần phải bẻ gãy những cái khóa ấy nếu chúng ta muốn trở thành người sáng tạo.

Sau đây là một số chìa khóa mà Von Oech đã đưa ra trong cuốn *A Whack on the Side of the Head* (Một cú đánh vào đầu):

Câu trả lời đúng — Phần lớn chúng ta được dạy phải tìm ra “câu trả lời đúng”. Chúng ta rất hiếm khi được thực hành suy nghĩ để tìm ra những khả năng có thể xảy ra. Nhà triết học Pháp Emile Chartier nói: “Không có gì nguy hiểm hơn cái ý nghĩ duy nhất trong đầu anh.”

Điều đó không logic — Việc áp dụng cách tư duy logic quá sớm trong quá trình suy nghĩ sẽ tạo ra chướng ngại vật trên con đường đến với những ý nghĩ đột phá mà bạn có thể có.

Tuân theo các nguyên tắc — Nguyên tắc rất quan trọng nhưng chúng ta cần phải đặt nó sang một bên để những ý nghĩ “không theo nguyên tắc” ra đời, như danh họa Picasso đã nói: “Mọi hành động sáng tạo ra đời trước tiên là từ những hành động phá hủy, vì chúng ta phải phá bỏ cái cũ.”

Khách quan — Khách quan ngầm ám chỉ là phải đánh giá. Những lời phê bình chỉ trích quá sớm sẽ giết chết ý tưởng. Đôi khi những ý tưởng điên rồ nhất thường mang lại thành công to lớn nếu không bị “bóp nghẹt” quá sớm.

Tránh sự mơ hồ — Khi những ý tưởng hay thực tế trở nên mơ hồ hay rối tung lên, bộ não sẽ phải làm việc nhiều hơn để tìm kiếm những mối liên hệ mới hoặc mô hình kiểu mẫu. Quá trình này sẽ dẫn đến những ý tưởng hay khám

phá mới.

Nhầm là sai — Nếu bạn sợ mắc lỗi, bạn sẽ không có cơ hội. Tính sáng tạo đòi hỏi chúng ta phải đi trên con đường chưa ai đi – thường thì tỷ lệ thất bại rất cao. Bạn không thể thành công và trở thành người sáng tạo ngay được.

Vui chơi là phù phiếm — Để đồ đạc hay ý tưởng lộn xộn là nền tảng của quá trình sáng tạo.

Đó không phải lĩnh vực của tôi — Rất nhiều phát minh vĩ đại ra đời khi tác giả bị rối tung cả lên trong một lĩnh vực mới với mình.

Đừng ngốc nghếch thế — Hãy ngốc nghếch, hãy ngờ nghệch. Sự ngốc nghếch không phải là mãi mãi – cuối cùng thì bạn cũng sẽ đội chiếc mũ hợp logic lên thôi.

Tôi không phải là người sáng tạo— Vì sao bạn biết? Bạn sinh ra đã có tính sáng tạo, nó ở trong con người bạn... hãy chờ đợi.

Những quyển sách của Tiến sĩ Von Oech có rất nhiều bài luyện tập vui và trò chơi đòi hỏi suy nghĩ giúp bạn nâng cao khả năng sáng tạo. Chúng không thể thiếu trong quá trình phát triển khả năng sáng tạo của bạn.

Một chướng ngại vật nữa của tính sáng tạo chính là “sự thành thạo”. Về mặt kiến thức, nếu bạn nghĩ rằng mình biết tất cả về vấn đề đó, bạn sẽ không còn những luồng suy nghĩ mới hay những ý tưởng mới. Daniel Boorstin, người quản lý thư viện của Quốc hội Mỹ nói: “Chướng ngại vật chính của sự tiến bộ không phải là sự ngu dốt mà là ảo tưởng về kiến thức.”

Biết vượt qua sự từ chối

- Cuốn sách đầu tiên viết về trẻ em của Giáo sư Suess đã bị 28 nhà xuất bản từ chối;
- Năm 1971, bác sĩ Raymond Damadian sáng chế ra cách thức chụp hình ảnh cơ thể người còn mạnh và sinh động hơn tia X. Một số người cho rằng ông bị điên và học thuyết sự cộng hưởng từ tính của hạt nhân là hão huyền, vô lý. Các tạp chí khoa học đã từ chối in các công trình nghiên cứu của ông. Ông không tìm được nguồn tài trợ nào. Ngày nay, máy chụp cắt lớp sử dụng công

nghệ của ông đã trở thành một thiết bị y tế hữu dụng.

- Harry Warner thuộc dòng họ Warner đã nói (năm 1927): “Kẻ khùng nào muốn nghe những diễn viên nói chứ?”

- 21 tập đoàn lớn đã gạt bỏ nghiên cứu tiến trình sao chép tài liệu trên giấy theo nguyên lý tĩnh điện của Chester Carlson. Đây chính là nền tảng công nghệ của kỹ thuật sao chụp không dùng mực ướ.

- Năm 1932, Albert Einstein nói: “Thậm chí, không có một ý nghĩ thoáng qua nào về việc giải phóng được năng lượng hạt nhân vào một ngày nào đó. Điều đó có nghĩa là nguyên tử bị vỡ và năng lượng hạt nhân xuất hiện.”

Ai cũng phải đối mặt với sự từ chối trong cuộc sống. Sự từ chối đến với bạn bởi vì những người khác không nhận ra giá trị của việc bạn đang làm. Dù gì đi nữa, bạn cũng sẽ học được cách chấp nhận sự từ chối và coi nó là ý kiến phản hồi... một phần của thông tin. Và rồi tiếp tục tiến lên. Hãy nghĩ đến những trẻ em đang đi học. Nếu coi những lần vấp ngã là thất bại thì không ai có thể bước đi được. Học cách giải quyết thất bại, sự từ chối và thất vọng là phần phê bình trong quá trình sáng tạo. Khi biết cách chấp nhận chúng và tiếp tục tiến lên, chúng ta sẽ trở nên mạnh mẽ và tự tin hơn.

Hậu quả tồi tệ nhất khi bị từ chối là công việc bị dừng lại. Do đó, quá trình sáng tạo cũng có thể dừng lại. Một phương pháp giải quyết hậu quả khi bị từ chối là hãy nghĩ đến khả năng tồi tệ nhất có thể xảy ra khi bị từ chối. Họ có thể treo cổ bạn? Phanh thây bạn? Cướp mất con bạn? Đổ dung nham nóng chảy lên đầu bạn? Hãy dùng óc hài hước nghĩ đến tất cả những điều chắc chắn không xảy ra khi bạn bị từ chối. Cuối cùng, bạn cũng đi đến kết luận là tất cả những gì họ có thể làm là nói “ không”. Điều đó không thể giết chết bạn được nhưng có thể cho bạn một số thông tin, định hướng.

Chúng ta hãy liêu lĩnh sử dụng tính sáng tạo và sự cách tân trong công việc, trong gia đình, đất nước và thậm chí trong thế giới này. Khả năng đổi mới sẽ tạo ra sự khác biệt giữa thành công và thất bại. Matthew Holtzberg, người sáng chế ra động cơ ô tô chở khách bằng chất dẻo (nhẹ hơn 90 kg so với động cơ làm bằng kim loại), trả lời phỏng của báo Vital Speeches of the Day: “Nếu

chúng ta đánh mất trí tưởng tượng thì chúng ta cũng mất luôn khả năng tiến bộ. Nói cách khác, mọi ý tưởng mới đều là giấc mơ, đều là suy nghĩ.“

Để trở nên sáng tạo hơn, tôi sẽ chờ...

David Campbell, Phó Giáo sư Trung tâm Quản lý Sáng tạo cung cấp cho chúng ta một bản danh sách những lý do hài hước của việc chờ đợi để trở thành người sáng tạo. Dưới đây chỉ là một số ví dụ: “Tôi chờ...

- Một nguồn cảm hứng;
- Sự cho phép;
- Tôi trẻ lại đã;
- Hai phút được báo trước;
- Cà phê pha xong đã;
- Nhiều thời gian hơn;
- Những đứa trẻ rời khỏi nhà đã;
- Hoàn thiện nhận thức đã;
- Một dấu hiệu từ Chúa trời;
- Mùa tới;
- Trở nên thành đạt đã;
- Chất khử mùi tốt hơn;
- Ít rũi ro;
- Đường đến thành công ngắn hơn;
- Thời gian xáo động ngăn lại đã;
- Mọi người hay chờ mọi sự tốt hơn.

Còn bạn đang chờ điều gì? Bạn có lý do nào như ở trên không? Sau đây là một số bài tập nhỏ giúp bạn dừng chờ đợi và bắt đầu trở nên sáng tạo. Chúc bạn vui vẻ và hứng thú với trí sáng tạo của mình!

## Phần luyện tập

1. Bộ phim *The Shining* (Sáng ngời) của tác giả Theron Raines là một câu chuyện ngắn rất hay kể về ba chàng trai người sao Hỏa đến Trái đất và đi vào đó bằng cách đâm xuyên qua giếng trời của Bảo tàng Nghệ thuật Thủ đô;

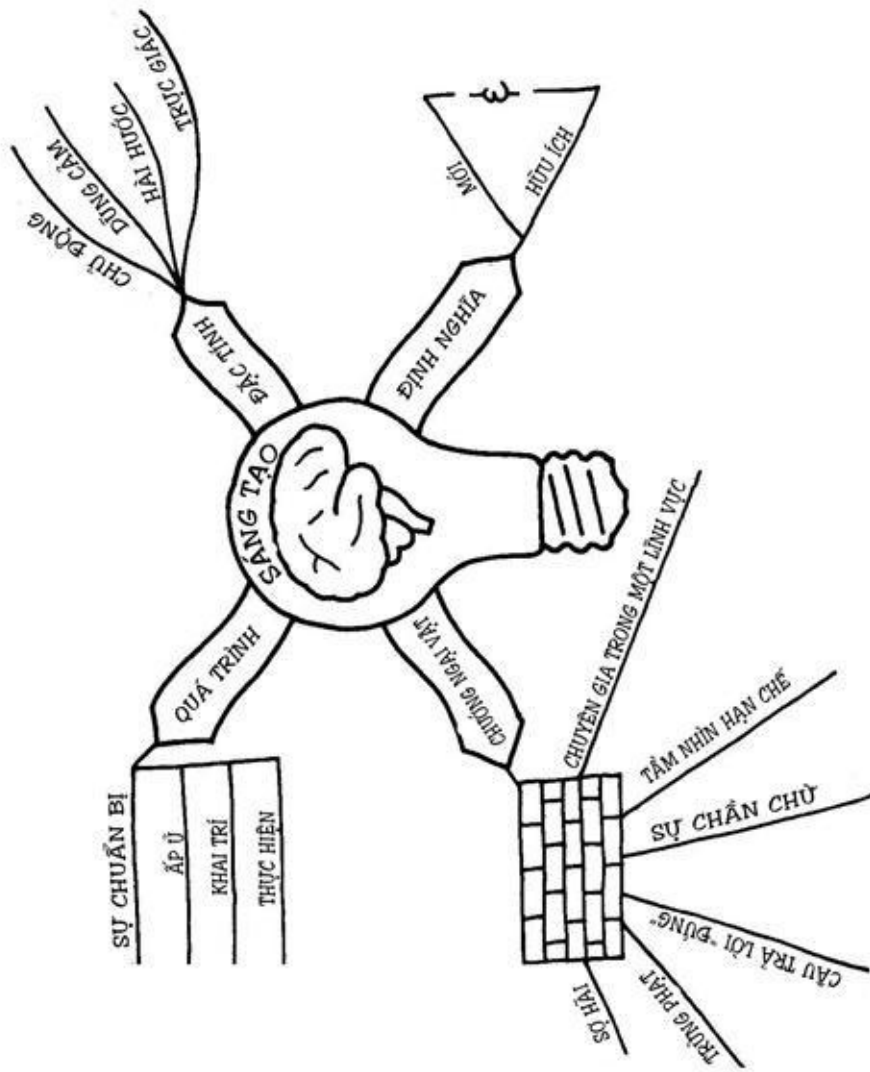
Hãy tưởng tượng bạn vừa mới đâm sầm vào phòng khách sau một chuyến đi dài từ sao Hỏa. Bạn nhìn thấy những gì? Những thứ xung quanh như thế nào? Hãy cố gắng lĩnh hội những kiến thức cơ bản để xác định những thứ xung quanh bạn.

2. Nhìn bất kỳ một vật nào đó xung quanh bạn và tự hỏi “Tại sao?” Tại sao nó có chức năng đó? Tại sao nó lại được xây dựng như thế này? Tại sao lại là màu này hay hình dáng này? Hãy tự hỏi...

- Tại sao ghế lại có chân?
- Tại sao những ngọn núi lại có màu tím lúc trời chạng vạng?
- Tại sao ở đây lại có cát?
- Tại sao những quả táo màu đỏ còn những quả cam lại màu vàng?
- Tại sao những tòa nhà lại là hình vuông?
- Tại sao xe ô tô lại có bốn bánh?

3. Nhiều học sinh đã kể về vấn đề của chúng với quả bóng gỗ màu vàng Jell-O và giáo viên dạy nhạc Don Campbell khuyên: “Nó giống như phái Thiên của Phật giáo. Các em không thể nghĩ theo cách thông thường khi nói chuyện với quả bóng gỗ Jell-O. Điều đó giúp cho não bộ không bị tắc lại ở cách suy nghĩ cũ kỹ, đó chính là chìa khóa phát triển năng lực sáng tạo.” (trong *Thinking About Thinking* (Nghĩ về tư duy) của Clark McKowen).

Hãy nói với quả bóng gỗ của Jell-O (khi bạn đã tưởng tượng ra nó). Hãy kể cho nó nghe tất cả những rắc rối của bạn.





# PHẦN 2: Kỹ thuật của bản đồ tư duy

## CHƯƠNG 3: Bản đồ tư duy: Kỹ thuật suy nghĩ toàn não bộ

Trong các phương pháp giáo dục mới, tâm điểm trước đây đã bị đảo ngược. Thay vì dạy một người sự thật về những thứ khác, trước tiên chúng ta phải dạy anh ta sự thật về chính bản thân anh ta – sự thật về cách thức học tập, tư duy, gợi nhớ, sáng tạo và giải quyết vấn đề.

—Tony Buzan

Tony Buzan, chuyên viên thiết kế bản đồ tư duy từng nói: “Một giám đốc kinh doanh dành trung bình 1.000 đến 10.000 giờ để học kinh tế, lịch sử, ngôn ngữ, văn học, toán học và khoa học chính trị. Nhưng anh ta chỉ dành chưa đến 10 giờ để học tư duy sáng tạo.”

Trên cơ sở nhận định đó, ông đã phát triển bản đồ tư duy, một trong những kỹ năng hiệu quả nhất của quá trình tư duy sáng tạo. Bản đồ tư duy là toàn thể bộ não và sơ đồ – bao quát rất lý thú về mặt thị giác. Nó không có bất cứ hạn chế nào — bạn không cần tuân theo định dạng nghiêm ngặt về chữ số, chữ viết hoa và số La Mã... Bởi vì, việc lập bản đồ tư duy không bị giới hạn, trí óc của bạn cho phép thông tin nảy sinh tự do. Thông tin sẽ tự sắp xếp thành nhóm khi bạn viết ra giấy.

Những nghiên cứu gần đây về bộ não chỉ ra rằng thời gian tập trung của bộ não cực kỳ ngắn – từ 5 đến 7 phút —, phụ thuộc vào chủ đề và mức độ hấp dẫn. Trí óc hoạt động tốt nhất trong khoảng thời gian bùng nổ này. Kỹ năng lập bản đồ tư duy đã tận dụng khuynh hướng hoạt động trong khoảng bùng nổ ngắn của trí óc bằng cách cho phép bạn viết ra các ý tưởng và suy nghĩ lên trang giấy chỉ trong một vài phút.

Bản đồ tư duy cũng cho phép bạn khám phá các mô hình. Hãy nhớ đến trò chơi bắn đạn. Viên đạn bằng thép được bắn vọt ra sân chơi nảy trên những tấm biển bằng cao su, làm các bóng đèn phát sáng và chuông kêu hoặc nảy ra

khỏi hố khiến các điểm rung lên. Người chơi giỏi có thể bắn nhẹ viên đạn quay trở lại sân chơi khi nó gần rơi xuống hố và ghi thêm nhiều điểm. Giữ viên đạn trong sân chơi càng lâu thì điểm ghi được càng cao. Trí óc cũng tương tự như vậy, chúng ta giữ thông tin theo cách chơi đùa càng lâu thì thông tin tạo ra những mối liên hệ mới càng nhiều, làm nảy sinh những ý tưởng và thông tin khác, và do đó có thể đạt được các ý tưởng mới. Để ý tưởng hình thành ngay từ mối liên hệ bình thường đầu tiên rất đơn giản và dễ dàng nhưng điều đó lại không mang hiệu quả.

Các ứng dụng của bản đồ tư duy

Bản đồ tư duy được ứng dụng ở mọi lĩnh vực – kỹ thuật này mang lại lợi ích cho bất cứ quá trình nào yêu cầu thông tin và sự sắp xếp. Sau đây là một số ứng dụng thiết thực:

Viết. Cho dù bạn đang sắp xếp thông tin cho một báo cáo thí nghiệm hay phác họa hình tượng nhân vật cho cuốn tiểu thuyết mới thì kỹ thuật lập bản đồ tư duy đều góp phần mang lại chiều sâu và sự phong phú cho bài viết của bạn. Bởi vì nó giúp bạn nhanh chóng đi sâu vào vấn đề, phá vỡ sự bế tắc và hình thành đề cương cho bài viết.

Tổ chức kế hoạch. Bản đồ tư duy là phương pháp hiệu quả để viết kế hoạch. Bạn có thể vạch ra cơ cấu cơ bản của bất kỳ kế hoạch nào chỉ trong một vài phút.

Các phiên họp động não. Các phiên họp động não cá nhân và tập thể phản ứng tích cực với cấu trúc phát sinh tự do của bản đồ tư duy.

Các cuộc họp. Phần lớn thời gian làm việc của chúng ta là dành cho các cuộc họp. Bản đồ tư duy giúp bạn sử dụng hiệu quả khoảng thời gian đó.

Danh sách các việc cần làm. Nếu danh sách các việc cần làm không phù hợp với bạn thì hãy thử phương pháp này.

Các bài thuyết trình. Bản đồ tư duy cung cấp cho bạn phương pháp thuyết trình; nó giúp khán giả hiểu và ghi nhớ thông tin mà bạn trình bày.

Ghi chép. Phương pháp ghi chép này giúp bạn sắp xếp thông tin, bổ sung các

liên tưởng, liên kết và làm tăng khả năng ghi nhớ thông tin.

Sự phát triển cá nhân. Bản đồ tư duy chạm đến những suy nghĩ sâu thẳm nhất và cung cấp một phương pháp khám phá thế giới nội tâm.

### **Các yếu tố của bản đồ tư duy**

Sức mạnh lớn nhất của bản đồ tư duy là giúp bộ não của bạn hình dung được bức tranh tổng thể và các chi tiết... để có thể kết hợp giữa tính logic và óc tưởng tượng.

—Michael Gelb

Trong những năm 1960, khi Tony Buzan đang là biên tập viên của tạp chí International Mensa Journal ông đã gặp khó khăn với câu hỏi: sự thông minh có thể tăng lên được hay không? Ông đã dành thời gian nghiên cứu vấn đề này và phát triển một số kỹ thuật mang lại kết quả bất ngờ – chỉ số IQ tăng lên, trí nhớ được cải thiện và các kỹ năng tư duy được tăng cường. Một trong những kỹ thuật hàng đầu mà ông phát triển là lập bản đồ tư duy.

Buzan phát triển bản đồ tư duy như một cách thức phác thảo những nét chính và ghi chép. Trong cuốn sách Use Both Sides of Your Brain (Sử dụng cả hai bên não), ông nhấn mạnh tầm quan trọng của việc sử dụng bản đồ tư duy để cải thiện kỹ năng học tập và tổ chức kế hoạch.

Những năm gần đây, Buzan và cộng sự Michael Gelb giảng dạy kỹ thuật này cho hàng nghìn người thông qua các buổi hội thảo và các cuốn sách. Khi nó đã phổ biến trong các lớp học và văn phòng thì số lượng người sử dụng công cụ đơn giản nhưng hữu hiệu này tăng lên rất nhiều. Khi bản đồ tư duy ngày càng phổ biến thì một loạt hình thức ghi chép không theo tuần tự khác cũng phát triển như ghi chép theo hình nhện, mạng lưới phức tạp, nhóm... Khi đang phát triển và nghiên cứu kỹ thuật này, Buzan nhận ra những lợi ích rõ ràng mà mỗi yếu tố của nó mang lại. Những lợi ích này bao gồm:

- Hình ảnh, đồ thị hoặc thông tin sẽ đặt ở trung tâm của trang giấy;
- Các ý tưởng được tuôn trào tự do mà chưa cần đánh giá, suy xét;
- Sử dụng các từ khóa để thể hiện các ý tưởng;

- Sử dụng màu sắc để làm nổi bật và nhấn mạnh ý tưởng;
- Sử dụng hình ảnh và biểu tượng để làm nổi bật và kích thích trí óc tạo ra các mối liên hệ.

Nhiều hình thức ghi chép không theo tuần tự khác không sử dụng tất cả các yếu tố của bản đồ tư duy – một số hình thức không nhấn mạnh hình ảnh trung tâm và sử dụng màu sắc. Một số loại lại sử dụng hình tròn thay vì đường thẳng. Những hình thức ghi chép không theo tuần tự này kích thích trí óc hoạt động trôi chảy và tự do. Hơn nữa, chúng còn có thể giúp bạn sắp xếp hiệu quả, viết tốt hơn và củng cố các kỹ năng tư duy. Tuy nhiên, trên con đường đến với tính sáng tạo cá nhân, bạn sẽ muốn khám phá các yếu tố màu sắc và hình ảnh của não phải trong quá trình lập bản đồ tư duy.

Trong cuốn sách này, trước tiên, bạn sẽ học cách ghi chép không theo tuần tự cơ bản và sau đó, bổ sung màu sắc và hình ảnh để tiến tới việc lập bản đồ tư duy.

Tôi khám phá ra bản đồ tư duy ngay từ năm 1980. Chuyên môn của tôi là tài chính-kế toán, đồng thời tôi là người có tư duy rất logic và không chủ quan cá nhân. Những bản đồ tư duy đầu tiên mà tôi nhìn thấy rất đáng sợ bởi vì chúng chứa nhiều hình ảnh, màu sắc và rất vô tổ chức, một chút gì đó không chuyên nghiệp. Tuy nhiên, sau một vài lần vui chơi với kỹ thuật này, tôi lại thấy nó là một công cụ hữu hiệu và bắt đầu sử dụng thường xuyên. Dần dần, tôi bổ sung thêm màu sắc, biểu tượng và đôi khi là hình ảnh. Các bản đồ tư duy của tôi chưa đẹp lắm nhưng giúp tôi suy nghĩ sáng tạo, sắp xếp thông tin dễ dàng và quản lý kế hoạch hiệu quả.

Bản đồ tư duy giúp bạn viết thông tin trên giấy theo cách trí óc điều khiển chứ không phải dưới hình thức phác thảo cứng nhắc. Mỗi bản đồ tư duy là một sản phẩm độc nhất của người tạo ra nó – không có bản đồ nào sai hay đúng; không có hình thức bản phác thảo cứng nhắc. Các bản đồ tư duy không phải là một thành phẩm. Không ai mua bản đồ tư duy của bạn. Nó đơn giản chỉ là một kỹ thuật giúp bạn ghi các ý tưởng ra giấy, thiết lập các mối liên hệ, xây dựng kế hoạch nhanh chóng và hiệu quả, và trở nên sáng tạo hơn.

Bản đồ tư duy cho phép trí óc của chúng ta đưa lên giấy một lượng thông tin lớn lên giấy. Nó khuyến khích bạn thiết lập các mối liên hệ và tìm kiếm lối tư duy mới. Nó trì hoãn giai đoạn đánh giá của quá trình tư duy. Mặc dù sự đánh giá rất cần thiết cho sự đổi mới và tính sáng tạo nhưng nó sẽ phá hỏng tính sáng tạo nếu áp dụng quá sớm. Khi bắt đầu nghĩ về một vấn đề hay một sự việc nào đó, chúng ta muốn suy nghĩ tuôn chảy và lan man. Chúng ta muốn có nhiều sự liên tưởng, mối liên hệ, mô hình để lựa chọn cái tốt nhất.

## Bắt đầu

Để bắt đầu lập bản đồ tư duy, bạn cần một tờ giấy và một cây bút. Khi đi sâu vào kỹ năng này chúng ta sẽ bàn về cách thức có được các bản đồ và ý tưởng mới lạ bằng cách sử dụng màu sắc, hình ảnh, các loại giấy và bút khác nhau. Còn bây giờ, bạn có thể sử dụng bất cứ loại giấy và bút nào.

Hãy viết ý nghĩ trọng tâm của bạn bằng chữ in vào một cái khung ở giữa trang giấy. Đây có thể là một hoặc hai từ thu tóm cốt lõi vấn đề hay sự việc mà bạn muốn xem xét. Việc xác định trọng tâm vấn đề sẽ hướng dẫn cho kết quả suy nghĩ, do vậy, bước này cần được tiến hành cẩn thận.

Trước khi chuyển sang phần trọng tâm, bạn nên xác định các yếu tố của sự việc đó. Ví dụ: bạn là người giám sát và gặp phải vấn đề là có một nhân viên hay trễ giờ làm, bạn có thể viết tên nhân viên đó vào trong khung trọng tâm. Tuy nhiên, nếu làm như vậy, những suy nghĩ của bạn sẽ xoay quanh nhân viên đó hơn là bất cứ yếu tố nào. Nếu bạn xác định các yếu tố của sự việc, bạn có thể có các ý sau:

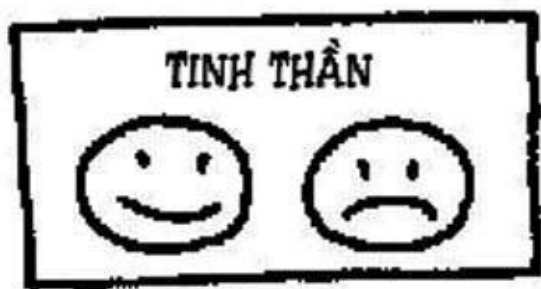
Các yếu tố của vấn đề:

- Sam, người nhân viên hay trễ giờ;
- Sự chậm trễ nói chung;
- Thời gian làm việc;
- Sự kỳ vọng của bạn;
- Các thủ tục và chính sách nhân sự;

- Tinh thần của nhân viên;
- Hiệu quả làm việc của nhân viên;

Bằng cách xem xét các yếu tố, bạn có thể chọn ra trọng tâm giúp bạn suy nghĩ hiệu quả hơn. Bạn sẽ có một quá trình suy nghĩ hoàn toàn khác bắt đầu bằng tính hiệu quả của nhân viên chứ không phải cách tập trung suy nghĩ về nhân viên đó. Quá trình suy nghĩ xoay quanh một vấn đề hoặc xem xét sự việc bằng các cách khác nhau được gọi là suy nghĩ phân kỳ. Điều quan trọng là phải dành thời gian cho các giai đoạn phân kỳ trước khi đánh giá và phân tích vấn đề như là một phần trong giai đoạn tư duy hội tụ.

Hãy coi như bạn đã hoàn thành danh sách trọng tâm, khi đó bạn quyết định “tinh thần của nhân viên” chính là trọng tâm của mình. Do vậy, bản đồ tư duy ban đầu sẽ giống như thế này:

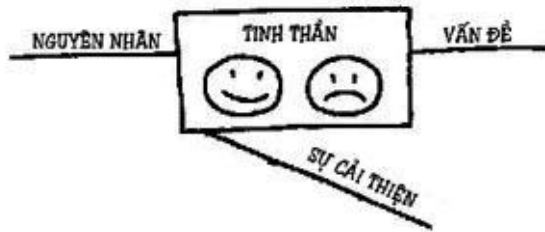


Trọng tâm... Bước đầu tiên của bản đồ tư duy

Khi những suy nghĩ về tinh thần của nhân viên bắt đầu tuôn ra, bạn hãy viết ra những từ khóa của các ý nghĩ đó bằng chữ in và kết nối chúng với trọng tâm bằng các dòng kẻ. Việc sử dụng các từ khóa có tính quyết định, vì bạn muốn nắm bắt ý nghĩ một cách nhanh chóng – bạn chỉ cần thu tóm đủ thông tin để khơi dậy trí nhớ khi cần thiết.

