

Tư duy có
tổ chức

THE ORGANIZED MIND

Copyright © 2014, Daniel Levitin

All rights reserved.

TƯ DUY CÓ TỔ CHỨC

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2020

Alpha Books - Better Knowledge, Better Success

Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha. Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: publication@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

Phương pháp
hiệu quả trong
điều hướng
dòng chảy
thông tin

**Daniel
J. Levitin**

★★★
New York Times
Bestseller

Tư duy có

tổ chức

Tổ chức
thông tin

Hoàng Việt dịch

Tiết kiệm
thời gian

Sắp xếp
tâm trí

Quyết định
thông thái

(Tái bản lần thứ 3)

HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

Hoàng Nam Tiến

Phó Chủ tịch Hội đồng trường,
Trường Đại học FPT

Đoàn Đức Thuận - Phó Viện trưởng
Viện Nghiên cứu Chiến lược Thương hiệu
và Cạnh tranh (BCSI)

Trần Hồng Quang
CEO HQBC Consulting & Investment

Phan Minh Thu
Chuyên gia Phát triển Thương hiệu
Trưởng ban Nội dung CSMO miền Bắc

Nguyễn T. Quỳnh Trang
Phó Chủ tịch CSMO

Lê Quốc Vinh

Chủ tịch LeBros

Nguyễn Đình Thành
Đồng sáng lập Elite PR School

Lê Hồng Phúc - Phó Chủ tịch Hội
các Nhà QTDN Việt Nam
Chủ tịch CLB Nhân sự Việt Nam

Nông Vương Phi
CEO Công ty Phi&P

Nguyễn Cảnh Bình
Chủ tịch HĐQT Alpha Books

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Tạ Liên Hương
Điều phối viên: Bích Ngọc
Thiết kế bìa: ducchien_
Trình bày: Mỹ Mây

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn
Bản quyền: Xuân Hồng
Phụ trách marketing: Thùy Linh,
Thúy Hằng

Alpha Books không chỉ xuất bản sách - chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức
quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

10 BÀI HỌC RÚT RA

từ cuốn **Tư duy có tổ chức** của Daniel J. Levitin

1. Sức mạnh của việc tổ chức bên ngoài

Levitin cho rằng não bộ của chúng ta dễ bị quá tải trước khối lượng thông tin và nhiệm vụ cần ghi nhớ, sắp xếp. Để giảm bớt gánh nặng tinh thần này chúng ta nên dựa vào các hệ thống tổ chức bên ngoài như lập danh sách việc cần làm, dùng ứng dụng ghi chú hoặc sổ tay kế hoạch.

2. Tầm quan trọng của việc tạo thói quen

Não bộ chúng ta hoạt động hiệu quả hơn khi có những thói quen và nề nếp, vì điều này giải phóng nguồn lực nhận thức để tập trung vào tư duy cấp cao. Việc duy trì thói quen hằng ngày như phân bổ thời gian cố định cho công việc, tập thể dục, giải trí,... giúp tăng năng suất và sự minh mẫn.

3. Quản lý sự chú ý và xao nhãng

Trong thời đại quá nhiều cám dỗ kỹ thuật số, Levitin nhấn mạnh tầm quan trọng của việc chọn lọc nơi ta hướng sự chú ý. Ông gợi ý các chiến lược như đặt giờ cố định để kiểm tra email/thông báo, hạn chế đa nhiệm, và tạo không gian làm việc riêng biệt để giảm thiểu xao nhãng.

4. Tối ưu hóa việc ra quyết định

Levitin phân tích các thiên kiến và lỗi tắt nhận thức dễ dẫn đến quyết định sai lầm. Khi hiểu rõ những yếu tố này, chúng ta có thể khắc phục bằng cách: dành thời gian thu thập thông tin, tìm kiếm góc nhìn khác, hoặc áp dụng các khung ra quyết định.

5. Vai trò của giấc ngủ và thời gian nghỉ ngơi

Giấc ngủ và thời gian nghỉ ngơi là yếu tố then chốt để duy trì một tâm trí tổ chức tốt. Levitin nhấn mạnh tầm quan trọng của việc dành thời gian nghỉ có chủ đích để não phục hồi và xử lý thông tin.

6. Sử dụng công nghệ một cách có ý thức

Công nghệ mang lại lợi ích lớn trong việc tổ chức cuộc sống, nhưng cần sử dụng một cách thận trọng. Levitin khuyên thiết lập giới hạn thời gian dùng màn hình, thực hành giảm bớt thời gian lạm dụng kỹ thuật số, chọn lọc ứng dụng và công cụ thật sự giúp tăng năng suất công việc.

7. Ứng phó với tình trạng quá tải thông tin

Trong một thế giới quá tải thông tin, Levitin đưa ra các chiến lược để quản lý và điều hướng khối lượng thông tin khổng lồ mỗi ngày: rèn tư duy phản biện, kiểm chứng thông tin, ưu tiên nguồn chất lượng cao, và áp dụng phương pháp tìm kiếm, nghiên cứu hiệu quả.

8. Duy trì môi trường gọn gàng, ngăn nắp

Sự bừa bộn vật chất ảnh hưởng tiêu cực đến tinh thần và năng suất. Tạo một không gian ngăn nắp giúp cải thiện khả năng tập trung, giảm căng thẳng và mang lại cảm giác bình yên.

9. Tác động của chánh niệm và thiền

Levitin phân tích lợi ích của chánh niệm và thiền trong việc rèn luyện một tâm trí tổ chức tốt. Chánh niệm giúp tăng tự nhận thức, cải thiện khả năng kiểm soát chú ý, nuôi dưỡng tâm thể bình tĩnh, không phản ứng tức thời, từ đó hỗ trợ ra quyết định và tổ chức tốt hơn.

10. Giá trị của việc học suốt đời

Duy trì một tâm trí tổ chức tốt là quá trình liên tục đòi hỏi học hỏi và thích nghi. Levitin khuyến khích nuôi dưỡng tư duy phát triển, tìm kiếm kiến thức và kỹ năng mới, thường xuyên thử thách năng lực trí tuệ qua những hoạt động kích thích tư duy.

