CHÓ SỦA NHẦM CÂY

Tại sao những gì ta biết về thành công có khi lại sai

BARKING UP THE WRONG TREE

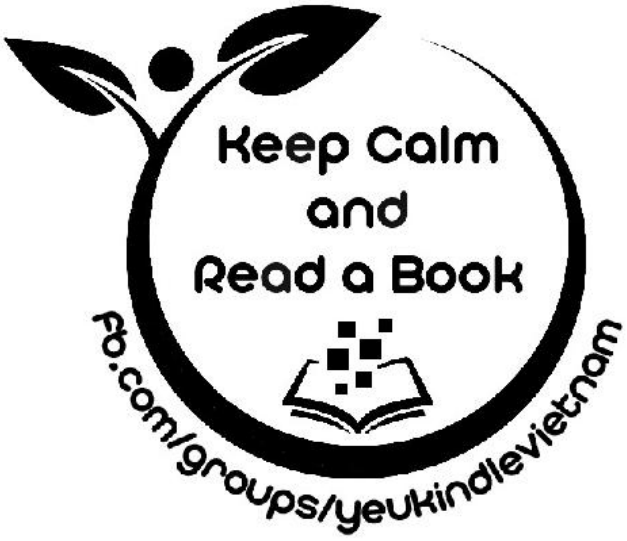
ERIC BARKER

Phạm Quốc Khánh &
Nguyễn Hạo Nhiên dịch

Tên sách
Chó Sủa Nhầm Cây
Tác giả
Eric Barker
Thể loại
Kỹ năng sống
Nhà Xuất Bản
06/2019 - NXB TP HCM
Ebook
2020 kindlekobovn
Soát chính tả: Nguyễn Tiến Hùng

—★—

http://tieulun.hopto.org



http://tieulun.hopto.org

- GIỚI THIỆU
- CHƯƠNG 1
- CHƯƠNG 2
- CHƯƠNG 3
- CHƯƠNG 4
- CHƯƠNG 5
- CHƯƠNG 6
- TỔNG KẾT

Đâu là mấu chốt tạo nên thành công?

Bằng cách nhìn qua lăng kính khoa học để xem điều gì khiến những người cực kỳ thành công khác biệt với phần còn lại, ta học được cách để trở nên giống họ — và nhận ra trong vài trường hợp, không được như họ hóa ra lại tốt.

Hai người đã bỏ mạng khi cố làm điều này.

Tạp chí Outside Magazine từng tuyên bố không có giải đấu nào có thể vượt mặt Race Across America (Cuộc đua xe đạp dọc nước Mỹ) về độ khắc nghiệt trong việc thử thách sức chịu đựng của con người. Các cua-rơ phải chinh phục đoạn đường 3.000 dặm từ San Diego đến Atlantic City trong vòng chưa đầy 12 ngày. Một số người nghĩ "Ờ, nó giống như giải Tour de France thôi mà". Nhưng không, họ đã lầm. Các giải đấu dạng "Tour" thường có nhiều chặng đua, cứ sau mỗi chặng các tay đua sẽ được nghỉ dưỡng sức. Còn giải Race Across America (RAAM) không cho phép các cua-rơ dừng lại. Mỗi một phút dừng để nghỉ ngơi, chợp mắt, hay làm bất cứ điều gì khác ngoài việc đạp xe đều có thể trở thành cơ hội cho đối thủ đánh bại họ. Những tay đua chỉ được ngủ trung bình 3 giờ mỗi đêm.

Khi cuộc đua bước vào ngày thứ tư, nhóm dẫn đầu sẽ phải dằn vặt giữa nghỉ ngơi hay đi tiếp. Các tay đua cứ bám đuổi sát sao nhau (họ chỉ cách nhau khoảng 1 giờ đồng hồ), nên đó quả là một quyết định nặng nề, nhất là khi ai cũng biết rõ sẽ bị vượt mặt và phải cố giành lại vị trí nếu dừng lại. Và cứ thế họ yếu dần qua từng chặng đua. Không có thời gian nghỉ. Cái cảm giác kiệt sức, đau

đớn, và thiếu ngủ cứ dồn lại trong suốt chặng đường xuyên nước Mỹ.

Thế nhưng, những điều này chẳng hề ảnh hưởng đến nhà vô địch năm 2009. Anh cán đích sớm hơn người về nhì tận nửa ngày, theo đúng nghĩa đen. Jure Robic dường như bất khả chiến bại. Anh đã vô địch giải RAAM đến 5 lần, nhiều hơn bất kỳ đối thủ nào và thường về đích chỉ trong vòng 9 ngày. Vào năm 2004, anh đã đánh bại tay đua số 2 với cách biệt 11 giờ. Bạn có tưởng tượng được không: Đây là giải đấu mà sau khi chứng kiến người về nhất cán đích, mọi người còn phải chờ thêm nửa ngày nữa mới biết vị trí á quân!

Lẽ dĩ nhiên, chúng ta sẽ thắc mắc điều gì đã khiến Robic chiếm ưu thế và thành công trong một cuộc thi khắc nghiệt như thế. Là do năng khiếu bẩm sinh? Không hề. Trong các bài kiểm tra, anh ta cũng không quá nổi trội so với những vận động viên có sức bền hàng đầu khác.

Hay anh có huấn luyện viên giỏi? Không luôn. Qua mô tả của bạn anh — Ruoc Ve Apec — thì Robic là một kẻ "bất khả huấn luyện."

Trong một bài báo trên tờ New York Times, Dan Coyle đã tiết lộ khía cạnh vượt trội của Robic so với các đối thủ cạnh tranh đã khiến cho anh trở thành tay đua vĩ đại nhất trong cuộc đua Race Across America:

Sự điên rồ.

Không hề quá khi nói rằng anh ta là một gã quá khích. Đúng là khi Robic đặt chân lên bàn đạp, anh ta hoàn toàn bị mất kiểm soát.

Anh trở nên hoang tưởng; dễ xúc động và suy sụp; và cứ như nhìn thấy một thứ ý nghĩa quái đản nào đó trong các vết nứt trên con đường phía dưới. Robic sẽ ném chiếc xe đạp của mình xuống rồi đi về phía chiếc xe hơi theo sau của đồng đội với nắm đấm siết chặt cùng đôi mắt rực lửa. (Rất khôn ngoan, bọn họ đã khóa hết cửa xe lại.) Anh ta có thể đột ngột nhảy khỏi xe giữa cuộc đua chỉ để chiến với... mấy cái hộp thư. Trong cơn ảo giác, có lần anh còn nhìn thấy quân du kích Hồi giáo Mujahideen cầm súng đuổi theo mình. Vợ cũ của Robic Lo lắng về hành vi của anh đến nỗi phải tự nhốt mình trong chiếc xe di động hỗ trợ đoàn đua.

Coyle cho hay Robic cũng biết sự điên rồ của mình là "khó xử và đáng xấu hổ nhưng không thể sống mà thiếu nó được." Thú vị là đặc điểm này của Robic không phải chưa từng được xem là một lợi thế trong thể thao. Từ những năm 1800, các nhà khoa học như Philippe Tissé và August Bier đã ghi nhận rằng tâm trí thiếu ổn định có thể giúp vận động viên lờ đi nỗi đau và thúc đẩy cơ thể mình vượt quá giới hạn tự nhiên.

Không biết bạn thế nào, nhưng các thầy dạy tôi hồi trung học chưa bao giờ nói với tôi rằng cơn ảo giác, hành động tấn công hộp thư, hay sự điên loạn nói chung lại là mấu chốt dẫn đến thành công tầm cỡ quốc tế ở bất kỳ lĩnh vực nào. Tôi thường được dặn dò phải làm bài tập về nhà, tuân theo quy định, và cư xử tử tế.

Tất cả những điều này đặt ra một câu hỏi: Mấu chốt tạo nên thành công là gì?

Quyển sách này sẽ khám phá những thứ mang lại thành công ngoài đời thực. Và tôi đang ám chỉ thành công trong cuộc sống, chứ không đơn thuần chỉ là kiếm tiền. Thái độ và hành vi gì sẽ giúp ta đạt được mục tiêu trong bất kỳ lĩnh vực nào, dù là trên phương diện sự nghiệp hay cá nhân? Rất nhiều cuốn sách chỉ toàn đề cập đến khía cạnh đẹp đẽ của thành công hoặc những khái niệm không hề khả thi. Chúng ta sẽ xem xét những thứ đã hiệu quả, sau đó sẽ học theo từng bước để có thể ứng dụng và đạt được thứ mình hằng mong muốn.

Thành công được định nghĩa như thế nào, ừ thì, là tuỳ thuộc vào bạn. Đó là những điều cá nhân bạn cần để cảm thấy hạnh phúc ở nơi làm việc lẫn ở nhà. Nhưng điều đó không có nghĩa thành công là thế nào cũng được. Bạn đã biết các chiến lược rất có thể sẽ hiệu quả (như nỗ lực bền bỉ), cũng như rất có thể sẽ không hiệu quả (như ngủ nướng tới trưa), vấn đề là ở cái khoảng rộng lớn nằm giữa hai cực này. Bạn đã từng nghe về tất cả những phẩm chất và chiến thuật sẽ giúp mình đạt được mục đích, nhưng lại không hề có một bằng chứng thực tiễn nào — và có lẽ bạn đã nhìn thấy nhiều ngoại lệ. Đó chính là những thứ chúng ta sẽ cùng xem xét trong quyển sách này.

Trong 8 năm liền, trên trang blog Barking Up the Wrong Tree, tôi đã mổ xẻ các nghiên cứu và phỏng vấn các chuyên gia về những điều tạo nên thành công trong cuộc sống. Và tôi đã tìm ra được

http://tieulun.hopto.org

nhiều câu trả lời. Nhiều điều trong số đó khiến tôi ngạc nhiên. Một số trông bề ngoài có vẻ mâu thuẫn, nhưng tất cả đều cho ta một cái nhìn sâu sắc về những điều cần làm trong sự nghiệp lẫn cuộc sống để có được lợi thế.

Phần lớn những gì ta được nghe kể về các phẩm chất dẫn đến thành công đều có vẻ hợp lý, nghiêm túc, và... sai bét. Chúng ta sẽ đập tan những câu chuyện huyền bí để đi sâu vào tìm hiểu khoa học đằng sau thứ ngăn cách giữa chúng ta với những người cực kỳ thành công, học cách để có thể tiến tới gần họ hơn, và lý giải tại sao trong một số trường hợp không được như họ hóa ra lại tốt.

Đôi khi thứ tạo nên thành công chỉ đơn thuần là tài năng thiên bẩm, đôi khi đó lại là những điều tốt đẹp mà các bà mẹ thường bảo ta phải làm, hay có khi là những thứ hoàn toàn ngược lại. Những lời khuyên cũ rích nào là đúng, và cái nào chỉ là cổ tích?

Có phải "người tốt luôn cán đích cuối cùng"? Vậy ai cán đích đầu tiên?

Có phải người bỏ cuộc sẽ không bao giờ chiến thắng? Hay sự cứng đầu mới chính là kẻ thù thực sự?

Liệu sự tự tin có quan trọng hơn hết thảy? Và khi nào thì nó chỉ là ảo tưởng?

Trong mỗi chương, chúng ta sẽ xem xét cả hai mặt của câu chuyện. Ta sẽ xét điểm mạnh của từng quan điểm. Thế nên, nếu điều gì đó nghe có vẻ như một phát kiến vĩ đại, hoặc nghe rất mâu thuẫn, xin cứ tiếp tục đi cùng tôi. Cả hai khía cạnh sẽ trình bày vấn đề theo góc độ của mình, gần giống như một phiên tòa vậy. Sau đó, chúng ta sẽ đúc kết ra phương án có lợi nhất và ít khuyết điểm nhất.

Ở Chương 1, ta sẽ phân tích liệu việc thận trọng và làm theo những gì được bảo có thực sự tạo nên thành công hay không. Chúng ta sẽ tìm hiểu về thứ mà giáo sư Gautam Mukunda tại Harvard gọi là tố chất tăng cường (intensifier). Giống như sự điên rồ của Jure Robic, tố chất tăng cường bình thường được xem là phẩm chất tiêu cực, nhưng trong vài trường hợp, nó lại có khả năng tạo ra lợi thế vượt trội và có sức tàn phá đối thủ cạnh tranh. Ta sẽ tìm hiểu tại sao các thủ khoa hiếm khi trở thành triệu phú, tại sao các tổng thống Mỹ tốt nhất (và tệ nhất) là những người phá vỡ hệ thống, và làm thế nào để biến những điểm yếu nhất thành thế mạnh lớn nhất của mình.

http://tieulun.hopto.org

Trong Chương 2, ta sẽ tìm hiểu khi nào thì những người tốt về đích đầu tiên cũng như khi nào quan điểm của Machiavelli là đúng. Chúng ta sẽ nói chuyện với một giáo sư trường Wharton, người tin tưởng vào kinh doanh từ bi và lòng vị tha, và một giảng viên tại Stanford với nghiên cứu cho thấy sự chăm chỉ đang bị thổi phồng quá mức còn những trò nịnh bợ lại thường mang đến kết quả tốt. Ta sẽ xem xét qua các luật lệ mà ngay cả những kẻ phá luật như cướp biển và băng nhóm tội phạm cũng đều tuân theo, và học cách cân bằng giữa tham vọng và giấc ngủ an lành vào ban đêm.

Ở Chương 3, ta sẽ đi sâu vào chương trình huấn luyện của Navy SEAL, đồng thời khám phá những phát hiện khoa học mới về lòng can đảm và khả năng phục hồi. Chúng ta sẽ trao đổi với những Tiến sĩ Kinh tế hàng đầu để xác định khi nào thì cần nỗ lực gấp đôi, và khi nào thì nên xõa. Các võ sư Kungfu sẽ dạy chúng ta rằng đôi khi bỏ chạy cũng không hẳn là ý tồi. Và chúng ta cũng sẽ học qua những từ ngữ ngờ nghệch, nhằm giúp quyết định khi nào thì nên gắn bó và khi nào tốt nhất là nên buông bỏ.

Chương 4 sẽ xét "bạn biết gì" hay "bạn biết ai" mới là quan trọng. Chúng ta sẽ thấy hầu hết nhân viên có quan hệ xã hội rộng thường làm việc hiệu quả nhất, trong khi các chuyên gia hàng đầu hầu như luôn xếp mình vào kiểu người hướng nội (ngạc nhiên là nhóm này cũng bao gồm cả 90% vận động viên hàng đầu). Chúng ta cũng sẽ được anh chàng có quan hệ rộng nhất ở Thung lũng Silicon chia sẻ cách tạo mối quan hệ với người khác mà không quá lố lăng.

Chương 5 là những chia sẻ về thái độ. Chúng ta sẽ tìm hiểu xem làm thế nào sự tự tin có thể thúc đẩy ta vượt giới hạn của bản thân, cùng với đó là sự tiết chế cần thiết với tầm nhìn thực tế về những thử thách phía trước. Chúng ta sẽ biết khoa học về "sự tương phản thần kinh" có thể giúp ta quyết định khi nào nên tất tay, và khi nào phải suy nghĩ cho kỹ. Quan trọng nhất, chúng ta cũng sẽ xem qua nghiên cứu mới lý giải tại sao toàn bộ các hình mẫu tự tin có thể phát sinh vấn đề ngay trong bản chất.

Ở Chương 6, ta cùng nhìn lại bức tranh toàn cảnh và cố tìm hiểu thành công trong sự nghiệp gắn kết thành công trong cuộc sống như thế nào — và khi nào thì điều đó không đúng. Liệu có nơi nào cho ta sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống trong thế giới

http://tieulun.hopto.org

24/7 ngày nay? Clayton Christensen từ Đại học Harvard, cùng với Thành Cát Tư Hãn, sẽ cung cấp thêm ví dụ về cách thức dung hoà mọi thứ trong một môi trường làm việc đầy biến động. Chúng ta sẽ nhận được bài học đằng sau những trường hợp bi thương của các huyền thoại, những người dù thành công lẫy lừng nhưng đã phải trả một cái giá quá cao, hy sinh cả gia đình và hạnh phúc của riêng mình.

Thành công không nhất thiết lúc nào cũng là những thứ bạn chỉ nhìn thấy trên truyền hình. Nó không phải là trở nên hoàn hảo, mà đúng hơn là nắm được mình giỏi điều gì nhất, rồi tìm cách hiệu chỉnh nó cho phù hợp với hoàn cảnh của mình. Bạn không cần phải điên rồ theo nghĩa đen như Jure Robic nhưng đôi khi một con vịt con xấu xí cũng có thể hóa thiên nga nếu tìm được đúng cái ao của mình. Những điều khiến bạn khác biệt, những thói quen bạn cố loại bỏ, những điều khiến bạn bị mắng nhiếc trong trường, cuối cùng lại là những thứ có thể mang lại cho bạn lợi thế tuyệt đối.

Và chúng ta sẽ bắt đầu từ đây...

http://tieulun.hopto.org

Có nên thận trọng và vâng lời nếu muốn thành công?

Phải chăng cứ chơi theo luật là có thành quả xứng đáng? Sự thật từ những thủ khoa, những người không biết đau đớn, và thần đồng dương cầm.

Ashlyn Blocker không cảm thấy đau.

http://tieulun.hopto.org

Sự thật là cô chưa bao giờ cảm thấy đau. Trong mắt mọi người, cô chỉ là một cô gái tuổi teen bình thường, nhưng do một khiếm khuyết trong gene SCN9A, thần kinh của cô không hoạt động giống như bạn hoặc tôi. Tín hiệu đau đớn không thể đến được não của Ashlyn.

Nghe như phép màu trời cho hả? Gượm đã. Trang Wikipedia nói về "Chứng vô cảm bẩm sinh với cơn đau" viết rất đơn giản: "Đây là một tình trạng cực kỳ nguy hiểm." Dane Inouye viết, "Hầu hết trẻ em đều mơ ước trở thành siêu anh hùng. Bệnh nhân CIPA ("Congenital insensitivity to pain with anhidrosis" — vô cảm bẩm sinh với cơn đau) có thể được

xem như Superman vì không cảm thấy cơn đau thể chất, nhưng trớ trêu thay, thứ cho họ 'siêu năng lực' cũng chính là đá kryptonite của họ."

Theo bài viết của Justin Heckert trên tạp chí New York Times, cha mẹ của Ashlyn phát hiện cô bị vỡ mắt cá chân trước cả khi bản thân cô nhận ra — trong khi nó đã xảy ra từ 2 ngày trước. Karen Cann, một phụ nữ khác mắc chứng rối loạn tương tự, đã bị vỡ xương chậu khi sinh đứa con đầu lòng nhưng không hề cảm nhận được điều gì trong nhiều tuần, cho đến khi phần xương hông khiến cô gần như không thể bước đi.

Người mắc chứng rối loạn này thường có tuổi thọ ngắn và chết trong thời thơ ấu. Trong số các em bé bị chứng CIPA, 50% không sống qua 3 tuổi. Quấn trong tấm khăn của những bậc cha mẹ có ý tốt, những đứa trẻ này không hề khóc khi nhiệt độ bên trong quá nóng. Những người sống sót thường xuyên cắn đầu lưỡi hoặc gây ra tổn thương nghiêm trọng cho giác mạc từ việc dụi mắt. Người lớn bị chứng rối loạn này thường gây ra các vết sẹo trên người và gãy xương nhiều lần. Mỗi ngày họ phải kiểm tra cơ thể của mình để xem liệu có vết thương nào không. Nhìn thấy các vết thâm tím, vết cắt hoặc bỏng là cách duy nhất để họ biết chuyện gì đã xảy ra. Viêm ruột thừa và các bệnh ác tính khác là mối quan tâm đặc biệt — người bị CIPA thường không nhận ra bất kỳ triệu chứng gì cho đến khi đã quá muộn.

Nhưng có bao nhiêu người trong chúng ta, tại một thời điểm nào đó, từng ước mình giống như Ashlyn?

Thật dễ dàng nhìn thấy lợi ích của chứng này. Không còn những cơn đau dai dẳng. Không còn sợ hãi mỗi khi bước vào phòng nha sĩ. Một cuộc sống miễn nhiễm với mọi sự khó chịu dù là nhỏ nhất từ bệnh tật và chấn thương. Không bao giờ đau đầu hoặc phải chịu đựng chứng đau lưng dưới.

Về phạm trù chăm sóc sức khoẻ và suy giảm năng suất lao động, những Cơn đau đã làm nước Mỹ hao tổn từ 560 đến 635 tỷ đô/năm. 15% người Mỹ phải đối mặt với cơn đau mãn tính hàng ngày, và nhiều người trong số họ sẽ không ngần ngại hoán đổi vị trí với Ashlyn.

Một trong những nhân vật phản diện trong cuốn tiểu thuyết bán chạy The Girl Who Played with Fire bị mắc chứng CIPA, và khiếm khuyết ấy được ví von như một loại siêu năng lực. Với kỹ năng của một võ sĩ quyền Anh chuyên nghiệp và không biết đau là gì, anh ta dường như bất khả chiến bại, và đồng thời cũng là một kẻ thù đáng sợ.

Điều này gợi lên những câu hỏi lớn hơn: Khi nào thì điểm yếu của chúng ta sẽ thật sự trở thành điểm mạnh? Liệu có tốt hơn khi là một kẻ xuất chúng vừa có cả khuyết tật lẫn siêu năng lực? Hay cuộc đời chúng

ta sẽ tốt hơn nếu là người bình thường? Chúng ta thường được khuyên hãy thận trọng, nhưng liệu cứ làm theo những điều "đúng đắn" và không mạo hiểm ở những cực điểm có là con đường dẫn đến thành công — hay chỉ là cách để mắc kẹt với sự tầm thường?

Để giải quyết câu đố này, trước hết hãy nhìn vào những người luôn tuân theo các quy tắc và làm đúng mọi thứ. Hãy xét các thủ khoa ở trường trung học. Đó là điều tất cả các bậc cha mẹ đều mong ước con mình đạt được. Các bà mẹ thường bảo rằng cứ học hành chăm chỉ là con sẽ thành công trong cuộc sống. Và mẹ thì thường nói đúng.

Nhưng không phải lúc nào cũng vậy.

Karen Arnold tại Đại học Boston đã theo dõi 81 học sinh tốt nghiệp thủ khoa và á khoa ở các trường trung học để xem nhóm dẫn đầu về thành tích học tập này sau đó ra sao. 95% số học sinh đó về sau tiếp tục học tập và tốt nghiệp đại học, điểm trung bình 3,6 (với 4 là số điểm tối đa) — đến năm 1994, 60% đã có bằng sau đại học. Thành công ở trung học dự báo thành công ở đại học là chuyện không phải bàn. Gần 90% hiện đang làm nghề có chuyên môn, với 40% làm các công việc bậc cao nhất. Họ rất đáng tin cậy, ổn định, dễ thích nghi, và đa số đều có cuộc sống tốt đẹp.

Nhưng có bao nhiêu người trong số những học sinh số 1 tại trường trung học thay đổi thế giới này, điều hành thế giới này, hay để lại dấu ấn gì đó đặc biệt trên khắp địa cầu? Câu trả lời gần như quá rõ ràng: 0.

Khi bàn về con đường thành công của những đối tượng đang quan sát, Karen Arnold nói: "Mặc dù hầu hết đều là những người thành công trong sự nghiệp, phần lớn các cựu thủ khoa của trường trung học đều không góp mặt ở các vị trí đầu bảng xếp hạng trên các đấu trường dành cho người trưởng thành." Trong một buổi phỏng vấn khác, Arnold nói: "Các thủ khoa thường không phải là người có tầm nhìn xa trông rộng trong tương lai [...] họ thường sắp xếp mọi thứ một cách hệ thống thay vì đổi mới."

Hay do 81 học sinh này chưa đủ trình để vào nhóm cao nhất? Không. Nghiên cứu cho thấy thứ giúp học sinh gây ấn tượng trong lớp

cũng chính là thứ làm giảm khả năng bứt phá để chiến thắng bên ngoài học đường.

Vậy tại sao những thủ khoa ở các trường trung học rất hiếm khi chạm đến vị trí số một trong cuộc sống? Có 2 lý do. Đầu tiên, trường học luôn thưởng cho những học sinh biết nghe lời và làm theo những gì được bảo. Điểm số ở trường chỉ tương quan lỏng lẻo với chỉ số thông minh (các bài kiểm tra đã chuẩn hóa đo lường chỉ số IQ hiệu quả hơn). Tuy nhiên, điểm SỐ lại là một chỉ báo tuyệt vời về sự tự giác, sự tận tâm, và khả năng tuân thủ quy tắc.

Trong một cuộc phỏng vấn, Arnold cho biết: "Về cơ bản, chúng ta đang khen thưởng cho sự tuân thủ và sẵn sàng đồng hành cùng hệ thống. Nhiều thủ khoa cũng thừa nhận rằng họ không phải là người thông minh nhất lớp, chỉ là người làm việc chăm chỉ nhất. Số khác cho rằng vấn đề nằm ở chỗ họ CỐ gắng đáp ứng đòi hỏi của giáo viên hơn là thực sự tìm hiểu kiến thức. Hầu hết các đối tượng trong nghiên cứu này được phân loại vào nhóm "sự nghiệp gia" (careerist): Họ xem công việc của mình là đạt điểm số tốt chứ không phải là học hỏi.

Lý do thứ hai là trường lớp thường tập trung khen thưởng các "tổng quát gia" (generalist) — những người đa lĩnh vực. Có quá ít sự ghi nhận về đam mê hay biệt tài của học sinh. Ngoài đời thực, chuyện lại hoàn toàn trái ngược. Đề cập đến những thủ khoa, Arnold nói, "Họ hiểu biết sâu rộng và cực kỳ thành công, cả trên phương diện cá nhân lẫn sự nghiệp, nhưng họ không bao giờ cống hiến cho một lĩnh vực nhất định nào, và không dốc hết đam mê vào đó. Và đó thường không phải công thức cho sự đột phá."

Nếu bạn muốn học tốt ở trường và đồng thời cũng mê toán, bạn cần phải dừng việc cố đạt luôn điểm A trong môn Lịch sử. Cách tiếp cận "đa khoa" này sẽ không giúp tạo dựng chuyên môn. Nhưng rốt cuộc tất cả chúng ta sẽ đều tham gia một ngành nghề nào đó, nơi mà một kỹ năng nhất định được đề cao, trong khi những kỹ năng khác lại chẳng hề quan trọng.

Trớ trêu thay, Arnold cũng nhận ra những sinh viên thông minh yêu thích học tập lại gặp khó khăn ở trung học. Họ muốn tập trung vào đam mê của mình, thích đạt được sự thành thạo, và cảm thấy cách vận hành ở trường thật ngột ngạt. Trong khi đó, các thủ khoa lại rất thực dụng. Họ tuân theo các quy tắc và đề cao điểm A hơn là những kỹ năng và sự thấu hiểu sâu sắc.

Trường học có những quy tắc rõ ràng. Cuộc đời thường lại không. Khi không có một con đường rõ ràng nào để đi theo, những người có

thành tích học tập cao gục ngã.

Nghiên cứu của Shawn Achor tại Harvard cho thấy điểm số đại học của một người cũng không dự đoán được cuộc đời sau này tốt gì hơn cách tiên đoán bằng đổ xí ngầu. Một cuộc nghiên cứu hơn 700 triệu phú Mỹ cũng cho thấy mức điểm trung bình của họ chỉ ở mức 2,9.

Tuân theo quy tắc không tạo ra thành công; nó chỉ loại bỏ những cực điểm — cả cực tốt lẫn cực xấu. Tuy điều này trông cũng tốt vì loại bỏ được rủi ro tiêu cực, nó cũng đồng thời loại bỏ luôn cả những thành tựu long trời lở đất. Giống như thể đặt một bộ điều tiết vào động cơ ngăn cho xe của bạn không vượt quá tốc độ 55; bạn sẽ ít có khả năng đụng chết người, nhưng cũng sẽ không lập được kỷ lục nào về tốc độ.

Vậy, nếu những người chơi theo luật không kết thúc ở vị trí dẫn đầu, thì ai sẽ về nhất?

Winston Churchill lẽ ra đã không bao giờ được làm thủ tướng Anh. Ông không phải dạng người luôn "làm điều đúng," và thật sốc khi ông lại được chọn. Những người đương thời biết ông có tài — nhưng ông cũng đồng thời là một khẩu đại pháo hoang tưởng khó đoán và khó đối phó.

Leo từng bậc trong hệ thống chính trị Anh một cách vững chãi (ông được bầu vào Quốc hội năm 26 tuổi), Churchill dần dà được đánh giá là thiếu sót và không phù hợp với những vị trí cao nhất. Cho đến những năm 1930, sự nghiệp của ông coi như đã xong phim. Theo nhiều cách ví von, ông như một sự đối lập hoàn hảo với Neville Chamberlain, một nhà lãnh đạo luôn làm điều đúng đắn và là hình mẫu cho vị trí thủ tướng.

Nước Anh không lựa chọn lãnh đạo của mình một cách bất cẩn. Một cuộc nghiên cứu về vị trí thủ tướng cho thấy các vị này thường lớn tuổi và được xem xét kỹ hơn hẳn những người đồng sự Mỹ. John Major vươn lên đỉnh quyền lực nhanh hơn hầu hết bất kỳ lãnh đạo Anh Quốc nào, nhưng vẫn là đối tượng có nhiều sự chuẩn bị cho vị trí này hơn hẳn đa số tổng thống Mỹ.

Churchill là một kẻ phi chính thống. Ông không chỉ ái quốc đơn thuần; ông còn thể hiện sự hoang tưởng đến bất kỳ mối đe dọa quyền lực

nào. Ông thậm chí xem Gandhi như một mối nguy vì quan điểm đối lập liên quan đến cuộc nổi loạn hòa bình ở Ấn Độ. Churchill là Chú Gà Quẩy của Anh Quốc (Chicken Little of Great Britain), hết lòng chống lại mọi sự thù địch đến đất nước, dù là lớn, nhỏ — hay tưởng tượng. Nhưng tố chất "xấu" này chính là mấu chốt tại sao ông lại trở thành một trong những nhà lãnh đạo được tôn kính nhất trong lịch sử thế giới.

Chú Gà Quẩy này là kẻ duy nhất nhận ra mầm mống đe dọa từ Hitler. Chamberlain, trái lại, xem Hitler như "một người có thể tin cậy khi đã hứa." Giới lãnh đạo Anh thủ cựu đã bị thuyết phục rằng khuyên giải chính là cách dập tắt phát-xít.

Khi cần kíp, sự hoang tưởng của Churchill đã dự đoán được tình hình. Ông không tin kẻ bắt nạt sẽ để mọi người được yên sau khi đã cống nạp tiền ăn trưa cho hắn. Ông biết rõ là cần phải đấm ngay vào mũi hắn.

Sự nhiệt thành của Churchill — thứ gần như đã hủy hoại sự nghiệp của ông trước đó — lại chính là thứ Anh Quốc cần để tiến vào Thế chiến II. Và cũng rất may là dân Anh kịp nhận ra điều này trước khi quá trễ.

Để trả lời câu hỏi lớn — ai mới là người lên đỉnh — hãy tiếp cận từ một góc độ khác: Điều gì làm nên một nhà lãnh đạo vĩ đại? Trong suốt nhiều năm, giới nghiên cứu chính thống dường như vẫn không thể kết luận liệu các nhà lãnh đạo có thực sự quan trọng hay không. Vài nghiên cứu đã chỉ ra nhiều đội ngũ thành công dù có hay không có đầu tàu. Số khác lại nhận thấy đôi khi một cá nhân lôi cuốn chính là yếu tố quan trọng nhất quyết định thành công của cả nhóm. Mọi chuyện vẫn chưa có gì rõ ràng — cho đến khi một học giả bỗng có một linh cảm.

Gautam Mukunda suy đoán rằng lý do kết quả nghiên cứu không nhất quán chính là thực sự có đến 2 thể loại lãnh đạo khác nhau. Loại đầu tiên nổi lên thông qua kênh chính ngạch, được thăng chức, tuân theo luật lệ, hay đáp ứng được kỳ vọng. Những nhà lãnh đạo kiểu này, như Neville Chamberlain, là loại "chọn lọc." Loại thứ hai không nổi lên qua thang bậc; họ xuất hiện từ cửa sổ: những doanh nhân không chờ đợi ai đó tiến cử mình; phó tổng thống Mỹ vô tình được trao chức tổng thống;

hay nhà lãnh đạo hưởng lợi từ cơn bão hoàn hảo của những sự kiện rất ít khả năng xảy ra, ví dụ như Abraham Lincoln đắc cử. Đây là nhóm "không chọn lọc."

Vào thời điểm những ứng cử viên "chọn lọc" đang trong cuộc chạy đua cho vị trí hàng đầu, họ đều được xem xét kỹ lưỡng để đảm bảo là người có thể đưa ra những quyết định chuẩn mực được giới truyền thống đồng tình. Họ gần như rất khó vượt lên hẳn — và đó là lý do tại sao nhiều nghiên cứu cho thấy các nhà lãnh đạo loại này tạo rất ít ảnh hưởng.

Nhưng những ứng cử viên "không chọn lọc" thì chưa từng được xem xét bởi hệ thống và không thể luôn đưa ra những quyết định kiểu "đồng thuận cao" — thậm chí nhiều người còn không biết đó là gì nữa. Họ hành động khó lường, có hoàn cảnh khác nhau, và thường không thể đoán trước. Thế mà họ vẫn mang đến thay đổi và tạo sự khác biệt. Và thường là khác biệt tiêu cực. Bởi vì không tuân theo luật lệ, họ thường phá hỏng chính thể mà mình đang dẫn dắt. Dù vậy, vẫn có thiểu số những nhà lãnh đạo "không chọn lọc" mang tư tưởng cải tổ, giải phóng tổ chức của họ khỏi niềm tin sai lầm và tính nhất quán ngu ngốc, đồng thời chuyển hóa sang con đường tốt đẹp hơn. Đó là những nhà lãnh đạo mang lại ảnh hưởng tích cực to lớn trong nghiên cứu.

Trong luận án tiến sĩ của mình, Mukunda ứng dụng lý thuyết này với mọi đời tổng thống Mỹ, đánh giá từng người xem họ thuộc nhóm chọn lọc hay không chọn lọc, cũng như liệu họ có phải là lãnh đạo vĩ đại hay không. Kết quả thật đáng kinh ngạc. Lý thuyết của ông dự đoán được ảnh hưởng của tổng thống với mức độ tin cậy thống kê cao chưa từng thấy: 99%.

Những nhà lãnh đạo chọn lọc không rung lắc con tàu, trong khi số kia chẳng làm gì khác ngoài việc lắc lư. Thường thì họ phá nát bấy các thứ, nhưng đôi khi họ cũng phá nát những thứ tệ hại như chế độ nô lệ, như Abraham Lincoln đã làm.

Mukunda cũng đã tự mình trải nghiệm chuyện này. Luận án tiến sĩ khác biệt khiến ông trở thành một kẻ ngoại lệ trong thị trường nghề nghiệp học thuật. Dù có gốc Harvard và MIT, ông chỉ nhận được 2 lời mời phỏng vấn sau hơn 50 đơn lĩnh tuyển. Các ngôi trường muốn một giáo sư bình thường, có thể dạy được lớp Nhập môn Khoa học Chính trị — họ muốn một học giả chọn lọc. Cách tiếp cận ngoài-chiếc-hộp của Mukunda khiến cho ông trở thành một ứng cử viên không tiềm năng vào vị trí giáo sư truyền thống. Chỉ có những ngôi trường đang tìm kiếm một ngôi sao ngoại lệ, có nguồn lực hỗ trợ một đội ngũ đa dạng và hiểu biết

http://tieulun.hopto.org

nhiều lĩnh vực, mới hứng thú với một kẻ như ông. Trường Kinh doanh Harvard đưa ra lời đề nghị, và Mukunda chấp nhận.

Mukunda nói với tôi, “Sự khác biệt giữa nhà lãnh đạo tốt và vĩ đại không phải là vấn đề 'nhiều hơn.' Họ về bản chất là những con người hoàn toàn khác nhau." Giả như dân Anh nhìn thấy sai lầm từ vụ khuyên giải phát-xít và nói, "Hãy cho chúng tôi một Neville Chamberlain tốt hơn," họ hẳn đã tiêu rồi. Họ không cần có thêm một lãnh đạo chọn lọc; họ cần một ai đó mà hệ thống không bao giờ cho phép người này bước vào cửa. Nếu cách cũ đã không ra gì, nhân đôi nó lên thì chỉ có thảm họa hơn. Để đấu lại mối đe dọa như Hitler, họ cần một kẻ nổi loạn như Churchill.

Khi tôi hỏi Mukunda điều gì làm cho những nhà lãnh đạo không chọn lọc gây nhiều ảnh hưởng hơn, ông đáp rằng họ có những phẩm chất độc nhất làm cho mình trở nên khác biệt. Không phải những phẩm chất với những lời mô tả tâng bốc như bạn nghĩ, không phải kiểu "cực kỳ thông minh" hay "sắc sảo chính trị" đâu. Những phẩm chất mà ta đang tìm kiếm thường được xem như tiêu cực ở mức độ trung bình — những phẩm chất mà bạn và tôi đều đánh giá là "xấu" — nhưng khi đặt trong hoàn cảnh phù hợp, chúng sẽ hóa tích cực. Giống như sự hoang tưởng của Churchill khi bảo vệ nước Anh, những phẩm chất đó như thể độc dược, khi đặt đúng chỗ sẽ trở thành một loại thuốc nâng cao hiệu suất.

Mukunda gọi đó là "tố chất tăng cường." Và chúng nắm giữ bí mật về cách biến điểm yếu lớn nhất trở thành điểm mạnh khủng nhất.

Glenn Gould là một kẻ mắc chứng hypochondria (chứng rối loạn ám ảnh bệnh tật) nặng đến nỗi nếu như bạn hắt xì khi đang nói chuyện điện thoại, ông sẽ ngay lập tức cúp máy.

Nghệ sĩ dương cầm cổ điển này có thói quen đeo găng tay, và đối với ông, chuyện mang nhiều đôi một lúc cũng không lạ lẫm gì. Khi nói về đống thuốc luôn mang theo bên người, Gould kể, “Một nhà báo viết rằng tôi thường di chuyển với một vali đầy cả thuốc. Thực ra, số thuốc ấy chỉ khoảng một cái cặp xách thôi." Ông đã hoãn đến 30% số buổi

biểu diễn của mình, đôi khi đăng ký lại và sau đó lại hủy. Gould biện bạch, "Tôi thường không đến xem mấy buổi hòa nhạc, đôi khi của chính bản thân mình."

Vâng, Gould là một gã kỳ quái. Nhưng ông cũng đồng thời là một trong những nhạc sĩ vĩ đại nhất không thể chối cãi của Thế kỷ XX. Ông thắng 4 giải Grammy và bán được hàng triệu album. Ông thậm chí còn đạt được một dấu ấn danh vọng chân thực nhất trong thời đại của chúng ta: được lấy cảm hứng cho một tập phim The Simpsons.

Gould không chỉ là một kẻ mắc chứng hypochondria. Ông được tờ Newsweek gọi là "Howard Hughes trong lĩnh vực nhạc kịch." Ông đi ngủ lúc 6 giờ sáng và thức dậy vào buổi chiều. Nếu cảm thấy một chuyến bay "không may mắn," ông sẽ từ chối bước lên máy bay. Ông ghét thời tiết lạnh đến nỗi mặc cả quần áo mùa đông vào mùa hè và thường dùng một túi rác để đựng vật dụng hàng ngày. Điều này từng khiến ông bị bắt giữ ở Florida vì cảnh sát tưởng ông là một kẻ lang thang.

Dĩ nhiên, tính lập dị cũng ảnh hưởng đến các mối quan hệ của ông. E ngại đến quá gần người khác có thể làm ảnh hưởng đến công việc của mình, Gould thường giữ khoảng cách với bạn bè. Huyết mạch đời ông chính là cái điện thoại. Trong 9 tháng cuối cùng của đời mình, ông nấu cháo điện thoại với hóa đơn lên đến 13.000 đô la. Thói quen lái xe điên khùng khiến bạn bè đặt biệt danh cho ghế hành khách trên xe ông là "chiếc ghế tự sát." Ông có lần bình luận, "Tôi cho rằng mọi người có thể xem tôi là một gã tài xế điên loạn. Thực sự là tôi đã từng vượt rất nhiều đèn đỏ, nhưng ở thái cực khác, tôi cũng từng dừng lại trước rất nhiều đèn xanh, thế mà chẳng bao giờ có ai ghi nhận công lao đó."

Cách ông chơi nhạc còn kỳ lạ hơn. Kevin Bazzana mô tả trong quyển tự truyện tuyệt vời của mình về Gould như sau: "vẻ ngoài nhăn nhở, cúi khoằm xuống phím đàn như khỉ, cánh tay vẩy đập, thân người xoay chuyển cùng cái đầu lắc lư." Hãy nhớ, đây không phải một nghệ sĩ dương cầm chơi jazz, cũng chẳng phải Elton John. Vị này chơi nhạc Bach. Và Gould ghét biểu diễn. Bản chất kiểm soát quái dị không phù hợp với yêu cầu của chuyến lưu diễn vốn thường xuyên phải thay đổi máy bay và khách sạn, cũng như tiếp xúc với người mới hằng ngày. "Tôi ghét khán giả. Tôi nghĩ họ là một thế lực quỷ dữ nào đó," ông có lần bày tỏ.

Đó là còn chưa nói đến cái-ghế. Vì phong cách chơi của mình, Goud cần một cái ghế đặc biệt. Nó cao hơn 1 ft (~ 30 cm) một chút so với mặt đất và dốc về phía trước để giúp Gould có thể ngồi thoải mái

trên rìa. Cái ghế có nhiều yêu cầu đặc biệt đến nỗi cuối cùng cha của Gould đã quyết định làm riêng cho ông con một cái. Gould đã sử dụng cái ghế đó trong suốt sự nghiệp, vận chuyển nó đến bất kỳ nơi nào mà mình biểu diễn. Nó bị hao mòn đáng kể qua nhiều năm, dần được vá lại bằng băng keo và dây. Người ta có thể nghe cả tiếng rít của cái ghế trong album của ông.

Bất chấp tính cách cực kỳ lập dị đó, Gould vẫn là một con người cực kỳ thú vị. Như George Szell trong dàn nhạc Cleveland Orchestra từng bình phẩm, "Gã điên đó là một thiên tài."

Nhưng tất cả kỹ năng, danh tiếng, và thành công đó vốn có thể đã không bao giờ thành hiện thực. Đúng, Gould là một thần đồng, đã đạt đẳng cấp chuyên nghiệp ở độ tuổi 12, nhưng ông đồng thời cũng rất nhạy cảm và ngượng ngùng khi còn bé, đến mức từng phải tự học ở nhà trong vài năm vì không thể chịu nổi áp lực bị trẻ khác vây quanh.

Gould lẽ ra có thể trở thành một người nào đó không thể cư xử bình thường trong đời thực. Vậy làm thế nào ông lại vượt qua được và trở nên vĩ đại? May mắn thay, ông được sinh ra trong một môi trường hoàn toàn phù hợp với tính cách mỏng manh của mình. Cha mẹ ông rất ủng hộ — đến một mức độ gần như không tưởng. Mẹ ông cống hiến tất cả để nuôi dưỡng tài năng của con mình, trong khi cha ông bỏ 3.000 đô/năm cho con luyện tập âm nhạc. (Nếu cảm thấy 3.000 đô la nghe cũng chả bao nhiêu thì hãy cân nhắc bối cảnh những năm 1940, khi mức lương trung bình 1 năm ở Toronto — quê nhà của Gould — thời điểm ấy chỉ bằng một nửa con số đó.)

Với sự ủng hộ cao độ cùng tinh thần làm việc không biết mệt mỏi, tài năng của Gould nở hoa. Ông từng đắm mình trong phòng thu 16 giờ/ngày và hàng trăm giờ/tuần. Không lạ khi ông chẳng để tâm gì đến ngày tháng lúc xếp lịch phòng thu, sau đó mọi người phải nhắc nhở ông rằng không ai muốn đi làm vào dịp lễ Tạ Ơn và Giáng sinh. Khi được hỏi có lời khuyên nào để truyền cảm hứng cho các nhạc sĩ khác không, ông đáp, "Bạn phải từ bỏ tất cả những thứ khác."

Cơn ám ảnh thần kinh đó đã được đền đáp. Vào độ tuổi 25, ông tham gia lưu diễn ở Nga. Không một nhạc sĩ Bắc Mỹ nào từng có vinh dự này kể từ trước Thế chiến II. Khi 28 tuổi, ông xuất hiện trên tivi cùng Leonard Bernstein và dàn giao hưởng New York Philharmonic. Đến năm 31 tuổi, Gould đã là huyền thoại âm nhạc.

Sau đó, ông quyết định biến mất. "Tôi muốn dành nửa phần đời còn lại cho chính bản thân mình," Gould nói. Năm 32 tuổi, ông dừng biểu diễn trước công chúng. Tính cả thảy, ông biểu diễn tổng cộng chưa đến

http://tieulun.hopto.org

300 buổi hòa nhạc. Hầu hết nhạc sĩ lưu diễn đạt con số này chỉ trong vòng 3 năm. Ông vẫn làm việc điên cuồng, nhưng không bao giờ biểu diễn trước khán giả nữa. Ông muốn sự kiểm soát mà chỉ phòng thu mới có thể đáp ứng. Kỳ lạ thay, quyết định nghỉ hưu này không những không giới hạn mức độ ảnh hưởng của ông trong thế giới âm nhạc mà còn gia tăng nó thêm. Kevin Bazzana ghi nhận, Gould tiếp tục "giữ sự hiện diện thông qua sự vắng mặt hiển nhiên." Ông tiếp tục làm việc cho đến khi qua đời vào năm 1982. Năm tiếp theo, tên của ông được vinh danh ở Grammy Hall of Fame.

Gould đã nói gì về thói quen kỳ dị và lối sống điên loạn của mình? "Tôi không nghĩ mình lập dị vậy đâu." tác giả Kevin Bazzana nói, "Đó chính là dấu ấn lập dị đích thực — không nghĩ mình lập dị, thậm chí khi mọi suy nghĩ, từ ngữ, và hành vi đều cho thấy bạn hoàn toàn tách biệt so với thế giới còn lại."

Gould chắc chắn không thể trở thành huyền thoại âm nhạc nếu như không có sự động viên thuở bé cùng sự hậu thuẫn tài chính kinh ngạc từ cha mẹ mình. Ông quá mỏng manh và dị thường để có thể chịu được sự khắc nghiệt của thế giới này. Thiếu đi quá trình nuôi dưỡng đó, ông có lẽ đã trở thành một gã lang thang diêm dúa nào đó ở Florida.

Giờ chúng ta hãy bàn đến hoa lan, bồ công anh, và những quái vật hy vọng. (Tôi biết, tôi biết, bạn đã nghe qua mấy thứ này nhiều lần rồi, chẳng có gì mới cả. Mà thôi, chiều tôi lần này nhé.)

Có một câu ngạn ngữ Thụy Điển cổ nói rằng hầu hết trẻ em đều là bồ công anh trong khi chỉ có một ít là hoa lan. Bồ công anh rất kiên cường. Chúng không phải loài hoa đẹp nhất, nhưng có thể lớn lên thậm chí không cần ai chăm sóc. Không ai đi lòng vòng tính toán cách trồng bồ công anh cả. Không cần thiết. Chúng sẽ ổn trong hầu hết hoàn cảnh. Hoa lan thì khác. Nếu bạn không chăm sóc, hoa sẽ héo tàn rồi chết. Nhưng nếu được chăm sóc đúng cách, chúng sẽ nở ra những bông hoa đẹp ngoài sức tưởng tượng.

Nhưng ta không chỉ đang bàn về hoa, và cũng không phải chỉ nói về bọn trẻ. Chúng ta thực sự đang học một bài học hiện đại về di truyền.

Báo đài thường nói một loại gene nào đó gây ra vấn đề này hay vấn đề kia. Bản năng đầu tiên của chúng ta là phân loại một loại gene là "tốt" hay "xấu." Gene này gây ra chứng nghiện rượu hay bạo lực. Chà hên thật, mình không có loại gene này. Nó quả thật tệ hại. Các nhà tâm lý học gọi đó là "mô hình diathesis-stress" (tạm dịch: mô hình tạng-áp lực). Nếu mang loại gene xấu này và gặp phải vấn đề trong cuộc sống, bạn sẽ có khuynh hướng mắc phải những chứng bệnh như trầm cảm hay lo

lắng, vậy nên hãy cầu nguyện cho bản thân không mang loại gene tệ hại có thể biến mình thành quái vật ấy. Nhưng có một vấn đề: Quan điểm đó ngày càng có vẻ sai sai.

Những nghiên cứu gần đây về di truyền học đã đưa ra quan điểm trái ngược với cách hiểu thông thường về mô hình gene xấu/gene tốt và chỉ ra một phạm trù rất giống với khái niệm tố chất tăng cường. Các nhà tâm lý học gọi đó là "giả thuyết khác biệt nhạy cảm"(differential susceptibility hypothesis). Một loại gene mang đến điều xấu vẫn có thể mang đến những hệ quả tuyệt vời trong những tình huống khác. Cùng một con dao dùng để đâm trọng thương ai đó cũng có thể được dùng chuẩn bị thức ăn cho gia đình. Việc đánh giá con dao đó tốt hay xấu phụ thuộc vào hoàn cảnh.1

1 [ND] Xin được giải thích sơ bộ về 2 mô hình này như sau: Giả sử gene A là gene đặc biệt cần xét (ví dụ gene DRD4-7RY Mô hình tạng-áp lực (hay còn gọi là mô hình rủi ro đôi — dual-risk) cho rằng, người mang gene A (rủi ro 1) nếu gặp môi trường xấu (rủi ro 2) sẽ dễ gặp vấn đề về tâm lý hơn; nếu mang gene A nhưng môi trường tốt, thì họ sẽ giống người thường. Ngược lại, mô hình khác biệt nhạy cảm nói rằng, người mang gene A nếu gặp môi trường xấu vẫn sẽ dễ gặp vấn đề về tâm lý, nhưng nếu gặp môi trường tốt, họ sẽ tốt hơn người thường. Thay vì xem gene A là gene xấu, quan điểm mới cho rằng gene A chỉ nhạy cảm hơn với môi trường mà thôi (cho nên sẽ tăng cường cái tốt/cái xấu mạnh mẽ hơn người thường).

Hãy nhìn vấn đề cụ thể hơn. Hầu hết mọi người đều có gene DRD4, nhưng một số lại có một biến thể gọi là DRD4-7R. Ố ồ. 7R là thứ liên quan đến ADHD (bệnh tăng động giảm chú ý), nghiện rượu, và bạo lực. Nó là một gene "xấu." Nhưng khi nhà nghiên cứu Ariel Knafo tiến hành một thực nghiệm để xem xem đứa trẻ nào chịu chia sẻ kẹo khi không được yêu cầu, hầu hết trẻ 3 tuổi sẽ không sẵn lòng nếu không bị bắt buộc, trong khi những trẻ mang gene 7R lại có xu hướng chấp nhận. Tại sao những trẻ mang loại gene "xấu" này lại có xu hướng giúp đỡ, thậm chí khi không được yêu cầu? Bởi vì 7R không thực sự "xấu." Cũng giống con dao ở trên, nó tùy thuộc vào hoàn cảnh. Những đứa trẻ 7R được nuôi dưỡng trong môi trường phức tạp, khi bị bạo hành và bỏ bê, sẽ có xu hướng nghiện rượu và trở thành đầu gấu. Nhưng những trẻ có cha mẹ tốt thì lại tốt hơn so với những trẻ mang gene chuẩn DRD4. Chính hoàn cảnh tạo nên sự khác biệt.

Một SỐ gene liên quan đến hành vi cũng có ảnh hưởng tương tự. Những thanh niên mang gene CHRM2 khi được nuôi dưỡng tệ hại sẽ

biến thành những tên tội phạm tồi tệ nhất; trong khi cùng loại gene đó, trong một gia đình tốt đẹp, sẽ giúp trẻ lên đỉnh cao. Trẻ có biến thể 5-HTTLPR cùng với bậc phụ huynh độc đoán sẽ có xu hướng lừa dối; trong khi cũng trẻ đó, nếu được nuôi dưỡng thật tốt, sẽ có xu hướng ngoan ngoãn tuân theo luật lệ.

Được rồi, hãy té khỏi cái kính hiển vi và đám từ viết tắt kia một lúc đã.

Hầu hết mọi người là hoa bồ công anh; ta sẽ lớn lên ổn thỏa dù trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Số khác lại là hoa lan; họ không những nhạy cảm với kết quả tiêu cực mà còn nhạy cảm với tất cả mọi thứ. Họ sẽ không bung nở ở bãi đất bên vệ đường như bồ công anh. Nhưng khi được chăm sóc cẩn thận trong nhà kính, vẻ đẹp của họ sẽ khiến bồ công anh phải hổ thẹn. Như tác giả David Dobbs từng đề cập trong tác phẩm The Atlantic, Loại gene mang đến nhiều vấn đề nhất cho giống loài chúng ta, gây ra những hành vi tự hủy hoại và phản xã hội nhất, cũng chính là loại mang khả năng thích ứng cá thể và tiến hóa thành công của loài người. Với một môi trường xấu xa và cha mẹ tồi tệ, những trẻ thuộc tuýp hoa lan có thể bị trầm cảm, nghiện thuốc, hay vào tù — nhưng trái lại, chúng cũng có thể lớn lên trở thành những con người cực kỳ sáng tạo, thành công, và hạnh phúc."

Điều này dẫn chúng đến những quái vật hy vọng (hopeful monster). Vậy chúng là gì? Giáo sư Wendy Johnson và Thomas J. Bouchard, Jr. cho rằng, "Một quái vật hy vọng là một cá thể sai lệch hoàn toàn khỏi mức độ bình thường của loài, được đột biến gene trao cho một lợi thế thích ứng tiềm năng." Trong khi Darwin nói rằng quá trình tiến hóa diễn ra từ từ, Richard Goldschmidt đưa ra ý tưởng rằng có lẽ tự nhiên thi thoảng sẽ tạo ra những thay đổi lớn. Và ông đã bị chế giễu như kẻ điên. Nhưng vào cuối Thế kỷ XX, những nhà khoa học như Stephen Jay Gould bắt đầu nhận ra Goldschmidt có thể đã đúng ở đâu đó. Giới nghiên cứu bắt đầu nhận thấy những ví dụ đột biến không xảy ra một cách tuần tự mà lại rất ăn khớp với thuyết quái vật hy vọng. Tự nhiên thi thoảng tạo ra những điều rất khác biệt, và nếu như "quái vật" đó tìm được môi trường thích hợp và thành công, nó có thể dẫn đến kết cục thay đổi khiến cả giống loài trở nên tốt đẹp hơn. Lại một lần nữa, ta lại gặp thuyết tố chất tăng cường. Như tác giả Po Bronson đã nói, "Toàn bộ Thung lũng Silicon đều dựa trên những sai lệch đặc tính vốn chỉ được tưởng thưởng trong duy nhất hệ thống này."

Sẽ ra sao nếu tôi nói cho bạn biết con trai bạn có phần thân trên quá dài, đôi chân quá ngắn, đôi tay cùng bàn chân quá khổ, cộng thêm một

http://tieulun.hopto.org

cánh tay dài ngoằng? Dám chắc là bạn sẽ không vui nổi. Không một đặc tính nào kể trên nghe chừng là "tốt" cả. Nhưng khi một huấn luyện viên bơi lội hiểu biết nghe qua những đặc tính đó, ông ta không thấy gì khác ngoài huy chương vàng Olympic.

Michael Phelps có thể được xem như một trong những X-Men: một người đột biến có siêu năng lực. Liệu Phelps có thể chất hoàn hảo chăng? Hoàn toàn không. Anh không hề nhảy giỏi. Cũng chẳng hề chạy tốt. Thực ra, anh ta trông chẳng hề giống một sinh vật được thiết kế để di chuyển trên cạn. Nhưng Mark Levine và Michael Sokolove trong bài viết trên tờ New York Times lại mô tả những đặc tính "lợi thế" đó đã giúp cho Phelps hoàn toàn thích hợp trở thành một vận động viên bơi lội cừ khôi. Dĩ nhiên, anh trông khỏe mạnh và cân đối, nhưng đối với một người cao 1m93, tỷ lệ cơ thể đó là bất thường. Đôi chân ngắn cùng phần thân dài khiên anh trông giống như một chiếc xuồng. Đôi tay cùng bàn chân có kích thước không cân xứng, nhưng lại là "mái chèo" xịn. Nếu bạn đang hai tay ra hai hướng, khoảng cách giữa hai đầu ngón tay phải cân đối với chiều cao, nhưng Phelps thì không. Sải tay của anh dài tận 2m. Cánh tay dài đồng nghĩa với lực đập dưới hồ mạnh hơn. Phelps tham gia đội tuyển Olymlic Mỹ năm 15 tuổi. Chưa từng có ai làm được điều đó kể từ năm 1932. Thử thách lớn nhất của anh khi bơi ư? Có lẽ là nhảy xuống hồ. Anh rời đường bơi chậm hơn hầu hết vận động viên. Phelps đơn giản là không được thiết kế để rời khỏi mặt nước. Và con quái vật này còn chứa đựng nhiều thứ hơn cả hy vọng đơn thuần: Anh đạt được nhiều huy chương Olympic hơn bất kỳ ai.

Vậy điều này có liên quan gì đến thành công ngoài giới vận động viên? Hai nhà nghiên cứu Wendy Johnson và Thomas J. Bouchard, Jr. cho rằng các thiên tài cũng chính là những quái vật hy vọng. Michael Phelps thì vụng về trên cạn, còn Glenn Gould lại trông vô vọng với đời sống xã hội. Nhưng cả hai đều đã vươn lên, nhờ vào môi trường phù hợp.

Chúng ta đã thấy những bụi lan lụi tàn với các bậc phụ huynh xấu và nở bung khi được nuôi dạy tốt. Tại sao một số quái vật kết cục trong vô vọng trong khi số khác lại đầy hy vọng? Tại sao vài người kết cục là những kẻ tài giỏi-điên cuồng, trong khi số khác thì loạn trí-điên cuồng? Dean Keith Simonton cho rằng khi những thiên tài sáng tạo thực hiện bài kiểm tra tính cách, "thang điểm của họ rơi vào khoảng giữa. Họ thể hiện mức rối loạn tâm lý nhiều hơn người bình thường, nhưng lại ít hơn người tâm thần thật sự. Họ dường như sở hữu một mức độ quái dị vừa đủ."

http://tieulun.hopto.org

Chúng ta thường hay dán nhãn mọi thứ là "tốt" hay "xấu" trong khi đúng ra, nó đơn giản chỉ là "khác biệt." Quân đội Israel cần có người phân tích hình ảnh vệ tinh để nhận biết các mối đe dọa. Họ cần những binh lính có kỹ năng trực quan tuyệt vời, đồng thời không cảm thấy chán nản khi ngày qua ngày phải ngồi một chỗ soi ra những thay đổi nhỏ nhất. Đó không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Nhưng rồi Bộ phận Thông tin Hình ảnh của IDF đã tuyên dụng được người phù hợp ở nơi ít ngờ tới nhất. Họ bắt đầu đăng tuyển người mắc chứng tự kỷ. Dù quả thật gặp khó khăn trong giao tiếp cá nhân, nhiều người trong số họ lại vượt trội trong những tác vụ mang tính trực quan, chẳng hạn như chơi xếp hình. Và họ đã chứng tỏ mình là những tài sản quý giá cho công tác quốc phòng.

Bác sĩ tâm lý thần kinh lâm sàng David Weeks đã viết, "Lập dị là một dạng đột biến trong tiến hóa xã hội, cung cấp những thành tố trí tuệ cho chọn lọc tự nhiên." Họ có thể là hoa lan như Glenn Gould hay quái vật hy vọng như Michael Phelps. Chúng ta thường dành quá nhiều thời gian để trở nên "tốt" trong khi "tốt" thông thường là chỉ ở mức trung bình. Để trở nên vĩ đại, chúng ta phải khác biệt. Và đương nhiên nó không hề xuất phát từ quan điểm xã hội về thứ gì là tốt nhất, vì xã hội không phải lúc nào cũng biết mình cần gì. Trong hầu hết trường hợp, trở nên tốt nhất chỉ đơn thuần là phiên bản tốt nhất của chính bản thân bạn. Như John Stuart Mill đã nhấn mạnh, "Rất ít người dám trở nên lập dị, đó chính là mối đe dọa lớn nhất của thời đại chúng ta."

Trong một môi trường thích hợp, xấu có thể biến thành tốt và kỳ dị có thể biến thành tuyệt mỹ.

Steve Jobs lo lắm.

Năm 2000, ông và những lãnh đạo cấp cao khác của Pixar được hỏi: Liệu Pixar có đang mất chất? Họ đã thành công rất lớn với Toy Story, Toy Story 2, và A Bug's Life, nhưng rất lo lắng rằng thành công này sẽ làm hãng phim suy giảm tính sáng tạo và trở nên tự mãn.

Để tiếp thêm sinh lực cho đội ngũ, họ thuê Brad Bird, đạo diễn bộ phim hoạt hình cũng rất thành công Iron Giant, để dẫn dắt dự án lớn tiếp theo. Jobs, John Lasseter, và Ed Catmull nhận thấy ông có tư duy để giữ phong độ cho công ty.

Vậy Bird có giải quyết khủng hoảng sáng tạo bằng cách học hỏi từ những dự án thành công trước đó của Pixar không? Không hề. Hay ông thuê thêm nhân tài bên ngoài để mang vào luồng gió mới? Cũng không nốt. Đó không phải lúc thận trọng và tìm kiếm những tài năng "chọn lọc." Công thức này từng giúp họ thành công, nhưng cũng chính là thứ dẫn họ đến bế tắc.

Khi được triệu tập họp trong dự án đầu tiên tại Pixar, Bird trình bày kế hoạch để giải quyết khủng hoảng sáng tạo: "Hãy cho chúng tôi những kẻ bị ruồng bỏ. Tôi muốn có những nghệ sĩ đang bứt rứt. Tôi muốn có những con người có cách làm việc mà không ai chấp nhận. Hãy cho chúng tôi tất cả những ai sắp bị đá ra khỏi cửa." Phiên dịch lại là: Hãy cho tôi những nghệ sĩ "không được lọc.” Tôi biết họ điên lắm. Nhưng đó chính là thứ tôi cần.

Nhóm "dân chơi" trong ngành hoạt hình này không chỉ làm ra một bộ phim hoàn toàn khác biệt. Họ đã thay đổi toàn bộ cách hãng phim làm việc:

Chúng tôi cho những kẻ bị ruồng bỏ một cơ hội chứng minh lý thuyết của mình, và đồng thời thay đổi cách thức thực hiện một số việc trước đây. Với số tiền bỏ ra trên mỗi phút ít hơn bộ phim trước, Finding Nemo, chúng tôi đã làm ra một bộ phim có số khung hình nhiều hơn gấp 3 và xử lý được mọi khâu khó khăn. Tất cả là vì ban lãnh đạo Pixar đã cho chúng tôi thử nghiệm những ý tưởng điên khùng.

Dự án đó chính là The Incredibles. Nó đạt doanh thu 600 triệu đô la và giành được giải Oscar dành cho Phim Hoạt hình xuất sắc nhất.

http://tieulun.hopto.org

Những đặc tính gây cho người ta ác mộng cũng có thể tạo ra những con người đổi thay thế giới.

Nghiên cứu chỉ ra rằng những người cực kỳ sáng tạo thường kiêu ngạo, thiếu trung thực, và vô tổ chức hơn bình thường. Họ cũng thường bị điểm thấp ở trường. Mặc cho giáo viên có nói thế nào đi nữa, họ cũng không ưa lắm những học sinh sáng tạo bởi vì các học sinh này không làm theo những điều thầy cô bảo. Liệu cái tính này nghe có giống một nhân viên tuyệt vời với bạn không? Chắc là không rồi. Vậy nên chẳng có gì ngạc nhiên khi sự sáng tạo tương quan nghịch với các đánh giá nhân viên. Những người sáng tạo ít khi được thăng chức lên CEO.

H. R. Giger, người đứng đằng sau các thiết kế độc lạ của sinh vật trong chuỗi phim Alien, giải thích: "ở thị trấn Chur, Thụy Sỹ, từ 'nghệ sĩ' mang nghĩa xấu, đồng nghĩa với việc kết hợp những kẻ nghiện rượu, đàng điếm, lang thang và khờ khạo vào trong một."

Nhưng như các nhà toán học cũng biết, số trung bình cũng có thể là một con SỐ dối lừa. Andrew Robinson, CEO của agency quảng cáo nổi tiếng BBDO, từng nói, "Khi đầu của bạn ở trong tủ lạnh và phần chân đặt trên lò đốt, nhiệt độ trung bình cơ thể tính ra cũng ổn. Tôi luôn rất đề phòng với kiểu trung bình như thế."

Như một quy luật chung, bất cứ thứ gì phù hợp với những hoàn cảnh độc đáo thì sẽ gặp rắc rối ở vùng trung bình. Và những đặc tính "nhìn chung là tốt" cũng có thể biến thành xấu ở cực điểm. Cái áo khoác vốn rất ổn trong suốt 8 tháng trong năm có thể là một lựa chọn tồi vào mùa đông chết người. Với cùng cơ chế đó, khi đi kèm với những tố chất tăng cường, các đặc tính "đa phần tệ" sẽ phát huy tác dụng trong một số hoàn cảnh cụ thể. Những chiếc xe Công thức 1 không thể chạy trên đường thành phố, nhưng sẽ phá kỷ lục ở mọi đường đua.

Đó chỉ là vấn đề thống kê căn bản. Khi ở vùng cực điểm, mức trung bình không còn quan trọng; điều quan trọng là phương sai — những sai lệch so với mức chuẩn. Trong hầu hết lĩnh vực, con người chúng ta đều cố lọc ra những phần tệ nhất để tăng con số trung bình, nhưng bằng cách đó chúng ta cũng làm giảm phương sai. Việc bỏ đi phần bên trái của đường cong hình chuông giúp cải thiện mức trung bình. Thế nhưng, luôn có những đặc tính chúng ta nghĩ nằm bên trái cũng lại đồng thời đang nằm bên phải.

Một ví dụ tuyệt vời về vấn đề này chính là mối liên kết thường bị tranh cãi giữa sự sáng tạo và chứng tâm thần. Trong nghiên cứu của mình — "Nghịch lý Kẻ điên-Thiên tài" (The Mad-Genius Paradox) — Dean Keith Simonton phát hiện ra những người sáng tạo nhẹ có tâm trí

khỏe mạnh hơn người bình thường — nhưng người cực kỳ sáng tạo có tỷ lệ mắc bệnh tâm thần cao hơn. Rất giống với Thuyết Chọn lọc Lãnh đạo, để đạt được đỉnh cao thành công, ta phải đào sâu vào những đặc tính mà thông thường toàn gây rắc rối.

Điều này cũng rất hay gặp ở nhiều loại rối loạn — và tài năng. Nghiên cứu cho thấy những người mắc chứng rối loạn giảm chú ý (ADD) thường sáng tạo hơn. Nhà tâm lý học Paul Pearson tìm thấy một mối liên kết giữa tính hài hước, tâm lý bất ổn, và chứng thái nhân cách. Tính bốc đồng thường được xem như một đặc tính tiêu cực hay được đề cập chung với "bạo lực" và "tội phạm," nhưng đặc tính ấy cũng đồng thời có một sự liên kết rõ ràng với sự sáng tạo.

Liệu bạn có thuê một kẻ tâm thần không? Chắc là không rồi. Và nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, tính trung bình, người tâm thần cũng không khá khẩm gì lắm. Hầu hết mọi người sẽ dừng lại ở đây, nhưng một nghiên cứu có tên "Personality Characteristics of Successful Artists" cũng cho thấy những người giỏi nhất trong lĩnh vực sáng tạo có điểm bài kiểm tra mức độ tâm thần cao hơn hẳn so với những người đồng môn kém hơn. Bên cạnh đó, một nghiên cứu khác từ Journal of Personality and Social Psychology đồng thời chỉ ra rằng những tổng thống Mỹ thành công cũng có điểm cao hơn trong thang đo rối loạn nhân cách.

