

Randall Stross

Hoàng Thiện dịch

# HƯỚNG NGHIỆP

TRONG  
THỜI ĐẠI

# 4.0

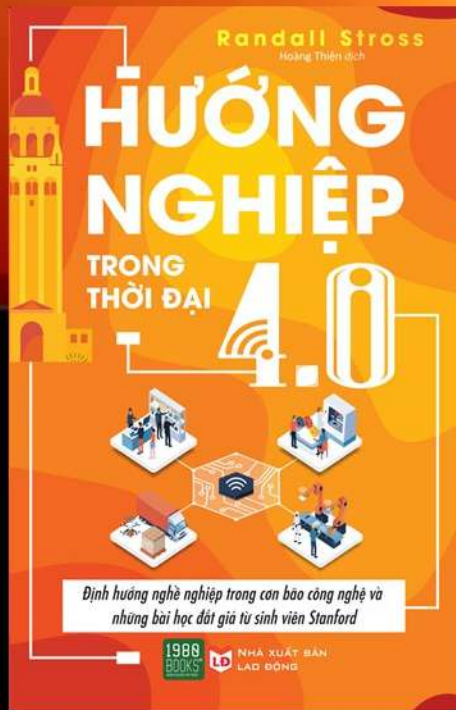


*Định hướng nghề nghiệp trong cơn bão công nghệ và những bài học đắt giá từ sinh viên Stanford*

1988  
BOOKS  
KHỞ NGUỒN TRI THỨC



NHÀ XUẤT BẢN  
LAO ĐỘNG



# Hướng Nghiệp Trong Thời Đại 4.0

## Ai Sẽ Hướng Nghiệp ?

Hướng Nghiệp Trong Thời Đại 4.0



# Mục lục

1. [Chương 1. Quyết định trọng đại](#)
2. [Chương 2. Nền giáo dục mới](#)
3. [Chương 3. Bản năng hiếu kỳ](#)
4. [Chương 4. Tỷ lệ thích hợp](#)
5. [Chương 5. Một chân trong cửa](#)
6. [Chương 6. Thành công của khối kỹ thuật](#)
7. [Chương 7. Góc nhìn khác biệt](#)
8. [Chương 8. Kiến thức tổng quan](#)
9. [Chương 9. Thiểu số](#)
10. [Chương 10. Tiêu chuẩn thông thường](#)
11. [Chương 11. Điều thú vị xuất hiện](#)
12. [Chương 12. Chứng “cuồng” kiểm tra](#)
13. [Chương 13. Sức mạnh của những mối quan hệ sơ giao](#)
14. [Chương 14. Một điều mới mẻ và tươi sáng](#)
15. [Chương 15. Thế hệ đầu tiên](#)
16. [Chương 16. Nghệ thuật sống](#)
17. [Chương 17. Song ngữ](#)
18. [Chương 18. Lịch sử của tương lai](#)
19. [Chương 19. Cơ hội thứ hai](#)
20. [Chương 20. Giáo dục khai phóng chính là giáo dục hướng nghiệp](#)
21. [Lời cảm ơn](#)
22. [Tài liệu tham khảo](#)

# Chương 1 Quyết định trọng đại

Sinh viên Đại học Stanford là nhóm người may mắn nhất. Họ được nhận vào trường đại học có tỷ lệ chọi cao nhất cả nước và tọa lạc ngay trong khuôn viên Edenic, không nơi nào gần với Thung lũng Silicon hơn được nữa. Chỉ cần ném vài hòn đá ra khỏi khuôn viên trường là có thể chạm tới cửa những gã khổng lồ công nghệ, các công ty công nghệ thành danh, và công ty khởi nghiệp về công nghệ – những nơi luôn đứng đầu danh sách khảo sát môi trường làm việc đáng mơ ước nhất thế giới. Sinh viên Stanford có vẻ luôn xác định được rõ ràng công việc của mình sau khi tốt nghiệp, mà không cần lo lắng về chuyện tương lai.

Những sinh viên được săn tìm nhiều nhất đến từ các chuyên ngành kỹ thuật – những ngành thăng hạng đáng kể trong nhiều thập kỷ vừa qua. Nhưng cuốn sách này đề cập đến những sinh viên không chọn ngành kỹ thuật, mà chọn những ngành không dẫn tới nghề nghiệp cố định khác chỉ vì niềm đam mê học tập. Với chuyên ngành thuộc khối các trường Nhân văn & Khoa học, nhiều người trong số họ phải đối mặt với sự bất định về tương lai nếu muốn lập tức ứng tuyển vị trí chuyên môn mà chưa có bằng cấp cao hơn. Trong cuốn sách này, tôi đã thu thập nhiều chuyện kể về thứ hạng, lịch sử học tập, quá trình tìm việc và kinh nghiệm làm việc ban đầu của các sinh viên mới tốt nghiệp. Tôi đã tập hợp đủ nhiều để thuyết phục bản thân và hy vọng, sẽ thuyết phục được mọi người rằng, sinh viên tốt nghiệp các chuyên ngành này đều được trang bị tốt để đón nhận và phát triển sự nghiệp, nếu nhà tuyển dụng sẵn lòng cho họ cơ hội.

Tôi phải thừa nhận rằng, những sinh viên được giới thiệu ở đây, phần lớn xuất thân từ gia đình có điều kiện. Cha mẹ họ, nhiều người là cựu sinh viên Stanford, rất thoải mái về tài chính. Họ gửi con đến các trường tiểu học và trung học xuất sắc, cho phép con chọn chuyên ngành theo sở thích khi theo học Stanford. Tôi biết, những

sinh viên này không phải mẫu sinh viên đại học ngẫu nhiên: Họ thông minh vượt trội, và đừng quên, họ chính là những quán quân dám nghĩ dám làm trong nhóm người cùng tuổi. Nhưng họ không phải những sinh viên đại học thông minh vượt trội duy nhất; mọi trường đại học đều có những sinh viên như vậy. Bất cứ tuyên bố nào về khả năng học tập nhanh của các sinh viên tôi quan sát tại Stanford đều đúng với nhiều sinh viên khác, những người bất tuân lời khuyên nên chọn ngành kinh doanh hoặc kỹ thuật ứng dụng, để chọn một lĩnh vực mà họ thật sự đam mê và xuất sắc.

Tôi không nói rằng, mọi sinh viên lựa chọn giáo dục khai phóng, sẽ vì vậy mà trở thành nhân viên xuất sắc sau khi tốt nghiệp, nhờ đã đăng ký các khóa học đó và vượt qua các kỳ thi. Nhưng những sinh viên chọn lĩnh vực học thuật không gắn chặt với nghề nghiệp cụ thể nào và thể hiện tốt trong bộ môn đó – những người tựa như miếng bọt biển sẵn lòng hấp thụ kiến thức mới, những người với hồ sơ cá nhân cho thấy động lực, sự tích cực, khả năng suy nghĩ sâu sắc và giao tiếp tốt – nên được các nhà tuyển dụng nhìn nhận như những ứng viên nhiều khả năng đa dạng.

Nếu muốn thuyết phục bất cứ ai về giá trị thực tiễn của giáo dục khai phóng, dù là nhà tuyển dụng tương lai, sinh viên đại học hay phụ huynh của họ, tôi đều cần đưa ra ví dụ về những người theo ngành học này đã thực sự đảm đương tốt công việc của họ. Đây là lý do tại sao tôi chỉ tập trung vào Stanford. Các nhà tuyển dụng ở Thung lũng Silicon thích sinh viên Stanford đến mức sẵn sàng tạo cơ hội cho nhóm ngành giáo dục khai phóng tại Stanford. Thường thì, sinh viên tốt nghiệp trượt màn ứng tuyển không phải vì đã chọn ngành giáo dục khai phóng, mà vì không đề cập đến ngành đó. Đa phần, họ được tuyển nhờ sự trợ giúp từ mạng lưới các cựu sinh viên Stanford. Nhưng quan trọng là, họ đã xoay sở để nhận được việc. Sau đó, họ có thể bộc lộ thế mạnh to lớn vốn là đặc trưng của những ai lựa chọn giáo dục khai phóng. Nhà tuyển dụng nhận ra những đóng góp cụ thể không liên quan đến mạng lưới quan hệ của họ, nên sẽ trao cho họ nhiều trọng trách hơn, từ đó họ đạt được nhiều thành tựu hơn. Câu chuyện này sẽ chỉ là hy vọng hão huyền nếu các nhà tuyển dụng quay lưng với những ngành mà, thoạt nhìn,

có vẻ không liên quan đến hoạt động của họ. Chính mạng lưới Stanford đã đặt nền tảng cho những câu chuyện này, nhưng quan trọng là, thành tựu của họ trong công việc đã hé lộ những kỹ năng mà các ngành giáo dục khai phóng có thể mang đến cho nhà tuyển dụng – loại kỹ năng được rèn giũa suốt quá trình theo học chuyên ngành giáo dục khai phóng tại bất cứ ngôi trường nào.

Cuốn sách này còn đề cập tới lược sử về Đại học Stanford theo từng thời kỳ, tập trung vào sự căng thẳng giữa việc hướng nghiệp cụ thể hay chung chung, vốn tồn đọng từ ngày đầu thành lập trường; cũng như sự phát triển của hoạt động tư vấn nghề nghiệp và giới thiệu việc làm sau khi tốt nghiệp. Quá trình nghiên cứu lược sử này sẽ hé lộ vì sao các nhà tuyển dụng thường tùy tiện thay đổi quan điểm của họ về cách thức và thời điểm họ muốn sinh viên chuyên sâu vào các ngành học ở bậc đại học. Một lĩnh vực trở nên hấp dẫn, rồi sụt hạng và bị lĩnh vực khác thay thế. Yêu cầu của nhà tuyển dụng đối với sinh viên đại học có thể sẽ tiếp tục thay đổi trong tương lai; chính điều đó khiến tôi tin rằng, sự chuẩn bị tốt nhất cho một tương lai bất định phải toàn diện và đã được kiểm chứng theo thời gian – đó chính là giáo dục khai phóng.

Rõ ràng, rất khó để khẳng định điều này khi có rất nhiều bằng chứng cho thấy rằng, những nhà tuyển dụng tiềm năng ưa chuộng sinh viên có kỹ năng định lượng hoặc chuyên môn trong một lĩnh vực nghề nghiệp cụ thể, điều này khiến nhiều chuyên ngành giáo dục khai phóng, chứ không phải ngành kỹ thuật, trở thành những ngành đầu tiên khớp với định nghĩa “khó kiếm việc làm” của những nhà kinh tế lao động.<sup>1</sup>

Đáng tiếc là, mọi người và các bậc phụ huynh sốt sắng không nhận ra rằng, khoảng cách thu nhập ban đầu giữa một nhóm có bằng cấp chuyên môn hoặc dự bị chuyên môn (kể cả bằng kinh doanh), với một nhóm có bằng khoa học xã hội và nhân văn đã không còn nữa. Trước độ tuổi đạt mức thu nhập tối đa, tức là 56-60 tuổi, người học chuyên ngành khoa học xã hội và nhân văn có thể kiếm được hơn 2.000 đô/năm, nếu sở hữu bằng cấp nâng cao trong cả hai khối ngành kể trên.<sup>2</sup>

Để xâu chuỗi những chuyện kể về các ngành giáo dục khai phóng nhằm khuyến khích những ai muốn theo đuổi ngành này, tôi đã sử dụng một ý tưởng mà Stanford đã triển khai hơn 35 năm trước. Thứ tương lai bất định của ngành giáo dục khai phóng đã hiển lộ từ những năm 1970, khi đi dạo khuya trong khuôn viên trường, người ta có thể bắt gặp cảnh sinh viên ngủ bên ngoài khu trung tâm việc làm của trường, trong lều bạt hoặc trên những chiếc giường không được che chắn.

Vào những năm đó, sinh viên ngành kỹ thuật không gặp khó khăn trong việc tìm kiếm các nhà tuyển dụng tiềm năng, những người sẵn sàng nói chuyện với họ. Nhưng sinh viên ngành giáo dục khai phóng phải đối mặt với nhiều thách thức. Số công ty chấp nhận gặp họ rất ít ỏi, trong khi số sinh viên tìm kiếm nhà tuyển dụng rất lớn. Vì vậy, các trường đại học thiết lập một hệ thống cho phép sinh viên đăng ký trước một chỗ hiếm hoi bằng cách đến thẳng Trung tâm Kế hoạch và Giới thiệu Việc làm.

Vào ngày đăng ký, những sinh viên hăng hái đến từ rất sớm, trước khi trung tâm mở cửa để chắc chắn giành được một suất. Những người đến vào lúc 6 giờ sáng đã là quá muộn đến nỗi không tìm được chỗ, nên vào những ngày sau, họ xếp hàng tìm kiếm vận may sớm hơn – từ 4 giờ sáng – thậm chí sớm hơn nữa, họ dựng lều hoặc kéo giường ra khỏi phòng ký túc xá để chờ đợi.

Quá nhiều sinh viên ngành giáo dục khai phóng tha thiết được gặp các nhà tuyển dụng tiềm năng là nỗi xấu hổ lớn cho trường.<sup>3</sup> Vào năm 1980, khi được bổ nhiệm làm chủ tịch mới của trường, Donald Kennedy đã phải đối mặt với loạt câu hỏi sắc bén từ một nhà báo-sinh viên về hoàn cảnh của các sinh viên tốt nghiệp ngành giáo dục khai phóng, những người cần được “chuẩn bị để gia nhập thế giới việc làm”. Kennedy, nhà sinh vật học đã dành gần 20 năm giảng dạy tại Stanford và mới kết thúc hai năm làm việc tại Washington, D.C. với tư cách uỷ viên hội đồng Cơ quan Thực phẩm & Dược phẩm, đã có thể cổ vũ thêm nhiều sinh viên theo đuổi lĩnh vực STEM – khoa học, công nghệ, kỹ thuật và toán học. Nhưng thay vào đó, ông đã bảo vệ giá trị thực tiễn toàn diện của giáo dục khai phóng. Kennedy

nói, ông tin rằng, để đảm bảo lợi ích cao nhất cho sinh viên, không thể cứ chuẩn bị cho họ những thứ “chỉ dành cho một công việc hay nghề nghiệp cụ thể” mà phải “giúp họ trở thành người có năng lực và khả năng vượt trội trong mọi hoạt động”.<sup>4</sup>

Kennedy cố gắng thể hiện rằng, ông hiểu rõ sự cần thiết phải đặc biệt thúc đẩy các ngành khoa học nhân văn, không thua kém gì người tiền nhiệm của mình, một sử gia. Trong sự kiện Stanford trở thành trường đại học nhận được khoản tài trợ liên bang lớn thứ ba cho nghiên cứu và phát triển khoa học, ông phát biểu, “Trong những năm 1980, chúng ta phải cố gắng đưa các ngành khoa học nhân văn tới vị thế mà các ngành khoa học khác đã đạt được.”<sup>5</sup>

Trong nội bộ Đại học Stanford, Kennedy có quyền hạn để thúc đẩy ngành khoa học nhân văn. Tuy nhiên, điều ông không thể làm là thay đổi việc các nhà tuyển dụng tránh sinh viên chuyên ngành này khi họ xem danh sách sinh viên năm cuối ứng tuyển sau khi tốt nghiệp. Năm 1979, số sinh viên Stanford tìm kiếm việc làm tăng vọt. Năm năm trước đó, một cuộc khảo sát của trường đã cho thấy, chỉ khoảng ¼ số sinh viên tốt nghiệp có việc làm ngay sau khi tốt nghiệp. Nhưng sức hấp dẫn của trường đã giảm đi đáng kể, và lúc bấy giờ, quá nửa sinh viên năm cuối đang tìm việc làm.<sup>6</sup>

“Chúng tôi nghe thấy nhiều chuyện đáng sợ kể về các sinh viên tốt nghiệp ngành khoa học nhân văn phải vất vả làm phục vụ nhà hàng vì không kiếm được việc khác,” Stan Young, sinh viên năm hai, viết trong một chuyên mục trên tờ Stanford Daily, với tựa đề “Tội nghiệp những ai theo phe Kẻ Xấu”, bóng gió nhắc đến từ lóng trong trường chia sinh viên thành “dân công nghệ” và “phe kẻ xấu”. Young là sinh viên ngành lịch sử, một sự lựa chọn đã khiến người thân của anh “chần chừ”. Anh không phải sinh viên Stanford đầu tiên hay cuối cùng theo ngành nhân văn đề cập đến sự kỳ quặc khi bị bủa vây trong vô số sự chuẩn bị “cho nghề kỹ thuật” và liên tục bị nhắc nhở về việc “hầu như không tìm thấy thị trường cho tấm bằng tôi sẽ có sau khi tốt nghiệp Stanford”.<sup>7</sup>



Kennedy hiểu, các sinh viên ngành giáo dục khai phóng, như Young, lo lắng cho tương lai, nhưng ông không thể hứa hẹn rằng, một công việc đáng mơ ước đang chờ họ ngay khi rời ghế nhà trường.

“Ta không thể trông chờ nhận được loại công việc thuộc ngành nghề cố định,” ông nói. “Sẽ phải có một số trải nghiệm và thường là trải nghiệm đau đớn.” Tất cả những điều mà trường có thể làm, theo ông, là cung cấp cho sinh viên “công cụ để ứng phó toàn diện”.<sup>8</sup>

Sự thẳng thắn khi nói về nỗi đau đang trực chờ những sinh viên đã chọn ngành giáo dục khai phóng đó thật đáng ngưỡng mộ. Nhưng điều này không giúp thu hút những sinh viên thận trọng vào những lĩnh vực này. Để khuyến khích sinh viên chọn con đường vắng bóng người dẫn đến tương lai mờ mịt kia, trường Nhân văn và Khoa học trực thuộc Đại học Stanford đã thực hiện một sáng kiến. Vốn là trung tâm giáo dục khai phóng, bao gồm khoa học nhân văn, khoa học xã hội và khoa học tự nhiên, trường đã tiến hành khảo sát hàng loạt những sinh viên mới tốt nghiệp nhằm tìm hiểu chi tiết công việc của họ. Năm sau đó, trường xuất bản cuốn sách nhỏ, *The Major Decision* (tạm dịch: Quyết định trọng đại), dựa trên cuộc khảo sát và hồ sơ vấn tắt của những sinh viên ngành giáo dục khai phóng, trong một số trường hợp còn kèm theo hình ảnh. Đó là cuốn sách giới thiệu về những người đã tìm thấy công việc thú vị ở những nơi mà họ không chưa từng nghĩ đến khi tốt nghiệp.

Tôi đã bị cuốn hút bởi các sinh viên trong tài liệu này, những người đã chọn các ngành khoa học nhân văn, vốn nằm rất xa trong danh sách các ngành mong muốn của nhà tuyển dụng. Những sinh viên yêu thích khoa học nhân văn đang thận trọng xem xét việc đưa ra “quyết định trọng đại” có thể yên tâm hơn nhờ những câu chuyện thực tế của các sinh viên tốt nghiệp, và như vậy, các bậc phụ huynh âu lo của họ cũng an lòng hơn.

Trong phần giới thiệu *The Major Decision*, một lãnh đạo của trường đã khắc họa nên bức tranh lạc quan về các chuyên ngành giáo dục khai phóng, nhưng chính sinh viên mới chứng minh rõ nhất thực tế

của các chuyên ngành của họ. Maryellie Moore, một sinh viên ngành lịch sử hiện đang là thủ quỹ của công ty Hàng hải Matson, kể về nhận thức sâu sắc mà cô hiểu được từ việc nghiên cứu lịch sử, một ý niệm vẫn trường tồn dù cô đã quên hết thời gian và sự kiện lịch sử cụ thể. Barbara Brown, sinh viên ngành triết học, cho biết mình chưa bao giờ tưởng tượng được bản thân sẽ trở thành nhà quản lý cho hãng Đường sắt Thành phố San Francisco, nhưng, Tôi luôn sẵn sàng lên tiếng ca ngợi những giá trị của một nền giáo dục khai phóng tốt đẹp. Tại Stanford, tôi đã học được cách tư duy phản biện theo hệ thống. Chỉ có trong “thế giới thực”, ta mới thấy khan hiếm kỹ năng đó. Không có ngày nào trôi qua mà tôi không nhận thức được giá trị của khả năng viết tốt, tư duy hợp lý và phát triển kế hoạch công việc một cách có tổ chức. Ai thu được những khả năng này, sau khi ra trường, sẽ trở nên vô cùng có giá trên thị trường lao động.<sup>9</sup>

Bộ sưu tập hồ sơ sinh viên gồm có một kế toán, một nhà văn, một bác sĩ, một nha sĩ, một luật sư và một sinh viên ngành nghiên cứu tôn giáo hiện đang làm lập trình viên. Michael Crandell đã tốt nghiệp 4 năm trước, và lời phát biểu của anh được trích trong The Major Decision rằng, “Tôi hiện làm việc với vai trò lập trình viên, chỉ vì tôi đã tham gia một khóa về khoa học máy tính tại Stanford.” Michael Crandell nhiệt tình đề nghị rằng, ngành khoa học nhân văn tựa như “sự chuẩn bị tổng thể cho công việc trong một số lĩnh vực mà lúc này, bạn có khi còn không biết và cũng chẳng ai biết.”<sup>10</sup>

Hồ sơ của Crandell chỉ tóm tắt mà không giải thích làm thế nào anh tìm được công việc lập trình dù chỉ tham gia một khóa học duy nhất. Sau đó, điều gì đã diễn ra với anh, cũng như sự nghiệp mới của anh trong lĩnh vực lập trình? Liệu anh có trụ được trong lĩnh vực này, hay sự thiếu vắng tầm bằng ngành khoa học máy tính toàn diện trở thành rào cản không thể vượt qua đối với sự phát triển? Việc thiếu sự chuẩn bị cho một chuyên môn cụ thể có lấn áp lợi thế vô hình của “sự chuẩn bị tổng thể” thu được từ ngành nghiên cứu tôn giáo trong những năm tiếp sau không?

Để tìm câu trả lời cho thời điểm hiện tại, hơn 35 năm sau khi Crandell tốt nghiệp, tôi đã tìm thông tin liên lạc và mọi hồ sơ công khai về kinh nghiệm chuyên môn của anh. Và tôi ngay lập tức nhận được đáp án cho một trong những câu hỏi rằng anh có trụ được trong lĩnh vực lập trình: Có. Hiện nay, anh là đồng sáng lập kiêm giám đốc điều hành công ty phần mềm RightScale, chuyên cung cấp công cụ quản lý điện toán đám mây và nhận được sự hỗ trợ của một số công ty đầu tư mạo hiểm nổi tiếng ở Thung lũng Silicon. Làm sao một sinh viên ngành nghiên cứu tôn giáo có thể bước vào lĩnh vực đó, khi chỉ theo đúng một lớp lập trình ở đại học? Tôi viết thư cho Crandell xem anh có sẵn lòng gặp mặt và trò chuyện về những gì đã diễn ra sau khi anh tốt nghiệp không, và anh đồng ý.

Câu chuyện của anh bắt đầu từ năm 1974, trong tuần định hướng, khi anh vừa mới vào Stanford và ngồi cùng cha mẹ mình để nghe phát biểu chào mừng và lời tư vấn từ những người có thâm niên trong trường. Trong tất cả những lời khuyên đầy cảm hứng và những bài diễn văn hôm đó, chỉ có một điều làm anh ấn tượng. Một vị phó hiệu trưởng dự đoán rằng, máy tính sẽ đóng vai trò to lớn trong cuộc sống và những sinh viên không học tối thiểu một khóa khoa học máy tính trong thời gian ở Stanford chắc chắn sẽ “mù chữ” và không sẵn sàng cho thế giới hiện đại. Nếu có thể đúc kết lời tư vấn nghề nghiệp đó trong đúng một từ, thì đó không phải “chất dẻo”<sup>11</sup> mà là “phần mềm”. Nó tạo ấn tượng mạnh với Crandell, và anh đã làm theo lời khuyên này.

Crandell nhớ rằng, mình đã rất say mê với buổi giới thiệu lớp lập trình. Các sinh viên được dạy ngôn ngữ lập trình SAIL – với SAI là viết tắt của phòng thí nghiệm Trí tuệ Nhân tạo (AI) Stanford, nơi ngôn ngữ này mới được phát triển. Lớp nhập môn rất đông, các bài giảng diễn ra trên giảng đường. Bên ngoài lớp học, sinh viên đánh máy các bài tập mã hóa của họ trên thiết bị đầu cuối được kết nối với hệ thống máy móc lớn trong phòng máy tính trung tâm. Lớp học này diễn ra trước khi máy tính cá nhân xuất hiện; và mặc dù, máy móc lúc này được gọi là máy tính cỡ nhỏ, nhưng chúng chỉ “cỡ nhỏ” so với các máy tính cỡ lớn trước đó. Gần hết khoá học, khi các thành viên vội vã hoàn thành bài luận, việc tập trung lưu bài có thể

gây tắc nghẽn hệ thống vốn luôn quá tải, khiến nó bị sập nguồn và mất bài làm. Tuy nhiên, đó chính là công nghệ giúp cho sinh viên có khả năng mã hoá và nhận kết quả tức thời, một khả năng đã thu hút nhiều nhân tài tham gia lĩnh vực khoa học máy tính.<sup>12</sup>

Hai trong số những bạn đồng hành năm nhất của Crandell là sinh viên kỹ thuật và đều đã lên kế hoạch cho tương lai: Học kỹ thuật, kiếm việc làm, có nghề nghiệp, đảm bảo cuộc sống ổn định. Tuy nhiên, không có kế hoạch hay ho nào dành cho Crandell. Một khóa học về tôn giáo so sánh mà anh tham gia vào năm hai đã mê hoặc anh. Anh được giới thiệu về Đạo giáo, Phật giáo, Thần giáo và những quan điểm khác nhau của Kitô giáo. Khóa học đặt ra những câu hỏi lớn về sự tồn tại: Tại sao chúng ta ở đây? Chúng ta phải làm gì trong thời gian chúng ta ở đây? “Suy nghĩ vụt lóe trong tôi,” anh nói.

Sau khi tốt nghiệp, anh bắt đầu nghiên cứu sau đại học tại trường Thần học Harvard, nhưng lại phát hiện ra, chương trình không như những gì anh mong đợi. Anh bị cuốn theo sự tò mò của trí tuệ; các bạn cùng lớp đang chuẩn bị lãnh đạo hội thánh, một viễn cảnh không mấy hấp dẫn đối với anh. Anh từ bỏ và trở về quê hương ở Santa Barbara, California.

Khi đi tìm việc, chuyên ngành nghiên cứu tôn giáo của Crandell không thỏa mãn những tiêu chí để được nhận vào các vị trí đang tuyển dụng. Nhưng là một người tốt nghiệp ngành khoa học nhân văn với vô số cơ hội được trau dồi kỹ năng viết, anh được tuyển làm biên tập viên cho Center Magazine, tạp chí xuất bản hằng tháng của một tổ chức phi lợi nhuận, trung tâm Những Thể chế Dân chủ, dành cho 45.000 thành viên hỗ trợ nó.

Nhân viên của trung tâm thuê công ty ngoài để quản lý danh sách người đăng ký mua tạp chí định kỳ và giải quyết việc in ấn nhãn địa chỉ mỗi tháng. Công ty tính phí trung tâm khoảng 1 đô/năm trên mỗi thành viên đăng ký. Khi đã quen với công việc, Crandell thấy rằng, công ty kia làm được rất ít so với số tiền 50.000 đô la nhận được mỗi năm. Nếu trung tâm tự sắm máy tính cỡ nhỏ, giá trị chỉ bằng

một phần nhỏ khoản phí dịch vụ hằng năm, và tự quản lý các nhân riêng của mình, thì trung tâm sẽ tiết kiệm được một khoản đáng kể. Lớp lập trình mà Crandell theo học thời sinh viên không dạy anh viết chương trình và tự xử lý các vấn đề quản trị trên máy tính. Nhưng khóa học đó đã thành công trong việc vén màn bí ẩn về máy tính và giúp anh đánh giá chính xác quy mô của những nhiệm vụ tại nhà. Mặc dù, các nhân viên cấp cao e ngại một dự án có vẻ rủi ro như thế này, nhưng họ bị câu thần chú của Crandell thuyết phục: Chúng ta có thể tự thực hiện với chi phí thấp hơn nhiều. Trung tâm đã mua máy tính và thu được những khoản tiết kiệm như đã hứa hẹn.

Vào ban ngày, Crandell làm biên tập viên; vào ban đêm, anh là người chơi bass trong một ban nhạc rock.

Anh yêu một cô gái hiện đang học đại học và có con gái nhỏ, nên anh thấy cần gia tăng khoản thu nhập khiêm tốn của mình. Anh quyết định học lập trình ở cấp độ chuyên môn. Cha anh giới thiệu anh với Roger Marcus, một lập trình viên giàu kinh nghiệm, người đã đề nghị dẫn dắt anh. Marcus đang làm cho CompuCorp, một nhà sản xuất phần mềm xử lý văn bản đắt tiền. Loại máy cơ bản của CompuCorp có giá 10.000 đô và cần phải mua máy in riêng với giá 3.000 đô, nhưng nó có thể chỉnh sửa nội dung, lưu và xuất tài liệu bất cứ lúc nào, nên khối văn phòng dần sử dụng máy này thay cho máy đánh chữ chạy điện. CompuCorp tọa lạc tại Los Angeles, nhưng Marcus không mời Crandell tham gia đợt thực tập chính thức do công ty bảo trợ. Sự sắp xếp hoàn toàn phi chính thức: Crandell sử dụng máy dự phòng trong tầng hầm tại nhà ông ở Santa Barbara.

“Chúng ta sẽ tìm hiểu về hợp ngữ,” Marcus nói và Crandell đáp, “Được ạ!”, dù không có chút ý niệm gì về khái niệm này. Hợp ngữ là “ngôn ngữ lập trình cấp thấp”, yêu cầu rất khắt khe và cực kỳ tế nhị. Ngày nay, hầu hết các chương trình lập trình được thực hiện bằng “ngôn ngữ cấp cao” không đòi hỏi lập trình viên phải biết hết chi tiết phần cứng. Nhưng Crandell không hề sợ hãi vì “tôi chỉ không biết những gì tôi không biết”.

Crandell dành khoảng 6 tháng học tập và viết mã vào buổi tối và cuối tuần, và đã thành thạo hợp ngữ Z-80. Nỗ lực này đã giúp anh có được công việc anh tìm kiếm: Anh được CompuCorp tuyển dụng. Đó là mức lương thấp nhất công ty nhưng lại là bước tiến lớn với anh. Anh nhớ rằng, khi đi phỏng vấn, anh nghe có người trong phòng nói, “À, anh ta có vấn đề. Anh ta không có bằng khoa học máy tính.” Crandell không chắc họ ám chỉ điều gì – có lẽ là sự ngạo mạn mà những nhà tuyển dụng nhận thấy ở những người tốt nghiệp ngành khoa học máy tính – “nhưng anh ta đã nghiên cứu sâu sắc về tôn giáo. Ít nhất đó là một điểm cộng!”.

Anh làm việc tại CompuCorp ngay khi máy tính IBM ra đời và biến các bộ xử lý văn bản chuyên dụng như của CompuCorp trở nên lỗi thời. Tuy nhiên, CompuCorp không thể tạo ra phần mềm xử lý văn bản chi phí rẻ hơn và chính điều này đã đe dọa sự tồn tại của các máy chuyên dụng của nó. Crandell thấy rằng, những máy tính đó sẽ sớm biến mất, cho dù CompuCorp có hành động hay không. Crandell quyết định rời công ty và thiết kế một phần mềm xử lý văn bản cho máy tính IBM, một sản phẩm tái tạo các đặc trưng phần mềm của CompuCorp. Anh trở thành nhà khởi nghiệp đơn độc. Anh mua cuốn cẩm nang All About the IBM PC (tạm dịch: Mọi điều về máy tính IBM) của Peter Norton, để tự học ngôn ngữ C và tạo lập phần mềm của riêng mình. Anh đã thực hiện một bước đi táo bạo khi rời văn phòng làm việc tại nhà – một phòng chứa đồ – để làm việc tại một văn phòng thực sự, một phòng trọ đã được tân trang với giá 250 đô la/tháng.

Tập đoàn phát triển Crandell, tên anh đặt cho công ty khởi nghiệp tí hon của mình, có thể tồn tại, chủ yếu nhờ bán phần mềm cho nhà phân phối với giá 150 đô la/bản rồi đổi tên để bán ở châu Âu với giá 495 đô la/bản. Crandell thuê một lập trình viên để hỗ trợ, rồi sau đó thuê thêm nhân viên khác. Công ty nhỏ của anh tăng thành 10 nhân viên, trước khi Microsoft giới thiệu ứng dụng văn phòng giá rẻ. Khi Office xuất hiện, nhu cầu về phần mềm xử lý văn bản giá cao như của Crandell sụt giảm.

Crandell sau đó tìm thấy cơ hội trong việc phát triển LaserFAX, phần mềm mà anh bán bản quyền cho 40 công ty khác để cung cấp chức năng của máy fax cho máy tính. Anh bán công ty của mình cho JetFax và trở thành phó chủ tịch. Cuối cùng, công ty dự kiến đổi tên thành eFax và hợp nhất với đối thủ cạnh tranh chính của nó, nhưng Crandell đã rời đi trước khi nó trở thành công ty trị giá hàng tỷ đô la như J2 Global (“Tôi đã nhầm khi cho rằng, fax sẽ chết sớm hơn nhiều so với thực tế,” anh nói). Sau đó, anh làm tư vấn viên và tiếp theo là giám đốc điều hành tại hai công ty khởi nghiệp khác.

Sau khi Amazon phát hành dịch vụ Amazon Web Services (AWS), cho thuê máy tính với chi phí tối thiểu, thanh toán bằng chính thẻ tín dụng được dùng để mua sách tại Amazon, Crandell đã hợp tác với hai kỹ sư Thorsten von Eicken và Rafael Saavedra để thành lập RightScale năm 2007, với hoạt động ban đầu là cung cấp công cụ phần mềm quản lý các tài nguyên máy tính cho khách hàng AWS. Khi dịch vụ điện toán đám mây đầy cạnh tranh được các đối thủ của Amazon giới thiệu, RightScale đã mở rộng các dịch vụ của mình, cung cấp cho khách hàng phần mềm “quản lý danh mục điện toán đám mây” để cạnh tranh với nhiều nhà cung cấp dịch vụ đám mây. Đây là những dịch vụ kỹ thuật cao chủ yếu được bán cho các giám đốc quản lý thông tin ở các công ty lớn.

Sự nghiệp của Crandell trong ngành công nghiệp phần mềm cho thấy, sự phát triển sáng tạo trong một ngành công nghiệp còn non trẻ sẵn sàng chào đón cả những cá nhân thiếu các bằng cấp cụ thể. Ngày nay, nhiều nơi trong ngành công nghiệp phần mềm đóng cửa từ chối dân nghiệp dư. Liệu Crandell có tuyển một người chỉ là lập trình viên tự học, như anh lúc xưa, vào vị trí kỹ sư phần mềm không? Anh nói, thế giới phần mềm ngày nay rất khác so với khi anh gia nhập. Câu hỏi tiêu chuẩn hiện nay là, bạn lấy bằng khoa học máy tính ở trường nào? Nhưng anh nói vẫn trông mong các kỹ sư tự học thành tài – những người nỗ lực hết mình để học hỏi.

Trong chính công ty của anh, có nhiều vị trí dành cho người không có nền tảng kỹ thuật. Một ngày trước khi trò chuyện, anh đã phỏng vấn một ứng viên cho vị trí quản lý khách hàng, một người vừa làm

việc với khách hàng vừa làm việc với các kỹ sư RightScale để giải quyết vấn đề. Chuyên ngành của ứng viên này là nghiên cứu môi trường, nhưng anh ta có sự tò mò mà Crandell đánh giá cao hơn kiến thức trong một lĩnh vực học thuật cụ thể. “Nếu anh ấy sẵn sàng dành thời gian và làm việc tương đương như đọc Peter Norton vào ban đêm, tôi vui lòng đón nhận,” Crandell nói. “Tôi nghĩ, kỹ năng thực sự khó đạt được hơn nhiều so với mô kiến thức chuyên ngành kỹ thuật.”

Khi được hỏi về lời khuyên dành cho sinh viên đại học đang tìm kiếm một công việc đầu tiên, Crandell nói, họ nên tập trung tìm kiếm các công ty nhỏ hơn hoặc công ty khởi nghiệp – những nơi có môi trường làm việc rộng mở hơn với những thành viên trẻ.

The Major Decision còn có chia sẻ của một sinh viên khác cũng thuộc ngành nghiên cứu tôn giáo, Gary Fazzino, người tốt nghiệp năm 1974 và làm việc tại Hewlett-Packard với vai trò quản lý quan hệ chính phủ. “Các giáo sư ở Stanford đã buộc tôi phải học cách tư duy – kỹ năng cơ bản nhất – thông qua đối thoại, đọc và các buổi học viết dài,” anh nói. Anh nhớ, mình từng viết bài luận về tư tưởng Nho giáo và nhận được điểm số rất tệ. Anh nghe giáo sư phê bình rằng, bài viết không thừa nhận các yếu tố khác nhau của tư tưởng Á Đông đã hình thành nên bối cảnh của Nho giáo. Fazzino đã dành nhiều tháng sau đó để nghiên cứu lịch sử Trung Quốc. “Nghe có vẻ điên rồ, một bài tập như vậy đã giúp tôi trong cả đời sống chính trị lẫn công việc. Hiệu quả của tôi được đo bằng khả năng trao đổi các vấn đề của chính phủ với công dân và kỹ sư. Tôi phải cố gắng hiểu được những người tôi đang làm việc cùng, cũng như bối cảnh vấn đề của họ, thì mới có thể hy vọng thành công.”<sup>13</sup>

Cụm từ “nghe có vẻ điên rồ” báo hiệu sự hoài nghi rằng, chuyên ngành nghiên cứu tôn giáo có thể góp phần nào đó trong công việc nhà quản lý tại Hewlett-Packard của anh. “Nghe có vẻ điên rồ” thích hợp với mọi lời chia sẻ mà Stanford đã thu thập trong cuốn The Major Decision. Tất cả đều là nỗ lực để truyền đạt rằng, những trải nghiệm của sinh viên trong thế giới công việc đã chứng tỏ việc theo đuổi các ngành giáo dục khai phóng là hoàn toàn thiết thực.



Nhiều năm đã trôi qua kể từ khi The Major Decision được xuất bản, những ưu tiên trong thị trường lao động đối với các chuyên ngành trở nên rõ rệt hơn. Sự thay đổi của sinh viên trong nghề nghiệp phản ánh nhận thức thị trường lao động của họ và xu thế của các nhà tuyển dụng. Cố gắng đưa giáo dục khai phóng đến sinh viên đại học sẽ là quá sớm nếu các nhà tuyển dụng không chấm dứt ưu tiên các chuyên ngành hướng nghiệp cụ thể. Ngày nay, nếu được hỏi, những nhà tuyển dụng sẽ e ngại thừa nhận rằng các ưu tiên của họ đã thay đổi, và họ rất mong tuyển được những sinh viên tốt nghiệp sở hữu “kỹ năng mềm” mà giáo dục khai phóng tạo nên. Tới 92% giám đốc điều hành được Wall Street Journal phỏng vấn năm 2015 cho biết, kỹ năng mềm đóng vai trò quan trọng tương đương hoặc hơn kỹ năng về kỹ thuật, và 89% cho biết họ gặp khó khăn trong việc tìm kiếm ứng viên sở hữu các kỹ năng đó.<sup>14</sup> Tuy nhiên, những hoạt động tuyển chọn, quyết định tuyển dụng, bồi thường và thăng tiến trong các công ty Hoa Kỳ lại kể một câu chuyện khác.

Cuốn sách này tìm cách thuyết phục các nhà tuyển dụng thay đổi quan điểm tuyển dụng, bằng cách nhắc họ nhớ rằng, ngày nay vẫn cần những sinh viên tốt nghiệp tràn đầy khao khát kiến thức trên nhiều lĩnh vực, những người đã mài giũa các kỹ năng giao tiếp và có thể chứng thực rằng, các ngành học của họ đã giúp họ học cách tư duy. Thay vì ngợi ca những lợi ích của giáo dục khai phóng như nhiều tác giả khác đã làm và làm rất tốt,<sup>15</sup> tôi chọn cách tiếp cận khác: Dành thời gian với các sinh viên vừa mới tốt nghiệp ngành giáo dục khai phóng tại Đại học Stanford, những người không tiếp tục học lên cao và chỉ có bằng cử nhân, đã tìm được công việc đầu tiên cho mình. Những câu chuyện về trải nghiệm cá nhân được họ kể lại chi tiết đã cho thấy tính hữu dụng của chuyên ngành họ chọn.

Những câu chuyện của các sinh viên tốt nghiệp, chiếm dung lượng khoảng một nửa cuốn sách, có thể khích lệ những sinh viên hiện đang theo đuổi chuyên ngành giáo dục khai phóng nhưng chưa thật sự đưa ra “quyết định trọng đại”, và cho cả những bậc phụ huynh còn trăn trở. Tôi không khẳng định rằng những câu chuyện này tạo thành mẫu thống kê hoàn hảo. Không thể mong đợi những sinh viên chưa thấy hạnh phúc với công việc hiện tại sẵn lòng chia sẻ trải

nghiệm của họ. Nhìn chung, nhóm cũng không đại diện cho phía nhà tuyển dụng. Về cơ bản, chỉ những nhà tuyển dụng xuất hiện trong sách này mới là những người đã được khai sáng – hoặc các nhà quản lý trong phòng ban nhỏ ở các tổ chức nhận thức kém toàn diện hơn nhưng sẵn sàng chào đón ngành giáo dục khai phóng mà tôi nghiên cứu. Nói chung, những câu chuyện phục vụ mục đích quan trọng là chỉ cho những người hoài nghi thấy được tiềm năng.

Tôi cố chọn lọc các câu chuyện này theo một hướng nhất định. Tôi quyết định tập trung vào những sinh viên theo học chuyên ngành khác hoàn toàn những ngành có định hướng nghề nghiệp cụ thể: Ngành khoa học nhân văn. Tôi cũng chú ý tới những sinh viên đã tìm được việc làm ở các vị trí không liên quan rõ rệt với ngành học; không ai tốt nghiệp ngành Anh ngữ đảm nhận vị trí truyền thông trong công ty hoặc ngành âm nhạc mà trở thành giáo viên âm nhạc. Tôi muốn đưa ra ví dụ thực tế cho những tuyên bố ủng hộ ngành giáo dục khai phóng, rằng giáo dục khai phóng, theo Michael Crandell hồi mới tốt nghiệp, là “sự chuẩn bị tổng thể cho công việc trong một số lĩnh vực mà lúc này, bạn có khi còn không biết.”

Trong khuôn khổ nhà trường, chúng ta có thể theo dõi câu chuyện tìm việc làm của sinh viên sắp tốt nghiệp và những lời khuyên được dành cho họ, sự thay đổi thái độ của nhà tuyển dụng tiềm năng và phương pháp sàng lọc ứng viên mà họ sử dụng. Bằng cách xem xét cả quá khứ cũng như hiện tại, chúng ta có thể thấy, trước đó, nhà tuyển dụng và sinh viên đều đánh giá cao nền giáo dục khai phóng.

Tôi không che giấu sự đồng tình của mình: Tôi là người ủng hộ giáo dục khai phóng và luôn hạnh phúc mỗi khi nghe thấy sinh viên ngành giáo dục khai phóng nào gặp được nhà tuyển dụng có cùng chí hướng. Tôi tốt nghiệp Đại học Macalester, một trường giáo dục khai phóng nhỏ ở St. Paul, Minnesota, nhưng không trải qua hành trình tìm việc nhọc nhằn như nhiều sinh viên mà tôi nghiên cứu ở đây đã trải qua. Tôi học ngành lịch sử song song với ngành ngôn ngữ và văn hoá Đông Á, rồi tiếp tục chương trình tiến sĩ lịch sử Trung Quốc hiện đại. Tôi đến Stanford năm 1976, vì được trường nhận vào từ trước khi tốt nghiệp, tôi không phải trải qua nỗi trống

rỗng đáng sợ của những tháng ngày hậu tốt nghiệp mà chưa có việc làm. Dự án viết cuốn sách này đã cho tôi cơ hội để nói chuyện với các sinh viên có tính cách mạnh mẽ hơn nhiều so với tôi lúc còn là sinh viên đại học, và được gián tiếp trải nghiệm những điều tôi không phải đương đầu. Họ cho thấy rằng, nhận được công việc ngay sau khi tốt nghiệp sẽ cung cấp một hình thức giáo dục không chính quy.

Sáu năm tại Stanford của tôi trùng với những năm mà Michael Crandell ở đó, và chắc hẳn, chúng tôi đã có lúc học chung trong phòng máy tính, mặc dù không biết đến nhau. Năm 1982, tôi hoàn thành chương trình tiến sĩ về lịch sử Trung Quốc hiện đại và nhận thấy rằng, không có công việc nào dành cho mình trong lĩnh vực này. Tôi nhận vị trí giảng dạy lịch sử Hoa Kỳ tại trường Mỏ Colorado; và vài năm sau, tôi giảng dạy tại Đại học San Jose trong một ban không phải dành cho một sử gia Trung Quốc hiện đại: Trường kinh doanh, nơi tôi giảng dạy các khóa học về quản lý chiến lược, kinh doanh và xã hội. Tôi tự học lập trình và viết sách về các công ty công nghệ (Microsoft, Google), về vốn mạo hiểm (Benchmark Capital, Y Combinator) và về các nhà đầu tư và doanh nhân (Thomas Edison, Steve Jobs). Trong 9 năm, tôi viết bài về các công ty công nghệ cho mục Digital Domain thuộc tờ New York Times. Việc tôi học như thế nào suốt quá trình làm việc là một câu chuyện dài khác, nhưng nó lại cho thấy cách thức mà giáo dục khai phóng đã giúp tôi có “sự chuẩn bị tổng thể cho công việc trong một số lĩnh vực mà lúc này, bạn có khi còn không biết”.

# Chương 2 Nền giáo dục mới

Harvard được thành lập như “Đại học Mới” vào năm 1636, trường đại học đầu tiên của các thuộc địa Bắc Mỹ. Tuổi đời của trường có lẽ là lợi thế quyết định: Harvard đến nay vẫn là viện đại học ưu việt, nơi sản sinh ra những vị chủ tịch và các gã khổng lồ trứ danh, nơi sở hữu khối tài sản được quyên góp nhiều đến mức có thể biến mọi mơ ước của những nhà quản lý nơi đây trở thành hiện thực. Harvard vẫn luôn thể hiện mình là tổ chức có vị thế độc tôn.

Cho đến lúc này, thì không.

Stanford đã khiến một Harvard không thể lay chuyển phải thốt lên rằng, nó không chỉ bị cạnh tranh mà còn có thể bị vượt mặt. Stanford, “Đại học Mới” mới, đã áp dụng mô hình khác biệt so với Harvard, bằng cách cung cấp danh mục ngành toàn diện nhưng coi kỹ thuật là ngành mũi nhọn. Trong năm 2014, Harvard đã chính thức tiết lộ mối lo ngại rằng nó đã đi sau Stanford, khi tờ Harvard Crimson xuất bản một câu chuyện chuyên đề dài với đôi dòng thống thiết: “Giận dữ: Stanford đối đầu Harvard”.<sup>1</sup>

“Tôi chưa bao giờ thấy nơi nào thú vị và cầu tiến như Stanford,” William Damon, sinh viên tốt nghiệp Đại học Harvard năm 1967 và năm 2014 trở thành giáo sư tại trường Giáo dục Đại học Stanford nói. David Spiegel, tốt nghiệp trường Y khoa Harvard năm 1971 và trở thành giáo sư trường Y khoa Stanford, nói vào năm 2014, “Khi gia nhập đội ngũ giảng viên Stanford năm 1975, tôi cảm thấy đó là nơi tuyệt vời để phát triển, nhưng nó khác hẳn Harvard.” Anh tiếp tục, “Bây giờ, tôi không cảm thấy như vậy nữa. Không ai còn thấy thế nữa.”<sup>2</sup>

Vị trí của Stanford, nằm ở trung tâm Thung lũng Silicon, là điều khiến Cambridge chú ý nhất. Bài viết trên Crimson đề cập đến

chuyến thăm một lớp học tại Stanford, và sự lựa chọn được mô tả là: Giới thiệu về lập trình, Phương pháp lập trình CS 106A. “Có rất nhiều sinh viên Stanford đang tập trung vào ngành kỹ thuật, gần một nửa,” chủ tịch Harvard, Drew Faust nhận xét, “Đó sẽ là một bầu không khí rất khác biệt so với nơi đây.”<sup>3</sup>

Việc đề cao tính thực tiễn của Stanford khiến một số nhà quan sát ở Harvard coi là thô tục, thậm chí là sự hủy hoại các giá trị mà một trường đại học cần bảo vệ. “Tôi có một quan điểm lảng mạn rằng, trường đại học là một tổ chức văn hóa độc đáo với mục đích là sản xuất, bảo tồn và phổ biến kiến thức,” Stephanie H. Kenen, giám đốc Chương trình Giáo dục Phổ thông của Harvard cho biết, “Chứ không xây dựng cầu đường.”<sup>4</sup>

Harvard không công khai cười nhạo Stanford, một kẻ mới nổi, nhưng có thể thấy được một luận điệu ngụ ý: Harvard lâu đời hơn Stanford, và lịch sử trường tồn của Harvard ban cho nó một ưu thế vĩnh viễn trong mọi việc nó làm. Giáo sư khoa Anh trường Harvard, Derek Miller đã rút ra kết luận không thể chối cãi, “Stanford vẫn chỉ là một gã khởi nghiệp.”<sup>5</sup>

Tính thực tiễn mà các nhà quan sát Harvard nhìn thấy trong tầng sâu tổ chức của Stanford hiện nay đã hình thành từ trước Thung lũng Silicon rất lâu, và chính nó đã đóng góp trực tiếp cho quá trình khai sinh Thung lũng. Tính thực tiễn là đặc trưng riêng có mà Leland và Jane Stanford, đồng sáng lập trường, đã nảy ra khi nghĩ tới việc tài trợ cho một trường đại học mới. Tuy nhiên, trường hợp của họ thì lại là một sự thương tiếc. Ngôi trường này là sự tưởng niệm dành cho đứa con duy nhất của họ, Leland Stanford Junior, người vừa qua đời vì sốt thương hàn ở tuổi 15.

Leland Stanford là chủ tịch Đường sắt Trung tâm Thái Bình Dương – công ty cung cấp phần phía Tây tuyến đường sắt xuyên lục địa đầu tiên – và cựu Thống đốc California. Báo chí San Francisco đã dành rất nhiều giấy mực cho gia đình Stanford, nhưng chính Harvard Crimson, hai tháng sau khi người con của nhà Stanford qua đời, là nơi đầu tiên nghe được kế hoạch của họ. Một mục nhỏ,

không có tiêu đề, trên số ra tháng 5 năm 1884 viết, “Một nhà văn ở Paris nói, ‘Tôi nghe được cựu Thống đốc của California, Leland Stanford, mới ở đây một thời gian và đang rất yếu, đã quyết định quyên tặng vài triệu đô la trong khối tài sản to lớn của mình để thành lập một trường đại học cho con của những người lao động’.”<sup>6</sup>

Khi Stanford ghé qua New York, tờ New York Tribune đã phỏng vấn ông, lắng nghe mối lo ngại của ông rằng các trường đại học không cung cấp cho sinh viên nền giáo dục thực tiễn cần thiết để theo đuổi một công việc:

Từ kinh nghiệm kinh doanh, tôi thấy quá nhiều chương trình đào tạo đại học đang khiến giới trẻ trên thế giới rơi vào khoảng trống kiến thức thực tế về bất kỳ nghề nghiệp nào giúp họ kiếm sống nhanh chóng. Bảng điểm của họ được gửi đến cho tôi, với tư cách chủ tịch Đường sắt Trung tâm Thái Bình Dương, để tìm kiếm việc làm, nhưng tôi không thể làm bất cứ điều gì cho họ, bởi họ chẳng phù hợp với bất cứ đâu. Khi muốn tuyển người, nhà tuyển dụng đề ra các yêu cầu cụ thể và chỉ có sự thông minh bao quát thì không đáp ứng được mục đích của họ. Do đó, tôi muốn tạo nên các thành quả giáo dục thực tiễn càng nhiều càng tốt.<sup>7</sup>

Trường đại học mà ông và vợ áp ủ thành lập sẽ đảm bảo rằng, sinh viên sau khi tốt nghiệp “biết về một số vấn đề kinh doanh hoặc thương mại chi tiết đến mức kể sinh nhai không còn là trở ngại cuộc đời nữa.”<sup>8</sup>

Mô hình của Leland Stanford là các trường kỹ thuật ở Hoa Kỳ và châu Âu. Ông nói, trong thời gian ở New York, ông sẽ tìm kiếm các đề xuất từ Đại học Cornell, không phải cho ngành giáo dục khai phóng, mà là cho các chương trình nông-lâm nghiệp. Trước khi đến châu Âu với vợ và người con xấu số, Stanford đã quyết định dành 500 mẫu trong trại nuôi ngựa mà ông sở hữu ở Palo Alto để phát triển một vườn ươm trồng mọi loài cây được biết đến. Bây giờ, ông quyết định rằng, đây là địa điểm thuận lợi để xây dựng trường đại học, nơi các sinh viên tốt nghiệp “sẽ được học cách hành động nhiều như học cách tư duy”.<sup>9</sup> Một tờ báo địa phương hình dung

rằng, trường đại học mới sẽ truyền dạy kiến thức về hàng trăm ngành nghề mà California rất cần như trồng nho, nấu rượu, trồng cây ăn quả, cải thiện giống vật nuôi, tối ưu việc sử dụng đất trồng, và bảo vệ đất khỏi bị xói mòn. Những ngành nghề này sẽ mang lại nhiều lợi nhuận hơn “bất cứ nghề nghiệp nào từng được đào tạo” và tạo nên “nhiều sức khỏe và niềm vui”.<sup>10</sup>

Tính thực tiễn, Leland Stanford cảm thấy, không nên đi sau giáo dục đại học mà nên là một phần trong đó, là định hướng chương trình giảng dạy. Ông công khai chỉ trích “sự điên rồ trong việc cố gắng biến sinh viên thành người thực tế khi xử lý các hoạt động kinh doanh mà không để họ tiếp xúc với nhiều vấn đề mà nhà quản lý doanh nghiệp bất kỳ có thể đặt ra”.<sup>11</sup>

Harvard đã thiết lập một chương trình giảng dạy kinh điển làm cốt lõi, và Leland Stanford đang dự tính xây dựng một trường đại học khác hẳn Harvard. Nhưng từ rất lâu trước khi Leland Stanford bắt tay triển khai kế hoạch của mình, nhiều người đã không còn coi Harvard là hình mẫu giáo dục kinh điển, mà chỉ là một trường học quá mức quan tâm việc học tập ứng dụng. Thomas Jefferson là một trong những nhà phê bình Harvard thẳng thắn nhất vì lý do sau.

Trong mắt Jefferson, Harvard là trường dạy nghề đầu tiên trên cả nước. Harvard đào tạo ra các bộ trưởng; trường Y khoa đào tạo ra bác sĩ; trường Luật đào tạo ra luật sư. Jefferson không muốn trường đại học mới của mình, Virginia, đi theo mô hình của Harvard. Năm 1823, khi trường đại học của ông chuẩn bị tuyển khóa sinh viên đầu tiên, ông đã tra o đổi với George Ticknor, giáo sư ngôn ngữ và văn học Pháp và Tây Ban Nha tại Harvard. “Tôi không có thông tin đầy đủ về thực tế giảng dạy tại Harvard,” Jefferson lịch sự viết cho Ticknor, “dù vậy, có một đặc trưng mà từ đó chúng ta chắc chắn sẽ thay đổi và áp dụng bởi hầu hết các trường đại học và học viện trong nước [?], đó là buộc tất cả sinh viên tham gia một khóa học đọc theo quy định”, hạn chế họ tham gia những hoạt động cần thiết “để có đủ khả năng theo đuổi nghề nghiệp cụ thể mà họ yêu thích”. Jefferson muốn mỗi sinh viên tại Đại học Virginia được “lựa chọn tự

do” trong các bài giảng mà họ tham dự. Bất cứ điều gì sinh viên nghĩ sẽ cải thiện được đầu óc thì đều là tốt, đối với Jefferson.

Theo ông, sự lựa chọn tự do chính là lý tưởng của giáo dục khai phóng.<sup>12</sup>

Ngược lại, nhiều người khác hồi đầu thế kỷ 19 đã phát triển giáo dục đại học theo nhiều hướng ứng dụng hơn. Học viện Quân sự Hoa Kỳ tại West Point, được thành lập năm 1802, là một trường kỹ thuật. Ngôi trường mà Stephen Van Rensselaer tài trợ để thành lập một học viện “khoa học ứng dụng” cũng vậy.<sup>13</sup> Năm 1847, Yale thành lập trường Khoa học Sheffield, nơi hoạt động hoàn toàn tách biệt với trường Yale suốt nhiều thập kỷ; sinh viên trường này cũng sống riêng và chỉ tham gia các lớp của giảng viên trong trường. (Một sử gia viết, “Suốt nửa cuối thế kỷ 19, trường Yale và trường Khoa học Sheffield, cách nhau vài con đường nhưng là hai quốc gia biệt lập trên cùng một hành tinh.”<sup>14</sup>) Năm 1845, Harvard mở thêm trường khoa học và Dartmouth cũng tiếp bước vào năm 1852. Ít nhất ở giai đoạn ban đầu, những trường con bán tự chủ hoặc những trường khoa học thành viên hoàn toàn tách biệt này chấp nhận những sinh viên theo chuẩn thấp hơn nhóm các trường cổ điển.<sup>15</sup>

Mặc dù giáo dục đại học trong những năm 1850 bao gồm các chương trình bằng cấp, một vài nơi ở Hoa Kỳ, theo cách phân loại giáo dục theo chuyên môn hoặc ứng dụng – trong nông nghiệp, quân sự, khoa học và kỹ thuật – có một lĩnh vực rõ ràng đang bị bỏ sót: Kinh doanh. Giáo dục kinh doanh sau trung học duy nhất, được các trường vị lợi nhuận mới nổi cung cấp, là các khóa học ngắn hạn về lập sổ sách kế toán, số học, thư từ kinh doanh và nghệ thuật viết chữ đẹp.<sup>16</sup>

Sự chuyển dịch sang giáo dục nghề nghiệp ứng dụng, nhưng trừ lĩnh vực kinh doanh, được thúc đẩy nhờ sự thông qua Đạo luật Morrill năm 1862, cung cấp đất cho các bang để tài trợ phát triển các trường nông nghiệp, và những trường này cống hiến cho “nghệ thuật cơ khí”, tức là kỹ thuật. Đa số trong đó đều là đại học công lập.



Vào đầu những năm 1869, Charles W. Eliot, giáo sư hoá học được đào tạo tại Harvard và làm việc tại Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT) mới thành lập khi đó, viết một bài báo ấn tượng cho tờ Atlantic Monthly với tựa đề “Nền giáo dục mới”, phân tích cụ thể những thử nghiệm trong giáo dục phi cổ điển vốn tập trung vào khoa học và ngôn ngữ châu Âu, thay vì tiếng Hy Lạp và Latinh.<sup>17</sup> Eliot đã nêu ra một vấn đề, mà theo ông, sẽ khiến độc giả hướng đến trần trở nhất, về một phụ huynh khao khát gửi con đến trường:

Tôi có thể làm gì cho con trai tôi? Tôi có thể trang trải chi phí và tôi sẵn lòng làm điều này nhằm giúp con nhận được sự dạy dỗ tốt nhất. Tôi sẽ rất hãnh diện nếu con tôi trở thành một doanh nhân hoặc một người trí thức; nhưng tôi không nghĩ con mình đã xây đắp được những phẩm chất này. Tôi muốn cho con một nền giáo dục thực tiễn, một nền giáo dục sẽ chuẩn bị cho con tôi tốt hơn tôi từng được chuẩn bị, để theo đuổi công việc kinh doanh của tôi hoặc bất cứ nghề nghiệp năng động nào khác. Những trường đại học cổ điển không cho tôi điều tôi muốn. Tôi có thể gửi gắm con mình vào đâu đây?<sup>18</sup>

Eliot không khuyến khích cha mẹ gửi con vào những trường khoa học thành viên mới. Ông nói, những trường này đã tuyển được nhiều sinh viên giỏi, nhưng cũng có nhiều người lười nhác, “không có năng lực để theo đuổi việc nghiên cứu cổ điển thông thường”. Cả giảng viên và sinh viên của những trường khoa học mới đều “cảm thấy mình ở vị trí thua thiệt” so với những trường đầu bảng, cả về nguồn lực lẫn danh tiếng. Tuy nhiên, ông không ủng hộ việc các trường khoa học sát nhập vào trường đại học. Ông nói rằng, sự kết hợp này từng được thử nghiệm ở Pháp và bị bãi bỏ; ở Đức, sự phân tách vẫn được duy trì nhằm có lợi cho cả hai. Eliot viết, “Để tạo ra một kỹ sư, nhà hoá học hay kiến trúc sư giỏi, chỉ có một cách chắc chắn là phải tạo ra trước tiên, hoặc ít nhất, một người biết quan sát, biết tư duy và nhạy cảm, không chỉ nhớ tốt, mà còn được đào tạo hiệu quả để biết nhìn nhận, so sánh, giải thích và ra quyết định.”<sup>19</sup>

Những ý tưởng của Eliot về giáo dục cổ điển và ứng dụng ảnh hưởng trực tiếp tới Harvard. Một vài tháng sau khi bài báo xuất hiện, vào năm 1869, ông được bổ nhiệm làm chủ tịch Harvard và tiếp tục giữ vị trí này trong 40 năm, nhiệm kỳ chủ tịch lâu nhất trong lịch sử trường, tính đến tận bây giờ.<sup>20</sup>

Những nhà phát minh và nhà công nghiệp giàu có thế kỷ 19 không quan tâm đến việc phản đối học tiếng Latinh và Hy Lạp, cũng như tách biệt các ngành học ứng dụng như Eliot. Năm 1859, Peter Cooper, một nhà phát minh và nhà công nghiệp, đã thành lập Liên đoàn Phát triển Khoa học và Nghệ thuật Cooper tại New York, một tổ chức cung cấp các lớp học miễn phí vào buổi tối nhằm giúp người lao động tiếp cận giáo dục đại học. Một nhà tài trợ cho giáo dục đại học giàu có khác đã áp dụng mô hình của Peter Cooper là Ezra Cornell, đồng sáng lập trường đại học ở Ithaca (New York), trường mở cửa năm 1868, không lâu trước khi Leland Stanford đến thăm trường vào năm 1884. Cornell nhiệt tình ủng hộ việc giáo dục định hướng nông nghiệp và kỹ thuật, nên đã thuyết phục cơ quan lập pháp bang chỉ định trường đại học mới thành một học viện được chính quyền New York cấp đất.<sup>21</sup> Ông còn muốn miễn học phí cho sinh viên nào sẵn sàng cống hiến phân nửa thời gian cho công việc tay chân, đồng thời dự tính xây nhà máy giày và nhà máy ghế ngay trong khuôn viên trường cho những sinh viên này. Nhưng Andrew Dickson White, đồng sáng lập trường kiêm chủ tịch đầu tiên, đã khuyên Cornell từ bỏ kế hoạch.<sup>22</sup>

Đại học Cornell là một trong số ít viện đại học có vẻ đóng vai kẻ ngoài cuộc quan sát quá trình phân định một hình thức giáo dục đại học hoàn toàn khác, một nền giáo dục thực tiễn, như tiêu đề tờ San Francisco Chronicle đã đăng. Trường Cornell cùng trường Nông nghiệp Massachusetts và Đại học Missouri đã sử dụng một thời khoá biểu “tương phản gay gắt với hệ tư tưởng cũ”, trong đó “học thuyết sẽ hỗ trợ thực tiễn, những phỏng đoán trừu tượng sẽ hỗ trợ hoạt động ứng dụng, đọc viết và đào tạo cổ điển sẽ hỗ trợ khoa học, giảng dạy về ứng dụng và chuyên môn sẽ dựa trên mục tiêu thực tiễn.”<sup>23</sup>

Lớp học đầu tiên của Đại học Cornell chủ yếu bám vào nông thôn New York, được một nhà quan sát mô tả là “thô sơ cả trong lẫn ngoài”. Nhưng những sinh viên tự thân cố gắng bằng cách làm việc cho nông trại mẫu của trường học được ít hơn hẳn mức cần thiết. Chỉ có 1 trong 10 sinh viên của lớp đầu tiên đó lấy được bằng.<sup>24</sup> Dần dần, “nó không còn là nơi đào tạo con cái của những gia đình khó khăn nữa, mà ngày càng giống trường đại học thông thường, chuyên cung cấp dịch vụ giáo dục cho con cái gia đình giàu có hoặc khá giả,” từ San Francisco Chronicle bình luận.<sup>25</sup>

Không lâu trước khi Leland Stanford xem xét cách tốt nhất để trường đại học mới của ông tràn đầy tính thực tiễn, lĩnh vực kinh doanh rất cuộc đã tìm được chỗ đứng trong giáo dục đại học vào năm 1881, khi Joseph Wharton quyên góp tài sản khổng lồ, trích từ lợi nhuận tăng trưởng của công ty Thép Bethlehem và công ty Kiken Hoa Kỳ, cho Đại học Pennsylvania để thành lập trường Tài chính và Kinh tế Wharton. Nhưng Stanford hứng thú với mô hình của Cornell (xây dựng trường đại học mới từ con số 0) hơn hẳn mô hình của Wharton (bổ sung trường mới vào một viện đại học sẵn có).<sup>26</sup>

Stanford không muốn lập tức lên kế hoạch mà chưa học hỏi từ những viện đại học đã được thành lập. Ở Bồ Đông, ông không chỉ thăm Cornell mà còn cả Harvard, Yale, MIT và Johns Hopkins.<sup>27</sup> Tại Harvard, ông và vợ được Charles Eliot đón tiếp; nhiều năm sau, Eliot kể rằng, vợ chồng Stanford nói họ đang xem xét 3 phương án để tưởng nhớ con trai gồm bảo tàng, trường dạy nghề hoặc đại học, và hỏi ý kiến ông xem đâu là cách phù hợp nhất. Eliot đáp, một trường đại học, lý tưởng nhất là trường đại học miễn phí, nhưng sẽ cần một khoản quyên góp tối thiểu là 5 triệu đô (bằng k hoảng 120 triệu đô vào năm 2017). Leland Stanford quay sang vợ mình, “Ồ, Jane, chúng ta có thể làm được đúng không em?”<sup>28</sup> Trên thực tế, cặp vợ chồng quyết định tạo ra cả ba: Một trường đại học với trường kỹ thuật và bảo tàng riêng. Đất đai, gia súc và những mối quan hệ để phục vụ mục đích này không phải 5 triệu, mà là 20 triệu đô.<sup>29</sup>

Có một viện đại học tạo ấn tượng sâu sắc với Stanford đến mức ông muốn trường của mình noi theo, đó là Cooper Union. Stanford muốn trường kỹ thuật, trường thiết kế, phòng tranh và bảo tàng sáng chế mà ông dự định xây dựng phải chạm đến “giai cấp lao động”.<sup>30</sup> Theo chủ trương của Leland Stanford, một dự luật được giới thiệu vào tháng 1 năm 1885 tại cơ quan lập pháp California, sau đó được thông qua, đã tạo nền tảng cho việc thành lập các trường đại học bằng quỹ tư nhân được chính quyền bảo trợ, để cung cấp cho sinh viên “một nền giáo dục thực tiễn, giúp họ sẵn sàng cho hoạt động thương mại và nghệ thuật hữu ích”.<sup>31</sup> Vào mùa hè, Stanford đã đón tiếp Francis A. Walker, chủ tịch MIT, đến California để thảo luận với ông ấy về kế hoạch cho trường đại học.<sup>32</sup>

Sau đó, vợ chồng Stanford đã sẵn sàng tiết lộ tầm nhìn cụ thể về trường đại học, họ muốn có tất cả:

Nhiều viện kỹ thuật, nhiều bảo tàng, nhiều phòng tranh, phòng thí nghiệm và khu bảo tồn, cùng với “tất cả những thứ cần thiết cho việc nghiên cứu mọi hoạt động nông nghiệp và đào tạo về cơ khí”. Phải có cả giáo dục khai phóng nữa, mọi thứ cần thiết cho “nghiên cứu và thực hành để bồi dưỡng và mở mang trí óc”. Cuộc thảo luận mà vợ chồng Stanford trao đổi với những nhà giáo dục đại học hàng đầu có vẻ đã dẫn dắt họ vượt khỏi khái niệm giáo dục ứng dụng hạn hẹp vốn có. Hiện giờ, họ muốn mọi thứ cần thiết để “tạo ra chất lượng cho sinh viên nhằm đạt được thành công cá nhân và giúp ích cho cuộc sống,” và điều này đồng nghĩa với một ngôi trường cung cấp mọi loại hình kiến thức, từ ứng dụng cho đến lý thuyết. Những người sáng lập đã cấm “dạy dỗ giáo điều” mà bày tỏ mong ước trường đại học của họ sẽ dạy “sự bất diệt của linh hồn, sự tồn tại của một Đấng Sáng thế toàn tri và độ lượng, và sự tuân phục luật lệ của ngài là nhiệm vụ tối cao của con người”.<sup>33</sup>

Nhiều vấn đề kinh tế và xã hội mà vợ chồng Stanford nhận thấy trong năm 1885 vẫn còn hiện diện vào đầu thế kỷ 21. Điện báo và đường sắt đã biến thế giới trở nên “phẳng”, hoặc theo nhà Stanford, chúng đã tạo ra “một khu phố chợ nơi tất cả các nhà sản xuất tụ họp để cạnh tranh buôn bán”. Họ tin rằng, sức mạnh của mỗi người sẽ

tăng lên nhờ “máy móc hỗ trợ lao động”, mà sự phát triển của những máy móc này , theo họ, quan trọng đến nỗi “không thể dành quá nhiều sự chú ý cho việc giảng dạy kỹ thuật và cơ khí”.<sup>34</sup> Mối bận tâm của họ về việc trang bị cho sinh viên những phẩm chất phù hợp với “việc theo đuổi mục tiêu hữu ích” đã gây ấn tượng với tờ San Francisco Chronicle khi chỉ ra một “tinh thần khai phóng”; ký giả của tờ báo cho rằng, sự thiếu vắng các quy chế tuyển sinh cụ thể chính là biểu hiện của sự chào đón tất cả những sinh viên, bất kể “giới hạn tuổi tác, giới tính, màu da, chủng tộc hay hoàn cảnh”.<sup>35</sup>

Các khía cạnh khác trong tầm nhìn cũng phản ánh nhiều nỗi bận tâm riêng của hai nhà sáng lập. Họ hy vọng rằng, một phần đất của trang trại Palo Alto sẽ được phụ huynh của sinh viên và nhiều người khác thuê, tạo nên nguồn “thu nhập tươi mát” cho trường. Họ còn yêu cầu những người được ủy thác phải lưu ý rằng , “không phần tử cực đoan nào được cư trú trên bất động sản này và không quán rượu nào được mở trên bất kỳ khu vực nào”.<sup>36</sup> (Leland Stanford tin rằng, 25% năng suất toàn cầu “bị hủy hoại bởi việc lạm dụng chất gây ảo giác”.<sup>37</sup>)

Họ còn bám sát ý niệm rằng, trường đại học sẽ duy trì một trang trại cho “việc giảng dạy mọi khía cạnh về nông nghiệp”. Trường sẽ có 7.000 mẫu đất để sử dụng, không gian rộng rãi cho một vườn cây ăn trái và hoạt động đóng hộp, cho các vườn nho và nghiên cứu trồng nho, từ đó giúp sinh viên có việc làm trong khi đang theo học và được đào tạo cả về kinh doanh lẫn kỹ thuật. Vợ chồng Stanford biết rằng, các kế hoạch kết hợp nghiên cứu và công việc đã được thử nghiệm và xóa bỏ tại Cornell và Oberlin, nhưng họ không hề nao núng: Họ tin rằng kế hoạch của họ rất khác biệt và sẽ thành công tại nơi mà mọi tổ chức khác thất bại.<sup>38</sup>

Dù người khác cho rằng những kế hoạch này không bài bản, Leland Stanford lại cảm thấy quyết tâm xây dựng một trường đại học mới trong ông càng trở nên rõ ràng hơn. Ông từng nói, nếu ông muốn xây dựng một trường đại học giống như những trường khác, ông chỉ cần đổ tiền vào các trường đại học đang tồn tại.<sup>39</sup>

Khi Quỹ Sáng lập được công bố vào năm 1886 và tầm nhìn của người sáng lập được thể hiện đầy đủ nhất, trước khi đất đai bị khai thác và cơ ngơi đồ sộ bị thu nhỏ, trước khi tầm nhìn bị hạn chế do sự thỏa hiệp miễn cưỡng hoặc thay đổi ý kiến, các nhà quan sát đều hào hứng trước những điều họ thấy trong triết lý của vợ chồng Stanford. Theo San Francisco Chronicle, những người ủng hộ ở địa phương rất vui vẻ: Ngay đây, mai này sẽ có một tổ hợp giáo dục, trường dự bị đại học và trường đại học có thể đào tạo những người trẻ “thuộc mọi ngành nghề và nghệ thuật thực tiễn”. Trong khoảng 20 năm vừa qua, Pháp, Đức và Anh đều đã thành lập các trường kỹ thuật thương mại xuất sắc vượt xa Mỹ. Đã quá lâu nước Mỹ chưa làm được điều tương tự, và Leland Stanford được ghi nhận vì đã thấy được điều này.

Thực tế, tờ báo đã kích động đến mức kêu gọi Stanford ngừng kế hoạch xây dựng một khuôn viên thông thường: Họ nài nỉ ông theo mô hình Đức, dành 1 đô trong 9 đô tiền lương của giảng viên cho trang thiết bị. Trong 3 tháng, một tòa nhà lớn bằng gỗ tạm thời có thể được lắp ráp và cung cấp trang thiết bị cho các ngành nghề đã sẵn sàng mở cửa. “Chắc chắn, nhiều người sẽ cho rằng, khởi công một trường đại học vĩ đại theo cách khiêm tốn như vậy thật không phù hợp”, tờ báo cho biết, “Nhưng công chúng Mỹ cần nhận ra một điều quan trọng rằng, giáo viên, chứ không phải hải tòa nhà, mới là yếu tố tạo nên một đại học tuyệt vời.”<sup>40</sup>

Các biên tập viên ở San Francisco sở hữu lòng nhiệt tình vô biên của những người ủng hộ địa phương, và rất kiên nhẫn, nhìn về tương lai tận 100 năm sau. Họ dự đoán, trước khi kết thúc thế kỷ 20, Đại học Stanford sẽ thu hút các học giả vĩ đại nhất không chỉ tại Hoa Kỳ mà trên cả thế giới, phát triển khi “Oxford và Cambridge, Paris, Bonn và Berlin đã cạn kiệt khả năng”.<sup>41</sup> Họ ngầm nhấn gửi một lập luận đơn giản: Các đại học cổ xưa, như sinh vật, sẽ suy yếu; những đại học mới sở hữu sức sống của một cơ quan mới hình thành; do đó, Đại học Stanford sẽ nắm giữ sức sống này. Chính điều này sẽ biến lịch sử lâu đời của các trường đại học hiện thời thành những khoản nợ, trong khi sự thiếu hụt bề dày lịch sử của Stanford lại trở thành tài sản. Đại học Stanford giống như chiếc

đĩa trống có thể chứa bất cứ món ăn nào người sáng lập và người được ủy thác muốn dọn lên. Trên thực tế, trường đại học được thành lập hóa ra không khác gì so với những điều mà người sáng lập và người ủng hộ nó từng hy vọng.

# Chương 3 Bản năng hiếu kỳ

Hàng loạt các khoá học khác nhau dành cho tân sinh viên Stanford ngày nay mở rộng đến mọi lĩnh vực. Sự đa dạng chuyên ngành – 64 ngành – khiến sinh viên choáng ngợp. Đừng vội quyết định chuyên ngành, đại diện trường đại học nói. Hãy khám phá! Trường còn cung cấp cho sinh viên năm nhất và năm hai một khóa về lựa chọn các khóa học, tên là “Thiết kế Stanford của bạn”.

Một vấn đề cơ bản trong giáo dục khai phóng hiện đại là tân sinh viên chưa đủ kinh nghiệm học tập để có thể lập tức đưa ra quyết định được nghiên cứu kỹ lưỡng về lĩnh vực chuyên môn mình nên theo đuổi. Nhưng thực tế này mâu thuẫn với kỳ vọng của các nhà tuyển dụng tiềm năng rằng, sinh viên sẽ có kỳ thực tập hè liên quan đến công việc trước năm cuối; điều này đồng nghĩa với việc sinh viên phải có câu chuyện hấp dẫn về sự chuẩn bị và trải nghiệm trước nửa cuối năm ba để kể cho nhà tuyển dụng. Điều này khiến những sinh viên hiếu học còn rất ít thời gian để chuẩn bị, vì họ dành hầu hết thời gian vào khám phá học thuật trong năm nhất và năm hai, để chứng tỏ sự đam mê với lĩnh vực nghề nghiệp liên quan đến kỳ thực tập theo quy định.

Tình trạng thiếu thời gian bộc lộ rõ nhất ở những sinh viên ban đầu chỉ quan tâm tới học thuật, bởi vì trường khuyến khích họ làm như vậy, nhưng rồi lại nhận ra bản thân không còn hứng thú, thậm chí rất ghét lĩnh vực mình đã chọn và buộc phải đặt ra một mục đích khác. Nếu cảnh vỡ mộng xảy ra trong chuyến trao đổi sinh viên quốc tế hoặc những trải nghiệm khác ngoài khuôn viên trường vào năm ba, thì sinh viên chỉ còn khoảng thời gian rất ngắn để tái định hướng và thu thập kinh nghiệm cần thiết trong lĩnh vực mới trước khi tốt nghiệp.



Meredith Hazy nhập học Stanford vào mùa thu năm 2009, không lo lắng chút nào về việc lựa chọn ngành học. Cô thích đọc, viết và yêu các lớp tiếng Anh mà mình tham gia, nên khi quyết định chuyên ngành trong năm hai, tiếng Anh là lựa chọn hiển nhiên của cô. Việc cô sẽ làm gì sau khi tốt nghiệp không phải vấn đề nghiêm trọng với cô. Nếu không tìm được công việc thú vị, cô sẽ học trường luật. Tuy nhiên, lựa chọn trường luật không còn hấp dẫn nữa. Vào học kỳ mùa thu năm ba, cô tham gia chương trình thực tập của Stanford ở Washington, DC, và thực tập tại một tòa án cộng đồng. Ở đó, sau khi xem xét kỹ hơn, cô nhận ra, luật pháp không thật sự thú vị.

Vào học kỳ mùa xuân năm ba, cô học ở Madrid, sau đó trở về để thực tập kỳ hè cùng năm tại một tổ chức tư vấn phi lợi nhuận ở Menlo Park, quỹ Kaiser Family, làm việc về chính sách y tế. Cô đã học một lớp về tổ chức phi lợi nhuận và từ thiện, nên kỳ thực tập đó có vẻ là cách tốt nhất để xem lĩnh vực phi lợi nhuận có phải những gì cô đang kiếm tìm hay đam mê không. Nhưng, giờ đây, khi nhìn lại mùa hè năm ba, cô mới hiểu những gì mà bạn bè cùng lớp đã nhận ra vào lúc ấy: Mùa hè đó bạn nên xếp hàng đăng ký thực tập tại công ty hoặc tổ chức mà bạn muốn nhận được vị trí chính thức sau khi tốt nghiệp. “Tôi ngây thơ và không thực sự nhận ra điều đó,” Hazy nói. “Lúc đó, tôi nghĩ, ‘Mình quan tâm đến hoạt động phi lợi nhuận. Mình nên thực tập về lĩnh vực đó.’” Cô được nhận vào Kaiser Family nhờ dịch vụ giới thiệu điểm thực tập và không có khả năng được nhận việc chính thức ở tổ chức này. Cô cũng thấy rằng, mùa hè đó trôi qua thật lâu. Chính sách y tế hóa ra không phải lĩnh vực mà cô đam mê.