MỤC LỤC

Lời giới thiệu.....	9
01. Quá nhiều thông tin, quá nhiều quyết định.....	25
02. Những điều đầu tiên cần hiểu rõ.....	68
03. Sắp xếp ngôi nhà của bạn	114
04. Tổ chức các mối quan hệ xã hội	160
05. Sắp xếp thời gian	218
06. Tổ chức thông tin cho những quyết định khó khăn nhất.....	292

07.	Tổ chức công việc	353
08.	Những gì truyền lại cho hậu thế.....	423
09.	Tất cả những thứ khác.....	474
	Phụ lục	492
	Lời cảm ơn.....	505

LỜI GIỚI THIỆU

Loài người đã trải qua một lịch sử dài tìm cách nâng cấp hệ thần kinh hay nói cách khác là khiến bộ não mà ngày nay chúng ta có được nhờ tiến hóa càng tiến hóa hơn nữa. Chúng ta rèn luyện trí óc để bộ não có thể trở thành một trợ thủ đắc lực và đáng tin cậy, giúp chúng ta đạt được mục tiêu của mình. Tất cả các trường đại học luật, kinh doanh, y tế, học viện âm nhạc hay các chương trình huấn luyện thể thao đều hướng tới mục tiêu khai thác sức mạnh tiềm ẩn của bộ não con người để vươn tới những mục tiêu cao hơn nữa hay để có một lợi thế đặc biệt trong thế giới đang ngày càng đậm tính cạnh tranh này. Nhờ khả năng sáng tạo không ngừng nghỉ, con người đã chế tạo ra những hệ thống giúp giải phóng bản thân khỏi những điều vụn vặt, để lưu giữ những thông tin không ai có thể đảm bảo sẽ nhớ. Mục đích của tất cả những điều này và cả những sáng chế khác nữa là tăng cường khả năng cho bộ não mà chúng ta đang có, hoặc giảm tải một số công việc để những nguồn lực bên ngoài khác đảm trách.

Một bước tiến quan trọng trong chặng đường cải tiến hệ thần kinh diễn ra từ 5.000 năm trước, khi loài người tìm ra một phương pháp đột phá giúp tăng cường khả năng ghi nhớ và sắp xếp thông tin. Lâu nay, chữ viết vốn được coi là một bước ngoặt vĩ đại, nhưng hầu như không còn mấy hình bóng của chữ viết trong thời kỳ đầu: những công

thức đơn giản, hóa đơn bán hàng hay kiểm kê hàng hóa. Khoảng 3.000 năm TCN, con người đã dần chuyển đổi từ lối sống du mục sang thành thị, bắt đầu xây dựng những đô thị và trung tâm thương mại lớn. Các hoạt động trao đổi hàng hóa tại các đô thị này ngày càng tăng, gây khó khăn cho khả năng ghi nhớ của thương lái. Và chữ viết thời kỳ đầu đã trở thành một công cụ để ghi chép giao dịch buôn bán. Tiếp theo đó mới là thơ ca, lịch sử, chiến thuật chiến đấu hay hướng dẫn xây dựng những tòa cao ốc.

Trước khi chữ viết ra đời, tổ tiên của loài người phải phụ thuộc vào trí nhớ, những hình vẽ hay âm nhạc để mã hóa và lưu trữ thông tin quan trọng. Dĩ nhiên là bộ nhớ của loài người dễ có sự nhầm lẫn, nhưng do sức chứa hữu hạn thì ít mà do khả năng *truy xuất* thông tin thì nhiều. Một số nhà thần kinh học tin rằng, mọi trải nghiệm được ghi vào trong não bộ khi tỉnh táo đều được lưu trữ ở đâu đó; cái khó là phải xác định và kéo được những ký ức đó trở lại. Đôi lúc những thông tin kéo được ra lại không hoàn thiện, có sự biến tướng hay thậm chí là dễ gây hiểu lầm. Những câu chuyện sống động chỉ đề cập đến một phần rất nhỏ của sự việc hay thậm chí là không chút nào, lại thường choán hết chỗ của những thông tin được dựa trên số liệu thống kê, quan sát kỹ lưỡng mà chắc chắn sẽ chính xác hơn, giúp chúng ta đưa ra quyết định đúng đắn trong điều trị bệnh, đầu tư hay tin tưởng người khác trong xã hội này. Ham thích những câu chuyện chỉ là một trong những hệ quả hay hiệu ứng phụ trong hoạt động của não bộ.

Cần phải hiểu rằng cách thức chúng ta tư duy và đưa ra quyết định ngày hôm nay đã tiến hóa hơn hàng chục nghìn năm so với thời con người còn sinh tồn nhờ săn bắt và hái lượm. Tuy gen vẫn chưa bắt kịp được với những nhu cầu của nền văn minh hiện đại, nhưng điều may mắn là kiến thức đã làm được như vậy – chúng ta đã tìm ra cách vượt qua những giới hạn của sự tiến hóa. Đây là câu chuyện về việc con người đã đương đầu với thông tin và hệ thống ngay từ những ngày đầu của nền văn minh như thế nào, và cũng là câu chuyện về những người

thành đạt nhất trong xã hội – họa sỹ, vận động viên, lính chiến, nhân sự cao cấp trong các công ty hay chuyên gia trong các lĩnh vực – đã tìm ra cách phát huy tối đa khả năng sáng tạo và hiệu quả trong công việc của mình bằng cách tổ chức đời sống hằng ngày sao cho họ phải dành thật ít thời gian cho những thứ vụn vặt để tập trung vào những thứ khác có giá trị về mặt cảm hứng, cảm xúc và mang lại nhiều điều tốt đẹp hơn cho cuộc sống.

Trong hơn 20 năm qua, các nhà tâm lý học nhận thức đã đưa ra vô vàn những bằng chứng cho thấy không nên quá tin tưởng vào trí nhớ. Và một điều đáng sợ là, nhiều người còn tỏ ra tự tin thái quá về những ký ức mà họ rõ ràng đã nhớ sai. Vấn đề không phải là ở chỗ chúng ta nhớ sai (trong khi thực chất như vậy đã là quá đủ), mà ở chỗ thậm chí con người còn không *nhận thức* được rằng mình đang nhớ nhầm, cứ quả quyết rằng những ký ức không chính xác đó hoàn toàn là sự thật.