Thường thì những tố chất tăng cường được ngụy trang thành những tố chất "tích cực" bởi vì chúng ta thường tin những người thành công. Có một câu nói đùa rằng kẻ nghèo thì bị điên, nhưng người giàu thì "lập dị." Những đặc tính như sự ám ảnh được quan niệm là tích cực đối với những người đã thành công, nhưng tiêu cực với phần còn lại. Chúng ta đều biết có những người thành công là nhờ theo chủ nghĩa hoàn hảo, trong khi một số khác thì đơn giản chỉ bị xem là "điên."

Nghiên cứu của K. Anders Ericsson, được cả thế giới biết đến nhờ Malcolm Gladwell, chỉ ra rằng mất khoảng 10.000 giờ để một người trở thành chuyên gia trong một lĩnh vực nào đó. Và cũng có một phản ứng rất tự nhiên khi người ta nghe qua con số khủng này: Vì cái gì mà có người lại muốn cày ải nhiêu giờ đến vậy?

BỊ đóng khung với từ "chuyên môn," chúng ta nhanh chóng liên kết nó với các khái niệm tích cực, như "cống hiến" hay "đam mê." Tuy vậy, chẳng ai nghi ngờ rằng để dành nhiều thời gian và công sức cho một thứ không thật sự cần thiết như thế, ta hẳn phải bị ám ảnh bởi thứ ấy. Trong khi các thủ khoa xem trường học như một công việc, cố chăm chỉ để lấy điểm A và tuân theo quy tắc, những kẻ ám ảnh sáng tạo thành công bằng cách ôm ấp niềm đam mê trong việc mình làm với tinh thần mộ đạo.

http://tieulun.hopto.org

Trong một nghiên cứu đáng nhớ có tên The Mundanity of Excellence, Daniel Chambliss đã kiểm nghiệm qua những công việc hàng ngày cực kỳ cống hiến, ổn định, và đơn điệu của các vận động viên bơi lội hàng đầu. Cứ nghĩ tới cảnh họ phải làm mớ công việc đó hết ngày này qua ngày nọ trong suốt nhiều năm, cái ý tưởng về cống hiến nghe chừng sáo rỗng. Chỉ có từ "ám ảnh" nói khiến ta gật gù tán đồng.

Bạn có thể nghĩ rằng những tố chất tăng cường chỉ liên quan đến các lĩnh vực nghệ thuật và chuyên môn cá nhân — chẳng hạn như thể thao — và chang có liên hệ gì đến thế giới thường nhật. Lầm to. Hãy xét qua vài người giàu nhất thế giới. Bạn có thấy họ tuân theo quy tắc kiểu cần mẫn, hoàn toàn không có những đặc tính nổi loạn không? Không hề.

58 người trong danh sách Forbes 400 không học đại học hoặc bỏ dở giữa chừng. 58 người này — tương đương với 15% tổng số — có tài sản trung bình trị giá 4,8 tỷ đô la. Con số này nhiều hơn con số trung bình của 400 người (1,8 tỷ đô la) đến tận 167%. Nó cũng nhiều hơn gấp đôi mức bình quân của những người từng học qua khối trường Ivy League trong danh sách này.

Những nhà khởi sự kinh doanh kiên cường tại Thung lũng Silicon đã trở thành một biểu tượng được kính trọng và ngưỡng mộ trong kỷ nguyên hiện đại. Vậy những mô tả sau đây nghe có phù hợp với mẫu hình chung về họ? Tràn đầy sinh lực. Rất ít khi ngủ. Thích mạo hiểm. Không thể chịu đựng nổi sự ngu dốt. Tự tin và lôi cuốn, gần như không chấp nhận mình sai. Tham vọng vô hạn. Luôn thôi thúc và không ngừng nghỉ.

Chắc rồi. Và đó cũng là những đặc tính có liên quan đến tình trạng lâm sàng của một chứng tâm thần gọi là hưng cảm (hypomania). Nhà tâm lý học John Gartner (Đại học Johns Hopkins) đã thực hiện nhiều nghiên cứu chứng minh đây không phải chuyện tình cờ. Hưng cảm toàn phần sẽ khiến cho người ta không thể hoạt động được trong xã hội thông thường. Nhưng chứng hưng cảm cũng tạo ra một cỗ máy không biết mệt, luôn khao khát, sục sôi bùng nổ về phía mục tiêu trong khi vẫn giữ được mối liên kết (dù chỉ là lỏng lẻo) với hiện thực.

Đối với tố chất tăng cường, bạn phải chấp nhận cái tốt sẽ đi kèm với cái xấu. Trong nghiên cứu The Economic Value of Breaking Bad: Misbehavior, Schoóứng, and the Labor Market, các tác giả đã chỉ ra rằng những nỗ lực nhằm giảm thiểu tính hung hăng và hành vi sai trái ở các thiếu niên thật sự có giúp cải thiện điểm số, nhưng đồng thời cũng làm giảm thu nhập cả đời của họ. Những cậu trai ngỗ ngược cuối cùng

http://tieulun.hopto.org

thường làm việc nhiều giờ hơn, trở nên năng suất hơn, và kiếm được gấp 3 lần những trẻ bình thường.

Điều này cũng tương đồng với lĩnh vực đầu tư mạo hiểm. Nhà đầu tư mạo hiểm Marc Andreesen từng phát biểu tại Đại học Stanford như sau:

[...] ngành đầu tư mạo hiểm 100% là trò chơi của những ngoại lệ, cực kỳ ngoại lệ. [...] Chúng tôi quan niệm thế này: đầu tư vào công ty có thế mạnh thay vì vào công ty không có điểm yếu. Thoạt trông thì cũng hiển nhiên, nhưng nó thật sự khá tinh tế. Cách làm mặc định của quỹ đầu tư mạo hiểm thường giống như đánh dấu vào một danh sách điều cần kiểm tra. ờ "nhà sáng lập rất giỏi, ý tưởng rất hay, sản phẩm rất tốt, lượng khách hàng ban đầu tốt. Có, có, có, có luôn. OK trông hợp lý đấy, tôi sẽ đầu tư vô." Điều bạn nhận ra với những phi vụ đánh dấu kiểu vầy — và những phi vụ ấy diễn ra hoài đó thôi — là chúng không có một điều gì thực sự ấn tượng và đặc biệt. Chúng không có một thế mạnh cực điểm để trở thành ngoại lệ. Ở một khía cạnh khác, các công ty có thể mạnh cực điểm lại thường có những lỗ hổng nghiêm trọng. Vậy một bài học cảnh giác cho giới đầu tư mạo hiểm chính là, nếu bạn không đầu tư dựa vào những lỗ hổng nghiêm trọng, bạn sẽ lỡ kèo với hầu hết những kẻ thắng cuộc đứng đầu. Chúng ta có thể kể ra hàng tràng ví dụ tiếp nối về vụ này. Nhưng liệt kê như vậy nghĩa là liệt kê hầu hết những kẻ đứng đầu mất rồi. Vậy nên thứ chúng tôi khao khát làm chính là đầu tư vào những công ty khởi nghiệp có một điểm cực mạnh. Nếu có khía cạnh quan trọng đó, chúng tôi sẽ sẵn lòng chịu đựng những điểm yếu nhất định.

Trong một số trường hợp, bi kịch đau thương nhất lại tạo ra những tố chất tăng cường tuyệt vời nhất. Những cái tên sau đây có điểm gì chung?

-Abraham Lincoln

-Gandhi

-Michelangelo

-Mark Twain

Họ đều mất cha hoặc mẹ trước năm 16 tuổi. Danh sách những người mồ côi trở nên cực kỳ thành công — hay ít nhất gây nhiều ảnh hưởng — còn dài hơn, và bao gồm ít nhất 15 thủ tướng Anh.

Không nghi ngờ gì chuyện mồ côi cha mẹ từ sớm rất đau thương, để lại nhiều tác động tiêu cực. Nhưng đối với vài người, như Dan Coyle đã chỉ ra trong quyển The Talent Code, các nhà nghiên cứu đưa ra giả thuyết rằng chính thảm kịch đó khiến đứa trẻ cảm được rằng thế giới

không an toàn và phải có một lượng năng lượng và nỗ lực khổng lồ mới có thể giúp mình tồn tại. Vì tính cách và hoàn cảnh độc nhất như vậy, những đứa trẻ này đã nỗ lực bù đắp và biến đau thương thành động lực thành công.

có thể thấy trong hoàn cảnh thích hợp, vẫn có những mặt thuận lợi gắn liền với những đặc tính "tiêu cực." Đặc tính "xấu" của bạn có thể chỉ là những tố chất tăng cường. Nhưng nếu vậy, làm thế nào để biến chúng trở thành siêu năng lực?

Năm 1984, Neil Young bị kiện vì không là chính mình.

Ông trùm âm nhạc David Geffen đã ký một hợp đồng khủng với huyền thoại rock-and-roll nhưng không thích cái chất của album đầu tiên. Đơn kiện nói trong album đó "không mang tính đại diện." Nói một cách đơn giản, Geffen muốn Neil Young hãy là chính mình, chơi thứ nhạc mà ông vẫn hay chơi, và nói huỵch toẹt ra là bán được nhiều album theo phong cách đó. Theo quan điểm của Geffen, album Trans mang mùi nhạc đồng quê quá nhiều. Neil Young đã không làm ra một album chính hiệu Neil Young.

Thoạt trông thì sự việc có vẻ đúng. Nhưng sự thật không phải như vậy.

Neil Young vẫn luôn là một nhà đổi mới. Đó chính là con người thật của ông. Với vai trò nghệ sĩ, ông luôn thử nghiệm nhiều thể loại khác nhau. Ông không tạo ra một loại sản phẩm được kiểm soát chất lượng và ổn định như Coca-Cola. Âm nhạc của ông đã phát triển và vẫn sẽ tiếp tục phát triển. Neil Young thực sự đang là chính mình.

Sau khi nói chuyện với Gautam Mukunda về Thuyết Chọn lọc Lãnh đạo, tôi đặt ra một câu hỏi hiển nhiên mà chúng ta ai cũng muốn biết câu trả lời: "Làm thế nào tôi ứng dụng nó để thành công trong cuộc sống?" Ông đáp rằng có 2 bước.

Đầu tiên, hiểu chính mình (know thyself). Cụm từ này đã được thốt lên rất nhiều lần trong suốt lịch sử. Nó được khắc trên phiến đá trong đền thờ thần Apollo ở Delphi. Sách Phúc âm của Thánh Thomas nói rằng, "Nếu ngươi mang ra phía trước thứ nằm trong bản thân, thứ ngươi mang ra sẽ cứu rỗi ngươi. Nếu ngươi không mang ra phía trước thứ nằm trong bản thân, thứ ngươi không mang ra sẽ hủy diệt ngươi."

Nếu bạn giỏi chơi theo quy tắc, nếu bạn hợp với kiểu thủ khoa, nếu bạn là nhà lãnh đạo chọn lọc, hãy nỗ lực hơn nữa trên con đường đó. Hãy đảm bảo bạn chọn con đường hợp với bản thân. Những người tận tâm hết mình thường thể hiện tốt trong trường học cũng như những lĩnh vực khác trong cuộc sống, nơi có một câu trả lời và con đường rõ ràng. Nhưng khi mọi thứ tù mù, cuộc sống không hề dễ dàng đối với họ. Nghiên cứu cho thấy khi những người này thất nghiệp, mức độ hạnh phúc của họ tụt giảm nhiều hơn 120% so với những người có mức độ tận tâm không bằng. Khi không có con đường để đi theo, họ sẽ lạc lối.

Nếu bạn giống một kẻ ngoài cuộc, một nghệ sĩ, một lãnh đạo không được chọn lọc, bạn sẽ chẳng khác nào leo lên vách núi dựng nếu cố thành công bằng cách tuân theo một cấu trúc quy củ, cứng nhắc. Khi làm suy yếu những tố chất tăng cường, bạn không những trở nên bất lợi mà còn đang từ bỏ lợi thế cốt tử của mình.

Tuy rằng việc cải thiện bản thân rất quý giá và cần thiết, nghiên cứu cũng cho thấy rất nhiều khía cạnh cơ bản trong tính cách không hề thay đổi. Những đặc tính như giao tiếp lưu loát, khả năng thích ứng, tính bốc đồng và khiêm tốn, nhìn chung là khá ổn định từ thời thơ ấu cho đến khi trưởng thành.

Trong quyển Management Challenges for the 21st Century, Peter Drucker, người có lẽ là nhà tư tưởng có ảnh hưởng nhất trong lĩnh vực quản trị, cho rằng để thành công trong suốt sự nghiệp — và sự nghiệp đó hẳn sẽ kinh qua rất nhiều công việc, hàng tá ngành nghề, và những lĩnh vực hoàn toàn khác biệt — ta cũng cần điều mà Mukunda đã nói: hiểu chính mình. Và xét về thành công trong cuộc sống, thì hiểu chính mình nghĩa là nhận thức được điểm mạnh của bản thân.

Hãy nghĩ đến những kẻ mà ta thường ghen tị, những người có thể tự tin lựa chọn một thứ, tuyên bố rằng họ sẽ trở nên cực giỏi, bình tĩnh thực hiện, và rồi thực sự trở nên cực giỏi. Đây chính là bí mật của họ:

http://tieulun.hopto.org

Tuy không giỏi tất cả mọi thứ, họ lại biết đâu là điểm mạnh của mình và lựa chọn được những thứ rất phù hợp. Đề cập đến việc hiểu chính mình, Drucker nói:

[Điều này] cho phép ta đáp lại một cơ hội, một lời đề nghị, một nhiệm vụ được giao rằng, "Vâng, tôi sẽ làm. Nhưng đây là cách tôi thực hiện. Đây là cách mọi thứ nên được sắp xếp. Đây là cách mối quan hệ của tôi nên diễn ra. Đây là những kết quả bạn nên kỳ vọng sẽ nhận được từ tôi, trong khoảng thời gian này, bởi vì đây chính là con người tôi."

Rất nhiều người gặp khó khăn với điều này. Họ không chắc chắn về điểm mạnh của mình. Drucker đề xuất một định nghĩa khá hữu ích: "Thứ gì bạn làm giỏi và đạt kết quả như kỳ vọng một cách ổn định?"

Để tìm ra thứ đó là gì, ông đề xuất một hệ thống gọi là "phân tích phản hồi" (feedback analysis). Khá đơn giản, mỗi khi thực hiện một nhiệm vụ gì đó, hãy viết lại kết quả kỳ vọng, sau đó so sánh với kết quả thực tế. Dần dần, bạn sẽ thấy được mình làm tốt và làm không tốt những gì.

Khi xác định được mình rơi vào dạng chọn lọc hay không chọn lọc, biết được điểm mạnh của mình là gì, bạn đã tiến xa hơn hàng dặm so với người bình thường, xét cả về mặt hạnh phúc lẫn thành công. Những nghiên cứu tâm lý tích cực hiện đại liên tục cho thấy một trong những điểm mấu chốt tạo nên hạnh phúc chính là làm nổi bật được "thế mạnh dấu ấn" (signature strength). Nghiên cứu của Gallup cho thấy khi được làm thứ mình giỏi càng nhiều, ta sẽ càng ít bị stress, cười nhiều, đồng thời cảm thấy được đối xử tôn trọng hơn.

Vậy khi đã biết mình thuộc tuýp người nào và thế mạnh dấu ấn của mình là gì, phải làm sao để thăng hoa? Câu hỏi này dẫn đến lời khuyên thứ hai của Mukunda: chọn đúng cái ao của mình.

Bạn phải lựa chọn môi trường phù hợp với mình [...] bối cảnh rất quan trọng. Người lãnh đạo không chọn lọc từng thành công cực đỉnh trong tình huống này vẫn có thể thất bại thê thảm ở tình huống khác, trong hầu hết trường hợp. Rất dễ rơi vào suy nghĩ, 'Tôi trước giờ luôn thành công, bản thân tôi là một sự thành công, tôi thành công vì bản thân tôi đã là một sự thành công, vì tôi là lý do chính, và vì lẽ đó tôi sẽ thành công ở môi trường mới." Sai lầm. Bạn thành công bởi vì bạn ở trong môi trường mà những thiên kiến, khuynh hướng, tài năng và kỹ năng của bạn đều tương đồng với những yếu tố tạo nên thành công trong môi trường đó.

Hãy tự hỏi, Công ty nào, tổ chức nào, tình huống nào trân trọng điều tôi làm?

Hoàn cảnh ảnh hưởng đến tất cả mọi người. Thực tế, những thủ khoa tận tâm giỏi tuân theo quy tắc cũng thường trượt ngã nhất trong chính cuộc chơi này. Khi không có một niềm đam mê sẵn có và cứ muốn làm hài lòng người khác, họ thường rẽ sai hướng khi được tự do lựa chọn. Khi nhận xét về những thủ khoa mình nghiên cứu, Karen Arnold nói, "Người ta nghĩ rằng các thủ khoa có thể tự lo cho bản thân mình, nhưng chỉ vì đạt được điểm A không có nghĩa là anh có thể biến thành tựu trong học tập thành thành tựu về nghề nghiệp."

Dù cho có là một bác sỹ thuộc loại chọn lọc hay một nghệ sĩ bay bổng không chọn lọc, nghiên cứu điều cho thấy cái ao bạn chọn sẽ ảnh hưởng nhiều nhất. Khi giáo sư Trường Kinh doanh Harvard Boris Groysberg xem xét qua những nhà phân tích hàng đầu Wall Street đã nhảy việc sang công ty đối thủ, ông nhận ra một điểm thú vị: Họ sau đó không còn là những nhà phân tích hàng đầu nữa. Tại sao ư? Chúng ta có xu hướng nghĩ rằng chuyên gia là chuyên gia bởi vì những kỹ năng độc đáo của họ mà quên đi sức mạnh của bối cảnh, sự quen thuộc, đội ngũ hỗ trợ, và những "lối tắt" họ đã gầy dựng được qua thời gian. Groysberg cũng khám phá ra rằng: Khi những nhà phân tích đổi công ty và kéo luôn đội ngũ của mình theo, họ vẫn giữ được phong độ ấn tượng.

Khi chọn ao một cách khôn ngoan, bạn sẽ tận dụng được triệt để cái chất của mình, cũng như các thế mạnh dấu ấn, và bối cảnh, tất cả để tạo dựng những giá trị to lớn. Hiểu biết này không những giúp mang lại một sự nghiệp ấn tượng, mà còn có thể phát huy ở bất kỳ lĩnh vực nào.

Đó chính là điều Toyota đã thực hiện rất tốt khi giúp đỡ một tổ chức từ thiện. Ngân hàng Lương thực ở Thành phố New York hoạt động chủ yếu nhờ vào các khoản quyên góp. Toyota trước đó đã đóng góp tiền — nhưng đến năm 2011 họ nảy ra một ý tưởng hay hơn. Vì các kỹ sư của hãng đã dành rất nhiều thời gian để tối ưu hóa quy trình nên họ nhận ra, bên cạnh tiền, họ còn có một nguồn lực độc đáo để đóng góp: kiến thức chuyên môn. Vậy là họ quyết đóng góp thêm hiệu suất.

Nhà báo Mona El-Naggar đã mô tả kết quả như sau:

Tại bếp nấu súp ở Harlem, các kỹ sư Toyota giúp giảm thời gian chờ bữa tối từ 90 phút xuống còn 18 phút. Tại kho trữ đồ ăn ở Staten Island, họ giảm thời gian mọi người xếp đồ đẫy túi từ 11 phút xuống còn 6. Và tại một nhà kho ở Bushwick, Brooklyn, nơi các tình nguyện viên giúp đóng gói túi cứu trợ cho những nạn nhân của Bão Sandy, việc áp dụng kaizen đã giảm thời gian đóng gói 1 hộp từ 3 phút xuống còn 11 giây.

http://tieulun.hopto.org

Và bạn cũng có thể làm điều đó: hiểu chính mình và chọn đúng cái ao. Xác định được điểm mạnh của mình và lựa chọn đúng nơi thi triển.

Nếu bạn là người tuân theo quy tắc tốt, hãy tìm một tổ chức phù hợp với thế mạnh dấu ấn và phát huy hết mình. Xã hội thường tưởng thưởng cho những người biết tuân thủ, và chính những người này cũng góp phần giữ gìn trật tự cho thế giới.

Nhưng nếu bạn là loại không chọn lọc, hãy sẵn sàng soi sáng lối đi riêng. Tuy rủi ro, nhưng phù hợp. Hãy phát huy các tố chất tăng cường đã khiến bạn trở thành độc nhất. Bạn sẽ có khả năng cao vươn đến thành công — và hạnh phúc — nếu biết trân quý "nhược điểm" của mình.

Giống như bài Kiểm tra Turing vậy. Trong nhiều năm, các nhà khoa học máy tính đã thử nghiệm cho con người ngồi trước máy và yêu cầu họ trò chuyện với "ai đó" qua bàn phím. Sau một khoảng thời gian, họ sẽ được hỏi, "Bạn nghĩ mình đang giao tiếp với người thật hay phần mềm?" Phần mềm đánh lừa được giám khảo nhiều nhất sẽ thắng Giải thưởng Loebner. Nhưng bên cạnh đó, còn có thể một giải thưởng khác được trao tặng tại cuộc thi — dành cho con người thể hiện mình là con người thuyết phục nhất. Khi các giám khảo nhìn vào nội dung những người này gõ, người nào sẽ ít bị nhầm lẫn là máy tính nhất? Năm 1994, người thắng cuộc là Charles Platt. Anh ta đã thể hiện quá giống người thật bằng cách đối đáp đầy cảm xúc, hay sử dụng ngôn ngữ thật phong phú và ấn tượng? Không hề. Anh ta thắng vì đã thật "ủ rũ, cáu kỉnh, và đáng ghét." Có lẽ chính các sai sót làm cho chúng ta trông giống con người. Charles Platt đã thành công vì những sai sót đó. Và đôi khi, chính chúng ta cũng có thể làm như vậy.

Giờ đây ta đã hiểu rõ mình là ai, và đâu là chốn phù hợp với mình. Nhưng đời đâu phải chỉ có "tôi, tôi, tôi." Ta còn phải đối phó với nhiều người khác. Vậy cách tốt nhất để thực hiện điều đó là gì? Liệu "người tốt có về đích cuối cùng"? Rồi có cần bẻ cua vượt đèn đỏ — hay bẻ cổ một vài gã — để vượt lên phía trước?

Nào, hãy đến với phần tiếp theo.

http://tieulun.hopto.org

Liệu người tốt có về đích cuối cùng?

Ta có thể học được gì về niềm tin, sự hợp tác, và lòng tốt... từ những băng đảng tội phạm, cướp biển, và những kẻ sát nhân hàng loạt?

Chuyện người ta chết dưới sự coi sóc của một bác sĩ cũng không có gì bất thường. Những chuyện sẽ bất thường khi một bác sĩ lại mưu tính giết chết hàng loạt bệnh nhân.

Michael Swango không phải là một bác sĩ thành công cho lắm. Nhưng theo như quyển Blind Eye của James B. Stewart, Swango là một trong những gã sát nhân hàng loạt thành công nhất mọi thời đại.

Hồi Swango đang học năm 3 ở trường y, các bệnh nhân mà hắn tương tác có tỷ lệ chết cao đến nỗi bạn bè đồng lứa đều chú ý. Họ còn đùa nhau rằng cách tốt nhất để thoát khỏi một bệnh nhân là giao phó họ cho Swango. Thực ra, họ còn đặt hẳn một biệt danh đùa riêng cho hắn: "Double-O Swango" (OOSwango). Giống như anh điệp viên 007 James Bond, Swango dường như có sẵn giấy phép giết người vậy.

Những chuyện này xảy ra ở bệnh viện. Lúc nào chả có người chết ở đó. Nó xảy ra suốt, nên rất dễ đổ lỗi những vụ tử vong ấy cho sự cố. Tuy nhiên, tỷ lệ tử vong bất thường vẫn tiếp tục khi Swango bắt đầu kỳ thực tập phẫu thuật thần kinh ở Bang Ohio. Sau khi Swango được chuyển lên tầng 9, con số bệnh nhân cần hồi sức cấp cứu tăng nhiều hơn hẳn những năm trước.

Nhưng làm thế nào hắn thoát được mấy vụ này? Hắn là một thiên tài trí tuệ như Hannibal Lecter à? Không hẳn. Swango thực sự rất thông minh (hắn vào đến vòng chung kết học bổng National Merit và tốt nghiệp đại học trong top 5%), và tôi không hề chém gió khi nói rằng hắn không cần cố gắng gì nhiều để giảm thiểu sự nghi ngờ.

Khi một tay sát nhân hàng loạt tại McDonald's xuất hiện trên khắp các bản tin, hắn nói với đồng nghiệp, "Mỗi khi tôi nghĩ được ý tưởng nào hay thì lại có kẻ giành mất." Hắn còn mê tín giữ thêm một quyển sổ chứa mấy bài báo về những vụ án bạo lực. Khi được hỏi lý do, hắn đáp, "Nếu có ngày bị buộc tội mưu sát, [đám sổ này sẽ] chứng minh sức khỏe tâm thần của tôi không bình thường. Đây sẽ là bằng chứng biện hộ của tôi."

Cuối cùng, một vụ việc xảy ra khiến cho mọi người không thể ngó lơ nữa. Một y tá đã chứng kiến hắn tiêm một thứ gì đó vào tĩnh mạch của một bệnh nhân tên Rena Cooper. Swango không phải là bác sĩ của Cooper. Cô bệnh nhân gần chết, nhưng may mắn là các bác sĩ đã nỗ lực chiến thắng được Tử thần. Khi tỉnh lại, cô xác nhận rằng Swango có dính líu, và một cuộc điều tra về vụ việc nhanh chóng diễn ra.

Đây lẽ ra là phần tôi phải kể với bạn rằng Swango đã bị bắt. Rằng tất cả mọi người đã làm đúng. Rằng hệ thống đã hoạt động. Rằng chính nghĩa đã chiến thắng gian tà.

Nhưng đó không phải là chuyện đã xảy ra.

Giới lãnh đạo cấp cao ở bệnh viện che đậy cho nhau, cảm thấy lo lắng về danh tiếng bệnh viện hơn là chuyện ngăn cản một kẻ sát nhân. Sẽ ra sao nếu như công chúng biết được một kẻ sát nhân làm việc nơi đây? Công việc của họ sẽ thế nào? Lỡ Swango kiện thì sao? Hay bệnh nhân và người nhà của họ kiện bệnh viện ? Họ cản trở quá trình điều tra của cảnh sát. Trong khi đó, Swango vẫn được cho phép tiếp tục làm việc. Bằng cách này hay cách khác, tràng giết chóc của hắn vẫn tiếp tục suốt... 15 năm.

Ước tính Swango đã giết khoảng 60 người, giúp hắn leo lên khá cao trong danh sách những sát nhân hàng loạt người Mỹ "thành công," dù thật ra người ta cũng không dám chắc liệu hắn đã giết chính xác bao nhiêu người. Có khả năng con số còn cao hơn nhiều.

http://tieulun.hopto.org

Rất nhiều con người thông minh, có học thức biết rõ chuyện hắn làm. Họ cũng có cơ hội ngăn cản. Nhưng họ không làm. Ừ thì, đây không phải cuốn sách nói về những kẻ sát nhân hàng loạt thành công, nhưng trường hợp của Swango đã đặt ra những câu hỏi mà tất cả chúng ta thường thắc mắc: Có phải những người lừa dối và phá luật thường thành công hơn? Liệu thế giới có công bằng? Liệu người tốt có thể vượt lên hay định mệnh phải trở thành kẻ thất bại? Liệu người tốt có thật sự về đích cuối cùng?

Câu trả lời không hẳn toàn màu hồng, nhưng cũng không phải không còn tin tốt nào để chúng ta phải nguôi hy vọng.

Dù vậy, có lẽ chúng ta nên bắt đầu tháo gỡ câu đố này bằng việc khởi đầu với những tin xấu.

Trong ngắn hạn, đôi khi làm kẻ xấu coi vậy mà lại tốt hơn.

"Làm việc chăm chỉ, chơi đẹp, và bạn sẽ vượt lên phía trước," đó là câu người ta thường chém. Ờ, xin lỗi, nhưng có rất nhiều bằng chứng cho thấy điều này không đúng. Người ta nghĩ rằng nỗ lực chính là nhân tố số một dự báo thành công, nhưng nghiên cứu chỉ ra rằng, đó thực ra chính là nhân tố dự báo thành công tệ nhất.

Vẻ bề ngoài thường thắng tính thật thà tại sở làm. Theo giáo sư Jeffrey Pfeffer từ Trường Kinh doanh Stanford, chuyện chăm chút suy nghĩ của sếp về bạn quan trọng hơn hẳn việc thực sự cày chăm chỉ. Một nghiên cứu cho thấy những người để lại ấn tượng tốt thường được đánh giá tích cực hơn những người làm việc chăm chỉ nhưng không biết cách diễn cho khéo.

Mà ta cũng không lạ lẫm gì những kẻ liếm mông bợ đít nữa. Vậy nịnh bợ sếp có hiệu quả không? Nghiên cứu cho thấy nó mạnh đến nỗi tỏ ra hiệu quả ngay cả khi sếp biết rằng bạn không thành thật. Jennifer Chatman, một giáo sư tại uc Berkeley, đã thực hiện một nghiên cứu để xem khi nào chuyện nịnh bợ phản tác dụng... Nhưng cô không tìm được một trường hợp nào cả.

Pfeffer cho rằng chúng ta nên dừng việc nghĩ là thế giới này vốn công bằng. Ông nói thẳng:

Bài học từ những người đã giữ được việc lẫn mất việc cho thấy, miễn là bạn khiến cho sếp mình vui thì chuyện kết quả công việc thực sự không mấy quan trọng nữa; và ngược lại, nếu làm sếp phật lòng, kết quả công việc cũng chẳng cứu nổi bạn đâu.

Đối với những ai đang trông chờ được tưởng thưởng cho những giờ làm việc dài dằng dặc và cho lối hành xử đẹp ở sở làm, điều này quả thực khó nuốt. Nhưng khoan hãy buồn vội — mọi chuyện vẫn còn có thể tệ hơn. Đám liếm mông bợ đít không phải những kẻ duy nhất thăng tiến. Còn thêm bọn chơi bẩn nữa.

Liệu bạn có tiếp cận cuộc đàm phán lương với tinh thần win-win, chia sẻ lợi ích cả đôi bên? Thật không may, những người cố đòi hỏi nhiều tiền hơn so với giá trị của bản thân lại có kết quả tốt hơn. Báo cáo của Harvard Business Review cho thấy những người có chỉ số "thỏa hiệp" kém hơn lại kiếm được nhiều hơn 10.000 đô/năm so với những người tốt tính. Và những kẻ bất lịch sự cũng được đánh giá thang điểm cao hơn.

Khá là buồn khi biết rằng, con người ta dường như đều đánh đồng lòng tốt với sự yếu đuối.

80% sự đánh giá của chúng ta đối với người khác suy cho cùng sẽ rơi vào 2 dạng tính cách: sự nồng hậu và năng lực. Và một nghiên cứu của Teresa Amabile tại Harvard có tên "Xuất sắc nhưng Tàn khốc" (Brilliant but Cruel) cũng cho thấy chúng ta quy kết rằng 2 dạng tính cách này là đối lập: Nếu một ai đó quá tốt, chúng ta cho rằng họ chắc chẳng có năng lực gì đâu. Thực tế, việc cư xử như một gã khốn lại khiến cho người khác nghĩ rằng bạn rất mạnh mẽ. Những kẻ phá luật thường trông mạnh mẽ hơn những kẻ tuân lệnh.

Đó không chỉ là vấn đề cảm nhận; đôi khi những tay chơi bẩn thực sự làm tốt hơn người hiền lành. Nghiên cứu cho thấy vài đặc tính tiêu cực thực sự có thể khiến bạn có xu hướng trở thành lãnh đạo. Những nhà quản lý công ty leo lên bậc thang quyền lực nhanh nhất — và thể hiện tốt nhất trong công việc — không phải là những người cố chơi đẹp với nhóm, cũng chẳng phải những kẻ tập trung vào việc hoàn thành nhiệm vụ. Họ là những người tập trung nhiều nhất vào việc thâu tóm quyền lực.

http://tieulun.hopto.org

Như xát thêm muối vào vết thương, không chỉ đơn giản những kẻ chơi bẩn sẽ có kết cục tốt; việc trở thành người tốt bị áp bức còn có thể giết chết bạn. Việc không có tiếng nói ở chốn công sở — không có quyền kiểm soát công việc của mình — là nguyên nhân gây nên bệnh động mạch vành nhiều hơn cả nguyên nhân béo phì hay cao huyết áp. Cảm thấy bị trả lương quá thấp à? Vụ đó cũng làm gia tăng tỷ lệ đau tim. Trong khi đó, bọn bợ đít lại được giảm stress nơi công sở, đồng thời gia tăng mức độ hạnh phúc lẫn sức khỏe thể chất.

Bạn có phải một người tốt bụng đang nuốt không trôi những tin xấu này? Có lẽ bởi vì vị trí thấp ở công sở cũng góp phần làm giảm sút chức năng xử lí của bạn nữa. Nói đơn giản, cảm giác bất lực thực sự khiến cho bạn trở nên đắt hơn.

Chúng ta được dạy rằng cái tốt sẽ chiến thắng tất cả, như kết thúc của những bộ phim Disney. Nhưng buồn thay, trong rất nhiều hoàn cảnh, các nhà nghiên cứu đã phát hiện rằng điều đó không đúng. Một nghiên cứu thẳng thừng với tiêu đề "Cái xấu mạnh hơn cái tốt" (Bad Is Stronger than Good) cho thấy một số lượng lớn những lĩnh vực nơi cái xấu tạo ra ảnh hưởng mạnh và lâu dài hơn hẳn so với cái tốt: "Cảm giác tồi, cha mẹ tệ, phản hồi xấu, tất cả đều gây nhiều ảnh hưởng hơn cảm giác tốt, cha mẹ tốt, phản hồi tốt; cả những thông tin xấu cũng được xử lý mượt hơn thông tin tốt... Gần như không có bất kỳ ngoại lệ nào (cho thấy sức mạnh lớn hơn của cái tốt). Tổng hợp lại, những phát hiện này cho rằng cái xấu mạnh hơn cái tốt, như một quy luật hiện tượng tâm lý chung." Và tôi cũng không thể không nói thêm rằng một nghiên cứu không chính thức nọ đã cho thấy những quyển sách đạo đức có xu hướng bị chôm nhiều hơn 25% so với trung bình các loại sách khác trong thư viện.

Tôi sẽ dừng ở đây thôi bởi vì nhà xuất bản của tôi hẳn sẽ không muốn bà con xé sách này ra để đựng thuốc chống trầm cảm.

Vậy tại sao kẻ chơi bẩn lại thành công? Đúng là chuyện này nghe có chút hai mặt và xấu xa, nhưng có vài điều ta có thể học được từ họ với tinh thần trong sáng: Họ luôn rất quyết đoán về điều họ muốn, và không hề cảm thấy e ngại khi cho tất cả mọi người cùng biết về thành quả của họ.

http://tieulun.hopto.org

Nghe giống như tôi đang khuyên bạn trở thành kẻ chơi bẩn luôn hả? Cứ bình tĩnh. Chúng ta chỉ mới bắt đầu thôi. Họ quả thật giành chiến thắng trong ngắn hạn. Nhưng giờ chúng ta cần biết thêm về khía cạnh còn lại nữa.

Mọi thứ bắt đầu từ câu mẹ bạn sẽ nói nếu bạn nói với mẹ rằng mình sẽ nói dối, lừa lọc, bắt nạt, nịnh bợ, bất chấp thủ đoạn để leo lên đỉnh: "Nếu ai cũng làm như con thì sao?"

Vậy điều gì xảy ra khi tất cả chúng ta đều trở nên ích kỷ và dừng tin tưởng lẫn nhau? Câu trả lời chính là "Moldova."

Ắt hẳn rất nhiều lần trong đời bạn nghĩ mình đang sống ở nơi đau khổ nhất quả đất. Dù là khi còn học tiểu học, khi có một công việc tồi, hay chỉ là một ngày xui rủi, bạn có thể đều cảm thấy mình đang ở nơi bất hạnh cực độ. Thế nhưng, trừ khi bạn ở Moldova, còn không thì về mặt khoa học mà nói, cảm giác đó không hề đúng đâu.

Ruut Veenhoven, nhà xã hội học người Hà Lan được biết đến như "bố già trong lĩnh vực nghiên cứu về hạnh phúc," đang tu bổ cho Cơ sở Dữ liệu Hạnh phúc Thế giới (World Database of Happiness). Và khi nhìn vào danh sách tất cả các quốc gia trên thế giới xếp theo chỉ số hạnh phúc, Moldova đứng hạng bét.

Điều gì làm cho nước cộng hòa ít danh tiếng này khác biệt đến vậy? Người dân Moldova đơn giản là không tin tưởng lẫn nhau. Chỉ số tin tưởng ở đây đã xuống tới mức kinh hoàng, tệ đến nỗi kiềm chế hết mọi sự hợp tác trong hầu hết lĩnh vực đời sống. Tác giả Eric Weiner ghi nhận nhiều sinh viên đút lót giáo viên để qua môn, và người dân Moldova sẽ không đi khám bác sỹ nhỏ hơn 35 tuổi vì cho rằng những người này đã chi tiền mua bằng.

Weiner tóm gọn thái độ của người Moldova chỉ trong một câu: “Không phải chuyện của tôi." Khiến cho mọi người hành động tập thể vì lợi ích chung là chuyện dường như bất khả thi. Không một ai

muốn làm việc gì có lợi cho kẻ khác. Việc thiếu vắng niềm tin đã biến Moldova trở thành một hố đen ích kỷ.

Lời đối đáp thông thường với câu hỏi của mẹ ở trên, "Nếu ai cũng làm như con thì sao?" cũng khá đơn giản: "À, không phải ai cũng làm vậy đâu." Nhưng điều đó cũng đâu thực sự đúng, phải không? Chúng ta ít nhiều cũng đều biết qua một công ty hay một phòng ban tuột dốc vì tính ích kỷ. Các nghiên cứu cũng đồng thuận khi chỉ ra rằng hành vi xấu có thể lây nhiễm. Nó lan truyền. Và sớm muộn thì sẽ không chỉ mình bạn là kẻ duy nhất có mưu đồ riêng trong tập thể đâu.

Nghiên cứu do Dan Ariely từ Đại học Duke cho thấy việc nhìn thấy người khác lừa dối và thoát tội sẽ gia tăng hành vi lừa dối khắp nhóm. Chúng ta bắt đầu cảm thấy lừa dối là chuyện bình thường trong xã hội. Nó là thứ ai cũng "cảm thông." Bạn có chạy đúng giới hạn tốc độ mọi lúc mọi nơi không? Tại sao không? Ừ thì nguyên do cũng giống như một câu đùa về đạo đức mà ta hay nghe mà thôi: Có 3 thể loại hành vi: "đúng," "sai," và "ai cũng làm vậy." Khi nhìn thấy ai đó làm sai nhưng thoát tội, chúng ta cho rằng làm vậy cũng ổn thôi. Không ai muốn làm kẻ ngốc tuân thủ luật lệ trong khi chẳng ai làm theo.

Các nghiên cứu cho thấy việc nghĩ rằng người khác không đáng tin tạo ra một lời tiên tri tự ứng nghiệm. Bạn cho rằng họ sẽ cư xử tệ, vậy nên bạn đừng tin tưởng, đồng nghĩa với việc bạn không màng nỗ lực nữa và tạo ra một vòng xoáy đi xuống. Không có gì ngạc nhiên khi những đội nhóm với chỉ 1 thành viên tha hóa bị giảm hiệu quả công việc xuống đến 30-40%.

Vậy thì đúng là hành vi tư lợi cá nhân có thể phát huy tác dụng — nhưng chỉ là vấn đề thời gian trước khi mọi người bắt đầu làm theo. Sau đó, tất cả sẽ cùng chịu đựng kết cục giống như nền văn hóa tập trung vào cái tôi của Moldova, nơi không có một giá trị nào được tạo ra bởi những con người muốn làm điều tốt đẹp. Ruut Veenhoven nói, "Chất lượng của xã hội quan trọng hơn hẳn vị trí của bạn trong xã hội ấy." Tại sao lại như vậy? Robert Axelrod, một giáo sư khoa học chính trị tại Đại học Michigan, lý giải, "Cư xử tệ có thể trông hứa hẹn lúc đầu, nhưng trong dài hạn nó có thể phá hủy môi trường cần thiết để tạo dựng thành công."

http://tieulun.hopto.org

Đơn giản là, khi bạn bắt đầu trở nên ích kỷ, cư xử tư lợi và thủ đoạn kiểu Machiavelli, người khác sẽ dần chú ý. Nếu họ báo thù trước khi bạn kịp leo lên đỉnh cao quyền lực, bạn sẽ nhừ đòn. Nhưng thậm chí cả khi bạn thành công, vẫn còn đó một vấn đề. Bạn đã cho kẻ khác thấy rằng con đường dẫn đến thành công chính là phá luật, và bởi vì hành vi xấu có tính lây lan và người ta chỉ làm theo những gì hiệu quả, nên họ cũng sẽ phá luật. Bạn sẽ tạo ra những kẻ gian trá giống mình. Tiếp theo người tốt sẽ rời đi. Điều này tạo ra hiệu ứng gợn sóng: Bạn có thể nhanh chóng tạo ra một nơi mình chẳng muốn làm việc nữa, giống Moldova vậy. Một khi niềm tin không còn, mọi thứ khác cũng tèo theo. Khi mọi người được khảo sát trong nhiều lĩnh vực — như công việc, thể thao, gia đình — rằng họ muốn người khác có phẩm chất nào nhất, họ trả lời ra sao? Đáng tin cậy.

Để thực sự nhân rộng nỗ lực và thành công, ta phải vượt qua tính ích kỷ để tạo niềm tin và đạt được sự hợp tác. Trớ trêu thay, ngay cả khi bạn muốn thành công trong mảng tà đạo đi chăng nữa, bạn cũng phải thực hiện được điều này. Vậy để tìm hiểu lý do tại sao ích kỷ không hiệu quả đối với các tổ chức trong dài hạn, cũng như hiểu được mức độ cần thiết của niềm tin và sự hợp tác, chúng ta cần đến với lĩnh vực tội phạm.

Ngày đầu tiên ở tù, bạn đi qua một hàng những gã côn đồ với giỏ quà vừa nhận trong tay. Nghiêm túc đấy. Không đùa đâu.

Như David Skarbek tại King's College London giải thích, các băng đảng trong tù thường có nghi thức đón chào bạn tù mới trong cùng băng, và người ta còn đồn là bạn tù chung khu sẽ tặng những món quà giúp người mới ổn định chốn ở. Có hành động nào tốt lành hơn thế? (Tôi không chắc liệu mấy món quà có đạt chuẩn của chuyên gia phong cách sống Martha Stewart không, nhưng tôi

không thể nghĩ ra nơi nào một giỏ quà lại được đón nhận hơn chốn ấy.)

Chúng ta thường nghĩ các thành viên băng đảng là những kẻ vô pháp vô thiên, tâm lý hung hăng, và dám chắc rằng có rất nhiều thành phần thực sự thuộc thể loại này. Tuy nhiên, họ cũng đồng thời hiểu rõ về niềm tin và sự hợp tác hơn hẳn những gì ta tưởng.

Băng đảng không phải những liên minh hỗn loạn, do một nhân vật phản diện nham hiểm như trong phim Bond cầm đầu. Thực tế, dữ liệu cho thấy các băng đảng không gây nên tội ác. Sự thật hoàn toàn trái ngược: Tội ác tạo ra băng đảng giang hồ. Tương tự, phần đông băng đảng trong tù thành công được tạo ra không phải để gây thêm tội ác mà là để bảo vệ các thành viên của mình trong thời gian bị giam giữ. Một nghiên cứu về các thành viên của băng đảng trong tù Aryan Brotherhood cho thấy, thay vì trở thành những kẻ "cùng cực của xấu xa," hồ sơ ghi nhận số vụ bạo lực xảy ra trong tù của họ không khác biệt gì nhiều so với những kẻ không gia nhập hội.

Theo nhiều cách nhìn nhận, giới tội phạm coi trọng giá trị của niềm tin và hợp tác hơn hẳn bạn và tôi. Trong thế giới họ sống, niềm tin là thứ không thể coi thường. Chúng ta không đến công sở mỗi ngày và lo nghĩ xem liệu có gã nào chuẩn bị lụi dao vào cổ mình hay không. Bởi vậy, cái giá của lòng tin trong giới tội phạm cao hơn hẳn, vì họ không thể gọi điện cho cảnh sát khi có kẻ chôm hàng của mình.

Vài người sẽ lắc đầu khi đọc đến đây, nghĩ rằng tuy chắc chắn tồn tại một niềm tin ngắn hạn trong giới tội phạm, nhưng họ cũng có nhiều lựa chọn "linh hoạt" hơn: Nếu có kẻ chơi họ, họ có thể giết kẻ đó luôn, và điều đó làm cho mọi người biết giữ chừng giữ mực. Tuy nhiên, nghiên cứu về các tổ chức tội phạm cho thấy xu hướng động đến bạo lực đã bị người ta thổi phồng. Điều gì sẽ xảy ra khi anh cư xử giống đại ca Tony Soprano và bắt đầu khử hết những người rắc rối? Mọi người sẽ nể trọng anh, nhưng đồng thời cũng không ai muốn làm ăn với anh. Một ông trùm băng đảng quá thể bạo lực sẽ có kết cục trớ trêu như thế. Liệu bạn có muốn làm việc cho một kẻ sẽ trừng phạt bạn vì nộp báo cáo chi tiêu trễ hạn bằng 2 viên kẹo vào đầu? Tôi không nghĩ là có đâu.

Vì lẽ đó, những tay tội phạm khôn ngoan phải tìm thêm giải pháp thay thế cho bạo lực. Họ cần tăng cường trật tự chứ không

phải ngược lại, nhằm giảm bớt số biến cố ngày càng gia tăng. Như một tù nhân tại nhà tù Corcoran State đề cập, "Không có trật tự, nơi này sẽ hỗn loạn, và một khi đã hỗn loạn thì sẽ có người chết."

Vậy, tính ổn định và luật lệ đáng giá đến đâu? Trong chốn tù đày — nơi mọi hoạt động hàng ngày đều phân chia ranh giới sắc tộc — thì nó đáng giá đến mức dân da trắng thực sự khuyến khích dân da đen nên tham gia các băng đảng da đen. Khi càng có nhiều sự ẩn danh và chia rẽ, bạo lực sẽ bùng phát sau song sắt. Nhưng khi tất cả mọi người đều trở thành một phần của hệ thống — thậm chí nếu điều đó đồng nghĩa với việc gia nhập băng nhóm đối địch — tình hình sẽ ổn định hơn.

Muốn lừa gạt chút đỉnh ư? Ổn thôi. Nhưng nếu muốn thực hiện điều này hằng ngày, bạn cần phải có một hệ thống. Luôn lo lắng bị lừa gạt hay bị giết sẽ làm cho việc giao dịch trở nên tốn kém, ngăn cản những thỏa thuận hiệu quả, dù cho bạn đang bán một lon Pepsi hay một tép ma túy. Phải có luật lệ và sự hợp tác, và đó chính là niềm tin.

Các nhà kinh tế gọi đây là "kỷ luật của sự giao dịch liên tục." Khi bạn đã quen biết và tin tưởng ai đó, giao dịch sẽ diễn ra trơn tru và nhanh chóng hơn. Điều đó có nghĩa là lại sẽ có nhiều giao dịch hơn, tạo ra một thị trường tốt và giá trị hơn cho tất cả mọi người tham gia. Và điều này cũng không khác biệt mấy đối với các băng đảng trong tù. Uy tín trong giới cũng hiệu quả không khác gì một lời đánh giá tốt trên eBay đối với một tay buôn thuốc. "NHÀ BÁN HÀNG TUYỆT VỜI A++++++ sẽ mua lần nữa."

Dần dà, trật tự, niềm tin, và luật lệ kiểu này sẽ nhân rộng khiến cho băng đảng trong tù giống như thể một tập đoàn. Các đại ca băng nhóm thường gửi cho thành viên mới nhập hội những bảng câu hỏi. Thật là tốt khi biết các "nhân viên" mới có thể đóng góp những gì. Nghe khá điên, nhưng tất cả những thứ này lại phát huy tác dụng. Những quốc gia suy đồi có nhiều băng nhóm theo kiểu Mafia lại thường thành công về mặt kinh tế hơn những quốc gia có tội phạm phân tán — thể hiện qua tốc độ tăng trưởng ấn tượng hơn. Họ biết "tổ chức" như tội phạm có tổ chức. Và tuy những băng nhóm đen tối có ảnh hưởng tiêu cực đến xã hội, trật tự mà họ thiết lập cũng tạo ra nhiều tác động ngoại vi tích cực. Mức độ hiện diện của yakuza tại các thành phố ở Nhật tỷ lệ nghịch với số lượng các

http://tieulun.hopto.org

vụ án dân sự. Ngoài ra, nghiên cứu cũng cho thấy các nhà tù ở Mỹ hoạt động trơn tru hơn khi có sự hiện diện của các băng nhóm.

Đừng hiểu lầm ý tôi. Bọn họ là tội phạm. Họ làm điều xấu. Nhưng để bất kỳ tổ chức tội phạm nào có thể thành công, họ cũng cần có một mức độ tin cậy và hợp tác bên trong, thậm chí khi các thành viên đang làm điều tệ hại bên ngoài. Giới tội phạm thành công biết rằng ích kỷ thì không chơi lớn được. Theo thời gian, điều này dẫn đến việc giới tội phạm cư xử với mọi người khá là tốt — ít nhất là với những người trong cùng băng. (Không tin thì thử hỏi mình xem, lần cuối sếp tặng bạn một giỏ quà là khi nào?)

Đây cũng không phải chuyện gì mới. Thậm chí hàng trăm năm trước, các băng nhóm tội phạm đã trỗi dậy nhờ vào việc nội bộ chăm sóc lẫn nhau. Vậy đâu là ví dụ điển hình nhất về các tập đoàn tội phạm? Chính là những tay nổi loạn với đám vẹt trên biển cả. Cướp biển rất thành công bởi vì họ đối đãi người của mình rất tốt. Họ rất dân chủ và tin tưởng lẫn nhau. Bên cạnh đó, họ còn thiết lập một hệ thống phù hợp với hoàn cảnh để mọi việc có thể diễn ra thuận lợi.

Những doanh nhân khôn khéo của đại dương này không phải toàn là những kẻ tâm thần điên loạn chột mắt đâu. Thực ra, theo Angus Konstam, chuyên gia nghiên cứu về cướp biển Blackbeard nổi tiếng, trong suốt cuộc đời cướp bóc của mình, Blackbeard chưa hề giết dù chỉ một người. Và cũng không hề có một ghi nhận nào về các vụ hành quyết bước ván trên boong tàu. Không. Không một vụ nào.

Vậy tại sao ta lại có ấn tượng họ là những kẻ man rợ khát máu? Đó gọi là marketing. Sẽ dễ dàng, ít tốn kém, và an toàn hơn khi người ta nhanh chóng đầu hàng do khiếp sợ thay vì lúc nào cũng phải lao vào đánh đấm. Vì lẽ đó, giới hải tặc đủ khôn lanh để nuôi dưỡng tiếng tăm man rợ của mình.

Đương nhiên, hải tặc cũng không phải toàn những tay có trái tim nhân hậu, và Blackbeard cũng chả phải anh hùng Robin Hood. Họ hợp tác tốt không phải vì lòng vị tha, mà bởi vì nó giúp ích cho chuyện làm ăn. Họ biết rằng mình cần có luật lệ và sự tin tưởng để hợp tác thành công, và cuối cùng hình thành nên một hệ thống công bằng và hấp dẫn hơn hẳn các con tàu Hải quân Hoàng gia chuyên chế hay đám tàu buôn — nơi thủy thủ bị vắt kiệt để tối đa hóa lợi

http://tieulun.hopto.org

nhuận. Như Peter Leeson từng viết trong quyển The Invisible Hook: The Hidden Economics of Pirates, "Trái ngược với hiểu biết thông thường, giới hải tặc hoạt động có tôn ti trật tự và rất ngay thẳng."

Tận sâu bên trong, bạn cũng có thể là một hải tặc. Có bao giờ bạn cảm thấy mệt mỏi vì lão sếp bóc lột và muốn vùng dậy làm riêng? Nghĩ rằng mọi người nên được có tiếng nói trong công ty? Nghĩ rằng một tổ chức phải có nghĩa vụ chăm sóc thành viên của mình? Và rằng trong làm ăn thì không nên có chỗ cho phân biệt chủng tộc? Chúc mừng! Bạn chính là một hải tặc.

Rất giống các băng nhóm trong tù, hải tặc ban đầu không hội họp để làm điều ác. Thực tế, một trong số họ sẽ nói rằng mình đang đối phó với điều ác. Các chủ tàu buôn thời đó rất độc đoán. Các thuyền trưởng thì thường xuyên lạm dụng thẩm quyền. Họ có thể tranh đoạt phần chia chiến lợi phẩm hay ra lệnh xử tử bất kỳ thuyền viên nào. Để đáp lại hành động xâm phạm này, và cũng vì khát vọng đi khắp biển cả mà không phải lo lắng bị hành hạ bởi "giới quản lý," giới cướp biển ra đời.

Tàu cướp biển là một nơi cực kỳ dân chủ. Tất cả quy tắc cần phải được đồng thuận công khai. Thuyền trưởng có thể bị phế truất vì bất kỳ lý do gì, và điều này khiến họ từ những tay bạo chúa biến thành những kẻ gần gũi với cấp dưới. Thời điểm duy nhất mà thuyền trưởng có toàn quyền ra lệnh là giữa trận chiến, nơi việc quyết định nhanh chóng chính là vấn đề sinh tử.

Giới cướp biển thiết lập nên một "công ty" mà bạn có thể rất thích làm việc. Bởi vì có thể bị sa thải bất cứ lúc nào, các vị sếp rất tập trung chăm lo cho nhân viên của mình. Lương của thuyền trưởng cũng không hẳn cao hơn rất nhiều so với tất cả mọi người. Như Leeson lý giải, "Chênh lệch giữa mức thu nhập cao nhất và thấp nhất trong thủy thủ đoàn là rất ít." Và ông ta không hề được hưởng những đặc quyền ảo diệu hơn, không giường ngủ to hơn, cũng không được nhiều thức ăn gì hơn cả.

"Tập đoàn Cướp biển" có chế độ phúc lợi rất tốt. Chiến đấu anh dũng hay là người đầu tiên phát hiện mục tiêu đều sẽ được tưởng thưởng xứng đáng. Bị chấn thương ư? Chỉ cần "nộp hồ sơ" là xong. Cướp biển có chế độ tốt dành cho thương binh, "bảo hiểm" cho mọi thể loại thương tật trên chiến trường. Và các sáng kiến

http://tieulun.hopto.org

nhân sự này đã phát huy tác dụng. Lịch sử ghi nhận cướp biển không khó khăn gì khi kêu gọi dân tình nhập bọn, trong khi Hải quân Hoàng gia phải dùng tiền của để dẫn dụ mọi người tham gia.

Tập đoàn Cướp biển cũng có một chính sách đa dạng sắc tộc tận hàng trăm năm trước khi nó trở nên phổ biến hay được quy định theo luật pháp. Tại sao ư? Họ không phải kẻ giác ngộ đạo đức gì cao xa đâu; đơn giản chuyện phân biệt chủng tộc không giúp làm ăn thuận lợi, trong khi đối xử với người khác đàng hoàng thì có. Nó giúp họ có lợi thế trong việc chiêu dụ và giữ chân tài năng. Theo thống kê, một con tàu hải tặc trung bình có khoảng 25% thành viên da đen. Mỗi thành viên, bất kể sắc tộc nào, đều có quyền bình đẳng về bầu bán và chia phần. Đó là đầu những năm 1700. Phải đến 150 năm sau thì Hợp chủng quốc Hoa Kỳ mới xóa bỏ chế độ nô lệ.

Vậy nó có hiệu quả không? Các nhà kinh tế đánh giá cao cướp biển vì sự khôn ngoan trong làm ăn. Trong nghiên cứu "An-arrgh-chy: The Law and Economics of Pirate Organization," Leeson viết, "Việc ban điều hành hải tặc thiết lập trật tự và sự hợp tác hiệu quả khiến cho họ trở thành một trong những tập đoàn tội phạm tinh vi và thành công nhất trong lịch sử."

Vậy, đối xử tốt với mọi người có thể mang đến thành công to lớn hơn hẳn ích kỷ — thậm chí cả khi bạn đang lượn theo con đường tà đạo.

Vài người có thể cho là tôi chỉ nâng cao quan điểm. Chém gió về những băng đảng trong tù hay mấy ông hải tặc chết từ lâu rồi nghe có thể hay đó, nhưng có liên quan gì đến cuộc sống hiện đại không?

Chúng ta đã xem xét qua những kẻ xấu ích kỷ, và những kẻ xấu đủ khôn để không cư xử ích kỷ. Thế còn những người thực sự tốt? Còn những người thực sự muốn làm điều đúng đắn? Liệu chúng ta có thành công? Liệu người tốt có thể về đích đầu tiên? Khi nào thì điều đúng đắn — chẳng hạn như mạo hiểm tính mạng để cứu một ai đó — mới được tưởng thưởng?

http://tieulun.hopto.org

Chàng trai đứng cạnh bạn bỗng trượt chân khỏi sân đợi tàu điện ngầm và rơi xuống đường ray bên dưới. Anh ta không thể di chuyển, bất lực. Bạn có thể cảm nhận được tiếng ầm ầm của đoàn tàu đang tiến tới. Liệu bạn có leo xuống cứu anh ta?

Vài người sẽ cho rằng đây là hành động tự sát chứ chẳng phải trắc ẩn gì cả. Hai cô con gái nhỏ đang đứng cạnh bạn. Tụi nhỏ sẽ sống thế nào nếu như bạn chết đi? Để mặc cho 1 thanh niên chết quả là rất bi thảm, nhưng chẳng phải 2 người chết cộng thêm 2 trẻ mồ côi còn bi thảm hơn sao? Đó quả là một câu hỏi khó trả lời.

May mắn thay, vào ngày 2/1/2007, Wesley Autrey đã không đặt ra câu hỏi đó.

Khi ánh sáng đèn trước của toa tàu nhá lên ở đường hầm, anh liền nhảy xuống đường ray nơi Cameron Hollopeter nằm bất động.

Nhưng Autrey đã đánh giá thấp tốc độ của đoàn tàu. Nó chạy nhanh hơn hẳn dự liệu của anh. Không còn thời gian để dịch chuyển Hollopeter đến nơi an toàn nữa. Nhưng cũng không thể để cậu ta chết. Tiếng phanh tàu ré lên, nhưng lái tàu vẫn không thể dừng hẳn được đà chuyển động.

Khi âm thanh của đoàn tàu trờ tới rít lên điếc cả tai, Autrey đẩy Hollopeter vào một mương thoát nước hẹp rồi nằm úp lên che chở cho anh trong khi đoàn tàu vượt qua.

Cả hai đều bình yên vô sự, dù đoàn tàu xém chút nữa đã giết chết họ khi vết dầu tàu đã quẹt dính nón Autrey. Sau đó, anh nói, "Tôi không cảm thấy mình đã làm gì đó quá đặc biệt; tôi chỉ nhìn thấy có người cần giúp đỡ. Và tôi làm điều mà mình cảm thấy đúng."

Wesley Autrey đã hành động đầy vị tha ngày hôm đó. Anh có thể mất tất cả và không có thêm được gì. Anh chính là thể loại anh hùng mà chúng ta chỉ nhìn thấy trên phim.

Vậy người tốt này có phải về đích cuối cùng?

Không. Autrey được trao Bronze Medallion, giải thưởng cao quý nhất mà thành phố New York từng trao tặng cho công dân. (Những người từng được trao trước đó bao gồm Đại tướng Douglas MacArthur, Muhammad Ali, và Martin Luther King Jr.) Con gái của anh nhận được học bổng và máy tính. Anh được gặp Beyoncé ở hậu trường và có một chiếc Jeep mới; anh được lên chương trình The Ellen DeGeneres Show và được tặng vé xem cả mùa của đội New Jersey Nets. Ngày 23/1, Autrey cùng con gái có mặt tại buổi phát biểu thông điệp liên bang với tư cách khách mời của tổng thống George w. Bush, người đã vinh danh hành động quên mình của anh trên sóng truyền hình quốc gia.

Đó là một câu chuyện tuyệt vời. Nhưng những kẻ hoài nghi có thể nói: Chúng ta nhớ những câu chuyện kiểu này bởi vì chúng quá hiếm.

Gác sang một bên những câu chuyện thu hút cùng những đôi mắt hoài nghi xoay tròn, hãy xem kết quả thống kê cho chúng ta biết điều gì. Liệu người tốt có về đích cuối cùng?

Đúng. Nhưng họ cũng đồng thời về đích đầu tiên.

Khó hiểu, đúng không? Nhưng chuyện này quả thật hợp lý. Cứ đọc tiếp nhé.

Khi giáo sư Adam Grant (Trường Kinh doanh Wharton) nhìn vào số liệu những người đứng chót bảng xếp hạng thành công, ông cảm thấy khá buồn khi thấy rất nhiều người tốt — những Người-cho-đi (Giver). Khi nghiên cứu về các kỹ sư, sinh viên y khoa, và nhân viên bán hàng, những người cho đi nhiều nhất lại thường có kết quả không tốt. Họ thường trễ hạn, bị điểm thấp, và đạt doanh số kém.

Đối với Adam — một người đã dành rất nhiều thời gian và công sức nghiên cứu về đạo đức kinh doanh cũng như cách hành vi vị tha giúp mang lại thành công — cảm giác khi đó hẳn sẽ tệ hơn rất nhiều so với cảm nhận của tôi và bạn. Nếu anh từ bỏ tại chỗ này, đó hẳn sẽ là một ngày cực kỳ tồi tệ. May mắn thay, anh vẫn tiếp tục. Khi trò chuyện với tôi, Adam nói:

Rồi tôi tiếp tục nhìn vào đầu còn lại của kết quả và tự hỏi, nếu Người-cho-đi nằm bét bảng, vậy thì ai nằm đầu bảng? Thực lòng, tôi rất ngạc nhiên khi khám phá ra, nằm đầu bảng lại là những Người-cho-đi khác. Những người thường xuyên giúp đỡ người

khác không những hiện diện ở cuối, mà còn trên đầu thang bậc thành công.

Người-dung-hòa (Matcher — người cố cân bằng giữa cho và nhận) và Người-nhận-về (Taker — người ích kỷ luôn tìm cách nhận nhiều hơn và cho ít hơn) kết cục ở giữa bảng. Người-cho-đi nằm ở đầu và cuối bảng. Nghiên cứu cũng cho thấy đa số những kỹ sư năng suất, sinh viên điểm cao, và nhân viên bán hàng mang lại hầu hết doanh số đều là Người-cho-đi.

Khi nghĩ kỹ, bạn cũng sẽ ngờ ngợ thấy hợp lý. Chúng ta ai cũng ít nhiều biết qua một người luôn hy sinh tất cả để giúp mọi người, nhưng cuối cùng không thể lo được cho bản thân và bị vắt kiệt bởi những Người-nhận-về. Chúng ta đồng thời cũng biết qua một ai đó được tất cả mọi người yêu quý vì hay giúp đỡ, và thành công vì mọi người đề cao và mang ơn họ.

Năng suất hay điểm số không phải thứ duy nhất những Người-cho-đi vượt trội. Cho đi còn giúp họ giàu hơn nữa. Khi Arthur Brooks xem xét mối tương quan giữa từ thiện và thu nhập, ông nhận thấy với mỗi 1 đô la quyên góp từ thiện, thu nhập của người quyên góp lại tăng lên 3,75 đô. Có một một mối quan hệ rõ ràng giữa số tiền cho đi và kiếm được trong cùng năm.

Bạn có lẽ đang gãi đầu. Điều này trông có vẻ trái ngược hoàn toàn với những gì ta đã biết ở đầu chương, rằng kẻ chơi bẩn làm tốt hơn. Đúng, về trung bình thì kẻ chơi bẩn làm tốt hơn, nhưng trên vùng đỉnh lại là những Người-cho-đi.

Thu nhập cao nhất thuộc về những người tin tưởng người khác nhiều hơn chứ không phải ít hơn. Trong một nghiên cứu có tiêu đề "The Right Amount of Trust," người tham gia được hỏi mức độ tin tưởng người khác của họ là bao nhiêu nếu xét trên thang điểm 10. Mức thu nhập cao nhất thuộc về những người trả lời là 8. Nó tương đồng với kết quả Adam Grant đã phát hiện, Người-cho-đi thuộc tốp đầu.

Một điều tương đồng nữa là những người có thang điểm trên 8 lại có mức thu nhập thấp hơn 7% so với người ở mức điểm 8. Giống với những Người-cho-đi dưới đáy bảng, đây là những người dễ bị lợi dụng.

Vậy còn ai tệ nhất? Những người có mức độ tin tưởng người khác thấp nhất có thu nhập ít hơn 14,5% so với những người ở mức

http://tieulun.hopto.org

8. Mức chênh lệch tương đồng với những người không học đại học.

Chắc chắn là Người-cho-đi cũng không thể "cứng" khi trở thành lãnh đạo đúng không? Lãnh đạo thường phải cứng. Ở trên chúng ta đã biết những đặc tính tiêu cực cũng giúp người ta nắm quyền tốt. Tuy nhiên, khi nhìn vào những lãnh đạo hàng đầu trong giới quân đội, nơi lẽ ra sự cứng cỏi là thứ được xem trọng nhất, điều hoàn toàn trái ngược lại xuất hiện: Những người có kết quả tốt nhất lại gần gũi chứ không nghiêm khắc.

Tuy một vài nghiên cứu cho thấy áp lực xã hội khi là người tốt nhưng không có quyền lực có thể làm người ta bị đau tim, nghiên cứu toàn diện hơn lại cho thấy câu châm ngôn xưa "Người tốt hay chết sớm" lại không đúng. Nghiên cứu Terman, một nghiên cứu theo dõi nhiều đối tượng nghiên cứu suốt cả đời, phát hiện ra rằng người tốt sống lâu hơn. Ta có xu hướng nghĩ rằng nhận được sự giúp đỡ của người khác giúp kéo dài tuổi thọ, nhưng sự thật lại ngược lại: Những người cho nhiều sống lâu hơn.

Cuối cùng, còn vấn đề về hạnh phúc nữa. Tuy rằng số liệu cho thấy kẻ chơi bẩn thường được thăng chức hay kiếm khá hơn, họ cũng chẳng hài lòng với cuộc sống của mình hơn ai. Thế nhưng, nghiên cứu cho thấy những người đạo đức lại cảm thấy hạnh phúc hơn. Những người không chấp nhận hành vi thiếu đạo đức thường có mức độ an lạc cao hơn những người cảm thấy lừa dối cũng chả sao. Mức độ chênh lệch hạnh phúc này tương đương với niềm hạnh phúc có được khi được tăng một ít thu nhập, khi kết hôn, và khi đi nhà thờ thường xuyên.

Đây chính là sai lầm của Moldova. Khi không còn tin tưởng hay giúp đỡ người khác, người dân nơi đây bỏ lỡ rất nhiều thứ có thể cho họ hạnh phúc. Nghiên cứu cho thấy xài tiền vì người khác làm ta hạnh phúc hơn xài cho chính mình. Làm tình nguyện 2 tiếng/tuần có thể giúp tăng cảm giác hài lòng về cuộc sống. Thậm chí, đáng ngạc nhiên hơn, những ai dành thời gian giúp đỡ người khác lại cảm thấy ít bận rộn và có nhiều thời gian rảnh hơn.