Các từ khóa là các danh từ và động từ đa nghĩa. Chỉ để một từ ở một dòng để tạo ra nhiều sự liên tưởng với từ đó. Việc viết bằng chữ in cũng rất quan trọng vì nó nhấn mạnh hình ảnh trong trí óc và sẽ dễ học hơn khi ôn lại.

Khi bắt đầu nghĩ về tinh thần của nhân viên, bạn sẽ nghĩ đến các vấn đề, nguyên nhân và phương án cải thiện. Chúng xuất phát từ khung trọng tâm:



Hãy để các ý tưởng xuất phát từ trọng tâm

Khi ý tưởng có liên quan đến các nhánh này, bạn hãy viết từ khóa bằng chữ in và kết nối với nhánh đó bằng một dòng kẻ. Các ý tưởng mới xuất phát từ khung trọng tâm. Khi bạn nghĩ đến những vấn đề có thể gây ra “sự chậm trễ”, “năng suất thấp”, “tăng ngày nghỉ phép, nghỉ ốm” thì các từ khóa cho những ý nghĩ này sẽ liên quan đến nhánh các vấn đề.

Các biểu tượng như mũi tên hướng lên và mũi tên hướng xuống tương ứng với các từ cao và thấp. Bạn nên phát triển một loạt biểu tượng – một cách ghi tốc ký mà chỉ mình bạn hiểu được. Một vài biểu tượng thường dùng là:

ñ (mũi tên hướng lên) – nhiều hơn, cao hơn, đang gia tăng

ò (mũi tên hướng xuống) – ít hơn, thấp hơn, đang giảm xuống

ỏ (mũi tên hướng sang phải) – nhanh hơn

ì (mũi tên hướng sang trái) – chậm hơn

! – Sự phấn khích, rõ ràng

? – Không chắc chắn, kiểm tra lại sau

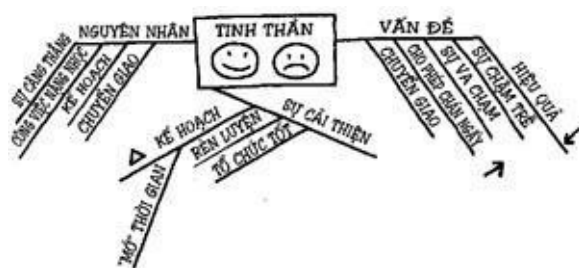
\* – Ý quan trọng hay xem trích dẫn

Vì việc lập bản đồ tư duy là cách lấy ra tất cả các ý tưởng trong não, bất cứ hệ thống nào có ý nghĩa với bạn đều đúng.

Khi bắt đầu lập bản đồ, bạn hãy viết ra mọi thứ xuất hiện trong đầu. Thậm chí, một điều gì đó hoàn toàn không liên quan cũng cần được ghi ra. Nếu bạn cố gắng phớt lờ hay đặt ý tưởng đó sang một bên vì nó không quan trọng thì bạn sẽ bị tắc ở đó, hoặc là nó cứ tiếp tục duy trì trong đầu, hoặc là nó sẽ cản trở sự lưu thông của các ý tưởng khác. Như máy quay đĩa hát, khi kim bị kẹt ở

một bài thì nó sẽ chơi đi chơi lại bài hát đó. Trí óc của bạn giống như vậy khi bác bỏ một ý tưởng nào đó.

Hai điều sẽ diễn ra khi bạn viết ra ý tưởng – thứ nhất là trí óc sẽ thoải mái nghĩ tiếp đến các ý tưởng khác, thứ hai là các mối liên hệ sẽ được tạo ra cùng với ý tưởng đó. Đôi khi đây là các những ý tưởng hay nhất xuất hiện. Đôi khi, bạn có thể thấy mình đang miên man theo dòng suy nghĩ hoàn toàn không liên quan đến sự việc. Với việc lập bản đồ tư duy, những dòng suy nghĩ phụ hiếm khi kéo dài quá một vài giây hoặc sẽ kết thúc và giúp bạn trở lại trọng tâm ban đầu; hoặc bạn thấy nó có mối liên quan mà bạn chưa nhìn ra ngay từ đầu.



## Viết ra tất cả các ý tưởng của bạn

Nếu bạn nhớ rằng bản đồ tư duy không phải là một thành phẩm mà chỉ là một phần của quá trình, thì bạn sẽ dễ nhớ hơn rằng bất cứ điều gì bạn làm trong bản đồ tư duy đều đúng. Không có bản đồ tư duy nào sai.

### Những lời khuyên bổ sung

Bởi vì quá nhiều nền giáo dục được định hướng đào tạo não trái, nên bất cứ điều gì kích thích rãnh não phải cũng có thể giúp bạn tạo ra nhiều ý tưởng hơn. Trong phần lớn quá trình học tập ở trường và quá trình làm việc, chúng ta viết trên giấy kích thước A4 bằng bút mực đen hay bút chì. Bạn có thể thay đổi trạng thái này bằng cách thay đổi kích cỡ, màu sắc trang giấy và dùng bút có các màu khác nhau. Cỡ giấy lớn của máy vi tính rất thích hợp cho các bản đồ tư duy. Giả sử bạn chỉ có giấy có kích cỡ chuẩn, hãy xoay ngang trang giấy. Bạn có thể tự do phá vỡ lối mòn.

Giấy — Hãy thử dùng trang giấy khổ lớn trên máy vi tính, giấy vẽ hay giấy áp phích quảng cáo – nếu bạn bắt buộc phải dùng loại giấy 8½-11 inch thì hãy



xoay ngang trang giấy.

Bảng trắng — Bảng trắng và bản đồ tư duy luôn đi kèm với nhau. Hãy dùng loại bảng lớn nhất có thể và nhiều bút màu. Dennison đã làm ra những tấm bảng trắng di động có tên “các hình ảnh tĩnh” rất hữu ích cho những buổi họp, buổi thuyết trình và các phiên họp động não.

Màu sắc và hình ảnh — Hãy thử nghiệm với nhiều màu sắc khác nhau. Thay đổi màu đen trong mối quan hệ với màu trắng và để cho trí óc bạn thoải mái với các màu sắc và hình ảnh. Sử dụng màu sắc và hình ảnh để kết nối và làm cho các ý nghĩ trở nên sinh động.

Sự liên tục — Hãy giữ cho ngón tay của bạn luôn chuyển động. Nếu dòng suy nghĩ ngừng lại, hãy vẽ các vòng tròn hay đường kẻ cho đến khi dòng liên tưởng mới xuất hiện.

Đứng lên và lập bản đồ tư duy trên một tấm bảng trắng hay tờ áp phích quảng cáo. Nghe nhạc và viết bằng tay trái.

Bất cứ điều gì khác với thường lệ sẽ giúp bạn hình thành những mối liên hệ mới.

Luyện tập

Hãy dành không quá năm phút để lập bản đồ tư duy cho một trong số vấn đề.

- Quan sát cách thức trí óc hình thành các mối liên kết và liên hệ;
- Viết nhanh đến mức có thể nhưng phải viết bằng chữ in và sử dụng các từ khóa;
- Cố gắng chỉ viết một từ khóa bằng chữ in trên một dòng;
- Viết ra mọi ý nghĩ:

Gỗ

Chạy

Màu vàng

Âm nhạc

Bàn làm việc

Bếp lò

.....

Bổ sung màu sắc, âm nhạc và hình ảnh

Quan sát kỹ và theo xu hướng âm nhạc; trái tim của tạo hóa là âm nhạc ở khắp nơi nếu bạn có thể vươn tới nó.

—Thomas Carlyle

Sự ra đời của tivi đen trắng là một bước đột phá. Chúng ta đã rất kính sợ những hình ảnh mờ nhạt đầu tiên trên một màn hình nhỏ xíu. Nhưng nỗi kính sợ này chỉ tồn tại trong một thời gian ngắn, không bao lâu sau chúng ta lại mong muốn có màu sắc và hình ảnh sắc nét, rộng to như thực tế.

Chúng ta cũng trải qua một quá trình tương tự khi lập bản đồ tư duy. Đầu tiên, chúng ta tạo ra những bước đột phá chỉ bằng cách sử dụng bút chì và giấy. Nhưng ngay sau đó, chúng ta bắt đầu muốn nhiều thứ hơn. Khi đã quen với tính mới lạ của kỹ thuật lập bản đồ tư duy, chúng ta sẽ muốn thử nghiệm nhiều cách thức tư duy của não phải hơn. Điều này dẫn chúng ta đến với màu sắc, biểu tượng, hình ảnh và âm nhạc.

Màu sắc kích thích bộ não

Thế giới quanh chúng ta tràn ngập màu sắc. Thông qua những nghiên cứu về quá trình tiến hoá, bộ não của chúng ta đã phát triển cơ cấu rất phức tạp để nhận biết và sử dụng màu sắc. Những nghiên cứu này chỉ ra rằng màu sắc có thể kích thích hay xoa dịu chúng ta. Chúng ta thích màu sắc, nó tự nhiên và hấp dẫn hơn một thế giới đen trắng giả tạo.

Bổ sung màu sắc vào các bản đồ tư duy của bạn là sự tiến triển tự nhiên. Màu sắc có thể được dùng trong một số cách sau.

- Sự sắp xếp — Bạn có thể sử dụng màu sắc để làm nổi bật các phần khác nhau trong bản đồ tư duy...để sắp xếp thông tin vào những lĩnh vực, chủ đề riêng biệt.

- Phiên họp động não — Sau phiên họp động não ban đầu, bạn sẽ muốn trở lại và sử dụng màu sắc khác để làm nổi bật các ý tưởng hoặc luận điểm chính. Một số nhóm đưa cho mỗi thành viên một màu khác nhau để họ chia sẻ những ý tưởng của mình;
- Thuyết trình — Việc trình bày thông tin trong khung màu làm tăng khả năng ghi nhớ thông tin. Mọi người sẽ nhớ thông tin đó ở trong khung màu đỏ hay màu xanh lá cây;
- Dòng ý tưởng — Nếu bạn cảm thấy mệt mỏi hay cạn kiệt ý tưởng trong khi đang lập bản đồ tư duy thì việc thay đổi màu sắc sẽ làm nảy sinh một luồng suy nghĩ mới.

Carlton Wagner, Giám đốc Viện nghiên cứu Màu sắc Wagner, cho biết màu sắc được xử lý theo thứ tự khác nhau và màu đầu tiên được xử lý là màu vàng. Khi bạn muốn làm nổi bật ý quan trọng hay luận điểm chính, hãy đánh dấu nó bằng màu vàng. Điều đó sẽ giúp bạn hay khán giả dễ dàng nhận biết nó.

#### Hình ảnh và ký hiệu – cách ghi tốc ký của bộ não

Hình ảnh và ký hiệu là cách ghi tốc ký của bộ não. Não phải nhanh chóng nhận biết các hình ảnh và mô hình. Thêm ký hiệu và hình ảnh vào bản đồ tư duy sẽ giúp truyền tải thông điệp theo cách từ thị giác đến trí óc của bạn hoặc của khán giả. Mỗi khi bạn truyền tải thông tin theo nhiều cách khác nhau thì khả năng thông tin đó được tiếp nhận đầy đủ sẽ tăng lên.

#### Âm nhạc làm tăng hoạt động của não phải

Âm nhạc cũng liên lạc trực tiếp với não phải và kích thích nó trong quá trình tư duy. Bạn có thể muốn thử nghiệm xem cái gì có hiệu quả nhất đối với mình. Trong khi viết cuốn sách này, tôi thấy bài hát Deep Breakfast (Bữa sáng nặng nề) của Ray Lynch luôn kích thích cảm hứng viết của tôi. Bất cứ khi nào gặp vấn đề trong quá trình viết, tôi thường đeo tai nghe và bật thật to bài hát đó – như vậy việc viết lách lại bắt đầu. Nó đã phát huy tác dụng đối với tôi – hãy thử nghiệm xem nó có tác dụng với bạn không.

Luyện tập

Đây là những ý tưởng để lập bản đồ tư duy:

Ánh sáng

Bạn bè

Công việc

Chơi đùa

Mùa xuân

Chiếc nhẫn

Nấu ăn

Sổ sách

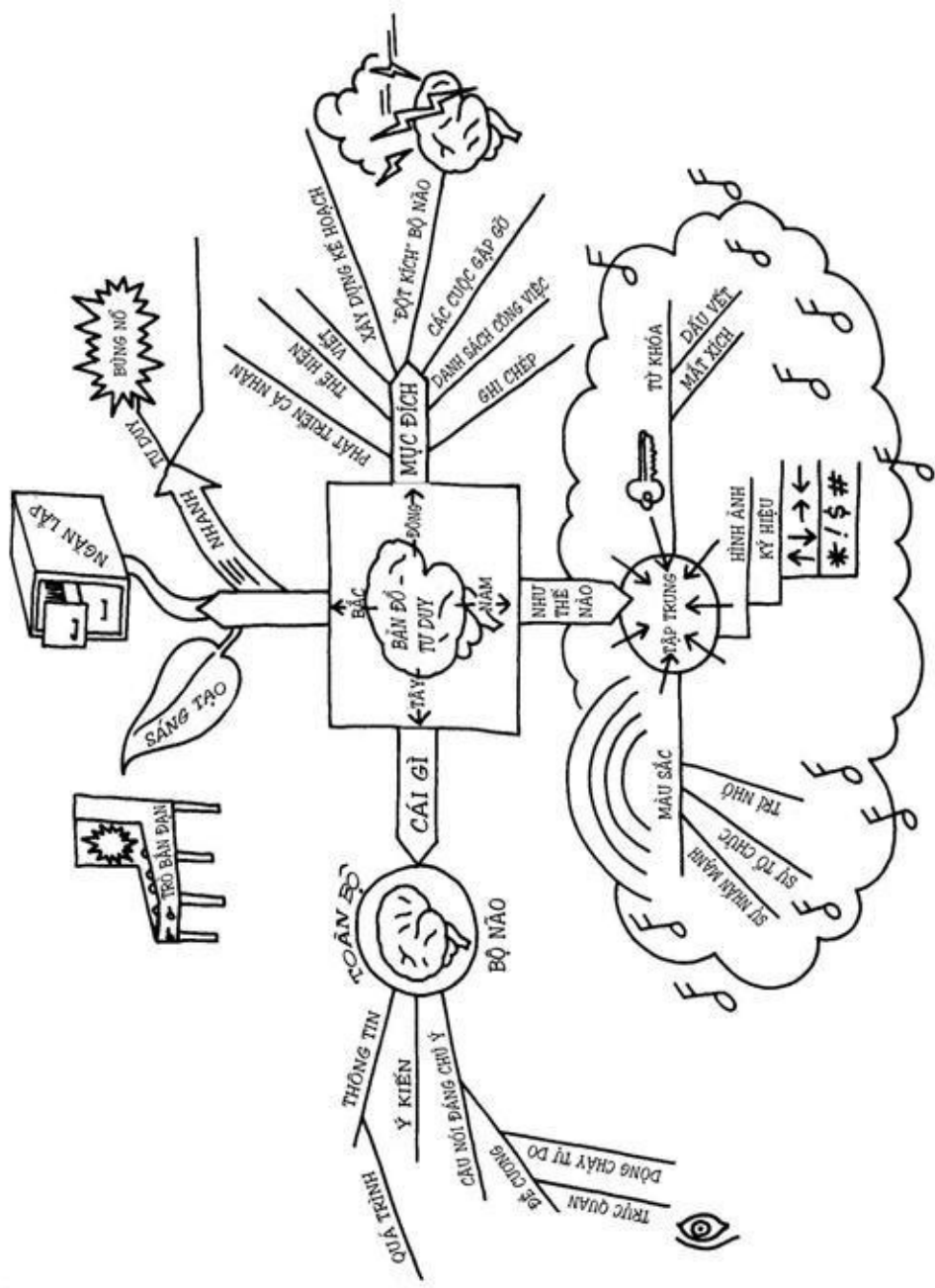
Hãy bật nhạc nền lên – nhạc cổ điển, hiện đại hay âm nhạc soạn cho nhạc khí – những thứ khiến bạn cảm thấy thoải mái nhất. Sau đó, lập bản đồ tư duy cho một trong những ý tưởng ở trên.

Hãy thử những kỹ thuật sau:

Hình ảnh — Vẽ một hình ảnh về ý tưởng đó ở giữa trang giấy và những suy nghĩ xuất phát từ hình ảnh này.

Mỗi khi bạn còn rất ít ý tưởng, hãy vẽ một hình ảnh về một trong các ý tưởng đó và hãy để nó kích thích ý nghĩ và sự liên tưởng.

Màu sắc — Để sẵn vài cái bút màu và thay đổi màu sắc khi bạn muốn nhấn mạnh một ý hay sắp xếp các ý nghĩ. Hãy giải trí với các màu khác nhau để thấy chúng ảnh hưởng thế nào đến suy nghĩ của bạn.



## Phần 3: Ứng dụng của bản đồ tư duy

### CHƯƠNG 4: Việc viết lách có thể trở nên dễ dàng, thú vị và cần ít nỗ lực

Màu sắc có thể phai nhạt, đèn chù có thể đổ nát, đế chế có thể suy tàn nhưng những lời sáng suốt thì còn mãi.

—Edward Thorndike

Bản đồ tư duy là kỹ thuật kiến tạo và tổ chức ý tưởng tuyệt vời trước khi bắt tay vào viết. Đây là cách gỡ “bí” cho người viết. Gabriele Lusser Rico, giáo sư Nghệ thuật Sáng tạo trường Đại học San Jose, đã sáng tạo ra phương pháp ghi chép không sử dụng dòng kẻ dành cho các sinh viên học môn viết của mình. Bà đặt tên cho phương pháp này là “cụm ý tưởng” và cho biết: “Thông qua cách này, tự nhiên chúng ta nảy ra vô số lựa chọn xuất phát từ phần trí não diễn ra sự hòa quyện các trải nghiệm trong một giai đoạn cuộc đời. Phương pháp viết này chấp nhận cả những nỗi băn khoăn (không phải là cái đã biết rõ) hỗn độn và sắp xếp lại khi các ý tưởng bắt đầu hình thành.”

Thông thường, phần khó nhất của công việc viết lách là biết được mình muốn viết cái gì — chủ đề của bài viết là gì và bắt đầu như thế nào. Khi bạn lập bản đồ tư duy và viết ra các ý tưởng, suy nghĩ kín hết trang giấy, bạn sẽ tìm được điều mà mình muốn viết. Đó là cảm giác kiểu như: “A ha, chính là cái này!” Một ý tưởng hoặc hồi ức đã đem lại chủ đề cho bài viết của bạn. Khi bạn đã có cảm giác đó thì việc bắt tay vào viết sẽ dễ dàng hơn. Bạn bị lôi cuốn vào bài viết và trở ngại ban đầu tan biến.

Dưới đây là cụm ý tưởng về “hành tây” của một học viên và bài viết tương ứng. Bạn có thể cảm nhận được hồi ức về việc nấu món hành tây đã đánh thức các hình ảnh và chi phối bài viết như thế nào. Mặc dù học viên này tự coi mình “không phải là nhà văn” nhưng hình ảnh được miêu tả

sống động đến mức bạn dường như có thể chạm tay vào được.



### Cụm ý tưởng về “hành tây”

“Tôi là một đứa trẻ sống ở nông thôn. Vào các buổi chiều muộn, tôi nhớ mình thường nằm úp bụng trên ghế đu quay và xoay tròn một cách lười biếng, quay vòng theo chiều này rồi lại theo chiều kia. Ngón chân trần của tôi vẽ ra vô số những vòng tròn trên nền đất của sân chơi. Lũ gà mái khe khẽ cựa tác. Tôi nghe thấy tiếng cửa mở và tiếng mẹ gọi về ăn tối. Tôi trở nên hòa hợp với mọi thứ và ngửi thấy mùi thơm của món sườn lợn với hành tây.”

—Helen Andrewson

Bỏ qua

Hai đoạn văn dưới đây của hai học sinh lập bản đồ tư duy về chủ đề “bỏ qua”. Hãy để ý đến hai kết quả hoàn toàn khác nhau.

“Em vẫn nhớ những vụ đánh nhau chí chóe, những giọt nước mắt, những lần hai chị em ngủ chung giường, giành nhau cái chăn. Bố yêu em hơn nhưng chị luôn là người xinh đẹp hơn, nổi tiếng hơn. Em lúc nào cũng là đứa em gái nhỏ của chị. À nhưng bây giờ mọi thứ thật ngọt ngào, hai chị em mình vẫn dành thời gian bên nhau... bỏ qua mọi chuyện cũ. Chia sẻ những kỷ niệm, cười khúc khích và trò chuyện suốt đêm, lại được làm trẻ con một lần nữa, ôn lại những cảm xúc ngây ngô ngày xưa. Cảm thấy yên tâm và được yêu thương. Thật là vui khi bỏ qua bộn bề lo toan và dành thời gian bên người bạn thân yêu nhất... chị của em.”

—Terrell Hedstrom

*“Tôi đứng trước cửa kho, lật qua lật lại những cái móc treo. Không biết nên giữ cái nào và bỏ cái nào. Không còn chỗ trống nữa... Tôi phải cho đi thôi vì ngày mai sẽ có buổi bán đồ cũ tại Nordstrom!”*

—Linda Cannon

Việc lập bản đồ tư duy giúp bạn tiếp cận phần trí óc còn ngủ yên trước khi bắt tay vào viết; nó làm nảy sinh nơi bạn nhiều cảm xúc, sắc màu, nhịp điệu. Khi đó, bài viết của bạn sẽ phản ánh được những nét độc đáo của chính mình.

Điều duy nhất chúng ta cần trong bài viết của mình là tất cả trải nghiệm cá nhân đã được thanh lọc qua việc kết hợp tài năng, đánh giá chủ quan và ý thức của người viết. Khi cái “tôi” chân thật nổi lên trong bài viết tức là chúng ta đang sáng tạo. Khi có thể diễn đạt sao cho cái tôi chạm tới sợi dây tình cảm ở người đọc tức là chúng ta đã đạt tới giao tiếp sáng tạo.

Để phát triển kỹ năng viết sáng tạo, bạn cần tận dụng mọi cơ hội để viết. Viết thư cho bạn bè kể về những biến cố trong cuộc sống. Tìm một chủ đề bạn quan tâm và viết bài tiểu luận. Khi bạn thấy một người thú vị, hãy dành vài phút để vẽ một bức tranh bằng ngôn từ về họ. Hãy ghi lại những suy nghĩ vào sổ tay – dù chỉ là vài nét miêu tả về buổi hoàng hôn, một bông hoa hay cảm giác khi bị sếp la mắng.

Cũng giống như các kỹ năng khác, kỹ năng viết cũng đòi hỏi phải thường xuyên luyện tập và bài tập của môn viết chính là viết. Hơn thế nữa, đó cũng là quá trình khám phá trí tuệ của bạn. Cũng như hội họa là sự chuyển dịch trí tuệ của người nghệ sĩ thành màu sắc, hình khối và đường nét, công việc viết lách là sự chuyển dịch trí tuệ của người viết thành từ ngữ, nhịp điệu và cấu trúc. Bạn cần làm quen với cách thức hoạt động của trí óc – không phải để phân tích mà để hiểu rõ hơn các quá trình của trí óc.

Bản đồ tư duy giúp bạn khám phá trí tuệ. Trí tuệ của bạn là vũ trụ... vũ trụ



của riêng bạn. Việc khám phá vũ trụ ấy cũng đem lại niềm vui, sự thích thú và bản khoăn, giống hệt như việc khám phá thế giới xung quanh. Bởi vì chỉ cần ít phút là có thể lập bản đồ tư duy cho phần lớn chủ đề nên bạn phải thường xuyên rèn luyện kỹ năng này. Hãy chọn và sử dụng bất cứ từ nào gây ấn tượng mạnh cho bạn làm trọng tâm. Lập bản đồ tư duy cho từ đó trong vài phút, ghi lại mọi mối liên hệ ngay cả khi chúng không thật sự phù hợp. Khi bạn đạt tới điểm “a ha”, hãy viết vài câu cho đến khi có được ý tưởng cơ bản về điều bạn thật sự muốn truyền tải.

### Bài tập

Dưới đây là một vài ý tưởng có thể thúc đẩy việc lập bản đồ tư duy và cho ra những bài viết hay. Chọn bất cứ ý tưởng nào dưới đây, dành vài phút lập bản đồ tư duy rồi viết một đoạn ngắn về nội dung đó. Những ý tưởng này dùng làm bài khởi động rất tốt để chuẩn bị cho trí não trước khi thật sự bắt tay vào viết.

Bỏ qua	Một nơi đặc biệt
Giáo viên yêu thích	Stress
Nhiệm vụ	Màu đỏ tươi
Bàn cờ	Đom đóm
Bệnh sỏi	Hoa trạng nguyên
Chó con	Tôm
Mùa thu	Valentin
Nhà thơ	Ruby
Thuốc độc	Những chú voi hồng
Tinh ái	Màu xanh lá cây
Giày	Máu
Bếp trên boong	Ông già Nô-en

Hãy nhớ:

- Viết các từ khóa và nối chúng với từ trung tâm;
- Ghi lại tất cả mối liên hệ xuất hiện trong đầu – không đánh giá đúng sai;
- Để cho các liên tưởng này kích thích các liên tưởng khác xuất hiện;
- Dùng đường nối liên kết các ý với nhau;
- Khi bạn đạt tới điểm “a ha” hoặc khi năng lượng gần cạn kiệt, viết một

vài câu về chủ đề tìm được;

Bạn có thể ghi các bài luyện tập này vào sổ tay để theo dõi quá trình tư duy của mình.

Việc lập bản đồ tư duy giống như chơi trò chơi vậy – một trò chơi có tác dụng tốt – và trí não của chúng ta phản hồi lại sự vui đùa và thích thú. Do có niềm vui, màu sắc và đây hình ảnh nên bản đồ tư duy luôn kích thích não bộ của người lập ra nó. Bản đồ tư duy kích hoạt và đem lại năng lượng cho bộ não.

Viết trong kinh doanh...Đưa mình vượt lên trước mọi người

Ngay khi bạn tiến lên phía trước thêm một bước, kết quả phụ thuộc vào khả năng bạn đuổi kịp người khác thông qua ngôn ngữ nói hoặc viết.

—Peter Ducker

Khả năng viết có thể thấy rõ như người ta trông thấy cái tủ quần áo. Ấn tượng về văn bản viết được lưu giữ lâu hơn khi đọc nhiều lần. Bạn sáng dạ, tham vọng và chăm chỉ (thẳng thắn, trung thành và đáng tin cậy) nhưng kỹ năng viết kém lại là một nhược điểm cản trở bước tiến sự nghiệp. Bằng những bản ghi nhớ và báo cáo được cân nhắc và viết cẩn thận, bạn có thể thuyết phục, định hướng và gây ảnh hưởng lên hoạt động của tổ chức và phát triển sự nghiệp.

Điều này không có nghĩa là bạn phải viết hay như Hemingway mới có thể thành công. Bạn phải có khả năng diễn đạt chính xác ý tưởng của mình sao cho người khác có thể đọc và hiểu đúng nó. Bài viết của bạn phải thoág, đủ ý, có tổ chức và mạch lạc.

Nhà bình luận thể thao người Mỹ Red Smith nói: “Việc viết lách chẳng có gì ghê gớm. Tất cả những gì bạn làm là ngồi trước máy chữ và khơi nguồn.” Nhưng cũng không cần phải khó đến mức ấy.

Dưới đây là ba bước đơn giản cải thiện kỹ năng viết của bạn:

Lắng nghe... Tổ chức... Truyền tải bằng kí hiệu

Điều này nghe có vẻ quá đơn giản, nhưng đúng là như vậy. Tuy nhiên, nếu bạn nhớ và luyện tập hệ thống LOT cùng những bí quyết, kỹ xảo cho trong cuốn sách thì kỹ năng viết sẽ trở thành một công cụ đặc lực... công cụ giúp bạn vượt lên nhiều người.