Mục đích chính của người đầu tiên tìm ra cách ghi chép từ khoảng 5000 năm trước có lẽ là muốn tăng khả năng của thùy hải mã, một phần trong hệ thống lưu giữ ký ức của não bộ. Con người thời đó đã gỡ bỏ được những rào cản tự nhiên về khả năng ghi nhớ bằng cách lưu lại một phần ký ức của mình trên những miếng đất sét, vách hang động hay sau này là giấy cói và giấy da. Về sau, con người đã phát minh ra những công cụ khác nữa như lịch, tủ tài liệu, máy tính và điện thoại thông minh để sắp xếp và lưu trữ thông tin được ghi lại. Nếu máy tính hay điện thoại thông minh có dấu hiệu bị chậm, ta có thể mua một thẻ nhớ có dung lượng lớn hơn. Bộ nhớ của thẻ nhớ đó vừa cho thấy mạnh hơn về mặt cấu hình lý thuyết, vừa thực sự mạnh hơn. Chúng ta đang giảm tải một phần lớn công việc xử lý thông tin mà đáng ra các nơ-ron thần kinh của con người phải làm để chuyển giao sang những thiết bị khác, “bộ não phụ” hay chính là một phương pháp cải tiến hệ thần kinh.

Những bộ nhớ bên ngoài này thường có hai loại: Một loại tuân theo cơ cấu tổ chức của não bộ, loại còn lại là một sự cách tân, đôi khi

còn vượt qua cả những giới hạn của tự nhiên. Biết cách phân biệt được hai loại này sẽ giúp chúng ta cải tiến được hệ thần kinh, nhằm có được sự trang bị tốt hơn khi phải đối mặt với vấn đề quá tải thông tin.

Một khi đã *ngoại hóa*¹ được ký ức dưới dạng chữ viết thì não bộ và ý thức của người viết sẽ được giải phóng để tập trung vào những thứ khác. Nhưng ngay khi những từ đầu tiên được viết ra thì anh ta lại phải đối mặt với vấn đề *lưu trữ, sắp xếp* và *truy cập* thông tin: Phải lưu ở đâu để những nội dung vừa mới viết ra (và thông tin bao hàm trong đó) không bị thất lạc? Nếu thông điệp đó đơn thuần chỉ là một lời nhắc nhở, như một danh sách những việc phải làm của người tiền sử, thì người viết cần nhớ phải nhìn vào đó và nhớ mình đã nhét nó vào chỗ nào.

Giả sử bạn sẽ viết về những loại cây ăn được – trong hoàn cảnh bạn phải tiễn đưa một người thân yêu quý về nơi an nghỉ cuối cùng vì ăn phải quả độc – nhằm mục đích lưu trữ những thông tin như quả độc trông như thế nào, làm thế nào để phân biệt với các loại quả không độc khác trông gần giống thế. Vấn đề của việc sắp xếp thông tin là bạn sẽ có nhiều hơn một lựa chọn để lưu bài viết đó, tùy thuộc vào nhu cầu: có thể lưu cùng với những bài viết về cây cối, hoặc về lịch sử gia đình, hoặc về nấu ăn, hoặc cách để đầu độc kẻ thù.

Đến đây chúng ta được tiếp cận hai đặc điểm ấn tượng nhất của não bộ và thiết kế của não: *tài nguyên* và *khả năng truy cập qua liên tưởng*. *Tài nguyên* ở đây muốn nói đến lý thuyết cho rằng một lượng lớn những gì hiện ra trong não chúng ta hoặc những gì chúng ta đã trải qua chắc chắn vẫn còn được lưu lại đâu đó. Còn *khả năng truy cập qua liên tưởng* có nghĩa chúng ta có thể truy cập vào bộ nhớ của mình bằng nhiều phương pháp, cả về từ ngữ lẫn tri giác, như gợi nhớ ký ức bằng những từ liên quan, tên chủ đề hay mùi vị, giai điệu, hình ảnh hay thậm chí là kích thích để đưa hệ thần kinh trở lại trạng thái nhận thức.

1. Lưu thông tin từ trong não ra một bộ nhớ ngoài.

Khoa học máy tính gọi khả năng truy cập được một bộ nhớ, dù được lưu ở bất kỳ đâu, là *truy cập ngẫu nhiên* (RAM). Đĩa DVD và ổ cứng hoạt động theo nguyên tắc này, còn băng video thì lại không. Khi xem một bộ phim trên đĩa DVD hoặc ổ cứng, bạn có thể chuyển đến bất cứ điểm nào bằng cách chọn vị trí đó. Nhưng để chuyển đến một điểm nhất định khi xem băng video, bạn sẽ phải xem qua tất cả những điểm trước đó (*truy cập tuần tự*). Khả năng lục lại trí nhớ một cách ngẫu nhiên từ nhiều dấu hiệu là một năng lực đặc biệt của con người. Khoa học máy tính gọi đây là *trí nhớ quan hệ*. Nếu bạn đã từng nghe về cơ sở dữ liệu quan hệ thì đó chính là phương thức hoạt động của bộ nhớ con người. (Nội dung này sẽ được đề cập lại trong Chương 3)

Với bộ nhớ quan hệ, nếu tôi muốn bạn nghĩ về một chiếc xe cứu hỏa, tôi có thể dẫn dụ trí nhớ theo nhiều cách khác nhau. Tôi có thể giả tiếng còi cứu hỏa hoặc mô tả bằng từ ngữ (“một chiếc xe tải lớn màu đỏ, có cầu thang ở hai bên, thường làm nhiệm vụ trong trường hợp khẩn cấp”). Ngoài ra, tôi cũng có thể kích thích để hình ảnh đó hiện lên trong đầu bạn bằng một trò chơi liên tưởng, như yêu cầu bạn gọi tên càng nhiều thứ *màu đỏ* càng tốt trong vòng một phút (hầu hết mọi người đều sẽ gọi tên “xe cứu hỏa” trong trường hợp này), hoặc gọi tên tất cả các loại xe có còi cấp cứu mà bạn có thể nghĩ tới. Tất cả đều là những *đặc điểm* của xe cứu hỏa: loại xe phục vụ trường hợp khẩn cấp, màu đỏ, còi, hình dáng, kích thước, có người mặc đồng phục ngồi trong xe, là một trong số ít các loại xe có cầu thang.