Trong ngắn hạn, một chút gian dối và ác ôn có thể hiệu quả. Nhưng theo thời gian, nó sẽ làm ô nhiễm cả môi trường xã hội và chẳng lâu sau, tất cả mọi người sẽ nghi kỵ lẫn nhau cũng như không muốn hành động vì lợi ích chung nữa. Người-nhận-về có lợi trong ngắn hạn, nhưng kèm theo là những nhược điểm. Cuối cùng,

sẽ không ai muốn giúp bạn nữa, bởi họ đã quá rõ con người bạn. Ai là kẻ thù lớn nhất của Người-nhận-về? Chính là những Người-nhận-về khác, nghiên cứu của Grant cho biết. Người-cho-đi nhận được rất nhiều sự giúp đỡ từ những Người-cho-đi khác và nhận được sự bảo vệ từ Người-dung-hòa — những người tin rằng để công bằng thì những hành động tốt nên được tưởng thưởng. Người-cho-đi chỉ phải ngại những Người-nhận-về. Trong khi đó, Người-nhận-về sẽ bị mọi người ghét bỏ, kể cả những kẻ ích kỷ như mình.

Trừ khi Người-nhận-về biết học cách tin tưởng và hợp tác, còn không thì họ sẽ chẳng bao giờ có thể nhân rộng nỗ lực theo cách mà Người-cho-đi có thể. Thậm chí Người-dung-hòa, những người hưởng lợi từ niềm tin và tư tưởng có qua có lại, cũng có giới hạn nhất định bởi tâm lý trông đợi người khác làm điều tốt trước sẽ ngăn cản sự trao đổi vốn có lợi cho cả hai.

Bạn có thể nghĩ rằng tôi đang nói đỡ cho thực tế có rất nhiều Người-cho-đi kết cục vẫn thảm hại. Sự khác biệt giữa Người-cho-đi thành công và thất bại không phải ngẫu nhiên. Adam Grant ghi nhận rằng Người-cho-đi hoàn toàn quên mình, kiệt sức vì giúp đỡ mọi người và cuối cùng bị vắt kiệt bởi Người-nhận-về, khiến cho kết quả trong bảng xếp hạng của họ rất kém. Có vài việc mà Người-cho-đi có thể làm để dựng nên giới hạn cho bản thân và đảm bảo mọi việc không vượt quá tầm kiểm soát. 2-giờ-làm-tình-nguyện chẳng hạn. Đừng làm nhiều hơn con số đó. Nghiên cứu của Sonja Lyubomirsky cho thấy ta sẽ hạnh phúc và ít stress hơn khi biết "khoanh vùng" nỗ lực giúp đỡ của mình hơn là "rải rải" không ngừng. Vì vậy, nếu giới hạn chỉ làm tất cả những việc tốt 1 ngày/tuần, Người-cho-đi có thể đảm bảo việc hỗ trợ người khác không ảnh hưởng đến thành quả của mình. 100 giờ/năm có vẻ là con số vi diệu cần tìm.

Grant cũng chỉ ra một con át chủ bài khác mà Người-cho-đi nắm trong tay: những Người-dung-hòa. Họ muốn nhìn thấy cái tốt được tưởng thưởng và cái xấu bị trừng trị nên sẵn sàng ra sức trừng phạt Người-nhận-về và bảo vệ Người-cho-đi. Miễn là Người-cho-đi vẫn được vây quanh bởi những Người-dung-hòa, họ sẽ không cần phải quá lo ngại vấn đề bị lợi dụng.

Chuyện nãy giờ có vẻ loằng ngoằng. Trong ngắn hạn, làm kẻ chơi bẩn sẽ có lợi, nhưng dần dà sẽ rất tai hại vì mọi người xung

quanh cũng sẽ chơi bẩn lại. Trong dài hạn, Người-cho-đi sẽ được đền đáp xứng đáng, mặc dù họ có nguy cơ bị vắt kiệt bởi những kẻ khác. Trong cuộc chiến giữa thiện và ác, liệu có một người chiến thắng cuối cùng? Liệu có cách hành xử nào chắc chắn sẽ giúp bạn tiến lên phía trước nhưng vẫn có thể an tâm ngủ ngon hàng đêm như một người đường hoàng?

Sự thực là có.

Don Johnson kiếm được 6 triệu đô la chỉ trong một đêm. Không, tôi không phải đang nói về diễn viên trong phim Miami Vice đâu. Tay Don này là dân đánh bạc. Và tất cả số tiền anh ta kiếm được là từ hệ thống sòng bạc Tropicana. Nhưng thành tích của anh không dừng lại tại đó. Don kết thúc bằng việc hốt thêm cả mớ từ các casino khác tại Atlantic City.

Có một câu nói lâu đời trong giới cờ bạc: Nhà cái luôn luôn thắng. Và sau khi ăn tân niên năm 2011 vài tháng, Don Johnson đã trở thành nhà cái.

Đó là một trong những câu chuyện thành công chấn động nhất trong làng cờ bạc. Johnson không hề gian lận hay chơi mánh đếm bài, và cũng không ai có thể kiếm được nhiều như thế chỉ từ may mắn đơn thuần. Johnson rất hiểu bài bạc. Nhưng quan trọng hơn, anh ta còn biết thêm toán. Công việc thường ngày của anh ta là điều hành một công ty quản lý kèo cược cho nhà cái đua ngựa.

Bạn có biết, các tay chơi blackjack hàng đầu không đánh bạc. Họ biết tỏng tỷ lệ ăn thua rồi, và sẽ không đánh theo kiểu thông thường. Trên thực tế, họ thỏa thuận với nhà cái, ví dụ: "Nếu tôi thua một lượng X, anh sẽ chiết khấu lại cho tôi một lượng % nhất định." Hay "Nhà cái phải được X điểm thay vì Y điểm." Sau cuộc khủng hoảng năm 2008, tình hình làm ăn của các casino rất bết bát, và vì phần lớn tỷ trọng doanh thu sòng bạc là từ những tay cá voi kiếm ăn lớn, họ được các casino cho mức chiết khấu lên đến 20%.

Vào thời điểm Johnson thỏa thuận xong, không chỉ nhà cái mất đi tỷ lệ thắng có lợi trên bàn mà anh còn giảm được mức thua của mình từ 1 đô la xuống chỉ còn 8 xu. Miễn là không phạm phải sai lầm chiến thuật nào trong lúc chơi, anh sẽ luôn dẫn trước. Anh đã trở thành nhà cái. Trong bài bạc, bạn không thể nào đảm bảo mình sẽ thắng một ván bài nhất định, nhưng một khi nắm tỷ lệ có lợi, vị thần toán học sẽ luôn phù trợ. Càng chơi lâu bao nhiêu, bạn càng thắng nhiêu bấy nhiêu.

Với lợi thế đó, Don bước vào sòng. Mỗi phút đánh 1 ván, mỗi ván cược 100.000 đô la, anh ta bắt đầu tàn phá hệ thống Tropicana. Có ván anh thắng tận 800.000 đô la. Cùng với thỏa thuận tương tự ở các casino khác, anh đã thắng 5 triệu đô la từ Borgata và 4 triệu đô la từ Caesars. Trong vòng 6 tháng, anh hốt được của các casino tại Atlantic City tổng cộng 15 triệu đô.

Đây không phải nhờ đặc dị công năng, nhờ "cô" thương, hay gian lận gì cả. Và Don cũng không chiến thắng mọi ván bài. Tuy vậy, chỉ bằng việc giành lấy tỷ lệ có lợi và không phạm sai lầm, anh đã vượt lên trước rất xa trong dài hạn.

Hãy giải quyết vấn đề đạo đức theo cách tiếp cận bài blackjack đầy ảo diệu của Don Johnson. Hãy đàm phán sao cho điểm mạnh của nhà cái hóa thành lợi thế cho ta. Đừng lo lắng; bạn không cần phải tính toán gì kinh khủng đâu. Bản chất hệ thống này vốn ta đã quen thuộc từ khi còn nhỏ. Và cách này thật sự hiệu quả.

Lúc này đây, bạn đã biết sự hợp tác rất quan trọng, nhưng liệu bạn có bị lừa dối không? Liệu bạn có nên tin tưởng? Nếu chọn không tin, bạn có khả năng sẽ có kết cục như dân Moldova. Nhưng nếu chọn có, bạn có thể trở thành một kẻ đần. Vậy làm thế nào xử lý được thế lưỡng nan của lòng tin?

Khi các nhà khoa học xem xét vấn đề về lòng tin, họ thường dùng một trò chơi có tên gọi Thế lưỡng nan của Tù nhân (Prisoner's

Dilemma). Cách chơi thế này:

A và B rủ nhau đi cướp nhà băng, và vì không giỏi vụ này cho lắm, cả hai bị hốt. Cảnh sát giam hai người vào phòng giam tách biệt để tiến hành thẩm vấn. Hai người không có cách nào liên lạc với nhau, cảnh sát đề nghị:

-Nếu A làm chứng rằng B là chủ mưu, đồng thời B không phản lại A, A được thả tự do và B sẽ phải ngồi tù 5 năm.

-Nếu A không phản lại B, nhưng B phản lại A, A bóc lịch 5 năm còn B tự do phắn khỏi nhà giam.

-Nếu cả hai cùng phản nhau, cả hai sẽ ăn cơm tù 3 năm.

-Nếu cả hai đều nhất quyết hợp tác với nhau và bao che cho nhau tới cùng, cả hai sẽ chỉ ngồi tù 1 năm.

Nếu là A, bạn sẽ làm gì?

Nếu cả hai có thể tin tưởng nhau, câu trả lời dĩ nhiên đơn giản: cùng ngậm miệng và chỉ bị 1 năm tù. Nhưng liệu bạn có thể tin tưởng bạn mình? Liệu cảnh sát có dọa cho anh ta phun ra hay không? Lỡ anh ta phản trong khi bạn im lặng thì sao? Nó đồng nghĩa với việc anh ta thoát còn bạn lĩnh về 5 cuốn lịch. Nếu chỉ chơi 1 ván, việc phản bạn có vẻ là một bước đi khôn ngoan, nhưng nếu chơi liên tiếp 20 lượt thì sao? Chơi nhiều lần vậy có vẻ giống đời thực hơn chứ hả? Số mệnh của chúng ta trên thực tế hiếm khi chỉ phụ thuộc vào bất kỳ một quyết định đơn nhất nào.

Đây chính là điểm khởi đầu của Robert Axelrod. Khi Chiến tranh lạnh giữa Mỹ và Liên Xô đang leo thang, ông muốn khám phá xem điều gì sẽ làm người ta tin tưởng và hợp tác với nhau, và chiến thuật nào hiệu quả nhất. Thế là ông tổ chức một cuộc đấu, trong đó các chương trình máy tính khác nhau với các chiến lược khác nhau sẽ cùng tham gia trò Thế lưỡng nan của Tù nhân để tìm ra chương trình đạt điểm số cao nhất.

Các nhà nghiên cứu từ khắp các lĩnh vực tâm lý, kinh tế, toán học, xã hội học, và những lĩnh vực khác gửi đến tổng cộng 14 chương trình, cộng thêm 1 chương trình sẽ hoạt động theo kiểu hoàn toàn ngẫu nhiên. Có một chương trình tốt đến điên rồ: Nó vẫn tin tưởng đối thủ của mình thậm chí sau khi bị chơi khăm. Một chương trình khác tên ALL D thì hoàn toàn đối nghịch: Nó luôn phản bội đối thủ dù không bị phản. Những chương trình khác thì nằm ở giữa hai cực này. Vài chương trình phức tạp hơn thì tỏ ra tốt

trong hầu hết thời gian nhưng thỉnh thoảng lại lén phản bội. Có một chương trình tên Tester chuyên giám sát bước đi của những chương trình khác để tính thử mình có thể "đánh lén" được bao nhiêu và rồi sẽ "hoàn lương" nếu có đối thủ phát hiện là mình đang đâm sau lưng.

Vậy hệ thống đạo đức nào đã giành chiến thắng cuối cùng? Ngạc nhiên thay, chương trình đơn giản nhất lại chiến thắng. Nó chỉ có 2 dòng code. Và nó khá tương đồng với những gì chúng ta đã biết. Nó là chương trình TFT (tit for tat — ăn miếng trả miếng).

Tất cả những gì TFT làm chỉ là hợp tác trong vòng đầu trò chơi, sau đó ở mỗi vòng tiếp theo, nó sẽ chọn phương án mà đối thủ đã chọn trước đó. Ví dụ, nếu trong vòng trước đối thủ chơi đẹp, nó sẽ chơi đẹp trong vòng tiếp theo; nếu đối thủ chơi xấu, nó cũng sẽ làm tương tự.

Chương trình đơn giản này giành thắng lợi tuyệt đối. Thế rồi Axelrod lại tổ chức một cuộc đấu khác. Lần này ông mời thêm nhiều chuyên gia hơn và có đến 62 ứng cử viên. Vài thuật toán phức tạp hơn nữa, trong khi một số là biến thể của TFT.

Vậy kết quả là ai thắng? vẫn là cựu binh TFT. Một lần nữa.

Chiến lược khiêm nhường nhỏ bé này sở hữu sức mạnh kỳ diệu gì vậy? Axelrod đã xác định được vài yếu tố mấu chốt làm cho 2 dòng code này trở nên đặc biệt. Ông thấy cùng một mô-típ với thứ ta đã thấy khi xét câu chuyện của những Người-cho-đi: Ban đầu, người tốt đại bại. Giống trong nghiên cứu "Bad Is Stronger than Good," kẻ xấu nhanh chóng chiếm ưu thế ban đầu. TFT — đấu thủ chiến thắng sau cùng — cũng luôn có kết quả xấu ban đầu vì lựa chọn hợp tác của mình. Nhưng theo thời gian, kẻ xấu không kiếm được nhiều điểm với những người tốt. Khi TFT gặp một chương trình hợp tác trong tất cả các lượt, số điểm kiếm được rất lớn. Thậm chí những chương trình như Tester (đâm lén rồi hoàn lương khi bị phát hiện) cũng nhận ra việc chơi đẹp sẽ có lợi hơn cả số điểm thu được khi đâm lén.

TFT có rất nhiều điểm hay. Bằng việc hợp tác ban đầu, nó thể hiện thiện chí. Với những chương trình "thiện" khác, nó sẽ nhanh chóng hợp tác và gia tăng điểm số. Khi TFT gặp những chương trình chuyên trừng phạt đối thủ nếu chơi xấu, những kẻ-trừng-phạt này cũng sẽ dần hóa thành chương trình "thiện." Với những chương

trình như Tester, TFT thể hiện tinh thần sẵn sàng đấm vào mũi nếu đối thủ phản bội. Nó không phải là kẻ yếu đuối, thế nên các chương trình khác sẽ dần vào khuôn phép.

TFT đồng thời còn thể hiện được một điều cốt tử nửa: sự tha thứ. Bằng việc không cư xử phức tạp, bằng việc chỉ ghi nhớ điều đối thủ vừa mới làm, TFT đã thể hiện tốt hơn bất kỳ đối thủ nào khác — cả những chương trình không hoàn toàn xấu xa lẫn những chương trình hoàn toàn ngẫu nhiên. TFT không chỉ là một kẻ hợp tác hay trừng phạt, mà còn là một người thầy. Nó chỉ cho đối thủ cách chơi tốt hơn. Axelrod nói rằng một trong những lý do những chương trình không-thiện thể hiện rất kém chính là vì chúng không thể tha thứ và dần chết trong vòng xoáy tử thần.

Nhưng Axelrod không dừng lại ở đó. Ông cùng những nhà nghiên cứu khác còn khám phá thêm cách xây dựng một chương trình tốt hơn thế nữa. Tuy TFT đã thắng trong cả hai cuộc đấu, nhưng để làm tốt hơn, liệu họ có cần tăng mức tà đạo, hay chế ra một siêu-chương-trình hay không? Câu trả lời là không. Trái lại, thứ họ cần thêm vào chính là tính chất tốt đẹp — và đặc biệt là sự thứ tha.

Axelrod và các đồng sự nhận ra việc thay đổi từ chương trình TFT đơn thuần sang "TFT hào sảng" (GTFT — Good Tit-For-Tat) giúp nó thành công hơn nữa. Thay vì luôn bắt chước theo động thái cuối cùng của đối thủ, nó sẽ thi thoảng tha thứ và hợp tác sau khi bị phản bội. Việc này làm cho nó bị mất thêm vài điểm trước các chương trình "ác" cực đoan như ALL D, nhưng số điểm kiếm được lại nhiều hơn hẳn khi nó giúp các chương trình vẫn còn ẩn chứa cái "thiện" trong mình thoát khỏi vòng xoáy chết chóc.

Lý do thành công chính của TFT là nó mang bản chất tốt đẹp, biết tha thứ, dễ phối hợp với những tay chơi khác và cũng biết trả đũa khi cần thiết.

Tôi chắc rằng sự tương đồng giữa những điều ta đã xem xét nãy giờ đang dần rõ ràng, nhưng tiếp theo đây chúng ta hãy cứ bàn về cách những nguyên tắc trong một trò chơi đơn giản có thể giúp giải quyết những vấn đề lớn trong cuộc sống.

Moldova cũng giống như ALL D. Nếu những người tốt ở Moldova có thể gặp gỡ và hợp tác với nhau, sớm muộn họ cũng sẽ có vị thế vững chắc, nhưng điều đó chẳng bao giờ xảy ra. Nếu họ

phát ra tín hiệu tốt đẹp để cố tìm gặp những người tốt khác, họ sẽ như chim non trong tổ đang kêu tìm mẹ: Tiếng kêu báo hiệu cho chim mẹ về tổ móm ăn, nhưng cũng đồng thời làm lộ vị trí cho các con mèo đang đói. Mà đám mèo thì đông hơn hẳn chim mẹ ở đất nước Moldova tội nghiệp.

Cướp biên, trái lại, sẽ không tha thứ cho ALL D. Một hệ thống dân chủ với những quy tắc rõ ràng đảm bảo chiến lợi phẩm được chia đồng đều sẽ tống khứ kẻ chơi bẩn khỏi tàu. Thậm chí như nếu ALL D là sếp, hắn cũng không trụ được lâu, bởi thuyền trưởng trên tàu cũng phải tuân thủ quy tắc như tất cả mọi người, và luật lệ phải được thống nhất công khai. Sẽ rất khó cho một kẻ chơi bẩn trụ lại trên tàu.

Nhưng sẽ thế nào nếu như thêm vào đó thiên hướng Người-cho-đi kiểu Adam Grant? Thay vì cướp bóc hết những ai không phải là hải tặc, sẽ ra sao nếu họ bắt đầu hợp tác một ít ban đầu, thuyết phục những người không phải hải tặc làm việc chung? Sẽ ra sao nếu như thay vì một con tàu hải tặc đơn lẻ hay một nhóm nhỏ, họ lại tạo ra được một mạng lưới rộng lớn? Hải quân Hoàng gia có lẽ không có cửa nào địch lại.

Chiến lược của kẻ xấu trong giải đấu vốn chứa đựng 2 giả định sai lầm. Một là nghĩ rằng những vòng đấu sau cũng diễn ra như những vòng đầu. Nhiều phần mềm, trong đó có TFT, sẽ để ý đến những động thái trước đó và phản ứng lại, dần dà dẫn đến trừng phạt hành vi xấu. Điều này cũng sẽ xảy ra trong đời thực. Hầu hết những vụ hợp tác của chúng ta không phải ẩn danh. Chúng ta đối mặt với cùng một người từ ngày này qua ngày khác. Chỉ cần phản bội là họ sẽ ghi nhớ. Lợi thế ban đầu nhờ gian trá sẽ không đáng khi so sánh với lợi ích tiềm năng của một mối quan hệ lâu dài.

Sai lầm thứ hai là giả định rằng trò chơi có tổng bằng không. Trong thực tế, việc hợp tác có thể tạo ra thêm nhiều lợi ích, đồng thời giảm bớt chi phí. Bằng cách nào ư? Vâng, câu trả lời có liên quan đến vỏ trái cam.

Các trường dạy kinh doanh thường tiến hành một thí nghiệm thương thảo, trong đó 2 nhóm học viên sẽ được yêu cầu đàm phán để chia một đống cam. Mỗi nhóm sẽ được cung cấp một số thông tin nhất định mà nhóm kia không biết. Rất giống như trò Thế lưỡng nan của Tù nhân, kẻ xấu luôn hành xử gian manh. Họ cho rằng trò

chơi có tổng bằng không: Mỗi trái cam họ có đồng nghĩa với một trái nhóm còn lại bị mất. Còn những người biết hợp tác, những người biết giao tiếp nhanh chóng hơn, sẽ khám phá ra thông tin mà mỗi người nhận riêng trước khi chơi bao gồm một chi tiết quan trọng: Một nhóm chỉ cần ruột trái cam; trong khi nhóm còn lại chỉ cần có vỏ. Nếu biết trò chuyện với nhau, họ có thể dễ dàng đạt được mọi thứ mình cần. Nhưng nếu ngay lập tức họ nghĩ mình đang đấu nhau, kết quả của cả hai đều tệ hơn.

Vấn đề dài hạn hay ngắn hạn là rất quan trọng. Những tay bán xe cũ nghĩ rằng mình chỉ gặp khách hàng đó một lần, đó là lý do họ hay chém đẹp. Trong khi đó, mẹ của bạn ở với bạn cả đời. Và mẹ luôn làm điều tốt. Càng tương tác với ai đó lâu, hành vi của họ đối với chúng ta sẽ thường tốt hơn hẳn.

Nghiên cứu của Adam Grant cũng đã chứng tỏ sự khác biệt này. Người-cho-đi thường chịu đựng những điều không hay trong ngắn hạn, nhưng trong dài hạn — khi họ gặp những Người-cho-đi khác và được Người-dung-hòa bảo vệ — danh tiếng của họ sẽ lớn dần lên. Và BÙM. Họ bắn thẳng từ đáy lên đến đỉnh cao của thang bậc thành công.

Nhưng chẳng phải TFT cũng rất giống Người-dung-hòa đó ư? Có một điểm khác biệt cốt yếu: TFT bắt đầu bằng sự hợp tác. Người-dung-hòa thì không nhất thiết sẽ hợp tác. Họ có xu hướng chờ cho người khác làm điều gì đó tốt đẹp trước khi đáp lại bằng thiện chí. Thái độ thụ động đó làm giảm mạnh số lượng tương tác của họ. Trong khi đó, Người-cho-đi lại chạy quanh phân phát ơn huệ, mất đi một ít cho Người-nhận-về, nhận lại phần tương đương từ Người-dung-hòa, và trúng số mỗi khi gặp Người-cho-đi khác. Người-cho-đi có thể trở thành những tay kết nối mạng lưới tuyệt vời chỉ đơn giản bằng việc là chính mình, trong khi những Người-dung-hòa do dự cứ mãi chờ đợi người khác chìa tay ra trước.

Axelrod đề xuất 4 bài học ta có thể học hỏi từ thành công của TFT:

Đừng ganh tị

Một lần nữa, hầu hết cuộc đời ta không phải trò chơi tổng-bằng-không. Chỉ vì ai đó chiến thắng, không có nghĩa là bạn chiến bại. Đôi khi người đó chỉ cần ruột và bạn thì cần vỏ. Và đôi khi thua nhỏ ở vòng này lại giúp bạn thắng to ở vòng sau. Nhưng điều

http://tieulun.hopto.org

này nghe mới điên: TFT không bao giờ giành được điểm số cao hơn đối thủ trong bất kỳ vòng đấu nào. Nó không bao giờ chiến thắng. Nhưng số điểm nó tích lũy được lại cao hơn những kẻ "chiến thắng" — những kẻ vốn chỉ giành được rất ít điểm sau nhiều lượt đấu. Axelrod giải thích như sau, "TFT chiến thắng không phải bằng cách đánh bại đối thủ, mà nhờ khơi gợi hành vi từ các tay chơi khác, cho phép cả hai cùng có kết quả tốt." Đừng lo chuyện phía bên kia đang làm ăn tốt ra sao; hãy cứ tập trung lo chuyện mình đang làm ăn tốt ra sao thôi.

Đừng chơi xấu trước

Chuyên gia Robert Cialdini cho rằng, sự đáp đền qua lại là một trong những chìa khóa giúp truyền cảm hứng và gây thiện cảm đối với người khác, nhưng quan trọng là ta còn phải là người làm trước. Người-dung-hòa chờ đợi và bỏ lỡ quá nhiều cơ hội. Người-nhận-về đánh đổi lợi ích dài hạn để giành lấy lợi ích ngắn hạn. Hãy nhớ rằng, tất cả những người thắng lớn đều cư xử tốt và những kẻ thất bại thảm hại đều phản bội trước.

Giữ tinh thần "trả lễ" trong cả hợp tác lẫn trở mặt.

Đừng bao giờ phản bội trước. Hà cớ gì phải khiến cho người ta nghi ngờ động cơ của bạn? Nhưng nếu một ai đó đã lừa dối bạn, đừng quá cao thượng với họ. Trong giải đấu, đối đầu sẽ dẫn đến điểm số thấp, nhưng trả thù lại giúp nâng cao điểm số.

Đừng quá khôn ranh

Tester nghe có vẻ như một chiến lược hợp lý: xem thử có thể chơi xấu để ăn thêm được bao nhiêu điểm và không đi quá trớn. Nhưng chiến lược này thiếu đi tính đường hoàng của TFT, và tuy rằng Tester sẽ hốt được một ít điểm ở đây ở kia, nó phải trả giá bằng danh tiếng của mình. Và cũng không có một hệ thống phức tạp nào thực sự làm tốt. TFT là cái đơn giản nhất trong tất cả, và việc thêm vào sự tha thứ thi thoảng chính là cách duy nhất giúp cải thiện nó. Bạn cần phải dạy được những người đang có mối quan hệ với mình, bởi vì bạn muốn mối quan hệ này tiếp diễn. Anh hợp tác với tôi, tôi hợp tác với anh. Anh phản bội tôi, tôi phản bội anh. Đơn giản vậy thôi. Quá khôn ranh sẽ làm mọi thứ phức tạp hơn, và khiến cho người khác nhanh chóng đề phòng bạn. Một khi đối phương hiểu rõ nguyên nhân và kết quả, họ sẽ có xu hướng hợp tác và nhận ra tất cả đều sẽ có lợi. Hiện tại, trong những trò chơi tổng-

http://tieulun.hopto.org

bằng-không như cờ vua, ta phải che giấu ý đồ của mình; tuy nhiên, trong Thế lưỡng nan của Tù nhân lặp đi lặp lại, mọi chuyện hoàn toàn trái ngược. Ta muốn những người chơi khác hiểu được ta đang làm gì để họ có thể cùng tham gia. Và cuộc đời thì thường giống trò Lưỡng nan hơn.

Chúng ta đã cùng nghe qua câu chuyện những kẻ khốn, băng nhóm trong tù, cướp biển, và các phần mềm giả lập. Bạn ắt đã học được nhiều điều, tất cả đều hay ho và thú vị, nhưng chính xác thì có thể rút ra những quy tắc nào để sử dụng? Hãy cùng tổng hợp lại những thứ ta đã biết về cách để trở nên đạo đức và thành công — mà không kết cục như một gã đần.

Quy tắc 1: Chọn đúng cái ao

Đừng chuyển đến Moldova — dù là theo nghĩa đen hay nghĩa bóng. Khi tôi hỏi Bob Sutton, giáo sư tại Trường Kinh doanh Stanford, rằng ông có lời khuyên gì cho sinh viên, ông nói:

Khi sắp nhận việc, hãy xem xét kỹ những con người mà bạn chuẩn bị làm việc chung — vì xác suất cao là bạn sẽ trở nên giống họ chứ không phải ngược lại. Bạn không thể thay đổi họ. Nếu mọi thứ không phù hợp với con người bạn, chuyện sẽ chẳng đến đâu.

Như vậy, môi trường làm việc xấu có thể khiến bạn trở thành người xấu, đồng thời cảm thấy không hạnh phúc. Hành vi gian dối có tính lây nhiễm, như đã thấy trong nghiên cứu "Contagion and Differentiation in Unethical Behavior: The Effect of One Bad Apple on the Barrel" của Dan Ariely. Khi thấy các đồng sự lừa dối, bạn sẽ có xu hướng bắt chước theo. Và khi ai cũng thấy những người xung quanh đều gian dối, tất cả sẽ cùng bẻ luật. Đó là lối đi dẫn thẳng đến Moldova.

May mắn thay, bối cảnh tác động theo cả hai chiều. Nghiên cứu Terman, vốn ghi nhận thông tin từ 1.000 người từ hồi còn trẻ cho đến khi chết đi, đã kết luận rằng những người quanh ta sẽ quyết

định ta là người như thế nào. Khi nhìn thấy những người xung quanh hành động vị tha, ta sẽ có xu hướng hành động giống như vậy.

Điều này giúp ta an toàn hơn khi trở thành Người-cho-đi — và hưởng các lợi ích mà những Người-cho-đi tốp đầu đã đạt được mà không sợ trở thành kẻ hy sinh vì đại nghĩa. Kết nối với những Người-cho-đi khác chính là thứ mang lại thành công bất ngờ cho những chương trình "thiện" trong giải đấu của Axelrod. Nếu bạn đang ở trong một môi trường xấu, hãy khoanh vùng lại và tập trung giao lưu với những người tốt khác. Chỉ cần 5% tương tác giữa các chương trình "thiện" cũng đủ giúp chúng có lợi thế hơn những kẻ ác ma. Điều này có thể không hiệu quả hoàn toàn ngoài đời thực, nhưng chắc chắn tồn tại một điểm bùng nổ ở đâu đó quanh đây thôi.

Chọn lựa đúng cái ao thậm chí có thể giúp bạn hưởng các lợi ích mà những kẻ chơi bẩn đang có. Nịnh sếp không hẳn là vô đạo đức hay không đứng đắn nếu đó là người mà bạn thực sự kính trọng. Ở lần phỏng vấn xin việc tiếp theo, hãy tìm hiểu xem ai là người bạn sẽ phải báo cáo. Hỏi xin gặp người đó và tìm hiểu thông tin về họ. Các nghiên cứu cho thấy sếp ảnh hưởng đến mức độ hạnh phúc và thành công của bạn nhiều hơn hẳn ảnh hưởng của cả công ty nói chung.

Quy tắc 2: Hợp tác trước

Tất cả những chương trình thành công trong cuộc đấu của Axelrod đều hợp tác trước. Người-cho-đi vượt trội so với Người-dung-hòa bởi vì họ tình nguyện giúp đỡ mà không cần chờ đợi xem người khác sẽ làm gì. Có rất nhiều nghiên cứu đã chứng minh điều này. Robert Cialdini nói rằng làm người đầu tiên sẵn lòng giúp đỡ chính là chìa khóa đưa đến cảm giác có qua có lại, vốn là một trong những nền tảng trong việc thuyết phục và làm hài lòng lẫn nhau.

Khi giảng viên Deepak Malhotra tại Trường Kinh doanh Harvard dạy sinh viên môn đàm phán, việc đầu tiên ông nói không phải là "Cứng rắn lên" hay "Cho họ thấy ta đang nghiêm túc nói chuyện làm ăn." Lời khuyên đầu tiên của ông chính là "Họ cần phải thích ta đã."

Điều này không có nghĩa bạn gặp ai cũng phải tặng họ 20 đô la. Sự giúp đỡ chỉ cần nhỏ thôi. Chúng ta thường hay quên rằng vài

điều khá dễ dàng đối với bản thân chúng ta (một email giới thiệu chỉ tốn 30 giây) có thể mang lại lợi ích vô cùng to lớn cho người khác (nhận được một công việc). Giúp vài việc nhanh gọn đối với người mới quen sẽ cho những Người-cho-đi khác biết rằng bạn cũng là một Người-cho-đi, đồng thời nhận được sự giúp đỡ từ những Người-dung-hòa. Cứ tiến tới và gửi tặng bạn tù mới đến một giỏ quà. Khi đó, nếu chẳng may các phe bắt đầu rút dao ra trong sân tù, bạn sẽ có thêm rất nhiều người trông chừng hộ sau lưng.

Quy tắc 3: Hành động quên mình không phải cao thượng, mà là ngu ngốc

Tin tưởng người khác nói chung sẽ giúp công việc thuận lợi hơn, nhưng giống như Don Johnson ở bàn blackjack, nắm giữ lợi thế không có nghĩa là bạn sẽ giành chiến thắng trong mọi ván đấu. Bạn không thể đoán được sự hợp tác sẽ thành công tới đâu trong mỗi mối tương tác, nhưng bạn sẽ thắng nhiều hơn thua. Hãy nhớ, người thành công nhất trong nghiên cứu bên trên tự đánh giá mình là tin người 8/10, chứ không phải 10/10.

Thực ra, có một biến thể mới hơn của TFT mà một nhà nghiên cứu cho rằng vượt qua cả chương trình TFT thông thường lẫn GTFT. Vậy nó có điểm gì khác? Nếu như đối thủ của nó luôn luôn hợp tác, bất chấp chuyện gì xảy ra đi chăng nữa, nó sẽ đào mỏ đối thủ. Khá buồn khi biết cách này hiệu quả, nhưng cũng dễ hiểu. Đó chính là bản chất con người, khi nhìn thấy người khác làm quá nhiều và không bao giờ phản ứng, ta sẽ nghĩ chuyện họ cống hiến là hiển nhiên. Vậy nên nếu bạn không phải hoàn toàn là một vị thánh thì cũng ổn thôi; hành động kiểu thánh nhân thực sự là một chiến lược rất tệ khi muốn vượt lên. (Giờ bạn đã thấy đỡ buồn hơn chưa?)

Axerold đã nhận ra sự trả đũa là cần thiết để các chương trình có thể thành công trong giải đấu. Nhưng trong đời thực thì điều đó có ý nghĩa gì? Hóa ra cách tốt nhất để trừng phạt những Người-nhận-về tại nơi làm việc chính là một vũ khí cổ điển: tám chuyện. Việc cảnh báo mọi người về những Người-nhận-về sẽ làm cho bạn cảm thấy dễ chịu hơn và có thể giúp giám sát những hành vi xấu.

Bên cạnh đó, như Adam Grant đã đề cập, việc cho đi quá nhiều có thể dẫn đến tình trạng kiệt quệ. Chỉ 2 giờ/tuần giúp đỡ người khác là đủ để đạt được lợi ích tối đa, vậy nên không cần cảm

thấy tội lỗi hay hy sinh hết mình — và cũng không cần phải biện hộ khi nói rằng bạn không có thời gian giúp đỡ người khác.

Quy tắc 4: Làm việc chăm chỉ — nhưng phải bảo đảm nỗ lực của mình được người khác chú ý

Ta có thể học được gì từ những kẻ khốn ưa chơi bẩn mà không cần phải trở nên giống họ? Có một xu hướng phổ biến trong các cuộc nghiên cứu: Những kẻ khốn không ngại xô chỗ này một chút, đẩy chỗ kia một ít. Họ tự quảng bá mình. Họ luôn thương thảo. Họ khiến mọi người phải nhìn thấy họ. Nhưng những việc này không cần phải là kẻ chơi bẩn mới thực hiện được. Có thể bạn sẽ không đạt được mọi thứ mà họ có, nhưng bạn sẽ có lợi khi bước ra sân khấu mà không cần phải bán linh hồn cho quỷ dữ.

Bạn cần phải hiện hình, sếp phải thích bạn. Đó không phải bằng chứng cho thấy thế giới này quá ư vô cảm; đó chỉ đơn giản là bản chất con người. Làm việc siêng năng sẽ không được đền đáp nếu sếp không biết nên thưởng ai. Bạn có nghĩ một sản phẩm tuyệt vời sẽ tự bán được mà không cần marketing không? Chắc là không rồi.

Vậy đâu là điểm cân bằng? Mỗi thứ Sáu hàng tuần gửi cho sếp bạn một email tổng kết về những thành quả đã đạt được trong tuần — không cần màu mè, chỉ tóm gọn những việc tốt mà bạn đang làm. Bạn có thể cho rằng sếp sẽ tự biết bạn đang làm gì, nhưng họ rất bận. Họ có vấn đề của riêng họ. Họ sẽ đánh giá cao và bắt đầu liên tưởng bạn với những điều tốt mà họ nghe được (từ bạn, dĩ nhiên). Và khi đến thời điểm xét thăng chức hay tăng lương (hay làm mới lại CV), bạn có thể duyệt lại cho họ những email kia như một lời nhắc rằng bạn rõ ràng là nhân viên giỏi.

Quy tắc 5: Nghỉ dài hạn và khiến cho người khác cũng nghĩ dài hạn

Hãy nhớ, hành vi xấu có thể mạnh trong ngắn hạn nhưng hành vi tốt sẽ chiến thắng trong dài hạn. Vậy nên, bằng hết sức mình, hãy làm mọi thứ dài hạn hơn. Thêm nhiều bước hơn vào hợp đồng. Thuyết phục người khác theo cách mà ta có thể giúp họ trong thời gian dài. Việc càng trông như chỉ làm một lần rồi thôi, người ta sẽ càng có động lực chơi khăm nhau. Càng có chung nhiều mối quan hệ hay bạn bè, và càng có nhiều khả năng tái ngộ, mọi người sẽ càng có lý do để cư xử tốt với ta. Đó là lý do tại sao các vị vua thời

http://tieulun.hopto.org

trung cổ hay cho con cái mình cưới con của các gia đình hoàng gia khác. Giờ chúng ta là một gia đình. Chúng ta sẽ có chân chung. Chúng ta sẽ phải cư xử tốt với nhau.

Axelrod gọi đó là hành động "mở rộng cái bóng của tương lai." David DeSteno, người đứng đầu Social Emotions Group tại Đại học Northeastern, nói rằng:

[Con người] luôn cố gắng xác định 2 điều: (1) liệu đối tác tiềm năng này có đáng tin không, và (2) liệu có khả năng gặp lại họ lần nữa không. Câu trả lời cho 2 câu hỏi này, hơn bất cứ điều gì khác, sẽ quyết định động lực hành động của bất kỳ ai ở hiện tại.

Quy tắc 6: Tha thứ

Còn nhớ điều làm cho TFT hiệu quả hơn không? Đôi lúc hãy thứ tha. Nó giúp ngăn cản vòng xoáy chết chóc.

Các giải đấu của Axelrod có phần trừu tượng và đơn giản hóa quá mức khi so sánh với đời thực, những bài học về sự tha thứ lại quan trọng hơn hẳn trong cuộc sống so với trong trò chơi. Cuộc sống ồn ã và phức tạp, còn chúng ta lại không hề có đầy đủ thông tin về người khác hay động cơ của họ. Chuyện ta nghi ngờ rồi gạt bỏ người khác có thể chỉ do thiếu thông tin rõ ràng mà thôi. Hãy nhìn thẳng vào sự thực: Chúng ta thậm chí còn không thể tin tưởng chính mình. Bạn nói mình đang ăn kiêng, thế rồi ai đó mang mấy cái bánh đến chỗ làm, và thế là bạn chả kiêng khem gì nữa. Vậy có phải bạn là người xấu hay bạn không bao giờ nên tin tưởng bản thân mình nữa không? Dĩ nhiên là không. TFT không bao giờ vươn lên dẫn đầu chỉ trong 1 lượt chơi, nhưng đã giành chiến thắng trong toàn cục. Điều đó có nghĩa là hãy cho nhau cơ hội thứ hai. Bạn không hoàn hảo, người khác cũng vậy, và vẫn có lúc con người ta nhầm lẫn.

Một điều cuối cùng nữa trước khi ta sang chủ đề kế tiếp. Bạn còn nhớ Michael Swango không? Tay bác sĩ sát thủ ấy? Ờ rồi, cuối cùng họ cũng bắt được hắn.

Dần dà ai đó cũng đã làm điều đúng đắn. Jordan Cohen đã gửi một bản fax về hắn đến tất cả các trường y ở Mỹ, và nó đã nhận được sự chú ý của FBI. Swango trốn khỏi Mỹ, nhưng khi trở về vào năm 1997, hắn đã bị bắt tại Sân bay O'Hare ở Chicago.

Vào ngày 6/9/2000, hắn thừa nhận tội danh giết người và lừa đảo để tránh nhận án tử hình. Bị kết 3 án chung thân, hắn giờ "nghỉ

hưu" tại một nhà tù an ninh tận răng ở Florence, Colorado.

Swango chẳng quan tâm gì tới ai, còn những người khác quanh hắn thì ích kỷ. Trong ngắn hạn, mọi chuyện diễn ra có lợi cho họ; nhưng trong dài hạn, Swango đã bị bắt và sự nghiệp của nhiều vị có danh có tiếng cũng bị hủy hoại theo. Thậm chí khi xung quanh là những con người ích kỷ, lựa chọn trở thành một tay giết người hàng loạt cũng không phải là chiến lược dài hạn thành công.

Vậy, làm người tốt có thể là một chiến lược hiệu quả. Nhưng nó lại đặt ra thêm câu hỏi: Làm thế nào biết được ta nên bám trụ bao lâu? Liệu câu danh ngôn cổ "Kẻ bỏ cuộc không bao giờ chiến thắng và người chiến thắng không bao giờ bỏ cuộc" có thật sự đúng?

Chúng ta ít nhiều đều biết qua một ai đó phí phạm mấy năm trời làm một thứ mà chẳng bao giờ thành công. (Liệu cô bé kia thật sự nghĩ bỏ việc để làm giáo viên dạy yoga là lựa chọn đúng hay sao?) Và chúng ta ai cũng đã từng bỏ cuộc quá sớm hay hối tiếc khi không bám trụ với một thứ gì đó qua những thời khắc khó khăn. (Tại sao mình lại bỏ đại học chứ? Mình lẽ ra có thể kiếm được nhiều tiền hơn nếu đi học.)

Vậy cái nào tốt hơn: bền bỉ hay bỏ cuộc? Làm sao biết được khi nào nên từ bỏ và khi nào nên bám trụ? Hãy cùng đến với chương tiếp theo.

http://tieulun.hopto.org

Có thật là kẻ bỏ cuộc không bao giờ chiến thắng và người chiến thắng không bao giờ bỏ cuộc?

Những điều lực lượng Navy SEAL, trò chơi điện tử, các cuộc hôn nhân sắp đặt, và Batman có thể dạy ta về cách bám trụ đến tận cùng khi đường đến thành công quả là đầy khó khăn.

Mọi chuyện bắt nguồn từ một quyển truyện tranh.

Là một cậu trai lớn lên trong ngôi làng nghèo khổ ở Palaco, Mexico, câu chuyện về người anh hùng Kalimán đã truyền cảm hứng cho Alfredo Quinones-Hinojosa. Kalimán chiến đấu vì công lý, và dù sở hữu siêu năng lực, các thành tựu anh đạt được chủ yếu nhờ vào sự nỗ lực và tính kỷ luật. Alfredo dành rất nhiều buổi chiều cố học theo những cú đá kỳ lạ và bất khả thi của Kalimán để có thể giống người anh hùng của mình.

Anh hùng Kalimán chính là điều mà một cậu trai trẻ cần khi suy thoái kinh tế đang tàn phá đất nước; khi gia đình của cậu mất đi trạm xăng, kế sinh nhai chính; khi mẹ của cậu phải mòn mỏi may trang phục cho gái mại dâm tại nhà thổ địa phương để nuôi sống gia đình; và khi em gái nhỏ của cậu chết vì một căn bệnh có thể dễ dàng được chữa khỏi nếu họ đang sống ở Mỹ, chứ không phải ở Mexico và cách trạm y tế vùng quê tận 1 giờ. Alfredo muốn có một cuộc sống tốt hơn. Thế rồi một ngày nọ, cơ hội bỗng nhiên xuất hiện.

Khi bước sang tuổi 15, thấy chú mình đang kiếm khá ở California với vai trò quản đốc trang trại, Alfredo nhận ra cơ hội. Anh làm việc cho chú vào mùa hè, chăm chỉ đến nỗi sụt còn 42kg.

Nhưng đổi lại sau 2 tháng làm việc, anh trở về quê nhà ở Mexico với số tiền đủ để phụ giúp gia đình trong suốt khoảng thời gian còn lại của năm.

Câu trả lời dài hạn đã rõ. Nếu muốn có một cuộc sống tốt đẹp hơn, nếu muốn giúp gia đình, anh phải vượt biên lần nữa. Anh lên kế hoạch, chờ đợi, vùng chạy... và nhanh chóng bị bắt bởi lực lượng biên phòng. Tuy bị đuổi về nhà, nhưng anh vẫn phải nghĩ cách giúp đỡ những người thân yêu. Liệu Kalimán có để cho lực lượng tuần tra biên giới cản bước mình? Không. Vậy thì họ cũng không thể ngăn được Alfredo.

Sau khi chuẩn bị cẩn trọng hơn, anh đã thực hiện một nhiệm vụ bất khả thi y như phim, vượt biên qua Mỹ, và dừng chân ở Stockton, California — nơi anh có thể làm việc và gửi tiền về cho gia đình.

Alfredo không nói được tiếng Anh, và anh biết rằng điều này sẽ cản trở mình trong mọi việc. Vì lẽ đó, dù rằng phải làm việc 12 giờ mỗi ngày, 7 ngày mỗi tuần, và sống chủ yếu trong xe hơi, anh bắt đầu theo học các lớp ban đêm. Anh đến lớp với mùi như trứng thối vì phải xúc lưu huỳnh trên tàu lửa, nhưng vẫn thường xuyên có tên trong danh sách học bổng của trường và cuối cùng có được một tấm bằng liên kết.

Với điểm số tốt cùng sự khuyến khích của các giáo viên, anh đã chuyển đến uc Berkeley. Tại đây, anh đã vượt qua được sự phân biệt đối xử. Bây giờ, thay vì đến lớp với mùi trứng thối hằng đêm, người anh bốc toàn mùi cá do vác hàng ngoài cảng cả ngày, thế nhưng anh vẫn hoàn thành được bằng cử nhân tâm lý học và tốt nghiệp với thành tích cao.

Vì trước đây toàn sống tại Mexico và California, mùa đông ở Cambridge quả thật kinh khủng với Alfredo, nhưng dần dà anh cũng học được cách thích nghi khi bắt đầu học tại Trường Y Harvard. Nếu như việc này nghe chừng chưa đủ độ khó thì hãy nhớ rằng anh chỉ mới học tiếng Anh một vài năm trước. Trong thời gian này, anh đã gặp và cưới được người phụ nữ trong mơ của mình, rồi trở thành công dân Mỹ. Khi nhận tấm bằng y khoa, anh đang ẵm trên tay cô con gái mới 6 tháng tuổi, Gabbie.

Ngày nay, Bác sỹ Q là một trong những bác sĩ phẫu thuật não hàng đầu ở Mỹ và có thể là cả thế giới. Ông đã thực hiện hàng trăm

ca phẫu thuật mỗi năm tại viện Johns Hopkins, nơi thường được đánh giá là bệnh viện hàng đầu nước Mỹ. Ông có phòng thí nghiệm riêng và tham gia giảng dạy về ung thư lẫn phẫu thuật não tại trường y. Bác sỹ Q không thể cứu mạng người khác bằng những cú đấm đá, nhưng Kalimán hẳn phải rất tự hào.

Tất cả những điều này đặt ra một số câu hỏi thực sự quan trọng: Làm thế quái nào một nông dân nhập cư trái phép từ một vùng đất vô danh thiếu thốn lại có thể trở thành bác sĩ phẫu thuật não hàng đầu thế giới? Làm thế nào mà ông có thể bám trụ bằng những nỗ lực chăm chỉ, chịu đựng sự phân biệt đối xử và những lần thất bại — và thậm chí còn không thể nói được ngôn ngữ bản địa? Làm thế nào Bác sỹ Q làm được điều đó trong khi hầu hết chúng ta không thể chịu nổi một chế độ ăn kiêng quá 4 ngày, cũng không thể đến phòng tập gym đều đặn hơn?

Quan niệm xã hội khiến chúng ta nghĩ rằng lòng quyết tâm — cố bám trụ với thứ gì đó, làm việc chăm chỉ, và không bỏ cuộc — chính là bí mật của thành công. Thường thì điều đó đúng. Lòng quyết tâm chính là một trong những lý do mấu chốt giải thích tại sao những người có cùng mức độ tài năng và thông minh lại đạt được các cấp độ thành tựu khác nhau. Còn nhớ vụ điểm trung bình 2,9 của mấy triệu phú ở chương đầu không? Điều thú vị chính là, dù không có thành tích học tập ấn tượng, khi được phỏng vấn, một tỷ lệ lớn triệu phú đáp rằng những giáo viên thời trung học đã khen họ là những người "đáng tin cậy nhất." Họ có lòng quyết tâm.

Nhưng còn những người dị thường mà chúng ta thường gọi là "nghệ sĩ" thì sao? Howard Gardner đã tiến hành nghiên cứu những nghệ sĩ thành công nhất trong quyển sách Creating Minds của mình và nhận ra:

Những cá nhân sáng tạo đóng khung trải nghiệm của riêng mình. Những người như thể cực kỳ tham vọng, và họ không phải

lúc nào cũng thành công, dù xét trên phương diện nào đi nữa. Nhưng khi thất bại, họ không hề phí phạm nhiều thời gian than thở, đổ lỗi, hay ở mức độ cao nhất là bỏ cuộc. Thay vì vậy, họ luôn xem thất bại như bài học kinh nghiệm, và cố học hỏi từ bài học đó trong những nỗ lực về sau.

Một lần nữa, điều được mô tả bên trên nghe rất giống lòng quyết tâm.

Và thành công không chỉ thể hiện ở phương diện tiền bạc. Nghiên cứu của Angela Duckworth tại Đại học Pennsylvania cho thấy, những trẻ có lòng quyết tâm cảm thấy hạnh phúc hơn, thể chất khỏe mạnh hơn, và hòa đồng hơn với bạn bè. "Khả năng tiếp tục cố gắng mặc cho thất bại có mối liên hệ với triển vọng về cuộc đời lạc quan hơn đối với 31% số người trong nghiên cứu, và với mức độ hài lòng về cuộc sống cao hơn trong 42% số người trong nghiên cứu."

Nghe như một kết luận hùng hồn: Hãy quyết tâm và bạn sẽ thành công. Nhưng nó lại dẫn đến một câu hỏi đơn giản khác: Tại thế quái nào mà chúng ta không chịu quyết tâm chứ?

Lý do thứ nhất là vì chúng ta đều nghĩ rằng mình biết lòng quyết tâm đến từ đâu — và, như bạn sẽ nhận ra trong chương này, chúng ta sai bét. Lý do thứ hai chính là dù lòng quyết tâm có thể tạo ra thành công, còn có cả một khía cạnh khác của câu chuyện mà không bậc cha mẹ hay giáo viên nào kể cho con em của mình: Đôi khi bỏ cuộc lại là lựa chọn thông minh nhất. Và từ bỏ đúng cách cũng có thể giúp bạn thành công.

Hãy bắt đầu với vấn đề đầu tiên: Lòng quyết tâm thực sự đến từ đâu? Câu trả lời thường ở những câu chuyện. Bạn không cần phải lớn lên tại một thị trấn nghèo ở Mexico... Nhưng bạn có thể sẽ cần một quyển truyện tranh Kalimán. Nghe điên quá hả? Để tìm hiểu, chúng ta hãy cùng đến với những người hiểu rõ hơn bất kỳ ai khác về sự khắc nghiệt và tinh thần không từ bỏ: lực lượng Navy SEAL.

http://tieulun.hopto.org

James Waters luôn mơ mộng được nhận danh hiệu All-American dành cho vận động viên xuất sắc, nhưng anh chưa bao giờ nghĩ bản thân mình có gì nổi bật hơn một vận động viên bơi lội tầm thường. Anh bị ám ảnh với điều đó, luôn nỗ lực làm việc chăm chỉ và suy nghĩ lạc quan về khả năng phát triển của mình. Đến một ngày, năng lực dường như đã bắt kịp với giấc mơ của anh.

Là một thành viên lâu năm trong đội tuyển bơi lội ở trường đại học, anh mừng phát khóc khi có cơ hội gặp đội Đại học Brown. Lần đầu tiên, giấc mơ All-American danh giá của anh đã ở trong tầm với. Nhưng sau khi hoàn thành một vòng bơi, anh va phải thành hồ và cảm thấy đau nhói ở tay. Vài giờ sau, phim X-quang cho thấy xương đã bị gãy. Anh không thể bơi trong vòng 2 tuần. Và khi trở lại, anh phải đeo một dải băng gây rất nhiều khó khăn cho lối bơi của mình. Anh không thể đáp ứng bài tập. Và mọi cơ hội đến với giấc mơ ở hiệp hội thể dục thể thao đại học NCAA cũng tan thành mây khói.

Nhưng đó không phải điều tệ nhất. Tuy cơ hội đã biến mất, nhưng giấc mơ vẫn còn đó. James kể với tôi, "Tôi gặp ác mộng suốt 2 năm sau đó. Tôi mơ rằng mỗi khi chạm phải bất cứ thứ gì, phần cơ thể đó của tôi vỡ vụn. Tôi không thể vứt nó ra khỏi đầu."

James vẫn còn công việc dang dở. Những câu chuyện lạc quan anh luôn tự kể với bản thân đã không đúng với thực tại, và anh thực sự cần phép màu xảy ra. Anh không thể nhận giải All-American nữa, nhưng giấc mơ ấy phải có một cái kết xứng đáng.

Đó là lý do tại sao 6 năm sau, cách đó 3.000 dặm, James lại bơi, nhưng trong một hoàn cảnh hoàn toàn khác: "Tuần lễ Địa ngục" khắc nghiệt thuộc chương trình tập luyện của BUD/S (Basic Underwater Demolition/SEAL).

110 giờ không ngủ. Khiêng một khúc cây trên đầu hàng giờ. Chạy và bơi không dứt. Với chiều cao khoảng 1,88m, cân nặng gần 100kg cùng đôi vai rộng, James trông như thể một người lính

SEAL lý tưởng hay xuất hiện trong phim Hollywood. Trớ trêu thay, đó không phải vẻ ngoài của hầu hết lực lượng SEAL, và vẻ ngoài đồ sộ ấy chỉ làm cho đời anh thêm khó khăn. Khi cả đội phải chạy với một chiếc thuyền gánh trên đầu, chiều cao vượt trội làm cho James phải gánh phần lớn sức nặng. Và lại còn đó "cuộc thi dưới hồ" kinh khủng...

Bạn ở dưới nước với bộ trang phục lặn. Một người hướng dẫn kéo thiết bị điều chỉnh từ miệng của bạn và buộc ống khí của bạn lại thành các nút. Anh ta cứ tấn công không ngừng trong khi bạn khó nhọc vì thiếu không khí. Não của bạn hét lên, Mày sắp chết đó! Bạn phải làm theo đúng phương pháp sử dụng thiết bị trong lúc người hướng dẫn liên tục quấy nhiễu, mô phỏng theo cơn lốc mà một người lính SEAL có thể gặp khi phải đối mặt với một dòng xoáy mạnh mẽ bên dưới đại dương. Trong suốt thời gian đó bộ não của bạn không ngừng căng thẳng. Thí sinh BUD/S được cho 4 lần thử để vượt qua thử thách này — -bởi vì họ sẽ cần đến 4 lần thử. Chưa tới 20% thí sinh có thể vượt qua vòng thi này ở lần đầu tiên.

Ngày mai sẽ phải chạy trên cát nhiều hơn. Mất ngủ nhiều hơn. Hay có thể phải nhảy xuống từ một chiếc máy bay. Rất nhiều người — theo thống kê là hầu hết — đã đầu hàng và bỏ cuộc.

James đã bị đẩy đến tột cùng giới hạn. Nhưng cứ mỗi khi nghĩ đến những cơn ác mộng kia, và giấc mơ của mình, anh lại có niềm tin lạc quan rằng mình có thể tốt hơn thế. Và anh lại tiếp tục lao vào cuộc chơi.

Lớp SEAL 264 có tỷ lệ bỏ cuộc là 94%. Trong 256 người bắt đầu, chỉ có 16 người tốt nghiệp và được in biểu tượng cây đinh ba Navy SEAL lên đồng phục.

James Waters là một trong số họ. Và những cơn ác mộng đã chấm dứt.

http://tieulun.hopto.org

Vậy điều gì giúp cho một số người vượt qua BUD/S, trong khi số khác phải giơ tay đầu hàng? Ngạc nhiên thay, lúc trước chính Navy SEAL cũng không biết. Và đó là vấn đề lớn. Sau thảm kịch ngày 11/9, quân đội Mỹ cần thêm nhiều chiến binh SEAL, nhưng nếu hạ thấp tiêu chuẩn thì lại không còn ý nghĩa nữa. Họ cần câu trả lời. Nên tuyển mộ ai đây? Và có thể dạy cho học viên điều gì để giúp họ vượt qua màn huấn luyện khắc nghiệt kia?

Điều họ khám phá ra phản trực giác đến bất ngờ. Lực lượng Navy SEAL không cần thêm những anh chàng to khỏe hay bản lĩnh. Nhưng sẽ rất khôn ngoan nếu tuyển thêm những chàng trai bán bảo hiểm. Vâng, dân bán bảo hiểm. Hãy tạm dừng ý tưởng này tại đây một chút.

Một nghiên cứu của Hải quân Mỹ cho thấy có vài điều người quyết tâm thường làm — mà chúng ta thường không biết — giúp họ vẫn bám trụ khi sự việc trở nên khó khăn. Một trong số các điều đó đã xuất hiện rất nhiều lần trong các nghiên cứu tâm lý. Nó gọi là "độc thoại tích cực." Vâng, lực lượng Navy SEAL cần phải thật ngầu lòi và khó xơi, nhưng một trong những mấu chốt dẫn đến cái sự ngầu lòi ấy chính là phải nghĩ rằng mình có thể.

Trong đầu, bạn tự nói với chính mình khoảng 300-1.000 từ/phút. Những từ ngữ đó có thể tích cực (Mình có thể làm được) hay tiêu cực (Trời ơi, mình không thể chịu đựng nổi nữa). Nếu những từ ngữ này là tích cực, nó sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến mức độ cứng cỏi của tâm trí — thứ giúp bạn bám trụ. Những nghiên cứu về lực lượng quân sự theo sau đã khẳng định điều đó.

Khi Navy SEAL bắt đầu dạy các ứng viên BUD/S cách độc thoại tích cực, kết hợp với những phương pháp tâm lý khác, tỷ lệ đậu BUD/S đã tăng gần 10%.

Vượt qua bài kiểm tra BUD/S phụ thuộc rất nhiều đến sức mạnh thể chất, nhưng chuyện bỏ cuộc lại liên quan đến tinh thần. Vậy thì điều đó có dính dáng gì đến nhân viên bán bảo hiểm? Thử nhớ lại cách mọi người thường phản ứng khi nghĩ về dân bán bảo hiểm xem: "ừm hừm." Không phải chỉ mình chiến binh SEAL mới bị vùi dập; dân bán bảo hiểm phải đối mặt với chuyện từ chối như cơm bữa.

Có thể bạn nghĩ rằng mấu chốt để trở thành nhân viên bán hàng giỏi chính là kỹ năng hay thiên hướng hướng ngoại, nhưng

nghiên cứu cho thấy nhân viên bán hàng có thể được thuê chỉ đơn thuần nhờ vào tính lạc quan. Các nhà nghiên cứu nhận ra "nhân viên nằm trong top 10% [lạc quan] bán tốt hơn 88% so với nhân viên trong top 10% bi quan."

Chuyện tinh thần lạc quan giúp cho chúng ta tiếp tục cố gắng nghe cũng hợp lý, nhưng thật khó tin là nó lại mang đến hiệu quả lớn như vậy. Đó là lý do tại sao tiếp theo đây chúng ta cần phải nghiên cứu bạn thân nhất của con người.

Mấy chú chó không cử động. Và các nhà nghiên cứu không thể hoàn thành thí nghiệm nếu như chúng cứ ngồi yên như thế.

Martin Seligman và các cộng sự tại Đại học Pennsylvania đang tiến hành một nghiên cứu về phản xạ có điều kiện của Pavlov. Mấy chú chó được thả vào một đầu bên trong một cái thùng lớn có bức vách thấp ngăn ở giữa, tách biệt với đầu kia. Một âm thanh vang lên và dưới sàn sẽ có một dòng điện yếu chạy qua. Nếu nhảy qua bên kia bức vách, mấy chú chó sẽ không bị điện giật. Các nhà nghiên cứu đang cố làm cho chúng nhận ra âm thanh sẽ luôn tạo ra dòng điện, và nếu như chúng nhảy sang bên kia mỗi khi nghe, chúng đều có thể tránh được cơn đau. Chuyện lẽ ra cũng dễ thôi. Chó thường nắm bắt mấy vụ này rất nhanh.

Nhưng các thanh niên chó lại không thèm di chuyển. Cả bọn cứ ngồi đó mà rên. Âm thanh vang lên, dòng điện chạy qua, và chúng chả làm gì cả.

(Có những khoảnh khắc mấy nhà nghiên cứu đã gác tay lên trán nghĩ lại về lựa chọn nghề nghiệp của mình.)

Thế rồi một ý tưởng chợt xuất hiện trong đầu Seligman. Ông nhận ra rằng khi những âm thanh huấn luyện đầu tiên phát ra, các nhà nghiên cứu đã sai lầm đâu đó và không tạo ra được sự kết nối rõ ràng giữa âm thanh và dòng điện. Dòng điện có vẻ ngẫu nhiên đối với mấy chú chó, nên thay vì xem đó là một tín hiệu cảnh báo

kích thích hành động, mấy chú chó nghĩ rằng mình không có quyền kiểm soát. Chúng vô vọng. Có thể mấy anh bạn chó này không thể suy nghĩ khoảng 300-1.000 từ/phút như bạn và tôi, nhưng chúng cũng không phải ngu: Dòng điện sẽ luôn xuất hiện dù cho có điều gì xảy ra. Vậy cố gắng làm chi?

Mấy chú chó đã học được cảm giác bất lực. Chúng đã trở nên bi quan. Chúng đầu hàng. Dù chẳng có tiến triển gì với phản xạ có điều kiện của Pavlov hôm đó, ý nghĩa của việc hiểu được lòng quyết tâm rất to lớn. Nhiều nghiên cứu tương tự đã được tiến hành với con người, và họ cũng thường phản ứng y hệt những chú chó kia.

Điều này hoàn toàn hợp lý. Nếu bạn bước ra thảm cỏ cố gắng bay như Superman và lần nào cũng cắm mặt xuống bồn hoa, sẽ không tốn nhiều thời gian để bạn sáng suốt nhận ra mình với cái anh siêu nhân kia không hề có điểm gì chung, và quyết định thay vì tập bay, tốt nhất là nên lái xe đến tiệm tạp hóa thì hơn. Mình không thể làm được.

Điều thú vị nằm ở chỗ, trong các nghiên cứu tương tự áp dụng với con người, có 1/3 số người tham gia không chấp nhận buông xuôi. Họ cứ cố tìm hiểu lý do tại sao dòng điện xuất hiện và bản thân mình có thể làm gì. Họ nghĩ mỗi thất bại chỉ là tình huống bất thường và không ngừng cố gắng. Và rất dễ hiểu khi những người như thế này sẽ có 1 trong 2 kết cục sau đây: (1) hoàn toàn ảo tưởng, hoặc (2) thành công hơn rất nhiều so với bạn hoặc tôi.

Mọi chuyện hoàn toàn phụ thuộc vào cách chúng ta tự nói với bản thân mình. Một vài người sẽ nói "Mình không phù hợp với thứ này," hay "Mình không bao giờ giỏi mấy thứ này." Những người khác lại nói "Mình chỉ cần cố gắng làm nhiều hơn," hay "Mình chỉ cần có thêm những lời hướng dẫn tốt hơn." Trong hầu hết tình huống (ngoài việc bay như Superman), 1 trong 4 câu nói trên đều có thể được dùng. Chuyện bạn có xu hướng chọn phương án nào, câu nào là câu mặc định của bạn, và chuyện bạn có chọn nhiều câu trả lời khác nhau hay không, tất cả đều tùy cá nhân mỗi người.

Seligman kết luận rằng trọng tâm của vấn đề chính là sự lạc quan và bi quan: cảm giác có thể thay đổi sự việc và cảm giác bất lực. Bất lực chính là kết quả của thái độ bi quan. Khi bạn tin rằng mọi việc sẽ chẳng bao giờ cải thiện, sẽ thật phi lý khi cứ mãi cố

gắng. Bạn cứ nhún vai rồi bỏ về. Trong những tình huống rõ ràng không thể chiến thắng, đây hẳn là một lựa chọn đúng đắn. Tuy nhiên, trong những tình huống khó khăn nhưng không phải là không thể, khi tính kiên trì cần được phát huy, sự bi quan sẽ giết chết lòng quyết tâm. Nó sẽ lải nhải "Bỏ cuộc và về nhà thôi," thay vì "Thử lần nữa đi. Mày có thể làm được."

Seligman nhận ra rằng ông thật sự không phải đang nghiên cứu cảm giác bất lực. Ông đang nghiên cứu sự bi quan. Và ông cũng đồng thời nhận ra: "trầm cảm là thuộc tính rõ ràng nhất của chủ nghĩa bi quan." Khi bạn trôi xuống sườn dốc bất lực hết lần này đến lần khác, bạn sẽ kết thúc với triệu chứng trầm cảm lâm sàng. Bạn cảm thấy bất lực trong cuộc sống. Bạn từ bỏ một cách mạnh mẽ hơn và dừng làm tất cả mọi thứ.

SỐC ở chỗ, khi được yêu cầu đưa ra dự đoán, người trầm cảm lại chính xác hơn so với người lạc quan. Nó được gọi là "chủ nghĩa thực tế trầm cảm." Thế giới này là một nơi khắc nghiệt. Người lạc quan tự dối gạt chính mình. Nhưng nếu như chúng ta dừng tin rằng mọi thứ có thể thay đổi, sẽ không bao giờ có thứ nào có thể thay đổi. Chúng ta cần chút ảo tưởng để giữ cho mình tiếp tục bước đi.

Khi lạc quan, nghiên cứu cho thấy ta sẽ có được một loạt lợi ích sau:

-Lạc quan gắn liền với sức khỏe tốt hơn và tuổi thọ cao hơn. Mức độ lạc quan thậm chí còn có thể dự đoán được bệnh nhân tim mạch nào — sau khi sống sót qua cơn đau tim lần thứ nhất — sẽ có xu hướng lên cơn đau tim lần thứ hai.

-Việc kỳ vọng một kết quả tích cực trong thương thảo giúp cho các nhóm có xu hướng thực sự chốt được thỏa thuận và cảm thấy hài lòng.

-Người lạc quan may mắn hơn. Các nghiên cứu cho thấy rằng, bằng việc suy nghĩ tích cực, họ thường kiên trì và cuối cùng tạo ra được nhiều cơ hội hơn cho bản thân.

Đối với những người lạc quan, mấy điều này nghe thật khiến người ta yên lòng. Nhưng nếu bạn là người bi quan thì sao? Sẽ thế nào nếu như bạn luôn là một kẻ bi quan và cảm thấy bản chất mình từ khi sinh ra đã là vậy rồi? Thế thì nghe đây, hỡi người bi quan kia ơi, nghiên cứu của Seligman cho thấy thái độ không được quyết

định bởi gene; nó hoàn toàn phụ thuộc vào những gì bạn kể với bản thân về thế giới xung quanh. Và đó là thứ bạn có thể thay đổi.

Người lạc quan và bi quan định hình câu chuyện về thế giới rất khác nhau. Seligman gọi đó là "phong cách giải thích," và nó bao gồm 3 chữ P: permanence (tính trường tồn), pervasiveness (tính phổ quát), và personalization (tính cá nhân hóa).

Người bi quan thường nói với bản thân rằng những sự kiện xấu:

-sẽ kéo dài một thời gian dài, hay mãi mãi (Mình sẽ không bao giờ làm được);

-rất phổ quát (Mình không thể tin tưởng bất kỳ ai); và

-do lỗi của bản thân mình (Mình tệ quá).

Trái lại, người lạc quan thường nói với bản thân rằng sự kiện xấu:

-chỉ là tạm thời (Nó thi thoảng mới xảy ra; không có gì to tát);

-có nguyên do nhất định và không phổ quát (Khi thời tiết tốt hơn chuyện đó sẽ không còn là vấn đề nữa); và

-không phải lỗi của mình (Mình làm tốt; nhưng hôm nay mình không gặp may).

Seligman nhận ra, khi chuyển phong cách giải thích từ bi quan sang lạc quan, bạn sẽ thấy tốt hơn và quyết tâm hơn.