Hazy bước vào năm cuối mà không biết mình sẽ làm gì sau khi tốt nghiệp. Cô đến hội chợ nghề nghiệp lớn được tổ chức vào mùa thu, nhưng không biết phải mang hồ sơ và ăn mặc như một người thành đạt. Cô nghĩ, đại diện gian hàng sẽ chỉ cung cấp thông tin chứ không thực hiện đánh giá ban đầu. “Tôi thực sự không biết điều đó,” cô nói.

Hazy là sinh viên năm cuối vào năm 1979, khi hội chợ nghề nghiệp đầu tiên được tổ chức tại Stanford,<sup>1</sup> nên cô cho rằng, đại diện các

công ty sẽ chỉ phân phối thông tin là đúng. Hội chợ được tổ chức nhằm ứng phó với sự gia tăng đột biến lượng sinh viên tìm kiếm việc sau khi tốt nghiệp vào giữa những năm 1970. Khoảng 55% sinh viên ra trường năm 1979 tìm việc sau khi tốt nghiệp, tăng gấp đôi so với năm 1974. Mặc dù mang tên “hội chợ việc làm”, một điều phối viên của trường đã nhấn mạnh rằng, các đại diện công ty “không quảng cáo việc vặt” mà tổ chức “một buổi chia sẻ thông tin cho sinh viên đang suy nghĩ cơ hội nghề nghiệp được gặp gỡ các nhà tuyển dụng”.<sup>2</sup>

Hội chợ nghề nghiệp đầu tiên tại Stanford năm 1979 được tổ chức dành cho “sinh viên ngành giáo dục khai phóng còn đang mơ hồ”. Các tổ chức tuyển dụng được trường mời đến, có cả một vài công ty công nghệ.<sup>3</sup> Sau này, hội chợ nghề nghiệp chủ yếu toàn các công ty công nghệ tìm kiếm sinh viên ngành công nghệ. Ngày nay, một hội chợ nghề nghiệp riêng được tổ chức hằng năm vào học kỳ mùa đông cho sinh viên ngành giáo dục khai phóng, nhưng quy mô nhỏ và bị thống trị bởi các tổ chức phi lợi nhuận và các công ty gia sư vì lợi nhuận.

Hazy quyết định nộp đơn xin học bổng cho chương trình sau đại học kéo dài một năm, thông qua trung tâm Dịch vụ Công cộng Haas của Stanford, một vị trí giúp nhận việc tại một tổ chức phi lợi nhuận. Đây có vẻ là cơ hội tốt nhất với cô và sẽ cho cô thời gian một năm sau khi tốt nghiệp để tìm ra những gì mình nên làm tiếp theo. Tuy nhiên, cô không nhận được vị trí đó. Nỗi thất vọng với bất phần nào, bởi trung tâm Haas đề nghị cô một đợt thực tập nữa về dịch vụ công vào mùa hè sau khi tốt nghiệp. Cô nhận được sự chấp nhận vào tháng 2. Đó là kế hoạch dự phòng nếu cô không tìm được công việc lâu dài trước khi tốt nghiệp. Dù nó không giảm bớt nỗi lo sợ về tương lai, nhưng chí ít cũng khiến cô không hoảng hốt như lúc trước.

Hazy thấy nhiều bạn bè cùng chuyên ngành tiếng Anh đã hoàn thành kế hoạch cá nhân để bắt đầu nghiên cứu sau đại học; có người thì đến tháng 3 sẽ giảng dạy cho tổ chức Teach for America. Bạn cùng phòng của cô, theo chuyên ngành hóa học, cũng đang tìm

việc suốt năm cuối, như cô. Hazy nghĩ, nếu cô bạn không tìm được việc, mà chuyên ngành của cô bạn lại thuần khoa học, thì cô có thể làm được gì?

Bạn cùng phòng của cô cuối cùng tìm được một công việc ngay trước khi tốt nghiệp, tại một tổ chức gây quỹ; còn Hazy tham gia tiếp kỳ thực tập hè. Cô vào Pacific Foundation Services, tổ chức quản lý những khoản tài trợ cho các quỹ gia đình nhỏ không có nhân viên chuyên trách cho những chương trình tài trợ. Trung tâm Haas trả lương cho cô. Pacific Foundation Services cố gắng tìm kinh phí nhằm cung cấp một vị trí chính thức cho Hazy nhưng bất thành. Tất cả những gì tổ chức có thể làm là gia hạn kỳ thực tập thêm 3 tháng cho Hazy, và trong khoảng thời gian đó, cô sẽ được trả lương theo giờ nhưng không kèm bất cứ phụ cấp nào. Không tìm được cơ hội nghề nghiệp nào khác, Hazy rơi vào cảnh lo sợ mà theo cô, là “2 tháng tẻ nhất cuộc đời”.

Cô lấy lại quyết tâm để tìm công việc trong lĩnh vực phi lợi nhuận và gây quỹ. Cô tự hỏi, mình có thấy vui vẻ khi đi làm mỗi ngày không; và đáp án là không. Cô nghĩ, có lẽ mình nên tìm việc ở công ty công nghệ. Cô không hình dung ra vai trò công việc cụ thể, nhưng 4 năm tại Stanford đã giúp cô tiếp cận lĩnh vực công nghệ.

Lúc này, Hazy tự hỏi, mình thấy công ty công nghệ nào thú vị? Cái tên đầu tiên hiện ra là Twitter, mạng xã hội mà cô truy cập cả ngày khi không có công việc gì thực sự. Cô không còn là sinh viên, cũng không có đủ kinh nghiệm để đoán định liệu Twitter có thấy hồ sơ công việc của cô hấp dẫn hay không. Cô chỉ biết, những đại diện của Twitter sẽ có mặt trong hội chợ nghề nghiệp được tổ chức tại một khách sạn ở Walnut Creek, cách chỗ cô khoảng 90 phút. Đây không phải hội chợ nghề nghiệp cho sinh viên đang học đại học hay mới tốt nghiệp, mà dành cho những người có kinh nghiệm. Vị trí Twitter quảng cáo là dành cho “quản lý tài khoản” – cô còn không chắc mình biết vị trí đó nghĩa là gì – và nó đòi hỏi 5-6 năm kinh nghiệm. Mặc dù cảm thấy khá vô vọng, nhưng cô không có ý tưởng nào khác. Cô nhận ra, ngoài thời gian, mình gần như không mất gì khi đến đó để xem liệu người đại diện có muốn phỏng vấn cô hay

không. Cô tìm hiểu thuật ngữ quản lý tài khoản và biết rằng, nó tương tự vị trí bán hàng. Cô đưa một chuỗi lý do thích hợp để làm cho bản thân có vẻ đủ tiêu chuẩn: Cô giao tiếp tốt; mà giao tiếp là yếu tố then chốt trong bán hàng; nên cô có thể bán hàng.

Khi lái xe đến hội chợ, Hazy hy vọng sẽ thấy nhiều công ty công nghệ nổi danh khác, ngoài Twitter, để cô có cơ hội thử sức nhiều lần. Không may, cô chẳng nghe nói tới bất kỳ công ty nào khác và cũng không thấy họ ở đó.

Khác hẳn hội chợ nghề nghiệp trong trường, nơi sinh viên chen chúc trong sân đầy các gian hàng tuyển dụng, hội chợ này diễn ra ở khách sạn, mỗi công ty thuê phòng riêng và người ứng tuyển xếp thành hàng bên ngoài cánh cửa đóng kín, chờ đợi nhà tuyển dụng mở cửa và mời người nộp đơn tiếp theo vào phỏng vấn. Trên thực tế, Hazy không thấy bất cứ hàng người nào ở trước cửa các phòng khác, ngoại trừ cửa phòng công ty Twitter, và đó là một hàng dài. Cô nhắn tin cho vị hôn phu của mình, Em nên về. Nơi này không dành cho em. Em không biết tại sao mình lại đến nữa. Thật là một ý tưởng tồi. Vị hôn phu của cô, người tốt nghiệp Stanford 2 năm trước cô với tấm bằng cử nhân khoa học kỹ thuật, thuyết phục cô ở lại và ít nhất là cố gắng nói chuyện với những người đến từ Twitter và xem họ có thể cung cấp những gì.

Hazy chờ khoảng một giờ thì đến lượt mình. Khi bước vào phòng, cô phải đối mặt với hai nhà tuyển dụng. Cô đã chuẩn bị một kịch bản giải thích tại sao Twitter nên tuyển mình vào vị trí quản lý tài khoản. “Tôi không nghĩ rằng bạn phù hợp với vai trò này,” một người nói. “Nhưng chúng tôi có vị trí khác phù hợp với cô.” Đó là vị trí nhân viên tài khoản, ý nghĩa của tiêu đề không rõ ràng và đòi hỏi cô phải tìm hiểu – nhưng Hazy háo hức thể hiện sự quan tâm vô cùng của mình. Cô đã nhận được email từ nhà tuyển dụng vào hôm sau, mời cô đến trụ sở Twitter để phỏng vấn. Cô được ba người phỏng vấn và được yêu cầu đóng các vai trò khác nhau. Ví dụ, người phỏng vấn mời Hazy miêu tả các quảng cáo của Twitter như thể cô đang phân tích kế hoạch quảng cáo cho Twitter. “Bạn sẽ nói gì với tôi về những quảng cáo của Twitter? Bạn sẽ thuyết phục tôi

sử dụng những quảng cáo của Twitter như thế nào?” Đó là một bài tập khó khăn: Tất cả những gì cô biết về quảng cáo trên Twitter là những gì cô thấy với tư cách người dùng Twitter. Cô đón nhận thử thách, “ứng biến trước thử thách,” cô nói. Việc hình dung bài kiểm tra như một vở kịch ứng biến đã giúp ích cho cô.

Không ai hỏi cô về khóa học tại Stanford. Câu hỏi liên quan nhất đến những gì cô đã học là về thành tựu đáng tự hào nhất của cô khi còn là sinh viên. Cô nói về bài báo mà mình viết về nhà văn ẩm thực M. F. K. Fisher đăng trên tạp chí uy tín, và không quên trả lời bằng những từ ngữ đậm chất kinh doanh, “Đó là cơ hội tuyệt vời khi tôi thực hiện tất cả các khâu trong dự án.”

Cô còn được yêu cầu chuẩn bị một bài phân tích về “không gian quảng cáo kỹ thuật số”, một chủ đề cô hoàn toàn mù mờ. Cô xem qua các bài báo trên Business Insider, Forbes cũng như các trang web kinh doanh khác, và thu thập đủ thông tin để hoàn thành nhiệm vụ.

Các nhà quản lý Twitter thích những gì họ nghe thấy và đọc được, nên đã đề nghị cô vào vị trí đó. Cô đã cố gắng chuyển từ vị trí thực tập ngắn hạn tại tổ chức phi lợi nhuận đến công việc thực sự tại một công ty công nghệ lớn. Điều đó trở thành hiện thực nhờ chuyển ghé thăm hội chợ việc làm dành cho những ứng viên khác hẳn cô – một sinh viên chuyên ngành tiếng Anh mới tốt nghiệp và thiếu kinh nghiệm. Chúng ta có thể tin rằng, vào ngày phỏng vấn định mệnh tại hội chợ đó, Hazy đã sử dụng kỹ năng giao tiếp rất tốt để đạt được mục đích.<sup>4</sup>

Với tư cách nhân viên tài khoản, Hazy dành cả ngày, và hằng ngày, nói chuyện với các doanh nghiệp đã đăng ký quảng cáo trên Twitter.<sup>5</sup> Công việc của Hazy là gọi cho các công ty có nhu cầu quảng cáo, 6-9 công ty một ngày, và trò chuyện với họ về việc kinh doanh của họ và cách giúp họ quảng cáo hiệu quả hơn trên Twitter. Đó là một vị trí được trả lương cố định, không có hạn ngạch bán hàng cần đáp ứng, cũng không có tiền hoa hồng khen thưởng.

Tại Twitter, Hazy gia nhập một nhóm nhiều kinh nghiệm hơn cô. Hai thành viên trong nhóm đã làm việc tại Google, với vai trò tương tự. Một thành viên khác là luật sư đã bỏ nghề, và vị trí này, với tư cách nhân viên tài khoản, sẽ phục vụ cho con đường dẫn đến lĩnh vực bán hàng. Hazy là một trong rất ít sinh viên mới tốt nghiệp đại học đã được tuyển; và cô là người duy nhất tốt nghiệp ngành tiếng Anh trong khu vực lân cận. Tuy nhiên, điều cô sớm nhận ra là chuyên ngành không quan trọng và cô không hề chuẩn bị kém hơn đồng đội. Khả năng học hỏi nhanh trong công việc là điều kiện tiên quyết duy nhất cần có.

Twitter thường đào tạo trong 4 tuần, nhưng công ty rất muốn cho nhân viên mới nhận việc sau 2 tuần giảng dạy. Hazy được phân nhiệm vụ gọi điện cho khách hàng. Nhiệm vụ của cô rất đơn giản: Giúp các công ty đã đăng ký quảng cáo trên Twitter sử dụng dịch vụ hiệu quả hơn. Sau khi cô vào Twitter 6 tháng, công ty áp dụng mức lương tính theo hoa hồng và hạn ngạch bán hàng theo chỉ tiêu. Khi một thành viên trong nhóm nói chuyện với công ty đăng ký quảng cáo, thì mọi kết quả quảng cáo đến từ khách hàng đó đều được ghi nhận lại. Để tránh tình trạng các thành viên trong nhóm chỉ tìm và nói chuyện với những công ty lớn nhất, các thành viên phải thực hiện tối thiểu 30 cuộc gọi hàng tuần cho các khách hàng khác nhau.

Đối với Hazy, hạn ngạch như một cú sốc. Khi bắt đầu công việc, cô đã tự nói với mình, “Họ muốn chúng ta nói chuyện với các công ty đăng ký quảng cáo; mình có thể làm điều đó.” Cô chưa bao giờ phải đối mặt với hạn ngạch và bắt đầu thấy không thoải mái. Sau một năm ở Twitter, cô trở nên bồn chồn. Cô thích làm việc cho các quy trình và hệ thống nội bộ mới hơn là bán hàng. Cô tình nguyện tham gia các dự án ngoài trách nhiệm thường xuyên và giải quyết những thách thức mới. Cô cũng nhìn quanh Twitter để xem mình có thể bước vào vai trò mới hay không. Hoặc cô tự hỏi liệu mình có nên chuyển sang một công ty trẻ hơn ở Thung lũng Silicon hay không? Tại Twitter, cô thấy các nhà quản lý cấp cao đều không có bằng cấp kinh doanh mà các công ty phi công nghệ lâu đời hơn mong muốn, giống như cô. Cô hiểu, những quản lý đó thăng tiến tại Twitter vì công ty phát triển rất nhanh. Nhưng bây giờ, tốc độ tăng trưởng đã

chậm lại. Nếu muốn làm việc tại một công ty vẫn đang phát triển theo cấp số mũ, cô phải rời khỏi Twitter.

Hazy thấy được vị trí “nhà phân tích rủi ro” tại Stripe, một công ty khởi nghiệp kinh doanh cho khách hàng tổ chức, đang phát triển rất nhanh ở San Francisco, chuyên hỗ trợ thanh toán qua thẻ tín dụng cho các nhà phát triển ứng dụng trên điện thoại và web. Một nhà phân tích rủi ro có trách nhiệm nhận dạng và dự đoán việc mua bán gian lận. Cô thấy vị trí này được quảng cáo khi nộp đơn cho Twitter và nhớ rằng mình đã từ bỏ nó với ý nghĩ, “Tôi không biết nhiều về Stripe. Và ‘nhà phân tích rủi ro’ nghe có vẻ nhàm chán – tôi thậm chí còn không hiểu ý nghĩa của nó.” Nhưng sau khi gia nhập Twitter và có kinh nghiệm làm việc, cô nhận ra, “nhà phân tích rủi ro” không hề nhàm chán. Đối với Stripe, vị trí này càng được chú ý hơn khi công ty thu hút vốn mạo hiểm từ các doanh nghiệp hàng đầu trong Thung lũng, tăng khoảng 200 triệu đô vào cuối năm 2014; giá trị của nó khi gây quỹ cùng kỳ là hơn 3 tỷ đô.<sup>6</sup>

Stripe tăng trưởng nhanh chóng. Vào tháng 6 năm 2009, Stripe chỉ gồm cặp anh em nhà sáng lập rất trẻ là Patrick và John Collison, mới học năm hai tại MIT (Patrick) và năm đầu tiên tại Harvard (John) khi họ nung nấu ý tưởng thành lập công ty vào kỳ nghỉ đông. Họ đến Thung lũng vào cuối năm học để làm việc cho một công ty tại Y Combinator, Mountain View, nhà tài trợ cho nhiều dự án khởi nghiệp hai lần một năm, và họ không hề quay lại trường đại học.<sup>7</sup> Vào tháng 6 năm 2015, công ty tăng lên khoảng 300 nhân viên. Đó là quỹ đạo tăng trưởng mà Hazy đang tìm kiếm. Twitter, với số nhân viên gấp khoảng 10 lần, trông có vẻ chật chội và đã bão hoà.

Mô tả của Stripe về ứng viên lý tưởng cho vị trí nhà phân tích rủi ro phù hợp với một người theo ngành khoa học nhân văn hơn là ngành thống kê:

*Có bản năng hiếu kỳ: Nếu có gì bất thường, bạn sẽ tìm hiểu xem điều gì đang diễn ra.*

*Quyết đoán nhưng ham học hỏi: Bạn đưa ra nhiều quyết định quan trọng mỗi ngày, và sẽ có lúc sai.*

*Thấu hiểu và đồng cảm với những thách thức của việc thành lập một doanh nghiệp mới.*

*Tin tưởng mạnh mẽ vào việc tìm hiểu và thấu tỏ những số liệu phía sau một vấn đề.*

*Có khả năng giao tiếp xuất sắc để truyền đạt ý tưởng phức tạp một cách ngắn gọn.*

*Thông thạo tối thiểu một ngoại ngữ, không kể tiếng Anh (không bắt buộc, nhưng là ưu thế lớn khi Stripe mở rộng ra thị trường quốc tế).*

Hazy đã học được từ kinh nghiệm tìm việc đầu tiên của mình là, gặp trực tiếp đại diện của công ty thì tốt hơn nộp đơn trực tuyến nhiều. Cô không biết ai ở Stripe, nhưng bạn của bạn đồng môn với cô đang làm cho Stripe. Hazy nhờ bạn đồng môn gửi email giới thiệu, đồng thời gửi email đến người đang làm ở Stripe kia và nói chuyện điện thoại với người đó. Cô còn liên lạc với nhà tuyển dụng Stripe để ứng tuyển. Cô biết ơn người bạn của bạn cô tại Stripe vì đã giúp hồ sơ của cô được chú ý. Cô được mời phỏng vấn.

Hai năm sau khi ra trường, nhà tuyển dụng này còn ít quan tâm tới kinh nghiệm học tập của cô tại Stanford hơn cả Twitter lúc trước. Tuy nhiên, khi phỏng vấn tại Stripe, cô không thể nói về nhiệm vụ hằng ngày của mình tại Twitter, bởi vì công việc của nhà phân tích rủi ro quá khác biệt. May cho Hazy, các dự án phụ trợ mà cô tình nguyện tham gia ở Twitter có liên quan đến phân tích. Cô còn nhận được sự giúp đỡ, chúng ta có thể giả sử hợp lý rằng, tư cách cựu sinh viên Stanford và danh tiếng của trường đã tạo lợi thế cạnh tranh lớn cho sinh viên của trường, nếu so với sinh viên các trường ít tiếng tăm hơn. Nhưng nền tảng học thuật của cô không chỉ là Stanford, mà còn bao gồm sự đắm chìm trong khoa học nhân văn và trong việc đọc cũng như viết các câu chuyện. Cô biết cách kể câu chuyện của mình theo ý muốn, một kỹ năng giúp xóa bỏ nhận định ngầm rằng, sinh viên ngành tiếng Anh không phù hợp với vai



trò nhà phân tích. Hazy nhận được vị trí này và cô bước vào công ty khi giá trị của nó gia tăng chóng mặt. Vào tháng 7 năm 2015, 7 tháng sau đợt gây quỹ cuối cùng, công ty đã gây quỹ nhiều hơn so với mức định giá tăng 40%;<sup>8</sup> năm sau nữa, nó gây quỹ cao hơn với giá trị lên đến 9,2 tỷ đô, gấp ba lần so với hai năm trước đó.<sup>9</sup>

Tại Stripe, Hazy được xếp vào nhóm chịu trách nhiệm ngăn chặn gian lận. Không ai yêu cầu cô phải biết về công việc của mình khi cô đến; tất cả những gì cô cần tìm hiểu để thực hiện công việc là đánh dấu những khách hàng hoặc người mua đáng ngờ. Cô được đào tạo và tự tích lũy kiến thức suốt quá trình làm việc. Để thực hiện việc phân tích dữ liệu, cô học SQL, ngôn ngữ lập trình để làm việc với các cơ sở dữ liệu và sử dụng nó mỗi ngày.

Khi có hơn một năm kinh nghiệm làm nhà phân tích rủi ro tại Stripe, Hazy đã so sánh công việc hằng ngày của mình với việc viết luận tiếng Anh. Ở trường, cô đọc sách, rút ra chủ đề, và viết bài luận. Tại Stripe, cô xem xét dữ liệu định lượng, nghiên cứu email khách hàng và những câu chuyện từ thành viên nhóm về các tình huống mập mờ và các cuộc gọi đáng nghi, rút ra các chủ đề, rồi viết báo cáo, đề xuất hành động mà công ty nên thực hiện. “Phương pháp phân tích giống nhau một cách kinh ngạc,” cô nói, “chỉ khác kết quả mà thôi.”

Hazy cũng rất biết ơn những “kỹ năng mềm” mà cô tích lũy được khi ở Twitter: Khả năng xây dựng mối quan hệ tốt với nhà quản lý, cách bảo vệ ý kiến bản thân, cách đề xuất những dự án mà cô muốn tham gia, cách cân bằng lợi ích của mình với lợi ích của công ty. Cô không nghĩ rằng những kỹ năng này đến với cô một cách tự nhiên; cô phải học hỏi ở nơi làm việc và thực hành tốt hơn theo thời gian.

Hazy không kiếm được bằng cấp cao ngay sau khi tốt nghiệp, nhưng cô vẫn tiếp tục theo đuổi việc học tập. Điều này đã được tạo điều kiện bởi hai nhà tuyển dụng rộng lượng, những người không gạch bỏ “chuyên ngành tiếng Anh”.

# Chương 4 Tỷ lệ thích hợp

Quá trình xây dựng Đại học Leland Stanford Junior được triển khai vào tháng 5 năm 1887 với nghi lễ đặt một tảng đá vào vị trí đề ngày sinh của Leland Stanford Junior. Leland Stanford, người được bầu chọn vào Thượng viện Hoa Kỳ năm trước đó, và vợ ông, cùng có mặt, với 18 người được ủy thác đã đi từ San Francisco đến Menlo Park, trạm dừng gần khuôn viên ngôi trường tương lai nhất. Những cỗ xe đưa khách đến một địa điểm trống trên trang trại Stanford, nơi tòa nhà sẽ được khởi công. Nông dân địa phương và những người hiếu kỳ cũng đến. Thứ duy nhất được dựng lên tại địa điểm này là một nhà kho bằng gỗ để những người trong hội đồng tín thác tránh nắng. Một hộp kỷ vật được đặt xuống một ô đất nhỏ và Leland Stanford đặt tảng đá xuống.<sup>1</sup>

Vị trí khởi công là một khu đất trống. Trường đại học có thể trở thành bất cứ điều gì mà nhà sáng lập mong muốn, bắt đầu sứ mệnh “một trong những trường đại học tốt nhất Hoa Kỳ”.<sup>2</sup> Tuy nhiên, các kế hoạch xây dựng cơ sở vật chất đã hoàn thiện từ trước khi chương trình giảng dạy được thống nhất. Công chúng kỳ vọng rằng môi trường giáo dục sẽ “sâu sắc, thiết thực, hữu ích”.<sup>3</sup> Nhưng tầm nhìn của nó sẽ được hiện thực hóa như thế nào chủ yếu phụ thuộc vào chủ tịch trường đại học.

Lời đề nghị từ San Francisco Chronicle đưa ra một năm trước rằng trường nên nhanh chóng khởi công bằng cách lắp ráp tòa nhà gỗ lớn đã bị bỏ qua.<sup>4</sup> Thay vào đó, Leland Stanford đã theo lời khuyên của Frederick Law Olmsted, cũng như cháu trai kiêm cộng sự của ông, John Charles, và mời công ty kiến trúc có trụ sở tại Boston tham gia: Shepley, Rutan và Coolidge. Kế hoạch họ phác thảo không thể hiện sự khác biệt đáng kể so với các trường đại học truyền thống. Trung tâm trường là khu tứ giác với một hành lang có

mái vòm chạy dọc bên trong, gọi một phóng viên nhớ đến “những hành lang của các trường đại học cổ ở Anh”. Việc xây dựng xưởng kỹ thuật, ký túc xá nam và bảo tàng được khởi công ngay lập tức.<sup>5</sup>

Ngoài trường đại học, Leland Stanford còn nhiều điều phải lo lắng: Xử lý các hoạt động kinh doanh, phục vụ với vai trò thượng nghị sĩ, chống chọi với tình trạng sa sút sức khỏe. Thời điểm mở cửa đón lứa sinh viên đầu tiên đang đến gần, nhưng Stanford vẫn chưa hoàn thành nhiệm vụ quan trọng là tìm kiếm vị chủ tịch đầu tiên. Điều này cũng ngăn trở việc tuyển chọn giảng viên. Lựa chọn đầu tiên của Leland Stanford cho vị trí này là Andrew White, chủ tịch của Cornell, người đã từ chối nhưng lại giới thiệu một trong những sinh viên của ông, David Starr Jordan, hiện là chủ tịch Đại học Indiana.<sup>6</sup> Jordan lớn lên trong một trang trại ở ngoại ô New York, là thành viên đầu tiên trong lớp tiên phong của Cornell, giảng viên môn thực vật học vào năm ba đại học và tốt nghiệp với bằng thạc sĩ. Ông còn là nhà thơ của lớp.<sup>7</sup> Vào tháng 3 năm 1891, Leland cùng vợ tới thăm Jordan và đề nghị ông với mức lương hằng năm 10.000 đô la, gấp ba lần ở Indiana, kèm theo lời hứa ông sẽ có thể tùy ý xây dựng trường đại học với “tất cả số tiền ông có thể sử dụng”. Jordan chấp nhận.<sup>8</sup>

Danh tiếng học thuật của Jordan chủ yếu đến từ công việc thực tế của ông với vai trò nhà nghiên cứu da liễu, và tin tức về việc bổ nhiệm ông được tờ báo nơi quê hương vợ chồng Stanford chào đón với sự lạc quan thận trọng vì nó đã thấy ở Jordan một học giả có tư duy thực tiễn, một sản phẩm của Cornell – viện đại học với định hướng mà Stanford mong muốn đi theo. “Rất đáng kỳ vọng vào thành công của thử nghiệm này đối với nền giáo dục thực tiễn,” một bài xã luận nói, “ông ấy sẽ được rảnh rang và các nhà lý thuyết sẽ không được phép gây bất cứ ảnh hưởng kiểm soát nào”.<sup>9</sup>

Người đầu tiên Jordan tuyển là Orrin Leslie Elliott, tiến sĩ tại Cornell, vào vị trí thư ký, sau đó là nhân viên tuyển sinh. Elliott chịu trách nhiệm trả lời thư của những sinh viên tương lai về “nền giáo dục thực tiễn” mà trường đại học mới đưa ra, giảng dạy “những điều

bạn có thể sử dụng làm kế sinh nhai” mà không phải trả học phí.<sup>10</sup> Elliott còn phụ trách nhiệm vụ tuyển sinh viên. Vào tháng 9, có cả ngàn đơn xin nhập học, cao hơn nhiều so với dự kiến.<sup>11</sup>

Vào ngày khai giảng, 01/10/1891, 465 sinh viên đã ghi danh và khoảng 350 người trở thành tân sinh viên, nhưng họ chủ yếu vào khoảng 20-21 tuổi, độ tuổi đi làm chứ không phải đi học.<sup>12</sup>

Họ đến để tìm một trường đại học sẽ cung cấp ngôi nhà chung không chỉ về kỹ thuật và khoa học, mà còn là nơi bình đẳng cho ngành giáo dục khai phóng. Vì vậy, thay vì phát triển chương trình giảng dạy kỹ năng toàn ngành nghề, hoặc áp dụng phương pháp tiếp cận bách khoa, Stanford thực thi một kế hoạch không quá khác biệt so với các ngôi trường cũ trong khu vực. Jordan đưa ra “hai ngành quan trọng gồm khoa học/giáo dục khai phóng và khoa học ứng dụng (Nghệ thuật cơ khí, Kỹ thuật, v.v...)”. Một kế hoạch đặt khoa học ứng dụng ngang hàng với giáo dục khai phóng và khoa học. Jordan bày tỏ mong muốn “hai ngành này được duy trì trong mối quan hệ gần gũi và được đầu tư bình đẳng nhất có thể”.<sup>13</sup>

Số tiền 20 triệu đô la mà nhà Stanford đầu tư cho trường đã thu hút sự chú ý của quốc gia. “Không có trường đại học nào từng được nửa số báo chí Mỹ quảng cáo như trường chúng tôi,” Jordan viết.<sup>14</sup> Món quà sáng lập đã giải phóng vị chủ tịch mới khỏi nỗi lo về tài chính. Kế hoạch của Jordan là mở một khoa 40 người, chủ yếu là giáo sư cấp cao. Nhưng ông phát hiện ra rằng, các nhân tài học thuật, những giáo sư mà ông bỏ công sức đón, không muốn chuyển đến một địa điểm xa xôi ở California. Theo nhà quan sát đương thời thì, “Sức hút của thành phố vĩ đại thể hiện mạnh mẽ trong khu vực các trường đại học cũng như nhiều nơi khác, nhưng đối với các giáo sư ở Bờ Đông, những người vốn nghĩ rằng mình đã hy sinh rất lớn khi đến một thị trấn biên giới như Chicago, thì việc cư trú tại một trang trại ở California là không thể tưởng tượng được.”<sup>15</sup> Ngân sách mà thượng nghị sĩ Stanford hứa hẹn cho ông không phải một số tiền khổng lồ, nên Jordan không thể đề nghị mức lương hấp dẫn cho những người khác giống như mức lương mà ông nhận được.<sup>16</sup>

Khi các lớp học được triển khai, trường không có đủ 40 giáo sư như kế hoạch ban đầu, mà chỉ có 15 người, mức trần mà Leland Stanford ấn định cho Jordan khi nói rằng 15 “là đủ để mở lớp”.<sup>17</sup> Đối với thư viện của đại học mới, Stanford nói với Jordan rằng, “Tôi nghĩ loại thư viện tại nhà như của một quý ông chỉ cần khoảng 4.000-5.000 đô là đủ.”<sup>18</sup> Stanford còn yêu cầu Jordan “tạm hoãn” các kế hoạch cho khoa nông nghiệp.<sup>19</sup>

Trong số 15 giảng viên ban đầu, chỉ có 7 giáo sư; và không quá tuổi Jordan, 40 tuổi. Theo San Francisco Chronicle, đây có vẻ là khởi đầu khá thảm hại đối với một tổ chức mà tiền không phải vấn đề.<sup>20</sup> Và mặc dù Jordan bày tỏ ý muốn rằng, khoa học ứng dụng và giáo dục khai phóng nên duy trì mối quan hệ chặt chẽ, nhưng vào thời điểm ban đầu, sự cân bằng đó không được như kỳ vọng: 9 lần bổ nhiệm tính từ Leslie Elliott, với tư cách thư ký và cán bộ tuyển sinh, 8 người còn lại thuộc lĩnh vực kỹ sư, toán học và khoa học, chỉ có 1 người ngành khoa học nhân văn, một giáo sư lịch sử “không thường trực”.<sup>21</sup>

Jordan thuyết phục Leland Stanford về sự cần thiết phải tài trợ cho khoa học nhân văn bằng cách chỉ ra rằng, khoa học nhân văn sẽ là lĩnh vực quy tụ các sinh viên nữ của Stanford. Leland Stanford thành lập trường như là một “sự kết hợp giữa Cornell và Johns Hopkins”, Jordan sau đó nói, khai sinh trường “chủ yếu nhằm giải quyết việc ứng dụng khoa học và nghiên cứu chuyên sâu trong nhiều lĩnh vực khác nhau”. Chuyên môn và mối quan tâm của phụ nữ đối với khoa học ứng dụng hoặc nghiên cứu chuyên sâu được cho là còn thấp. Cả nhà sáng lập lẫn Jordan đều không nghĩ rằng, số nữ sinh có thể bằng số nam sinh.<sup>22</sup> Nhưng vẫn có một số sinh viên nữ, và vào lễ khánh thành được tổ chức ngay ngày đầu của học kỳ đầu tiên, Leland Stanford tiết lộ lý do tại sao ông muốn nữ giới học để lấy bằng cử nhân: Phụ nữ sẽ trở thành người mẹ và người chăm sóc trẻ em. Nên nhớ rằng, các chuyên gia cho rằng, 5-7 năm đầu đời là khoảng thời gian “quan trọng nhất để định hình và định hướng trí tuệ của trẻ.” Ông nói, “Vì vậy, việc người mẹ có khả

năng định hướng đúng đắn trí thông minh cho trẻ quan trọng vô cùng.”<sup>23</sup>

Khi trường đại học mở cửa, Leland Stanford ca ngợi Jordan vì đã tuyển dụng các giảng viên trẻ vì tuổi trẻ sẽ giúp họ “cởi mở trước niềm tin mới hơn so với thế hệ lớn tuổi, đồng thời và có nhiều khả năng theo kịp tiến trình của thời đại hơn”. Nhưng ông lại liên tục chất vấn Jordan về việc bổ nhiệm quá nhiều giảng viên trẻ; và với Stanford, số lượng này có vẻ “tương đối lớn so với số sinh viên”.<sup>24</sup> Ông còn khó chịu hơn khi Jordan kể lại lời phàn nàn của sinh viên rằng, phòng thể dục quá lạnh vào mùa đông. Thượng nghị sĩ, viết thư từ Washington, DC, cho Jordan rằng, “Tôi không thể tin nổi mấy cậu trai lại ươn ọ” đến mức đòi hỏi một máy sưởi hơi nóng.<sup>25</sup> Vấn đề này khiến thượng nghị sĩ thấy có vẻ quá lớn đến nỗi không thể giao phó cho chủ tịch trường quản lý được. Ngày hôm sau, thượng nghị sĩ Stanford thông báo với Jordan rằng ông đã tự điện báo cho viên giám sát cơ sở vật chất trường để ngừng sưởi ấm phòng thể dục cho đến khi ông có cơ hội ghé California để tự điều tra về các nhu cầu cần đáp ứng.<sup>26</sup>

Sức khỏe của thượng nghị sĩ tiếp tục giảm. Tại một trong những cuộc phỏng vấn cuối cùng ở Paris, ông kể lại câu chuyện suốt nhiều năm qua, về việc ông quan sát thấy ở những người trẻ sự phi thực tế của nền giáo dục khai phóng truyền thống như thế nào. Qua nhiều lời kể, câu chuyện đã được đánh bóng đến lấp lánh:

Tôi rất ngạc nhiên trước thực tế rằng, trong tất cả những người trẻ tìm đến tôi qua lá thư giới thiệu, nhóm mà tôi thấy vô vọng nhất chính là những người có bằng đại học. Nhìn chung, họ có bề ngoài thu hút và gia cảnh đàng hoàng; nhưng khi tôi hỏi họ làm được những gì, thì tất cả những gì họ có thể nói là “bất cứ điều gì”. Họ không có kiến thức kỹ thuật cụ thể về bất cứ việc gì. Họ không có mục tiêu hay mục đích cụ thể. Khắc phục tình trạng này và cung cấp một nền giáo dục không gây hậu quả như vậy là điều tôi hy vọng ở trường đại học này. Trang thiết bị và đội ngũ giảng viên mà tôi mong muốn sẽ không kém nơi nào trên thế giới. Khả năng cung cấp một

nền giáo dục thực tiễn của trường, chứ không phải lý thuyết, mới là điều quan trọng nhất.<sup>27</sup>

Khi soạn thảo điều khoản Tài trợ của Nhà sáng lập, Leland Stanford đã chọn ngành nông nghiệp làm lĩnh vực chứng minh cho nền giáo dục thực tiễn mà ông nghĩ đến; tới năm 1893, trường triển khai các kế hoạch về khoa nông nghiệp mà ban đầu bị tạm hoãn.<sup>28</sup> Đến tháng 6 năm 1893, Leland Stanford qua đời và trường phải đề ra những cảnh báo về tài chính. Món quà trị giá 20 triệu đô la, bao gồm hầu hết các bất động sản tính cả đất xây trường, được bảo quản trong một khoản trợ cấp vốn. Leland Stanford đã vay 2 triệu đô để mở trường, một khoản nợ mà ông dự kiến sẽ trả khi nhận được cổ phần 3 triệu đô của mình trong khoản thu chưa phân phối từ Đường sắt Nam Thái Bình Dương. Nhưng khoản thanh toán không hề xuất hiện.<sup>29</sup>

Sau khi Stanford qua đời, tài sản của ông mắc kẹt vì vấn đề chứng thực di chúc, nên nguồn thu mà trường đại học trông đợi bị mất đứt. Trường không có khả năng thanh toán các khoản chi phí và tiền lương giảng viên bị giảm 10%. Sinh viên phải trả phí đăng ký mới là 20 đô/năm. Mặc dù vậy, trường vẫn mở cửa vì Jane Stanford đã dùng khoản trợ cấp gia đình 10.000 đô/tháng mà tòa án trao cho bà để trang trải chi phí của trường. Cuộc khủng hoảng không giảm bớt suốt 3 năm<sup>30</sup> và cũng không được giải quyết triệt để trong 6 năm.<sup>31</sup>

David Starr Jordan nảy ra ý tưởng riêng về cách triển khai một nền giáo dục thực tiễn bậc đại học. Một trong những sáng kiến của ông đã được đưa ra khi trường mở cửa: Giảng dạy luật cho sinh viên đại học, nhưng không phải thay thế cho hoạt động nghiên cứu sau đại học mà nhằm giúp sinh viên nhập môn lĩnh vực này.<sup>32</sup> Một cải cách nữa mà ông theo đuổi nhưng không được thông qua, đó là tập trung vào “hoạt động kỹ thuật và chuyên môn” cũng như nghiên cứu.<sup>33</sup> Ông còn đề xuất loại bỏ tất cả các môn đại cương và yêu cầu tất cả sinh viên hoàn thành 2 năm đại học tại viện đại học khác trước khi gia nhập Stanford.<sup>34</sup>

Jordan thấy, đội ngũ giảng viên trường đưa ra hàng loạt ý kiến chống đối nhau về vấn đề chuyên môn hóa trong giáo dục đại học. Một cuộc tranh luận đã diễn ra công khai dưới hình thức các bài phát biểu khiêu khích. Năm 1895, khi khóa đầu tiên tốt nghiệp, John Maxson Stillman, giáo sư hóa học, đã bày tỏ ý kiến về “chuyên môn hóa trong giáo dục”. Bài phát biểu tha thiết kêu gọi việc chuyên môn hoá từ sớm và sâu sắc, triển khai ngay khi sinh viên vừa nhập học.

Không sinh viên nào có thể nắm vững tất cả những gì cần biết, S tillman lập luận. Nghề nghiệp cũng đã được chuyên môn hoá, và sinh viên cũng nên như vậy. “Kiến thức thực sự là sức mạnh – tuy nhiên, không phải kiến thức ‘biết tuốt’ mà là kiến thức thấu đáo về một số điều hữu ích,” ông nói. “Tốt hơn là nên hy sinh một số môn đại cương, thay vì trước đó đạt nhiều lợi ích thu được từ việc sinh viên hoàn toàn ỷ vào một số môn học phù hợp.” Theo quan điểm của ông, nên đào tạo chuyên sâu, dù “lạc nhịp với tư duy chung của các nhà lãnh đạo ngành khoa học nhân văn” nhưng có thể làm “công việc hữu ích” trong lĩnh vực sinh viên đã chọn, chứ không phải tạo nên “một sinh viên tốt nghiệp đầy tri thức và thành tích cao, với vốn kiến thức bề nổi về 20 học thuyết hay chủ nghĩa, nhưng không đủ kiến thức cần thiết về bất cứ điều gì để tìm được chỗ đứng trong thị trường lao động.”<sup>35</sup>

Những sinh viên mà Stillman đề cập không thấy thế giới như ông thấy. Phần lớn họ tránh né các lĩnh vực chuyên môn, đặc biệt là kỹ thuật và pháp luật, để ủng hộ khoa học nhân văn. Trong số họ, 15% theo ngành tiếng Anh, 10% ngành lịch sử, 13% theo ngoại ngữ, 3% theo mỹ thuật và một số theo triết học. Các chuyên ngành khoa học xã hội chỉ bao gồm kinh tế (6%) và tâm lý học (chưa tới 1%). Luật chiếm 9%. Trong khoa học, sinh lý học chiếm 8%. Khoa của Stillman, hoá học, đã thu hút 4% , ít hơn con số 6% khoa tiếng Latinh; vật lý, thực vật học, động vật học, vệ sinh và côn trùng học chiếm vài phần trăm trong số đó. Hầu hết đều né tránh lĩnh vực kỹ thuật, lĩnh vực chuyên sâu nhất. Kỹ thuật điện có 7%, kỹ thuật dân dụng 5% , kỹ thuật cơ khí 4% và kỹ thuật địa chất 2%. Tổng số trong các ngành kỹ thuật là 20%, chưa được một nửa số sinh viên theo ngành khoa học nhân văn.<sup>36</sup>



Theo quan điểm của một sinh viên sau năm cuối từng giữ vị trí biên tập cho tờ báo sinh viên, nhiều cựu sinh viên Stanford không được đón nhận ở nơi khác vì “không đủ tiêu chuẩn trí tuệ và đạo đức”. Nhiều người đã bị buộc thôi học, hoặc theo cách nói của người quan sát này là, “bị tước bỏ do điểm số”.<sup>37</sup> (“Tất cả những người thất bại và bị trả về nhà đều là con nhà giàu có,” một sinh viên nói tại thời điểm đó<sup>38</sup>). Chất lượng giảng dạy cũng không đồng đều. Sinh viên năm cuối này còn đếm lại những lần nghe thấy giảng viên dùng sai ngữ pháp và từ vựng. Điều khiến cựu biên tập viên này lo lắng nhất chính là cách các sinh viên khinh thường những ai thích thú với lớp học của mình. Một người được coi là thành công nhất trong mắt của sinh viên là kẻ không học hành gì và trốn học, “kẻ lười nhác suốt 4 năm học”.<sup>39</sup>

Một thay đổi tích cực mà người sinh viên năm cuối này nhận thấy, kể từ khi trường mở cửa năm trước, là sự gia tăng tỷ lệ nữ sinh. Trong năm đầu tiên, cứ 4 sinh viên mới có 1 nữ sinh; nhưng vài năm sau, tỷ lệ này đã tăng 1/3. “Nhận định hợp lý nhất là, Stanford phù hợp với nữ giới hơn các trường đại học khác, vì các trường đó không tăng số nữ sinh nhanh như vậy.”<sup>40</sup>

Ba năm sau khi Stillman yêu cầu trường cần có sự chuyên môn hóa hơn, khi lớp tốt nghiệp năm 1898 tập hợp tại buổi lễ phát biểu, Walter Miller, giáo sư triết học cổ điển 34 tuổi, đã kể về một trường hợp ấn tượng về một nền giáo dục không chuyên sâu. “Thế giới cần những người có học thức, người biết rõ cách thức thực hiện một điều gì đó,” Miller nói, “nhưng anh ta sẽ không thể đáp ứng yêu cầu này nếu chỉ biết đúng một thứ.” Hùng hồn hơn, ông tiếp tục, một nền giáo dục tốt phải giúp sinh viên nhìn nhận một thứ trong mối liên hệ với những thứ khác và thấy tất cả “theo tỷ lệ thích hợp của chúng”.<sup>41</sup>

Miller thừa nhận rằng, 4 năm không đủ dài để cung cấp nền tảng khoa học nhân văn và chuẩn bị cho một nghề nghiệp. Giải pháp là, xóa bỏ ý tưởng cho rằng, bằng cử nhân là bằng cấp cuối cùng mà thay vào đó, nên coi giáo dục sau đại học là giai đoạn cuối cùng cho

tất cả những người có học thức, chứ không phải giai đoạn tự chọn chỉ dành cho một số đối tượng.<sup>42</sup>

Lúc này, ngành khoa học nhân văn của Stanford đang chống chọi với yêu cầu không lãng phí thời gian của sinh viên vì bất cứ điều gì phi thực tiễn trước mắt. Miller phản bác:

Những người nhìn nhận tri thức từ quan điểm “thực tiễn” thường coi trường đại học chỉ như một văn phòng cung cấp thông tin đặc biệt, một kho văn học, y khoa, hoặc hàng hóa pháp lý, thay vì ngôi đền kiến thức và chân lý. Việc làm giàu kiến thức và quyền lực không được xem xét và do đó, không được khát khao. Quá nông cạn khi cho rằng, không có gì thực tiễn, không có gì hữu ích, ngay cả trong các vấn đề học thuật thuần khiết, trừ khi nó có thể biến thành đô la và đồng xu.

Với hiểu biết về sức mạnh của từ thực tiễn, Miller nói, “Theo ý nghĩa chính xác hơn của từ này, bất cứ điều gì cũng sẽ được cho là thực tiễn, nếu nó giúp một người, một cộng đồng, một bang hoặc một quốc gia trở nên mạnh mẽ hơn, tốt đẹp hơn hoặc khôn ngoan hơn, bất cứ điều gì giúp con người đạt được điều tốt đẹp nhất đều nằm trong chính họ.”<sup>43</sup>

Nhìn qua, Miller và những thành viên ngành khoa học nhân văn có vẻ đang chiếm vị thế tuyệt vời khi thu hút hầu hết các sinh viên. Tiếng Anh, lịch sử và ngoại ngữ chiếm 22% số sinh viên khóa 1898. Các ngành khoa học lúc bấy giờ đã tăng tới 19%, còn kỹ thuật bị sụt giảm còn 15%. Giáo dục cũng tăng thêm sinh viên và thu hút 5%, kinh tế cũng thu hút 5%; ngành luật, từ 9%, đã đạt 10%. Một chuyên ngành mới là sinh học thử nghiệm mà nhà tuyển sinh Stanford giải thích là tương tự như ngành nghiên cứu sự tiến hoá, chiếm 2%.<sup>44</sup>

Tuy nhiên, tỷ lệ của các chuyên ngành cụ thể trong trường không cho thấy sự phân chia nam nữ. Năm 1907, các lĩnh vực chuyên môn hầu như chỉ dành riêng cho nam giới. Các chuyên ngành kỹ thuật gồm 44 nam nhưng không có nữ; ngành luật có 30 nam và một nữ. Trong lĩnh vực khoa học nhân văn, nữ chiếm ưu thế:

Chuyên ngành Latinh và tiếng Anh đều có 18 nữ và một nam, tiếng Đức có 16 nữ và 4 nam.<sup>45</sup>

Đặc điểm này cho thấy, nam giới tập trung vào chuyên môn sớm và lựa chọn những hướng đào tạo nghề; trong khi nữ giới tiếp nhận nền giáo dục khai phóng tổng quát với kiến thức không phải áp dụng ở nơi làm việc trả lương mà còn theo cách như Leland và Jane Stanford mong muốn, ở nhà chăm sóc trẻ sơ sinh và trẻ nhỏ. Khi giáo sư địa chất John C. Branner nói chuyện với khóa 1898, cùng một nhóm sinh viên năm cuối, ông ca ngợi những nữ sinh năm cuối, “Các giảng viên trong khoa biết rằng, nữ sinh trong lớp thông minh hơn nam sinh.” Nhưng ông đã không khích lệ để họ tiến tới và tạo dấu ấn riêng trên thế giới. Ông chỉ bảo họ và những sinh viên nam “kết hôn ngay khi có thể”.<sup>46</sup>

Những sinh viên nữ ở Stanford còn nhận được nhiều sự quan tâm của Jane Stanford. Một năm sau, khi bà chính thức chuyển hơn 10 triệu đô la trị giá của bất động sản, cổ phiếu, và trái phiếu cho trường, bà yêu cầu hội đồng tín thác thay đổi điều luật và giới hạn số nữ sinh viên mỗi khóa là 500; yêu cầu này được chấp thuận. Vào thời điểm đó, có 480 nữ sinh trong số 1.100 sinh viên.<sup>47</sup> “Tôi đã theo dõi sự tăng nhanh số sinh viên nữ theo học đại học,” Jane Stanford nói, “và nếu tốc độ tăng trưởng này vẫn tiếp tục trong tương lai, số sinh viên nữ sẽ vượt xa số sinh viên nam; nếu thế, nó sẽ thành trường đại học dành cho nữ, thay vì nam giới. Đây không phải ước nguyện của chồng tôi, của tôi, hay của con trai tôi.”<sup>48</sup>

Bà qua đời năm 1905 ở tuổi 76, nhưng con số giới hạn 500 không được gỡ bỏ cho đến năm 1933.<sup>49</sup>

Nhờ hạn chế số lượng nữ sinh viên, trường đại học đã tuyển thêm nhiều sinh viên nam, những người ít hoặc không quan tâm tới việc nghiên cứu, nên mất nhiều thời gian hơn để công chúng nhận ra đây là một trường đại học đào tạo tốt. Trong năm học 1907–1908, cứ 5 nam sinh thì có 1 người, nhưng chỉ 2,5% số sinh viên nữ, bị đuổi khỏi trường vì “vi phạm quy chế”.

Tỷ lệ nam sinh viên cao hơn còn đồng nghĩa với việc trường thiên về kỹ thuật, pháp luật cũng như những lĩnh vực chuyên sâu hơn hẳn khoa học nhân văn. Chỉ khi giới hạn được gỡ bỏ, chương trình đại học mới có thể vượt qua những ảnh hưởng của giai đoạn trước đó. Nếu như không có sự tái cân bằng về tỷ lệ giới tính trước Thế chiến II, thì tình trạng thu hẹp chuyên môn sẽ rõ rệt hơn nhiều trước khi những xu hướng hiện tại lộ diện. Chính sự phát triển mạnh mẽ của nền giáo dục khai phóng diễn ra sau đó, vào giữa thế kỷ 20, và việc các nhà tuyển dụng chấp nhận rộng rãi nền giáo dục này đã cho thấy một bằng chứng lạc quan về việc giáo dục khai phóng được mọi bên công nhận là thực tiễn.

# Chương 5 Một chân trong cửa

Khi Leland Stanford coi sinh viên đại học điển hình đương thời là “thiếu kiến thức thực tế về mọi lĩnh vực cần thiết để có thể kiếm sống ngay lập tức”, lời ông nói có thể ứng với Stephen Hayes, cựu sinh viên chuyên ngành lịch sử, tốt nghiệp Stanford vào năm 2010. Khi đó, chủ đề mà Hayes biết rõ nhất là lịch sử Nam Phi. Tuy nhiên, chương trình giảng dạy trong chuyên ngành của anh, nếu được hiểu là quá trình mài giũa phương pháp học tập, thể hiện rõ ràng giá trị thực tiễn qua cách dạy phân tích những điều không quen thuộc, cách viết tốt và cách thuyết phục.

Hayes lớn lên ở Arlington, Virginia, nơi không có truyền hình và trò chơi điện tử. Cha mẹ anh đều tốt nghiệp chuyên ngành giáo dục khai phóng và mong ba đứa con dành thời gian rảnh rỗi vào nhiều điều khác ngoài màn hình TV. Hayes say mê đọc sách và nuôi dưỡng một tình yêu đặc biệt dành cho lịch sử, bắt đầu từ giai đoạn Nội chiến, rồi tới Thế chiến II. Khi đến Stanford vào mùa thu năm 2005, anh tham dự một hội thảo giới thiệu về chính trị Nam Phi đương đại dành cho sinh viên năm nhất và bị lịch sử của đất nước này mê hoặc. Anh dành  $\frac{1}{4}$  thời gian trong năm ba để học tại Cape Town, và khi trở lại trường, anh tham gia nhiều khóa học về lịch sử châu Phi và dành nhiều giờ nghiên cứu tại thư viện trường. Một trong những bài luận của anh, về luật đất đai bản địa năm 1913 đã tước đi quyền sở hữu đất của người da đen ở Nam Phi, đã được chọn vào tạp chí sinh viên chuyên ngành lịch sử *Herodotus*.<sup>1</sup>

Ngoài giờ học, Hayes thích làm việc cho Stanford với tư cách hướng dẫn viên du lịch, đặc biệt là dẫn những đoàn sinh viên tương lai và cha mẹ của họ. Anh là một trong 30 người hướng dẫn, được lựa chọn từ khoảng 200 sinh viên nộp đơn mỗi năm.<sup>2</sup>

Những hướng dẫn viên chia sẻ những thông tin bên lề về Stanford (“Ở đây, trường rộng tới 8.100 mẫu đất; tức là, khuôn viên trường có thể chứa 26 công viên Disneyland”). Họ cũng giải đáp thắc mắc quan trọng về trường, từ các yêu cầu giáo dục đại cương đến chính sách quản lý. Khi bắt đầu mỗi đợt hướng dẫn, anh nghĩ, “Thời gian giải trí đây rồi!”. Anh còn là gia sư chương trình Viết và Hùng biện của trường, giúp sinh viên nâng cao kỹ năng giao tiếp. Kỳ nghỉ hè anh thực tập ở Washington, DC: Năm đầu, anh làm việc cho văn phòng thượng nghị sĩ Dianne Feinstein, nghiên cứu pháp luật về kinh doanh và phát triển Carbon; năm kế tiếp, anh làm việc tại trụ sở Washington của công ty tiện ích PG&E California; và năm ba, anh thực tập tại Nhà Trắng vào năm đầu tiên của chính quyền Barack Obama.

Vào học kỳ mùa thu của năm cuối, khoảng 1/3 bạn bè của anh tại Stanford đã biết mình sẽ làm gì sau khi tốt nghiệp. Đây là những sinh viên đã thực tập vào mùa hè trước đó và nhận được lời mời làm việc. Hayes không chú ý lắm đến việc này. Anh tham gia khoá Nhập môn pháp luật Hoa Kỳ mà anh rất thích, và anh nghĩ sau này mình sẽ vào trường luật, cho rằng bằng luật rất hữu ích trong một số ngành nghề, kể cả chính phủ hoặc kinh doanh. Anh không lo lắng về công việc ngay sau khi tốt nghiệp. Thời gian của anh bị lấp đầy bởi các lớp học khi anh tiếp tục tham gia gần 20 tín chỉ mỗi kỳ như anh vẫn duy trì từ khi đến Stanford, nhiều hơn 15 tín chỉ so với mặt bằng chung.

Học kỳ tiếp theo, Hayes nộp đơn vào Teach for America (TFA), một tổ chức hoạt động phức tạp không kém các công ty tư vấn và ngân hàng đầu tư. Anh nhận được lịch hẹn phỏng vấn và kết quả thành công. Tỷ lệ chấp nhận trên toàn quốc của TFA là 15%,<sup>3</sup> điều này khiến những ai được nhận có cảm giác mình thuộc nhóm tài năng. Các công ty tư vấn và ngân hàng đầu tư muốn được liên kết với TFA. Khoảng 10% của lớp năm cuối tại Stanford nộp đơn vào TFA khi Hayes đã nộp.<sup>4</sup> Hayes được nhận vào TFA và chương trình sẽ bắt đầu vào mùa thu. Anh vẫn lên kế hoạch đến trường luật. Vào cuối học kỳ mùa đông trong năm cuối, anh đã có đủ tín chỉ tốt nghiệp, vì vậy anh dành học kỳ mùa xuân tại Camp Stanford để

ngiên cứu Kỳ thi tuyển sinh vào trường luật (Law School Admission Test/LSAT).

Hayes nhận được điểm LSAT cao, nhưng khi nhìn lại thời gian ở Stanford, anh rất tiếc nuối: Anh đã làm mọi thứ để tối ưu hóa cơ hội đỗ vào trường luật hàng đầu và tránh bất cứ điều gì ảnh hưởng những cơ hội đó. Anh ước rằng mình đã thực hiện nhiều khám phá học thuật hơn. Anh đặc biệt hối hận vì không học khóa nhập môn khoa học máy tính, CS 106A, để tránh nguy cơ ảnh hưởng điểm trung bình tổng của mình.

Hayes có một khởi đầu tốt ở TFA. Anh được gửi đến một khóa tập huấn căn bản ở Los Angeles để tìm hiểu một số nguyên tắc cơ bản trong giảng dạy và được phụ trách một lớp mẫu giáo tại một trường công đặc cách. Trong năm học, nhiệm vụ của anh là dạy tiếng Anh và khoa học xã hội lớp 7 tại trường công đặc cách ở San Jose, nơi mà trình độ đọc của học sinh lớp 7 nhìn chung chỉ ngang lớp 4. Anh dạy 3 lớp, mỗi lớp 2 giờ/ngày. Hai lớp đầu tiên diễn ra tốt đẹp nhưng tình hình không khả quan như vậy ở lớp thứ ba, một lớp ở căn phòng nóng nực và ngột ngạt, không có máy lạnh, và là nơi nuôi dưỡng hoàn hảo những gì mà lĩnh vực giáo dục gọi là các vấn đề “quản lý hành vi”. Khi tìm đến hiệu trưởng để được giúp đỡ, anh không chỉ thất bại trong việc truy cầu sự hỗ trợ mà còn bị liệt vào danh sách cho chuyển trường hoặc sa thải. Anh quyết định chấm dứt tham gia TFA sau một năm và bắt đầu nộp đơn vào trường luật.

Hayes cần một công việc tạm thời suốt một năm gián đoạn nên đã gửi đơn xin việc cho nhiều công ty lớn nhỏ khác nhau. Anh đang sống ở Mountain View; bạn cùng phòng của anh đang làm việc tại Google và đã giới thiệu cho anh ở đó. Khi Hayes được mời tham gia phỏng vấn, anh phát hiện ra nhà tuyển dụng không quan tâm nhiều đến các khóa học mà anh đã tham gia tại Stanford. Hầu hết những gì anh được hỏi đều là kinh nghiệm làm việc gần đây tại TFA. Lần duy nhất mà anh đã nói cụ thể những điều liên quan đến Stanford là khi người phỏng vấn hỏi, “Bạn đam mê điều gì? Bạn thích làm gì khi không ngồi trong văn phòng này?”. Lúc này, Hayes nói về sự quan

tâm đối với Nam Phi, việc học tập của anh ở đất nước đó và bài luận được đăng trên tạp chí khoa lịch sử.

Google nhận anh làm việc với vai trò nhân viên hợp đồng trong nhóm điều hành nhân sự, thuộc phòng quan hệ nhân sự. Theo hợp đồng, Hayes sẽ làm việc 6 tháng; không có hứa hẹn nào về vị trí chính thức cho anh và những nhân viên hợp đồng như anh. Nhân viên Google chính thức duy nhất trong nhóm anh là người quản lý. Tuy nhiên, các nhân viên hợp đồng vẫn có thể tận hưởng một số tiện nghi làm việc tại Google. Hayes cảm thấy chóng mặt với sự thay đổi khi di chuyển từ nhà nghỉ đã ngừng hoạt động ở San Jose, nơi từng là cơ sở của trường công đặc cách mà anh đã dạy, để đến khuôn viên xa hoa của Google với nhà ăn, phòng tập thể dục, dịch vụ giặt ủi và nhiều thứ xa xỉ khác.

Hayes may mắn vì đội mà anh được phân nhóm đang thực hiện một dự án thú vị. Google đã nhận ra rằng, việc áp dụng những bài toán học búa để sàng lọc ứng viên không phải công cụ đánh giá hiệu quả và nó đã khuấy động rất nhiều chỉ trích cũng như cảm xúc tiêu cực ở lực lượng lao động tài năng tương lai. Chết tiệt! Tôi không muốn trả lời xem cần bao nhiêu quả bóng bàn mới lấp đầy một chiếc xe buýt đâu. Công ty cũng đang tái xem xét cách sàng lọc các sinh viên mới tốt nghiệp đại học, vốn chỉ hỏi về trường và điểm trung bình. “Có hàng tá thứ tiêu cực,” Hayes nói, “và họ nhận ra rằng nhiều ứng viên vượt trội có thể xuất thân từ nền tảng giáo dục khác hơn một chút.” Nhóm của anh có trách nhiệm phát triển loạt câu hỏi mới cho người phỏng vấn của Google, những câu hỏi có thể hé lộ rõ ràng khả năng vượt trội của ứng viên trong công việc, Hayes nói, “bất kể họ học Stanford hay đạt điểm tốt nghiệp trung bình 4.0 hay không”.

Nhóm của anh đã đưa ra các câu hỏi tương tự với những câu hỏi mà các công ty tư vấn sử dụng, chẳng hạn như: Giả sử bạn định mở một doanh nghiệp nhỏ ở một thị trấn mới. Bạn có thể lựa chọn mở công ty cắt cỏ, cửa hàng sửa chữa đông lạnh, hoặc tiệm làm đẹp.

Hãy trình bày những cân nhắc và các vấn đề mà bạn sẽ tìm hiểu để đạt được kết quả khả quan, và giải thích lý do.



Hayes hứng thú nhất với việc đặt ra các câu hỏi phỏng vấn, nhưng anh và nhóm của anh còn tổ chức phỏng vấn thực tế, đưa câu hỏi mới vào kiểm tra trong bối cảnh cụ thể. Anh nhớ lại câu chuyện về một ứng viên “với phong cách hoàn hảo của ngôi sao nhạc rock” đã nộp đơn cho vị trí bán hàng tại Google nhưng chưa bao giờ học đại học. Theo các thủ tục tuyển dụng cũ thì Google sẽ không bao giờ chú ý đến anh ta. Nhưng anh ta đã làm rất tốt ở vị trí bán hàng và được nhận vào làm việc, điều đó làm Hayes rất hài lòng.

Trước khi nhận công việc nhân viên hợp đồng tại Google, Hayes đã trò chuyện về những cơ hội việc làm với một người bạn ở Stanford hiện làm việc tại công ty khởi nghiệp tuổi đời tròn năm, Inkling, chuyên cung cấp phần mềm xuất bản sách giáo khoa tương tác cho iPad và có trụ sở tại San Francisco. Anh đã tìm hiểu công ty này và cảm thấy hấp dẫn nên đã gửi đơn ứng tuyển. Anh không nhận được phản hồi và khi dồn sức cho công việc tại Google, anh không còn nghĩ gì về Inkling nữa. Nhưng vài tháng sau, Inkling liên lạc và mời anh tham gia phỏng vấn.

Anh chấp nhận, tự nhủ mình sẽ chỉ làm một năm nếu được nhận vào trường luật mà anh vô cùng khao khát được học. Vào năm 2011, khi Hayes gia nhập Inkling, công ty có khoảng 30 nhân viên. Trước khi iPad ra đời, những nhà xuất bản sách giáo khoa đã tạo ra các phiên bản sách giáo khoa kỹ thuật số bằng cách quét các trang giấy in thành trang PDF tĩnh. iPad hiển thị trang với khả năng có thể thay đổi kích cỡ tự động, tùy thuộc kích thước màn hình và chứa nhiều tính năng tương tác như liên kết động và hiệu ứng hoạt hình. Tuy nhiên, trước hết, các trang PDF phải được viết lại. Nhà xuất bản sẽ giao cho Inkling trách nhiệm tạo phiên bản sách giáo khoa kỹ thuật số động, Inkling sẽ gửi nó cho nhà thầu phụ ở Ấn Độ và sau đó, các trợ lý biên tập như Hayes sẽ phải so sánh phiên bản mới với phiên bản gốc và xác định sự khác biệt để tiến hành chỉnh sửa.

Theo Hayes, Inkling đang tham gia một nhiệm vụ thú vị, tạo ra sách giáo khoa kỹ thuật số và sẽ thu hút sinh viên nhiều hơn sách giấy. Anh còn nhớ đến nỗi khổ khi phải mua toàn bộ sách giáo trình dù chỉ học có vài chương trong đó. Inkling cung cấp cho sinh viên khả

năng lựa chọn và mua các chương riêng lẻ họ cần. Việc kiểm tra độ chính xác của sách suốt ngày không được coi là nhiệm vụ lớn lao, nhưng anh rất vui khi được gia nhập một công ty có sản phẩm mà mình tin tưởng. Sáu tháng sau khi tham gia làm việc, Hayes được thăng cấp lên nhóm Định hướng Nội dung mới được thành lập, ban đầu chỉ gồm hai người: Một người quản lý và Hayes, trợ lý của ông. Tại thời điểm đó, anh được nhận vào một số trường luật, trong đó có cả lựa chọn đầu tiên của anh, Stanford; nhưng anh say mê trước triển vọng của những trách nhiệm và thách thức mới. Anh được Stanford cho phép bảo lưu một năm.

Hayes không có nền tảng về quản lý dự án, cũng như kinh nghiệm xác định tiêu chuẩn chất lượng cho dịch vụ, nhưng anh đã học hỏi suốt quá trình làm việc. Anh cũng thu thập đủ kiến thức về HTML và CSS được sử dụng trong xây dựng web, để có thể tự giải quyết một số vấn đề mà không cần phải giao cho các nhà thiết kế thực hiện phần giao diện hiển thị. Các công ty khởi nghiệp liên tục mở rộng và không ủng hộ việc áp đặt các quy tắc cứng nhắc về vị trí và chức danh. Nhân viên làm bất cứ điều gì cần thiết và nếu họ không biết làm thế nào, họ sẽ nhờ ai đó chỉ dẫn hoặc tự tìm ra cách. Quá trình học hỏi của Hayes vẫn diễn ra không ngừng.

Phần mềm mà nhóm Hayes xây dựng hoạt động tốt, và Inkling có thể phát triển các mẫu cho toàn bộ sách về chủ đề thương mại. Inkling xuất bản chỉ khoảng 30 đầu sách vào thời điểm Hayes gia nhập công ty; nhưng cuối năm tiếp theo, thư viện của nó đã tăng lên 400. Các đối tác xuất bản quan tâm đến phần mềm mà Inkling đang sử dụng cho chính nó. Các đối tác này phải quản lý nội dung được thực hiện đồng thời không phải bởi hàng chục người mà là hàng trăm người. Inkling quyết định thêm một dòng kinh doanh mới, cấp phép sử dụng phần mềm quản lý nội dung nội bộ của mình cho các nhà xuất bản lớn dưới hình thức phần mềm dịch vụ.

Một năm trôi qua và Hayes lại yêu cầu trường Luật Stanford cho bảo lưu thêm một năm nữa. Khi Inkling lớn mạnh thì trách nhiệm của anh cũng nhiều hơn. Việc kinh doanh cấp phép phần mềm đã thành công đến nỗi Inkling giảm hoàn toàn việc xuất bản sách để

tập trung vào kinh doanh dịch vụ phần mềm của mình. Nhưng khi gần sang năm thứ ba, Hayes không thể trì hoãn trường luật thêm được nữa. Anh báo cho người giám sát biết mình sẽ rời đi vào mùa thu để quay lại Stanford.

Khi bắt đầu công việc ở Inkling, Hayes hy vọng sẽ thu được một số kinh nghiệm kinh doanh thú vị trước khi đến trường luật, và hy vọng của anh đã thành hiện thực. Việc tham gia công ty khởi nghiệp này, với sự phát triển mạnh mẽ của nó suốt ba năm anh ở đó, đã cho anh một vị trí có trách nhiệm thực sự, một chỗ ngồi trong văn phòng nơi các quyết định quan trọng được đưa ra, một cơ hội để tìm hiểu các lĩnh vực mới. Với kinh nghiệm đáng kể tại Inkling, anh tự hỏi mình sẽ điều chỉnh như thế nào khi trở lại cuộc sống sinh viên yên tĩnh và kém sôi nổi hơn.

Khi giám đốc điều hành của Inkling biết Hayes sẽ rời công ty để đến trường luật, ông đã thảo luận với Hayes và đề nghị anh một công việc, điều này rõ ràng đã chứng tỏ những đóng góp của anh đều được ghi nhận. Hayes quyết định từ bỏ kế hoạch nghề nghiệp ban đầu và thông báo với trường Luật Stanford rằng anh sẽ không đến. Khi làm như vậy, anh đã chính thức từ bỏ con đường sự nghiệp cụ thể mà nhiều đồng môn ở Stanford đã chọn. Thay vì vậy, anh đã lựa chọn theo đuổi cơ hội ở bất cứ nơi nào anh thấy.

Hayes đã bắt đầu tại Inkling với nhiệm vụ kiểm tra đối chiếu sách giáo khoa, một công việc mà anh gọi là “một chân trong cửa”. Nó đòi hỏi sự tập trung triền miên vào những chi tiết nhỏ nhất mà anh nói mình không phải người xuất sắc. Nhưng một khi đã vào trong cửa, anh có thể tìm thấy nhiều vai trò trong công ty để giúp xây dựng các hệ thống vận hành cần thiết cho việc mở rộng quy mô, một công việc mà anh yêu thích. Tuy nhiên, khi sứ mệnh của công ty thay đổi theo thời gian, nó trở nên ít hấp dẫn hơn đối với anh. Khi bắt đầu làm việc, anh nghĩ Inkling sẽ mở ra tương lai cho sách giáo khoa kỹ thuật số. Khi công ty phát triển, nó đã vượt khỏi phạm vi sách giáo khoa để trở thành dịch vụ phần mềm cho các tập đoàn lớn để quản lý tài liệu đào tạo trực tuyến, đây là sứ mệnh không mấy thu hút anh.

Vào năm 2015, Hayes cảm thấy đã đến lúc rời Inkling vì một lý do khác nữa: Anh đang hẹn hò với một nhân viên vốn làm ở phòng khác, nhưng sau khi tái cấu trúc công ty, cả hai về cùng một phòng ban. Cả anh và bạn gái đều quyết định nghỉ việc cùng một lúc. Công việc của họ đã yêu cầu họ phải di chuyển khắp nơi trên thế giới; và với tổng quỹ đường tích lũy từ hãng hàng không United Airlines của họ, họ đã có thể mua hai vé vòng quanh thế giới và bắt đầu một chuyến du lịch kéo dài 4 tháng: New Zealand, Úc, Đông Nam Á, Nam Phi, châu Âu, Nam Mỹ.<sup>5</sup>

Khi họ trở về, Hayes đã có hai mạng lưới bạn bè để giúp anh tìm một công việc mới: Bạn bè Stanford và đồng nghiệp tại Inkling. Anh hẹn gặp uống cà phê hoặc ăn trưa với họ, và những người bạn, đến lượt họ, giúp anh liên lạc với những người khác và với nhà tuyển dụng. Anh phải đối mặt với một lựa chọn: Anh muốn trở lại một công ty bán sản phẩm cho khách hàng tiêu dùng như Inkling mà anh đã làm trong hai năm đầu, hay muốn làm việc cho một doanh nghiệp khách hàng tổ chức, như Inkling khi thay đổi? Ưu tiên một công ty có sản phẩm tiếp cận mọi đối tượng, anh hẹn gặp một người bạn cùng học Stanford đang làm việc tại Lyft và sau đó là bạn chung của cả hai, cựu sinh viên Stanford và một trong những nhân viên đầu tiên của công ty đó.

Lyft thấy kinh nghiệm làm việc của Hayes trong nhóm định hướng tại Inkling có nhiều liên quan đến vị trí mà anh ứng tuyển. Liệu anh có được mời tham gia phỏng vấn chỉ vì lợi thế từ kinh nghiệm đó nếu thiếu bạn đồng môn Stanford tại công ty không? Không có cách nào để tiến hành một thử nghiệm nhằm xác định chắc chắn điều này. Nhưng ngay cả với mạng lưới Stanford và kinh nghiệm làm việc, anh vẫn phải thể hiện tốt trong quá trình phỏng vấn để nhận được lời đề nghị. Anh được yêu cầu chuẩn bị giải quyết một tình huống cụ thể, trả lời câu hỏi về việc anh sẽ làm thế nào để bắt đầu phát triển thị trường mới ở Las Vegas cho Lyft. Anh được đề nghị thực hiện các cuộc phỏng vấn nghiên cứu trước khi thực hiện bài thuyết trình với các nhóm hữu quan trong công ty về những vấn đề pháp lý, quan hệ chính phủ, định hướng, tiếp thị, quan hệ đối tác; và sau đó, thực hiện phần trình bày dài một giờ cho tất cả những ai mà

anh đã hỏi ý kiến. Thử thách này đòi hỏi phải nhanh chóng thu thập thông tin cần thiết về các chủ đề mới, chọn lọc, tái sắp xếp và bổ sung ý kiến cá nhân, sau đó trình bày kết quả. Nó không khác gì quá trình chuẩn bị một bài luận lịch sử; nên không thể làm khó Hayes, một cựu sinh viên ngành lịch sử.

Hayes nhận được công việc, anh tham gia nhóm chiến lược định hướng của Lyft, giải quyết các vấn đề liên quan đến việc mở rộng phạm vi kinh doanh của công ty, chuyển đổi các thử nghiệm mở rộng thành các hoạt động thực tế. Nhiệm vụ đầu tiên của anh là phát triển mối quan hệ hợp tác giữa Lyft và Hertz, làm việc với những tài xế của Lyft – nhóm người không có xe riêng hoặc xe của họ không phù hợp với tiêu chuẩn của Lyft. Tiếp theo, là hỗ trợ nhóm của Lyft làm việc với General Motors, một đối tác mới. Hayes làm việc trong nhóm cung cấp các chi tiết vận hành để tài xế muốn cung cấp dịch vụ cho Lyft, chứ không phải cho đối thủ cạnh tranh của Lyft.

Lyft đang phát triển. Đến tháng 3 năm 2016, công ty có khoảng 800 nhân viên và Hayes dành khoảng 1 giờ/ngày làm việc để phỏng vấn những ứng viên tiềm năng mới. Hầu hết các ứng viên đến từ các trường danh giá hàng đầu. Họ đến từ nhiều chuyên ngành, không phải vì Lyft muốn tìm kiếm sự đa dạng chuyên ngành, mà đơn giản vì chuyên ngành không quan trọng: Họ có kinh nghiệm làm việc liên quan đến những vị trí mà Lyft tìm kiếm, và cũng chính kinh nghiệm làm việc của Hayes đã đóng vai trò quan trọng trong việc giúp anh được làm việc ở Lyft. Các ứng cử viên trẻ nhất mà anh phỏng vấn tại Lyft có tối thiểu 2-3 năm kinh nghiệm làm việc kể từ khi tốt nghiệp. Anh nhớ lại:

Tôi thật sự biết ơn những công ty như Inkling vì đã đặt niềm tin vào tôi và đã kiên nhẫn với tôi, cho tôi thời gian để học hỏi mọi thứ và phát triển nghề nghiệp; bởi đó là điều hiếm có mà chúng tôi không thực sự phát huy được tại Lyft vào thời điểm này.

Sáu mươi năm trước, khi các tập đoàn lớn tuyển dụng rất đông sinh viên mới tốt nghiệp hằng năm; nhân viên mới không có kinh nghiệm sẽ được đào tạo và có cơ hội thăng tiến khi ở lại với tổ chức. Ngày

nay, nhảy việc là động thái được tất cả các bên mong muốn – và các công ty khởi nghiệp tiêu biểu nhất ở Thung lũng Silicon, như Lyft, đều đứng sang một bên để các công ty khác thực hiện việc đào tạo, đợi nhân viên trẻ có được kinh nghiệm ở nơi khác rồi mới tuyển họ. Stephen Hayes đã không sẵn sàng bắt tay làm việc khi rời TFA và tìm kiếm một vị trí trong khối doanh nghiệp tư nhân. May thay, anh đã đầu quân cho một công ty khởi nghiệp đánh giá cao khả năng nhanh chóng học hỏi của anh. Nhưng anh lại không thể hành động tương tự khi làm việc cho nhà tuyển dụng hiện tại của mình.

# Chương 6 Thành công của khối kỹ thuật

Herbert Hoover là một thành viên trong khóa Tiên phong của Stanford năm 1895. Quyết tâm trở thành kỹ sư khai thác mỏ, ông đã chọn chuyên ngành giúp ông đến gần ước mơ này: Địa chất học. Tuy nhiên, tôi thấy nền giáo dục và sở thích của ông lại giống người theo đuổi chuyên ngành khoa học nhân văn hiện nay hơn, nếu xem xét những khía cạnh quan trọng. Lĩnh vực học tập của Hoover tại Stanford không thật sự hữu ích với công việc chuyên môn ban đầu của ông. Nhưng các lớp học đã giúp ông rèn giũa khả năng nhanh chóng học hỏi, và ông đã thực sự trở thành một kỹ sư khai thác mỏ. Sau đó, ông trở thành nhà quản lý và tư vấn khai thác mỏ trên toàn cầu và cuối cùng, là nhà đầu tư thành công trong lĩnh vực khai thác mỏ. Vào năm 1928, Hoover được bầu làm Tổng thống Hoa Kỳ; ông đã đạt đến một vị trí cao quý trong một lĩnh vực không liên quan trực tiếp tới chuyên ngành đại học của ông.<sup>1</sup>

Khả năng học hỏi nhanh chóng của Hoover bộc lộ khi ông mới bắt đầu sự nghiệp rõ ràng hơn hẳn giai đoạn sau đó. Hoặc ít nhất, chúng ta có thể nói, ông đã không học hỏi đủ nhanh khi phải đối mặt với thảm họa kinh tế trong nhiệm kỳ tổng thống của mình. Khi xem xét cách quản lý của Hoover, chúng ta không thể không nhìn thấy, đi kèm sự sụp đổ của thị trường năm 1929 là mức bảo hộ thuế quan cao và sự khởi phát của cuộc Đại Suy thoái. Hoover đã ký kết các mức thuế cao, nổi tiếng là không ủng hộ việc duy trì ngân sách liên bang ở mức cân đối, ngay cả khi tỷ lệ thất nghiệp tăng vọt chưa từng thấy, và là người cố gắng giữ cho tiền lương nhân công không bị cắt giảm. Tuy nhiên, các chính sách kinh tế của ông không thể bị quy chụp cho những môn kinh tế mà ông học được ở Stanford: Ông không học kinh tế.<sup>2</sup>

Việc xử lý thảm họa kinh tế kém cỏi làm nhiệm kỳ tổng thống của Hoover trở nên u ám, làm mờ đi sức mạnh của nhà quản lý xuất thân từ ngành kỹ thuật đã được toả sáng trước đó: Trong hành động cứu trợ sau trận lụt lớn Mississippi năm 1927 và cứu trợ người tị nạn ở châu Âu trong Thế chiến I. Ông biết làm thế nào để giải quyết nhiều việc, dù thất bại trong việc đối phó với cuộc Đại Suy thoái.

Trước thời điểm cứu trợ người tị nạn, và trước khi Hoover trở thành nhà đầu tư giàu có trong ngành công nghiệp khai thác mỏ, ông từng là một sinh viên đại học túng thiếu. Chúng ta biết khá nhiều về thời gian học đại học của Hoover nhờ những thành công toàn cầu của ông, thứ đã giúp ra đời hai cuốn tiểu sử khi ông vẫn còn ở độ tuổi trung niên và những trang tiểu sử vẫn còn mang tính thời sự.<sup>3</sup> Một trong hai tiểu sử này được viết bởi Will Irwin, một nhà báo cận hiện đại, sinh viên năm nhất tại Stanford khi Hoover là sinh viên năm cuối. Cả hai sử gia đều thu thập những giai thoại từ các bạn cùng lớp của Hoover và các tài liệu chi tiết về những năm đầu của Đại học Stanford, về kỹ thuật, giáo dục khai phóng, việc phân chia tầng lớp kinh tế trong giới sinh viên và vấn đề tìm kiếm việc làm sau khi tốt nghiệp, cùng nhiều chi tiết khác.