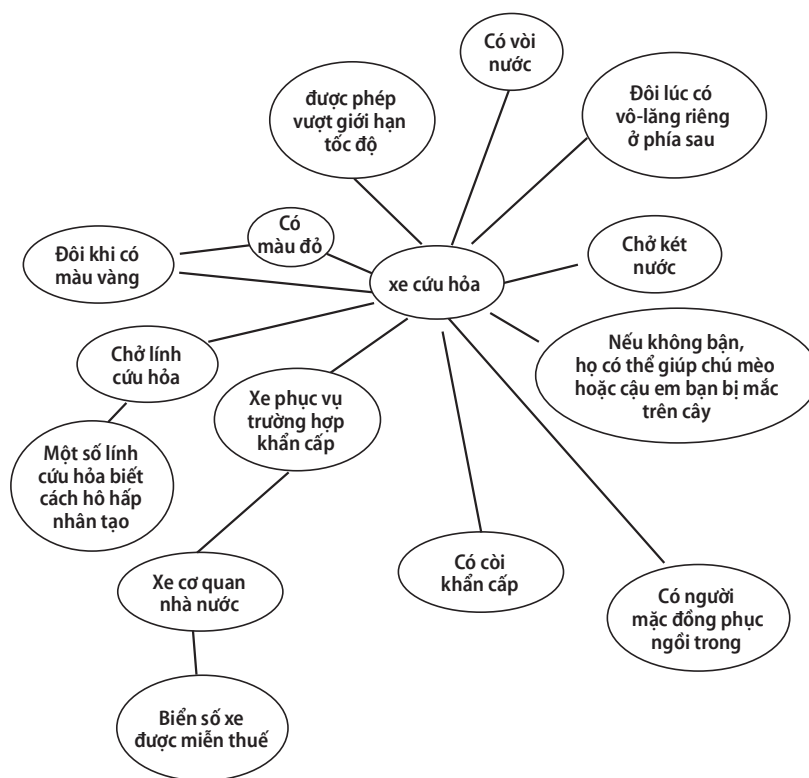
Nếu đến khi đọc câu cuối, đột nhiên bạn nghĩ tới những loại xe *khác* có cầu thang (như xe của công ty sửa chữa điện thoại, xe của công ty lắp đặt cửa sổ, mái nhà, quét ống khói) thì bạn đã chạm đến một điểm quan trọng khác: Chúng ta có thể có rất nhiều hay nói đúng hơn là vô vàn cách phân loại vật thể. Và mỗi dấu hiệu trong số đó sẽ đi một đường riêng để cùng dẫn tới nút nơ-ron đại diện cho *xe cứu hỏa* trong não.

Trong hình (trang 15), khái niệm *xe cứu hỏa* được đại diện bởi hình tròn trung tâm – một nút tương ứng với một cụm nơ-ron trong

não bộ. Cụm nơ-ron này liên kết với những cụm nơ-ron khác đại diện cho những đặc điểm khác nhau của *xe cứu hỏa*. Trong hình, những khái niệm gắn với nút xe cứu hỏa nhất là những khái niệm có liên quan nhiều nhất, hoặc có thể được truy xuất nhanh chóng nhất từ bộ nhớ. (Trên thực tế, vị trí của những nút này không nhất thiết phải ở gần nhau, nhưng mối liên kết lại mạnh hơn để có thể truy xuất dễ dàng hơn). Như vậy, nút có chứa thông tin xe cứu hỏa màu đỏ sẽ nằm gần hơn nút cho biết xe cứu hỏa hay có một vô-lăng riêng ở phía sau.

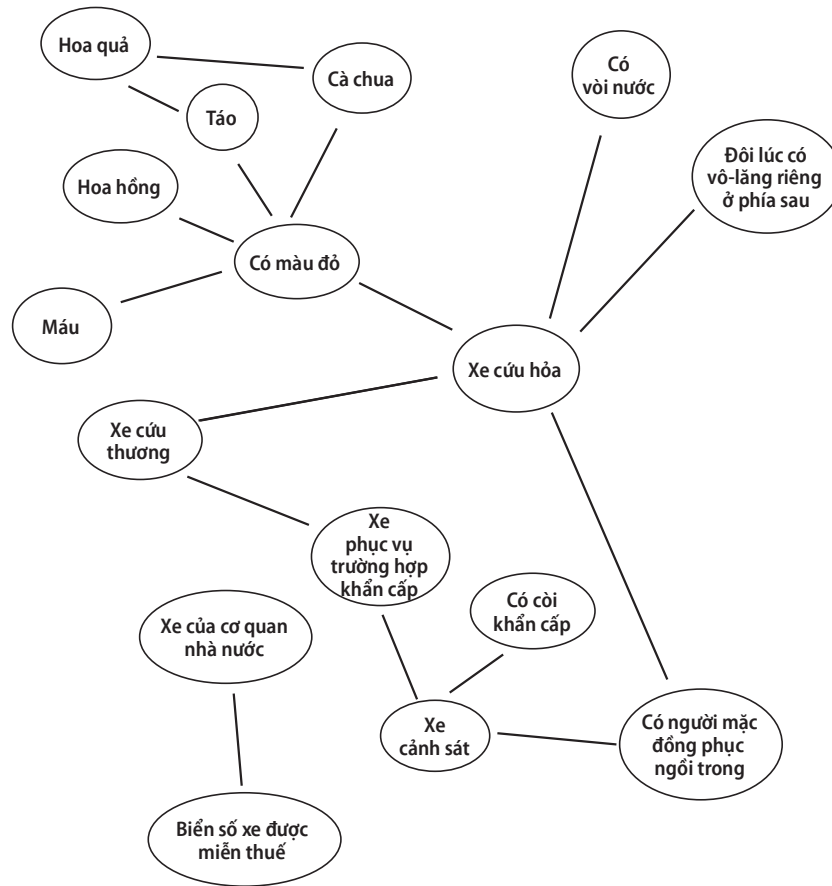
Ngoài những mạng nơ-ron trong não bộ đại diện cho đặc điểm của các sự vật thì chúng cũng được liên kết với những sự vật khác thông qua liên tưởng. Xe cứu hỏa có màu đỏ, nhưng ta cũng có thể nghĩ đến những sự vật khác có màu tương tự, chẳng hạn quả sơ-ri, cà chua, táo, máu, hoa hồng, một phần lá cờ nước Mỹ hay hộp nho khô hiệu Sun-Maid. Bạn đã bao giờ nghĩ tại sao mình có thể nhanh chóng nêu tên những vật màu đỏ khi được người khác yêu cầu hay chưa? Đó là bởi khi tập trung vào ý nghĩ *màu đỏ*, đại diện bởi một nút nơ-ron trong não, bạn đã gửi thông tin kích hoạt điện hóa theo các nhánh trong mạng não bộ tới mọi thứ có đặc điểm cần tìm. Tôi xin liệt kê bên dưới những thông tin khác cùng nằm trong mạng nơ-ron liên quan tới *xe cứu hỏa*, tức là những nút liên quan đến màu đỏ, những thứ có còi cấp cứu...