Điều này không chỉ đúng với cá nhân mà còn đúng với nhóm đông. Seligman đã phân tích lời phát biểu trên báo của những cầu thủ bóng chày trong giải Major League Baseball. Liệu tinh thần năm nay có thể dự đoán được màn trình diễn của họ vào năm sau?

Bằng cách sử dụng lời phát biểu, chúng tôi đã định hình phong cách giải thích của 12 đội trong giải National League vào năm 1985. Theo thống kê, trong năm 1986, những đội lạc quan thể hiện tốt hơn so với chính họ vào năm 1985, trong khi những đội bi quan thì thi đấu tệ hơn chính mình. Nhóm lạc quan đánh trúng nhiều quả dưới áp lực trong năm 1986, còn thành tích của nhóm bi quan tệ hơn hẳn, khi so sánh với tỷ lệ đánh trúng bóng thông thường của họ.

Nghe hay đến mức khó tin hả? Seligman đã thử lặp lại nghiên cứu với dữ liệu năm 1986 và một lần nữa dự đoán đúng trong năm 1987. Sau đó ông làm tiếp với môn bóng rổ. Hoàn toàn không phải ăn may. Phong cách giải thích lạc quan thật sự dự đoán được thành

công. (Này các anh nhà cái ở Las Vegas, không cần phải cảm ơn tôi đâu.)

Tinh thần lạc quan của James Waters sẽ không cho phép anh đầu hàng. Câu chuyện anh tự nhủ trong đầu mạnh mẽ hơn cơ thể của anh, chính điều đó đã giúp anh vượt qua bài kiểm tra BUD/S. Và sự quyết tâm ấy tiếp tục thúc đẩy anh trở thành sĩ quan chỉ huy một trung đội Navy SEAL. Rồi tiếp tục hoàn thành chương trình MBA tại Harvard. Sau đó trở thành phó giám đốc kế hoạch tại Nhà Trắng.

Vậy lòng quyết tâm chỉ đơn thuần là những câu chuyện lạc quan mà bạn tự nhủ về tương lai? Không, đôi khi những câu chuyện còn đi xa hơn thế. Chúng không chỉ lướt qua giúp ta trở nên thành công — chúng còn giúp ta sống sót ở địa ngục trần gian...

Một lần nữa, chúng ta lại bắt đầu với một cơn ác mộng.

Người đàn ông nằm kia đang lăn lộn và trở mình trong khi ngủ. Viktor định lay anh ta dậy... Nhưng rồi nghĩ rằng tốt hơn nên để yên như vậy. Dù cho anh ta có đang đối mặt với thứ gì đi chăng nữa, giấc mơ đó vẫn không thể nào tệ hơn hiện thực. Đó là năm 1944. Và họ đang ở trại tập trung Auschwitz.

1.500 con người chen chúc trong một tòa nhà dựng lên chỉ nhằm phục vụ cho 200 người ở. Thấp thoáng ngoài cửa sổ là những hàng rào kẽm gai. Tháp canh phòng dày đặc xung quanh. Mỗi tù nhân chỉ được cầm hơi với 2 mẩu bánh mì mỗi tuần. Không có gì

ngạc nhiên khi những mảnh thịt người được tìm thấy trong nồi nấu. Cơn tuyệt vọng đã dẫn đến nạn ăn thịt lẫn nhau.

Cơn kinh hoàng dường như không có hồi kết.

Rất nhiều người đã "chạy thẳng đến hàng rào" — vốn đã được gài điện. Tự sát. Rất dễ biết người tiếp theo là ai: những người đang hút thuốc. Thuốc lá chính là tiền. Những điếu thuốc có thể được trao đổi để lấy thức ăn, để được giúp đỡ, để lấy hầu như bất kể thứ gì. Điều cuối cùng mà bất kỳ một người nào đó chọn làm chính là hút thuốc. Họ chỉ muốn có một chút vui thú để có thể quên đi cơn đau ở chốn địa ngục thực tại. Và nó cũng chẳng kéo dài được lâu.

Không như BUD/S, đây không phải một cuộc mô phỏng. Có người sống và có người chết. Vậy những ai tồn tại? Người có thể chất khỏe mạnh không hề sống lâu hơn. Người trẻ tuổi cũng không. Người dũng cảm không hề. Và người ngoan ngoãn càng không nốt. Điều Viktor Frankl nhận ra chính là, ở chốn tệ hại nhất quả đất này, những người vẫn tiếp tục bám trụ bất chấp những cơn kinh hoàng chính là những người vẫn còn mục đích sống:

Người ý thức được trách nhiệm của mình đối với những người thân yêu đang chờ đợi anh ta, hay với công việc chưa hoàn thành, sẽ không bao giờ có thể từ bỏ mạng sống của mình. Anh ta biết "lý do" tồn tại của mình, và sẽ luôn chịu đựng dù có phải làm "thế nào" đi nữa.

Những người cảm thấy sự tồn tại của mình mang ý nghĩa lớn hơn chính bản thân họ sẽ bám trụ, trong khi những người khác hút nốt điếu thuốc trước khi thực hiện bước chạy cuối cùng đến hàng rào.

Viktor luôn nghĩ về vợ mình. Anh thậm chí không biết liệu cô có còn sống hay không, nhưng điều đó không quan trọng. Anh vẫn luôn giữ những cuộc trò chuyện một chiều với cô trong khi làm công việc đặt đường ray xe lửa. Câu chuyện của anh mạnh mẽ hơn những gì anh đang chịu đựng. Và chính chúng giúp anh tiếp tục sống.

Chúng ta có lẽ đều đã từng làm hết sức mình một thứ gì đó cho một ai đó hơn cả cho chính bản thân mình. Những bà mẹ đã làm nhiều điều cho con cái đến nỗi không thể nào có thể đền đáp hết được. Những người lính sẵn sàng ngã xuống cho đất nước mình.

http://tieulun.hopto.org

Nếu cuộc đời ta chỉ sống vì niềm vui, thì mỗi khi hết vui hay không còn ích lợi gì nữa, ta sẽ từ bỏ. Khi bước ra khỏi ước muốn được thoải mái, khi sống vì một thứ còn ý nghĩa hơn cả bản thân, ta sẽ không bao giờ phải chống chọi với cơn đau; ta chấp nhận cơn đau như một sự hy sinh. Frankl nói, "Thứ mang lại ánh sáng ắt hẳn phải chịu đựng nỗi đau bỏng rát."

Và chúng ta sẽ không từ bỏ.

Đó chính là câu chuyện chúng ta luôn kể với bản thân mình. Những câu chuyện ấy có thể rất đúng. Hay, trong rất nhiều trường hợp, chúng chẳng cần phải đúng chút nào.

Những người mắc hội chứng Cotard tin rằng mình đã chết. Họ sẽ ngồi ngay trước mặt, nhìn thẳng vào mắt bạn, và nói rằng họ đã ra đi. Đây là một căn bệnh tâm thần rất hiếm. Và xin chúc may mắn nếu bạn muốn thuyết phục họ chuyện đó không đúng. Họ sẽ luôn tìm ra một lý do bạn đang sai và họ đúng, thậm chí giải thích được cả chuyện tại sao da thịt trên cánh tay họ không thối rữa và họ không lê thân trên đường như trong phim The Walking Dead. Họ vẫn sẽ nói là họ đã ngủm.

Lời đáp của họ là thứ mà những nhà tâm lý học gọi là "chứng bịa chuyện" (confabulation). Họ không phải đang cố đánh lừa bạn, mà họ thậm chí còn không nhận biết được mình đang sai. Và đôi khi lời đáp của họ hoàn toàn nhảm nhí. Những người mắc hội chứng Alzheimer thường "tự sáng tác" các ký ức khi không thể nhớ ra điều gì đó. Họ hoàn toàn tái dựng lại thực tại để trám vào khoảng trống. Tâm trí của họ đơn giản chỉ sắp xếp mọi thứ lại để tạo tính hợp lý trong chuyện đã xảy ra.

Điều họ hiếm khi nói chính là "Ý hay đó. Tôi không biết tại sao tôi lại tin như vậy." Và tôi cá rằng có rất nhiều người bình thường cũng không dám nói ra câu "Tôi không biết."

Daniel Kahneman đã giành được giải Nobel cho công trình về các thiên kiến nhận thức (bias). Đó là những "lối tắt" có sẵn trong não chúng ta, giúp tăng tốc quá trình quyết định. Chúng rất hữu ích nhưng không phải lúc nào cũng hợp lý. Một ví dụ là cảm giác sợ mất mát (loss aversion). Theo lý lẽ thông thường, việc kiếm được 1 đô la lẽ ra nên mang lại niềm vui tương đương với cảm giác đau đớn khi mất đi 1 đô la. Nhưng đó lại không phải là cách tâm trí chúng ta hoạt động. Việc mất đi 1 đô la làm cho chúng ta cảm thấy khó chịu hơn nhiều so với cảm giác vui vẻ khi kiếm được 1 đô la. Điều đó cũng có lý; mất mát quá nhiều có thể dẫn đến cái chết, nhưng kiếm được nhiều thì... ờ, thì cũng tốt thôi, nhưng rồi ta sẽ dần rơi vào tình trạng lợi ích biên giảm dần. Có thể thấy quá trình tiến hóa đã định hình cho chúng ta cảm thấy sợ mất mát hơn là thích có thêm gì đó.

Điều hài hước là khi Dan Ariely — giáo sư tại Đại học Duke, người được truyền cảm hứng từ Kahneman — tiến hành giảng về thiên kiến này, ông nhận được cùng một câu phản hồi: "Vâng, tôi biết rất nhiều người bị như thế — nhưng tôi thì không." Ồ, thật trớ trêu thay! Thiên kiến nhận thức thậm chí còn ngăn cản chúng ta nhận ra nó. Thế là Ariely tiến hành thay đổi bài giảng của mình một chút. Trước khi nói bất kỳ điều gì về các thiên kiến, ông sẽ cho mọi người nhìn qua ảo ảnh thị giác. Chắc bạn đã biết qua ví dụ này: 2 đường thẳng trông như khác biệt chiều dài nhưng khi tiến hành đo đạc, chúng bằng nhau. Ông cần mọi người tham gia không những để lắng nghe mà còn trải nghiệm sự thật rằng họ không thể lúc nào cũng tin tưởng não bộ của chính mình. Sau khi Ariely cho mọi người thấy khả năng sai lầm của mình, họ cởi mở hơn trong việc chấp nhận thiên kiến đó cũng có thể ảnh hưởng lên chính họ.

Não bộ của chúng ta được cấu tạo để lý giải sự việc. Ý nghĩa chính là một phần trong hệ thống vận hành của chúng ta. Chúng ta cần phải nghĩ thế giới này hợp lý và mình đang nắm quyền kiểm soát. Não bộ đơn giản là không thích sự ngẫu nhiên.

Vậy ý nghĩa là gì? Đối với tâm trí con người, ý nghĩa xuất hiện dưới hình thái những câu chuyện mà chúng ta kể với bản thân về thế giới xung quanh. Và đó cũng chính là lý do tại sao rất nhiều người tin vào số phận hay thường nói rằng mọi sự "vốn sẽ như thế." Việc có một câu chuyện về ý nghĩa cuộc sống giúp cho chúng ta

http://tieulun.hopto.org

chịu đựng được những thời khắc khó khăn. Không chỉ bản chất tự nhiên chúng ta nhìn thế giới theo cách đó, mà thật sự chúng ta còn không thể không kể chuyện. Nếu tôi hỏi bạn ngày hôm nay thế nào, hay bạn đã gặp gỡ bạn đời ra sao, bạn sẽ nói gì với tôi? Một câu chuyện. Tóm lược lý lịch xuất thân của bạn? Một câu chuyện. Bạn thậm chí còn kể chuyện khi bản thân đang ngủ qua những giấc mơ. Và nghiên cứu cũng cho thấy bạn có khoảng 2.000 mộng tưởng mỗi ngày, trong đó bạn tự kể với bản thân những câu chuyện nhỏ về thứ này hay thứ khác.

Với hầu như mọi lĩnh vực trong cuộc sống, như sự nghiệp hay các mối quan hệ, bạn đều có chuyện để kể cho bản thân. Nhưng hiếm khi những câu chuyện này được xây dựng một cách có nhận thức hay chủ ý.

Điều này nghe khá quái dị, rất trừu tượng và xa tận đâu đâu, nhưng sự thật hoàn toàn ngược lại. Các câu chuyện chính là những dòng chảy ngầm vô hình thúc đẩy thành công trong một con số đáng kinh ngạc những lĩnh vực quan trọng nhất của cuộc sống.

Điều gì dự đoán tốt nhất sự thành công trong những mối quan hệ yêu đương? Đó không phải là tình dục, tiền bạc, hay mục tiêu chung. Nhà nghiên cứu John Gottman nhận ra rằng chỉ cần nghe một cặp đôi cùng nhau kể về mối quan hệ của mình có thể giúp dự đoán được chính xác 94% khả năng ly dị trong tương lai.

Vậy đâu là chỉ báo tốt nhất cho sự an lạc về tâm lý của trẻ nhỏ? Đó không phải là trường học, những cái ôm, hay phim hoạt hình Pixar. Các nhà nghiên cứu tại Đại học Emory nhận thấy chuyện trẻ hiểu biết về lịch sử gia đình mình chính là chỉ báo hàng đầu.

Ai là người cảm thấy sự nghiệp mình thật đủ đầy và ý nghĩa? Những nhân viên dọn dẹp ở bệnh viện xem công việc của mình "chỉ là một công việc" thì không cảm nhận được bất kỳ sự hài lòng nào về nghề nghiệp cả. Trái lại, những ai tự kể với bản thân câu chuyện rằng đó chính là "sứ mệnh" của họ — và rằng công việc của họ sẽ giúp cho bệnh nhân cảm thấy khá hơn — lại nghĩ nghề nghiệp của mình thật sự ý nghĩa.

Do Thái giáo và Cơ Đốc giáo đều có chuyện ngụ ngôn. Ấn Độ giáo và Phật giáo thì có các bài kinh kệ. Gần như tất cả những nhà lãnh đạo tôn giáo đều thuyết pháp. Câu chuyện, câu chuyện, câu

http://tieulun.hopto.org

chuyện. Những câu chuyện ấy nhắc nhở cho ta cách cư xử và giúp chúng ta kiên cường. Thậm chí với người không theo đạo, những câu chuyện dân gian cũng lấp vào khoảng trống. Giáo sư trường làm phim UCLA, Howard Suber, mô tả phim như "những vở kịch thiêng liêng cho một xã hội thế tục." Cũng giống như những câu chuyện ngụ ngôn tôn giáo, chúng ta hành động như các anh hùng trong những câu chuyện ta tự kể. Nghiên cứu cho thấy khi có mối liên hệ với các nhân vật giả tưởng trong truyện, chúng ta có xu hướng cố vượt qua khó khăn để đạt được mục tiêu.

Và tiếp đến là chuyện hạnh phúc. Các nghiên cứu đã cho thấy rất nhiều người không hài lòng với đời mình chỉ vì họ không xem những thời khắc tốt đẹp là phù hợp với góc nhìn của họ về chính họ. Họ muốn đời mình giống những câu chuyện trong đầu, thế nên khi điều xấu xảy ra, họ cảm thấy chuyện đó rất ăn khớp với con người mình; còn khi những khoảnh khắc vui vẻ xảy đến, đó lại là những ngoại lệ nên bị bỏ qua.

Điều này đúng thậm chí đối với những ví dụ sâu sắc và đau khổ nhất về nỗi buồn: những cuộc tự sát. Roy Baumeister, giáo sư Đại học Florida State, đã nhận thấy rằng những người tự sát thường không ở trong hoàn cảnh tồi tệ nhất, nhưng họ lại bị hụt hẫng với những kỳ vọng của bản thân. Cuộc sống của họ không trùng khớp với những câu chuyện họ tự kể trong đầu. Cũng như những gì Frankl đã chứng kiến tại Auschwitz, các câu chuyện quyết định ai là người bám trụ và ai là người sẽ chạy thẳng đến hàng rào điện.

Vậy là không hề thiếu bằng chứng cho thấy các câu chuyện kiểm soát cách chúng ta suy nghĩ, đồng thời dự đoán được thành công trong rất nhiều lĩnh vực. Nhưng, vậy thì các câu chuyện vận hành như thế nào?

Nghiên cứu cho thấy những câu chuyện tưởng tượng sẽ làm cho chúng ta "thuận xã hội" hơn — nghĩa là thân thiện và cho đi

nhiều hơn. Nó làm cho góc nhìn của chúng ta về thế giới ít chính xác hơn. Tôn giáo và những câu chuyện tự huyễn giúp ta đương đầu; các bộ phim, chương trình truyền hình và những câu chuyện khác cũng tương tự. Chuyện kể không những gắn bó với tâm trí mà còn đeo một cặp kính màu hồng cho ta nữa.

Giáo sư Đại học George Mason kiêm tác giả sách bán chạy Tyler Cowen cũng đồng ý với điều đó. Ông dẫn ra các nghiên cứu, trong đó, khi người ta được yêu cầu mô tả cuộc sống của mình, họ thường dùng từ "chuyến đi" hay "trận chiến" nhưng ít khi dùng từ "mớ bòng bong." Ông nói câu chuyện giống như một bộ lọc, áp đặt trật tự lên một thế giới thường là hỗn loạn. Chúng xóa bỏ thông tin. Chúng khiến hồi ức kém chính xác hơn. Chúng được dựng lên một cách có chủ ý, nhưng cuộc đời lại thường chẳng như vậy.

Ông đã đúng. Có vô số thứ diễn ra trong mỗi giây. Chúng ta chỉ chú ý chọn một số thành tố nào đó ("Lần đó tôi đã cho người vô gia cư kia 1 đô") và bỏ qua hết những thứ khác ("Cái lần mà tôi xô người bà con xuống mấy bậc cầu thang") để đến với câu chuyện đời mình ("Tôi là một người tốt").

Trong kinh tế, thuật ngữ "tính duy lý bị ràng buộc" (bounded rationality) cơ bản chỉ ra rằng con người không hoàn toàn lý trí bởi vì họ luôn có giới hạn, chẳng hạn như giới hạn về thông tin hay về lượng thời gian cần để suy nghĩ mọi thứ cho thấu suốt. Có quá nhiều thứ đang diễn ra trên thế giới, mà bộ não lại không thể cùng lúc xử lý tất cả; chúng ta phải chắt lọc lại.

Có một nghiên cứu chỉ ra rằng ta cảm thấy cuộc đời có ý nghĩa khi nghĩ rằng mình hiểu được bản thân. Từ khóa ở đây chính là "nghĩ." Việc thực sự hiểu được bản thân không tạo ra ý nghĩa, nhưng cảm thấy hiểu thì lại có. Câu chuyện không nhất thiết phải chính xác để phát huy hiệu quả. Nghe có một chút đáng sợ và có lẽ thậm chí hơi nản hả?

Nhưng khi xét đến lòng quyết tâm, đây có thể lại là điều tốt. Nếu quyết định chỉ dựa trên khả năng thực hiện, chúng ta sẽ không bao giờ đạt được bất cứ thành quả nào mạo hiểm cả. Chúng ta thậm chí còn không làm thử. Nhưng để tồn tại như cái cách Viktor Frankl đã làm, khi đối mặt với cơn kinh hoàng chừng ấy, những câu chuyện có thể giúp ta bám trụ chính là nhờ sự thiếu thực tế ấy.

http://tieulun.hopto.org

Điều này phù hợp với những gì chúng ta thấy được trong nghiên cứu về chủ nghĩa lạc quan. Người lạc quan tự kể cho mình một câu chuyện có thể chẳng hề có thật, nhưng nó giúp họ bước tiếp, và thường là cho phép họ vượt qua những điều không tưởng. Nhà tâm lý học Shelley Taylor nói rằng "một tâm trí khỏe mạnh tự kể cho mình những lời nói dối hoa mỹ." Người bi quan, trái lại, tỏ ra chính xác và thực tế hơn, và kết cục phải đối mặt với cơn trầm cảm. Sự thật có thể rất tàn khốc.

Đó là lý do tại sao luật sư có xu hướng mắc chứng trầm cảm cao hơn 3,6 lần so với người trong những ngành nghề khác. Để bảo vệ thân chủ, luật sư phải cân nhắc mọi điều xấu có thể xảy ra. Họ không thể tự nhủ với bản thân những câu chuyện vui vẻ, thiếu chính xác về vụ án. Dân bi quan chiếm ưu thế hơn hẳn dân lạc quan trong trường luật. Và chính đặc tính đó cũng làm cho họ không cảm thấy hạnh phúc. Luật là ngành nghề có thu nhập cao nhất ở Mỹ, thế nhưng, khi được hỏi, 52% luật sư nói mình không cảm thấy hài lòng với công việc. Bạn có thể đoán được tác động của nó ảnh hưởng đến lòng quyết tâm ra sao: Ngành luật là ngành có tỷ lệ hối hận cao nhất. Như Liz Brown từng nói, "Luật là nhóm ngành duy nhất tôi biết mà có cả một ngành phụ riêng để giúp cho người ta có thể thoát ra khỏi nó."

Những câu chuyện không phải là bức tranh hoàn hảo về thế giới, nhưng chúng cho phép ta thành công cũng chính vì lý do đó. Các câu chuyện có thể giúp ta tiếp tục cố gắng và trở thành "kẻ được chọn." Bạn không được "sinh ra" để làm bất cứ một thứ gì cụ thể, nhưng khi câu chuyện của bạn bảo rằng bạn được "sinh ra" để làm một thứ gì đó, bạn sẽ thực hiện tốt và kiên trì hơn. Nói gì thì nói, đó là định mệnh của bạn mà!

Và đó chính là cách nó kết nối với sự nghiệp. Như giáo sư Teresa Amabile ở trường Harvard thảo luận trong quyển sách The Progress Principle, "có ý nghĩa" chính là mong muốn hàng đầu của mọi người về công việc của mình. Vâng, nó còn hơn cả lương thưởng hay việc thăng tiến. Steve Jobs đã làm cách nào để dụ John Sculley khỏi vị trí CEO Pepsi? Ông hỏi, "Anh muốn dành suốt phần đời còn lại để bán nước đường hay muốn có cơ hội đổi thay thế giới?" Có ý nghĩa không nhất thiết phải là cứu trẻ mồ côi hay

http://tieulun.hopto.org

chăm sóc người bệnh. Miễn là câu chuyện của bạn có ý nghĩa với bạn, nó đã đủ mạnh rồi.

Vậy làm thế nào để tìm được câu chuyện của mình?

Có một cách rất đơn giản để thực hiện điều đó: Hãy nghĩ về cái chết.

Ở Mỹ ngày nay, dường như không có ai muốn dành thời gian để suy nghĩ về cái chết. Điều đó chẳng vui vẻ gì. Chúng ta thích nghĩ mình sẽ sống đời mãi mãi. Nhưng trong rất nhiều nền văn hóa, cái chết là một phần của cuộc sống, nó được dành riêng một nơi để tưởng niệm hay thậm chí có cả một dịp lễ riêng. Mexico có Dia de los Muertos. Cơ Đốc giáo có Lễ Các Thánh. Nhật bản có Sorei. Ấn Độ lại dành thời gian cho Shraaddha...

Suy nghĩ về cái chết nhắc cho chúng ta nhớ điều gì mới thực sự quan trọng trong cuộc sống. David Brooks cho rằng có sự khác biệt giữa "giá trị lý lịch" và "giá trị điếu văn." Giá trị lý lịch là những thứ mang lại thành công bên ngoài, như tiền bạc hay chức vụ. Giá trị điếu văn chủ yếu về tính cách: Tôi có phải là người tốt, đáng tin, hay can đảm không?

Với giá trị lý lịch, chúng ta rất thường hay suy nghĩ lên kế hoạch trước. Chúng ta dành 4 năm trời ở đại học để được nhận vào một công việc ta đã nhắm sẵn, học sử dụng Excel hay PowerPoint, đọc nhiều sách để tìm cách vượt lên trên đối thủ. Nhưng với giá trị điếu văn, chúng ta chỉ thường cân nhắc lại sau khi mọi sự đã xong, tìm cách hợp lý hóa mọi chuyện theo hướng: Ờ, mình là một người tốt. Nếu bạn là người tham vọng (và vì bạn đang đọc một quyển sách về thành công, điều này rất có thể là đúng), bạn không cần phải chú ý quá nhiều về giá trị lý lịch. Bạn vốn dĩ đã luôn suy nghĩ về nó. Nhưng để phục vụ cho sự nghiệp và cuộc sống của mình trong dài hạn, bạn cũng cần phải nghĩ trước về giá trị điếu văn. Đó chính là nơi ta nên suy nghĩ một chút về cái chết.

Hãy hình dung lễ tang của bạn. Tất cả những người thân yêu đều tề tựu về để bày tỏ niềm thương tiếc. Họ sẽ nêu lên những đức tính nổi bật của bạn, những thứ mà họ nhớ nhất nơi bạn. Bạn muốn họ nói gì?

Dành thời gian suy nghĩ về việc đó có thể giúp bạn tìm ra được giá trị điếu văn của mình — thứ sẽ ảnh hưởng đến những quyết định của bạn. Trong bài phát biểu nổi tiếng của mình tại Đại học Stanford vào năm 2005, Steve Jobs đã nói, "Nhớ rằng mình sẽ chết sớm thôi chính là công cụ quan trọng nhất tôi từng biết giúp đưa ra những quyết định quan trọng trong cuộc đời."

Trong khi lĩnh vực này được đề cập chính thức với cái tên "lý thuyết quản lý tai ương" nghe cực kỳ đáng sợ, một nghiên cứu khác có cái tên thân thiện hơn — "Hiệu ứng Scrooge" — cho thấy khi dành ra một chút thời gian suy nghĩ về cái chết, bạn sẽ trở nên tốt bụng và khoan dung hơn đối với người khác. Gác sang một bên những mục tiêu ngắn hạn trong chốc lát, bạn sẽ cân nhắc nhiều hơn về con người mà mình thực sự muốn trở thành. Nghe có chút bệnh hoạn, nhưng những người suy tưởng nhiều về cái chết hành xử theo cách khỏe mạnh hơn — và vì thế thật sự sống lâu hơn. Nó cũng được chứng minh giúp gia tăng lòng tự tôn. Nếu bạn muốn suy nghĩ về "bức tranh lớn" thì sẽ không có bức tranh nào to lớn hơn bức này nữa đâu. Chúng ta đang đề cập đến những thứ như số phận (fate) và định mệnh (destiny).

Chúng ta thường tưởng lầm rằng hai từ này có cùng ý nghĩa. Nhưng giáo sư UCLA Howard Suber đã làm rõ sự khác biệt. Số phận chính là thứ chúng ta không thể tránh được. Nó sẽ đến dù cho ta có cố chạy thế nào đi chăng nữa. Định mệnh, trái lại, là thứ ta phải theo đuổi, là những gì chúng ta phải cố tạo cho được kết quả. Là những gì ta phải phấn đấu biến thành sự thật. Khi chuyện xấu xảy đến, ý nghĩ về số phận khiến ta dễ chịu hơn, trong khi việc dành thời gian cân nhắc về những giá trị điếu văn lại giúp ta suy nghĩ nhiều hơn về định mệnh. Thành công không đến từ việc nhún vai trước chuyện xấu, nghĩ là mình không thể thay đổi gì được và nói rằng mọi sự "vốn sẽ như thế." Thành công là kết quả của việc đuổi theo điều tốt đẹp và viết nên tương lai của chính mình. Ít số phận đi, nhiều định mệnh hơn.

http://tieulun.hopto.org

Nhưng nếu chuyện không thành thì sao? Bạn nghĩ mình biết bản thân mình là ai và điều gì quan trọng, nhưng bạn không cảm thấy hạnh phúc và không đến được nơi mình mong muốn. Đó có lẽ là lúc cần phải sắm vai biên kịch và chuyển sang một kịch bản khác. Những nhà trị liệu thường giúp bệnh nhân trong một quá trình có tên là "biên tập câu chuyện." Giáo sư Timothy Wilson tại Đại học Virginia đã thực hiện một nghiên cứu, trong đó nhà trị liệu giúp những học sinh học kém diễn giải lại các thử thách trong học tập từ "Mình không thể làm được" sang "Mình chỉ cần nắm phần cốt lõi thôi." Điều này giúp họ đạt điểm số cao hơn trong năm học tới, đồng thời giảm thiểu tỷ lệ rớt môn. Nhiều nghiên cứu cho thấy cách này hiệu quả tương đương thuốc chống trầm cảm, thậm chí trong một số trường hợp còn tốt hơn nữa.

Vậy bạn sẽ làm gì với câu chuyện sau khi được biên tập lại? Đóng vai của mình. Rất nhiều nghiên cứu tâm lý đã cho thấy, những tưởng rằng hành vi tuân theo niềm tin, nhưng thực tế thì ngược lại, chính niềm tin mới là thứ thường chịu ảnh hưởng từ hành vi. Có câu, "Hành động chứng tỏ nhiều hơn lời nói." Wilson gọi đó là phương pháp làm điều tốt, thành người tốt." Khi làm công việc tình nguyện, sự tự nhận thức của con người biến đổi. Họ bắt đầu cảm thấy bản thân mình cũng tốt tương tự như những người hay làm việc tốt cho người khác.

Trong quyển tiểu thuyết kinh điển Mother Night của Kurt Vonnegut, Howard w. Campbell, Jr. là một gián điệp người Mỹ trà trộn vào làm tuyên truyền viên trong lực lượng phát-xít thời Thế chiến II. Ông trở thành "tiếng nói" của phát-xít Đức trên đài phát thanh, phô trương những lời ca ngợi Đức Quốc xã, nhưng thực ra là nhằm bí mật truyền tải thông điệp về Mỹ. Dù mục đích là tốt, nhưng ông dần nhận ra những thông điệp phát-xít "giả" ấy ảnh hưởng tích cực đến tinh thần kẻ thù mạnh mẽ hơn hẳn ảnh hưởng của những nỗ lực tình báo bí mật giúp cho phe Đồng minh. Bài học Vonnegut muốn truyền tải chính là "Chúng ta sẽ trở thành những gì mình giả vờ, vì vậy phải rất cẩn trọng với những thứ ấy."

Vậy thay vì chỉ đơn thuần tập trung vào các ý định, hãy đảm bảo rằng trong những hành động hàng ngày, bạn là nhân vật chính trong câu chuyện hoàn hảo của mình. Theo cách này, thay vì kết cục giống như nhân vật trong câu chuyện của Vonnegut, bạn có thể

lựa chọn đi theo con đường của một nhân vật giả tưởng khác: Don Quixote. Bài học trong câu chuyện của Cervantes chính là: "Nếu muốn trở thành hiệp sĩ, hãy hành động như một hiệp sĩ."

Ý nghĩa giúp cho chúng ta tiếp tục khi thực tại khô khốc bảo rằng "từ bỏ đi." Những câu chuyện của ta thông thường đều mạnh hơn bản thân ta, và nếu như các câu chuyện ấy có nhiều ý nghĩa, chúng sẽ nâng đỡ ta vượt qua những thời khắc khó khăn.

Viktor Frankl đã sống sót ở Auschwitz. Ông đã không hút thuốc hay lao thẳng đến hàng rào điện. Ông sống trọn vẹn đến cuối đời ở tuổi 92. Ông đã tìm ra một hệ thống tâm lý mới phổ biến trên khắp thế giới. Ông chia sẻ câu chuyện giúp mình tồn tại, và nó cũng trở thành thứ giúp rất nhiều người khác tiếp tục chiến đấu.

Chúng ta không thể làm gì khác hơn ngoài việc kể chuyện. Nhưng vậy thì bạn đang kể câu chuyện gì cho chính bản thân mình? Và liệu nó có phải câu chuyện đưa bạn đến nơi mình muốn?

Lòng quyết tâm không phải lúc nào cũng dữ dội và nghiêm túc như thế. Thực tế, thậm chí trong những tình cảnh khốc liệt nhất, lòng quyết tâm đôi khi chẳng hơn gì một trò chơi.

Joe Simpson, mình mặc bộ đồ leo núi, ngồi dưới đáy một khe nứt sâu hàng trăm mét, đang run rẩy. Xung quanh tối như thể trời đất được nhúng hết vào mực đen. Anh lạnh cóng, nhưng tay anh còn run hơn vì sợ.

"Simon!" anh hét lên trong vô vọng. Không một lời hồi đáp.

Anh không thể di chuyển mà không hứng phải những cơn đau sét đánh cứ nhói lên trong người. Một chân của anh hiện ngắn hơn chân còn lại, và bị kẹt trong một tư thế bất thường đáng sợ. Ống chân của anh đã đâm xuyên lên khớp gối vào phần xương đùi.

Anh tiếp tục hét lớn. Rõ ràng anh chỉ có một mình. Sẽ không ai đến giúp cả.

Hai ngày trước, Joe và Simon bắt đầu chuyến leo núi lên đỉnh Siula Grande ở dãy Andes thuộc địa phận Peru. Với độ cao 6.400 m, nó là ngọn núi to lớn nhất ở nam bán cầu. Mặt phía tây cao 1.370 m của nó chưa bao giờ được chinh phục, và họ đã trở thành những người đầu tiên. Hân hoan, nhưng đồng thời cũng kiệt sức, tất cả những gì họ cần làm chỉ là leo ngược trở xuống. Nhưng trong môn leo núi, đó chính là thời điểm 80% tai nạn xảy đến... Vào buổi sáng ngày 8/6/1985, Joe trượt ngã và bị gãy chân. Họ còn phải đi

một đoạn rất xa. Chuyện gãy chân trên núi trong khi không có đội ngũ ứng cứu nào đồng nghĩa với việc vấn đề chỉ còn là thời gian. Joe sẽ chết. Nhưng họ đã hành động như thể vẫn còn hy vọng. Buộc nhau lại bằng dây thừng, Simon như thể mỏ neo giúp hạ Joe xuống núi. Sau đó Joe, gần như bất động, sẽ chờ Simon theo sau. Tốc độ của họ cực chậm. Quá nhiều tuyết thổi khiến cho Simon thậm chí không thấy được anh đã hạ Joe xuống đâu.

Mọi chuyện tiếp diễn như thế hàng giờ cho đến khi Joe trượt khỏi rìa vách núi. vẫn còn nối qua dây thừng, Simon gần như bị kéo tuột xuống. Anh dậm chân, hoãn lại đà rơi.

Joe lơ lửng giữa không trung, bị treo trên dây thừng. Anh thậm chí không thể chạm vào vách núi. Anh nhìn lên, nhưng gió thổi quá nhiều tuyết nên anh không thể thấy được Simon. Hàng trăm mét vực toác miệng bên dưới nhìn chằm chằm vào anh. Vô vọng, lơ lửng, và cơn đau kinh khủng vẫn còn đó. Cứ mỗi giây trôi đi, sợi dây lại giật giật. Simon rất khó khăn ngăn cả hai cùng ôm nhau chết.

Và rồi Joe rơi xuống. Hãy tưởng tượng một tòa nhà 15 tầng. Cao đến chừng đó. Nhưng anh không rơi xuống chân núi. Anh vẫn tiếp tục rơi... xuống miệng vực tối tăm.

Ngạc nhiên thay, Joe vẫn chưa chết. Anh kéo sợi dây, đầu còn lại vẫn còn nối với Simon... hay thi thể của Simon. Nhưng khi Joe kéo sợi dây, anh cảm thấy độ chùng. Nó quá dễ kéo. Khi đầu dây còn lại nằm trong tay, anh hiểu ra: Nó đã bị cắt. Simon, vì cho rằng đồng đội đã chết, sẽ không đến cứu anh.

Joe cũng không thể trách Simon. Thật sốc khi anh vẫn còn sống. Hết lần này đến lần khác anh cố leo lên, nhưng cứ mỗi lần cái chân gãy gào thét anh lại chìm trong cơn đau. Không có cách nào lên trên... có nghĩa là con đường duy nhất chính là đi xuống.

Ngón tay tê tím vì lạnh, anh còn không thể buộc nút dây lại để leo xuống. Anh không thể nhìn xuống dưới được. Anh không biết vực núi này sâu đến đâu, và chỉ biết một điều duy nhất rằng sợi dây rất dài.

Thông thường dân leo núi sẽ buộc một nút thắt ở cuối đầu dây để khi dây hết, nó sẽ hoạt động như một cái thắng giúp họ không trượt xuống. Joe không làm như thế. Với cách này, nếu anh hết dây giữa đường, cái chết sẽ đến nhanh chóng. Anh chầm chậm thả mình

xuống vào bóng đêm. Thời gian trôi đi, và anh rất sốc khi phát hiện ra một điều...

Ánh nắng.

Một con dốc về phía bên phải dẫn lên trên thoát ra khỏi miệng vực. Anh không phải đang ở trong một cái hố cùng đường. Đó là tia hy vọng nhỏ nhoi đầu tiên. Nếu leo được lên dốc, anh có thể thoát ra khỏi đây. Nhưng đó là một cái dốc cao chừng 40m và nghiêng 45 độ. Với tuyết dày đặc và cái chân gãy, leo lên đó như thể đang bò trên cát. Những viễn cảnh về một con đường sống làm cho anh cứng cỏi hơn.

Hàng giờ trôi qua, Joe bò như một đứa bé, nhưng cuối cùng anh cũng thoát khỏi khe núi. Anh nắng chiếu lên người làm anh ngây ngất, nhưng chỉ trong khoảnh khắc. Nhìn quanh tìm nơi họ cắm trại, anh nhận ra mình vẫn còn cách đó đến 6 dặm. vẫn chẳng thấy bóng dáng Simon. Đôi chân vẫn đau nhói. Mọi thứ cho đến thời điểm này chỉ là màn khởi động mà thôi.

Cũng giống như những chú chó trong thí nghiệm của Seligman, Joe Simpson không có lý do gì để cố tiếp tục chiến đấu. Nhưng anh vẫn tiếp tục. Vậy anh đã làm thế nào? Trong tình cảnh nguy hiểm, rủi ro không tưởng nhất, anh đã làm một việc điên rồ: Biến nó thành một trò chơi. Anh bắt đầu đặt mục tiêu: Liệu mình có thể đến gờ tuyết kia trong vòng 20 phút? Nếu làm được, anh sẽ thấy phấn khích. Nếu không làm được, anh sẽ thấy bực tức, nhưng điều đó chỉ làm cho anh ám ảnh hơn. “Một cảm giác phấn khích chạy dọc xương sống tôi. Tôi đã cam kết. Trò chơi đã bắt đầu và tôi không thể thoát ra khỏi nó."

Nâng cơ thể nát tươm lên, anh khó nhọc lết về phía trước. Mỗi bước sai lầm gây ra cho anh một cơn đau tê dại... Nhưng anh chỉ còn 10 phút nữa để đến được bãi tuyết kia. Anh phải chiến thắng trò chơi nhỏ của mình.

Anh khó nhọc tìm ra cách tốt nhất để bò. Vết chân leo lên của họ vẫn còn hiện trên tuyết. Mỉm cười, anh lần theo đó như một chú kiến tìm mồi. Những cơn gió cuốn tuyết đè qua và ẩn đi dấu vết nhanh hơn hẳn cơ thể đang bị giày vò của anh. Cơn tuyệt vọng lại bao trùm lấy anh. Nhưng rồi anh trở lại trò chơi: Đặt mục tiêu. Kiểm tra đồng hồ. Tiếp tục chơi. Đến vạch tiếp theo đúng giờ. Tốc độ của anh chậm kinh khủng, dù anh chẳng hề chú ý đến việc đó

cho đến khi lớp tuyết anh bỏ qua chuyển thành đá. Anh đã đến gần hơn. Những đám tuyết tính ra còn tốt chán. Lớp bùn và đất đá sẽ chẳng mấy tốt lành gì khi chân của anh chạm phải. Đau khủng khiếp.

Tiếp tục chơi. Vạch tiếp theo đã ở phía trước: cái hồ. Họ đã cắm trại gần bên hồ. Tâm trí anh tràn đầy hy vọng. Mình có thể làm được! Nhưng liệu có ai còn ở đó không? Đã 4 ngày trôi qua. Simon đã cắt dây, tưởng rằng Joe đã chết. Lỡ Simon cũng rời đi rồi thì sao? Trời sắp tối, và Joe chẳng ngủ được. Anh trở lại với trò chơi. Đó là tất cả những gì anh có thể làm. Tại thời điểm này, mục tiêu duy nhất của anh là không chết một mình. Đến hồ trong 20 phút. Tiếp tục chơi.

Màn đêm buông xuống và anh rơi vào một cơn mê sảng hoàn toàn. Có lẽ anh chỉ ngủ thôi. Gần như không thể nhận ra được sự khác biệt giữa thức và ngủ nữa. Rồi anh thức dậy với một cái mùi kinh khủng. Đó chính là... phân. Anh nhìn quanh. Đó chính là khu vực vệ sinh của khu cắm trại. Trong khoảnh khắc anh bừng tỉnh và hét lớn. "Simon!"

Không có gì xảy ra. Nhưng rồi...

Anh sáng bật lên trong khoảnh không, hướng về phía anh. Và giọng nói. Joe bật khóc. Anh sáng tiến đến gần làm lóa mắt anh. Simon đỡ Joe dậy bằng vai và ôm chặt anh.

Joe Simpson đã chiến thắng trò chơi.

Nghe thật ngu ngốc khi nói việc biến nghịch cảnh thành trò chơi của Joe Simpson đã cứu mạng anh ở Siula Grande, nhưng sau khi xem qua các nghiên cứu cũng như phỏng vấn nhiều người, tôi đã nghe được điều tương tự hết lần này đến lần khác. Còn nhớ James Waters, lực lượng Navy SEAL không? Khi trò chuyện về việc vượt qua kỳ thi BUD/S, anh nói: "Rất nhiều người không nhận ra việc họ đang thực hiện tại BUD/S chính là đánh giá khả năng xử lý hoàn cảnh khó khăn và tiếp tục bám trụ. Đó là một trò chơi. Bạn phải cảm thấy vui vẻ và hướng mắt mình vào bức tranh to lớn hơn."

Khi các lớp học và việc cho điểm được thiết lập như một trò chơi, học sinh thể hiện tốt hơn. Một giáo sư tại Rensselaer Polytechnic Institute đã thiết kế lại lớp học của mình giống như trò World of Warcraft, và sinh viên học hành chăm chỉ hơn, chú tâm hơn, và thậm chí ít gian lận hơn.

http://tieulun.hopto.org

Điều này đặt ra những câu hỏi: Tại sao các trò chơi, vốn có thể gây khó khăn, nản chí và bắt phải làm rất nhiều thứ, lại vui như vậy trong khi công việc của chúng ta thì, ờ... như hạch? Tại sao bọn trẻ ghét bài tập về nhà, một thứ thường hay lặp lại và cực kỳ khó khăn, nhưng lại hân hoan té khỏi mớ bài tập ấy để chơi những trò chơi... vốn cũng lặp lại và khó khăn chẳng kém? Tại sao trò điền ô chữ thì vui, trong khi việc điền ô khai thuế thì trời ơi là mệt mỏi? Chính xác thì điều gì khiến cho một số thứ trông giống như một trò chơi chứ không phải như một thứ của nợ chán ghét phiền phức?

Chúng ta ai cũng từng trải qua thứ gì đó trắc trở rồi cảm thấy thật chán nản và bức bối. Nhưng thỉnh thoảng chúng ta cũng thấy tò mò bởi một vấn đề, CỐ tìm mọi cách giải quyết nó, và rồi "sự khó chịu" đó trở thành niềm vui. Như thể thám tử đang giải đáp một bí mật vậy.

Giống như quan điểm chỉ trích của Tyler Cowen, rằng những câu chuyện cá nhân đã thanh lọc mớ hỗn tạp trong cuộc sống, trò chơi chỉ đơn thuần là một bộ khung được áp lên một tập hợp các hoạt động. Với cấu trúc như vậy, những thứ trông chán òm trên bề mặt có thể trở nên cực kỳ vui thú và bổ ích — thậm chí là gây nghiện.

Vậy chỉ cần thêm vài thành tố là có thể biến việc khai báo thuế trở thành một trải nghiệm vui vẻ. Một trong số đó là "tái nhận thức," một cách nói có vẻ ngầu lòi cho việc "kể cho bản thân một câu chuyện khác về những gì đang diễn ra." Bạn có biết chuyện mấy đứa trẻ không chịu ăn đột nhiên mở miệng ra khi cái muỗng hóa thành một chiếc máy bay không? Vâng, người lớn chúng ta cũng không khác gì mấy so với tụi nhỏ đâu. (Xin lỗi trước.)

Chúng ta có lẽ đều nghe qua thí nghiệm kẹo dẻo của Walter Mischel nhưng thường là khi nói về sức mạnh ý chí. (Tóm tắt nhanh: Bọn trẻ được hứa cho 2 viên kẹo dẻo nếu chịu đựng được và không ăn trước 1 viên. Những trẻ chịu đựng được, tức là có sức mạnh ý chí mạnh mẽ, trở nên thành công hơn hẳn trong cuộc sống về sau.) Nhưng một yếu tố thú vị khác của thí nghiệm đó chính là cách những đứa trẻ đó tránh được cơn cám dỗ. Hầu hết không ngồi yên, nghiến răng, và thể hiện siêu năng lực ý chí. Bọn trẻ thật sự tham gia vào quá trình tái nhận thức. Chúng nhìn vào tình thế đó qua một lăng kính khác, hoặc xem nó như một trò chơi. Mischel

giải thích: "Khi bọn trẻ biến kẹo dẻo thành những đám mây phồng bồng bềnh chứ không xem đó là những viên kẹo ngon lành nữa, tôi đã thấy bọn trẻ ngồi yên trên ghế với đống kẹo và cái chuông trước mặt cho đến khi tôi và sinh viên trong nhóm nghiên cứu của mình không thể chịu đựng được nữa."

Bằng việc nhận thức lại và kể cho bản thân một câu chuyện khác về những gì đang diễn ra, chúng ta có thể phá hủy toàn bộ kết cấu sức mạnh ý chí. Vài nghiên cứu đã cho thấy sức mạnh ý chí giống như cơ bắp, có thể trở nên mệt mỏi khi bị lạm dụng. Nhưng nó chỉ bị cạn kiệt khi ta quá gắng sức. Các trò chơi đã thay đổi sự gắng sức ấy thành một thứ gì đó khác. Trò chơi khiến cho quá trình vui vẻ hơn, và như Mischel cho thấy trong nghiên cứu, chúng ta có thể chống chịu lâu hơn rất nhiều và cũng chẳng phải tiêu hao sức mạnh ý chí đến độ phải nghiến răng nghiến lợi.

Đây là một ví dụ: Sẽ ra sao nếu như tôi đặt trước mặt bạn một đống cocaine? (Tôi giả sử, chỉ để làm rõ luận điểm thôi nhé, là bạn không phải người nghiện.) Cocaine rất phê. Bạn biết điều đó. Người ta chơi nó cũng có lý do cả, đúng không? Nhưng bạn sẽ trả lời, "Không, cảm ơn." Tại sao? Bởi vì nó không phù hợp với câu chuyện của bạn. Bạn đơn giản không xem mình là loại người khoái cocaine. Bạn có thể đưa ra tất cả các thể loại lý do. (Mà lý do là gì? Cũng là một câu chuyện thôi.) Liệu bạn có phải nhắm mắt lại, siết chặt nắm đấm và van nài tôi mang đống cocaine đi không? Có lẽ là không. Bạn không cần phải dùng chút sức mạnh ý chí nào trước cái thứ này.

Nhưng liệu tình huống có tương tự đối với một miếng thịt bò thơm phức? Đặc biệt là khi bạn đang đói? Cho rằng bạn là người thích thưởng thức thịt bò đi. Lúc này điều gì xảy ra? Vật vã. Kiệt quệ sức mạnh ý chí. Trừ khi bạn là người ăn chay. Bùm — cái vụ ăn chay đó lại là một câu chuyện khác. Khi ấy, bạn sẽ nói không và không dùng đến chút sức mạnh ý chí nào. Bạn sẽ không cảm thấy vấn đề gì khi ngó lơ miếng thịt. Thay câu chuyện, đổi hành vi. Trò chơi cũng là một thể loại câu chuyện: thể loại vui vẻ.

Mớ kiến thức khoa học hoành tráng này nghe hay thật, nhưng giờ hãy nói về cuộc sống. Tại sao công việc lại không vui? Câu trả lời khá đơn giản, tôi nói thật: Công việc là một trò chơi thực sự tồi tệ.

http://tieulun.hopto.org

David Foster Wallace từng nói, "Nếu miễn nhiễm với cảm giác chán, gần như không có điều gì mà bạn không thể đạt được." Theo nhiều cách hiểu, điều này quả thật chính xác. Nếu không bao giờ chán, bạn đã có một bước tiến lớn trên con đường trở thành một cái máy tính. Máy tính làm tất cả những thứ phát chán giùm chúng ta, lại còn thực hiện khá nhanh và chính xác nữa. Máy tính không cần cơ chế trò chơi. Máy tính không chán nản hay thiếu động lực. Thế mà chúng ta lại đang thiết kế văn phòng như thể chúng ta là những cỗ máy — chỉ có điều, chúng ta không phải máy móc. Jane McGonigal, một nhà nghiên cứu và thiết kế trò chơi, tranh luận rằng về bản chất thuần túy, tính hiệu quả đòi hỏi phải xóa bỏ cơ chế trò chơi ra khỏi thiết kế lao động. Nói cách khác, chúng ta đang lấy đi phần vui vẻ ra khỏi công việc của mình.

Còn nhiều thứ cần phải nghiên cứu thêm về quan điểm của Karl Marx trong kinh tế, nhưng chúng ta đã có cơ hội nhận thấy ông đã đúng về một số điều. Xóa bỏ tính kết nối của cảm xúc con người khỏi quá trình lao động của họ và đối xử với họ đơn thuần như những cỗ máy chạy hết công suất thì chẳng khác nào giết chết linh hồn con người ta vậy.

Liệu có thể đưa những yếu tố cảm xúc đó vào công việc? Chắc rồi. Thật ra, chuyện không hề khó đâu. Innovation Alignment Team (một phần của cộng đồng lập nghiệp sinh viên) từ Đại học Yale muốn thử xem liệu họ có thể gia tăng lượng sinh viên khử trùng tay mình sau khi dùng bữa tại căn tin nhà trường hay không. Vậy họ đã chọn cách dội bom sinh viên bằng hàng loạt thông tin, hay vận động phòng quản lý đặt ra luật lệ bắt tuân thủ chăng? Không hề. Họ quyết định làm cho việc này trở nên vui vẻ.

Họ nối vài cái loa và một cái iPod vào thiết bị khử trùng. Mỗi khi có ai đó sử dụng, nó sẽ tạo ra âm thanh vui tai, tương tự như những âm thanh trong trò chơi điện tử mỗi khi người chơi ghi điểm. Trước khi tiến hành lắp đặt, chỉ có 13 sinh viên sử dụng thiết bị. Sau đó, 91 người đã tham gia. Một thay đổi ngớ ngẩn khiến cho sự việc "vui vẻ" đã giúp tăng lượng người sử dụng lên gấp 7 lần gần như ngay lập tức.

Chúng ta có thể áp dụng cơ chế trò chơi vào cuộc sống và biến những khoảnh khắc nhàm chán trở nên vui vẻ. Liệu điều này có thể khiến cho chúng ta quyết tâm hơn tại nơi làm việc hay dẫn đến

thành công trong cuộc sống? Ồ có đấy. Công việc không nhất thiết phải là một trò chơi tệ hại. Vậy hãy cùng tìm hiểu tại sao công việc thật tệ, trò chơi thật tuyệt, và làm thế nào chúng ta có thể biến cái tệ thành cái tuyệt. Nào, hãy cùng "trò chơi hóa hệ thống."

WNGF. Hãy nhớ trong đầu. Bạn vừa học được một điểm chung mà tất cả những trò chơi hay đều có: WNGF. Trò chơi phải:

-Winnable-W: có thể thắng;

-Novel-N: có thử thách mới lạ;

-Goal-G: có mục tiêu;

-Feedback-F: có cung cấp phản hồi.

Bất cứ khi nào thứ gì đó gây cảm giác chán nản, đó có lẽ là do thiếu ít nhất 1 trong 4 yếu tố trên. Hãy cùng phân tích:

Có thể thắng

Trò chơi hay được thiết kế để có thể chiến thắng. Người ta sẽ không làm ra trò chơi mà bạn không thể thắng. Mỗi trò chơi đều có luật lệ rõ ràng. Chúng ta thầm biết điều đó và nó làm cho ta cảm thấy mình sẽ có cơ hội nếu kiên trì. Chúng ta có lý do để lạc quan. Trò chơi biến chúng ta thành người có thể vượt qua kỳ kiểm tra BUD/S như James Waters.

"Sự lạc quan chính đáng" này khiến cho những điều khó khăn trở nên vui thú. Trò chơi thường khó ăn hơn đời thực, những trò chơi cũng chỉ vui khi mọi sự khó khăn và, sẽ phát chán nếu quá dễ ăn. Nghiên cứu của Nicole Lazarro cho thấy chúng ta thường thất bại trong suốt 80% thời gian chơi game. Jane McGonigal giải thích:

Cứ khoảng 5 lần thì có 4 lần game-thủ không hoàn thành được nhiệm vụ, hết thời gian, không giải được câu đố, thua trận, không tăng được thành tích, va đụng, cháy nổ, hoặc mất mạng. Điều này làm cho bạn thắc mắc: Game-thủ thật sự khoái cảm giác thất bại đến vậy à? Và hóa ra, đúng là như vậy... Khi chơi một trò chơi được thiết kế hay, thất bại không làm ta thất vọng. Thất bại khiến cho ta hạnh phúc theo một cách thức nhất định: phấn khích, hứng thú, và hầu hết là những cảm giác lạc quan.

Theo cách giải thích này, việc áp dụng khung trò chơi vào BUD/S khiến cho mọi thứ trở nên hợp lý. BUD/S có thể chinh phục được. Nhiều người đã từng vượt qua BUD/S. Cái gã bóp thiết bị điều chỉnh khí của bạn dưới hồ sẽ sẵn sàng ting cứu khi bạn thật sự đuối nước. Thế tại sao người ta thất bại nhiều như vậy? Hoảng

loạn. Họ quên mất đây chỉ là một trò chơi. Họ nghĩ mình sắp chết. Joe Simpson không biết liệu mình có sống sót nổi trên núi hay không, nhưng anh có thể đến được tảng đá kế tiếp trong vòng 20 phút. Trò chơi đó có thể thắng được, và điều đó giúp anh tiếp tục cố gắng.

Như một hệ quả tất yếu, bạn có quyền kiểm soát trong trò chơi. Những gì bạn làm thật sự quan trọng. Hành động của bạn sẽ tạo sự khác biệt, và bạn biết rằng thời gian của mình được sử dụng một cách hợp lý. Nghiên cứu cho thấy cảm giác có quyền kiểm soát giúp triệt tiêu stress. Thậm chí khi bạn chỉ cảm nhận là mình có quyền kiểm soát thôi, cơn stress cũng sẽ giảm sút.

Trái lại, văn phòng làm việc thường tạo cảm giác như một trò chơi không thể chiến thắng. Bạn không cảm thấy mình có quyền kiểm soát. Bạn không thấy được hành động của mình sẽ tạo ra được gì khác biệt. Ai lại muốn chơi kiểu trò chơi như thế chứ! Nghiên cứu của Dan Ariely cho thấy khi cảm thấy những gì mình đang làm là vô ích và không có ý nghĩa, động lực và niềm hạnh phúc sẽ giảm sút. Chúng ta sẽ giống như những chú chó trong thí nghiệm của Seligman.

Nhưng bạn có thể khắc phục điều đó. Bạn có thể không thay đổi được cách công ty hoạt động, nhưng giống như Joe Simpson, bạn có thể định ra trò chơi có thể thắng cho riêng mình. Trò chơi của bạn có phải là cố học được nhiều nhất có thể để sẵn sàng được thăng tiến? Bạn có muốn cải thiện kỹ năng thuyết trình hay học hỏi thêm những kỹ năng khác? Tất cả những điều đó đều có thể chinh phục được.

Giờ nếu như sếp ghét bạn thì sao? Hay bạn đang phải đối mặt với sự phân biệt đối xử ở nơi làm việc? Những trò chơi kiểu như thế thì không thể thắng được. Bỏ đi. Hãy đi tìm một trò chơi khác mà bạn có thể chiến thắng.

Thử thách mới lạ

Trò chơi hay sẽ thường xuyên có những cấp độ mới, đối thủ mới, hay thành quả mới. Não bộ yêu thích sự mới lạ, và những trò chơi hay luôn đảm bảo người chơi sẽ bị kích thích bởi thứ gì đó khác biệt một chút, cuốn hút sự chú ý của chúng ta.

Các trò chơi lôi kéo chúng ta qua những thử thách. Chúng được thiết kế để tạo ra thứ mà nhà nghiên cứu Mihály

Csikszentmihalyi gọi là "dòng chảy" (flow), khiến chúng ta đắm mình trong trò chơi đủ để quên cả thời gian trôi. Chúng ta không bao giờ phát chán hay cảm thấy quá sức bởi vì những trò chơi hay luôn giữ được một sự cân bằng hoàn hảo giữa khó nhưng không quá khó, dễ nhưng không quá dễ. Khi người chơi lên tay, trò chơi cũng nâng độ khó lên. Chúng ta luôn phát triển khả năng vừa đủ để tiếp tục bị cuốn hút. McGonigal giải thích:

Nghiên cứu của Csikszentmihalyi đã cho thấy dòng chảy là thứ được tạo ra một cách đáng tin cậy và hiệu quả nhất bởi tổ hợp đặc thù giữa những mục tiêu tự chọn, chướng ngại được căn chỉnh phù hợp với bản thân, và sự phản hồi liên tục — những thành tố cấu tạo nên cấu trúc thiết yếu của trò chơi. "Trò chơi là một nguồn dòng chảy rõ ràng," ông viết, "và quá trình chơi là một dòng chảy trải nghiệm tuyệt hảo."

Joe Simpson có rất nhiều thử thách: một cái chân gãy, không thức ăn, ít nước uống. Ngọn núi cũng cung cấp nhiều sự mới lạ: một khe vực, tuyết, đá. Simpson liên tục đối mặt với những "cấp độ" mới — làm tăng thêm gia vị cho trò chơi.

Giờ hãy thử nghĩ về ngày đầu tiên làm việc của bạn. Mọi sự ắt hẳn không hề chán. Có rất nhiều điều để học, quá nhiều thứ mới mẻ và khó khăn cần thành thục. Có thể hơi quá sức, nhưng đầy mới lạ và thử thách. 6 tháng sau, tôi đoán rằng mọi thứ đã chấm dứt. Mọi chuyện khi đó như thể chơi cùng một cấp độ trò chơi suốt 10 tiếng/ngày, 5 ngày/tuần. Đó không còn là một trò chơi vui vẻ nữa.

Công ty muốn bạn thật giỏi công việc của mình, và điều đó cũng hợp lý thôi, nhưng đó là một trò chơi mà bạn đã giỏi quá rồi. Cảm giác trống rỗng. Những trò chơi hay phải mang đến tỷ lệ 80% thất bại để kích thích bạn tiếp tục chiến đấu, nhưng công ty thì không khoái vụ thất bại. Không thất bại đồng nghĩa với không niềm vui. Và có quá nhiều việc linh tinh đến nỗi không còn một thử thách nào cả. Làm thế nào mà khoái cho nổi?

Tin tốt là điều này một phần nằm trong tay ta. Nghiên cứu cho thấy chúng ta thường không làm những việc khiến cho mình hạnh phúc hơn; chúng ta chỉ làm những thứ dễ dàng. Kiểu như, ta không muốn đi chơi với bạn bè, nhưng nếu tự ép mình đi, ta sẽ lại rất vui. Ta nghĩ mình muốn nghỉ ngơi, nhưng cái ta thật sự muốn là một kiểu thử thách mới.

Chúng ta khao khát điều dễ dàng, nhưng chính sự kích thích mới là thứ khiến ta hạnh phúc. Chúng ta cố gắng giảm trừ công việc, làm ít hơn, rời văn phòng sớm. Đó là những dấu hiệu kiệt sức. Chúng ta không cần giảm trừ; chúng ta cần thêm vào những thử thách mới lạ để tạo ra sự gắn kết.

Đây là một ví dụ vui từ giáo sư Dan Ariely: Hãng Pillsbury từng bán bột trộn làm bánh ăn liền trong những năm 1940, nhưng doanh số không được tốt cho lắm, một điều vốn rất khó hiểu vì bột trộn giúp cho mọi thứ dễ dàng hơn. Công ty sau đó nhận ra chuyện làm một chiếc bánh không phải một công việc chán ngán đơn thuần. Những chiếc bánh thường chứa đựng Ý nghĩa; chúng thể hiện tình cảm. Thế là Pillsbury làm cho bột trộn ít đơn giản hơn — bạn phải tự bỏ thêm trứng — và doanh số tăng vọt.

Vì lẽ đó, để công việc vui vẻ hơn, hãy thêm vào những thử thách. Để một thứ gì đó có ý nghĩa, bạn phải để lại được dấu ấn riêng và rồi bị hút vào đó. Nếu trò chơi của bạn có thể chiến thắng, nếu bạn có quyền kiểm soát, nếu nó thử thách bạn — mà không quá sức — bạn sẽ thích thú hơn.

Mục tiêu

Dù cho là Mario giải cứu công chúa hay một anh lính Special Ops đang giết hết kẻ thù trong phần mới nhất của Call of Duty, những trò chơi hay luôn nói rất rõ ràng điều bạn cần phải thực hiện. Những điều này giúp bạn tập trung và định hướng quá trình ra quyết định.

Joe Simpson đặt ra một giới hạn thời gian cho bản thân: trong vòng 20 phút phải đến được cột mốc tiếp theo. Tuy rằng mục tiêu đó cũng tùy hứng thôi, nhưng nó giúp anh có một cái khung rõ ràng để đánh giá về độ thành công hay thất bại trong trò chơi của mình. Hãy nhớ lại về những gì Tyler Cowen đã nói, các mục tiêu này giúp biến "mớ hỗ lốn" trong cuộc sống thành một câu chuyện gắn kết.

Trong môi trường văn phòng có những mục tiêu khá rõ ràng — nhưng liệu đó có phải mục tiêu của bạn? Khi công ty đạt được những gì nó cần, bạn có luôn đạt được thứ mình muốn? Ờ, không hẳn, đúng không? Bạn không thể đạt được những gì mình muốn nếu chưa dành thời gian quyết định được bản thân mình muốn cái gì. Mục tiêu có thể trông rất đáng sợ. Bởi vì không muốn thất bại, chúng ta thường không xác định mục tiêu. Nhưng nếu bạn thiết lập

trò chơi của mình theo hướng có thể chiến thắng, việc thiết lập mục tiêu sẽ không đến nỗi đáng sợ cho lắm. Thất bại là chuyện bình thường trong trò chơi. Như Nicole Lazarro đã phát hiện ra, việc thất bại trong trò chơi chỉ đơn thuần khiến cho nó trở nên hấp dẫn hơn mà thôi.

Phản hồi

Nếu bạn làm gì đó chính xác, một trò chơi luôn thưởng điểm hay năng lực mới. Nếu bạn thực hiện sai, bạn sẽ bị trừng phạt. Và cả hai quá trình đó đều diễn ra rất nhanh chóng. Tác giả Aaron Dignan ghi nhận rằng bạn luôn biết rõ mình đang ở đâu trong trò chơi, đang chơi thế nào, và cần những gì để chơi tốt hơn.

Nghiên cứu cho thấy thứ mang lại động lực nhiều nhất chính là sự tiến triển trong một công việc có ý nghĩa.

Làm tổng đài viên quả là vất vả. Người ta cứ cúp máy liên tục và rất thô lỗ, còn bạn cứ phải đọc lại một nội dung hết lần này đến lần khác mặc người ta phản ứng. Nhưng Adam Grant (người chúng ta gặp ở chương 2) đã tìm ra một cách đơn giản để truyền năng lượng hiệu quả cho những nhân viên làm việc tại tổng đài điện thoại ở một trường đại học. Anh mang vào một sinh viên đã đạt được học bổng nhờ vào sự nỗ lực của nhân viên tổng đài. Sinh viên đó kể cho mọi người rằng công việc của tổng đài viên ý nghĩa biết bao, và anh đã cảm thấy rất vui. Những nhân viên tại đó đã nhận được phản hồi. Họ thấy những gì mình làm thật sự có ý nghĩa. Kết quả? Lượng tiền họ mang về sau chuyến thăm đó tăng lên gấp 5 lần.

Tiến triển không nhất thiết phải to lớn. Như giáo sư Teresa Amabile tại Harvard đã nhận thấy, "Các nghiên cứu trong doanh nghiệp của chúng tôi cho thấy rằng cách tốt nhất để động viên mọi người, ngày qua ngày, là tạo điều kiện cho sự tiến triển — dù thậm chí chỉ là những thắng lợi nho nhỏ." Thực tế, dữ liệu cho thấy những thắng lợi ổn định nho nhỏ thậm chí còn tạo ra nhiều hạnh phúc hơn so với thi thoảng hốt được một mẻ lớn: "Sự hài lòng về cuộc sống của người có thành quả nho nhỏ ổn định nhiều hơn 22% so với người chỉ thể hiện niềm hứng thú với những thành quả to lớn."

Napoleon từng nói, "Một người lính sẽ chiến đấu can trường chỉ vì một mảnh ruy băng màu." Những trò chơi cũng thường tưởng

thưởng không gì hơn ngoài một mảnh huân chương dễ thương hay một đoạn hoạt họa đơn giản, nhưng những thứ bé nhỏ ngớ ngẩn đó lại khiến ta cứ tiếp tục chơi.

Ăn mừng những "thắng lợi nhỏ" chính là điểm chung ở những người sống sót quyết tâm. Và đó là một trong những lý do tổ chức giúp đỡ người nghiện rượu Alcoholics Anonymous thành công. Giữ cho bản thân tỉnh táo trong 1 ngày là một thắng lợi nhỏ. Và như một nghiên cứu trong American Psychologist cho thấy, "Một khi một thắng lợi nhỏ đã đạt được, mọi thứ sẽ vào guồng để hướng đến một thắng lợi nhỏ khác."

Những trò chơi hay giữ ta tiếp tục chơi bằng cách mang đến phản hồi thường xuyên và tức thời. Thế còn công việc thì sao? Bạn nhận được đánh giá hàng năm. Theo Jane McGonigal, nhiều nghiên cứu cho thấy rất nhiều quản lý cấp cao (C-level) thường chơi điện tử tại nơi làm việc. Tại sao? "để cảm thấy mình năng suất hơn." Ồ, tréo ngoe thay!

Vậy bạn cần một cách thức tốt hơn để ghi điểm trong trò chơi công việc. Amabile khuyến nghị dành một khoảng thời gian vào mỗi cuối ngày để tự hỏi bản thân, "Mình có thể làm gì để tạo tiến triển trong các việc quan trọng vào ngày mai?" Nó cho bạn một mục tiêu để phấn đấu. Làm rõ cách đo lường và thực hiện mục tiêu, như thể 20 phút của Joe Simpson, và bạn sẽ thấy mình sắp thiết lập được một hệ thống động viên.

Nếu mục tiêu của bạn là được tăng lương hay thăng chức, hãy tìm kiếm phản hồi. Giao tiếp với sếp thường xuyên hơn để biết được mình đang thể hiện như thế nào. Như bạn đã thấy trong chương 2 với nghiên cứu của Jeffrey Pfeffer, việc nịnh bợ sếp cũng khá là có ích. Nhưng bạn vẫn có thể cư xử thật tình và ghi điểm với sếp bằng cách thường xuyên thăm hỏi tình hình của mình và tìm hiểu xem làm thế nào để mọi chuyện tốt hơn. Nếu bạn là sếp, và có một nhân viên cứ thường xuyên hỏi, "Tôi có thể giúp anh dễ thở hơn bằng cách nào đây?" thì bạn thấy sao?... Đúng thế đấy.