Herbert Hoover mồ côi khi còn trẻ – cha ông qua đời vì sốt thương hàn khi ông lên 6 và mẹ ông mất vì viêm phổi khi ông mới 8 tuổi<sup>4</sup> – và được họ hàng nuôi dưỡng. Lên 11, ông chuyển từ Iowa đến Oregon, học ba năm tại ngôi trường nhỏ dành cho mọi bậc học. Khi chú ông nghỉ việc ở trường để thành lập công ty phát triển bất động sản ở Salem, Hoover trở thành quản gia toàn thời gian ở đó, một “cậu bé văn phòng”. Ông học đánh máy, ứng dụng những nguyên lý kế toán ông từng học vào sổ sách kế toán và tham gia một số lớp toán tại Trường Kinh doanh Capital.<sup>5</sup>

Vì chú đốc thúc ông học tại hệ thống trường Quaker nên Hoover trở về Iowa để theo học tại đại học William Penn. Mùa xuân năm 1891, khi ông 16 tuổi, họ hàng ông đã sắp xếp cho ông học bổng tại trường Quaker khác, Earlham, ở Indiana. Herbert muốn trở thành kỹ sư khai thác mỏ nhưng Earlham không mở các khóa học kỹ thuật.<sup>6</sup>



Rồi Herbert bắt gặp một quảng cáo về Đại học Stanford, trường sẽ sớm mở cửa với học phí được miễn giảm và những người sáng lập nhấn mạnh đến một nền giáo dục thực tiễn, bao gồm khoa học và kỹ thuật.<sup>7</sup> Trường đại học này, khi ấy, đang chuẩn bị tổ chức kỳ tuyển sinh khóa đầu tiên. Giáo sư toán học Stanford, Joseph Swain được mời đến Portland, Oregon, để tổ chức thi cho các ứng viên trong khu vực, và Herbert Hoover đã đến Portland để làm bài kiểm tra.

Hoover không đỗ. Nhưng ban quản lý trường không tự tin có thể thu hút đủ lượng ứng viên cần thiết để mở lớp đầu tiên, vì vậy cơ hội thứ hai (rồi thứ ba và thứ tư) được trao cho một số ứng viên tiềm năng nhưng chưa được nhận thấy, và Hoover được xem là một trong số đó. Swain nói với rằng, ông rớt toán và tiếng Anh nhưng được nhận vào trường như một trường hợp “đặc biệt”. Nếu ông chuyển đến Palo Alto vài tuần trước khi bắt đầu năm học và thuê gia sư, ông sẽ được chuẩn bị đầy đủ để vượt qua hai bài thi lại ngay trước thềm năm học mới vào tháng 9.<sup>8</sup>

Khi vừa sang tuổi 17, Hoover đến Stanford. Việc chuẩn bị cho kỳ thi tuyển sinh lần hai của ông chỉ thành công một phần; ông vượt qua môn toán nhưng một lần nữa, thất bại với tiếng Anh. Trường cho phép ông tham gia các lớp học với điều kiện ông phải vượt qua kỳ thi tiếng Anh trước khi tốt nghiệp.<sup>9</sup> Giáo sư tiếng Anh kiên quyết rằng, mọi sinh viên tốt nghiệp, không có ngoại lệ, phải có khả năng trình bày hiệu quả bằng văn bản. Đối với Hoover, đáp ứng yêu cầu này gần như là bất khả thi.

Hoover có một khoản thừa kế nhỏ được người giám hộ do tòa án chỉ định quản lý và ông có thể sử dụng để trang trải chi phí sinh hoạt tại Stanford.<sup>10</sup>

Nhưng như thế vẫn không đủ, nên ông làm nhiều việc bán thời gian trong những năm đại học, cũng như suốt mùa hè (tuy vậy, khoản thừa kế vẫn bị tiêu sạch trước khi tốt nghiệp). Công việc đầu tiên của ông là thư ký tạm thời trong văn phòng đăng ký.

Một số sinh viên nhập học có điều kiện tài chính hạn chế, như Hoover, và đối với họ, việc miễn học phí là ưu điểm chính của trường. Họ, cũng như Hoover, có kinh nghiệm làm việc đáng kể trước khi đến Stanford. Hầu hết đều lớn hơn Hoover và đã bước sang độ tuổi 20. Tuy nhiên, nhiều sinh viên khác chẳng có lý do gì để lo lắng về tài chính. Họ gồm những người đến từ Bờ Đông và những người, mà khi trả lời khảo sát tại Stanford, nói rằng khí hậu California là lý do chính để họ chọn trường. “Một mũi tên trúng hai con chim – California và đại học,” một người nói. Người khác bày tỏ, “Tôi muốn nền giáo dục đại học khai phóng. Tôi dị ứng với những giáo sư cổ hủ trong ngôi trường bị chi phối bởi chính trị. Tôi muốn trải nghiệm cuộc sống ở Bờ Tây. Tôi muốn trở thành người lạ trên vùng đất mới. Stanford đáp ứng tất cả điều này. Nên tôi đến.”<sup>11</sup>

Trước khi các lớp học bắt đầu, những nhà quan sát địa phương đã nhận thấy sự hiện diện của nhiều người trẻ giàu có – chi tiêu mạnh tay là một dấu hiệu đặc trưng. “Một bữa tiệc vui vẻ của sinh viên, con cái nhà giàu bên Bờ Đông, đến đây trong chiếc xe Pullman,” một tờ báo địa phương đưa tin. “Họ đến tham dự các khóa học tại Đại học Leland Stanford Jr. Trong khi đợi trường đại học mở cửa, dự kiến sẽ vào khoảng ngày mừng 1, họ đi du lịch khắp nơi bằng xe riêng và có một thời gian rất vui vẻ.”<sup>12</sup>

Vào ngày đăng ký, sinh viên phải trình diện tại bàn đăng ký để cung cấp thông tin chi tiết về ngày sinh, quyền giám hộ và kế hoạch học tập.<sup>13</sup> Khi những cô chiêu cậu ấm, với cha mẹ hộ tống, thấy cậu nhân viên rất trẻ trong bộ đồ rẻ tiền, Herbert Hoover, đang ngồi ghi danh, họ thấy lúng túng. Người lớn phụ trách việc này ở đâu? Nhưng Hoover không để bị phớt lờ. “Tôi ở đây để đăng ký cho bạn, và tôi sẽ thực hiện nhiệm vụ đó,” một người viết tiểu sử thuật lại. “Tên, xin vui lòng?”<sup>14</sup>

Leland Stanford không muốn những sinh viên như Hoover cảm thấy vị trí của họ tại trường thua kém so với những sinh viên đến từ các gia đình giàu có. Stanford nghĩ rằng, một trường đại học, nếu đã bắt phân giai cấp, thì không nên chấp nhận đóng góp từ các bậc cha mẹ mong muốn trả ơn, ít nhất là các khoản đóng góp không dành

cho một mục đích đặc biệt. Năm 1892, cha của Edmund Doyle, bạn cùng lớp của Hoover, đã gửi chủ tịch Stanford David Starr Jordan tám séc trị giá 150 đô như một khoản quyên góp thay cho học phí. Khi Jordan kể với Stanford về việc đóng góp này, Stanford nói, khoản tiền này không thể được coi như khoản thay thế học phí mà phải được chuyển đến thư viện hoặc bộ phận nào đó mà sinh viên sẽ được hưởng lợi trực tiếp. Ông viết cho Jordan, “Mong muốn của chúng tôi là, nếu anh nhớ, khi đại học mở cửa cho tất cả mọi người mà không quan tâm đến tài sản của họ, thì không được phép xảy ra điều gì gây nên sự phân biệt đối với sinh viên có hoàn cảnh khó khăn.”<sup>15</sup>

Khi Herbert Hoover lựa chọn các lớp học cho mình, điểm khởi đầu cho một sinh viên muốn học chuyên ngành khai thác mỏ chính là lớp địa chất. Nhưng trong học kỳ đầu tiên, mùa thu năm 1891, không phải tất cả các giáo sư mới được bổ nhiệm đều đến, và John C. Branner, giáo sư địa chất đầu tiên và duy nhất, vẫn chưa có mặt. Hoover bắt đầu năm nhất đại học với các lớp học đại số, hình học, lượng giác học, chế biến gỗ và vẽ, tất cả đều bắt buộc đối với sinh viên kỹ thuật cơ khí.

Vào mùa xuân, giáo sư Branner có mặt và giảng dạy khoá địa chất mà Hoover đã chọn thay cho vẽ. Hoover cũng được Branner tuyển làm trợ lý bán thời gian và sau này, được giáo sư khen ngợi vì khả năng biết tự tìm cách hoàn thành công việc. Khi hỏi tưởng, Branner đã kể một câu chuyện minh họa cho tài năng này. Trước khi đến Stanford, ông yêu cầu trợ lý sinh viên mới đóng gói những cuốn tạp chí định kỳ tiếng Đức và các báo cáo của cơ quan Khảo sát Địa chất Hoa Kỳ trong văn phòng ông. Người trợ lý luôn cần ông chỉ dẫn từng bước một. Nhưng khi ông yêu cầu Hoover nhiệm vụ tương tự thì những ấn phẩm được đóng đã nhanh chóng nằm trên các kệ văn phòng mà không có bất kỳ khó khăn nào, cùng một hóa đơn đóng sách và vận chuyển được đặt ngay ngắn trên bàn của Branner.<sup>16</sup>

Hoover còn nhận được nhiều công việc khác. Ngay trước khi các lớp học bắt đầu, ông viết cho một người bạn rằng ông có “công việc khổng lồ đang cần thực hiện và 300000000000 kế hoạch để kiểm

được nhiều hơn”.<sup>17</sup> Ông làm nhân viên đại lý trong trường cho báo San Francisco và phát báo trước giờ ăn sáng suốt một năm. Sau đó, ông làm nhân viên dịch vụ giặt ủi San Jose, lấy đồ bẩn vào thứ Hai và trả bưu kiện quần áo sạch vào thứ Bảy.<sup>18</sup> Ông cố gắng tham gia đội bóng chày của trường nhưng thời gian ông chơi cho đội không nhiều; ông thích hợp với việc giám sát tài chính và lịch trình của đội hơn, nên thay vì làm tuyển thủ, ông trở thành người quản lý đội.

Jackson Reynolds, một sinh viên ngành luật học khóa sau Hoover và cũng làm việc suốt năm học để có kinh phí chi trả việc thuê phòng và ăn uống, sau này đã trở thành giám đốc ngân hàng. Ông nhìn lại khoảng thời gian đó với lòng biết ơn vì đã phải làm việc trong khi ở Stanford:

Lợi ích lớn nhất mà tôi có được đến từ việc buộc phải tập trung vào mọi thời điểm rảnh rỗi trong thời gian học đại học. Tôi chỉ có khoảng một nửa thời gian của các sinh viên khác để dành cho việc học tập, nên tôi phải hoàn thành khối lượng công việc gấp đôi trong cùng một khoảng thời gian. Sự rèn luyện đó có ích cho tôi nhiều hơn bất kỳ giai đoạn nào khác trong đời sinh viên; và nó dạy tôi rằng, rất nhiều điều có thể được hoàn thành trong những khoảng thời gian lẻ tẻ mà phần lớn chúng ta lãng phí.<sup>19</sup>

Vào mùa hè sau năm thứ nhất của Herbert Hoover, Branner đã sắp xếp một công việc có lương cho ông, liên quan đến thực hiện khảo sát thực tế cho cơ quan Khảo sát Địa chất Arkansas. Đó là vị trí mà ngày nay được gọi là thực tập có lương, cung cấp cho ông kinh nghiệm chuyên môn và một số tiền nho nhỏ. Vào mùa hè sau năm ba, ông thực hiện công việc khảo sát cho cơ quan Khảo sát Địa chất Hoa Kỳ ở California Sierra.<sup>20</sup> Vì những yêu cầu học tập, ông trở lại trường học nhưng trễ 5 tuần sau khi học kỳ mùa thu bắt đầu.<sup>21</sup>

Ngày nay, sinh viên Stanford thực tập vào mùa hè sau năm ba, và những ai yêu thích công việc đều hy vọng vào cuối đợt thực tập, mình sẽ nhận được lời đề nghị làm việc lâu dài ngay sau khi tốt nghiệp. Khi có lời đề nghị công việc trong tay, những sinh viên năm

cuối sẽ không phải tìm việc làm sau khi tốt nghiệp và tránh được nỗi lo lắng đi kèm công cuộc tìm kiếm này. Trong trường hợp của Hoover, ông trở lại trường để học năm cuối và cảm thấy lạc quan trước vị trí chính thức tại cơ quan Khảo sát Địa chất Hoa Kỳ. Vào tháng 11, ông viết thư cho một người bạn: Đã học được nhiều điều và cải thiện được đạo đức, thể chất và tài chính so với 6 tháng trước... Vui mừng vì một số thành quả nên đã lên kế hoạch quay lại cơ quan Khảo sát Địa chất Hoa Kỳ vào ngày 01/06/1895. Chắc chắn được làm việc lâu dài. Mức lương khởi điểm – nếu làm chính thức – là 1.200 đô la cho năm đầu tiên.<sup>22</sup>

Trước khi Hoover có thể nhận công việc lâu dài, ông sẽ phải tốt nghiệp, và điều đó đòi hỏi ông phải chuẩn bị kỹ cho kỳ thi tiếng Anh mà mình vẫn chưa qua, mặc dù ông thi lại mỗi năm 2 lần kể từ khi đến Stanford. Đó là đám mây u ám lơ lửng suốt năm cuối của ông trên bầu trời đầy ánh nắng lạc quan khác – ông được bầu làm thủ quỹ của hội sinh viên,<sup>23</sup> một vị trí danh giá – và ông cũng cảm thấy an ủi phần nào khi thấy khoảng 1/3 sinh viên khóa đầu tiên tại Stanford cũng thất bại trong kỳ thi tiếng Anh. Sinh viên ngành kỹ thuật chiếm số lượng áp đảo trong nhóm này.<sup>24</sup>

Giáo sư tiếng Anh, Melville Anderson, người hướng dẫn chính sách của trường trong vấn đề này, giữ nguyên yêu cầu rằng mọi sinh viên tốt nghiệp phải viết được một bài luận, theo lời của Will Irwin, “đúng chính tả, đúng ngữ pháp và chuẩn văn phong”.<sup>25</sup> Tuy nhiên, nếu Leland Stanford còn sống khi Hoover đang học năm cuối, rất có thể Stanford sẽ không ủng hộ yêu cầu đó. Stanford từng khiển trách David Starr Jordan vì đã dành thời gian quý báu của mình vào việc viết lách, “ai làm việc này chẳng được”.<sup>26</sup>

Hoover chưa bao giờ vượt qua kỳ thi tiếng Anh. Khi lễ tốt nghiệp đến gần, giáo sư cổ sinh vật học của ông đề nghị giúp ông đáp ứng yêu cầu này bằng cách giúp Hoover tra chuốt bài luận mà Hoover đã nộp cho lớp của ông. Giáo sư mang bài luận đến khoa Anh để xin cho Hoover một sự miễn trừ đặc biệt, và nói rằng bài luận đó là

bằng chứng về năng lực viết lách cơ bản.<sup>27</sup> Yêu cầu này được chấp nhận.

Liệu có phải bằng chứng miễn trừ là cam kết lỏng lẻo hơn so với việc yêu cầu tất cả sinh viên thể hiện năng lực Anh ngữ rõ ràng và chu toàn không? Hay trường đại học sẵn sàng cung cấp cách thức thuận lợi cho sinh viên ngành kỹ thuật, nhưng không áp dụng rộng rãi cho sinh viên ngành khác? Nếu là trường hợp thứ hai, nhất định phải lưu ý rằng, sinh viên ngành kỹ thuật chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng số sinh viên vào thời gian đầu của trường.<sup>28</sup>

Sau khi tốt nghiệp, Hoover trở lại làm việc cho cơ quan Khảo sát Địa chất Hoa Kỳ. Nhưng kinh phí cho một vị trí lâu dài không được cấp, vì vậy khi vị trí tạm thời của ông kết thúc vào tháng 10, ông không có việc làm. Cần tiền, ông chấp nhận lời đề nghị làm việc trong một hầm mỏ và lao động vất vả, đẩy một xe quặng. Công việc đòi hỏi phải dậy lúc 4 giờ 45 phút sáng. Tiền lương khiêm tốn nhưng lại cho ông cơ hội làm quen với một hầm mỏ đang hoạt động. Ông cảm thấy may mắn khi tìm được công việc trong cảnh nhiều người đang thất nghiệp, bất chấp thực tế là “mọi người ở đây [đều] định kiến với ai có bằng đại học”.<sup>29</sup>

Đó là công việc chỉ đòi hỏi sự chịu đựng. Sau 2 tháng làm việc, tinh thần của Hoover xuống thấp. “Nếu giáo dục đại học không đem lại cho tôi bất cứ điều gì tốt hơn việc đẩy xe chở quặng để kiếm sống, tôi nên từ bỏ việc khai thác quặng,” một nhà viết tiểu sử ghi lại lời của Hoover với một người quen là kỹ sư khai thác có kinh nghiệm. Người này đã bảo ông tìm kiếm công việc từ một kỹ sư tư vấn khai thác quặng có văn phòng ở San Francisco là Louis Janin, và với người mà Waldermar Lindgren giới thiệu, một nhà địa chất thuộc cơ quan Khảo sát Địa chất Hoa Kỳ, người giám sát công việc của Hoover ở Sierra. Hoover làm theo lời đề nghị này.<sup>30</sup>

Khi Hoover gọi Janin, ông ta nói rằng mình tìm kiếm một “người thử việc tại văn phòng bất kể chuyên ngành”. Janin mời Hoover cùng ăn trưa tại câu lạc bộ của Janin (Hoover sau này nhớ lại, “Janin đã trả hết cho bữa trưa đó để giúp tôi có thể xoay sở trong một tuần.”) và

giải thích rằng, ông đã có đủ số trợ lý cần thiết. Vị trí duy nhất mà ông cần là một người làm công việc sao chép. Hoover nói, mình biết đánh máy và thích công việc này.<sup>31</sup>

Hoover tính toán rằng, bất cứ vị trí nào, dù là người sao chép, đều sẽ giúp ông “tới gần đỉnh vinh quang”, và sau này có thể ứng tuyển vào công việc có trách nhiệm cao hơn và được trả lương nhiều hơn.<sup>32</sup>

Hoover bắt đầu công việc ở vị trí được trả lương thấp nhất văn phòng. Với 30 đô/tháng, còn ít hơn 2,5 đô la mà Hoover kiếm được hằng ngày khi là một lao động phổ thông trong hầm mỏ, Hoover xử lý thư từ và tìm cách khác để bản thân trở nên hữu ích hơn.<sup>33</sup>

Việc chuẩn bị thư giới thiệu cho Hoover không khiến các giáo sư cũ của ông gặp khó khăn. Khi những sinh viên khóa đầu tiên được nhận vào Stanford, mối quan hệ giữa giảng viên và sinh viên khăng khít như ở ngôi trường đại học nhỏ, mà Hoover sau này mô tả là “một cộng đồng thân mật nhỏ bé”.<sup>34</sup> Một sinh viên khác, khóa năm 1896, cũng nhớ tới sự gần gũi này và đề cập đến mối liên hệ thân thiết của sinh viên với các giáo sư – và cả với hiệu trưởng – rằng, “Tôi biết tiến sĩ Jordan rất rõ, và ông ấy đã làm nhiều điều để định hình cuộc sống của tôi hơn bất kỳ người nào khác mà tôi từng biết.”<sup>35</sup> Hoover cũng biết rõ Jordan, và quan trọng hơn, Jordan biết rõ Hoover nên đã viết một lá thư giới thiệu tốt đẹp cho Hoover, và Branner cũng thế.

Khi Janin nhận được thư, ông tăng lương cho Hoover và yêu cầu Hoover chuẩn bị một báo cáo kỹ thuật về một khu mỏ hiện đang là vấn đề chính trong thủ tục pháp lý mà Janin được thuê làm tư vấn viên. Khu mỏ này nằm ở Sierra, nơi Hoover đã thực hiện công việc thực địa, nên ông có thể viết báo cáo, phác thảo bản đồ và nhanh chóng chuẩn bị bằng chứng cho phòng xét xử. Janin rất ấn tượng, và khách hàng của công ty ông tiếp tục thắng kiện.<sup>36</sup> Hoover sau đó được giao những nhiệm vụ ở Colorado, New Mexico, Nevada và California. Vào tháng 3 năm 1896, ông cung cấp cho tờ báo của Stanford thông tin cập nhật rằng, ông được thăng chức làm “hội

viên” trong công ty San Francisco mà ông đã làm việc trong vài tháng. Đây là sự ghi nhận cho “các đóng góp gần đây của ông trong việc kiểm định giá trị khai thác mỏ”.<sup>37</sup>

Khi ông ở New Mexico, cơ quan Khảo sát Địa chất Hoa Kỳ thông báo với ông rằng, họ cuối cùng đã có kinh phí cho vị trí chính thức mà ông đã chờ mong sau khi tốt nghiệp. Ông có nên chấp nhận không? Nếu đó chỉ là vấn đề lựa chọn vị trí có mức lương cao nhất vào thời điểm đầu trong sự nghiệp thì không có gì đáng phải suy ngẫm. Vị trí tại cơ quan này cung cấp mức lương hằng năm là 1.200 đô la; ông hiện đang kiếm được 2.000 đô la tại công ty của Janin. Nhưng Hoover quan tâm đến một vấn đề mơ hồ hơn: Liệu ông nên tiếp tục theo đuổi con đường kỹ sư mỏ, hay nên chuyển hướng trong ngành địa chất? Ông viết thư cho Branner để tìm kiếm lời khuyên về nghề nghiệp. Giáo sư địa chất kiêm cố vấn của ông đã thúc giục ông ở lại với Janin, nơi ông có thể được thăng chức nhanh chóng. Việc ông được trao những trọng trách làm cho Branner thấy rằng “anh đang phát triển trong công việc và việc tiếp tục được thăng tiến là chắc chắn”. Tuy nhiên, nếu gia nhập cơ quan Khảo sát Địa chất Hoa Kỳ, vị trí của ông sẽ không được đảm bảo vì trong tương lai, không chắc sẽ có thêm những khoản tài trợ. “Anh không thể biết được khi nào nó sẽ kết thúc,” Branner viết. “Vì vậy, tôi đề nghị anh ở lại nơi anh đang ở, và tiến sĩ Jordan cũng nghĩ như tôi.”<sup>38</sup>

Công ty tư vấn mà Hoover làm việc không phải một tổ chức lớn với những cơ hội thăng tiến phong phú như Branner tưởng tượng. Nhưng Hoover không ở lại đó lâu. Đầu năm 1897, Bewick, Moreing & Co., một công ty khai thác mỏ đa quốc gia của Anh, yêu cầu Louis Janin đề xuất một kỹ sư khai thác mỏ chuyên nghiệp để gửi tới Tây Úc nhằm giới thiệu công nghệ khai thác mỏ của Mỹ tới các mỏ vàng của họ ở khu vực đó. Bewick, Moreing & Co. yêu cầu, với sự hóm hỉnh, ứng viên phải có ít nhất 75 năm kinh nghiệm chuyên môn – như vậy mới đủ “để giải quyết vấn đề của họ ở đó”, Janin chia sẻ với Hoover.<sup>39</sup>



Lương hằng năm vào khoảng 5.000 đô la, một khoản tiền dường như quá sức tưởng tượng của Hoover, người chỉ mới 22 tuổi. Janin đề nghị giới thiệu Hoover vào vị trí này nếu Hoover muốn. Hoover chấp nhận và bắt đầu nuôi râu để trông có vẻ già dặn và nhiều kinh nghiệm hơn.

Ở vị trí mới, người Mỹ trẻ tuổi này đã thay thế các nhà quản lý nhân sự đương nhiệm, đóng cửa các mỏ không hiệu quả, thay thế các đội khoan hai người trong nhiệm vụ chỉ cần một người, bắt chước các cuộc biểu tình của thợ mỏ, rồi thăng tiến và tăng lương nhanh chóng.<sup>40</sup> Cuối năm 1898, ông chấp nhận lời đề nghị từ Bewick, Moreing & Co. để đảm nhận một vị trí tại miền Bắc Trung Quốc. Ông đạt được nhiều thành công hơn và trở thành đối tác của công ty.

Đến năm 1901, chỉ 6 năm sau khi tốt nghiệp, David Starr Jordan tự hào chỉ ra mức lương hằng năm của Hoover – 33.000 đô la – và nói rằng, ông là “người được trả lương cao nhất thế giới ở độ tuổi này”.<sup>41</sup>

Khi Jackson Reynolds, người tốt nghiệp ngành luật khóa 1896, nhìn lại nền giáo dục Stanford, ông đã đưa ra một đặc điểm điển hình của nền giáo dục khai phóng tổng quát, “rèn luyện trí tuệ như người khác rèn luyện cơ thể và sau đó, trí tuệ có thể làm bất cứ công việc nào nó gặp được”.<sup>42</sup> Tuy nhiên, Hoover bày tỏ một quan điểm khác khi đưa ra lời khuyên về quá trình giáo dục của kỹ sư mỏ. Ông sẵn sàng đầu tư một chỗ cho “lĩnh vực khoa học nhân văn”, nhưng điều đó cần được hoàn thành trước khi đại học bắt đầu. Ông ủng hộ giáo dục kỹ thuật, tách biệt với khoa học nhân văn (và mặc dù không nói, ông có lẽ ám chỉ các kỳ thi tiếng Anh), nên kéo dài ít nhất 4 năm.<sup>43</sup>

Giáo dục kỹ thuật sẽ trở nên rất thực tiễn nếu dựa trên nền tảng lý thuyết. Trường đại học không nên áp dụng “giảng dạy thực tiễn”, mà theo quan điểm của Hoover, thì chẳng khác nào “nhà vui chơi”. Từ góc nhìn của người quản lý đã giám sát 30 mỏ với “khoảng 9.000 lao động da trắng” tham gia làm việc, ông nói rằng, bản thân ông và nhân viên của ông không có “thời gian cũng như khả năng đánh bật

ra khỏi đầu của những người này thứ ấn tượng sai lầm mà họ thu được từ cái gọi là đào tạo thực tiễn trong trường kỹ thuật”.<sup>44</sup>

Việc đào tạo thực tiễn nên được thực hiện ngay khi nhận được bằng, sau đó sinh viên mới tốt nghiệp nên dành 2 năm làm việc với nhiều vai trò khác nhau trong ngành công nghiệp, suốt giai đoạn thực tập mà họ tự định hướng. Thật đáng lo ngại, Hoover nói, ông thấy “khi mở cửa khu mỏ cho những sinh viên mới tốt nghiệp các trường kỹ thuật, không một ai trong 10 người sẵn sàng để trải qua giai đoạn tập sự này”.<sup>45</sup>

Vào thời điểm tốt nghiệp, Hoover không biết sau này nhu cầu về các kỹ sư khai thác mỏ ở Mỹ sẽ lớn đến mức nào. Nhưng lĩnh vực này đủ hứa hẹn để thu hút anh trai ông, Theodore, người đã rời trường William Penn mà không tốt nghiệp, làm việc vài năm rồi theo học tại Stanford năm 1898, sau khi Herbert tốt nghiệp, tham gia khóa 1901 và tốt nghiệp với tám bằng địa chất. Sau khi làm việc cho vài công ty mỏ trên khắp thế giới, ông trở lại Stanford để điều hành khoa Khai thác và Luyện kim mới thành lập.<sup>46</sup>

Trong 9 năm từ khi Herbert Hoover tốt nghiệp vào năm 1895, các kỹ sư khai thác mỏ của Mỹ đã trở thành bậc thầy trong thời đại đó. Khi ấy, các công ty khai thác mỏ của Anh, kiểm soát khoảng 75% sản lượng vàng trên thế giới, đã chuyển giao việc quản lý mỏ cho các kỹ sư người Mỹ, với số lượng tuyển dụng lên đến hàng trăm.<sup>47</sup> Một sinh viên chuyên ngành kỹ thuật tại Stanford sẽ được chào đón nồng nhiệt.

Quá trình học tập và làm việc của Herbert Hoover bắt đầu trong thời đại kỹ thuật chưa có vị trí đặc biệt và đã được mở rộng sang lĩnh vực khác. Để giành được “một chân” trong công ty, Hoover đã phải trải qua công việc đầu tiên không đòi hỏi chất xám và chẳng cần đến kiến thức đại học – đẩy xe chở quặng – rồi công việc thứ hai tại công ty của Janin, với mức lương còn ít hơn công việc ban đầu, nhưng lại đặt nền tảng cho sự nghiệp của ông. Nói chung, tất cả những gì ông chịu đựng và thực hiện đều sẽ trở nên quen thuộc với một sinh viên mới tốt nghiệp chuyên ngành giáo dục khai phóng

ngày nay, người có khả năng đóng góp đa dạng và phong phú. Câu chuyện kinh nghiệm làm việc sớm của Hoover có thể truyền cảm hứng cho sinh viên ngày nay khi họ bước chân vào các ngành giáo dục khai phóng, những người cũng giống ông ngày trước, không tìm kiếm gì ngoài một thử thách.

# Chương 7 Góc nhìn khác biệt

Jennifer Ockelmann, thành viên khóa 2011 của Stanford, cựu sinh viên chuyên ngành lịch sử và ngành phụ là tâm lý học, không nhớ chính xác mình đã nộp bao nhiêu đơn xin việc. “Thời điểm đó thật khủng hoảng,” cô hồi tưởng. Bạn bè hỏi cô con số chính xác; vì vậy, cô đã tính toán và ước lượng tối thiểu phải là 300 đơn ứng tuyển.

Tới 299 đơn đầu tiên không thành công.

Vấn đề của Ockelmann, từ góc nhìn của chuyên viên tư vấn nghề nghiệp, là do cô yêu lịch sử. Cô đạt điểm A mọi lớp lịch sử mà cô theo học tại Stanford. Bài luận của cô về những năm 1920 với tiêu đề *Flappers and the Struggle Between Modernity and Modesty*<sup>1</sup> (tạm dịch: Thiếu nữ và cuộc đấu tranh giữa sự hiện đại và tính giản dị) được chọn đăng trong tạp chí của khoa lịch sử, *Herodotus*. Nếu lên kế hoạch học thạc sĩ sau đại học, cô có thể thực hiện suôn sẻ, điều này không hề khiến người khác phải bối rối và lo ngại trước lựa chọn của cô. Nhưng vào năm cuối tại Stanford, cô quyết định làm một việc khác: Cô sẽ tìm việc.

Những gì bạn bè và gia đình muốn biết là, Cô sẽ làm gì với tấm bằng lịch sử đây? Cô không có đáp án tận đến khi xếp hàng cho công việc đầu tiên.

Trong số những người lo lắng có cha cô, cựu sinh viên Stanford ngành kinh tế, làm việc tại Arthur Andersen, sau đó chuyển sang trường Kinh doanh Harvard. Ông không ép cô theo con đường tương tự như mình, nhưng ông nói rõ rằng, ông muốn cô chọn một chuyên ngành có triển vọng nghề nghiệp mà ông thấy khả thi.

Câu hỏi “cô định làm gì?” không ngừng được đưa ra khiến Ockelmann nghĩ, mình có thể theo hướng giảng dạy hoặc trường

luật; nhưng cuối cùng, những động thái từ bạn cùng chuyên ngành đã nhanh chóng cho cô thấy được bức tranh hiện thực. Bạn cùng phòng của cô, một sinh viên ngành lịch sử nghệ thuật, đã ngại ngần nói, đây là một ngành còn kém hữu ích hơn cả ngành lịch sử. Họ ghen tị khi thấy bạn bè thuộc chuyên ngành khoa học máy tính, kinh tế hay sinh học, nói về những con đường rõ ràng dẫn đến tương lai. Ngược lại, Ockelmann và bạn cùng phòng hoàn toàn không biết điều gì chờ đợi mình ở phía trước.

Vào đầu năm cuối, Ockelmann đến hội chợ nghề nghiệp mùa thu quy mô lớn. Hàng trăm công ty gửi các nhà tuyển dụng đến sự kiện này, nhưng Ockelmann không thể tìm được bất kỳ nơi nào tỏ ra quan tâm đến sinh viên ngành lịch sử hoặc đến những kỹ năng tổng hợp được rèn giũa trong các ngành khoa học nhân văn: Tư duy phản biện, phân tích chuyên sâu, cách viết rõ ràng. Tại hội chợ nghề nghiệp, lĩnh vực thuộc khoa học nhân văn duy nhất mà cô nghe các nhà tuyển dụng đề cập là tiếng Anh, cuộc cạnh tranh dễ thấy nhất cho vai trò biên tập viên và những vị trí tương tự.

Trung tâm Phát triển Nghề nghiệp của trường không giúp được gì cho Ockelmann. Cô đã đến văn phòng của trung tâm khi còn là sinh viên năm hai để tìm kiếm vị trí thực tập hè. Một nhân viên nói rằng, những kỳ thực tập do trung tâm sắp xếp chỉ dành cho sinh viên năm ba. Tiếp theo là câu hỏi mà Ockelmann không cần trường đại học phải chi trả cho một nhân viên toàn thời gian để hỏi cô câu ấy: Bạn nghĩ ra ai có thể giúp được bạn kiếm việc làm không?

Không, gia đình cô không có sự kết nối với những nơi mà cô quan tâm. Cô không trở lại trung tâm nghề nghiệp vào năm sau và không tìm kiếm chương trình thực tập lần nữa. Cô dành mùa hè sau năm ba để làm những việc cô đã tận hưởng trong mùa hè trước: Cô làm cố vấn cho Chương trình Giáo dục Sinh viên Tài năng của Stanford, nhưng kinh nghiệm làm việc ở đó, theo quy định, không dẫn đến một vị trí lâu dài sau tốt nghiệp.

Vào giữa năm cuối, cô bắt đầu nghiêm túc kiếm việc làm, cô tìm hiểu thông tin trên Chuyên mục Việc làm Stanford trực tuyến, nơi các giám đốc tuyển dụng chỉ tìm kiếm sinh viên và cựu sinh viên

Stanford. Ngoài ra, cô dành ngày càng nhiều thời gian tại Indeed.com, trang web giới thiệu hàng triệu công việc tổng hợp từ nhiều nguồn. Nhìn lại quá trình tìm việc vào năm cuối, cô cười, “Tôi đã sử dụng khá nhiều thứ trông có vẻ giúp được mình.” Tiêu chí duy nhất để lọc công việc mà cô dùng lúc đó chính là địa điểm làm việc: Cô tìm việc ở Vùng Vịnh.

Cô còn truy cập trang web của các công ty mà cô quan tâm, tìm kiếm địa chỉ email của người mà cô có thể gửi hồ sơ, thay vì điền vào biểu mẫu, nhấn gửi và không hề biết ai sẽ nhận được nó. Những danh sách cô tìm thấy tại Indeed.com hóa ra còn hữu ích hơn các trang web của công ty. Cô nhận được một số cuộc gọi phỏng vấn, sàng lọc vòng đầu. Cô được mời đến phỏng vấn trực tiếp hai lần nhưng người phỏng vấn lại muốn nghe về ngành phụ của cô là tâm lý học. Không ai hỏi cô về các khóa học lịch sử hoặc lưu tâm đến điểm trung bình của cô. Việc thiếu sự quan tâm đến điểm số và chuyên ngành của cô cho thấy rằng, những nhà tuyển dụng tiềm năng coi việc được nhận vào Stanford là minh chứng cho trí tuệ và động cơ học tập – những phẩm chất được coi là vốn có ở sinh viên Stanford. Sau đó, những gì mà sinh viên ngành khoa học nhân văn như Ockelmann học được từ các giảng viên Stanford nổi tiếng sẽ được chào đón bằng một cái nhún vai.

Khi Ockelmann tham gia vòng phỏng vấn đầu tiên hoặc thứ hai, điều gây chú ý chính là sự thiếu vắng của một yếu tố trong bảng điểm của cô ấy: Các khóa học về khoa học máy tính. Trong năm nhất, cô tham gia khóa học giới thiệu về khoa học máy tính, CS 106A, nhưng rất khó theo. Đó là một lớp lớn với 250 sinh viên, một nửa trong số đó sẽ trở thành sinh viên chuyên ngành khoa học máy tính. Ockelmann, người chưa bao giờ tham gia một lớp lập trình, đã phải vật lộn với tài liệu khóa học.

Khóa học đã giúp Ockelmann đáp ứng yêu cầu bắt buộc phải tham gia một khóa học kỹ thuật nên cô không tham gia khóa học lập trình bổ sung sau đó. Trong năm cuối, khi trao đổi với các công ty khởi nghiệp về những cơ hội việc làm, cô lấy làm tiếc vì đã không tham gia các khóa khoa học máy tính bổ sung. Những nhà tuyển dụng

tiềm năng này xem xét bảng điểm của cô và nhận xét, “Ồ, chúng tôi sẽ thích hơn nếu bạn có kinh nghiệm lập trình.” Họ sẽ không để cô làm việc như một lập trình viên toàn thời gian, nhưng nếu cô đã hoàn thành các khoá học cao hơn lớp giới thiệu về khoa học máy tính, cô sẽ thỏa mãn hình ảnh lý tưởng của họ về một sinh viên tốt nghiệp, như cô nói, “có thể làm bất cứ điều gì”.

Mùa xuân nhanh chóng ập đến và Ockelmann thấy mình ở tình thế phải làm việc rất chăm chỉ để tránh chào đón ngày tốt nghiệp mà không có công việc nào trong tay. Sau lễ tốt nghiệp, những người bạn có việc làm đã sẵn sàng chuyển đồ đạc tới những căn hộ mới. Những người khác đến trường y khoa hoặc theo chương trình thạc sĩ. Còn Ockelmann phải đóng gói đồ đạc, chất vào xe rồi trở lại căn phòng thời thơ ấu tại nhà của cha mẹ ở bãi biển Redondo, miền Nam California.

“Rất đáng sợ,” cô nói. “Và thực sự rất xấu hổ.” Điều an ủi duy nhất là cô không phải người duy nhất trong số các bạn cùng lớp phải chuyển về nhà. Bạn cùng phòng cô, chuyên ngành lịch sử nghệ thuật, cũng làm như vậy (hành trình kiếm việc của cô ấy kết thúc khi cô ấy được nhận vào chương trình tiến sĩ lịch sử nghệ thuật). Nhiều người khác trong lớp tốt nghiệp của cô cũng chung cảnh ngộ.

Ở nhà, cô càng dành nhiều thời gian tìm việc tại Indeed.com. Cô tìm kiếm các từ khóa như “nhân viên tiếp thị”, “người quản lý tài khoản”, “biên tập viên” hoặc “trợ lý PR”. Mỗi đơn xin việc mà cô gửi đều đòi hỏi phải chuẩn bị một lá thư được điều chỉnh cho phù hợp. Trong những tháng đầu tiên sau khi tốt nghiệp, cô và các bạn cùng lớp vẫn giữ liên lạc chặt chẽ, theo dõi xem người kia đã yên vị ở đâu. Tuy nhiên, chỉ có những người bạn thân nhất mới nghe được những tin tức đáng thất vọng, những tâm sự từ trái tim ủ rũ khi công cuộc tìm việc cứ kéo dài. Ockelmann không đăng lên Facebook những gì thực sự xảy ra, vì cảm giác tuyệt vọng ngày càng lớn. Cô sợ rằng, cứ mỗi tuần trôi qua, lý lịch của cô sẽ giữ nguyên tình trạng thất nghiệp đáng sợ này như một phần thành tích bị đóng băng.

Vào tháng 8, Ockelmann cho phép bản thân được hy vọng một lần nữa. Rocket Lawyer, một công ty khởi nghiệp với 45 nhân viên ở

San Francisco, dường như ấn tượng trước cuộc phỏng vấn qua điện thoại với cô nên đã mời cô phỏng vấn trực tiếp cho một vị trí liên kết thị trường. Lời mời phỏng vấn không kèm theo đề nghị thanh toán chi phí đi lại, nhưng cô biết, các công ty khởi nghiệp không chi trả các khoản phí đó cho ứng viên, ít nhất là cho các vị trí phi kỹ thuật mà cô đang ứng tuyển. Cô chấp nhận lời mời phỏng vấn và tất cả diễn ra tốt đẹp. “Cô sẽ rất phù hợp ở đây,” cô được bảo vậy. Chỉ có vấn đề duy nhất là, vị CEO muốn gặp bất cứ ai được tuyển mới nhưng chưa thể phỏng vấn cô ngay hôm đó. “Cô có thể quay lại không?”, họ hỏi. “Tất nhiên!”

Tự thanh toán các chi phí, cô trở lại cho cuộc phỏng vấn chỉ kéo dài 6 phút. CEO hỏi cô về kinh nghiệm có liên quan đến vị trí ứng tuyển. Kinh nghiệm đó không tồn tại, thực tế là Ockelmann đã không che giấu điều này trong lý lịch của mình. Cô đã cố gắng thể hiện lòng sẵn sàng học hỏi khi làm việc, nhưng không nhận được tín hiệu khích lệ nào. Khi cô bước ra khỏi phòng, người liên lạc với cô, người mà cô cảm thấy có thiện cảm ngay từ đầu, dường như không biết rằng CEO chẳng hề ấn tượng với lý lịch của cô. “Chúng tôi rất vui mừng,” cô nói với Ockelmann. “Tôi sẽ cho cô biết ngay khi có thể.”

Email đến vào hôm sau: Công ty quyết định không chọn cô cho vị trí đó “vào thời điểm hiện tại”. Hy vọng tất ngấm. Làm sao cô có thể bắt đầu nếu ngay cả các vị trí mới cũng yêu cầu kinh nghiệm?

Cô tự thu thập thông tin và trở lại với những danh sách trên Indeed.com. Cô nhận được phản hồi tích cực khi nộp đơn cho một vị trí tại Huddler, công ty khởi nghiệp khác ở San Francisco, chuyên xử lý các diễn đàn thảo luận trực tuyến cho các trang web với những nhóm khách hàng chuyên biệt, chẳng hạn như diễn đàn Head-Fi.org dành cho người đam mê tai nghe đắt tiền. Vị trí này là “điều phối viên tài khoản”, một tiêu đề thể hiện trách nhiệm mơ hồ, nhưng cô thấy rằng nó thường xuất hiện trong nhiều kết quả tìm kiếm khác và luôn được xếp vào nhóm marketing.

Huddler tuyển chọn qua điện thoại và mời cô tham gia phỏng vấn. Một lần nữa, cô bay đến San Francisco, với chi phí do mình tự trả



và được phỏng vấn bởi 7 trong tổng số hơn 40 nhân viên của công ty. Những gì mọi người dành cho cô trông như một buổi chào đón, nhưng sau khi trở về nhà, hằng tuần trôi qua mà không có lời đề nghị nào.

Khi Ockelmann nhận được lời mời quay lại – bước cuối cùng lại là cuộc phỏng vấn với CEO – cô không thể không nhớ lại cuộc gặp gỡ chẳng mấy vui vẻ với vị CEO của công ty cuối cùng mà cô được phỏng vấn. Tuy nhiên, cuộc phỏng vấn lần này hoàn toàn khác, bởi Ockelmann và giám đốc điều hành Huddler, Dan Gill, đã chia sẻ một trải nghiệm quan trọng: Stanford. Gill mới tốt nghiệp 7 năm trước đó, chuyên ngành sinh học. Khi Ockelmann bước vào văn phòng, cả hai nhanh chóng trao đổi thông tin về trường, kể cho nhau nghe về những nhiệm vụ tại ký túc xá dành cho sinh viên năm nhất và cười đùa về những định kiến dành cho chúng.

Không có cái bắt tay bí mật nào được trao đổi, không có lời mời làm việc nào được đảm bảo trên cơ sở của mối quan hệ đồng môn. Và sợi dây liên hệ này không tự động dẫn đến một cái nháy mắt ưu ái và một sự ưng thuận. Một giám đốc tuyển dụng ở công ty khác từng vặn lại cô một cách không thương tiếc về một học kỳ tại Stanford mà cô tham gia không đầy đủ. Người đó nói với cô, “Tôi đã đến Stanford, tôi biết nó ra sao.” Ngoài ra, trước khi tới văn phòng CEO tại Huddler, kết nối Stanford cũng không tạo ra ở Ockelmann nhu cầu phải giành được sự chấp thuận, từng người một, từ những nhân viên mà cô đã gặp trước đó. Tuy nhiên, sự vui vẻ khi chia sẻ những kỷ niệm ở Stanford có nghĩa là, sự thiếu kinh nghiệm chuyên môn của cô không bị đánh giá thấp. Cô được đề nghị vị trí đó và bắt đầu làm việc vào tháng 12 năm 2011, 6 tháng sau khi tốt nghiệp.

Ockelmann là nhân viên thứ 45 tại Huddler. Công ty đã tăng lên khoảng 65 nhân viên, và trải qua nhiều đợt sa thải và những khởi đầu khác, rồi nhiều đợt sa thải hơn sau khi nó được bán cho Wikia, một công ty chuyên về quản lý các diễn đàn lớn hơn rất nhiều. Chỉ có khoảng 15 nhân viên ban đầu của Huddler còn trụ được, và Ockelmann là một trong số họ. Cô nói, cô không lo bị mất việc vì cô đang quản lý đến 200 tài khoản của Huddler.

Theo quan điểm của Ockelmann, không phải kiến thức được học ở đại học mà chính tính cách mới đóng vai trò tạo nên sự phù hợp cho các vị trí không đòi hỏi kinh nghiệm tại công ty của cô. Công việc của cô, với tư cách người quản lý tài khoản, không đòi hỏi bằng cấp kinh doanh, và bằng kinh tế cũng không hữu ích gì. Nó đòi hỏi khả năng xử lý tốt các nhu cầu của khách hàng: Định hướng rõ ràng, tổ chức tốt, lịch sự và thân thiện. Khả năng nhất quán và duy trì sự bình tĩnh cũng rất hữu ích, cô nói thêm. Vị trí bán hàng lại đòi hỏi một mẫu người khác: Thích giao lưu, tràn đầy năng lượng và nhiệt tình. “Những gì bạn đã làm trước đây không thực sự quan trọng,” cô nói, “nếu công ty sẵn sàng dạy bạn phải làm gì bây giờ – đó là những gì họ đã làm cho tôi.”

Ockelmann không phải giám đốc tuyển dụng, nhưng cô đã phỏng vấn nhiều ứng viên tại Huddler. “Tôi chắc chắn là mình tạo nên góc nhìn khác biệt so với một số người không trải nghiệm những gì tôi từng trải qua,” cô nói về sự ủng hộ mạnh mẽ của mình dành cho các ứng viên thiếu kinh nghiệm và đang thất nghiệp. Thay vì phỏng vấn để kiểm tra kinh nghiệm làm việc của ứng viên, cô cố gắng “hiểu tính cách của ứng viên và xem xem họ có giỏi giang, thông minh, đủ khả năng và đam mê hay không”. Cô nói với CEO rằng, cô đã được trao cơ hội để chứng minh năng lực của mình khi không có kinh nghiệm, và cô muốn cho người khác cơ hội tương tự như thế.

Khi được hỏi, liệu cô có hối tiếc về quyết định lựa chọn lịch sử làm chuyên ngành đại học hay không, cô nói nếu có cơ hội trở lại năm nhất, cô vẫn sẽ không thay đổi. Cô cho là, sẽ tốt hơn nếu cô đăng ký thêm vài lớp khoa học máy tính và kinh tế, không phải vì những kiến thức cô học được mà là để tạo ấn tượng đậm nét hơn cho giám đốc tuyển dụng tiềm năng. “Đó là tất cả những ấn tượng bề ngoài nảy sinh trong quá trình săn việc khi bạn không có kỹ năng,” cô nói. “Đó chỉ là những gì họ có thể nhìn thấy và loại kết luận họ có thể rút ra, dựa trên những chứng cứ nghèo nàn.”

Từ mà Ockelmann sử dụng để miêu tả bản thân cũng như các sinh viên tốt nghiệp chuyên ngành lịch sử như mình – “không có kỹ năng” – chính là cách nói chế nhạo mà các ngành học trong lĩnh

vực kỹ thuật hoặc định lượng ám chỉ khoa học nhân văn. Nó gây ra sự so sánh sai lệch: Các lĩnh vực công nghệ như khoa học máy tính được cho là “kỹ năng”, trong khi các ngành khoa học nhân văn cung cấp những sinh viên tốt nghiệp không có “kỹ năng”. Thành tích làm việc của Ockelman đã phủ định nhận định đó. Là một sinh viên đại học, khi bắt đầu viết bài luận được đăng trên tạp chí của khoa, cô không hề có kiến thức sâu sắc về ngôi sao điện ảnh Clara Bow, các chiến dịch quảng cáo bằng vệ sinh dùng một lần mới được phát minh hoặc bất cứ chủ đề nào khác xuất hiện trong bài luận đó. Nhưng không vấn đề gì: Cô học những gì cô cần. Tương tự như vậy, khi là một điều phối viên tài khoản non trẻ và mới ra trường, cô không biết gì về công việc này. Nào có vấn đề gì: Cô lại học những gì cô cần biết. Khả năng học hỏi chính là kỹ năng có giá trị nhất mà bạn có thể sở hữu.

# Chương 8 Kiến thức tổng quan

Một sáng thứ Sáu, mùa xuân năm 1894, sinh viên Stanford, giảng viên, thành viên ban quản trị, Jane Stanford, thành viên hội đồng tín thác, và một vài khách mời tập trung trong phòng thể thao để phát biểu và cầu nguyện nhằm tỏ lòng tưởng nhớ Leland Stanford, người đã qua đời năm trước. Phát ngôn viên chính trong buổi sáng, Horace Davis, doanh nhân kiêm thành viên hội đồng tín thác, đã mô tả tài năng của Leland Stanford là “một thực tế” đã bộc lộ mạnh mẽ qua nhiều hành động, trong đó có việc sáng lập trường đại học, chứ không phải qua từ ngữ.<sup>1</sup>

Theo Davis, phần lớn công chúng vẫn nghĩ các trường đại học không thích hợp với nền giáo dục khai phóng, một định kiến đã hình thành từ lâu vì các trường đại học chỉ dạy tiếng Hy Lạp, tiếng Latinh và toán học. Davis nói, Andrew Carnegie gần đây đã phát biểu rằng một nền giáo dục đại học thực sự sẽ gây “chấn thương cho một cậu bé muốn thâm nhập những ngõ ngách thực tế của cuộc sống”. Davis, cựu sinh viên Harvard, đã quen với câu chuyện thường được kể về sinh viên tốt nghiệp Harvard làm nghề thu tiền vé xe điện. Tuy nhiên, cách mà Davis rào đón để bảo vệ đại học lại cho thấy sự thiếu niềm tin vào tính hữu ích của một nền giáo dục đại học phi khoa học/kỹ thuật đối với nghề nghiệp.

Theo Davis, những gì các trường đại học có thể làm tốt là cung cấp nền giáo dục chuyên ngành kỹ thuật. Để minh họa “sức mạnh của đào tạo kỹ thuật”, ông mời khán giả tìm hiểu bối cảnh của những người đóng vai trò nổi bật trong cuộc Nội chiến Hoa Kỳ ở cả hai phe. Grant, Sherman, Lee, Sheridan và Thomas – tất cả đều tốt nghiệp West Point, một điều cho thấy “đào tạo kỹ thuật đã giành chiến thắng cuối cùng”. Ông nói, bằng chứng xác thực về tuyên bố đó hiển hiện rõ trong những thành tựu của một ngôi trường như Viện Công nghệ Massachusetts.

Davis không thấy rằng, ví dụ ông chọn về hình thức thực tiễn của giáo dục đại học đều là những trường khác hẳn Đại học Stanford: Một học viện quân sự và một trường khoa học kỹ thuật vốn không có cơ sở để cung cấp một nền giáo dục khai phóng. Khi Davis vòng vo ca ngợi Leland và Jane Stanford vì đã sáng lập “bảo tàng, phòng trưng bày nghệ thuật, các nghiên cứu và bài tập giúp tu dưỡng và mở mang trí tuệ”, ông dành hầu hết những lời hoa mỹ để tán dương thơ ca, nghệ thuật, và tôn giáo. Nhưng ông không cố gắng giúp cho việc nghiên cứu chúng mang lại lợi ích nghề nghiệp; với ông, chúng chỉ dành cho thời khắc thư thả cuối ngày sau khi hoàn thành công việc. “Vun đắp những điều thiết thực cho việc kiếm miếng ăn hằng ngày,” ông nói, “nhưng trân quý cái đẹp của sự khuây khoả trong những giờ thư giãn.”<sup>2</sup>

Đại học Stanford cho phép sinh viên lựa chọn cái đẹp như là lĩnh vực nghiên cứu chính của họ, chứ không chỉ những điều thiết thực. Khi nhập học, mỗi sinh viên phải báo cáo lĩnh vực học tập chính của mình. Họ có thể chọn bất cứ lĩnh vực nào có giảng viên đại diện – một quy định được đưa ra để đảm bảo trường có thể đáp ứng, khi chỉ có 15 giảng viên ban đầu. Sinh viên có thể thay đổi chuyên ngành sau, như Herbert Hoover. Tuy nhiên, việc yêu cầu sinh viên báo cáo chuyên ngành khi nhập học, dù tạm thời, còn là cách mà trường buộc sinh viên phải suy nghĩ về những gì họ sẽ làm với nền giáo dục mà họ nhận được. Theo lời Jane Stanford, yêu cầu sinh viên cung cấp “mong muốn cụ thể” sẽ giúp trường tránh được “những chi phí dành cho việc hướng dẫn và những ảnh hưởng xấu của một nhóm người buộc phải học đại học khi đất nước phát triển, những kẻ chỉ muốn có tấm bằng đại học hoặc lớp vỏ học thức hào nhoáng để trang trí cho cuộc sống nhàn rỗi và vô định”.<sup>3</sup>

Nền giáo dục thực tiễn cung cấp một trong ba ngành nghề lớn nhất hồi cuối thế kỷ 19: Kỹ thuật, luật và y học. Kỹ thuật là ngành đầu tiên trong ba ngành này được thể chế hóa. Sau đó, Học viện Quân sự Hoa Kỳ tại West Point (1802) và trường Rensselaer (1824) cấu trúc hoạt động giáo dục kỹ sư chuyên nghiệp thành các lớp học và phòng thí nghiệm; ngành luật và y học tiếp tục dựa vào mô hình học nghề, dưới sự hướng dẫn của cố vấn. Vào thời điểm các ngành này

đã được chuẩn hóa hoạt động đào tạo, ý tưởng cho rằng sinh viên đại học nên nhận được giáo dục khai phóng trước khi thực sự đào tạo chuyên môn cũng được đón nhận rộng rãi ở Hoa Kỳ. Kỹ thuật là ngành nghề được trả lương cao nhất trong nền giáo dục bậc đại học ở Hoa Kỳ.

Ngay cả việc tiến hành quy chế nhỏ là kéo dài việc đào tạo đại học cho các kỹ sư đến 5 năm, thay vì 4 năm như trước, để có thể bao hàm nhiều môn giáo dục khai phóng hơn (đề xuất mà các nhà giáo dục kỹ thuật đã đệ trình suốt nhiều năm) cũng không được thông qua, bởi nó đòi hỏi tất cả các trường kỹ thuật phải thực hiện đồng loạt. Nếu chỉ một trường cố gắng kéo dài khóa học, sinh viên sẽ chuyển sang các chương trình cũ với những yêu cầu về các môn ngoài ngành nhẹ nhàng hơn. Guido H. Marx, giáo sư kỹ thuật tại Stanford, quan sát vào năm 1907 và nói rằng “thói trẻ con’ non nớt và ngổ nghịch, thường gặp ở những thanh niên đến đại học chỉ vì mong muốn của cha mẹ, dường như không hề tồn tại ở những kỹ sư của chúng ta”. Nhưng Marx cũng nhận ra rằng, chính sự nghiêm túc này đã “khiến họ thiếu kiên nhẫn với những điều mà họ không lập tức thấy được tính thực tiễn, và điều này đã dẫn đến xu hướng không muốn mở rộng các khóa học của họ”.<sup>4</sup>

Nghề thứ hai mà chương trình đào tạo tại Đại học Stanford cung cấp ngay khi mở cửa là luật; đây rõ ràng không phải chuyện phổ biến trong giáo dục đại học Hoa Kỳ. Stanford cung cấp chương trình học luật như ngành chính, và yêu cầu sinh viên hoàn thành trong không quá 4 năm, như với những ngành khác.<sup>5</sup> Thử nghiệm của Stanford cho phép tờ tạp chí của cựu sinh viên trường có quyền tự hào rằng, sinh viên tốt nghiệp ngành luật Stanford không chỉ có kiến thức pháp luật và “tài năng hùng biện”, mà còn được hưởng một nền giáo dục khai phóng bao quát từ lịch sử, tiếng Anh, đến các khóa học ngoài lĩnh vực pháp luật, “một nền giáo dục bổ sung đầy đủ”.<sup>6</sup>

Làm thế nào “nền giáo dục bổ sung” có thể được gói gọn “đầy đủ” trong 4 năm, thời gian vốn chỉ dành giảng dạy trọn vẹn chương trình pháp luật, đã dấy lên nhiều nghi ngờ. Nhưng theo quan điểm của

sinh viên, đó là sự sắp xếp rất đáng hoan nghênh. Và luật nhanh chóng trở thành ngành nổi bật nhất trường.

Khi tốt nghiệp, sinh viên cần thư giới thiệu từ khoa luật để đảm bảo có được một vị trí tại các công ty luật. “Chỉ những sinh viên chứng minh được bản thân” mới nhận được lời giới thiệu chính thức của khoa. Khoa coi việc từ chối cung cấp thư giới thiệu hàng loạt cho mọi sinh viên tốt nghiệp là hành động hữu ích trong việc xây dựng danh tiếng của mình.

Các bảng xếp hạng trường đại học được theo dõi chặt chẽ vào đầu thế kỷ 20, nhiều thập kỷ trước khi bảng xếp hạng của US News & World Report chiếm vị thế thống trị. Năm 1905, một học giả Stanford đã tự hào khi cuộc khảo sát của “các nhà chức trách” ấn danh đã đánh giá chương trình đào tạo luật tại Stanford đứng hạng ba toàn quốc; và một cuộc khảo sát khác, truyền thống hơn, xếp nó vào hạng tốt nhất trong số những trường ở phía Tây Mississippi và tốt thứ 8 trong cả nước.<sup>7</sup> Sự ra đi gần đây của hai giáo sư luật tại Stanford, những người bị mức lương cao hơn nhiều từ Đại học Chicago thu hút, không gây tiếc nuối sâu sắc: Trong mắt những người ủng hộ Stanford, sự đột phá trên bảng xếp hạng đã nói lên sức mạnh của trường.

Việc sắp xếp chương trình đào tạo chuyên môn của khoa luật ở bậc đại học đã thu hút rất nhiều sinh viên; nhưng đội ngũ giảng viên luật thừa nhận rằng, giáo dục khai phóng đã bị ép đến một mức không thể chấp nhận được. Năm 1906, trường ngừng cấp bằng cử nhân nghệ thuật về luật, một ngành được chuyển sang đào tạo sau đại học. Juris Doctor, chương trình tiến sĩ luật mới, được cung cấp và chỉ dành cho những người đã có một bằng cử nhân.

Đối với sinh viên Đại học Stanford đã lên kế hoạch học ngành luật, trường giới thiệu khóa “Cử nhân Tiên Pháp luật”. Trước đây, khi sinh viên có thể chọn chuyên ngành luật,  $\frac{3}{4}$  số đơn vị học trình trong một chương trình đào tạo cử nhân được khoa luật quy định cụ thể. Nhưng chuyển sang ngành “tiên pháp luật”, các môn bắt buộc giảm đi nhiều. Trong năm nhất và năm hai, sinh viên chỉ học các khóa

ngoài lĩnh vực luật pháp; đến năm ba, họ học một khóa duy nhất về luật, Hợp đồng. Và chỉ đến năm cuối, thời khoá biểu mới kín các khóa học trong lĩnh vực này.<sup>8</sup>

Các giảng viên luật còn thấy rằng, đời sống sinh viên làm giảm tính nghiêm túc cần có ở sinh viên theo đuổi việc học tập chuyên sâu. Charles Henry Huberich, trưởng khoa luật, muốn khoa của mình vào năm 1908 sẽ có nhiều sinh viên nhất trong tất cả các khoa, để chuyển từ Quad (khu văn phòng chung) đến tòa nhà riêng, “phần nào loại bỏ sự sao nhãng đến từ môi trường đại học”.<sup>9</sup>

Cho dù sinh viên Stanford có theo ngành luật hay không, thì khi chuyên ngành này được cung cấp, số sinh viên trong lĩnh vực khác tiếp tục chọn vào trường luật đã tạo nên lượng cựu sinh viên đông đảo. Năm 1909, một cựu sinh viên Stanford sống ở Portland than phiền rằng “Chúng tôi đang nhận quá nhiều luật sư của Stanford.” Ông than thở rằng, quá ít cựu sinh viên “tham gia lĩnh vực thương mại”, đó là một nỗi xấu hổ, ông nghĩ, bởi vì “hoạt động kinh doanh ở đây là tốt nhất.”<sup>10</sup>

Stanford không có khoa kinh doanh tương ứng với khoa luật. Sự thiếu vắng này là điển hình ở các trường đại học tư tại thời điểm đó – trường kinh doanh duy nhất là trường Wharton tại Đại học Pennsylvania – nhưng tình trạng này ở Stanford có vẻ lạ lùng vì nó là trường đại học chuyên cung cấp một nền giáo dục thực tiễn. Trong những năm đầu của Stanford, khóa học kinh doanh duy nhất là khóa học tốc ký được giảng dạy bởi George Clark, người làm việc trong văn phòng hiệu trưởng trường đại học. Clark, tốt nghiệp Đại học Minnesota năm 1891, đến Stanford để thực hiện chương trình thạc sĩ tiếng Latinh. Ngay khi ban quản trị trường biết Clark từng là chuyên gia tốc ký, ông được xếp vị trí toàn thời gian với vai trò chuyên gia tốc ký. Năm năm sau, ông được bổ nhiệm làm thư ký cho chủ tịch Jordan, và sau này được gọi là thư ký đại học và thư ký học thuật.<sup>11</sup>

Năm 1892, Leland Stanford bày tỏ ý muốn rằng, trường nên giảng dạy cách tốc ký, đánh máy, kế toán và điện tín. Để thực hiện điều



này, George Clark cung cấp khóa học tốc ký cơ bản vào mùa xuân năm 1893, và hy vọng sẽ tổ chức được khóa nâng cao sau đó.<sup>12</sup> Nhưng ông gặp khó khăn trong việc thu hút sinh viên tham gia và không thể tổ chức giảng dạy khóa nâng cao. Sau hai năm cố gắng thu hút sinh viên học khóa tốc ký,<sup>13</sup> ông đã từ bỏ nỗ lực này.

Các giảng viên Stanford không hỗ trợ ông (và cả Leland Stanford). Theo quan điểm của các giảng viên, “tốc ký không mang tính học thuật và không thích hợp để được coi là học phần bắt buộc trong chương trình đại học,” Clark chia sẻ.<sup>14</sup> Tốc ký, đánh máy và làm sổ sách kế toán là các môn được cung cấp bởi các trường kinh doanh vì lợi nhuận, những nơi cung cấp nhiều khóa học thực sự trùng lặp với trường kỹ thuật Stanford. Ví dụ, năm 1900, trường Kinh doanh Heald thực hiện nhiều chương trình quảng cáo nhắm vào sinh viên Đại học Stanford và giải thích rằng, nó được thành lập ở San Francisco gần 40 năm trước với các khoa: Làm Sổ sách và Thực hành Kinh doanh, Tốc ký và Đánh máy, Viết văn, Ngôn ngữ Hiện đại, Phân nhánh Anh ngữ, Điện báo, Kỹ thuật Dân dụng, Khai khoáng và Điện, Khảo sát và Phân tích Kim loại. Chương trình học này của các trường này “thực tế đến từng chi tiết”, một phương châm mà Leland Stanford sẽ rất vui lòng áp dụng vào chương trình học mà trường đại học của ông cung cấp.<sup>15</sup>

Đại học Stanford không nhanh chóng bổ sung ngành kinh doanh vào chương trình giảng dạy, nhưng giảng viên trường đã nhận thấy sự phát triển của các trường kinh doanh trực thuộc các đại học khác. Đại học Chicago, vào năm 1898, đã trở thành trường đại học nghiên cứu tư nhân thứ hai mở trường kinh doanh. Năm 1900, trường Dartmouth mở thêm trường kinh doanh sau đại học đầu tiên, áp dụng chương trình “3 + 2”, tức là 3 năm giáo dục khai phóng đại học và 2 năm học kinh doanh sau đại học.<sup>16</sup>

Khi thấy ngành kinh doanh đã hợp thức hóa, George Clark kiên nhẫn chờ thời điểm thuận lợi để giới thiệu lại các chủ đề kinh doanh mà ông đã đưa vào trường hồi mới thành lập. Sau một thời gian gián đoạn gần 20 năm, đến năm 1912, ông quay lại giảng dạy khóa học tốc ký. Clark vẫn là thư ký học tập, nhưng không được bổ

nhệm làm giảng viên chính thức, chức danh bổ sung của ông là “người hướng dẫn các môn thương mại”.<sup>17</sup> Nhưng ông vô cùng tin vào tầm quan trọng của việc trang bị kỹ năng tốc ký cho sinh viên đại học. Chủ tịch Jordan, khi đang trên chuyến tàu ở Arizona đã trò chuyện với giám đốc điều hành một công ty khai thác mỏ của Anh, hiện đang dự định tuyển một sinh viên tốt nghiệp ngành khai thác mỏ ở Đại học Stanford có kỹ năng tốc ký và làm sổ sách. Nhưng Jordan không tìm được cựu sinh viên nào đáp ứng đủ tiêu chuẩn. “Nhiều sinh viên tốt nghiệp ngành khai thác mỏ,” Clark nói, “nhưng lại không có kỹ năng tốc ký; nhiều sinh viên biết tốc ký nhưng lại không phải dân khai thác mỏ.”<sup>18</sup>

Câu chuyện nổi bật nhất đến từ chuyến ghé thăm của Clark tới Wharton vào năm 1908, ông đã hỏi hiệu trưởng ở đó tại sao trường không đưa môn tốc ký và làm sổ sách vào chương trình đào tạo. Câu trả lời ông nhận được là các môn này không đủ tính học thuật đối với sinh viên đại học. Clark sau đó đã đến thăm trường Peirce,<sup>19</sup> nơi ông thấy hàng loạt sinh viên tốt nghiệp Wharton “dành thêm thời gian và tiền bạc vào chính những môn không mang tính học thuật và rất cơ bản đó, vì họ nhận ra sự cần thiết của những môn thực tế để mở ra cơ hội kinh doanh.” Clark lập luận rằng, các trường đại học không nên e ngại việc cung cấp các khóa học mà sinh viên cần để kiếm được việc làm, bất kể những khóa học này thực dụng ra sao.<sup>20</sup> Clark tin tưởng vào “sự thay đổi rõ rệt” rằng các môn học thương mại đã được nhiều nhà học thuật chú ý. Nhiều trường trung học công lập đã dạy tốc ký và làm sổ sách kế toán, và mặc dù những môn này chưa được đưa vào chương trình giảng dạy trong trường kinh doanh, ông vẫn rất vui khi nhiều trường đại học “thấy cần thiết, hoặc chí ít hợp lý, phải thành lập các trường hoặc các khoa thương mại”. Ông tin rằng, tốc ký và làm sổ sách sẽ trở thành “một phần thiết yếu của khóa học thương mại, cũng như trong các bài thực hành đang được giảng dạy trong chương trình đào tạo kỹ sư”.<sup>21</sup>

Trong 45 sinh viên tham gia khóa học mới của Clark, ông hy vọng một số người sẽ hướng đến một sự nghiệp trong kinh doanh. Khi

nói về những sinh viên Stanford đã chọn kinh tế làm chuyên ngành, Clark lập luận rằng, giảng dạy thêm tốc ký sẽ là điểm nhấn phân biệt, và chương trình đào tạo này sẽ “rất khác biệt so với những gì mà các trường đại học khác cung cấp”.<sup>22</sup>

Khóa học tốc ký được tái sinh bằng niềm hy vọng lớn của Clark có vẻ không kéo dài lâu. Clark qua đời 6 năm sau đó, ở tuổi 53,<sup>23</sup> và không ai thay thế ông để ủng hộ cho tốc ký. Nhưng các lớp tốc ký và đánh máy không biến mất hoàn toàn. Chúng xuất hiện vào những năm 1920 trong khoa kinh tế, sau đó bị đóng cửa vào năm 1926, khi việc cắt giảm ngân sách làm hạn chế hoạt động của khoa.<sup>24</sup> Mười năm sau, khi sinh viên yêu cầu các khóa học đánh máy, tốc ký và nấu ăn, hội đồng giảng dạy đã rất ngạc nhiên khi biết một giáo sư khoa tâm lý học đã giảng dạy khóa học tốc ký.<sup>25</sup>

Các khóa học tái xuất; và một tháng sau vụ Trân Châu Cảng, khóa đánh máy và tốc ký đã được trường giảng dạy trở lại như một phần trong “chương trình giáo dục quốc phòng”.<sup>26</sup>

Việc thiếu thốn chương trình tốc ký dành cho sinh viên từng khiến Clark phiền muộn vào đầu thế kỷ 20 dường như không làm giới doanh nhân cùng thời ông lo lắng. Mùa thu năm 1907, tờ Stanford Alumnus đăng một bài viết của Harris Weinstock có tựa đề “Quan điểm của một doanh nhân về giáo dục đại học”. Quan điểm của Weinstock về trường đại học được rất nhiều người tán thành và hoàn toàn không liên quan tới các khóa học tốc ký. Đặc biệt, ông không đánh giá cao ngành khoa học nhân văn, và kể vắn tắt câu chuyện về “phần lớn tài xế taxi tôi ở Paris là những sinh viên ngành thần học thất bại”. Nhưng, ông biết ơn trường đại học vì đã bồi dưỡng khả năng học hỏi nhanh chóng mà những ngành khoa học nhân văn mang lại và giúp sinh viên tốt nghiệp, khi gia nhập lực lượng lao động, có khả năng “học trong 5 năm những gì mà người chưa trải qua đào tạo phải tốn 20 năm mới học xong”.<sup>27</sup>

Đại học Stanford rất cuộc phản đối lập luận của Harris Weinstock khi cho rằng một khóa đào tạo không chuyên sâu là tất cả những gì mà “sinh viên đại học muốn phát triển sự nghiệp trong lĩnh vực kinh

doanh” cần phải học. Trường cũng không ủng hộ việc đào tạo về tốc ký và đánh máy mà George Clark đề xuất mà đi theo hướng của Dartmouth, Northwestern và Harvard: Năm 1925, nó thành lập một trường kinh doanh sau đại học. Sinh viên chuyên ngành kinh tế của trường từ lâu đã thúc ép ban giám hiệu thành lập trường kinh doanh. Năm 1917, Clem J. Raudau, sinh viên năm nhất chuyên ngành kinh tế, đã viết rằng sinh viên ngành kinh tế, “những doanh nhân đang trong giai đoạn phôi thai của Stanford” và chuyên ngành lớn thứ hai trong trường, có quyền được thực hiện “công việc thực tiễn dành cho người tốt nghiệp đại học” như “những kỹ sư dân sự tương lai”. Stanford không bắt buộc sinh viên tốt nghiệp phải đến Bờ Đông để theo học và lấy bằng chuyên sâu về luật. Tại sao, Raudau muốn biết, trường không làm như thế với bằng kinh doanh? Theo quan điểm của Raudau, sự thất bại của trường trong việc tạo cơ hội nhận bằng kinh doanh chính quy không khác gì phân biệt đối xử.<sup>28</sup>

Khi cuối cùng cũng thành lập trường Kinh Doanh Sau Đại Học, Stanford thông báo rằng chương trình giảng dạy 2 năm sẽ gồm nửa năm quan sát hoặc làm việc “trong một số đơn vị kinh doanh thực sự”. Nhưng khi trường này chuẩn bị đón khóa sinh viên đầu tiên, các giảng viên đã không coi sinh viên chuyên ngành kinh tế là các ứng viên tiềm năng. Thay vào đó, họ tìm kiếm những sinh viên tốt nghiệp đã học các môn khoa học thực nghiệm, lịch sử, văn học, khoa học xã hội và toán học; về cơ bản, bất cứ ngành nào không “quá chuyên sâu lúc đầu”. Thống kê và kế toán sơ cấp là hai ngoại lệ, nhưng cũng chỉ được chấp nhận “nếu không phải hy sinh mục tiêu giáo dục chung”.<sup>29</sup>

Mười năm sau khi mở cửa, trường Kinh Doanh Sau Đại Học đã nhận rất nhiều sinh viên mà trường không mong muốn. Sinh viên chuyên ngành kinh tế chiếm 2/5 tổng số sinh viên, kỹ sư chiếm 1/5. Chỉ có 2/5 thuộc nhiều lĩnh vực khác như khoa học nhân văn, chuyên ngành có nhiều khả năng đáp ứng được những mà gì J. Hugh Jackson, hiệu trưởng sáng lập, xem như một đặc điểm “thiết yếu”: Ứng viên nhập trường sở hữu “kỹ năng viết luận tiếng Anh xuất sắc”.<sup>30</sup> Trong cuộc trò chuyện với sinh viên Stanford năm 1935, Jackson nói mình không hài lòng với việc sinh viên ngành kinh tế

chiếm ưu thế. Ông muốn thấy nhiều hơn những sinh viên chuyên ngành khoa học xã hội – cách ông gọi các ngành lịch sử, triết học, khoa học chính trị và tâm lý học. Khi được hỏi “Tại sao chuyên ngành kinh tế không sánh được với ngành khoa học xã hội khi muốn vào trường này?”, Jackson đáp rằng doanh nghiệp trong tương lai sẽ phải phối hợp với chính phủ chặt chẽ hơn; rằng so với kinh tế, thì tâm lý và kỹ thuật không kém phần quan trọng đối với kinh doanh; rằng chương trình giảng dạy đại học càng rộng thì sinh viên càng gặt hái được nhiều “hiểu biết chung về kinh doanh”.<sup>31</sup>

Ngay cả khi toàn bộ sinh viên trường Kinh Doanh Sau Đại Học có chuyên ngành lịch sử, triết học, hay tiếng Anh, trường vẫn không tác động đáng kể đến việc định hình vai trò của những nhà quản trị kinh doanh bởi quy mô chương trình vẫn còn khá nhỏ, dù trải qua 10 năm kể từ khi thành lập. Trong năm học 1934-1935, trường chỉ trao bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA) cho 36 sinh viên (trong đó có 3 nữ sinh viên). Sau Thế chiến II, số lượng tăng đột biến và đạt đỉnh điểm vào năm 1948, khi 287 sinh viên được cấp bằng MBA. Nhưng trong cả năm 1955 và năm 1960, chỉ có 179 người nhận được bằng. (Số sinh viên nữ vẫn vô cùng khiêm tốn: 1% của khóa 1960). Dù đã mở rộng quy mô hơn, với 394 sinh viên MBA năm 2013-2014, trường vẫn không tạo nên số lượng lớn (mặc dù số nữ sinh đã tăng và chiếm 35%).<sup>32</sup>

Trong quá trình phát triển, trường Kinh doanh đã quyết định cho sinh viên không thuộc khối ngành kinh tế làm quen với bộ môn kinh doanh, dưới hình thức chương trình hè 4 tuần. Khóa đầu tiên được tổ chức vào năm 2004 với tên gọi Học viện Mùa hè cho Sinh viên Đại học;<sup>33</sup> năm 2006, đổi tên thành Học viện Quản lý Tổng hợp Kỳ hè. Kỳ đầu tiên có 56 sinh viên.<sup>34</sup> Đến năm 2016, chương trình có 125 sinh viên tham gia. Người tham gia không nhận được chứng chỉ, hoặc lợi thế hứa hẹn hơn người khi nộp đơn cho chương trình MBA của Stanford. Nhưng họ nhận được “kiến thức nền vững chắc trong kinh doanh và nguyên tắc quản lý” cùng “các công cụ cần thiết để tỏa sáng và được tuyển dụng”.<sup>35</sup> Tất cả trong 4 tuần.<sup>36</sup>

Trong lĩnh vực marketing, trường đã nhắm vào sự lo lắng của sinh viên. “Các công ty đang tuyển dụng các chuyên gia trẻ có thể tạo nên ảnh hưởng tức thời tại nơi làm việc,” trang web của trường cảnh báo.<sup>37</sup> Một khoản đầu tư 4 tuần trị giá 11.125 đô la – chi phí niên yết năm 2017 cho học phí, phòng ở và ăn uống – được giới thiệu như một cách để thu được khả năng đó. Đáng ngạc nhiên là, trường còn trực tiếp quảng cáo chương trình này tới phụ huynh của các khách hàng tiềm năng. Chương trình hứa hẹn sẽ “chuẩn bị cho con bạn một nghề nghiệp trong lĩnh vực kinh doanh”, nếu chuyên ngành của chúng không phải là kinh tế, bất kể chúng còn là sinh viên hay đã tốt nghiệp.<sup>38</sup>

Trường Nhân văn và Khoa học của Stanford đã tài trợ để trang trải chi phí cho Học viện Quản lý Tổng hợp Kỳ Hè cho mọi sinh viên chuyên ngành khoa học nhân văn cần hỗ trợ tài chính để tham dự. Năm 2013, một thành viên trong ban quản trị cho biết, khoản trợ cấp để khuyến khích “sinh viên chuyên sâu vào lĩnh vực kinh doanh hơn”.<sup>39</sup> Dù vậy, sức hấp dẫn của học viện đối với sinh viên ngành khoa học nhân văn vẫn rất hạn chế. Kỳ mùa hè năm 2016, sinh viên các ngành kỹ thuật (30%) vẫn nhiều hơn so với nhân văn (28%).<sup>40</sup>

Nhà trường không cung cấp dữ liệu cho thấy sinh viên tham dự đã thực sự “tạo được ảnh hưởng tức thời tại nơi làm việc” theo cách vượt trội hơn hẳn đồng nghiệp. Nhưng thực sự, một chương trình như vậy trong trường Kinh doanh là bất cân xứng, vì trường Nhân văn và Khoa học không mở chương trình khoa học nhân văn 4 tuần cho sinh viên không thuộc khối ngành nhân văn để giúp người tham dự tạo được tác động tức thời ở nơi làm việc. Chính điều này lại minh chứng cho sự tăng danh tiếng của ngành kinh doanh và sự sụt giảm của ngành khoa học nhân văn.

# Chương 9 Thiểu số

Cha mẹ của Jessica Moore gặp nhau tại Stanford khi mẹ cô là sinh viên ngành kỹ thuật hóa học còn cha cô là sinh viên ngành khoa học máy tính sau đại học. Cha mẹ cô sống không xa Stanford, và Moore học tiểu học và trung học ở Menlo Park gần đó. Năm cô 13 tuổi, họ chuyển đến vùng ngoại ô Denver khi cha cô, người làm việc cho Visa, được chuyển đến đó. Khi được nhận vào Stanford, Moore rất vui mừng; vì điều đó tựa như cô có thể trở lại nơi cô vẫn cảm thấy như ở nhà.

Khi Moore vào Stanford vào mùa thu năm 2008, cô thuộc diện thiểu số theo hai nghĩa: Cô là người Mỹ gốc Phi, một nhóm chiếm khoảng 10% sinh viên lúc đó;<sup>1</sup> và cô thích lịch sử, điều đó khiến cô trở thành thiểu số trong gia đình. Không chỉ cha mẹ cô là kỹ sư, mà hai dì của cô cũng vậy. Moore không thể không cảm thấy áp lực về kỳ vọng nỗ nghiệp gia đình. Cô cũng là thiểu số theo nghĩa thứ ba: Cô học đại học trong khi hầu hết bạn bè cùng tuổi cô quen ở nhà thờ thì không. Moore nhớ rằng, trước khi bắt đầu năm nhất tại Stanford, một người phụ nữ ở nhà thờ đã nói với cô, “Cháu còn quá trẻ để đi học đại học!”. Moore cố gắng giải thích rằng, 18 không hề trẻ mà là tuổi chuẩn, nhưng bà ấy đã cắt ngang cô, kinh ngạc bởi sự khác biệt giữa thế giới của cô và của những giáo dân.