Suy nghĩ về một ký ức thường có xu hướng sẽ kích hoạt những ký ức khác. Điều này đôi khi có lợi, nhưng cũng có thể gây bất lợi. Nếu bạn đang cố lục lại một ký ức cụ thể nào đó, thì vô vàn những dòng kích thích của các nút có thể đấu đá nhau để tìm đường vượt qua “trạm” ý thức, khiến cho bạn như bị tắc, và cuối cùng là không nhận ra được gì.



Người Hy Lạp cổ đại tìm cách cải thiện trí nhớ bằng các phương thức rèn luyện não bộ như cung điện ký ức¹ (memory palaces) hay còn gọi là phương pháp loci. Đồng thời, cả người Hy Lạp và Ai Cập cổ đại đều trở thành bậc thầy trong việc ngoại hóa thông tin – phát minh ra thư viện hiện đại, một kho kiến thức đồ sộ dưới dạng bộ nhớ ngoài. Chúng ta không thể biết nguyên nhân vì sao lại có sự bùng nổ về hoạt động tri thức (có thể là do những hoạt động diễn ra hằng ngày của con người đã chạm đến một ngưỡng phức tạp nhất định) nhưng con người vẫn có nhu cầu lớn về tổ chức cuộc sống, môi trường hay thậm chí là tư tưởng. Điều này có được không phải nhờ học hỏi mà là một bản năng sinh học: Các loài động vật tự biết cách tổ chức môi trường sống của mình. Hầu hết động vật có vú đều được tự động lập trình để “đi ra ngoài” cách xa nơi ăn và ngủ. Chó có thói quen thu nhặt đồ chơi để bỏ vào trong giỏ; kiến mang xác những con khác trong tổ bị chết đến nghĩa địa; một số loài chim và động vật gặm nhấm bố trí các hàng quanh tổ để dễ dàng phát hiện nếu có kẻ xâm nhập.

1. Cung điện ký ức: Một hình ảnh trong tưởng tượng hoặc một địa điểm có thật mà bạn đã rất quen thuộc.



Chìa khóa để hiểu được tư duy có tổ chức là phải công nhận rằng nếu không bị can thiệp, tư duy sẽ được tổ chức theo một chương trình định sẵn chứ không phải theo cách mà chúng ta muốn. Và mặc dù rất linh hoạt, nhưng tư duy cũng được xây dựng dựa trên một hệ thống đã tiến hóa từ hàng trăm nghìn năm nay để có thể xử lý được các loại và khối lượng thông tin khác so với những gì chúng ta phải đối mặt ngày nay. Cụ thể hơn: Não bộ không được hệ thống theo cách bạn muốn xếp đặt phòng làm việc hay tủ thuốc. Bạn không thể cứ để đồ ở bất cứ nơi nào bạn muốn. Kiến trúc của não bộ, trải qua bao lần tiến hóa, đã trở nên rời rạc và lộn xộn, là sự tổng hợp của nhiều hệ thống khác nhau, mỗi hệ thống lại có một hệ tư duy riêng (đại loại vậy). Tiến hóa không có vai trò *thiết kế* và xây dựng hệ thống, mà thay vào đó là *lựa chọn* ra hệ thống nào bảo tồn được bản năng sinh tồn trong lịch sử (và nếu có một bản năng mới tốt hơn thì cái mới đó sẽ được lựa chọn). Không có một bản thiết kế tổng thể nào giúp các hệ thống phối hợp vận hành với

nhau một cách trơn tru cả. Não bộ giống như một tòa biệt thự đồ sộ, lâu đời, tầng nào cũng cần sửa chữa cuốn chiếu từng phần, chứ không cần đập bỏ đi để xây lại.

Hãy thử coi điều đó tương tự như trường hợp sau: Bạn có một tòa nhà lớn, mọi thứ đều hơi cũ kỹ, nhưng bạn rất hài lòng. Một mùa hè nóng bức, bạn lắp điều hòa cho một phòng. Vài năm sau có nhiều tiền hơn nên bạn quyết định lắp hệ thống điều hòa tổng. Nhưng bạn cũng không bỏ máy điều hòa trong phòng ngủ, bởi không việc gì phải làm thế, nhờ nó có ích về sau thì sao? Vả lại máy cũng đã được lắp cố định lên tường rồi. Một vài năm sau, đường ống nước phía sau tường bị bục, thợ cần phải đục tường để lắp đặt đường ống nước mới. Nhưng lại bị vướng hệ thống điều hòa tổng tại một số điểm thiết yếu, vậy là thợ phải dẫn đường ống đi vòng lên gác xép. Mọi thứ đều ổn cho đến một mùa đông cực kỳ lạnh, khiến đường ống trên gác xép không được cách nhiệt bị đóng băng. Nếu chạy đường ống nước qua tường thì đã không có chuyện đó, nhưng bạn lại không thể làm thế bởi sẽ bị vướng hệ thống điều hòa tổng. Nếu bạn đã lên kế hoạch cho mọi thứ ngay từ đầu thì mọi chuyện đã đi theo một hướng khác. Nhưng bạn lại không làm thế – thay vào đó bạn thêm thắt từng thứ, từng thứ một khi phát sinh nhu cầu.