Bước 1: Lắng nghe

Một người biết lắng nghe không những được nhiều người biết đến mà còn biết thêm nhiều điều.

—Wilson Mizner

Không bao giờ bắt tay ngay vào viết bất cứ báo cáo hay bản ghi nhớ nào trong kinh doanh nếu chưa lắng nghe cẩn thận từ phía những người có liên quan. Hãy giải quyết mọi vấn đề bắt đầu bằng việc lắng nghe, và như Gerry Mitchell, Chủ tịch Tập đoàn Diana, nói: “Nói chung, các nhà quản lý người Mỹ không giỏi nói chuyện và lắng nghe người khác.”

Chúng ta dành bao nhiêu thời gian trong ngày để thật sự lắng nghe thay vì lên tiếng? Chắc chắn là không nhiều như chúng ta nên làm. Quá trình giao tiếp có hai chiều: người phát thông tin (người nói) và người nhận thông tin (người nghe). Nếu một trong hai vế bị thiếu thì sẽ không có giao tiếp.

Để lắng nghe tốt hơn, bạn nên làm theo những hướng dẫn sau:

- Học cách chịu đựng sự im lặng — Chúng ta thường cảm thấy bất an khi không khí trở nên im lặng và tìm cách lấp khoảng trống. Nhưng trong khi cố gắng lấp đi một khoảng lặng, có thể chúng ta đã đánh mất cơ hội nghe được điều người khác đang cố gắng nói ra.
- Đặt câu hỏi — Những câu hỏi thăm dò và câu hỏi mở đem lại cơ hội bộc bạch và hé lộ các thông tin cho người nói mà trong những trường hợp khác họ sẽ không tiết lộ.
- Hãy tỏ ra tích cực và ủng hộ — Người nói sẽ cảm thấy thoải mái và cởi

mở nếu bạn thể hiện thái độ thông cảm với họ.

- Tránh phán xét — Sự phán xét sẽ kết thúc giao tiếp. Ngay cả khi bạn không đồng tình với người nói nhưng nếu vẫn giữ thái độ cởi mở, bạn sẽ nghe được nhiều hơn là bày tỏ ngay quan điểm của mình.

Bạn nên lắng nghe ai? Không chỉ lắng nghe các chuyên gia – họ thường đại diện và bảo vệ cho những người ở địa vị cao. Hãy lắng nghe cả những người có liên quan đến vấn đề – những người thực hiện công việc, những người làm việc trực tiếp với khách hàng, những người giải quyết các khiếu nại. Nhà tỷ phú Ross Perot nói: “Thông điệp đầu tiên của tôi là: Lắng nghe, lắng nghe và lắng nghe những người trực tiếp thực hiện công việc.” Nếu muốn có bước tiến mới trong việc giải quyết tình huống, bạn phải có tiên liệu mới, nói chuyện với những người mới và tiếp cận vấn đề từ một khía cạnh khác.

Văn bản chỉ có thể hay ngang với suy nghĩ đi trước nó

Suy nghĩ chỉ có thể rõ ràng như văn bản giải thích nó

Bước 2: Tổ chức

Khi bạn thu thập xong thông tin và nắm được tình hình, đã đến lúc bắt đầu tổ chức tài liệu để viết. Thời điểm này rất thích hợp để lập bản đồ tư duy – phương pháp tổ chức huy động sự tham gia của cả bộ não. Bản đồ tư duy nhanh chóng gom tất cả các ý tưởng, kí ức, các mối liên hệ và liên kết vào trong một “cụm tư duy”. Bản đồ tư duy mang lại cơ hội khám phá thông tin một cách sáng tạo, thiết lập các liên kết mới và tổ chức thông tin thành những mảng hay nhánh cơ bản và những chủ đề nhỏ, chi tiết phù hợp.

Kết quả đầu tiên của việc lập bản đồ tư duy là SỰ TẬP TRUNG. Sự tập trung vào một bản báo cáo hay ghi nhớ của doanh nghiệp chính là mục đích của bạn – đó cũng là lý do tại sao bạn phải lo lắng về việc viết lách. Tập trung trong khi viết cũng quan trọng như tập trung khi chụp ảnh nghệ thuật. Tập trung tạo ra sự khác biệt giữa người chuyên nghiệp và dân

nghiệp dư. Hầu hết các văn bản trong kinh doanh đều không tập trung – tất cả đều thiếu mục đích, mong muốn và kết quả, đi vào không kêu gọi được người đọc phải hành động. Trước khi bắt đầu soạn thảo văn bản, hãy trả lời các câu hỏi sau:

- Đối tượng người đọc của tôi là ai?
- Tôi muốn họ làm gì?
- Lý do gì khiến họ không muốn làm theo ý muốn của tôi?
- Điều gì ngăn cản họ làm theo gợi ý của tôi?
- Có người nào khác sẽ ra quyết định không?
- Vấn đề này sẽ đụng chạm đến ai? (Có những trở ngại gì?)

Trước khi bắt đầu viết bất cứ điều gì, bạn cần phải hoàn thiện câu sau: Tôi muốn (AI) làm (GÌ) bởi vì(LÝ DO). Nếu không viết được câu này tức là bạn chưa sẵn sàng để viết. Nếu có thể viết được tức là bạn đã sẵn sàng quyết định chiến lược hành động.

Nắm bắt độc giả

Việc biết độc giả là ai và dự đoán được thái độ tiếp nhận thông điệp của họ là rất quan trọng. Nếu bạn đồng cảm với độc giả, bạn có thể nghe thấy những gì mà họ nghe. Những người viết giỏi thường là những thính giả tuyệt vời. Họ cẩn thận lắng nghe độc giả và biết cách viết để độc giả nhiệt tình đón nhận. Cách nhanh chóng đánh mất độc giả là tỏ vẻ hạ cố. Tránh những cụm từ như: “Như các bạn đã rõ” (Làm sao anh biết tôi đã rõ?), “Tôi tin chắc các bạn sẽ đồng ý” (Sao anh có thể chắc chắn như vậy?) và “hiển nhiên là” (Có thể như vậy nhưng...).

Việc hiểu rõ độc giả sẽ giúp bạn tổ chức tài liệu sao cho những gì bạn viết ra sẽ được lắng nghe và hiểu chính xác nhất.

Bước 3: Truyền tải thông điệp bằng tín hiệu

Quyết định 1: Bạn có thật sự cần phải viết bản ghi nhớ hay báo cáo này

không? Nếu có thể báo cáo bằng miệng thì nên làm như vậy. Tập đoàn ATI Medical (150 nhân viên, doanh số 14 tỷ đô-la) đã bỏ hẳn các bản ghi nhớ và hân hữu mới viết báo cáo chính sách và thủ tục của tập đoàn. Chủ tịch Tập đoàn Paul Stevenson cho biết: “Mọi người đã học được cách nói chuyện với nhau.” Nói chuyện với mọi người có nhiều ưu thế hơn hẳn so với viết: bạn có phản hồi tức thì; bạn củng cố các mối quan hệ xã hội; và bạn bảo vệ được cây cối.

Đối với hầu hết các tổ chức, việc loại bỏ giao tiếp bằng văn bản là không phù hợp. Tuy nhiên, bất cứ khi nào có thể, chúng ta hãy nói chuyện với nhau và để dành sự giao tiếp bằng văn bản cho những vấn đề phức tạp đòi hỏi phải giải thích nhiều hoặc phải lưu giữ.

Ba câu cách ngôn về việc viết trong môi trường kinh doanh

Có ba nguyên tắc mà chúng ta cần nắm vững khi soạn thảo văn bản kinh doanh:

Nguyên tắc đầu tiên: Không ai muốn đọc văn bản đó!

Nguyên tắc thứ hai và rất quan trọng: không ai đọc hết cả văn bản!

Nguyên tắc thứ ba và có tính then chốt: Mọi người sẽ hiểu nhầm một phần nào đó trong văn bản!

Không phải chúng ta đang viết một cuốn tiểu thuyết vĩ đại. Thay vì giúp người đọc giải trí, chúng ta đang yêu cầu họ phải hành động, phải ra quyết định và kéo dài thời gian biểu vốn đã kín đặc của họ. Và điều đầu tiên ta yêu cầu họ là đọc những gì ta viết. Vì thế, ta bắt đầu bằng câu: “Theo yêu cầu của ngài, tôi gửi kèm báo cáo về khả năng tăng cường quản lý trong...” Ngáp. Z-z-z-z.

Bạn đang phải chạy đua với thời gian của những người bận bịu. Nếu không phải là chủ tịch hội đồng hay chủ tọa thì bạn chỉ có khoảng 30 giây để gây thu hút sự chú ý của độc giả. Nếu không, văn bản của bạn sẽ bị xếp vào đồng tài liệu “sẽ đọc” mà thôi. (Và chẳng mấy khi ta đọc các văn bản

“sẽ đọc”!)

Chúng ta nên sử dụng các công cụ của ngành quảng cáo – tiêu đề; tiểu mục; gạch đầu dòng; từ ngữ ngắn gọn, súc tích, chủ động; hình ảnh minh họa; nghệ thuật thuyết phục và cách truyền tải năng động. Chúng ta nên truyền tải thông điệp bằng những tín hiệu phi ngôn ngữ và trình bày thông điệp càng hiệu quả càng tốt nhằm thu hút sự chú ý .

Bản đồ tư duy giúp chúng ta tổ chức thông tin và tín hiệu hóa thông điệp. Nó làm rõ trọng tâm và tập trung vào các từ khóa ngắn gọn, chủ động. Dưới đây là một số hướng dẫn giúp bạn gói gọn thông tin một cách sắc sảo, chính xác và hiệu quả.

Các tiêu đề phải thu tóm được thông tin

Các tiêu đề là vàng – đừng lãng phí. Một tiêu đề báo cáo có thể là “Tóm tắt về lợi nhuận” hay “Ba tỷ đồng lãi”. Tiêu đề nào thu hút sự chú ý hơn?

Nếu bạn sử dụng tinh tế các tiêu đề và tiểu mục, bạn có thể ký hiệu hóa phần lớn thông tin cho ngay cả một người chỉ đọc lướt – và luôn nhớ, không ai đọc hết những gì bạn viết. Thứ tự viết báo cáo là bắt đầu bằng tiêu đề chính, tiếp đến là các bảng biểu và tiểu mục, khi các phần trên đã hoàn thiện thì hãy viết phần nội dung chính. Quy trình này sẽ giúp bạn giữ đúng trọng tâm và tránh được những chi tiết lạc đề.

Hình ảnh minh họa phản ánh thông điệp

Các tranh ảnh, biểu đồ hay hình minh họa đóng vai trò rất quan trọng nếu bạn muốn truyền tải ý tưởng nhanh chóng hoặc nhấn mạnh một điểm cụ thể nào đó. Một hình ảnh hay biểu đồ hiệu quả có thể thuyết phục ngay lập tức. Tuy nhiên cũng cần phải lưu ý một số điều:

- Các biểu đồ, sơ đồ gây được ấn tượng lớn hơn các bảng;
- Mỗi biểu đồ, sơ đồ hay hình ảnh chỉ nên minh họa cho một ý. Tốt hơn là nên dùng nhiều biểu đồ, mỗi cái minh họa một ý thay vì dùng một biểu đồ rối rắm nhưng có ít tác dụng;

- Thêm màu sắc nếu có thể;
- Để các biểu đồ hay tranh ảnh càng gần đoạn văn bản có liên quan càng tốt.

Ngắn gọn là tốt nhất

Từ ngắn... câu ngắn... đoạn ngắn. Mẹo ở đây là viết ngắn nhưng không giống kiểu trẻ con lớp hai. Từ ngắn không nhất thiết là tẻ nhạt. Các từ có thể chính xác, thuyết phục, có màu sắc, giàu chất nhạc, thơ và sinh động. Chúng có thể nâng cao, đậm nhịp, đá, kéo lê hay thổi hồn vào cuộc sống. Những câu ngắn là câu chủ động và được hiểu nhanh chóng.

Biệt ngữ và từ viết tắt có thể hữu dụng hoặc tai hại

Mọi ngành nghề đều có các thuật ngữ, từ viết tắt và biệt ngữ. Khi mọi người đều hiểu thuật ngữ đó, ta có thể viết tắt nhanh và hiệu quả. Không thể tránh được việc sử dụng biệt ngữ và từ viết tắt. Nhưng bạn nên định nghĩa các viết tắt hoặc thuật ngữ khi nhắc đến chúng lần đầu tiên trong bài.

Cách trình bày phải phù hợp với chức năng

Cách trình bày văn bản phải phù hợp với chức năng của nó. Nếu bạn nhận được thư báo và phản hồi chỉ là vài dòng ngắn ngủi thì bạn có thể chỉ cần viết lên tờ giấy rồi gửi lại. Nhưng nếu phải trình bày những phân tích về thị trường mới, bạn cần có một bản báo cáo trang trọng với đầy đủ biểu đồ, sơ đồ và tài liệu trích dẫn. Thứ bậc trình bày cần phải được xem xét lại để đảm bảo rằng phản hồi của bạn phù hợp với các yêu cầu – bạn không cần phải tăng thứ bậc trừ phi tình huống bắt buộc phải như vậy.

Bằng lời – không trang trọng, không lưu lại.

Viết tay – không trang trọng, có lưu lại.

Thư báo/giấy ghi nhớ – đòi hỏi phạm vi thông báo rộng (hơn ba người) và có lưu lại.



Báo cáo – phạm vi thông báo rộng, các vấn đề phức tạp đòi hỏi phải có dẫn chứng minh họa, các quyết định cần phải được lưu lại.

Thư báo

Các thư báo phải ngắn gọn (tối đa là một trang giấy); sử dụng mọi cách có thể để thông báo một cách nhanh chóng:

- Các tiêu đề;
- Đoạn ngắn;
- Đánh dấu đầu dòng;
- Cách trình bày dàn ý đã được cải tiến.

Các tiêu đề thường được dùng là:

Ngày:

GỬI CHO:

TỪ:

VẤN ĐỀ:

VIỆC CẦN LÀM:

Dòng “VIỆC CẦN LÀM” nhắc nhở người viết phải thông suốt mục đích của thư báo. Nếu có quá nhiều thư báo “Chỉ có thông tin” thì phải xem xét lại. Dòng này khiến cho người đọc hiểu rằng người viết chờ đợi một hành động.

Tránh dùng các từ gây kì thị giới tính

Một nghiên cứu gần đây đối với 500 sinh viên đại học (50% nữ và 50% nam) cho thấy, khi họ đọc một câu chuyện có dùng từ “anh ta” hoặc “của ông ta” trong khi người đó có thể là nam hoặc nữ thì có đến 65% số người được khảo sát cho rằng nhân vật này là nam. Gần đây, người ta trở nên nhạy cảm với việc phân biệt giới tính khi viết; do đó, bạn nên tránh dùng những từ gây thành kiến giới tính. Tuy nhiên, việc sử dụng các cấu trúc

câu kiểu như: Anh ấy/cô ấy hoặc (anh) cô có thể làm gián đoạn mạch viết của họ và khó đọc.

Dưới đây là một vài cách tránh dùng các từ gây thành kiến về giới tính mà không ảnh hưởng đến việc đọc:

- Xác định rõ đối tượng nhận thư;
- Sử dụng số nhiều. Ví dụ:

Một người giám đốc nên lắng nghe nhân viên.

Các giám đốc nên lắng nghe nhân viên.

### Hài hước

Sự hài hước có hiệu quả trong các kiểu viết ít trang trọng. Tuy nhiên, chỉ pha trò khi bạn tin chắc rằng nó không gây bức mìnhdung. Nếu bạn là sếp viết cho nhân viên dưới quyền, sự hài hước có thể tạo ra giọng văn ấm áp và gần gũi. Nhưng nếu bạn là dưới cấp, sự pha trò có thể bị coi là thiếu tự tin hoặc yếu kém.

Ngay cả khi bạn rất có khiếu hài hước thì cũng nên hạn chế sử dụng trong bài viết. Người đọc sẽ quen với việc đó và sau này bạn sẽ rất khó trình bày các vấn đề nghiêm túc với họ.

### Làm ơn viết cho dễ đọc

Những bí quyết dưới đây giúp cho các bản ghi nhớ và báo cáo của bạn trở nên dễ đọc:

- Căn lề rộng — Một cột hẹp thường dễ đọc hơn là một dòng dài. Để lề rộng sẽ giúp người đọc dễ ghi chú trong khi đọc. Lề rộng giúp trang giấy thoáng đáng và chuyên nghiệp;
- Hạn chế dùng chữ hoa — Thường thì chữ thường và hoa xen kẽ nhau. Do đó nếu ta để vài dòng toàn chữ hoa thì sẽ gây khó đọc. Thay vào đó, ta nên dùng chữ đậm, nghiêng hoặc gạch chân;

- Các con số được viết theo cách dễ đọc — Viết 4 triệu sẽ dễ đọc hơn là 4.000.000;
- Đánh số trang là yêu cầu bắt buộc đối với các báo cáo dài trên ba trang — Việc các báo cáo không đánh số trang đã làm hỏng rất nhiều buổi họp;
- Các gạch nối giúp ngắt quãng nhưng khiến văn bản khó đọc hơn — Nên tránh sử dụng gạch nối. Nếu không thể tránh được thì phải cân nhắc xem chúng có ngắt mạch văn không;
- Sắp chữ thẳng hàng là cách thông dụng — Cách này thường được sử dụng trên báo và tạp chí nên văn bản trông có vẻ “chuyên nghiệp” hơn. Tuy nhiên, người ta dùng cách này chỉ vì nó xếp được nhiều chữ vào một không gian nhỏ và tiết kiệm giấy. Khoảng cách không đều giữa các chữ lại gây khó khăn trong khi đọc. Nên tránh, nếu có thể.

Soát lại, chỉnh sửa, soát lại

Không có ai viết mà không soát lại. Người viết thư báo hoặc báo cáo mà không soát lại và chỉnh sửa văn bản thì chẳng khác nào dân chơi ru-lét Nga chuyên nghiệp. Những sai sót trong một bản báo cáo quan trọng thường nằm ở những chỗ quan trọng nhất. Sai tên của chủ tịch; cột số liệu, phần cốt lõi của toàn bộ báo cáo không chính xác. Với những báo cáo quan trọng, hãy nhờ người khác kiểm tra lại. Nếu có thể, hãy viết bản báo cáo quan trọng vài ngày trước thời hạn nộp (Nếu bạn đã từng viết báo cáo, bạn sẽ biết là vài ngày nghỉ có thể cải thiện bản báo cáo nhiều đến mức nào).

Soát lại ngữ pháp và dấu câu cho đúng. Nếu bạn có phần mềm soát lỗi chính tả, hãy sử dụng. Đọc to bản báo cáo để phát hiện các cụm từ và đoạn văn khó hiểu hoặc xa chủ đề.

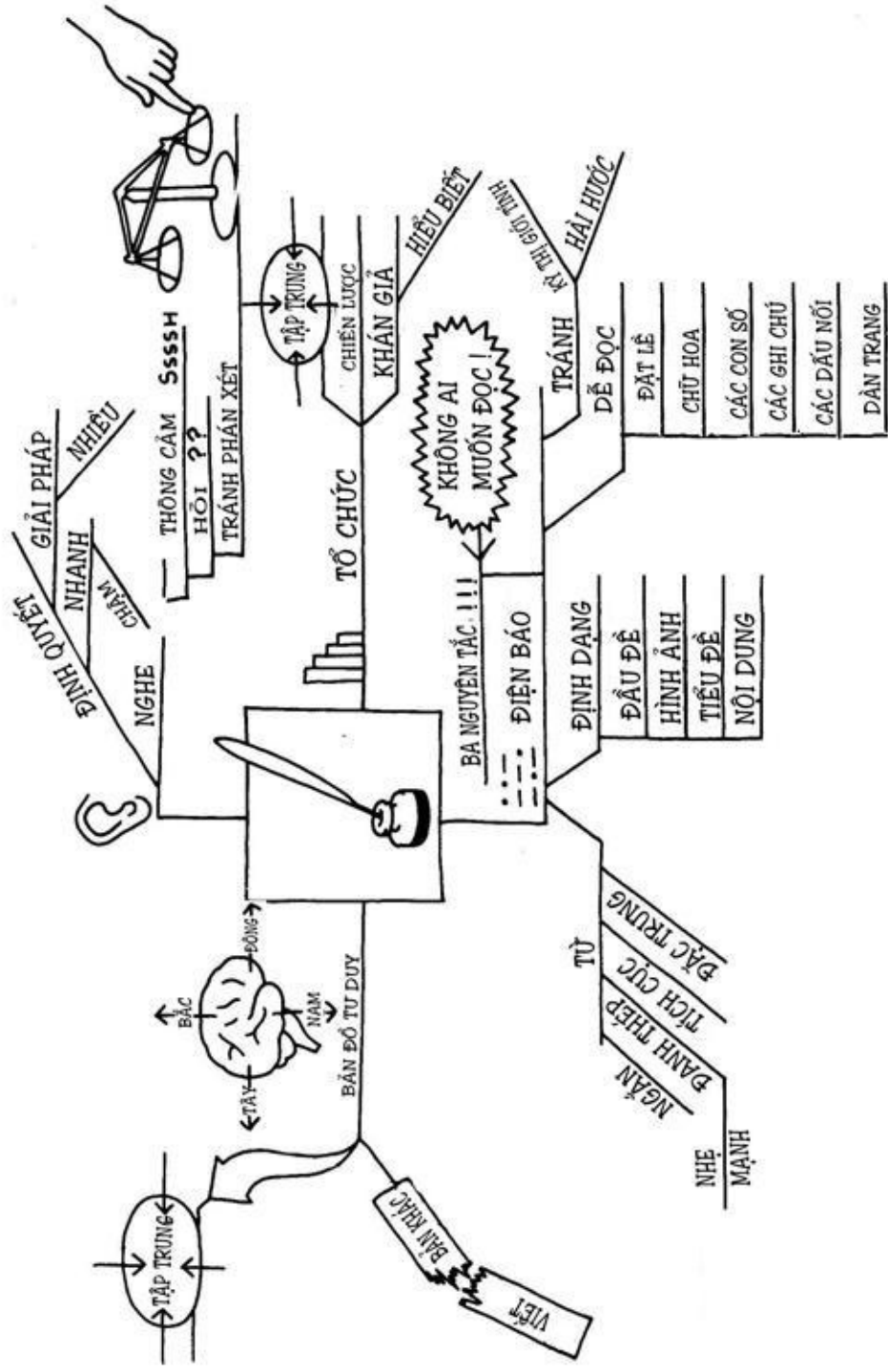
Kết luận phải khẳng định lại thông điệp

Kết luận phải tóm tắt lại các điểm quan trọng và kêu gọi hành động. Ở phần kết này, đôi khi người đọc cảm thấy hẫng, không biết phải làm gì

tiếp theo. Phải đảm bảo bạn đã yêu cầu người đọc phải hành động theo ý mình một cách rõ ràng.

Ngôn ngữ là thứ thuốc công hiệu nhất của con người.

—Ruydard Kipling



# CHƯƠNG 5 : Quản lý hiệu quả các kế hoạch

Kinh doanh cũng giống như đi xe đạp. Một là bạn tiếp tục đi hai là bạn ngã xuống.

—John David Wright

Sếp vừa gọi cho bạn và muốn nói chuyện với bạn về chiến lược đòi nợ Johnson. Bạn chưa từng nghĩ về khoản nợ này vì cho rằng đối thủ cạnh tranh hẳn đã nghĩ đến và chặn điều ấy. Khi bạn đến phòng làm việc của sếp, thư ký nói rằng ông vừa nhận điện thoại và sẽ nói chuyện trong năm phút. Bạn sẽ:

- Đọc ấn bản mới nhất của tờ Business Week ở trước mặt?
- Cố gắng nhớ lại tất cả những gì bạn biết về Johnson?
- Nói chuyện với cô thư ký?
- Hình thành trong đầu một chiến lược liên quan đến khoản nợ của Johnson?

Tất cả những lựa chọn trên đều có mặt tích cực nhưng chỉ có một sự lựa chọn giúp bạn chuẩn bị cho buổi nói chuyện với sếp và tham gia vào kế hoạch đó. Nếu bạn chọn câu trả lời thứ tư thì sự giàu có, thăng tiến, tên tuổi cũng như tương lai sáng lạn đang chờ đón bạn.

Bạn có thể dùng năm phút đó để lập một bản đồ tư duy. Những rắc rối, những điều ông ta muốn và yếu tố quan trọng trong vấn đề của ông ta. Khi bạn thiết lập được nền tảng đó thì những ý tưởng sẽ tự động xuất hiện, giúp bạn xác định cách tiếp cận khoản nợ đó.

Năm phút để tổ chức chiến lược

Chúng ta thường bỏ đi năm phút vì nghĩ rằng đó là khoảng thời gian quá ngắn, không đáng kể và không đủ để làm gì. Nhưng năm phút lại là quãng thời gian trung bình của “sự bùng nổ của trí não”. Trong năm phút đó, bạn có

thể nghĩ về cách bắt đầu kế hoạch và viết lên một tờ giấy. Điều đó không có nghĩa là bạn đã thấu hiểu tất cả nhưng việc bắt đầu một kế hoạch cũng quan trọng như việc kết thúc nó. Như đạo diễn Mỹ Woody Allen từng nói: "80% thành công là bắt đầu bằng việc diễn giải ra." Bản đồ tư duy cho phép bạn dễ dàng bắt đầu một kế hoạch và rất thuận tiện cho việc bổ sung trước khi phá vỡ "trở ngại ngăn cản kế hoạch".

Bạn có thể đã biết về "trở ngại ngăn cản kế hoạch". Nó xuất hiện khi bạn né tránh kế hoạch đó — vì kế hoạch quá nặng, đòi hỏi quá nhiều thời gian, tiền bạc hay quá quan trọng... Nó khiến bạn cảm thấy như thể có một con gấu khổng lồ màu đen luôn rình rập ẩn nấp xung quanh.

Bạn biết mình đang ở trong tình thế "trở ngại ngăn cản kế hoạch" vì lý do "không có đủ thời gian" khi bắt đầu một kế hoạch. Bản đồ tư duy sẽ giúp đơn giản hóa, sắp xếp và làm tiêu tan mọi trở ngại.

Một chuyện vui cũ:

Làm thế nào để ăn hết một con voi?

Câu trả lời rất đơn giản: Mỗi lúc ăn một miếng nhỏ.

Những câu hỏi quan trọng

Bản đồ tư duy sẽ cung cấp một công cụ giúp bạn mỗi lần ăn từng miếng nhỏ... phương pháp "phân khúc" kế hoạch. Khi bạn phân chia một kế hoạch lớn thành những phần nhỏ hơn và nhỏ hơn nữa, nó sẽ dễ quản lý hơn và những khó khăn/trở ngại/đối kháng dần biến mất.

Quản lý một kế hoạch sử dụng bản đồ tư duy cũng giống như bản đồ tư duy mà chúng ta đã từng biết trước đó với một mô hình như sau:

Sau khi viết ý kiến trọng tâm vào một khung hay khoanh tròn ở giữa trang giấy, hãy viết những câu hỏi vào phần góc trái phía trên.

Những câu hỏi là Ai, Cái gì, Khi nào, Ở đâu, Tại sao, Như thế nào và Tiền bạc. Khi bạn đang tư duy và do dự, không thể quyết định, hãy tự trả lời những câu hỏi sau:

Ai — Ai liên quan đến việc này? Ai có những thông tin mà bạn cần? Ai làm công việc này? Ai là người quyết định? Ai cản trở? Ai thành công? Ai thất bại?

Cái gì — Bạn phải làm gì? Bạn phải biết những gì? Bạn thiếu những nguồn lực gì? Sản phẩm cuối cùng như thế nào?

Khi nào — Khi nào cần bắt tay vào thực hiện? Khi nào thì tiến hành theo từng giai đoạn? Mất bao lâu để có được đầy đủ các nguồn lực?

Ở đâu — Điều đó sẽ xảy ra ở đâu? Bạn sẽ tìm thấy nguồn lực ở đâu? Chúng ta ở đâu khi nó xảy ra?

Tại sao — Tại sao những rắc rối này còn tồn tại? Tại sao việc giải quyết chúng lại quan trọng? Tại sao lại có người trả tiền để thực hiện kế hoạch này?