Biến công việc thành một trò chơi cũng khá đơn giản; bạn không cần phải thay đổi những gì mình đang làm, bạn chỉ cần thay đổi góc nhìn mà thôi. Những vẫn còn lý do mà rất nhiều người trong chúng ta không thực hiện điều đó: Nó trông khá là ngớ ngẩn.

http://tieulun.hopto.org

Trò chơi nghe có vẻ trẻ con và tầm thường, nhưng khi nhìn vào nhiều trò chơi đang ẩn giấu trong rất nhiều thứ chúng ta ham thích thực hiện, sức mạnh của nó nghe chừng cũng khá là chín chắn. Bạn có đi bộ nhiều hơn kể từ ngày có vòng đeo tay Fitbit? Có phải trò Fantasy Football đã trở thành một công việc bán thời gian yêu thích của bạn? Tôi có một người bạn thường bay từ Nhật về California "sai" hướng một cách có tính toán bởi vì anh nhất định phải lên cho được hạng bay Executive Platinum, và bay sai hướng là cách nhanh nhất để đạt được mục tiêu đó.

Trò chơi sẽ dần gây nghiện. Nếu bạn có thể biến công việc của mình thành một trò chơi, bạn có thể đạt được cả thành công và hạnh phúc với một vòng lặp phản hồi tích cực. Như McGonical phát biểu, "Rõ ràng, đây là một trò chơi mà bạn vẫn chiến thắng dù có thua cuộc." Ngoài ra, bạn cũng có thể sử dụng khung trò chơi này để "nâng cấp" những lĩnh vực khác trong cuộc sống của mình. Vợ chồng, cha mẹ, bạn bè, hay hàng xóm đều có thể hưởng lợi từ WNGF — làm những thứ có thể chiến thắng, có thử thách mới lạ, có mục tiêu, đồng thời cung cấp phản hồi. Hơn nữa, trò chơi sẽ luôn vui hơn khi có người khác cùng chơi.

Joe Simpson đã làm được điều bất khả thi. Trong suốt tiến trình gian khổ trên núi đó, anh đã đối mặt với những khó khăn không tưởng. Vào thời điểm đoàn tụ với Simon, anh chỉ còn có 45kg. Chân của anh sau đó phải trải qua 6 cuộc phẫu thuật. Nhưng cuối cùng, Joe vẫn lại leo núi. Đó chính là lòng quyết tâm.

Dù cho có là chủ nghĩa lạc quan, ý nghĩa, hay một trò chơi đơn giản, câu chuyện trong đầu bạn luôn là câu trả lời cho câu hỏi làm sao để có được sự bền chí. Nhưng trước khi chốt sổ vấn đề lòng quyết tâm, chúng ta cần phải ngó qua mặt bên kia của đồng xu.

Như w. c. Fields từng nói, "Nếu ban đầu bạn không thành công, hãy thử, thử lại... rồi bỏ cuộc. Không ích lợi gì khi cứ ngu ngốc lao theo."

Chúng ta đã chứng kiến những lợi ích của lòng quyết tâm. Giờ là lúc xem qua lợi ích của việc từ bỏ.

http://tieulun.hopto.org

Spencer Glendon là một gã cực kỳ ấn tượng. Anh giành được suất Học bổng Fulbright, có bằng tiến sĩ kinh tế tại Harvard, thường giúp đỡ hoạt động từ thiện ở khu phía nam Chicago, và hiện là đồng sở hữu của một trong những quỹ đầu tư lớn nhất ở Massachusetts. Nhưng đó không phải điều ấn tượng nhất về anh.

Điều thật sự sốc chính là trong khi thực hiện tất cả những điều nói trên, hầu hết thời gian anh bệnh rất nặng. Ở trường trung học, Spencer bị viêm loét đại tràng mãn tính. Điều này dẫn đến các vấn đề nghiêm trọng về gan. Anh phải cấy ghép, với tạng được một người bạn thân hiến tặng. Ghép tạng đồng nghĩa với liệu pháp ức chế miễn dịch, về cơ bản, anh không còn hệ thống miễn dịch. Những cơn cảm cúm vốn chỉ mang đến cho bạn và tôi một cái mũi nghèn nghẹt sẽ khiến anh nằm liệt giường cả tuần.

Khi cảm thấy khó ở, chúng ta sẽ cố vượt qua bằng cà phê và sức mạnh ý chí, nhưng cơ thể Spencer thì không thể nhây nhưa. Bệnh tật sẽ đè bẹp và khiến anh lại nằm liệt giường. Nghe thật tệ, đúng không? Nhưng đó chính là thứ khiến Spencer thật tuyệt.

Như anh thường nói, "Tôi luôn nghĩ việc phải thỏa hiệp về mặt thể chất chính là vận may trong đời mình."

Bạn có lẽ cũng đang suy nghĩ giống như tôi: Hả, gì cơ?

Khi còn ở trung học và bị mắc bệnh nặng, anh có tìm đến một nhà trị liệu. Anh muốn được làm những thứ mà bọn thanh niên thường mong muốn: tiệc tùng, hẹn hò, chơi thể thao. Nhưng đó không phải những lựa chọn thực tế với tình trạng của anh. Thật đau lòng.

Nhà trị liệu không thể lừa dối anh. Spencer không thể sống được cuộc đời giống bạn đồng trang lứa. Nhưng điều đó không có nghĩa anh phải xem mình là một kẻ thảm hại. Nhà trị liệu bảo anh hãy tập trung hoàn thành mỗi ngày một việc. Nếu làm được thứ ấy, anh vẫn có thể cảm thấy tích cực về bản thân. Năng lượng anh có

http://tieulun.hopto.org

giới hạn, nhưng nếu tập trung hết vào chỉ một thứ, anh vẫn có thể làm được một số điều anh muốn. Thế là anh làm theo.

Đôi lúc chỉ là nấu bữa tối. Nếu nấu được bữa tối, anh đã hoàn thành một việc gì đó. Anh phải từ bỏ rất nhiều hoạt động, nhưng anh vẫn có thể thực hiện một thứ.

Anh sẽ làm một thứ vào ngày hôm đó, một thứ nữa vào ngày tiếp theo, và cứ thế. Giờ đây, khi bị bệnh, anh vẫn nấu bữa tối. (Không có gì ngạc nhiên khi anh đã trở thành một đầu bếp rất cừ.)

Việc chấp nhận sống chung với căn bệnh đã dạy cho anh vài điều mà hầu hết chúng ta thường hay bỏ qua: Mọi thứ ta làm trong đời đều là một sự đánh đổi. Lựa chọn làm thứ này đồng nghĩa với việc không làm một thứ khác. Sẽ không có cách nào cho phép Spencer nói "Tôi muốn làm việc này" mà không phải nói thêm "Và tôi sẵn lòng từ bỏ việc kia để thực hiện nó."

Không có gì trớ trêu hơn việc một tiến sĩ kinh tế được trải nghiệm một bài học điển hình về thứ được gọi là "chi phí cơ hội." Như Henry David Thoreau phát biểu, "Cái giá của bất cứ thứ gì chính là thời lượng sống bạn đánh đổi cho nó."

Chúng ta không thích nghĩ về giới hạn, nhưng ai cũng đều có nó. Lòng quyết tâm thường liên quan đến những câu chuyện, còn từ bỏ lại thường là vấn đề giới hạn — thúc đẩy giới hạn, tối ưu giới hạn, và trên hết chính là thấu hiểu giới hạn. Spencer không thể chối bỏ hay ngó lơ giới hạn của mình. Anh buộc phải chấp nhận đánh đổi và tập trung phần năng lượng ít ỏi của mình vào những thứ quan trọng — đồng thời từ bỏ tất cả những thứ khác.

Rất nhiều người thành công cũng có quan điểm này. Một nghiên cứu về các vận động viên Olympic có ghi nhận câu nói sau, "Mọi thứ đều là cơ hội/chi phí. Nếu tôi đi xem phim thay vì đi ngắm cảnh để khuây khỏa, thì cái giá là gì? Nếu tôi đi xem phim thay vì ngắm cảnh, nó sẽ giúp ích hay làm hại đến khả năng chèo thuyền của tôi? Tôi phải đánh giá."

"Từ bỏ" không nhất thiết phải đối nghịch với "quyết tâm." Đây chính là khi cụm từ "từ bỏ có chiến lược" xuất hiện. Một khi đã tìm được thứ gì đó bạn đam mê, chuyện từ bỏ những thứ thứ yếu có thể lại có lợi, bởi vì nó giải phóng thời gian cho bạn thực hiện việc quan trọng hàng đầu. Bất cứ khi nào bạn ước mình có thêm nhiều

http://tieulun.hopto.org

thời gian, tiền bạc... thì từ bỏ có chiến lược chính là câu trả lời. Và nếu bạn rất bận rộn, đó có thể là giải pháp duy nhất.

Tất cả chúng ta đều từ bỏ, nhưng thường không đưa ra quyết định rõ ràng hay có chủ đích. Ta chờ đến khi tốt nghiệp mới nghỉ, đến khi mẹ bảo nghỉ, hay khi nào phát chán rồi nghỉ. Chúng ta sợ bỏ lỡ cơ hội, nhưng tréo ngoe thay, vì không chịu từ bỏ những thứ thiếu năng suất càng sớm càng tốt, chúng ta lại bỏ lỡ thêm nhiều cơ hội làm những thứ quan trọng hay thử thêm những thứ có thể nên cơm nên cháo.

Chúng ta thường hay nói, giá như mình từ bỏ công việc hay mối quan hệ đó sớm hơn. Nếu từ bỏ thứ biết rõ sẽ không đến đâu, bạn sẽ có thêm thời gian cho những thứ có thể đến đâu đó. Chúng ta ngập ngụa trong những câu chuyện về sự kiên trì dẫn đến thành công, nhưng lại không được nghe nhiều về lợi ích của việc từ bỏ. Chẳng ai muốn làm người nhảy dù bung dù quá muộn cả.

Người ta thường nói thời gian chính là tiền bạc, nhưng họ đã sai. Khi hai nhà nghiên cứu Gal Zauberman và John Lync hỏi mọi người rằng họ nghĩ họ sẽ có bao nhiêu thời gian và tiền bạc trong tương lai, kết quả không hề ủng hộ cho câu nói trên. Chúng ta thường rất thận trọng khi dự đoán mình sẽ có thêm bao nhiêu tiền trong ví, nhưng khi nói về thời gian, chúng ta luôn nghĩ sẽ còn có ngày mai. Hay tuần sau. Hay năm sau nữa.

Đó chính là một trong những lý do khiến nhiều người cảm thấy vội vã, mệt mỏi, như thể mình chưa làm được đủ nhiều, chưa tiến bộ đủ xa. Ai cũng đều chỉ có 24 giờ mỗi ngày. Thế nhưng, ta lại hành động như thể không có giới hạn nào. Khi chọn làm thêm giờ, ta cũng đồng thời chọn dành ít thời giờ hơn cho con cái. Chúng ta không thể làm tròn tất cả mọi thứ. Và sau này ta cũng chẳng có thêm nhiều thời gian hơn. Thời gian không tương đương với tiền bạc, bởi vì chúng ta luôn có thể kiếm thêm tiền.

Ta cứ mãi nghe các câu chuyện vĩ đại và mạnh mẽ về những người kiên trì và đã giành chiến thắng. Không có mấy câu chuyện nói về những người bỏ cuộc vĩ đại trong lịch sử. Nhưng nếu tính kiên trì có hiệu quả đến thế, vậy những người thành công trong đời thật có bao giờ bỏ cuộc?

http://tieulun.hopto.org

Lần nọ, Mihály Csikszentmihalyi tiến hành một nghiên cứu về những người thành công sáng tạo nhất, gồm: 275 người thắng giải Nobel, giải National Book Award, cùng một số đầu tàu trong các lĩnh vực khác. Đó là một nghiên cứu lớn được thực hiện bởi một nhà nghiên cứu danh tiếng, và sẽ được công bố rộng rãi. Chỉ cần được mời tham gia thôi là cũng đã khiến ta vinh dự cực kỳ. Vậy điều gì đã xảy ra?

Hơn 1/3 SỐ người được mời từ chối. Nhiều người thậm chí không thèm trả lời. Họ có việc quan trọng để làm rồi. Csikszentmihalyi đã mời Peter Drucker và nhận được hồi đáp như sau:

Tôi hy vọng anh không nghĩ tôi chảnh hay thô lỗ nếu tôi nói rằng một trong những bí mật để làm việc năng suất... chính là sắm một cái thùng rác thật to để xử lý tất cả mớ lời mời như của anh.

Csikszentmihalyi có lẽ nên biết trước chuyện này. Lý do Drucker được mời tham gia phỏng vấn là bởi ông là chuyên gia nổi tiếng thế giới về hiệu quả và hoàn thành công việc. Drucker nghĩ thời gian chính là nguồn lực quý giá nhất. Và câu đầu tiên ông thường khuyên mọi người không phải là lên thời gian biểu tốt hơn, mà là dẹp bỏ hết mọi thứ không có tác dụng gì đáng kể đến việc đạt được mục tiêu.

Trong quyển The Effective Executive, Drucker giải thích:

Nhà điều hành muốn trở nên hiệu quả đồng thời muốn tổ chức của mình cũng trở nên hiệu quả phải giám sát mọi chương trình, hoạt động và nhiệm vụ. Anh ta phải luôn đặt ra câu hỏi: "Liệu việc này có đáng làm không?" và nếu không, anh ta phải dẹp bỏ nó để có thể tập trung vào số ít nhiệm vụ còn lại, những thứ mà nếu được hoàn thành xuất sắc, sẽ tạo ra khác biệt lớn trong kết quả công việc của riêng anh ta cũng như của cả tổ chức.

Jim Collins, tác giả quyển Good to Great, đã tiến hành một nghiên cứu toàn diện về những công ty đã lật ngược được tình thế,

từ thất vọng cùng cực đến thành công to lớn. Điều ông nhận ra chính là hầu hết những thay đổi lớn họ tạo ra không phải là từ những sáng kiến mới, mà thường liên quan đến những thứ tôi tệ lẽ ra họ cần phải chấm dứt từ lâu rồi mới phải.

Khi chúng ta nghe về 10.000 giờ luyện tập mà những chuyên gia đã trải qua để trở nên vĩ đại, con số ấy trông khá ngọt. Nhưng mọi chuyện bắt đầu trở nên rõ ràng một khi ta nhận ra số lượng hoạt động mà những người thành công đã loại bỏ để có thể dành thời gian phát triển bản thân. Không có gì ngạc nhiên khi những giờ phút đó lại làm nên khác biệt.

Chỉ cần biết một sinh viên đã dành bao nhiêu giờ học tập ở đại học là có thể dự đoán người đó sẽ kiếm được bao nhiêu tiền về sau. Điều này cũng không phải chuyện gì đáng ngạc nhiên lắm, nhưng phải nhớ là những người ấy vốn dĩ đã có thể tiệc tùng hay tham gia những hoạt động ngoại khóa khác. Họ đã lựa chọn, dù có chủ ý hay không.

Khi bước vào thế giới công việc, mọi chuyện cũng không khác gì lắm. Như tôi chắc bạn cũng đã từng nghĩ rằng người thành công làm việc rất nhiều giờ. Khi giáo sư John Kotter tại Harvard nghiên cứu về những lãnh đạo kinh doanh hàng đầu, ông phát hiện ra họ dành trung bình 60-65 giờ làm việc mỗi tuần.

Nếu bạn luyện tập thứ gì đó 1 giờ/ngày, mất khoảng 27,4 năm để đạt được mốc 10.000 giờ chuyên gia. Nhưng nếu như bạn từ bỏ vài thứ ít quan trọng hơn và dành ra 4 giờ/ngày thì sao? Bây giờ thì chỉ mất 6,8 năm thôi. Đó chính là sự khác biệt giữa khởi đầu thứ gì đó ở tuổi 20 rồi trở thành chuyên gia năm 47 tuổi và khởi sự tuổi 20 rồi đạt đến đẳng cấp thế giới năm 27 tuổi. Nhà nghiên cứu nổi tiếng Walter Mischel đã ghi nhận thành công của mình theo một từ tiếng Yiddish do bà của ông chỉ dạy: sitzfleisch. Nó nghĩa là "mông." Hàm ý: "Đặt mông vô cái ghế đó và làm những thứ quan trọng đi."

Vậy bước đầu tiên là gì? Biết được ưu tiên số-một của bạn. Sau đó từ bỏ những thứ không quan trọng bằng và xem điều gì sẽ đến. Nhanh thôi, bạn sẽ biết được việc nào cần thiết hơn bạn nghĩ.

http://tieulun.hopto.org

Spencer hiện đã cảm thấy khá hơn. Cơ thể anh phản ứng tốt hơn rất nhiều, nhưng quan điểm của anh về thời gian vẫn không hề thay đổi. Cơ hội/chi phí. Đánh-đổi. Làm những thứ quan trọng. (Thành thật mà nói, tôi rất vinh hạnh khi được anh đồng ý gặp, bằng không bạn sẽ không thể đọc được câu chuyện về Spencer.)

Thế tại sao chúng ta rất nhanh từ bỏ thứ gì đó? Chúng ta tự trách rằng mình thật lười biếng hay yếu đuối. Dù rằng điều đó có thể đúng, nhưng thường thì không. Không phải ai cũng có thể trở thành siêu mẫu hay chơi trong giải bóng rổ nhà nghề. Nhiều thứ chúng ta khao khát đơn giản là không thể đạt được. Nghiên cứu cho thấy khi từ bỏ theo đuổi những mục tiêu không thể đạt được, chúng ta trở nên hạnh phúc, bớt stress, và ít bị bệnh hơn. Vậy ai stress nhất? Chính là người không thể từ bỏ những thứ không có kết quả.

Quyết tâm không thể tồn tại nếu thiếu đi từ bỏ. Spencer giải thích nhược điểm của quyết tâm như sau:

Tôi biết rất nhiều người mà lòng quyết tâm cứ như một khoản nợ bởi vì nó khiến họ cứ bám lấy những thứ gây đau khổ cho mình và những người khác, mà chẳng hướng đến một mục tiêu dài hạn nào tốt đẹp cả. Và thứ phải đánh đối chính là những thứ bạn rất yêu thích vốn sẽ mang lại niềm vui hay năng suất cao nhất cho bạn và người khác.

Chúng ta luôn nghĩ mình cần nhiều hơn: nhiều sự giúp đỡ hơn, nhiều động lực hơn, nhiều năng lượng hơn. Nhưng trong thế giới thực, câu trả lời thường hoàn toàn trái ngược: Chúng ta cần ít hơn. Ít sự phân tâm hơn, ít mục tiêu hơn, ít trách nhiệm hơn. Để ta có thể xem ti vi nhiều hơn à? Không phải. Chúng ta cần ít những thứ đó hơn để có thể dành hết sức cho những ưu tiên của mình. Câu hỏi là bạn sẽ bớt làm thứ gì lại? Bạn sẽ từ bỏ hay nói không với thứ gì để dành thời gian cho điều quan trọng nhất?

Thử hình dung bạn chính là Spencer ở thời khắc cùng cực nhất. Bạn sẽ làm gì nếu phát bệnh và chỉ có thể làm được 1 việc

mỗi ngày? Chúc mừng. Bây giờ bạn đã biết được đâu là thứ quan trọng nhất, thứ nên dành nhiều thời gian nhất, thứ nên được hoàn thành trước tiên. Bạn đã biết mình nên đặt lòng quyết tâm ở đâu, và với cùng cơ chế đó, nên từ bỏ những gì. Như một câu ngạn ngữ cổ đã nói, "Ta có thể làm bất kể thứ gì một khi dừng cố làm tất cả mọi thứ."

Bạn có thể thắc mắc "Nhưng nếu như cứ từ bỏ, chả phải tôi sẽ trở thành một tên đứt gánh?" Thực ra, trở thành một tên đứt gánh chính là một bí mật cực mạnh khác để đến với thành công.

Lớn lên tại Topeka, Kansas, Matt Polly là một thanh niên yếu đuối điển hình chỉ 45 kg. Cũng giống như tất cả những cậu học sinh hay bị bắt nạt khác, anh chàng ước mơ trở thành người ngầu nhất thế giới. Một siêu anh hùng. Một tay cứng cựa. Đối với hầu hết trẻ em, giấc mơ này chỉ dừng lại ở đó, một giấc mơ. Nhưng Matt lại không từ bỏ.

Vậy là ở tuổi 19 anh đã có một hành động hoàn toàn điên loạn: bỏ trường Princeton, bay sang Trung Quốc để tìm đến Thiếu Lâm Tự tu luyện võ thuật.

Cha mẹ anh rất tức giận. Theo kế hoạch thì lẽ ra Matt phải đang đến trường y chứ không phải hóa thân thành Chuck Norris. Điên thật... Nhưng anh biết mình vẫn có thể trở lại trường học. Anh biết cha mẹ sẽ tha thứ thôi. Anh chưa lấy vợ sinh con hay nợ nần gì. Anh có thể thử nghiệm ý tưởng điên loạn này một lần để xem điều gì sẽ xảy ra.

Thời điểm đó là năm 1992, trước thời Internet, trước thời Google Maps, và trước cả thời có các đánh giá của Yelp về những tu viện võ thuật. Tuy có học tiếng Quan thoại trong trường, nhưng phần lớn vốn kiến thức về văn hóa châu Á của anh chỉ đến từ nhóm nhạc Wu-Tang Clan. Anh thậm chí còn không biết Thiếu Lâm Tự ở đâu.

Nhưng sao không thử một lần? Rồi cũng sẽ tìm ra thôi, đúng không? Và đó chính là lý do có một thanh niên da trắng 19 tuổi, cao 1m90, lang thang quanh Thiên An Môn trong giá lạnh với một bản đồ quay ngược để hỏi đường đến Thiếu Lâm Tự.

Dần dà anh cũng tìm được. Tuy những người quản lý chùa trông như thể nhân viên bán xe hơn là thiền sư, nhưng với khoản học phí 1.300 đô/tháng, họ sẵn sàng để cho gã điên từ Kansas này tập luyện cùng với các sư thầy.

Cú sốc văn hóa rất kinh khủng. Một đứa trẻ tầng lớp thượng-trung-lưu Mỹ có mọi đặc quyền giờ đây lại đang sống trong một ngôi làng chỉ với một đường dây điện thoại và phải đi ngủ với cái bụng đói hằng đêm. Anh là một người ngoài quen được nuông chiều, một laowai lão ngoại.

Nhưng anh biết rằng nếu như thật sự muốn học hỏi, nếu thật sự muốn trở thành người ngầu nhất thế giới, anh phải được chấp nhận trở thành một trong số họ. Nhưng làm thế nào đây?

Anh phải nằm gai nếm mật. Các nhà sư luyện tập võ công 5 giờ/ngày. Thế là anh luyện 7 giờ/ngày. Hằng đêm anh đi ngủ với thân xác rã rời và thức dậy trong cơn đau nhức. Anh bị thương những chỗ mà người ta không bị. Mọi thứ không hề giống đi nghỉ hè đâu. Nhưng rồi các nhà sư đã lưu tâm đến nỗ lực của anh, và võ công của anh tiến bộ thần tốc.

Anh từng nói với cha mẹ sẽ đi chỉ 1 năm. Nhưng 1 năm trôi qua mà anh vẫn chưa thể trở thành người ngầu nhất, thế là anh quyết định ở lại. Cha mẹ anh từ mặt, thế nhưng anh vẫn tiếp tục ở lại luyện tập.

Chấn thương. Kiết lỵ. Bị đánh vào đầu hết lần này đến lần khác. Rồi một ngày nọ sư phụ gọi anh ra một bên. Cuộc thi đấu võ Thiếu Lâm Quốc tế Trịnh Châu sắp diễn ra. Võ sư từ khắp nơi trên thế giới sẽ tụ hội tranh tài, và ông muốn Matt đại diện cho Thiếu Lâm Tự. Chính anh. Bị thịt bị bắt nạt trong trường. Tên laowai điên rồ từng không thể sống thiếu lon Coca-Cola yêu dấu. Matt không nghĩ mình sẽ trụ nổi một vòng nào khi được xếp hạng chung với những võ sĩ đã dành cả chục năm sung sức tập luyện, nhưng sư phụ vẫn đặt niềm tin vào anh. Và thế là anh nhận lời.

8 tháng sau đó trôi qua nhanh như một cú chớp của con mắt thốn. Anh lo lắng tiến vào một sân vận động vạn người, nhưng cuối

cùng đã khéo léo giành được trận thắng đầu tiên. Gã tây 68kg đã đánh bại một võ sĩ Hàn Quốc với một cú đá ngay đầu khiến đám đông phải vỗ tay tán thưởng.

Nhưng đó chỉ là trận đấu. Đây là một giải đấu. Anh phải đánh rất nhiều trận trong một ngày. Và rồi, trong trận tiếp theo đây, anh sẽ gặp đương kim vô địch. Matt và bạn mình đến xem trận của nhà vô địch.

Hàm của họ đồng loạt há hốc khi nhà vô địch đập dập mũi đối thủ với một cú lên gối ngay mặt, thắng ngay bằng một cú nốc ao. Đấu sĩ người Nga được khiêng đi trên một cái cáng.

Bạn của Matt quay sang nói: "Đừng lo. Người ta sẽ không khiêng chú mày trên cáng đâu."

"Không hả?"

"Chú mày quá cao so với chuẩn cáng Trung Quốc. Người ta sẽ để cho chú mày nằm luôn trên sàn."

Matt tái nhợt. Anh chạy vào nhà vệ sinh, run lẩy bẩy. Anh đã tự đưa mình vào cái thế gì đây? Anh không có cửa đánh bại gã quái vật ấy. Anh chắc sẽ không thể trở thành người ngầu nhất thế giới được rồi.

Nhưng có lẽ cũng chẳng sao đâu. Đó là một cuộc thử nghiệm điên rồ. Chỉ cần trụ được mà không bị đánh gục trước nhà vô địch thì cũng đáng lắm. Anh chỉ cần không chết là được.

Nhưng điều đó có vẻ cũng không hề dễ một chút nào khi anh bước ra sàn đấu và đám đông bắt đầu hò hét: "Dữ si laowai!" (Đả tử lão ngoại) — Đập chết tên ngoại quốc!

Vài giây sau, anh ngập chìm trong cơn đau. Anh bị đánh bầm dập nhưng không hề ngã quỵ. Anh đã đến đây để tìm kiếm lòng can đảm, và cũng giống như Rocky, mục tiêu duy nhất của anh chỉ là trụ được đến cùng... và không cần dùng đến cái cáng nối dài kia.

Matt thua tất cả các hiệp. Anh thua trận, nhưng vẫn đứng vững đến giây phút cuối cùng của trận đấu. Nụ cười của anh nở rộng gấp đôi "nhà vô địch" khi anh này về sau phải chịu nhận huy chương bạc.

Rồi cũng giống như hồi ở Princeton, anh bỏ cuộc.

Anh đã thất bại trận đấu lớn, nhưng đã chiến thắng trận đấu với chính bản thân mình. Matt nhận ra rằng anh sẽ không bao giờ trở thành người ngầu nhất thế giới. Sẽ luôn có một ai đó cứng cựa

http://tieulun.hopto.org

hơn. Nhưng dù sao thì anh cũng đã thử một thứ gì đó thật đỉnh, tìm được lòng can đảm, và đạt được mục tiêu của bản thân. Giờ là lúc trở về nhà. Như anh dự liệu, cha mẹ đã tha thứ cho anh. Và cũng không quá lâu sau đó, với tấm bằng tốt nghiệp Princeton trong tay, anh tiến đến Oxford để lấy Học bổng Rhodes.

Có vẻ như chuyến du hành nhỏ kia chỉ là một thời tuổi trẻ điên rồ? Không hề. Cuối cùng, nó đã thay đổi cuộc đời anh. Nhiều năm sau đó, Matt viết một quyển sách. American Shaolin nhận được làn sóng đánh giá cuồng nhiệt. Anh xuất hiện trên đài NPR. Một xưởng phim đã mua quyền chuyển thể và nhận được sự quan tâm của Thành Long. Trải nghiệm ấy kết cục đã mở ra cho anh sự nghiệp viết lách.

Những hội trường thần thánh ở Princeton và Oxford không tạo ra tương lai cho anh. Chính hành động điên rồ hồi 19 tuổi đã tạo nên điều đó. Có lẽ, sau tất cả, nó chẳng hề điên rồ một chút nào.

Một số người có thể cho rằng "Matt Polly trở thành tác giả thành công cuối cùng chỉ nhờ ăn may." Những vấn đề là thế này: Tồn tại hẳn một môn khoa học liên quan đến sự may mắn.

Richard Wiseman, giáo sư Đại học Hertfordshire, đã tiến hành một nghiên cứu về những con người may mắn và xui xẻo để xem đó có phải chỉ là ngẫu nhiên, do thứ phép màu ma quái nào đó... hay có những khác biệt thật sự tạo nên kết quả khác biệt trong cuộc sống. Hóa ra vận may không phải chỉ là ngẫu nhiên hay liên quan đến những trò huyền bí. Nó liên quan rất nhiều đến những lựa chọn của chúng ta.

Khi tiến hành nghiên cứu hơn 1.000 đối tượng, Wiseman nhận ra người may mắn biết tối đa hóa cơ hội. Nghiên cứu cho thấy họ cởi mở với những trải nghiệm mới, hướng ngoại hơn, và ít bị tác động của thần kinh hơn. Họ nghe theo linh cảm của mình. Và trên hết, Wiseman nói, người may mắn chỉ đơn thuần thử làm thôi. Điều

http://tieulun.hopto.org

này cũng dễ nhận thấy: Nếu bạn cứ nhốt mình ở nhà, liệu có bao nhiêu thứ thú vị, mới mẻ, ngầu lòi sẽ xảy đến? Không được bao nhiêu.

Đó có phải là món quà từ gene không? Không hẳn. Sau khi thấy được vận may đến phần lớn từ những sự lựa chọn, Wiseman đã thử tiến hành một thí nghiệm khác: Luck School — Trường học May mắn. Nếu ông khiến cho những người thiếu may mắn hành động giống những người may mắn hơn, liệu kết quả có giống nhau? Và hóa ra họ may mắn hơn thật. Sau một thời gian, 80% học sinh tốt nghiệp Luck School thấy vận may của mình đã tăng lên. Và không chỉ may mắn hơn; họ đồng thời cũng cảm thấy hạnh phúc hơn nữa.

Nhưng chẳng phải là cố thử làm mọi thứ cũng đồng nghĩa với việc nhiều điều tệ hại sẽ xảy ra với những người may mắn sao? Dĩ nhiên. Nhưng có câu: "Bạn sẽ hối hận nhất về những thứ mà mình đã không làm." Thomas Gilovich từ Đại học Cornell nhận ra người ta sẽ có xu hướng hối hận gấp đôi khi không hành động. Tại sao ư? Ta có thể hợp lý hóa những thất bại của mình, nhưng ta không thể hợp lý hóa những thứ ta chưa bao giờ thử. Khi già đi, chúng ta cũng có xu hướng ghi nhớ những chuyện tốt và quên đi chuyện xấu. Vậy chỉ đơn thuần làm nhiều thứ hơn sẽ đồng nghĩa với hạnh phúc hơn khi về già (kèm với những câu chuyện ngầu hơn để kể cho con cháu).

Người may mắn không gặm nhấm thất bại; họ nhìn thấy lợi ích của kết quả kém và thường học hỏi thêm từ đó. Họ có một phong cách giải thích lạc quan hóa rất giống những đội bóng chày tư duy tích cực. Rất nhiều nghiên cứu đã củng cố điều này. Một nghiên cứu đặt tiêu đề rất khéo — "Keep Your Fingers Crossed!" — cho thấy "những hành vi mê tín để 'lấy hên' thể hiện qua những câu nói hay hành động thường gặp (ví dụ như chúc "break a leg" hay đan hai ngón tay chéo vào nhau) hoặc một đồ vật may mắn sẽ giúp cải thiện kết quả chơi gôn, cũng như trong các môn vận động khéo léo, trò chơi trí nhớ, và trò đảo ngữ." Nhưng đó không phải nhờ phép màu. Những hành động đó truyền cho người ta sự tự tin, thứ giúp họ thể hiện tốt hơn. (Vậy nên hãy chúc bạn bè may mắn nhé. Thật sự hữu ích đấy.) Tinh thần lạc quan này cũng giúp cho người may mắn quyết tâm hơn và có xu hướng thử nhiều thứ mới

http://tieulun.hopto.org

mẻ hơn — hành động mà theo thời gian sẽ kéo thêm nhiều chuyện tốt hơn xảy đến với họ. Miễn là họ không làm gì quá rủi ro và vẫn hợp lý hóa những điều xấu thi thoảng xảy ra, đó sẽ là một vòng xoắn ốc hướng lên. Và dần dà thành tựu sẽ xuất hiện.

Vậy hãy cứ tiếp tục thử những thứ mới. Nó sẽ giúp bạn may mắn hơn. Nếu cứ làm những thứ mình đã làm, bạn sẽ luôn nhận được kết quả như cũ. Khi không có một con đường rõ ràng nào dẫn đến thành công, không có một mô hình nào thích hợp với điều bạn đang cố đạt được, thử nghiệm những điều điên rồ có thể là con đường duy nhất để giải quyết vấn đề.

Đây là một ví dụ. Nó được gọi là Bài toán Mỳ Ý (Spaghetti Problem). Thử thách cũng đơn giản thôi: Hãy xây nên cấu trúc cao nhất có thể chống đỡ được một viên kẹo dẻo (marshmallow). Nó phải tự đứng được và đội của bạn có 18 phút thực hiện. Bạn được cung cấp những vật dụng sau:

- 20 sợi spaghetti khô
-1 mét băng dính
-1 đoạn dây
-1 viên kẹo dẻo

Peter Skillman (người giữ một chức vụ cực ngầu gọi là General Manager of Smart Things — tạm dịch, Tổng giám đốc những thứ thông minh — tại Microsoft) đã thiết kế bài kiểm tra sáng tạo này. Ông đã tiến hành thử thách trong suốt 5 năm, với hơn 700 người, bao gồm những nhóm kỹ sư, quản lý và sinh viên thạc sỹ quản trị kinh doanh (MBA). Bạn biết ai là người nổi trội nhất không? Trẻ mẫu giáo. Vâng, những đứa trẻ 6 tuổi đã đánh bại tất cả. (Thực ra, sinh viên MBA là nhóm tệ nhất.) Bọn trẻ có nhiều kế hoạch hơn chăng? Không. Liệu tụi nhỏ có kiến thức đặc biệt gì về đồ ăn Ý hay về kết cấu bền vững của kẹo dẻo? Cũng không nốt. Vậy bí mật là gì? Tụi nhỏ chỉ nhảy vào làm thôi. Giống như nhóm người may mắn của Wiseman: Những đứa trẻ chỉ đơn giản là thử nghiệm nhiều cách hơn. Chúng bắt đầu thất bại ngay lập tức — và học hỏi nhanh chóng.

Đây chính là cơ chế hoạt động của bọn trẻ: Tạo mẫu thử nghiệm rồi kiểm tra, tạo mẫu thử nghiệm rồi kiểm tra, tạo mẫu thử nghiệm rồi kiểm tra — cho đến khi hết giờ. Khi không có một con đường nào định sẵn, cơ chế này đã tạo nên chiến thắng. Đây là một

http://tieulun.hopto.org

câu thần chú cổ ở Thung lũng Silicon: Thất bại nhanh và thất bại rẻ (Fail fast and fail cheap). Và nghiên cứu cho thấy phương pháp cố thử nhiều thí nghiệm nhỏ để tìm ra thứ hoạt động tốt nhất cũng có hiệu quả với cả những người cao trên l,2m. Giống như tôi và bạn.

Vậy tại sao chúng ta lại không làm như vậy? Cũng đơn giản mà. Thường thì chúng ta hay sợ thất bại, nhưng sao lại phải sợ thất bại?

Để trả lời câu hỏi này, chúng ta lại cần xem xét đến một việc mà bọn trẻ mẫu giáo cũng thường hay nghĩ đến: trở thành Batman. Trở thành Batman chắc chắn không hề dễ ăn, nhưng bạn cũng biết mình sẽ phải làm gì: hầu hết là luyện tập công phu không ngừng nghĩ như Matt đã làm. Có một câu hỏi thú vị hơn, liên quan đến thành công: Bạn sẽ giữ trạng thái Batman như thế nào? Nó sẽ cho chúng ta câu trả lời về việc tại sao chúng ta lại e sợ thất bại đến như vậy.

"Đấng" Batman thuộc nhóm những siêu anh hùng gần gũi nhất với chúng ta. Anh không sở hữu bất kỳ siêu năng lực nào. Là tỷ phú với cả bộ sưu tập thiết bị cực ngầu dĩ nhiên cũng có ích, nhưng nó không thể thay đổi được vấn đề cốt tử trong việc giữ trạng thái Batman: Anh không thể thất bại trong bất kỳ một trận chiến nào. Một võ sĩ chuyên nghiệp với thành tích 30 trận thắng và 1 trận thua là đã thật sự rất ấn tượng rồi, nhưng đối với Kỵ sĩ Bóng đêm Batman, nó đồng nghĩa với cái chết. Các ác nhân của Gotham sẽ không để trọng tài dừng trận đấu. Vậy làm Batman có nghĩa là không bao giờ được phép thua cuộc. Không bao giờ. Bạn không được thất bại. Vậy nếu như bạn đã làm được mọi thứ để trở thành Kỵ sĩ Bóng đêm, liệu bạn sẽ giữ được thành tích hoàn hảo đó trong bao lâu? May mắn thay, chúng ta có thể sử dụng thông tin trong các nghiên cứu. Vâng, đã có người nghiên cứu về vụ này. (Trời ạ, tôi yêu khoa học quá đi!)

E. Paul Zehr, giáo sư Đại học Victoria, đã quan sát các vận động viên có thể so sánh được với nhau để tìm ý tưởng sơ bộ. Ông tiến hành nghiên cứu thành tích của những đấu sĩ quyền Anh, đấu sĩ võ tự do, và cầu thủ tấn công (RB) giải bóng bầu dục NFL. Họ đã giữ được thành tích bất bại và tránh được chấn thương cực nặng trong bao lâu? Trạng thái Batman duy trì được bao lâu?

3 năm. Vâng, chỉ có vậy.

Hy vọng đám tội phạm của Gotham chủ yếu chỉ là mấy tay ất ơ và ít các đại ca hiểm độc, bởi vì sau cả chục năm luyện tập, bạn sẽ không có đủ thời gian để "dọn dẹp" thành phố nữa.

May mắn là, ta không cần cố trở thành Batman. Nhưng chúng ta — bạn và tôi — lại thường hành động kiểu vậy. Chúng ta luôn nghĩ mình phải thật hoàn hảo. Chỉ một thất bại là mọi thứ chấm hết. Nhưng ta không phải Batman. Ta có thể thất bại, từ bỏ, và học hỏi. Trên thực tế, đó là cách duy nhất mà ta có thể học hỏi.

Các diễn viên hài biết rõ điều này. Đó chính là lý do tại sao hiểm họa lớn nhất đối với thành công của họ trong thời đại ngày nay lại đang nằm trong túi của chúng ta. Đó chính là cái điện thoại. Thực tế, nghệ sĩ hài Dave Chappelle đã cấm cửa điện thoại tại những buổi biểu diễn của anh. Để tôi giải thích.

Chris Rock không hề nghĩ ra tất cả những câu đùa hay ho của mình ngay một lúc. Chương trình HBO đặc biệt của ông không phải kiểu 1 giờ đồng hồ ngẫu hứng. Nó giống như thể 1 năm thử nghiệm hơn. Trong quyển Little Bets, cựu-nhà-đầu-tư-mạo-hiểm-chuyển-sang-làm-tác-gia Peter Sims lý giải như sau: Rock đi đến các câu lạc bộ hài ở địa phương, không kèn không trống, mang theo một xấp ghi chú màu vàng, và đơn thuần chỉ thử nghiệm ý tưởng. Sau đó, ông ghi chú lại phản ứng. Đa số trò đùa thất bại thảm hại, chỉ nhận được tiếng la ó và câm lặng. Thế rồi ông lại ghi chú vào xấp giấy và tiếp tục thử nghiệm thêm trò khác. Chỉ có một vài trò được đón nhận. Khán giả cười lớn. Ông lại ghi chú và chuyển sang cái khác.

Khán giả nghĩ rằng ông đang diễn thất bại, nhưng không phải. Đó chính là cách thử nghiệm của ông. Thử nhiều trò. Giữ lại những cái được đón nhận, bỏ đi những cái không đến đâu. Sau 6 tháng đến 1 năm thực hiện trò này 5 lần/tuần, Rock sẽ đãi bạn một sô diễn kéo dài 1 giờ đồng hồ đặc biệt xuất sắc cười không ngớt. Trong một

http://tieulun.hopto.org

bài phỏng vấn, Rock nói, "Số ít người có khả năng viết được một màn hoàn hảo và lên diễn ngay, còn tất cả những người còn lại phải thử nghiệm và chắp nối, và mọi thứ có thể biến thành một mớ thật sự hỗn tạp... nếu bạn nghĩ mình không được phép sai lầm, nó sẽ biến thành một màn diễn an toàn, nhạt nhẽo."

Vậy nên khi khán giả rút điện thoại ra và quay lại màn thử nghiệm, các diễn viên hài bị đánh giá không đúng. Và khi người hâm mộ xem những đoạn clip đó trên Youtube cũng vậy, bởi vì đó không phải là màn trình diễn; đó chỉ là thử nghiệm thôi. Các diễn viên hài cần phải thấy được trò nào thất bại để cắt bỏ. Họ phải biết cần "bỏ cuộc" ở trò đùa nào. Khi không thể thất bại, họ không thể thành công. Như Chris Rock xác nhận: "Các diễn viên hài cần một nơi thử nghiệm ý tưởng... Không ai cứ diễn là hài suốt được. Không một ai trong lịch sử hài độc thoại. Không một người nào."

Đôi khi Chris Rock cũng sai lầm theo hướng tích cực. Vài trò đùa mà ông nghĩ sẽ thất bại hóa ra lại nhận được tràng cười một cách khó hiểu. Theo tinh thần dân chủ, ông tin vào đánh giá của khán giả hơn bản thân mình. Và chuyện này cũng từng có rất nhiều tiền lệ. Viagra khởi đầu như một loại thuốc trị viêm họng. Thế rồi những nhà phát triển thuốc lại chú ý đến một tác dụng phụ, ờ, khá là thú vị. Peter Sims nói, "hầu hết doanh nhân khởi sự không bắt đầu với những ý tưởng xuất sắc — họ chỉ khám phá ra chúng... Họ làm để khám phá ra được mình nên làm gì."

Vậy điều gì xảy ra khi bạn thất bại? Bạn sẽ không chết như Batman, thế nên bạn không nên hành động kiểu đó. Hãy cố hành xử giống như một diễn viên hài hay trẻ em mẫu giáo. Thử làm nhiều thứ. Từ bỏ những thứ thất bại. Sau đó dụng đến lòng quyết tâm.

Nghiên cứu cũng ủng hộ những diễn viên hài và trẻ mẫu giáo. Steven Johnson nhận xét: Các nghiên cứu về hồ sơ bằng sáng chế trong lịch sử cho thấy "số lượng cực lớn cuối cùng sẽ dẫn đến chất lượng." Thử nghiệm nhiều thứ hơn. Chuyện cũng giống như câu ngạn ngữ cổ: "Càng làm nhiều, càng may mắn."

Vậy tất cả dẫn đến điều gì? Bạn cần phải kết hợp chiến lược từ bỏ với "phòng nghiên cứu & phát triển" của chính bản thân mình.

Được rồi, một số bạn có lẽ đang nổi giận với tôi. Đầu tiên anh chém về cơ hội/chi phí, rồi chuyện từ bỏ để dành thời gian tập

trung vào một thứ quan trọng. Giờ anh lại nói phải thử làm nhiều thứ. Thế cái nào mới đúng?

Câu trả lời đơn giản thôi: Nếu bạn chưa biết mình nên quyết tâm làm gì, bạn cần phải thử nghiệm nhiều thứ — và biết rằng bạn sẽ từ bỏ hầu hết trong số đó — để tìm ra được câu trả lời. Một khi đã khám phá ra được mục tiêu của mình, hãy dành ra 5-10% thời gian cho những thử nghiệm nhỏ để vẫn tiếp tục học hỏi và hoàn thiện.

Điều này sẽ giúp bạn tận dụng những thứ tốt đẹp của cả hai vế. Sử dụng thử nghiệm và từ bỏ như một chiến lược suy xét để tìm ra được thứ gì không đáng từ bỏ. Bạn không phải một tên đứt gánh ưa bỏ ngang, mà chỉ là đang thăm dò một cách có chiến lược.

Những thứ bạn nên từ bỏ theo phương pháp cơ hội/chi phí, tức là theo kiểu Spencer, là những thứ bạn đang làm hàng ngày hay hàng tuần mà không đem lại giá trị gì. Cái chúng ta đang nói ở đây là những thử nghiệm có giới hạn thời gian. Thử thứ gì đó 1 lần. Tham gia lớp yoga — nhưng đừng đăng ký gói thành viên cả năm vội. Đây chính là việc sẽ tạo ra những cơ hội mới và tạo ra vận may. Như Ralph Waldo Emerson đã nói, "Đời là một cuộc thử nghiệm. Càng thử nghiệm nhiều càng tốt." Nói cách khác: Thất bại nhanh, thất bại rẻ.

Trớ trêu thay, ngay cả nhà nghiên cứu nổi bật nhất về lĩnh vực quyết tâm Angela Duckworth cũng đồng ý với điều này. Trong bài báo "Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals," cô cho biết, "Một niềm khát khao mãnh liệt về những thứ mới mẻ cùng một ngưỡng thất vọng thấp có lẽ sẽ phù hợp với giai đoạn đầu của cuộc đời: Ngừng theo đuổi những mục tiêu bế tắc chính là hành động cần thiết để khám phá được thêm những con đường triển vọng hơn."

Dành ra 5-10% thời gian và đối xử với nó như cách một nhà đầu tư mạo hiểm phân bổ tiền. Các quỹ này thường đầu tư vào những thứ có cơ hội thành công thấp, nhưng nếu thành công sẽ biến thành một khoản cực kỳ khủng. Họ sẽ đặt tiền vào 10 công ty và kỳ vọng 7 trong số đó tiêu tùng, 2 đạt mức hòa vốn, và 1 sẽ trở thành Google hay Facebook tiếp theo.

Cách này liệu có phát huy hiệu quả đối với bạn và tôi trong cuộc sống đời thường? Có đấy. Ví dụ, chuyện nhảy việc, đặc biệt là

trong khoảng thời gian đầu trong sự nghiệp, có thể là con đường mang lại nhiều tiền tài, giúp ta tiến gần hơn đến sứ mệnh cuộc đời, và cả với chiếc ghế CEO hấp dẫn kia. Nhà kinh tế học Henry Siu nói, "Những người hay thay đổi công việc vào khoảng thời gian đầu sự nghiệp có xu hướng nhận được lương và thu nhập cao hơn trong giai đoạn đỉnh cao sự nghiệp. Nhảy việc thật sự có tương quan với thu nhập cao hơn, bởi vì những người này thường tìm được công việc phù hợp hơn — phù hợp với sứ mệnh thật sự của họ."

Và chuyện đổi việc có rất nhiều khả năng sẽ đưa bạn đến vị trí lãnh đạo:

Lazear đã phân tích số lượng công việc chính của 5.000 người trong một cuộc nghiên cứu 12.500 cựu sinh viên GSB (Stanford Graduate School of Business) vào năm 1997. Trong nhóm người có 15 năm kinh nghiệm làm việc, những người từng kinh qua chỉ 2-3 công việc chỉ có 2% cơ hội trở thành lãnh đạo cấp cao (C-level), trong khi những người từng giữ qua ít nhất 5 vị trí lại có đến 18% cơ hội lên đỉnh.

Vậy còn vụ làm thêm nhiều thứ bên ngoài sự nghiệp giống chuyến du hành của Matt đến Trung Quốc thì sao? Hóa ra chuyện thử làm nhiều thứ ngoài chuyên môn cũng có liên quan đến những thành tựu lớn. Các nhà khoa học tầm trung cũng có thể có sở thích nào đó như bất kỳ nhà khoa học có tiếng nào khác. Tuy nhiên, các nhà khoa học lỗi lạc (thành viên của Hội khoa học Hoàng gia hay Học viện Khoa học Quốc gia) lại có gấp đôi khả năng sẽ có những sở thích khác. Các nhà khoa học đoạt giải Nobel thì sao? Gấp ba khả năng. Steven Johnson nhận ra điều tương tự cũng đúng với các thiên tài trong quá khứ, như Benjamin Franklin và Charles Darwin. Những người này có rất nhiều thú tiêu khiển. Việc đối mặt với thử thách trong nhiều hoàn cảnh khác nhau cho phép họ nhìn nhận mọi thứ một cách khác biệt, thách thức các giả định, và phát hiện ra những điều đột phá. Việc có rất nhiều ý tưởng khác biệt cùng va đập với nhau hóa ra lại là một trong những chìa khóa của sự sáng tạo.

Điều tương tự cũng đúng với những công ty thành công. Họ không chỉ thử nghiệm những thứ mới mẻ; họ còn thường định hình lại chính mình khi con đường cũ không đi đến đâu. Youtube khởi

đầu là một trang web hẹn hò. eBay đâu tiên chỉ tập trung vào bán thanh đồ chơi PEZ. Google khởi sự như một dự án tổ chức các truy vấn tìm kiếm sách trong thư viện.

Vậy đừng ngại ngần thử nghiệm một thứ gì đó, và từ bỏ khi không đi đến đâu. Nó có thể dẫn đến những điều tuyệt vời. Bạn cần phải từ bỏ vài thứ để tìm ra thứ mình nên quyết tâm. Và bạn cần phải thử nhiều thứ trong khi biết rõ có thể phải từ bỏ vài thứ để mở ra vận may và cơ hội dẫn đến thành công.

Matt vẫn còn tiến hành những cuộc thử nghiệm điên rồ. Vài năm trước, gia đình bạn gái anh hỏi rằng, nếu là một cựu đệ tử Thiếu Lâm, thì liệu anh có đánh nổi giải võ tự do UFC hay không. Giờ đã ở độ tuổi 30 và tăng gần 45 kg so với hồi còn ở Trung Quốc, anh không nghĩ mình đấu được ở giải này.

Nhưng anh cần một ý tưởng cho quyển sách tiếp theo. Và anh vốn cũng luôn ngứa ngáy muốn thử thứ gì đó mới. Một chàng trai sẽ luôn sẵn sàng đi một chặng đường thật xa chỉ để gây ấn tượng với một cô gái. Thế là chàng võ sĩ già lấy lại quyết tâm. Matt dành 2 năm tiếp theo tập luyện trong giải vô địch UFC ở New York và Las Vegas. Dĩ nhiên, chuyện không hề dễ dàng. Nhiều cú đánh vào đầu hơn, nhiều màn "nếm mật" hơn. Cần thời gian để lấy lại kỹ năng. (Huấn luyện viên sẽ phạt anh 20 đô mỗi lần buông tay xuống để hở mặt khi luyện tập. Sau 6 tháng, Matt nợ ông 580 đô.)

Và vào năm 2011, ở độ tuổi 38, anh thăng đài trận thi đấu võ tự do đầu tiên trước đám đông 300 người. Đối thủ trẻ hơn anh 16 tuổi. Trong hiệp 2, một bên kính áp tròng của anh bị bật ra. Anh phải chiến đấu khi mù một bên mắt. Nhưng đó không phải lúc từ bỏ — đó chính là lúc dụng đến lòng quyết tâm. Matt vẫn thủ thế.

Đến hiệp 3, trọng tài lắc đầu. Nốc-ao kỹ thuật. Đấu thủ của anh không thể tiếp tục thi đấu. Matt giành chiến thắng.

http://tieulun.hopto.org

Anh viết một quyển sách về chuyện này và cưới cô bạn gái. (Anh phải dời đám cưới lại 1 năm bởi vì cần thêm nhiều thời gian luyện tập hơn dự tính, nhưng cũng như cha mẹ của Matt, cô ấy rồi cũng tha thứ cho anh.) Tất cả chúng ta đều tò mò chờ xem màn thử nghiệm kế tiếp của Matt sẽ là gì. Đấu vật với một con gấu Bắc cực năm 60 tuổi chăng? Ai mà biết được?

Việc dành 5% thời gian để thử nghiệm những thứ mới dù biết rằng sẽ phải từ bỏ hầu hết những thứ này có thể dẫn đến những cơ hội tuyệt vời. (Và không phải cái nào cũng cần dính dáng tới chuyện bị đập xây xẩm mặt mày đâu.)

Giờ bạn đã biết có thời điểm cần thể hiện quyết tâm, và có thời điểm cần từ bỏ. Cả hai đều dẫn đến thành công. Phần lắt léo chính là cách thức phân biệt. Làm sao biết được khi nào thì nên từ bỏ? Nên ở lại hay bỏ đi? Hãy cùng xem xét vụ này ở phần tiếp theo. Ta sẽ bắt đầu bằng việc đi tìm câu trả lời cho một câu hỏi mà tất cả chúng ta đều đã từng đối mặt: Khi nào là thời điểm hoàn hảo để kết thúc hẹn hò tìm hiểu để còn kết hôn? Vâng, khoa học đã có lời giải đáp.

Một lần nữa, chúng ta lại đối mặt với vấn đề giới hạn. Với vụ tìm hiểu người này người kia, bạn biết rằng mình cần phải kết thúc ở một thời điểm nào đó, nhưng chính xác là khi nào? Vài người sẽ nói rằng: "Khi tôi gặp được đúng người." Nhưng làm thế nào bạn biết được người tiếp theo sẽ không phù hợp hơn? Có khi câu trả lời sau đây nghe chừng còn thực tế hơn: "Khi tôi gặp được một người khá ổn và tôi đã quá mệt mỏi với vụ này."

Điều thú vị nằm ở đây: Toán học đã giải quyết được bài toán này. Có một công thức dễ dàng để biết chính xác nên hẹn hò bao nhiêu người và làm thế nào để chọn đúng người. Đó là thứ dân toán gọi là "bài toán dừng tối ưu."

Bạn sẽ cần gặp bao nhiêu người để tìm được mảnh ghép hoàn hảo? Matt Parker đã giải thích cách thức trong quyển Things to Make and. Do in the Fourth Dimension. Trước tiên, hãy đoán thử mình sẽ tìm hiểu bao nhiêu người. Đoán chừng thôi cũng được. Rõ ràng là bạn còn phải ngủ nghỉ nên có lẽ sẽ không thể đi hẹn hò mỗi đêm, và bạn sẽ muốn kết hôn trước khi bước sang tuổi 112, thế nên con số sẽ không đến nỗi quá lớn như bạn nghĩ. Để cho đơn giản, chúng ta hãy chọn 100.

Chúng ta cần lấy căn bậc hai của con số này. (Vâng, ứng dụng máy tính trong điện thoại có thể giúp bạn tìm được tình yêu đích thực.) Trong ví dụ của chúng ta, kết quả là 10.

Giờ hãy đi hẹn hò với 10 người và lịch sự từ chối, nhưng phải ghi chú lại ai là người tốt nhất. Tiếp tục hẹn hò cho đến khi tìm được người khiến cho bạn chao đảo hơn "đương kim tốt nhất" ấy. Theo toán học mà nói, người đó chính là nửa kia của bạn. (Không, bạn không bắt buộc phải mời tôi đến dự đám cưới đâu, nhưng sẽ thật hay nếu bạn có nhã ý.) Cách thức này chính xác đến đâu? Hơi bị khủng. Parker cho biết trong 100 đối tượng phối ngẫu tiềm năng, với cách này, 90% khả năng bạn sẽ chọn được người tốt nhất.

Tuyệt thật, đúng không? Nhưng hãy đối mặt với sự thật: Bạn sẽ không làm trò này. Cách này thì càng dẹp được vụ lãng mạn qua một bên càng tốt. Nhưng bạn lại muốn lựa chọn bằng cảm xúc hơn. Con người là vậy.

Rất nhiều người mê mẩn với ý tưởng "tri kỷ" — một người thật tốt và hoàn hảo chỉ dành riêng cho ta, luôn chu đáo và tha thứ, cho ta chìm đắm trong sự quan tâm cùng những món quà, và quan trọng là không bao giờ quên vứt rác giùm ta. Nhưng nếu tri kỷ tồn tại, khả năng mà bạn thật sự gặp được người đó là bao nhiêu? Randall Munroe, người sáng lập trang web truyện tranh XKCD, đồng thời là một cựu chuyên viên robot-học ở NASA, đã thử tính toán. Không hề dễ chút nào. Xác suất để bạn gặp được một người hoàn hảo dành cho mình chỉ xảy ra cả đời người chỉ có 1... trên 10.000.

Èo. Tôi biết, nghe buồn thật. Nhưng đó thật sự là một thông tin rất hữu ích, bởi vì một nghiên cứu của Andrea Lockhart đã cho thấy những người kỳ vọng vào một mối quan hệ kiểu ngôn tình sẽ

http://tieulun.hopto.org

trải qua cảm giác thất vọng hơn rất nhiều so với những ai không trông đợi gì.

Vấn đề ở đây là gì? Chúng ta mơ mộng nhưng không cân nhắc đến hiện thực. Chúng ta không hề nghĩ đến những trở ngại trong cuộc sống sẽ ngăn cản mình thực thi kế hoạch tìm kiếm và ở bên cạnh người đặc biệt đó. Khi nghĩ rằng bạn và nửa kia "sinh ra là dành cho nhau," bạn rất dễ ngộ nhận là mình chẳng cần phải làm gì nhiều cho mối quan hệ đó. Và trong một thời đại mà chuyện ly dị dễ như bỡn và ngoài kia còn rất nhiều lựa chọn khác, không có gì ngạc nhiên khi tình trạng ly dị — nghĩa là "bỏ cuộc" trong mối quan hệ — rất phổ biến. Chẳng ai lại nói rằng, "Mình đã có công việc mơ ước rồi. Phù, giờ mình có thể nghỉ làm việc được rồi," nhưng con người chúng ta lại thường hành động tương tự trong quan hệ tình cảm bởi vì "mọi sự vốn định sẵn vậy rồi." Cho đến khi mọi sự hóa ra lại không phải vậy.

Thế thì câu trả lời là gì? Sẽ rất hữu ích khi nhìn vào mặt đối lập hoàn toàn: hôn nhân sắp đặt. Chờ đã. Tôi không phải đang bảo bạn đi cưới một người xa lạ đâu. Cứ theo dõi thêm chút nữa nhé. Ở giai đoạn đầu, "hôn nhân tình yêu" sẽ hạnh phúc hơn hôn nhân sắp đặt, với số điểm 70/91 trên "thang đo tình yêu" (so với 58/91 của hôn nhân sắp đặt). Không có gì ngạc nhiên, đúng không? Nhưng sau đó vài thứ xảy đến. Một thập niên sau, hôn nhân sắp đặt đạt số điểm 68 trong khi phía tình yêu lại ở mức khiêm tốn 40.

Chuyện gì đang diễn ra vậy? Chắc chắn rất là nhiều thứ. Một yếu tố then chốt chính là, trong một cuộc hôn nhân sắp đặt, bạn cần phải đối mặt với thực tại nhiều hơn ngay từ ngày đầu tiên. Bạn sẽ không nói rằng "Chúng ta là tri kỷ!" và sau đó lại thất vọng khi vũ trụ không trao cho bạn một cuộc hôn nhân hạnh phúc một cách dễ dàng. Bạn sẽ nói "Mình giờ đã bị khóa tay với một người lạ và mình cần khiến cho mọi chuyện ổn hơn." Vậy nên theo thời gian, thường là bạn sẽ làm như bạn nghĩ. Và như bất kỳ ai đã từng kết hôn có thể nói với bạn, ta sẽ cần bỏ chút công sức.

Mơ mộng không phải là xấu, nhưng chúng ta cần nhiều hơn thế để thành công trong bất kỳ chuyện gì, dù là tình yêu hay sự nghiệp. Chúng ta phải đối mặt thẳng với những thử thách trong cuộc sống chứ không phải ảo tưởng trốn tránh thực tại. Các nghiên cứu cũng cho thấy điều này: Trong khi kiểu ngôn tình dễ dẫn đến

vấn đề, việc xem tình yêu như một "chuyến du hành" lại khá ổn thỏa: "Sẽ rất lãng mạn khi những người yêu nhau nghĩ rằng mình vốn dành cho nhau, những chuyện dễ phản tác dụng khi xung đột nổ ra và thực tại phũ phàng làm tan vỡ quả bong bóng hoàn hảo đó. Thay vì vậy, việc xem tình yêu như một chuyến du hành, vô thường bao gồm những khúc quanh và ngã rẽ nhưng dần dà luôn dân về một đích đến — sẽ giúp xóa đi hậu quả của các cuộc xung đột trong quan hệ."

Vậy phương pháp nào sẽ hiệu quả khi muốn biến giấc mơ thành hiện thực? Làm sao biết được khi nào nên từ bỏ và khi nào nên cố gắng? Một nhà nghiên cứu đã tìm ra một phương pháp dễ đến bất ngờ: WOOP.

Gabriele Oettingen vẫn khá hoài nghi. Là giáo sư tâm lý học tại Đại học New York, cô không tin chỉ đơn thuần mơ ước về những gì bạn muốn là đủ khiến hạnh phúc được FedEx giao đến tận thềm nhà.

Vì lẽ đó, cô đã tiến hành một vài nghiên cứu, và hóa ra cô đã đúng. Thực ra, cô còn hơn là đúng nữa kia. Việc mơ mộng không chỉ không mang lại cho bạn những điều bạn hằng khao khát, nó thực tế còn làm tổn hại cơ hội đạt được những thứ bạn mong muốn. Không đâu bà con, cách của cuốn The Secret không hiệu quả đâu.

Thực tế là não bộ của bạn không được giỏi cho lắm trong vụ phân biệt ảo tưởng với hiện thực. (Đó là lý do tại sao mấy bộ phim lại gây phấn khích.) Khi mơ mộng, vùng chất xám liên quan cảm thấy bạn đã có những điều bạn muốn và nó sẽ không sắp xếp thêm nguồn lực cần thiết để thúc đẩy bản thân đạt được điều đó nữa. Thay vì vậy, nó chỉ thư giãn. Khi làm ít hơn, bạn sẽ đạt được ít hơn, và những giấc mơ vẫn chỉ là mơ ước. Tư duy tích cực tự mình nó không phát huy hiệu quả.

Bạn có đang mơ mộng về chuyện thân hình của mình trông sẽ chuẩn như thế nào trong bộ đồ bơi sau kế hoạch giảm cân không? Những phụ nữ mơ mộng như thế lại giảm ít hơn 24 pound (10,8 kg) so với những người không nghĩ gì. Tơ tưởng về viễn cảnh nhận được công việc hoàn hảo? Những người chìm đắm trong ý nghĩ đó lại gửi ít hồ sơ và kết cục nhận được ít lời mời làm việc hơn. Chưa dừng lại ở đó, những học sinh hay tưởng tượng đạt điểm A thường dành ít thời gian học tập và sau đó sẽ nhận được điểm kém hơn.

Nhưng nếu mơ mộng là xấu, tại sao chúng ta lại làm? Bởi vì trạng thái tâm thần của nó tương đương với khi uống say: Cảm giác ngay thời điểm đó thật tuyệt nhưng sau đó sẽ không đi đến đâu. Đó chính xác là những gì nghiên cứu của Oettingen ghi nhận: Trong khi mơ mộng, chúng ta cảm thấy "đã" lắm. Nhưng mơ mộng sẽ dẫn đến kết cục gia tăng cảm giác phiền muộn sau đó. Ảo tưởng trao cho ta phần thưởng trước khi thật sự hoàn thành công việc, và hủy hoại nguồn năng lượng cần thiết giúp ta nhận ra điều đó. Càng nhiều mơ ước hiện tại, càng ít thành quả về sau.

Tuy rằng độc thoại tích cực và chủ nghĩa lạc quan thật sự có thể giúp ta không bỏ cuộc, bản thân những điều ấy không đảm bảo đạt được mục tiêu. Bản thân mơ mộng không xấu — nhưng đó mới chỉ là bước đầu tiên. Tiếp đến ta sẽ đối mặt với một thứ làm cụt hứng khủng khiếp gọi là "thực tế" cùng những trở ngại vẫn đang hiện diện.

Sau khi mơ mộng, hãy suy nghĩ, Thứ gì đang ngáng đường giấc mơ của tôi? Và tôi phải làm gì để vượt qua nó? Thuật ngữ tâm lý ngầu lòi gọi nó là "dự định thực thi" (implementation intention) Còn bạn và tôi có thể đơn giản gọi nó là "kế hoạch."

Trong một nghiên cứu, Peter Gollwitzer và Veronika Brandstätter đã nhận ra rằng chỉ cần lên kế hoạch vài bước cơ bản — kiểu như khi nào thì nên làm gì, ở đâu, và như thế nào — cũng đã đủ giúp cho sinh viên có xu hướng kiên trì theo đuổi mục tiêu nhiều hơn gần 40%.

Hai từ ngữ ma thuật ở đây chính là "nếu" và "thì." Với bất kỳ chướng ngại nào, chỉ cần nghĩ, Nếu X xảy ra, thì tôi sẽ xử lý bằng cách thực hiện Y, là đã đủ tạo sự khác biệt to lớn. Thế hai từ ấy mạnh đến đâu? Chúng thậm chí cũng phát huy tác dụng đối với những người đang gặp vấn đề rất nghiêm trọng về hành vi, ví dụ

http://tieulun.hopto.org

như những người đang cai nghiện. Khi không có những dự định thực thi kiểu nếu-thì, không một người nào chịu khó hoàn thiện hồ sơ xin việc. Nhưng khi phương pháp nếu-thì ấy được sử dụng, có đến 80% người chuẩn bị đầy đủ hồ sơ, sẵn sàng ứng tuyển.

Vậy điều gì đã tác động mạnh mẽ đến vậy? Bạn đã vận dụng đến tâm trí vô thức của mình. Thay vì ngồi chờ cho đến khi vấn đề xảy ra, bạn đang luyện cho não bộ thói quen thực thi theo chế độ tự động.

Bạn có thể tìm thấy gốc rễ của phương pháp này ở bất kỳ lĩnh vực hoạt động nào, từ triết học cổ đại cho đến giới quân sự hiện đại. Trường phái khắc kỷ có một ý tưởng gọi là premeditatio malorum ("suy tính trước về những điều không hay") để chuẩn bị trước. Bạn sẽ tự hỏi, "Điều tệ nhất có thể xảy ra là gì?" Bằng việc cân nhắc những khả năng xấu nhất, bạn có thể đảm bảo là mình đã chuẩn bị sẵn sàng. Lực lượng Special Forces trong quân đội Mỹ thường dành thời gian trước mỗi chiến dịch để đặt ra nhiều biến thể nếu-thì. Tác giả Dan Coyle giải thích như sau: "Họ dành cả buổi sáng để tính hết mọi sai lầm hay thảm họa có thể xảy ra trong suốt chiến dịch. Mọi khả năng đều được phân tích cặn kẽ, và gắn với một phản ứng thích hợp: Nêu chiếc trực thăng rơi xuống đất, chúng ta sẽ làm X. Nếu nhảy xuống sai địa điểm, chúng ta sẽ làm Y. Nếu bị áp đảo quân số, chúng ta sẽ làm Z."

Oettingen đã tổng hợp lại thành một phương pháp để bạn có thể thực hiện: WOOP. (Vâng, thuật ngữ chính thức là "tương phản tâm trí" — "mental contrasting," nhưng thôi mà bạn ơi... Ai lại chả thích gọi là "WOOP" hơn chứ?) WOOP — ao ước (Wish), kết quả (Outcome), chướng ngại (Obstacle), và kế hoạch (Plan) — có thể ứng dụng được đối với hầu như bất kỳ mục tiêu nào của bạn, từ sự nghiệp cho đến tình cảm, từ tập thể dục cho đến giảm cân.