Tiến hóa đã giúp xây dựng bộ não con người theo một cách tương tự. Tất nhiên là tiến hóa cũng không có kế hoạch hay chủ ý gì hết. Tiến hóa không *quyết định* bạn sẽ có ký ức về nơi đặt đồ vật. Hệ thống *ký ức vị trí* của bạn được hình thành dần dần, trải qua quá trình biến đổi gen và chọn lọc tự nhiên từ đời này sang đời khác, tiến hóa tách biệt với hệ thống ký ức về sự kiện và số liệu. Hai hệ thống có thể, nhưng không nhất thiết phải phối hợp với nhau trong quá trình tiến hóa cao hơn nữa, và thậm chí trong một số trường hợp còn nảy sinh xung đột với nhau.

Sẽ rất hữu ích nếu hiểu được não bộ sắp xếp hệ thống thông tin *như thế nào* để chúng ta có thể sử dụng thay vì phải đấu tranh với những gì mình có. Não được thiết kế như một mớ hổ lốn các hệ thống, mỗi hệ thống phụ trách một vấn đề riêng. Trong một số trường hợp, các hệ thống này sẽ phối hợp với nhau, một số khác thì lại phát sinh mâu

thuần với nhau, và nhiều khi thậm chí còn không hề có sự liên hệ nào. Hai trong số những cách chính giúp chúng ta kiểm soát và cải thiện quy trình là phải đặc biệt chú trọng vào cách đưa thông tin vào não bộ – *mã hóa* – và cách lấy thông tin đó ra – *truy xuất*. Nội dung này sẽ được bàn kỹ hơn trong Chương 2 và 3.

Nhu cầu kiểm soát hệ thống nhận thức và ký ức của con người chưa bao giờ lớn đến thế. Não bộ của chúng ta đang bận rộn hơn bao giờ hết bởi vô vàn những nội dung thực tế, nội dung phi thực tế, chuyện phiếm và tin đồn vây quanh, núp dưới danh nghĩa thông tin. Phân biệt được những thông tin hữu ích với thông tin có thể bỏ qua là điều rất mệt mỏi, nhưng chúng ta ngày càng phải làm nhiều hơn. Vì thế mà việc dành thời gian để lên lịch cho các công việc khác nhau ngày càng trở nên khó khăn hơn. Ba mươi năm trước, công ty du lịch là người đặt chỗ vé máy bay và vé tàu, nhân viên bán hàng giúp khách hàng tìm đồ cần mua và nhân viên đánh máy hoặc thư ký giúp soạn thư từ. Giờ đây, chúng ta phải tự làm những việc đó. Thời đại của thông tin đã chuyển nhiệm vụ của những người có thể gọi với cái tên chuyên viên cung cấp thông tin sang cho tất cả mọi người. Chúng ta đang phải làm việc của 10 người khác, trong khi vẫn phải bắt kịp những gì diễn ra quanh mình, với các con, bố mẹ, bạn bè, sự nghiệp, sở thích hay thậm chí là chương trình ti vi yêu thích. Cũng chẳng lạ nếu bạn nhớ nhầm chuyện này với chuyện khác, như đến đúng nơi nhưng sai ngày hay quên những thứ đơn giản như nơi để kính hay điều khiển ti vi.

Mỗi ngày, có đến hàng triệu người bị mất chìa khóa, bằng lái xe, ví hay mẫu giấy ghi những số điện thoại quan trọng. Và không chỉ những đồ vật cầm nắm được, thậm chí chúng ta còn quên những thứ đáng ra phải nhớ, như mật khẩu đăng nhập e-mail hay một trang web, mã PIN thẻ ATM – nếu xét về mặt nhận thức thì cũng tương đương với việc mất chìa khóa. Những thứ đó không hề vụn vặt, không đơn giản và dễ thay thế như một cục xà phòng hay vài quả nho. Chúng ta thường ít khi bị mất trí nhớ toàn bộ, thay vào đó chỉ không nhớ ra được một hay hai thứ nhất định mà thôi. Trong một hay hai phút điên cuồng tìm chòm

chìa khóa, bạn (có thể) vẫn sẽ nhớ tên tuổi và địa chỉ của mình, nơi bạn để ti vi và món bạn đã ăn lúc sáng – chỉ có một ký ức mất hoàn toàn mà thôi. Có một số món đồ dễ bị mất hơn những món khác: Chúng ta dễ bị mất chìa khóa xe chứ ít khi bị mất xe, dễ mất ví hoặc điện thoại di động hơn là cái dập ghim trên bàn làm việc hoặc thìa xúp trong bếp, dễ mất áo khoác hoặc áo len hơn là mất quần. Hiểu được cơ chế tương tác giữa hệ thống ý thức và trí nhớ của não bộ sẽ giúp chúng ta có một bước tiến dài trong việc cải thiện bệnh đãng trí.

Sự thật thú vị về những thứ chúng ta dễ có xu hướng quên và những thứ hiếm khi quên có thể cho thấy cơ chế hoạt động của não bộ, và vì sao sự việc đôi khi lại đi theo hướng không như mong muốn. Cuốn sách này sẽ thảo luận về cả hai vấn đề đó, và tôi hy vọng sẽ có thể giúp bạn cải thiện tình trạng đãng trí. Có một số thói quen ai cũng có thể làm để hạn chế mất đồ hay nếu đã mất thì nhanh chóng tìm lại được. Càng hiểu rõ những lời hướng dẫn hay bản kế hoạch, chúng ta sẽ càng dễ dàng làm theo hơn (theo tâm lý học nhận thức), nên cuốn sách này sẽ thảo luận nhiều khía cạnh khác nhau của hệ thống nhận thức. Chúng ta sẽ nghiên cứu lịch sử của các hệ thống tổ chức mà con người đã trải qua bao thế kỷ nay để có thể thấy được hệ thống nào đã thành công, hệ thống nào đã thất bại và nguyên nhân của thành công hay thất bại đó. Tôi sẽ giải thích nguyên nhân căn bản vì sao chúng ta lại hay bị mất đồ, và những người thông minh, tư duy có tổ chức thường làm gì để không bị như vậy. Một phần nội dung sẽ bàn về cách thức chúng ta học hỏi như khi còn bé, và tin tốt là chúng ta có thể thay đổi một số khía cạnh nhất định trong tư duy từ thời đó để giúp ích hơn khi đã lớn. Có lẽ phần nội dung trọng tâm sẽ là về cách sắp xếp thời gian tốt hơn, không chỉ để làm việc hiệu quả hơn mà còn để dành thời gian cho những người quan trọng, để thư giãn, vui chơi và để sáng tạo nữa.