Như thế nào — Kế hoạch này nên được thực hiện như thế nào? Làm thế nào để biết mình thành công? Tìm ra những nguồn lực như thế nào đây? Làm thế nào để báo cho những người còn lại?

Tiền bạc — Chi phí sẽ là bao nhiêu? Nguồn tiền lấy ở đâu ra? Chi phí cơ hội là gì?

Những câu trả lời của bạn sẽ kích thích sự liên tưởng, ý tưởng và sự kết nối chúng với nhau.



## **Bản đồ tư duy cho một kỳ nghỉ hè**

Bản đồ tư duy sẽ giúp bạn có cái nhìn tổng quát về kế hoạch và dẫn đến các kỹ năng quản lý kế hoạch đạt tiêu chuẩn như: bản kế hoạch những việc phải làm, đánh giá công việc, hoạch định thời gian, phân tích chi phí cơ hội... Bản đồ tư duy không thay thế bất kỳ một công cụ phân tích nào, mà giúp bạn nhìn kế hoạch bao quát và vẽ ra một bức tranh toàn cảnh trước khi bạn bị ngập

trong các chi tiết nhỏ.

### Tổ chức và thực hiện kế hoạch

Bản đồ tư duy là một phương pháp thông minh để tổ chức và thực hiện kế hoạch bằng cách hình thành các nhóm. Nó không có thứ tự nên sẽ phù hợp với dòng chảy thông tin trong các tổ chức ngày nay. Không theo thứ tự từ đầu đến cuối hay ngược lại, thông tin có xu hướng chuyển từ người này đến người khác. Nó trải ra... ngấm chậm, dần dần nhưng cũng có lúc dữ dội, lan rộng nhanh chóng. Bản đồ tư duy giúp con người có thêm nhiều ý tưởng và thông tin mới.

Tính chất tự do của bản đồ tư duy và cách nó hòa vào các sơ đồ khác khiến nó rất thích hợp với việc lập kế hoạch nhóm. Để nhóm dễ đi vào hoạt động nên vẽ kế hoạch trên giá vẽ treo tường. Nhóm nhỏ có thể xây dựng những nhánh và bản đồ cho riêng mình. Nó sẽ tiếp tục hoạt động cho đến khi kế hoạch được khởi động. Những gì có thể trông thấy và sự vô tổ chức của bản đồ sẽ khuyến khích mọi người hướng về nó, đóng góp ý tưởng, thay đổi và sửa chữa mà không không quan tâm đến hình thức.

Một ví dụ điển hình của việc dùng kỹ thuật này là quá trình mở khách sạn Sheraton ở Long Beach. Khi một khách sạn lớn, hậu cần là một vấn đề rất lớn. Trong một thời gian rất ngắn, một tòa nhà mới cùng với đội ngũ quản lý mới, nhân viên mới, những người môi giới mới, những vị khách mới. Sáu tuần trước khi 400 phòng của khách sạn Sheraton đi vào hoạt động, một nhà quản lý có nhiều thâm niên đã quyết định phải có một đợt tập huấn hai ngày cho đội ngũ quản lý mới. Mục tiêu của đợt tập huấn là xây dựng tinh thần làm việc nhóm và phát triển một chiến lược đảm bảo cho sự khởi đầu tốt đẹp.

Đợt tập huấn kéo dài hai ngày đã được nhà quản lý Charlene Walter và Giám đốc quản lý nhân sự Jesse Steward thiết kế và sắp xếp. Họ đã tổ chức nhiều trò chơi, nhạc và một số hoạt động được kết hợp cẩn thận với nhau để xây dựng tình bằng hữu và sự tin cậy lẫn nhau giữa 40 nhà quản lý. Họ đặt ra và thảo luận giá trị, tầm quan trọng của các mục tiêu và học được rất nhiều điều từ những người khác. Họ đồng thời cũng phát hiện ra bản đồ tư duy.



Sau đó, bản đồ tư duy được phổ biến rộng rãi trong toàn bộ các văn phòng, đoàn thể. Rất nhiều vấn đề rắc rối khi mở khách sạn trở thành những nhánh nhỏ của bản đồ. Bản đồ được đính lên trên tường và mọi người có thể cùng nhau thực hiện, bổ sung và gạch đi những thứ mà họ đã hoàn tất và tạo ra một bản đồ mới khi đã thực hiện xong mọi nhiệm vụ trọng bản đồ cũ. Quá trình này là một dòng chảy tự nhiên và có sự tham gia, đóng góp của nhiều người. Có một cảm giác phiêu lưu và chia sẻ khi thực hiện kế hoạch.

Khách sạn Sheraton ở Long Beach đã khai trương theo đúng kế hoạch. Một vài nhà lãnh đạo có thâm niên đã từng trải qua rất nhiều cuộc khai trương đã nhận xét rằng đây là một trong số những lần khai trương hiệu quả nhất mà họ thấy. Mặc dù bản đồ tư duy chỉ là một phần nhỏ trong cả quá trình phấn đấu lâu dài nhưng nó giúp thúc đẩy tinh thần làm việc nhóm và sự tận tụy – những yếu tố dẫn đến thành công của một kế hoạch lớn.

Học viện quốc tế Franklin tại thành phố Salt Lake đã sáng tạo và phát triển một bản kế hoạch theo ngày và dạy phương pháp quản lý thời gian, quản lý kế hoạch cho các tổ chức đoàn thể, trường học và cá nhân. Họ sử dụng thành thạo bản đồ tư duy như một kỹ năng cơ bản trong khóa học quản lý kế hoạch. Lynne Snead, Trưởng khoa Quản lý Kế hoạch, kể một câu chuyện về việc lập bản đồ tư duy giúp những nhóm nhỏ có thể đạt được những kết quả đáng kinh ngạc như thế nào. Giám đốc của Lynne giao cho cô nhiệm vụ phát triển một kế hoạch của sinh viên – một hệ thống hoàn toàn mới do sinh viên thực hiện. Điều đó có nghĩa là cô phải tìm hiểu xem sinh viên sẽ ứng dụng kế hoạch đó như thế nào, họ cần hình thức nào và cấu trúc tốt nhất sẽ ra sao.

Lynne đã nghĩ nó có vẻ là một kế hoạch hấp dẫn cho đến khi cô được biết sản phẩm thử nghiệm cần phải được giữ trong kho bốn tháng rưỡi, trong khi một tuần. May mắn thay, cô đã được hỗ trợ về kinh tế và nhân sự. Cô chọn ra hai nhân viên (cả hai đều là những người lập bản đồ tư duy thông thạo), một số máy tính, rất nhiều giấy vẽ và một địa điểm không phải trung tâm và cùng làm việc trong năm ngày. “Điều đầu tiên chúng tôi làm là lập bản đồ tư duy cho những mục tiêu đã đặt ra. Chúng tôi dành khoảng một giờ làm việc để lập bản đồ và nó chỉ ra cho chúng tôi những việc phải làm để hoàn thành kế

hoạch. Đó là khoảng thời gian tuyệt vời nhất vì trong những ngày sau đó, bất cứ khi nào có câu hỏi, chúng tôi cùng quay trở lại bản đồ tư duy đó và xem nó đã phù hợp với mục tiêu của mình chưa.”

Sau khi quyết định mục tiêu, cả nhóm đã lập bản đồ tư duy cho từng phần của kế hoạch. Họ cùng làm việc để tìm ra cấu trúc tốt nhất cho bản kế hoạch và các nhiệm vụ cụ thể. Bản đồ tư duy đã thể hiện và hiện thực hóa toàn bộ kế hoạch. Sau năm ngày làm việc miệt mài, cuối cùng họ đã hoàn tất bản kế hoạch, chỉ ra được cách tạo ra và bảo quản sản phẩm trong kho. Ban giám đốc đã chấp nhận kế hoạch này và bốn tháng rưỡi sau đó thì kế hoạch đã được triển khai theo đúng tiến trình.

### **Luyện tập**

Hãy luyện tập khả năng sơ đồ hóa một kế hoạch bằng cách dành ra vài phút để làm những bài tập sau đây. Điều quan trọng là bạn phải nhớ nền tảng của bản đồ tư duy:

- Kết hợp một cách tự nhiên, ngẫu hứng;
- Viết ra tất cả những ý nghĩ chọt nảy ra trong đầu mặc dầu chúng có vẻ vô nghĩa;
- Sử dụng từ khóa cho các ý tưởng của bạn – mỗi từ một dòng;
- Nối các liên tưởng của bạn bằng dòng kẻ, mũi tên,...

1. Bạn muốn tổ chức một bữa tối thật đặc biệt, lãng mạn với một người rất có ý nghĩa với mình. Hãy bản đồ hóa dịp đặc biệt này;

2. Hãy bản đồ hóa một kỳ nghỉ mà bạn mong muốn. Hãy giả định không có một giới hạn nào cả: thời gian, tiền bạc, bạn bè và khả năng thể lực;

3. Hãy chọn ra một kế hoạch mà bạn đã hoãn lại và bản đồ hóa nó trong vòng năm phút. Đặt đồng hồ hẹn giờ để bạn không bị quá thời gian cho phép.

Điều gì làm bạn chú ý trong cả quá trình đó? Nó dễ dàng... hay quá nhanh? Bạn đã bao giờ từng có những liên tưởng hay ý nghĩ bất ngờ chưa?

Bạn có cảm giác bạn đã thu được điều gì đó từ năm phút lên kế hoạch không?

Lập bản đồ tư duy cho các mục tiêu của bạn

Nếu bạn luôn làm cùng một việc thì bạn sẽ mãi không thể thay đổi được.

Ai cũng có những mục tiêu của mình. Những mục tiêu dẫn đường cho hành động và hành động sẽ dẫn bạn đến với những mục tiêu mới. Chính vì thế, bất kể là bạn ở đâu thì nguyên nhân cho sự hiện hữu của bạn là mục tiêu và hành động dẫn bạn đến đó. Từ những ứng cử viên cho chức tổng thống luôn vận động bằng những bài diễn văn, sự xuất hiện trước công chúng, sự chứng thực, quảng cáo, những cuộc tranh luận cho đến người đứng đường hối hả qua những con phố để kiếm từng bữa ăn, mục đích của họ – trong bất kỳ trường hợp nào – là ra lệnh cho những hành động của chính mình.

Bạn có thể định hướng để quá trình đặt ra mục tiêu và hành động dẫn bạn đến nơi bạn thật sự muốn đến, hoặc bạn để cuốn trôi đi mà không quan tâm đến. Không có sự chỉ dẫn, bạn có thể muốn bắt đầu thực hiện một kế hoạch trong những phút đầu tiên nhưng ngay sau đó sẽ là cảm giác khó chịu như vừa đi lạc đường. Để có thể tiếp tục bước trên con đường ấy, bạn nên dừng lại, phân tích và đánh giá những mục tiêu đã đặt ra bởi vì bạn có thể phát hiện ra, mình đang trên đường đi Brooklyn trong khi lại muốn đến Seattle.

Bản đồ tư duy cung cấp một phương pháp tuyệt vời để xem xét, đánh giá lại các mục đích của bạn. Bằng cách vượt qua ranh giới của não trái, bạn có thể trở về quá khứ: "đáng lẽ". Đó là những mục tiêu mà bạn nghĩ đáng lẽ mình đạt được như: mua một cái laptop, được thăng chức quản lý, có hai con (tất nhiên là có năng khiếu và tài năng, học đại học) và tái chế lại giấy báo cũ. Đó là những mục tiêu rất tuyệt vời... nếu chúng thật sự là của bạn và không dừng ở "đáng lẽ". Bản đồ tư duy khắc sâu mục tiêu của bạn vào tận bên trong những ước mơ. Nó mang đến cho bạn lựa chọn và sự tự do bằng cách bẻ gãy những nếp suy nghĩ giới hạn.

Bản đồ tư duy là kỹ thuật tuyệt vời giúp bạn bắt đầu hành động để đạt được mục tiêu. Bắt đầu bằng quan niệm là mọi thứ đều có thể thực hiện được. Nó sẽ loại bỏ tất cả những rào cản như bạn không đủ kỹ năng, thời gian, tiền bạc và sức lực. Nếu thật sự muốn làm điều gì đó, bạn sẽ tìm được cách vượt qua

tất cả những trở ngại đó.

### Triển vọng và thành công

Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng những người nghĩ mình sống hạnh phúc thường có những đặc điểm chung. Nó không phải là số tiền, thậm chí cũng không phải những mối quan hệ tình cảm mà họ có. Hạnh phúc đều từ triển vọng của họ. Những người hạnh phúc thường chỉ chú ý, nhớ và đánh giá cao những khoảng thời gian vui vẻ, hạnh phúc mà không chú ý nhiều đến những khoảng thời gian buồn chán. Những khoảng thời gian hạnh phúc thường được thổi phồng lên và những khoảng thời gian buồn chán có xu hướng bị chôn vùi. Những người này chỉ tập trung vào những sự kiện tốt đẹp và những khoảng thời gian hạnh phúc nên thường đạt được nhiều thành công hơn.

Thành công thường dành cho những người lúc nào cũng cảm thấy hạnh phúc lạc quan và suy nghĩ tích cực là vì họ kiểm soát được cuộc sống của mình. Khi đã kiểm soát được cuộc sống của mình, bạn sẽ trở thành một diễn viên chứ không phải là kẻ bị giật dây. Người diễn viên hướng về mục tiêu và mong muốn hoàn thành nó. Khi thoái trào, sự từ chối hay thất bại xuất hiện, họ sẽ kiểm định lại giá trị thông tin của mình và sau đó cho nó lùi vào dĩ vãng.

Quan niệm về hạnh phúc thường bao hàm một cuộc sống cân bằng: gia đình cân bằng với nghề nghiệp, thành công về mặt vật chất cân bằng với tinh thần, sự đánh giá bản thân trong mối quan hệ với những người khác, xung quanh và trên thế giới, và sự lành mạnh của cả hành tinh.

Để ngày càng có một triển vọng cân bằng, mục tiêu hoạt động cũng cần phải cân bằng – hãy tự lập nhánh nghề nghiệp, gia đình, vật chất, sự lớn mạnh về mặt tinh thần, sự phát triển về thể chất và những tiến bộ về tâm hồn trên bản đồ tư duy.

### Quá trình lập bản đồ tư duy cho mục tiêu

Khi bắt đầu lập bản đồ tư duy cho mục tiêu, bạn hãy tìm một người cũng muốn thực hiện điều đó với mình. Đó là một người mà bạn cảm thấy thoải mái khi chia sẻ những mục tiêu của mình... người thật sự sẽ toàn tâm toàn ý giúp bạn lập danh sách những mục tiêu phải làm như: “mua Cuba” (mục tiêu

thật sự của một buổi hội thảo gần đây) hoặc “học tiếng Tây Ban Nha trong một tháng”. Khi chia sẻ những mục tiêu, bạn không chỉ làm chúng trở nên thực tế hơn mà khi lắng nghe những mục tiêu của người khác, bạn có thể nhận ra rằng mục tiêu của mình có thể chưa lớn lao. Mục tiêu có thể là những thứ bạn muốn có, muốn hoàn thành hoặc muốn đạt được.

Rất nhiều nhóm người bắt đầu hình thành nhóm “những người làm chủ tư duy”. Dựa trên nguyên tắc của Napoleon Hill, người đặt nền móng cho sự thành công, những nhóm đó gồm hai hay nhiều người cùng gặp nhau hàng tuần để giúp đỡ nhau hoàn thành mục tiêu của mình. Mỗi thành viên trong nhóm đều đặt ra mục tiêu, phát triển kế hoạch hành động để thực hiện. Mỗi tuần các nhóm cùng xem lại tiến trình công việc mà mỗi thành viên đã làm để hướng tới mục tiêu của mình. Craig Case của học viện Franklin nói rằng chỉ có 5% người đã viết ra những mục tiêu và hầu hết những người này đều đã đạt được những mục tiêu đó.

Luôn có một quyển sổ ghi mục tiêu là điều quan trọng nếu bạn muốn hoàn thành nó. Cuốn sổ cho phép bạn luôn nhìn thấy mục tiêu, xem lại, thay đổi và kiểm soát xem mình đã đạt được bao nhiêu mục tiêu. Quyển sổ yêu thích của tôi do hãng Mark Giordano thiết kế và được gọi là sổ phác thảo. Nửa trên của trang giấy để trống (điều này thật tuyệt để lập bản đồ tư duy) và nửa phía dưới có dòng kẻ – nơi dành để ghi lại các hoạt động của não trái. Cũng có một loại sổ được thiết kế đặc biệt cho nhóm những người làm chủ tư duy sử dụng, được gọi là nhật ký làm chủ tư duy. Quyển sổ được dùng để quản lý nên được sắp xếp rất hệ thống, có trang quản lý các kế hoạch và trang mục tiêu. Phần quản lý kế hoạch của Hệ thống Học viện Franklin rất tốt với những nguồn tư liệu tham khảo hỗ trợ cho việc lập bản đồ tư duy.

### Quá trình

- Hãy đặt “những mục tiêu của tôi” hoặc một hình ảnh tượng trưng cho những mục tiêu của bạn ở chính giữa trang giấy. (Hình ảnh đó có thể đơn giản chỉ là hình \$ hoặc biểu tượng mặt cười, nhưng nó phải tượng trưng cho điều mà bạn muốn hướng đến. Đừng lo lắng về khả năng nghệ thuật của bạn vì bạn sẽ hiểu được dù không ai hiểu). Hãy vẽ nhiều nhánh cho những điều quan trọng trong

cuộc sống của bạn như: nghề nghiệp, gia đình, vật chất, sự lớn mạnh tinh thần, những phát triển về thể chất và những tiến bộ về mặt tâm hồn... Bản đồ tư duy đầu tiên của bạn nên liệt kê ra toàn bộ những thứ bạn muốn tại bất cứ thời điểm nào trong đời. Hãy viết ra tất cả những gì từng hấp dẫn bạn... từ việc học một ngoại ngữ mới đến đóng một vở kịch... từ việc muốn mua một ngôi nhà mới có hồ bơi đến việc đi nghỉ lễ Giáng sinh ở Hawaii. Sau đó trong quá trình thực hiện, bạn có thể gạch đi những mục tiêu ít quan trọng;

- Dùng ba loại bút đánh dấu màu khác nhau để đánh dấu những mục tiêu ngắn hạn, mục tiêu trong một khoảng thời gian nhất định và mục tiêu dài hạn;
- Lập bản đồ riêng biệt cho nhóm mục tiêu ngắn hạn, trong một khoảng thời gian nhất định và dài hạn. Hãy ghi thêm tất cả những mục tiêu mới xuất hiện vào bản đồ thích hợp. Viết tất cả mọi thứ trên bản đồ, thậm chí nếu nó có vẻ hài hước, chỉ trừ những mục tiêu có tính chất khi tiêu cực hoặc hủy hoại. Ví dụ, khi bạn nhận ra là có giải pháp tốt hơn để tìm được công việc mơ ước, thì mục tiêu “chơi xấu sếp” phải bị loại khỏi danh sách ;
- Dùng bút đánh dấu vàng để vạch dưới năm mục tiêu quan trọng nhất đối với bạn trên bản đồ.
- Nhìn lại tất cả mục tiêu trên mỗi bản đồ để tìm xem có mâu thuẫn nào không. Nếu mục tiêu dài hạn của bạn là trở thành giảng viên Đại học Harvard và mục tiêu ngắn hạn là bỏ học ở trường và đi du lịch vòng quanh thế giới, điều đó đòi hỏi phải có một sự hòa hợp trong quá trình thực hiện. Một cách để nhận biết mục tiêu nào thật sự quan trọng đối với bạn là dành ra một vài phút để lập bản đồ tư duy cho chúng. Hãy để cho những cảm nhận bên trong bạn lên tiếng và bạn sẽ phát hiện ra rằng một mục tiêu lớn hơn cái “đáng lẽ” mà phần lớn là đến từ xã hội hoặc gia đình chứ không phải từ bản thân bạn;
- Sau khi những mâu thuẫn đó được giải quyết, hãy xếp thứ tự những mục tiêu đã được đánh dấu trên mỗi bản đồ. Hãy lấy ra mục tiêu thứ nhất trong mỗi bản đồ và vạch ra kế hoạch để hoàn thành nó. Làm tương tự đối với các mục tiêu thứ 2,3,4 và 5;

Các mục tiêu cần được thường xuyên xem xét và đánh giá. Bạn có thể muốn

có những mục tiêu cho năm, cho tháng, cho tuần và cho ngày. Càng xác định được nhiều mục tiêu thì bạn càng tập trung vào hành động để hoàn thành chúng.

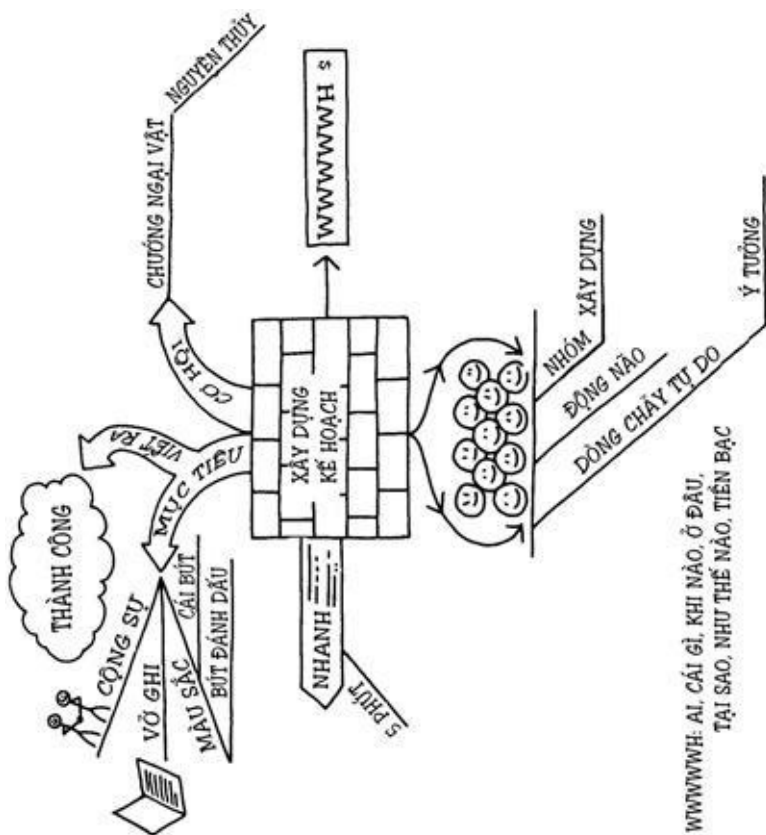
Có hai bước để dẫn đến thành công:

Phải có niềm tin là mục tiêu sẽ được hoàn thành;

Phải tin rằng bạn có thể hoàn thành nó.

Trước lực sĩ người Anh, Roger Bannister, người ta đã tin chắc chắn rằng việc chạy nhanh hơn bốn phút một dặm (1 dặm = 1,609 m) là điều mà con người không thể làm được. Nhưng sau đó, khi Bannister vượt qua được hàng rào đó, việc chạy dưới bốn phút nhiều dặm nhanh chóng trở thành hiện thực. Vận động viên điền kinh khắp nơi hiểu rằng điều đó có thể thực hiện được.

Nếu trong đầu bạn đã hình thành kế hoạch cụ thể để đạt mục tiêu thì bạn đã thực hiện thành công bước một. Bước thứ hai là chỉ cần làm theo kế hoạch.



## CHƯƠNG 6: Động não và hơn thế nữa

Ẩn sâu dưới đại dương suy nghĩ là những hòn ngọc vô giá.

—Abraham Ibn-Ezra

Động não là một trong những kỹ năng sáng tạo lâu đời nhất. Chuyên viên thiết kế Alex, Osborn, người đồng sáng lập ra Công ty Quảng cáo Batton, Barton, Durstine và Osborn (BBD&O) đã tiến hành các phiên họp động não cho BBD&O ngay từ năm 1939.

Osborn là một nhà tư tưởng cách mạng. Ngay từ giai đoạn đầu trong sự nghiệp, ông đã khám phá ra sức mạnh của các ý tưởng. Và như vậy, việc tưởng tượng đã trở thành thú vui của ông. Ông tin rằng tất cả mọi người đều có khả năng sáng tạo và có thể rèn luyện để ngày càng trở nên sáng tạo hơn. Ông cũng cho rằng tư duy sáng tạo là một phần thiết yếu trong công việc. Khi đề cập đến hai loại trí óc: óc phán xét và óc sáng tạo, ông đã định hướng cho những nghiên cứu về não phải và não trái.

Osborn phát triển quá trình động não thành cách thức tập trung một loạt suy nghĩ vào một vấn đề cụ thể, riêng lẻ để tạo ra nhiều ý tưởng, mà về sau sẽ được nhận xét và đánh giá. Trong tác phẩm kinh điển viết năm 1948, *Your Creative Power* (Năng lực sáng tạo của bạn), Osborn đã nêu ra các quy tắc của kỹ thuật động não như sau:

- Loại trừ sự phán xét;
- Hoan nghênh sự say mê;
- Cần có số lượng;
- Cố gắng kết hợp và cải thiện.

Ngày nay, các quy tắc này vẫn dẫn dắt các phiên họp động não. Hàng ngày, các doanh nghiệp và các tổ chức tiến hành hàng nghìn phiên họp động não. Không thể tính hết lợi ích mà kỹ thuật này mang lại trong việc nâng cao chất



lượng cuộc sống thông qua các sản phẩm và dịch vụ mới.

Trong những năm gần đây, người ta tiến hành nhiều nghiên cứu để đánh giá hiệu quả của quá trình động não. Từ những nghiên cứu này, chúng ta thấy có ba điều kiện quyết định kết quả của các phiên họp động não:

- Sự tận tâm trong nhóm — Những nhóm nào quan tâm đến kết quả của các phiên họp động não sẽ thu được hiệu quả cao hơn các nhóm đầu tư khác;
- Cơ cấu nhóm — Các nhóm khác nhau về nền tảng, kỹ năng và cấp độ tổ chức sẽ hiệu quả hơn các nhóm đồng nhất;
- Áp lực về sự đồng nhất — Tất cả các nhóm đều tạo áp lực đối với thành viên của mình để hướng tới tính đồng nhất. Để có một phiên họp động não hiệu quả thì cần phải giảm những áp lực này đến mức tối thiểu. Và cách giảm những áp lực này là dành thời gian để ý tưởng cá nhân nảy sinh, chia nhóm thành các tiểu nhóm, thường xuyên sắp xếp lại các nhóm và sử dụng khiếu hài hước để khắc phục những trở ngại về giao tiếp và tổ chức.