Trong năm nhất, Moore không bắt đầu theo hướng kỹ thuật ngay lập tức. Cô sống xa gia đình và tham gia một số lớp lịch sử; cô đặc biệt yêu thích lịch sử của người Mỹ gốc Phi và lịch sử của nữ giới. Mẹ của Moore, sợ cô sẽ chọn chuyên ngành lịch sử và thiếu các kỹ năng cần thiết để được tuyển dụng. Bà kể đi kể lại câu chuyện về một tài xế người Mỹ gốc Phi. Khi anh ta biết bà là cựu sinh viên Stanford, anh nói rằng mình cũng tốt nghiệp Stanford: Chuyên ngành lịch sử. Mẹ của Moore không muốn con gái sau này phải lái

taxi kiếm sống. Câu chuyện tạo được hiệu quả mong muốn: Moore sợ theo đuổi tình yêu lịch sử của mình.

Vào năm hai, Moore quyết định rằng, chính sách công, một chuyên ngành đa lĩnh vực, sẽ thích hợp với cô, và có thể là nền tảng trung gian giữa mối quan tâm của cô với khoa học nhân văn và mong muốn của gia đình cô về lĩnh vực kỹ thuật. Cô đăng ký lớp xã hội học và sau đó lấp đầy thời khoá biểu bằng toán học, khoa học máy tính và kinh tế.

Moore nhìn lại học kỳ đó như một thảm họa. Năm đầu tiên, quá nhiều bài đọc và viết chuyên sâu được giao trong lớp lịch sử khiến việc chuẩn bị cho hàng loạt lớp học về tính toán không được kỹ càng. Cô phải bỏ lớp toán học, và hoàn thành lớp khoa học máy tính bằng lựa chọn kết quả cuối khoá là trượt hay đỗ. Trải nghiệm này đã làm cô chấm dứt kế hoạch chọn chuyên ngành chính sách công.

Vì gặp khó khăn trong lớp toán cao cấp, Moore cảm thấy nhẹ nhõm khi trở lại lớp lịch sử, một lĩnh vực mà sở trường của cô tỏa sáng. Cô được trao học bổng Mellon Mays Fellow do Quỹ Mellon tài trợ cho rất ít sinh viên đang cân nhắc theo học tiến sĩ trong một số lĩnh vực, chủ yếu là khối ngành khoa học nhân văn. Một sinh viên nhận được học bổng đã sử dụng khoản tài trợ nghiên cứu 5.000 đô la đi kèm học bổng để chi trả cho công việc khảo cổ tại Úc. Tuy nhiên, nghiên cứu của Moore không đòi hỏi phải đi lại; các tờ báo mà cô sẽ sử dụng cho luận án có sẵn trên mạng, nên cô mua một máy tính, máy in và phần mềm mới. Luận văn của Moore nói về việc báo chí đưa tin về bạo lực tình dục ở Hoa Kỳ trong khoảng thời gian từ 1920-1945, và so sánh sự phân biệt trong việc đưa tin nhằm vào độc giả da trắng và da màu. Giảng viên hướng dẫn cho cô, Estelle Freedman, đã trích dẫn luận văn của Moore trong cuốn sách của mình,<sup>2</sup> và phiên bản rút gọn của bài luận đã được đăng trong Herodotus.<sup>3</sup>

Tuy nhiên, Moore không nghiêm túc xem xét các chương trình tiến sĩ lịch sử<sup>4</sup> vì cô đã nộp đơn và được nhận vào chương trình cổ vấn



kinh doanh cho sinh viên da màu, Latinh và sinh viên bản địa mà tổ chức phi lợi nhuận Management Leadership for Tomorrow (MLT) cung cấp.<sup>5</sup> Bắt đầu từ năm ba, Moore làm việc với huấn luyện viên nghề nghiệp, chuyên viên giám sát các nhiệm vụ hằng tháng của những người tham gia. Chương trình MLT cung cấp cho sinh viên khả năng tiếp cận sâu sát các nhà tài trợ của chương trình, những tổ chức mong muốn gia tăng số người thuộc nhóm thiểu số trong ban điều hành. Đối với các công ty như Google, Deloitte và Citi, MLT cung cấp sinh viên không chỉ thuộc nhóm thiểu số ở các viện đại học ưu tú, mà còn vượt được quy trình sàng lọc khi MLT tuyển chọn. Nhiều yêu cầu được đặt ra khi nộp đơn tham gia chương trình – bảng điểm, điểm SAT/ACT, danh sách hoạt động ngoại khóa kèm hiệu quả của mỗi hoạt động, danh hiệu và giải thưởng, những bài luận về “mục tiêu nghề nghiệp” và “tiềm năng lãnh đạo”, và tối thiểu một thư giới thiệu. Điều này giúp các nhà tài trợ không phải tự mình tuyển chọn. Moore ước tính, năm cô tham gia có khoảng 120 sinh viên trong đội MLT trên toàn quốc, và cứ 10 người thì có 1 sinh viên Stanford.

Moore còn nhận được lời khuyên “làm đẹp” hồ sơ từ cố vấn MLT vào năm ba, bằng vai trò nhân viên Trung tâm Phát triển Nghề nghiệp của Stanford. Nhưng cô chưa hình dung ra rõ ràng công việc mình muốn làm. Cô chỉ biết lĩnh vực mình không muốn tham gia: Tư vấn và tài chính. Cô nộp đơn xin thực tập hè tại Google và tìm kiếm những khả năng khác tại hội chợ nghề nghiệp của trường, kể cả hội chợ dành cho chuyên ngành giáo dục khai phóng, nhưng không có gì khiến cô hứng thú.

Bạn bè ngành khoa học nhân văn của Moore kể về nỗi chán nản khi tìm kiếm việc làm tại các hội chợ nghề nghiệp. Đối với cô, các khu khác nhau trong khuôn viên trường đã phản ánh sự khác biệt rõ nét về cơ hội cho những người theo chuyên ngành kỹ thuật và những người khác: Trong khu vực dành cho các ngành công nghệ, sự đóng góp hào phóng của các công ty công nghệ lớn hoặc nhà sáng lập của họ rất dễ nhận thấy. Sự khác biệt trong “cảm giác”, cô nói, là một ví dụ nữa về những thế giới khác biệt sinh ra từ sự “phân chia công nghệ/phi công nghệ”.

Moore, không ngại ngần, tự đặt mình vào nhóm phi công nghệ xấu xa. Nhưng Google không quan tâm chuyên ngành của cô là gì. Cô nộp đơn cho chương trình thực tập của công ty, BOLD (Build Opportunities for Leadership & Development), dành cho các nhóm thiểu số trong ngành công nghệ: Người da màu, Latinh, thổ dân Mỹ, sinh viên khuyết tật và cựu chiến binh. Tất cả các chuyên ngành đều được chào đón. Ngoài yêu cầu những người ứng tuyển quan tâm đến Internet và hoạt động kinh doanh công nghệ của Google, những phẩm chất được ưa thích khác là “kỹ năng giao tiếp và tổ chức, khả năng định hướng trong môi trường mới lạ”, “kỹ năng phân tích và giải quyết các vấn đề kinh doanh”.<sup>6</sup>

Moore được nhận, bắt cháp những nhược điểm trên bảng điểm của cô vào năm hai. Cô cảm thấy mình đặc biệt may mắn vì một người bạn của cô tại Stanford theo chuyên ngành lịch sử và cũng được nhận học bổng Mellon Mays, giống như Moore, nhưng không tìm thấy vị trí nào sau khi gửi hàng tá thư xin việc. Có lẽ, sự khác biệt giúp Moore nhận được lời đề nghị từ Google chính là việc cô chọn vào chương trình MLT. Tuy nhiên, điều này là không đủ. Moore còn được giới thiệu từ một người có vị trí cao trong Google, một lợi thế đến từ mạng lưới cá nhân của cô.

Moore kết nối tốt với Thung lũng không phải nhờ Trung tâm Phát triển Nghề nghiệp, gia đình hoặc bạn bè, mà nhờ công việc bán thời gian của cô – một người giữ trẻ. Khi đến Stanford, cô làm việc tại quầy mượn sách trong thư viện trường. Vào năm hai, cô có xe riêng và có thể đảm nhận việc trông trẻ, công việc mà cô đã làm hồi còn học trường trung học. Khuôn viên Stanford được bao quanh bởi các hộ gia đình giàu có; tiền lương tốt hơn nhiều so với công việc trong khuôn viên trường; cô rất thích chơi với trẻ em; và sau khi chúng ngủ, cô vẫn được trả tiền cho thời gian mà cô có thể sử dụng để làm việc mình muốn, bao gồm cả việc học tập.

Việc trông trẻ đã thúc đẩy những cuộc trò chuyện với các gia đình thuê cô, và họ đã trở thành mạng lưới cố vấn nghề nghiệp phi chính thức, với kinh nghiệm làm việc đáng kể. Dù cô không hỏi, họ cũng tự nhận trách nhiệm cùng cô cải thiện kế hoạch nghề nghiệp còn

mơ hồ của mình. Chẳng hạn, một phụ nữ, là giám đốc điều hành cấp cao tại một công ty bán dẫn lớn, đã thúc ép cô, “Cháu muốn làm gì?”. Coi Moore như một người bạn, bà ấy thúc giục Moore chú ý nhiều hơn đến việc tìm kiếm một khóa thực tập sau năm ba, một điều cực kỳ quan trọng. Khi Moore nói với bà ấy rằng, cô đã đăng ký chương trình thực tập BOLD của Google, bà đã giúp cô liên hệ với người quen làm việc tại Google để nói một vài lời tốt đẹp về Moore.

Khi biết mình được chọn thực tập tại Google, Moore đã có thể xoa dịu mẹ cô, người đang lo lắng về tương lai nghề nghiệp của Moore. Cha cô thì tin tưởng Moore có thể đưa ra quyết định của riêng mình. Khi Moore nhận được cơ hội thực tập, cô tưởng tượng mẹ mình đang nghĩ, “Cuối cùng, con bé cũng ổn, đặc biệt là khi cơ hội này biến thành công việc toàn thời gian.” Bản thân Moore không dám mong đợi lời mời làm việc vào cuối kỳ thực tập. Nhưng cô nghĩ, đợt thực tập này sẽ giúp cô tìm được công việc trong tương lai, bởi sự chấp nhận thực tập của Google sẽ luôn nằm trong hồ sơ của cô.

Trong kỳ thực tập của mình, Moore được xếp vào Nhóm Đa dạng thuộc phòng Điều hành Nhân sự của Google. Vào cuối mùa hè, Google đề nghị cô một vị trí toàn thời gian trong nhóm Điều hành Nhân sự sau khi tốt nghiệp. Google biết, ngoài thời gian làm thực tập sinh, Moore không có bằng kinh doanh cũng như kinh nghiệm làm việc trong môi trường doanh nghiệp. Tuy nhiên, công ty chào đón Moore và những sinh viên chuyên ngành giáo dục khai phóng giống như cô, và ghi nhận khả năng học hỏi nhanh chóng của họ. Google kết hợp sự chào đón đó với chương trình đào tạo luân phiên kéo dài 27 tháng dành cho 20 người mới gia nhập nhóm Điều hành Nhân sự.

Moore là một trong 4 sinh viên tốt nghiệp Stanford trong số 20 người đó. Không ai trong số những sinh viên chuyên ngành khoa học chính trị và kịch nghệ, tâm lý học, và truyền thông này, có theo cả chuyên ngành kinh doanh hoặc kỹ thuật. Tại Google, Moore còn thấy nhiều khuôn mặt quen thuộc từ Stanford, nhưng họ không phải nhân viên chính thức hay lãnh đạo Google mà là các nhân viên tạm thời, nhân viên cung cấp thiết bị và nhân viên hợp đồng. Moore

nhận thấy những sinh viên khác của Stanford trong nhóm tiếp thị của Google, một trong số họ đang theo chương trình đào tạo luân phiên tương tự như của cô. Chương trình tiếp thị có 40 người tham gia trong mỗi nhóm và các nhóm được thành lập mới 2 lần/năm. Một chương trình đào tạo khác, lần đầu tiên tại Google, đã được Marissa Mayer triển khai<sup>7</sup> vào năm 2002 để đào tạo sinh viên mới tốt nghiệp cho những vị trí quản lý sản xuất tại Google. Các chương trình đào tạo của Google thiếu quy mô của các chương trình đào tạo quản lý mà các đại gia công nghiệp như General Electric đã tổ chức trong thời hoàng kim của đào tạo.<sup>8</sup> Sự cạnh tranh cho một trong số ít các vị trí thuộc chương trình của Google rất được quan tâm. Nhưng những ai được chọn có cơ hội học tập vượt xa những gì trường kinh doanh có thể cung cấp và còn được trả một khoản lương định kỳ.

Moore được hướng dẫn bởi Laszlo Bock, trưởng nhóm Điều hành Nhân sự, người đã rời GE Capital để tham gia Google vào năm 2006.<sup>9</sup> Bock đánh giá cao những đóng góp mà sinh viên ngành nghệ thuật khai phóng có thể tạo ra: Chính ông đã từng theo ngành quan hệ quốc tế tại trường Pomona, và tốt nghiệp mà không có “bất cứ ý tưởng gì về việc mình muốn làm”. Khi nói chuyện với sinh viên, ông đề cao giáo dục khai phóng, “Không có sự chuẩn bị nào tốt hơn thế cho cuộc sống của bạn,” ông nói trong buổi trò chuyện với sinh viên năm 2014 tại trường Ursinus. “Nó cung cấp cho bạn cái nhìn sâu sắc và khả năng kết nối.”<sup>10</sup>

Bock thực hiện một loạt các thay đổi tại Google và giúp công ty tiếp thu các ứng dụng từ bất cứ ngành nghề nào. Dữ liệu được ông thu thập cho thấy điểm trung bình đại học không phải yếu tố dự báo chính xác hiệu suất tương lai của một ứng viên tại Google, điểm SAT hoặc ACT cũng không. Bock cho biết, lý do một phần vì môi trường học thuật không phải các giáo sư đang tìm kiếm một đáp án cụ thể và sinh viên được coi là giỏi nếu tìm ra điều mà giáo sư muốn. Tại Google, ông tìm kiếm những người có thể giải quyết các vấn đề “không có câu trả lời rõ ràng”.<sup>11</sup> Trong một dịp khác, khi nói rằng Google tìm kiếm những người “có khả năng xử lý vấn đề tức

thời” và “khả năng gắn kết các mẫu thông tin khác loại”,<sup>12</sup> ông đang mô tả những kỹ năng mà sinh viên ngành lịch sử vận dụng khi thực hành lịch sử. Bock buồn bã kể về thời điểm ông hoàn thành chương trình MBA tại Yale và không nhận được bất cứ cuộc gọi nào từ các nhà tuyển dụng, ông hiểu được sự cần thiết của việc có thể “kể câu chuyện của bạn hiệu quả”, “một trong những kỹ năng quan trọng nhất mà bạn sẽ cần trong toàn bộ cuộc đời”.<sup>13</sup> Moore, người theo chuyên ngành lịch sử và đã viết một luận văn danh dự, đã luyện tập rất tốt trong việc tạo ra những câu chuyện. Chính Bock đã xem xét đơn ứng tuyển của Moore, với bảng điểm mà Moore lo sợ có vẻ “mập mờ”, có lẽ ông không quan tâm nhiều đến điểm số của cô trong năm hai. Bock tán thành tầm quan trọng của “sự khiêm tốn về trí tuệ”, điều kiện tiên quyết cho việc học tập. Trong cuộc phỏng vấn năm 2014, ông nói, sự nghiệp của nhiều sinh viên tốt nghiệp các trường kinh doanh ưu tú không vượt quá một mốc nhất định bởi họ “hiếm khi thất bại, cho nên họ không học được cách học hỏi từ thất bại”.<sup>14</sup>

Chương trình đào tạo cho người mới của nhóm Điều hành Nhân sự mà Bock thiết lập bao gồm ba đợt luân chuyển, mỗi đợt kéo dài trong 9 tháng: Một vị trí tổng hợp, trong đó Moore tham gia nhóm hỗ trợ David Drummond (giám đốc pháp lý của công ty; một vị trí chuyên gia, trong đó cô được phân vào nhóm lợi ích, và học được nhiều điều về sức khỏe và sự khỏe mạnh; một vị trí phân tích, làm việc cho các dự án liên quan đến tìm kiếm nhân tài kỹ thuật từ các nguồn chưa được khai thác – đây là vai trò mà cô đang đảm nhận khi tôi trò chuyện với cô).

Là một nhà phân tích trẻ trong quá trình đào tạo, Moore có thể thoải mái với các bảng tính và học các kiến thức cơ bản về SQL, ngôn ngữ lập trình được sử dụng để tìm kiếm cơ sở dữ liệu mà Google duy trì để theo dõi các ứng viên tiềm năng và hiệu suất của nhân viên hiện tại. Các kỹ năng định lượng mới thu được kết hợp với kỹ thuật viết sắc bén có được từ các lớp lịch sử viết chuyên sâu. “Cuối cùng, bạn phải làm cho dữ liệu của mình có thể kể một câu chuyện, một câu chuyện thúc đẩy quyết định kinh doanh,” cô nói. Cô thấy rằng, nhiều kỹ sư thiếu sở trường xây dựng một câu chuyện. Một sự

khác biệt giữa cô và nhóm kỹ sư, Moore nói, là họ bảo thủ, không chú ý đến việc họ gây ảnh hưởng tới người khác ra sao. Cô nhớ lại một cuộc họp TGIF tại Google, khi mà các kỹ sư gây áp lực lên người đồng sáng lập Google là Larry Page nhiều đến nỗi chính cô cũng cảm thấy không thoải mái mặc dù cô chỉ đứng bên lề chứng kiến. Các cuộc họp TGIF được tổ chức vào cuối buổi chiều ngày thứ Sáu trong khuôn viên Mountain View, với thức ăn nhẹ được phục vụ và các giám đốc cấp cao đưa ra một vài thông báo và câu hỏi thực địa từ nhân viên. Nhân dịp này, Page đã nói về tầm quan trọng của chiến lược “Mobile First” đối với công ty. Một kỹ sư đã hỏi, “Ý ông muốn nói ‘Mobile First’ là sao?” Page đưa ra một đáp án dài dòng. Người kỹ sư không thỏa mãn, “Tôi không hiểu ông muốn nói gì.” Page lại trả lời và người kỹ sư lại yêu cầu một lời giải thích rõ ràng. Moore đã rất muốn nói, “Ồi, Chúa ơi, xin hãy im lặng! Ông ấy là CEO!”.

Trong ban phân tích thuộc nhóm Điều hành Nhân sự, Moore có cơ hội làm việc về các vấn đề liên quan đến tình trạng thiên vị trong quản lý nguồn nhân lực. Cô đã thực hiện một dự án xem xét việc tuyển dụng kỹ sư phần mềm người Mỹ gốc Phi của Google trong quá khứ, giai đoạn thành lập công ty năm 1998. Cô có thể thấy, thái độ ưa chuộng sinh viên tốt nghiệp của các trường đại học danh giá của Google đã tạo ra rào cản đối với việc tuyển dụng thêm kỹ sư từ những nhóm thiểu số; mà lượng ứng viên tiềm năng từ danh sách vốn vụn vãi trường thì rất ít ỏi.

Google đang tái xem xét tình trạng thiên lệch đó. Nhóm Điều hành Nhân sự đã phát động chương trình giáo dục nội bộ lấy tên “Nạn phân biệt đối xử vô thức” nhằm thu hút sự quan tâm đến những dạng thiên vị từ tiềm thức, thứ sẽ gây ảnh hưởng đến các quyết định nhanh chóng. Một nghiên cứu nội bộ của Google được thực hiện vài năm trước đây đã kết luận, như Moore nói, “sinh viên khoa học máy tính hàng đầu tại một trong những trường hạng hai có đủ khả năng và thậm chí giỏi hơn sinh viên ngành khoa học máy tính đứng thứ 50 tại Stanford, Caltech hoặc MIT.” Cô nói, nhiều người ở Google đã chấp nhận quan điểm rằng, công ty nên tích cực tìm “con cá lớn trong ao nhỏ” hơn.

Google đã mở rộng mạng lưới tuyển dụng, phát triển phương thức kiểm tra hồ sơ ứng viên tinh vi hơn, thay vì chỉ xem tên trường đại học hoặc tên nhà tuyển dụng công nghệ lớn. Khi tạp chí Forbes đăng bài báo về vốn đầu tư mạo hiểm ở Midwest, các thành viên ban phân tích của nhóm Điều hành Nhân sự cảm thấy tò mò về các kỹ sư phần mềm trong những công ty mới khởi nghiệp ở vùng Trung Tây, “Có nhân tài nào ở đó mà chúng ta nên biết không?”. Câu trả lời, dĩ nhiên, là có.

Tại thời điểm tôi trò chuyện với Jessica Moore, nhóm Điều hành Nhân sự và nhóm Tài chính sắp chuyển từ cơ sở chính ở Mountain View đến khuôn viên vệ tinh mới tại Sunnyvale, cách khoảng 3 dặm. Cơ sở này rất đẹp, với một bể bơi mà khuôn viên trước không có. “Nếu bạn bị đưa ra một hòn đảo,” cô cười lớn, “họ sẽ cố gắng làm cho hòn đảo trông thật xinh đẹp.”

Nhưng điều tốt nhất mà Google cung cấp cho Jessica Moore không phải một trụ sở làm việc mới lấp lánh hoặc bất cứ thứ gì có thể định tính hoặc định lượng. Thay vào đó, Google đã giúp một sinh viên chuyên ngành lịch sử được đào tạo suốt quá trình làm việc để cô có cơ hội đóng góp vào một công ty do giới kỹ sư thành lập và điều hành, đồng thời chiếm đa số. Với truyền thống ưa chuộng những người có bằng tiến sĩ, nhưng Google đã cho thấy một đóng góp đáng quý đối với quan điểm rằng, một nền giáo dục khai phóng sẽ phù hợp với nhiều vị trí, nếu công ty sẵn sàng cung cấp quá trình đào tạo khi làm việc.

# Chương 10 Tiêu chuẩn thông thường

Lewis Terman, giáo sư tâm lý học gia nhập đội ngũ giảng viên Stanford vào năm 1910, đã đóng vai trò to lớn trong việc phát triển các bài kiểm tra trí thông minh và phổ biến chúng trong môi trường làm việc. Ông trở thành học giả đầu tiên của Stanford nổi tiếng khắp cả nước. Terman đã đặt ra cụm từ “chỉ số thông minh” (IQ) và định hình những giai đoạn phát triển đầu tiên của tâm lý học doanh nghiệp, phát triển mô hình tối giản về tiềm năng con người xoay quanh chỉ số IQ, mặc dù tầm ảnh hưởng tới nay vẫn còn rất lớn, nhưng may mắn nó đã không còn là phương pháp chính yếu để đánh giá tiềm năng của một cá nhân.

Khi Terman dành thời gian nghiên cứu khoa học nhân văn, vốn không phải công việc thường xuyên của mình, ông thấy không tài nào hiểu được. Theo quan điểm của ông, khoa học nhân văn là những môn không cung cấp giá trị thực tế. Tuy nhiên, thú vị là, nghiên cứu của Terman giúp ích rất nhiều cho những sinh viên tốt nghiệp ngành khoa học nhân văn trong công cuộc tìm được các vị trí nghề nghiệp. Nhà tuyển dụng tiềm năng cần một sự đảm bảo rằng, bằng cấp từ viện đại học nào đó có thể tượng trưng cho mức độ hiểu biết và khả năng trí tuệ nhất định, ít nhất là đủ để chắc chắn rằng, việc đầu tư thời gian và công sức tìm hiểu xem ứng viên có phù hợp hay không là xứng đáng. Terman đã cung cấp cách thức riêng để áp dụng các bài kiểm tra học thuật vào quy trình tuyển sinh của Stanford, từ đó nâng cao trình độ học thuật đầu vào của tất cả sinh viên cho Đại học Stanford. Khi các bài kiểm tra trở thành yêu cầu bắt buộc, mọi sinh viên đều mang trong mình sự tự tin rằng đã vượt qua một thử thách khó khăn, bất kể chuyên ngành họ lựa chọn là gì.



Không có dấu hiệu nào vào thời trẻ của Terman cho thấy ông sẽ phát triển sự nghiệp trong lĩnh vực học thuật. Ông lớn lên tại một trang trại ở Johnson County, Indiana, là con thứ 12 trong gia đình có 14 người con.<sup>1</sup> Ông học tại trường làng với quy mô chỉ một lớp khoảng 30 trẻ em đủ trình độ từ lớp 1 đến lớp 8. Năm học kéo dài 6 tháng, từ tháng 10 đến tháng 3 năm sau, để đáp ứng nhu cầu lao động của các trang trại xung quanh. Giáo viên thường trực của trường chỉ có một người đàn ông với trình độ lớp 8.<sup>2</sup> Trường không có thư viện và không có lớp phụ đạo. Terman dành toàn bộ thời gian ở trường để học và nhớ toàn bộ sách giáo khoa. “Ngày học rất dài,” ông nhớ lại, “và thời gian phải được tận dụng theo cách nào đó.”<sup>3</sup>

Khi lên 11 tuổi, ông được đưa vào làm việc toàn thời gian tại nông trại, từ tháng 4 đến tháng 9 hằng năm. Nhiều ngày làm việc kéo dài từ 5 giờ sáng đến 7-8 giờ chiều. “Bất kỳ sự phát triển về trí tuệ nào có thể diễn ra trong thời gian này chắc chắn đều nhờ sự trưởng thành, chứ không phải do sự kích thích trí tuệ,” ông viết.<sup>4</sup> Không có trường phổ thông nào gần nhà, vì thế, ngay khi Terman hoàn thành lớp 8 ở tuổi 12, các lựa chọn dành cho ông giảm đi. Con đường duy nhất mở ra để Terman thoát khỏi trang trại và tiếp cận nền giáo dục đại học, trước hết, là đảm nhận vị trí giảng dạy tại một trường nông thôn, nơi cung cấp mức thu nhập mặc dù khiêm tốn, nhưng có thể giúp trang trải việc học đại học. Khi Terman 15 tuổi, cha mẹ gửi ông đến Đại học Sư phạm Trung tâm ở Danville, Indiana; mặc dù tên trường là “Đại học” nhưng lại chủ yếu được coi như một trường phổ thông nội trú. Các trường như Đại học Sư phạm Trung tâm “nhận những chàng trai quê mùa, thô kệch, vừa hoàn thành trung học và chỉ vài học kỳ kéo dài 10 tuần đã biến họ thành giáo viên,” ông viết.<sup>5</sup>

Terman còn tham gia một số khóa học tiếng Đức và lịch sử giáo dục tương tự, lấy được 3 bằng từ Đại học Sư phạm Trung tâm, mà ông gọi là những bằng cấp “xa xỉ”: Một bằng cử nhân khoa học có tên “chương trình khoa học”, một bằng cử nhân sư phạm, và sau đó là một bằng cử nhân xã hội về “chương trình cổ điển”. Những bằng cấp này giúp ông có được công việc ổn định đầu tiên là giáo viên chính và toàn thời gian trong một trường phổ thông nhỏ cấp thị trấn

với khoảng 40 học sinh trong hạt của ông. Ông dạy tất cả các khóa học trong chương trình 4 năm. Lúc ấy, ông 21 tuổi.<sup>6</sup> Terman đã thành công trong việc thoát khỏi những luống cày, nhưng ông vẫn có một ước vọng chưa hoàn thành: Trở thành giáo sư đại học sư phạm hoặc đại học thông thường, chuyên ngành tâm lý học hoặc sư phạm. Để đạt được điều đó, Terman cần một bằng cử nhân từ “trường đại học tiêu chuẩn”, và ông mơ mình có thể lấy được bằng thạc sĩ.

Terman nghỉ việc, vay tiền và chuyển đến Bloomington để nghiên cứu tâm lý học tại Đại học Indiana. Khi nhân viên đăng ký nhập học tại Đại học Indiana đánh giá xong các khóa học tại trường Đại học Sư phạm Trung tâm mà ông tham gia, Terman được cấp chứng chỉ cho 2 năm và được nhập học với tư cách sinh viên năm ba. Trong hai năm ở Bloomington, ông ra sức ngấu nghiên kiến thức. Cuối cùng, ông có 2 bằng mới, một bằng cử nhân xã hội và một bằng thạc sĩ xã hội. Chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ những lời dạy của các giáo sư tâm lý học, William Lowe Bryan,<sup>7</sup> John A. Bergstrom và Ernest H. Lindley, Terman có tham vọng mới: Trở thành giáo sư tâm lý học. Nơi ông sẽ được đào tạo bài bản là Đại học Clark ở Worcester, Massachusetts, dưới sự hướng dẫn của Stanley Hall, nhà tâm lý học tiên phong, người đầu tiên nhận bằng tiến sĩ tâm lý học ở Mỹ kiêm nguyên chủ tịch Hiệp hội Tâm lý học Hoa Kỳ. Giáo viên yêu thích của Terman – Bryan, Bergstrom và Lindley - tất cả đều có bằng tiến sĩ dưới sự hướng dẫn của Hall tại Đại học Clark.<sup>8</sup> Terman, hiện đang nợ nần và không có điều kiện tài chính để theo đuổi học vị tiến sĩ, nên ông bắt đầu tìm kiếm công việc tại các trường sư phạm và trong hội đồng quản lý.

Lời đề nghị đầu tiên ông nhận được là một vị trí tại Đại học Sư phạm Trung tâm trước đây, nhưng mức lương quá ít nên ông từ chối. Sau đó, bất ngờ xảy ra: Một đề nghị cấp học bổng từ Đại học Clark. Nó không bao gồm tất cả các chi phí, nên ông phải vay thêm từ gia đình, nhưng lại biến con đường theo đuổi bằng tiến sĩ trở thành lựa chọn thực tế. Với sự hỗ trợ của vợ, ông quyết định chấp nhận.<sup>9</sup>

Tại Clark, Terman tìm thấy sự tự do ngoài sức tưởng tượng để nghiên cứu bất cứ điều gì ông muốn; mối quan hệ thoải mái, thân thiết giữa một vài sinh viên và đội ngũ giảng viên; và niềm vui ngây ngất từ buổi hội thảo vào tối thứ Hai hằng tuần của Stanley Hall. Tại hội thảo, hai sinh viên sẽ trình bày một báo cáo về nghiên cứu của họ rồi Hall sẽ dẫn dắt quy trình phản biện theo nhóm. Cuối mỗi buổi, Hall sẽ cung cấp một bản tóm tắt sâu sắc về cuộc thảo luận đó, phần tổng kết này hấp dẫn đến mức khi về nhà, Terman vẫn “ngỡ ngàng và say sưa”, “tỉnh táo nhớ lại suốt nhiều giờ và trình bày rõ ràng những điều sáng suốt mà tôi lẽ ra nên và không nên nói”.<sup>10</sup>

Hall đã tuyển vào trường các giảng viên trẻ tuổi, những người tiếp cận tâm lý học với sự quan tâm đến khả năng đo lường chính xác. Họ tìm cách tách tâm lý ra khỏi nguồn gốc triết học của nó và biến nó thành một nhánh của khoa học. Tuy nhiên, Terman không quan tâm đến việc sử dụng “những dụng cụ vô hồn” trong các phòng thí nghiệm tâm lý mới. Ông bị lôi cuốn vào một lĩnh vực ngoài lề: Kiểm tra trí tuệ. Khi ông gặp Hall, Terman nhớ lại, “Ông ấy đã khẳng định rất rõ sự phản đối của mình về kiểm tra trí tuệ; nhưng vì thấy rằng tôi quá say mê với nó, nên cuối cùng, ông ấy chúc tôi thành công và đưa ra một số lời khuyên về nguy cơ nhầm lẫn bởi bề ngoài trông chính xác của các phương pháp định lượng.”<sup>11</sup>

Đối với luận án tiến sĩ của mình, Terman đã phát triển các bài kiểm tra mà ông hy vọng sẽ tiết lộ các thành phần cấu tạo nên “trí thông minh tổng quát”. Ông chọn ra 14 học sinh và dành hơn 3 tháng, 36 giờ/tuần để kiểm tra và phỏng vấn họ. “Các chủ thể nghiên cứu là những học sinh sáng giá nhất hoặc yếu kém nhất từ các trường công lập trong khu vực gần Đại học Clark,” ông viết.<sup>12</sup> Cuối bài báo cáo, quan sát cuối cùng của ông đó là nghiên cứu này “đã củng cố tầm quan trọng của tư chất to lớn hơn hẳn giáo dục và đóng vai trò quyết định mức độ thông minh của một cá nhân so với những người cùng trang lứa”.<sup>13</sup> Ông đặt tên cho luận văn đó là “Thiên tài và kẻ ngốc”. Khi được trao bằng tiến sĩ vào năm 1905, ông không lập tức trở thành giảng viên đại học mà nhận vị trí hiệu trưởng trường trung học ở San Bernardino, miền Nam California. Năm 1906, ông được

mời tham gia đội ngũ giảng viên của trường Sư phạm tiểu bang Los Angeles với tư cách giáo sư tâm lý trẻ em và sư phạm.<sup>14</sup>

Năm 1909, Terman viết bài cho tờ Scribner's Magazine về những áp lực bên ngoài khiến chương trình phổ thông phù hợp hơn với nhu cầu của các nhà tuyển dụng. Thay vì giải mã sự xâm lấn của “chủ nghĩa thương mại”, Terman nói rằng chủ nghĩa thương mại không phải hoàn toàn xấu. Ông bảo vệ những học sinh phổ thông không thích các khóa học “hàn lâm”, những người không hiểu tại sao họ phải học các môn có vẻ vô ích với tương lai của chính họ.

Trong tạp chí giáo dục The School Review, Terman, khi ấy 32 tuổi, chế giễu những người lớn hoảng sợ khi nghe được rằng, học sinh ngày càng đặt nhiều câu hỏi như “Tiếng Latinh sẽ mang lại điều gì tốt đẹp cho em?” và “Lịch sử Hy Lạp giúp em kiếm sống bằng cách nào?”. Đối với Terman, người tin rằng bất cứ môn nào không thể cung cấp “quả ngọt thực tiễn” đều đáng bỏ đi, và những học sinh này chính là đối tượng mà ông thông cảm chứ không phải các giáo viên lúng túng tìm câu trả lời hay việc người lớn lo lắng về “thứ gọi là sự suy thoái của quá trình phát triển những lý tưởng ở giới trẻ”.<sup>15</sup> Tại Hoa Kỳ, Terman viết, “Suy nghĩ thực tiễn hơn của chúng ta đã khiến một vài trường phổ thông loại bỏ tất cả những môn học hàn lâm.” Tuy nhiên, ông kêu gọi các trường phổ thông cần làm nhiều hơn thế để cung cấp nền giáo dục phù hợp với “cuộc sống thực tiễn nhộn nhịp”. Ông nghĩ, tương lai sẽ có các trường cung cấp các khóa học nghề đa dạng, theo mô hình “trường công nghiệp tốt nhất hiện nay để giảng dạy cho dân bản địa và những người da màu”.<sup>16</sup>

Năm tiếp theo, E. P. Cubberley, trưởng khoa Giáo dục của Stanford, tìm kiếm một nhà tâm lý học cho khoa của ông – một nhà tâm lý học được Stanley Hall vĩ đại đào tạo. Ông tuyển Indiana John A. Bergstrom, giáo viên cũ của Terman, nhưng Bergstrom qua đời vì u não.<sup>17</sup> Cubberley sau đó đề nghị Edmund B. Huey, nhưng Huey quan tâm tới tâm lý học lâm sàng hơn là giảng dạy, và khi từ chối lời đề nghị từ Stanford, ông đã tiến cử Terman vào vị trí đó.<sup>18</sup> Terman

chấp nhận lời đề nghị và trở thành phó giáo sư tâm lý học giáo dục.<sup>19</sup>

Khi kể lại lời đề nghị này trong cuốn tự truyện được viết nhiều năm sau đó, Terman liệt kê những sự kiện ngẫu nhiên dẫn ông đến với cơ hội làm việc tại Stanford, “trường đại học mà tôi lựa chọn trong mọi trường trên thế giới”.<sup>20</sup> Stanford được đề cập trong nhật ký hành trình của Edwin E. Slosson, một nhà báo khoa học đã thực hiện báo cáo so sánh năm

1910-1909 về 14 trường đại học trên cả nước. Slosson, người có bằng tiến sĩ hóa học từ Đại học Chicago, đã kể chi tiết những ấn tượng về từng trường và những quan sát của ông trong ấn phẩm lần đầu tiên được đăng bởi The Independent và sau đó, được tập hợp trong cuốn Great American Universities (tạm dịch: Những trường đại học vĩ đại của Hoa Kỳ). Để chọn ra 14 trường, Slosson đã sử dụng danh sách được tập hợp bởi Quỹ Carnegie vì Sự tiến bộ trong Giảng dạy. Đại học Columbia đứng vị trí đầu tiên và Stanford đứng thứ 11 trong danh sách.<sup>21</sup>

Khi đánh giá chất lượng của toàn bộ sinh viên Stanford, Slosson cho biết trường đã tìm kiếm những sinh viên giỏi nhất nhưng không yêu cầu khắt khe như các trường đại học khác. Ông cho thấy sự khác biệt này khi so sánh với Princeton, nơi đã loại trừ các ứng viên không học tiếng Latinh, hoặc thiếu 150 đô tiền mặt chi phí sinh hoạt, hoặc không trả lời đúng một số lượng nhất định các câu hỏi trong bài kiểm tra về một chủ đề, hoặc (theo cách nói tế nhị của Slosson) “không thuộc một chủng tộc hay giới tính cụ thể”. Tiêu chuẩn tuyển sinh của Stanford nhẹ nhàng hơn, trường chỉ tìm cách loại trừ những người “có khả năng trung bình”, hoặc không “suy nghĩ nghiêm túc” hoặc “ham mê rượu chè”. Slosson mô tả phương pháp quản lý của Stanford thế này, “Trường không dành cho các chàng trai đến để tận hưởng cuộc sống chia bè kết phái cũng như những cô gái chưng diện lộng lẫy tản bộ khắp khuôn viên trường lúc 12 giờ để tìm đối tượng.”<sup>22</sup> Nhưng nhân viên tuyển sinh của Stanford không thực sự hiểu rõ các ứng viên để xác định xem họ có đủ nghiêm túc hay không; vì vậy, trường đại học vẫn tiếp tục tuyển sinh

và chấp nhận nhiều sinh viên nhưng sẽ thẳng tay đình chỉ nếu điểm số của họ thấp kém. Đó là hệ thống mà sinh viên Stanford gọi là “hệ thống đào thải”, và Slosson đã so sánh nó với quá trình đào thải tại Học viện Quân đội Hoa Kỳ, West Point. Trong năm học 1907-1908, 28% nam sinh viên của Stanford bị đình chỉ vì không đạt điểm theo yêu cầu (trong khi chỉ có 3,2% là nữ).<sup>23</sup>

Nhìn chung, Slosson không ấn tượng với sinh viên Stanford. Ông đã nghe nhiều câu chuyện rằng sự thành công của Stanford ở các môn thể thao liên trường đã gây bất hạnh cho trường vì thu hút “nhiều thanh niên quan tâm đến thể thao và thú vui giải trí khác ngoài học tập, hoàn toàn không phải hình mẫu sinh viên của Stanford”. Các cuộc đụng độ với ban giám hiệu, việc kiểm soát trình trạng rượu chè, rồi việc sinh viên đe dọa tấn công, khiến trường phải dập tắt cuộc nổi loạn này bằng cách đình chỉ hàng loạt.<sup>24</sup>

Slosson đã nghe nhiều lời phàn nàn từ các giảng viên về sự sụt giảm số sinh viên đến Stanford vì mục đích giáo dục. Ông còn nghe được lời phàn nàn về hiệu trưởng David Starr Jordan, cụ thể là việc Jordan cấm giảng viên kiếm thêm thu nhập từ công việc được trả lương bên ngoài. Chính sách của Jordan được thiết lập để đảm bảo họ không lơ là giảng dạy. Nhưng Slosson đứng về phía giảng viên. “Thật khó để tìm được những chuyên gia kỹ thuật hàng đầu có thể thực hiện công việc chuyên môn,” ông nói, “và hoạt động tư vấn bên ngoài được hầu hết các trường coi là lợi thế vì nó giúp họ làm việc hiệu quả và cập nhật kịp thời.”<sup>25</sup>

Thật thú vị khi nhìn lại khoảnh khắc này, vào năm 1910, báo cáo của Slosson xuất hiện ngay thời điểm Lewis Terman đến nhận chức phó giáo sư. Hồi đó, chẳng ai có thể biết rằng sau Thế Chiến I, Terman sẽ cải tiến đáng kể chất lượng học tập của sinh viên Stanford bằng cách giới thiệu các bài kiểm tra cụ thể trong quá trình nộp đơn vào Stanford.<sup>26</sup> Terman cũng trở nên giàu có nhờ tiền bản quyền nhờ phát triển rộng rãi các bài kiểm tra trí thông minh và được coi là các bài kiểm tra IQ chuẩn mực. Theo lời của một trong những người viết tiểu sử của ông, Lewis Terman sống “để thấy cả nước Mỹ có ý thức về việc kiểm tra”.<sup>27</sup>

Trong báo cáo năm 1910, Edwin Slosson thông cảm với những lời phàn nàn của giảng viên Stanford về công việc bên ngoài, nhưng sự cảm thông đó không ngăn nổi ông chỉ trích gay gắt nhất về sự thiếu thốn thành tích học thuật của giảng viên. Ông liệt kê những lợi thế mà đội ngũ giảng viên Stanford được hưởng nhiều hơn khi so sánh với các học viện ngang hàng: Lương của giáo sư Stanford cao hơn tất cả các nơi khác, từ Đại học Columbia và Harvard; họ “không bị quá tải bởi số lượng sinh viên”; chính sách của trường giúp họ không bị phân tâm bởi việc tư vấn bên ngoài; thư viện và phòng thí nghiệm được trang bị tốt; họ không phải “khoe mẽ” để gây ấn tượng với cơ quan lập pháp tiểu bang, nơi kiểm soát tài chính; họ sống “ở một vùng quê yên tĩnh, dễ dàng đi đến thành phố lớn, không bị quấy rầy bởi tiếng ồn, sự sao nhãng và những nghĩa vụ”. Slosson nhớ rằng, William James từng tuyên bố “không gì sánh được với giá trị của một nơi giúp lao động trí óc thoải mái”. Nhưng Slosson không có bằng chứng cho thấy những thành tựu học thuật của Stanford ảnh hưởng tới các điều kiện quan trọng khi nghiên cứu.<sup>28</sup>

Nếu phó giáo sư nào mới được tuyển xứng đáng trở thành minh chứng về thành tích học thuật, đáp ứng được kỳ vọng mà Slosson và nhiều người khác ngoài Stanford dành cho các giảng viên của trường, thì đó là Lewis Terman. Khi đến Stanford, ông không nghiễm nhiên thừa nhận điều kiện nghiên cứu xuất sắc của trường, nhưng vẫn nhanh chóng thực hiện một số chuyên khảo và một cuốn sách giáo trình được phát hành trong vòng 3 năm. Ba trong số những nghiên cứu đó giải quyết vấn đề vệ sinh trường học, một chủ đề được nhiều nhà giáo dục quan tâm và đặc biệt là từ Terman, vì ông mắc bệnh lao và được cho là bị lây nhiễm từ một sinh viên trong quá trình giảng dạy.<sup>29</sup> Các lĩnh vực khác mà ông nghiên cứu là đo lường trí thông minh, một chủ đề mà ông đã giải quyết trong luận án tiến sĩ của mình và chiếm trọn sự nghiệp của ông. (Sau này, ông quan sát bản chất bất biến của niềm đam mê nghiên cứu chuyên môn của mình suốt nhiều thập kỷ và buồn bã trích dẫn lời của Samuel Johnson khi ông 57 tuổi, “Rất buồn, nhưng rất thật, rằng tôi bây giờ chỉ hiểu biết gần bằng lúc tôi 18.”)<sup>30</sup>

Mối quan tâm của tất cả các “nhà kiểm tra trí tuệ” trong giới tâm lý học người Mỹ tại thời điểm đó đều xoay quanh công trình của Alfred Binet, nhà tâm lý học người Pháp, và trợ lý của ông, Theodore Simon. Cả hai đã phát triển các bài kiểm tra để đánh giá trí thông minh ở trẻ em và được xuất bản lần đầu vào năm 1905, đến vào năm 1908 được tái bản và chỉnh lý. Thang đo Binet-Simon đã lập tức được dịch sang tiếng Anh và thôi thúc nhiều nhà tâm lý học Mỹ ứng dụng để xem có thực sự hiệu quả hay không.<sup>31</sup> Khi đến Stanford, Terman lập tức thực hiện kiểm tra trẻ bằng thang đo Binet-Simon. Với sự giúp đỡ của các trợ lý là sinh viên sau đại học, ông đã kiểm tra 400 trẻ trong năm đầu tiên và thêm 300 trẻ vào năm thứ hai. Ông chỉnh sửa sơ lược nội dung các bài kiểm tra Binet-Simon, thêm nhiều thành tố mới, điều chỉnh tiêu chí chấm điểm theo từng độ tuổi. Năm 1916, ông xuất bản cuốn *The Measurement of Intelligence* (tạm dịch: *Đo lường trí thông minh*), một phiên bản mở rộng và sửa đổi thang đo Binet-Simon của Stanford, với tên gọi đơn giản hơn là “Stanford-Binet”.<sup>32</sup> Thang đo mới này được xây dựng dựa trên kết quả kiểm tra 1.700 trẻ em “bình thường”, 200 trẻ em “khiếm khuyết và vượt trội”, 150 trẻ vị thành niên, 30 doanh nhân và 150 người vô gia cư.<sup>33</sup> Một lần nữa, Terman lại tạo cho Stanford sự chú ý của công chúng khi sau này, ông đặt tên cho nghiên cứu mà ông phát triển là Bài Kiểm tra Thành tích Stanford. Sự lưu hành rộng rãi của các bài kiểm tra này đã gia tăng đáng kể tầm vóc cho trường đại học.

Các nhà tâm lý học đã thử nghiệm nhiều bài kiểm tra trí thông minh ít nhất 20 năm trước khi Binet phát triển thang đo của mình; nhưng Terman rất biết ơn Binet vì 3 tiền đề quan trọng: Binet áp tiêu chuẩn về độ tuổi khi đo lường trí thông minh; ông thử nghiệm các quá trình trí tuệ phức tạp hơn; và ông loại bỏ “tâm lý học tính năng” cổ hủ để tập trung vào “trí thông minh tổng quát”.<sup>34</sup> “Tâm lý học tính năng” đã cố đo lường các khía cạnh cụ thể của trí thông minh chẳng hạn như trí nhớ, sự chú ý và khả năng phân biệt của các giác quan, và đây chính là nơi ban đầu Binet triển khai nghiên cứu. Nhưng sau nhiều năm thất vọng, ông từ bỏ nó và chỉ kiểm tra những gì mà Terman ủng hộ sau này: Đó là “khả năng hoạt động tổng thể mà không xuất



hiện một sự vờ vịt nào khi đo lường mức độ đóng góp chính xác của từng khả năng vào kết quả cuối cùng”.<sup>35</sup>

Terman dùng phương pháp “tính điểm theo tuổi” của Binet rồi sáng chế ra một hệ thống điểm, trong đó điểm của một đối tượng nhất định được so sánh với điểm trung bình của những đối tượng “bình thường” cùng tuổi. Nếu giống hệt nhau, nó đưa ra “chỉ số thông minh” là 100, tương đương với 100% tiêu chuẩn liên quan đến tuổi tác. Terman nhận ra rằng, tuổi tác không thành vấn đề. Chỉ số IQ của một cá nhân là không thay đổi. “Trẻ em có trí thông minh vượt trội sẽ không kém đi khi lớn lên,” ông nói, “và trẻ em đần độn sẽ không phát triển trí thông minh lên mức trung bình.”<sup>36</sup>

Mười bốn năm sau khi *The Measurement of Intelligence* được xuất bản, Terman nhìn lại thời điểm đó với một số hoài nghi về những gì diễn ra sau khi công trình này ra đời. Ông nói, thời điểm đó bản hiệu chỉnh các bài kiểm tra Binet của ông vượt trội hơn hẳn các bài kiểm tra khác đang được lưu hành, “nhưng tôi không thấy trước xu hướng tương lai và nghĩ rằng, nó sẽ bị thay thế bởi một sản phẩm tốt hơn nhiều trong vài năm tới.”<sup>37</sup> Ông cũng không kém phần ngạc nhiên khi thấy “những bài kiểm tra trí tuệ” được đón nhận một cách nhanh chóng.

Chúng ta sẽ sớm trở lại câu chuyện của Terman trong Chương 12 để xem xem những bài kiểm tra trí thông minh được tái điều chỉnh trong quân đội và môi trường làm việc như thế nào. Bài kiểm tra năng lực học thuật SAT cũng nổi lên từ những công trình mà Terman thực hiện. Quan điểm về năng lực trí tuệ đa dạng mà SAT đo lường rất quan trọng đối với những sinh viên chuyên ngành khoa học nhân văn đang trên con đường tìm việc.

# Chương 11 Điều thú vị xuất hiện

Những chuyên đề về khoa học nhân văn dành cho sinh viên năm nhất có lẽ đã chẳng tồn tại trong thế giới bị những khoá học phục vụ nghề nghiệp cụ thể lấn át hoàn toàn. Những chuyên đề này không chỉ tập trung vào một chủ đề phi thực tiễn mà còn thiếu hiệu quả vì chỉ cung cấp cho một số ít sinh viên những vấn đề khái quát về một khía cạnh trong một lĩnh vực mà chỉ các giáo sư mới quan tâm. Nhưng khi được dạy tốt, sinh viên sẽ quá mê say bởi sự nhiệt tình của giáo sư, quá nhập tâm với chủ đề này, quá hào hứng tìm hiểu thêm mà không chú ý đến tiềm năng nghề nghiệp, rồi họ đăng ký thêm một khóa học nữa. Thêm một khóa và một khóa nữa, bám theo sự tò mò trí tuệ. Điều quan trọng nhất trong giáo dục khai phóng chính là sự theo đuổi của sinh viên dành cho những điều mình hứng thú, dù nó có thể dẫn đến bất cứ đâu, một “sự lựa chọn ngoài tầm kiểm soát”, theo Thomas Jefferson. Chuyên đề về khoa học nhân văn dành cho sinh viên năm nhất đã giúp họ bắt đầu quá trình theo đuổi này ngay sau khi nhập học.

Andrew Phillips bị cuốn hút bởi sự nhiệt tình lan toả từ giáo sư ngành văn chương kinh điển trong quý đầu tiên tại Stanford, mùa thu năm 2006. Lớp học đầu tiên anh tham dự là về *Odysseus of Many Turnings*. Chuyên đề giới hạn cho 12 sinh viên, những người theo dõi *Odysseus* qua ba thiên niên kỷ, không chỉ đọc *Odyssey* mà còn cả *Ajax* và *Philoctetes* của Sophocles, *Troilus and Cressida* của Shakespeare, và *Omeros* của Derek Walcott, cùng với nhiều bài tập khác. Phillips bị mê hoặc bởi giáo sư Richard Martin, cũng như các bài đọc và những buổi thảo luận trên lớp.

Khi Phillips quyết định trở thành luật sư, cha anh, một luật sư hành nghề ở Washington, DC, đã khuyến khích anh theo đuổi chuyên ngành văn chương cổ điển. Xử lý một khối lượng lớn bài đọc và cô đọng thành các phần nhỏ hơn sẽ là sự chuẩn bị tốt cho nghề nghiệp

trong ngành luật, cha anh nói. Trong 3 mùa hè, Phillips làm việc với vai trò thực tập sinh tại công ty luật.<sup>1</sup>

Ngoài giờ học, phần lớn thời gian Phillips dành cho bóng đá: Anh chơi cho đội Stanford ở hàng tấn công trong 3 năm. Tuy nhiên, trước mùa giải cuối cùng của Phillips với đội, trước khi kỳ huấn luyện tập trung bắt đầu, anh và gia đình gặp phải bi kịch. Cha anh qua đời còn em trai anh, khi ấy 13 tuổi, bị thương trong một tai nạn máy bay nhỏ ở Alaska.<sup>2</sup>

Sau cái chết của cha, Phillips tái xem xét kế hoạch trở thành luật sư, một kế hoạch mà khi nhìn lại, anh thấy dường như nó chủ yếu dựa trên con đường của cha và các thành viên khác trong gia đình anh. Vào mùa thu năm cuối, anh đến một số hội chợ nghề nghiệp dành cho vận động viên nhưng không có gì thu hút sự quan tâm của anh.

Sau giải Orange Bowl, anh quyết định tham gia giải bóng đá quốc gia, và trong 4 tháng tiếp theo, anh đã luyện tập toàn thời gian. Tuy nhiên, anh không được chọn. Anh có thể tiếp tục luyện tập với hy vọng được nhóm nào đó chọn tham gia với tư cách cầu thủ tự do, nhưng triển vọng này rất mờ mịt. Ngay cả khi được chọn, anh rất có thể sẽ phải đối mặt với một nghề nghiệp nay đây mai đó, chơi cho một đội trong 6 tháng, bị cho nghỉ và lại chuyển đến một thành phố mới. Tuy nhiên, nếu không có cơ hội trong bóng đá chuyên nghiệp cũng như trong lĩnh vực luật, anh sẽ làm gì với tấm bằng văn chương cổ điển? Anh có người anh trai tại Đại học Virginia cũng là cầu thủ bóng đá, người đã chứng kiến một số đồng đội theo đuổi chương trình thạc sĩ tại trường Thương mại McIntire của Virginia, một chương trình quảng cáo là hướng đến những sinh viên chuyên ngành giáo dục khai phóng, khoa học và kỹ thuật, những người còn thiếu các khóa học kinh doanh trong chương trình giáo dục đại học của họ. Thay vì yêu cầu các sinh viên này đầu tư 2 năm học cho một chương trình MBA thông thường, McIntire cung cấp cho họ giải pháp thay thế ngắn hơn: Chương trình 1 năm lấy bằng thạc sĩ khoa học (MS) lĩnh vực thương mại.

Sau khi ghi danh chương trình này, Andrew Phillips chuyển đến sống gần mẹ và anh em của mình trong một năm, các thành viên trong gia đình hỗ trợ lẫn nhau. Khi anh đến trường, anh hài lòng vì được học chung với những sinh viên giống mình, những người không chuyên về kinh doanh và hoàn toàn thiếu kinh nghiệm trong lĩnh vực này. Tuy nhiên, trong nhiều hành trình khác nhau mà những người tham gia khoá học này đã trải qua, anh không phải điển hình duy nhất: Anh là một trong đúng 3 sinh viên chuyên ngành văn chương cổ điển trong ít nhất 100 người ở lớp mình.

Trong khi Phillips tham gia các lớp trong khuôn viên trường<sup>3</sup>, thì Đại học Virginia quay phim những sinh viên sẵn sàng chia sẻ cảm nhận để phục vụ trang web của trường. Phillips là một trong số những người tình nguyện:

Tôi theo chuyên ngành lịch sử và văn chương cổ điển. Sau khi học tập ở đây và tham gia các lớp chiến lược, kế toán, tài chính, quản lý thương hiệu, quản lý dự án, tôi nhận thấy những gì mình học trước đây vô cùng có ý nghĩa. Như tôi từng nghĩ tám bằng văn chương cổ điển của mình sẽ trở nên vô dụng trong bối cảnh kinh doanh, những người nghiên cứu kiến trúc, lịch sử nghệ thuật, kỹ thuật sinh học cũng nghĩ về chuyên ngành của họ như thế. Nhưng khi bạn đã đặt tất cả chúng tôi vào một căn phòng thì những điều thú vị sẽ xảy ra. Tôi sẽ cung cấp kiến thức từ những gì tôi học được trong văn chương cổ điển, ai đó sẽ cung cấp kiến thức họ đã được học trong kiến trúc. Bất kể là gì, tất cả những nền tảng đó đều quan trọng, đều có tiếng nói trong các cuộc thảo luận của chúng tôi.<sup>4</sup>

Mạng lưới cựu sinh viên của McIntire gắn bó rất mật thiết với giới tài chính và tư vấn, nên sinh viên chương trình MS có thể liên hệ với cựu sinh viên để được phỏng vấn tại các ngân hàng đầu tư và các công ty tư vấn ở Bờ Đông. Phillips có đến văn phòng Washington của một công ty tư vấn vào đầu học kỳ mùa thu, không lâu sau khi anh bắt đầu chương trình. Một trong những cuộc phỏng vấn yêu cầu bày tỏ suy nghĩ của mình về một chuỗi công ty thức ăn nhanh đang cân nhắc lựa chọn mô hình mua hàng trực tiếp trên xe ô tô. Đó cũng là sự kết thúc quá trình tìm hiểu lĩnh vực tư vấn của anh.

Sau những cuộc trò chuyện tư vấn nghề nghiệp với các cựu sinh viên, Phillips quyết định tìm cơ hội việc làm tại các công ty công nghệ ở Vùng Vịnh, nơi nhiều bạn bè Stanford làm việc. Trong mùa bóng, anh hai lần bay đến Vùng Vịnh vào cuối tuần để kết nối với bạn bè cũ và tìm sự hỗ trợ từ mạng lưới Stanford, uống cà phê với một số người để nói về những cơ hội nghề nghiệp khả quan. Lời mời phỏng vấn chính thức được đưa ra sau đó.

Phillips đã 24 tuổi khi tìm kiếm công việc chuyên môn đầu tiên của mình. Khi phỏng vấn, anh phải đối mặt với chướng ngại bị coi là lớn tuổi hơn nhiều ứng viên khác, những người cũng nộp đơn vào các vị trí không đòi hỏi kinh nghiệm. Bằng thạc sĩ mà anh sẽ hoàn thành vào năm tới giúp anh có vẻ “vượt trội” cho vị trí mà anh đang tìm kiếm. Phillips được người phỏng vấn chia sẻ rằng, “lo lắng của chúng tôi chính là bạn quá giỏi so với công việc không đòi hỏi kinh nghiệm này, nhưng lại quá thiếu kinh nghiệm đến nỗi không thể đảm trách vị trí cao hơn.” Bất cứ khi nào anh nghe điều này, anh vội vã giải thích, “Đợi chút! Đợi chút! Tôi biết tôi thiếu kinh nghiệm! Đó là lý do tại sao tôi đang học văn bằng này! Đó là lý do tại sao tôi đang bổ sung kiến thức của mình! Bởi vì tôi không có kinh nghiệm!”.

Khi tìm hiểu các vị trí cấp trung trong những công ty đầu tư mạo hiểm, Phillips gặp phải một trở ngại hoàn toàn khác, không liên quan đến bằng cấp hoặc kinh nghiệm làm việc, đó là vóc dáng của anh. “Anh cao 1m9 và nặng 136kg; anh sẽ không được tuyển vào công ty công nghệ.” Sự thẳng thừng này khiến anh nhìn lại. Họ không hề nguy trang bằng một câu đại loại như “Bạn không có kỹ năng; chúng tôi muốn ai đó có nhiều kỹ năng định lượng hơn”, mà thể hiện theo cách này: Chúng tôi không tuyển những người có vẻ ngoài như bạn.

Thành lập công ty khởi nghiệp đối với nhiều người là một lựa chọn khả thi, nhưng Phillips hiểu rằng, anh quá non nớt để trở thành một người đồng sáng lập. Điều anh muốn là một vị trí trong công ty khởi nghiệp đã thành lập, đang phát triển ổn định, và sẽ cho anh kinh nghiệm làm việc trong một doanh nghiệp thực sự. Một đồng đội cũ đang làm việc tại Wildfire Interactive, một công ty tiếp thị phần mềm cho phép các khách hàng tổ chức mở các cuộc thi, trò chơi cá cược

dạng “được ăn cả, ngã về không” hoặc các chiến dịch trên Facebook của khách hàng. Ví dụ, Electronic Arts đã mở một cuộc thi ngay trước khi phát hành phiên bản mới của trò chơi Dead Space. Với phần mềm của Wildfire, Electronic Arts mời khách hàng truy cập trang Facebook của mình để gửi một chuỗi hình ảnh hoặc phim ngắn. Bằng cách khai thác hiệu ứng tự dẫn dắt của các mạng xã hội, cuộc thi đã được hưởng ứng nhiệt tình.<sup>5</sup>

Wildfire phù hợp với hình mẫu về công ty khởi nghiệp trong tâm trí Phillips. Ba năm trước đó, nó chỉ là một trong 5 công ty mới thành lập giành được khoản trợ cấp 225.000 đô la trong một cuộc thi do Facebook tổ chức.<sup>6</sup> Sau đó, Facebook hỗ trợ vốn đầu tư 100.000 đô la; và Wildfire tăng trưởng, mở rộng từ 7 nhân viên đến 120 nhân viên trong 18 tháng, công ty đã huy động được tổng cộng 4,1 triệu đô la từ các nhà đầu tư mạo hiểm và nhà đầu tư thiên thần. Khi Phillips nộp đơn, công ty đã khẳng định được hiệu quả hoạt động với danh sách khách hàng bao gồm Pepsi, AT&T và Unilever.<sup>7</sup> Doanh thu và số lượng nhân viên tăng 10%/tháng.

Phillips quan tâm đến Wildfire, nhưng tại sao Wildfire phải quan tâm đến những người thiếu kinh nghiệm như Phillips?<sup>8</sup> Anh phát hiện ra, hệ thống bán hàng của Wildfire chấp nhận sinh viên mới tốt nghiệp để đào tạo thành nhân viên bán hàng mà không yêu cầu chuyên ngành. Wildfire quá nhỏ, lương thưởng không đảm bảo để chuyên viên bán hàng có kinh nghiệm ở những nơi khác sẵn sàng gia nhập. Wildfire buộc phải thuê sinh viên mới tốt nghiệp, dần tích lũy kỹ năng và kinh nghiệm bán hàng để được thăng tiến trong công việc.

Quản lý của Wildfire, Daniel Davis, người đã tuyển Phillips, tìm kiếm ba đặc tính mà anh cho là quan trọng nhất đối với nhân viên bán hàng: Đạo đức nghề nghiệp cao, trí thông minh trên mức trung bình, và thể mạnh về tổ chức, sắp xếp.<sup>9</sup> Davis không định tuyển sinh viên tốt nghiệp từ Stanford và khối trường Ivy League\* mà chỉ muốn tìm những người thông minh và chăm chỉ. Khi Andrew Phillips nộp đơn, quá khứ theo Stanford không khẳng định anh là người lao động chăm chỉ, nhưng vai trò tiền vệ trong đội bóng xuất sắc ở đại học cùng các khóa học ở khoa Văn chương Cổ điển đã cho thấy anh

phù hợp với những gì Wildfire tìm kiếm. Wildfire nhận anh vào vị trí nhân viên bán hàng. Đó là tháng 1 năm 2012 và công ty đồng ý hoãn thời điểm bắt đầu làm việc của anh cho đến khi anh hoàn thành chương trình thạc sĩ. Anh trở về Virginia mà không còn nặng gánh lo tìm kiếm một vị trí bắt đầu.

*\* Khối 8 trường đại học và viện đại học lâu đời và hàng đầu nước Mỹ.*

Chương trình học của anh kết thúc; anh kết hôn và cùng vợ tới Napa hưởng tuần trăng mật trước khi Phillips đi làm ngày đầu tiên tại Wildfire. Khi đó, anh nhận được tin nhắn báo: Wildfire vừa được Google mua lại với giá 350 triệu đô.<sup>10</sup> Anh thờ dãi và nghĩ, “Mình không có việc làm rồi.” Anh tự hỏi, mình nên gọi cho ai để xem liệu có cơ hội bắt đầu làm việc tại Wildfire mới được sát nhập hay không. Một lúc sau, anh nhận được cuộc gọi từ một nhân viên phòng nhân sự tại Wildfire – Phillips có thể nghe thấy tiếng bữa tiệc vang lên trong điện thoại – người này đảm bảo với anh, “Đừng lo lắng, anh vẫn có việc; chắc chắn chúng tôi đang sát nhập vào Google, nhưng chúng tôi sẽ gặp lại anh vào tuần tới.”

Ban đầu, Google duy trì nhóm Wildfire như cũ và riêng biệt; khi Phillips đến chỗ làm ngày đầu tiên, anh phát hiện ra nhiều đồng nghiệp mới của anh cũng đến từ các chuyên ngành không liên quan đến công nghệ. Lúc đó, công ty đã phát triển lên khoảng 350 người, và Phillips là thành viên trong một nhóm khoảng 30 nhân viên bán hàng mới được tuyển. Nhiều năm sau, Davis nhớ lại, sau khi nhóm của Phillips hoàn thành mục tiêu, vị trưởng bộ phận đào tạo đã nhắc Davis chú ý đến sự xuất sắc của anh, “Andrew Phillips rất giỏi.”

Davis thấy, Phillips là sinh viên tận tụy nhất trong tổ chức. Davis lên lịch giờ làm việc hằng tuần, mời các nhân viên bán hàng đến, khoảng 45 người; anh đặt câu hỏi hoặc chia sẻ kinh nghiệm và bài học mà mình có được trong lĩnh vực này. Thông thường, chỉ có 3-4 người xuất hiện, mỗi tuần lại có những gương mặt khác nhau, ngoại trừ Phillips – người không vắng tuần nào.

Chương trình bán hàng mà Phillips tham gia đã phát triển rất mạnh: Những người được tuyển trải qua ba cấp độ huấn luyện, sau đó sẽ đủ điều kiện để làm chuyên viên quản trị khách hàng nếu vị trí này đang trống. Wildfire phát triển nhanh bao nhiêu, thì chương trình bán hàng phát triển nhanh hơn bấy nhiêu, khiến số người sẵn sàng cho các vị trí chuyên viên quản trị khách hàng trở nên rất đông đảo. Vì vậy, dù Philips là nhân viên của Google và có được thuận lợi mà tổ chức này mang lại, anh vẫn không thể phát triển sau một năm làm nhân viên bán hàng. Anh thấy mình phải dành nhiều thời gian hơn để có cơ hội thăng tiến. Phillips muốn trở thành người lên lịch hẹn với khách hàng của riêng mình, một người tham gia vào khâu cuối cùng của việc bán hàng, và anh nhìn quanh Thung lũng để tìm kiếm cơ hội tiếp theo. Anh tìm kiếm một công ty như Wildfire: Phát triển nhanh, được đầu tư mạo hiểm, có đội ngũ mạnh, và những người sáng lập thân thiện, đáng kính. Anh thấy những gì anh đang tìm kiếm tại Bizo, một công ty khởi nghiệp phần mềm đã được đầu tư vốn mạo hiểm, chuyên cung cấp những công cụ thiết lập mục tiêu và đo lường cho các nhà quảng cáo.

Phillips bắt đầu làm việc tại Bizo vào tháng 10 năm 2013; và chỉ 10 tháng sau, Bizo được LinkedIn mua lại. Lúc này, anh là thành viên trong một nhóm khởi nghiệp với 150 người và đã làm việc đủ lâu để thấy rằng, anh có đóng góp phần nào cho thành công của công ty. Trong khoảng thời gian làm việc ngắn ngủi của mình, anh đã có hai công việc và đã trải qua hai vụ mua lại bởi các công ty quyền lực tại Thung lũng. Một người bạn vừa mới thành lập công ty khởi nghiệp của anh đùa rằng, “Tôi muốn thuê cậu nhưng tôi không cần cậu làm bất cứ điều gì. Tôi chỉ muốn cậu ngồi trước cửa uống bia cả ngày, và sau đó khi mọi người bước vào, họ phải xoa bụng cậu để cầu may mắn.”

Khi Wildfire thuê Phillips, công ty không tìm kiếm sinh viên có bằng kinh doanh; các vị trí được mở cho mọi sinh viên từ tất cả các trường. Công ty tìm kiếm các ứng viên với những phẩm chất nhất định có thể được chứng minh bằng vô số cách không liên quan đến những gì được in trên bằng tốt nghiệp của họ.



Nhiều năm sau, khi được hỏi, liệu chương trình Thạc sĩ Thương mại của Phillips có khiến anh trở thành ứng cử viên hấp dẫn hơn đối với Wildfire không; Davis đáp, không hề, nó không tạo nên sự khác biệt nào. Nếu coi nó là quan trọng, thì nó chỉ là sự xác nhận bổ sung về năng lực làm việc, khả năng tổ chức, khả năng tập trung theo đuổi mục tiêu của Phillips. Nội dung chương trình học thuật không liên quan đến Wildfire; điều quan trọng chính là những gì mà Phillips lựa chọn đã cho thấy tính cách của anh.

# Chương 12 Chứng “cuồng” kiểm tra

Vào thời điểm Lewis Terman kiểm tra “trí thông minh tổng quát” trên các đối tượng nghiên cứu, chủ yếu là trẻ em, và tinh chỉnh thang đo Stanford-Binet, thì các đơn vị kinh doanh đang tái xem xét cách thức tuyển dụng. Một bộ phận mới, phòng nhân sự, đã xuất hiện ở nhiều công ty lớn, và các nhà quản lý nhân sự ủng hộ việc áp dụng phương pháp “khoa học” để thay thế một loạt các quản lý.

Những gì được xếp vào địa hạt “khoa học” phụ thuộc vào các phương pháp kiểm tra trí tuệ được sử dụng. Thuật xem tướng mặt và hộp sọ để điều hướng các quyết định nhân sự từ thế kỷ 19 vẫn được sử dụng dù các phòng nhân sự mới được thành lập. Vào năm 1916, trước Thế chiến I, Robert C. Clothier, Giám đốc tuyển dụng của công ty Curtis Publishing ở Philadelphia, một gã khổng lồ truyền thông đương thời, chủ quản tờ Saturday Evening Post và Ladies' Home Journal, nói rằng tướng mặt và hộp sọ có thể cung cấp nhiều điều; nhưng giá trị của phương pháp này còn hữu hạn vì não tướng học “vẫn còn là ngành khoa học sơ khai”.<sup>1</sup> Giám đốc nhân sự khác tại Curtis, Katharine Huey, cho biết cô thu thập thông tin quan trọng bằng cách quan sát trang phục của ứng viên và phân tích cách bắt tay trong lần đầu gặp gỡ, đánh giá “độ cứng rắn hoặc mềm yếu của cái bắt tay”.<sup>2</sup>

Phòng nhân sự tại Curtis sử dụng các cuộc phỏng vấn để đánh giá mỗi ứng viên thuộc “dạng tinh thần” nào: Vô cùng lanh lợi, lanh lợi, trung bình, chậm chạp, hoặc tối đạ. Các ứng viên có thể không nhận ra rằng, “vô cùng lanh lợi” chỉ là cách nói tránh của trạng thái “quá tăng động, gần như luôn sôi sục; một dạng tâm trí hiếm khi đi kèm sự ổn định và tỉnh táo, vốn là những điều kiện tiên quyết ở hầu hết các vị trí”.<sup>3</sup>

Các cuộc phỏng vấn, trụ cột chính trong quy trình tuyển dụng, tạo cảm giác rằng không phải hai nhà quản lý nhân sự nào cũng có cách hiểu giống nhau. Sự thiếu vắng các công cụ có thể đo lường rõ ràng các kỹ năng đã đẩy lên lo lắng trong giới học thuật, vốn rất chú ý đến môi trường làm việc và những nhận xét cá nhân bừa bãi. Guy Montrose Whipple, giáo sư về giáo dục tại Đại học Illinois, cho biết, các bài kiểm tra trí thông minh tổng quát như Stanford-Binet không thể dùng trong tuyển dụng nhân sự vì chúng chỉ dành cho đối tượng không quá 10-11 tuổi; và phiên bản kiểm tra trí thông minh tổng quát dành cho người lớn chưa được phát triển. Whipple đề xuất những bài kiểm tra phạm vi hẹp để đo những kỹ năng nghề nghiệp cụ thể. Nhưng ông không có chút ý tưởng nào ngoài trừ một bài kiểm tra mức độ mù màu cho những người muốn gia nhập Hải quân hay đội thương thuyền. Ông chỉ trích các nghiên cứu học thuật dùng bối cảnh nhân tạo như phòng thí nghiệm đại học để kiểm tra, vì điều này dẫn đến những kết quả buồn cười, một “nữ sinh” đạt điểm cao nhất trong bài kiểm tra xem ai thích hợp với vị trí chỉ huy hải quân nhất.<sup>4</sup>

Walter Dill Scott, nhà tâm lý học tại Đại học Northwestern, là người tiên phong làm việc với các công ty kinh doanh thực thụ để phát triển và áp dụng các bài kiểm tra mới trong tuyển dụng.<sup>5</sup> Năm 1914, ông đề nghị cung cấp cho các thành viên của Hiệp hội Quốc gia các Trường Kinh doanh những dịch vụ do chính ông và các đồng nghiệp của ông tại Northwestern phát triển, nếu các công ty sẵn sàng gửi cho ông thông tin về phương pháp tuyển chọn nhân viên của họ. Ông nói “đây là thời gian thích hợp” để các nhà tâm lý học như ông góp phần cải thiện hoạt động tuyển dụng bởi “trong vài năm qua, giới tâm lý học đã đạt nhiều tiến bộ rõ rệt trong các bài Kiểm tra Trí tuệ”.<sup>6</sup> Lời đề nghị này dẫn đến cơ hội tham gia hoạt động tư vấn và thúc đẩy nghiên cứu của ông; ví dụ, công ty Thuốc lá Hoa Kỳ mời ông cải tiến quy trình ứng dụng tâm lý học trong tuyển chọn nhân viên bán hàng.<sup>7</sup> Năm 1916, Scott phát hành những mô tả các bài kiểm tra mà ông phát triển để xác định “Năng lực Trí tuệ Bẩm sinh”, thứ khả năng vốn được cho là không thể học hỏi được.<sup>8</sup>

Một trong những bài kiểm tra của ông yêu cầu ứng viên bán thử các sản phẩm được chỉ định.<sup>9</sup> Trong một bài kiểm tra khác, các ứng cử viên phải ghép câu tục ngữ tiếng Anh với câu tục ngữ châu Phi tương ứng.<sup>10</sup> Ông còn yêu cầu phân tích chữ viết của ứng viên, một bài kiểm tra mà ông cho là dựa trên cơ sở khoa học thuyết phục bởi nó sẽ đánh giá chất lượng chữ viết tay theo thang đo Ayres.<sup>11</sup>

Ngoài các bài kiểm tra này, Scott còn yêu cầu một ứng viên chuyển bảng hỏi rất chi tiết cho sếp cũ của mình, ít nhất là 3 công việc trước đó.<sup>12</sup> Dù phương pháp của ông có vẻ tương đối ôn hoà khi so sánh với phương pháp của những người cùng thời – William Fretz Kemble, tác giả cuốn *Choosing Employees by Mental and Physical Tests* (tạm dịch: Chọn nhân viên nhờ các bài kiểm tra trí tuệ và thể chất) (1917) đã cung cấp cho nhà tuyển dụng những mẫu kiểm tra tập trung vào ý kiến cá nhân và quan điểm chính trị của ứng viên. Dưới đây là trích đoạn từ một danh sách mà ứng viên được yêu cầu gạch bỏ những điều người đó không tin và gạch chân những điều họ tin:

Tôi tin vào – Đảng Dân chủ, Đảng Cộng hòa, Đảng Độc lập, những người cấp tiến, Đảng Lao động, cảm đoán, chủ nghĩa xã hội, tình trạng vô chính phủ, chủ trương, trưng cầu dân ý, thu hồi của thẩm phán, thuế quan cao, thuế quan thấp, tự do thương mại, quyền bầu cử cho phụ nữ, tổng tuyển cử của các thượng nghị sĩ, hòa bình bằng mọi giá, hạn chế nhập cư, quyền sở hữu của chính phủ, giáo dục bắt buộc, trợ cấp tuổi già, cấp dưỡng ngay cả khi không có con, ly hôn dễ dàng, những cuộc thập tự chinh, luật xanh ngày Chủ Nhật, án tử hình, nhiều luật lệ hơn, bớt luật lệ đi, ưu sinh, luân hồi, Khoa học Kitô giáo, Kitô giáo, địa ngục, thiên đàng, ác quỷ, Jonah và cá voi; tin vào bùa mê, thuật xem chỉ tay, giải phẫu sống; tin vào những hiệp hội, quỹ hỗ trợ, quy định của chính phủ về tiền lương tư nhân, báo chí, kịch nghệ, hôn nhân và những hoạt động giải trí.<sup>13</sup>

Kemble tin rằng “Bài Kiểm tra Ý kiến Cá nhân” này rất quan trọng trong việc phân loại cá nhân “dựa theo khả năng trí tuệ của họ”. Các

câu trả lời của ứng viên được so sánh với câu trả lời của “ 10 giám đốc điều hành cấp cao nhất”.<sup>14</sup>

Đột nhiên, “những nhà kiểm tra trí tuệ” nhận thấy chuyên môn của họ rất được ưa chuộng, không phải từ khách hàng tư vấn mà từ quân đội Hoa Kỳ. Hoa Kỳ tuyên chiến với Đức vào ngày 06/04/1917 và tháng tiếp theo, Quốc hội thông qua dự thảo bắt buộc tất cả nam giới, ban đầu là từ 21-30 rồi nhanh chóng mở rộng độ tuổi, phải đăng ký nhập ngũ.<sup>15</sup> Việc xác định xem ai nên vào vị trí nào đã trở thành một thách thức hành chính. Các giáo sư tâm lý học, “những người kiểm tra trí tuệ”, được mời đến Washington để nhanh chóng đưa ra giải pháp. Lewis Terman là một thành viên trong ủy ban 7 người được tập hợp vào mùa hè năm 1917 để lên kế hoạch kiểm tra trên quy mô lớn.<sup>16</sup> Ủy ban này có nhiệm vụ phân loại nam giới theo “năng lực trí tuệ”; tách những người “không đủ năng lực trí tuệ” ra và nhận dạng những đối tượng có phẩm chất tốt nhất để đảm nhận “các trọng trách”.<sup>17</sup> Sau đó, một nhóm quy mô hơn, gồm các nhà tâm lý học và giám đốc nhân sự, được thành lập: Ủy ban Phân loại Nhân sự, ban đầu có Terman, Edward L. Thorndike ở Đại học Columbia, Robert Yerkes ở Harvard và Edward K. Strong tại trường giảng viên George Peabody ở Nashville. Walter Dill Scott là giám đốc của ủy ban.<sup>18</sup>

Trước chiến tranh, Terman cảm thấy mình phải chịu sự khinh miệt từ những người mà ông gọi là “các nhà tâm lý học cổ hủ”, những cá nhân hoài nghi hoạt động “kiểm tra trí tuệ”. Ông còn không tham gia Hiệp hội Tâm lý học Hoa Kỳ. Nhưng sau khi giảng dạy tại Đại học New York vào mùa hè năm 1916, ông nhận ra, có nhiều nhà tâm lý học khác cùng chí hướng với mình. Năm sau, sau khi chiến tranh xảy ra, ông giảng dạy tại Đại học Columbia và làm việc với các nhà tâm lý học khác về kế hoạch kiểm tra trên diện rộng. “Tôi không còn thấy mình bị cô lập,” ông viết. “Tôi có thể trở lại công việc của mình với nhiều tự tin hơn bao giờ hết; về lâu dài, những đóng góp trong lĩnh vực kiểm tra trí tuệ sẽ được ghi nhận xứng đáng.”<sup>19</sup>

Nhiều cố vấn thấy các bài kiểm tra trí thông minh Binet và các bản chỉnh sửa như Stanford-Binet quá tốn thời gian. Những gì quân đội cần là một bài kiểm tra trí thông minh được thiết kế cho số lượng người tham gia đông đảo và nhanh chóng cho ra kết quả. Arthur S. Otis, một trong những nghiên cứu sinh của Terman tại Stanford,<sup>20</sup> đã có mẫu kiểm tra thông minh gần với những gì họ muốn, từ đó đặt nền móng cho các bài kiểm tra thử nghiệm mà quân đội triển khai vào mùa thu ở 4 địa điểm.<sup>21</sup>

Các nhà tâm lý học muốn bài kiểm tra phải “tách biệt tối đa với ưu thế về giáo dục và trường lớp”.<sup>22</sup>

Nhưng mong muốn này khó mà đáp ứng được, dù là ngày nay, sau hàng thập kỷ tinh chỉnh các bài kiểm tra mà quân đội sử dụng; và cũng có thể không bao giờ đạt được. Vì thế, bài kiểm tra bao gồm các câu hỏi số học, sắp xếp câu theo trật tự hợp lý, mở rộng dãy số, phép loại suy, từ đồng nghĩa/trái nghĩa, mục “đánh giá thực tiễn”, và cuối cùng, một phần liên quan mật thiết với giáo dục: “Kiến thức nền”.<sup>23</sup>

Dưới đây là ví dụ về một số câu hỏi trong phiên bản hoàn chỉnh của bài kiểm tra:

Với 30 người và 7 người thì có bao nhiêu người?