Đầu tiên, cứ mơ đi. Bạn ao ước điều gì? Bạn đang mơ tưởng về thứ gì? (Tôi muốn có một công việc tuyệt vời.) Nghiền ngẫm trong tầm trí để thấy được kết quả bạn khao khát. (Tôi muốn làm Phó Tổng Google.) Giờ đến lúc đối diện với thực tại. Chướng ngại nào đang ngáng đường bạn? (Tôi không biết làm thế nào để có được phỏng vấn ở đó.) Xác định nó. Kế Hoạch là gì? (Tôi sẽ kiểm tra Linkedln xem có ai làm việc ở đó có thể kết nối tôi với phòng nhân sự không.)

http://tieulun.hopto.org

Khá là cụ thể, đúng không? Điều hay nằm ở chỗ, quá trình này không hủy hoại động lực của bạn theo cái cách chỉ ngồi ảo tưởng. Nó còn có một lợi ích khác to lớn hơn, một điểm mấu chốt khi nói về quyết tâm theo đuổi và từ bỏ. Trớ trêu thay, thứ lợi ích cộng thêm này cũng có nghĩa là WOOP không hiệu quả với tất cả mọi người, và việc liệu nó có hiệu quả hay không cũng không phải là ngẫu nhiên. Trong nghiên cứu của mình, Oettingen nhận ra rằng quá trình tương phản tâm trí giúp gia tăng động lực khi mục tiêu của bạn là thứ gì đó bạn có thể đạt được, nhưng sẽ không ích gì khi mục tiêu của bạn là ngoài tầm với. Nó giống như thể một cuộc thử nghiệm về tính khả thi vậy. Khi bạn muốn đạt được một thứ gì đó hợp lý (Tôi là một ứng cử viên đạt chuẩn đang muốn có một công việc tại Google nhưng không chắc lắm về bước tiếp theo), WOOP sẽ cho bạn một kế hoạch và năng lượng để hiện thực hóa nó. Nhưng khi mục tiêu của bạn thiếu thực tế (Tôi muốn trở thành hoàng đế của nước Úc vào thứ Năm tới), bạn sẽ cảm thấy thiếu nhiệt huyết và tự biết rõ điều đó.

Vậy thay vì chỉ nói "Chúng ta là tri kỷ!" bạn có lẽ sẽ muốn lùi lại một chút. Ước vọng của bạn là gì? Một cuộc hôn nhân hoàn hảo. Kết quả của nó sẽ ra sao? Một đời sống hạnh phúc không cãi vã. Chướng ngại tiềm năng là gì? Chúng tôi cứ tranh cãi về việc mua hàng ở IKEA. Vậy kế hoạch là gì? Nếu chúng tôi bắt đầu tranh cãi về việc nên mua cái Grônkulla màu gì, tôi sẽ lắng nghe bạn đời và cân nhắc ý kiến của người ấy. Nếu điều này giúp bạn cảm thấy hào hứng với việc đi sắm hàng Thụy Điển với người mình yêu, bạn ổn rồi đấy. Nhưng nếu nghĩ xong mà bạn lại cảm thấy ít hào hứng hơn về việc dung hòa với bạn đời, ờ, khoa học có lẽ vừa giúp bạn cứu vớt vài năm cuộc đời đắm chìm trong một mối quan hệ chẳng đi đến đâu. Không chỉ giúp bạn biết khi nào mục tiêu đó thiếu thực tế và có lẽ đã đến lúc từ bỏ thay vì quyết tâm, việc dành thời gian tập luyện tâm trí còn giúp bạn từ bỏ những ham muốn không thể đạt được và ít hối tiếc hơn khi gạt nó sang một bên.

WOOP có thể cho bạn biết thứ gì cần quyết tâm làm và giúp bạn tập trung động lực chiến đấu. Nhưng nó cũng đồng thời cho bạn biết thứ gì cần từ bỏ và giúp bạn trải qua quá trình đó ít đau đớn hơn. Tôi không chắc những nhà toán học quen thuộc với bài toán dừng tối ưu đã nói ở trên liệu có hạnh phúc trong hôn nhân

http://tieulun.hopto.org

hay không, nhưng bạn có thể dùng WOOP để trả lời những câu hỏi liên quan đến quyết tâm và từ bỏ.

Được rồi, chúng ta đã điểm qua rất nhiều thứ: Thiếu Lâm Tự, các diễn viên hài độc thoại, bệnh tật, và những cuộc hôn nhân sắp đặt. Hãy cùng tổng hợp lại để chúng ta biết được nơi nào cần bắt đầu, khi nào cần từ bỏ, khi nào cần quyết tâm, và làm thế nào để đến được nơi mình mong muốn.

Tất cả chúng ta đều cần một hình mẫu. Tôi đề nghị hãy noi gương loài gấu mèo ở Toronto.

Khả năng lục thùng rác của chúng thể hiện một mức độ quyết tâm và tháo vát vượt xa mọi thứ khác. Đám ôn thần nhỏ này đã biến cư dân tại thành phố Toronto trở thành nạn nhân tập thể.

Suzanne MacDonald, một nhà nghiên cứu về hành vi của gấu mèo tại Đại học York, cho biết, "Gấu mèo trong thành phố rất phi thường, không phải về khả năng tiếp cận mọi thứ, mà bởi vì chúng không hề sợ hãi và rất lì lợm, chúng sẽ dành hàng giờ cố tìm cách lấy thức ăn ra khỏi một thứ gì đó."

Ngăn cản kiểu gì cũng đều thất bại. Chúng không từ bỏ và thường xuyên vượt qua mọi nỗ lực cản đường mình. Người dân Toronto đã thử mọi cách từ đóng nắp cho đến che giấu thùng rác, nhưng không cách nào hiệu quả. "Chúng tôi đã nghĩ mọi cách để bảo vệ thùng rác, nhưng tất cả đều thất bại," dẫn lời Michael Pettit, một giáo sư tâm lý học tại địa phương.

Đây không phải một vấn đề nhỏ. Chính quyền thành phố đã cố gắng đối phó tai họa này trong hơn một thập niên. Theo Wall Street Journal, trong năm 2002, thành phố Toronto đã đi xa đến mức tài trợ cho việc phát triển thùng rác "chống gấu mèo." Vậy hiệu quả của nó thế nào? Ờ, thông tin thêm là trong năm 2015, thành phố vừa chi thêm 31 triệu đô nữa để tái thiết kế ra một loại thùng rác

"chống gấu mèo" mới. Không phải là một dấu hiệu khả quan cho lắm, bà con ạ.

Vậy đám tiểu quỷ tinh quái này hành động như thế nào? Mặc dù có bộ não nhỏ hơn, chúng lại thực thi rất nhiều quy tắc chúng ta đã thảo luận trong chương này. Tinh thần lạc quan của gấu mèo là không cần chất vấn. Có lẽ đó như thể một trò chơi vui nhộn đối với chứng. Spencer Glendon và Peter Drucker hẳn phải rất tự hào về mức độ tập trung khủng khiếp của bọn gấu mèo thành thị. Và đám xỏ lá này còn luôn cố thử nhiều cách thức khác nhau mỗi khi chạm trán với những nỗ lực cản đường mới. Rõ ràng "những kèo cược nhỏ" của chúng đã được đền đáp.

Liệu nỗ lực của người dân Toronto có gây ra tác động tiêu cực đến những đứa con nghịch ngợm của mẹ thiên nhiên? Không hề. Một đoạn trong website của American Psychological Association giải thích, "Gấu mèo thu hút sự chú ý bởi vì chúng tăng trưởng mạnh thay vì rút đi trước sự bành trướng của con người." Không chỉ tăng mạnh về số lượng, mà tất cả những thử thách kể trên còn khiến cho gấu mèo thành thị thật sự trở nên thông minh hơn. Suzanne MacDonald đã nghiên cứu sự khác biệt trong khả năng giải quyết vấn đề giữa gấu mèo thành thị ở Toronto và những huynh đệ gấu mèo hoang dã. Cô phát hiện "đám thành thị nổi trội hơn hẳn những người bà con dân dã cả về trí thông minh lẫn năng lực." Và MacDonald không chỉ là một nhà nghiên cứu về gấu mèo; cô còn là một nạn nhân. Một kẻ gian nhỏ thó đã tìm được cách vào ga-ra của cô để lục thùng rác.

Thay vì chiến đấu với gấu mèo thành thị, có lẽ đã đến lúc chúng ta nên học hỏi từ chúng. Thay vì chỉ nhìn thấy những vấn đề không thể giải quyết, bạn có thể trở thành một con gấu mèo Toronto và nhận ra việc vượt qua thử thách sẽ khiến cho bạn trở nên thông minh và thành công hơn.

Xin nói thêm, thành phố Toronto cũng không từ bỏ nhiệm vụ kéo dài hàng thập niên của mình. Thị trưởng John Tory đã phát biểu trước báo giới, "Thành viên của Đế quốc Gấu mèo rất tinh khôn, chúng luôn ham muốn và quyết đoán... Thất bại không phải là một sự lựa chọn."

Tôi gần như có thể thấy được cảnh đám gấu mèo ở Toronto đang xoa xoa đôi bàn chân nhỏ xíu để dự đoán xem thử thách tiếp

theo cần phải vượt qua là gì. "Ngươi nói gì, tên vượn không lông kia? 'Chống-gấu-mèo' cơ à? Được rồi. Mang cái thùng rác tới đây."

Bây giờ ta sẽ tóm gọn các nghiên cứu và khiến cho nó trở nên vui vẻ chút xíu — hãy biến nó thành một trò chơi luôn đi. Hãy trả lời những câu hỏi dưới đây và chúng ta sẽ ghi nhớ từ đó.

1.BẠN CÓ BIẾT MÌNH CẦN QUYẾT TÂM Ở NHỮNG THỨ NÀO CHƯA?

A.Có!

B.Tôi không chắc, nhưng tôi cũng gợn gợn được vài thứ rồi.

c. Câu hỏi là gì vậy? Lúc nãy tôi hơi mất tập trung.

Nếu câu trả lời là A, tiếp tục đến với câu hỏi phía dưới.

Nếu bạn trả lời B, đã tới lúc dùng đến WOOP. Cân nhắc từng ý và sử dụng quy trình ao ước/kết quả/trở ngại/kế hoạch. Thứ khiến cho bạn cảm được nhiều năng lượng chạy trong người nhất là thứ nên cân nhắc nghiêm túc. Những thứ tạo cảm giác ờm... thì thôi đá nó ra cho nhanh.

Nếu câu trả lời là c, đây là thời điểm cần "những kèo cược nhỏ." Bạn cần phải thử thêm nhiều thứ cho đến khi tìm được thứ gây hứng thú cho mình. Nếu phát hiện bất cứ thứ gì thấy hợp, hãy dùng ngay WOOP.

2.BẠN CÓ LẠC QUAN KHÔNG?

A. Chắc chắn!

B.Chúng ta ai rồi cũng chết trong cô đơn mà không có thứ gì đáng xem trên tivi cho xem, hu hu...

Nếu câu trả lời là A, bạn đang quẩy rất nhiệt rồi. Hãy qua câu 3.

Nếu là B, đã đến lúc xem lại cách diễn giải của bạn. Vấn đề của tinh thần bi quan là nó thực sự chính xác hơn. Vâng, những người hoài nghi thường đúng. Nhưng như đã biết trong chương đầu tiên, cứ chơi kiểu chắc cú chính là con đường dẫn đến sự tầm

thường — đặc biệt khi thứ bạn cược là chính bản thân mình. Đó là lý do Martin Seligman đã phát triển nên một tình trạng cân bằng tuyệt vời giúp cho bạn không rơi vào cửa hoàn toàn ảo tưởng. Ông gọi nó là "chủ nghĩa lạc quan linh hoạt." Một chút bi quan ở nhiều thời điểm giúp cho chúng ta thực tế. Nhưng khi rủi ro là rất thấp (thành thật mà nói, điều này đúng với hầu như mọi thứ) hay khi thành quả là cực lớn (chẳng hạn như một sự nghiệp mà bạn có lẽ muốn cống hiến cả cuộc đời mình), thì lạc quan chính là con đường nên đi. Đó là một sự cân bằng. Một sự cân bằng mà bạn có thể tập luyện để nhận biết được.

Với những sự việc nhỏ, hãy lạc quan. Có gì để mất chứ? Và đối với những thứ to lớn có thể thay đổi cuộc đời bạn, tinh thần lạc quan chính là chất thúc đẩy bạn vượt qua rủi ro. Khi sự việc trông quá rủi ro và ít phần thưởng, bi quan lại là một công cụ tốt có thể lôi ra dùng để đảm bảo bạn không trở thành những đứa trẻ lạc quan đến mức cực đoan.

Muốn trở nên quyết tâm như một nhân viên bán bảo hiểm cực đỉnh ư? Xin lỗi, nghe không hấp dẫn lắm nhỉ. Được rồi, để tôi nói lại kiểu khác: Muốn quyết tâm như một chiến binh Navy SEAL? Hãy ghi nhớ 3 chữ p của Seligman; đừng xem những điều xấu là vĩnh viễn (Permanent), phổ quát (Pervasive), hay mang tính cá nhân (Personal).

3.BẠN CÓ MỘT CÂU CHUYỆN Ý NGHĨA KHÔNG?

A.Viktor Frankl hẳn sẽ tự hào về tôi.

B.À, tôi mượn câu chuyện từ một bộ phim hài của Bill Murray.

Câu trả lời của bạn là A? Hãy qua câu hỏi kế tiếp. Bạn đang làm rất tốt.

Nếu câu trả lời của bạn là B, có lẽ đã đến lúc nghĩ về bài điếu văn. Bạn muốn người ta nhớ đến mình là người như thế nào? Những phẩm chất nào bạn muốn bạn bè và những người yêu thương đề cao và tưởng nhớ? Chúng sẽ nhắc nhở bạn mỗi khi chuyện trở nên khó khăn. Câu chuyện không nhất thiết phải đúng 100%. Mục tiêu là sử dụng nó như bàn đạp để biến nó trở thành sự thật bằng thời gian và nỗ lực.

Và câu chuyện cũng không nhất thiết phải mang tính cá nhân. Nó có thể đến từ những phạm trù nghiêm túc, như tôn giáo, lòng

yêu nước, tình phụ mẫu, hay mục tiêu sự nghiệp, nhưng không nhất thiết phải bó buộc trong những điều ấy. Chỉ cần thứ gì đó có ý nghĩa, giúp tiếp thêm động lực cho bạn vươn ra khỏi bản thân mình là được. Nghiên cứu cho thấy suy nghĩ về siêu anh hùng có thể giúp thể chất của bạn mạnh mẽ hơn trong phòng tập gym — nhưng khi và chỉ khi bạn cảm thấy mình có một mối liên hệ với các siêu anh hùng. Những câu chuyện ảnh hưởng đến cơ bắp trong cơ thể, đồng thời cũng tác động đến sức mạnh ý chí trong đầu bạn.

Khi câu chuyện bạn kể với bản thân mình nói rằng "Điều này đáng làm," bạn sẽ nỗ lực làm việc và bám trụ qua những thử thách khó khăn nhất, giống như Viktor Frankl. Đôi khi câu chuyện là đúng, đôi khi lại không, nhưng nó sẽ giữ cho bạn tiếp tục tiến bước. Để có thêm động lực, hãy cố viết câu chuyện ra. Nghiên cứu cho thấy nó có thể khiến bạn cảm thấy hạnh phúc với cuộc sống hơn 11%.

4.BẠN ĐÃ BIẾN NÓ THÀNH TRÒ CHƠI CHƯA?

A.Hãy gọi tôi là Mario.

B.Tôi vẫn đang đợi bản đánh giá hàng năm ở công ty.

Bạn trả lời A ư? Mặc kệ tôi và tiếp tục chơi đi. Qua câu tiếp theo.

Nếu bạn giống với B hơn, hãy nhớ WNGF. Bạn cần những trò chơi có thể chiến thắng, thử thách mới lạ, có mục tiêu, và có phản hồi để cảm thấy thôi thúc trong chuyện đang làm.

Có bao giờ thắc mắc tại sao giúp người khác giải quyết vấn đề của họ thì dễ, nhưng vấn đề của mình lại khó khăn đến thế? Do không trực tiếp đối mặt với vấn đề của người khác, bạn không nhìn vấn đề như là một thứ nặng nề về mặt cảm xúc, mà xem nó như một thử thách vui vẻ. Nó không phải là những quả lựu đạn stress có thể nổ bất cứ lúc nào, mà là những ô chữ đố vui kỳ thú. Định hình lại vấn đề thành những thử thách kiểu trò chơi sẽ làm tăng khả năng phục hồi và giảm bớt căng thẳng.

Nhóm kinh tế học hài hước (Freakonomics) đã tiến hành một thử nghiệm lý thú. Họ nhìn vào số lượng truyện tranh Dilbert trong văn phòng và so sánh nó với mức độ tinh thần của nhân viên công ty. Càng nhiều truyện Dilbert được treo quanh các bàn làm việc ở văn phòng, nhân viên càng thấy thiếu gắn kết. Hãy nhớ, đó là trò chơi của bạn. Đừng chờ đợi ai đó khiến cho công việc hay cuộc đời

http://tieulun.hopto.org

bạn trở nên thú vị hơn. Ứng dụng WNGF và tự mình giữ lấy dây cương. Rất nhiều người nghe qua câu chuyện của Joe Simpson và thắc mắc tại sao có người lại muốn làm thứ gì đó nguy hiểm như leo núi. Câu hỏi hay đó. Những câu trả lời của anh ta cũng rất đơn giản: Bởi vì leo núi rất là vui.

5.BẠN ĐÃ LÀ MỘT CỖ MÁY SIÊU QUYẾT TÂM. LIỆU BẠN CÓ ĐANG SUY NGHĨ NHƯ MỘT BỆNH NHÂN [CÓ NĂNG LƯỢNG HẠN CHẾ]?

A.Tôi biết thứ gì là quan trọng nhất và tôi đang tập trung vào nó.

B.Không thể trả lời bây giờ. Tôi còn 300 thứ trong danh sách cần làm.

Nếu bạn trả lời A, bạn đã biết cần phải làm gì.

Nếu câu trả lời là B, những hoạt động và thói quen cũ nào đang chiếm nhiều thời gian nhưng mang lại ít giá trị? Andy Rooney nhận ra mình có vẻ đang tha về quá nhiều thứ không cần thiết và quyết định xử lý vấn đề. Anh ước tính chi phí căn nhà của mình hàng tháng bằng cách tính khoản vay thế chấp, tiện ích, thuế... Sau đó, anh chia nó theo mét vuông. Cách này sẽ giúp anh biết mỗi đồ vật phải "trả" anh bao nhiêu tiền để được đặt trong nhà. Liệu cái tủ lạnh có đáng chi phí "thuê nhà" phải trả không? Có, nó mang lại nhiều giá trị. Vậy còn cái máy tập thể dục cũ gỉ sét trong tầng hầm mà anh không bao giờ đụng đến? Không, vậy anh nên dẹp nó. Bạn có thể sử dụng cách tính toán tương tự với thời gian của mình. Té khỏi những hoạt động cung cấp quá ít giá trị và không phục vụ mục tiêu. Sau đó, dùng thời gian dư ra làm những thứ quan trọng.

Bạn không thể làm tốt tất cả mọi thứ. Hãy dẹp bỏ những hoạt động không tạo ra kết quả và đầu tư thêm cho những hoạt động có ý nghĩa.

6.GẦN TỚI ĐÍCH RỒI. BẠN CÓ THAM GIA MỘT VÀI "KÈO CƯỢC NHỎ" CHƯA?

A. Tôi đã đóng gói hành lý để lên đường đi Thiếu Lâm Tự.

B. Tôi thậm chí còn không thèm thử kênh tivi mới bởi vì ai mà biết trên đó có gì chứ!

Nếu bạn chọn A, tại sao còn ngồi đây đọc nữa? Lên đường chinh phạt thế giới đi thôi.

http://tieulun.hopto.org

Nếu câu trả lời của bạn là B? Dừng làm Batman đi. Đừng cố hoàn hảo ở tất cả mọi chuyện nữa. Thử, thất bại, và học hỏi như những đứa trẻ mẫu giáo ngây ngô lao vào Bài toán Mỳ Ý vậy. Và tôi thật sự nói theo nghĩa đen; vì một nghiên cứu đã cho thấy chúng ta sẽ sáng tạo hơn khi suy nghĩ giống như một đứa trẻ.

Chúng ta không thích thừa nhận điều này, nhưng chúng ta thường chẳng biết mình muốn gì. Nghiên cứu cho thấy rằng "chỉ có 6% người làm trong lĩnh vực nghề nghiệp mà hồi bé mình khao khát" và 1/3 số người kết cục với một sự nghiệp không dính dáng gì đến chuyên ngành đại học. Bởi vậy, bạn cần phải ra ngoài kia và thử thêm nhiều thứ hơn, như những con người may mắn của Richard Wiseman. Bạn không cần phải nghỉ học Princeton và chuyển đến Trung Quốc — nhưng thậm chí đó cũng không phải một ý tưởng tồi.

Những câu chuyện và giới hạn — đó chính là những thứ quyết định ta sẽ quyết tâm hay từ bỏ. Tập trung vào hai thứ ấy, ta sẽ không thể bị ngăn cản, tựa như một con gấu mèo Toronto — nhưng dĩ nhiên sẽ thành công đến mức không bao giờ phải ăn đồ trong thùng rác như đám tiểu quỷ này.

Vậy bạn đã biết cần quyết tâm ở điều gì, hay ít nhất là cách tìm ra nó. Nhưng bạn sẽ cần thêm sự giúp đỡ để vươn đến thành công, đúng chứ? Hay có lẽ bạn chỉ cần bảo mọi người té ra hết cho rộng chỗ rồi nỗ lực làm việc? Cái nào mới đúng? Tiếp đến chúng ta sẽ đến với câu hỏi: Liệu thành công phụ thuộc vào chuyện bạn quen ai, hay vào chuyện bạn biết gì?

Hãy cùng tìm hiểu nào!

http://tieulun.hopto.org

Bạn biết gì không quan trọng, quan trọng là bạn quen ai

(trừ khi bạn thật sự biết thứ gì đó...)

Ta có thể học được gì về sức mạnh của mạng lưới từ những người đàm phán con tin, diễn viên hài hàng đầu, và người thông minh nhất từ trước đến nay?

Ngày Paul Erdõs sinh ra, cả hai người chị của ông, mới 3 và 5 tuổi, đều chết vì bệnh sốt ban đỏ. Mẹ của ông, vì quá sợ điều gì đó sẽ xảy đến với con mình, đã quyết định không cho Erdõs đến trường. Rời khỏi nhà cũng không luôn. Erdõs không có bạn bè gì cả.

Erdos kể, "Các con số trở thành người bạn thân nhất của tôi."

Là con của hai giáo viên dạy toán, ông dành phần lớn thời gian ở nhà một mình chìm đắm trong sách toán. Ông nhanh chóng chứng tỏ mình là một thần đồng. Năm 3 tuổi, ông đã có thể nhân số có 3 chữ số. Năm 4 tuổi, ông có thể nghe qua số tuổi của một người và tính được họ đã sống bao nhiêu giây. Năm 21 tuổi, ông là tiến sĩ toán.

Bước qua độ tuổi trưởng thành, với sự thúc đẩy của chất kích thích, ông dành ra đến 19 giờ mỗi ngày chỉ để làm một thứ mình yêu thích: toán. Ông đạt mức năng suất kinh người. Chỉ trong vòng vài năm, ông đã viết hơn 50 bài báo khoa học — một con số mà hầu hết dân toán sẽ cảm thấy rất hạnh phúc nếu hoàn thành được trong cả cuộc đời.

http://tieulun.hopto.org

Nhưng như Spider-Man luôn nhắc nhở chúng ta, "Quyền năng càng khủng đi kèm với trách nhiệm càng lớn," kỹ năng toán siêu phàm sẽ đi kèm với, ờ... sự kỳ quặc khủng. Không có cách nào khác để diễn tả rằng: Erdos rất rất kỳ quái. Tạp chí Time thậm chí còn viết một bài về ông với tiêu đề: "The Oddball's Oddball" (Kẻ kỳ quái kỳ quái).

Nếu bạn là bạn bè của Erdos, ông có thể xuất hiện tại nhà bạn vào giữa đêm để làm toán và thông báo rằng, "Trí não của tôi đang mở ra." Thế là đột nhiên bạn có một vị khách trong nhà vài ngày. Erdos không giặt đồ. Bạn phải làm thay cho ông bạn mình. Nếu muốn nghiên cứu về một định lý vào lúc 5 giờ sáng, ông ta sẽ đập nồi chảo cho đến khi bạn chịu xuống dưới nhà. Gã này thích gọi trẻ em là "epsilon" bởi vì trong toán học, epsilon là ký tự Hy Lạp dùng để biểu thị "số nhỏ."

Ông mê làm việc đến độ ám ảnh. Đồng nghiệp Paul Winkler của ông kê) "Erdos đến dự lễ bar mitzvah hai đứa con sinh đôi của tôi với quyển sổ trong tay... mẹ vợ tôi cố đẩy ông ra ngoài. Bà nghĩ ông ta có lẽ là một tay lang thang ngoài đường, với bộ quần áo xộc xệch, và kẹp dưới tay là một tấm đệm. Rất có thể ông đã chứng minh được 1 hay 2 định lý trong suốt buổi lễ đó." Thực vậy, ông hiếm khi làm một thứ gì đó khác. Ông chưa từng đọc một quyển tiểu thuyết nào từ những năm 1940 hay xem một bộ phim nào kể từ thập niên 50. Cuộc sống của ông là toán học. Chấm hết.

Ông chắc chắn là người thành công. Erdos đã viết ra số bài báo khoa học nhiều hơn bất cứ một nhà toán học nào khác trong suốt cuộc đời. Một số thậm chí còn được xuất ban sau khi ông mất, đồng nghĩa với việc, về mặt kỹ thuật mà nói, Erdos vẫn tiếp tục xuất bản thêm 7 năm sau cái chết của mình. Ông được trao tặng ít nhất 15 bằng tiến sĩ danh dự.

Những thành tựu của ông không phải là lý do ông được nhớ đến. Những gì ông đã làm với người khác còn ấn tượng hơn. Nói cụ thể hơn, chính là tác động của ông đối với người khác. Không giống như những nhà toán học kiểu mẫu khác, vốn không thường rời văn phòng tìm kiếm bằng chứng, Erdõs là người kết nối mạng lưới toán học rày đây mai đó, luôn luôn sung mãn nhờ chất kích thích. Ông thích hợp tác. Vì lẽ đó, ông chủ yếu sống với một chiếc va li và thường du hành qua 25 quốc gia, dần dà làm việc với hơn

5.000 nhà toán học khác nhau trên toàn cầu. Ông hợp tác với nhiều người đến nỗi đôi lúc ông không thể nhớ nổi tất cả bọn họ:

Dịp nọ, Erdos gặp một nhà toán học và hỏi ông ta đến từ đâu.

"Vancouver," nhà toán học kia đáp.

"Ồ, vậy ắt hẳn anh phải biết người bạn thân của tôi Elliot Mendelson." Người kia trả lời, "Tôi chính là người bạn thân Elliot Mendelson của anh đây."

Vâng, ông rất xuất sắc, nhưng đó không phải là lý do tại sao nhiều người lại khoan thứ cho tính cách lập dị của ông. Theo thuật ngữ của Adam Grant, Erdos chính là Người-cho-đi. Ông muốn khiến cho bạn trở nên tốt hơn bằng cách khuyến khích và giúp đỡ bạn. Việc ông xuất hiện trước thềm nhà bạn giữa đêm hôm tương tự như Yoda xuất hiện và bảo rằng ông ta muốn biến bạn thành một Hiệp sĩ Jedi vĩ đại... trong toán học.

Erdos hiểu rõ hơn ai hết, toán học là một trò chơi cô độc, nhưng ông đã biến nó thành một cuộc thám hiểm. Một cuộc thám hiểm mà bạn có thể cùng đi với bạn bè. Làm như đi khắp thế giới, hỗ trợ và hợp tác với các nhà toán học là chưa đủ, ông còn thúc đẩy họ bằng những phần thưởng. Như thể một ông trùm băng đảng treo thưởng một gã nào đó, Erdos treo thưởng bằng tiền túi của riêng mình — đôi khi số tiền thưởng vượt hơn 10.000 đô la — cho việc giải đáp một bài toán hóc búa hay một định lý khó nhằn, góp phần khuyến khích cộng đồng cho ngành toán học vốn rất cô đơn.

Huy chương Fields là giải thưởng cao quý nhất cho một nhà toán học. Paul Erdos chưa bao giờ đạt được giải này. Nhưng rất nhiều người ông giúp đỡ đã được trao tặng, điều đó dẫn chúng ta đến điều khiến Erdos được biết đến nhiều nhất: số Erdos. Không, đó không phải là một định lý hay công cụ toán học nào cả. Đó đơn giản chỉ là một phép đo về mức độ gần gũi của bạn khi làm việc với Paul Erdos. (Giống như thể 6-cấp-độ của Kevin Bacon — nhưng đây là phiên bản dành cho dân "mọt sách.") Nếu bạn từng hợp tác với Erdos trên một bài viết, số Erdos của bạn là 1. Nếu bạn từng hợp tác với ai đó từng hợp tác với Erdos, số Erdos của bạn là 2, cứ như thế. Paul Erdos gây ảnh hưởng và giúp đỡ nhiều người đến mức các nhà toán học tự xếp hạng mình theo mức độ gần gũi với ông.

http://tieulun.hopto.org

Nghiên cứu cho thấy, tính trung bình, mức độ gần gũi của bạn với Erdos sẽ dự đoán được trình độ toán của bạn. 2 người đạt giải Nobel vật lý có SỐ Erdos là 2; 14 người có số Erdos là 3. Erdos khiến mọi người giỏi hơn.

Ngày 20/9/1996, Paul Erdos mất ở tuổi 83. (Hay, theo ngôn ngữ bình dị của mình, ông đã "đi." Ông bảo người ta chỉ "chết" khi dừng làm toán.) về mặt kỹ thuật, con số của chính Erdos là 0. Có cảm giác như thể đó là một con số cô độc hay đau buồn, nhưng tôi thích nghĩ khác. Số 0 đó biểu tượng cho việc Erdos đã trao đi tất cả cho mọi người. Con số của ông không quan trọng. Điều quan trọng là ông đã mang con số đến cho bao nhiêu người.

Cậu nhóc lớn lên không có người bạn nào đã tạo ra một mạng lưới vĩ đại trong toán học, và có lẽ cũng là mạng lưới vĩ đại nhất từng tồn tại. Con số mang tên ông chính là một di sản trường tồn mà tất cả các nhà toán học đều dùng làm thước đo. Ông có nhiều bạn bè hơn bất kỳ ai khác trong toán học, nhiều người vẫn còn mang ơn ông, những người tưởng nhớ và yêu mến ông... và thậm chí là sau khi ông mất, số người trong nhóm vẫn tiếp tục tăng lên. Khi nhìn các số Erdos, hiện tại người ta ước tính rằng ông đã ảnh hưởng đến hơn 200.000 nhà toán học.

Có vẻ như thành công thật sự liên quan đến mối quan hệ, đúng không nhỉ? Quan trọng là bạn quen biết ai, chứ không phải là bạn hiểu biết cái gì. Nhưng nếu thành công thật sự dựa trên mối quan hệ, bạn có nên giống Paul Erdos? Liệu có phải người hướng ngoại thì thành công hơn?

Hãy cùng tìm hiểu nào.

Mẹ bảo tôi hãy trở thành "con người của xã hội." (Nhân đây, xin tiết lộ sự thật: Tôi đã không nghe lời mẹ. Coi nào, tôi đang ngồi đây, một mình, viết quyển sách này mà.)

Ai cũng thích gặp gỡ bạn thân và ai cũng cần vài khoảng thời gian một mình. Đó không phải triết lý gì sâu sắc. Câu hỏi mấu chốt chính là bạn làm thế nào để "sạc" lại năng lượng? Dự một bữa tiệc vui vẻ hay đọc một quyển sách? Bạn thích ở một mình với bạn thân hơn hay "càng đông càng vui"?

Hướng nội/hướng ngoại là một trong những phạm trù được nghiên cứu nhiều nhất trong tâm lý học, nhưng rất nhiều chi tiết cụ thể về nó vẫn còn đang trong vòng tranh cãi. Nhưng ở đây, chúng ta chỉ xem xét khía cạnh xã hội, và không có gì nhiều để tranh luận: Người hướng ngoại rõ ràng nhận được nhiều "giá trị cộng thêm" từ các hoạt động xã hội, cũng như từ việc là trung tâm của sự chú ý hơn.

Vài lý thuyết cho rằng người hướng nội có nhiều suy nghĩ trong đầu hơn. Nói vậy không có nghĩa là người hướng ngoại vô vị (vài suy nghĩ trong đầu người hướng nội có thể khá tiêu cực, như lo sợ chẳng hạn), mà nghĩa là những nơi ồn ào đông đúc sẽ khiến cho người hướng nội rơi vào trạng thái kích thích quá độ, trong khi người hướng ngoại sẽ cảm thấy chán nản khi thiếu sự kích thích. Ví dụ, tôi là người khá hướng nội. Hồi cao học, tôi có cô bạn gái thích đi bar và tiệc tùng, càng náo nhiệt càng tốt. Đối với cô ấy, trò đó rất thú vị. Đối với tôi, nó lại chẳng khác nào tra tấn màng nhĩ. Khi chúng tôi cùng lái xe đường dài, tôi nghe đài và đã thấy hứng thú lắm rồi. Cô ấy thì sụp mắt ngay trong vòng 30 giây. (Tôi chắc là bạn cũng chẳng sốc lắm khi biết rằng chúng tôi đã đường ai nấy đi.)

Giờ quay lại, mẹ tôi bảo phải trở thành "con người của xã hội" là có lý do cả, và cũng có nhiều lý do khiến hướng ngoại là rất tốt. Tương tác với người khác chiếm phần lớn lượng công việc của chúng ta, và chuyện ta có "chơi được" với người khác hay không thường là chìa khóa dẫn đến thành công. Như đã thấy trong Chương 2, Adam Grant và Jeffrey Pfeffer tuy có quan điểm khác nhau về cách xử sự với người khác, nhưng đều không chối cãi rằng đó thường là thành tố quan trọng nhất để tiến lên phía trước.

Vâng, đây là quyển sách nói về thành công, vậy hãy đi cụ thể về vấn đề tiền: Nhiều nghiên cứu đều cho thấy rằng người hướng ngoại kiếm nhiều tiền hơn. Stanford đã tiến hành một nghiên cứu

http://tieulun.hopto.org

20 năm về những người tốt nghiệp MBA và nhận ra hầu hết đều thuộc kiểu hướng ngoại điển hình.

Điều này có thể truy ngược từ thời thơ ấu. Một nghiên cứu khác cho thấy "thiên hướng hướng ngoại thời thơ ấu dự báo được [...] thành công ngoại sinh." Một đứa trẻ dịch chuyển từ nhóm 20% kém nổi tiếng nhất lớp trung học lên nhóm 20% nổi tiếng nhất đồng nghĩa với việc đứa trẻ này sẽ tăng 10% thu nhập khi trưởng thành.

Những thành công không phải chỉ về tiền bạc. Muốn thăng chức ư? Một nghiên cứu cho biết "tính hướng ngoại có xu hướng liên quan tích cực đến mức độ hài lòng về sự nghiệp, mức lương, và số lần được thăng chức trong suốt sự nghiệp."

Thậm chí những thói quen xấu của người hướng ngoại cũng tiết lộ bí mật về thành công tài chính của họ. Nếu bạn thuộc tuýp người thích uống rượu bia và hút thuốc, liệu bạn có kiếm được nhiều tiền hơn? Người uống rượu bia kiếm nhiều tiền hơn. Còn hút thuốc thì không. Dân thích uống kiếm được nhiều hơn 10% so với người kiêng khem. Và những người đàn ông lui tới quán bar ít nhất 1 lần/tháng có thu nhập tăng thêm 7% nữa. Tại sao rượu bia lại khiến cho bạn giàu hơn? Không giống như hút thuốc, uống rượu bia chủ yếu là một hoạt động giao tiếp. Các nhà nghiên cứu nghĩ rằng việc gia tăng hoạt động uống rượu bia sẽ dẫn đến gia tăng "vốn xã hội": bạn có thể gắn kết với người khác và tạo lập quan hệ.

Hầu hết mọi người nghĩ các nhà lãnh đạo là người hướng ngoại. Nhận thức đó dần trở thành một lời tiên tri tự ứng nghiệm. Muốn trở thành CEO ư? Muốn là kẻ đầu đàn ư? Trong một cuộc nghiên cứu 4.000 nhà quản lý, những người đạt thang điểm "rất cao" về hướng ngoại chiếm đa số. Và thứ bậc càng cao, số lượng người hướng ngoại càng tăng. Xét tổng dân số nói chung, chỉ 16% người đạt mức hướng ngoại "rất cao," trong khi có đến 60% những nhà quản lý hàng đầu thuộc nhóm này.

Vậy lý do là gì? Câu trả lời quả thật có chút đáng sợ. Nghiên cứu cho thấy bạn không cần hiểu biết nhiều để được xem là lãnh đạo. Chỉ cần phát biểu đầu tiên và phát biểu thường xuyên — hành vi cực kỳ hướng ngoại — là đã đủ được xem là sếp. Trong khi đó, những nghiên cứu khác cũng cho thấy những ai ban đầu cư xử nhút nhát trong nhóm sẽ bị người khác xem là kém thông minh. Như Pfeffer đã chỉ ra, để vượt lên, bạn cần phải tự đề bạt bản thân. Điều

này sẽ diễn ra khá tự nhiên với người hướng ngoại, và nó thật sự quan trọng hơn năng lực khi xét về phương diện "có dáng lãnh đạo."

Còn nếu bạn đang suy xét giữa nhiều công việc khác nhau, hay đang tìm kiếm một đồng cỏ khác xanh hơn thì sao? Một lần nữa, người hướng ngoại lại có ưu thế hơn. Công trình đột phá của Mark Granovetter về tầm quan trọng của "những mối quan hệ yếu" (weak ties) cho thấy bạn thường sẽ không tìm ra cơ hội tuyệt vời ấy từ bạn thân. Bạn có xu hướng nghe được những tin tức tương tự bạn thân của mình. Những người có nhiều bạn "quen sơ sơ" thường kết nối và biết được nhiều cơ hội mới hơn. Việc có một mạng lưới quan hệ rộng cũng thường phát huy tác dụng khi bạn cần một công việc cụ thể nào đó. Một nghiên cứu đã nhận ra, "Phân tích nhiều cấp độ cho thấy hoạt động gầy dựng mạng lưới quan hệ (networking) có mối tương quan thuận với tiền lương hiện tại, đồng thời cũng có liên quan đến tốc độ tăng trưởng tiền lương theo thời gian."

Trên thực tế, có thể lập luận rằng các công ty nên xem quy mô mạng lưới quan hệ của ứng viên là một tiêu chí tuyển dụng, bởi vì nó có thể ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh. Nghiên cứu của MIT cho thấy rằng, "Nhân viên IBM càng quan hệ xã hội nhiều, kết quả kinh doanh của họ càng tốt. Họ thậm chí còn định lượng được mức độ khác biệt: Tính trung bình, mỗi email liên hệ tương đương với 948 đô la doanh thu tăng thêm."

Thật khó mà coi thường giá trị của một mạng lưới lớn. Ví dụ nhé: Hãy thư giãn một chút và cùng nghĩ về kèo kinh doanh thuộc hàng sinh lợi nhất nhì thế giới — đồng thời rủi ro cũng cực kỳ cao: buôn thuốc phiện. Mặt lợi lớn, mặt hại khủng.

Vâng, nghiên cứu cho thấy việc sở hữu mạng lưới lớn là vô cùng quan trọng với những ngành nghề trái pháp luật. Hài hước thay, lời khuyên mà hầu hết dân buôn thuốc tuân theo chính là "làm nhỏ thôi" để tránh bị hốt. Nhưng nghiên cứu từ Đại học Simon Fraser lại cho thấy rằng việc sở hữu mạng lưới rộng lớn giúp dân buôn hàng trắng kiếm được nhiều tiền và có nhiều khả năng tránh vào tù hơn. Quy mô của tổ chức tội phạm không có ảnh hưởng gì. Là một tay cò con góc đường hay một đại ca sừng sỏ trong hội Call

không quan trọng. Thứ quan trọng nằm ở chỗ tay buôn thuốc đó quen biết bao nhiêu người trong ngành:

Kết quả của các nghiên cứu này rất rõ: Những tay tội phạm gầy dựng và kiểm soát mạng lưới của mình tốt hơn sẽ kiếm ăn nhiều hơn hẳn so với kẻ khác... Quy mô mạng lưới quan hệ của một tay buôn thuốc liên quan mật thiết đến khả năng sinh tồn. Và nó cũng được xem như một yếu tố bảo vệ: Quy mô mạng lưới của kẻ nào càng lớn, kẻ đó sẽ tồn tại càng lâu.

Tình bạn mật thiết giúp cho dân buôn thuốc tránh phải ở tù, còn "những mối quan hệ yếu" cung cấp cho họ cơ hội làm ăn.

Vậy đã khá rõ phe nào thắng trong cuộc chiến hướng ngoại/hướng nội. Nhưng sẽ ra sao nếu ta bước khỏi nơi làm việc và nhìn vào cuộc sống bên ngoài?

Bạn còn nhớ nghiên cứu về vận may của Richard Wiseman không? Bạn biết gì không: Ông cũng phát hiện ra người hướng ngoại may mắn hơn. Một phần lớn thứ tạo ra sự may mắn chính là việc gặp được những cơ hội mới. Việc sở hữu mạng lưới rộng lớn không chỉ mở ra những cơ hội nghề nghiệp mới, nó còn giúp bạn tiếp xúc với mọi loại cơ hội mới khác nữa. Đó chính là lý do tại sao những tay giao dịch chứng khoán hướng ngoại, giàu có luôn túc trực trên điện thoại.

Người hướng nội bị dồn vào góc đài vùi dập. Đã đến lúc tung ra đòn kết liễu. Người hướng ngoại còn hạnh phúc hơn người hướng nội. Và chi tiết sau đây không hề nhỏ đầu: "Mối quan hệ giữa hướng ngoại và hạnh phúc hay sự an lạc chủ quan (subjective well-being — SWB) là một trong những phát hiện ổn định và xuất hiện lặp đi lặp lại trong các tài liệu về SWB." Thực tế là người hướng ngoại thậm chí còn hạnh phúc hơn người hướng nội khi ở một mình, và một nghiên cứu còn ghi nhận khi người hướng nội tỏ ra hướng ngoại, họ cũng hạnh phúc hơn.

Èo.

Người hướng ngoại kiếm nhiều tiền hơn, được thăng tiến nhiều hơn, có xu hướng trở thành lãnh đạo hơn, kiếm việc mới nhanh hơn, và đều may mắn lẫn hạnh phúc hơn. Đó là những bằng chứng thật đắng lòng. Nhưng sau tất cả, một câu hỏi lại hiện ra: Thế quái nào mà có người lại muốn làm người hướng nội chứ?

http://tieulun.hopto.org

Được rồi, hãy nói về hướng nội nào. (Không sao đâu. Dân hướng ngoại có lẽ đã dùng đọc từ sau Chương 2 và đi quẩy với bạn bè rồi.) Có câu, "Chính gã im lặng mới là kẻ đáng dè chừng."

Chúng ta đã biết về Paul Erdos, người nổi tiếng vì quen biết hết tất thảy mọi người trong giới toán học và quen luôn cả chị em của họ. Nhưng liệu một nhà khoa học có thể thành công mà hầu như không quen biết một ai không? Thực ra là có. Chúng ta chưa ghi nhận đầy đủ công lao của Isaac Newton. Đây chính là người viết lại các quy luật của cả vũ trụ. Và ông làm tất cả điều đó hoàn toàn một mình.

Aristotle, Kepler, Galileo... đều đóng góp nhiều, nhưng Newton chính là người cho chúng ta một bản đồ tích hợp rõ ràng về cách thế giới vận hành. Ông đưa chúng ta từ thời đại ma thuật sang thời đại khoa học. Trước thời ông, việc dự đoán sự vật chuyển động thế nào giống đoán mò hơn là tính toán. Sau thời ông, chúng ta biết vũ trụ hoạt động theo các định luật. James Gleick mô tả Newton như "kiến trúc sư trưởng của thế giới hiện đại."

Không ai đạt được tầm ảnh hưởng to lớn như Newton cho đến khi Einstein xuất hiện, gần 200 năm sau. Và tuy rằng Einstein đã thay đổi cách giới khoa học suy nghĩ về các định luật vũ trụ, nhưng ông không hề thay đổi cách một người bình thường nhìn nhận thế giới trong cuộc sống hàng ngày. Newton chính là người thay đổi luật chơi cho tất cả chúng ta.

Thậm chí cách hiểu "chuyển dịch ý thức hệ" vẫn chưa thể hiện đúng mức tầm ảnh hưởng của Newton. Einstein gặp khó khăn và cuối cùng đã thất bại trong việc đưa ra lý thuyết trường thống nhất — lý thuyết sẽ giải thích cách tất cả những ý tưởng về vật lý có thể kết nối thành một thể thống nhất. Newton thì chỉ nói, "Đây là cách thế giới vận hành," và trình bày rõ cả một hệ thống gần như hoàn chỉnh.

http://tieulun.hopto.org

Ông phát triển lĩnh vực vi tích phân, quang học, và các hiểu biết về trọng lực khi vẫn còn ở tuổi đôi mươi. Và không có một công nghệ hiện đại nào trợ giúp. Để hiểu về quang học, ông đã từng cố đâm một cây kim vào mắt. Còn về vụ trọng lực? Trước thời Newton, chúng ta không hiểu được nó. Người ta biết rằng vật thể sẽ rơi xuống trái đất và Galileo đã thả vài thứ xuống từ tháp nghiêng Pisa, nhưng đó không phải là một quy luật rõ ràng. Galileo hiểu được cách gia tốc hoạt động — nhưng ông không có ý tưởng gì về chuyện tại sao nó hoạt động.

Thêm nữa, Newton còn làm gần như tất cả mọi thứ một mình. Ông từng nói, "Nếu tôi nhìn được xa hơn, đó là nhờ đứng trên vai những người khổng lồ," nhưng sự thật cho thấy trong suốt cuộc đời mình, ông có rất ít mối quan hệ, dù là lớn hay nhỏ.

Nếu muốn tìm hình mẫu một giáo sư thơ thẩn, đó hẳn phải là Newton. Đôi khi ông không rời khỏi phòng ngủ trong vài ngày. Ông tự lầm bầm và vẽ các phương trình lên nền đất bằng một cành cây trong khi đi dạo một mình. Thiên tài cô độc? Khó mà nghĩ ra ví dụ nào phù hợp hơn. Không có các công cụ toán học để làm sáng tỏ cách thế giới vận hành, thế nên ông tạo ra các công cụ ấy. Mớ công thức mà chúng ta từng vật lộn ở trường trưng học, bạn nhớ không? Chính do ông sáng tạo ra. Một mình. Ông có ít bạn bè, và liên hệ qua thư thường là cách thức giao tiếp duy nhất. Ông chưa từng kết hôn. Thực tế, nhiều người còn nghi ngờ ông mất khi vẫn còn zin.

Chúng ta đều biết vụ trái táo rớt trúng đầu Newton, thế nhưng chuyện đó chắc là không có thật. Mà nếu có thật đi nữa, chắc khi đó ông đang ở nhà một mình, với cánh cửa đóng kín. Người ta có thể dễ dàng tưởng tượng cảnh Newton như một ông hàng xóm điên rồ cứ la hét bọn trẻ nhà bên liệu mà tránh ra khỏi bãi cỏ nhà mình. Nhưng Newton thậm chí còn chẳng quen biết hàng xóm nữa. Khi rời Trinity năm 1696, ông chẳng lưu luyến gì lắm. Dầu đã sống trong thành phố này 35 năm, ông không có bất kỳ một người bạn nào.

Như James Gleick đã viết trong quyển tiểu sử Isaac Newton, "Ong sinh ra trong một thế giới của sự tối tăm, mờ mịt, và ma thuật; sống một cuộc đời thuần khiết kỳ lạ và đầy ám ảnh, thiếu vắng cha mẹ, tình yêu, và bè bạn; tranh cãi kịch liệt với những con người vĩ đại chạm trán trên đường; ít nhất một lần đến gần với bờ

vực điên loạn; che giấu công việc của mình trong bí mật; thế mà vẫn khám phá ra nhiều kiến thức cốt yếu cho nhân loại hơn bất kỳ ai trước và sau thời của mình."

Nếu bạn buộc ai đó làm việc như cái cách mà Newton đã làm, bạn sẽ bị đánh giá là vô nhân đạo. Nhưng đó là một sự đơn độc tự tạo, và ông cũng không hề nghĩ như vậy. Pascal từng nói, "Tất cả nỗi bất hạnh của một người bắt nguồn từ một điều duy nhất: Rằng anh ta không thể ở yên trong phòng của mình." Sir Isaac Newton dường như là một bằng chứng theo hướng tích cực cho câu nói này.

Nếu bạn là sếp của Paul Erdos, hãy cho càng nhiều người thông minh ở quanh ông càng tốt, và cấp cho ông ngân sách ngao du không giới hạn. Nếu bạn là sếp của Newton, cho ông thật nhiều ngân sách và thiết bị có lẽ là một ý hay, và quy tắc quan trọng nhất để đảm bảo cho thiên tài này vẫn tiếp tục thực hiện được những điều đáng kinh ngạc và đổi thay thế giới cũng rất rõ ràng: để Cho ông ta yên.

Không nghi ngờ gì nữa, Newton chính là người đang nắm giữ danh hiệu Người-thông-minh-nhất-từ-trước-đến-nay. Khi bạn thông minh đến mức không ai có thể hiểu nổi, cần giúp đỡ chi nữa? Những kẻ ngu muội như chúng tôi sẽ chỉ khiến bạn chậm chân. Nhưng ngoài phần thông minh cực đỉnh đó, liệu có thứ gì chúng ta có thể học hỏi từ cuộc đời cực đoan của Newton không?

Còn nhớ thuyết 10.000 giờ chuyên gia không? Vâng, khi không có ai làm phiền, bạn sẽ có rất nhiều thời gian để luyện thật giỏi một thứ gì đó. Trong thời đại xao nhãng hiện tại, tất cả chúng ta đều có thể học hỏi từ Newton. Đúng là người hướng ngoại có thể tận dụng nguồn lực từ một mạng lưới khủng, nhưng nó cũng khiến họ không có nhiều thời gian cho một thứ cũng rất quan trọng: quá trình khổ công luyện tập một mình. Bạn thấy đó, siêu năng lực của người hướng nội chính là họ có nhiều khả năng trở thành chuyên gia trong lĩnh vực của mình.

Khả năng ấy nhiều đến đâu? Đây là một câu nói trích từ một nghiên cứu dành cho bạn: "Hướng ngoại tương quan nghịch với độ thành thạo cá nhân." Nói cho dễ hiểu thì câu này có nghĩa là gì? Càng hướng ngoại bao nhiêu, trong công việc bạn càng tệ bấy nhiêu. Như đã thấy, chuyện có rất nhiều bạn bè có những lợi ích rõ ràng... Nhưng cũng có thể phiền hà kinh khủng.

Khi nghĩ về vận động viên, ta thường mường tượng ra hình ảnh người đội trưởng đội bóng bầu dục nổi tiếng trong trường trung học. Hay có thể là anh cầu thủ bóng chày đầy sức hút đang bảo bạn hãy mua dao cạo râu trên đài quảng cáo. Nghĩ họ là người hướng ngoại thích tiệc tùng cũng là chuyện tự nhiên thôi. Nhưng bạn đã lầm to. Tác giả (kiêm vận động viên đạt huy chương vàng Olympic) David Hemery kể rằng 9/io vận động viên hàng đầu là người hướng nội. "Một điểm đặc biệt rất đáng chú ý chính là có một tỷ lệ lớn, đến 89% những vận động viên đạt thành tích cao, tự xếp mình là người hướng nội... Chỉ có 6% trong số họ cảm thấy mình là người hướng ngoại và 5% còn lại thì cảm thấy mình ở Lưng chừng con đường."

Các vận động viên môn thể thao đồng đội phần lớn thời gian thường bị vây quanh bởi nhiều người, nhưng đó hiếm khi là thứ giúp cho họ trở nên vĩ đại. Thứ quan trọng chính là khoảng thời gian một mình khổ luyện. Ném rổ 3 điểm hết cú này đến cú khác cho đến khi cánh tay không thể nhấc lên. Bỏ vài bữa tiệc để chạy thêm vài lần nữa trước khi mặt trời lặn.

Còn những nhạc sĩ ưu tú thì sao? Y vậy. Khi K. Anders Ericsson hỏi các nghệ sĩ violin hàng đầu rằng những hoạt động hàng ngày nào ảnh hưởng nhất đến việc phát triển kỹ năng của họ, 90% trả lời là, "Tập luyện một mình." Điều gì giúp dự đoán chính xác nhất trình độ của một kỳ thủ? "Tự nghiên cứu nghiêm túc một mình." Thực tế là, với những kỳ thủ lớn tuổi, đó là chỉ báo duy nhất có ý nghĩa thống kê.

Muốn biết ai sẽ thể hiện tốt nhất ở trường hay thật sự có nhiều kiến thức hơn? Đừng căn cứ vào IQ. Việc sở hữu tính cách hướng nội ảnh hưởng đến điểm số nhiều hơn trí thông minh. Trong quyển Quiet, Susan Cain ghi nhận:

ở cấp độ đại học, tính hướng nội tác động đến kết quả học tập rõ ràng hơn khả năng nhận thức. Một nghiên cứu kiểm tra kiến thức của 141 sinh viên vè 20 môn học khác nhau — từ nghệ thuật, thiên văn học, cho đến thống kê — nhận thấy dân hướng nội hiểu biết nhiều hơn dân hướng ngoại ở mọi môn học. Người hướng nội chiếm số lượng áp đảo trong nhóm những người sở hữu bằng sau đại học, nhóm nhận Học bổng National Merit, cũng như nhóm thành viên Hội Phi Beta Kappa.

http://tieulun.hopto.org

Muốn biết được ai sẽ trở thành thiên tài sáng tạo sau này ư? Hãy chọn những gã kỳ quặc trong lớp:

... sự tập trung toàn tâm vào thứ sẽ trở thành niềm đam mê của cuộc đời là dấu hiệu điển hình của những người cực kỳ sáng tạo. Theo nhà tâm lý học Mihály Csikszentmihalyi — người đã nghiên cứu cuộc đời của 91 người sáng tạo xuất chúng trong các lĩnh vực nghệ thuật, khoa học, kinh doanh, và chính trị từ năm 1990-1995 — rất nhiều đối tượng nghiên cứu bị xem như kẻ ngoài rìa xã hội trong suốt thời thanh thiếu niên, phần lớn bởi vì "trí tò mò mãnh liệt hoặc niềm hứng thú tập trung của họ trông rất kỳ quặc với bạn bè đồng trang lứa." Những thanh thiếu niên quá ham thích tụ tập mà không chịu dành thời gian một mình thường thất bại trong việc nuôi dưỡng tài năng "bởi vì việc luyện nhạc hay học toán đòi hỏi một sự cô độc đáng kinh sợ."

Còn những chuyên gia ngân hàng đầu tư hàng đầu thì sao? Cũng là những người hướng nội cảm xúc ổn định. Trong những lĩnh vực khác, như lập trình máy tính hay quần vợt chuyên nghiệp, những người hết sức kém hòa đông thường có thu nhập cao hơn.

Nghiên cứu cũng cho thấy người hướng nội còn thành công ở những lĩnh vực mà ta luôn tưởng rằng người hướng ngoại chiếm ưu thế. Cũng như lầm tưởng về vận động viên chuyên nghiệp, ta thường cho rằng lãnh đạo nên là kiểu người hướng ngoại được mọi người yêu mến. Và như đã thấy ở phần trước, nghiên cứu cho thấy người hướng ngoại có xu hướng trở thành lãnh đạo và được cảm nhận là làm việc hiệu quả hơn. Nhưng liệu có đúng như vậy? Khi Adam Grant xem xét về khả năng lãnh đạo, anh nhận ra một điều hết sức thú vị. Việc người hướng nội hay hướng ngoại lãnh đạo tốt hơn còn tùy thuộc vào những người dưới trướng. Khi nhân viên thụ động, một người hướng ngoại sung mãn, giao tiếp tốt sẽ tỏa sáng. Nhưng khi phải đối mặt với những nhân viên hết sức năng động, người hướng nội sẽ làm tốt hơn bởi vì họ biết cách lắng nghe, giúp đỡ, và tránh sang một bên.

Tuy người hướng ngoại vốn được xem là có tố chất lãnh đạo với khả năng hoạt ngôn tự nhiên và áp đảo trong giao tiếp, nghiên cứu lại cho thấy chuyện sẽ không kéo dài lâu. Điểm yếu về kỹ năng lắng nghe của người hướng ngoại dần hiện rõ sau khi họ được tôn

http://tieulun.hopto.org

lên vị trí lãnh đạo, và họ thường mất đi vị thế của mình trong mắt đồng sự.

Có thể thấy, trong một số lĩnh vực, chúng ta đã đánh giá quá cao người hướng ngoại. Thực ra, có rất nhiều khuyết điểm liên quan đến hướng ngoại mà chúng ta ít được nghe. Trước khi bắt đầu cầu nguyện cho con minh trở thành người hướng ngoại, hãy nhớ tính hướng ngoại cũng thường gắn liền với hành vi phạm tội, ngoại tình, tai nạn xe cộ, tự cao, và rủi ro tài chính. Điều này có thể nghe hơi sốc. Chúng ta luôn được bảo rằng sẽ thật tốt nếu là "con người của xã hội" đấy thôi.

Tại sao chúng ta không được nghe bất cứ thứ gì bất lợi về tính hướng ngoại? Thật lòng mà nói, đó là do marketing. Có nhiều người hướng ngoại hơn người hướng nội. Người hướng ngoại lại có nhiều bạn bè, và cũng nói nhiều hơn. Như Susan Cain đã chỉ ra, thiên kiến hướng ngoại đã ăn sâu vào nơi làm việc, trường học, và nền văn hóa của chúng ta, đặc biệt là ở Mỹ.

Vậy ta đã biết có nhiều người hướng nội lẫn hướng ngoại thành công, và thế giới cần cả hai, nhưng rất có khả năng, bạn chẳng thuộc nhóm nào. Vâng, 1/3 dân số là người hướng nội hay hướng ngoại rặt, nhưng 2/3 còn lại là dạng tạm gọi là hướng trung (ambivert). Họ nằm đâu đó ở vùng giữa phổ.

Và nằm ở giữa không có nghĩa là bạn không có siêu năng lực. Kỳ lạ thay, người hướng trung lại chính là những nhân viên bán hàng đỉnh nhất. Người hướng ngoại, người mà bạn nghĩ sẽ chiếm ưu thế, thường nói quá nhiều hay quá độc đoán. Người hướng nội thì lắng nghe tốt hơn nhưng lại thiếu động lực xã hội. Khi Adam Grant nghiên cứu về nhân viên bán hàng, anh nhận ra những người đứng đầu lại rơi vào vùng giữa phổ hướng nội/hướng ngoại.

Đây chính là nơi bài học thật sự xuất hiện. Nếu bạn không thể chịu nổi một giây phút nào ở một mình, hãy lấy tấm bằng MBA rồi theo đuổi vị trí lãnh đạo của một tập thể thụ động. Bạn được sinh ra là dành cho nó. Nếu loài người làm cho bạn điên lên, hãy đắm chìm trong đam mê, đạt lấy 10.000 giờ, và nổi lên với tư cách kẻ đứng đầu lĩnh vực của mình. Những người còn lại — những người ở giữa — cần phải biết khi nào nên về phe hướng ngoại để xây dựng mạng lưới và khi nào thì nên đóng cửa để phát triển kỹ năng. Như Adam Grant phát biểu trên The Wall Street Journal, "Hãy xem xét từng

http://tieulun.hopto.org

tình huống kỹ càng và tự hỏi bản thân, 'Tôi cần làm gì ngay lúc này để hạnh phúc hay thành công nhất?'"

Bên hướng nội thì khá rõ ràng: bỏ thời gian. Nhưng dân hướng nội và hướng trung sẽ gặp khó khăn trong việc xây dựng mạng lưới. Thậm chí chính từ ngữ này cũng hàm chứa nghĩa tiêu cực, nghe không thành thật và giả tạo sao đó. Nghe như chiêu mà đám chính trị gia Mỹ thân thiện giả tạo và nhân viên bán xe cũ gian xảo thi triển.

Nhưng đây là tin tốt: Tuy là dân hướng ngoại có thể có tài năng thiên bẩm trong việc xây dựng mạng lưới, đó là một kỹ năng mà bất kỳ ai cũng đều có thể rèn luyện mà không cảm thấy mình quá thô thiển hay giả tạo. Như đã thấy trong nghiên cứu, dù cho bạn đang tìm kiếm một công việc hợp pháp hay đang cố bán vài cân thuốc phiện, việc sở hữu một mạng lưới vẫn cực kỳ cần thiết.

Dường như trảng bom sẽ chẳng bao giờ kết thúc. Trong lúc Thế chiến II leo thang, cả Vương quốc Anh bị nghiền nát bởi lực lượng không quân Luftwaffe của Hitler. Những người Anh đang bí mật phát triển một loại vũ khí có khả năng xoay chiều cục diện: một loại radar mới.

Đã có nhiều pha tấn công và phản công trong quá trình phát triển radar. Quân Đức định hướng các đợt ném bom tấn công nước Anh bằng radar. Để đáp trả, người Anh đã phát triển một phương pháp ngày càng tinh vi hơn để làm nhiễu tín hiệu. Cuộc chiến chạy đua công nghệ này từng được gọi là "Cuộc chiến của những chùm tia" (Battle of the Beams).

Và hiện tại quân Anh đã có cú đột phá với một thứ được gọi là ống magnetron. Từ này tuy nghe có vẻ giống như tên nha sĩ của siêu người máy Optimus Prime, nhưng đó chính là thứ mà hầu hết chúng ta đều có trong nhà bếp ngày nay: lò vi sóng. Radar vi sóng sẽ giúp giảm kích thước máy móc đi rất nhiều lần. Thay vì phải cố định trên những ngọn tháp khổng lồ, giờ đây chúng có thể được gắn trên mọi máy bay của quân Anh.

Tuy quân Anh đã giải đáp được vấn đề tạo lập công nghệ, chuyên sản xuất hàng loạt với quy mô và tốc độ đủ để phòng vệ đất nước vẫn không khả thi. Phải gánh chịu những đợt ném bom không ngừng của quân phát- xít, nước Anh không thể nào có đủ nguồn lực để sản xuất hàng nghìn thiết bị radar vi sóng trong thời gian ngắn.

http://tieulun.hopto.org

Nhưng vẫn còn một giải pháp khác. Công nghệ radar đã được hưởng lợi từ sự hợp tác của phe Đồng minh; có thể một lần nữa sự hợp tác này sẽ cứu được Vương quốc Anh. Năm 1940, các nhà lãnh đạo quân đội Anh mang ống magnetron sang Mỹ và trình diễn khả năng của nó. Người Mỹ ấn tượng và cam kết sẽ tận dụng nguồn lực phát triển và sản xuất của họ để hiện thực hóa giấc mơ này.

Phòng thí nghiệm Bức xạ tại MIT (Radiation Laboratory) tham gia giúp đỡ dự án. (Tên của họ đã được cố tình biến đổi để che giấu mục đích nhiệm vụ. Sau đó họ được đặt một biệt danh hơi bị ngầu: "Rad Lab.") 3.500 người đã được Rad Lab thuê làm việc, bao gồm cả những bộ não hàng đầu thế hệ. 9 người sau đó đã đạt giải Nobel cho những công trình khác.

Bước tiến của họ vô cùng ngoạn mục. Một trong những hệ thống đó đã được sử dụng trực tiếp cho hệ thống phòng không của Anh và giúp giảm đến 85% lượng bom bay V-l của Đức, thứ vốn đang nghiền nát London. Một loại radar khác nhạy đến độ có thể phát hiện được những chiếc kính tiềm vọng trên tàu ngầm Đức Quốc xã, cho phép quân Đồng minh chiếm ưu thế ở mặt trận trên biển.

Nhưng trước khi những thành công vang dội đó ghi dấu trên chiến trường, Rad Lab đã phải đối mặt với một vấn đề to lớn: Mớ thiết bị chết tiệt ấy không hoạt động. Ít nhất là hoạt động không ổn định. Khi chạy thử radar mới trên sông Charles ở Cambridge, họ liên tục thất bại. Hết lần này đến lần khác, khi những tưởng đã nắm bắt mọi yếu tố khoa học, khi đã kiểm tra hết mọi lỗi sai, mọi vấn đề, thiết bị ấy lại cứ chết dí. Mọi chuyện không thể lý giải. Cảm tưởng như thể Chúa không muốn họ thành công, như một thế lực siêu nhiên nào đó đang tích cực chống lại họ vậy.

Họ đã đúng. Nhưng không phải do Chúa. Mà là do Harvard.

MIT không hề biết là, Phòng thí nghiệm Nghiên cứu Vô tuyến tại Đại học Harvard (Radio Research Laboratory) đã nhận hàng triệu đô la từ chính phủ Mỹ để bí mật phát triển công nghệ nhiễu sóng radar, thứ đang được họ thử nghiệm bên kia bờ sông Charles. (Người Mỹ lẽ ra nên học hỏi người Anh về sức mạnh của sự hợp tác.) Nỗ lực của Harvard hiệu quả đến nỗi họ có lần đã phá sập cả hệ thống liên lạc của Phòng Cảnh sát Boston, vô tình làm nhiễu sóng hệ thống radio trong xe hoi cảnh sát trên toàn thành phố.

http://tieulun.hopto.org

May mắn thay, trước khi các nhà nghiên cứu ở MIT hóa điên, "kẻ địch" vô tình bên kia bờ Sông Charles đã lộ diện, để rồi sau đó một cuộc hợp tác mạnh mẽ kiểu mới bắt đầu: một cuộc cạnh tranh lành mạnh.

MIT nỗ lực gấp đôi để vượt qua công nghệ nhiễu sóng của Harvard và Harvard đáp trả bằng phương pháp hiệu quả hơn đánh bại hệ thống radar của MIT. Kết quả thu được từ hai gã khổng lồ nghiên cứu thật đáng kinh ngạc.

Với "sự giúp đỡ" của Harvard, radar của MIT trở nên cực khủng:

Tháng 11/1942, lực lượng tàu U-boat tuyên bố đã hạ 117 tàu của quân Đồng minh. Chưa đến 1 năm sau đó, trong vòng 2 tháng 9-10/1943, chỉ có 9 tàu Đồng minh bị hạ, trong khi tổng cộng 25 tàu U-boat đã bị hủy diệt bởi lực lượng không quân trang bị radar ASV.

Và với "sự hỗ trợ" của MIT, công nghệ nhiễu sóng của Harvard đã khiến quân phát-xít rơi vào hoảng loạn:

Hệ thống nhiễu sóng của quân Đồng minh làm giảm hiệu quả hệ thống phòng không của quân Đức đến 75%. Nó hiệu quả đến nỗi tính đến thời điểm cuộc chiến kết thúc, gần 90% số chuyên gia sóng vô tuyến tần số cao ở Đức — khoảng 7.000 người — đã được điều động từ những công việc cấp thiết khác sang giải quyết một nhiệm vụ duy nhất là tìm cách ngăn cho hệ thống radar Đức khỏi bị nhiễu.

Rất nhiều người ngày nay tin rằng thiết bị radar đó chính là thứ mang đến thắng lợi trong cuộc chiến.