Động não nâng cao

Sau đây là một số cách có thể giúp các phiên họp động não thành công:

- Đặt ra các giai đoạn — Mục tiêu là tạo ra một không khí tư duy thoải mái nhưng vẫn hợp lý. Hãy cam đoan với tất cả mọi người rằng đây chỉ là giai đoạn phát sinh và do vậy, tính hợp lý của các ý tưởng sau này mới được xem xét, đánh giá. Hãy tỏ ra khác thường và hài hước;
- Lập bản đồ tư duy các ý tưởng khi chúng nảy sinh — Điều này góp phần đưa ra các ý tưởng theo cách không theo đường tuyến tính và khuyến khích những ý tưởng khác phát sinh từ một trọng tâm;
- Khuấy động — Không khí trong nhóm sôi động bằng cách vạch ra trong đầu tất cả các kết quả có thể xảy ra nếu vấn đề được giải quyết. Ví dụ như khi đang tìm kiếm một sản phẩm mới, bạn sẽ đặt ra câu hỏi: Tất cả những lợi ích của nó là gì? Điều này sẽ dẫn đến sự linh động trong lối tư duy. Nó cũng tạo ra niềm vui trong việc giải quyết vấn đề và tham gia vào phiên họp động não;
- Xác định vấn đề — Nhóm cần xác định vấn đề trước khi tiến tới giai đoạn

động não;

- Bắt đầu với từng cá nhân — Hãy để mỗi người lập bản đồ tư duy cho giải pháp lên giấy. Bằng cách này, chúng ta có thể giữ lại dòng ý tưởng đang tuôn trào và khiến tất cả các thành viên trong nhóm tham gia nhiệt tình;
- Chia thành hai hoặc ba nhóm nhỏ — Sử dụng các nhóm nhỏ hơn để tạo điều kiện cho ý tưởng nảy sinh, sau đó lại tập hợp thành nhóm lớn và cùng chia sẻ những ý tưởng đó. Hãy để những ý tưởng này tạo ra nhiều ý tưởng hơn. Phân chia và tái hợp giữa nhóm lớn và các nhóm nhỏ. Hoạt động này sẽ làm tăng sự hăng hái và không khí vui vẻ;
- Các chỉ tiêu — Sau khi nhóm chủ chốt đã vạch ra tất cả các ý tưởng thì hãy chia thành các tiểu nhóm để thúc đẩy ý tưởng bổ sung nảy sinh. Sau đó, lắp ghép ý tưởng của các tiểu nhóm để tạo thêm ý tưởng cho nhóm lớn;
- Sự hài hước — Sau khi đã đạt được chỉ tiêu và dường như mọi người đều đã cạn hết ý tưởng thì vòng cuối cùng có tên “Ngốc nghếch và tức cười” thường gây ra tiếng cười và những ý tưởng tuyệt vời. Trong vòng động não này, bạn khuyến khích tất cả mọi người nghĩ đến những ý tưởng ngốc nghếch và tức cười nhất có thể. Giai đoạn này, nếu được tiến hành trong các tiểu nhóm, sẽ mang lại năng lượng mới cho mọi người. Sau khi lắp ghép các ý tưởng này, nhóm lớn sẽ biết cách chuyển từ ngốc nghếch và tức cười thành hợp lý;
- Viết ra những gì có trong bộ não — Một kỹ thuật đơn giản chia tờ giấy thành 21 hình vuông

(3 ngang, 7 dọc) và phát cho mỗi thành viên trong nhóm. Sau đó, giữ lại một tờ. Từng người viết ra một ý tưởng vào một trong ba hình vuông theo chiều ngang của tờ giấy. Sau đó, đặt tờ giấy vào giữa và lấy một tờ khác rồi lại viết ba ý tưởng theo chiều dọc. Cứ tiếp tục quá trình này cho đến khi hết thời gian hay nhóm đã cạn kiệt ý tưởng hoặc sức lực. Phương pháp này cho phép mỗi người có thể đưa ra các ý tưởng để tham khảo lẫn nhau mà không cần biết chúng là của ai.

Hiệu quả của một phiên họp động não phụ thuộc rất nhiều vào mức độ hăng hái của mỗi thành viên. Khi sự hăng hái của các thành viên trong nhóm giảm

xuống, bạn có thể tiến hành một bước phụ để tìm lại sự nhiệt tình, hăng hái đó và cải thiện quá trình nảy sinh ý tưởng. Bước phụ này nhằm khám phá những khía cạnh liên quan đến vấn đề. Nếu bạn đang có ý tưởng về một loại đồ chơi mới dành cho trẻ mẫu giáo, bạn có thể tiến hành bước phụ này và lập bản đồ tư duy cho tất cả các loại đồ chơi đã có từ trước đến nay. Hoặc bạn cũng có thể lập bản đồ tư duy cho những thứ ưa thích của trẻ em mẫu giáo – các chương trình ti vi, sách, đồ ăn...

Bất kỳ bước phụ nào mang lại thông tin liên quan đến vấn đề đều có thể giúp cho quá trình tư duy hồi sinh trở lại. Nếu bạn đang tìm kiếm thị trường mới cho các sản phẩm xử lý văn bản, bạn có thể tiến hành bước phụ nhằm tìm ra tất cả những người sử dụng máy đánh chữ hay tất cả đặc tính của các hãng sử dụng lớn nhất hiện nay.

Khi bạn tiến hành bước phụ và thu nhập thêm thông tin, thông tin này cần phải được ghim lên tường để làm tài liệu tham khảo lâu dài. Sau đó, ngay lập tức hãy trở lại phiên họp động não về vấn đề chính.

### Lập bản đồ tư duy và động não

Lập bản đồ tư duy và động não cùng nhau hoạt động để tiếp tục thúc đẩy sự sáng tạo và ý tưởng nảy sinh. Nhìn chung, động não là một hoạt động nhóm. Việc lập bản đồ tư duy sẽ thúc đẩy quá trình nảy sinh ý tưởng vì nhóm có thể nhìn rõ hơn các ý tưởng đã có khi chúng được sắp xếp theo trật tự. Hầu hết các phiên họp động não thường đưa ra các ý tưởng dưới dạng một danh sách ngẫu nhiên. Các ý tưởng không được tổ chức sẽ không có khả năng thúc đẩy các mối liên kết và quá trình sàng lọc.

### Động não cá nhân

Lập bản đồ tư duy là cách thức tốt nhất để tiến hành quá trình động não cá nhân. Có thể áp dụng các quy tắc động não sau:

- Không phán xét – ghi lại tất cả ý tưởng;
- Số lượng trước – phân tích sau.
- Các ý tưởng có thể làm nảy sinh các ý tưởng khác.

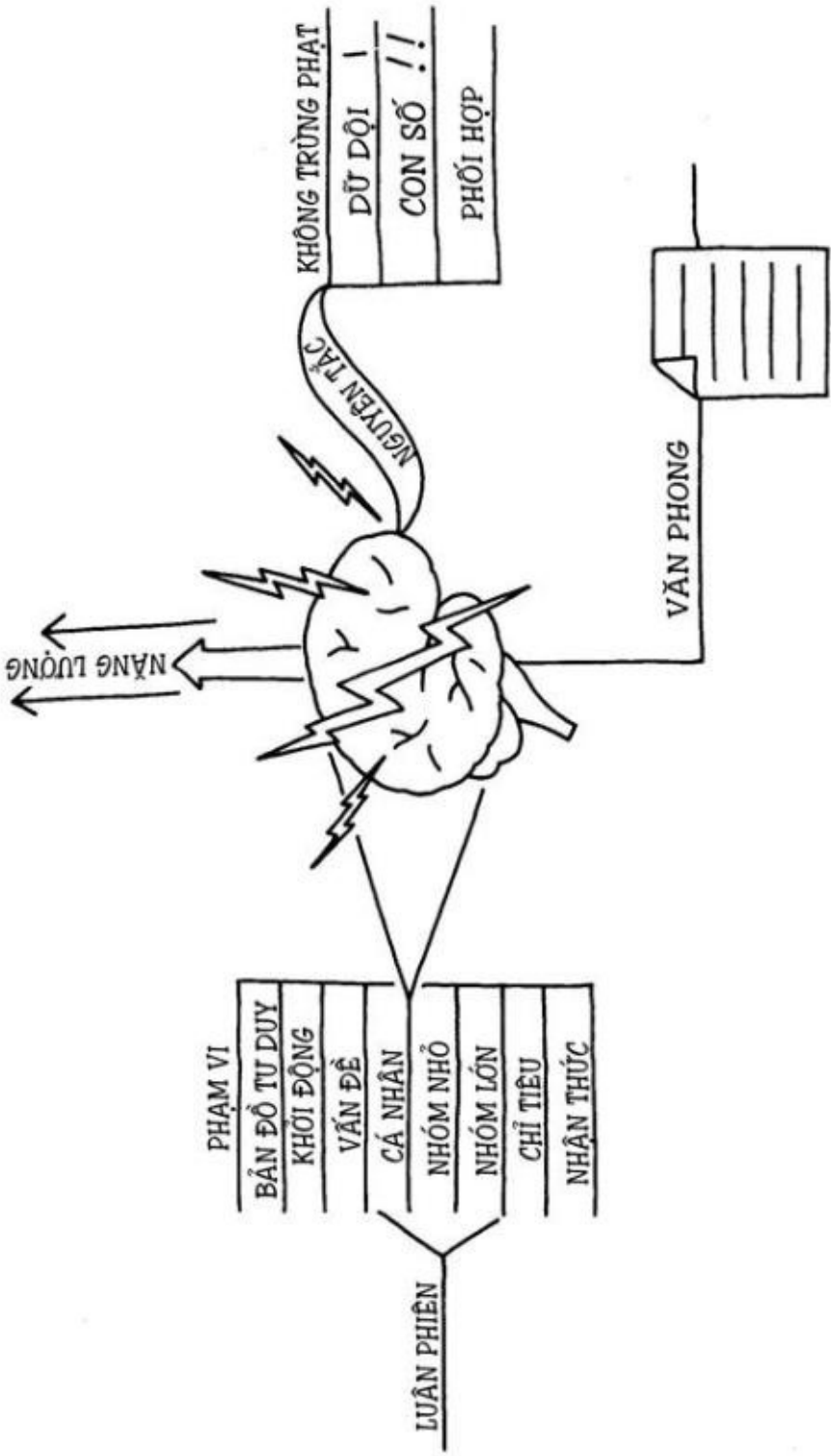
Bất cứ khi nào bạn gặp khó khăn, hãy dành từ 10 đến 15 phút để lập bản đồ tư duy cho những giải pháp có thể. Sau đó, đặt trọng tâm của vấn đề vào giữa trang giấy và để tất cả suy nghĩ, ý tưởng của mình tự do tuôn trào. Bạn sẽ sớm nhận ra những ý tưởng và khả năng hoàn toàn mới.

### Luyện tập

Hãy thử động não bất cứ trường hợp nào dưới đây mà bạn thích:

- Làm thế nào để kiếm tiền cho con học đại học;
- Làm thế nào để sống vui vẻ hơn;
- Làm thế nào để thăng tiến trong công việc;
- Làm thế nào để vẽ cây gia phả;
- Ngôi nhà mơ ước của bạn sẽ như thế nào;
- Công việc mơ ước của bạn sẽ như thế nào;
- Làm thế nào để phát triển một mối quan hệ lý tưởng;
- Làm thế nào để giảm cân hoặc bỏ thuốc lá;
- Làm gì với mảnh sân sau nhà;
- Làm gì với những chiếc lá rụng trong vườn cần được quét dọn;
- Làm gì với những thứ trong ga-ra (gác xép hay tầng trên);
- Bắt bọn trẻ dọn dẹp phòng gọn gàng bằng cách nào;
- Học một kỹ năng, ngoại ngữ hoặc nhạc cụ mới bằng cách nào.

Hãy thử động não về những tình huống này như một trò chơi. Hãy xem những gì bạn có được chỉ sau vài phút động não.



## CHƯƠNG 7: Quản lý các cuộc họp

Nếu một việc không hấp dẫn bạn, và cũng không thú vị gì, thì đừng làm nó

—D.H. Lawrence

Thông thường, các kế hoạch đòi hỏi sự tham gia của từ hai người trở lên và thường dẫn đến các cuộc họp. Hầu hết chúng ta đều nhận thấy sự cần thiết của các cuộc họp, tuy nhiên do phải chịu đựng quá nhiều cuộc họp nhàm chán và không hiệu quả nên chúng ta đều cảm thấy sợ hãi khi phải tham dự một cuộc họp. Nhưng trên thực tế, các phiên họp không hề nhàm chán và kém hiệu quả. Chúng rất lý thú và là cách thức kích thích sự chia sẻ ý tưởng, tài năng, truyền đạt những kế hoạch mới và quyết định.

Sau một buổi thuyết trình về quản lý cách đây nhiều năm, quan điểm của tôi về các cuộc họp đã thay đổi mãi mãi. Tiến sĩ Mason Haire, người chủ trì buổi thuyết trình, giao cho chúng tôi một bài tập có tên “Sống sót trên sa mạc”. Trong bài tập này, giả sử chiếc máy bay của chúng tôi bị rơi xuống sa mạc và chúng tôi chỉ cứu được 10 đồ vật. Chúng tôi phải quyết định sẽ đi bộ ra khỏi sa mạc hay ở lại với chiếc máy bay, đồng thời phải sắp xếp 10 đồ vật này theo mức độ quan trọng giảm dần. Trước tiên, chúng tôi đưa ra những quyết định cá nhân, sau đó chia thành các nhóm nhỏ để đi đến sự nhất trí chung về các quyết định đó.

Trong khi quá trình đi đến nhất trí khá là thú vị thì phần cực kỳ hấp dẫn của bài tập này chính là kết quả. Khi tập hợp lại thành nhóm lớn và chia sẻ kết quả, chúng tôi đều thấy không cá nhân nào có thể làm tốt như nhóm nhỏ của người ấy. Bằng cách kết hợp các nhóm, cơ hội sống sót của tất cả mọi người tăng lên. Trước khi làm bài tập này, tôi luôn phản đối các hội nghị và ủy ban. Bài tập “Sống sót trên sa mạc” đã dạy cho tôi một bài học: vấn đề là việc tiến hành, tổ chức và định hướng cuộc họp chứ không phải là tiến trình của cuộc họp.

Nhận ra những động cơ bí ẩn

Các cuộc họp có thể hiệu quả hơn nếu tất cả những người tham gia cuộc họp đều có những ý tưởng, ý niệm định trước cùng các động cơ bí ẩn. Việc công khai những điều này ngay từ đầu giúp cho nhiều vấn đề được giải quyết nhanh chóng. Nếu các động cơ bí ẩn đó không được đưa ra ngay từ đầu cuộc họp thì nó sẽ trở thành chướng ngại cho sự tiến triển. Mỗi người chỉ tham gia vào một phần tiến trình cuộc họp vì họ phải chờ đợi cơ hội để có thể đưa ra quan điểm và ý kiến của riêng mình.

Peggy Smith ở Hiệp hội Sức khỏe tâm thần, hạt San Diego, luôn sử dụng bản đồ tư duy để bắt đầu một cuộc họp. Bà thấy điều này không những kích thích người khác tham gia mà còn giúp mọi người thể hiện ý tưởng của mình trên giấy, cho phép và khuyến khích mọi người tham gia và bắt đầu quá trình sắp xếp thông tin. Khuyến khích mọi người tham gia là mục tiêu tối cao của người chủ trì cuộc họp. Mục đích đầu tiên của việc mời mọi người đến tham dự cuộc họp là mong muốn có được các ý tưởng và sự tham gia của họ. Nếu họ không tham gia, bạn sẽ không chắc chắn được họ có nhất trí với những điều đã thảo luận không (không chắc) hay họ không tán thành nhưng không sẵn sàng lên tiếng phản đối (chắc chắn hơn).

Vạch ra các mục tiêu của cuộc họp

Để bắt đầu cuộc họp suôn sẻ, hãy lập sơ đồ các mục tiêu của cuộc họp hay kế hoạch mà bạn đang tiến hành. Sau khi viết tên kế hoạch và “các mục tiêu” ở giữa trang giấy được đặt trong khung gỗ hay một chiếc bảng trắng, bạn có thể viết ra những mục tiêu khi chúng nảy sinh trong đầu bạn. Việc viết ra những ý tưởng hay mục tiêu được đề xuất là rất cần thiết và chưa nên đánh giá chúng ngay lúc đó. Làm theo phương châm:” Bây giờ, chúng ta hãy chỉ đưa ra các ý tưởng và sau đó mới bàn bạc đến giá trị của chúng” sẽ giúp cho chúng ta thoát khỏi xu hướng đánh giá.

Vì các mục tiêu và ý tưởng đều xuất phát từ trọng tâm và tỏa ra xung quanh giống như một mạng nhện nên không có sự xếp hạng thứ bậc hay ngụ ý nào. Sau khi phác thảo ra ý tưởng, bạn có thể yêu cầu tất cả mọi người xem xét lại bản đồ đó và chọn ra những mục tiêu chủ chốt. Ở bước này, chúng ta sẽ lọc ra bốn, năm hoặc sáu mục tiêu hội tụ những điểm lớn của kế hoạch. Chúng ta có

thể làm nổi bật những mục tiêu ấy bằng màu sắc để mọi người có thể nhìn thấy rõ. Một trong những kỹ thuật hội thảo của chúng ta ở giai đoạn này là yêu cầu chọn ra một mục tiêu mà, chứ không phải mục tiêu quan trọng duy nhất mà là mục tiêu chúng ta muốn thực hiện trong hiện tại.

Khi mà nhóm đã hoàn thành xong các mục tiêu thì có thể xé nhỏ tờ giấy đó và dính nó lên tường để mọi người tham khảo. Bước tiếp theo là bắt đầu suy nghĩ về các ý tưởng để hoàn thành mục tiêu trước nhất. Xem Chương 6 để biết cách làm nảy sinh ý tưởng với các kỹ năng động não.

### Quản lý cuộc họp

Họp là hoạt động thường xuyên của các tổ chức và tập đoàn. Các cuộc họp tập hợp mọi người để chia sẻ thông tin, đưa ra quyết định và làm nảy sinh ý tưởng. Vì các giám đốc dành gần 25% thời gian cho các cuộc họp nên làm thế nào để khoảng thời gian đó đạt hiệu quả cao nhất rất quan trọng đối với họ. Việc lập kế hoạch và thực hiện kỹ lưỡng kế hoạch đó là điều cần thiết để một cuộc họp thành công. Các yếu tố của cuộc họp mà bạn cần cân nhắc bao gồm:

Con người — Chỉ mời những người có thể và sẽ đóng góp. Cố gắng đừng bị chi phối bởi vấn đề cấp bậc, chẳng hạn nếu Joan ở đó thì Joe cũng phải có mặt. Cần phải xem xét kỹ vấn đề và mời những người sẽ bị ảnh hưởng bởi bất kỳ quyết định nào của cuộc họp.

Thời gian — Sắp xếp thời gian hợp lý cho các cuộc họp. Ngay sau bữa ăn trưa hay cuối buổi chiều ngày thứ sáu không phải là thời gian làm việc hiệu quả nhất của mọi người. Cần ấn định thời gian bắt đầu, kết thúc và thực hiện đúng. Việc đặt ra thời gian kết thúc cuộc họp khiến mọi người tập trung và đưa các vấn đề đi đến kết luận. Thời gian từ giữa đến cuối buổi sáng rất thích hợp cho các cuộc họp cần đưa ra quyết định và buổi chiều thích hợp với các cuộc họp chia sẻ thông tin và nhấn mạnh vào sự gắn gũi.

Lịch trình — Một lịch trình bằng văn bản giúp nhóm của bạn tập trung. Nó giúp những người tham dự cuộc họp chủ động về thời gian. Đưa vào lịch trình cả những vấn đề chủ chốt cần được giải quyết để người tham dự có thể suy nghĩ trước. Lịch trình cũng đưa ra một cơ chế chính thức hóa các quyết định,



và các quyết định có thể được ghi vào đây và được phát cho mọi người.

Địa điểm — Đảm bảo rằng phòng họp thích hợp với nhóm và các mục tiêu. Địa điểm họp là một phòng hội thảo không có cửa sổ, ngột ngạt chỉ có thể giữ mọi người ở đó trong một tiếng hoặc hơn nhưng cả ngày thì không. Bạn có cần thiết bị nghe nhìn không? Các loại thức ăn nhẹ và nghỉ giữa giờ?

### Quản lý quyết định

Bạn cần phải đặc biệt thận trọng đối với những quyết định được đưa ra tại một cuộc họp. Khuynh hướng lắng nghe lựa chọn – nghĩa là người chủ trì cuộc họp chỉ nghe một người lên tiếng đồng ý với quyết định và cho rằng tất cả mọi người đều tán thành. Sau đó (khi mà kế hoạch được thực thi và thất bại nặng nề), thì 15 người còn lại ở phòng họp sẽ đến gặp và nói cho bạn biết họ đã không tán thành quyết định đó.

Chúng ta phải thành thật với quá trình này và với chính bản thân mình. Hãy cho những người tham dự một cơ hội thật sự để chỉ ra những mặt tiêu cực có thể có của một quyết định. Yêu cầu họ suy nghĩ về tất cả những vấn đề có thể xảy ra. Lập bản đồ tư duy cho tất cả các vấn đề lên bảng. Điều này tương tự như các phiên họp động não để tìm kiếm các ý tưởng mới chỉ khác là chúng ta đang nỗ lực suy nghĩ về tất cả các khả năng sai lầm.

Quá trình này hoặc sẽ củng cố quyết định ban đầu khi chúng ta đã xác định được những điểm yếu và tìm ra cách khắc phục, hoặc sẽ làm thay đổi hoàn toàn quyết định. Kế hoạch càng lớn và rủi ro càng cao thì chúng ta càng phải dành nhiều thời gian cho việc xem xét lại này.

Chúng ta cũng nên dành một vài phút hỏi ý kiến của mỗi người trong phòng để chắc chắn rằng mỗi người đều thật sự tham gia vào quyết định đó. Nếu có người phê phán quyết định và không thật sự bị thuyết phục, bạn nên dành thời gian cần thiết để đạt được sự nhất trí tối đa hoặc kiểm tra lại những ý kiến phản hồi cũng như những nghi ngại. Cần phải hoãn kế hoạch lại cho đến khi các ý kiến phản hồi đó được giải quyết.

Nếu bạn dùng quyền lực để bắt buộc mọi người phải thực hiện một kế hoạch mà họ không đồng tình, kết quả sẽ không tốt bằng kết quả thu được khi họ

hoàn toàn nhất trí với kế hoạch. Điều này không có nghĩa là mọi người đang làm hỏng kế hoạch hay gây khó khăn cho bạn. Nhưng họ sẽ không nỗ lực hết mình cho kế hoạch nếu không họ tin tưởng vào nó.

Có hai niềm tin tính quyết định thành công – trước tiên là niềm tin rằng kế hoạch sẽ được tiến hành. Trong nhiều thế kỷ, con người đã nghĩ không thể bay lên mặt trăng. Tổng thống Mỹ John Kenedy luôn tin điều này là có thể và quan điểm đó đã được truyền lại cho hàng triệu người sau – những người đã biến niềm tin đó thành hiện thực. Niềm tin thứ hai là những người liên quan có thể thực hiện kế hoạch. Niềm tin tưởng này bao hàm các nguồn lực như: có đủ thời gian, tiền bạc, thiết bị và nhân lực để thực hiện kế hoạch hay không?

Nhìn chung, các ý kiến phản đối kế hoạch sẽ được giải quyết xoay quanh hai niềm tin vào thành công này: Kế hoạch có được thực hiện hay không? Và chúng ta có thể tiến hành nó hay không? Những ý kiến phản đối dựa trên sự tin tưởng này sẽ được phân tích và giải quyết. Một khả năng phản đối khác liên quan đến việc có nên tiến hành kế hoạch hay không? Nó có phù hợp với kế hoạch tổng thể của tổ chức hay không? Có hợp pháp không? Có phù hợp với đạo đức không?

Có thể sẽ mất thêm thời gian để đạt được sự cam kết của mọi người. Tuy nhiên, khi mọi người tin tưởng vào kế hoạch, nó có thể được thực hiện và họ có thể thực hiện thì cơ hội thành công sẽ rất cao.

Ở tất cả các bước trong quá trình này, bản đồ tư duy sẽ mang lại cho bạn một kỹ thuật khuyến khích những người tham gia nói và ghi lại ý tưởng của mình lên giấy, kích thích giao tiếp và sự hiểu biết lẫn nhau.

### Các cuộc họp

Với mong muốn thu thập và phân pháp thông tin trong một cuộc họp, bạn có thể cần tới một chiếc máy vi tính và máy ghi âm. Thông thường, người thư ký không thể ghi lại đầy đủ và chính xác mọi thông tin trong cuộc họp. Một chiếc máy ghi âm có thể ghi lại toàn bộ thông tin đang tuôn trào ra trên bản đồ tư duy của bạn và bạn có thể nghe và ghi lại thông tin để tạo thành cơ sở dữ liệu cho cuộc họp nhờ một phần mềm chuyên môn (như MaxThink cho

các máy tính cá nhân IBM). Tiếp đó, bạn có thể soạn thảo và phát để mọi người có thể xem xét và chỉnh sửa ngay lập tức (giả sử phòng họp có máy in và máy photocopy).

Với một máy nối màn hình video, những người tham gia có thể quan sát tất cả những bước đó. Hơn nữa, bạn cũng có thể chuyển dữ liệu dạng số thành đồ thị để việc thảo luận dễ dàng hơn. Tác giả Bernard Dekoven đã xuất bản một quyển sách về đề tài này, trong đó bàn luận những yêu cầu phần mềm và phần cứng của các cuộc họp động não.

### Luyện tập

1. Nhớ lại cuộc họp trước mà bạn tham dự. Lập bản đồ tư duy về cấu trúc cuộc họp đó. Làm thế nào để nó có thể tốt hơn? Kiểm tra thời gian, địa điểm, người tham dự, lịch trình, sự lưu thông của thông tin, ý tưởng và quyết định. Tất cả mọi người có tham gia không? Kết quả cuộc họp có rõ ràng không? Mọi người có ra về với những nhiệm vụ cần hoàn thành rõ ràng? Lịch thực hiện có được thiết lập tại cuộc họp không?

2. Nghĩ về cuộc họp mà bạn phải tổ chức (hay muốn tổ chức). Lập bản đồ tư duy cho cuộc họp đó – thời gian, địa điểm và những người tham gia. Mục tiêu của cuộc họp là gì? Những thông tin bạn muốn chia sẻ là gì? Bạn muốn đưa ra những quyết định nào? Hãy dành một nhánh trong bản đồ cho lịch trình. Mọi người có những thông tin gì trước khi đến cuộc họp? Những thông tin gì cần được truyền tải tại cuộc họp?

# CHƯƠNG 8: Danh sách những việc cần làm cho cả bộ não

Nếu không nghĩ về tương lai, bạn sẽ không có tương lai nào.

—Herry Ford, Sr.

Lập kế hoạch cho những việc phải làm là một trong những nguyên tắc cơ bản nhất để quản lý thời gian hiệu quả. Việc lập kế hoạch cần tuân theo các bước sau:

- Liệt kê những việc phải hoàn thành;
- Sắp xếp theo thứ tự ưu tiên;
- Thực hiện.

Các bước đó tưởng như dễ thực hiện nhưng trung bình một ngày bạn chỉ thực hiện đến việc thứ 4 trong danh sách 15 công việc cần làm (trong những ngày cảm thấy không vui, tôi thậm chí còn không hoàn thành việc thứ nhất). Bạn sẽ làm gì với những việc từ số 5 đến số 15? Nếu đó là một kế hoạch hàng ngày, bạn có thể chuyển nó sang ngày hôm sau. Tuy nhiên, đôi khi bạn có một nhiệm vụ mới cần phải làm trong thời gian bạn định bỏ ra để hoàn thành kế hoạch dở dang. Nếu bạn thực hiện công việc theo một hệ thống mở, gạch đi những việc vừa làm, ghi thêm vào những công việc mới và đánh số thứ tự lại. Cách này cũng tốt nhưng sẽ khiến cho mọi thứ trở nên lộn xộn và không còn bất cứ sự tổ chức nào.

Tại sao bản kế hoạch đó lại không hiệu quả?

Tại sao mọi người trả tiền tổ chức công việc và quản lý thời gian mà vẫn phải giải quyết công việc theo kiểu chạy đuổi và theo tình thế, nguyên nhân dẫn đến bao nhiêu thư từ và cuộc gọi trao đổi qua lại? Tại sao họ lại dừng việc lên

danh sách những việc cần làm ngay khi sự cần kíp của việc có kế hoạch “phải làm việc có kế hoạch” trôi qua?

Câu trả lời đơn giản là bản kế hoạch những việc phải làm không làm việc giống như chúng ta. Chúng không linh hoạt... không khuyến khích sự tương tác... và không phải là một phần trong quá trình suy nghĩ của chúng ta. Chúng cứng nhắc, lạnh lùng, đáng sợ, có tính sắp xếp và khó điều chỉnh. Và cuối cùng, chúng là giấy trắng mực đen, rõ ràng, có sự đánh giá và không nhiều yếu tố tạo hứng thú!

Đây là cách tốt hơn. Tôi phải cảm ơn Jesse Steward, Giám đốc Nhân khách sạn Sheraton ở Long Beach vì sáng kiến của ông. Chúng tôi từng làm việc cùng nhau trong một phân xưởng xây dựng và sử dụng bản đồ tư duy. Vào thời điểm đó, Jesse chính là người đã gợi ý sử dụng bản kế hoạch các việc phải làm. Mặc dù tôi chưa bao giờ sử dụng bản đồ tư duy vào mục đích như vậy nhưng nó có vẻ rất hữu ích, chính vì vậy tôi đã thử và đạt hiệu quả bất ngờ! (Sau đó tôi nhận ra rất nhiều người biết lên kế hoạch đã coi nó là một công cụ đặc lực để quản lý thời gian. Tony Buzan và Michael Gelb đã sử dụng nó 15 năm.)