Mèo là động vật có ích vì biết bắt chuột, nhẹ nhàng, hay vì chúng sợ chó?

Da thuộc được dùng làm giày vì nó được sản xuất ở mọi quốc gia, vì chất lượng tốt, hay vì nó là sản phẩm từ động vật?

Hai từ này đồng nghĩa hay trái nghĩa: ướt-khô?

Hai từ này đồng nghĩa hay trái nghĩa: trong-ngoài? Hai từ này đồng nghĩa hay trái nghĩa: đồi núi-thung lũng?

Sắp xếp các cụm từ này thành câu và cho biết câu đó đúng hay sai.

*sự tử mạnh thì.*

*nhà người trong sống.*

*ngày có trong tuần tám một.*

*chân ruồi một có chỉ.*

Viết hai số tiếp theo trong dãy số: 3, 4, 5, 6, 7, 8.

Trong dãy số 15, 20, 25, 30, 35.

Trong dãy số 3, 4, 5, 6, 7, 8.<sup>24</sup>

Mỗi câu trả lời đúng được một điểm. Các nhà kiểm tra tin rằng, các câu hỏi sẽ giúp tiết lộ một thứ bất định hình: Trí thông minh tổng quát. Họ chỉ quan tâm đến tổng số điểm. Không có dấu hiệu cho thấy sự quan tâm đến “trí thông minh tính năng”; không ai chú ý đến những chi tiết nhỏ như có người đạt điểm cao trong vấn đề này nhưng lại bị điểm thấp trong vấn đề khác. Nam giới được kiểm tra theo nhóm lớn 500 người, họ điền vào giấy kiểm tra, rồi sau đó nhân viên có thể nhanh chóng ghi điểm. Bài kiểm tra viết tay ban đầu được gọi là bài kiểm tra Alpha và các nhà tâm lý học tư vấn đã nhận định rằng, chỉ số tương quan của nó với bài kiểm tra Stanford-Binet là 0,80-0,90. (Chỉ số tương quan của nó với vị trí của các viên chức quân đội chỉ từ 0,50-0,70.)<sup>25</sup>

Các nhà kiểm tra nhận ra rằng, nhiều người kém tiếng Anh hoặc dân bản xứ mù chữ sẽ không hiểu câu hỏi, nên đã cho họ tham gia bài thi Beta bao gồm thử thách hình ảnh và mê cung cùng nhiều bài tập tự họa khác. Khoảng 30% phải làm bài thi Beta.<sup>26</sup>

Người tham gia nhận được một chữ cái trong bảng chữ cái từ A-E để chỉ vị trí của họ, chỉ dựa trên cơ sở duy nhất là tổng điểm. Những người điểm A và B+ sẽ được gửi đến trường đào tạo sĩ quan. Những người điểm B và C+ được xem là phù hợp với công việc văn thư. Điểm trung bình là C. Những người điểm D và F được cho là không đủ thông minh để làm việc hiệu quả trong quân đội, theo cách

gọi trong chương trình quân đội thì họ còn bị coi như “bệnh nhân trại tâm thần”.<sup>27</sup>

Trong chớp mắt, kỳ kiểm tra trí thông minh của quân đội đã được thực hiện trên 1,7 triệu người. Nó không chỉ biến việc kiểm tra trí thông minh trở thành công cụ chủ đạo trong quản lý nhân sự, mà còn thần thánh hóa quan niệm cho rằng, các vấn đề từ ngữ hoặc hình ảnh sẽ tiết lộ một trí thông minh bất biến có thể biểu diễn bằng con số cụ thể. Doggerel, trong tờ báo của căn cứ quân sự, Camplife Chickamauga, ủng hộ ý thức đề cao vai trò của việc kiểm tra trí thông minh trong thái độ phán xét của lãnh đạo quân đội, bất kể thứ bậc và hàng ngũ.<sup>29</sup>

Khi kết thúc chiến tranh, các chuyên gia mới nổi này, những nhà tâm lý học, đã đưa ra phương pháp tuyển chọn sinh viên hoặc nhân viên tập trung vào trí thông minh, chứ không phải kiến thức đã học. Năm 1919, Đại học Columbia đưa bài kiểm tra Trí thông minh Thorndike vào yêu cầu cho sinh viên ứng tuyển.<sup>30</sup> Do chính giáo sư L. Thorndike của trường khởi tạo, bài thi này bao gồm hầu hết các mục kiểm tra nhỏ trong bài Alpha: Đọc hiểu, sắp xếp câu, số học, từ đồng nghĩa/trái nghĩa, phép tam đoạn luận, trí nhớ hình vẽ và con số, xác định đúng/sai, và một mục có vẻ rất khó đo lường chính xác: “khả năng phán xét”.<sup>31</sup> Nhưng bài kiểm tra Thorndike tồn tại một sự mâu thuẫn. Thorndike đặt tên cho nó là bài kiểm tra trí thông minh – một thuộc tính không chịu ảnh hưởng của giáo dục – nhưng câu hỏi trong bài kiểm tra này rõ ràng được thiết kế cho học sinh trung học, đối tượng mà chính Thorndike thừa nhận là đã được hưởng “lợi từ giáo dục”. Trong cuốn sách hướng dẫn ông chuẩn bị cho văn phòng tuyển sinh đại học vào năm 1921, ông viết, “Nên bớt kỳ vọng vào những học sinh với trí thông minh ngang nhau tốt nghiệp các trường kém và vào những học sinh quốc tế có trí thông minh ngang nhau.”<sup>32</sup>

Việc Đại học Columbia sử dụng Thorndike cho thấy sự bứt phá khỏi cách thức đương thời vốn chỉ sử dụng các bài kiểm tra theo chủ đề môn học do Ban Tuyển sinh Đại học (thành lập năm 1900) ấn



hành.<sup>33</sup> Bằng cách chuyển sang sử dụng Thorndike, văn phòng tuyển sinh của Columbia có thể lọc ra những ứng viên người Do Thái, những người được coi là “tinh hoa” và “vượt trội” đã đạt thành tích cao vượt cả “trí thông minh tự nhiên” nhờ nỗ lực phi thường.<sup>34</sup>

Các trường đại học khác cũng tiếp bước Columbia trong việc áp dụng Thorndike vào tuyển sinh. Khi triển khai lần đầu tiên vào tháng 1 năm 1921, Đại học California, hơn ai hết, đã nhận thấy rõ rằng, bài thi này bao gồm các câu hỏi thuộc môn học bậc phổ thông. Khi đề cập đến bài kiểm tra Trí thông minh Thorndike cho học sinh phổ thông, hội đồng giám sát đã đặt cho nó tên riêng là “Bài Kiểm tra Đầu vào Đại học Thorndike”, và không đề cập đến “Thông minh”.<sup>35</sup>

Stanford cũng chú ý khi Đại học California giới thiệu Thorndike,<sup>36</sup> và giảng viên trường đã mời Lewis Terman tóm tắt kết quả thực nghiệm bài kiểm tra trí thông minh của các đại học khác nhau. Không đáng ngạc nhiên khi, Terman mạnh mẽ ủng hộ Stanford áp dụng bài kiểm tra trí thông minh vào tuyển sinh, và lập luận rằng, nó sẽ giúp loại đi các ứng viên được nhập học nhưng lại bị đuổi vì điểm số quá thấp. Theo tính toán của ông, tổng chi phí mà Stanford dành cho việc giảng dạy sinh viên bị đình chỉ và sinh viên không đủ khả năng tương đương với khoảng 1/3 ngân sách giảng dạy của trường.<sup>37</sup>

Vài tháng sau, Hội đồng Học thuật Stanford bỏ phiếu yêu cầu bài thi Thorndike đối với tất cả sinh viên đại học, ban đầu chỉ là một thử nghiệm mà không dùng điểm số để quyết định việc tuyển sinh; sau đó, khi kết thúc thử nghiệm, Thorndike sẽ được sử dụng làm điểm chuẩn tối thiểu để trúng tuyển.<sup>38</sup>

Khi đó, Terman rất vui mừng vì “yêu cầu này đã đạt hiệu quả mong muốn trong việc loại bỏ những người không đủ khả năng mà theo quy chế tuyển sinh cũ, rất có thể sẽ trở thành sinh viên của trường, đồng thời thu hút rất đông các ứng viên có điểm cao”. Trong hai năm, điểm trung bình của sinh viên nhập học tăng 10 điểm. Ông kêu gọi Stanford công bố rằng, trường đang “trở thành lãnh địa của trí tuệ”; và dự đoán, vì trường chú ý hơn tới “chỉ số thông minh” khi

đánh giá ứng viên, nên điểm trung bình của toàn thể sinh viên sẽ đứng hạng trên so với trước đó.<sup>39</sup>

Điểm số kiểm tra và quy trình khái quát hóa sơ bộ đi đôi với nhau. Ngay khi điểm số từ sinh viên Stanford được thu thập, quy trình khái quát hoá các nhóm nhỏ được diễn ra. Trường báo cáo rằng, vận động viên bơi lội, nhà hùng biện, và diễn viên có điểm số trên trung bình; trong khi con cái của giảng viên và cựu sinh viên đạt điểm dưới trung bình.<sup>40</sup>

Trong khi thúc đẩy Stanford áp dụng việc kiểm tra trí thông minh, Terman còn được tài trợ để khởi động nghiên cứu về 1.000 trẻ có chỉ số IQ cao ở California, một nghiên cứu theo chiều dọc và chủ đề cho 4 cuốn sách của ông. Nó gắn bó với ông suốt quãng đời còn lại, cũng như đời sống chuyên môn của những người kế thừa ông.<sup>41</sup>

Terman đặt ra cụm từ “trẻ có năng khiếu” nhưng không tập trung nghiên cứu riêng về chúng. Năm 1922, ông công bố bài nghiên cứu *Adventures in Stupidity: A Partial Analysis of the Intellectual Inferiority of a College Student* (tạm dịch: Cuộc phiêu lưu trong ngu xuẩn: Phân tích sự kém cỏi của một sinh viên đại học).<sup>42</sup> Một sinh viên Stanford tối dạ, tạm gọi là K, được Terman chú ý thông qua sự giới thiệu từ đồng nghiệp môn nghệ thuật. Terman cho sinh viên này, vốn được nhận vào Stanford trước khi bài kiểm tra trí thông minh được áp dụng, làm thử bài kiểm tra Stanford-Binet, và anh ta nhận được “tuổi trí tuệ” là 12. K trượt tất cả các lớp trong học kỳ đầu tiên và bị đuổi khỏi trường, nhưng trước đó anh ta thực hiện nhiều bài kiểm tra khác của Terman, người hiện bị cuốn hút bởi khái niệm mà ông gọi là “tâm lý về sự ngu ngốc” và tìm cách đo lường chính xác. Trí thông minh của K, như được phản ánh qua Stanford-Binet, có thể xác định nghề nghiệp của anh ta. Anh ta có thể trở thành thợ làm bánh, thợ cắt tóc, thợ nề, người bán thịt – Terman đã liệt kê 30 nghề nghiệp, xếp theo bảng chữ cái – nhưng Terman cũng khẳng định rằng, cách duy nhất để K trở thành doanh nhân thành đạt là dựa vào khả năng của người khác, người đại diện hoặc vợ anh ta.<sup>43</sup>

Sẽ tốt khi biết rằng mức độ ngu dốt mà chúng ta đang lo lắng ở đây không quá cực đoan. K, trên thực tế, chỉ kém thông minh hơn mức trung bình của nhân loại một chút, căn cứ theo chỉ số thông minh của gần 2 triệu binh sĩ. Trí thông minh của anh ta có lẽ không bằng hoặc kém hơn 70% số cử tri da trắng, hơn 50-60% lao động bán lành nghề, hơn 40-50% thợ cắt tóc hay tài xế xe tải, hơn 20-30% lao động không lành nghề. Thậm chí, có thể không bằng hoặc kém hơn 30-40% người Nam Ý của chúng ta, hơn 20-30% người nhập cư Mexico. Nếu so với mức trung bình của người Mỹ Negro, K là người có năng khiếu mà không quá 10-15% người chủng tộc đó có được.<sup>44</sup>

Hào quang của chân lý khoa học bảo vệ Terman và các “nhà kiểm tra trí tuệ” khỏi cảnh bị chất vấn. Vì vậy, vào năm 1922, khi Walter Lippmann đối đầu với Terman và phong trào kiểm tra trí thông minh trong một loạt các bài báo trên tờ New Republic, Lippmann đã phải chống chọi một mình. Lippmann là một nhà báo, không có bằng cấp cao, nhưng ông có thể vạch trần những thiếu sót lớn của các bài kiểm tra và cách thức mà chúng được sử dụng.

Lippmann bắt đầu từ Alfred Binet, người mà Lippmann ghi chú là đã đi từ tham vọng định nghĩa trí thông minh và sau đó đã phải từ bỏ dự án mà không tìm ra câu trả lời. Trong công trình của mình, Binet đưa ra những câu hỏi, câu đố cũng như “những câu bẫy”, theo cách nói của Lippmann, mà Binet hy vọng sẽ hé lộ điều gì đó về trí thông minh, rồi đem đi kiểm tra những học sinh ở Paris. Nếu khoảng 65% học sinh trong một độ tuổi cụ thể vượt qua bài kiểm tra, thì bài kiểm tra này sẽ là bài kiểm tra trí thông minh cho độ tuổi đó. Nhưng nhà tâm lý học này vẫn không biết trí thông minh là gì.

Khi Lewis Terman mang những câu hỏi của Binet đến California và kiểm tra học sinh ở đó, các câu hỏi không đưa ra bất cứ kết quả nào tương tự như ở Pháp. Nhưng thay vì phản biện các giả định nền tảng của bài kiểm tra Binet, Terman chỉ chỉnh sửa các câu hỏi cho đến khi 65% người trong một nhóm tuổi vượt qua nó.<sup>45</sup> Lippmann chỉ ra rằng, không yếu tố nào được đo lường khách quan, và đáp án được coi là chính xác có thể tùy tiện đến nực cười. Nhưng sự ngẫu

nhiên được che đậy bởi độ chính xác ấn tượng của phương pháp phân phối: bằng cách thiết kế 65% đối tượng tham gia luôn đồng ý với đáp án của Terman.<sup>46</sup> Lippmann còn chỉ ra rằng, “loại trí tuệ thích hợp với việc giải các câu đố giải trí, hoặc thậm chí chơi cờ, có thể được đặc biệt ưu ái trong những bài kiểm tra này.” Nhưng điều đó không có nghĩa là những cá nhân này thật sự thông minh; nó chỉ cho thấy họ giỏi giải câu đố hoặc trò chơi. Ông tin rằng, trí thông minh thực sự là “khả năng ứng phó với cuộc sống”, và không ai, kể cả các nhà tâm lý học như Terman, có bằng chứng thực nghiệm rằng chỉ số IQ cao tương quan chặt chẽ với định nghĩa thực tế của Lippmann về trí thông minh.<sup>47</sup>

Nhiệm vụ tìm kiếm mối tương quan sẽ mất rất nhiều thời gian, Lippmann nói. Ông hy vọng, việc đo lường “trí thông minh di truyền” sẽ được chứng minh là thiếu cơ sở khoa học không kém gì “thuật xem tướng và xem chỉ tay” hay “các khóa học về sức mạnh tinh thần”.<sup>48</sup> Trong thời gian đó, ông rất lo ngại các nhà giáo dục sẽ tin rằng, những bài kiểm tra cung cấp bằng chứng khoa học về “năng lực tiên định” ở trẻ, khiến các nhà giáo dục “định kiến hơn” khi phân loại học viên theo kết quả kiểm tra “và quên rằng nhiệm vụ của họ là giáo dục”.<sup>49</sup>

Tờ New Republic cho Terman không gian để đáp trả, và ông phản biện không phải theo phong cách một học giả phân tích lạnh lùng, mà như một ứng cử viên chính trị hăng hái phát biểu cho đám đông hâm mộ.

Ông chế nhạo Lippmann vì đã chỉ trích các nhà kiểm tra trí tuệ, người có công chỉ ra rằng “một số thành viên trong giống loài ngu si hơn nhiều thành viên khác” hoặc “giáo sư đại học thông minh hơn người gác cổng, kiến trúc sư thông minh hơn người vận chuyển, giám đốc đường sắt thông minh hơn người bẻ ghi đường sắt”. Terman cũng nhắm vào câu hỏi của Lippmann về việc các nhà kiểm tra trí tuệ thấy rằng, con cái của bậc cha mẹ thành công “có nguồn tài trợ tốt hơn” so với con cái của những người làm trong những ngành nghề thấp hơn.<sup>50</sup> Terman nói rằng, trong bài viết nào đó của

mình, điểm cao đã phản ánh “nguồn tài trợ tốt hơn”, và rằng sự khác biệt giữa các tầng lớp và chủng tộc chủ yếu là do di truyền.

Những phản đối của Lippmann không làm chậm lại sự phát triển của “kiểm tra trí tuệ”. Bài kiểm tra Trí thông minh Thorndike đã sàng lọc những học sinh trung học đang tìm cách vào đại học; sau khi vượt qua nó và bắt đầu việc học, họ còn một bài kiểm tra nữa cần thực hiện để hoàn thành bước tiếp theo: Xác định nghề nghiệp. Bài kiểm tra trở nên thông dụng nhất trên cả nước là Strong Vocational Interest Blank (ngày nay là Strong Interest Inventory). Chữ “Strong” này lại tình cờ trùng với họ của nhà tâm lý học Stanford đã phát triển bài kiểm tra này, Edward K. Strong, Jr.

Năm 1922, ban giám hiệu Stanford mời Lewis Terman chuyển từ khoa Giáo dục sang Quản lý và mở rộng khoa Tâm lý học. Từng làm việc với Strong trong chiến tranh, Terman đã mời ông ta từ viện Công nghệ Carnegie sang làm việc tại khoa mình.<sup>51</sup>

Cũng như Binet và Terman đã từ bỏ nỗ lực xác định các hợp phần của trí thông minh và quyết định sử dụng đáp án từ đa số đối tượng nghiên cứu để thiết lập cơ sở, Edward Strong cũng từ bỏ nỗ lực để xác định các hợp phần trong năng khiếu cho một ngành nghề cụ thể. Thay vào đó, Strong thực hiện một mẫu khảo sát những người thuộc một lĩnh vực cụ thể về mối quan tâm trong và ngoài nghề nghiệp để lấy câu trả lời của họ làm cơ sở. Một phiên bản của bài kiểm tra với 400 câu hỏi, gồm các câu liên quan đến mối quan tâm của chủ thể với những điều có vẻ được chọn ngẫu nhiên: “Bạn có thích thuyết trình không? Bạn có thích ngắm nhìn hàng hoá không? Bạn có thích người nhai kẹo cao su không?”.<sup>52</sup> Ông bắt đầu các cuộc khảo sát với bác sĩ, luật sư và kỹ sư. Sau đó, ông hỏi sinh viên nam – suốt 10 năm, không có phiên bản dành cho nữ sinh<sup>53</sup> – những câu hỏi tương tự về sở thích của họ. Tùy vào độ tương quan giữa câu trả lời của sinh viên với câu trả lời của người lao động trong một ngành nghề, một chữ cái được chọn ra để đại diện cho sự tương thích giữa sinh viên với nghề nghiệp triển vọng: A, B hoặc C, đại diện cho toàn bộ gam màu, từ gần như tương thích đến không hề tương thích.

Giả sử, một sinh viên đại học muốn trở thành bác sĩ, anh ta có cần làm bài kiểm tra của Strong không? Lewis Terman tin là có. Ông nói, sở thích nghề nghiệp “không dễ dàng phát hiện nhờ tự vấn và tự quan sát”. Niềm tin vào một bài kiểm tra còn giúp sinh viên khỏi bị lừa dối “bởi sự thiên vị của cha mẹ, ảnh hưởng từ giáo viên mình yêu quý, sự thiếu thốn hoặc sai lệch kiến thức về ngành nghề”, hoặc bởi nhiều yếu tố khác mà Terman không liệt kê.<sup>54</sup>

Khi Strong và trợ lý Karl M. Cowdery cố gắng áp đặt bài kiểm tra cho mọi sinh viên nam thuộc Stanford khóa 1927, họ phát hiện ra có thiểu số “cứng đầu” chẳng biết gì “về chủ đề tâm lý học” và không nghiêm túc với bài kiểm tra này.<sup>55</sup> Họ yêu cầu sinh viên không tận dụng dịp này để “thể hiện sự hài hước của đại học”, như trong lớp lịch sử, một sinh viên hóm hỉnh, khi được yêu cầu định tuyến con tàu từ Duluth đến New York, đã viết rằng con tàu bị đánh chìm ngoài khơi Duluth. “Rất buồn cười nhưng hoàn toàn vô giá trị trong các bài kiểm tra về mối quan tâm nghề nghiệp,” họ nói.<sup>56</sup>

Ngay cả khi các sinh viên nghiêm túc điền vào bài kiểm tra Strong, thì kết quả của nó cũng gần như có thể dự đoán được. “Các kế toán cấp quốc gia đạt điểm rất giống giám đốc điều hành, nhân viên ngân hàng, nhân viên văn phòng, và nhân viên bán bảo hiểm nhân thọ; và rất khác với nghệ sĩ, bộ trưởng, bác sĩ, nhà văn và luật sư,” Strong nói trên tạp chí Educational Psychology năm 1927. Bản thân ông cũng hoang mang. “Lý giải về tất cả những điều này rất mơ hồ.”<sup>57</sup>

Sau khi thu thập kết quả khảo sát sinh viên khóa 1927 (Strong bỏ qua sinh viên nữ), Strong tiếp tục khảo sát vào năm 1928, 1929 và 1932, cố gắng xác định khả năng dự đoán của bài kiểm tra sở thích nghề nghiệp này. Một nửa số sinh viên tốt nghiệp theo đúng kế hoạch nghề nghiệp ban đầu của họ, 1/4 thay đổi đáng kể kế hoạch của mình, và số còn lại không biết họ sẽ làm gì sau khi tốt nghiệp.<sup>58</sup> Strong kiểm tra những sinh viên Stanford năm nhất vào năm 1930, và khảo sát tiếp vào năm 1931, 1939 và 1949, rồi tìm ra kết quả không hề bất ngờ: 77% vẫn giữ mối quan tâm nghề nghiệp 9 năm

sau cuộc khảo sát vào năm nhất và 76% vẫn duy trì mối quan tâm 19 năm sau đó.<sup>59</sup>

Strong Vocational Interest Blank được Nhà Xuất bản Đại học Stanford xuất bản suốt nhiều năm, sau đó được cấp phép rồi bán cho CPP, nhà xuất bản của bài kiểm tra trắc nghiệm tính cách MBTI.<sup>60</sup> Nó vẫn tồn tại bên ngoài đời sống của sinh viên Stanford ngày nay, những người mà kế hoạch sau khi tốt nghiệp không được xác định bằng một bài kiểm tra về mối quan tâm nghề nghiệp.

Sinh viên Stanford bị ảnh hưởng, hoặc ít nhất bị ảnh hưởng trước khi vào Stanford, bởi bài kiểm tra dựa trên bài Alpha của quân đội: SAT. Bài kiểm tra năng lực học thuật SAT, về cơ bản, là bài kiểm tra Alpha ở mức khó hơn.<sup>61</sup> Nó cũng dựa trên cơ sở thiết kế bài kiểm tra Alpha, rằng các câu hỏi có thể đo lường trí thông minh tổng thể – thứ được cho là không thể tăng tiến nhờ giáo dục hoặc huấn luyện – những cơ sở mà hiện nay đã bị bóc trần như một sự lừa bịp. Nhưng cũng như quân đội cần phải nhanh chóng xem xét nhiều người nhập ngũ, bài kiểm tra đó được phát triển nhằm phục vụ triển khai hàng loạt, và SAT cũng được xây dựng để xử lý hàng triệu người. Sự tiện lợi chiến thắng tính khoa học. Nhưng việc sử dụng rộng rãi nó đã tạo nên bức tường phòng thủ chống lại các bài kiểm tra năng khiếu hoặc kiểm tra định hướng môn học, những thứ đẩy sinh viên vào các lựa chọn chuyên ngành quá sớm và cản trở họ được hưởng lợi từ một nền giáo dục khai phóng.

# Chương 13 Sức mạnh của những mối quan hệ sơ giao

Elise Grangaard theo ngành Hoa Kỳ học, một trong nhiều lĩnh vực đa ngành sớm nhất đã phát triển mạnh mẽ kể từ khi được giới thiệu vào những năm 1940.<sup>1</sup> Đến năm 2012, một lĩnh vực đa ngành là lựa chọn của 1/3 sinh viên Đại học Stanford.<sup>2</sup>

Quyết định lựa chọn chuyên ngành của Grangaard không gây nhiều lo lắng khi cô tốt nghiệp và tìm việc, tuy nhiên, bởi vì cô tốt nghiệp năm 2009, lớp đầu tiên ra trường giữa bối cảnh cuộc Đại Suy thoái. Nhu cầu thị trường cho sinh viên mới tốt nghiệp rất nhỏ, và cô trải qua nhiều khó khăn suốt gian đoạn u ám sau khi tốt nghiệp. Tuy nhiên, cô đã tìm thấy lối thoát.

Grangaard đến Stanford từ Edina, Minnesota, một vùng ngoại ô của Minneapolis. Cả cha và mẹ cô đều đến Stanford: Mẹ cô học ngành tiếng Anh, cha cô học kinh tế.<sup>3</sup> Ở trường trung học, cô thích nhất lớp lịch sử, tiếng Anh và Hoa Kỳ học, một bộ môn bao gồm cả hai môn kia và cung cấp nhiều quan điểm đa ngành về một thời kỳ lịch sử duy nhất, đã lập tức thu hút sự chú ý của cô. Cô tham gia chuyên đề giới thiệu Tầm nhìn của những năm 1960; học *The Autobiography of Malcolm X* và *The Electric Kool-Aid Acid Test*, cùng nhiều tác phẩm khác, và thảo luận về *The Graduate*. Bên ngoài lớp học, cô tham gia nhóm nhạc kịch sinh viên lớn nhất của trường, *Ram's Head*. Cô còn chơi kèn trong ban nhạc *Leland Stanford Junior University Marching (LSJUMB)* và là thành viên nòng cốt trình diễn tại các trận thi đấu bóng rổ ngoài trường.<sup>4</sup>

Sau năm nhất, Grangaard trở lại Edina vào mùa hè. Cô không sắp xếp kỳ thực tập nào mà dành cả mùa hè để làm người giữ trẻ và gặp gỡ bạn bè phổ thông. Mùa hè đó không giúp cô phát triển nghề



nghiệp, và cô quyết định sắp xếp đợt thực tập ở Twin Cities vào mùa hè năm hai. Cha cô, giám đốc điều hành một nhà máy sản xuất giày, đã hỏi bạn ở Target Corporation, công ty có trụ sở tại Minneapolis, nhờ liên lạc với bộ phận nhân sự, và bộ phận này đã liên hệ với cô về một kỳ thực tập trong lĩnh vực nguồn nhân lực. Grangaard sẽ là một trong hơn 100 thực tập sinh mùa hè cho tất cả các phòng ban trong công ty.

Đó là mùa hè năm 2007, và Target vẫn chưa tận dụng triệt để Internet để đưa tin về các vị trí quản lý đang tuyển đến các trường. Công ty chỉ đăng tin tuyển dụng lên trên trang web của mình. Khi thực tập hè, Grangaard được giao nhiệm vụ tìm hiểu cách Target tận dụng trang web hiệu quả hơn để tiếp cận được sinh viên ở các trường mà nó nhắm đến. Grangaard thích dự án này. Cô nghiên cứu các trang web tuyển dụng cựu sinh viên ở các trường mục tiêu và phát triển một quy trình đăng tuyển cho phòng nhân sự. Cô đã làm rất tốt và được mời trở lại vào mùa hè sau để thực tập tại một bộ phận khác.

Cô dành học kỳ mùa xuân của năm ba để học tại Paris. Sau đó, cô trở về trụ sở Target ở Minneapolis để thực tập mùa hè thứ hai. Cô được phân vào bộ phận Định hướng Mua bán và được yêu cầu thực hiện “định mức giảm giá” cho hàng hóa dành cho trẻ sơ sinh và trẻ nhỏ, nghiên cứu giá cả cũng như dữ liệu bán hàng, và tối ưu hóa lịch trình giảm dần giá các mặt hàng từ mức thông thường xuống còn 50%, đến 70%, rồi 90%. Grangaard là một trong 5 thực tập sinh thuộc nhóm cô vào mùa hè đó; chuyên ngành của họ là thương mại và kinh tế. Nhưng không ai thách thức cô về khả năng phân tích. Rõ ràng, kỹ năng phân tích đã cho thấy hiệu quả của ngành khoa học nhân văn khi cô sinh viên ngành Hoa Kỳ học và ngành phụ tiếng Pháp này có thể xử lý dữ liệu và học hỏi thêm trong khi làm việc. Target hài lòng vì hiệu quả công việc của cô, và vào mùa thu năm cuối, công ty đã mời cô vào vị trí cố định toàn thời gian trong bộ phận Định hướng Mua bán, khi cô tốt nghiệp vào tháng 6 tới.

Nếu chấp nhận lời đề nghị, cô sẽ thoát khỏi nỗi lo về tương lai sau khi tốt nghiệp, một lo lắng mà cô biết sẽ tăng theo cấp số mũ khi

đếm ngược đến ngày tốt nghiệp. Đó là tháng 11 năm 2008. Lehman Brothers sụp đổ vào tháng 9; Đạo luật Ổn định Kinh tế Khẩn cấp năm 2008 vội vã trình lên Quốc hội đã được thông qua và ban hành vào tháng 10. Những sinh viên năm cuối tại Stanford có thể thấy rằng, hành trình tìm việc của khóa 2009 sẽ không phải một hành trình bình thường. Những ngân hàng đầu tư, thường có mặt khắp nơi trong khuôn viên trường vào mùa thu, không hề xuất hiện. Các công ty tư vấn cũng thu hẹp quy mô tuyển dụng. Ngay cả Google dường như cũng không tuyển thêm, ít nhất là với các vị trí phi kỹ thuật. Nhưng đáng lo ngại là, Grangaard không hào hứng với lời đề nghị từ Target. Cô yêu sân khấu và âm nhạc, và không muốn trở lại bộ phận Định hướng Mua bán với công việc mà cô không thích. Nếu không thấy bất cứ cơ hội nào khác từ Target, cô sẽ từ chối vị trí tại công ty này.

Grangaard muốn có được công việc liên quan đến bất cứ hình thức nghệ thuật nào, hoặc một vị trí về xuất bản sách hoặc tạp chí. Vào năm cuối, cô nộp đơn ứng tuyển trợ lý biên tập ở New York, Boston, Los Angeles và Minneapolis. Nghĩ lại, cô nói, mình đã không hiểu rằng chỉ gửi hồ sơ trực tuyến “không phải cách nên làm, và bạn sẽ không kiếm được việc theo cách đó”.

Từ năm nhất, Grangaard đã có nhóm bạn thân 7 người; và không một ai trong số đó có việc làm chờ đợi họ sau ngày tốt nghiệp. Grangaard khao khát trở về nhà ở Edina, nhưng cô đấu tranh chống lại cảm dỗ này. Cô quyết định dành cả mùa hè ở Palo Alto và xem liệu mình có thể tìm được công việc nào thuộc lĩnh vực nghệ thuật không. Tuy nhiên, nhiệm vụ đầu tiên là kiếm được công việc để trang trải chi phí sinh hoạt. Hai tuần trước khi tốt nghiệp, cô làm phục vụ bán thời gian tại nhà hàng và quán rượu Gordon Biersch ở trung tâm thành phố Palo Alto. Cô dành thời gian ban ngày để gửi hồ sơ xin việc, chạy bộ, và tiếp tục chơi kèn trong ban nhạc. Đến cuối mùa hè, cô đã nộp đơn vào khoảng 200 công việc mà không có kết quả gì. Cô quyết định ở lại và tiếp tục tìm việc. Cô thuê phòng trong căn nhà 4 phòng ngủ ở Palo Alto, cùng với 4 cô gái trẻ khác. Phòng của Grangaard là nơi mà doanh nhân bất động sản sẽ khéo léo gọi là “phòng phụ” – phòng giặt ủi. Bạn cùng nhà của cô thừa

nhận rằng, đó không phải nơi ở lý tưởng, dù cô đã trả ít hơn 1/5 tiền thuê. Một bạn cùng nhà của cô làm việc tại Autonomic Technologies, một công ty khởi nghiệp về thiết bị y tế ở Redwood City, và phải làm việc suốt nhiều giờ. Autonomic cần một quản lý văn phòng tạm thời trong 2 tuần, và Grangaard được tuyển. Giờ làm việc là giờ hành chính và không ảnh hưởng đến những ca làm việc buổi tối của cô tại nhà hàng. Grangaard đã nghỉ việc ở đó sau 3 tháng, khi công ty tuyển nhân sự chính thức cho vị trí đó. Khi còn đi làm, cô giám sát đơn đặt hàng, yêu cầu giao hàng, và phối hợp với kế toán viên để xem xét công việc kế toán của văn phòng. Kinh nghiệm này đã giúp cô thêm tự tin, dù đó không phải công việc mà cô muốn gắn bó lâu dài. Sau khi nghỉ việc, Grangaard phải tăng ca tại nhà hàng để kiếm đủ tiền cho ngân sách chi tiêu khiêm tốn của cô. Cô làm việc 3-4 ca vào ngày trong tuần và gấp đôi vào cuối tuần. Thói quen tập thể dục không thể duy trì. Cô bị bóp nghẹt trong những căng thẳng, nhưng cô không biết mình có thể làm gì khác.

Vào mùa hè, cha mẹ cô đã ủng hộ quyết định ở lại California của cô, và họ hy vọng những điều tốt nhất sẽ đến với cô. Nhưng qua mùa thu, họ không thể tiếp tục bình thản. Khi Grangaard nói chuyện với họ qua điện thoại, cô thường không nén được nước mắt.

Cha cô nghĩ, duy trì công việc phục vụ bàn không phải cách tốt nhất để giúp cô tìm việc. Ông không muốn gây áp lực hay thuyết giảng cô, nên ông nhờ mẹ cô chuyển lời khuyên của mình dưới hình thức một lời đề nghị nhẹ nhàng để cô cân nhắc: Cha nghĩ sẽ tốt hơn nếu con làm việc văn phòng 8 tiếng/ngày, cho dù chỉ là vị trí tiếp tân trong văn phòng nha sĩ. Grangaard không đồng ý. Cha cô còn tổ chức cho cô gặp người đứng đầu Hiệp hội Cựu sinh viên Stanford, bạn học chung với ông tại Stanford và có thể cho cô lời khuyên về nghề nghiệp mà không bị ảnh hưởng bởi những tư tưởng đến từ vai trò cha mẹ. Cô nói với ông về những công việc mà cô đã nộp đơn và thừa nhận rằng, mình cảm thấy chán nản và mệt mỏi. Ông nói với cha mẹ cô rằng, ông không hiểu tại sao cô lại tìm kiếm đủ thứ việc mà không tập trung vào loại công việc mà cô yêu thích. Thật khó chịu khi phải nghe những lời này, nhưng nó khiến cô bắt đầu nỗ lực tìm kiếm công việc trong lĩnh vực nghệ thuật. Cô làm việc với

mạng lưới cá nhân của mình, thực hiện nhiều cuộc phỏng vấn để thu thập thông tin; cuối cùng, một năm sau khi tốt nghiệp, cô nhận được vị trí thực tập không lương trong văn phòng của San Francisco Performances, nơi chuyên tổ chức chương trình âm nhạc và biểu diễn múa. Khi đợt thực tập kết thúc sau 7 tháng, một đồng nghiệp nói với cô rằng công ty Cypress String Quartet đang tuyển một vị trí bán thời gian, một điều phối viên làm việc 2 ngày/tuần, và cô được nhận vào vị trí đó, cũng ở San Francisco.

Grangaard đang “làm việc trong lĩnh vực nghệ thuật”, nhưng đó là công việc văn phòng chứ không phải công việc sáng tạo, và mức lương thấp đến nỗi cô phải tiếp tục làm việc gần như toàn thời gian tại nhà hàng để bổ sung thu nhập. Vào thời điểm rảnh rỗi, cô lại tìm kiếm một công việc toàn thời gian trong lĩnh vực nghệ thuật.

Vị trí điều phối viên cho Cypress String Quartet bao gồm gây quỹ, quan hệ công chúng, và marketing; rồi nhanh chóng tăng lên 4 ngày/tuần, vì vậy cô thấy mình đang làm việc 7 ngày/tuần cho việc này, việc kia, hoặc cả hai. Ngoài vấn đề thời gian, việc lái xe qua lại văn phòng ở San Francisco và nhà hàng ở Palo Alto cũng khiến cô kiệt sức. Sau 5 tháng như vậy, mỗi ngày, cô đều quyết định rằng mình không thể tiếp tục và phải nghỉ ở nhà hàng. Cô đã làm ở đó 2 năm lẻ 7 tháng, nhưng kinh nghiệm làm việc ấy sẽ không giúp cô tìm được công việc tận dụng tốt kiến thức giáo dục đại học của mình.

Ngay sau khi nghỉ ở nhà hàng, cô được đề nghị một vị trí toàn thời gian tại Cypress String Quartet. Khi Grangaard bắt đầu làm việc ở đó, cô là một trong 3 người thành lập nên một nhóm nhỏ lấy tên là Cypress Performing Arts Association. Nhưng giám đốc điều hành qua đời và trợ lý giám đốc rời tổ chức, chỉ còn lại cô. Sự lừa lọc nằm ở chỗ này: Cô được tiến cử lên vị trí toàn thời gian nhưng không kèm khoản tăng lương đáng kể hoặc sự công nhận nào. Quartet chỉ tăng giờ làm trong khi giữ nguyên mức lương tối thiểu theo giờ của cô. Cô tức giận: Cô kiếm được ít tiền hơn cả người giữ trẻ. Số tiền đó không đủ sống. Điều duy nhất khiến cô tiếp tục chính là niềm tin rằng, vị trí này sẽ cho cô những sự kết nối trong giới

nghệ thuật để dẫn đến điều gì đó tốt hơn. Nhưng cô mắc kẹt ở Quartet hơn một năm mà một công việc thực sự không xuất hiện.

Công việc mà cô mong muốn hầu như là công việc trong mơ: Pixar. Tuy nhiên, cô được mời phỏng vấn không phải vì làm việc tại Cypress, mà nhờ sợi dây liên kết dài người quen của đồng nghiệp cũ của cha cô và người này đã liên lạc với bạn ở Pixar để cô được mời cung cấp thông tin qua điện thoại. Mỗi liên hệ này còn giúp cô được giới thiệu với một người khác ở Pixar thực sự có thẩm quyền tuyển dụng, và người này đã phỏng vấn cô qua điện thoại. Cuộc phỏng vấn qua điện thoại có vẻ đã diễn ra tốt đẹp: Grangaard được mời tới Pixar để phỏng vấn trực tiếp. Đây là khi hy vọng của cô lên cao. “Tôi rất muốn nó. Tôi vẫn sẽ đồng ý làm việc cho Pixar trong nháy mắt,” cô nói. “Nhưng rất nhiều người muốn được làm việc cho Pixar trong nháy mắt.” Cô không được nhận vào làm việc.

Khi nhìn lại khoảnh khắc này, cô nói, bản thân đã không hề chạm tới gần công việc như mình tưởng. Cô nghĩ mình được phỏng vấn trực tiếp “vì là người trẻ đầy đam mê, thông minh đến từ Stanford, điều này có lẽ chiếm 40%”, nhưng 60% còn lại là do sự giới thiệu từ người quản lý mà cô được phỏng vấn thông tin trước đó. Một lời giới thiệu sẽ trở thành công cụ hữu ích nếu bạn là ứng viên hoàn hảo cho công việc. Nhưng nếu không, cô nói, “bạn có lẽ không gần với vị trí đó như bạn tưởng.”

Mùa hè năm 2012, hơn 3 năm sau khi tốt nghiệp, Grangaard nhận ra rằng, đã đến lúc cô nên nhìn ra ngoài lĩnh vực nghệ thuật. Một hôm, cô ăn tối tại căn hộ của bạn cũ ở Stanford, và cuộc trò chuyện với người bạn này cùng bạn gái anh ta đã dẫn đến một bước ngoặt trong cuộc sống của Grangaard. Người bạn này học trước Grangaard một năm, khóa 2008, là sinh viên chuyên ngành kỹ sư với chuyên môn thiết kế kiến trúc. Khi tốt nghiệp, anh nhận được công việc tại một công ty kiến trúc nhưng quyết định rời bỏ lĩnh vực này. Sau khi thôi việc, anh du lịch một thời gian, và rồi, vì không tìm được việc làm, anh chuyển đến ngôi nhà nơi Grangaard đang thuê lúc ấy. Cả hai đều đang tìm việc. Vào năm 2011, đôi bạn cùng nhà này đã dọn riêng ra nơi khác.

Thời điểm Grangaard đi đến thăm người bạn đó vào năm 2012 thì người bạn đó không còn thất nghiệp nữa. Anh đã có được công việc tại Meraki, một công ty khởi nghiệp nhỏ bán hệ thống Wi-Fi phủ sóng các khu vực rộng lớn với các điểm truy cập Wi-Fi được kết nối; các mạng lưới của Meraki được quản lý từ xa, trên điện toán đám mây, một cách tổ chức còn rất mới vào thời ấy.<sup>5</sup> Anh nhận được công việc với sự giúp đỡ từ một người bạn từng tham gia ban nhạc và hiện đang làm việc tại Meraki. Bây giờ bạn của Grangaard là người quản lý, giám sát một đội ngũ kỹ sư hỗ trợ.

Grangaard không hề nghĩ đến việc tìm kiếm công việc ở Meraki khi đến ăn tối hôm đó. Nhưng khi bạn cô hỏi về công việc điều phối tại Cypress Performing Arts Association, cô nói mình rất bất bình vì nhiều lý do và gần đây đã quyết tâm tìm công việc ngoài thế giới nghệ thuật. Từ đây, vận may đã đến. Hoặc như các nhà kinh tế học lao động nói, cô biết được một vị trí đang tuyển dụng qua phương thức phi chính thống. Nhóm tại Meraki nơi bạn cô làm việc đang phát triển nhanh chóng, và anh nghe viên quản lý trực tiếp nói rằng, đã đến lúc cần một điều phối viên để quản lý việc tuyển dụng của nhóm.

Bữa tối đó diễn ra vào Chủ Nhật. Vào thứ Ba, bạn của Grangaard gửi cô bản mô tả công việc qua email; Grangaard gửi hồ sơ và bày tỏ sự quan tâm trong bức thư tự thuật. Vào thứ Năm, cô được mời phỏng vấn vào hôm sau. Cô tham gia phỏng vấn và được đề nghị vị trí này ngay lập tức và bắt đầu làm việc vào thứ Hai tới. Điều này cho thấy quá trình tuyển dụng có thể diễn ra nhanh chóng như thế nào tại một công ty khởi nghiệp. Đối với người mới được tuyển này, quá trình này tựa như cơn lốc. Khó khăn duy nhất chính là ngay lập tức thực sự hàm ý “ngay lập tức”. Grangaard thông báo cho Cypress 2 tuần trước khi nghỉ, nhưng ngay sau ngày cuối cùng tại Cypress, cô đã bắt đầu làm việc ở Meraki.

Đó là tháng 8 năm 2012, và Grangaard là nhân viên thứ 286 của Meraki.<sup>6</sup> Chức danh của cô là điều phối viên cho Nhóm Hỗ trợ Kỹ thuật, một nhóm chuyên hỗ trợ qua điện thoại khi người dùng gặp sự cố với mạng Wi-Fi Meraki. Vào thời điểm được tuyển, sếp của

cô, giám đốc hỗ trợ, đang xử lý việc tuyển dụng cho nhóm nhưng không thể toàn tâm toàn ý cho nó. Là điều phối viên, Grangaard có nhiệm vụ thiết lập quy trình tuyển dụng rồi giám sát nó. Cô đã có kinh nghiệm tương tự: Làm thủ tục đăng thông tin tuyển dụng lên web của một nhóm các trường đại học mục tiêu – chính là những gì cô đã làm 4 năm trước tại Target, với vai trò thực tập sinh mùa hè.

Grangaard thấy mình phối hợp tốt với các kỹ sư hỗ trợ. Cô biết, cô có khả năng ngôn ngữ tốt bẩm sinh, nhưng vẫn hiểu rằng các khóa học khoa học nhân văn tại Stanford đã giúp cô xây dựng hệ thống tư duy, cải thiện cách thức làm việc của nhóm kỹ thuật với các đối tượng phi kỹ thuật. “Phong cách giao tiếp của họ hơi khác một chút; họ không thực sự nghĩ về giao tiếp hoặc về ngôn ngữ giống như tôi.”

Bốn tháng sau khi Grangaard bắt đầu làm việc, công ty mạng khổng lồ Cisco tuyên bố mua lại Meraki với giá 1,2 tỷ đô la.<sup>7</sup> Tuy nhiên, sau vụ thu mua, công việc của cô tại nơi này không thay đổi. Một vài tháng sau khi tìm kiếm một vị trí có thể mở rộng các kỹ năng ngoài mảng tuyển dụng, cô nhận được vị trí quản lý chương trình, chuyên phụ trách xử lý các chương trình đào tạo kỹ thuật cho các đại lý của Cisco Meraki, rồi sau đó đảm nhận những vị trí cao hơn. Hai năm rưỡi sau khi tham gia làm việc, công ty đã phát triển nhanh đến mức khiến cô cảm thấy mình là một trong những nhân viên lâu đời nhất ở đó.

Grangaard cảm thấy may mắn vì đã tình cờ đến thăm người bạn cũ vào đúng thời điểm Meraki đang tuyển người. Cô nói rằng mình không hề liên lạc với người bạn đó để hỏi về việc tuyển dụng, bởi vì cô không thể tưởng tượng được rằng trong giới công nghệ có chỗ cho mình. Câu chuyện về việc cô có được vị trí không đòi hỏi nhiều kinh nghiệm ở Meraki cuối cùng lại bắt đầu từ tình bạn cô đã phát triển trong ban nhạc Stanford nhiều năm trước đó.

Câu chuyện của Grangaard đã minh chứng rõ ràng tầm quan trọng của một phát hiện tồn tại hàng thập kỷ qua của nhà xã hội học Mark Granovetter, người chuyên nghiên cứu sâu về cách thức các mối

liên hệ cá nhân đã hỗ trợ hoặc không hỗ trợ được các vị trí chuyên môn, kỹ thuật, hoặc quản lý mới.<sup>8</sup>

Trong một nghiên cứu được tiến hành vào năm 1969, Granovetter (năm 1995 trở thành giảng viên Stanford) không chỉ phát hiện ra rằng, mạng lưới xã hội của các đối tượng tham gia nghiên cứu – họ hàng, bạn bè và người quen – là con đường cung cấp đa số công việc chuyên môn;<sup>9</sup> mà đáng ngạc nhiên hơn, chính người quen chứ không phải bạn bè thân thiết mới là những người hỗ trợ tốt nhất trong việc tìm kiếm việc làm, bởi họ “có thể di chuyển trong các vòng tròn xã hội khác với chúng ta và bên ngoài chúng ta”.<sup>10</sup> Ông gọi hiện tượng này là “sức mạnh của những mối quan hệ sơ giao”.<sup>11</sup>

Elise Grangaard tìm thấy công việc của mình không phải từ những người bạn thân nhất, hay thông báo tuyển dụng, mà từ một người có vẻ không giúp gì được cho cô: Một người bạn rất lâu cô không gặp. Đối với sinh viên ngành khoa học nhân văn đang tìm kiếm việc làm trong một thị trường không quan tâm tới chuyên ngành của họ, những mối liên hệ sơ giao không chỉ quý giá mà còn là một tài sản. Và nhận được công việc khởi đầu thì không khác gì có được cơ hội để thể hiện tốt. Một khi đã bắt tay vào làm việc, thành công đúng nghĩa đòi hỏi khả năng học tập nhanh chóng – thứ năng lực được bồi đắp nhờ các khóa học thuộc chuyên ngành khoa học nhân văn.



# Chương 14 Một điều mới mẻ và tươi sáng

Sự bùng nổ của khoa học máy tính trong những năm gần đây có lẽ đã được tiên liệu từ lâu, nó là biểu hiện hoàn hảo của “một nền giáo dục thực tiễn”. Nhưng sự phát triển tới vị trí nổi bật tại Stanford của nó – hiện là chuyên ngành phổ biến nhất – là một điều khá bất ngờ. Trong năm 2009, chỉ có 75 sinh viên tốt nghiệp chuyên ngành khoa học máy tính (CS), còn sinh học nhân văn đa ngành mới là chuyên ngành được yêu thích, với 227 sinh viên. Nhưng đến năm 2012, số sinh viên chuyên ngành CS đã áp đảo sinh viên ngành sinh học nhân văn; đến năm 2014, 214 sinh viên tốt nghiệp chuyên ngành CS, gần gấp ba con số của 5 năm trước.<sup>1</sup> Số lượng đăng ký tiếp tục tăng kể từ đó, khiến toàn khoa bất ngờ và giảng viên phải gấp rút bố trí đủ các học phần khóa học để đáp ứng nhu cầu.<sup>2</sup>

Tình trạng này tương phản rõ rệt với những năm khi trường đại học mới làm quen với máy tính và khoa học máy tính chưa xuất hiện. Sự khởi đầu là vào năm 1953, khi Stanford mua lại máy tính điện tử được lập trình thẻ IBM và thành lập “Trung tâm Tính toán” để phục vụ nhu cầu sử dụng trong trường. Việc lập trình được thực hiện bằng cách thủ công, cắm các dây nối gắn vào ổ trong bo mạch.<sup>3</sup>

Trung tâm Tính toán đã mua chiếc máy thứ hai vào năm 1956, và năm tiếp theo, khoa toán học bổ nhiệm George Forsythe, tiến sĩ toán học ứng dụng có nhiều kinh nghiệm về máy tính tại Boeing và tại Cục Tiêu chuẩn Quốc gia, làm giáo sư toán học. Forsythe có kinh nghiệm tính toán trên máy tính có dung lượng chỉ 256 từ và độ tin cậy kém đến mức mọi chương trình đều phải chạy 2 lần – kết quả chỉ được chấp nhận nếu 2 lần đều cho kết quả giống nhau.<sup>4</sup> Nhưng Forsythe hiểu được những tiềm năng của máy móc và là tín đồ cuồng nhiệt của hoạt động điện toán.

Trong bài nói chuyện năm 1961 của Forsythe tại cuộc họp của Hiệp hội Phát triển Khoa học Hoa Kỳ, ông nói, Ai trong chúng ta làm việc với các máy tính kỹ thuật số tự động đều phải gánh chịu một chứng bệnh hoang tưởng. Chúng ta cho rằng, mình không chỉ làm việc trong một lĩnh vực có tầm vóc to lớn, mà còn quả quyết rằng bản thân là công cụ của một cuộc cách mạng – cuộc Cách mạng Máy tính. Chúng ta nghĩ, cuộc cách mạng này có sứ mệnh phải vượt qua hiệu ứng của cuộc Cách mạng Công nghiệp, và còn cho rằng nó đang diễn ra với tốc độ nhanh hơn hẳn.<sup>5</sup>

Các ngành nghề chỉ đòi hỏi thu thập thông tin và ra quyết định thường xuyên sẽ biến mất khi máy tính tiếp quản vai trò này, Forsythe dự báo. Giáo dục đại học cần phải cung cấp chương trình đào tạo những chuyên môn không dễ bị tự động hóa. Ông đề xuất phát triển các khóa học về “nhận thức máy tính”, để “giúp sinh viên ngoài khối kỹ thuật làm quen với ý nghĩa của máy tính trong thế giới hiện đại, mà không biến họ thành những chuyên gia kỹ thuật.”<sup>6</sup>

Khóa học về nhận thức máy tính không thành hiện thực, nhưng khoa toán mở rộng danh mục khóa học trong lĩnh vực mới.<sup>7</sup> Năm 1961, khoa thành lập một tổ khoa học máy tính riêng có quyền tự quyết khi tuyển nhân sự mới và do Forsythe lãnh đạo.<sup>8</sup>

Trong những năm đầu của khoa học máy tính, một số giảng viên, kể cả Forsythe, tin rằng việc đưa khoa học máy tính vào cùng một ngôi trường hoạt động với tư cách ngôi nhà của giáo dục khai phóng là rất khả thi. Trong cuộc nói chuyện năm 1961, Forsythe đã lưu ý “bản chất trừu tượng” của khoa học máy tính “làm cho nó hấp dẫn đối với những sinh viên yêu thích toán học, vật lý và triết học”.<sup>9</sup>

Khi Forsythe gửi hiệu trưởng trường Nhân văn và Khoa học, Robert R. Sears, văn bản bài nói chuyện của mình, ông nói rằng, việc tính toán trên máy tính nên hỗ trợ “mang các ngành khoa học, khoa học xã hội và nhân văn lại gần nhau”. Tiềm năng này không thành hiện thực, ông quan sát, và ảnh hưởng của điện toán lên khoa học nhân văn nói riêng vẫn còn mờ nhạt. Nhưng Forsythe thấy cơ hội ứng dụng máy tính trong ngôn ngữ học và âm nhạc; tuy nhiên, một đồng

nghiệp tại Stanford, giáo sư ngôn ngữ châu Âu hiện đại, nói rằng hầu hết các đồng nghiệp ngành nhân văn của ông “thích ‘công cụ đồ đá’ hơn”.<sup>10</sup>

Năm 1962, Forsythe đề xuất một khóa học mới, Điện toán cho sinh viên ngoài ngành khoa học (CS 139). Ông viết cho trưởng khoa toán, “Quá nhiều sinh viên ngành khoa học nhân văn và cả khoa học xã hội đều sợ hãi máy tính, và đặc biệt là e ngại sinh viên khoa học tham gia khoá CS 136 [Cách sử dụng máy tính kỹ thuật số tự động]. Chúng ta cần tách các sinh viên ngoài ngành khoa học ra và giúp họ tiếp cận máy tính.”<sup>11</sup> Trường thẳng thắn tuyên bố không vội lập kế hoạch đào tạo cử nhân khoa học máy tính, bởi khi ấy khoa học máy tính chỉ được coi như một dạng giáo dục “nghề nghiệp” vốn không nằm trong địa hạt của trường Nhân văn và Khoa học.<sup>12</sup>

Forsythe vận động ban giám hiệu trường nâng cấp tổ khoa học máy tính lên thành khoa riêng. Ông biết họ sẽ không muốn bị coi là tụt hậu so với các viện đại học khác, và ông nói cho họ nghe các trường đại học nào đang bổ sung khoa như thế, hoặc đang dự tính làm như vậy.<sup>13</sup> Cuối cùng, trường miễn cưỡng chấp nhận và tổ khoa học máy tính được tách ra thành khoa riêng vào năm 1965.<sup>14</sup> Nó vẫn thuộc cùng một trường với khoa toán: Trường Nhân văn và Khoa học.<sup>15</sup>

Trong giai đoạn đầu non trẻ, khoa học máy tính không được ngành kỹ thuật đánh giá cao và cũng không cạnh tranh được với các ngành khác: Stanford cho phép khoa học máy tính trở thành một khoa, nhưng khoa chỉ có thể cấp bằng thạc sĩ và tiến sĩ; không có các chuyên ngành CS. CS không phải một nghề nghiệp, mà chỉ là một lĩnh vực sẽ phục vụ những nghề khác.<sup>16</sup>

Trong khi đó, sinh viên Stanford đồ xô tham dự các khóa học đầu tiên, mặc dù chúng không thuộc định hướng giáo dục nghề nghiệp nào.<sup>17</sup> Trước năm 1965, khóa giới thiệu CS được Forsythe mô tả là đã phát triển thành “một trong những khóa phổ biến nhất tại Stanford”;<sup>18</sup> điều này càng đáng chú ý hơn khi xét đến sự thiếu

vắng chuyên ngành CS. Năm 1969, Forsythe ước tính, 40% sinh viên Stanford học ít nhất một khóa CS; và ông đặt câu hỏi rằng, trường có thể làm thế nào để nửa còn lại trong toàn thể sinh viên đại học làm quen với máy tính.<sup>19</sup>

Ý nghĩa mà sự xuất hiện của máy tính mang tới cho cuộc sống ở Stanford vẫn in đậm trong tâm trí vị trưởng khoa tại thời điểm đó. Ủy ban Máy tính của ông điều tra nhu cầu điện toán của các khoa khoa học nhân văn trong 3-5 năm bằng cách gửi bảng hỏi tới các giảng viên trong những khoa này. Trong khoa Lịch sử, phó giáo sư Lyman Van Slyke được giao cho nhiệm vụ thuyết phục các đồng nghiệp của mình điền vào phiếu khảo sát.<sup>20</sup> (Trong bức thư mà Van Slyke gửi cho họ, ông giải thích, “Một phát biểu nông nổi tại buổi họp định kỳ vừa rồi đã biến thành bảng câu hỏi trong tay tôi.”)<sup>21</sup> Van Slyke biết, ông đánh giá cao khả năng của máy móc hơn nhiều so với hầu hết các đồng nghiệp trong khoa mình, nhưng vẫn kém xa các đồng nghiệp trong khoa CS và Trung tâm Tính toán của trường, nơi người ta có thể tìm thấy “một kiểu truyền giáo nhiệt thành hướng đến các giống loài nhỏ bé hơn,” ông nói. “Dù không cố ủng hộ nỗ lực tuyên truyền đức tin của họ,” ông tiếp tục, “nhưng với tôi, rõ ràng là, nếu bạn đang gặp vấn đề về kiểm soát thông tin – bất cứ loại thông tin nào – thì máy tính có thể trợ giúp bạn.”<sup>22</sup>

Khi George Forsythe qua đời vào năm 1979 ở tuổi 55, trường mất đi tiếng nói mạnh mẽ của một trong những người tiên phong trong giáo dục khoa học máy tính trên cả nước. Không có Forsythe, sự ủng hộ thành lập chuyên ngành CS tại Stanford đến từ một nơi không thể ngờ tới trong trường: Văn phòng tuyển sinh. Năm 1983, Fred Hargadon, Giám đốc tuyển sinh, đề xuất trong một bản ghi nội bộ gửi hiệu trưởng trường Nhân văn và Khoa học rằng, Stanford nên thiết lập chuyên ngành đại học CS, để giữ được nhân tài quan tâm đến ngành này. “Nhiều ứng viên sáng giá nhất của chúng ta (theo ý tôi là dư sức trúng tuyển mọi ngành) hiện nay, khi được hỏi, đang bày tỏ sự quan tâm ‘cấp chuyên ngành’ cho Khoa học Máy tính... Có lẽ, họ đã đọc bản tin và biết rằng chúng ta không cung cấp chuyên ngành CS bậc đại học, nhưng với danh tiếng của Stanford trong lĩnh vực này, họ có thể cân nhắc (a) học những gì có

thể trong lĩnh vực này nếu được chấp nhận, hoặc (b) coi chúng ta như lựa chọn thứ hai, sau một hoặc một số trường khác mà họ đã nộp đơn và có cung cấp chuyên ngành CS.”<sup>23</sup>Hargadon không hình dung đến việc chuyển khoa CS ra khỏi trường Nhân văn và Khoa học. “Tôi nghĩ, ngành kỹ thuật của chúng ta hấp dẫn chỉ ít vì được thiết lập trong một trường đại học khai phóng. Tôi cho rằng, một chuyên ngành đại học về khoa học máy tính sẽ không kém phần hấp dẫn vì lý do tương tự,” ông viết.<sup>24</sup> Hargadon sớm thấy được mong muốn của mình thành hiện thực – chuyên ngành CS được giới thiệu vào năm 1985 – nhưng chỉ sau khi khoa được chuyển sang trường kỹ thuật.

Chuyên ngành mới không lập tức thu hút đông đảo sinh viên. Mười năm sau khi chuyển đổi, vào năm 1995, chỉ có 51 sinh viên học chuyên ngành CS, tương đương với số sinh viên ngành lịch sử và bằng một nửa số sinh viên ngành tiếng Anh. Với sự hình thành bong bóng dot-com\* vào cuối những năm 1990, số sinh viên đăng ký đã tăng – khóa tốt nghiệp năm 2001, số sinh viên tăng gấp đôi, 127 người – nhưng khi bong bóng này tan vỡ, lượng đăng ký lại giảm.

*\* Bong bóng dot-com, hay bong bóng Y2K, là bong bóng thị trường cổ phiếu khi cổ phiếu của các công ty công nghệ cao, đặc biệt là các công ty mạng, được đầu cơ. Bong bóng Dot-com đã góp phần tạo nên sự thịnh vượng bất thường trong nền kinh tế Hoa Kỳ cuối thập niên 1990.*

Ý tưởng cho rằng sinh viên đại học nên theo đuổi chuyên ngành CS mới được chính thức chấp nhận trong thời gian gần đây: Sau cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008. Tài chính mất đi sức hấp dẫn, và ngành thụ hưởng là khoa học máy tính. Nhưng sự thay đổi này, có thể nói, đã được dọn đường nhờ sự suy giảm của các chuyên ngành khoa học xã hội. Trong suốt 30 năm, số sinh viên ngành khoa học xã hội tại Stanford giảm từ khoảng 37% tổng số cử nhân năm 1986 xuống còn 14% vào năm 2016. Trong cùng kỳ, các chuyên ngành kỹ thuật tăng từ 28% năm 1986 lên 37% năm 2016. (Chỉ

riêng nam giới, tỷ lệ này năm 2016 đạt con số đáng kinh ngạc là 48%).

Con số này cao hơn nhiều so với mức trung bình 10% mà sinh viên chuyên ngành kỹ thuật chiếm trong tổng số sinh viên năm 2014 tại các trường Ivy và những trường khác mà Stanford coi là đồng cấp, không tính hai viện kỹ thuật là MIT (60%) và CalTech (54%).<sup>26</sup> Tại cuộc họp hội đồng học thuật năm 2016, Russell Berman, giáo sư nghiên cứu Đức học và văn chương so sánh, đã trình bày dữ liệu này và nhận xét về con số 37%, “Ngay bây giờ, chúng ta đã thực hiện hiệu quả một nửa chặng đường từ Princeton đến Caltech.” Ông chỉ ra rằng, “Tôi nghĩ, điều này ngụ ý một sự thay đổi về cách chúng ta nhìn nhận chính mình như một viện đại học.”<sup>27</sup>

Sự tăng trưởng số lượng sinh viên ngành kỹ thuật chủ yếu đến từ sự gia tăng số lượng sinh viên ngành khoa học máy tính.<sup>28</sup> Sự hấp dẫn của khoa học máy tính không chỉ hiển hiện trong số lượng sinh viên chuyên ngành CS mà còn trong sự phát triển của một chuyên ngành liên môn nhỏ hơn được thành lập vào năm 1986, ngành hệ thống biểu tượng. SymSys, theo cách gọi của sinh viên, tập trung vào mối quan hệ con người-máy tính và trí tuệ nhân tạo, và cũng yêu cầu một số lớp CS. Ngành này còn tích hợp các lớp ngôn ngữ, triết học, tâm lý học, truyền thông, thống kê và giáo dục. Trong năm 2016, Stanford có 277 sinh viên chuyên ngành CS (so với 215 vào năm trước và 51 vào 20 năm trước, hồi năm 1995) và 65 sinh viên ngành SymSys (so với 38 vào năm trước và 16 vào năm 1995).<sup>29</sup> Đồng thời, một sự suy giảm diễn ra trong khoa học nhân văn suốt hơn 20 năm cũng nên được lưu ý để nhận thức được sự thay đổi tỷ lệ, dù không nghiêm trọng như sự sụt giảm lượng sinh viên ngành khoa học xã hội. Năm 2016, có 46 sinh viên ngành tiếng Anh (so với 104 năm 1995) và 37 sinh viên ngành lịch sử (50 năm 1995).

So với số lượng sinh viên ngành CS, số sinh viên tham gia các khóa học giới thiệu CS còn tăng mạnh hơn. Khóa học Phương pháp lập trình, CS 106, đã được đổi tên thành CS 106A và trở thành khóa học được đăng ký nhiều nhất trường: Gần 90% sinh viên tham gia khóa học.<sup>30</sup> “Thật tuyệt vời khi trở thành một phần trong cộng đồng

to lớn,” một sinh viên năm nhất trả lời phỏng vấn trên báo trường năm 2013 nói. Sinh viên này cũng nhớ lại ngày đầu tiên của lớp, căn phòng lớn thứ nhì trường kín chỗ, và những sinh viên không có ghế ngồi phải đứng dọc những bức tường hoặc ngồi ở lối đi, cho đến khi trưởng ban phòng cháy đến và ra lệnh cho những người không có chỗ phải rời đi.<sup>31</sup>

Trong một học kỳ với 650 sinh viên đăng ký CS 106A, như vào mùa thu năm 2012, khoa phải sắp xếp 65 học phần theo nhóm nhỏ để bổ sung các buổi giảng dạy.<sup>32</sup> Có quá nhiều việc đến nỗi không thể chỉ nhờ đến sự hỗ trợ của các sinh viên sau đại học; sinh viên đại học chuyên ngành CS cũng được thuê giúp đỡ. Việc bố trí giảng dạy trên quy mô lớn cũng phải được triển khai cho khóa học CS thứ hai, cũng khá phổ biến: Những yếu tố trừu tượng trong lập trình, CS 106B, khóa học nối tiếp trong danh sách các khoá giới thiệu về khoa học máy tính.<sup>33</sup>

Mehran Sahami, giáo sư về khoa học máy tính,<sup>34</sup> nói rằng nhóm sinh viên Stanford mà khoa ông đang thu hút mỗi học kỳ đều được trang bị kiến thức rất tốt. “Sẽ thật sai lầm nếu nói rằng giáo dục về máy tính không phải nền giáo dục khai phóng,” ông nói vào năm 2013. “Tôi nghĩ, hiện nay, việc yêu cầu mọi người phải biết gì đó về máy tính sẽ giúp họ trở thành một người toàn diện. Nếu bạn không biết gì về máy tính, thế thì sẽ khá lạ lùng trong thế kỷ 21.”<sup>35</sup>

Vào năm 2015, tạp chí cựu sinh viên Stanford xuất bản bài luận của Marisa Messina, một sinh viên mới hoàn thành chương trình kép về SymSys và tiếng Pháp. Bài luận có tựa đề “Vui vẻ viết mã? Lưỡng lự giữa phe công nghệ/phi công nghệ trong Thung lũng Silicon”. Messina đến Stanford mà không có bất cứ kinh nghiệm lập trình nào. Khi nghe các bạn cùng khoá không ngừng nói về CS trong hoạt động định hướng sinh viên năm nhất, cô không biết những khái niệm này nói đến điều gì. Cô tiếp tục tham gia một số khóa CS phục vụ cho chuyên ngành SymSys của mình, nhưng không tưởng tượng được mình sẽ trở thành lập trình viên chuyên nghiệp. Cô tích lũy chứng chỉ cho các khóa học này để cải thiện khả năng phân tích vấn đề, một khả năng “có vô số ứng dụng vượt khỏi phạm vi kỹ

thuật”. Khoa học máy tính dạy cô cách tư duy rõ ràng khi giải quyết một vấn đề gai góc. “Khi tình hình trở nên khó khăn,” cô nói, “câu trả lời thường là nhìn nhận lại vấn đề.”<sup>36</sup>

Tuy nhiên, Messina không thoải mái với việc những người cô gặp ở Stanford và Vùng Vịnh San Francisco, theo cô cảm nhận, có vẻ đánh giá cao chuyên ngành kỹ thuật của cô, SymSys, chứ không phải chuyên ngành phi kỹ thuật, tiếng Pháp. “Khi tôi giới thiệu mình theo ngành SymSys với các sinh viên và giáo sư địa phương, những nụ cười trở nên ấm áp hơn và các cuộc trò chuyện trở nên lịch sự hơn, so với khi tôi chỉ đề cập đến bằng tiếng Pháp của mình,” cô viết. “Có phải hiểu biết kỹ thuật đang trở nên đồng nghĩa với việc được coi trọng không?”<sup>37</sup>

Doyan Sweetwood, sinh viên chuyên ngành tiếng Anh tốt nghiệp năm 2015, còn chỉ trích việc trường lấy CS làm trung tâm mạnh mẽ hơn: Mọi người đều học CS 106A, mọi người ít nhiều đều biết cách viết mã. Không có chuyện “mọi người đều học Phil 100 (triết học), mọi người đều học Fem Studies 101 (nữ giới học)”. Mọi người nên học, vì đây là những lớp quan trọng sẽ dạy cho bạn những khái niệm cơ bản tối cần thiết để sống tốt.<sup>38</sup>

Sweetwood lựa chọn tham gia một lớp khoa học máy tính không lập trình, CS 105, để đáp ứng yêu cầu theo học một khóa thuộc lĩnh vực kỹ thuật. Anh hoài nghi về việc mình cần phải biết ngôn ngữ lập trình Java cho bất cứ công việc nào anh nhắm đến sau khi tốt nghiệp. Mọi người cho rằng, ngay cả khi anh đã tham gia khóa học phương pháp lập trình CS 106A, thì khóa học duy nhất này khó có thể biến anh trở thành nhà phát triển phần mềm trong con mắt của nhà tuyển dụng tiềm năng. Khoa Khoa học Máy tính coi CS 106A là quá sơ cấp đến mức không đáp ứng được bất cứ yêu cầu chuyên ngành nào.

Năm 2015, thị trưởng thành phố New York, Bill de Blasio sử dụng quyền hạn của mình để ủng hộ ý kiến cho rằng khoa học máy tính, bao gồm viết mã cũng như thiết kế web và robot, nên có mặt trong chương trình giảng dạy ở tất cả các cấp trong hệ thống giáo dục



phổ thông 12 năm. Ông công bố sáng kiến mới hứa hẹn sẽ cung cấp cho toàn thể 1,1 triệu học sinh trong thành phố “nền giáo dục về khoa học máy tính”.<sup>39</sup>

Phát biểu kích thích phản ứng chế nhạo từ Jeff Atwood, lập trình viên chuyên nghiệp nổi tiếng trong giới phát triển phần mềm, đồng sáng lập Stack Overflow, trang web tư vấn dành cho các lập trình viên. Mục tiêu ông nhắm đến là sáng kiến của de Blasio về giáo dục phổ thông 12 năm, nhưng những lời chỉ trích này cũng phù hợp với nội dung tranh luận rằng lập trình nên được coi là một phần thiết yếu của giáo dục đại học:

Nếu ai đó nói với bạn “mã là loại ngôn ngữ mới” bởi vì “máy tính hiện diện khắp mọi nơi”, hãy hỏi họ cách thức hoạt động của việc tiếp nhiên liệu. Bằng cách dạy viết mã cấp thấp, tôi ngờ rằng chúng ta đang dạy con cái mình nghệ thuật sửa chữa ô tô. Đó là kỹ năng có giá trị – nhưng nếu các nhà sản xuất và kỹ sư ô tô thực hiện công việc của họ một cách chuẩn xác, thì cần gì bắt mọi người học sửa chữa – những người đang vui vẻ sử dụng xe như công cụ làm việc mà không cần lo nghĩ về việc tái thiết hệ thống truyền động, thậm chí là thay dầu.<sup>40</sup>

Atwood cho biết, ông không phản đối việc để sinh viên tiếp xúc với khoa học máy tính, nhưng ông không thể ủng hộ việc tạo điều kiện cho sự tiếp xúc đó nếu nó kém quan trọng so với các kỹ năng căn bản hơn. “Tôi biết rất nhiều lập trình viên có thể thành công hơn nhiều trong sự nghiệp nếu họ viết tốt hơn, phản biện tốt hơn, đánh giá tốt hơn và giao tiếp tốt hơn,” ông viết. Ông không dùng từ nhân văn, nhưng cách trực tiếp nhất để giúp sinh viên đại học viết tốt hơn, phản biện tốt hơn, đánh giá tốt hơn và giao tiếp tốt hơn là cho họ nhiều thời gian nghiên cứu khoa học nhân văn hơn.

Các trưởng khoa và một số giảng viên khoa học nhân văn sẽ nói rằng, sinh viên Stanford không cần phải ưu tiên môn này hay môn kia. Năm 2014, khoa CS của Stanford đã liên kết với khoa học nhân văn và ra mắt chương trình CS+X để sinh viên có thể lựa chọn chuyên ngành kết hợp khoa học máy tính và khoa học nhân văn, với

những yêu cầu về bằng cấp được giảm bớt một chút trong cả hai chuyên ngành. Những người ủng hộ sáng kiến này nhắc tới kết quả cuộc khảo sát do khoa CS tiến hành năm 2012-2013 rằng, sinh viên sẽ có thể học song ngành nếu mỗi chuyên ngành được giảm bớt 2 lớp bắt buộc.<sup>41</sup> Trước CS+X, một số sinh viên quan tâm đến một lĩnh vực trong khoa học nhân văn và khoa học máy tính có thể theo đuổi chuyên ngành kép với SymSys thay thế cho CS; SymSys yêu cầu ít đơn vị học trình hơn CS, nên sinh viên có thể hoàn thành chuyên ngành kép này.<sup>42</sup>

Một lựa chọn khác cho sinh viên quan tâm tới cả khoa học nhân văn và CS được giới thiệu trước khi CS+X ra đời là học thêm năm thứ 5 tại Stanford – học kỳ kép – để giải quyết các yêu cầu cho cả bằng cử nhân và bằng thạc sĩ. Jess Peterson, khóa 2013, học chuyên ngành lịch sử và CS, có vẻ là ứng viên sinh viên tiềm năng cho CS+X. Nhưng Peterson không thích tư tưởng của chương trình khi cho rằng CS và khoa học nhân văn nên được kết hợp lại với nhau. Với Peterson, lịch sử và CS có cách tư duy khác biệt về thế giới; khoá học cấp cao CS+X chỉ tạo ra một sự tổng hợp ép buộc làm giảm bớt những nét đặc trưng của lịch sử, một chuyên ngành về thông tin phi cấu trúc và thực tế mà anh vô cùng yêu thích. Anh sẽ cổ vũ sáng kiến CS+X nếu nó giúp tăng lượng sinh viên tham gia các khóa khoa học nhân văn chính quy, thay vì các khóa học lai tạp. Anh còn cho rằng, CS+X có thể giúp một số sinh viên giảm bớt phần nào sự phản đối của cha mẹ khi chọn chuyên ngành khoa học nhân văn, nhưng đó là lời khen tốt nhất mà anh có thể đưa ra.<sup>43</sup>

Khoa CS không muốn bất cứ ai nhầm tưởng rằng, những yêu cầu của bằng liên kết CS+X chỉ bằng một nửa các yêu cầu thông thường của CS và một nửa của khoa học nhân văn. “Đúng ra, CS+X là 90% của ngành này và 90% của ngành kia,” Jennifer Widom, trưởng khoa, nói vào năm 2014.<sup>44</sup> Chương trình CS+X không hề cắt giảm đáng kể khối lượng công việc sinh viên phải thực hiện so với khi học hai ngành riêng biệt trong hai lĩnh vực. Và CS+X không giải quyết được một vấn đề khác: Sự khan hiếm sinh viên yêu thích làm việc ở hai lĩnh vực khác nhau và xử lý đồng loạt các nhiệm vụ nặng nề của chúng. Trong khi đó thực hiện học kỳ kép cho

phép duy trì một trình tự – đầu tiên là một ngành, rồi đến ngành kia – từ đó giúp loại bỏ vấn đề phải cùng lúc đào sâu vào hai lĩnh vực quá khác biệt, mà lại phải sử dụng các công cụ hoàn toàn khác nhau.

Khóa 2014, trong 55 sinh viên ngành tiếng Anh, có 11 người, tức là tỷ lệ 1/5, tham gia chuyên ngành kép, điều này cho thấy khối lượng công việc không quá nặng nề. Nhưng 6/11 người học chuyên ngành kép bao gồm các ngành khoa học nhân văn – một thuộc lịch sử nghệ thuật, một thực hành nghệ thuật, một tiếng Pháp, một kịch nghệ, một lịch sử và một Hoa Kỳ học. Bốn người theo ngành khoa học xã hội (xã hội học, kinh tế học, quan hệ quốc tế và tâm lý học), và một theo khoa học sinh học. Không có chuyên ngành nào bao gồm lĩnh vực thuộc khoa học máy tính hoặc kỹ thuật. Năm đó, 45 sinh viên ngành lịch sử cũng cho thấy mô hình tương tự: 12 người tham gia chuyên ngành kép, phần lớn là trong khoa học nhân văn và không ai theo ngành khoa học máy tính hoặc kỹ thuật.<sup>45</sup>

Khoa tiếng Anh không hề bị quan trọng sự thiếu hụt sinh viên tinh thông ngôn ngữ của khoa học nhân văn và ngôn ngữ của CS. Trang web khoa giới thiệu những sinh viên tương lai của CS+Anh ngữ kèm tuyên bố hùng hồn rằng sẽ biến sự kết hợp hai lĩnh vực khác nhau này trở nên cuốn hút, “Não trái, não phải, dân công nghệ, dân phi công nghệ đều là những thuật ngữ ngày càng ít người sử dụng. Stanford rất vui mừng giới thiệu chuyên ngành kép CS+Anh ngữ mới dành cho những sinh viên muốn bứt khỏi sự phân chia lĩnh vực và tạo nên các dự án hợp nhất khoa học và nhân văn.”<sup>46</sup>

Câu hỏi đặt ra không phải là, liệu có sinh viên muốn bứt khỏi sự phân chia lĩnh vực hay không, mà là liệu sinh viên nào có thể làm thế, nếu họ chưa từng hành động như vậy ngay từ trước khi đến trường đại học, hay không. Và nếu họ không thể theo được các môn học nâng cao trong cả hai lĩnh vực, thì có phải đó là do kém may mắn không? Bên cạnh thiện chí mà những người ủng hộ CS+X thể hiện, sự ủng hộ của họ còn ngầm chứa sự chỉ trích những sinh viên chỉ theo một chuyên ngành khoa học nhân văn duy nhất. Điều đó bộc lộ khi những người ủng hộ CS lập luận rằng, việc trang bị

kiến thức về khoa học máy tính giúp sinh viên tốt nghiệp được chuẩn bị sẵn sàng cho một tương lai chắc chắn: Thế kỷ 21. Nhưng, sự so sánh đầy thiên vị giữa những thứ trông thực tế và những thứ có vẻ không thực tế, thì chẳng có gì mới mẻ. Vào những năm 1890 và đầu những năm 1900, sinh viên Stanford chọn chuyên ngành tiếng Anh, lịch sử, triết học, ngôn ngữ và các lĩnh vực khoa học nhân văn khác đã bị coi là không được chuẩn bị tốt cho thế kỷ 20. Sự khác biệt giữa quá khứ và hiện nay chính là, sự sụt giảm lòng tin vào nghệ thuật khai phóng, đặc biệt là khoa học nhân văn, thứ đã bị bào mòn bởi sự trỗi dậy mạnh mẽ của khoa học máy tính.

# Chương 15 Thế hệ đầu tiên

Mike Sanchez lớn lên ở Jacksonville, Bắc Carolina, một thành phố nhỏ với 70.000 dân, nằm gần căn cứ quân sự và bờ biển. Cha mẹ anh đều không học đại học, và Sanchez đã khéo léo từ chối lời khuyên của họ về những trường mà anh nên xem xét. Khi anh được nhận vào Stanford, cha mẹ anh không biết gì về danh tiếng của trường, nhưng Sanchez nhập học mà không hề do dự. Anh tốt nghiệp năm 2012, chuyên ngành Đông Á học, và trải qua khá nhiều công việc.