Tôi cũng sẽ thảo luận về các tổ chức kinh tế, bởi cái tên “tổ chức” cũng có lý do của nó. Công ty cũng giống như một bộ não khổng lồ, mỗi nhân viên đóng vai trò như một nơ-ron thần kinh. Công ty giống như một tập hợp người có cùng một mục tiêu, nhưng mỗi người lại

đảm trách một nhiệm vụ chuyên biệt nhờ có sự phân chia nhiệm vụ rõ ràng, một doanh nghiệp thường làm tốt công việc thường nhật hơn một cá nhân. Một doanh nghiệp lớn sẽ có bộ phận chịu trách nhiệm thanh toán hóa đơn (các khoản phải trả), và có bộ phận khác theo dõi các loại chìa khóa (nhà máy hoặc bảo vệ). Mặc dù cá nhân mỗi nhân viên có thể dễ mắc lỗi, nhưng sẽ luôn có, hoặc cần có các hệ thống và quyết định thôi việc để đảm bảo cả hệ thống sẽ không bị đưa lên giàn thiêu chỉ vì một phút lơ đãng hoặc vô tổ chức của một cá nhân. Dĩ nhiên là không phải lúc nào doanh nghiệp cũng được tổ chức hoàn hảo, và trong nhiều trường hợp, giống như khi chúng ta bị mất chìa khóa, doanh nghiệp cũng bị mất thứ này hay thứ khác nữa, như lợi nhuận, khách hàng, vị thế cạnh tranh trên thị trường chẳng hạn. Trong thời gian làm tư vấn quản lý, tôi đã bắt gặp vô vàn những trường hợp làm việc thiếu hiệu quả, thiếu sự giám sát dẫn đến nhiều vấn đề khác nhau. Tôi đã rút ra được rất nhiều bài học nhờ nghiên cứu những công ty trong giai đoạn phát triển rục rờ và những công ty gặp khó khăn.

Tư duy có tổ chức sẽ giúp đưa ra được quyết định đúng đắn một cách dễ dàng. Khi còn là sinh viên, tôi có cơ hội được học hai giáo sư tuyệt vời, Amos Tversky và Lee Ross, cả hai đều đi đầu trong mảng nhận định xã hội và ra quyết định. Hai vị đã khơi dậy niềm yêu thích của tôi đối với việc đánh giá và giao tiếp với người khác trong xã hội, những thành kiến và thông tin sai lệch mà chúng ta có xu hướng áp đặt cho những mối quan hệ này, cùng với cách giải quyết những sai lầm đó. Amos cùng với đồng nghiệp Daniel Kahneman (Daniel đã giành giải Nobel cho công trình mà hai người phối hợp làm cùng nhau vài năm sau khi Amos qua đời), đã khám phá ra một tổ hợp lỗi của não bộ trong việc đánh giá và xử lý thông tin. Tôi đã giảng dạy nội dung này cho sinh viên đại học trong vòng 20 năm, và sinh viên của tôi cũng đã giúp tôi giải thích được vấn đề này để có thể đưa ra quyết định một cách hiệu quả hơn. Ảnh hưởng lớn nhất có lẽ là trong lĩnh vực y học, bởi một quyết định sai lầm sẽ ngay lập tức gây hậu quả nghiêm trọng. Số liệu đáng tin cậy cho thấy hầu hết các bác sĩ có bằng cấp đều không được tiếp cận với những nguyên

tắc cơ bản này trong quá trình đào tạo và không hiểu lý luận thống kê. Kết quả là họ có thể đưa ra những lời khuyên sai lầm, khiến bệnh nhân phải uống thuốc đặc trị hay phẫu thuật với rất ít khả năng bệnh sẽ tiến triển tốt hơn, trong khi có khả năng cao bệnh sẽ trở nên xấu đi, theo số liệu thống kê (Chương 6 sẽ thảo luận về nội dung này).

Chúng ta đều phải ghi nhớ một khối lượng thông tin lớn chưa từng có, trong khi chỉ có những đồ vật nhỏ bé giúp theo dõi thông tin đó. Trong kỷ nguyên của iPods và USB, khi mà điện thoại có thể quay video, mở 200 triệu trang web và cho bạn biết chiếc bánh nho khô sẽ cung cấp bao nhiêu calo, hầu hết mọi người vẫn cố tìm cách theo dõi thông tin bằng những công cụ từ thời còn chưa có máy tính. Rõ ràng là cần phải cải thiện tình hình. Hình ảnh mang tính tượng trưng nhất của máy tính được lấy từ bộ phim *Mad Men* trong thập niên 1950: một chiếc bàn với tập tài liệu, bên trong đó là các tệp tài liệu. Ngay cả từ *máy tính* cũng đã lỗi thời, bởi chẳng ai dùng máy tính để tính gì cả, thay vào đó người ta dùng nó như một cái ngăn kéo tủ lộn xộn trong bếp – nhà tôi hay gọi nó là ngăn kéo rác. Hôm nọ tôi đến nhà một người bạn, và tôi đã tìm được những thứ trong ngăn kéo rác *trong nhà anh ấy* (chỉ cần hỏi: “Cậu có cái ngăn kéo nào để chứa những thứ đồ không biết ném vào đâu không?”):

pin

dây chun

que nướng thịt

lò xo

dây buộc đồ

ảnh

37 xu tiền lẻ

một hộp đựng đĩa DVD không đĩa

một đĩa DVD không hộp (rất tiếc là không phải của cái hộp kia)

miếng ni-lông màu cam bọc máy phát hiện khói cần dùng nếu anh ấy có ý định sơn lại bếp, vì bụi sơn có thể sẽ kích hoạt máy báo