Khi chúng ta hợp tác — bao gồm cả việc cạnh tranh lành mạnh — thành quả có thể lớn gấp nhiều lần. Khi ta không giao tiếp với nhau, kết cục có thể không đạt được lợi ích như trên mà còn "làm nhiễu" nỗ lực của hai bên.

http://tieulun.hopto.org

Ta đã biết lợi ích của việc xây dựng mạng lưới quan hệ là cực khủng. Nhưng nó cũng khiến ta có cảm giác mình có chút gì đó không đàng hoàng. Nghiên cứu từ Francesca Gino cho thấy, khi cố gặp một người chỉ vì muốn đạt được thứ gì đó từ phía họ, ta cảm thấy trái đạo đức. Người ít thấy bứt rứt nhất khi xây dựng mạng lưới quan hệ chính là những người mạnh mẽ nhất. Người cần đến mạng lưới quan hệ nhất — những người yếu đuối — lại thường cảm thấy thật khó chịu về vụ này. Chúng ta cảm thấy việc giao tiếp tạo dựng quan hệ thoải mái hơn khi mọi sự là tình cờ, khi cảm giác như vô tình thôi, không phải kiểu có chủ ý hay vị kỷ như kiểu Machiavelli.

Đây là một vấn đề lớn cho người hướng nội, những người không quen với việc làm quen người lạ. Nó thậm chí còn tạo ra khó khăn cho người hướng ngoại, những người tạo ra mối quan hệ dễ dàng nhưng lại không chọn đúng người cần thiết cho việc thăng tiến trong sự nghiệp.

Nếu cần phải có một mạng lưới quan hệ để thành công, liệu bạn có thể xây dựng một mạng lưới cho riêng mình và vẫn cảm thấy thoải mái? Nhất là khi bạn là người hướng nội?

Để trả lời những câu hỏi này, hãy cùng nói qua về Adam Rifkin. Năm 2011, tạp chí Fortune vinh danh ông là người kết nối mạng lưới tốt nhất ở Thung lũng Silicon. Biết gì không? Adam là một người hướng nội nhút nhát. Ông đồng thời cũng là người tốt nhất mà tôi từng gặp. Và chúng tôi thường gọi ông là "Panda" (gấu trúc).

Bí mật kết nối mạng lưới của Panda là gì? Hãy là một người bạn. Vâng, đơn giản thế thôi. Kết nối xây dựng mạng lưới không phải chỉ là một kỹ năng mà bất kỳ ai cũng có thể học được. Đó là một kỹ năng mà tất cả chúng ta đều đã biết. Kỹ năng kết bạn.

Theo cách nói của Adam Grant, Panda chính là Người-cho-đi. Grant từng viết về Panda trong quyển Give and Take. (Quả là kỳ lạ khi cả tôi và Grant đều quen biết Panda. Mà cũng đúng, phải nhấn mạnh là Panda quen tất cả mọi người.) Khi được hỏi về hoạt động kết nối, Panda chia sẻ:

Cho đi thì tốt hơn là nhận lại. Tìm cơ hội làm một việc gì đó cho người khác, chẳng hạn như chia sẻ kiến thức hay đề nghị giới thiệu họ với ai đó họ chưa biết nhưng có thể hứng thú khi gặp.

http://tieulun.hopto.org

Đừng nghĩ về chuyện trao đổi qua lại trong kết nối. Đừng đề xuất thứ gì đó bởi vì bạn muốn nhận lại một thứ gì đó khác. Thay vì vậy, hãy thể hiện sự hứng thú chân thật về điều mà cả bạn và người khác đều quan tâm.

Harvard và MIT không giao tiếp với nhau, và đó chính là lý do họ đều chìm trong rắc rối. Quen biết hàng xóm là tốt. Kết bạn cũng tốt. Nhưng khi đụng đến bạn bè trong kinh doanh, chúng ta lại sử dụng từ ngữ thật tệ hại; "kết nối xây dựng mạng lưới," và nó thật sự khó chịu. Nếu tập trung vào việc kết bạn thôi, vấn đề sẽ mất đi. Tất cả là do góc độ cảm nhận mà thôi.

Những người giỏi kết nối cũng đồng ý với việc này. Ramit Sethi nói:

Chúng ta đều có những người bạn lý thú. Họ luôn gửi cho bạn những thứ thú vị. "Ê, xem quyển sách này xem," "Chà, mày phải coi thử bộ phim tao vừa coi xong. Đây, đĩa đây." Đó mới thật sự là kết nối mạng lưới, bởi vì họ đối đãi tốt với bạn trước. Giờ, một ngày nọ, họ đến gặp bạn và bảo, "Ê, tao biết mày có quen bạn làm tại công ty X. Tao muốn liên hệ với bên đó. Mày giới thiệu tao được không?" Dĩ nhiên bạn sẽ nói có. Kết nối mạng lưới chính là gầy dựng quan hệ cá nhân.

Vậy việc kết nối mạng lưới gian xảo giống như tình trạng mất lòng tin ở Moldova. Nhưng ở đâu là cực đối nghịch với nơi này? Iceland. Đó chính là một trong những nơi hạnh phúc nhất trên thế giới, và một phần bởi sự gắn bó chặt chẽ. Cộng đồng nơi đây gắn kết đến độ họ có thể gặp bạn bè ở bất kỳ đâu. Tình trạng này phổ biến đến nỗi "tôi tình cờ gặp bạn" là một lý do được chấp nhận khi trễ làm.

Vậy mấu chốt ở đây là gì? Chúng ta thường tách bạch rõ ràng giữa chuyện công việc và cá nhân. Tuy nhiên, bộ não thì lại không nghĩ vậy. Con người thuở ban đầu dành phần lớn thời gian trong những bộ lạc nhỏ nơi mọi người đều quen biết, làm việc chung, và hầu hết có quan hệ máu mủ. Tách bạch giữa công việc/cá nhân là phạm trù mới, ngoại lai, và bộc phát đối với bộ não. Đó chính là lý do "kết nối mạng lưới" nghe mùi lợi dụng nhưng "gia đình" lại nghe hay.

Một trong những lý do chính khiến cho loài người hết sức thành công, như nhà nghiên cứu người Israel, Yuval Noah Harari,

đã chỉ ra, là nhờ vào thứ gọi là "quan hệ giả tưởng" (fictive kinship). Hầu hết chủng loài chỉ quanh quẩn với gia đình mình. Mọi kẻ khác đều là kẻ thù tiềm tàng. Loài Homo sapiens rất thành công bởi vì chúng ta mở rộng được định nghĩa về gia đình bằng việc sử dụng những câu chuyện được chấp thuận rộng rãi. Các gia đình không còn đơn thuần là cùng chung huyết thống. Chúng ta ở trong rất nhiều gia đình: Chúng ta là Người Mỹ. Chúng ta là nhân viên IBM. Chúng ta ở chung đội bóng mềm. Đơn giản nhất, chúng ta là bạn. Bạn bè là gia đình do chúng ta lựa chọn. Điều này cho phép chúng ta hợp tác ở một quy mô không tưởng so với những loài động vật khác. Đó chính là bí mật thành công của loài người. Đó cũng chính là bí mật thành công trên phương diện cá nhân: tình bạn.

Mọi chuyện khá là bản năng thôi, nhưng có lẽ bạn vẫn còn cảm thấy khó xử khi tiếp cận một người có ảnh hưởng quan trọng đến sự nghiệp của mình, trong lòng chất chứa cảm giác giả tạo về "tình bạn" này. Chúng ta vẫn thích cảm giác tự nhiên hơn. Nhưng đó cũng là một sự phân biệt sai lầm nốt. Một trong những điểm chung chính giữa các cặp đôi không phải là "phép màu" hay cảm giác hấp dẫn không diễn tả được, mà chính là sự gần gũi. Thật khó yêu ai đó khi chưa bao giờ chạm mặt nhau.

Điều này cũng đúng với những mối quan hệ khác. Bạn trở thành bạn tốt với hàng xóm đầu tiên và trước hết là bởi vì họ sống gần bạn. Ngày nay, tuy không phải đi chơi bowling với họ mỗi tuần hay cắt máu ăn thề nữa, nhưng bạn vẫn có rất nhiều tình bạn ít nhiều dựa trên sự gần gũi, dù tình bạn đó có là với hàng xóm, với người phụ nữ ở bàn làm việc kế bên, với tay giao hàng, hay với những mối quan hệ bình thường khác. Thường thì đơn giản chỉ cần cố gắng kết bạn là đủ. Fred Rogers từng hát rằng, "Sao không là hàng xóm của tôi?" Anh ta không đòi hỏi bạn phải chuyển đến ở chung hay gì cả. Chỉ cần là một người hàng xóm tốt thôi.

Ta vẫn thường kết bạn mọi lúc dựa trên những điều rất hời hợt, chẳng hạn như địa lý, nhưng mọi thứ lại tạo cảm giác thật khác trong kinh doanh. Giống như khi ai đó hỏi rằng bạn nhấc chân phải trước hay chân trái trước khi bước đi, trong khoảnh khắc bạn sẽ bị dơ vậy. Lý do là khi cố gắng có chủ ý làm thứ gì đó mà bình thường ta hay làm trong vô thức, tự dưng ta sẽ thấy rất sượng.

http://tieulun.hopto.org

Không cần phải ngại khi kết nối. Sự thật là, chúng ta thường đánh giá thấp đến 50% khả năng người khác sẽ sẵn lòng giúp đỡ mình khi được nhờ. Như đã nói trong Chương 2, tính hay nghi ngờ, hay thói ưa quy kết rằng người khác ích kỷ có thể trở thành lời tiên tri tự ứng nghiệm. Hãy nhớ rằng, quy tắc số một để kết bạn rất đơn giản: hãy lạc quan về xã hội. Giả định rằng người khác thích bạn, và rất có thể họ sẽ thích bạn thật.

Robert Fulghum có một quyển sách bán rất chạy trong những năm 1980 với tiêu đề All I Really Need to Know I Learned in Kindergarten (Tất cả những gì tôi cần biết thì tôi đã học ở trường mẫu giáo rồi). Hãy lấy hộp bút chì màu ra, bởi vì ta sẽ trở lại trường mẫu giáo. Hãy cùng xem lại vài nền tảng của tình bạn, những điều khá trực quan nhưng cũng có khoa học chứng nhận đàng hoàng.

Bạn thích Iron Man hả? Tui cũng thích Iron Man nè!

Thấy cậu bé đang chơi với món đồ chơi mà bạn cũng thích à? Hãy giới thiệu bản thân. Chúng ta đều chọn bạn bè giống mình.

Thành thật mà nói, sự tương đồng có sức mạnh hết sức đáng sợ. Nghiên cứu cho thấy bạn sẽ thích những cái tên tương tự tên mình hơn. Bạn thích những thương hiệu có chung chữ cái đầu giống tên mình. Những ngày sinh gần bạn sẽ dễ nhớ hơn. Bạn thậm chí còn thích người có tướng đi giống mình. Tại sao người dẫn chương trình tin tức và diễn viên cần phải đẹp? Bởi vì chúng ta nghĩ rằng những người hấp dẫn sẽ giống mình hơn. (Ảo tưởng sức mạnh bản thân quá ha!)

Thậm chí sự tương đồng ở những thứ không thích cũng giúp ta gắn kết với người khác. Nghiên cứu cho thấy cùng than phiền một thứ giống nhau sẽ giúp ta cảm thấy gần nhau hơn. Cả hai bạn đều ghét tay đó ư? Có thể đó là con đường khởi đầu cho một tình bạn thân lâu năm. Bạn có biết câu "Kẻ thù của kẻ thù là bạn" không? Một nghiên cứu có tiêu đề "I Feel Like I Know You: Sharing Negative Attitudes of Others Promotes Feeling of Familiarity" đã chứng minh điều đó.

Hãy nhìn quanh sân trường và tìm điểm tương đồng. Đứa trẻ tương đồng với bạn sẽ có xu hướng thích bạn, và ngược lại, bạn cũng vậy. Nếu không thấy ai có điểm chung nào ư? Vâng, đó chính là lúc chúng ta chuyển qua nguyên lý nền tảng kế tiếp...

Lắng nghe và khuyến khích những bạn khác

Muốn biết mình giống những bạn khác ở trường mẫu giáo ở điểm nào à? Hãy hỏi và lắng nghe các bạn kia. Có thể bạn sẽ nghe được thứ gì đó mình có thể kết nối. Ngoài ra, lắng nghe còn là một kỹ năng tối quan trọng giúp gắn kết — nhưng cũng là thứ mà hầu hết chúng ta rất tệ.

Nhà thần kinh học Diana Tamir nhận ra não bộ của chúng ta ghi nhận nhiều niềm vui khi được nói về bản thân hơn cả khi nhận được thức ăn hay tiền bạc. Đó chính là lý do bạn nên dừng nói về mình và nhường cho những người xung quanh nói về họ càng nhiều càng tốt. Nghiên cứu của Arthur Aron cho thấy rằng việc hỏi người khác về bản thân họ có thể tạo ra sự gắn kết mạnh tương đương với một tình bạn lâu dài trong một khoảng thời gian ngắn đến mức bất ngờ.

Chuyên gia hành vi FBI Robin Dreeke nói điều quan trọng nhất cần làm chính là "tìm hiểu suy nghĩ và ý kiến của một người nào đó mà không phán xét họ." Dừng suy nghĩ về những gì bạn sẽ nói tiếp theo và tập trung vào những gì họ đang nói trong hiện tại.

Bạn đã tìm ra điểm chung gì đó rồi à? Tuyệt. Đừng ngại khen họ một lời chân thành. Nghiên cứu cho thấy chúng ta thích lời khen còn hơn cả tình dục hay tiền bạc. Mấu chốt ở đây, theo chuyên gia gây ảnh hưởng Robert Cialdini, chính là phần chân thành. Bạn không muốn xu nịnh, và họ cũng không muốn bạn như vậy. Chỉ cần nói ra những điều tích cực chân thành nhất hiện ra trong đầu. Nghiên cứu chứng tỏ thậm chí dù là lộ liễu, những lời tán dương thiếu chân thành vẫn có những tác dụng đáng kinh ngạc — nhưng chúng ta cũng không phải đang cố nài bán bảo hiểm cho bằng được, thế nên cứ thành thật thôi.

Đừng cố tỏ ra ngầu hay ấn tượng gì cả, vì cách đó có thể phản tác dụng. Chúng ta đều thích cảm giác thoải mái hơn là tranh đấu. Thực tế, nghiên cứu cho thấy rằng, nếu được chọn, chúng ta thà làm việc với một người ngốc còn hơn với một kẻ giỏi giang nhưng chơi bẩn. Và cũng đừng đưa ra lời khuyên hay bảo rằng họ đã sai. Ngược lại, việc hỏi xin lời khuyên từ họ có thể giúp người khác thoải mái với bạn hơn.

Dreeke thích hỏi về những thách thức mà người khác phải đối mặt. Chúng ta đều thích than phiền một chút về những thứ làm cho

mình căng thẳng. Điều này đưa ta đến nền tảng tiếp theo.

Hãy cho đi. Chia sẻ phần bánh của mình.

Hãy đề nghị giúp đỡ người khác. Hãy hành động giống như Adam Grant, Panda, Paul Erdos, như một Người-cho-đi. Khi người khác nói họ đang gặp rắc rối việc gì đó, hãy thử tìm cách giúp đỡ.

Bạn không muốn trở thành một kẻ kết nối mạng lưới có qua có lại giả tạo. Bạn muốn mọi việc thật tự nhiên, tình cờ, tình bạn chân chất các kiểu, đúng không? Bạn bè thường giúp đỡ nhau. Họ không có mục đích hay nghĩ là sẽ nhận lại được gì đó. Hãy hành xử theo luật nhân quả. Có rất nhiều nghiên cứu cho thấy việc cố gắng làm cho người khác hạnh phúc sẽ khiến hạnh phúc quay về với bạn. Bạn bè hạnh phúc khiến cho bạn có xu hướng hạnh phúc hơn 15%. Thậm chí nếu một người bạn của một người bạn của một người bạn hạnh phúc, vẫn có 6% cơ hội bạn cũng sẽ hạnh phúc. Vậy đừng lo lắng về việc nhận lại hay đòi hỏi bất cứ điều gì. Điều này sẽ khiến cho họ cảm thấy tốt về bạn, và bạn cảm thấy tốt về chính mình. Bạn chỉ đơn thuần là một người bạn. Và nếu bạn đã đề xuất giúp đỡ gì đó, hãy nhớ làm.

(Cảnh báo: Nếu tuân theo mọi điều trên, nhiều khả năng bạn sẽ "vô tình" trở thành người tốt.)

Được rồi, chúng ta đã xử xong cảm giác không thoải mái khi kết nối và hiện bạn đang tập trung vào việc kết bạn. Bạn đã có thái độ đúng. Nhưng làm thế nào để thật sự bắt đầu đây? Có rất nhiều kỹ thuật tuyệt vời có thể khiến cho quá trình này trở nên dễ dàng, tốn ít thời gian, và ít đáng sợ hơn:

Bắt đầu từ những người bạn mà ta đã có

Nghiên cứu ghi nhận cách nhanh và dễ dàng nhất để thúc đẩy mạng lưới không phải là trao danh thiếp ở mọi ngóc ngách; mà là kết nối lại với những người bạn cũ. Và cũng không có chút yếu tố lợi dụng nào trong đó — họ đã là bạn của bạn rồi. Bạn chỉ lâu rồi không liên lạc với họ. Đó chính là nơi tốt nhất để bắt đầu, và không đáng sợ chút nào. Xem lại danh sách bạn bè trên Facebook, Linkedln, hay số danh bạ, gửi vài email hàng tuần, và hỏi thăm "Dạo này sao rồi?" Kết quả nghiên cứu chứng tỏ những tình bạn ngủ đông kiểu đó có thể là động lực tăng trưởng lớn cho sự nghiệp hơn bất kỳ mối quan hệ mới nào. Nhà thần kinh học tại Đại học Chicago, John Cacioppo, cũng nhận thấy rằng khi tận dụng

Facebook để gặp gỡ trực tiếp người khác, mức độ hạnh phúc tăng lên. Tuy nhiên, khi sử dụng Facebook thay thế cho gặp mặt trực tiếp, cảm giác cô đơn sẽ gia tăng.

Dù vậy, có một lời cảnh báo như sau: Đừng nghĩ rằng chỉ đơn thuần làm bạn trên mạng xã hội cũng được tính là kết nối mạng lưới. Một lần nữa, trở về mẫu giáo xem. Cứ để "bạn bè" của mình nằm yên như mớ sách trong thư viện không tương đương với việc thực sự dành thời gian trò chuyện và gặp gỡ họ. Đó không phải là một mối quan hệ; đó chỉ là một bộ sưu tập tem ảo thôi.

Tìm các "siêu kết nối"

Tất cả những người trong một mạng lưới không hề có giá trị tương đương nhau. Brian Uzzi và Sharon Dunlap đã tiến hành nghiên cứu và nhận thấy quy tắc 80/20 xuất hiện trong mạng lưới. Bạn có thể gặp được hầu hết bạn bè của mình thông qua các "siêu bạn" — những tay quen nhiều người, như Panda. Vì thế, khi muốn mở rộng mạng lưới và kết thêm bạn mới, hãy tập trung vào nhóm này. Nếu nhìn vào danh sách bạn bè trên Facebook hay danh bạ liên lạc, bạn sẽ nhận ra mình đã gặp nhiều người trong số đó thông qua sự giới thiệu của một nhóm "siêu bạn" nhỏ. Tiếp cận các "siêu bạn" đó và hỏi "Anh nghĩ tôi nên làm quen với ai?" sẽ tạo ra kết quả vượt trội rõ rệt.

Dành thời gian — và cả ngân sách nữa

Mọi người hay nói họ muốn mở rộng mạng lưới nhưng rất ít người xem nó là ưu tiên, cống hiến thời gian, hay cam kết cụ thể gì cho việc đó, chẳng hạn như: "Tôi sẽ dành ra thêm 50 đô/tuần cho chi phí cà phê và ăn trưa để kết nối với người khác." Tác giả Ben Casnocha thấy rằng những người kết nối mạng lưới hàng đầu đã cam kết trước một lượng thời gian và tiền bạc nhất định cho mục tiêu xây dựng mạng lưới để khi cơ hội xuất hiện, họ không phải chần chừ. Sinh viên đại học biết rằng tối thứ Sáu và thứ Bảy (và có thể vào các tối khác nữa) là dành cho tiệc tùng, và họ cũng không gặp khó khăn gì khi làm quen bạn mới. Hãy tiếp cận đơn giản như thế.

Nhiều nghiên cứu học thuật cũng cho thấy nguồn cơn mâu thuẫn lớn nhất giữa bạn bè chính là vấn đề dành thời gian gặp gỡ nhau. Như đã thấy với Spencer Glendon, thời gian là thứ có giới hạn và quý giá. Dành thời gian là điều cơ bản nhất thể hiện với ai

đó họ quan trọng đối với bạn và bạn có quan tâm họ. Vậy nên hãy dành ra một lượng thời gian tính trước để đảm bảo rằng mình không chỉ đơn thuần là "thích" kết nối, mà còn hiện thực hóa được mong muốn ấy. À tuy vẫn còn rất nhiều cuộc tranh cãi về chuyện tiền bạc có thật sự mua được hạnh phúc hay không, nhưng các nghiên cứu đã đưa ra được một kết luận thống nhất: Tiền bạc có thể mang lại hạnh phúc khi bạn chỉ cho những người thân yêu. Hãy nhắn tin với một người bạn và mời họ một chầu cà phê nhé.

Tham gia nhóm

Không, không phải kiểu mấy "nhóm kết nối" cũ rích đâu. Một lần nữa, phải nói là các nhóm này lại khiến ta thấy sượng sùng và giả tạo sao đó. Tổ chức một bữa tiệc cũng ổn thôi, nhưng có lẽ tần suất không đủ để tạo ra độ gắn kết ổn định. Bạn có quen biết nhóm bạn nào cùng ăn trưa hàng tuần không? Hay một nhóm thường xem đá banh chung mỗi tối Chủ nhật? Nhóm đọc sách tại công ty? Đó là những cách vui vẻ và tự động đảm bảo bạn vẫn giữ mối gắn kết với người khác một cách tự nhiên. Nghiên cứu cho thấy các đội nhóm xịn nhất thường là tổng hòa giữa những người bạn cũ cùng sự tham gia của những lính mới, và đó đồng thời cũng là lợi thế trong việc kết nối mạng lưới. Thêm vào đó, việc tham gia vài nhóm như thế có thể giúp bạn gia tăng sự "may mắn" theo hình mẫu khoa học mà Richard Wiseman đã đề cập. Bạn có thể tạo nên vận may trong khi vẫn có thời gian vui vẻ bên những người mình thích.

Đây không phải kiểu lý thuyết mơ hồ mà tôi đọc được từ một quyển tạp chí học thuật nào đâu. Khi còn ở Los Angeles, tôi không bao giờ bỏ lỡ bữa trưa hàng tuần của anh bạn Andy Walker. Khi đến San Francisco, tôi luôn sắp xếp ghé qua buổi gặp gỡ 106 Miles của Panda dành cho dân khởi nghiệp ở Thung lũng Silicon. Tôi bay đến Boston vài lần mỗi năm chỉ để tham gia bữa tối cùng "những con người thú vị" của Gautam Mukunda, nơi ông mời những tay lý thú trong mạng lưới của mình đến để tiệc rượu chuyện trò thân mật. Và tôi thà hy sinh một quả thận còn hơn bỏ lỡ buổi gặp mặt blogger thường niên do anh bạn James Clear tổ chức. Không có buổi gặp mặt nào trên đây mang tính có qua có lại hay ích kỷ gì cả. Đó là cơ hội cho tôi gặp gỡ bạn thân và làm quen bạn mới trong không khí vui vẻ.

http://tieulun.hopto.org

Gắn kết theo kiểu như thế đồng thời cũng là cách thụ động giúp ta phát triển bản thân. Còn nhớ lời mẹ dặn hãy tránh xa mấy đứa nhóc hay bị cấm túc không? Hay kiểu "Tại sao con không chơi với cô bé gái chuẩn chỉnh đạt toàn điểm A kia?" Mẹ nói đúng đấy. Trong quyển The Power of Habit, Charles Duhigg đã dẫn một thí nghiệm năm 1994 của Harvard về những người đã thay đổi bản thân một cách đột ngột. Nhưng thường bí mật của họ không phải là điều gì đó thay đổi đột ngột. Họ chỉ đơn giản là tham gia vào một nhóm bao gồm những con người họ mong được trở thành.

Vậy nên hãy chọn nhóm một cách khôn ngoan. Nghiên cứu Terman đã dõi theo hơn 1.000 con người từ thời còn trẻ cho đến khi mất. Và đây là những gì các nhà nghiên cứu nói về những người bạn chơi chung: "Nhóm bạn mà ta gắn kết thường sẽ quyết định loại người mà ta trở thành. Với những người muốn cải thiện sức khỏe, tham gia với những con người khỏe mạnh thường là cách thức thay đổi mạnh mẽ và trực diện nhất."

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy rằng việc tham gia vài nhóm xã hội so với chỉ 1 nhóm sẽ giúp gia tăng khả năng chịu đựng và vượt qua căng thẳng. Nếu bạn không biết bất kỳ nhóm nào, giải pháp dễ nhất là tạo một nhóm và trở thành cầu nối của mạng lưới. Tất cả những người đang tìm nơi để giao lưu trong một mạng lưới không lợi dụng nhau sẽ rất biết ơn bạn.

Luôn luôn theo sát

Chúng ta thường gặp gỡ mọi người nhưng hiếm khi dành thời gian theo sát và thực sự khởi đầu một tình bạn. Khi phân tích 8 triệu cuộc gọi giữa 2 triệu người, các nhà nghiên cứu tại Đại học Notre Dame đã nhận thấy để tình bạn trở nên thân thiết, chỉ cần đơn giản là giữ liên lạc với nhau mỗi 2 tuần. Bạn không cần phải kết nối với người khác thường xuyên như vậy nếu như họ không phải là bạn thân, nhưng quy tắc đó vẫn đúng: Đôi lúc hãy nhớ thăm hỏi nhau.

Không cần mất nhiều thời gian. Việc gửi đi vài email hàng tuần có thể tạo nên sự khác biệt lớn theo thời gian. Mạng lưới của Panda rất khủng, nhưng ông chỉ phải dành một lượng thời gian rất ít để duy trì. Chủ yếu ông chỉ xem qua các lời nhờ vả nho nhỏ hoặc lời nhờ giới thiệu mà ông có thể làm giúp được qua email mỗi tuần. Chỉ bằng việc đó, ông vừa giúp đỡ được người khác, vừa duy trì

được các mối quan hệ một cách tự nhiên. (Điều này cũng có lợi cho sức khỏe. Nhiều nghiên cứu theo thời gian cho thấy những người sống lâu nhất không phải là những người được giúp đỡ nhiều mà chính là những người trao đi sự giúp đỡ nhiều nhất.)

Thế còn tình bạn giữa đồng nghiệp thì sao? Đây là một ý tuyệt vời nữa. Ta không thể trông cậy vào những hoạt động gắn kết đội nhóm của phòng nhân sự; nghiên cứu cho thấy các hoạt động này thường chỉ hiệu quả trong việc xây dựng sự mất lòng tin lẫn nhau thôi.

Đồng thời nghiên cứu cũng chỉ ra chỉ báo tốt nhất của những đội nhóm làm việc thành công chính là cách các thành viên cảm nhận về nhau. Bạn có biết điều gì giúp cải thiện sự tương tác và hiệu quả trong đội nhóm mà bạn sẽ không đọc được trong các tài liệu chính thống không? Những vụ đùa giỡn với nhau trong nhóm.

Để biết được ai là người làm việc tốt nhất, hãy nhìn vào bàn ăn trưa. Đó chính là kết luận trong nghiên cứu của Ben Waber: "Chúng tôi nhận ra những người ngồi ở bàn ăn lớn hơn có hiệu suất công việc tốt hơn." Họ có mạng lưới rộng hơn và biết được nhiều chuyện từ đồng nghiệp hơn.

Việc có bạn bè đa dạng ở văn phòng cũng mang lại những lợi ích lớn: "Những người làm cầu nối giữa các nhóm tách biệt trong mạng lưới thường thăng tiến sớm và linh động hơn nhờ nghe ngóng được cơ hội trước những người khác... Chuyện hiểu nhiều biết nhiều sẽ không ích gì nếu như bạn không thể thôi thúc người khác tin tưởng và hành động theo."

Vâng, tôi biết. Vài người trong chỗ làm đúng là kẻ khốn. (Ông sếp của tôi nhiều lúc cũng là một gã đần. Nói thêm là tôi đang tự doanh.) Có rất nhiều người tại chỗ làm mà bạn không muốn dính dáng gì tới. Tôi hiểu. Khi trò chuyện với giáo sư Jeffrey Pfeffer ở Đại học Stanford, tôi hỏi về sai lầm số một mà nhiều người thường mắc phải khi cố vượt lên ở chỗ làm. Câu trả lời của giáo sư là gì? Sai lầm số một: Né tránh những vấn đề xã hội trong nội bộ công ty, kiểu, "Vâng, tôi biết các mối quan hệ sẽ giúp thăng tiến nhưng tôi từ chối chơi trò đó." Nhà tâm lý học lâm sàng kiêm chuyên gia tư vấn tại nơi làm việc Al Bernstein nói, "Bạn không thể không chơi trò chính trị; chỉ là bạn chơi kém mà thôi... nơi duy nhất mối quan hệ không có nghĩa lý gì chính là trên một hòn đảo hoang vu cách

biệt khỏi thế giới này." Nhà nghiên cứu Shawn Achor ở Harvard cũng thấy rằng những nhân viên ít phát triển tình bạn tại nơi làm việc nhất cũng đồng thời ít có khả năng được thăng tiến nhất. (Cứ thoải mái đọc lại câu này vài trăm lần nữa trước khi nó thấm hẳn vào đầu nhé.)

Tham gia mấy trò đồn đoán trong văn phòng có thể ảnh hưởng xấu đến bạn, nhưng nhập hội bà tám cũng có cái lợi riêng. Nghiên cứu cho thấy 70- 90% tin đồn tại nơi làm việc là thật, và thông tin đó không hề nằm trong mục email hàng tuần của công ty. Bạn cần phải biết chuyện gì đang diễn ra nếu như muốn thăng tiến.

Nếu bạn là lãnh đạo tại tổ chức của mình, việc bồi dưỡng mối quan hệ tốt giữa cấp dưới với nhau rất quan trọng. Khi nhân viên có ít nhất một người bạn thân giỏi giang ở công ty, nỗ lực và năng suất của họ sẽ gia tăng 10%. Nghe có động lực quá chứ hả?

Dường như hầu hết chúng ta đều cần một cú thúc đẩy. Trong nghiên cứu "Social Isolation in America: Changes in Core Discussion Networks over Two Decades," các tác giả nhận thấy rằng trong năm 1985, hầu hết mọi người trả lời có 3 người tâm sự trong cuộc sống. Năm 2004, câu trả lời của hầu hết mọi người là 0: "Số người nói rằng mình không có một ai tâm sự cùng tăng gần gấp 3." Và việc có quá ít bạn bè còn nguy hiểm hơn cả bệnh béo phì. Nó có tác động tương đương với việc hút 15 điếu thuốc mỗi ngày.

Tôi nghĩ điều này đã nói lên tất cả. Harvard và MIT lẽ ra nên mời nhau ăn bánh — rồi chia sẻ vài thông tin về những thứ mình đang làm. Nó có thể khiến cuộc đời họ dễ thở hơn, công việc cũng suôn sẻ hơn. Mà này, có đồng nghiệp là bạn bè thì còn gì bằng nữa, đúng không?

Có thể bạn đã có một mạng lưới khá ổn. Mặc dù vậy, vẫn còn một dạng quan hệ mạng lưới đặc biệt mà tất cả chúng ta đều cần có để trở nên thành công. Và nó xứng đáng nhận được một sự quan tâm đặc biệt.

http://tieulun.hopto.org

Chúng ta đều muốn trở thành người hài hước. Trong những năm 1980, khi Judd Apatow còn trẻ, ông thường nhét cây thường xuân vào mũi mình để chọc cười bạn bè, một hành động mà chỉ cần tưởng tượng thôi cũng đã hơi í ẹ. Cha của Apatow thường mở băng hài hồi ông còn nhỏ và những đoạn hài ấy đã truyền cảm hứng cho ông. Khi lớn lên, cậu trai Apatow đã biết mình muốn trở thành một diễn viên hài.

Apatow xem chương trình Saturday Night Live, thu băng mọi tập, viết nội dung lại, và tự học những trò hài. Cậu lướt qua mục TV Guide mỗi tuần để xem diễn viên hài nào chuẩn bị diễn trên sô. Cậu đã viết ra đến 30 trang về anh em nhà Marx vào năm học lớp 5. Không phải do trường lớp yêu cầu, mà chỉ vì thích, thế thôi.

Bạn cần có một niềm đam mê như thế khi bạn là một đứa trẻ cô độc. Khi bạn là kẻ được chọn. Khi cha mẹ bạn đang trải qua một cuộc ly hôn cay đắng. Nhưng cũng thật cô độc khi có một niềm đam mê mà không ai hiểu được.

Vậy làm thế nào để học diễn hài khi bạn vẫn ở nhà và dành phần lớn thời gian làm bài tập hình học? (Thời bấy giờ vẫn chưa có Internet đâu.) Bạn bè của Apatow trước giờ vẫn hay phỏng vấn các ban nhạc cho đài radio ở trường trung học, WKWZ 88.5 FM. Nếu như cậu cũng làm điều tương tự với những diễn viên hài thì sao?

Apatow không biết rằng, ở thời điểm đó, diễn viên hài không được xem trọng cho lắm. Không ai muốn phỏng vấn họ cả. Vậy nên khi cậu gọi cho những người đại diện, lòng hy vọng rằng họ sẽ không cười và dập máy, họ cũng có cùng suy nghĩ như Apatow: Sao lại không? (Có lẽ cũng vì Apatow không hề đề cập họ sẽ xuất hiện trên kênh radio trường trung học và rằng mình mới 15 tuổi.) Hầu hết mọi diễn viên hài Apatow ngỏ lời đều đồng ý.

Rất nhiều người đã ngạc nhiên khi "phóng viên" Apatow xuất hiện trước cửa nhà họ, với khuôn mặt lấm tấm mụn cùng một chiếc máy thu Syosset High School AV lớn trên tay. Nhưng đó chính là cách một cậu nhóc cô độc và cuồng hài phỏng vấn được những tên tuổi lớn nhất ngành, từ Jay Leno đến Garry Shanding cho đến nhà đồng sáng tạo The Simpsons James Brooks. Cậu đến thăm bà mình ở Los Angeles để có thể phỏng vấn Jerry Seinfeld. Cậu đến Poughkeepsie để trò chuyện với "Weird Al" Yankovic.

http://tieulun.hopto.org

Từ họ, Apatow học hỏi được cách viết trò hài, cách dàn dựng vở kịch, cách sử dụng trải nghiệm cá nhân trong vở diễn, cách điều chỉnh nội dung với từng nhóm khán giả khác nhau. Nhưng trên hết, cậu đã học được cách thoát khỏi sự cô độc. Có rất nhiều người ngoài kia cũng giống như cậu.

Thế là cậu bắt đầu viết. Khi tổng hợp lại những phần tài liệu khiến mình thấy hài lòng, cậu đề nghị bán nội dung cho Jay Leno. Tuy Leno không mua, nhưng ông cũng cho nhận xét cùng lời động viên — hệt như cách George Carlin từng làm với Leno rất nhiều năm về trước.

Và sau 6 năm kể từ ngày Apatow đến phỏng vấn, Garry Shanding thuê cậu viết trò hài cho giải Oscar và sau đó mang cậu đến chương trình The Larry Sanders Show với vai trò nhân viên viết kịch bản. Apatow đã viết cho Roseanne Barr và Tom Arnold. Jay Leno cứ kéo Apatow tham gia chương trình The Tonight Show khi, thành thật mà nói, chẳng vì một lý do cụ thể gì. Cho đến một ngày, Apatow thực sự có lý do để được mời đến...

Judd Apatow hiện tại đã là một đạo diễn được đánh giá cao qua các bộ phim The 40-Year-Old Virgin và Knocked Up. Ông vốn không thể được như ngày hôm nay nếu không có những người thầy kia. Chúng ta đều cần những người thầy để thành công. (Nhưng, may mắn thay, chúng ta không cần phải nhét mớ thường xuân vào mũi như Apatow.)

Được rồi, bạn muốn trở thành một kẻ khuynh đảo tứ phương, một con người đổi thay thế giới, được vinh danh trong sử sách chứ gì? K. Anders Ericsson, tác giả của quy luật 10.000 giờ, đáp rằng chỉ có một cách duy nhất. Bạn phải có sư phụ: "Những phát hiện này phù hợp với một nghiên cứu quốc tế về những vận động viên, nhà khoa học, và nghệ sĩ thành công — do [Benjamin] Bloom thực hiện năm 1985 với kết luận rằng — mỗi cá nhân đó, hầu như không

có ngoại lệ nào, đều được huấn luyện bởi một bậc thầy, người trước đó đã từng huấn luyện rất nhiều học trò vươn đến đẳng cấp quốc tế.

Còn nhớ Mihály Csikszentmihalyi, nhà nghiên cứu đã phỏng vấn qua nhóm 91 người sáng tạo nhất trên thế giới không? Ông đã phát hiện điểm chung gì giữa những con người kiệt xuất đó? Vâng, đến độ tuổi đại học, họ hầu hết đều có sư phụ.

Gerard Roche đã tiến hành khảo sát 1.250 nhà điều hành hàng đầu và nhận ra 2/5 trong số họ đều có một vị sư phụ, đồng thời họ cũng có mức thu nhập cao và cảm thấy hạnh phúc hơn với sự nghiệp của mình: "Những nhà điều hành có sư phụ có mức lương trung bình tăng 28,8%, mức tiền thưởng trung bình tăng 65,9%, tức là tổng phúc lợi tiền mặt tăng 29,0%." Và thưa các quý cô, điều này thậm chí còn quan trọng hơn đối với các bạn: Tất cả các nữ điều hành thành công trong nghiên cứu này đều có một vị sư phụ.

Thậm chí nếu như bạn tự khởi sự công ty của chính mình và không có một vị sếp nào, điều này vẫn cực kỳ quan trọng. Trong quyển Smartcuts (Lối tắt khôn ngoan), Shane Snow đã chỉ ra một nghiên cứu cho thấy các doanh chủ có sư phụ kêu gọi được lượng vốn nhiều hơn 7 lần và doanh nghiệp của họ tăng trưởng cao hơn 3,5 lần.

Tại sao sư phụ lại quan trọng như vậy? Bạn không có thời gian để phạm hết sai lầm một mình, và dĩ nhiên việc đó có thể đồng nghĩa với thất bại. Tốt hơn hãy để người khác phạm sai lầm giùm rồi học hỏi kinh nghiệm từ họ. Người thầy tuyệt vời giúp bạn học nhanh hơn. Thậm chí trong trường trung học, những giáo viên tuyệt vời cũng tạo ra khác biệt lớn. Nhà kinh tế học Eric Hanushek ở Stanford cho biết những giáo viên kém mất đến 1 năm để truyền tải lượng kiến thức vốn chỉ cần 6 tháng. Trong khi đó, giáo viên đỉnh thì truyền tải được lượng kiến thức của tận 1,5 năm. Điều này cũng không có gì khó hiểu. Nói tóm lại, thà học với giáo viên đỉnh trong một ngôi trường tồi, còn hơn là ngược lại.

Nhưng vẫn còn một động lực thúc đẩy khác ít được công nhận hơn mà những vị sư phụ giỏi có thể mang đến cho ta. Tôi đã nói rất nhiều về quy tắc 10.000 giờ và lý do tại sao một người lại chịu bỏ nhiều thời gian khổ luyện một thứ gì đó. Trong Chương 1, ta đã thấy một trong những lý do chính là sự điên rồ và ám ảnh. Nhưng đó vẫn chưa phải tất cả. Người thầy khiến cho quá trình học hỏi trở

nên thú vị. Họ xoa dịu sự căng thẳng bằng "tình sư đồ" và giúp bạn vượt qua sự chán nản, trong khi vẫn thúc đẩy bạn nỗ lực tột cùng. Adam Grant cho rằng người thầy có thể dẫn dắt bạn theo con đường quyết tâm và rèn luyện có chủ đích:

Hóa ra hầu hết những nhân vật đẳng cấp thế giới đều có một huấn luyện viên hay một người thầy khiến cho các hoạt động trở nên vui vẻ. Nếu bạn nổi trội một thứ gì đó và đã thành thạo nó, thường cảm giác thực hiện việc ấy sẽ vui thú hơn nhiều. Tuy nhiên, chúng ta thường bỏ qua hiệu ứng đảo của nó, rằng thường thì sở thích có trước quá trình phát triển tài năng. Một người thầy thật sự biến quá trình học hỏi trở nên đủ hứng thú để tham gia sẽ khiến cho học trò nỗ lực tập luyện đủ mức cần thiết để có thể trở thành chuyên gia.

Vui vẻ thường không được đứng chung mâm với các thứ kiểu như "nỗ lực," "chuyên gia," hay "trở nên giỏi nhất." Vui vẻ là cảm xúc. Nhưng yếu tố cảm xúc đó lại rất quan trọng. Không chỉ mình bạn nên quan tâm đến sư phụ của mình; người thầy thật sự có thể khiến cho bạn thành công cũng cần phải quan tâm đến bạn nữa.

Judd Apatow có những người thầy tuyệt vời, nhưng một trong những lý do tinh tế nhưng cốt tử khiến cho mọi sự thành công chính là mối liên kết cá nhân. Ông nhận ra thầy mình cũng từng là những đứa trẻ cô độc yêu thích hài. Việc cảm nhận được sự liên kết đó không chỉ tốt, mà còn rất thiết yếu. Hai nhà nghiên cứu Penelope Lockwood và Ziva Kunda đã nhận ra sự khác biệt giữa việc có hứng và mất hứng đối với một hình mẫu xuất phát từ hai thứ: mức độ liên quan và khả năng đạt được. Khi bạn có liên quan với người mình đang dõi theo, bạn sẽ cảm thấy rất có động lực. Và khi người đó khiến cho bạn cảm thấy bạn cũng có thể làm được điều đó, bùm — kết quả thật sự bùng nổ.

Đó là lý do tại sao chương trình cố vấn đào tạo (mentorship program) của công ty bạn, dù mang ý nghĩa tốt đẹp, cũng không giúp ích được mấy. Christina Underhill đã xem xét lại nghiên cứu về các chương trình này trong 2 thập niên qua và nhận ra một sự khác biệt nổi bật. Vâng, chương trình chính thức có tạo ra tiến bộ nho nhỏ, nhưng kết quả thật sự lại đến từ những người thầy không chính thức — những người bạn tự khám phá ra. Shane Snow ghi nhận, "Khi thầy trò có điểm chung và chủ động tìm đến nhau, việc

học hỏi lại vô cùng hiệu quả. Điều đó thể hiện rõ ở mức thu nhập, khả năng thăng tiến, sự hài lòng trong công việc, cường độ căng thẳng trong công việc cũng như sự tự tin."

Vậy chúng ta đồng ý rằng điều này là quan trọng, rằng hầu hết mọi người đã tiếp cận sai cách, rằng mỗi người cần phải tự đi tìm người thầy cho chính mình. Nhưng làm thế nào để tìm được đúng người?

Tiếp cận một người thầy có một chút khác biệt so với việc kết nối mạng lưới nói chung. Bạn muốn có đệ nhất sư phụ, điều đó đồng nghĩa với việc họ sẽ rất bận rộn. Có rất nhiều người muốn có thời gian của họ. Họ sẽ lựa chọn có cân nhắc. Họ buộc phải như thế. Giống như Spencer Glendon, họ không thể phí phạm thời gian. Họ có rất nhiều cơ hội nhưng vẫn chỉ có 24 giờ mỗi ngày.

Thế làm thế nào bạn có thể kiếm được một vị sư phụ cực xịn phù hợp với mình? Tiếp theo đây là 5 nguyên tắc để làm điều đó:

Hãy là một môn đồ xứng đáng

Có câu: "Khi học trò sẵn sàng, người thầy sẽ xuất hiện." Nếu bạn đã làm mọi thứ có thể để thăng tiến trong sự nghiệp, việc tìm được một người thầy sẽ không quá khó khăn. Tại sao ư? Bởi vì nếu bạn đang làm chuẩn rồi, những người thành công hơn sẽ chú ý và muốn giúp đỡ bạn. Những người "tự bơi" tài năng và tháo vát là rất hiếm. Nếu người ta chưa chú ý, nghĩa là bạn đang làm sai gì đó. Hoặc là bạn chưa nỗ lực đủ, hoặc là thành quả của bạn chưa đủ tốt.

Có một kiểu lưỡng nan con gà và quả trứng rất quen: "Làm thế nào tôi tìm được công việc khi không có kinh nghiệm; nhưng làm thế nào tôi có kinh nghiệm khi chưa có công việc?" Ai đó lười biếng có thể cãi thế này: "Anh đang bảo tôi cần phải thành công mới tìm được sư phụ; nhưng tôi phải có sư phụ thì mới thành công được chứ." Sai lầm.

Rất nhiều người muốn có người hướng dẫn bởi vì họ quá lười biếng, không chịu tự nỗ lực. Nghiên cứu thần kinh học cho thấy khi nghe một chuyên gia nói chuyện, một phần não bộ của bạn thực sự tắt ngúm:

Trong một nghiên cứu năm 2009, nhóm các nhà khoa học tại Đại học Emory — dẫn đầu bởi bác sĩ Gregory Berns, một giáo sư về kinh tế học thần kinh và tâm thần học — nhận thấy người ta dừng tự suy nghĩ khi nghe lời khuyên hay phương hướng từ một

người mà họ cảm nhận là chuyên gia... "Kết quả kích hoạt não bộ cho thấy quá trình giảm tải hoạt động ra quyết định được thúc đẩy bởi niềm tin vào chuyên gia."

Phản ứng như thế với giáo viên của bạn thì cũng ổn thôi — các thầy cô được trả lương để cho lời khuyên mà. Nhưng ở đây, bạn đang hỏi xin thời gian của một con người giỏi giang bận rộn mà chẳng trả xu nào. Tắt não là điều mà chẳng sư phụ nào muốn thấy ở đệ tử của mình. Sư phụ muốn đưa ra lượng thông tin đủ để thôi thúc bạn vận động, chứ không muốn bị đệ tử xem như một quyển giáo khoa di động.

Thế điều gì khiến cho người thầy muốn đi đường dài với bạn? Khi bạn thể hiện mình đã lùng sục hết mọi ngóc ngách và không thể tiến xa thêm mà không có sự giúp đỡ của họ. Việc chứng tỏ đã làm hết sức sẽ thể hiện rằng bạn là người thông minh, rằng bạn sẽ không phí phạm thời gian của sư phụ, và rằng bạn là người tháo vát. Hầu hết những vị sư phụ cũng xem bản thân họ là người thông minh, tiết kiệm thời gian, và tháo vát, thế nên điều này khiến cho bạn và sư phụ có những điểm chung cực kỳ quan trọng.

Thay vì chỉ nghĩ về những gì bạn cần, hãy nhớ sư phụ có thể đang suy nghĩ như sau: Tôi là người giỏi nhất trong ngành và tôi rất bận. Tôi muốn giúp đỡ miễn phí người nào trong khoảng thời gian hạn chế này?

Nghiên cứu sư phụ. Thực sự nghiên cứu họ.

Nếu họ là người đứng đầu trong ngành, chắc chắn sẽ có thông tin về họ trên mạng. Hãy dành thời gian tìm hiểu. Hiểu biết về công việc của ai đó thường là việc làm hiếm gặp và cũng có đôi chút khiến người ta tự hào.

Nhưng nịnh hót hẳn không phải là lý do duy nhất để tìm hiểu sư phụ. Ta cần phải biết đó có phải là người thầy phù hợp với mình hay không. Thấy một khuôn mặt xinh xắn từ xa có khi cũng đủ để bạn muốn hẹn hò với họ, nhưng cưới thì vẫn chưa. (Tốt nhất là như thế, vì lợi ích của bạn thôi.) Và đừng có ảo vọng, các bạn độc giả thân mến: Đây là một cuộc hôn nhân, không phải tình một đêm.

Bạn muốn biết được người đó liệu có phải người tốt nhất. Và bạn cũng cần đảm bảo sư phụ bản chất không phải là một kẻ khốn. Thêm vào đó, Dan Coyle, tác giả quyển sách bán chạy The Talent Code, cho biết bạn nên tìm ai đó khiến cho mình sợ một chút.

Vâng, họ cần phải giỏi, nhưng đồng thời cũng phải thúc đẩy được bạn.

Và một khi họ biết bạn rồi, quá trình tìm hiểu đó sẽ được đền đáp, bởi vì sẽ thật tốt nếu họ nghĩ bạn thông minh trên mức trung bình. Robert Rosenthal và Lenore Jacobson đã tiến hành một nghiên cứu kinh điển, trong đó các giáo viên được báo trước rằng một số học sinh là "nổi trội về mặt học tập" và rất có tiềm năng. Vào cuối năm học, những học sinh đó được kiểm tra và đã tăng trung bình 22 điểm IQ. Điều gây sốc nằm ở chỗ: Các học sinh "nổi trội" này được chọn lựa ngẫu nhiên. Các học sinh ấy không đặc biệt gì cả. Những việc giáo viên tin rằng các em này thật sự đặc biệt đã hóa thành một lời tiên tri tự ứng nghiệm. Các giáo viên không dành nhiều thời gian hơn cho những học sinh "nổi trội" này. Rosenthal "nghĩ rằng các giáo viên cảm thấy hứng khởi hơn khi dạy các em 'nổi trội'... Và họ hẳn đã truyền tải một cách tinh tế sự nể phục và nhiệt huyết về các em ấy, từ đó khiến cho các em cảm thấy mình có khả năng thấu hiểu và thúc đẩy hiệu quả học tập của bản thân hơn."

Phí phạm thời gian của sư phụ là một tội lỗi

Đúng, nó khiến họ khó chịu, nhưng quan trọng hơn, nó chứng tỏ rằng bạn thiếu các kỹ năng căn bản. Hành động đó hét vào mặt người thầy rằng, "Người này chưa sẵn sàng được tôi giúp đỡ." Viết một email dài mấy trang cho một người rất bận rộn không hề thể hiện sự nghiêm túc của bạn — nó chỉ chứng tỏ là bạn bị rồ. Hãy tôn trọng thời gian của họ và khởi đầu nhỏ thôi.

Hỏi những câu hỏi hay là cách hoàn hảo để gầy dựng một mối quan hệ. Những mấu chốt là ở chỗ hay. Đừng bao giờ hỏi một câu có thể dễ dàng tra trên Google. Hãy khắc câu này lên đá. Viết bằng máu câu này lên bàn. Xăm nó lên người. Bạn có thể học căn bản của bất cứ môn học nào trên Khan Academy. Và bạn lẽ ra nên làm hết mấy việc này rồi mới phải.

Hỏi sư phụ một câu hỏi giống như thể uống bình tăng lực trong game vậy. Đừng có dùng phí phạm. Chỉ sử dụng khi cần kíp.

Theo sát

Ban đầu, đừng nhắc gì về vụ hướng dẫn. Bạn sẽ không hỏi cưới ngay ai đó trong bữa hẹn đầu tiên, đúng không? Bạn đang khởi đầu một mối quan hệ, chứ không phải đang chốt đơn hàng.

Chuyện gì cũng cần phải có thời gian. Nhưng bạn cần phải theo sát. Bạn chính là người đang đòi hỏi ở họ một thứ gì đó.

Tác giả sách bán chạy Ryan Holiday đã thu được nhiều lợi ích từ một số người hướng dẫn, trong đó có tác giả Robert Greene. Holiday chia sẻ:

Hãy ở trong bức tranh của họ. Hãy nhớ rằng bạn rất dễ bị bỏ quên bởi những người bận rộn. Mấu chốt nằm ở chỗ tìm cách để vẫn giữ liên hệ thi thoảng. Gửi vài email và câu hỏi ở một mức độ nằm giữa ranh giới của làm phiên và đáng chú ý. Giữ cho thứ gì đó sống tiếp thì dễ hơn là hồi sinh nó từ đống tro tàn... Nhưng chính bạn phải là người giữ cho mọi thứ tiếp diễn, chứ không phải người thầy.

Bạn cần phải giữ mối quan hệ sống bằng những cuộc hội thoại "khử rung tim" với tần suất vừa phải mà không gây phiền toái. Hãy làm những gì họ bảo, đạt kết quả, và cho họ biết bạn đã tạo ra sự khác biệt. Đó chính là những gì người hướng dẫn mong muốn. Nếu họ chú tâm, bạn có thể theo tiếp bằng cách "Đệ tử [đã làm bài tập của mình] và nhận thấy [bước đi cực kỳ hay ho tiếp theo] sẽ là [điền vào chỗ trống], nhưng đệ tử rất muốn biết góc nhìn của sư phụ. Thầy nghĩ [chiến lược đã được xem xét thấu đáo số 1] hay [chiến lược đã được xem xét thấu đáo số 2] tốt hơn?"

Bạn cần những tương tác như thế trở thành những cuộc trò chuyện tiếp diễn chứ không phải một lần rồi thôi.

Khiến sư phụ tự hào

Giống như trong những bộ phim Black Belt Theater năm xưa vậy: "Đừng làm mất danh dự của Nhẫn Giả Cổ Phái!" Không người thầy nào muốn thấy thời gian giúp bạn bị phí phạm. Cuối cùng thì, mục tiêu của bạn và sư phụ phải cùng một hướng: Khiến cho đệ tử trở nên thật xịn. Những vẫn còn đó một mục tiêu thứ hai nữa: Khiến cho sư phụ cũng trông thật đỉnh.

Dean Keith Simonton, chuyên gia về chủ đề danh vọng, cho biết rằng, chuyện được nhìn nhận như một người thầy tuyệt vời cũng đã đủ ấn tượng lắm rồi. Nhưng làm sao để đánh giá xem ai là người thầy giỏi? Nhìn vào sự thành công của học trò họ, dĩ nhiên rồi.

Vậy hãy nghĩ về sự nghiệp của mình, nhưng đồng thời cũng nghĩ về cả sự nghiệp của họ. Như chúng ta đã thấy, rất nhiều

chuyên gia không giỏi các kỹ năng làm việc với người khác cho lắm. Việc vừa đạt đến đỉnh cao trong ngành vừa có khả năng truyền thụ cho người khác là chuyện hết sức ấn tượng. Đối với nhà điều hành cấp cao, tiếng tăm là một người thầy giỏi, có thể ươm mầm cho thế hệ lãnh đạo tương lai sẽ giúp ích rất nhiều cho hồ sơ của họ, và có lẽ cũng là tấm vé vươn đến vị trí CEO.

Có thể bạn đã tìm được một người hướng dẫn thật sự giúp mình tiến bộ kỹ năng, nhưng họ không có kiến thức gì với mấy trò chính trị văn phòng. Đây là điều rất phổ biến — và cũng không phải vấn đề gì nghiêm trọng. Giải pháp ư? Hãy tìm thêm người thầy thứ hai. Bạn thấy đấy, người hướng dẫn cũng giống như bịch khoai tây chiên: Ăn chỉ 1 bịch là không đủ. Trong nghiên cứu của Roche về các nhà điều hành, số người hướng dẫn trung bình là 2 và đối với phái nữ là 3. Dean Keith Simonton giải thích:

Những học trò triển vọng nên trông cậy vào nhiều người hướng dẫn hơn là chỉ một. Lời khuyên cũng tương tự đối với việc lựa chọn hình mẫu để noi theo, với cùng lý do. Với nhiều người thầy làm nền tảng phát triển, những tài năng trẻ sẽ ít có xu hướng đi theo con đường bắt chước cực kỳ nguy hiểm. Thay vì vậy, họ sẽ buộc phải tổng hợp lượng kiến thức đa dạng thu được từ quá trình luyện tập. Một sự phối trộn nhuần nhuyễn các kỹ thuật, phong cách, hay ý tưởng rất có thể sẽ là chìa khóa thành công cho người học trò.

Trước khi khép lại phần này, còn có một lời phản đối phổ biến nữa mà tôi cần chỉ ra. Có thể bạn đã thành công nhất định rồi. Có thể bạn cảm thấy đã tiến được một khoảng xa và không cần có sư phụ. Sai lầm.

Atul Gawande là một bác sĩ phẫu thuật nội tiết. Một giáo sư tại Trường Y Harvard. Một cây bút của tờ New Yorker. Viết được 4 quyển sách bán chạy. Đạt học bổng Rhodes và giải MacArthur "Genius" Grant. Và anh cũng đã kết hôn và có 3 đứa con. (Mỗi khi nhìn vào cv của anh chàng này, tôi cứ nghĩ, ơ, lâu nay mình đã làm cái QUÁI gì thế này?) Thế rồi vào năm 2011, bạn biết anh nhận ra mình cần làm gì tiếp theo không? Tìm một huấn luyện viên. Người nào đó có thể khiến cho anh giỏi hơn.

Bạn có thể nói thật trớ trêu (hay "quả là cuồng việc") khi ai đó thành công đến thế lại cảm thấy cần được giúp đỡ để tiến bộ hơn,

nhưng đó không phải những gì Gawande nghĩ. Vận động viên chuyên nghiệp ai cũng có huấn luyện viên. Họ thường thuê rất nhiều chuyên gia giúp mình tập giữ dáng vóc, dinh dưỡng, và những khía cạnh đặc biệt trong trận đấu nữa. Vậy nếu như một người kiếm sống bằng việc ném bóng còn cân nhắc nghiêm túc đến độ tuyển mộ những người hướng dẫn chuyên nghiệp, thì có lẽ một bác sĩ phẫu thuật ngày nào cũng mổ người cũng phải cần chứ? Và điều gì xảy ra khi bác sĩ phẫu thuật tiếng tăm Robert Ostee chịu tạm dừng nghỉ hưu để ra đứng sau Gawande trong phòng phẫu thuật, với cuốn sổ trên tay? Chuyện sẽ thế nào khi thiên tài này cúi mình tiếp thu từng chi tiết về tất cả những lỗi nhỏ mà mình đang mắc phải? Số lượng biến chứng sau phẫu thuật của các ca do Gawande phụ trách sụt giảm. Trình độ phẫu thuật vốn đã rất tuyệt vời của anh lại tiến bộ vượt bậc.

Chúng ta đều có thể học hỏi thứ gì đó từ người khác. Và thật tuyệt khi có thể kết giao được với những người bạn lâu năm trong quá trình học hỏi đó. Judd Apatow là một đứa trẻ cô độc với một niềm đam mê. Thế nên ông đã đánh một ván cược nhỏ, tiếp cận những người thầy tiềm năng, và nhận lại phần thưởng to lớn. Ông cũng đồng thời kết giao được với những người bạn lâu năm... Nhưng mọi chuyện vẫn chưa kết thúc. Apatow hiện tại đang đầu tư cho tương lai:

Có nhiều người tốt với tôi, như Garry Shanding và James Brooks, và họ đã dạy tôi mọi thứ tôi biết khi còn làm trong chương trình của họ. Đối với tôi, điều này rất tự nhiên, khi mà ta luôn cần có sự giúp đỡ. Thế nên nếu tôi có đang làm việc trong một số kiểu Freaks and Geeks, tôi sẽ cần một đội hỗ trợ. Đôi khi trong đội có những tác giả trẻ tài năng, và nếu họ chưa biết làm sao cho đúng, thì một phần công việc của tôi khi ấy sẽ là dạy họ cách làm. Nó khiến công việc của tôi dễ dàng hơn. Hướng dẫn mang lại thành quả cho họ, và cũng giúp tôi dễ thở hơn.

Vậy ông đã học được giá trị của việc cho đi trước từ đâu? Từ một vị sư phụ, dĩ nhiên rồi. Garry Shanding từng bảo với ông, "Khi tôi nhìn thấy nhân tài, tôi muốn họ bộc lộ được hết khả năng. Tôi thật sự muốn giúp — và nhờ đó, tôi cũng tự giúp bản thân mình. Mỗi khi hướng dẫn ai đó, tôi nhận ra bản thân mình cũng đang học được thứ gì đó."

http://tieulun.hopto.org

Nghiên cứu cũng chống lưng cho những điều Shanding chia sẻ. Yoda sống lâu và thoải mái như thế bởi vì một lý do: Quá trình truyền dạy khiến cho bạn cảm thấy hạnh phúc. Việc chỉ bảo một người trẻ có khả năng dự báo mức độ hạnh phúc cao gấp 4 lần so với sức khỏe hay số tiền mà bạn kiếm được. Vậy nếu bạn có tài, đừng chỉ nghĩ xem ai có thể giúp mình. Hãy nghĩ về người mà bạn có thể giúp nữa.

Vậy bạn đã biết làm thế nào để tạo dựng mạng lưới, tìm kiếm một người thầy, và kết nối với mọi người. Nhưng đôi khi con người vẫn rất khó nhằn. Đôi lúc họ lại hết sức giận dữ. Làm thế nào để bạn đối phó được với những tình huống đó? Đã đến lúc lôi "hàng nóng" ra.

Hãy học hỏi từ những người biết cách giao tiếp với những gã khó xơi ngoài sức tưởng tượng, trong những tình cảnh tệ hại nhất, với phần cược rủi ro lớn nhất: các chuyên gia đàm phán con tin.

Tại Olympic năm 1972, một nhóm khủng bố người Palestine thuộc băng Black September đã bắt giữ 11 con tin là vận động viên người Israel. Bi kịch dần đến hồi kết với một cuộc đấu súng qua lại giữa cảnh sát và phe khủng bố. Nhưng khi khói tan, tất cả 11 con tin người Israel, 5 gã trong nhóm khủng bố, và 1 cảnh sát người Đức đều thiệt mạng. Trong tình thế các cuộc tấn công khủng bố và những tình huống khủng hoảng ngày càng leo thang vào những năm 70, giới thực thi pháp luật dần nhận ra rằng họ cần tìm một cách thức giải quyết vấn đề tốt hơn.

Cho đến thời điểm đó, đàm phán khủng hoảng là thứ hầu như chưa hề được biết đến. Khi cảnh sát đối mặt với tội phạm có con tin, mọi chuyện thường phụ thuộc vào viện sỹ quan trực chiến, người vốn không được huấn luyện chính thống nhưng phải cố tìm cách đối phó với nghi phạm. Oanh kích điểm bắt giữ con tin dường như là cách duy nhất để giải quyết vấn đề, mặc cho kết quả rất tệ

của phương pháp này. Tuy nhiên, có 2 viên cảnh sát nghĩ rằng vẫn còn giải pháp tốt hơn.

Harvey Schlossberg vốn là một sĩ quan dị thường: một thanh tra cảnh sát với tấm bằng Tiến sĩ Tâm lý. Frank Bolz là lão làng trong Sở Cảnh sát New York (NYPD). Họ tin rằng trò chuyện với kẻ bắt giữ con tin chính là con đường dẫn đến ít thương vong và xác suất thành công cao hơn trong những tình thế căng thẳng như trên. Chưa một ai từng thử qua cách này, và giải pháp của họ vấp phải sự phản ứng của rất nhiều người — những người vẫn nghĩ rằng sử dụng bạo lực là lựa chọn duy nhất. Họ cùng nhau soạn thảo ra một quyển sách hướng dẫn cho lực lượng NYPD trong những tình huống như thế. Nhưng liệu nó có phát huy tác dụng trong thực tế? Không ai đoán được rằng, hệ thống này đã sớm có cơ hội được kiểm nghiệm.

Ngày 19/1/1973, 4 thành viên của một nhóm Hồi giáo cực đoan bước vào John and Al's, một cửa hàng dụng cụ thể thao ở khu dân cư Williamsburg, Brooklyn, và bắt 12 người làm con tin. 3 giờ đấu súng với lực lượng NYPD diễn ra sau đó. 1 sĩ quan bị giết, 2 cảnh sát cùng 1 tay khủng bố bị thương. Những kẻ bắt giữ con tin thề sẽ chiến đấu đến chết. Và lời thề đó đáng phải dè chừng — cửa hàng họ chiếm đóng không chỉ bán bóng chày và vợt tennis; nó là một kho vũ khí thực thụ, chất đầy súng đạn dành cho thợ săn và dân thể thao.

Mặc cho mối đe dọa khủng khiếp, thay vì cho một đội SWAT ứng phó với tình hình, một nhóm "think tank" (biệt đội tư duy) được thiết lập. NYPD sẽ không bắn thêm phát nào nữa. Vũ khí duy nhất mà họ sẽ triển khai chính là tâm lý. Bolz và Schlossberg đến hiện trường và khuyên đơn giản: nói chuyện và chờ đợi. Thế là cuộc nói chuyện bắt đầu. Nó tiếp diễn trong khoảng thời gian kỷ lục gần 47 tiếng.

Một mục sư Hồi giáo được phép tiến vào cửa hàng. Ông ta trở về với tin dữ: "Họ sẵn lòng chết vì Allah." Và như thể nhiêu đó còn chưa đủ đô, áp lực còn dội lên cảnh sát từ một nguồn khác không ngờ đến: dân cư. Những con tin bị bắt giữ là người da đen, và cảnh sát hầu hết là người da trắng. Mâu thuẫn sắc tộc vốn đã cao ở khu Williamsburg, và các sỹ quan hiểu rằng sự cảm thông của quần chúng sẽ chuyển thành những lời cáo buộc khi thời gian dần trôi.

Những lực lượng NYPD vẫn tuân theo kế hoạch và tiếp tục thương thảo.

Các tay súng phóng thích 1 con tin kèm theo thông điệp: Chúng muốn có thức ăn, thuốc lá, và chăm sóc y tế cho đồng bọn bị thương của mình. Để đổi thêm một con tin nữa, chúng muốn được cung cấp 1 bác sĩ.

Đêm thứ hai, một tràng súng nổ xuất phát từ cửa hàng, nhưng lực lượng NYPD vẫn không hề bắn trả. Thế rồi một chuyện ngoài dự định xảy đến. Khi các tay súng bị xao nhãng trong cuộc thương thảo, 9 con tin còn lại tìm được cách trốn thoát. Đập vỡ tường thạch cao, họ tìm được đường lên nóc nhà, nơi lực lượng Emergency Services tiến hành giải cứu. Hoảng loạn vì đã mất đi thứ để uy hiếp, những gã khủng bố bắn điên cuồng vào lực lượng cảnh sát bao vây bên ngoài. NYPD cuối cùng đã đột kích vào được cửa hàng mà không phải lo ngại tính mạng của thường dân. Nhưng họ đã không làm như vậy. Thay vì vậy, NYPD mời thành viên gia đình của những tay súng đến nói chuyện với họ. 4 giờ sau, Salih All Abdullah, Shulab Abdula Raheem, Dawd A. Rahman, và kẻ bị thương Yusef Abdullah Almussudig lộ mặt ra khỏi cửa đầu hàng. Mọi chuyện kết thúc.

Các tay súng khủng bố đã bắn ra thêm hàng trăm lượt đạn kể từ lần đọ súng ban đầu, nhưng lực lượng NYPD chỉ đáp lại bằng lời nói. Và không có thêm một ai bị thương nữa.

NYPD sau đó gửi quyển sách hướng dẫn của mình cho FBI xem lại. Nó không chỉ đơn thuần được chấp thuận; trước khi kết thúc năm đó, FBI bắt đầu tiến hành chương trình đàm phán con tin ở Quantico. Ngày nay, khoảng 70% cảnh sát đàm phán được huấn luyện qua chương trình của FBI. Trong khi cách tấn công dẫn đến 78% khả năng thương vong, dữ liệu từ FBI cho thấy việc đàm phán trong tình thế bắt giữ con tin thường kết cục với tỷ lệ thành công lên đến 95%.

Bạn biết châm ngôn của Đội Đàm phán Con tin NYPD ngày nay là gì không? "Hãy nói chuyện với tôi."

Rất nhiều người, khi nghe qua về đàm phán con tin, liền lắc đầu nguầy nguậy và nói, "Tại sao không bắn cho rồi?" Những người đó không hiểu tình hình. Khi cảnh sát tấn công những kẻ bắt giữ con tin, chính cảnh sát là người phải chịu phần lớn thương

http://tieulun.hopto.org

vong. Vũ lực có thể kết thúc mọi chuyện nhanh chóng, nhưng nghiên cứu cho thấy kết cục thường không hề tốt đẹp.