Sanchez đến Stanford với ước mơ tương lai trong lĩnh vực y học. Vào kỳ nghỉ xuân năm thứ nhất, anh đến Guatemala để làm việc trong một dự án y tế quốc tế. Mùa hè năm đó, anh dành 5 tuần ở Ấn Độ để làm việc cho một dự án đào tạo lãnh đạo với các bác sĩ y khoa cấp cứu. Trong mùa hè năm hai, anh làm việc trong văn phòng chương trình MBA tại Stanford, vì tin rằng kinh nghiệm hành chính sẽ có ích cho việc nộp đơn vào trường y. Tuy nhiên, chính vào mùa hè năm đó, kế hoạch của anh vỡ vụn: Anh nhận ra mình không muốn đến trường y. Nhưng nếu không phải y học, thì đâu sẽ là tương lai của anh? Anh không biết, nhưng anh chỉ còn 2 năm đại học để chuẩn bị.

Theo kế hoạch mới, Sanchez quyết định nghiên cứu ngôn ngữ mà theo anh là “quan trọng”: tiếng Ả Rập hoặc tiếng Quan thoại (Trung Quốc). Cuối cùng, Anh học tiếng Quan thoại, cho rằng sẽ có các cơ hội làm việc trong chính phủ. Có lẽ, chưa ai nói với anh rằng biết lõm lõm tiếng Quan thoại sẽ không mở ra cơ hội nghề nghiệp tương lai cho anh – bất cứ ai hiểu về quan hệ kinh doanh Trung-Mỹ sẽ nói, phải thực sự thành thạo tiếng Quan thoại mới có thể cạnh tranh trên thị trường lao động hiện đang ngập tràn những người thông thạo song ngữ. Sanchez còn cẩn thận soạn thảo kế hoạch này trước khi tham gia đúng một học kỳ tiếng Quan thoại. Anh muốn

theo chuyên ngành tiếng Trung, nhưng như thế đòi hỏi 3 năm học ngôn ngữ, mà anh còn chưa tới 2 năm ở Stanford. Vì vậy, anh quyết định nghiên cứu Đông Á sẽ là chuyên ngành chính của mình, vốn chỉ cần 2 năm học ngôn ngữ tương đương và có thể hoàn thành vào năm đầu học tiếng Quan thoại theo chương trình tăng cường mùa hè năm sau: 5 tuần tại Stanford và 4 tuần tại Bắc Kinh. Trong năm cuối, anh tiếp tục học tiếng Quan thoại, và vào học kỳ cuối cùng anh quay lại Bắc Kinh để trải nghiệm học tập ở bản xứ theo yêu cầu của chuyên ngành.

Nghiên cứu Đông Á là một lĩnh vực đa ngành không thu hút nhiều sinh viên. Nó cho phép sinh viên tập hợp một loạt các khóa học liên quan đến Trung Quốc, Nhật Bản, hoặc Hàn Quốc, nhưng không có nhiều chuyên sâu. Chỉ có 6 học sinh trong khoá tốt nghiệp của Sanchez chọn nó.

Sanchez nộp đơn cho các công việc sau đại học trong khi ở Bắc Kinh. Anh bắt đầu nộp đơn cho những công việc dịch thuật nhưng nhanh chóng nhận ra, ngữ năng của mình không thể đáp ứng các yêu cầu cần thiết. Tuy nhiên, anh lại không có lợi thế để theo đuổi các cơ hội khác. Anh không có mạng lưới cá nhân hoặc kết nối nào hữu ích. Anh không phải thành viên của một hội sinh viên đại học với mạng lưới mà anh có thể nhờ hỗ trợ. Và anh không tìm được nhà tuyển dụng tiềm năng trong kỳ thực tập trước đó. Anh phải dựa vào Indeed.com và trang web đăng tuyển việc làm riêng của Stanford. Anh nhận được 2 lời đề nghị: Một là trợ lý chương trình cho một tổ chức phi lợi nhuận ở Washington, DC, và một là trợ lý hành chính trong Văn phòng Chính phủ và Quan hệ Cộng đồng của Stanford. Công việc phi lợi nhuận được trả ít hơn công việc tại Stanford và chi phí di chuyển anh phải chịu hoàn toàn, vì vậy anh chọn làm việc tại Stanford.

Sanchez sống ở San Francisco và di chuyển bằng xe lửa tới Palo Alto, đến để làm công việc văn phòng không đòi hỏi cao, chỉnh sửa các bài thuyết trình hoặc in tài liệu. Sau 3 tháng, anh quyết tâm tìm việc khác; sống ở Vùng Vịnh, anh không thể không tìm cách tham gia lĩnh vực công nghệ. Hồi ở Stanford, anh không học CS 106A,

lớp giới thiệu về lập trình mà tham gia lớp CS 105, một khóa học chỉ yêu cầu “kỹ năng toán học cơ bản”. Tuy nhiên, anh biết rằng, các công ty công nghệ có nhiều vị trí phi kỹ thuật, và anh hy vọng sẽ tìm được một chỗ cho mình. Bước đầu tiên anh thực hiện là kiểm tra điện thoại và xem ứng dụng nào mình sử dụng nhiều nhất. Những công ty công nghệ này sẽ là nơi anh bắt đầu tìm kiếm các công việc không đòi hỏi kinh nghiệm: Google, Facebook, Quora. Anh còn nộp đơn vào một công ty khởi nghiệp về giáo dục cho vị trí “điều phối viên tuyển dụng”, chuyên lên lịch và các công việc phụ trợ cho các nhà tuyển dụng. Anh không biết gì về tuyển dụng nên không nhận được công việc. Nhưng sau đó nhà tuyển dụng gửi email cho anh, khen ngợi anh vì sự nhiệt tình anh thể hiện trong buổi phỏng vấn và đề nghị dạy anh cách “tìm nguồn nhân sự”, nếu anh muốn làm việc cho công ty khởi nghiệp khác mà cô đang làm ngoài giờ. Sanchez cảm thấy thích thú và thảo luận với cô ấy trong khoảng 90 phút, học hỏi quy tắc tìm nguồn ứng viên và cách thức tổng hợp.

Sanchez cuối cùng không làm việc cho cô ấy bởi anh tìm được một cơ hội khác. Airbnb đã được thêm vào danh sách mong ước của anh. Khi truy cập trang web Airbnb và phát hiện ra Airbnb có chương trình thực tập 3 tháng, anh đã nộp đơn và nhanh chóng được phỏng vấn. Anh nói về những trải nghiệm du lịch quốc tế của mình, bao gồm du lịch ở Trung Quốc sau khi chương trình học hè kết thúc, và nói anh ước gì mình có thể sử dụng Airbnb thay vì nhà nghỉ sinh viên. Anh được nhận thực tập và sau đó, người giám sát chia sẻ lý do khiến anh được chọn, “Cậu đến từ Bắc Carolina, cậu là thế hệ đầu tiên trong gia đình học đại học, cậu học tiếng Trung, và cậu đến Stanford. Cậu rõ là thông minh. Cậu có thể phát triển được các kỹ năng phục vụ đợt thực tập.” Tại Airbnb, anh được phân vào nhóm bán hàng phụ trách việc thúc đẩy mở rộng số lượng tài sản được liệt kê trên trang web của Airbnb. Sanchez được yêu cầu tìm kiếm trực tuyến các tài sản tiềm năng và thông tin liên hệ của chủ sở hữu rồi chuyển đến cho người bán hàng. Đó là hình thức tìm nguồn cung ứng không liên quan đến việc đánh giá con người và không mất nhiều thời gian để trở nên thành thạo; chính vì thế, công việc không thực sự thú vị. Nhưng nó lại cung cấp cho Sanchez con

đường thâm nhập lĩnh vực này, và, với sự may mắn, một cơ hội để được chú ý và được đề nghị vị trí lâu dài trong công ty.

Khi đợt thực tập kéo dài 3 tháng gần kết thúc, anh ngày càng trở nên lo lắng, tự hỏi liệu mình có được “chuyển đổi” thành nhân viên chính thức hay không. Anh không thấy trước được bất cứ cơ hội thay đổi cuộc sống nghề nghiệp nào. Một ngày thứ Bảy, anh nhận được tin nhắn qua email cho tất cả mọi người trong công ty, hỏi xem ai có thể đăng ký tham gia sự kiện tuyển dụng sinh viên đại học LGBT mà Airbnb phối hợp với các công ty công nghệ khác vào hôm sau không.<sup>1</sup> Sanchez lập tức nhắn tin cho người tổ chức, “Ôi, Chúa ơi! Tôi rất muốn giúp đỡ.” Các công ty tại sự kiện này đang tuyển dụng dân chuyên ngành kỹ thuật, mà Sanchez không biết gì về các kỹ năng kỹ thuật mà Airbnb tìm kiếm. Nhưng anh đề nghị nói về những vấn đề LGBT và Airbnb như một môi trường làm việc mà họ có thể là chính mình. Anh được mời đến hỗ trợ sự kiện.

Nhóm Airbnb dựng quầy còn Sanchez tra chuốt một bài diễn văn, “Tôi không biết bất cứ điều gì về những vấn đề kỹ thuật, nhưng tôi có thể nói với bạn về văn hóa của Airbnb.” Nhìn lại, anh nói rằng, những sinh viên nghe anh trao đổi có vẻ rất chăm chú. Vào cuối sự kiện, người đứng đầu đội ngũ Airbnb, cựu chuyên viên tuyển dụng tại Google, khen ngợi Sanchez vì đã làm việc tốt với các khách hàng tiềm năng. “Anh đã bao giờ cân nhắc làm việc về tuyển dụng chưa?”, cô ấy hỏi. Anh nói, anh rất thích được khám phá bất cứ cơ hội nào phù hợp. Anh về nhà, kiểm tra trang web việc làm của Airbnb và tìm được những cơ hội dành cho nhà tuyển dụng và chuyên viên tìm kiếm nguồn nhân lực. Sau đó, anh hỏi người giám sát mới của anh trong nhóm tuyển dụng rằng anh thích hợp cho vị trí nào. Cô nói, anh có thể là ứng viên tốt nhất cho vị trí tìm nguồn nhân lực và dự định hướng dẫn anh những điều cơ bản. Anh nói, “Tôi đã học được một chút về tìm kiếm nguồn nhân lực”, và giới thiệu hồ sơ của 10 ứng viên mà anh đã tìm thấy. Bị ấn tượng, người giám sát đề nghị Airbnb tuyển anh vào vị trí tìm nguồn nhân lực với 3 tháng thử việc. Công việc của anh thành công và anh có một vị trí lâu dài với vai trò 1 trong 3 chuyên viên nguồn nhân lực làm việc với 6 nhà tuyển dụng, nhóm tuyển dụng kỹ thuật tại Airbnb.



Khi Sanchez gia nhập Airbnb vào mùa xuân năm 2013, công ty có chưa tới 200 nhân viên. Airbnb vẫn chưa nổi tiếng, nên việc thuyết phục các kỹ sư tham gia khởi nghiệp hoặc dành vài phút để nói chuyện qua điện thoại về những cơ hội ở Airbnb là một thách thức. Thời gian trôi qua và giá trị của Airbnb tăng lên, những ứng viên tiềm năng không cần phải được quảng cáo trên Airbnb; họ nghĩ về các quyền mua bán cổ phiếu và háo hức muốn trao đổi, sự chú ý của họ tập trung vào việc làm giàu cá nhân hơn là sự phù hợp của vị trí đang tuyển so với những kỹ năng của họ.

Vị trí của Sanchez tại Airbnb là chốt những ứng viên cuối cùng, và anh thất vọng vì mình không được đích thân gặp họ và trò chuyện với họ khi họ đến phỏng vấn, chính giai đoạn cuối này mới làm cho việc tuyển dụng thú vị hơn hẳn tìm kiếm nguồn nhân lực. Vào mùa thu năm 2014, Airbnb có khoảng 1.200 nhân viên, và Sanchez thấy nhớ không khí thân thiết của thời gian trước đó. Khi lời đề nghị tham gia một công ty khởi nghiệp nhỏ được đưa ra, nơi Sanchez có thể thực hiện “tuyển dụng đầy đủ”, tức là mọi thứ từ tìm nguồn nhân lực, tuyển dụng đến việc gửi thư mời làm việc, anh lại chuyển việc. “Một sai lầm!”, mẹ anh nói, “Mẹ vừa nghe về Airbnb trên tin tức. Con nên ở lại đó!”

Lẽ ra anh nên ở lại Airbnb, anh nghĩ vậy khi nhìn lại sau này. Công ty khởi nghiệp mà anh tham gia là Nextbit, một công ty phần mềm nhỏ xíu chỉ có 16 nhân viên. Nó được thành lập bởi các kỹ sư từng làm việc trên hệ điều hành Android và đã thu hút được một khoản tiền ấn tượng, 18 triệu đô, để tạo ra phần mềm “di động” mà nó từ chối mô tả công khai.<sup>2</sup> Sanchez được thuê làm nhà tuyển dụng đầu tiên và duy nhất. Anh đạt được mơ ước là tham gia trọn vẹn tất cả các giai đoạn trong quá trình tuyển dụng. Chỉ một năm rưỡi sau khi tốt nghiệp ngành Đông Á học, anh đã có thể xây dựng hệ thống theo dõi người nộp đơn, thiết lập quy trình phỏng vấn, và chịu trách nhiệm cho mọi thách thức trong hoạt động hằng ngày của một công ty khởi nghiệp. Tuy nhiên, anh ngày càng bối rối bởi sự thiếu định hướng rõ ràng của công ty. Dường như, đối với anh, không ai biết công ty đang làm gì. Bộ máy tuyển dụng công phu mà anh xây dựng luôn sẵn sàng cho việc tuyển dụng với số lượng lớn, nhưng Nextbit

không cần nhiều người mới: Trong 8 tháng, nó chỉ tăng từ 16 lên 21 nhân viên. Sanchez nhanh chóng bắt tay đi tìm công việc mới.

Ngay khi anh bắt đầu bòn chòn, Google và Facebook đồng thời liên lạc với anh, hỏi về sự quan tâm của anh đối với các vị trí tuyển dụng mà họ dành cho một nhà tuyển dụng có kinh nghiệm, như anh. Các công ty này đã tìm thấy anh, anh nghĩ, bằng cách tìm kiếm đơn giản trên LinkedIn, nơi họ tìm kiếm những cựu sinh viên Stanford có kinh nghiệm về nguồn nhân lực.

Quy trình tuyển dụng của Google nổi tiếng là kéo dài. Sau khi Sanchez nhận cuộc phỏng vấn qua điện thoại đầu tiên, hai tháng sau lại phỏng vấn điện thoại và các cuộc phỏng vấn tại chỗ và rất nhiều thứ cần được thông qua trước khi anh nhận được một lời đề nghị. Ban đầu, anh được đề nghị vị trí nhân viên hợp đồng trong nhóm nguồn nhân lực, theo quy định của Google. Nhưng Sanchez bị từ chối. Một tuần sau, Google liên lạc lại, nói với anh rằng vị trí thông thường đang trống và anh có thể nộp để trở thành nhân viên chính thức, chứ không phải nhân viên hợp đồng. Khi gia nhập nhóm, anh phát hiện ra mình là thành viên duy nhất không phải trải qua thời gian thử việc như một nhân viên hợp đồng. “Vì vậy, khi tôi đến, có gì đó hơi lúng túng,” anh nói, một vài tuần sau khi nhận việc. “Quản lý của tôi nói hai ngày trước rằng, ‘Chúng tôi thực sự cần anh chứng tỏ bản thân trong 1-2 tháng tới, bởi mọi người đều đang nhìn vào anh’.” “Được thôi!”, anh cười.

Sanchez quan sát thấy sự nghiệp trở thành chuyên viên nguồn nhân lực của mình đã theo một trình tự khác lạ, bắt đầu từ một công ty công nghệ cỡ vừa (Airbnb), rồi một thời gian ngắn tại công ty khởi nghiệp nhỏ (Nextbit), nơi dẫn đến bước nhảy vọt đến công ty khổng lồ (Google). Sanchez có thể hiểu, tại sao một số nhân viên Google cảm thấy tổ chức này quá lớn đến nỗi không thể chấp nhận sự thay đổi. Anh đã quen với những môi trường làm việc mà “bạn làm bất cứ điều gì cần thiết để hoàn thành công việc” và những đề xuất cải tiến quy trình luôn được hoan nghênh. Tại Google, anh cảm thấy như thể những đề nghị giúp đỡ người khác hoặc những đề xuất làm bất cứ điều gì khác đi thường không được tán thành. Khi cố gắng

yên vị tại Google, anh nhìn lại thời gian tại Airbnb với nỗi tiếc nhớ và nhận ra rằng, sự không hài lòng khi đó của anh với quy mô của Airbnb – 1.200 nhân viên – phản ánh sự thiếu thốn kinh nghiệm làm việc tại các công ty lớn của anh.

Tại Google, Sanchez không còn thực hiện tuyển dụng “trộn vụn” như hồi ở công ty khởi nghiệp; một lần nữa, anh chỉ tìm kiếm nguồn nhân lực và chuyển danh sách ứng viên tiềm năng cho các nhà tuyển dụng.

Anh còn phải đối mặt với quãng đường đi làm dài mỗi ngày. Khi tham gia Google, chuyến xe buýt tới Mountain View của Google là chuyện hằng ngày, 45 phút đi làm sớm buổi sáng và 2-3 giờ trên chuyến trở về, tùy vào mức độ tắc nghẽn trên đường cao tốc. Điều mà anh thích nhất ở Google là các hội thảo giới thiệu kỹ thuật cho nhóm tuyển dụng, chẳng hạn như bài thuyết trình một tiếng về điện toán đám mây, đã giúp họ biết điều gì cần có trên hồ sơ ứng tuyển, cho phép Sanchez đặt câu hỏi tối ưu hơn với ứng viên kỹ thuật tiềm năng.

Khi bắt đầu làm việc tại Google, Sanchez tự nhủ, dù anh có rời Google thì hồ sơ của anh cũng sẽ giúp anh tiến vào những công ty khởi nghiệp phát triển nhanh nhất tại Thung lũng. Khi ở Nextbit, trước khi có tên Google trong kinh nghiệm làm việc của mình, anh nộp đơn cho Uber nhưng không nhận được phản hồi. Những công ty khởi nghiệp phát triển nhanh nhất, như Uber, Dropbox, Pinterest, đơn giản hóa việc tìm người bằng cách chỉ xem xét những ứng viên từng làm việc tại Google hoặc Facebook. Airbnb cũng thế, chỉ có Sanchez là ngoại lệ; các thành viên khác trong nhóm tuyển dụng đều đến từ Google.

Tám tuần sau khi bắt đầu làm việc tại Google, Sanchez ăn tối với một người bạn cũ đang ở Airbnb và, như thông lệ, đã làm việc tại Google trước đó. “Sao anh không quay lại Airbnb?”, cô hỏi. Ngay khi nghe được điều đó, anh thấy như cô đã nói hộ anh những cảm giác cá nhân mà chính anh cũng không nhận ra. Sau đó, anh hẹn cà phê trò chuyện với người quản lý cũ của mình tại Airbnb, hiện đã trở thành quản lý bộ phận tuyển dụng, và sau đó là cuộc trò chuyện với

người quản lý của người đó; và trong chớp mắt, anh được đề nghị một vị trí và anh chấp nhận. Khi được hỏi cha mẹ anh có cảm thấy tiếc hay không, anh nói, ban đầu thì có. “Con đang ở Google! Tại sao con lại rời đi?” Nhưng rồi, khi tôi nói với họ sự khác biệt về mức lương, biểu cảm của họ giống như, ‘Được rồi, đừng bận tâm’,” anh nói và cười lớn.

Khi Sanchez tái gia nhập Airbnb vào tháng 3 năm 2015, anh là chuyên viên nguồn nhân lực, vị trí như anh đã làm ở Google, nhưng anh có thể thực hiện các dự án phụ, ví dụ như phát triển chương trình đào tạo nhân viên mới và thúc đẩy sự đa dạng trong công nghệ. Sau một thời gian, anh trở thành nhà tuyển dụng toàn thời gian. Sau khoảng một năm, anh nhận ra rằng Airbnb đang trở nên “tập đoàn hơn”, yêu cầu nhân viên gắn bó với trách nhiệm được giao trong vai trò cốt lõi của họ. Đó là những gì anh đã thấy ở Google, lúc đầu anh cảm thấy khó khăn. Nhưng anh hiểu rằng, mình đang yêu cầu công việc phải hoàn thành theo những cách không nên, vì vậy anh điều chỉnh kỳ vọng của mình.

Sanchez là sinh viên chuyên ngành nghệ thuật khai phóng tại Stanford và đã nhanh nhẹn tìm kiếm công việc trong các công ty công nghệ, bắt đầu từ công ty có quy mô trung bình, rồi 10 tháng thử sức ở công ty nhỏ và rất lớn, và trở lại công ty quy mô trung bình. Chắc chắn, anh là người theo chuyên ngành Đông Á học duy nhất trong số các nhóm tuyển dụng anh từng làm việc. Ở trường đại học, Sanchez đã theo một khóa tiếng Quan thoại cấp tốc. Sau khi tốt nghiệp đại học, anh tự học một khóa hướng dẫn kỹ thuật phần mềm cấp tốc, gặp gỡ các kỹ sư để tìm hiểu cách đặt câu hỏi về các hệ thống, về Java và C++. Không có lĩnh vực kỹ thuật nào anh thành thạo. Nhưng anh đã thu thập đủ vốn từ vựng về thế giới công nghệ để có thể làm việc như một chuyên gia nguồn nhân lực.

# Chương 16 Nghệ thuật sống

Stanford, thời kỳ vàng của khoa học nhân văn diễn ra vào những năm 1960, khi hơn 1/3 số sinh viên lựa chọn chuyên ngành khoa học nhân văn. Đến năm 2011, tỷ lệ giảm xuống còn 17%, khoảng một nửa so với trước.<sup>1</sup> Vào thời điểm đó, các giảng viên nhân văn chứng kiến nguy cơ cận kề của một sự kiện đau buồn nhất: Lịch sử và tiếng Anh ở vị trí sẵn sàng bị loại ra khỏi danh sách 10 chuyên ngành hàng đầu, đánh dấu việc lần đầu tiên trong lịch sử của trường, không môn học nhân văn truyền thống nào nằm trong danh sách đó.<sup>2</sup>

Ở cấp khoa, các giảng viên cố gắng tìm cách thu hút sự quan tâm của sinh viên. Khoa lịch sử mở một ngành mới, Lịch sử Thế giới & Quan hệ Quốc tế, cung cấp một loạt các khóa học hữu ích cho những sinh viên có kế hoạch về sự nghiệp trong các tổ chức kinh doanh, chính phủ và phi chính phủ. Một tổ tổng hợp tại Stanford giảng dạy một số ngôn ngữ châu Âu, Mỹ Latinh<sup>3</sup> và văn chương so sánh – Tổ Văn chương, Văn hóa và Ngôn ngữ – cung cấp khoản tài trợ nghiên cứu để thu hút sinh viên. Nỗi tuyệt vọng lớn đến mức lời đề nghị được mở rộng đến cả những sinh viên chỉ đơn thuần chọn ngành phụ ở các khoa này.<sup>4</sup>

Philippe Buc, giáo sư lịch sử, đã công khai hỏi, Stanford muốn trở thành “viện Công nghệ California phương Bắc” hay giống “các đồng nghiệp ở Bờ Đông” như Harvard, Yale và Princeton, nơi có đông đảo sinh viên chuyên ngành khoa học nhân văn. Trong một tham luận trên tờ Stanford Daily phát hành năm 2011, Buc viết, các khoa khoa học nhân văn của Stanford “nên ngừng sàu thăm trước lượng đăng ký giảm” và hãy thôi kích thích tăng số sinh viên bằng các mảnh lời quảng cáo vô nghĩa. Điều quan trọng, theo ông, là có nhiều sinh viên yêu thích ngành khoa học nhân văn đến Stanford.

Ông nghe nói, chỉ có 15% học sinh trung học bày tỏ ý định theo chuyên ngành khoa học nhân văn khi nộp đơn vào đại học, con số quá thấp như thế này chính là “hàng rào thép ngăn số lượng đăng ký tăng lên”. Buc đề nghị, văn phòng tuyển sinh của trường điều chỉnh các tiêu chí lựa chọn để 40% sinh viên nhập học, chứ không phải 15%, hướng đến ngành khoa học nhân văn.<sup>5</sup> Một số đồng nghiệp của ông ở Stanford cho rằng, sẽ có nhiều sinh viên trúng tuyển quan tâm tới khoa học nhân văn hơn, nếu Stanford tích cực hơn khi tuyển sinh ở Bờ Đông, nơi có nhiều sinh viên như vậy, họ tin thế.<sup>6</sup>

Giảng viên các ngành khoa học nhân văn hiểu rằng, khoa của họ cũng được bao quanh bởi các nguồn lực tương tự như các đại học khác. Điều chính yếu là, sinh viên và cha mẹ của họ đã nảy sinh niềm tin rằng, các chuyên ngành liên quan đến nghề nghiệp cụ thể mới là những lựa chọn khả thi. Nhưng tại sao thái độ coi trọng tính hữu ích của giáo dục khai phóng từng lớn mạnh như vậy lại bốc hơi? Không thể giải thích điều này hoàn toàn là phản ứng tất yếu trước cuộc suy thoái và sự phục hồi chậm chạp sau đó; sự suy giảm số sinh viên chuyên ngành khoa học nhân văn đã có trước cuộc suy thoái và khựng lại một cách đáng lo ngại trong vài thập kỷ, kể từ thời kỳ vàng son. Tỷ lệ sinh viên ngành khoa học nhân văn tại Stanford giảm từ mức cao nhất là hơn 33% những năm 1960 xuống còn 24% năm 1989.<sup>7</sup> Trong thời gian đó, ngày càng nhiều sinh viên đăng ký các khóa học kỹ thuật, đặc biệt là khoa học máy tính. Năm 1983, Ralph Gorin, giám đốc cơ sở máy tính trung tâm cho sinh viên Stanford, miễn cưỡng tuyên bố sự thay đổi lâu dài và ủng hộ việc tập trung tài nguyên trường vào mở rộng khoa học máy tính. “Chúng tôi không biết đây có phải sự chuyển đổi dài hạn không, hay bong bóng sẽ nổ tung vào ngày mai và tất cả sinh viên sẽ muốn theo chuyên ngành lịch sử,” Gorin nói. “Stanford không muốn lãng phí tiền bạc vào một nhất thời.”<sup>8</sup>

Nhưng sự quan tâm đến khoa học máy tính đã chứng minh đó không phải là “một nhất thời”, và ngành lịch sử cùng các ngành khoa học nhân văn khác tiếp tục sụt giảm số lượng sinh viên. Chỉ có

21% sinh viên tốt nghiệp năm 1994 theo các chuyên ngành khoa học nhân văn, và tỷ lệ này giảm xuống còn 17% vào năm 2012.<sup>9</sup>

Một số giáo sư ngành khoa học nhân văn bày tỏ nỗi lo ngại trước sự thay đổi hứng thú học tập của sinh viên. Vào năm 2013, Jack Rakove, sử gia đoạt giải Pulitzer lĩnh vực lịch sử năm 1997, nói, “Nếu là nhà nghiên cứu khoa học nhân văn, bạn chắc chắn sẽ sợ rằng chúng ta đang ồ ạt đào tạo quá nhiều sinh viên không thực sự biết cách đọc sách và mù tịt về mối quan hệ lịch sử giữa quá khứ và hiện tại.” Ông không vui khi thấy những sinh viên “dành nhiều thời gian để lập trình và giải toán mà thực sự không có ý cơ bản về những điều mà lẽ ra họ nên biết.”<sup>10</sup> Dan Edelstein, giáo sư tiếng Pháp và thành viên Ngôi nhà Khoa học Nhân văn Stanford, nói, “Tôi nghe rất nhiều sinh viên năm nhất nói rằng, thật khó khăn để quan tâm đến khoa học nhân văn khi bạn bè cùng tầng lại rất hào hứng với 106A hoặc vừa mới hoàn thành một khóa CS.”<sup>11</sup>

Một số giáo sư khoa học máy tính Stanford cũng không kém phần lo lắng về sự dịch chuyển khỏi lĩnh vực khoa học nhân văn của trường. Jennifer Widom, trưởng khoa CS, bày tỏ nỗi quan ngại tương tự Rakove về sự tăng trưởng số sinh viên đăng ký khoa học máy tính:

Vấn đề quan trọng là Stanford muốn trở thành gì? Stanford có muốn trở thành trường đại học với 40% sinh viên là kỹ sư mà một nửa số đó thuộc ngành CS không? Sẽ ổn thôi, nếu đó là những gì Stanford muốn vậy; nhưng Stanford đã luôn là một ngôi trường với đa lĩnh vực. Nếu một nửa, hoặc phần lớn, sinh viên theo chuyên ngành kỹ thuật, tôi nghĩ điều đó sẽ thay đổi đặc trưng của trường, mà tôi không chắc đó có phải điều tốt hay không.<sup>12</sup>

Eric Roberts, từng là người ủng hộ chính cho CS+X, cũng băn khoăn tới ảnh hưởng của việc sinh viên đổ xô học khoa học máy tính.<sup>13</sup> “Chúng tôi không rơi vào cảnh mà Stanford, một viện tổng hợp, lại chỉ được nhớ tới với các chuyên ngành công nghệ, khoa học hay kỹ thuật; mà tình trạng này dường như diễn ra ngày càng nhiều,” ông nói vào năm 2015. “Điều quan trọng với tôi chính là,

Stanford vẫn nên cung cấp môi trường học thuật bao quát, mà tôi nghĩ đặc trưng này đang có nguy cơ chấm dứt.”<sup>14</sup>

Những giảng viên trong các ngành khoa học nhân văn đã đưa ra nhiều lời kêu gọi khác nhau dành cho sinh viên tương lai. Một luận điểm là, không nên coi bằng cử nhân như bằng cấp cuối cùng. Debra Satz, giáo sư triết học, cựu phó khoa nhân văn và nghệ thuật, nói với sinh viên, “Các bạn có thể học tiếng Pháp mà vẫn có một nghề nghiệp hoàn toàn khác.”<sup>15</sup>

Một chiến thuật khác là mô tả lợi ích trong mọi mặt của những kỹ năng học được từ hoạt động nghiên cứu chuyên sâu trong khoa học nhân văn. Khi Karen Wigen, trưởng khoa lịch sử, mời sinh viên xem chương trình trong ngành mới của khoa, bà đã nêu lên một minh chứng thích hợp với mọi ngành khoa học nhân văn khác, “Thu được hiểu biết sâu sắc về nhiều nơi trên thế giới, học được cách đặt câu hỏi thăm dò và xây dựng lập luận, đánh giá bằng chứng, viết và giao tiếp hiệu quả là tất cả các kỹ năng luôn cần trong thế giới toàn cầu hóa.”<sup>16</sup>

Mặc dù lý do này được khéo léo đưa ra, nhưng nó lại không trả lời được câu hỏi mà sinh viên và phụ huynh muốn nghe: Có phải nhà tuyển dụng cũng đánh giá cao những kỹ năng này không? Các giảng viên hy vọng nhà tuyển dụng sẽ nghĩ như vậy nhưng trình bày rất khác nhau. Năm 2011, Richard Martin, giáo sư văn chương cổ điển, nói với tờ Stanford Daily rằng, sinh viên chuyên ngành khoa học nhân văn “có thể lấy bằng giáo dục khai phóng và vẫn có việc làm. Tôi không định nói đến những việc như làm thư viện hay đi học sau đại học và lãng phí 5 năm cuộc đời bạn.” Lời phát biểu mang thiện chí nhưng lại thiếu chi tiết minh họa. Martin có thể đã nhắc đến chính mình khi tiếp tục nói, “Các giáo sư không thích chạt vật với suy nghĩ phải quảng cáo cho lĩnh vực của họ” nhưng họ lại mắc kẹt trong tình cảnh khó chịu này. “Chúng tôi đang đấu tranh chống lại tư duy phản tri thức và hướng nghiệp,” ông giải thích.<sup>17</sup>

Câu trả lời toàn vẹn tốt nhất và có tính phản biện nhất về thứ chủ trương nghề nghiệp hoá đang phá hoại sự quan tâm của sinh viên



dành cho các chuyên ngành khoa học nhân văn thuộc về Joshua Landy, giáo sư tiếng Pháp và văn chương so sánh. Lời đáp trả được đưa ra vào cuối tháng 12 năm 2010, cuối buổi họp lớp cuối cùng trong lớp Nghệ thuật Sống của ông. Mặc dù, trên danh nghĩa, ông chỉ đang nói chuyện với sinh viên lớp mình, nhưng bài giảng nhỏ đã được ghi lại trên video, và đó là một màn thể hiện đầy mê hoặc.<sup>18</sup>

“Tôi muốn gửi tới các bạn một lời khuyên từ tận đáy lòng,” Landy mở đầu. “Đừng theo chuyên ngành kinh tế.” Ông ngừng lại, trong khi các sinh viên cười gượng gạo. “Để tôi nhắc lại: Hãy học chuyên ngành kinh tế nếu bạn yêu kinh tế,” ông nói. “Nhưng đừng học chuyên ngành kinh tế nếu đó là bởi cha mẹ bảo bạn như vậy hay bạn nghĩ mình sẽ không thể có được công việc tốt nếu thiếu nó.” Các giáo sư kinh tế đồng ý với ông, ông nói, và nếu còn ai nghi ngờ điều này, hãy tìm gặp họ. Tất cả sinh viên trong lớp học của ông sẽ tìm được công việc tốt, Landy nói, ngay cả những người đang theo chuyên ngành lịch sử, tâm lý học, hoặc tiếng Pháp. “Trong một số lĩnh vực, hóa ra, nền tảng kiến thức từ khoa học nhân văn lại là lợi thế tích cực,” ông nói. “Dù đúng hay sai, mọi người đều tin rằng chúng ta – các nhà nhân văn học – có kỹ năng giao tiếp tốt, trí tưởng tượng phong phú, thông minh lanh lợi và linh hoạt.” Landy dặn sinh viên hãy lưu ý rằng, ông không bảo họ nên theo chuyên ngành khoa học nhân văn, mà chỉ muốn nói rằng họ nên làm như vậy nếu những ngành này thu hút sự quan tâm của họ. “Do đó, tôi đề nghị rằng, các bạn hãy học ngành mà các bạn thực sự quan tâm, bao gồm cả kinh tế,” ông nói. “Nếu bạn theo chuyên ngành khoa học nhân văn, thì có một câu mà mọi người luôn hỏi bạn, Bạn sẽ làm gì với nó? Và ý họ muốn hỏi là, bạn sẽ kiếm tiền bằng cách nào?” Landy thừa nhận rằng, đây là “một câu hỏi khá sâu sắc”. Nhưng ông nói rằng, ông muốn hỏi những sinh viên không theo chuyên ngành khoa học nhân văn một câu, “Khi bạn kiếm được tiền, bạn sẽ làm gì với nó?... Bạn sẽ tiêu nó thế nào? Đâu sẽ là cách tốt nhất để làm cho bản thân bạn hạnh phúc và viên mãn?”. Ông hỏi những sinh viên này:

Điều gì sẽ thực sự khiến bạn hạnh phúc? Bạn có tránh được những sai lầm mà bạn sẽ hối tiếc trong một thời gian rất dài và học được từ những sai lầm đó không? Bạn sẽ có thể ngăn được cuộc khủng hoảng tuổi trung niên không? Để tôi trích lại lời W. E. B. DuBois<sup>\*</sup>, “Chức năng của trường đại học không chỉ là dạy cách kiếm sống. Trên tất cả, đại học là cơ quan điều chỉnh cuộc sống thực và kiến thức sống đang ngày càng tăng, một sự điều chỉnh hình thành nên bí mật của nền văn minh. Trường đại học thực sự sẽ có một mục tiêu muôn đời: Không phải để kiếm miếng ăn, mà để biết kết thúc và mục tiêu của cuộc sống mà miếng ăn đó nuôi dưỡng là gì.”

*\* William Edward Burghardt "W. E. B." Du Bois (1868-1963) là nhà xã hội học, nhà hoạt động dân quyền và sử gia người Mỹ.*

Landy kết thúc bài thuyết trình bằng lời khấn nài sinh viên, “Xin đừng lãng phí 4 năm tự do của bạn; đừng lãng phí chúng vào việc học cách kiếm cơm khi bạn có thể học được mục đích của cuộc sống.” Nếu cha mẹ của sinh viên gây khó dễ vì điều này, “mời họ đến gặp tôi,” ông nói.

Đó là một màn thuyết trình xuất sắc, nhưng sinh viên vẫn chọn chuyên ngành về khoa học nhân văn ít hơn và kỹ thuật nhiều hơn. Năm năm sau, Persis Drell, hiệu trưởng trường Kỹ thuật, báo cáo với Hội đồng Học thuật Stanford về tình trạng trường mình. Trong bài trình bày, bà phản đối đề nghị đưa các khóa học “bắt buộc” vào nhằm hạn chế lượng sinh viên theo đuổi chuyên ngành kỹ thuật. Không như nhiều trường kỹ thuật trực thuộc các đại học khác, nơi có thể kiểm soát số lượng đăng ký bằng cách nâng cao tiêu chuẩn ứng viên nộp đơn nhập học, Stanford chấp nhận sinh viên thông qua một quá trình tập trung duy nhất, và một khi đã được nhận, sinh viên được tự do lựa chọn bất cứ chuyên ngành nào họ muốn. Bà muốn trường của mình cung cấp những trải nghiệm học tập tốt nhất có thể cho các sinh viên lựa chọn ngành kỹ thuật hoặc các môn STEM (bao gồm khoa học, công nghệ, kỹ thuật và toán học) khác.

Tuy nhiên, Drell cũng thú nhận nỗi lo về cái ngày mà tỷ lệ sinh viên Stanford theo chuyên ngành kỹ thuật vượt quá 50%. Bà sợ rằng,

quá nhiều sinh viên chuyên ngành đang chọn kỹ thuật vì “những lý do sai lầm” rằng “Tôi phải theo một lộ trình nhất định dẫn đến công việc và niềm đam mê của tôi sẽ trở thành sở thích của tôi”. Định hướng nghề nghiệp sẽ ngăn cản sinh viên tận dụng “rất nhiều điều thú vị để làm ở Stanford”. Hans Weiler, thư ký học thuật phụ trách ghi chép biên bản của cuộc họp, đã viết hóm hỉnh rằng, “Bà ấy đồng ý rằng kỹ thuật thú vị đấy, nhưng bà ấy không nghĩ rằng nó thú vị đến thế đâu.” (một quan sát về phản ứng của Hội đồng trước một vài sự thú vị).<sup>19</sup>

Joshua Landy thể hiện sự ủng hộ dành cho chuyên ngành kép, bao gồm khoa học nhân văn và kỹ thuật; còn Persis Drell ủng hộ một trải nghiệm bao gồm hai lĩnh vực này ở bậc đại học, nhưng bà ấy không nhấn mạnh đến chuyên ngành kỹ thuật. Bà đề nghị, sinh viên nên xem xét việc tham gia CS 106A, và sau đó, có lẽ là khóa CS thứ hai, rồi tiếp tục “con đường tính toán” trong khoa học chính trị. Một kế hoạch như vậy sẽ giúp sinh viên không cảm thấy bị mắc kẹt trong tình cảnh khó khăn, buộc phải chọn “giữa tìm việc làm và theo đuổi đam mê”.<sup>20</sup>

Sự ủng hộ việc gia tăng lượng sinh viên theo chuyên ngành kỹ thuật vượt xa hiệu trưởng trường Kỹ thuật và giảng viên kỹ thuật thuộc về một giáo sư vi sinh và miễn dịch học tại trường Y khoa, Philip Pizzo. Là chuyên gia về các bệnh truyền nhiễm ở trẻ em và mới kết thúc nhiệm kỳ 12 năm làm hiệu trưởng trường Y, Pizzo không có mối liên hệ chuyên môn nào với trường Kỹ thuật. Khi còn là sinh viên Đại học Fordham, ông đã dành nhiều thời gian vào khoa học nhân văn hơn hẳn các bạn bè trường y tương lai của mình: Ông học chuyên ngành triết học và sinh học.<sup>21</sup> Nhưng khi Hội đồng Học thuật Stanford tiếp tục thảo luận sau bài phát biểu của Drell về “vấn đề 50%”,<sup>22</sup> Philip Pizzo đã giải thích quan điểm trái ngược của mình, ủng hộ việc tăng cường, chứ không cắt giảm, giáo dục kỹ thuật.

“Chúng ta không nên mắc kẹt trong suy nghĩ rằng, mình đang làm sai điều gì đó nếu sinh viên muốn học kỹ thuật,” Pizzo nói. Ông đề cập rằng, gần đây, ông có nói chuyện với nhiều chuyên gia ở độ tuổi trung niên và ngạc nhiên trước việc nhiều người trong số họ có nền

tăng kỹ thuật, mặc dù nghề nghiệp của họ mở rộng sang các lĩnh vực khác nhau.<sup>23</sup> Lĩnh vực kỹ thuật chuẩn bị cho sinh viên làm việc trong nhiều lĩnh vực, không chỉ kỹ thuật, ông lập luận. Bởi vì chính sinh viên tự chọn chuyên ngành, và kỹ thuật là điều họ quan tâm, nên số lượng sinh viên dồn vào kỹ thuật nên được coi như xu hướng tích cực cho trường, chứ không phải tệ nạn gì đó nên chấm dứt hoặc giảm bớt.<sup>24</sup>

Sau phản biện của Pizzo, Persis Drell lịch sự nói rằng, bà đánh giá cao lập luận của ông, nhưng bà lo ngại rằng sinh viên đang lựa chọn chuyên ngành kỹ thuật vì những lý do sai lầm. Pizzo cho rằng, có thể sinh viên chọn chuyên ngành vì lý do mà giảng viên cho là sai lầm – tức là, thiếu đam mê kỹ thuật thực sự. Nhưng điều đó không đáng lo ngại, ông lập luận, bởi vì bằng cấp có thể trang bị cho sinh viên “những thứ mà họ có thể không hình dung nổi trong nhiều năm tới”. Ông chia sẻ những lời cuối, ít nhất là trong ngày, bởi vì cuộc thảo luận đã dừng lại tại đó. Nhưng chẳng phải ông đang bám víu vào lập luận thuyết phục nhất của nền giáo dục khai phóng, để trang bị những kỹ năng cần thiết cho sinh viên chưa định hình được tương lai hay sao?<sup>25</sup>

Trong khi sụt giảm sinh viên chuyên ngành, khoa học nhân văn, vì không nhận được nhiều chú ý, còn suy giảm tầm ảnh hưởng. Đó là khi Stanford thay đổi các yêu cầu giáo dục đại cương vào năm 2012, loại bỏ ba khóa học giới thiệu khoa học nhân văn mà tất cả sinh viên năm nhất phải theo từ năm 1997. Sự chấm dứt này đã đánh dấu một chiến thắng khác của sự ủng hộ nền giáo dục theo định hướng nghề nghiệp. Có lẽ, sự kết thúc này nên được xem như một bước tiến để đưa Stanford trở lại với định nghĩa về “nền giáo dục thực tiễn” của nhà sáng lập. David Starr Jordan tự hào vì đã ngăn chặn sự sắp đặt bất cứ yêu cầu giáo dục đại cương nào, với ngoại lệ duy nhất là khóa học viết luận tiếng Anh. Ông coi những yêu cầu này như một di sản của truyền thống “quý tộc” xưa cũ mà ông muốn tách rời khỏi Stanford. Đối với Jordan, các khóa học đại cương hay căn bản chỉ dành cho việc rèn luyện cá nhân, một chủ đề mà ông không mấy quan tâm. Ông không muốn sinh viên tốt nghiệp

Stanford với sự nghiệp của một “nhà ngữ pháp đáng mến”, mà là một “lãnh đạo doanh nghiệp, người dựng xây đất nước”.<sup>26</sup>

Giáo dục tổng quát được đưa vào Stanford năm 1920, ngay sau khi Jordan nghỉ hưu. Trước đó, sinh viên được nhận ngay vào khoa chuyên ngành, nơi quản lý các khoá học suốt 4 năm. Vào năm 1920, Stanford sử dụng hệ thống mà các trường đại học công áp dụng, chia 2 năm đầu cho chương trình đại cương, khoảng thời gian dành cho những ai chưa chắc chắn về sự lựa chọn chuyên ngành và cho sinh viên tham gia các khóa học dự bị chung mà trường quy định. Chuyên ngành được đào tạo chuyên sâu từ năm ba.

Ray Lyman Wilbur, bác sĩ y khoa được đào tạo chính quy và hiệu trưởng Stanford khi đó,<sup>27</sup> muốn bỏ giai đoạn đại cương và chuyển Stanford sang chương trình giảng dạy 2 năm chuyên sâu dành cho sinh viên đại học. Ông tin rằng “các viện khác” – trường phổ thông hoặc cao đẳng – nên dạy các lớp thuộc chương trình đại cương, để Stanford đảm nhận phần giáo dục cao hơn và nghiên cứu sau đại học.<sup>28</sup> Năm 1927, Wilbur cố gắng thuyết phục Hội đồng Tín thác Stanford đồng ý hạn chế số sinh viên năm nhất để dành chỗ cho những sinh viên chuyển tiếp từ các viện khác, nhưng sáng kiến này bị bỏ qua và không để lại ấn tượng lâu dài.<sup>29</sup> Wilbur hiểu rằng, ông phải đối mặt với sự phản đối từ sinh viên, những người không muốn từ bỏ “4 năm cuộc sống đại học”.<sup>30</sup> Và ông nhận ra rằng, dù có sự phản đối này hay không, thì khả năng thành công trong việc thay đổi một chương trình giảng dạy đã được thiết lập từ lâu sẽ cần rất nhiều thời gian. “Thay đổi các giai đoạn xã hội và chương trình giảng dạy của một trường đại học luôn nảy sinh nhiều chống đối như khi di chuyển một nghĩa trang,” ông viết năm 1930.<sup>31</sup>

Khi Stanford giới thiệu giáo dục tổng quát vào năm 1920, các yêu cầu mới bao gồm toán, tiếng Anh, ngoại ngữ, vật lý, hóa học và lịch sử; một số trong này có thể được đáp ứng ở bậc phổ thông, và khóa học Vấn đề về Quyền Công dân là bắt buộc với tất cả sinh viên Stanford năm nhất.<sup>32</sup> Tờ San Francisco Chronicle mô tả các yêu cầu này như nền tảng mở rộng được thiết kế không chỉ cho

giáo dục đại học sau này, mà còn cho “công việc kinh doanh hoặc cuộc sống nghề nghiệp tương lai”.<sup>33</sup> Hội đồng Học thuật khuyến nghị rằng, trường đại học không phải đang tách khỏi yêu cầu của nhà sáng lập trường, mà chỉ đang tìm một cách tốt hơn để hoàn thành mục đích đó. “Chưa bao giờ, thế mạnh của giáo dục khai phóng phát triển mạnh mẽ như hôm nay,” hội đồng viết. “Các hiệp hội kỹ thuật cạnh tranh với các hiệp hội luật sư trong việc khẳng định rằng nền giáo dục khai phóng tổng quát có tầm quan trọng của một nền tảng nghề nghiệp hữu ích nhất.”<sup>34</sup> (Có lẽ vì thế, năm 1920 được coi là thuộc thời kỳ vàng son của khoa học nhân văn!).<sup>35</sup>

Khoá học Vấn đề về Quyền Công dân phát triển thành chương trình Văn minh Phương Tây, và cuối cùng trở thành 3 khoá học giới thiệu khoa học nhân văn (IHUM) nhằm cung cấp cho sinh viên nhiều lựa chọn. Danh mục các môn học của Stanford năm 2008-2009 liệt kê những khoá này trong số 2/4 chuỗi chuyên đề: Hành trình Sử thi, Nhiệm vụ Hiện đại; Bạo lực Quân chúng từ Thập tự Chinh đến Diệt chủng; Lịch sử Khoa học Thế giới; Những đứa con gái nổi loạn và những đứa con trai hiếu thảo của gia đình Trung Hoa: Hiện tại và quá khứ; Số phận của Lý lẽ; Nghệ thuật và Ý tưởng; và Cuộc sống Suy tư hay Hành động – Những tranh luận về văn học và triết học phương Tây.<sup>36</sup> Chương trình học đã đi rất xa so với những ngày chỉ có Vấn đề về Quyền Công dân.

Những gì được tạo ra trông thật xinh đẹp, ít nhất là trên các trang danh mục khóa học. Than ôi, nhiều sinh viên ghét IHUM – ghét cay ghét đắng – và khi nhiều năm trôi qua, mức độ bất mãn tăng lên đến mức giảng viên bị ép phải gỡ bỏ chương trình. Sinh viên không thích môn nào? Có vẻ đáp án là tất cả. Họ không thích bị bắt buộc tham dự bất cứ khóa học nào. Họ đặc biệt không thích bị yêu cầu tham gia các khóa học mà tính hữu ích tức thời không rõ ràng. Mặc dù, sinh viên còn phải đáp ứng các yêu cầu về giao tiếp (Chương trình Viết & Hùng biện),<sup>37</sup> nhưng họ không bực bội với cách thức tổ chức các khóa học này bởi vì chúng chuyên sâu vào kỹ năng viết, nghiên cứu và giao tiếp, điều đó khiến chúng có vẻ thực tiễn hơn đối với sinh viên.

Sinh viên cũng không thích các lớp học quy mô lớn thuộc chương trình giảng dạy theo chủ đề của IHUM – thường là 150-250 sinh viên – một sự than phiền dễ hiểu.<sup>38</sup> Số sinh viên tham dự các bài giảng rất lẻ tẻ. Họ còn than phiền rằng, việc chấm điểm không hào phóng như họ mong muốn, và họ bày tỏ sự bất mãn trước những đánh giá thấp mà họ nhận được. Họ cũng đặt ra cụm từ nhạt nhẽo, “nhóc IHUM”, cho vài bạn cùng lớp, những người thực sự thích thú với các khóa học IHUM và quá ngây thơ khi đưa chủ đề môn học vào cuộc trò chuyện thân mật bên ngoài lớp học.<sup>39</sup>

Rõ ràng, việc sinh viên Stanford không thể đáp ứng 3 khóa khoa học nhân văn trong năm nhất cũng chịu ảnh hưởng bởi vị trí của viện đại học – trung tâm mơ ước của những nhà khởi nghiệp, Thung lũng Silicon. “Từ ngay trong không khí chúng ta hít thở,” David Kennedy, nhà sử học và người đoạt giải Pulitzer trong lĩnh vực lịch sử Hoa Kỳ thế kỷ 20, cho biết. “Đó là bầu không khí có thể đầu độc sứ mệnh của trường đại học với tư cách một nơi trú ẩn, suy niệm và khám phá, vì chính lợi ích riêng của nó.”<sup>40</sup>

Tuy nhiên, từ trước khi nhập học, sinh viên đã bị tiêm nhiễm những gì Lanier Anderson, giáo sư triết học, nêu lên vào năm 2012 là, “thái độ quá mức thực dụng trong học tập.”<sup>41</sup> Nhưng Anderson, thành viên thuộc lực lượng đặc nhiệm phụ trách tái xem xét IHUM và đề xuất loại bỏ nó vào năm 2012, cũng cảm thông với sinh viên, những người mà ông thấy là bị kiệt sức vì những chuyên ngành mà, một số trong đó có những khóa học bắt buộc ngằm hiểu song song với khóa học bắt buộc công khai. Ông nói, “Sự thay đổi thực sự trong 15 năm qua chính là nhiều chuyên ngành đã mở rộng... Chúng vươn xuống năm nhất.”<sup>42</sup> Những sinh viên năm nhất muốn có cơ hội tham gia hai hoặc nhiều chuyên ngành buộc phải tham dự các khóa học điều kiện. “Những sinh viên năm nhất nhập học, chúng ta nói với các em rằng đây là môi trường giáo dục khai phóng, em được kỳ vọng thực hiện những khám phá, nhưng chúng cảm thấy mức độ tự do của mình là con số 0.”<sup>43</sup>

Dưới sự thúc giục của nhóm đặc nhiệm, trường đã thay thế khoá giới thiệu khoa học nhân văn bằng chương trình mới có tên là Các Vấn đề Tư duy, bao gồm một khóa giới thiệu kéo dài một học kỳ, trong mọi môn, không chỉ là khoa học nhân văn. Khi chương trình mới được triển khai, rất đông sinh viên đã đăng ký vào các khóa học ngoài ngành nhân văn. Năm 2013, nhà sử học Jack Rakove bày tỏ sự thất vọng trước vị thế của giảng viên khoa học nhân văn, “Chúng ta đang bị đẩy ra rìa.”<sup>44</sup>

Tuy nhiên, một số đồng nghiệp của ông lại rất lạc quan. Lanier Anderson, giáo sư triết học, ủng hộ Các Vấn đề Tư duy; ông tỏ ra thực sự vui mừng về triển vọng cung cấp cho sinh viên không thuộc nhóm ngành STEM cơ hội được tham gia một chuyên đề về Các Vấn đề Tư duy trong lĩnh vực STEM. “Anh đang cố gắng cho họ thấy, những gì mà tư duy đặc thù có thể mang lại cho mọi người, khi gặp phải một vấn đề đặc thù,” ông nói.<sup>45</sup> Tinh thần đánh giá cao tính đa dạng của lối tư duy đặc thù chính là những gì mà khoa học nhân văn mang lại. Nhưng giờ đây, nó được sử dụng để giải thích sự xuất hiện của một thế giới mới với STEM là trung tâm, trong đó khoa học nhân văn bị cho là không đủ hữu ích với tất cả sinh viên.



# Chương 17 Song ngữ

Liam Kinney đến Stanford vào mùa thu năm 2012 mà không có bất cứ ý niệm nào về việc tự định hướng giáo dục cho chính mình. “Cha mẹ tôi *quản giáo rất sát sao*,” anh nói. Nhà anh ở Aspen, Colorado; thời trung học, anh đến học viện Philips Exeter ở New Hampshire. Ở đó, anh học bất cứ điều gì cha mẹ bảo, bao gồm nhiều khóa học tiếng Latinh và tiếng Hy Lạp. Khóa học duy nhất mà anh được phép chọn là Sinh thái học.

Kinney để mình đi theo định hướng của cha mẹ anh vì họ nói, sự dẫn dắt của họ sẽ bảo đảm cho anh một chỗ trong ngôi trường tốt. Họ cũng nói rằng, thời điểm anh được trường chấp nhận, họ sẽ không áp đặt anh nữa. Anh vui mừng vì được hoàn toàn tự do tham gia bất cứ điều gì anh muốn khi ở Stanford, nhưng cũng bất an vì phải tự mình lựa chọn. Anh so sánh tình trạng của mình với một tù nhân, và khi được thả, thiếu hụt các kỹ năng để đương đầu với sự tự do.

Dựa vào các bài kiểm tra xếp lớp nâng cao, anh được xếp vào khóa học tiếng Hy Lạp trung cấp của Stanford và tiếng Latinh nâng cao. Anh bắt đầu với khóa tiếng Hy Lạp vào mùa thu, tận hưởng ý nghĩ rằng, anh sẽ được học cùng các nghiên cứu sinh năm ba ngành triết học. Nhưng anh không có tầm nhìn cụ thể nào cho chuyên ngành tương lai của mình. Vào học kỳ mùa đông, anh học lớp tiếng Latinh của Christopher Krebs. Niềm đam mê văn học cổ điển của Krebs đã thu hút sự chú ý của Kinney. Anh tả rằng, nhiệt tình của Krebs đối với văn học cổ điển lớn hơn bất cứ ai. Kinney quyết định nhờ Krebs làm cố vấn cho mình. Anh không nghĩ mình sẽ chọn ngành nghiên cứu văn học cổ điển, nhưng anh bị niềm đam mê của Krebs thu hút và muốn tìm hiểu xem tại sao ông lại gắn bó với chủ đề này.

Khi đó, Kinney nghĩ mình sẽ chọn chuyên ngành thiết kế sản phẩm, một bằng kỹ thuật. Mãi cho đến năm hai, anh mới biết rằng, thị trường lao động không coi trọng những người theo chuyên ngành thiết kế sản phẩm, mà chính người chuyên ngành cơ khí (Mechanical Engineering/ME) mới có cơ hội lựa chọn lĩnh vực thiết kế sản phẩm. Anh nghĩ mình sẽ chuyển sang ME. Nhưng như rất nhiều sinh viên khác, lên kế hoạch cho một chuyên ngành mới vào năm hai, dù là ngành liên quan chặt chẽ với ngành mình đã theo đuổi trong năm nhất, thì trên thực tế cũng đã quá muộn. Nhưng với Kinney, có một yêu cầu trong ME mà anh đã hụt mất, một điều kiện tiên quyết cho mọi yêu cầu khác, đó là anh đi sau 4 học kỳ so với các những người cùng khoá đã chọn chuyên ngành ME. ME đã vượt khỏi tầm với.

Yêu cầu “bề sâu môn học” của Stanford thì khá nhẹ nhàng. Mỗi sinh viên đại học phải tham gia tối thiểu một khóa học thuộc một trong 5 lĩnh vực: Kỹ thuật và khoa học ứng dụng, nhân văn, toán học, khoa học tự nhiên, và khoa học xã hội. Trong năm hai, một người bạn sống cùng nhà với Kinney định tham gia khóa CS 106A để đáp ứng yêu cầu này. Kinney không cần khóa học này cho bất cứ mục đích cụ thể nào, nhưng anh từng tham gia một khóa lập trình và chính sách công tại Exeter, một khoá nhẹ về lập trình và nặng về chính sách công, nhưng rất thú vị, nên anh quyết định tham gia khóa CS 106A.

Kinney rất thích khóa học này và quyết định tham gia khóa học thứ hai, CS 106B. Cũng rất thú vị. Anh tự nhủ sẽ tiếp tục tham gia các lớp CS cho đến khi không thấy chúng hấp dẫn nữa. Anh cũng tiếp tục tham gia lớp văn học cổ điển mỗi kỳ, và một chuyên ngành kép đã hình thành trong đầu anh: Văn học cổ điển và SymSys. Đã quá muộn để coi CS là chuyên ngành, thay vì SymSys: Lớp 106A của anh còn không được tính là đáp ứng bất cứ yêu cầu nào của chuyên ngành CS, vì vậy anh chỉ hoàn thành một yêu cầu duy nhất vào cuối năm hai. Các bạn cùng lớp của anh đã giải quyết xong 6 lớp cốt lõi cho CS – tham gia một lớp lập trình và lớp toán mỗi học kỳ – từ cuối năm nhất. Tuy nhiên, SymSys có vẻ cung cấp một bằng cấp tương tự CS, với sự kết hợp của CS và khoa học nhân văn, và

nó xét tới khoá học CS 106A của anh. Với một người khởi đầu muộn như Kinney, SymSys dường như là một sự thay thế khả thi.

Tuy nhiên, Kinney sớm phát hiện ra một chuyện đáng lo ngại: Các nhà tuyển dụng tiềm năng trong ngành công nghệ không quan tâm đến SymSys.<sup>1</sup>

Họ muốn tuyển người chuyên ngành CS và chỉ với chuyên ngành CS. Anh nhận ra điều này khi tham dự hội chợ nghề nghiệp tại trường dành cho tất cả các chuyên ngành kỹ thuật và đến thăm gian hàng của Oracle. Anh nộp hồ sơ, và trước khi các nhà tuyển dụng Oracle xem xét kỹ, anh đã có cuộc trò chuyện có vẻ như một khởi đầu đầy hứa hẹn. Nhưng khi anh đề cập rằng chuyên ngành của mình là SymSys chứ không phải CS, và khi anh nói về sự thích thú của mình đối với văn học cổ điển và viết lách, anh thấy những nụ cười biến mất. Nhà tuyển dụng Oracle nói, “Chúng tôi sẽ liên lạc sau,” nhưng ngôn ngữ cơ thể của họ nói rằng, “Bạn rõ ràng không phải người mà chúng tôi đang tìm kiếm.” Anh không nhận được phản hồi từ Oracle.

Vào mùa xuân năm hai, Kinney gửi khoảng 30 email tới các công ty công nghệ ở Thung lũng Silicon hỏi về cơ hội thực tập mùa hè. Vài nơi trả lời, họ muốn biết SymSys là gì. Anh giải thích về sự pha trộn liên ngành của nó và nó đòi hỏi các đơn vị học trình nhỏ hơn CS như thế nào, nhờ thế mà anh có thể theo đuổi chuyên ngành kép cùng với văn học cổ điển. Nhưng chuyên ngành kép của anh không thu hút được sự quan tâm; không công ty nào mời anh phỏng vấn về cơ hội thực tập.<sup>2</sup>

Trong khi đó, Laszlo Bock của Google đang truyền gửi những lời khuyến khích dành cho các chuyên ngành kép đến chủ mục của tờ New York Times, Thomas Friedman. Friedman hỏi Bock, “Giáo dục khai phóng có còn quan trọng không?”. Bock trả lời:

[Chúng] cực kỳ quan trọng... đặc biệt là khi bạn kết hợp với các ngành khác... Tôi đã nghĩ rất nhiều về những điều thú vị nhất đang diễn ra tại giao điểm của hai lĩnh vực. Để theo đuổi điều đó, bạn cần

chuyên sâu vào cả hai lĩnh vực. Bạn phải hiểu kinh tế học và tâm lý học hoặc thống kê và vật lý [rồi] kết hợp chúng lại với nhau. Bạn cần một số người là những nhà tư tưởng tổng thể với nền tảng giáo dục khai phóng và một số người là chuyên gia có kiến thức thực tế chuyên sâu. Xây dựng sự cân bằng giữa hai yếu tố đó rất khó, nhưng đó là nơi bạn tạo nên những xã hội tốt đẹp và các tổ chức tuyệt vời.<sup>3</sup>

Kinney quyết định sử dụng mùa hè để tham gia khóa học giới thiệu khoa học máy tính tiếp theo, Hệ thống và Tổ chức Máy tính CS 107. Khóa học đi sâu vào các cấp độ thấp, bắt đầu bằng ngôn ngữ lập trình C rồi tập trung vào bộ vi xử lý. Trợ giảng là Michael Chang, một nhân tài xuất sắc có thể trả lời, dường như, bất cứ câu hỏi nào về khoa học máy tính. Kinney nói, CS 107 “đã thay đổi cuộc đời tôi”, bởi vì anh rất yêu thích khóa học và bởi vì nó cho anh cơ hội dành thời gian với Chang, một người nhiệt tình với khoa học máy tính không kém gì Christopher Krebs nhiệt tình với văn học cổ điển. Kinney kinh ngạc trước sự tinh thông trong hướng dẫn lập trình C của Chang. Kinney sùng bái Chang và coi Chang như cố vấn thứ hai, phi chính thức, của anh.

Kinney chưa bao giờ say mê SymSys như cách anh say mê văn học cổ điển, cũng không nhiệt tình như với khoa học máy tính. Sau khi thấy SymSys không mở ra cánh cửa cho mình, anh muốn theo chuyên ngành CS. Anh nói với Michael Chang rằng anh muốn tiếp tục theo khoa học máy tính, nhưng không nhìn thấy bất cứ cách nào thiết thực, và Chang đề nghị anh hoàn thành các yêu cầu văn học cổ điển, sau đó có thể thực hiện bằng thạc sĩ về khoa học máy tính. Kinney hoài nghi: Không phải chương trình thạc sĩ CS chỉ dành cho sinh viên theo ngành CS từ khi mới vào trường và không dành cho người chậm chân như mình hay sao? Chang đảm bảo với anh rằng, yêu cầu nhập học rất đơn giản: Sau khi đã học 5 lớp CS, nếu điểm trung bình các môn trong và ngoài chuyên ngành của anh trên 3,7, anh sẽ được chấp nhận. Kinney nộp đơn vào năm ba, trước khi tham gia đủ 5 môn, nhưng hồ sơ của anh đủ tốt nên anh được chấp nhận.

Anh nhận được một kỳ thực tập hè nhờ liên hệ với khoa CS như một người theo học hai chuyên ngành cùng lúc, và nhờ không cố giải thích các lợi ích liên ngành của SymSys. Với sự giúp đỡ của một người bạn, anh thực tập tại DirectTV, làm việc trong nhóm Big Data của công ty, ở El Segundo, California.

Khi trở lại trường vào mùa thu, những người bạn theo chuyên ngành CS và những người học song ngành trong lĩnh vực khoa học máy tính đều ghen tị với vị trí của Kinney. Họ phải dành cả năm cuối để tham gia các khóa học về toán và vật lý, đó là yêu cầu cho chuyên ngành CS của họ, những khóa học mà Kinney không phải tham gia. Vì đã hoàn thành các yêu cầu cho chuyên ngành văn học cổ điển, anh có thể bắt đầu khoá học thạc sĩ với tốc độ thông thả, và có thể tham gia bất cứ các khóa học nào không vì mục đích chuyên môn. Vào học kỳ mùa thu năm cuối, anh tham gia một khóa diễn xuất ứng biến, một lớp âm nhạc, và một lớp học chuyên về viết mã âm nhạc tại trung tâm Nghiên cứu Máy tính trong Âm nhạc và Âm học của Stanford, cùng với khóa học sau đại học đầu tiên – khoá CS 221 nổi tiếng của khoa khoa học máy tính – Trí tuệ nhân tạo: Nguyên tắc và kỹ thuật.

Đối với dự án cuối cùng trong lớp AI, anh viết một chương trình máy học sử dụng tập hợp dữ liệu tội phạm trong lịch sử cho San Francisco để dự đoán nguy cơ xảy ra một vụ phạm tội nhất định tại mọi địa điểm trong thành phố. Đó là công trình CS lớn nhất mà anh thực hiện, và vì anh vẫn còn non nớt trong lĩnh vực này nên anh rất ngạc nhiên khi mã của mình hoạt động.

Quan trọng hơn cả việc được trao cơ hội ghi danh vào chương trình thạc sĩ CS, Kinney phải có khả năng học cách lập trình với tốc độ mà nhiều người thuộc ngành khoa học nhân văn không thể duy trì được. Người bạn cùng nhà từng chỉ dẫn Kinney đăng ký khoá CS 106A đã thất bại ngay từ đầu khoá đó. Anh ta không thể hoàn thành nhiệm vụ đầu tiên và đã bỏ khoá học đó.

Vào năm cuối, khi Kinney bắt đầu tìm kiếm những nhà tuyển dụng tiềm năng, cha mẹ anh lại tham gia và lên kế hoạch cho anh. Mẹ anh quyết định rằng Airbnb phải là nhà tuyển dụng tương lai, và bà

liên tục thúc giục anh nộp đơn xin việc.<sup>4</sup> Cuối cùng, anh làm theo và nộp đơn xin thực tập cho mùa hè sau.

Giai đoạn đầu tiên, phỏng vấn qua điện thoại, dường như diễn ra tốt đẹp. Sử dụng ứng dụng chia sẻ màn hình, Kinney đã giải quyết một vấn đề lập trình do người phỏng vấn đặt ra. Anh có 45 phút để hoàn thành nó. Kinney sau đó được mời đến trụ sở của Airbnb tại San Francisco để phỏng vấn. Đây là một dấu mốc đáng chú ý, bước chân vào lãnh địa thiêng liêng của các văn phòng Airbnb huyền thoại, giấc mơ cho những người trẻ. Chuyến đi đến trụ sở gồm hai cuộc phỏng vấn kỹ thuật và một cuộc phỏng vấn về nội dung mà Airbnb gọi là “giá trị cốt lõi”. Các cuộc phỏng vấn cùng cấu trúc như cuộc phỏng vấn qua điện thoại: Mỗi vấn đề, anh có 45 phút để giải quyết. Tuy nhiên, trong những lần phỏng vấn này, người phỏng vấn thật sự hiện diện ở đó, mà anh chưa bao giờ tham gia phỏng vấn tại chỗ, nên điều này thật sự bối rối. Sợ hãi và lo lắng, anh thấy mình cứ nói và nói trong suốt lần phỏng vấn đầu tiên mà không dừng lại để suy nghĩ rõ ràng cách thức thực hiện tốt nhất. Nghĩ lại, anh nhận ra mình đã dành 90% năng lượng để tỏ ra sắc sảo và chỉ 10% vào thuật toán anh cần để giải quyết vấn đề. Kết quả là, anh thất bại trong lần đầu tiên. Cuộc phỏng vấn kỹ thuật thứ hai diễn ra tốt hơn, và cuộc phỏng vấn về giá trị cốt lõi có vẻ vô cùng tốt. Những người phỏng vấn của Airbnb không hỏi về chuyên ngành văn học cổ điển của anh; nếu chủ đề này có khả năng xuất hiện trong bất kỳ cuộc phỏng vấn nào thì “cuộc phỏng vấn giá trị cốt lõi” có vẻ sẽ rất thích hợp – nhưng Kinney không tự khơi gợi nó. Anh quyết định rằng, việc khoe khoang bất cứ sở thích trí tuệ nào không liên quan đến khoa học máy tính có thể bị hiểu là thiếu chuyên tâm, và anh đã hành động phù hợp. Tuy nhiên, dường như không gì có thể bù đắp được hiệu suất ảm đạm trong cuộc phỏng vấn kỹ thuật đầu tiên. Anh không nhận được lời đề nghị.

Khi nhận được cuộc hẹn phỏng vấn tại Airbnb, Kinney cho phép mình nghĩ rằng, vị trí đó sẽ sớm là của anh và anh đã vẽ ra kế hoạch thực tập mùa hè. Khi thất bại, anh trở nên lúng túng. Đã là cuối tháng 12, và anh thấy sợ hãi; có phải anh sẽ lại không có chỗ

thực tập không? Anh lên mạng và tìm kiếm các khả năng, nộp đơn cho một số nơi.

Công ty mà anh quan tâm nhất là SoundHound, một công ty khởi nghiệp rất nhỏ. Anh nhớ, mình đã thích thú khi nói chuyện với một người ở bàn của SoundHound tại hội chợ nghề nghiệp kỹ thuật trong khuôn viên trường vào mùa thu vừa qua. Những mối quan tâm của họ tương đồng nhau: Đại diện SoundHound cũng đã đến Stanford, cũng học AI, cũng tham gia các khóa học tại trung tâm Nghiên cứu Máy tính về Âm nhạc và Âm học. Kinney khi ấy đã hỏi, liệu mình có thể được xem xét cho kỳ thực tập hè không. Anh được cho biết rằng, yêu cầu này sẽ được thảo luận, nhưng anh không nhận được hồi đáp. Bây giờ, Kinney liên lạc lại.

Quá trình học khoa học máy tính của Kinney đặt anh vào vị trí được cân nhắc, nhưng không thể phủ nhận là một số lợi thế của Kinney đến từ hội chợ nghề nghiệp. Sự xuất hiện trực tiếp và những điểm chung với đại diện công ty là lợi thế khi so sánh với những người cùng trình độ nhưng không có cơ hội bắt tay và trò chuyện trực tiếp.

“Mẹ tôi cực kỳ hài hước,” Kinney kể, bà ra sức quả quyết rằng con trai bà và Mark Zuckerberg có rất nhiều điểm chung. Bà nói, “Mẹ thực sự không hiểu, sao con không gọi cho Zuckerberg và nói, ‘Nghe này. Tôi học CS. Tôi cũng từng đến Exeter. Tôi còn học văn học cổ điển.’ Tại sao không nói với anh ta rằng các con cùng một kiểu người? Anh ta sẽ cho con cơ hội.” Đúng là Zuckerberg hứng thú với ngôn ngữ cổ điển, nhưng anh ấy đã chọn chuyên ngành kép về CS và tâm lý học trước khi rời Harvard.<sup>5</sup> Kinney nhận thấy anh phải giải thích cho mẹ mình rằng, bất kỳ điểm tương đồng nào bà tìm thấy đều không có nghĩa là anh phải gọi điện thoại cho giám đốc điều hành Facebook.<sup>6</sup>

Kinney thành công xin được việc thực tập mùa hè tại SoundHound, nơi anh phát triển trò chơi sử dụng bài hát của SoundHound và cơ sở dữ liệu lời bài hát. Anh được đề nghị một vị trí lâu dài khi hoàn thành chương trình song ngành, nhưng anh chưa vội chấp nhận. Khi trở lại trường vào mùa thu, anh đã sắp xếp để giảm tải bài vở

suốt học kỳ để làm việc toàn thời gian với tư cách thực tập sinh tại công ty khởi nghiệp khác, Synack, để xem mình thích làm trong lĩnh vực marketing đến mức nào. Cuối cùng, anh kết luận, kỹ thuật thú vị hơn và chấp nhận vị trí được đề nghị tại SoundHound.

Quyết định theo đuổi một chương trình thạc sĩ song ngành trong CS của Kinney xuất phát từ việc xem xét những cơ hội việc làm và sự hứng thú của anh đối với môn học này. Anh thích khoa học máy tính không thua gì văn học cổ điển. (Anh là mẫu sinh viên mà Joshua Landy, giáo sư tiếng Pháp và văn học so sánh, đã đề cập khi khuyên sinh viên lớp Nghệ thuật Sống của mình chỉ chọn chuyên ngành kinh tế nếu thực sự yêu thích kinh tế).<sup>7</sup> Việc nghiên cứu và phát triển của SoundHound tập trung vào mảng ngôn ngữ tự nhiên trong CS. Anh mong được làm việc liên quan đến Hound của SoundHound, một ứng dụng cung cấp những câu hỏi và hướng dẫn bằng lời, và anh bị hấp dẫn bởi thách thức phải dự đoán tất cả các cách đặt câu hỏi cho một vấn đề nhất định. Nó liên quan đến việc tìm ra gốc rễ vấn đề, đó là điều mà nghiên cứu tiếng Hy Lạp và tiếng Latinh cũng chú trọng. Kinney, chuyên gia văn học cổ điển, đã tìm thấy một ngôi nhà tương thích.

Việc số sinh viên đăng ký khoa học nhân văn và nghệ thuật tại Stanford liên tục giảm đã thúc đẩy khoa Cổ điển chia sẻ một loạt các liên kết trên trang web khoa nhằm trả lời cho câu hỏi, “Tại sao nên chọn ngành Cổ điển?”. Trong một bài tiểu luận, Richard Saller, sử gia La Mã cổ đại và hiệu trưởng trường Nhân văn và Khoa học Stanford, nói rằng, mình vốn là sinh viên kỹ thuật; sau khi tham gia một khóa học về lịch sử La Mã để đáp ứng yêu cầu phân bổ môn học, ông phát hiện ra mình vô cùng hứng thú với môn học này. “Bài học mà tôi rút ra,” ông viết, “không phải là mọi kỹ sư đều nên chuyển sang khoa học nhân văn như tôi, mà là sinh viên nên khám phá một loạt khóa học để phát triển nhiều cách tư duy và tìm thấy đam mê cá nhân của mình, thứ đam mê có thể nảy nở ở những nơi bất ngờ.”<sup>8</sup> Saller là người ủng hộ mô hình mà những người ủng hộ giáo dục khai phóng liên tục bảo vệ kể từ khi thành lập Stanford, đó là chuyển đào tạo nghề cho trường sau đại học. Ông cho rằng, sinh viên chuyên ngành khoa học nhân văn là những ứng viên nặng ký



trong các chương trình sau đại học, và gợi ý rằng những ai theo chuyên ngành này nên xem xét nộp đơn cho viện Quản lý Tổng hợp Kỳ Hè của trường Kinh doanh Sau Đại học của Stanford, chương trình hỗ trợ tài chính cho sinh viên không theo chuyên ngành kinh doanh.

Khoa Văn học Cổ điển cung cấp nhiều liên kết chia sẻ khác nhau về việc nghiên cứu khoa học nhân văn nói chung và văn học cổ điển nói riêng.<sup>9</sup> Trong đó, một liên kết được tách biệt hẳn ra và dán nhãn riêng “12 lý do để học ngành cổ điển trong thế kỷ 21” và dẫn đến một bản tóm tắt 5.000 từ giải thích về ngành cổ điển với thông tin chi tiết hơn bài viết của Saller hoặc của những người khác. Tác giả của nó không phải hiệu trưởng, mà là một sinh viên đại học bình thường: Liam Kinney.<sup>10</sup>

Kinney mở bài bằng cách trích dẫn những dữ liệu chứng minh rằng, những người theo chuyên ngành cổ điển có ưu thế hơn khi nộp đơn cho các chương trình sau đại học. Những sinh viên ngành ngôn ngữ cổ điển đạt điểm cao nhất trong phần từ vựng của Bài thi Tiêu chuẩn Sau đại học (Graduate Record Examination/ GRE), còn sinh viên ngành văn học cổ điển đứng thứ hai. Họ là số ít những người có tổng điểm GRE cao nhất. Anh lập luận rằng, sự kết nối quan trọng hơn sự tương quan. Để thông thạo tiếng Latinh hoặc tiếng Hy Lạp thì cần hiểu biết thấu đáo về ngữ cảnh, mà điều này chỉ đạt được bằng cách học tiếng mẹ đẻ của mình. Anh nhớ lại, anh đã ngạc nhiên như thế nào trong năm đầu học tiếng Latinh ở trường phổ thông, giáo viên đã dành hai tuần đầu tiên giảng về ngữ pháp tiếng Anh. “Tôi đã nghĩ điều này thật ngớ ngẩn, cho đến khi tôi hiểu được rằng, ngữ pháp tiếng Latinh biến đổi và phức tạp đến mức ta phải tinh thông quy tắc ngôn ngữ mẹ đẻ mới có thể nghiên cứu nó,” anh viết.

Những người theo chuyên ngành cổ điển không cần tiếp tục theo một chương trình sau đại học để sử dụng các kỹ năng thu được từ việc nghiên cứu văn chương cổ điển, Kinney lập luận. Nghiên cứu văn học cổ điển là con đường thấu hiểu nhân loại, và đó chẳng phải những gì các công ty công nghệ cần để khai thác hiệu quả lượng

dữ liệu ngày càng tăng hay sao? Các kỹ sư tích lũy dữ liệu, nhưng chính các nhà nghiên cứu khoa học nhân văn mới là người nên trích xuất kiến thức từ đó. Nghiên cứu văn học cổ điển, với cách tư duy mở ra những góc nhìn phản biện, giúp chúng ta hiểu được “tại sao người ta làm điều họ đang làm”.

# Chương 18 Lịch sử của tương lai

Vào tháng 1 năm 1969, phóng viên từ Stanford Daily đã tập hợp một loạt các dự đoán mà cô thu thập được khi tham quan khuôn viên trường và phỏng vấn mọi người xem họ nghĩ Stanford sẽ trông như thế nào trong thiên niên kỷ tới, tức là năm 2001. Một người trong phòng kế hoạch của trường nói về sự gia tăng số lượng xe đạp. Một trợ giảng trong khoa địa chất cho biết, khu vực này sẽ có một trận động đất lớn (“nhưng nếu bạn không nói được ngày cụ thể diễn ra động đất, sẽ chẳng ai tin lời của bạn đâu”).<sup>1</sup>

Các dự đoán của Raj Reddy, phó giáo sư về khoa học máy tính,<sup>2</sup> là những dự đoán nổi bật lúc bấy giờ. Chúng tập trung vào giáo dục với sự hỗ trợ của máy tính và các khóa học trực tuyến sẽ được cá nhân hóa theo nhu cầu của sinh viên.<sup>3</sup> “Mọi người sẽ theo chương trình riêng của mình, một số sinh viên sẽ hoàn thành chương trình đại học 4 năm trong 2 năm,” ông nói. Stanford sẽ không cần lịch học, vì “mọi người đều có thể học theo nhịp độ riêng của mình”. Bằng máy tính, sinh viên có thể xem bài giảng không chỉ từ Stanford, mà từ bất cứ đâu trên thế giới. “Máy tính sẽ biến khoảng cách trở thành vô nghĩa,” ông nói.<sup>4</sup> Sinh viên sẽ xem bài học không phải vào ngày giáo sư giảng, mà vào thời điểm họ mong muốn.

Reddy cảm thấy rằng, nhiều người còn e sợ máy tính, và ông cố hết sức để đưa ra sự bảo đảm. “Sẽ cần toàn bộ khu vực nào đó trong thành phố xây dựng một máy tính với năng lực trí óc tương đương một người,” ông nói. “Không có lý do gì để sợ hãi máy tính. Nó chỉ như một người thông minh đang bảo máy tính phải làm gì thôi.”<sup>5</sup>

Bốn mươi lăm năm sau, Stanford cố gắng thiết lập tương lai xa xôi của chính mình, với tham vọng to lớn hơn nhiều. Năm 1969, nỗ lực này được thực hiện bởi một phóng viên sinh viên, người đã tiến hành một vài cuộc phỏng vấn. Vào năm 2013–2014, những người đóng góp ý kiến gồm 200 sinh viên và hơn 60 quản trị viên, và tầm nhìn của họ định hướng đến năm 2025.<sup>6</sup> Dự án được tổ chức bởi Viện Thiết kế Hasso Plattner Stanford, thường gọi là d.school của Stanford. Viện cung cấp các khóa học và hội thảo cho sinh viên cao học của Stanford, nhưng không phải đơn vị cấp bằng.