“Rắc rối” duy nhất là tôi phải làm việc chăm chỉ hơn, bởi vì có quá nhiều thứ cần phải làm. Càng ngày tôi càng viết thêm nhiều kế hoạch mới vào trong tờ giấy của mình.

Cách tốt hơn: lập bản đồ kế hoạch

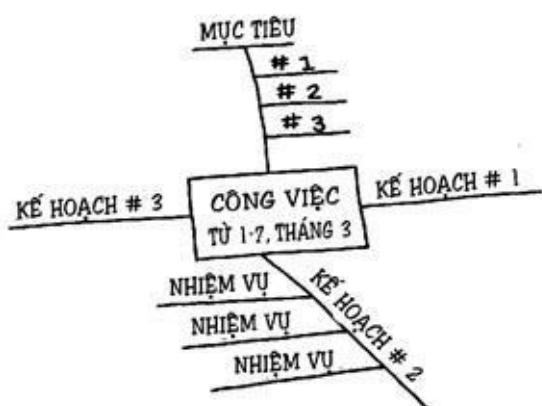
Làm thế nào để thiết kế một bản kế hoạch cho chính mình? Khi thiết kế những bản kế hoạch, tôi luôn có cảm giác là đang làm nó cho một ai đó... giống như là tôi bị chính những công việc của mình phân loại và đánh giá, đồng thời luôn tự hỏi mình sẽ hoàn thành chúng như thế nào. Bản đồ kế hoạch chỉ dành cho tôi – chúng hỗn độn, rất nhiều màu sắc và trải dài từ trang này sang trang khác. Nó chẳng có ý nghĩa với ai khác ngoài tôi và nó khiến tôi phải chú trọng tới từng phần công việc. Nó cho phép tôi sử dụng các màu sắc và biểu tượng. Nó khiến tôi có thể nhìn lại để sắp xếp mọi việc mà không hề cảm thấy chán nản.

Thời gian lý tưởng cho việc lập bản đồ kế hoạch là tối chủ nhật. Hãy dành 20 phút để lập bản đồ và sáng thứ hai khi thức dậy, bạn đã có kế hoạch và luôn sẵn sàng cho công việc. Vào cuối ngày, hãy dành ra 5 đến 10 phút để bổ sung vào bản đồ, hãy cố gắng để luôn biết mình phải làm gì vào ngày hôm sau. Sau đây là một số điều cơ bản:

- Cố gắng kiếm một tờ giấy thật to, một vài cái bút màu và bút nhớ;
- Viết “những việc phải làm” và thời gian thực hiện vào giữa trang giấy. Đóng khung lại. Nên viết cụ thể thời gian thực hiện. Ví dụ : Từ 18 đến 24

tháng 7;

- Phân loại và sắp xếp công việc vào các nhóm chính (ví dụ: những người quản lý kế hoạch thường có những nhóm như “Trang thiết bị”, “Sản lượng”, “An toàn”, “Quản lý” và “Nhân sự” trong khi những người bán hàng thường có những nhóm sau: “Trưng bày”, “Theo dõi”, ”Đề xuất” và “Nhân sự”);



### **Bản đồ kế hoạch theo nhánh**

- Nhóm đầu tiên mà bạn nên có là “Mục tiêu”, hãy viết nó ở phía trên cùng trang giấy. Luôn luôn bám theo mục tiêu đã đặt ra vì nó sẽ chỉ dẫn cho mọi công việc trong tuần của bạn;
- Cho dù tên nhóm là gì, hãy vẽ những nhánh lớn xung quanh bản kế hoạch, **MỖI NHÁNH MỘT MÀU KHÁC NHAU**, và viết tên nhóm lên trên dòng kẻ đó;
- Từ mỗi nhánh lớn, vẽ những nhánh nhỏ hơn tỏa ra xung quanh. Trên mỗi

nhánh nhỏ hơn, hãy viết những việc mà bạn phải làm – phải cùng màu với nhánh lớn. Chỉ dùng những từ khóa. Mỗi công việc nên được miêu tả bằng một đến hai từ;

- Khi đã viết ra hết những việc mà bạn có thể nghĩ đến, hãy đọc lướt qua rồi dùng bút nhớ dòng màu vàng gạch dưới công việc mà bạn muốn hoàn thành trong ngày hôm sau;
- Hãy đọc lại toàn bộ những công việc đã được đánh dấu và sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên. Làm chúng nổi bật và dễ nhận thấy bằng cách khoanh một vòng tròn quanh những số đó bằng nhiều màu khác nhau;
- Ở góc tay trái phía trên, đánh dấu bằng bút nhớ dòng màu vàng và viết ngày lên trên bằng bút mực đen. Điều đó giúp bạn dễ dàng nhận thấy sự tương quan giữa công việc và ngày muốn hoàn thành công việc;
- Khi bạn đã hoàn thành công việc, hãy đánh dấu bên ngoài bằng một màu khác – gợi ý nhỏ: màu hồng bao vòng quanh màu vàng sẽ tạo ra một màu cam nhạt khiến cho công việc mà bạn đã hoàn thành bị mờ đi trên nền giấy;
- Để sẵn sàng cho một ngày mới, hãy đánh dấu thêm nhiều công việc nữa và đánh số thứ tự lại. Có thể bổ sung công việc mới phát sinh trong ngày;
- Nếu công việc của bạn đòi hỏi phải gọi điện nhiều, nên ghi những số điện thoại bên cạnh công việc. Nếu bạn không gặp được người cần nói chuyện, hãy đánh dấu lại trên bản đồ kèm theo ngày và dòng chữ “để lại lời nhắn”. Nó sẽ giúp bạn nhớ mình đã gọi, để lại lời nhắn và đang chờ họ gọi lại;
- Việc hoàn thành tất cả những việc phải làm trong tuần sẽ ghi dấu một tuần làm việc hiệu quả của bạn.

Lợi ích của bản đồ kế hoạch

Một bản đồ kế hoạch được tổ chức, sắp xếp khoa học sẽ ngay lập tức cung cấp cho bạn cái nhìn tổng thể: bạn đang làm gì và sẽ làm gì. Rất thuận tiện khi bạn muốn bổ sung một công việc mới mà không phải xóa bỏ cả bản đồ. Ngày càng nhiều màu cam (hoặc bất cứ màu gì bạn chọn để đánh dấu công việc đã hoàn thành) cho bạn cảm giác thành công hay như một phần thưởng

dành cho bạn (đó là một điều nhỏ bé trong cuộc sống khiến chúng ta cảm thấy thoải mái và hạnh phúc).

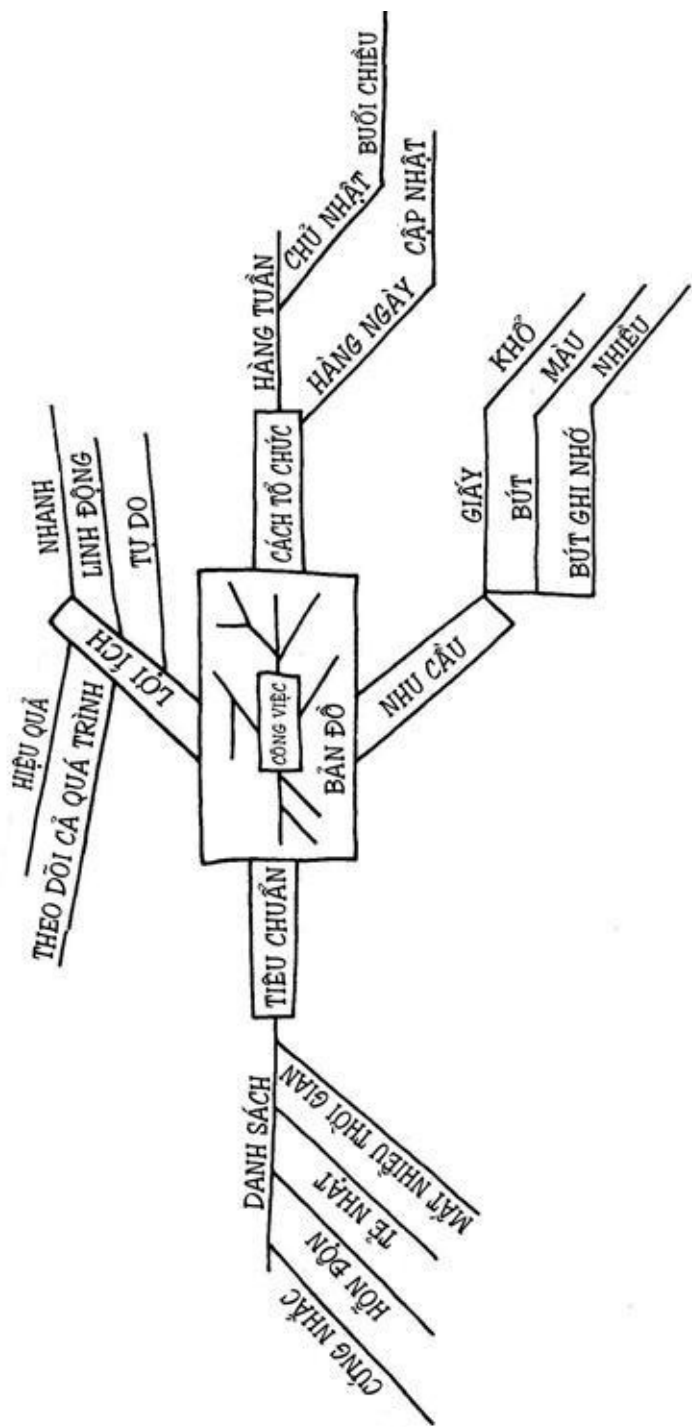
Bạn có thể biến bản đồ kế hoạch thành một công cụ làm việc thật sự bằng cách thêm vào các số điện thoại, giờ họp... Đây là bản đồ của bạn, vì vậy đừng lo lắng nó sẽ rơi tung lên hay một ai đó không hiểu được nó.

Chính vì bản đồ kế hoạch những việc phải làm linh hoạt, hấp dẫn và dễ sử dụng hơn nên được đánh giá là hiệu quả hơn bản kế hoạch thông thường.

#### Bản đồ số điện thoại

Barry Farber, Giám đốc Hệ thống Đào tạo Farber, thường xuyên sử dụng bản đồ số điện thoại. Ông là chuyên gia đào tạo nhân viên bán hàng trong “tòa nhà” công nghiệp tự động. Bản đồ số điện thoại của ông có các nhánh với chức năng khác nhau như: “Bán buôn”, “Quản lý khu vực”, “Máy bán hàng tự động”... Tên và số điện thoại được viết bên cạnh mỗi nhánh chính. Ông có thể nhìn thấy toàn bộ những số điện thoại cần thiết trên một trang giấy. Ông nói: “ Làm thế này nhanh hơn là để một bản danh sách số điện thoại trong máy vi tính vì tôi có thể nhìn được tất cả cùng một lúc. Đồng thời, chính vì có thể nhìn thấy số điện thoại của mọi người trên một trang giấy mà nó nhắc tôi cần phải gọi điện cho ai cũng như phải theo đuổi ai.”





## CHƯƠNG 9: Khả năng thuyết trình

*Đây là lời khuyên của cha tôi về kỹ năng thuyết trình: Chân thành... ngắn gọn... ở tư thế ngồi.*

—James Roosevelt

Nỗi sợ hãi hàng đầu của đại đa số người lớn (thậm trí còn đáng sợ hơn cả cái chết) là nói trước đám đông. Tuy nhiên khả năng giao tiếp có thể tạo ra sự khác biệt mang tính quyết định trong sự nghiệp và khả năng hoàn thành các mục tiêu và ước mơ của mỗi người. Khả năng chia sẻ thông tin, kinh nghiệm và lòng nhiệt tình của chúng ta với những người khác ngày càng trở nên quan trọng.

Việc nói trước đám đông khiến cho chúng ta dễ bị tổn thương. Thất bại và sự bẽ mặt luôn ám ảnh chúng ta. Khi nói chuyện với một người, chúng ta có thể nói nước đôi. Chúng ta có thể sử dụng ngôn ngữ cử chỉ, thái độ và phản ứng ngay nếu lâm vào tình cảnh khó khăn. Với đám đông, chúng ta thường trung thành với quan điểm của mình cho đến khi bị ném cà chua thì mới thay đổi hay mới tìm cách trốn thoát. Trong phần lớn thời gian thuyết trình, chúng ta như ở trên mây và luôn bám sát quan điểm của mình.

Những bài thuyết trình không phải là sự thử thách. Mặc dù hầu hết các diễn giả, bất kể có kinh nghiệm hay không, đều cảm thấy lo lắng nhưng những diễn giả giàu kinh nghiệm có thể tìm thấy cách truyền đạt thông điệp. Có ba nguyên tắc chính giúp chúng ta kiểm soát sự lo lắng:

- Mục đích;
- Cải thiện sự chú ý và trí nhớ;
- Tổ chức.

Trình bày mục đích

Phần quan trọng nhất của quá trình lập kế hoạch cho một bài thuyết trình là

biết lý do tại sao bạn sẽ thuyết trình và tại sao mọi người lại lắng nghe. Hãy chắc chắn bạn không làm lãng phí thời gian của mình và của khán giả bằng cách xem xét sự cần thiết và quan trọng của bài thuyết trình. Bạn có thể viết một câu trình bày mục đích.

Hầu hết các bài thuyết trình đều nhằm chia sẻ thông tin, giáo dục, thúc đẩy hành động hoặc giải trí. Bạn nên biết rõ mục đích của mình để chuẩn bị chu đáo. Phong cách của bạn sẽ hoàn toàn khác nếu bạn cố gắng thể hiện sao cho khán giả hiểu cặn kẽ một dự luật mới hơn là cố gắng thuyết phục họ bỏ phiếu cho dự luật. Bài thuyết trình đầu tiên nhằm giúp cử tọa hiểu và nhớ tất cả những nội dung quan trọng của dự luật, bài thứ hai sẽ nhấn mạnh vào tác động về mặt tình cảm của dự luật đối với đời sống của thính giả. Người ta tham gia các buổi thuyết trình do bị yêu cầu hoặc muốn có được một cái gì đó. Họ muốn có thông tin, muốn được giải trí hay mong muốn hiểu biết thêm về sức mạnh tình cảm hay trí tuệ. Họ không thích những điều nhàm chán, không muốn bị lừa bịp hay bị đối xử như những đứa trẻ con.

Cách thức cải thiện sự chú ý và trí nhớ

Muốn mọi người ghi nhớ thông điệp trong bài thuyết trình của mình, bạn cần phải biết cách thức của trí nhớ hoạt động. Muốn họ tỉnh táo trong suốt cả bài thuyết trình, việc hiểu cách hoạt động của sự tập trung và thời điểm cũng vô cùng cần thiết.

Có thể tăng khả năng nhớ lâu nếu diễn giả sử dụng các công cụ hỗ trợ trí nhớ và vị trí một cách khôn khéo. Các công cụ hỗ trợ trí nhớ bao gồm:

- Sự lặp lại;
- Sự kết hợp/liên kết;
- Sức mạnh của cảm xúc;
- Kích thích các giác quan.

Những công cụ hỗ trợ này cũng bị ảnh hưởng bởi thời điểm. Vấn đề được trình bày lúc bắt đầu và lúc kết thúc buổi thuyết trình sẽ được ghi nhớ nhiều hơn so với giữa buổi. Giới hạn trí nhớ không cho phép ta chúng ta lưu giữ

nhều hơn bảy thứ (cộng hoặc trừ 2) trong óc cùng một lúc.

Công thức ghi nhớ thông điệp:

Hỗ trợ trí nhớ

+/- Thời điểm

+/- Giới hạn

= Ghi nhớ thông điệp

Sự lặp lại — nghĩa là nói đến những gì sắp nói và nói lại những gì đã nói. Mọi người muốn biết những điều sắp tới và những điều được mong đợi. Tuy nhiên, họ cũng không thích nghe những từ ngữ giống nhau đến ba lần. Trong bài thuyết trình, phần khái quát và phần diễn giải nên được tóm tắt lại cho dễ hiểu. Đoạn mở đầu nên ám chỉ thông điệp mà mọi người sắp nhận được, nó sẽ kích thích lòng ham muốn biết thông điệp chính. Phần giải thích sẽ củng cố những luận điểm chính trong thông điệp và kêu gọi hành động.

Kết hợp/liên kết — Thông tin có thể kết nối được với thông tin có sẵn của người nghe, thông qua những câu chuyện hay những sự việc tương tự, sẽ được hiểu nhanh hơn và được lưu giữ lâu hơn.

Sức mạnh của cảm xúc — Nội dung tình cảm trong thông điệp của bạn hết sức quan trọng, thậm chí cả khi bạn đang thuyết trình về lĩnh vực kỹ thuật. Sức mạnh của cảm xúc có thể được tăng cường nhờ chất lượng giọng nói. Nếu bạn yêu thích thông điệp thì điều đó sẽ được phản ánh ngay trong giọng nói của bạn, thông qua những câu chuyện của mọi người hay các sự kiện liên quan tới thông điệp và bằng cách liên hệ thông điệp với cuộc sống và các giá trị của một cá nhân cụ thể.

Kích thích giác quan — Sự tham gia của các giác quan rất quan trọng, bởi vì mỗi người có một cách xử lý thông tin khác nhau. Một số người rất hay tiếp nhận và xử lý thông tin qua thị giác. Nhiều người khác lại chủ yếu sử dụng thính giác, tiếp nhận đúng những lời nói và âm thanh phát ra. Một số khác thì dễ xúc động, nhận thông tin qua cảm giác và cảm xúc. Nên trình bày thông điệp của bạn theo cách có thể thu hút tất cả các giác quan cũng như mỗi

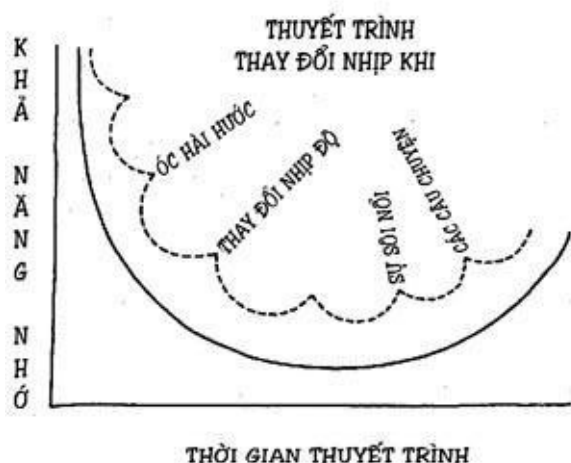
phương thức xử lý căn bản. Chúng ta thường nghĩ mình có thể đứng dậy và nói trong vòng 30 phút hay một giờ mà khiến tất cả mọi người ghi nhớ những điều mình nói. Nếu như chúng ta không sử dụng một phương thức xử lý thì một số người thậm chí không nắm bắt được thông điệp chứ còn nói gì đến chuyện ghi nhớ.

Nếu bạn nhớ lại những điểm tương tự của đĩa thạch trong chương 1, những công cụ hỗ trợ trí nhớ này giống như việc đun nước nóng lên một chút. Nước càng nóng thì càng tạo ra nhiều rãnh sâu hơn khi đổ lên trên đĩa thạch.

Việc khuyến khích những người tham dự ghi chép hay trình bày thông tin sẽ khiến cho trí óc của họ hấp thụ và lưu giữ được nhiều thông tin hơn.

Thời điểm — Những thông tin nhận được trước tiên và cuối cùng thường được ghi nhớ nhiều hơn thông tin ở giữa bài thuyết trình. Có hai cách tận dụng thực tế này: 1) Nhấn mạnh thông tin mà bạn muốn khán giả ghi nhớ trong bảy phút đầu tiên và bảy phút cuối cùng của bài thuyết trình; 2) Sử dụng các bài tập thay đổi nhịp độ để tạo ra các tiểu chu kỳ sao cho có nhiều phần mở đầu và kết thúc hơn cho bài thuyết trình của bạn.

Nhớ rằng, thời gian tập trung kéo dài trung bình không quá bảy phút và bắt đầu phân tán hoàn toàn sau một tiếng rưỡi. Nếu cách trình bày thông tin của bạn không lôi cuốn được sự tham gia của khán giả thì cứ sau một giờ bạn nên cho nghỉ giải lao mười phút, còn nếu khán giả có tham gia thì nên giải lao sau một tiếng rưỡi.



Tạo chu kỳ cho sự chú ý bằng các chu kỳ nhỏ

Gần đây, trong một bài thuyết trình trước một nhóm nhà vật lý, tôi cần nhấn mạnh tình trạng lộn xộn của ngành y. Tuy nhiên, nhận ra các nhà vật lý đã nghe vấn đề buồn tẻ này nhiều lần nên tôi đã tập hợp các thông tin và làm thành một bộ phim hoạt hình nhỏ có tên: “Ăm đạm và sụp đổ — hay tiếp theo, họ sẽ làm gì với tôi?” Bài thuyết trình này tóm tắt 200 năm hoạt động của ngành y trong vòng sáu phút, khiến khán giả nhiều lần cười ồ và, quan trọng nhất, truyền tải được thông điệp của tôi.

Thay đổi nhịp độ — Bằng cách thay đổi nhịp độ 10 đến 15 phút một lần, bạn có thể chia bài thuyết trình thành các bài nhỏ để luôn thu hút được sự chú ý. Các yếu tố thay đổi nhịp độ hiệu quả là: sự hài hước hợp lý, các câu chuyện, các bài tập yêu cầu mọi người phải vận động cơ thể (thậm chí chỉ cần giơ tay) và cần có sự phản ứng bằng lời nói. Những bài tập này tạo ra sự tập trung cao điểm và bắt đầu lại chu kỳ ghi nhớ. Chúng sẽ liên tiếp đưa tâm trí của người nghe quay trở lại với thông điệp của bạn.

Nếu bài thuyết trình của bạn diễn ra sau bữa ăn trưa thì những bài tập thay đổi nhịp độ bắt khán giả vận động cơ thể càng nhiều càng tốt, vì họ đang phải chống lại sự tiêu hóa và sự mệt mỏi hoàn toàn tự nhiên. Nếu bạn đã từng ngủ gật trong suốt một buổi thuyết trình vào buổi chiều thì hãy nghĩ đến những điều có thể giúp bạn tỉnh ngủ và sử dụng nó trong bài thuyết trình của mình.

Sắp xếp bài thuyết trình

Bản đồ tư duy giúp bạn sắp xếp và trình bày thông tin để có thể tận dụng những điểm nói trên. Bạn có thể chuẩn bị bằng cách lập bản đồ tư duy cho những thông tin đó. Dùng bản đồ tư duy ở giai đoạn này sẽ giúp bạn chạm đến những vấn đề tình cảm liên quan tới thông tin của mình. Thậm chí có thể bạn mong muốn tạo nhánh cảm giác hay “cảm xúc” trong bản đồ để khám phá được nội dung tình cảm của chủ đề thuyết trình.

Khi đã có bản đồ tư duy cho bài thuyết trình, bạn nên vẽ lại nó nhiều lần,

bổ sung màu sắc và biểu tượng cho đến khi nó được khắc sâu trong tâm trí của bạn. Vẽ lại được bản đồ này nghĩa là bạn đã ghi nhớ mọi thứ. Chỉ cần một bước này cũng đủ làm tăng đáng kể sự tự tin của bạn lên.

Nếu có một thông tin mà bạn cần ghi nhớ, hãy cố gắng thể hiện chúng trên các nhánh tách biệt và những mảng riêng biệt của tờ giấy. Nhiều người có trí nhớ về không gian rất tuyệt vời và sẽ nhớ một chủ đề vì nó có “màu đỏ ở góc trên bên trái”.

Các bản đồ tư duy rất dễ sử dụng trong các nhóm nhỏ. Bạn chỉ cần một hay hai bảng vẽ và vài cái bút đánh dấu màu. Nếu nhóm của bạn lớn hơn, bạn có thể lập những bản đồ tương tự trên một chiếc máy chiếu để vẫn duy trì được sự giao tiếp bằng mắt với khán giả.

### Luận điểm chủ đạo

Mỗi khi thuyết trình, nhiệm vụ trước tiên của bạn là xác định luận điểm chủ đạo. Đây là luận điểm mà chúng ta muốn khán giả nhận được, thậm chí cả khi họ không tiếp nhận được điều gì. Bạn có thể trình bày luận điểm này theo nhiều cách và dành nhiều thời gian chứng minh nó. Có thể chúng ta không cần đề cập cụ thể đến luận điểm chính nhưng chúng ta phải biết luận điểm đó là gì và phải nhớ mục tiêu của mình là khán giả tiếp nhận được luận điểm chủ đạo khi thuyết trình.

### Các yếu tố thị giác giúp truyền đạt thông điệp

Mỗi quan tâm thứ hai của bạn khi chuẩn bị cho bài thuyết trình là các phương tiện hỗ trợ trực quan nên sử dụng? Ngoài việc lắng nghe thông điệp của bạn, nếu được công cụ thị giác thì khả năng ghi nhớ thông điệp của thính giả sẽ được tăng cường đáng kể. Trí nhớ của con người rất phũ phàng, các sự việc, chi tiết và thông tin sẽ nhanh chóng biến mất nếu không được củng cố.

Loại phương tiện nghe nhìn mà nên bạn sử dụng phụ thuộc chủ yếu vào thông tin và khán giả. Sau đây là một số hướng dẫn khái quát:

Nhóm nhỏ, thân mật — Các bảng trắng và sơ đồ cho phép bạn trình bày thông tin theo cách ứng khẩu. Những công cụ hỗ trợ này thích hợp nhất cho việc trình bày những vấn đề tương đối đơn giản.

Nhóm nhỏ, trang trọng — Biểu đồ lật và phim đèn chiếu cho phép trình bày vấn đề phức tạp một cách nhanh chóng và hoàn chỉnh.

Nhóm lớn, trang trọng — Thuyết trình bằng slide (trang thuyết trình) thích hợp nhất với các cuộc họp lớn vì nó cho phép sử dụng số lượng đồ họa tạo nhất và có chất lượng tốt nhất. Cần phải tính toán cẩn thận yếu tố ánh sáng trong phòng.

Nếu bạn cần phòng tối để có được hiệu quả tối đa cho các trang thuyết trình thì bạn nên nhóm chúng vào một khoảng thời gian ngắn hơn là trình chiếu chúng trong suốt bài nói của bạn dưới ánh sáng nhỏ. Mọi người sẽ ngủ khi trời tối đều.

### Luyện tập

Giả sử bạn phải trình bày một bài thuyết trình kéo dài 15 phút trước một câu lạc bộ. Nội dung bài thuyết trình là sở thích của bạn và bạn muốn tất cả mọi người đều chăm chú lắng nghe và thích bài thuyết trình này, cũng như sẽ biết thêm đôi điều về sở thích của bạn. Hãy lập bản đồ tư duy cho sở thích của bạn, bộc lộ tất cả những suy nghĩ và cảm xúc. Nói cả về những kinh nghiệm mà bạn có hay của người khác. Đưa thêm cả những cảm nghĩ của mình khi bạn đang thực hiện sở thích đó.

Bây giờ, hãy tạm quên bản đồ đó và vẽ một bản đồ khác mà bạn thật sự sử dụng làm phương tiện hỗ trợ thị giác cho một nhóm người. Bản đồ này sẽ giúp bạn ghi nhớ bài thuyết trình và cũng giúp khán giả ghi nhớ những điều bạn trình bày. Dùng nhiều màu sắc khác nhau để làm nổi bật những phần khác nhau trong bài thuyết trình. Bổ sung thêm một vài hình ảnh (kể cả khi bạn vẽ không đẹp) để làm tăng tính hấp dẫn.

Hãy thử trình bày bài thuyết trình này trước một nhóm người.