diêm

ba cái đinh vít có kích thước khác nhau, một chiếc đã bị chèn ren

một cái đĩa nhựa

một chiếc cờ-lê đặc biệt đi kèm với máy xay rác, anh ấy cũng không biết là để làm gì

cuống của hai chiếc vé đi xem live-show của ban nhạc Dave Matthews từ hè năm ngoái

hai chiếc chìa khóa đã nằm đó được ít nhất chục năm, và không ai trong nhà biết là khóa mở cái gì (nhưng không dám vứt đi)

hai chiếc bút, không chiếc nào còn mực

dăm bảy thứ khác anh ấy cũng không biết để làm gì nhưng cũng không dám vứt đi

Máy tính của chúng ta cũng *giống y như vậy*, chỉ là lộn xộn hơn hàng nghìn lần mà thôi. Có những tệp tin chúng ta không hề biết, có những tệp tin tự động xuất hiện một cách bí hiểm khi mở email, và vô vàn những phiên bản khác nhau của cùng một tài liệu, thường rất khó biết bản nào là mới nhất. Chiếc “máy tính” đã trở thành cái ngăn kéo trong bếp, đồ sộ, nhưng lộn xộn đến đáng sợ, đầy những tệp tin điện tử xuất phát từ đâu hay có chức năng gì bạn cũng không thể biết. Cô trợ lý có lần cho tôi xem máy tính, và như bao máy khác, tôi đã tìm thấy những thứ sau:

ảnh

video

nhạc

ảnh trình bảo vệ màn hình với mèo đội mũ chóp hay lợn cười với miệng người được gán vào

chứng từ thuế

hóa đơn vé tàu xe

thư từ

sao kê tài khoản

trò chơi

lịch hẹn

bài báo cần đọc

rất nhiều các loại giấy tờ liên quan đến công việc: giấy xin nghỉ phép, báo cáo quý, bảng tính ngày nghỉ ốm, yêu cầu khấu trừ lương hưu từ tiền lương một bản của cuốn sách này (trong trường hợp tôi làm mất)

hàng chục loại danh sách – danh sách các nhà hàng trong vùng, danh sách các khách sạn được trường chứng nhận, địa điểm và số điện thoại văn phòng của những người khác trong khoa, danh sách số điện thoại khẩn, tiêu lệnh an toàn trong trường hợp thiên tai, quy định về thanh lý tài sản cũ, v.v...

các bản cập nhật phần mềm

phiên bản các phần mềm cũ không còn dùng được nữa

hàng chục các hình bố cục bàn phím và phong chữ trong trường hợp cô ấy cần đánh máy bằng tiếng Rumani, Séc, Nhật hay các ký tự Hebrew cổ hoặc hiện đại

các loại giấy nhớ dạng điện tử cho biết những chỗ lưu các tệp tin quan trọng hoặc hướng dẫn làm một số việc (như tạo một giấy nhớ mới, xóa hay đổi màu một giấy nhớ)

Thật đáng ngạc nhiên là chúng ta không mất thêm nữa.

Tất nhiên, một số người sẽ có tổ chức hơn so với những người khác. Có thể xây dựng một mô hình toán học dựa trên hàng ngàn biến số là tiêu chí khác biệt giữa người này với người kia để đưa những khác biệt của con người về năm nhóm:

hướng ngoại (extroversion)

dễ chịu (agreeableness)

tâm lý bất ổn (neuroticism)

sẵn sàng trải nghiệm (openness to new experience)

tận tâm (conscientiousness)

Trong năm nhóm này, chỉ có nhóm tận tâm khi có tổ chức sẽ giống với sự tận tâm nhất. Tận tâm bao gồm tính chăm chỉ, kiên trì,

có khả năng tự kiểm soát và mong muốn mọi thứ có trật tự. Ngược lại, tính cách này cũng sẽ giúp dự đoán được nhiều điều xảy ra trong đời, như tử vong, tuổi thọ, trình độ học vấn và cũng là một tiêu chí cho biết mức độ thành đạt trong công việc. Sự tận tâm cũng tương ứng với khả năng phục hồi cao sau phẫu thuật hoặc cấy ghép nội tạng. Sự tận tâm khi còn bé sẽ đảm bảo cho kết quả tích cực trong nhiều năm sau. Tự trung lại, bằng chứng cho thấy sự tận tâm sẽ ngày càng quan trọng hơn trong xã hội đang trở nên “Tây hóa” và phức tạp hơn.

Ngành khoa học thần kinh về trí nhớ và ý thức hay là tâm hiểu biết cao hơn của con người về não bộ, quá trình tiến hóa và hạn chế của não bộ, có thể giúp chúng ta tồn tại được trong thế giới này khi ngày càng nhiều người có cảm giác như đã cố gắng quá nhiều nhưng vẫn chưa đủ. Mọi người Mỹ bình thường đều bị thiếu ngủ, chịu quá nhiều áp lực và không có đủ thời gian để làm những gì mình muốn. Tôi nghĩ chúng ta có thể làm tốt hơn thế. Một số người trong chúng ta đang làm tốt hơn những người khác, và tôi đã có cơ hội được nói chuyện với họ. Trợ lý tổng giám đốc của các công ty trong danh sách 500 của Fortune và những người thành đạt khác luôn khiến sếp của họ phải làm việc với công suất tối đa, trong khi họ vẫn có thời gian nghỉ ngơi và vui chơi. Những người đó, và cả sếp của họ nữa, đều không bị ngập trong thông tin bởi họ biết cách tận dụng kỹ năng tổ chức, một số vẫn còn mới, một số đã khá cũ. Một số hệ thống nghe có vẻ quen thuộc, một số lại không, một số mang nhiều sắc thái và một số lại rất tinh tế. Tuy vậy, tất cả đều có thể tạo nên một sự khác biệt sâu sắc.

Không hệ thống nào có thể có hiệu quả cho tất cả mọi người, bởi ai cũng thiên về cách riêng của mình. Nhưng trong các chương tiếp theo đây sẽ có những nguyên tắc chung mà ai cũng có thể áp dụng *theo cách riêng của mình* để lập lại trật tự và để dành thời gian thất thoát do không phải vật lộn với một tư duy thiếu tổ chức.