Vào tháng 5 năm 2014, những ý kiến về “Stanford năm 2025” được giới thiệu rộng rãi trong một cuộc triển lãm, không phải kiểu triển lãm dự đoán mà là một triển lãm hồi ức, như thể nó được tổ chức vào năm 2100 để nhìn lại năm 2025 – thời điểm mà “sự thay đổi mô hình” diễn ra tại Stanford và đảo lộn hầu hết các đặc trưng quen thuộc trong hoạt động giáo dục của trường. Stanford 2025 không khác họa về trường như một nơi hoàn toàn trực tuyến, không có phòng học, hoạt động giáo dục đều do máy tính chi phối, như Raj Reddy hình dung vào năm 1969. Trái lại, nó vẽ nên hình ảnh sinh viên Đại học Stanford sẽ có những trải nghiệm sinh sống trong khuôn viên thật sự của trường. Những người đóng góp ý kiến trong nghiên cứu này không hướng tầm nhìn tới những khóa học trực tuyến mở quy mô lớn (MOOC), mới được ba giáo sư khoa học máy tính Stanford tiên phong thực hiện: Sebastian Thrun, Andrew Ng và Daphne Koller. Để thử nghiệm, vào mùa thu năm 2011, ba giáo sư cung cấp miễn phí các phiên bản trực tuyến của ba khóa học phổ biến trong khoa, bao gồm Trí tuệ nhân tạo,<sup>7</sup> Máy học và Giới thiệu cơ sở dữ liệu, cho sinh viên Stanford cũng như sinh viên các trường khác. Thrun dự kiến số lượng ghi danh là 500, nhưng hơn 160.000 người đã đăng ký. Andrew Ng cũng thu hút hơn 100.000 người tham gia khóa học của mình, hoặc, theo cách nói của ông, nếu cố gắng phân bổ theo thời gian dạy trên lớp, “Tôi sẽ phải dạy ở Stanford trong 250 năm.”<sup>8</sup>

Những con số ghi danh này quá sức mong đợi và quá đổi ấn tượng đến nỗi, dường như những khóa học mới này đang chỉ ra tương lai của giáo dục. “Sau khóa học trực tuyến này, tôi không thể dạy lại ở

Stanford, không tài nào có thể,” Thrun nói tại một hội nghị ở Munich một vài tuần sau khi kết thúc học kỳ. “Tôi cảm thấy như có một viên thuốc màu đỏ và một viên thuốc màu xanh. Bạn có thể lấy viên màu xanh, trở lại lớp và giảng dạy cho 20 sinh viên. Nhưng tôi đã lấy viên màu đỏ và thấy được xứ sở thần tiên.”<sup>9</sup> Ông nói với những người tham dự hội nghị rằng, ông đã từ chức ở Stanford và mở công ty khởi nghiệp Udacity, để mang nền giáo dục tại Stanford miễn phí đến tất cả mọi người trên thế giới.<sup>10</sup> Ông đặt tên bài nói chuyện hôm đó là “Đại học 2.0”. Udacity sớm có thêm Coursera (đồng sáng lập là Andrew Ng và Daphne Koller) gia nhập, nơi cung cấp cho các trường đại học đối tác công nghệ phần mềm để tổ chức các khóa học trực tuyến, chia sẻ chi phí thu được nếu sinh viên muốn được cấp chứng chỉ chứng thực đã hoàn thành khoá học.<sup>11</sup>

Khi tờ New Yorker xuất bản bài miêu tả sinh động về Đại học Stanford vào tháng 4 năm 2012, “Làm giàu U.”, tác giả bài viết Ken Auletta đã đặt câu hỏi rằng, liệu giáo dục trực tuyến có thể “hủy hoại sự độc đáo của Stanford” hay không. Ông nói, John Hennessy, chủ tịch Stanford, đã đặt giáo dục trực tuyến lên hàng đầu trong danh sách những thứ mình sẽ tìm hiểu trong năm nghỉ phép. Auletta viết, “Stanford, cũng như các tờ báo, các công ty âm nhạc và nhiều phương tiện truyền thông truyền thống cách đây hơn một thập kỷ, đang dong buồm trong vùng nước có vẻ yên tĩnh. Nhưng kinh nghiệm kỹ thuật số của Hennessy” – một nhà khoa học máy tính và doanh nhân khởi nghiệp thành công ở Thung lũng – “đã cảnh báo ông về sự nguy hiểm.” Auletta kết thúc bài viết bằng câu nói của Hennessy, “Một cơn sóng thần đang ập đến.”<sup>12</sup>

Mùa xuân năm 2012 trở thành dấu mốc cho thời điểm sôi động nhất của chủ đề ồn ào về nền giáo dục đại học miễn phí cho mọi người trên mạng Internet, về những đợt tuyển sinh hơn 100.000 người mỗi khóa, và về mối nguy cận kề với viện đại học đương thời. Với chút ít kinh nghiệm, những người tiên phong sớm nhận thấy nhiều vấn đề lớn đã bị bỏ qua do sự choáng ngợp trước “quy mô lớn” lúc ban đầu. Thrun nhận thấy, chưa tới 10% sinh viên ghi danh vào các lớp của Udacity hoàn thành các khóa học, và không phải mọi người tham gia đều có đủ khả năng đậu. Có lẽ, chỉ có 5 trong 100 người

ghi danh học hiệu chủ đề một cách thỏa đáng.<sup>13</sup> Sinh viên trong các khóa học của Coursera cũng không khá hơn. Trường Giáo dục Sau Đại học của Đại học Pennsylvania xem xét hồ sơ của 1 triệu sinh viên đăng ký 16 khóa học của Coursera từ tháng 6/2012-6/2013 và thấy rằng, tỷ lệ hoàn thành khóa học trung bình đạt 4%.<sup>14</sup>

Vào tháng 1 năm 2013, Thrun cố gắng sử dụng công nghệ của Udacity trên quy mô vừa phải để thực hiện một thử nghiệm với Đại học San Jose State nhằm mở ba khóa – gồm nhập môn toán học, đại số đại học, và số liệu thống kê sơ cấp – và cung cấp cho sinh viên sự trợ giúp từ các cố vấn trực tuyến có khả năng giải đáp các câu hỏi của họ.<sup>15</sup> Kết quả thật khủng khiếp: Sinh viên trong các lớp học trực tuyến tệ hơn hẳn các nhóm được quản lý thông thường, tức là những sinh viên tham gia các lớp học này tại trường.<sup>16</sup> Vào mùa hè, San Jose State cố gắng tái ứng dụng Udacity,<sup>17</sup> nhưng kết quả thất bại trong việc chứng minh rằng giảng dạy trực tuyến cũng hiệu quả như giảng dạy tại lớp học; và sự hợp tác kết thúc.<sup>18</sup>

Thrun cho biết, điều ông nhận thức được từ kinh nghiệm này là, khóa học trực tuyến ông thiết kế khi ở Stanford chỉ dành cho những sinh viên cực kỳ sáng tạo và tràn đầy động lực. “Các MOOC là sản phẩm tuyệt vời cho nhóm 5% sinh viên đứng đầu,” ông nói hồi năm 2014, “nhưng không tuyệt vời chút nào với 95% sinh viên còn lại.”<sup>19</sup> Sau đó, ông biến Udacity từ các khóa học đại học nhằm tích lũy tín chỉ thành các khóa đào tạo nghề. Vào năm 2017, nó chỉ cung cấp “các chương trình con” liên quan đến phần mềm: Giới thiệu lập trình, Trí tuệ nhân tạo, Phân tích dự đoán cho doanh nghiệp, Android căn bản, và các khoá khác.<sup>20</sup> Không còn các cuộc trò chuyện hào hứng về cuộc tổng tấn công của MOOC nữa. Bản chất ngăn ngừ của cơn kích động gợi nhớ đến sự hưng phấn tương tự về chương trình “phát thanh giáo dục đại học” mà một số trường đại học mở ra vào những năm 1920-1930 bằng cách sử dụng chương trình phát thanh trường (và thư điện tử).<sup>21</sup>

Mặc dù Sebastian Thrun tin rằng, MOOC mà ông phát triển ban đầu chỉ phù hợp với những sinh viên tài năng như ông dạy ở Stanford,

nhưng những người cho ý kiến về Stanford 2025 không nghĩ gì đến nó khi mơ tưởng về tương lai của Stanford. Những gì họ thấy là tối cần thiết, thậm chí cần thiết đến tận năm 2100, là giáo dục tại chỗ. Chính nơi khai sinh ra rất nhiều ngành công nghệ đã góp phần biến giáo dục trực tuyến trở nên khả thi sẽ bảo tồn sự tương tác vật lý trong giáo dục: Con người thực tập hợp tại địa điểm thực. Tuy nhiên, thời điểm họ quy tụ sẽ thay đổi. Stanford năm 2025 sẽ là trường đại học “mở”, nơi sinh viên đến một thời gian, rời đi, rồi trở lại, cứ thế nhiều lần trong suốt cuộc đời. Bằng cách miêu tả thời điểm hiện tại trong cảm thức về quá khứ, dự án đã khiến những thói tục hiện tại trông có vẻ bế tắc và luẩn quẩn:

Trước khi các nhà giáo dục xã hội học hiểu đầy đủ về mọi quá trình nhận thức xoay quanh việc học của con người, xã hội đã gửi những công dân trẻ tuổi đến đại học chỉ trong vài năm, giai đoạn đầu thời kỳ trưởng thành. Họ được trông mong hấp thụ tất cả thông tin và kỹ năng cần thiết cho toàn bộ cuộc đời lao động sau này, rồi bung nở trọn vẹn khi đủ lông đủ cánh để thành công – nghe rất giống huyền thoại về nữ thần Athena, sinh ra với bộ giáp, chui ra từ đầu thần Zeus.<sup>22</sup>

Không phải mọi học sinh sẽ được nhận vào Stanford khi họ 18 tuổi. Có 10% sinh viên trong lớp được dành riêng “độ tuổi khác”, nhằm tăng thêm tính đa dạng cho các nhóm tuổi của sinh viên trường. Những điều này và nhiều thay đổi khác đều được đặt trong thì quá khứ, theo cấu trúc dự án. “Việc học tập trên lớp trở nên phong phú hơn bởi những quan điểm ngây thơ và táo bạo của những sinh viên trẻ hơn độ tuổi trung bình, và sự khôn ngoan của những người có kinh nghiệm và lớn tuổi hơn,” dự án trình bày.<sup>23</sup>

Trong các quyết định tuyển sinh, theo lịch sử tưởng tượng của tương lai, Stanford bắt đầu tổ chức một nhóm chuyên gia để đề cử những cá nhân có thành tích xuất sắc, thay vì điểm kiểm tra khi đăng ký nhập học Stanford; và những cá nhân được chọn sẽ được mời đến Stanford mà không cần phải nộp đơn xin học. Trong lịch sử hư cấu này, “vào năm 2016, 10% học sinh được nhận vào học thông qua lời mời. Sáu năm sau, Stanford và 28 trường đại học

khác áp dụng những lời mời thay vì đơn xin nhập học cho phần lớn sinh viên.”<sup>24</sup> Theo dự án, bắt đầu từ năm 2020, Stanford tái tổ chức chương trình giảng dạy để nhấn mạnh “những kỹ năng và năng lực”, như phân tích khoa học, lý luận định lượng, điều tra xã hội, lý luận đạo đức và đạo đức, diễn giải thẩm mỹ, niềm tin sáng tạo, và hiệu quả truyền thông.

Các ngành học pha trộn và phối hợp với nhau cùng “những năng lực” được cho là đã “khai sinh một số lĩnh vực nghiên cứu nổi tiếng nhất của Stanford vào giữa thế kỷ 21: Trí tuệ nhân tạo cho điều tra xã hội học, Quan hệ toàn cầu định lượng, và Tài chính Não phải.”<sup>25</sup> Sinh viên không cần báo cáo chuyên ngành nữa. Thay vào đó, họ báo cáo “nhiệm vụ”, đó là một ngành học tương ứng với mục đích lựa chọn. Ví dụ, “Tôi học Sinh học Nhân văn để xóa bỏ nạn đói trên thế giới” hoặc “Tôi học Khoa học Máy tính và Khoa học Chính trị để tái cấu trúc cách công dân tham gia với chính phủ”.<sup>26</sup>

Stanford 2025 nói rằng, học tập và nhịp độ đã mang đậm sắc thái cá nhân. Các giáo sư đã cung cấp giới thiệu sơ bộ về các môn để sinh viên hiểu được các chủ đề mà họ sẽ theo đuổi sâu hơn trong “những học kỳ sinh sống và học tập”, một điều sẽ thay thế những phòng giảng đường vào năm 2016. Những mối quan hệ gần gũi hơn giữa giáo sư và sinh viên sẽ giúp học tập tăng tốc hơn, “với một chương trình tiến sĩ tương đương trước năm 2015, sinh viên hoàn thành chỉ trong 18-24 tháng.”<sup>27</sup>

Cuộc triển lãm trưng bày tám hình một sinh viên đặt tay lên tám ép có tên “Hormone Mirror”, được phát minh bởi một sinh viên và tung đưa ra thị trường vào năm 2020, cung cấp “phản hồi sinh học nhận thức” cho sinh viên để họ có thể điều chỉnh các khóa học và các hoạt động ngoại khoá để “tối ưu hoá sức khoẻ tinh thần, cảm xúc và thể chất”. Hormone Mirror được giới thiệu “sau khi nhận thấy mức hóc-môn căng thẳng ở sinh viên đại học tăng quá cao đến mức gây ức chế chức năng của hóc-môn hạnh phúc mà còn của cả dopamine (hóc-môn tưởng thưởng), một chỉ số quan trọng trong học tập.”<sup>28</sup> Sự ủng hộ của trường đại học cho công nghệ tiên tiến này đi kèm với cam kết bình đẳng về “các hình thức chiêm nghiệm”



và việc tạo ra nhiều “vùng im lặng kỹ thuật số” trong khuôn viên trường. Những ngành khoa học nhân văn chỉ đưa ra một đóng góp nhỏ cho sức khỏe tinh thần của sinh viên bằng cách tiên phong trong “phong trào nhận thức chậm” (thật đáng tiếc vì phong trào này không được mô tả hoặc giải thích).<sup>29</sup>

Sinh viên Stanford không còn rời khỏi trường đại học với một bảng điểm, mà thay thế bằng “bảng kỹ năng” để cho thấy “năng lực”. Sinh viên Stanford trong tương lai được mô tả là “được tuyển dụng rộng rãi vì tính linh hoạt, khả năng học hỏi và thích nghi nhanh chóng khi các công ty và tổ chức của họ phát triển”.<sup>30</sup> Tính linh hoạt? Khả năng học hỏi và thích ứng? Theo tôi, không cần thiết phải có một bảng kỹ năng, một bản kiểm kê “năng lực”, hay tái thiết giáo dục đại học ở Stanford, và cũng không cần phải chờ đến năm 2025 sinh viên mới có khả năng thể hiện cho nhà tuyển dụng thấy những thuộc tính này. Một chuyên ngành khoa học nhân văn với bảng điểm thông thường có thể lập tức hé lộ những khả năng đó.

Trong năm 2015, tờ Chronicle of Higher Education đã đăng một bài luận dài về d.school của Stanford, có tựa đề “Liệu ‘tư duy thiết kế’ có phải nền giáo dục khai phóng mới?”. Tác giả bài viết là Peter N. Miller, sử gia và hiệu trưởng viện nghiên cứu sau đại học Bard Graduate Center ở New York City.<sup>31</sup> Học kỳ trước, Miller dạy các chuyên đề được ghi hình, cùng với Michael Shanks, nhà khảo cổ học và một trong số ít giáo sư nhân văn giảng dạy tại d.school. Miller đã đến thăm d.school sau đó, và ông ca ngợi nó là “một thí nghiệm rất quan trọng trong giáo dục đại học cho lĩnh vực khoa học nhân văn”. Ông nói rằng điều mà 1.200 sinh viên Stanford, những người hàng năm tham gia các lớp tại d.school, đang theo đuổi “trông như giáo dục khai phóng ở mức độ lý tưởng nhất”. Nhưng theo quan điểm của Miller, đó không phải là nền giáo dục khai phóng mới, ít nhất là “chưa”. Phương pháp của d.school thiếu bối cảnh lịch sử nhưng lại phức tạp. “Nếu suy nghĩ kỹ về nội dung mà giáo dục khai phóng giảng dạy, chúng ta thấy, việc nghiên cứu về các thành tựu xưa của nhân loại, dù là lịch sử, văn học, triết học, âm nhạc hay nghệ thuật, đều cung cấp cho chúng ta một nhận thức đa dạng về sự phức tạp của đời sống nhân loại,” ông viết. Tư duy

thiết kế thì “nắm bắt sự phức tạp của cuộc sống và đơn giản hóa chúng nhằm giải quyết vấn đề”. Ông lo lắng rằng, nếu các khóa học d.school là “để thay thế giáo dục khai phóng truyền thống, thì chúng ta sẽ mất đi giá trị thực tiễn quý báu của giáo dục cổ điển: Nhìn nhận bản thân trong hiện thực cuộc sống và ứng phó với một loạt những điều phức tạp không hoàn hảo.”<sup>32</sup>

Một trong những suy ngẫm sau dự án Stanford 2025 là “nhu cầu và mong đợi sự thay đổi từ các nhà tuyển dụng trong tương lai”, và kỳ vọng rằng sinh viên mới tốt nghiệp hiện nay sẽ có nhiều nhà tuyển dụng.<sup>33</sup>

Stanford 2025 đã trích lời từ một bài báo trên tạp chí Forbes về tình trạng nhảy việc, đề cập rằng “công nhân thông thường hiện gắn bó với công việc của họ trong 4,4 năm; nhưng giai đoạn dự kiến của những người trẻ nhất trong lực lượng lao động chỉ bằng một nửa thời gian này.”<sup>34</sup> Bản chất của sự thay đổi công việc không được xác định rõ ràng, và những người đóng góp ý kiến cho Stanford 2025 không phân tách nhóm người nhảy việc nhiều nhưng vẫn theo một nghề nhất định với nhóm người nhảy việc và đổi nghề nhiều lần. Chính nhóm sau mới nhận được lợi ích cao nhất từ nền giáo dục khai phóng, mà Howard Swearer, nguyên chủ tịch Đại học Brown, mô tả là “sự chuẩn bị cho những vị trí công việc chưa từng thực hiện”.<sup>35</sup>

Ý tưởng rằng, giáo dục đại học sẽ thực tiễn nhất nếu nó chuẩn bị cho sinh viên khả năng nắm bắt được những công việc trong tương lai mà họ chưa từng nghĩ tới, không có gì mới mẻ. Nhưng chúng ta có thể thấy rõ, rất nhiều nhà tuyển dụng đã không còn đánh giá cao nền giáo dục cung cấp tốt nhất sự chuẩn bị đó – giáo dục khai phóng, và cụ thể là những ngành khoa học nhân văn. Những sinh viên có câu chuyện được kể lại trong cuốn sách này đều may mắn vì họ tìm thấy cơ hội để chứng minh rằng, họ đã học được cách học, chuẩn bị cho những đợt bổ nhiệm công việc chưa từng thực hiện.

Trong một báo cáo cho Hội đồng Học thuật Stanford vào năm 2016, Harry Elam, phó giám đốc giáo dục đại học, bày tỏ mối quan ngại về “tư duy giáo dục thay đổi” mà ông thấy ở các sinh viên Stanford tương lai, những người coi nền giáo dục như một phương tiện cho mục đích kinh tế mà thôi. Một sinh viên năm nhất mà ông làm cố vấn gần đây đã tâm sự rằng, anh ta lo lắng vì thấy mình chậm chạp hơn so với kế hoạch dự kiến mở công ty khởi nghiệp vào cuối năm hai. Elam cũng lo ngại về sự gia tăng liên tục trong các ngành kỹ thuật. Ông hy vọng sẽ có một kết thúc dành cho “sự phân biệt đối xử đầy tai hại giữa dân phi kỹ thuật và dân kỹ thuật”. Ông cầu mong một sự kết hợp giữa nghệ thuật, nhân văn, công nghệ và khoa học, điều mà ông gọi là “sự hài hòa mới” này sẽ còn “quý giá hơn cả việc nghệ sĩ có thể viết mã hoặc kỹ sư và các nhà khoa học có thể chơi nhạc,” đó không chỉ là liên ngành mà là “hậu chuyên ngành”.<sup>36</sup> Điều này thực sự có thể xảy ra – trước năm 2100. Và cùng lúc đó, khoa học nhân văn xứng đáng nhận được sự chú ý, trong thời đại tư duy thực tế này, với vai trò ngành học hữu ích nhất về mọi mặt của giáo dục thực tiễn.

# Chương 19 Cơ hội thứ hai

Khi Doug Blumeyer, sinh viên chuyên ngành Nghiên cứu Phim ảnh và Truyền thông, tốt nghiệp Đại học Stanford năm 2008,<sup>1</sup> anh tìm cách làm việc trong lĩnh vực phim ảnh. Anh không thành công trong cuộc tìm kiếm này. Nhưng anh đã sống trong một thời khắc lịch sử khi có thể nhận được sự đào tạo chuyên môn về lập trình, một lĩnh vực có nhu cầu về những kỹ năng của anh, mà không cần phải quay trở lại trường đại học. Anh được huấn luyện một cách nhanh chóng mà không phải chịu cảnh nợ nần, và anh vẫn đánh giá cao nền giáo dục khai phóng mà mình nhận được khi là sinh viên đại học.

Một trăm năm trước, buổi sơ khai của các công ty công nghiệp lớn và các công ty công nghệ cao, thành lập chương trình đào tạo nội bộ riêng. Tháng 4 năm 1929, General Electric quảng cáo trên tạp chí cựu sinh viên Đại học Stanford về “trường khoa học điện sau đại học”, mỗi năm tuyển 400 sinh viên mới. “Các nhà lãnh đạo tương lai không chỉ được sinh ra mà còn được tạo ra”, mẫu quảng cáo viết, và quá trình đào tạo này do các công ty thực hiện, chứ không phải các trường đại học.<sup>2</sup>

Quá trình đào tạo miễn phí mà sinh viên tốt nghiệp nhận có thể kéo dài trong nhiều năm. Ví dụ, năm 1934, một công ty bảo hiểm đã gửi đến ban dịch vụ xếp hạng cựu sinh viên Stanford một thông báo tuyển dụng nhân viên nam – một người thuộc chuyên ngành kinh tế và người này sẽ trải qua quy trình ba năm đào tạo tại văn phòng để chuẩn bị cho vị trí bán hàng.<sup>3</sup>

Khoa học máy tính không tồn tại vào những năm 1920, tất nhiên, và chúng ta không thể trực tiếp so sánh thời điểm hiện tại với thời điểm lúc bấy giờ. Nhưng một sinh viên, giả sử, muốn theo một chương trình đại học về khoa học nhân văn trọn vẹn, phải dành 4 năm cho công cuộc này, và sau đó tiếp tục học để lấy bằng sau đại học về

khoa học máy tính để bổ sung những môn liên quan đến nghề nghiệp cụ thể vào chương trình giáo dục của mình, sẽ cần thêm 2 năm nữa tại Stanford để lấy được bằng thạc sĩ khoa học.<sup>4</sup>

Ít nhất, đó là trường hợp vẫn còn tồn tại cho đến gần đây, trước khi mô hình giáo dục sau đại học mới xuất hiện dành cho các nhà phát triển phần mềm: Các trường vì lợi nhuận cung cấp chương trình giảng dạy chỉ yêu cầu vài tuần, chứ không phải vài năm, để hoàn thành. Các trường này chấp nhận sinh viên không có hoặc có ít kinh nghiệm viết mã, kể cả sinh viên ngành khoa học nhân văn chưa từng tham gia khóa học về khoa học máy tính. Các chương trình không cấp bằng, nhưng các trường khẳng định rằng, nhờ loại bỏ các môn học không cần thiết, họ sẽ cung cấp cho sinh viên kỹ năng phát triển phần mềm mà các nhà tuyển dụng tiềm năng mong muốn. Các trường thường tự coi mình là “trại huấn luyện viết mã”, một thuật ngữ thích hợp cho chương trình thường kéo dài 12 tuần, tại các cơ sở cụ thể chỉ trang bị các vật dụng cần thiết: Không gian văn phòng với bàn ghế, máy tính và màn hình rẻ tiền. Chỉ riêng ở San Francisco, các trại huấn luyện được thống kê trong năm 2015 bao gồm: Anyone Can Learn to Code, App Academy, Coder Camps, Coding Dojo, Dev Bootcamp, Galvanize, General Assembly, Hack Reactor, Hackbright Academy, Make School, và Rocket U.<sup>5</sup>

Một trong số đó, App Academy đã bắt đầu quảng bá trực tiếp đến cựu sinh viên Stanford vào mùa thu năm 2015 với thông điệp “Trên 50 sinh viên tốt nghiệp Stanford được tuyển dụng với mức lương trên 105.000 đô.”<sup>6</sup> Trường này được thành lập năm 2012 bởi hai cựu sinh viên Đại học Chicago: Kush Patel, một người chuyên ngành kinh tế làm việc tại một quỹ đầu cơ, và Ned Ruggeri, kỹ sư phần mềm tại Google. Họ thiết lập App Academy đầu tiên tại San Francisco rồi mở thêm một văn phòng tại thành phố New York. Sau một số thử nghiệm, họ dừng lại với con số 12 tuần mỗi học kỳ, đó là tiêu chuẩn. Nhưng App Academy nổi bật so với những đơn vị khác bởi vì cách tính phí cho sinh viên. Thay vì định giá học phí 15.000 đô la hoặc 17.000 đô la, mức tiền thông thường với các chương trình đào tạo có thời lượng tương tự, App Academy sử dụng mô hình trả sau, tính phí 18% thu nhập của sinh viên trong năm làm

việc đầu tiên, phải trả trong hơn 6 tháng.<sup>7</sup> Nếu sinh viên vẫn thất nghiệp trong năm sau đó, nghĩa vụ phải trả học phí chấm dứt.

Quy định này buộc những người đồng sáng lập App Academy phải chú ý sát sao tới thị trường dành cho các nhà phát triển phần mềm mới vào nghề. Ban đầu, họ chia khóa học thành hai phần: Một phần dành cho việc học cách phát triển ứng dụng di động cho hệ điều hành iOS của Apple, phần còn lại dành cho việc phát triển ứng dụng web. Tuy nhiên, những nhà đồng sáng lập App Academy nhận thấy, rất khó tuyển được lứa sinh viên tốt nghiệp đầu tiên. Việc cung cấp quá trình đào tạo tối thiểu trong việc phát triển các ứng dụng di động iOS đòi hỏi nhiều hơn một vài tuần, vì vậy họ quyết định bỏ phần di động để tập trung hoàn toàn vào các ứng dụng web, dạy Ruby on Rails và JavaScript, các công nghệ có vẻ được săn đón nhất.

App Academy không cam kết sẽ biến toàn bộ người theo học trở thành lập trình viên thành công. Dù không yêu cầu ứng viên có bằng đại học, cũng không đòi hỏi kinh nghiệm lập trình trước đó, nhưng nó lại yêu cầu ứng viên phải trải qua quy trình kiểm tra nhiều giai đoạn để đảm bảo thông thạo các kiến thức lập trình cơ bản. Ban đầu, nó chỉ chấp nhận 5% người nộp đơn, nhưng đến năm 2015, tỷ lệ chấp nhận đã giảm xuống chỉ còn 3%.

Ứng viên tiềm năng được khuyến khích làm việc theo cách riêng của họ, trước khi làm bài kiểm tra 45 phút vào giai đoạn đầu tiên ứng tuyển. Sinh viên vượt qua bài thi viết, bao gồm ba thử thách, mỗi thử thách phải được hoàn thành trong 15 phút, chuyển sang bài thi thứ hai với thời lượng tương tự. Bài kiểm tra này được thực hiện qua Skype, với một nhân viên của App Academy giám sát qua màn hình khi ứng viên tìm kiếm giải pháp. Hai cấp độ của kỳ thi không cung cấp tín chỉ cụ thể nào, mà chỉ xác định xem ứng viên có khả năng giải quyết các vấn đề lập trình cơ bản hay không. Những thí sinh vượt qua hai bài thi này còn phải trải qua giai đoạn đánh giá mà App Academy gọi là “cuộc phỏng vấn thích hợp” nhằm đánh giá sự thoải mái của ứng viên khi làm việc với người khác. Điều này rất quan trọng vì chương trình của App Academy áp dụng phương pháp “lập trình theo cặp”, trong đó hai sinh viên cùng dùng một máy,

thay phiên nhau gõ mã và kiểm tra. Tại App Academy, sinh viên được xếp vào cặp mới mỗi ngày, vì vậy họ làm việc với nhiều bạn cùng lớp và phải thích nghi với nhiều dạng tính tình và phong cách khác nhau.

Mô hình làm theo cặp được quy định trong lớp học, môi trường kỷ luật thép, việc miễn học phí để thay bằng việc thu một phần thu nhập trong năm đầu tiên – không một điều nào giống như các lớp học và yêu cầu tài chính của Stanford. Có lẽ, khác biệt nhất chính là sự thiếu vắng một bằng cấp được trao vào cuối chương trình – sự thiếu hụt khiến App Academy và các trại huấn luyện viết mã trở nên vô hình trong những bảng xếp hạng các chương trình sau đại học do các nhà phân tích chất lượng giáo dục, US News & World Reports và hiệp hội học thuật chuyên nghiệp, bình bầu. Sinh viên Stanford nghe về App Academy đều tự hỏi, liệu việc đến một trại huấn luyện viết mã như App Academy có làm mất đi những ấn tượng tốt đẹp mà họ có khi được nhận vào Stanford không? Vài lời an ủi có thể đến từ sự thật là, một sinh viên ngành khoa học nhân văn rời Stanford với bằng cử nhân khoa học nhân văn, nếu tham gia trại huấn luyện viết mã, vẫn hoàn toàn đáp ứng các tiêu chuẩn về giáo dục đại học mà những người ủng hộ khoa học nhân văn đã thiết lập hồi đầu thế kỷ 20: Các năm học đại học, tốt nhất là, nên tập trung vào giáo dục khai phóng; sau thời gian đó, mới đến đào tạo nghiệp vụ chuyên môn.

Một số ngành nghề, như y khoa, yêu cầu rất nhiều điều kiện tiên quyết mà sinh viên phải hoàn thành trong khi vẫn còn là sinh viên đại học; việc bù đắp cho thời gian đại học mất đi chỉ có thể được thực hiện bằng quá trình học tập bổ sung vất vả sau khi tốt nghiệp. Nhưng mô hình trại viết mã, không yêu cầu các môn học bắt buộc hoặc bằng cấp, đã mở ra cánh cửa rộng mở cho tất cả mọi người. Doug Blumeyer nộp đơn vào App Academy 6 năm sau khi tốt nghiệp.

Khi Blumeyer nộp đơn, anh không phải lính mới trong lĩnh vực phần mềm. Nhưng hồi ở Stanford, anh đã phải trải qua nhiều khó khăn vì nghĩ bản thân hiểu biết về các nguyên tắc cơ bản trong lập trình

nhiều hơn khả năng thực tế. Hồi cấp hai, anh tham gia một trại hè để học lập trình. Ở đó, anh đã học BASIC và viết một số trò chơi nhập vai chỉ bằng văn bản đơn giản. Sau đó, anh học thêm nhiều lớp ở trường nhưng không yêu thích đến mức tự lập trình ở nhà. Tuy nhiên, Blumeyer quan tâm sâu sắc đến AI. Anh nộp đơn và được nhận vào nhiều trường trong nhóm Ivy League, MIT và Stanford. Anh chọn Stanford vì trường có chuyên ngành liên ngành cho phép nghiên cứu AI khi còn là sinh viên đại học: SymSys. Anh không lãng phí thời gian sau khi nhập học vào các khóa CS bắt buộc trong học kỳ đầu tiên. Anh quyết định rằng, mình không cần khóa giới thiệu CS 106A, và có thể trực tiếp tham gia CS 106B. Vì anh từng tiếp xúc trước với lập trình, và vì, như anh kể lại rằng, anh luôn được coi là một người rất thông minh, nên anh quyết định tham gia phiên bản tăng tốc của khóa học, CS 106X.

“Tôi thất bại đau đớn,” Blumeyer nhớ lại. “Tôi trượt lớp đó trong ê chề.” Điều này đến như một cú sốc trời giáng. Anh chưa bao giờ nếm trải thất bại trong đời. Sự thất bại này đã giáng một đòn nặng nề vào kế hoạch nghiên cứu AI của anh. Blumeyer lùi lại và tham gia CS 106A và 106B cùng vài lớp CS khác. Tuy nhiên, lớp chính thức đầu tiên của anh về AI không diễn ra tốt đẹp. Cùng thời gian ấy, anh tình cờ tham gia lớp lý thuyết phim ảnh 101, và thế giới phim ảnh đã thu hút anh. Anh quyết định rằng, lý thuyết phim ảnh cung cấp mọi thứ anh thích về SymSys, nên anh chuyển sang nghiên cứu phim ảnh và truyền thông, một chuyên ngành từng nằm trong khoa lịch sử nghệ thuật.

Blumeyer muốn làm phim cho riêng mình. Anh làm các bộ phim ngắn, sử dụng các nguồn lực được cung cấp bởi một xưởng liên kết với Hiệp hội Phim ảnh Stanford. Với lời khuyên từ cố vấn, anh dành một mùa hè ở New York tham gia khóa học làm phim tại Đại học New York (NYU) và làm nhiều phim ngắn hơn. Anh trở về Stanford. Thời gian trôi qua nhanh chóng, anh tốt nghiệp nhưng không có việc làm. Blumeyer chuyển về nhà cha mẹ ở Illinois và hoàn thành một kịch bản dài. Sau đó, anh chuyển đến New York để thiết lập lại mối quan hệ với các sinh viên điện ảnh mà anh gặp tại NYU, những người mà anh nghĩ mình có thể mời họ tham gia sản xuất kịch bản.



Anh buồn bã nhìn lại thời điểm đó, về việc anh đã mong đợi “mọi người nhìn vào kịch bản sẽ lập tức thích nó và hiểu rằng, đây là dự án hoành tráng và từ bỏ những gì họ đang làm để tham gia”. Nhưng điều này không xảy ra, và anh nhận ra mình không đủ khả năng tài chính để trang trải cuộc sống với công việc hiện có. Anh trở về nhà một lần nữa, rồi quay lại Vùng Vịnh San Francisco và thử lại. Nhiều năm trôi qua, anh không hài lòng với cuộc sống của mình sau khi ra trường.

Rồi các trại hướng dẫn viết mã ra đời. Khi Blumeyer biết đến chúng, anh nhận ra rằng chúng cho anh cơ hội để khởi đầu lại. Một trại huấn luyện còn không đòi hỏi nhiều thời gian. Nó chỉ là tôi không thể tận hưởng cuộc sống trong 3 tháng, và sau đó anh sẽ vươn lên, một cách kỳ diệu, với vai trò nhà phát triển web. App Academy đặc biệt thu hút sự chú ý của anh, vì anh thấy mình sẽ không phải vay tiền học phí. Anh nộp đơn vào App Academy và được nhận vào đợt học từ tháng 12/2014 đến tháng 02/2015.

App Academy tổ chức các lớp học từ 9 giờ sáng đến 6 giờ chiều, 5 ngày một tuần. Bài tập về nhà lấp đầy các buổi tối và cuối tuần. Ngay từ đầu, học viên đã được thông báo họ sẽ phải bỏ ra 80-100 giờ một tuần dành cho lớp học, và Blumeyer nhận thấy mức trung bình của anh là gần 100 tiếng. Anh rất biết ơn cơ hội được học lại một phần của SymSys, chuyên ngành đã đưa anh đến Stanford, và tuân thủ những yêu cầu của chương trình học với sự nghiêm túc cao độ.

Thông thường, 75-80% lớp học tại App Academy là nam giới. Khoảng một nửa số sinh viên đến từ các lĩnh vực STEM. Trong khoá của Blumeyer, không còn ai khác đến từ Stanford. Một trợ giảng nói với anh rằng, tỷ lệ các ứng viên đến từ trường đại học danh giá được nhận vào trại huấn luyện thấp hơn so với ứng viên đến từ các trường ít nổi bật hơn. Lý do không được tiết lộ, nhưng trợ giảng đó cho rằng, có thể là vì các ứng viên này không tha thiết tham gia do họ có nhiều lựa chọn hơn những người khác.

Nhờ các lớp CS trước đây tại Stanford, Blumeyer có nhiều kinh nghiệm lập trình hơn gần như 53 bạn cùng nhóm. Tuy nhiên, anh

không thất vọng khi phải ghép cặp làm việc với người ít kinh nghiệm hơn. Học viện có đủ ứng viên để có thể sàng lọc sao cho 3% số người được chấp nhận đều có thể xử lý công việc một cách đồng đều; chỉ có 2 thành viên trong khoá không thể hoàn thành nó. Blumeyer còn thấy rằng, làm việc theo cặp rất hữu ích với người nhiều kinh nghiệm cũng như ít kinh nghiệm, bởi vì khi ấy, người thâm niên đóng vai trò như một giáo viên. Anh không nhớ ai đã nói, “Bạn không thực sự hiểu điều gì đó, trừ khi bạn có thể giải thích nó theo hai cách khác nhau,” nhưng Blumeyer đánh giá cao sự khôn ngoan của nhận định đó.

Chín tuần đầu tiên tại App Academy được dành cho chương trình lập trình. Ba tuần cuối cùng là thời gian dành cho hoạt động “hỗ trợ nghề nghiệp”. Một số chương trình hỗ trợ bao gồm các chủ đề chung, chẳng hạn như chuẩn bị hồ sơ và thư xin việc. Những giám đốc tuyển dụng tại các công ty công nghệ có lẽ cùng chung quan điểm với Kyle Wiens, giám đốc điều hành iFixit, người từng viết trong một bài luận trên Harvard Business Review rằng, “Các lập trình viên chú ý đến cách họ xây dựng ngôn ngữ viết sẽ có xu hướng chú ý nhiều hơn đến cách họ viết mã.” Wiens giải thích “thái độ không khoan nhượng đối với các lỗi ngữ pháp” của mình theo cách này, “Nếu phải mất hơn 20 năm để hiểu đúng cách sử dụng cụm ‘it’s’, thì đó không phải quá trình học tập mà tôi cảm thấy hài lòng.”<sup>8</sup>

Các đơn vị hỗ trợ nghề nghiệp khác tại App Academy được điều chỉnh theo nhu cầu cụ thể của việc phát triển phần mềm: Một hội thảo phỏng vấn cho ngành kỹ thuật, những thách thức của việc viết mã, và một hội thảo mà người theo chuyên ngành nghiên cứu phim ảnh và truyền thông có thể chưa từng được tham gia, về đàm phán lương. Kết hợp với các hội thảo này là chuyên đề về các thuật toán có khả năng xuất hiện nhiều nhất trong các cuộc phỏng vấn dành cho dân kỹ thuật.

Blumeyer đăng thông tin về bằng cấp của mình lên nhiều trang web việc làm. Các công ty khởi nghiệp lớn nhất, phát triển nhanh nhất luôn ngập trong đơn ứng tuyển từ các ứng viên phát triển web nhiều

kinh nghiệm, và thường bắt đắ dĩ lắ họ mới tuyển người thiếu kinh nghiệm.<sup>9</sup> Các nhà tuyển dụng không quan tâm tới Blumeyer, nhưng thế giới của các công ty phần mềm khởi nghiệp thì bao la, và có rất nhiều công ty khởi nghiệp đang chào đón anh. Anh ngập trong những lời đề nghị từ các nhà tuyển dụng. Đó là sự thay đổi mới mẻ so với hồi anh tốt nghiệp Stanford với chuyên ngành nghiên cứu phim ảnh và truyền thông. App Academy khuyên sinh viên không nên vội tìm đến các công ty trong “danh sách hàng đầu”, những nơi họ hứng thú nhất. “Hãy đồn các cuộc phỏng vấn run rẩy đầu tiên của bạn tại các công ty bạn không thật sự yêu thích,” anh được nhắc như thế. “Và, tôi đã làm như vậy.”

Blumeyer đã rất thành thạo trong phỏng vấn khi anh tham gia cuộc phỏng vấn với Pivotal Labs, một công ty phần mềm giúp khách hàng xây dựng ứng dụng web/di động cùng phần mềm khác, bằng cách đào tạo các nhà phát triển nội bộ cho khách hàng. Lập trình theo cặp là một trong những kỹ thuật mà công ty này sử dụng. Nó còn là công ty hoàn toàn có thể tiếp nhận những lập trình viên thiếu kinh nghiệm từ một trại huấn luyện, vì Pivotal yêu cầu các lập trình viên của mình phải trải qua chương trình đào tạo kéo dài 3 tháng, làm việc chặt chẽ với các lập trình viên của Pivotal, áp dụng đúng mô hình của một trại huấn luyện quân sự được thiết kế để thay đổi thói quen.<sup>10</sup>

Blumeyer được đề nghị làm việc và anh gia nhập.

Hơn một năm sau, anh nói rằng mình yêu thích công việc và tiếp tục học hỏi được nhiều điều mới. Một năm sau khi được tuyển, Pivotal tăng trưởng mạnh mẽ; đến tháng 05/2016, đã kêu gọi được đến 253 triệu đô la,<sup>11</sup> một khoản tiền không tương đối với một công ty không có chi phí vốn cao. Blumeyer không nghiên cứu kỹ tình hình Thung lũng Silicon và tìm kiếm những công ty khởi nghiệp phát triển nhanh với một quỹ đạo nhất định như Andrew Phillips đã làm. Anh chỉ tìm một nơi sẵn sàng chấp nhận anh và kết quả đào tạo tại trại huấn luyện của anh. Và anh đã thành công.

Con đường dẫn đến công việc đã có thể ngắn hơn nhiều nếu Blumeyer, như anh viết với giọng điệu không cảm thấy hài lòng về mình, không “tốn thời gian của tôi để trở nên chín chắn.” Nhưng anh tin rằng con đường của mình cuối cùng lại hoá ra ổn thoả: Anh có một nền giáo dục khai phóng, và tiếp đó là một nghề nghiệp.

# Chương 20 Giáo dục khai phóng chính là giáo dục hướng nghiệp

Marc Tessier-Lavigne, nhà thần kinh học từng là giảng viên tại Stanford, giám đốc điều hành cấp cao tại Genentech, và sau đó là chủ tịch Đại học Rockefeller, đã hấp thu tinh hoa của STEM hết mức có thể.<sup>1</sup> Tuy nhiên, khi được bổ nhiệm làm chủ tịch Đại học Stanford và đọc diễn văn nhậm chức vào tháng 10 năm 2016, ông đã mạnh mẽ ủng hộ giáo dục khai phóng và công khai chỉ trích việc các chính trị gia và cha mẹ của sinh viên quá

mức say mê các ngành STEM. Ông cho biết, những kỹ năng quan trọng nhất có thể được truyền đạt cho sinh viên đại học là lý luận phản biện và đạo đức, khả năng thể hiện sáng tạo, và sự đánh giá cao tính đa dạng, sự chuẩn bị tốt nhất cho những điều này chính là nền giáo dục khai phóng toàn diện.

Đối với Tessier-Lavigne, “khai phóng” trong “giáo dục khai phóng” đã cập đến “khai phóng tâm trí”, sự khai phóng đang bị đe dọa bởi “áp lực chú trọng vào nghề nghiệp ngày càng tăng”. Không phải STEM, hay sự chuyên môn hóa trong bất cứ lĩnh vực nghề nghiệp cụ thể nào, được xem là hữu ích trong việc chuẩn bị cho sinh viên khả năng thích nghi suốt cuộc đời. Để truyền đạt tính hữu dụng về mọi mặt của nền giáo dục khai phóng cho công việc tương lai của sinh viên, ông đưa ra khẩu hiệu mới: “Giáo dục khai phóng là hướng nghiệp”.<sup>2</sup>

Khi gặp gỡ đội ngũ giảng viên vài ngày sau đó, Tessier-Lavigne thấy rằng, những lĩnh vực phổ biến hiện thời, trong đó khoa học máy tính đang dẫn đầu, khác hẳn thời điểm 20-30 năm trước. Và chúng có

thể sẽ chẳng phải nổi trội nhất vào 20-30 năm sau. Kết luận mà ông đưa ra cũng chính là kết luận mà một giáo sư khoa học nhân văn hay xã hội sẽ đưa ra: Các trường đại học phải duy trì sự đa dạng môn học, và đảm bảo rằng lợi ích của sinh viên được mở rộng trên tất cả các ngành.

Tessier-Lavigne đưa sự bảo vệ giáo dục khai phóng lên vị trí hàng đầu trong những chia sẻ của ông với các cộng đồng đại học khác, mà không mấy may bảo vệ vị trí của chính mình. Việc ông tách mình khỏi sự nghiệp riêng trong khoa học ứng dụng khiến mọi hành động ủng hộ của ông càng đáng chú ý hơn: Ông không hề bảo vệ lĩnh vực của mình. Và mặc dù, ông đang bàn về Stanford, nhưng mọi nhận định của ông đều thích hợp với các trường đại học. Tất cả sinh viên đều có thể phải thường xuyên thay đổi công việc; tất cả đều cần được chuẩn bị sẵn sàng để thích nghi với các công việc sẽ phát triển nhanh chóng và phối hợp với những người có nền văn hóa và xuất thân khác nhau; và tất cả sẽ được hưởng lợi từ “một nền giáo dục dựa trên sự toàn diện”.<sup>4</sup>

Một điều mà Tessier-Lavigne đã không làm là lôi kéo sự chú ý vào vai trò then chốt của các nhà tuyển dụng trong việc xác định số phận của nền giáo dục khai phóng. “Chúng ta đang chiến đấu chống lại phần lớn xã hội, một xã hội đang thúc đẩy sinh viên tập trung vào một lĩnh vực, chứ không phải mở rộng,” ông nói. “Thái độ tập trung sâu sắc vào triển vọng trước mắt... không chỉ đến từ cha mẹ, mà còn từ chính sinh viên, bạn bè của họ và nhiều người khác, như tôi nghe nói.”<sup>5</sup> Nhưng sinh viên và cha mẹ họ chỉ đang phản ứng với những tín hiệu mà các nhà tuyển dụng gửi đi trong thị trường lao động mà thôi. Nếu nhà tuyển dụng thể hiện thái độ đánh giá cao giáo dục khai phóng, sinh viên và phụ huynh sẽ chú ý.

Những người theo chuyên ngành khoa học nhân văn xuất hiện trong cuốn sách này là những người lội ngược dòng. Họ chọn chuyên ngành của mình, bất chấp vô số bằng chứng cho thấy họ sẽ gặp khó khăn lớn khi tìm việc, và thực sự như vậy. Câu chuyện của họ được kể ra không phải để xóa bỏ quan niệm hoài nghi của thị trường lao động đối với khoa học nhân văn, mà để cho thấy rằng,

nếu nhà tuyển dụng trao cho họ cơ hội, thì những thành tích làm việc của họ sẽ cung cấp bằng chứng rõ ràng về những giá trị hữu ích họ có được từ nền giáo dục khai phóng – giáo dục khai phóng là giáo dục hướng nghiệp.

Nỗi lo về tương lai của sinh viên đại học luôn phụ thuộc vào quyết định lựa chọn chuyên ngành của mình và sự nhìn nhận về chuyên ngành đó từ phía các nhà tuyển dụng. Trong vài chục năm đầu tiên của Stanford, người theo chuyên ngành kỹ thuật có thể tự tin sẽ tìm được công việc nếu chuyên môn của họ không quá đặc thù như khai thác mỏ. Những sinh viên lựa chọn luật hoặc y khoa cũng có thể tận hưởng sự thoải mái khi nhìn thấy rõ ràng con đường nghề nghiệp chuyên môn trước mặt. Những sinh viên tốt nghiệp khoa giáo dục dành nửa năm hoặc một năm cho các khóa sau đại học để được cấp chứng chỉ giảng dạy phổ thông cũng cảm thấy như vậy; 1/3 sinh viên tốt nghiệp Stanford vào đầu thế kỷ 20 đi theo con đường giảng dạy, tạm thời hoặc lâu dài.<sup>6</sup>

Tuy nhiên, trong những năm đầu đó, các sinh viên không theo hướng chuyên môn sâu đều cảm thấy sợ hãi trước tương lai mờ mịt sau khi tốt nghiệp. Năm 1904, một nhà văn-sinh viên đã hình dung nỗi tuyệt vọng của một sinh viên tốt nghiệp ngành tiếng Anh và lịch sử khi anh ta nhìn chăm chú vào tấm da cừu lồng khung với nội dung viết bằng tiếng Latinh và tự hỏi “Nó có công dụng gì trên đời này?”:

Nó treo trên giá sách

Trong khung gỗ tồi tàn,

Anh ta bàng hoàng không nhận ra con chữ

Ngoại trừ cái tên cũ mềm chết tiệt của anh ta!<sup>7</sup>

Cùng thời điểm đó, tạp chí hài của sinh viên Stanford miêu tả nỗi kinh hoàng của sinh viên năm cuối, người sẽ sớm bị trường đại học đẩy ngã khỏi thuyền để rơi vào biển sâu vô tận:

Bước mạnh lên nào! Hỡi anh bạn ăn xin,

Điều gì khiến bạn đi quá chậm

Dù có vô vàn điểm tốt

Gắn chặt dưới bàn chân?

Tốt nhất, hãy nhảy khỏi thuyền

Lao vào biển sâu vô tận!

Để chúng tôi có thể dọn dẹp thuyền

Rồi thưởng thức bữa tiệc trà.<sup>8</sup>

Stanford, cũng như các đại học khác, tự nhận lãnh trách nhiệm sắp xếp việc làm cho sinh viên sau khi tốt nghiệp, mặc dù trên thực tế, nó không có sức mạnh để quyết định một yếu tố tối quan trọng: Yêu cầu của nhà tuyển dụng đối với sinh viên. Nếu sinh viên chuyên ngành giáo dục khai phóng gặp khó khăn, trường đại học sẽ trực tiếp đổ lỗi này cho chính mình.

Liệu Stanford có đang thực hiện tất cả những việc trường nên làm cho các sinh viên không theo đuổi hướng nghề nghiệp chuyên môn hay không? Câu hỏi được Richard M. Alden, phó giáo sư ngành tiếng Anh, đưa ra vào năm 1910. Ông gửi một bảng hỏi tới rất nhiều sinh viên năm cuối của Stanford (trừ sinh viên ngành kỹ thuật, y học, luật pháp, và giảng dạy)

rồi hỏi lý do họ chọn chuyên ngành của mình. Ông phát hiện ra rằng, ít nhất một nửa số họ theo chuyên ngành bị gắn mác “các khoa không đào tạo chuyên sâu”, không có “đích đến nghề nghiệp cụ thể”. Điều này đặc biệt đúng với những người đã chọn chuyên ngành tiếng Anh, lịch sử, hoặc tiếng Đức.<sup>9</sup>

Theo Alden, những người theo chuyên ngành không hướng đến nghề nghiệp cụ thể bao gồm cả sinh viên “không mong muốn” và



“mong muốn”. Những sinh viên “không mong muốn” là những cá nhân “đến trường đại học chủ yếu vì các mục đích khác, chứ không phải giáo dục” hoặc chọn một chuyên ngành chỉ vì bị ép buộc. Ngược lại, những sinh viên “mong muốn” lại không thích nghiên cứu một lĩnh vực cụ thể, vì nghề nghiệp dự định của họ không được trường đại học cung cấp một chương trình chuẩn bị đặc biệt nào hoặc sự chuẩn bị sẽ được phân bổ ở bậc sau đại học. Alden bảo vệ nguyện vọng được tham gia thêm nhiều khóa học giới thiệu, khám phá nhiều lĩnh vực kiến thức, và nhận được một nền giáo dục khai phóng của những sinh viên này. Mối lo duy nhất của ông là liệu họ có quyền lợi hợp pháp tại Stanford hay không, vì điều lệ của trường quy định rằng giáo dục “giúp sinh viên theo đuổi những điều hữu ích, và giúp họ càng sớm đạt được công việc mà họ ao ước càng tốt”. Alden đã lỡ mất cơ hội để tranh luận rằng, nền giáo dục khai phóng có thể cung cấp sự chuẩn bị toàn diện cho tất cả các lĩnh vực, và việc lấy bằng cử nhân chỉ nên được coi là giai đoạn gần cuối của giáo dục, trước giai đoạn đào tạo chuyên môn tại trường sau đại học.<sup>10</sup>

Thay vì cố gắng thuyết phục thế giới bên ngoài tin vào những giá trị tốt đẹp của một nền giáo dục “không hướng nghiệp”,<sup>11</sup> trường đại học lại tìm cách cải thiện những điều bị coi là vấn đề: Sinh viên thiếu thông tin đầy đủ về các lựa chọn nghề nghiệp. Ủy ban Hướng nghiệp, ban đầu gồm 5 giảng viên, đã được thành lập năm 1913. Ủy ban tổ chức các buổi tọa đàm về nghề nghiệp cụ thể, lên danh sách các ngành nghề phù hợp với mỗi chuyên ngành, và giám sát việc mở rộng bộ sách hướng nghiệp mà thư viện trường lưu trữ trong phòng tham khảo.<sup>12</sup>

Cụm từ “hướng nghiệp” sau đó trở nên thịnh hành trong giới giáo dục đại học, nhưng ủy ban nhận thức được rằng, từ này gợi nên hình ảnh về những nghề nghiệp không đòi hỏi giáo dục đại học. Một cuốn sách hướng dẫn, do ủy ban xuất bản, giải thích rằng việc sử dụng thuật ngữ này khác với cách sử dụng thông thường, “Trong báo cáo này, từ ‘nghề nghiệp’ được sử dụng để nói đến công việc mà một người gắn bó suốt đời, bất kể bản chất hoặc cấp độ công việc.” W. M. Proctor, người dạy khóa “hướng nghiệp” trong khoa giáo dục,

cũng giải thích như thế trong một bài nói chuyện với sinh viên Stanford năm 1919, về cách chọn một công việc cả đời.<sup>13</sup>

Ủy ban cũng biết, hầu hết sinh viên đại học đều có xu hướng tin rằng, bằng cử nhân là tất cả những gì họ cần để bắt đầu công việc trọn đời đó. Nhiệm vụ “không vui vẻ cho lắm” của ủy ban là giải thích rằng, không phải mọi nghề nghiệp đều chào đón những người chỉ có 4 năm đại học. Cuốn sách hướng nghiệp của họ chỉ ra, một số nghề có thể yêu cầu nghiên cứu sau đại học, một số yêu cầu học việc, và một số khác chỉ có thể theo đuổi bằng cách đảm nhận “vị trí nhỏ mà sau này, có thể dẫn một nghề nghiệp lâu dài”.<sup>14</sup>

Ủy ban Hướng nghiệp của Stanford đã cung cấp lời khuyên cho các sinh viên yêu thích kinh doanh, lĩnh vực đang hấp dẫn trở lại trong thời điểm này. Hãy nhớ rằng, vào năm 1919, Đại học Stanford không có trường kinh doanh nào, nhưng ủy ban không thúc giục sinh viên yêu thích kinh doanh đi theo chuyên ngành kinh tế. Thay vào đó, ủy ban nói rằng, những sinh viên này nên tận dụng thời gian hiệu quả bằng cách theo đuổi bất cứ sở thích nào – khoa học, ngôn ngữ, hay văn học. “Không cần quá nhiều kiến thức, nhưng quá trình đào tạo sẽ giúp củng cố kiến thức để sinh viên tốt nghiệp thành công trong kinh doanh,” trên sách hướng nghiệp viết. “Quá trình đào tạo này có thể được tăng cường nhờ việc nghiên cứu hầu hết các lĩnh vực, miễn là nghiên cứu nghiêm túc và mở rộng.”<sup>15</sup>

Hội đồng học thuật không đề cao nghề nghiệp này so với những nghề nghiệp khác; mà họ khuyến khích sinh viên cân nhắc nhiều khả năng, tổ chức những buổi giới thiệu hấp dẫn về một số nghề nghiệp mà sinh viên có thể chưa từng nghe, hoặc nghĩ là không thích hợp với sinh viên tốt nghiệp đại học như: Trồng hoa quả, dự thảo khoa học, công việc diễn xuất, diễn thuyết trước công chúng, cán bộ y tế, nhà thiên văn học, nhà trắc địa, và, một nghề trong ủy ban, cố vấn Hướng nghiệp.<sup>16</sup>

Không một lời tiêu cực được dùng để nói tới bất kỳ nghề nào trong hàng tá nghề nghiệp treo lơ lửng trước mắt sinh viên, trừ ngành luật, một nghề từ lâu đã quá đông đúc, dẫn đến thu nhập trung bình

giảm sút, và “quá nhiều người” tốt nghiệp ngành này mỗi năm. Diễn xuất chuyên nghiệp cũng là một nghề không được khuyến khích, “Cuộc sống bấp bênh và bất ổn của nghiệp biểu diễn cùng các điều kiện xung quanh là những vấn đề cần được xem xét cẩn thận và nghiêm túc nhất, trước khi quyết định lấy sâu khấu làm nghề nghiệp gắn bó lâu dài.”<sup>17</sup>

Sinh viên nữ quan tâm đến công việc thư ký – ủy ban không sử dụng ngôn ngữ trung lập về giới tính – và mới tốt nghiệp đại học sẽ phải cạnh tranh với “những cô gái trẻ thiếu học hành, thiếu khả năng phán xét và năng lực, và những người làm việc chỉ để kiếm tiền mua sắm quần áo cho đến khi kết hôn” và những người, “vì năng suất kém và thiếu hứng thú trong công việc, khiến mức lương được trả cho vị trí thư ký giảm đáng kể và khiến nhóm phụ nữ tài năng khó tìm được cơ hội xứng đáng”. Nhưng những sinh viên nữ mới tốt nghiệp đừng quá lo lắng mà hãy nghĩ về các vị trí thư ký dành cho người mới vào nghề như những vị trí thực tập, qua đó có thể được học nhiều điều từ “những người có học vấn thấp nhưng nhiều kinh nghiệm hơn”.<sup>18</sup> Tuy nhiên, ủy ban không khuyến khích nữ sinh viên quan tâm đến những nghề nghiệp mà chủ yếu được nam giới lựa chọn.<sup>19</sup>

Năm 1930, phóng viên của tờ báo sinh viên đã vận dụng khiếu hài hước để thu hút sinh viên vào chương trình do các diễn giả của Ủy ban Hướng nghiệp tổ chức, “Kỳ nghỉ 4 năm của thế hệ trẻ, thường được gọi là giáo dục đại học, sắp kết thúc và đến tháng 6, phần lớn các lớp tốt nghiệp của Stanford sẽ phải đối mặt với thế giới thực tế đầy rẫy khó khăn, mà không có sự chuẩn bị và chưa có quyết định về nghề nghiệp gắn bó với cuộc đời của họ.”<sup>20</sup> Từ “phần lớn” dùng để đề cập đến những sinh viên ngành giáo dục khai phóng. Một phóng viên khác thấy rằng, “bác sĩ, luật sư và kỹ sư có các kế hoạch tương lai khá ổn, nhưng phần lớn sinh viên năm nhất không nhìn xa hơn mùa bóng sắp tới hay học kỳ mùa xuân sang năm. Đó là nơi hoạt động hướng nghiệp bắt đầu thực hiện công việc của mình.”<sup>21</sup>

Ủy ban Hướng nghiệp được mở rộng. C. Gilbert Wrenn, nghiên cứu sinh khoa giáo dục, được bổ nhiệm làm thư ký dịch vụ hướng nghiệp của trường vào năm 1929<sup>22</sup> và sắp xếp giờ làm việc cho sinh viên vào buổi chiều.<sup>23</sup> Wrenn cũng được bổ nhiệm làm thành viên Ủy ban Hướng nghiệp, ủy ban đã phát triển vào năm 1930, nhờ mời được 3 hiệu trưởng và cán bộ đào tạo đại học vào đội ngũ giảng viên.<sup>24</sup>

Dần dần, đội ngũ giảng viên và ban lãnh đạo trường đã để cho sinh viên thực hiện việc sắp xếp diễn giả và quảng bá các cuộc tọa đàm. Công việc được thực hiện bởi các tình nguyện viên sinh viên nhằm phục vụ hoạt động hướng nghiệp đã được mở rộng. Trong thời kỳ hoạt động cao điểm, ủy ban sinh viên siêng năng đến mức họ gặp nhau mỗi tuần một lần.<sup>25</sup>

Hướng nghiệp được phân thành các lĩnh vực riêng biệt cho nam và nữ.<sup>26</sup> Ví dụ, vào năm 1940, khi chương trình Chuỗi Hướng nghiệp cho nam giới mời Edward C. Lipman, giám đốc điều hành bách hóa Emporium, đến phát biểu tại trường, và gửi đến sinh viên thông điệp “Tất cả sinh viên nam đều được chào đón”. Sau sự xuất hiện của Lipman là những chuyến viếng thăm của đại diện các công ty American Trust, tập đoàn Crown-Zellerbach, và công ty Standard Oil của California.<sup>27</sup>

Sinh viên nữ chỉ được nghe danh công việc quản lý cửa hàng bách hóa qua một diễn giả, người cung cấp danh sách cơ hội nghề nghiệp dành riêng cho nữ giới: “Những nghề trong lĩnh vực kịch nghệ, viết lách, nhân sự, giảng dạy và quản lý cửa hàng bách hóa.”<sup>28</sup> Diễn giả được mời đến trường vào năm 1940 để thảo luận về nghề nghiệp trong lĩnh vực thiết kế thời trang, và không đề cập đến nghề này với sinh viên nam.<sup>29</sup>

Khi C. Gilbert Wrenn phát biểu cho các nữ sinh viên Stanford vào năm 1932, ông nhấn mạnh tầm quan trọng của việc “phát triển một nhân cách dễ chịu”. Điều này sẽ biến họ trở nên “không thể thiếu đối với các nhà tuyển dụng tiềm năng,” ông tuyên bố.<sup>30</sup> Ông yêu cầu

các nữ sinh phải “rèn luyện khi làm việc với nam giới, phát triển sự tự tin, phát triển nhân cách, và làm nên tên tuổi cho chính mình.”<sup>31</sup>

Phong trào nữ sinh viên chống chủ nghĩa gia trưởng và tư tưởng nam quyền diễn ra lẻ tẻ và ngắt quãng. Chín sinh viên sáng lập Ủy ban Sinh viên Hướng nghiệp năm 1939 là những cá nhân độc lập hiếm có; họ tập hợp thông tin không chỉ ở 4 lĩnh vực hàng đầu trong cuộc khảo sát về mối quan tâm nghề nghiệp của sinh viên nữ – gồm “nhân sự, xã hội, giáo dục và kinh doanh” – mà còn trong các lĩnh vực khác như lâm nghiệp, địa chất, dịch vụ chính phủ, và “bất cứ vị trí nào mà sự tham gia của nữ giới, dù hiếm hoi, nhưng không bắt thường.”<sup>32</sup> Ủy ban kêu gọi sự chú ý đến các thư mục thông tin nghề nghiệp do Anastasia Doyle, cố vấn hướng nghiệp thuộc văn phòng Dean of Women, lưu trữ dành cho tất cả nữ giới. Một thư mục về nghề nghiệp trong lĩnh vực luật pháp bao gồm các bài báo về thẩm phán và luật sư nữ được cắt ra từ tạp chí. Ngoài ra, thư mục còn lưu trữ thư viết tay của các cựu nữ sinh Stanford, những người tham gia hoạt động pháp luật thực tế và cung cấp “một cái nhìn sâu sắc về các vấn đề và lợi ích của một nghề nghiệp, những thông tin hiếm gặp trên báo chí.”<sup>33</sup>

Điều ấn tượng nhất về công việc hướng nghiệp tình nguyện của những sinh viên này chính là họ đầu tư rất nhiều thời gian và công sức vào việc mời các diễn giả và tập hợp sinh viên tham dự, đồng thời sẵn sàng giúp đỡ những sinh viên khác lên kế hoạch nghề nghiệp, thay vì chỉ theo đuổi sở thích nghề nghiệp của riêng mình. Các nhà quản lý cấp sinh viên này không chần chừ về tương lai của mình; họ cũng bị nỗi lo về tương lai vô định bủa vây. (Khi nhìn lại, chúng ta có thể thấy những gì họ không thấy: Hành trình mà, ví dụ Derek Bok, sinh viên ngành khoa học chính trị tốt nghiệp khóa 1951 và tình nguyện viên tích cực trong Ủy ban Hướng nghiệp Cấp cao,<sup>34</sup> trở thành chủ tịch Đại học Harvard).

Việc phân phối thông tin về nghề nghiệp sau đó được thể chế hóa và chuyên nghiệp hóa. “Lập kế hoạch nghề nghiệp” chính thức trở thành một phần trong tên trung tâm giới thiệu việc làm của Stanford suốt một thời gian, nhưng tinh thần nhân ái lan tỏa từ những tình

nguyên viên sinh viên trong hoạt động hướng nghiệp trước đó đã biến mất.

Năm 2013, Stanford bổ nhiệm giám đốc mới cho Trung tâm Phát triển Nghề nghiệp, Farouk Dey. Dey, cựu giám đốc Trung tâm Phát triển Nghề nghiệp và Chuyên môn thuộc Đại học Carnegie Mellon, được trao trách nhiệm cải tạo trung tâm của Stanford.<sup>35</sup> Sau khi một ban chỉ đạo được tổ chức và lập kế hoạch cho tương lai của trung tâm, “Tầm nhìn 2020” đã được hoàn chỉnh, vào năm 2015, Dey đã sẵn sàng tuyên bố, “Thời đại của dịch vụ nghề nghiệp theo dạng ‘mua bán trực tiếp tại phòng trưng bày’ đã chấm dứt.”<sup>36</sup>

Dey miêu tả mô hình dịch vụ nghề nghiệp mới bằng lời đao to búa lớn, nhưng hết sức mơ hồ, “Các nhà giáo dục hướng nghiệp của chúng ta được kết nối khắp nơi trong và ngoài khuôn viên trường, để giúp mở rộng và tận dụng hệ sinh thái Stanford cho sinh viên của chúng ta.”<sup>37</sup>

Dey và các cộng sự muốn đơn vị của họ có tên mới để phản ánh sứ mệnh mới, nhưng dường như họ không nghĩ ra danh từ thay thế nào tốt hơn từ “Trung tâm”. Những gì họ nghĩ ra là một từ viết tắt, BEAM, một cách kết hợp kỳ lạ về mặt ngữ pháp và bỏ qua danh từ cuối cùng: Giáo dục kết nối (Bridging Education), Tham vọng (Ambition), và (công việc) Ý nghĩa (Meaningful work). Đoạn diễn tả của BEAM về bản sắc mới nhấn mạnh rằng “chúng tôi giáo dục, chứ không phải sắp xếp công việc cho mọi người”. Đặc biệt, BEAM sẽ giáo dục sinh viên “về quá trình nuôi dưỡng mạng lưới cá nhân để định hình hành trình nghề nghiệp cũng như kết nối giáo dục và tham vọng của họ với công việc có ý nghĩa”.<sup>38</sup>

Tầm quan trọng của các mạng lưới cá nhân là một mô típ xuyên suốt những câu chuyện của các sinh viên được kể trong cuốn sách này. Cần lưu ý rằng, sinh viên kỹ thuật không cần mạng lưới cá nhân đó; chính những sinh viên ngành khoa học nhân văn và ngành giáo dục khai phóng mới cần đến chúng.

Thiếu danh nghĩa “Trung tâm” trong tên, BEAM có lẽ đã bị thu nhỏ quy mô đáng kể bởi sinh viên có thể tận dụng mạng lưới mà trường đại học đã dùng để hỗ trợ họ. Rất may điều đó không xảy ra. Một giám đốc mới, với tầm nhìn mới và tên mới cho chương trình, kêu gọi được nhiều nguồn lực hơn. Trung tâm với một nhóm 26 nhân viên toàn thời gian khi Dey đến vào năm 2013, đã tăng gấp đôi số lượng vào năm 2016. BEAM được tổ chức thành các nhóm nhỏ mới: Cộng đồng nghề nghiệp, Chất xúc tác nghề nghiệp, Dự án nghề nghiệp, Cộng đồng thương hiệu và kỹ thuật số.<sup>39</sup>

Sự mở rộng đáng kể của BEAM đã trấn an nỗi lo lắng cao độ của các sinh viên ngành giáo dục khai phóng – và, quan trọng hơn, là cha mẹ họ – về triển vọng nghề nghiệp tương lai. Cũng như tất cả các trường đại học, cả tư lẫn công, Stanford phải truyền đạt cho tất cả các bên hữu quan rằng, trường giúp mọi sinh viên đại học tìm được việc làm sau khi tốt nghiệp, đặc biệt là những người theo chuyên ngành không hấp dẫn nhiều lời mời làm việc. Cam kết này được minh chứng bằng một đội ngũ nhân viên dịch vụ nghề nghiệp được mở rộng có thể làm việc không mệt mỏi để giúp đỡ những sinh viên sắp tốt nghiệp.

Tôi không tin việc thay đổi diện mạo các dịch vụ nghề nghiệp sẽ tạo nên bất cứ khác biệt nào. Nhưng tôi không đổ lỗi cho những nhân viên đó. Họ không thể thay đổi thái độ của nhà tuyển dụng trong toàn bộ nền kinh tế để mở cửa cho các sinh viên chuyên ngành giáo dục khai phóng. Tôi thấy có nhiều bằng chứng cho thấy, sinh viên đã hạ rất thấp kỳ vọng về sự hỗ trợ của dịch vụ nghề nghiệp. Sự trợ giúp của trường không mấy xuất hiện trong những câu chuyện được kể ở đây. Tôi cũng có thể chỉ ra rằng, sinh viên Stanford đang lờ đi những cố vấn nghề nghiệp toàn thời gian và chủ động hơn nhiều trong việc lập kế hoạch nghề nghiệp bằng cách đăng ký khóa học 2 tín chỉ, chỉ đánh giá đỗ/trượt, mà Stanford bắt đầu cung cấp từ năm 2010, có tên “Thiết kế cuộc sống của bạn”.<sup>40</sup> Khóa học được phát triển bởi Bill Burnett và Dave Evans, giảng viên Chương trình Thiết kế Stanford. Bảng mô tả khóa học viết, “sử dụng tư duy thiết kế để giải quyết ‘vấn đề tồi tệ’ trong việc thiết kế cuộc sống và nghề nghiệp của bạn”. Từ nghề nghiệp xuất hiện nhiều trong mô tả và

mục tiêu của khóa học: “Định hình nghề nghiệp trong suốt cuộc đời”, “Phát triển nghề nghiệp, hiện tại và tương lai”, và trong “tầm nhìn nghề nghiệp” của chính sinh viên.<sup>41</sup>

Trong thời kỳ trước, giảng viên và sinh viên đều xem “việc hướng nghiệp”, về cơ bản, giống như quá trình cung cấp cho sinh viên thông tin chi tiết về nhiều nghề nghiệp. Sinh viên không cần phải được hướng dẫn theo đúng nghĩa đen; họ chỉ cần thông tin phong phú, chủ yếu thu được từ các chuyến viếng thăm trường của khách mời giàu kinh nghiệm, những người có thể cung cấp “thông tin nội bộ” lý tưởng, như một bài báo trên Stanford Daily nói về loạt chương trình diễn thuyết đầy hứa hẹn vào năm 1940.<sup>42</sup>

Cách thức hướng nghiệp hiện tại ở Stanford, hay công cuộc phát triển nghề nghiệp, như trong khóa học “Thiết kế cuộc sống của bạn”, ít chú ý đến các thông tin nghề nghiệp cụ thể mà chú trọng hơn tới quá trình tuyển chọn, sẽ được thực hiện không chỉ một lần mà nhiều lần. Thay vì nói về “nghề nghiệp”, khoá học bàn về sự chuyển tiếp “từ đại học sang nghề nghiệp đầu tiên”. Giáo án cho khoá học là một mớ hỗn độn, bao gồm tâm lý học trong kỷ nguyên mới (Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment [tạm dịch: Hạnh phúc đích thực: Ứng dụng tâm lý học tích cực mới để nhận thức tiềm năng bền vững trong bạn] của Martin Seligman), tâm lý học chuyên sâu hơn (Flow: The Psychology of Optimal Experience [tạm dịch: Dòng chảy: Tâm lý học thực nghiệm tối ưu] của Mihalyi Csikszentmihalyi), lập kế hoạch nghề nghiệp (What Color Is Your Parachute [tạm dịch: Dù của bạn màu gì] của Richard Bolles và Cool Careers for Dummies [tạm dịch: Những nghề thú vị cho kẻ ngốc] của Nemy Marty), và những chuyện kể về công việc (Working: People Talk About What They Do All Day and How They Feel About What They Do [tạm dịch: Làm việc: Mọi người kể về những gì họ làm và cảm nhận của họ về những việc đó] của Studs Terkel).

Bill Burnett còn giải thích phương pháp này cần cho việc ứng dụng và thiết kế trong lựa chọn công việc ra sao, “Bạn tạo lập mô hình, thử nghiệm và liên tục thay đổi quan điểm của mình.” Sinh viên



trong khóa học được yêu cầu phát triển 3 kế hoạch 5 năm hoàn toàn khác biệt cho bản thân – “Kế hoạch Odyssey” – sau đó, chọn một bản làm cơ sở phát triển kế hoạch 10 năm hoàn chỉnh. Bài tập này được coi là bắt buộc đối với sinh viên, theo lời Burnett, để “thử các phiên bản khác nhau của chính mình mà bạn có thể trở thành.”<sup>43</sup>

Tuy nhiên, các kế hoạch 10 năm dường như không phù hợp với những người theo chuyên ngành khoa học nhân văn, ít nhất là những ai không định vào các trường sau đại học hoặc việc giáo dục sau đại học. Những câu chuyện về hành trình nghề nghiệp được kể trong cuốn sách này đều đến từ các cựu sinh viên không nhắm đến trường sau đại học và không thể được vạch ra trước. Khi hai nhà kinh tế tại Ngân hàng Dự trữ Liên bang New York, Jason R. Abel và Richard Deitz, sử dụng dữ liệu được thu thập từ cuộc điều tra dân số năm 2010 để xem xét mức độ tương thích giữa chuyên ngành với công việc của sinh viên sau khi tốt nghiệp đại học, họ thấy rằng, trừ bỏ những ai có bằng sau đại học, chỉ có 27% sinh viên với đúng một bằng cử nhân đang làm công việc liên quan tới chuyên ngành của mình, theo bảng phân loại của chính phủ liên bang. Phải thừa nhận là, cách phân loại này không mấy linh hoạt trong việc xác định độ tương thích: Chỉ có 1% sinh viên tốt nghiệp ngành giáo dục khai phóng đang làm công việc phù hợp với chuyên ngành của họ.<sup>44</sup>

Một số sinh viên, những người thấy thoải mái với tương lai vô định, đã phải đấu tranh với các bậc cha mẹ thích gây áp lực nhằm buộc con mình chọn một chuyên ngành cụ thể, để tiến đến một cái đích đã được biết trước. Steven Pearlstein, giáo sư về dịch vụ công tại Đại học George Mason, đã gửi một bài viết cho tờ Washington Post năm 2016 có tên “Gặp gỡ các bậc phụ huynh không cho trẻ học văn học”.<sup>45</sup> Bài viết kể về cuộc trò chuyện với các sinh viên sau khi cả lớp đã đọc và thảo luận cuốn tiểu sử về Andrew Carnegie\* dài 800 trang của David Nasaw. Ông biết được rằng, trong 24 sinh viên của lớp, không ai là sinh viên chuyên ngành lịch sử. Cũng không có sinh viên ngành tiếng Anh. Sinh viên ngành triết học cũng không. Ông hỏi họ, tại sao như vậy? Sáu trong số họ trả lời, “Cha mẹ chúng em không cho phép.”

*\* Andrew Carnegie (1835-1919) là doanh nhân người Mỹ gốc Scotland và được mệnh danh là ông Vua Thép.*

Không chỉ có cha mẹ của sinh viên tại các trường đại học công hướng dẫn con cái tránh xa khoa học nhân văn. Jill Lepore, giáo sư lịch sử tại Harvard, kể rằng một sinh viên hào hứng quay về nhà để tham dự một sự kiện quảng bá chương trình lịch sử và văn học của Harvard rồi nhận được một loạt tin nhắn khẩn cấp từ cha mẹ mình, “Tránh xa nó ngay, rời khỏi đó, chuyên ngành đó chỉ có khổ mà thôi.”<sup>46</sup>

Xuất thân từ một gia đình có thu nhập thấp và thành viên đầu tiên được học đại học, Amanda Rizkalla, sinh viên năm nhất tại Stanford, đã viết một bài luận cho tờ báo trường vào mùa thu năm 2016, kể về những khó khăn mà cô phải đối mặt khi giải thích cho cha cô tại sao cô muốn theo chuyên ngành sáng tác, chứ không phải ngành y như ông mong muốn. Nếu cô nói với ông về mong muốn của mình, cha cô sẽ nói, “Con đã biết cách viết rồi. Con không cần phải học cái đó nữa. Con phải thực tế lên.” Tuy nhiên, cô không để ông quyết định cho mình. “Tôi là người được vào học ở Stanford, không phải cha mẹ tôi,” cô viết. Cô kết luận với những lời châm biếm, “Đúng, tôi là thế hệ đầu tiên. Đúng, tôi có thu nhập thấp. Đúng, tôi thiếu một nơi an toàn chống lưng. Nhưng bằng cả trái tim mình, không gì có thể chối cãi, tôi chọn đam mê thay vì tính thực tiễn.”<sup>47</sup>

Tôi không muốn đụng chạm đến lời của Rizkalla, nhưng tôi sẽ không đặt “đam mê” đối lập với “tính thực tiễn”. Tôi đã thấy đam mê của những sinh viên tốt nghiệp dành cho chuyên ngành khoa học nhân văn mà họ lựa chọn xuyên suốt những câu chuyện được kể lại trong cuốn sách này, niềm đam mê mang đến cho họ công việc đầu tiên, sau khi tốt nghiệp – hoặc, nếu các công việc không thực sự thú vị – thì đó là niềm đam mê học hỏi những điều mới, tham gia các dự án mới, tìm cách thích nghi để trở nên hữu ích với tổ chức không chỉ ở nhiệm vụ chính thức mà họ phải đảm nhận. Niềm đam mê của họ có vẻ khá thiết thực. Bề ngoài, những câu chuyện trong cuốn sách này dường như gắn liền với chỉ một ngôi trường – Stanford.

Trong nhiều trường hợp cá nhân, một mạng lưới trường học đã được tận dụng để bước tới cánh cửa cuối cùng dẫn đến cái đích đầu tiên sau khi tốt nghiệp. Trong quá trình đọc những câu chuyện này, rất có thể một nhâm tưởng đáng buồn sẽ vô thức hình thành trong tâm trí độc giả: Bất cứ ai không học ở trường này sẽ không có quyền tiếp cận mạng lưới đó. Tôi muốn nói rằng, việc nhiều lần đề cập đến vai trò của mạng lưới cựu sinh viên Stanford trong các câu chuyện sẽ khiến mạng lưới này có vẻ mang tính quyết định nhiều hơn so với thực tế. Tôi cần giải thích như vậy, bởi công trình của hai nhà kinh tế học, những người đã thực hiện hai nghiên cứu đồ sộ và tinh tế gần như trả lời đầy đủ cho bất cứ ai cần một đáp án định lượng cho câu hỏi: Lợi ích kinh tế khi theo học tại một trường đại học ưu tú là gì?