Những việc nên và không nên làm khi sử dụng các phương tiện nghe nhìn

Sau đây là một vài mẹo vặt khi sử dụng các loại phương tiện nghe nhìn khác nhau:

Các trang thuyết trình:

Nên làm	Không nên làm
Kiểm tra thiết bị	Tắt đèn
Mỗi trang một ý tưởng	Thông tin dày đặc
Nền đen và chữ trắng	Đọc trang thuyết trình
Tối đa 6 dòng trên trang	Quay lưng về phía khán giả
Tối đa 6 từ trên dòng	Phân tán sự tập trung bằng các que chỉ
Cứ 15 đến 20 giây thay đổi trang thuyết trình lần	Trở lại các trang trước – hay dùng các bản sao chép nếu bạn muốn nhắc lại
Sử dụng tuần tự các trang cho luận điểm phức tạp	
Dùng các biểu đồ cột, biểu đồ tròn	
Sử dụng các hiệu ứng đặc biệt để nhấn mạnh	
Trình bày đơn giản	

Thiết kế một trang đầu đề trước mỗi phần lớn. Việc sử dụng đường viền, lôgô chuẩn và cùng màu nền sẽ mang lại những hình ảnh phối hợp rất chuyên nghiệp. Khi sử dụng đồ thị, biểu đồ cột... cần chắc chắn rằng luận điểm của bạn sẽ gây ấn tượng và khán giả không phải tự hiểu quá nhiều thứ. Đảm bảo các trang thuyết trình của bạn có sự kết hợp của chữ, đồ thị, hình ảnh minh họa và các hiệu ứng đặc biệt. Ngôn ngữ nên là các từ ngữ chỉ hành động chứ không phải những từ nhẹ. **LUÔN LUÔN** kiểm tra thiết bị trước khi thuyết trình. Sử dụng thiết bị điều khiển từ xa khi thuyết trình, nếu không cần đảm bảo rằng người phát Slide nắm vững kịch bản thuyết trình của bạn.

Các phim đèn chiếu:

Nên làm	Không nên làm
Trình bày dễ nhìn	Thông tin dày đặc
Dùng bút màu làm nổi bật thông tin quan trọng	Đọc từ màn hình
Khung – sử dụng khung cho các ghi chú	Tắt đèn
Kiểm tra sự sắp xếp phim ảnh trước khi nói	

Mặc dù bạn có thể đưa thông tin vào phim đèn chiếu nhiều hơn so với một trang thuyết trình nhưng bạn cũng không nên chiếu cả một tờ quyết toán hoàn chỉnh hay bản phân tích lãi-lỗ 5 năm và đừng mong đợi khán giả hiểu tất cả các thông tin đó. Cũng không nên trình chiếu những thông báo hay vấn đề một cách dài dòng. Phim đèn chiếu có thể là phương tiện hỗ trợ trực quan tuyệt vời. Nếu sử dụng nhiều phim đèn chiếu, bạn cần có thiết bị hỗ trợ 3M để có thêm màu sắc và đồ họa. Phim đèn chiếu được sử dụng tốt sẽ hiệu quả ngang bằng với các trang thuyết trình.

Biểu đồ lật:

<b>Nên làm</b>	<b>Không nên làm</b>
Sắp xếp thông tin trước	Thông tin dày đặc
Nhấn mạnh bằng màu sắc	Đọc biểu đồ
In rõ ràng, dễ đọc	

Các biểu đồ lật rất thích hợp với những buổi thuyết không chính thức bởi bạn có thể viết thông tin bằng bút chì để gây ấn tượng – và ghi chú cũng có thể được ghi tạm bằng bút chì ở bên lề. Các trang biểu đồ được gắn lên tường để bạn có thể trở đi trở lại liên tục khi trình bày các thông tin khác nhau.

Bảng trắng:

<b>Nên làm</b>	<b>Không nên làm</b>
Nhấn mạnh bằng màu sắc	Thông tin dày đặc
In rõ ràng, dễ đọc	
Có máy ghi đặc biệt	

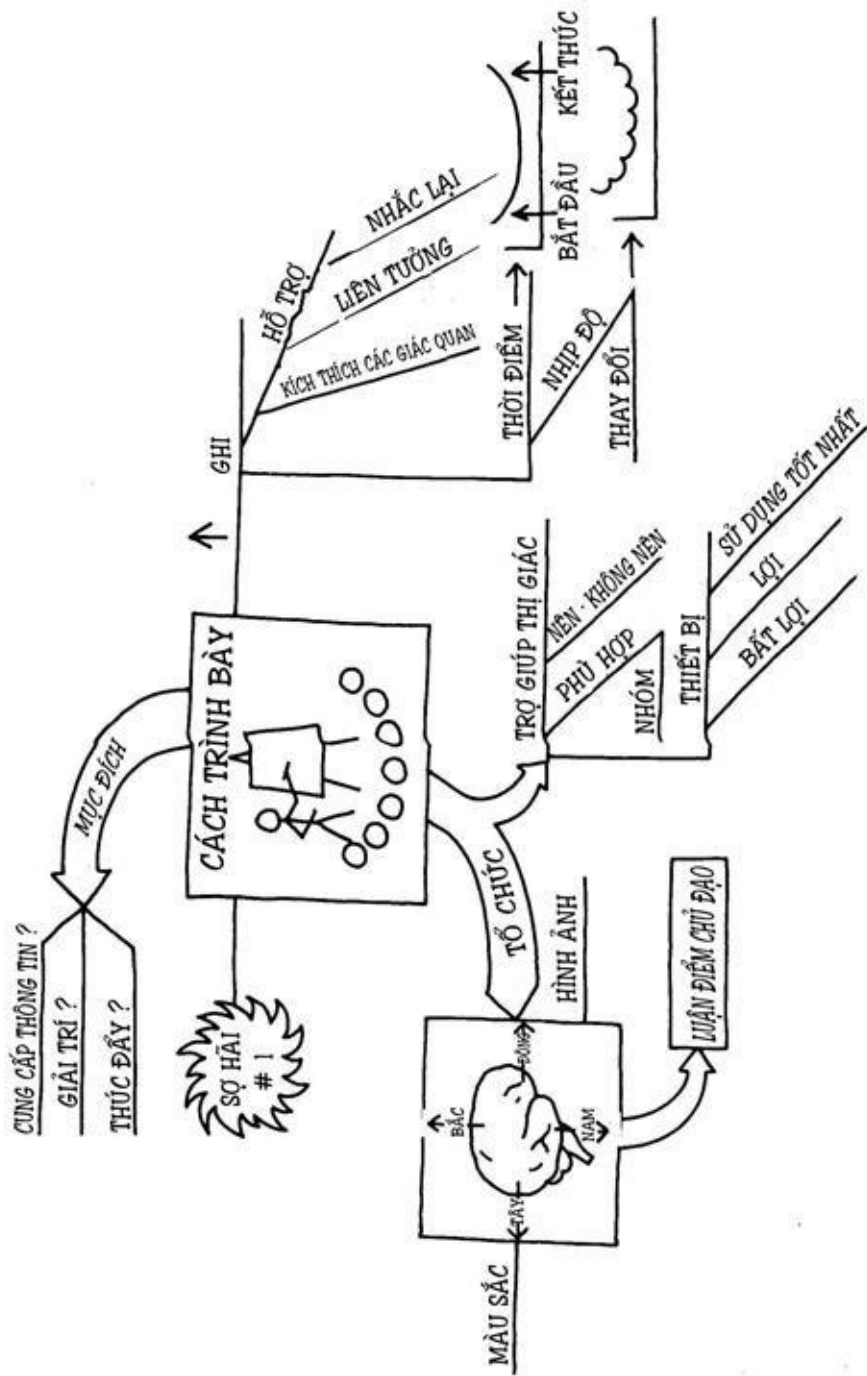
Điểm khó khăn của bảng trắng là bạn cần phải sắp xếp thông tin trước. Vì hầu hết các buổi thuyết trình dùng bảng trắng đều là ứng khẩu nên nó chỉ có tác dụng khi bạn nhẩm lại bằng cách vẽ thông tin. Sắp xếp thông tin về mặt thị giác cũng góp phần làm tăng sự hiểu biết của bạn. Nếu bạn vẽ được nó thì chắc chắn bạn sẽ có thể giải thích được nó.

Thông báo:

<b>Nên làm</b>	<b>Không nên làm</b>
Nhấn mạnh những thông tin quan trọng	Phát trước khi chúng cần được
Mở rộng thông tin phức tạp	Thông báo trước
Trình bày chuyên nghiệp	

Tuy nhiên, các tờ rơi cũng có mặt trái. Bạn muốn cung cấp cho khán giả những tài liệu có chất lượng cao và góp phần củng cố bài thuyết trình của bạn. Nhưng nếu những tài liệu này được phát trước thì điều đó sẽ làm hỏng toàn bộ buổi thuyết trình của bạn. Khán giả sẽ đọc bất cứ tài liệu nào mà bạn phát cho họ trước khi bài thuyết trình bắt đầu, hay thậm chí còn tồi tệ hơn — khi đang bắt đầu.

Trừ khi bạn đang tiến hành thuyết trình trước một nhóm lớn và không có trợ lý, tốt nhất là phát tài liệu khi đang thuyết trình. Trước một nhóm lớn, việc phát tài liệu vào cuối buổi thuyết trình là một giải pháp có thể chấp nhận được. Michael Gelb, tác giả cuốn *How to Think Like Leonardo da Vinci*, đã đưa ra gợi ý là không nên nói cho khán giả biết sẽ có tài liệu để họ tập trung vào vấn đề đang được trình bày hơn là phụ thuộc vào tài liệu sẽ được phát sau đó.



## CHƯƠNG 10: Cải thiện kỹ năng học tập

Trí óc không phải là chiếc thuyền lớn được nhét đầy mà là ngọn lửa sẽ bốc cháy.

—Plutarch

Sáu mươi thanh thiếu niên chen chúc trong một căn phòng – vỗ tay, cười và nhảy múa. Khắp phòng rộn vang những tiếng hò hét lớn, đầy phấn khích. Nhạc rock xập xình làm nền cho khung cảnh đó. Bọn trẻ nhảy nhót vòng quanh một đám đông náo nhiệt và tràn đầy hứng khởi và cùng vỗ tay nhau chúc mừng. Khắp nơi là những tiếng la hét, reo hò và tiếng cười khúc khích. Rich Allen người hướng dẫn, cất tiếng át đi tiếng ồn ã để thu hút sự chú ý của bọn chúng. Nhạc ngừng lại và sự im lặng bao trùm khi bọn trẻ ngồi vào những chiếc ghế trên sàn nhà trước mặt người hướng dẫn. Mọi con mắt và sự chú ý đổ dồn về Rich Allen, một người tràn đầy khiếu hài hước và luôn luôn chọc ghẹo, thúc đẩy và khích lệ bọn trẻ. Gỡ một hồi trống, Rich đã dẫn 60 học sinh hướng đến một hệ thống “đóng chốt” trí nhớ, một trong số những kỹ thuật học tập tăng tốc được giảng dạy tại SuperCamp.

SuperCam là một trại hè lớn kéo dài 10 ngày, tràn đầy không khí vui vẻ dành cho thanh thiếu nhi – nơi giảng dạy các kỹ năng học tập trong một môi trường mang tính khích lệ cao với các trò vui âm nhạc, sự hỗ trợ, năng lượng và sự hài hước. Chủ nhật này, các bậc phụ huynh và bạn bè của các thành viên tương lai sẽ tập trung trong một buổi thuyết trình ở đây. Chúng ta sẽ chứng kiến những buổi học có tốc độ nhanh và thay đổi liên tục khiến cho bọn trẻ và cha mẹ chúng luôn bận rộn và thích thú. Sau một bài lý thuyết ngắn, sẽ có một bài tập áp dụng. Mỗi bài tập đều mang lại cho bọn trẻ cơ hội thử một điều mới. Ví dụ, bài tập trí nhớ yêu cầu chúng kể lại 12 ban nhạc rock theo thứ tự và sau đó đọc lại theo thứ tự ngược lại. Mỗi nỗ lực đều được người hướng dẫn và các học sinh khác cổ vũ mạnh mẽ bằng những lời khuyến khích và tràng vỗ tay. Giữa các buổi lý thuyết luôn, có một bài thể dục để thay đổi tốc độ,

sau đó là âm nhạc đầy sôi động. Như vậy, sự nhàm chán và mệt mỏi không có cơ hội xuất hiện.

Khắp phòng treo đầy những tấm bảng nhiều màu sắc, viết: “Giấc mơ lớn – hãy đương đầu với cuộc sống,” “Tất cả những gì tôi cần là niềm tin”, “Học tập thật vui và dễ dàng”, “Nếu tôi tin mình làm được, tôi sẽ làm được”, “Thất bại chỉ là thông tin tôi cần để thành công.” Và luôn có âm nhạc dù là nhạc cổ điển, nhạc rock hoặc một giai điệu điên cuồng kích thích cơ thể và bộ não trong suốt bài tập thay đổi nhịp độ. Mỗi bài tập này kích thích của cả thị giác, thính giác và sự chuyển động của cơ thể, nghĩa là có sự tham gia tổng thể. Sự hài hước, vui vẻ và ngạc nhiên sẽ khiến cho sự chú ý tập trung hoàn toàn vào bài tập hiện tại.

Buổi thuyết minh chiều chủ nhật ở SuperCamp bao gồm các cựu thành viên, các đội có triển vọng, các bậc phụ huynh và những thành viên tiềm năng – tình nguyện và không tình nguyện. Bobbi Deporter, người sáng lập SuperCamp, nói mục đích của tổ chức là dạy cho bọn trẻ những kỹ năng học tập rất ít khi được giảng dạy ở trường, cho chúng cơ hội phát triển trí tuệ và cơ thể, phá vỡ những rào cản tinh thần và tập một số cách cư xử mới.

Một ngày tại trại có tên “Ngày mà tôi không thể làm được điều đó”. Trong cả một ngày, bọn trẻ làm những việc mà chúng nghĩ mình không thể làm được – chẳng hạn như trèo lên cột điện thoại cao hơn 7m, đứng trên đỉnh và nhảy sang một xà đu. Tất nhiên, tất cả những bài tập này đã được chuẩn bị kỹ lưỡng vì sự an toàn của học sinh nhưng nỗi sợ hãi rất lớn vẫn còn hiện hữu. Và như vậy trí óc sẽ chống lại, không chấp thuận bài tập và cả sự trải nghiệm đó cho đến khi đột nhiên bài tập kết thúc thành công và một cảm xúc chiến thắng ngập tràn thay thế nỗi sợ hãi.

Đợt tập huấn mười ngày dạy cho các học sinh cách thức củng cố sự tự tin, cách hiểu rằng những trở ngại của họ chỉ và cách có được những mối quan hệ cá nhân tốt đẹp. Hai phần ba số học sinh đạt điểm số cao hơn rất nhiều sau đợt cắm trại và phần lớn chúng coi sự trải nghiệm ở trại như là một biến chuyển lớn trong cuộc đời của mình. Vào cuối buổi thuyết trình, các học sinh được khuyến khích nói về ý nghĩa của các trải nghiệm tại trại đối với mình. Những

lời khen ngợi chân thành, riêng tư và đầy cảm xúc. Chúng bao gồm cả những câu chuyện về việc điểm số cao hơn, những câu chuyện về mối quan hệ tốt với cha mẹ và bạn bè. Một cựu thành viên của trại cho biết cậu đã định không thi tốt nghiệp phổ thông nhưng sau khi từ trại trở về, anh lại đăng ký học tiếp. Hiện giờ cậu đã tốt nghiệp và đang học đại học. Một nữ sinh nói về sự tự tin đã được nâng cao và giúp cô nộp đơn xin du học ở Tây Ban Nha như thế nào... và cô đã được nhận!

Một trong những công cụ học tập chủ yếu ở SuperCamp là bản đồ tư duy. Các học sinh được dạy cách lập bản đồ cho các bài ghi chép của mình như là một cách ghi chép nhanh những ý cơ bản của bài giảng, hay để đọc tài liệu, sắp xếp và bổ sung những thông tin và suy nghĩ của chính họ. Một vài học sinh thích lập bản đồ tư duy đến nỗi đã truyền đạt lại cho những học sinh khác và giáo viên khi trở lại trường học.

Ghi chép nhanh và hiệu quả là rất quan trọng nhưng thậm chí còn quan trọng hơn lắng nghe. Kỹ năng nghe tốt là rất cần thiết đối với quá trình học tập.

Lắng nghe – Kỹ năng tự nhiên

Tự nhiên ban cho con người một cái lưỡi nhưng hai cái tai, nên chúng ta có thể lắng nghe mọi người nhiều hơn hai lần nói.

—Epictetus

Khi đang nói tức là chúng ta không học.

—Lydon B. Johnson

Lắng nghe là kỹ năng giao tiếp đầu tiên mà chúng ta học khi còn nhỏ. Đó vẫn là kỹ năng chúng ta sử dụng nhiều nhất khi trưởng thành. Và nó cũng là một kỹ năng giao tiếp mà phần lớn chúng ta đều có mà không cần được đào tạo. Hệ thống giáo dục của chúng ta cũng chú trọng vào kỹ năng đọc và viết nhưng thật ra chỉ dành một lượng thời gian tương đối nhỏ cho các kỹ năng giao tiếp này. Khoảng một phần ba thời gian của chúng ta là dành cho kịch nói, và cho việc lắng nghe thì còn nhiều hơn.

Chúng ta có xu hướng coi lắng nghe là điều đương nhiên và cho rằng nghe

thấy là dạng tương đồng của lắng nghe. Tuy nhiên, trong khi nghe thấy là một chức năng của tai thì lắng nghe lại đòi hỏi cả sự tham gia của trí óc. Lắng nghe là một quá trình chủ động chứ không phải chỉ là sự tiếp nhận thụ động các âm thanh. Lắng nghe hiếm khi được thực hiện tốt, đặc biệt là trong công việc. Rất nhiều câu chuyện bị hiểu lầm do không được lắng nghe cẩn thận. Và khi đó, để chữa lỗi, bạn thường nói: “Tôi không hiểu ý bạn là gì... Tôi nghĩ bạn nói... Bạn chưa bao giờ nói với tôi... Tôi không nghe thấy...”. Đó đều là những dạng khác nhau của các lỗi khi lắng nghe.

Tập đoàn Sperry rất quan tâm đến những lỗi nghe và đã đưa ra một khóa học cho tất cả các nhân viên. Họ thấy những thiếu sót khi nghe và những thất bại trong giao tiếp là nguyên nhân chính gây ra sự thiếu hiệu quả kém và sự lãng phí thời gian.

Danh sách về các thói quen lắng nghe không đúng của Tập đoàn Sperry bao gồm:

- Chú ý đến phong cách của người nói nhiều hơn là nội dung;
- Trí óc lơ đãng;
- Hướng sự chú ý sang phía khác;
- Phản ứng thái quá với những từ ngữ giàu cảm xúc;
- Tỏ ra không thích thú ngay từ đầu.

Việc lập bản đồ tư duy cho những thông tin được trình bày trong các bài giảng, bài phát biểu hoặc trong các cuộc nói chuyện đòi hỏi bạn phải nghiên cứu tài liệu. Sự tham gia có chủ động sẽ giúp trí não bạn tập trung hơn, giảm thiểu khả năng sao nhãng hoặc sự phân tán tư tưởng.

Các nghiên cứu đã chỉ ra tốc độ nói trung bình chúng ta là khoảng trên 135 từ/phút, trong khi đó tốc độ lắng nghe là từ 400-800 từ/phút. Sự chênh lệch này cho phép bạn có thời gian suy tưởng. Thời gian còn trống có thể được sử dụng để cải thiện kỹ năng nghe bằng cách diễn đạt lại, tổ chức và đặt ra câu hỏi về những thông tin bạn vừa nhận được.

Những bí quyết để lắng nghe hiệu quả hơn sau đây có thể giúp bạn lập bản đồ



tư duy cho thông tin nhận được:

- Tìm ra những điểm chính – làm nổi bật thông tin.
- Tìm kiếm trọng tâm của người nói – người nói đang cố gắng truyền tải điều gì?
- Bạn tán thành hay phản đối luận điểm chủ đạo của người nói hoặc bạn cần thêm thông tin nào cho quá trình ra quyết định?
- Đặt câu hỏi trong khi lắng nghe – thái độ của người nói là gì?
- Xác định những kết luận của người nói – chúng có những ý bổ sung nào?
- Tìm kiếm cơ sở của lời phát triển – lời phát triển có cụ thể không?
- Diễn đạt lại thông tin và bổ sung thêm những đánh giá cá nhân.
- Tìm kiếm ẩn ý – những điều người nói không đề cập đến. Có phải người nói đã tránh không nói đến một vấn đề nhất định nào đó không?

Cải thiện khả năng ghi nhớ bằng cách ghi chép

Confucius nói: “Cây bút chì ngắn tốt hơn cả khả năng ghi nhớ lâu.” Ghi chép là một kỹ thuật ghi nhớ cơ bản có thể tăng cường khả năng ghi nhớ và khả năng gợi nhớ thông tin nhiều gấp sáu lần.

Tuy nhiên, cách ghi chép chuẩn thường đòi hỏi phải ghi lại một số cụm từ hay ý tưởng nhất định sao cho gần giống với nguyên văn. Thực ra, điều này giống sự nhắc lại nhiều hơn là sự tham gia. Bạn viết lại những điều nghe thấy hoặc nhìn thấy. Hình thức ghi chép này thực ra có nhiều yếu tố rủi ro:

- Mặc dù bạn có thể nghe với tốc độ 800 từ phút nhưng diễn giả chỉ có thể nói với tốc độ khoảng 135 từ mỗi phút, còn bạn cũng chỉ ghi được

40 từ/phút. Cố gắng ghi chép từng từ từng chữ sẽ khiến bạn bỏ lỡ nhiều thông tin phía sau;

- Quá trình cố gắng ghi nhớ đoạn trước để ghi chép trong khi đang lắng nghe thông tin mới sẽ gây ra sự xáo trộn và thật sự gây trở ngại cho quá trình suy nghĩ;

- Mục đích hàng đầu của ghi chép là ôn lại thông tin nhằm tăng khả năng ghi nhớ. Những bài ghi chép chỉ là những từ và cụm từ không cần thiết sẽ khiến cho quá trình ôn lại rất khó khăn. Những bài ghi chép đúng từng từ từng chữ làm cho bạn có ít cơ hội bổ sung những liên tưởng và cách sắp xếp của chính mình. Những bài ghi chép này có rất ít mối liên hệ với vốn kiến thức hiện có của bạn và do đó, chúng dễ dàng mất đi hoặc bị lãng quên.

Lập bản đồ tư duy là hình thức ghi chép hiệu quả hơn rất nhiều. Kỹ thuật ghi chép này cho phép bạn nhanh chóng ghi lại các ý tưởng bằng các từ khóa, sắp xếp một cách cơ bản thông tin khi nó được truyền tải và cho bạn cơ hội hình thành những mối liên hệ và liên tưởng. Bạn cũng có thể tham gia vào bài học bằng cách bổ sung những suy nghĩ, quan điểm và cảm nghĩ của chính mình.

Các từ khóa — Khi sử dụng bản đồ tư duy để học bài mới hay ghi chép, điều quan trọng là chỉ nên dùng các từ khóa. Nhìn chung những từ khóa thường là các danh từ hay động từ. Nhiều nghiên cứu chỉ ra tỷ lệ các từ khóa trong bài ghi chép càng cao thì khả năng nhớ lại sẽ càng lớn.

Bản đồ tư duy tự động loại bỏ những từ không quan trọng và đưa ra sự sắp xếp sơ bộ thông tin được tiếp nhận. Để rút ra các từ then chốt, cần phải chú ý và tham gia. Chú ý và tham gia vào bài học sẽ làm tăng khả năng hiểu bài và ghi nhớ. Bạn để tâm trí tập trung vào quá trình ghi chép càng nhiều thì khả năng hiểu bài và gợi nhớ của bạn càng cao.

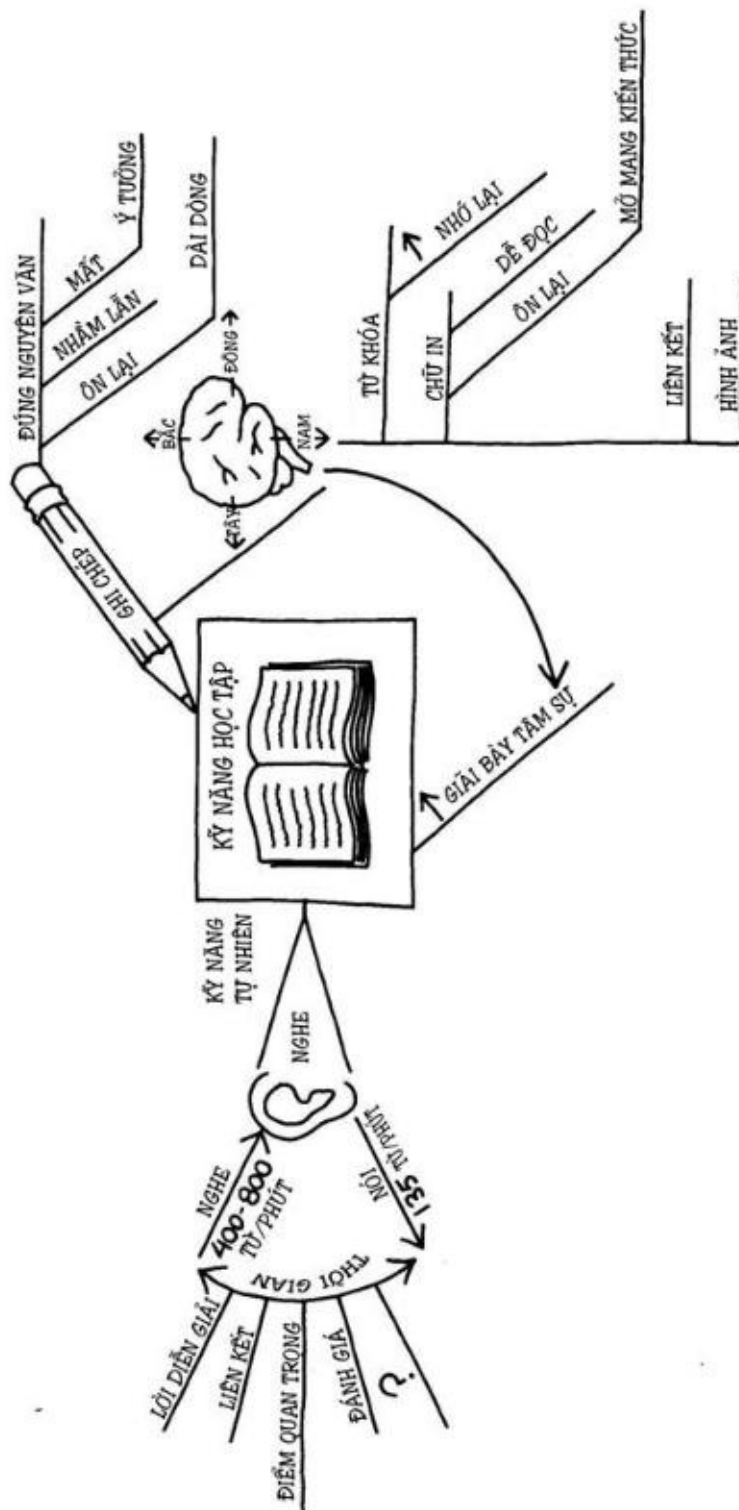
Viết chữ hoa — cho các thông tin trong bản đồ tư duy có hai lợi ích: chúng rõ ràng và dễ được ghi nhớ hơn. Những thông tin cần được trích dẫn hay nhớ đúng nguyên văn có thể được ghi lại trong một cột ở phía dưới của trang giấy.

Sự liên tưởng — Bổ sung những liên tưởng và các mối liên hệ trong khi ghi chép sẽ làm thông tin dễ hiểu hơn và được củng cố trong trí nhớ của bạn.

Hình ảnh — Thêm các hình ảnh và biểu tượng nhằm kích hoạt não phải và tăng khả năng ghi nhớ cũng như lưu giữ thông tin trong bộ não.

Gần đây, các nhà giáo dục đã lựa chọn và sử dụng bản đồ tư duy như là một công cụ học tập hiệu quả. Học sinh học cách lập bản đồ tư duy ngay từ lớp ba,

lớp bốn và sử dụng nó để cải thiện các kỹ năng học, viết cũng như các kỹ năng tổ chức.