Stacy Berg Dale, nhà kinh tế học tại viện Nghiên cứu Chính sách Mathematica, và Alan B. Krueger, giáo sư kinh tế tại Princeton, đã xem xét đơn xin học, bảng điểm, và mức thu nhập của người trong độ tuổi trung niên từng theo học tại Stanford và các trường khác, trong đó có những trường tỷ lệ chọi cao như Princeton, Yale và Williams College, cùng một số trường tỷ lệ chọi thấp hơn như Penn State và Xavier.<sup>48</sup>

Các nghiên cứu trước đây đã phát hiện ra rằng, trong những sinh viên có điểm SAT hoặc điểm trung học phổ thông tương đương, ai tiếp tục theo học tại các trường có nhiều sinh viên đạt điểm SAT hoặc điểm trung học phổ thông cao hơn thường kiếm được mức thu nhập cao hơn.

Dale và Krueger không chỉ tìm hiểu các trường đại học mà những sinh viên này theo học, mà còn cả những trường họ nộp đơn, trường nào chấp nhận và trường nào từ chối họ. Khi phân tích dữ liệu này, một số điều bất ngờ đã hiện ra. Có thể thấy, sau khi sàng lọc theo điểm SAT và điểm trung học phổ thông tương đương, điều quan trọng nhất trong việc dự đoán mức thu nhập tương lai không phải là tỷ lệ chọi của trường mà sinh viên đó theo học, mà là tỷ lệ chọi của trường khó vào nhất mà họ nộp đơn, ngay cả khi bị trường đó từ chối. Ví dụ, một sinh viên nộp đơn vào Stanford và Xavier,

được Xavier nhận và bị Stanford từ chối, trung bình sẽ có mức thu nhập ngang với người đạt điểm SAT hoặc điểm trung học phổ thông tương đương và tốt nghiệp Stanford.

Lý giải của họ về hiện tượng này là, các văn phòng tuyển sinh không thể nhận ra các thuộc tính rất quan trọng như tham vọng và niềm tin – những điều bộc lộ trong lựa chọn trường mà học sinh nộp đơn – và có ý nghĩa hơn nhiều so với sự khác biệt giữa các khoa của trường hoặc phạm vi mạng lưới cựu sinh viên. Họ nhắc đến một ví dụ nổi tiếng: Steven Spielberg\*, người từng bị các trường điện ảnh ở cả Đại học Nam California và UCLA từ chối, đã đến Đại học California State, Long Beach, mà không thấy sự nghiệp của mình bị nguy hại gì.<sup>49</sup>

*\* Steven Allan Spielberg (sinh năm 1946) là một trong những đạo diễn và nhà sản xuất điện ảnh nổi tiếng nhất lịch sử.*

Khi được phỏng vấn về những phát hiện này, Alan Krueger khuyên các sinh viên thế này, “Đừng tin rằng trường đáng vào học duy nhất là trường không nhận bạn.” Tìm một trường có nguồn lực học thuật phù hợp với bạn, ông thúc giục. “Khả năng nhận thức được động lực, tham vọng và tài năng của bản thân ảnh hưởng tới thành công của bạn mạnh mẽ hơn tên trường đại học trên bằng tốt nghiệp của bạn.”<sup>50</sup>

Chủ đề thống nhất xuyên suốt những câu chuyện được trình bày trong cuốn sách này là tầm quan trọng bao trùm lên toàn bộ của tính cách cá nhân, trong đó có lòng khát khao tìm kiếm thách thức trí tuệ, thái độ khước từ thẳng thừng những con đường dễ dàng, khả năng làm việc chăm chỉ, động lực để vươn lên. Sinh viên ở bất cứ ngôi trường nào đem lòng yêu thích nghiên cứu một môn học thuộc giáo dục khai phóng, sẵn sàng đào sâu và bút phá, nên vững tin vào những câu chuyện trong cuốn sách này. Đó là tính cách nổi bật rực rỡ. Những bậc làm cha mẹ cũng nên vững tin vào điều đó.

Đối với các nhà tuyển dụng tiềm năng, tôi hy vọng rằng, những câu chuyện này sẽ giúp khôi phục sự sẵn lòng vốn có trong quá khứ, để

rộng lượng xem xét toàn bộ gam màu của các chuyên ngành giáo dục khai phóng cho các vị trí mới không yêu cầu bằng cấp chuyên ngành. Điều này đòi hỏi họ phải bỏ qua kỳ vọng rằng mỗi nhân viên mới phải được chuẩn bị đầy đủ cho công việc vào ngày làm việc đầu tiên. Nếu không thể cung cấp quá trình đào tạo chính thức tại chỗ, thì nên có thời gian đào tạo phi chính thống. Khả năng học hỏi nhanh chóng là một đặc trưng của những người theo chuyên ngành giáo dục khai phóng; tuy nhiên, để khả năng đó có thể tỏa sáng, điều đầu tiên ứng viên cần là được trao cơ hội.

Khi khảo sát các nhà tuyển dụng, họ nói rằng họ coi trọng những điều mà nền giáo dục khai phóng tạo nên. Một cuộc khảo sát năm 2013 của Hiệp hội các trường đại học và cao đẳng Hoa Kỳ cho thấy 95% nhà tuyển dụng đồng ý rằng, “công ty chúng tôi ưu tiên tuyển những người có kỹ năng tư duy và giao tiếp, những kỹ năng giúp họ đóng góp để đổi mới môi trường làm việc” và 93% đồng ý với nhận định rằng “khả năng suy nghĩ nghiêm túc, giao tiếp rõ ràng và giải quyết các vấn đề phức tạp được ứng viên thể hiện đóng vai trò quan trọng hơn nhiều so với chuyên ngành đại học của họ.”<sup>51</sup>

Tuy nhiên, để áp những niềm tin được công khai thừa nhận này vào thực tiễn hằng ngày, các nhà quản lý và các nhóm tuyển dụng phải thực sự từ bỏ thói quen tìm kiếm những người có chuyên ngành cụ thể khi tuyển dụng nhân sự mới. Lời khuyên khôn ngoan trong cuốn sách hướng nghiệp năm 1919 rằng, “Không cần quá nhiều kiến thức, nhưng quá trình đào tạo sẽ giúp củng cố kiến thức” xứng đáng được đánh giá cao một lần nữa. “Quá trình đào tạo này có thể được tăng cường nhờ việc nghiên cứu hầu hết các lĩnh vực” – và sinh viên không nên quên phần cuối cùng – “miễn là nghiên cứu nghiêm túc và mở rộng”.

Khi nhiều cánh cửa được mở ra cho những sinh viên ngành giáo dục khai phóng – và cho bất cứ ai siêng năng học tập – chúng ta sẽ có nhiều quan điểm đa dạng để thấu hiểu thế giới phức tạp hơn và được trang bị kiến thức thực tế để truyền đạt sự phức tạp đó cho người khác tốt hơn. Đối với chúng ta, chưa có gì thiết thực hơn thế trong việc chuẩn bị cho một tương lai bất định.

# Lời cảm ơn

T

ôi muốn cảm ơn Elizabeth Kaplan, người đại diện của tôi, vì đã truyền đạt một nền giáo dục thực tiễn một cách quá đỗi nhẹ nhàng, đẩy tôi ra khỏi kế hoạch tồi tệ của mình để quay về với một nền tảng vững chắc. Cô cũng tìm thấy ngôi nhà tuyệt vời cho dự án này tại nhà xuất bản Đại học Stanford, Stanford University Press. Tại đó, Jenny Gavacs đã hết lòng hướng dẫn tôi chỉnh sửa kế hoạch của dự án, và Kate Wahl đưa ra những lời khuyên sâu sắc để cải thiện cuốn sách. Gigi Mark chăm chút và giám sát các chi tiết sản xuất. Stephanie Adams, Kalie Caetano, Ryan Furtkamp và Kate Templar đã chuẩn bị rất chu đáo để quảng bá tác phẩm này. Và Michel Vrana, nhà thiết kế tấm áo khoác bụi bặm đầy cảm hứng, thực sự là một bậc thầy.

Tôi mang ơn những sinh viên đã chia sẻ trải nghiệm của họ cho dự án và xin gửi lời cảm ơn tất cả họ: Kyle Abraham, Mark Bessen, Doug Blumeyer, Amanda Breen, Olivia Bryant, Michael Crandell, Truman Cranor, Magali Duque, Elise Grangaard, Stephen Hayes, Meredith Hazy, Trent Hazy, Gus Horwith, Marie Hubbard, Liam Kinney, Carly Lave, Jessica Moore, Jennifer Ockelmann, Jess Peterson, Andrew Phillips, Steven Rappaport, Mike Sanchez, Arielle Sison, Alexis Smith, Dylan Sweetwood, Brian Tich, Makshya Tolbert và Judy Wang.

Tôi biết ơn thời gian mà Daniele Davis và Derek Draper đã dành cho tôi, cung cấp cho tôi tài liệu được sử dụng trong hồ sơ của Andrew Phillips.

Đối với hồ sơ của Doug Blumeyer, Kush Patel của App Academy đã dành cho tôi một cuộc phỏng vấn và một chuyến tham quan học viện, và Jon Wolverton đã nhiệt tình đáp ứng yêu cầu được thực hiện một bài thi về kỹ năng viết mã của tôi (những giọt mồ hôi nhễ

nhại của tôi làm chứng cho trải nghiệm thực tế này). Tại Stanford, tôi nhận được sự trợ giúp quý giá từ giáo sư khoa học máy tính Mehran Sahami; các sinh viên Juliet Charnas, Alice Hu và Jake Sonnenberg; Arthur Patterson, Miriam W. Palm và Michelle Futornick tại thư viện tin tức Stanford News Library; Drew Bourn, người phụ trách bảo tàng lịch sử tại thư viện y học Lane Medical Library, và các nhân viên đầy kiên nhẫn tại phòng lưu trữ Special Collections & University Archives.

Như từ trước đến giờ, trường Kinh doanh của Đại học San Jose State đã hào phóng cung cấp một kỳ nghỉ với sự hỗ trợ tài chính để tạo điều kiện cho tôi hoàn thành cuốn sách này.

Bản thảo đã được chỉnh sửa sau khi được những độc giả trong nhóm Dream Team rà soát lại: Gail Hershatter, Leslie Berlin và Barry Shank. Mỗi thành viên đều không mệt mỏi trong việc tìm ra các lập luận còn yếu kém và cách viết còn non nớt, sau đó cung cấp những ghi chú ngoài lề vô cùng sắc sảo, làm tôi vừa hổ thẹn vừa thích thú.

Việc viết một cuốn sách cần rất nhiều thời gian, nhưng không phải cả đời. Ellen Stross là người bạn đời luôn bên cạnh tôi, làm mọi thứ, kể cả viết lách, thật tuyệt làm sao.

Tôi dành cuốn sách này cho ba giáo viên phi thường và những trí tuệ sáng suốt nhất, những người dẫn đường gương mẫu của tôi trong khoa học nhân văn: Emily Rosenberg, Harold Kahn và Lyman Van Slyke.

# Tài liệu tham khảo

C

## hương 1:

1. Jaison R. Abel và Richard Deitz, “Underemployment in the Early Careers of College Graduates Following the Great Recession,” Cục Nghiên cứu Kinh tế Quốc gia, Văn kiện Làm việc 22654, tháng 09/2016.
2. Debra Humphreys và Patrick Kelly, How Liberal Arts and Sciences Majors Fare in Employment (Washington, DC: Hiệp hội các trường đại học và cao đẳng Hoa Kỳ, 2014), 9–10. Xem thêm Norman M. Bradburn và Robert B. Townsend, “Use Data to Make a Strong Case for the Humanities,” Chronicle of Higher Education (02/12/2016): A23.
3. “Overcrowding Plagues CPPC Job Interviews,” Stanford Daily, 04/02/1981.
4. “Successor to Lyman as Eighth University President, Kennedy Speaks on Advising, Faculty, Humanities,” Stanford Daily, 15/08/1980.
5. “New President of Stanford,” New York Times, 14/06/1980.
6. “1979 Senior Survey Results,” Stanford Daily, 22/04/1980.
7. Stan Young, “Pity the Fuzzy Study Major,” Stanford Daily, 11/01/1980.
8. “Successor to Lyman.”
9. The Major Decision (Stanford: H&S, 1983), 6.



10. Như trên, 8.
11. Theo phân cảnh nổi tiếng trong bộ phim The Graduate (1967).
12. Gladwell, Outliers: The Story of Success (New York: Little, Brown, 2008).
13. Gary Fazzino, cáo phó, Palo Alto Online, <http://www.paloaltoonline.com/obituaries/memorials/gary-fazzino?o=1882>.
14. “Hard to Find: Workers with Good ‘Soft Skills,’” Wall Street Journal, 31/08/2016. Bài báo đề cập đến kết quả cuộc khảo sát tiến hành vào năm 2015.
15. Các tác phẩm nổi bật của Fareed Zakaria, In Defense of a Liberal Education (New York: Norton, 2015); Michael S. Roth, Beyond the University: Why Liberal Education Matters (New Haven: Yale University Press, 2014); và Andrew Delbanco, College: What It Was, Is, and Should Be (Princeton: Princeton University Press, 2012).

## **Chương 2**

1. “Seeing Red: Stanford v. Harvard,” Harvard Crimson’s Fifteen Minutes Magazine, 30/10/2014.
2. Như trên.
3. Như trên.
4. Như trên.
5. Như trên.
6. [Không đề], Harvard Crimson, 15/05/1884.
7. “The Stanford Memorial College,” San Francisco Chronicle, 23/05/1884, nguyên gốc tại New York Tribune.

8. “Stanford Memorial College.” The Argonaut. “Editorial Correspondence,” Argonaut 14, số. 25 (21/06/1884).
9. “Stanford Memorial College.”
10. “Practical Education,” San Francisco Chronicle, 01/06/1884.
11. Như trên.
12. Thomas Jefferson gửi George Ticknor, 16/07/1823, Thomas Jefferson Papers Series 1. General Correspondence, 1651– 1827, [http://hdl.loc.gov/loc.mss/mtj.mtjbib\\_024710](http://hdl.loc.gov/loc.mss/mtj.mtjbib_024710).
13. Daniel A. Wren, “American Business Philanthropy and Higher Education in the Nineteenth Century,” Business History Review 57, số 3 (1983): 325.
14. Melissa Stone, “Another Time, Another SSS: A Brief History of the Sheffield Scientific School,” Yale Scientific 82, số 3 (tháng 11/2008), <http://www.yalescientific.org/2008/11/another-time-another-sss-a-brief-history-of-the-sheffield-scientific-school>.
15. Roger L. Geiger, “The Rise and Fall of Useful Knowledge: Higher Education for Science, Agriculture, and the Mechanic Arts, 1850–1875,” trong The American College in the Nineteenth Century, biên tập viên Roger L. Geiger (Nashville: Vanderbilt University Press, 2000), 156–157.
16. Edwin G. Knepper, History of Business Education in [the] United States (Bowling Green: Edwards Brothers, 1941). Xem thêm John R. Thelin, A History of American Higher Education (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2004).
17. Bài viết được chia thành hai phần: Charles W. Eliot, “The New Education,” Atlantic Monthly 23, số 136 (tháng 02/1869): 203– 221; và Eliot, “The New Education II,” Atlantic Monthly 23, số 137 (tháng 03/1869): 358–367.

18. Eliot, "The New Education," (tháng 02/1869), 203.
19. Như trên, 218.
20. Addresses at the Inauguration of Charles William Eliot as President of Harvard College (Cambridge: Sever and Francis, 1869), 29.
21. Roger L. Geiger, The History of American Higher Education: Learning and Culture from the Founding to World War II (Princeton: Princeton University Press, 2015), 287.
22. Carl Becker, Cornell University: Founders and the Founding (Ithaca: Cornell University Press, 1943), 131; Andrew Dickson White, Autobiography of Andrew Dickson White (New York: Century, 1906), 1:371.
23. "Practical Education," San Francisco Chronicle, 14/08/1874.
24. Geiger, History of American Higher Education, 290.
25. "Practical Education," San Francisco Chronicle, 18/02/1886.
26. "Stanford's Projects," San Francisco Chronicle, 23/01/1885.
27. "Governor Stanford's Plans," Sacramento Daily Record-Union, 26/05/1884. Xem thêm Đại học Stanford, "History of Stanford: The Birth of the University," <https://www.stanford.edu/about/history/index.html>.
28. Charles W. Eliot gửi David Starr Jordan, 26/06/1919, David Starr Jordan Papers 1861-1964 (SC0058), General Correspondence 1872–1931, SCUA, [https://stacks.stanford.edu/file/druid:zk100zx0318/sc0058\\_s1a\\_b98\\_f870.pdf](https://stacks.stanford.edu/file/druid:zk100zx0318/sc0058_s1a_b98_f870.pdf).
29. "The Stanford Gift," San Francisco Chronicle, 15/05/1887.
30. "Stanford's Projects," San Francisco Chronicle.

31. “A Public Benefaction,” Sacramento Daily Record-Union, 27/01/1885.
32. “Pacific Slope” Sacramento Daily Record-Union, 29/08/1885.
33. Leland Stanford và Jane Lathrop Stanford, “The Founding Grant,” 11/11/1885, trong Stanford University: The Founding Grant with Amendments, Legislation, and Court Decrees (Stanford: Stanford University, 1987).
34. “Senator Stanford’s Address” Sacramento Daily Record-Union, 16/11/1885.
35. “The Stanford University” San Francisco Chronicle, 19/11/1885.
36. “Senator Stanford’s Address”. Xem thêm “Downtown After Dark” Palo Alto Weekly, 21/09/1994.
37. “The New University” San Francisco Chronicle, 13/05/1888.
38. Như trên.
39. Orrin Leslie Elliott, Stanford University, the First Twenty-Five Years (Stanford: Stanford University Press, 1937), 16–17. Elliott nói nguồn bài phỏng vấn có trong New York Evangelist, 19/02/1891.
40. “Practical Education” San Francisco Chronicle, 18/02/1886.
41. “The Stanford University.”

### **Chương 3:**

1. “First Campus-wide Job Faire to Take Place on Wednesday,” Stanford Daily, 23/04/1979.
2. “CPPC Sponsors Job Faire Today in White Plaza; 60 Firms Attend,” Stanford Daily, 25/04/1980.
3. Như trên.

4. Sau khi được nhận vào Twitter, Hazy hỏi người giám sát rằng công ty có đọc những dòng tin cô đăng lên Twitter trong quá trình đánh giá không, nhưng đáp án là không.
5. “Hello World,” Twitter blog, 13/04/2010, <https://blog.twitter.com/2010/hello-world>.
6. “Stripe’s Valuation Rises to \$3.6 Billion with \$70 Million Round,” Wall Street Journal Digits blog, 02/12/2014. “Stripe, Digital Payments Start-Up, Raises New Funding and Partners with Visa,” New York Times, 28/07/2015.
7. Randall Stross, *The Launch Pad: Inside Y Combinator, Silicon Valley’s Most Exclusive School for Startups* (New York: Portfolio, 2012), 64–66.
8. “Online Payments Startup Stripe Raises New Funds at \$5 Billion Valuation,” Wall Street Journal, 28/07/2015.
9. “Stripe’s Valuation Nearly Doubles to \$9.2 Billion,” Wall Street Journal, 25/11/2016.

#### **Chương 4:**

1. “The Stanford Gift,” San Francisco Chronicle, 15/05/1887.
2. Như trên.
3. “The Stanford University,” San Francisco Chronicle, 15/05/1887.
4. “Practical Education,” San Francisco Chronicle, 18/02/1886.
5. Jane Lilly, “If These Walls Could Talk: A History of Roble Halls,” *Sandstone & Tile* 30.2 (Xuân/Hè 2006): 3–5; David Starr Jordan, *The Days of a Man: Being Memories of a Naturalist, Teacher and Minor Prophet of Democracy* (Yonkers-on-Hudson, NY: World Book Company, 1922), 1:367, 385.
6. “Meet President Jordan,” Stanford Magazine, tháng 1-2/2010.

7. “Prominent Cornellians,” *Cornell Alumni News* 50, số 6 (10/05/1899).
8. “Meet President Jordan”; Jordan, *Days of a Man*, 1:354–355.
9. Editorial, *San Francisco Chronicle*, 24/03/1891.
10. Ellen Coit Elliott, *It Happened This Way; American Scene* (Stanford: Stanford University Press, 1940), 172.
11. “Waiting Students,” *San Francisco Chronicle*, 26/09/1891.
12. Jordan, *Days of a Man*, 1:402, 415.
13. Orrin Leslie Elliott, *Stanford University, the First Twenty-Five Years* (Stanford: Stanford University Press, 1937), 50.
14. “Meet President Jordan.”
15. Edwin E. Slosson, *Great American Universities* (New York: Macmillan, 1910), 116.
16. Jordan, *Days of a Man*, 1:396–397.
17. Leland Stanford gửi Professor David S. Jordan, điện tín, 13/04/1891, Leland Stanford Papers. Xem thêm Jordan, *Days of a Man*, 1:396–397.
18. Leland Stanford gửi David S. Jordan, điện tín, 26/05/1891, Leland Stanford Papers.
19. Leland Stanford gửi David S. Jordan, điện tín, 01/06/1891, Leland Stanford Papers.
20. “A Small Faculty.”
21. Elliott, *Stanford University*, 55.
22. Jordan, *Days of a Man*, 1:421.

23. “Leland Stanford Junior University: The Opening Ceremonies,” San Francisco Chronicle, 02/10/1891.
24. Leland Stanford gửi D. S. Jordan, 10/05/1892, Leland Stanford Papers. Xem thêm Leland Stanford gửi D. S. Jordan, 23/05/1892, Leland Stanford Papers.
25. Leland Stanford gửi David S. Jordan, 17/02/1892, Leland Stanford Papers.
26. Leland Stanford gửi David Starr Jordan, điện tín, 18/02/1892, Leland Stanford Papers.
27. “Stanford Interviewed,” DPA, 19/10/1892.
28. Elliott, Stanford University, 114–115.
29. Jordan, Days of a Man, 1:479.
30. “Stanford Gets \$2,500,000,” Daily Palo Alto, 04/05/1896.
31. Jordan, Days of a Man, 1:479, 496–497, 509.
32. “The Law Department,” Daily Palo Alto, 12/12/1895.
33. Elliott, Stanford University, 520, 529.
34. John Maxson Stillman, “Specialization in Education,” Addresses at the Fourth Annual Commencement, Leland Stanford Junior University, (Palo Alto, CA: Stanford University Press, May 29, 1895), 11–12.
35. Slosson, Great American Universities, 147.
36. “Four Years Retrospective of Stanford University,” Daily Palo Alto, 29/05/1895.
37. Nell May Hill gửi Garlin Hill, 15/11/1893, dẫn trong Earl Pomeroy, phần giới thiệu, “Letters of Herbert C. Hoover,” The Call Number 27,

số 2 (Mùa xuân năm 1966), 3.

38. “Four Years Retrospective.”

39. Tác giả không xét kết quả tương quan theo tỷ lệ phần trăm mà theo tỷ lệ nữ giới so với nam giới. Năm đầu tiên, 1891-1892, tỷ lệ này là 33 nữ trên 100 nam; 3 năm sau, là 51 nữ trên 100 nam.

40. Walter Miller, “The Old and the New,” Daily Palo Alto, 25/05/1898.

41. David Starr Jordan, “The Educational Ideas of Leland Stanford,” Educational Review 6 (tháng 09/1893), 142.

42. Miller, “Old and the New.”

43. “Conferring of Degrees,” Daily Palo Alto, 25/05/1898; “The New Registrar,” Daily Palo Alto, 13/05/1896. Xem thêm Mark A. Largent, “Bionomics: Vernon Lyman Kellogg and the Defense of Darwinism,” Journal of the History of Biology 32 (1999): 465–488.

44. Slosson, Great American Universities, 133.

45. J. C. Branner, “Class Day Address,” Daily Palo Alto, 25/05/1898.

46. “Why Mrs. Stanford Restricts,” Chicago Tribune, 07/06/1899.

47. “Mrs. Stanford’s Great Gift,” Daily Palo Alto, 12/09/1899. Xem thêm “Early History of ‘500’ Told by G. E. Crothers,” Stanford Daily, 13/10/1931.

48. “More Women Will Enter as Ruling Spells End of ‘500,’” Stanford Daily, 12/05/1933.

49. Slosson, Great American Universities, 127.

## **Chương 5:**



1. Stephen Hayes, “From Moderation to Confrontation: African Responses to the Natives Land Act of 1913,” *Herodotus: Stanford’s Undergraduate Journal of History* 20 (Xuân 2010): 5–24.
2. “Walking Backward: A Day in the Life of a Tour Guide,” *Stanford Daily*, 10/03/2010.
3. “Those Who Can, Teach,” *Stanford Daily*, 10/03/2010.
4. Như trên.
5. Vé vòng quanh thế giới của hãng United Airlines cho dừng tại 7 điểm, miễn là hành khách tiếp tục di chuyển thương hướng từ Tây sang Đông như ban đầu.

### **Chương 6:**

1. Từ trước đến nay, chỉ có hai tổng thống Mỹ xuất thân là kỹ sư: Hoover và Jimmy Carter.
2. Bản ghi theo Herbert Hoover Subject Collection, Hòm 5, thư mục lưu trữ Stanford Diploma, Hoover Institution Archives.
3. Rose Wilder Lane, *The Making of Herbert Hoover* (New York: Century, 1920) và Will Irwin, *Herbert Hoover: A Reminiscent Biography* (New York: Century, 1928). Hồi ký của chính Hoover ra mắt vào năm 1951. *Herbert Hoover, The Memoirs of Herbert Hoover* (New York: Macmillan, 1951).
4. Hoover, *Memoirs*, 1:13.
5. George H. Nash, *The Life of Herbert Hoover: The Engineer, 1874–1914* (New York: W. W. Norton, 1983), 13–23.
6. Hoover, *Memoirs*, 1:14–15.
7. Irwin, *Herbert Hoover*, 33.
8. Như trên, 33–35.

9. Lane, Making of Herbert Hoover, 105.
10. Nash, Life of Herbert Hoover, 10–11.
11. David Starr Jordan, “Why Do Eastern Students Come to Stanford University?” San Francisco Chronicle, 02/05/1897.
12. “Waiting Students,” San Francisco Chronicle, 26/09/1891.
13. Irwin, Herbert Hoover, 44–45.
14. Lane, Making of Herbert Hoover, 105.
15. Leland Stanford gửi D. S. Jordan, 30/08/1892, Leland Stanford Papers.
16. Irwin, Herbert Hoover, 46.
17. Herbert Hoover gửi Nell May Hill, 30/08/1892.
18. Irwin, Herbert Hoover, 44–45.
19. “College Man in the Business World,” Stanford Illustrated Review, tháng 04/1933, 214.
20. “Quad,” Daily Palo Alto, 20/04/1894.
21. Nash, Life of Herbert Hoover, 35.
22. Hoover gửi Nell May Hill, 09/11/1894.
23. “The Three H’s Elected,” Daily Palo Alto, 24/04/1894.
24. Irwin, Herbert Hoover, 38–39.
25. Như trên.
26. Jordan, Days of a Man, 1:490.

27. Lane, Making of Herbert Hoover, 161.
28. Edwin E. Slosson, Great American Universities (New York: Macmillan, 1910), 147.
29. Lane, Making of Herbert Hoover, 180.
30. Hoover, Memoirs, 1:27; Lane, Making of Herbert Hoover, 183.
31. Hoover, Memoirs, 1:27.
32. Như trên.
33. Lane, Making of Herbert Hoover, 184–185; Irwin, Herbert Hoover, 71.
34. Hoover, Memoirs, 1:20.
35. “College Man,” 214.
36. Lane, The Making of Herbert Hoover, 185–186; Irwin, Herbert Hoover, 72. Hoover, Memoirs, 1:27.
37. “Quads,” Daily Palo Alto, 17/03/1896.
38. John C. Branner gửi Herbert Hoover, 27/04/1896, John Casper Branner Papers, Loạt I (SC034), Hộp 5, SCUA; Lane, Making of Herbert Hoover, 195–196.
39. Lane, Making of Herbert Hoover, 198–199. Xem thêm Nash, Life of Herbert Hoover, 605n97.
40. Lane, Making of Herbert Hoover, 212–213, 220–221.
41. “Gold in China Is All a Myth,” San Francisco Chronicle, 24/10/1901.
42. “College Man,” 214.

43. Herbert C. Hoover, “The Training of the Mining Engineer,” *Science* 20, số 517 (25/11/1904): 717.

44. Như trên, 718.

45. Như trên.

46. “Theodore Hoover, '01, to Organize New Mining Dept.,” *Stanford Daily*, 16/04/1919; Jas. Perrin Smith, “The Stanford School of Mines,” *Stanford Illustrated Review* 20, số 7 (tháng 04/1919): 332.

47. Hoover, “Training,” 719.

### **Chương 7:**

1. Jennifer Ockelmann, “Don’t Fuss, Mother, This Isn’t So Fast’: Flappers and the Struggle Between Modernity and Modesty,” *Herodotus: Stanford’s Undergraduate Journal of History* 20 (Xuân năm 2010): 43–64.

### **Chương 8:**

1. “Program of Tomorrow’s Exercises,” *Daily Palo Alto*, 08/03/1894; “Founder’s Day,” *Daily Palo Alto*, 09/03/1894.

2. “Founder’s Day.”

3. Jane Lathrop Stanford, “Mrs. Stanford’s Address of October 3, 1902,” trong *Stanford University: The Founding Grant with Amendments, Legislation, and Court Decrees* (Stanford: Stanford University, 1987).

4. Guido H. Marx, “The Making of the Stanford Engineer,” *Stanford Alumnus* 9, số 4 (tháng 12/1907): 130.

5. George Elliott Howard, “The American University and the American Man,” *Second Commencement Address, Leland Stanford Junior University* (Palo Alto, CA: 1893), 13–14.

6. “What Stanford Lawyers Are Doing,” Stanford Alumnus 6, số 8 (tháng 05/1905), 51.
7. Như trên.
8. Charles Henry Huberich, “The Stanford Law Department, Its Aims and Needs,” Stanford Alumnus 9, số 9 (tháng 05/1908): 327–328.
9. Như trên.
10. “From the Editor’s Private Files,” Stanford Alumnus 10, số 9 (tháng 05/1909): 364.
11. Barton Warren Evermann, “George Archibald Clark,” Science 48, số 1235 (30/08/1918): 213–214.
12. “Stenography,” Daily Palo Alto, 15/09/1893.
13. “Shorthand,” Daily Palo Alto, 19/09/1895.
14. George A. Clark, “Education 19,” Stanford Alumnus 13, số 5 (tháng 01/1912): 149.
15. “Heald’s Business College [advertisement],” Stanford Chaparral 2, số 5 (07/11/1900): 94.
16. Rakesh Kurana, From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession (Princeton: Princeton University Press, 2007), 109–110.
17. “Academic Secretary Will Talk to Women,” Daily Palo Alto, 02/12/1913.
18. Clark, “Education 19,” 149–150.
19. Không như trường cao đẳng kinh doanh Heald, trường Peirce là tổ chức phi lợi nhuận.

20. Clark, "Education 19," 151–152.
21. Như trên, 149.
22. Như trên, 151.
23. "George A. Clark, Secretary Dies After Long Illness," Daily Palo Alto, 29/04/1918.
24. "Typing, Shorthand to End," Daily Palo Alto, 30/07/1926.
25. "Committee to Outline Three New Courses," Stanford Daily, 19/05/1937.
26. "New Courses Instituted for Defense," Stanford Daily, 06/01/1942.
27. Harris Weinstock, "College and the World," Stanford Alumnus 9, số 1 (tháng 09/1907): 8.
28. C. J. Randau, "For Better Business Graduates," Stanford Illustrated Review 2, số 1 (18/04/1917): 323.
29. "Graduate School of Business Opens in Fall Quarter," Daily Palo Alto, 23/06/1925.
30. J. Hugh Jackson, "Business Administration," trong University Training and Vocational Outlets (Stanford: Stanford University Committee on Vocational Guidance, 1935), 12.
31. Jackson, "Business Administration," 13–14.
32. Thông tin thu được từ cuộc nghiên cứu danh bạ cựu học sinh Stanford trực tuyến.
33. "School Launches Undergrad Institute," Stanford Business, tháng 02/2004, 5.

34. “Undergrads Brake for Summer Biz School,” Stanford Business, tháng 02/2005, 5.

35. Trường Kinh doanh Sau Đại học Stanford, Học viện Quản lý Tổng hợp Kỳ hè, <https://www.gsb.stanford.edu/programs/summer-institute-general-management>, truy cập ngày 05/01/2017.

36. Trường Kinh doanh Sau Đại học Stanford, Học viện Quản lý Tổng hợp Kỳ hè, Academic Experience, <https://www.gsb.stanford.edu/programs/summer-institute-general-management/academic-experience>, truy cập ngày 05/01/2017.

37. Như trên.

38. “Prepare Your Son or Daughter for a Career in Business”, Stanford Business, tháng 11/2005, 15. Xem thêm “Parents, Help Your College Students Launch Their Careers”, Stanford Business, mùa thu năm 2016, 60.

39. “Humanities Career Resources Expand,” Stanford Daily, 04/12/2013.

40. “Class Profile,” trường Kinh doanh Sau Đại học Stanford, Học viện Quản lý Tổng hợp Kỳ hè, <https://www.gsb.stanford.edu/programs/summer-institute-general-management/academic-experience/class-profile>, truy cập ngày 06/01/2017.

## **Chương 9:**

1. “Stanford University Common Data Set 2008–2009,” Stanford University Communications, [https://ucomm.stanford.edu/cds/cds\\_2008](https://ucomm.stanford.edu/cds/cds_2008).

2. Estelle B. Freedman, *Redefining Rape: Sexual Violence in the Era of Suffrage and Segregation* (Cambridge: Harvard University Press, 2013), 355n12.

3. Jessica Moore, “[Rape’s] Seriousness Ought Not Be Affected If Both Are Colored’: Intraracial Rape Cases in the Baltimore Afro-American, 1920–1929,” *Herodotus: The Stanford University Undergraduate History Journal* 21 (Mùa xuân năm 2011): 18–27.
4. Chương trình Học bổng Sau Đại học Mellow Mays, xem <http://www.mmuf.org/about>, truy cập ngày 02/01/2017.
5. Tổ chức Management Leadership for Tomorrow được thành lập vào năm 2002, có trụ sở tại Washington, DC.
6. Tiêu chuẩn theo giới thiệu vị trí thực tập sinh BOLD mùa hè năm 2017, <https://www.google.com/about/careers/jobs#!t=jo&jid=/google/bold-intern-summer-2017-1600-amphitheatre-pkwy-mountain-view-ca-1749620159&>, truy cập 01/01/2017.
7. Steven Levy, “Marissa Mayer Has a Secret Weapon,” *Wired*, 23/07/2012.
8. Steven Levy, *In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives* (New York: Simon & Schuster, 2011), 5.
9. “Laszlo Bock ’99, VP People Operations, Google,” trường Quản lý Yale, *News*, 20/02/2008.
10. “Google VP Says Liberal Arts Leads to Lifetime Success,” *Cao đẳng Ursinus, News*, 01/04/2014.
11. “In Head-Hunting, Big Data May Not Be Such a Big Deal,” *New York Times*, 19/06/2013.
12. Thomas L. Friedman, “How to Get a Job at Google,” *New York Times*, 22/02/2014.
13. “Google VP Says.”
14. Friedman, “How to Get a Job at Google.”



## **Chương 10:**

1. Lewis M. Terman, “Trails to Psychology,” trong A History of Psychology in Autobiography, biên tập viên Carl A. Murchison, (Worcester, MA: Clark University, 1930), 299, 331.
2. Terman, “Trails to Psychology,” 301.
3. Như trên.
4. Như trên, 302.
5. Như trên, 302, 305, 306.
6. Như trên, 305–306.
7. James H. Capshaw, “The Legacy of the Laboratory (1888–1988): A History of the Department of Psychology at Indiana University,” Psychology at Indiana University: A Centennial Review and Compendium, biên tập viên Eliot Hearst và James H. Capshaw, 1–83 (Bloomington, IN: Indiana University Department of Psychology, 1988), 9, 13.
8. Xem bảng “Indiana Students at Clark University” trong Capshaw, “Legacy,” 21.
9. Terman, “Trails to Psychology,” 312.
10. Như trên, 315–316.
11. Như trên, 318.
12. Lewis M. Terman, “Genius and Stupidity: A Study of Some of the Intellectual Processes of Seven ‘Bright’ and Seven ‘Stupid’ Boys,” Pedagogical Seminary 13 (tháng 09/1906): 314.
13. Như trên, 372.
14. Terman, “Trails to Psychology,” 322.

15. Lewis M. Terman, "Commercialism: The Educator's Bugbear," *School Review* 17, số 3 (tháng 03/1909): 193.
16. Như trên, 195.
17. "Professor Dies After Long Illness," *Stanford Daily*, 28/02/1910.
18. "News and Comment," *Psychological Clinic* 7, số 9 (15/02/1914): 264.
19. Terman, "Trails to Psychology," 323.
20. Như trên.
21. Edwin E. Slosson, *Great American Universities* (New York: Macmillan, 1910), vii–x.
22. Như trên, 122–123, 125.
23. Như trên, 127.
24. Như trên, 144–145.
25. Như trên, 114.
26. Bất ngờ là, Frederick Terman, con trai của Terman (mới 10 tuổi vào năm 1910) trong tương lai sẽ thay đổi hoàn toàn các chính sách ngăn cấm giảng viên trường nhận việc bên ngoài mà David Starr Jordan ban hành.
27. Edwin G. Boring, *Lewis Madison Terman, 1877–1956: A Biographical Memoir* (Washington, DC: National Academy of Sciences, 1959), 437.
28. Slosson, *Great American Universities*, 114–115. Xem thêm "Unfavorable Remarks on Leland Stanford," *Daily Illini*, 03/04/1909.
29. Lewis M. Terman, *The Teacher's Health: A Study in the Hygiene of an Occupation* (Boston: Houghton Mifflin, 1913), chuyên khảo tóm

lược; Lewis M. Terman, *The Hygiene of the School Child* (Boston: Houghton Mifflin, 1914), giáo trình 400 trang dành cho giảng viên cao đẳng; Ernest Bryant Hoag và Lewis M. Terman, *Health Work in the Schools* (Boston: Houghton Mifflin, 1914).

30. Terman, “Trails to Psychology,” 321.

31. Arthur Dermont Bush, “Binet-Simon Tests of a Thirty-Nine Months Old Child,” *Psychological Clinic* 7, số 9 (15/02/1914), 250.

32. Lewis M. Terman, *The Measurement of Intelligence* (Boston: Houghton Mifflin, 1916).

33. Như trên, 49–50.

34. Terman dedicated *The Measurement of Intelligence* to Binet: “Patient Researcher, Creative Thinker, Unpretentious Scholar, Inspiring and Fruitful Devotee of Inductive and Dynamic Psychology.”

35. Terman, *Measurement of Intelligence*, 40–43.

36. Như trên, 68.

37. Terman, “Trails to Psychology,” 324.

## **Chương 11:**

1. Trước khi Andrew Phillips thực tập hè tại công ty luật, thời điểm anh vừa kết thúc năm nhất, một người bạn đã hỏi liệu anh có muốn thực tập hè cho một blog chuyên viết về các công ty khởi nghiệp ở Thung lũng Silicon hay không. Phillips không biết gì về thế giới của các công ty khởi nghiệp, nhưng anh rất sẵn lòng học hỏi, vì thế đã nhận đề nghị này.

2. “Former Senator Ted Stevens Killed in Plane Crash,” *New York Times*, 10/08/2010; “K Street Mourns Loss of Colleague Bill Phillips,” *Roll Call*, 20/08/2010.

3. Chương trình thạc sĩ thương mại yêu cầu 40 giờ tín chỉ, bao gồm 17 giờ đại cương và 15 giờ thuộc một trong ba lĩnh vực – Phillips đã chọn quản trị và marketing. Phần còn lại là “trải nghiệm quốc tế”, học phần đã thúc đẩy Phillips tới Trung Quốc trong khoảng 6 tuần.

4. “Andrew Phillips, M.S. 2012 in Commerce,” <https://www.youtube.com/watch?v=vTgBi-uh7AU>.

5. Electronic Arts, “Dead Space 2: Your Mom Hates,” 20/01/2011, <http://www.ea.com/dead-space-2/videos/your-mom-hates>, truy cập ngày 07/01/2017.

6. “Facebook’s fbFund Names Winners of \$225,000 Grants,” TechCrunch, 09/06/2008.

7. “The Spark That Fuels Wildfire Interactive,” TechCrunch, 29/06/2011.

8. “Spark That Fuels Wildfire”; “The Winding Road to Wildfire,” Macalester Today, mùa đông năm 2013.

9. Sự nghiệp bán hàng của David bắt đầu tại Fisher Investments, một công ty có đội ngũ quản trị khách hàng đông đảo. Anh phải trao đổi với khoảng 200 người/ngày, tương đương với 20 người/giờ và 10 giờ/ngày.

10. “Google Acquires Wildfire, Will Now Sell Facebook and Twitter Marketing Services [Update: \$350M Price],” TechCrunch, 31/07/2012.

## **Chương 12:**

1. Robert C. Clothier, “Employment Work of the Curtis Publishing Company,” *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 65 (tháng 05/1916): 98.

2. Katharine Huey, “Problems Arising and Methods Used in Interviewing and Selecting Employes[sic],” *Annals of the American*

Academy of Political and Social Science 65 (tháng 05/1916): 213.

3. Clothier, “Employment Work,” 98–99.

4. Guy Montrose Whipple, “The Use of Mental Tests in Vocational Guidance,” *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 65 (tháng 05/1916): 195–197.

5. Hoạt động tư vấn đầu tiên của Scott, cho Butterick Publishers, đã thúc đẩy sự ra đời cuốn sách đầu tay của ông: *The Theory and Practice of Advertising: A Simple Exposition of the Principles of Psychology in Their Relation to Successful Advertising* (Boston: Small, Maynard, 1903).

6. “Executive Committee Meets,” *National Association of Corporation Schools Bulletin* số 1 (tháng 03/1914): 48.

7. Edmund C. Lynch, “Walter Dill Scott: Pioneer Industrial Psychologist,” *Business History Review* 42, số 2 (Mùa hè năm 1968): 156.

8. Walter Dill Scott, “Selection of Employees by Means of Quantitative Determinations,” *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 65 (tháng 05/1916): 183.

9. Như trên, 191–192.

10. Như trên, 187.

11. Như trên, 188.

12. Như trên, 183–184.

13. William Fretz Kemble, *Choosing Employees by Mental and Physical Tests* (New York: The Engineering Magazine Company, 1917), 61.

14. Như trên, 33.

15. “H.R. 3595. An Act to Authorize the President to Increase Temporarily the Military Establishment of the United States,” Kỳ họp Quốc hội thứ 65, Phiên I, chương 15, 1917, 80, <http://www.legisworks.org/congress/65/publaw-12.pdf>.
16. Army Mental Tests, biên tập viên Clarence S. Yoakum và Robert M. Yerkes (New York: Henry Holt, 1920), x–xi, 2.
17. Như trên, xi.
18. Edward Strong, “Work of the Committee on Classification of Personnel in the Army,” *Journal of Applied Psychology* 2, số 2 (01/06/1918): 137–138.
19. Lewis M. Terman, “Trails to Psychology,” in *A History of Psychology in Autobiography*, 297–331, biên tập Carl A. Murchison (Worcester, MA: Clark University, 1930), 325–326.
20. Tất cả các bằng cấp của Otis đều nhận tại Stanford: Cử nhân tâm lý học năm 1910, thạc sĩ giáo dục năm 1915 và tiến sĩ giáo dục năm 1920.
21. Army Mental Tests, 2.
22. Như trên, 3.
23. Như trên, 16.
24. Henry Herbert Goddard, *Human Efficiency and Levels of Intelligence* (Princeton: Princeton University Press, 1920), 31–32.
25. Army Mental Tests, 16, 20.
26. Như trên, 12, 16.
27. Như trên, 8–9, 16.
28. Như trên, 12.

29. Camplife Chickamauga, bài trích, Yerkes Papers, Hộp 94, thư mục 1782. Tái bản tại Joanne Brown, *The Definition of a Profession: The Authority of Metaphor in the History of Intelligence Testing, 1890–1930* (Princeton: Princeton University Press, 1992), 113–114.
30. M. C. S. Noble, Jr., “Standardized Group Intelligence Tests as a Basis of Selection of Students for Admission to Colleges and Universities,” *High School Journal* 9, số 2/3 (tháng 02- 03/1926): 32.
31. *The Thorndike College Entrance Tests in the University of California*, J. V. Breitwieser (Berkeley: University of California Press, 1922), 3.
32. Edward L. Thorndike, *Thorndike Intelligence Examination for High School Graduates: Instructions for Giving and Scoring, Series of 1919, 1920, 1921 and 1922* (New York: Teachers College, Columbia University, 1921), 12.
33. Nicholas Lemann, *The Big Test: The Secret History of the American Meritocracy* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2000), 28–29.
34. Robert A. McCaughey, *Stand, Columbia: A History of Columbia University in the City of New York, 1754–2004* (New York: Columbia University Press, 2003), 268–269.
35. *Thorndike College Entrance Tests*.
36. “U.C. Faculty Asks to Take Intelligence Tests with Students,” *Stanford Daily*, 24/01/1921.
37. Lewis M. Terman và Karl M. Cowdery, “Stanford’s Program of University Personnel Research,” *Journal of Personnel Research* 4, số 7 và 8 (tháng 11-12/1925): 263.
38. Như trên, 263–264.
39. Như trên, 264.

40. "Fall Students Brightest," Stanford Daily, 01/04/1924.
41. Edwin G. Boring, Lewis Madison Terman, 1877–1956: A Biographical Memoir (Washington, DC: Viện Khoa học Quốc gia, 1959), 429.
42. Lewis M. Terman, "Adventures in Stupidity: A Partial Analysis of the Intellectual Inferiority of a College Student," Scientific Monthly 14, số 1 (tháng 01/1922): 24–40.
43. Như trên, 39–40.
44. Như trên, 34.
45. Walter Lippmann, "The Mental Age of Americans," New Republic, 25/10/1922, 213–214.
46. Walter Lippmann, "The Mystery of the 'A' Men," New Republic, 01/11/1922, 246–247.
47. Walter Lippmann, "The Reliability of Intelligence Tests," New Republic, 08/11/1922, 276.
48. Walter Lippmann, "A Future for the Tests," New Republic, 29/11/1922, 10.
49. Walter Lippmann, "The Abuse of the Tests," New Republic, 15/11/15, 1922, 297.
50. Lewis M. Terman, "The Great Conspiracy, or the Impulse Imperious [sic] of Intelligence Testers, Psychoanalyzed and Exposed by Mr. Lippmann," New Republic, 27/12/1922, 116.
51. John G. Darley, "Edward Kellogg Strong, Jr." Journal of Applied Psychology 48, số 2 (tháng 04/1964): 73.
52. "Looking for Right Job? Strong Test Reveals All," Stanford Daily, 30/03/1948.



53. “Test ‘1000’ for Vocation,” Stanford Daily, 23/10/1934.
54. Terman and Cowdery, “Stanford’s Program,” 266.
55. Edward K. Strong, Jr., “Predictive Value of the Vocational Interest Test,” Journal of Educational Psychology 26, số 5 (tháng 05/1935): 331, 332.
56. “Check Your Preference,” Stanford Daily, 19/04/1927.
57. Edward K. Strong, Jr., “Differentiation of Certified Public Accountants from Other Occupational Groups,” Journal of Educational Psychology 18, số 4 (tháng 04/1927): 235.
58. Strong, “Predictive Value,” 331–333, 343.
59. “Strong Vocational Results Prove Valid After 19 Years,” Stanford Daily, 26/09/1952.
60. The Stanford University Press sold the rights in 2004. “CPP, Inc., Purchases Strong Interest Inventory Assessment from Stanford University Press,” PR Newswire, 08/09/2004.
61. Lemann, The Big Test, 30–31.

### **Chương 13:**

1. “European-American Relations to Be Studied in New Course,” Stanford Daily, 04/03/1943.
2. Đại học Stanford, Study of Undergraduate Education, The Study of Undergraduate Education at Stanford University (SUES) (Stanford: The Office of the Vice Provost for Undergraduate Education, Stanford University, 2012), 17.
3. Cha của Grangaard tiếp tục học lấy bằng MBA tại Đại học Chicago.

4. Mục Lịch sử, trang web LSJUMB, <http://lsjumb.stanford.edu/history.html>, truy cập ngày 03/01/2017.

5. Tìm hiểu về công nghệ của Meraki, xem thêm Randall Stross, “Wireless Internet for All, Without the Towers,” New York Times, 04/02/2007. Thư gửi nhân viên của CEO Meraki, Sanjit Biswas,” [12/11/2012], blog Cisco Meraki, <https://www.meraki.com/company/cisco-acquisition-faq#ceo-letter>.

6. Tại thời điểm đó, số nhân viên thực tế chưa tới 286; con số này phản ánh số nhân viên đã và đang làm việc tại công ty, chứ không phải số nhân viên hiện tại.

7. “Cisco Announces Intent to Acquire Meraki,” thông cáo báo chí Cisco, 18/11/2012; “Cisco Completes Acquisition of Meraki,” thông cáo báo chí Cisco, 20/12/2012.

8. Kết quả nghiên cứu luận án tiến sĩ tại Harvard của Mark Granovetter có tựa đề “Changing Jobs: Channels of Mobility Information in a Suburban Population” và được báo cáo vào năm 1970. Cơ sở lý luận trình bày tại “The Strength of Weak Ties,” American Journal of Sociology 78 (tháng 05/1973): 1360–1380. Bản hiệu đính Getting a Job: A Study of Contacts and Careers (Chicago: University of Chicago Press: 1974); in lần hai năm 1995.

9. Getting a Job, hiệu chỉnh và in lần hai, 19.

10. Getting a Job, hiệu chỉnh và in lần hai, 148.

11. Bài viết của Granovetter “The Strength of Weak Ties” sau này trở thành một trong những bài viết về khoa học xã hội được trích dẫn nhiều nhất. Theo thống kê của Google Books, có hơn 41.000 trích dẫn tính tới ngày 07/01/2017.

## **Chương 14:**

1. Tổng số tốt nghiệp căn cứ theo kết quả nghiên cứu dữ liệu lưu trữ tại Hiệp hội Cựu Sinh viên Stanford.

2. “A Look at Stanford Computer Science, Part II: Challenges of a Growing Field,” Stanford Daily, 16/04/2015.
3. “John Herriot—Stanford Math Pioneer,” San Francisco Chronicle, 14/04/2003. Lời kể của John George Herriot, 22/05/1979, Viện Charles Babbage, Đại học Minnesota, Minneapolis.
4. Theo lời kể của Alexandra I. Forsythe, 16/05/1976, Viện Charles Babbage, Đại học Minnesota, Minneapolis.
5. George E. Forsythe, “Educational Implications of the Computer Revolution,” tọa đàm tại hội nghị Hiệp hội Phát triển Khoa học Hoa Kỳ, Denver, Colorado, tháng 12/1961, bản sao, 1–2, tại H&SR, Hộp 8, Khoa CS 1962–69, SCUA.
6. Như trên, 14.
7. George E. Forsythe, “The Role of Numerical Analysis in an Undergraduate Program,” American Mathematical Monthly 66, số 8 (tháng 10/1959): 651.
8. David Gilbarg gửi Philip H. Rhinelanders [chủ nhiệm khoa, H&S], bản ghi, 09/01/1960, H&SR, Hộp 8, Khoa khoa học máy tính 1962–69, SCUA.
9. Forsythe, “Educational Implications,” 16.
10. G. E. Forsythe gửi R. R. Sears, 15/01/1962, H&SR, Hộp 8, Khoa khoa học máy tính 1962–69, SCUA.
11. George Forsythe gửi Dean Sears, “Preliminary Budget Planning for 1963–64,” bản ghi, 10/10/1962, H&SR, Hộp 8, Khoa khoa học máy tính 1963–64, SCUA.
12. George Forsythe gửi Robert R. Sears, 21/08/1963, H&SR, Hộp 8, Khoa khoa học máy tính 1963–64, SCUA.
13. George E. Forsythe gửi các giảng viên Bowker, Gilbarg, Herriot, Lederberg, McCarthy, Parter, Royden và Sears, “University of

Colorado Institute for Computing Science,” không ghi ngày [đóng dấu “Nhận ngày 17/05/1963, chủ nhiệm khoa H&S”], H&SR, Hộp 8, Khoa khoa học máy tính 1962–69, SCUA.

14. G. E. Forsythe gửi H. L. Royden, 07/06/1965, H&SR, Hộp 8, Khoa khoa học máy tính 1965–66, SCUA.

15. Robert R. Sears gửi Donald W. Taylor, 01/02/1965, H&SR, Hộp 8, Khoa khoa học máy tính 1964–65, SCUA.

16. Robert R. Sears gửi giảng viên George Forsythe, 28/01/1965, và George E. Forsythe gửi Virgil K. Whitaker, 04/02/1965, George E. Forsythe Papers (SC98), Hộp 6, Thư mục 6, SCUA.

17. “Interdepartment Majors Proposed by H-S Deans,” Stanford Daily, 01/12/1967. Và “15 Students Receive Approval for Interdepartmental Study,” Stanford Daily, 08/05/1968.

18. George E. Forsythe gửi Julian W. Hill, 03/02/1965, H&SR, Hộp 8, CS, 1964–65, SCUA. Xem thêm “Eichler Awarded Building Contract,” Stanford Daily, 02/08/1962.

19. George E. Forsythe gửi Ủy ban Máy tính Provost, “Meeting of 7 July 1969,” bản ghi, 08/07/1969, George E. Forsythe Papers (SC98), Hộp 11, Thư mục 20, SCUA.

20. Lyman Van Slyke là một trong hai cố vấn sau đại học chính của tôi tại Stanford.

21. L. P. Van Slyke gửi toàn thể đồng nghiệp, “Interest in Computer Applications in the History Department,” bản ghi, 20/01/1969, Richard W. Lyman, hiệu trưởng Đại học Stanford, Papers (SC0099), Hộp 14, Khoa lịch sử, SCUA.

22. Như trên.

23. Fred Hargadon gửi Norman Wessells, “Undergraduate Major in Computer Science,” bản ghi, 10/03/1983, H&SR, Hộp 9, Khoa học

máy tính 1982–83, SCUA.

24. Như trên.

25. Russell Berman và Brian Cook, đại diện phòng Chính sách và Kế hoạch, “Changes in the Academic Interests of Stanford Undergraduates,” Đại học Stanford, Báo cáo Ban giám hiệu thứ 49 số 1, 13/10/2016, 11.

26. Như trên, 13.

27. Như trên, 17.

28. Như trên, 12.

29. Số liệu dựa theo danh bạ cựu sinh viên trực tuyến.

30. “Tech Culture Yields Opportunities and Challenges for Stanford,” Stanford Daily, 29/01/2016.

31. “CS’[s] Rise in Popularity Poses Pressing Questions,” Stanford Daily, 05/06/2013.

32. “For Stanford Programming Class, the Bigger the Better,” Đại học Stanford, trường Kỹ thuật, thông cáo báo chí, 13/12/2012.

33. Sinh viên đã từng học CS nhập môn cao cấp thời phổ thông hoặc có kinh nghiệm lập trình có thể bỏ qua lớp Phương pháp Lập trình, và thay vì học lớp CS 106B, họ chọn lớp cao cấp hơn là CS 106X.

34. Mehran Sahami nhận bằng cử nhân, thạc sĩ và tiến sĩ khoa học máy tính tại Stanford.

35. “CS’[s] Rise in Popularity.”

36. Marisa Messina, “Content to Code? Straddling Silicon Valley’s Techie-Fuzzie Divide,” Stanford Magazine, tháng 09-10/2015, 40.

37. Messina, “Content to Code?”
38. Dylan Sweetwood, phỏng vấn, 08/05/2015.
39. “Equity and Excellence: Mayor de Blasio Announces Reforms to Raise Achievement Across All Public Schools,” văn phòng thị trưởng, NYC, thông cáo báo chí, 16/09/2015.
40. Jeff Atwood, “Learning to Code Is Overrated,” New York Daily News, 27/09/2015.
41. “New Joint Program to Be Offered in Fall,” Stanford Daily, 03/04/2014. “Computer Science, Meet Humanities: In New Majors, Opposites Attract,” Chronicle of Higher Education, 05/02/2016.
42. Liam Kinney, “CS+X-traordinary,” Stanford Daily, 15/05/2014.
43. Jess Peterson, phỏng vấn, 23/10/2014.
44. “Not So Different,” blog Inside Higher Ed, 07/03/2014.
45. Thống kê chuyên ngành kép khóa 2014 dựa theo nghiên cứu dữ liệu lưu trữ tại Hiệp hội Cựu Sinh viên Stanford.
46. Khoa tiếng Anh, Đại học Stanford, trang web CS+English, <https://english.stanford.edu/csenglish>, truy cập ngày 02/01/2017.

## **Chương 15:**

1. Đây là lần thứ hai “Out for Undergraduate Technology Conference” được tổ chức, diễn ra tại trụ sở Facebook. Xem “Silicon Valley Meets at Facebook Campus to Recruit LGBT Students,” Xconomy.com, 01/02/2013.
2. “Early Android Veterans Raise \$18M from Accel, Google Ventures for Stealth Company, NextBit,” TechCrunch, 14/01/2014.

## **Chương 16:**

1. “Saving the ‘Fuzzy,’” Stanford Daily, 20/10/2011.
2. Đại học Stanford, Study of Undergraduate Education, The Study of Undergraduate Education at Stanford University (SUES) (Stanford: The Office of the Vice Provost for Undergraduate Education, Stanford University, 2012), 17–18. Xem thêm <http://facts.stanford.edu/academics/undergraduate-facts>, truy cập ngày 07/01/2017.
3. Các khoa ngôn ngữ gồm tiếng Pháp và tiếng Ý, Nghiên cứu tiếng Đức, Các nền văn hóa Mỹ Latinh và Iberia, Văn học và ngôn ngữ and Slav.
4. “Saving the ‘Fuzzy’.”
5. Philippe Buc, “Op-Ed: The Humanities at Stanford,” Stanford Daily, 26/04/2011.
6. “Faculty Senate Addresses Humanities, Hears from Trustees,” Stanford Daily, 04/03/2011.
7. Đại học Stanford, Study of Undergraduate Education, 17.
8. “Computerizing the Farm: Dorm, Class Use Foreseen,” Stanford Daily, 20/05/1983.
9. Đại học Stanford, Study of Undergraduate Education, 17.
10. “CS’[s] Rise in Popularity Poses Pressing Questions,” Stanford Daily, 05/06/2013.
11. “Tech Culture Yields Opportunities and Challenges for Stanford,” Stanford Daily, 29/01/2016.
12. “CS’[s] Rise in Popularity.”
13. Mặc dù Eric Roberts là tác giả bộ giáo trình Java and C++, nhưng danh mục giảng dạy của ông đã mở rộng ra khỏi phạm vi khoa học máy tính tới khoa học nhân văn.

14. “A Look at Stanford Computer Science, Part II: Challenges of a Growing Field,” Stanford Daily, 16/04/2015.

15. “Saving the ‘Fuzzy’.”

16. Như trên.

17. Như trên.

18. Trường đăng đoạn phim “In Defense of the Humanities,” độ dài hơn 6 phút lên YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=L8VssKBCQ4A>. Dịch vụ tin tức của trường cũng viết bài về vấn đề này và cuộc phỏng vấn Landy: “Lit Classes Under Attack? Stanford’s Joshua Landy to the Rescue,” Stanford Report, 07/12/2010.

19. Nhấn mạnh lại bản gốc. Persis Drell, “Stanford Engineering: The Path Forward,” Đại học Stanford, Báo cáo Ban giám hiệu thứ 48 số 3, 05/11/2015, <https://stanford.app.box.com/s/d563ao3dqs322i3z2c587rwjve91yym1>. “Former SLAC Director Persis Drell Named Dean of Stanford Engineering,” Stanford Report, 04/06/2014.

20. Drell, “Stanford Engineering.”

21. “Pediatrics and Immunology Expert to Speak on Emerging Trends in Medicine,” Fordham News, 04/10/2011.

22. Theo lời Russell Berman, giảng viên nghiên cứu tiếng Đức và văn chương so sánh.

23. “Stanford Distinguished Careers Institute to Offer Transformative Experience,” Stanford Report, 02/04/2014.

24. Hội đồng Học thuật Đại học Stanford, Báo cáo Ban giám hiệu thứ 48 số 3, 05/11/2015, 29–30.

25. Như trên, 30.



26. Đại học Stanford, Study of Undergraduate Education, 18.
27. Ray Lyman Wilbur là một trong những sinh viên tốt nghiệp sớm nhất (năm 1896) khi Stanford mới thành lập. Ông tiếp tục ở lại trường để lấy bằng thạc sĩ tại Stanford vào năm sau và bằng bác sĩ y khoa vào 2 năm sau nữa tại Cao đẳng Y khoa Cooper (San Francisco). Ông trở thành chủ tịch Stanford năm 1916.
28. Ray Lyman Wilbur, “The Junior College in California,” Bulletin of the American Association of University Professors 14, số 5 (May 1928): 363–364.
29. Như trên, 365.
30. “University Must Welcome Change Says Dr. Wilbur,” Stanford Daily, 09/07/1926.
31. Ray Lyman Wilbur, “Introduction,” Junior College Journal 1, số 1 (tháng 10/1930), 3.
32. “Faculty Considers Instruction Change,” Daily Palo Alto, 23/04/1920.
33. “New System at Stanford Will Offer Change,” San Francisco Chronicle, 18/07/1920.
34. Trích báo cáo năm 1920 của Hội đồng Tái thiết Giáo dục Sau Đại học, dẫn theo Đại học Stanford, Study of Undergraduate Education, 18.
35. “A New Era: CIV Sweeps in Fac Sen,” Stanford Daily, 01/04/1988; “CIV Replacement Pilot Begins,” Stanford Daily, 24/09/1997; “Course Changes,” Stanford Daily, 18/09/1998.
36. Văn phòng đăng ký, Đại học Stanford, Stanford Bulletin, Lưu trữ 2008–09, <https://web.stanford.edu/dept/registrar/bulletin0809/65097.htm>.

37. “Understanding the Writing and Rhetoric Requirements,” trang Program in Writing and Rhetoric, <https://undergrad.stanford.edu/programs/pwr/courses/understanding-writing-and-rhetoric-requirements>, truy cập ngày 07/01/2017.

38. Số liệu 150 theo Study of Undergraduate Education, 2012, 46; số liệu 250 theo Harry Elam trong “Departments Assess Impact of ThiMat,” Stanford Daily, 18/09/2012.

39. Stanford, Study of Undergraduate Education, 46.

40. Ken Auletta, “Get Rich U.,” New Yorker, 30/04/2012.

41. Đại học Stanford, Hội đồng Học thuật thứ 44, 08/03/2012, Senate Minutes, 18, <https://stanford.app.box.com/s/el0ewruz6n8t1nuuxnbn>.

42. Như trên.

43. “Faculty Back IHUM Successor,” Stanford Daily, 28/02/2012.

44. “Despite Warm Reception, Some Faculty Find Fault with Thinking Matters,” Stanford Daily, 11/01/2013.

45. “Faculty Back IHUM Successor.”

## **Chương 17:**

1. Liam Kinney, “CS+X-traordinary,” Stanford Daily, 15/05/2014.

2. Kinney, “CS+X-traordinary.”

3. Thomas L. Friedman, “How to Get a Job at Google, Part 2,” New York Times, 19/04/2014.

4. “Airbnb Tops List of ‘Best Places to Work’ for 2016,” USA Today, 09/12/2015.

5. “Key Players,” Harvard Crimson, 24/02/2005.

6. “Zuckerberg Admits: If I Wasn’t the CEO of Facebook, I’d Be at Microsoft,” blog VentureBeat, 20/10/2012.

7. Grace Chao, “In Defense of the Humanities, Computer Science, and the Not-So-Book-Drunk English Major,” Stanford Daily, 08/04/2014.

8. Đường dẫn tới Richard Saller, “Enlightenment in Unexpected Places,” Stanford Daily, 07/04/2014.

9. Lloyd Minor, “The Humanities and Medicine,” Stanford Daily, 06/04/2014; Dan-el Padilla Peralta, “Why ‘Why Classics?’” không đề thời gian, Đại học Stanford, trang web khoa Văn chương Cổ điển, <https://classics.stanford.edu/dan-el-padilla-peralta-why-why-classics>; Mary Beard, “Do the Classics Have a Future?” New York Review of Books, 12/01/2012.

10. Liam Kinney, “12 Reasons to Study Classics in the 21st Century,” không đề thời gian, Đại học Stanford, trang web khoa Văn chương Cổ điển, [https://classics.stanford.edu/sites/default/files/final\\_project\\_0.pdf](https://classics.stanford.edu/sites/default/files/final_project_0.pdf), liên kết tại trang web của khoa Why? Classics, <https://classics.stanford.edu/academics/why-classics>, truy cập ngày 07/01/2017.

## **Chương 18:**

1. “Stanford 2001,” Stanford Daily, 29/01/1969.

2. Raj Reddy nhận bằng tiến sĩ khoa học máy tính tại Stanford, hoàn thành năm 1966, và gia nhập đội ngũ giảng viên, chuyển đến Carnegie Mellon năm 1969.

3. “Patrick Suppes, Pioneer in Computerized Learning, Dies at 92,” New York Times, 03/12/2014.

4. “TV Circuit to Link Colleges,” Stanford Daily, 22/05/1968; “Area Businesses Ally with Stanford,” Stanford Daily, 15/01/1969; “Stanford TV Transmits Education,” Stanford Daily, 19/02/1974; “Top Prize for

SITN,” Stanford Daily, 02/12/ 1 993; “Distance Learning Successful,” Stanford Daily, 01/12/2011.

5. “Stanford 2001.”

6. “D.School Presents the Future of Higher Education,” Stanford Daily, 02/05/2014.

7. Sebastian Thrun là đồng trợ giảng với Peter Norvig, trưởng nhóm nghiên cứu tại Google.

8. “Virtual Classroom,” Stanford Daily, 21/02/2012.

9. Sebastian Thrun, “University 2.0,” trình bày tại DLD12, Munich , Đức, 23/01/2012, <https://www.youtube.com/watch?v=SkneoNrfadk>.

10. “Thrun Starts Web-Based University,” Stanford Daily, 09/02/2012.

11. “Online Education Venture Lures Cash Infusion and Deals with 5 Top Universities,” New York Times, 18/04/2012.

12. Ken Auletta, “Get Rich U.,” New Yorker, 30/04/2012.

13. David Black, “Udacity’s Sebastian Thrun, Godfather of Free Online Education, Changes Course,” Fast Company, 13/11/2014.

14. “Penn GSE Study Shows MOOCs Have Relatively Few Active Users, with Only a Few Persisting to Course End,” thông cáo báo chí Đại học Pennsylvania, 05/12/2013; Slide thuyết trình, Laura Perna và cộng sự, “The Life Cycle of a Million MOOC Users,” tại MOOC Research Initiative Conference, Đại học Texas Arlington, 05/12/2013, [http://www.gse.upenn.edu/pdf/ahead/perna\\_ruby\\_boruch\\_moocs\\_dec2013.pdf](http://www.gse.upenn.edu/pdf/ahead/perna_ruby_boruch_moocs_dec2013.pdf).

15. “California to Give Web Courses a Big Trial,” New York Times, 15/01/2013.

16. “Udacity’s Partnership with SJĐại học Stanford Furthered [sic] Explained to Campus Community,” Spartan Daily, 03/02/2013; “After Setbacks, Online Courses Are Rethought,” New York Times, 10/12/2013.
17. “SJSU and Udacity Offer Summer Courses,” Spartan Daily, 30/04/2013.
18. “S a n Jose State U. Puts MOOC Project with Udacity on Hold,” Chronicle of Higher Education, 19/07/2013. Ellen Junn, “Dear Friends and Colleagues,” thư gửi từ văn phòng hiệu t r ưởng, Đại học San Jose State [10/01/2014], <http://us7.campaign-archive2.com/?u=bee290757ecb4d88376ed920d&i d=3c09b0d55d>.
19. “Demystifying the MOOC,” New York Times, 29/10/2014.
20. Trang web Udacity, <https://www.udacity.com/nanodegree>, truy cập ngày 04/01/2017.
21. Susan Matt và Luke Fernandez, “Before MOOCs, ‘Colleges of the Air,’” Chronicle of Higher Education, 23/04/2013.
22. Trang web Stanford 2025: Open Loop University, <http://www.stanford2025.com/open-loop-university>.
23. Như trên.
24. Như trên.
25. Trang web Stanford 2025: Axis Flip, <http://www.stanford2025.com/axis-flip>.
26. Trang web Stanford 2025: Purpose Learning, <http://www.stanford2025.com/purpose-learning>.
27. Trang web Stanford 2025: Paced Education, <http://www.stanford2025.com/paced-education>.
28. Như trên.

29. Như trên.

30. Stanford 2025: Axis Flip.

31. Peter N. Miller, “Is ‘Design Thinking’ the New Liberal Arts?” Chronicle of Higher Education, 26/03/2015.

32. Như trên.

33. Stanford 2025, [www.stanford2025.com](http://www.stanford2025.com).

34. Jeanne Meister, “Job Hopping Is the ‘New Normal’ for Millennials: Three Ways to Prevent a Human Resource Nightmare,” Forbes, 14/08/2012.

35. Theo Swearer trong The Study of Undergraduate Education at Stanford University (SUES) (Stanford: The Office of the Vice Provost for Undergraduate Education, Đại học Stanford, 2012), 12. Sau đó, Stanford 2025 dẫn nguồn từ báo cáo SUES.

36. Harry Elam, “Our Shifting Educational Environment: Why Stanford’s Leadership in Higher Education Is Critical Now,” Đại học Stanford, Báo cáo Ban giám hiệu thứ 48 số 5, 21/01/2016.

## **Chương 19:**

1. Theo danh mục cựu sinh viên Stanford, Blumeyer thuộc khóa 2007, nhưng anh bảo lưu một năm nên thực sự tốt nghiệp khóa 2008.

2. “Generating Brain Power for 1950,” General Electric Company advertisement, Stanford Illustrated Review, tháng 04/1929, 367.

3. “Alumni Placement Service,” Stanford Illustrated Review, tháng 06/1934, 258.

4. “Program Planning,” Khoa Khoa học máy tính, Đại học Stanford, <http://mcs.stanford.edu/classes/planning/>, truy cập ngày 04/01/2017.

5. Nick Toscano, “The Complete List of Coding Camps in San Francisco,” 06/01/2015, <http://www.skilledup.com/articles/bootcamps-san-francisco>. Khi truy cập lại vào ngày 04/04/2017, nội dung đã không còn.
6. Quảng cáo của App Academy nằm trên tiêu đề email những câu chuyện của Stanford Daily được gửi tới thành viên.
7. App Academy đã thu được 5.000 đô la từ mỗi ứng viên được chấp nhận, từ đó chi trả cho việc hoàn thiện chương trình học và đảm bảo các ứng viên tham gia đầy đủ.
8. Kyle Wiens, “I Won’t Hire People Who Use Poor Grammar. Here’s Why,” Harvard Business Review, 20/07/2012. Xem thêm Kristian Glass, “Cover Letters: Always Send One,” blog Kristian Glass-Do I Smell Burning, 15/01/2016, <http://blog.doismellburning.co.uk/cover-letters-always-send-one/>.
9. Tại Lyft, Stephen Hayes nhận được rất nhiều đơn ứng tuyển của sinh viên Hack Reactor, một số thuộc chuyên ngành nhân văn, mà một người bạn ở Stanford cũng học Hack Reactor gửi anh. Hayes chuyển tiếp đơn ứng tuyển này tới nhóm kỹ sư phần mềm ở Lyft, nhưng không một ai trong số đó trúng tuyển.
10. Matt Weinberger, “Why Ford’s CEO Invested \$182 Million in the \$2.8 Billion Startup That Teaches How to Be More Like Google,” blog Business Insider, 14/07/2016.
11. Như trên.

## **Chương 20:**

1. Văn phòng chủ tịch, Đại học Stanford, tiểu sử.
2. “Prepared Text of Inauguration Address, ‘The Purposeful University,’ by Stanford President Marc Tessier-Lavigne,” Stanford News, 21/10/2016.

3. Marc Tessier-Lavigne, “The Purposeful University: Dialogue with the University Senate,” Đại học Stanford, Báo cáo Ban giám hiệu thứ 49 số 2, 27/10/2016.
4. Tessier-Lavigne, “Purposeful University.”
5. Như trên.
6. William A. Cooper và cộng sự gửi J. C. Branner, 14/06/1915, Wilbur Presidential Papers (SC 064A), Hộp 2, Thư mục 11, SCUA.
7. “His Diploma,” Stanford Chaparral 6, số 6 (23/11/1904), 1.
8. “To the Man at the End of the Plank,” Stanford Chaparral 3, số 15 (22/05/1902), 1.
9. “A Defect in the Major-Subject System,” Stanford Alumnus 12, số 2 (tháng 10/1910), 43; “Professor R. M. Alden to Leave Stanford,” Stanford Daily, 04/04/1911.
10. “Defect,” 43–44. “Stanford Now Loses One More from Its Staff of Professors,” San Francisco Call, 26/05/1902.
11. “Dr. Wilbur Tells of Stanford’s Problems,” Daily Palo Alto, 11/01/1917.
12. Như trên.
13. “‘Choosing a Life Work’ Is Subject of Freshman Talk,” Daily Palo Alto, 01/12/1919.
14. Ủy ban Hướng nghiệp Đại học Stanford, Vocational Information (Stanford: Stanford University, 1919), 2, 13.
15. Như trên, 34.
16. Như trên, 6–7.
17. Như trên, 147.



18. Như trên, 63–64.
19. Đại học Stanford, Vocational Information, 53–54.
20. “A Job! My Kingdom for a Job!” Stanford Daily, 29/01/1930.
21. “Share the Wealth,” Stanford Daily, 10/05/1940. “Senior Vocom Outlines Jobs,” Stanford Daily, 05/04/1951.
22. “Dr. C. G. Wrenn Resigns Office,” Stanford Daily, 02/07/1936.
23. “Committee Offers Information on Careers Open to Graduate,” Stanford Daily, 09/01/1930. Xem thêm Clyde Parker, “Charles Gilbert Wrenn (1902–2001),” American Psychologist 57, số 9 (tháng 09/2002): 721–722.
24. “Committee Offers Information,” Stanford Daily, 09/01/1930.
25. “Vocom Aids in Evaluating Professions,” Stanford Daily, 11/05/1939, và “Advice on That Career Hunt,” Stanford Daily, 28/02/1951. Sự chú ý rõ rệt nhất vào những năm Đại Suy thoái: Xem “Lectures Cancelled,” Stanford Daily, 12/05/1937 và “Vocom Asks Farm Ideas on Projects,” Stanford Daily, 16/02/1940. Ủy ban Nữ giới chính thức ngừng hoạt động năm 1951 và hai năm sau là Ủy ban Hướng nghiệp: “Interest Lag Is Reason for Ending Vocom,” Stanford Daily, 05/10/1951, và Eugene Dils, giám đốc Dịch vụ Giới thiệu Việc làm, “From Another Viewpoint,” Stanford Daily, 13/01/1953.
26. Các nữ sinh viên phát triển hệ thống giao tiếp cao cấp đến mức độ cao nhất: Mỗi phòng và khu vực ký túc xá nữ trong trường đều có đại diện của Ủy ban Hướng nghiệp phụ trách thông báo và thu thập đề xuất về chương trình.
27. “Forum Plans Merchandise Talk Tonight,” Stanford Daily, 29/01/1940.
28. “A Job!”

29. “Vocom to Discuss Fashion Designing,” Stanford Daily, 30/01/1940.
30. “‘Rounded Education’ Favored,” Stanford Daily, 28/11/1945.
31. “Wrenn Advises Job-seeking ‘500,’” Stanford Daily, 17/02/1932.
32. “Vocom Aids.”
33. “Vocom Gives Students Aid Through Files,” Stanford Daily, 12/05/1939.
34. “Majors Will Be Subject,” Stanford Daily, 22/05/1951.
35. “Farouk Dey Is New CDC Head,” Stanford Daily, 16/01/2013.
36. “‘Vision 2020’ Re-Envisions Career Services Model,” Stanford Daily, 01/11/2013.
37. “Career Development Center Renamed BEAM,” Stanford Daily, 17/09/2015.
38. Farouk Dey, “Our Name Story,” không đề thời gian, Stanford Career Education, <https://beam.stanford.edu/about-us/our-name-story>, truy cập ngày 07/01/2017.
39. “Q & A: Farouk Dey,” Stanford Daily, 21/05/2013; “Stanford BEAM Celebrates Name Change with BEAM Connection Event,” Stanford Daily, 15/01/2016.
40. “Stanford’s Most Popular Class Isn’t Computer Science – It’s Something Much More Important,” Fast Company, 26/03/2015.
41. “Designing Your Life, ME104B,” chương trình học, gắn nhãn “v5”, không đề thời gian, <http://web.stanford.edu/class/me104b/cgi-bin/uploads/Syllabus-Designing-Your-Life-ME104B-v5.pdf>, khôi phục lần đầu vào ngày 10/11/2015.
42. “Forum Plans.”

43. “Stanford’s Most Popular Class.”
44. Jaison R. Abel và Richard Deitz, “Agglomeration and Job Matching Among College Graduates,” *Regional Science and Urban Economics* 51 (2015), 16.
45. Steven Pearlstein, “Meet the Parents Who Won’t Let Their Children Study Literature,” *Washington Post*, 02/09/2016.
46. “As Interest Fades in the Humanities, Colleges Worry,” *New York Times*, 31/10/2013.
47. Amanda Rizkalla, “From Lower Class to Literature Class,” *Stanford Daily*, 24/10/2016.
48. Nghiên cứu đầu tiên của Stacy Berg Dale và Alan B. Krueger, “Estimating the Payoff to Attending a More Selective College: An Application of Selection on Observables and Unobservables,” *Quarterly Journal of Economics* 117, số 4 (tháng 11/2002): 1491–1527.
49. Dale và Krueger, “Estimating the Payoff,” 1499.
50. “Revisiting the Value of Elite Colleges,” *New York Times*, 21/02/2011.
51. Debra Humphreys và Patrick Kelly, *How Liberal Arts and Sciences Majors Fare in Employment* (Washington, DC: Hiệp hội Các trường Cao đẳng và Đại học Hoay Kỳ, 2014), 6.
52. Đại học Stanford Committee, *Vocational Information*, 34.

1980  
BOOKS®  
KHO HỌC LUYỆN TẬP SÁCH

KỸ  
NĂNG

# HƯỚNG NGHIỆP TRONG THỜI ĐẠI 4.0

“Tôi muốn gửi tới các bạn một lời khuyên từ tận đáy lòng: Đừng theo chuyên ngành kinh tế. Để tôi nhắc lại: Hãy học chuyên ngành kinh tế nếu bạn yêu kinh tế, nhưng đừng học chuyên ngành kinh tế nếu đó là bởi cha mẹ bảo bạn như vậy hay bạn nghĩ mình sẽ không thể có được công việc tốt nếu thiếu nó. [...]

‘Chức năng của trường đại học không chỉ là dạy cách kiếm sống. Trên tất cả, đại học là cơ quan điều chỉnh cuộc sống thực và kiến thức sống đang ngày càng tăng, một sự điều chỉnh hình thành nên bí mật của nền văn minh. Trường đại học thực sự sẽ có một mục tiêu muôn đời: Không phải để kiếm miếng ăn, mà để biết kết thúc và mục tiêu của cuộc sống mà miếng ăn đó nuôi dưỡng là gì.’

Xin đừng lãng phí 4 năm tự do của bạn; đừng lãng phí chúng vào việc học cách kiếm cơm khi bạn có thể học được mục đích của cuộc sống.”

Công ty TNHH Văn Hóa và Truyền Thông 1980 Books

Trụ sở chính tại Hà Nội:

15C, Ngõ 193 Trung Kính, Cầu Giấy, Hà Nội

Tel: (024)3 788 0225

Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh:

134/11 Lý Chính Thắng, Phường 7, Quận 3, Tp. HCM

Tel: (028)3 933 3216

Đặt mua sách: [www.1980edu.vn](http://www.1980edu.vn)

HƯỚNG NGHIỆP TRONG THỜI ĐẠI 4.0

ISBN: 978-604-59-7910-5



9 786045 979105 8 936066 686235

Giá: 139.000đ