# CHƯƠNG 11: Bản đồ tư duy đối với sự phát triển cá nhân

Mỗi cá nhân là sự kỳ diệu của những điều chưa biết và những khả năng không thấy rõ

—Goethe

Bởi vì quá trình lập bản đồ tư duy động chạm đến những vùng sâu thẳm trong trí óc của bạn và cho phép liên tưởng tự do nên hoạt động của nó gần giống với tâm lý liệu pháp. Mặc dù không phải là phương pháp chữa trị rối loạn tâm lý nhưng nó có thể giúp chúng ta, những người bình thường, hiểu rõ mình là ai và trí óc của mình hoạt động như thế nào. Nó mang lại cho chúng ta công cụ lắng nghe chính bản thân mình... nghe những bài độc thoại nội tâm luôn diễn ra trong tâm trí mình. Sử dụng bản đồ tư duy thường xuyên có thể giúp chúng ta phát triển tính sáng tạo.

Đó là một hoạt động rất gần với việc tìm hiểu chúng ta là ai, tính độc nhất của chúng ta là gì và nó có thể giúp chúng ta hướng tới sự sáng tạo không. Khả năng sáng tạo phụ thuộc hoàn toàn vào khả năng chúng ta có thể thể hiện và sử dụng những khả năng, triển vọng và kinh nghiệm độc nhất của mình. Bằng việc phát triển chính bản thân mình, chúng ta có cơ hội phát triển tính sáng tạo.

Tác giả Tristine Rainer, trong cuốn sách *The New Diary* (Nhật ký mới), gắng viết nhanh mà không cần đọc lại để cuốn nhật ký có được đầy đủ ý nghĩa của nó. Việc lập bản đồ tư duy cho phép chúng ta bỏ qua giai đoạn kiểm duyệt mà chỉ đề cập đến những cảm xúc và suy nghĩ nội tâm. Một cách phổ biến để bắt đầu quá trình ghi nhật ký là lập bản đồ chủ đề hay ý tưởng làm phần mở đầu của cuốn nhật ký và để bản đồ đó dẫn dắt đến việc ghi chép hàng ngày. Việc lập bản đồ tư duy nhật ký trước tiên giúp bạn loại bỏ những mảnh vụn trong tâm trí và tự do liên tưởng một cách nhanh chóng.

Hầu hết những người mới bắt đầu ghi nhật ký đều gặp khó khăn khi mở đầu và không biết cách thu tóm được những thông tin thú vị. Họ tự gây buồn chán và sau đó nghĩ rằng mình không có gì để viết. Mỗi người đều có những suy nghĩ, cảm xúc và quan sát riêng có thể diễn tả được trong nhật ký. Đó chính là cái tôi bản ngã của chúng ta, tồn tại giữa chúng ta và giúp chúng ta hiểu chính mình rõ hơn. Chúng ta có thể đánh lừa chính bản thân mình để vượt quá ngưỡng bảo vệ cái tôi bản ngã này theo nhiều cách. Một phương pháp là ghi chép “vô nghĩa”, nghĩa là chúng ta để cho các từ ngữ tuôn ra trên giấy theo mạch mà không cần để ý đến ý nghĩa của các từ và cấu trúc. Đôi khi, đây là cách làm việc làm tự do và rất hiệu quả. Tuy nhiên, hầu hết chúng ta, những người có não trái phát triển và có óc phán xét, sẽ không tin vào phương pháp này nếu cuối cùng nó không đi đến đâu.

Bản đồ tư duy tạo ra hiệu quả tương tự... nhưng nhanh hơn nhiều. Bạn đang để cho đầu tự do liên tưởng, nhưng bạn chỉ nên viết ra những từ chủ chốt. Có được cảm giác “a ha” tức là bạn đã thấu hiểu chủ đề mà mình muốn viết. Khi lập bản đồ cho một tình huống trong cuộc sống, chắc chắn bạn sẽ bắt đầu từ những vấn đề có thật làm cơ sở cho tình huống ấy. Bởi vì lập bản đồ tư duy động chạm đến bộ phận cảm xúc của não – não phải, nên chắc chắn bạn có thể lôi cuốn được sự tham gia của các cảm giác và cảm xúc. Phần lớn chúng ta tránh thể hiện cảm xúc nên thường lưỡng lự khi bộc lộ chúng trong nhật ký. Điều này dẫn đến xu hướng chỉ ghi chép lại các hoạt động trong ngày theo thứ tự thời gian. Mục đích của việc ghi nhật ký về sự phát triển cá nhân không phải là ghi lại một quá trình lịch sử mà là để tiếp xúc với những cảm giác và suy nghĩ thật sự của chúng ta. Nhưng cuộc sống của hầu hết chúng ta đều không đủ hấp dẫn để khuyến khích cách tiếp cận lịch sử này, do vậy chúng ta thường nhanh chóng cảm thấy nhàm chán và từ bỏ.

Anais Nin, một nhà báo lỗi lạc của thời đại chúng ta, nhận ra rằng rất nhiều trải nghiệm quan trọng nhất từ thời thơ ấu của bà đã bị bỏ qua trong cuốn nhật ký. Bà đã phát huy thói quen ngồi yên lặng một vài phút trước khi bắt đầu viết. Bà thường tái hiện sự việc hay cảm xúc quan trọng nhất của ngày trong trí óc rồi dùng chúng để viết câu mở đầu.

Cuốn nhật ký có thể trở thành bản tường thuật hấp dẫn về những biến cố lớn trong cuộc đời bạn. Ira Progoff trong cuốn *At a Journal Workshop* (Tại một cuộc hội thảo về nhật ký) đã viết:

Sự phát triển cá nhân bao gồm nhiều kinh nghiệm chủ quan, ẩn giấu và riêng tư đối với mỗi người đến nỗi rất khó nhận rõ những mốc đánh dấu sự thay đổi. Điều đặc biệt gây mất phương hướng là quá trình phát triển thường bắt đầu ở giai đoạn thấp và có tính tiêu cực trong chu kỳ tâm lý. Do vậy, tại thời điểm diễn ra sự phát triển có tính xây dựng nhất đối với một người thì người ấy có thể sẽ phiền muộn, bối rối và thậm chí là lúng túng.

Progoff cho biết nhật ký mang lại cho chúng ta phương pháp phát triển các khả năng cần thiết để đối mặt với mọi thử thách trong cuộc sống. “Nó tạo ra cho chúng ta một biện pháp kỷ luật cá nhân và riêng tư để phát triển các cơ bắp bên trong.”

Quy trình ghi chép hàng ngày

- Có một quyển sổ ghi chép — Mặc dù bất cứ một quyển sổ nhỏ hay quyển sổ ghi chép nào cũng có thể làm được điều đó nhưng bạn nên tìm những cuốn có phần phía trên để trống còn phần phía dưới có các dòng kẻ;
- Ngồi ở một nơi thoải mái và yên tĩnh — với quyển sổ ghi chép và hãy tĩnh tâm trong vài phút để có thể tập trung vào cảm xúc hay suy nghĩ quan trọng nhất của mình;
- Viết cảm xúc hay suy nghĩ vào một cái khung — (Nếu bạn có biểu diễn chúng bằng biểu đồ thì bạn sẽ thâm nhập sâu hơn vào não phải của mình) ở trung tâm của trang giấy và lập bản đồ tư duy cho chúng. Cần chắc chắn rằng bạn thể hiện được tất cả suy nghĩ lên bản đồ;
- Khi bạn có được cảm giác “a ha — đó là những gì mình muốn viết”, hãy viết ra tất cả các ý tưởng và lời nhận xét.

Khám phá những giá trị của bạn

Từ điển định nghĩa giá trị là một nguyên tắc đạo đức, một tiêu chuẩn hay phẩm chất đáng giá hay đáng ao ước. Giá trị là những niềm tin mang lại ý

nghĩa cho cuộc sống của chúng ta. Nhờ chúng mà bạn có được phương hướng và sự chỉ dẫn. Tuy nhiên trong cuộc sống bon chen hàng ngày, bạn có rất ít thời gian để suy nghĩ về những giá trị của chính mình. Điều này đã nảy ra khi tôi cố gắng xác định những giá trị của mình. Khi tôi đang làm một loạt bài tập thì nhận ra đó là lần đầu tiên tôi từng nghĩ về các giá trị theo cách có tổ chức. Về sau khi bài tập này được bổ sung vào những buổi hội thảo lập bản đồ tư duy, tôi thấy phần lớn người tham gia đều mơ hồ, không biết chính xác những giá trị nổi bật của mình là gì.

Việc hiểu biết các giá trị của bản thân mang lại cho bạn một cuộc sống hạnh phúc hơn. Thông thường, chúng ta dành thời gian để học các giá trị... từ cha mẹ, trường học và nhà thờ; từ cộng đồng và những người cùng lứa tuổi, từ tivi, báo chí và âm nhạc. Nhưng ở một thời điểm nào đó, bạn cần phải phân loại những điều đã học được.

Bạn cần quyết định xem những giá trị nào thật sự quan trọng và giá trị nào không còn quan trọng. Phần lớn chúng ta đều tưởng đã biết hết các giá trị của mình. Nếu có ai đặt câu hỏi trước khi tôi có kinh nghiệm này thì tôi sẽ trả lời: “Tất nhiên, tôi hiểu rõ những giá trị của mình là gì.” Nhưng sau khi tôi dành vài giờ xác định, tái xác định, phân loại, tái phân loại, có một vài thay đổi lớn trong câu trả lời của tôi.

Việc hiểu được những giá trị của bản thân mang lại sự tự do cho bạn. Bạn có thể bắt đầu loại bỏ những hoạt động và những hy vọng không cần thiết ra khỏi cuộc sống. Nếu bạn xem xét các giá trị và nhận ra những điều mà mình coi trọng nhất trong cuộc sống là gia đình và bạn bè thì bạn sẽ không còn cảm giác thất bại nữa, cho dù không có được vị trí quản lý. Bằng việc phân hạng các giá trị, bạn biết hướng những khả năng tiềm tàng của mình vào đâu. Bạn cũng thành thật hơn với chính bản thân mình và những người xung quanh hơn. Gần đây, một người bạn của tôi đã xem xét các giá trị của mình và nhận ra giá trị quan trọng nhất là thể hiện tính sáng tạo thông qua âm nhạc. Cô là một doanh nhân thành đạt có một công ty máy tính đang phát triển thịnh vượng. Mặc dù cuộc sống có đầy đủ gia đình, bạn bè, một nghề nghiệp thú vị nhưng cô vẫn cảm thấy trống rỗng và không thoải mái. Khi nhận ra âm nhạc

có tầm quan trọng thế nào với bản thân mình, cô đã sắp xếp lại những điều ưu tiên để âm nhạc có thể quay trở về cuộc sống của mình.

Cuộc sống có đòn bẩy riêng và nó sẽ cuốn bạn theo một dòng chảy, trừ khi bạn kiểm soát được hướng đi của mình. Nếu bạn để bị cuốn theo dòng đời mà không phù hợp với những giá trị và nguyện vọng thầm kín thì bạn có thể phải đương đầu với nhiều thử thách ở giai đoạn giữa cuộc đời như ly hôn, sự thất bại trong nghề nghiệp, ốm đau, cùng những dấu hiệu mất thăng bằng khác trong cuộc sống. Khi hành động của bạn hài hòa với niềm tin và nguyện vọng thầm kín thì bạn sẽ đạt được trạng thái cân bằng và yên bình.

Các giá trị là chính là công cụ chỉ dẫn cho bạn, điều khiển mọi hoạt động và lựa chọn của bạn, từ việc học ở trường nào đến việc lựa chọn nghề nghiệp, từ bạn bè xung quanh đến những quyển sách, từ cách dạy bảo con cái đến cách kê bàn... Những giá trị này mang nội dung cảm xúc mạnh mẽ; chúng có thể là những niềm tin để bạn sống và hy sinh. Các giá trị phổ biến bao gồm: tình yêu, tình bạn, gia đình, tính trung thực, sự thật, lòng tin, thành công, tự do, thành tựu, niềm vui, sự giàu có, sức, du lịch, cái đẹp, nghệ thuật, âm nhạc, thơ ca, tự nhiên, tính hào phóng, sự chia sẻ, sự công bằng, sự an toàn, sự phiêu lưu...

Bước tiếp theo để hiểu những giá trị của bạn là tìm ra tất cả niềm tin, nguyên tắc đạo đức và điều kiện quan trọng đối với bạn. Vì bản đồ tư duy giúp bạn đến với thế giới nội tâm nên nó là một công cụ tuyệt vời giúp bạn xác định và xếp hạng các giá trị của mình.

Ở giữa trang giấy, kẻ một cái khung và viết “Các giá trị của tôi”, sau đó hãy lập bản đồ tư duy cho tất cả những điều quan trọng đối với bạn. Ghi nhanh tất cả mọi thứ. Kết hợp các ý tưởng với nhau khi bạn thấy có mối liên hệ giữa chúng. Khi năng lượng của bạn đã yếu dần đi, hãy tự đặt cho mình những câu hỏi sau:

- Điều gì quan trọng với tôi?
- Điều gì khiến tôi cảm thấy hạnh phúc?
- Điều gì tồn tại trong cuộc sống của tôi, mà nếu không còn nữa thì sẽ có một



lỗi hổng?

- Nếu tôi có thể mang lại bất kỳ điều gì cho cuộc sống của mình thì nó sẽ ra sao?
- Nếu tôi có thể mang lại bất kỳ điều gì cho thế giới này thì nó sẽ thế nào?
- Những đức tính nào mà tôi ngưỡng mộ nhất ở người bạn thân nhất của tôi?
- Cái gì làm cho tôi phấn khích?

Có thể hiện giờ bạn chỉ có một bản đồ tương đối lằng nhằng. Khi các ý tưởng nảy sinh trong đầu, bạn có thể quay lại và bổ sung, thay đổi hay bỏ đi. Đây là một bản đồ có giá trị và bạn có thể cập nhật nó thường xuyên. Nhưng hiện giờ nó chỉ giống như một danh sách tất cả những việc đã hoặc sẽ diễn ra trong cuộc sống của bạn. Dành một vài phút để kết nối các giá trị có liên quan với nhau. Có lẽ bạn đã liệt kê các giá trị tình yêu, gia đình và bạn bè tách biệt với nhau nhưng bây giờ bạn lại muốn kết nối chúng lại. Hãy cố gắng liên kết các giá trị lại theo một vài nhánh chính.

Sau đó, hãy lập lại bản đồ, sử dụng các nhánh chính và nối tất cả các giá trị vào những nhánh đó. Dùng bút đánh dấu màu vàng để làm nổi bật các nhánh. Hãy làm nổi nhánh nhỏ quan trọng nhất trong mỗi nhánh lớn bằng bút màu khác.

Bây giờ, hãy nhìn vào và xếp hạng những giá trị được đánh dấu màu vàng. Điều này khá phức tạp vì xu hướng tìm ra rất nhiều điều nên làm sẽ xuất hiện: “Tôi nên xếp tình yêu cao hơn của cải. Tôi nên đặt Tổ quốc cao hơn tình dục.” (Thậm chí đã bao giờ bạn đặt tình dục ở mức thấp chưa?) Mục đích của quá trình này là khám phá ra những điều quan trọng đối với bạn chứ không phải là những điều mà bạn nghĩ nên là quan trọng. Nếu bạn cố gắng sống theo những điều nên làm này thì bạn không thành thật với chính mình. Điều đó sẽ cản trở bạn phát triển và đạt đến tính sáng tạo của mình.

Để tìm được niềm vui và hạnh phúc trong cuộc sống, bạn phải tôn trọng chính mình. Các giá trị có thể thay đổi, do vậy rất cuộc bạn chỉ có thể đánh giá cao một vài trong số những việc nên làm, nhưng bây giờ bạn sẽ đề cập đến những

giá trị tức thời của mình.

Vì vậy, để có thể nhận ra cấp bậc thật sự của mình, hãy xem xét mỗi giá trị sau trong mỗi quan hệ với các giá trị khác. Ví dụ như, bạn có năm nhánh chính sau:

*tình yêu*

của cải

du lịch

danh tiếng

sự phưu lưu

Có thể bạn sẽ tự nói với mình: “ Để thật sự hạnh phúc và thỏa mãn, mình có cần tình yêu nhiều hơn của cải... nhiều hơn du lịch... nhiều hơn danh tiếng... nhiều hơn sự phiêu lưu không?” Khi đã nhận được câu trả lời “có” hoặc “không” cho mỗi câu hỏi trên, bạn nên bắt đầu xếp hạng các giá trị. Nếu như tất cả các câu trả lời đều là có thì lúc này giá trị tình yêu sẽ xếp hàng đầu.

Nhưng nếu câu trả lời cho câu hỏi với danh tiếng là “không” thì bạn sẽ thấy danh tiếng quan trọng hơn tình yêu. Lúc đó, bạn nên xem xét kỹ lưỡng mối quan hệ giữa phần còn lại trong danh sách với danh tiếng và nếu các câu trả lời là “có” thì danh tiếng sẽ là quan trọng nhất.

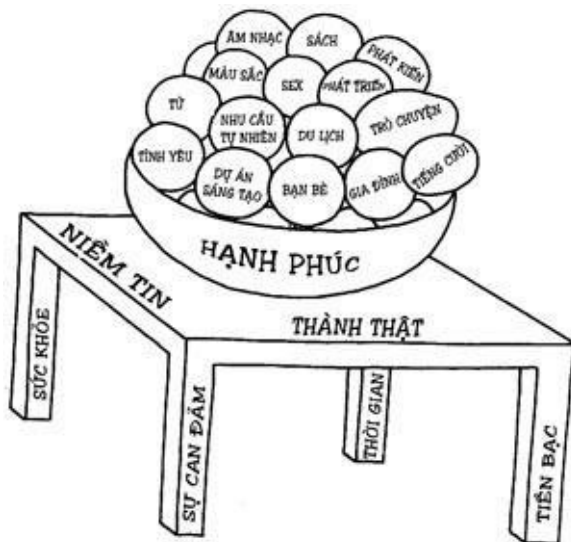
Khi bạn đã hoàn tất việc xếp hạng, hãy dành một chút thời gian để xem xét xu hướng tác động qua lại của tất cả các giá trị này. Bạn có sống được khithiếu bất kỳ một giá trị nào trong số đó hay không? Trong cuộc sống, điều gì mà bạn cảm thấy không thể sống thiếu nó vẫn chưa có mặt trong danh sách trên? Có một vài giá trị nào trong số đó là biểu tượng cho các thứ khác hay không? Ví dụ, bạn có muốn giàu có để có thể đi du lịch không? Có thể bạn đang thật sự tìm kiếm thành công, lòng tự ái hay tình bạn. Hãy xem xét mỗi giá trị để biết được đó có phải là những thứ mà bạn đang thật sự tìm kiếm.

Dành thời gian phác thảo, rồi tái phác thảo bản đồ giá trị này cho đến khi hoàn chỉnh. Bây giờ, hãy bắt đầu với một bức tranh các giá trị của bạn. Khi

tiến hành làm bài tập này, tôi nhận ra một số giá trị là những đòi hỏi bắt buộc ở một cấp độ nhất định nào đó nhưng lại không có giá trị cuối cùng. Các giá trị như sức khỏe, tiền bạc và lòng dũng cảm sẽ trở thành cái chân bàn. Để có được tất cả những giá trị khác trong cuộc sống thì tôi phải có một mức độ tin cậy và sự chân thật nền tảng. Những điều này chính là phần phía trên của chiếc bàn. Giá trị tổng thể mà tôi muốn có trong cuộc sống chính là niềm vui, và nó trở thành một chiếc bát chứa đựng các giá trị khác. Bạn có thể thấy giá trị của tôi được thể hiện ở hình dưới đây (Nó đã được một họa sĩ sửa sang lại, do vậy đừng nghĩ rằng bản vẽ của bạn phải hoàn hảo về mặt nghệ thuật). Một phần quan trọng của bản vẽ này là bạn thấy những giá trị của mình liên quan với nhau như thế nào? Cái nào quan trọng nhất? Bạn phải có cái nào để tất cả những thứ khác có thể tồn tại? Giá trị nào quan trọng hơn cả?

Khi vẽ các giá trị của mình, tôi đã vẽ bốn hay năm bản nháp trước khi có được một hình hoàn chỉnh. Vì vậy, hãy thử làm bài tập này và thể hiện chân thật thế giới bên nội tâm của bạn thông qua các giá trị đó.

Khi bức tranh đã hoàn tất, hãy trở lại Chương 5 và nhìn vào bản đồ mục tiêu của bạn. Vốn hiểu biết mới về các giá trị có làm thay đổi bất kỳ mục tiêu nào của bạn hay không? Hãy thêm những thay đổi hợp lý vào trong bản đồ mục tiêu của bạn.



Bảng giá trị của tác giả

## Luyện tập

1. Nếu bạn gặp vấn đề đối với trọng tâm cần viết ra trong sổ ghi chép hàng ngày, hãy thử lập bản đồ tư duy cho một hay nhiều hơn một những chủ đề sau:

Sự sợ hãi

Tình yêu

Sinh nhật

Gia đình

Sự căm ghét

Tuổi thơ

Nội tâm

Hãy để mỗi chủ đề dẫn đến một bài viết thể hiện những cảm nghĩ của bạn;

2. Các bức thư gửi người thân có thể là những dữ liệu quan trọng trong nhật ký của bạn. Họ có thể là những người còn sống hoặc đã mất, đang tồn tại trong cuộc sống của bạn hoặc không. Viết tên một người trong một chiếc khung ở giữa trang giấy và trong một vài phút, hãy lập bản đồ tư duy cho mọi liên tưởng nảy sinh trong đầu về người đó. Sau đó, tự viết lá thư ấy. Đây là một số người mà có thể bạn muốn viết thư cho họ:

Cha bạn

Mẹ bạn

Chồng cũ, người yêu cũ, bạn cũ

Con bạn

Anh chị em của bạn

Người thầy giáo tuyệt vời của bạn

Người đầu tiên làm tim bạn rung động

3. Những cuộc chuyện trò với mọi người và các sự kiện có thể là làm nhật ký

của bạn phong phú hơn. Giống như trên, những người này có thể đang sống hay đã mất, đang có mặt bên bạn hoặc ở cách xa bạn. Ưu điểm của bài tập này là nó mang tính phản hồi, vì bạn có một người hay một đồ vật đáp lại lời bạn.

### Nhật ký giấc mơ

Giấc mơ thường được gọi là con đường dẫn đến tiềm thức. Ghi lại các giấc mơ của bạn là một phần quan trọng trong quá trình giao tiếp với thế giới nội tâm. Tuy nhiên, rất khó có thể gọi nhớ và ghi lại các giấc mơ vì chúng tan đi như mây khói trong tay bạn.

Ann Faraday cho rằng việc quên các giấc mơ phần nhiều không phải là do sự ức chế “kiểu Freud” mà là do trạng thái bộ não. Trong suốt giấc ngủ, bộ não của bạn không sắp đặt những dấu hiệu ghi nhớ vững chắc. Do vậy, nó phải nhanh chóng lưu giữ những hình ảnh ảo tưởng này trước khi những hình ảnh khác hoàn toàn bao phủ chúng.

Lập bản đồ tư duy giúp lưu giữ hình ảnh. Để có thể ghi lại các giấc mơ, bạn nên giữ một quyển nhật ký giấc mơ trên đầu giường ngủ. Trước khi đi ngủ, hãy tự nói với mình về dự định sẽ ghi nhớ các giấc mơ. Thời điểm thích hợp nhất để lưu giữ các hình ảnh ảo tưởng trong giấc mơ là ngay sau khi bạn tỉnh giấc, khi bạn vẫn còn đang trong trạng thái nửa tỉnh nửa mơ. Trước khi nói chuyện, làm vệ sinh cá nhân hay làm bất cứ việc gì khác, bạn nên nhắm mắt và hồi tưởng lại hình ảnh của giấc mơ. Sau đó, vẽ hình ảnh trọng tâm lên trang giấy và lập bản đồ tư duy cho hình ảnh này. Những liên tưởng của bạn có thể xuất phát từ giấc mơ hoặc từ những hình ảnh trong giấc mơ. Khi đã nắm bắt được điều cốt lõi của giấc mơ, bạn có thể dành một chút thời gian để tĩnh tâm trước khi phân tích giấc mơ. Michael Gelb cho biết, một nghiên cứu gần đây cho thấy học sinh ghi lại giấc mơ của chúng thì khả năng sáng tạo tăng lên 25%. Ông nói: “Bản đồ tư duy nối liền khoảng cách giữa thế giới mơ tưởng phi lý, giàu hình ảnh với trạng thái tỉnh táo dùng nhiều lời nói hơn.”

Một số người hay mơ đưa ra gợi ý nên nghĩ về mỗi yếu tố của giấc mơ như là một phần của bản thân bạn. Do đó, nếu bạn mơ về một con chim nhỏ đang đậu trên cành cây dưới trời mưa bên ngoài cửa sổ nhà mình, bạn thử nghĩ

“con chim nhỏ đó là mình” đang đậu trên cành cây và thử xem những liên tưởng hay suy nghĩ nào sẽ nảy sinh từ hình ảnh đó. Sau đó, bạn có thể tưởng tượng hình ảnh “trời mưa là mình”, “cành cây là mình”, “cửa sổ là mình”. Mỗi đoạn mơ tưởng đó sẽ là sự phản ánh một khía cạnh nào đó của bạn. Chỉ bằng cách tự mình phân tích giấc mơ, bạn mới có thể hiểu được thông điệp mà tiềm thức gửi gắm cho bạn qua các giấc mơ.

# KẾT LUẬN

Bản đồ tư duy giúp hàng nghìn người hiểu rõ hơn cách thức hoạt động của trí óc. Nó giúp chúng ta tổ chức kế hoạch, sắp xếp các bài thuyết trình và các cuộc họp hiệu quả. Nó cũng mang lại chiều sâu và màu sắc cho bài viết, dễ dàng phá vỡ sự bế tắc của người viết. Và công cụ đơn giản này giúp mọi người đánh giá cao những trải nghiệm và triển vọng của mình.

Lần đầu tiên tôi bắt đầu sử dụng bản đồ tư duy là cách đây mười năm, khi tôi đang làm việc trong lĩnh vực kế toán-tài chính. Tôi tự hào về tính logic và thực tế của mình và có quan điểm cứng nhắc về khái niệm chuyên nghiệp (Một lần, tôi đã nói với thư ký, người sử dụng mực xanh lá cây, rằng nó không chuyên nghiệp chút nào). Tôi đã cố gắng mường tượng nhưng dường như không bao giờ hiểu được điều gì cả.

Đối với tôi, lập bản đồ tư duy là phương pháp sắp xếp mọi thứ có trật tự hơn. Tôi đã thử và nó đã phát huy tác dụng. Tôi có thể tổ chức các kế hoạch nhanh hơn và quản lý thời gian tốt hơn. Các ý tưởng mới bắt đầu xuất hiện nhiều hơn và nhanh hơn. Tôi bắt đầu thích chơi đùa với màu sắc trên các bản đồ tư duy. Khi phát hiện ra những thay đổi này, tôi muốn hiểu thêm về bộ não và cách thức làm việc của nó. Tôi cực kỳ thích thú với sự đổi mới và tính sáng tạo, do vậy, tôi bắt đầu nghiên cứu các nhà tư tưởng dẫn đầu trong lĩnh vực này. Tôi đã tổ chức một cuộc hội thảo hai ngày về tính sáng tạo để làm bài luận cho môn học tốt nghiệp. Tôi hứng thú về buổi hội thảo này đến nỗi đã xin phép được trình bày nó trước các đồng nghiệp của mình.

Buổi hội thảo rất vui vẻ và thú vị nhưng chỉ có một kỹ thuật mà tất cả mọi người đều thích, đó là lập bản đồ tư duy. Mọi người đã tạo ra những bước đột phá khi học được kỹ thuật đơn giản này. Tôi bắt đầu giảng dạy nó tại các trường đại học ở địa phương và sau đó là các doanh nghiệp như là một cách thức để đưa ra ý tưởng về sản phẩm và dịch vụ mới, khuyến khích tinh thần làm việc nhóm, thúc đẩy sự cách tân và quản lý các kế hoạch.

Khi bạn biết được khả năng sáng tạo của mình – rằng mình có những khả năng chưa nhận ra được, tức là bạn đã có những bước đột phá lớn lao. Thực tế, bạn thông minh hơn bạn nghĩ về bản thân, và sáng tạo hơn điều mà bạn nghĩ là có thể. Kỹ thuật lập bản đồ tư duy giúp bạn khám phá những khả năng tiềm ẩn đó.

Chúc các bạn có kỹ năng lập bản đồ tư duy thật tốt!