Bạn và tôi cũng thường làm như thế trong những mối quan hệ cá nhân. Khi mọi chuyện chia hai ngả, phản ứng đầu tiên của chúng ta là chiến đấu. Không phải vũ lực gì, nhưng ta la hét và tranh cãi thay vì thảo luận và thương thuyết. Tại sao lại như vậy? Nhà tâm lý học Daniel Dennett cho rằng đó là vì một "chế độ chiến tranh" được kết nối vào não bộ khi bất đồng xảy ra. Khi có một cuộc chiến, ai đó sẽ phải bị chinh phạt. Đó không phải là một cuộc thảo luận bằng sự thật và logic; đó là một trận chiến sống còn. Ai đúng không quan trọng; nếu anh thắng thì tôi thua. Trong hầu hết các cuộc trò chuyện, vị thế được đặt lên hàng đầu. Không ai muốn phải sắm vai kẻ ngốc cả. Vì lẽ đó, như Dennett lý giải, chúng ta thiết lập nên một tình huống mà học hỏi cũng đồng nghĩa với thua cuộc.

Thậm chí nếu như bạn có bằng chứng chắc cú cùng logic hoàn hảo, sau đó dồn người kia vào chân tường, chuyện gì sẽ xảy ra? Họ có thể thất bại — nhưng họ chắc chắn sẽ ghét bạn. Khi biến đó thành tình thế thắng-thua, tất cả sẽ cùng thua.

Nhà tâm lý học lâm sàng Al Bernstein cũng đồng ý với điều này. Ông gọi đó là hiệu ứng "Godzilla vs. Rodan." Khi một người nào khác bắt đầu la hét và cả hai đều đi theo chế độ chiến tranh, các tòa nhà sụp đổ, Tokyo bị san bằng, nhưng chuyện lại chẳng đi đến đâu. Bạn có thể nghĩ rằng, "Tôi chỉ đang cố giải thích..." Nhưng Bernstein cho rằng đó chính là cái bẫy. Việc giải thích luôn rất gần với ý đồ thống trị ngầm ẩn bên dưới. Bạn không phải đang cố làm rõ gì cả; bạn chỉ đang cố chiến thắng thôi. Thật ra bạn muốn nói, "Đây là lý do tại sao tôi đúng và anh sai." Và đó chính xác là thông điệp mà phía bên kia sẽ hiểu dù cho bạn có nói gì đi chăng nữa.

Nghiên cứu thần kinh học đã xác nhận điều này. Khi con người nổi giận về chuyện gì đó và bạn chỉ đưa ra bằng chứng đối nghịch với niềm tin của họ, kết quả quét MRI ra sao? Vùng não liên quan đến logic của họ tắt ngúm, theo đúng nghĩa đen. Vùng liên kết với sự giận dữ phát sáng lên. Và một khi não bộ của họ rối loạn như thế, đó không còn là một cuộc tranh luận lý trí — đó là một cuộc chiến. Não bộ của họ không thể xử lý những thông tin mà bạn đang nói; nó chỉ đang cố giành thắng lợi. Và đầu óc của bạn

http://tieulun.hopto.org

cũng sẽ hoạt động tương tự như thế trừ khi bạn cố gắng và kiểm soát được nó.

Tôi tin chắc một số người cuồng tranh cãi đang không đồng tình. Bộ tranh đấu không bao giờ hiệu quả sao? Nghiên cứu thể hiện rằng nếu bạn có quyền lực trong tay mà những người khác không có, việc hăm dọa có thể rất hiệu quả — trong ngắn hạn. Nếu sếp hét lên, bạn có thể sẽ chùn bước. Nhưng như thế thì mối quan hệ đó còn ý nghĩa gì? Những vị sếp quá lạm dụng cách này sẽ không có nhiều cơ hội giữ chân nhân viên giỏi. Và chuyện "biến hình" thành con khỉ đột nóng đầu nặng hơn 2 tạ là chưa đủ đâu, bạn còn phải giữ nguyên trạng thái đó để dọa người khác. Khi bạn bắt ép ai đó, người ta sẽ ghim trong lòng. Và nếu như về sau bạn mất đi quyền lực vào tay những người đó, chuyện báo thù là sớm muộn thôi.

Lực lượng NYPD đã đủ khôn ngoan để không rơi vào bẫy tại Williamsburg. Thậm chí sau khi con tin đã thoát, họ cũng không chọn cách bắn trả. Đó không phải giải pháp tối ưu. Sẽ có người chê, rằng cảnh sát lẽ ra nên lao vào đấu súng luôn, nhưng chúng ta đã biết số liệu kết quả của phương pháp này rồi.

Lực lượng thực thi pháp luật phải đối mặt với vấn đề sinh tử. Những người thường như tôi và bạn thì không như thế, nhưng chúng ta lại hành động y như vậy. "Bộ não bò sát" cho rằng mọi cuộc tranh luận đều là một mối đe dọa sống còn: "Cuộc tranh luận ai là người phải đổ rác chính là một vấn đề sinh tử." Vâng, rất ư là lý trí luôn! Nhưng thậm chí khi tính mạng đang bị đánh cược, những nhà đàm phán con tin khôn ngoan như lực lượng NYPD cũng chọn cách nói chuyện thay vì gây chiến. Từ sau những năm 1970, các nhà đàm phán khủng hoảng tập trung vào một mô hình thương thuyết. Không có bạo lực. "Anh trao trả con tin, tôi sẽ đưa anh tiền." Nghe hay hơn, đúng không? Nhưng cách thức đó vẫn có vấn đề.

Phương pháp này trải qua một cuộc thay đổi mạnh mẽ trong những năm 1980. Cảnh sát nhận ra rằng, tuy phương pháp thương thảo mang lại tỷ lệ thành công cao, kiểu mô hình kinh doanh một-đổi-một không thể áp dụng cho rất nhiều tình huống họ đang gặp phải. Thập niên 70 đã chứng kiến nhiều vụ khủng bố đánh cướp máy bay thu hút truyền thông với những đòi hỏi rõ ràng. Nhưng

http://tieulun.hopto.org

97% những vụ cảnh sát đang chứng kiến trong thập niên 80 lại liên quan đến những cá nhân rối loạn cảm xúc không hề đòi hỏi tiền bạc hay động cơ chính trị gì.

Thế là thế hệ nguyên tắc đàm phán thứ hai được phát triển. Khi cách chiến đấu và thương thảo đều không hiệu quả, các nhà đàm phán khủng hoảng và giới thực thi pháp luật vũ trang tận răng đang phải đối phó với tội phạm bạo lực đã nhận ra đâu là giải pháp tốt nhất. Chính là sự cảm thông. Các cá nhân tranh đấu nội tâm và có xu hướng tự sát không hồi đáp ổn cho lắm với những gã trông như nhân viên bán hàng. Trái lại, việc cư xử chân thành và tập trung vào cảm xúc lại dẫn đến các giải pháp khả quan hơn.

Trong nghiên cứu của mình về chủ đề này, Michael McMains nhận thấy cảnh sát đã phạm phải 3 sai lầm lớn khi đối phó với những vụ khủng hoảng: (1) họ phân định rạch ròi mọi thứ thành trắng và đen, (2) họ muốn giải quyết mọi chuyện ngay lập tức, và (3) họ không hề tập trung vào khía cạnh cảm xúc.

Bạn và tôi cũng phạm phải sai lầm tương tự. Đúng là ta không phải đang đối phó với người rối loạn cảm xúc. À mà khoan. Thực ra, ta thường phải đối phó với người rối loạn cảm xúc; chỉ là ta gọi họ bằng những danh từ như "đồng nghiệp" hay "thành viên gia đình" mà thôi. Họ không phải những kẻ khủng bố đang ra yêu sách (mặc dù đôi khi cũng có cảm giác như thế thật.) Thường thì họ chỉ buồn phiền. Họ chỉ muốn được lắng nghe.

Tuy nhà đàm phán con tin phải đối mặt với những tình huống căng thẳng không thể tưởng tượng nổi, nhưng tinh thần mà họ vẫn giữ từ đầu đến cuối vụ việc là chấp nhận, quan tâm, và kiên nhẫn. Một lần nữa, chúng ta lại trở về với tình bạn. Rất giống chiến tranh, tình bạn cũng là một thứ chúng ta đã hiểu rõ từ trong bản năng. Chấp nhận, quan tâm, và kiên nhẫn là những giá trị rất đáng tập trung vào bởi vì trong rất nhiều tình huống đối mặt với những người ta yêu mến, buồn thay, không một vấn đề cụ thể nào được giải quyết hoàn toàn.

Nhà nghiên cứu về mối quan hệ John Gottman cũng nhận ra 69% vấn đề của những cặp đôi yêu đương sẽ tồn tại vĩnh viễn. Các vấn đề ấy sẽ không bao giờ được giải quyết. Đó chính là lý do tại sao cách tiếp cận theo hướng thương thuyết không hiệu quả. Chúng ta cần lắng nghe, tương tác, thấu hiểu, và dù những thứ ấy không

http://tieulun.hopto.org

hiệu quả đi chăng nữa, tình trạng hôn nhân vẫn có thể cải thiện. Khi hai bên cứ tập trung vào thương thảo vấn đề cụ thể chứ không tập trung vào cảm giác, đó cũng chính là khoảnh khắc cuộc tình tan vỡ.

Chúng ta đều từng trải nghiệm sức mạnh của cảm xúc. Tâm trạng tệ hại có thể biến bạn trở thành một con người hoàn toàn khác. Nhớ lúc đói đến phát cộc không? Sau đó bạn ăn mấy thứ và bùm — tất cả mọi thứ trên đời lại trở nên đúng đắn và dễ đối mặt hơn nhiều. Một nghiên cứu đã chứng tỏ thức ăn là một công cụ thuyết phục hơi bị hiệu quả: "Quá trình tiêu thụ thức ăn được cho sẽ tạo ra tâm trạng tuân thủ nhất thời theo lời người cho thức ăn, mạnh mẽ nhất ngay tại thời khắc tiêu thụ thức ăn và giảm sốc sau khi thức ăn đã được tiêu thụ xong." Ta ăn một cái burger phô mai, ta cảm thấy khá hơn, và ta sẽ có tâm trạng tốt để chốt hợp đồng.

Cảm xúc cũng dẫn dắt con người thay đổi hành vi. Trong chương trình Crowd Control, Dan Pink từng cố khiến cho mọi người dừng việc đỗ xe trái phép vào chỗ dành cho người khuyết tật. Khi nhóm của Dan thay đổi biểu tượng người khuyết tật thành bức hình một người đang ngồi xe lăn, việc đậu xe trái phép không những giảm xuống, mà còn chấm dứt hoàn toàn. Việc nhìn thấy khuôn mặt một người và nghĩ về cảm giác họ phải trải qua đã tạo sự khác biệt hoàn toàn.

Liệu cách này có thể áp dụng vào việc giải quyết tranh chấp văn phòng? Những cuộc đàm phán khó nhai? Có. Còn nhớ giáo sư Deepak Malhotra ở Harvard đã nói gì với sinh viên về phần quan trọng nhất trong quá trình đàm phán lương không? Người ta phải thích bạn đã.

Tại sao mô hình tình bạn lại mạnh mẽ đến vậy trong khoản đối mặt với con người, thậm chí là trong kinh doanh? Nó bắt nguồn từ thứ mà những nhà đàm phán gọi là "tạo lập giá trị" (value creation). Khi bị mắc kẹt trong trạng thái thương thuyết, chúng ta luôn cố tính toán lợi ích và chi phí trong ngắn hạn. Khi thiếu đi lòng trung thành và niềm tin của tình bạn, mô hình đó mang bản chất là tranh giành. Chúng ta không muốn người khác được nhiều hơn mình. Nhưng khi xem mối quan hệ ấy như thể tình bạn, chúng ta trao đổi nhiều thông tin hơn, đồng thời khám phá ra nhiều cách thức mới để đáp ứng nhu cầu đôi bên. Đôi khi rẻ đối với bạn cũng có thể là đắt đối với họ, và ngược lại. Thay vì cố gắng giành được miếng bánh to, ta

http://tieulun.hopto.org

có thể làm chiếc bánh to hơn cho tất cả mọi người. Nghiên cứu cho thấy rất nhiều yếu tố của tình bạn tương ứng với những cuộc đàm phán tốt đẹp: Người hạnh phúc là những người đàm phán tốt hơn. Khi người ta có cảm xúc tích cực về quá trình chốt kèo, họ có nhiều khả năng chốt kèo hơn, và đôi bên cũng sẽ hài lòng với kết quả. Và khi chúng ta vui đùa với nhau như bạn bè, lòng tin sẽ dần được tạo dựng.

Giải quyết những cuộc thương thảo khó khăn đồng nghĩa với việc chúng ta cần có ít Moldova và nhiều Iceland hơn. Sau đây là 4 bước nhanh chóng — học hỏi từ những nhà đàm phán con tin và giới tâm lý học lâm sàng — giúp bạn hóa chiến tranh thành những cuộc thảo luận thiện lành:

Bình tĩnh và chậm lại

Đừng nóng giận. Làm thế nào để kiểm soát được cơn giận? Al Bernstein khuyên hãy xem như bạn đang trò chuyện với một đứa trẻ. Bạn sẽ không cố cãi lý với một đứa trẻ đang gào thét, và bạn cũng không nổi giận vì bọn nhỏ cứ la hét. Bạn chỉ cần gạt bỏ sự kích động và tập trung giải quyết vấn đề tiềm ẩn. Hãy nhớ hiệu ứng Godzilla vs. Rodan. Lực lượng NYPD đã dạy các nhà đàm phán con tin của mình rằng hành vi của họ có tính lây lan.

Chậm lại. Cơn giận của họ sẽ dần thuyên giảm nếu bạn không chọc tiết họ bằng cách hét trả. Sự thúc ép tạo nên áp lực, và nó chỉ tăng cường thêm các quyết định mang tính cảm xúc, thứ vốn đối nghịch với quyết định lý trí. Al Bernstein hay nói, "Xin hãy nói chậm lại. Tôi muốn giúp đỡ."

Lắng nghe chủ động

Lắng nghe chủ động nghĩa là (1) bạn đang lắng nghe và (2) để cho đối phương biết rằng bạn đang lắng nghe. Đừng nhận định gì cả. Nhà đàm phán con tin quốc tế kiêm cựu thành viên FBI Chris Voss chia sẻ rằng bạn nên hỏi những câu hỏi mở. Những câu mở đầu bằng "cái gì" hay "làm thế nào" là tốt nhất bởi vì rất khó trả lời chỉ bằng 1 từ có/không.

Đừng phán xét bất cứ thứ gì họ nói. Chỉ lắng nghe và ghi nhận. Lâu lâu diễn đạt lại những thứ bạn nghe từ họ. Mục tiêu của bạn là làm cho họ trả lời: "Chính xác." Nếu bạn có thể lặp lại cho họ nghe những ý chính họ đã nói, họ không thể la lên: "Mày chẳng

hiểu gì cả! Mày không hiểu gì hết!" Hãy xem nó như một trò chơi. Hãy đóng vai đặc nhiệm.

Nghe thì đơn giản, nhưng khá là khó xơi. Bạn cần phải cưỡng lại dù rất muốn mở mồm ra khi họ phát ngôn thứ gì bạn không đồng ý. Đồng thời, bạn có thể bị xao nhãng. Chúng ta có thể nghe và hiểu được 700 từ/phút, nhưng con người thường chỉ nói khoảng 100 từ/phút. Sự chậm trễ này có thể khiến tâm trí bạn đi du lịch. Hãy tập trung.

Chỉ đơn thuần lắng nghe và ghi nhận thôi đã có thể tạo nên sự khác biệt to lớn. Chuyên gia về các mối quan hệ John Gottman đã nói có một điều tiên quyết giúp cải thiện một mối quan hệ tình cảm: Học cách trở thành người lắng nghe giỏi. Còn lý do số một người ta rời bỏ công việc của mình là gì? Họ không cảm nhận được rằng sếp mình chịu lắng nghe.

Đặt tên cho cảm xúc

Hãy nhớ, bạn muốn tập trung vào cảm xúc. Đối đáp lại với cảm xúc của họ bằng cách nói: "Nghe có vẻ như anh đang giận dữ," hay "Nghe như điều này thật sự làm anh phiền lòng." Nhà đàm phán con tin sử dụng chiêu này để thể hiện sự cảm thông và xoa dịu cảm xúc. Khoa học thần kinh cũng cho thấy việc đặt ra một cái tên cho các cảm xúc cũng giúp thuyên giảm cường độ của các cảm xúc này.

Khiến cho họ suy nghĩ

Chúng ta muốn hạ nhiệt con quái vật trong đầu họ bằng cách đưa phần tư duy trở lại. Một lần nữa, hãy sử dụng câu hỏi, chứ đừng dùng câu khẳng định. Al Bernstein thích hỏi: "Anh muốn tôi làm gì?" Điều này buộc họ cân nhắc những lựa chọn và suy nghĩ thay vì chỉ đơn thuần xả cơn tức giận.

Hãy dùng chiêu của Socrates. Đừng giải quyết vấn đề của họ và bảo họ phải làm thế này thế kia. Điều này sẽ đặt bạn vào chế độ chiến tranh. Hãy giúp họ giải quyết vấn đề bằng cách đặt câu hỏi, mớm những phản ứng của họ lại cho chính họ, và tinh tế giúp họ cân nhắc liệu những điều họ đang nói có hợp lý hay không.

Nếu họ nảy ra một giải pháp, họ sẽ có xu hướng muốn đi theo hướng đó. Họ không muốn thất bại và phải thừa nhận "Anh đã đúng." Họ sẽ ít phòng vệ hơn nếu họ tự giải quyết vấn đề của chính mình.

http://tieulun.hopto.org

Khi những kẻ khủng bố ở Williamsburg mất con tin, lực lượng NYPD đã có thể ùa vào làm cỏ nơi đó. Nhưng họ không làm như vậy. Họ mang các thành viên gia đình của những kẻ khủng bố đến trò chuyện. Cảm thông. Giao tiếp. Và nó đã phát huy hiệu quả.

Chiến đấu chỉ hiệu quả khi bạn là kẻ to lớn, hùng mạnh nhất, và phải chắc chắn sẽ vẫn còn giữ vị thế ấy trong tương lai. (Một tình trạng hiếm hơn chúng ta nghĩ rất nhiều.) Khi chiến đấu dường như là giải pháp duy nhất, thông thường cách tốt hơn chính là bỏ đi. Mô hình chiến tranh không hề phát huy hiệu quả cao nhất cho những tay chơi trong các ngành mang tính "chiến tranh" như cảnh sát, và nó cũng không phải là cách tốt nhất dành cho bạn. Kết quả tốt nhất đến từ tình bạn, từ việc biết lắng nghe và đặt câu hỏi.

Chúng ta đã biết làm thế nào để hạ nhiệt xung đột và giữ cho một mối quan hệ tiếp diễn. Vậy đâu là thứ quan trọng nhất khiến cho người ta muốn làm bạn với bạn trong dài hạn? Một thứ nhỏ bé có tên gọi là lòng biết ơn.

Dù cho bạn hiện tại đã thành công đến mức độ nào đi nữa, có bao nhiêu người đã giúp đỡ bạn trong quá trình đó? Gia đình, bạn bè, thầy cô, người hướng dẫn? Có bao nhiêu người đã hỗ trợ, khuyên giải, an ủi, cho bạn hy vọng khi cần thiết? Không ai — thậm chí cả Newton — có thể làm mọi thứ một mình.

Bạn có bao giờ dành thời gian để chân thành cảm ơn tất cả những người ấy? Dĩ nhiên là không rồi. Bạn bận quá mà.

http://tieulun.hopto.org

Khi còn trẻ, chúng ta thường xem mọi thứ là hiển nhiên. Đôi khi mãi nhiều năm về sau ta mới nhận ra tầm quan trọng của sự trợ giúp từ ai đó. Và cảm ơn người nào đó — thực sự cảm ơn — chắc cũng khá gượng gạo, nhất là khi chuyện đã xảy ra ít lâu rồi. Ta thường quên nói những lời tri ân. Đặc biệt là khi ta không còn có thể nói được nữa. Như Harriet Beecher Stowe từng nói, "Cay đắng nhất là những giọt nước mắt rơi trên nấm mồ, cho những lời còn chưa nói và cho những hành động còn đang dang dở."

Nhưng có một người đã cảm ơn gần như tất cả mọi người đã từng giúp đỡ anh. Tên anh là Walter Green.

Walter trân trọng các mối quan hệ của mình hơn bất cứ thứ gì, nhưng cũng giống như nhiều người, phần lớn cuộc đời anh khá bận rộn. Anh cũng khá thành công với vai trò chủ tịch kiêm CEO công ty mình gầy dựng, nơi về sau đã phát triển lên đến hơn 1.400 nhân viên. Sau này, anh đã bán công ty và nghỉ hưu một cách thoải mái. Nếu anh chỉ đơn giản là bỏ hết thời gian của mình trên sân gôn thì dễ rồi. Nhưng vẫn còn thứ gì đó khiến anh lấn cấn. Anh chưa bao giờ cảm ơn được cha mẹ của mình theo cách anh muốn.

Bạn không thể trách anh chàng này — buồn thay, cha của anh đã qua đời trong một cơn đau tim năm anh mới 17 tuổi. Giờ đây, với rất nhiều thời gian rảnh rỗi, Walter quyết định sẽ làm một điều tuyệt vời. Anh sẽ cảm ơn tất cả mọi người đã giúp anh thành đạt.

"Đếm nguyện phước lành" không chỉ đơn giản là lời khuyên thiện lành mà bà nội hay nhắc nhở đâu; nó còn là một trong những cách thức đã được khoa học chứng minh là giúp gia tăng niềm hạnh phúc. Chỉ cần viết ra những việc tốt đã xảy ra trước khi bạn đi ngủ thôi cũng đã giúp gia tăng mức độ hạnh phúc rồi, các nghiên cứu thường cho ta thấy kết quả này.

Và thế là Walter ngồi xuống và đếm lại những con người đã giúp anh thành công. Anh gọi họ là "44." 44 người. Họ gồm những người bạn đã giúp đỡ anh phát triển bản thân hồi đại học, người anh đã chăm sóc anh sau khi cha qua đời, vị bác sĩ gia đình luôn giúp con anh khỏe mạnh, người thầy đã khuyên nhủ anh, những học trò khiến anh tự hào, những đồng nghiệp từng ủng hộ anh, người trợ lý bên cạnh anh 25 năm, con cái, và tình yêu của đời anh, Lola. Độ tuổi của họ trải dài từ 28 cho đến 87. 44 nghe chừng như một con số lớn, nhưng nếu như bạn đào đủ sâu vào tâm trí mình, có lẽ bạn

http://tieulun.hopto.org

sẽ nhận ra số người từng giúp bạn định hình bản thân cũng không ít hơn là mấy. Điều này chỉ chứng tỏ chúng ta dễ quên lãng những con người đã để lại ảnh hưởng trong cuộc đời mình đến thế nào.

Walter lên kế hoạch tri ân. Kiểu như một giải thưởng thành tựu trọn đời, nhưng là để trao đi thay vì nhận lại. Những lời khen tặng sẽ có giá trị hơn rất nhiều nếu được trao đi trước khi người kia qua đời.

Anh sẽ kể cho tất cả 44 người này họ đã có ý nghĩa đến thế nào với anh. Thật là ngọt ngào, đúng không? Nhưng vẫn còn một bất ngờ nữa...

Anh sẽ không gửi tin nhắn. Hay email. Hay thậm chí gọi điện. Walter rất nghiêm túc về việc nói lời cảm ơn. Thế là anh bắt một chuyến bay — thực ra là rất nhiều chuyến bay — và đến thăm từng người một để mặt-đối-mặt bày tỏ lòng biết ơn. Anh bay dọc khắp nước Mỹ và thậm chí còn bay đến tận Kenya. Mọi chuyện mất khoảng 1 năm mới hoàn thành.

Bước thứ nhất chính là gọi điện cho từng người và sắp xếp thời gian, bảo với họ dự định của anh. Phản ứng phổ biến của họ là gì?

"Walter, anh không sao chứ?"

Phản ứng ấy chứng tỏ lòng biết ơn thật sự hiếm hoi như thế nào. Sau đó anh giải thích rõ hơn. Và họ lại hỏi, "Anh chắc là anh ổn chứ?"

Anh chuẩn bị cho từng buổi gặp gỡ, tự hỏi mình rằng, "Sự khác biệt mà người này tạo ra trong đời mình là gì?"

Và chuyến du hành tri ân kéo dài 1 năm của Walter bắt đầu. Anh gặp họ tại nhà, phòng khách sạn, văn phòng, hay dùng bữa tại nhà hàng. Với mỗi người, anh đều nói về cách hai người quen biết nhau. (Với nhiều mối quan hệ cách xa đến tận 40 năm, đôi khi họ cũng không thể nhớ nổi.) Họ cùng nhau chia sẻ kỷ niệm. Và Walter bày tỏ một lời cảm ơn chân thành, phù hợp với từng người, cho những đóng góp của họ vào cuộc đời anh.

Cuối cùng, anh hỏi quan điểm của họ về anh. Không phải tự luyến gì đâu. Tính gộp lại, những người này đã quen anh tổng cộng hơn 1.000 năm. Còn cách nào tốt hơn để thấy được hình ảnh phản chiếu của mình trong gương, để nhìn ra mình là ai, và mình đã trở thành người như thế nào chứ? Họ có thể giải đáp những câu hỏi bất

tận cứ văng vẳng trong đầu ta hằng đêm: “Tôi là ai? Tôi có đang làm điều đúng đắn? Tôi đã làm đủ chưa?"

(Walter đồng thời cũng là một người thích ôm, vậy nên không có bữa gặp mặt nào mà không có một cái ôm nồng thắm.)

Anh không ghi chú lại khi nói chuyện. Anh muốn dành mọi khoảnh khắc tập trung chú ý. Nhưng anh có ghi âm lại mọi cuộc trò chuyện. Cuối năm đó, anh gửi cho mỗi người 1 đĩa CD thu buổi nói chuyện. Đó là một món quà được gói cùng với một bức ảnh chụp cả hai do anh chụp hôm gặp mặt, kèm theo một bức thư về những trải nghiệm của anh trong năm tri ân vừa qua.

Bày tỏ lòng tri ân không chỉ giúp Walter. Rất nhiều người trong số 44 người kia đã được truyền cảm hứng để bày tỏ led biết ơn với những người từng giúp đỡ mình. Một người trong số họ thậm chí còn mở ra một chương trình để giáo dục trẻ em về giá trị của việc tôn vinh mối quan hệ. Có rất nhiều phương pháp đã được khoa học kiểm nghiệm giúp cho bản thân ta cảm thấy dễ chịu hơn, nhưng lòng tri ân đặc biệt ở chỗ nó khiến cho tận 2 người hạnh phúc.

Khi kết thúc năm đó, một người bạn hỏi Walter, "Thế anh được gì?" Anh nhận ra mình chưa bao giờ nghĩ kỹ về điều này. Anh buột miệng nói thứ đầu tiên nảy ra trong đầu: sự bình yên trong tâm hồn.

Sau đó, khi đang đi du lịch với vợ, anh thấy đau ngực. Bác sĩ trên thuyền bảo rằng điện tâm đồ của anh diễn biến bất thường. Huyết áp của anh tăng 50%. Anh biết cha mình lúc trước đã mất vì đau tim. Đây có thể là dấu chấm hết...

Những Walter nhận ra mình bình tâm lạ. Anh thấy bình yên. Anh đã thể hiện lòng tri ân. Cuộc đời anh đã trọn vẹn.

Hóa ra đó không phải là cơn đau tim. Chỉ là một vấn đề cơ lành tính ở ngực. Nhưng không còn bằng chứng nào rõ ràng hơn về việc một năm tri ân đó đã thay đổi anh hoàn toàn triệt để. Như William Arthur Ward từng nói, "Cảm thấy biết ơn nhưng không thể hiện ra cũng giống như gói một món quà nhưng không trao tặng vậy." Walter đã trao đi món quà của mình. Anh đã tìm được bình yên và yêu thương. Những điều ấy còn tuyệt vời hơn khi vẫn còn đó những năm tháng phía trước để tận hưởng. Và để sẻ chia.

http://tieulun.hopto.org

Bạn và tôi đã kết bạn với rất nhiều người trong chương này — Paul Erdos, Isaac Newton, Judd Apatow, Walter Green — và chúng ta thậm chí còn học được cách kết nối mạng lưới khôn ngoan hơn cả Harvard và MIT. Hãy cùng trao đi vài lời cảm ơn thông qua một số bài học nhé:

Biết mình là ai

Tại sao lại phải tự đưa mình vào thế khó? Cũng giống như việc biết mình là một người lãnh đạo chọn lọc hay không chọn lọc có thể giúp bạn tiến nhanh vậy, việc biết được mình là người hướng nội, hướng ngoại, hay hướng trung rồi tìm nơi phù hợp sẽ giúp bạn tận dụng tốt nhất năng lực siêu nhiên của mình. Ở Chương 1 là chọn đúng cái ao; còn ở đây là chọn đúng vai trò. Những người giỏi ăn nói không nên theo đuổi nghiệp nghiên cứu trong phòng thí nghiệm; những con mọt sách có thể nên tránh công việc bán hàng. Dĩ nhiên, câu trả lời rất rõ ràng ở hai cực, còn người hướng trung cần phải thử lửa một chút để xem mình phù hợp với những thứ gì từ hai mặt hướng nội và hướng ngoại của mình.

Cuối cùng, mấu chốt vẫn là tình bạn

Làm on đừng sử dụng từ "kết nối mạng lưới" nữa. Từ sư phụ cho đến đồng nghiệp, não bộ chúng ta không xử lý các "mối quan hệ" như thế tốt cho lắm. Và đó cũng chính là nơi mọi thứ dần có vẻ lợi dụng. Ta cũng rất quen thuộc với kiểu phân nhóm chúng ta/bọn họ, bạn bè/kẻ thù. Hãy suy nghĩ về thời mầm non và kết bạn theo cách đã dùng hồi đó. Hầu hết các nguyên tắc gây ảnh hưởng đều dựa trên tình bạn. Việc sử dụng những kỹ thuật đó sẽ không có vẻ thiếu chân thành nếu bạn thật sự muốn kết bạn.

Người thành công nhất luôn cho đi và nhận lại

Những thành tựu của Atul Gawande khiến tôi cứ khóc thầm hàng đêm, thế mà gã này lại còn cảm thấy mình cần phải tìm sư phụ. Và bằng cách miệt mài cho đi, Panda đã gầy dựng mạng lưới lớn nhất ở Thung lũng Silicon. Đây không phải 2 bài học tách biệt

http://tieulun.hopto.org

đâu; chúng chỉ là một mà thôi. Nếu không luôn cho đi và nhận lại, bạn sẽ không bao giờ làm được mọi thứ mình có thể. Hỏi xin sự giúp đỡ từ những người bên trên, chia sẻ phần bánh của mình cho những người bên dưới, và bạn sẽ tiến thật xa.

Mạng lưới ảnh hưởng đến bạn, dù thích hay không. Thế nên, hãy đảm bảo đó là mạng lưới tốt.

Hết lần này đến lần khác chúng ta chứng kiến những người xung quanh ảnh hưởng đến mình. Họ có thể khiến cho bạn hạnh phúc, khỏe mạnh, và thành công hơn — hoặc ngược lại. Hầu hết những ảnh hưởng đó đến một cách thụ động và từ từ. Bạn sẽ không chú ý. Mẹ bạn từng bảo đừng đi chơi với đám trẻ hư, và mẹ bạn nói đúng. Nghiên cứu do Nicholas Christakis tại Yale thực hiện đã chỉ ra rằng, hệ thống sẽ khuếch đại bất cứ thứ gì trong đó, dù là tốt hay xấu. Vậy hãy đi chơi với những người mà bạn muốn trở thành.

Hãy nhớ, bước đầu trong việc kết nối mạng lưới là giữ được các mối quan hệ bạn đang có. Làm thế nào để làm được điều đó? Nghiên cứu trong tạp chí Cognition and Emotion cho thấy lòng biết ơn là phẩm chất khiến cho người ta muốn dành thời gian với bạn. Nó chính là vũ khí chiến lược của niềm hạnh phúc và nền tảng của những mối quan hệ lâu dài.

Nếu nó đơn giản như thế — rằng chỉ cần bỏ thời gian nói cảm ơn là xong — tại sao ta lại không làm? Các nhà nghiên cứu gọi đó là cơ chế "thích nghi khoái lạc" (hedonic adaptation). Tôi thì gọi nó là "xem mọi thứ là hiển nhiên." Khi bạn lần đầu bước chân vào ngôi nhà mới, nó thật tuyệt vời. Một năm sau, nó là cái hố ăn tiền đang cần lợp mái mới. Niềm vui của những thứ mới mẻ chưa bao giờ tồn tại lâu. Và nó xảy ra với mọi thứ.

Ví dụ điển hình ư? Tim Kreider từng bị đâm vào cổ họng trong kỳ nghỉ. Con dao ghim lệch 2mm so với động mạch cổ, thứ mà anh mô tả như sự khác biệt giữa "bay về nhà trong cỗ quan tài

thay vì trên ghế cứu thương." Anh thoát chết. Và trong suốt năm sau đó không có thứ gì làm cho Tim buồn phiền. Anh cảm thấy mình quá may mắn vì vẫn còn sống. Bị đâm vào cổ họng hóa ra chính là liều thuốc xoa dịu đối với mọi thứ tiêu cực. "Có gì mà xoắn? Bố từng bị đâm dao vào cổ họng đây này!"

Sau đó cơ chế thích nghi khoái lạc kích hoạt. Tim nhận ra mình lại bực mình với những thứ nhỏ nhặt — kẹt xe, lỗi máy tính... Một lần nữa, anh lại xem việc mình còn sống là điều hiển nhiên. Cũng như tất cả chúng ta vậy.

Tim sau đó nảy ra một giải pháp nhỏ. Anh sẽ tổ chức "lễ kỷ niệm ăn dao" hàng năm để nhắc nhở bản thân là mình đã may mắn thế nào. Và đó cũng là những gì ta cần làm. Dành thời gian tri ân những thứ ta có sẽ giúp gỡ bỏ cơ chế thích nghi khoái lạc. Và cách tốt nhất để thực hiện điều này là gì? Cảm ơn những người xung quanh. Mối quan hệ là chìa khóa dẫn đến hạnh phúc, và việc dành thời gian để nói lời cảm ơn sẽ cho ta niềm vui khi được ban phước lành.

Vậy lời khuyên cuối cùng của tôi chính là hãy như Walter Green: thăm hỏi tri ân. Đó không phải chỉ là một ý tưởng dễ thương thôi đâu. Nghiên cứu do Martin Seligman tại Đại học Pennsylvania cho thấy đó chính là một trong những cách mạnh mẽ nhất giúp bản thân hạnh phúc, đồng thời cũng khiến cho người khác hạnh phúc trong quá trình thực hiện.

Khá là đơn giản. Seligman nói rằng hãy viết một lá thư cảm ơn. Hãy mô tả cụ thể; nói rõ những gì người đó đã làm cho bạn và những việc ấy đã ảnh hưởng đến đời bạn thế nào. Sau đó hẹn ngày đến hàn huyên, nhưng đừng nói rõ lý do. Khi gặp mặt, đọc cho họ nghe lá thư. Một lời khuyên nhỏ đây: nhớ mang theo khăn giấy. Họ có thể sẽ khóc và bạn cũng vậy. Và cả hai đều sẽ rất hạnh phúc.

Bạn có thể không có đủ ngân sách di chuyển như Walter. Một email hay tin nhắn cũng ổn rồi. Nghiên cứu chứng minh lòng tri ân giúp tình bạn của chúng ta được tiêm một "liều kích thích" và sẽ tạo ra sự hài lòng trong mối quan hệ này. Lòng tri ân không chỉ cải thiện tình bạn. Nó còn giúp cải thiện các mối quan hệ. Một nghiên cứu cho thấy, tuy chúng ta thường nói lời cảm ơn với gia đình, chỉ 15% thường thể hiện lòng tri ân ở công ty. Và 35% người khảo sát cũng cho rằng sếp của họ không bao giờ nói ra lời đó.

http://tieulun.hopto.org

Chẳng ai là quá bận rộn cho một thoáng tri ân chân thành. Bạn có thể nghĩ rằng người khác đã biết bạn cảm thấy thế nào, những việc thể hiện ra mới thực sự làm nên điều kỳ diệu. (Tôi sẽ tạm nói lời cảm ơn với bạn vì đang đọc quyển sách này ngay bây giờ luôn, bởi vì nếu tôi mà đến tận nhà bạn để cảm ơn thì có hơi kỳ quặc.)

Vậy chúng ta đã nghiên cứu xong vụ biết gì vs. biết ai. Nhưng còn thái độ của chúng ta đối với người khác cũng như với sự nghiệp của mình thì sao? Mọi người luôn nói rằng cần phải tự tin. Tự tin là sức mạnh không thể bàn cãi và có tác dụng to lớn với bản thân ta cũng như với cách mà người khác nhìn nhận ta, nhưng nó cũng đồng thời là con dao hai lưỡi khủng nhất mà bạn và tôi sẽ cùng bàn bạc trong quyển sách này.

Liệu có nên luôn tự tin và lạc quan dù có chuyện gì đi chăng nữa? Hay nó chỉ là thứ mê hoặc những người đọc quá nhiều sách tự lực (self-help)? Để đưa ra được câu trả lời, hãy cùng xem chuyện gì sẽ xảy ra khi một trong những con người nhạy bén nhất thế giới đối mặt với sự tự tin ở một mức độ mà chưa một ai trên trái đất này có thể sánh bằng.

http://tieulun.hopto.org

Tin vào chính mình... à, thỉnh thoảng thôi

Những điều chúng ta có thể học hỏi về lằn ranh giữa tự tin và ảo tưởng từ đại kiện tướng cờ vua, lực lượng quân đội bí mật, các võ sư lừa gạt, và những người không thể sợ hãi.

Anh không thể hiểu nổi. Tại sao máy tính lại đi nước đó?

Mắt anh nhìn đồng hồ. Anh không muốn phí phạm thời gian vào một nước duy nhất, nhưng nước đi này thật sự khiến anh khó chịu.

Đó là năm 1997, và Garry Kasparov, kỳ thủ cờ vua vĩ đại nhất thế giới, đang chơi với Deep Blue, một siêu máy tính của IBM, trong khi cả thế giới đều ngóng theo. ĐÓ không chỉ là một trận đấu giao hữu đơn thuần, nó được thổi lên thành một cuộc tranh luận gay gắt về việc ai thông minh hơn: con người hay máy móc?

Thật ra, đó là một trận tái đấu. Kasparov đã thắng trận đấu năm ngoái dễ dàng, khi chỉ để thua 1 trong 6 ván. Đại kiện tướng Maurice Ashley mô tả về anh trong bộ phim tài liệu The Man vs. The Machine như sau:

Đó chính là kỳ thủ vượt trội nhất trong thế hệ của mình. Anh đã giữ vững ngôi vị vô địch thế giới 12 năm rồi. Anh là kỳ thủ có điểm xếp hạng ELO cao nhất lịch sử... Khi anh tham gia vào một giải đấu, người ta chỉ nghĩ đến vị trí thứ nhì, chứ chẳng dám mơ vị trí thứ nhất. Họ biết rõ cuối cùng gã này sẽ nghiền nát hết thảy mọi đối thủ.

Nhưng Deep Blue cũng không phải tay mơ. Dù đã thua trận trước Kasparov năm ngoái, nó đã thắng ván đầu tiên trong 6 ván ấy.

Và đội ngũ kỹ sư được cấp vốn dồi dào của IBM cũng đã học hỏi được rất nhiều điều kể từ trận thua trước và đã dành cả năm trời mài dũa phần mềm bên trong.

Bất chấp việc đó, Kasparov vẫn tự tin. Cố vấn cờ vua của IBM, Joel Benjamin, chia sẻ, "Anh ta rõ ràng có một cái tôi lành mạnh, và nhìn chung, đó là một nhân tố tích cực đối với các nhà vô địch. Thà là quá tự tin còn hơn là thiếu tự tin."

Nhưng ngay tại thời điểm đó, cỗ máy đang làm cho Kasparov chết lặng. Đó là nước đi thứ 44 trong trận đầu tiên và Deep Blue đã đẩy quân xe từ d5 xuống dl. Lần hiếm hoi trong đời, Kasparov không thể hiểu tại sao đối thủ lại muốn đi như thế.

Tâm trí anh cứ mãi nghĩ về nước này. Và đồng hồ vẫn đang đếm giây.

Hay là nước đi lỗi? Câu hỏi đó thật nguy hiểm. Đối với Kasparov, việc quy kết rằng đối thủ đang phạm sai lầm mỗi lần anh không hiểu nước đi của họ thì quả là tự cao tự đại và lười biếng. Đánh giá thấp cỗ máy đó chỉ bởi vì anh đã thắng vào năm ngoái là cách nghĩ hơi quá đơn giản.

Anh là kỳ thủ vĩ đại nhất còn tồn tại trên đời. Nếu như anh không thể đoán ra máy tính đang nghĩ gì, không một ai có thể. Trong khi Deep Blue đã phân tích mọi trận đấu trước đây của Kasparov và biết rõ anh có thể làm gì, Kasparov lại hiểu biết rất ít về cỗ máy này. Lỡ như nó thông minh hơn anh nghĩ thì sao? Nếu như thay vì có thể nghĩ trước 5 hay 10 nước, nó có thể suy nghĩ được tận 20 nước phía trước thì sao?

có thể nó đang tính toán gì đó mà mình không đủ thông minh để nhận ra.

Nước đi thứ 44 đó cuối cùng cũng không ảnh hưởng gì đến trận đấu. Kasparov vẫn thắng — nhưng anh hoang mang thấy rõ.

Trong ván 2, Deep Blue lại đi một nước không thể lý giải khác. Thay vì chọn phương án "hợp lý" là tiến hậu, nó lại di chuyển chốt. Nước này tạo ra lợi thế cho Kasparov, nhưng một lần nữa nó lại không hợp lý chút nào... trừ khi cỗ máy thông minh hơn anh nghĩ. Anh cục cựa một cách thiếu thoải mái trên ghế ngồi. Sau vài nước nữa, mọi người đều nhận thấy nhà vô địch không thể thắng, nhưng vẫn có thể hòa. Thế mà Kasparov lại chìa tay ra và bắt tay người đại diện của Deep Blue. Anh đầu hàng.

http://tieulun.hopto.org

Trong những ván đấu còn lại, phong cách chơi của Kasparov thay đổi hoàn toàn. Anh trở nên phòng vệ thay vì tấn công. Ván 3, 4, và 5 đều kết thúc với kết quả hòa. Và trong ván thứ 6, anh phạm phải một lỗi lầm sơ đẳng và rơi vào một cái bẫy rất thông thường. Anh lẽ ra nên tỉnh táo hơn. Nhưng Kasparov cảm thấy bị đe dọa. Và đó chính là dấu hiệu tuột dốc của anh. Anh thua ván thứ 6 và thất bại chung cuộc.

Máy móc cuối cùng đã đánh bại con người. Nhưng liệu Deep Blue có phải là một cỗ máy tài năng đến thế? Liệu nó thực sự có thể suy nghĩ trước 20 nước và sử dụng được những chiến lược mà cả đại kiện tướng cũng không lường được?

Không hề. Thực ra, điều ngược lại mới chính xác. Nước đi không thể giải thích được trong ván đầu tiên? Chính là do một lỗi phần mềm. Một lỗi trong mã lập trình.

IBM đã lập trình một chốt an toàn (failsafe) cho những tình huống như thế. Để ngăn cỗ máy tiêu tốn quá nhiều thời gian trong quá trình "bí" nước đi, nó được lập trình để đi một nước hoàn toàn ngẫu nhiên. Đó chính xác là những gì nó đã thực hiện.

Dĩ nhiên, Kasparov không hề biết chuyện này. Anh nhìn thấy nước đi đó và tưởng rằng Deep Blue biết rõ nó đang làm gì — còn anh thì không. Và điều đó làm anh nao núng. Anh nghĩ nước đi ngẫu nhiên của máy tính là một nước đi của thiên tài, như một sự tự tin trắng trợn, như bằng chứng nó thông minh hơn anh. Và sự mất tự tin ấy đã dẫn đến thất bại của anh.

Như những bình luận viên sau đó đã chỉ ra, Kasparov hoàn toàn có thể hòa ở ván thứ hai, nhưng vì cảm thấy mình đã bị đánh bại nên anh chủ động đầu hàng. Anh mất tự tin vào khả năng của mình và cho rằng máy móc hiểu biết nhiều hơn.

Thông thường thì Kasparov có thể nhìn vào mắt đối thủ để cố gắng đọc ý nghĩ. Liệu hắn có đang lừa mình? nhưng Deep Blue không bao giờ nao núng. Deep Blue thậm chí còn chẳng có khả năng nao núng. Nó làm lung lay sự tự tin của Kasparov từ đầu đến cuối.

Đôi lúc chỉ cần có vẻ tự tin thôi cũng có thể tạo nên khác biệt giữa thắng và thua.

Hãy cùng đi thẳng tới ý chính: Đúng, người thành công thường tự tin. Và càng thành công, người ta càng tự tin hơn.

Marshall Goldsmith, một trong những nhà tư tưởng kinh doanh hàng đầu theo đánh giá của tờ The Economist, chia sẻ:

Người thành công thường đánh giá bản thân cao hơn những người ngang mình. Tôi đã yêu cầu 50.000 người tham gia trong chương trình huấn luyện của tôi tự đánh giá hiệu quả công việc của họ so với những đồng nghiệp trong giới. Có đến 80-85% tự đánh giá mình nằm trong nhóm 20% người đứng đầu; khoảng 70% xếp mình vào nhóm 10% đỉnh nhất. Con số thậm chí còn nực cười hơn trong giới chuyên gia có địa vị cao trong xã hội, chẳng hạn như nhà vật lý, phi công, hay nhân viên ngân hàng đầu tư.

Rõ ràng không có một dấu hiệu thiếu tự tin nào trong nhóm những người giỏi nhất. Nikola Tesla, nhà phát minh nổi tiếng đã nghĩ ra hệ thống điện đang giúp cho nhà bạn phát sáng, thường ký không phải tên của mình mà bằng chữ "GI." (Viết tắt của "Great Inventor" — Nhà phát minh vĩ đại.) Khiêm nhường rõ ràng không phải đức tính của ông.

Ở khía cạnh khác, một nghiên cứu có tựa đề "Self-Esteem and Earnings" cũng cho thấy, khi xét ảnh hưởng của các yếu tố đến mức thu nhập, mức độ tự tin của bạn ít nhất là quan trọng tương đương mức độ thông minh.

Có bao giờ thắc mắc liệu người xinh đẹp có thành công hơn? Có đấy. Phụ nữ đẹp kiếm tiền nhiều hơn 4% và trai đẹp kiếm nhiều hơn 3%. Nghe có vẻ chẳng nhiều nhặn gì, nhưng đối với một người lao động trung bình, con số đó tương đương hơn 230.000 đô la thu nhập khi xét toàn bộ sự nghiệp. Trong khi đó, những phụ nữ kém sắc hơn lại kiếm được ít hơn 3%, còn đàn ông xấu thì mất đứt 22%. Và đây mới là điều đáng kinh ngạc: Người đẹp kiếm tiền nhiều hơn không phải vì chúng ta thích ngắm họ. Nghiên cứu cho thấy lý do là bởi vì sắc đẹp đó khiến họ tự tin hơn.

Và tự tin hơn sẽ mang lại nhiều lợi ích hơn. Nghiên cứu chứng minh tự tin thái quá giúp gia tăng năng suất, đồng thời khiến bạn lựa chọn những nhiệm vụ thử thách hơn, thứ giúp cho bạn tỏa sáng tại nơi làm việc. Người tự tin thái quá thường có xu hướng được thăng tiến hơn những người thật sự đạt được thành quả. Như đã đề cập, chỉ việc phát biểu trước tiên và thường xuyên — một hành vi rất tự tin — cũng khiến cho người khác cảm nhận bạn là một nhà lãnh đạo.

Liệu tự tin thái quá có khiến cho bạn ảo tưởng không? Hoàn toàn có thể. Nhưng ngay cả điều đó cũng tốt. Một lần nữa, dẫn lời Marshall Goldsmith:

Một cách tích cực, người thành công đều "ảo tưởng." Họ có xu hướng xem những thành quả quá khứ như một sự chứng thực cho việc họ là ai và họ đã làm được gì. Cách diễn dịch tích cực quá khứ này dẫn đến sự gia tăng tinh thần lạc quan vào ngày tháng mai sau, cũng như khả năng thành công trong tương lai.

Theo một nghiên cứu, thì "Sự tự lừa dối có liên quan tới mức suy giảm căng thẳng, thiên kiến tích cực về bản thân, và sự gia tăng khả năng chịu đựng cơn đau, tất cả đều có thể giúp cải thiện động lực và hiệu quả hoạt động trong suốt quá trình thực hiện những nhiệm vụ tranh đua."

Hầu hết chúng ta đều có những ảo tưởng tích cực về bản thân ở một mức độ nào đó. Năm 1997, U.S. News and World Report tiến hành một cuộc khảo sát xem ai là người có khả năng lên thiên đàng nhiều nhất sau khi mất. Tổng thống Bill Clinton có mức điểm 52%, Michael Jordan 65%, còn Mẹ Teresa nhận được 79%. Nhưng đoán xem ai cao điểm nhất? Ai là người nhận con số 87% khả năng lên thiên đường? "Tôi." Mọi người đều nghĩ rằng mình chính là người có khả năng bước qua cổng thiên đàng nhất.

Điều này mở ra vấn đề về sự kiêu căng. Chẳng phải là mớ tự tin đó sẽ biến bạn thành một gã khốn ư? Buồn thay, vẫn có vài mặt tích cực về vụ này. Người ái kỷ, những vị vua ti tiện và nữ hoàng tự tin, lại ghi điểm tốt hơn khi phỏng vấn xin việc. Một trong những tác giả của nghiên cứu cho biết, "Chúng ta không thật sự muốn thuê những người ái kỷ nhưng có thể kết cục lại thuê, bởi vì họ xuất hiện với phong thái tự tin và có vẻ có năng lực." Thêm vào đó, họ còn có khả năng vươn lên những vị trí lãnh đạo. Tự tin thái quá đã được chứng minh làm gia tăng kết quả của đội nhóm, trong khi tự ti thái quá lại gây hại.

Tại sao sự tự tín lại mạnh mẽ như thế? Nó cho chúng ta cảm giác kiểm soát. Marshall Goldsmith giải thích:

Những người tin rằng mình có thể thành công thường nhìn thấy cơ hội, tròng khi những người khác lại nhìn thấy nguy cơ. Họ không ngại ngần sự không chắc chắn hay mơ hồ, họ yêu thích chúng. Họ chấp nhận nhiều rủi ro để nhận về nhiều thành quả hơn.

Khi được lựa chọn, họ đặt cược vào bản thân mình. Người thành công có một "mức độ tự kiểm soát" cao. Nói cách khác, họ không cảm thấy mình là nạn nhân của số phận. Họ xem thành công như một phần của động lực và khả năng của riêng mình — chứ không phải của vận may, cơ hội ngẫu nhiên, hay số phận. Họ vẫn giữ niềm tin này thậm chí khi vận may đóng vai trò cốt tử trong thành công của họ.

Kasparov không thể hiểu được tại sao Deep Blue lại đi quân xe, nhưng anh nghĩ rằng chiếc máy hẳn phải có lý do thích đáng, và nó khiến anh cảm thấy mất kiểm soát. Khi mất kiểm soát, anh mất đi sự tự tin và dần dà thua cả trận đấu.

Nếu sự tự tin mạnh mẽ như vậy, liệu chúng ta có nên tỏ ra tự tin trong khi không hề tự tin chút nào?

Người Mỹ đang sơ suất. Nếu họ vẫn cứ như thế, quân Đức chắc chắn sẽ giành chiến thắng. Đó là năm 1944 và phe phát-xít đã chiếm đóng nước Pháp được 4 năm. Họ có điệp viên ở khắp mọi nơi. Người Mỹ nghĩ rằng sự chuẩn bị của họ không bị chú ý, nhưng người Đức đã theo sát nhất cử nhất động và luôn đi trước họ một bước.

Một nhóm lính Mỹ đã chôm một thùng rượu từ một cửa hàng địa phương. Họ không nhận ra rằng, người chủ cửa hàng là một kẻ bơm tin cho phát-xít thuộc mạng lưới điệp viên Đức. Số khác đã chú ý đến binh lính Mỹ trong các quán bia. Thậm chí khi lính Mỹ không đeo phù hiệu quân chủng, quân tình báo Đức vẫn truy ra được; họ đã nghiên cứu lính Mỹ rất hiệu quả để dễ dàng xác định được mỗi toán lính Mỹ thuộc bộ phận nào thông qua những bài hát họ rống khi say.

Quân phát-xít không chỉ thụ động thu thập những thông tin này. Họ còn biết cách sử dụng rất hiệu quả nữa. Dựa trên thông tin về các đơn vị lính bị nhận diện ở trong thành phố, về noi xe jeep

của tướng Mỹ (xác định bởi số ngôi sao trên tấm chắn) bị trông thấy, và từ hình ảnh do thám trên không cho thấy chuyển động của pháo binh Mỹ, người Đức đã điều chỉnh được kế hoạch để đảm bảo chiến thắng. Biết được quân Mỹ có một nhóm thiết giáp đang tiến đến hướng của mình, tướng phát-xít Ramcke đã điều động hàng tá súng chống tăng 88mm để gây bất ngờ cho cuộc đổ bộ của quân Mỹ.

Nhưng bất ngờ thực sự đang chờ đón quân Đức. Bởi vì rất nhiều thông tin tình báo mà họ thu thập được phần lớn — hay toàn bộ — đều là giả.

Người Mỹ biết tay chủ quán là kẻ báo tin cho phát-xít. Và họ biết rõ ông ta sẽ giận dữ báo cáo vụ chôm rượu cho người Đức, để lộ sự hiện diện của họ. Vâng, đúng là có những người Mỹ uống rượu trong quán bia, nhưng thực ra tổng cộng chỉ có 10 người. Họ đeo phù hiệu của các binh đoàn khác nhau và hát vang những bài hát của từng đơn vị. Họ đi từ quán này đến quán khác, thay đổi phù hiệu và thay đổi bài hát, tạo ra ảo ảnh về sự hiện diện mạnh mẽ của quân Mỹ trong khi chẳng hề có gì. Vụ tướng Mỹ đến thị trấn cũng không khó dàn dựng. Họ chỉ cần vẽ số sao nhận diện lên một chiếc xe jeep bình thường rồi cho một binh sĩ không mấy quan trọng mặc đồng phục đại tướng và cư xử thật hống hách là xong.

Đây không phải trò của một nhóm thích đùa. Những chiêu bài này được thực hiện bởi Biệt đội Đặc nhiệm số 23, biệt danh "Ghost Army" (Đội quân Ma). Năm 1943, Ralph Ingersoll và Billy Harris đã tập hợp một đội với mục đích duy nhất là đánh lừa đối thủ, khiến họ nghĩ rằng quân Mỹ có mặt ở những nơi không có để tạo bất ngờ cho quân Đức khi tấn công, cũng như khiến kẻ thù điều động vũ khí và nguồn lực đến nơi vô dụng. Ingersoll thích gọi đơn vị của mình là "những nghệ sĩ lừa gạt của tôi." Họ đã thi hành 21 chiến dịch khác nhau trong khoảng thời gian 6/1944 - 3/1945.

Đeo phù hiệu và hát chỉ là phần nổi của tảng băng chìm. Đơn vị đó được chia ra thành 3 bộ phận: âm thanh ảo, liên lạc ảo, và hình ảnh ảo. Nhóm âm thanh ảo có 145 người. Họ thu âm tiếng xe tăng, trọng pháo, tiếng binh sĩ di chuyển, và có những dàn loa nặng đến 230 kg để phục vụ công tác mô phỏng tiếng vang xa đến 25 km, khiến kẻ thù nghĩ rằng có cả đội quân đang tiến đến. 296 người trong nhóm liên lạc ảo biết rằng quân Đức sẽ nghe lén sóng truyền,

nên họ bắt chước đặc điểm của các đơn vị khác nhau và cung cấp thông tin sai lệch về vị trí của quân Mỹ. Nhóm 379 người trong đội hình ảnh ảo — đa số là họa sĩ — chịu trách nhiệm dàn dựng ra cả một đội quân ảo. Công cụ được dùng đến nhiều nhất trong kho vũ khí của họ chính là chiếc xe tăng bơm hơi nặng 42 kg. Ở một khoảng cách xa hay nhìn từ không trung, mấy chiếc tăng bơm hơi này nhìn y như hàng thật. Và với một chiếc xe ủi để tạo vết bánh xe, tiếng động từ đội âm thanh ảo, cùng loạt trò chuyện của đội liên lạc ảo về hành trình của đội quân thiết giáp, trò ảo thuật đã gần như hoàn tất. (Phân thân đôi khi bị mềm của chiếc xe tăng bơm hơi có thể được khắc phục bằng một sợi dây kéo nâng lên.)

Vâng, lừa nhau trong chiến tranh cũng chả phải trò gì mới, nhưng trước Thế chiến II chưa bao giờ có một đơn vị chuyên trách, một đội đặc nhiệm có thể tạo ra hình ảnh, âm thanh, và thông tin liên lạc của cả một đội quân trông y như hàng thật thế này.

Không có một quyển quy tắc nào cho nhóm này làm theo. Họ bị các anh lính khác xem như một đám điên rồ và kỳ quái — những nghệ sĩ thay vì sát thủ; những gã thích phác thảo thay vì chơi bài trong thời gian rảnh. Và rất nhiều người xem công việc của họ là một nhiệm vụ tự sát. Đây là một nhóm nhỏ những con người với rất ít vũ khí đang cố tình thu hút sự chú ý của kẻ thù. Họ là một nhóm vài trăm người đang cố ra vẻ như đang có đến 30.000 người. Sự giả tạo của họ thường đánh lạc hướng kẻ địch thành công, giúp quân Mỹ giành lợi thế toàn cục, nhưng nếu như có bất trắc gì khi trò lừa đổ bể, khi không có lấy một chiếc xe tăng và rất ít hỏa lực, họ sẽ dễ dàng bị băm nát.

Bài kiểm tra lớn đồng thời là nhiệm vụ trọng yếu nhất của Đội quân Ma chính là trận Bettembourg. Quân Mỹ đã đẩy phe phát-xít về sông Rhine. Quân Đức được dự báo là sẽ đánh một trận sống còn, và thề sẽ làm cho dòng sông "nhuốm đỏ bằng máu người Mỹ." Và họ không hề chém gió suông. Hóa ra có một lỗ hổng dài 112km trong thế trận tiến quân của Mỹ, và nếu như quân phát-xít phát hiện ra để khai thác, kết cục có thể rất tệ cho phe Đồng minh. Vậy nên Đội quân Ma được cử đến để lấp vào khoảng trống. Nhiệm vụ của họ là giả vờ làm một đội quân có 20.000 người và lừa kẻ thù tấn công vào quân Mỹ ở một vị trí xa hơn về phía nam, nơi có sẵn lực lượng đón chờ chúng.

http://tieulun.hopto.org

Điều Đội quân Ma không ngờ được đó là họ phải diễn màn kịch ấy suốt 7 ngày ròng. Họ chưa bao giờ phải duy trì ảo ảnh lâu đến thế. Áp lực dâng cao vào cuối tuần, nhưng cuối cùng, khi người Đức bị đánh bại, bản đồ tịch thu được cho thấy họ đã bị đánh lừa; khoảng trống của quân Mỹ do Đội quân Ma lấp vào được đánh dấu "bảo vệ cẩn trọng" và được xem là một điểm tấn công tồi. Chỉ một thành công tại Bettembourg đã dư sức chứng tỏ giá trị của Đội quân Ma.

Tuy là đã hoàn thành nhiệm vụ quan trọng một cách thật đáng ngưỡng mộ, Đội quân Ma vẫn không hề hoàn hảo. Có một lần, 2 người Pháp đã lẻn qua được hàng rào an ninh và chứng kiến 4 lính Mỹ đang nâng một thứ trông như chiếc tăng Sherman 40 tấn. Hoàn toàn choáng váng, họ quay sang binh sĩ đứng kế bên. Anh lính này nói tỉnh queo, "Người Mỹ mạnh lắm."

Bạn có thể làm giả sức mạnh. Bạn có thể giả vờ tự tin. Đôi khi, như Đội quân Ma, bạn còn có thể chuồn êm không bị ai phát hiện. Vậy khi cần tự tin, liệu chúng ta có nên "giả vờ cho đến khi làm được thật" hay không?

Một nghiên cứu từ uc Berkeley phát hiện là tỏ ra tự tin thái quá khiến cho người ta cảm thấy bạn vừa có tài vừa có vị thế cao. (Không liên quan, một nghiên cứu khác cho thấy việc đeo mắt kính sẽ khiến cho người khác nghĩ bạn thông minh hơn — dù ít hấp dẫn hơn.)

Khi đề cập đến khả năng lãnh đạo, nhà nghiên cứu Chiara Amati nói thẳng: "Giả vờ, ở một mức độ nào đó, dường như là một phần trong hoạt động quản lý nhân sự đúng đắn." Jeffrey Pfeffer đồng tình với ý trên: "Bí mật của khả năng lãnh đạo chính là khả năng diễn vai, khả năng giả vờ, diễn xuất một cách thật điệu nghệ... Để diễn tốt, ta cần phải thành thục cách thể hiện sức mạnh."

Rất nhiều nghiên cứu cho thấy việc giả vờ cũng có những hiệu ứng tích cực lên bản thân bạn. Trong quyển The As If Principle, Richard Wiseman đề cập chi tiết rất nhiều nghiên cứu cho thấy nụ cười khi buồn có thể khiến bạn cảm thấy hạnh phúc, và di chuyển như thể bạn rất mạnh mẽ thực sự có thể giúp chống chịu cơn đau tốt hơn. Những nghiên cứu khác cũng thể hiện rằng cảm giác tự chủ giúp giảm căng thẳng — thậm chí khi bạn không thật sự kiểm soát được gì. Cảm nhận mới là thứ quan trọng nhất.

http://tieulun.hopto.org

Nhưng liệu bạn có duy trì được ảo ảnh đó 24/7? Nghe chừng cũng mệt thật. Hãy nhìn vào những người ái kỷ, bạn sẽ thấy họ không thể duy trì được mãi mãi. Họ thể hiện rất tuyệt vào thời gian đầu trong cả công việc và tình cảm, nhưng dữ liệu cho thấy sau vài tuần làm việc, họ tỏ ra không còn đáng tin, và sau vài tháng yêu đương, cảm giác hài lòng trong mối quan hệ sẽ suy giảm. Giả vờ làm ta tựa như phải chuyển đến sống ở Moldova. Niềm tin vốn rất mỏng manh — rất dễ đánh mất, nhưng rất khó phục hồi.

Hãy giả định rằng bạn là một diễn viên tuyệt vời. Xứng đáng đoạt giải Oscar. Có thể bạn giỏi đến nỗi đánh lừa được cả bản thân mình. Nhưng có một vấn đề rất lớn ở đây. Warren Buffett từng nói, "Người CEO dối gạt đám đông có thể rồi sẽ dối gạt chính bản thân mình." Và có một lý do hợp lý để tin rằng ông nói đúng.

Dan Ariely đã tiến hành một nghiên cứu trong đó người ta được cho cơ hội gian lận trong một bài kiểm tra. (Họ không biết nhà nghiên cứu biết chuyện này.) Dĩ nhiên, những ai chơi gian cũng đều làm tốt hơn, nhưng chi tiết này mới thú vị đây: Khi được hỏi liệu họ nghĩ mình có làm tốt trong một bài kiểm tra khác hay không, những người gian lận lại đánh giá bản thân mình cao hơn những người "chơi đẹp." Nói cách khác, dù thành công do lừa dối, họ vẫn quy kết thành công là do mình thông minh. Khởi đầu bằng dối gạt người khác, họ kết thúc bằng việc dối gạt bản thân mình.

Nguy hiểm quá. Như thể giả vờ lái máy bay trong khi thực tế có người khác đang điều khiển phía sau, rồi lần tới khi bước vào buồng lái ta lại tin mình thực sự là phi công giỏi. Như Nathaniel Hawthorne từng viết, "Không một ai, trong bất kỳ khoảng thời gian dài đáng kể nào, có thể trưng ra một khuôn mặt với bản thân mình, và một khuôn mặt khác cho mọi người nhìn vào, mà kết cục không bị hoang mang khuôn mặt nào mới là hàng thật." Giả vờ là một chiến lược rất tệ, bởi vì lừa dối người khác có thể kết cục bằng lừa dối bản thân.

Điều này đưa chúng ta đến mặt trái của sự tự tin.

http://tieulun.hopto.org

Trong sự nghiệp võ thuật kéo dài mấy chục năm của mình, George Dillman đã truyền thụ cho Muhammad Ali và Lý Tiểu Long, cũng như nhiều người khác. Ông là võ sĩ đai đen 9 đẳng, đồng thời vô địch giải Karate quốc tế 4 lần liên tiếp. Trên chương trình truyền hình của kênh National Geographic Is It Real?, ông đã biểu diễn một chiêu võ thuật vô cùng kỳ dị, khiến cho tên tuổi ông trở nên nổi tiếng: Chỉ bằng việc vận năng lượng khí công, ông có thể hạ gục đối thủ mà không cần chạm vào họ.

Thực ra, ông còn có thể thực hiện được điều đó qua một tấm chắn, khi không thể nhìn thấy đối thủ của mình. Trong một đoạn phim, ông có khả năng hạ gục đối thủ cách xa 3m với một tấm màn chắn che tầm nhìn ở giữa. Dillman nói rằng chiêu thức vận khí công này vắt kiệt sức ông. Kỹ thuật này hiếm khi xuất hiện bởi vì phải mất hàng thập niên tu luyện.

Nghi ngờ ư? Tôi hiểu. Vậy hãy cùng xem vụ nốc ao này được kiểm nghiệm trong thực tế thế nào.

Như Dillman, Yanagi Ryuken sư phụ cũng có thể hạ gục người khác mà không cần chạm vào họ. Thực ra, khi sử dụng chiêu thức này ông có thể hạ gục cả tá đối thủ. Đoạn phim này thật sốc. Các đồ đệ chạy lên trước mặt ông, đôi khi là 3 người một lúc. Chỉ với một cái búng tay, họ gục ngã như thể bị ai đó đấm vào mặt. Trong một thoáng, ông đã xử đẹp tất cả đối thủ.

Để thể hiện khả năng thực sự của mình, Yanagi sẽ đối mặt với một đối thủ bên ngoài, cao thủ võ thuật Iwakura Tsuyoshi. Và một màn cược đã được đưa ra: 5.000 đô la dành cho người thắng cuộc. Ở đây chúng ta có một bài kiểm tra thực có thể chứng minh được năng lực của chiêu thức hạ gục đối thủ mà không cần chạm. Một trọng tài đứng ở giữa 2 người bọn họ và ra hiệu trận đấu bắt đầu. Yanagi giơ bàn tay lên, tập trung khí lực vào đối thủ...

Và Iwakura đập ông sấp mặt.

Cả trận đấu chỉ kéo dài chưa đến 1 phút. Khi nãy bạn có nghi ngờ không? Nếu có thì bạn đã đúng rồi đấy. Vâng, việc tự tin cực độ vào khả năng của mình có sức mạnh rất kinh khủng, tuy nhiên vẫn chưa đủ mạnh để bẻ cong được các nguyên lý vật lý hay sinh lý học.

Vậy còn George Dillman thì sao? Ông vẫn luôn từ chối kiểm tra. Vậy có thể Dillman cũng là kẻ chưởng gió nốt.

Nhưng nếu Yanagi đánh xạo, tại sao ông ta còn chịu ra kiểm tra? Tại sao đưa đít ra chịu đá, mất 5.000 đô la, và bị bẽ mặt trước toàn thể bàn dân thiên hạ trên Internet? Ông ta rõ ràng không nghĩ mình đang xạo. Ông ta tự tin mình thật sự có năng lực. Đồ đệ của ông ta cũng tin. Chứ còn lý do gì khác để họ ngã xuống trước "cú đấm" ma thuật xạo đó?

Tác giả kiêm tiến sĩ thần kinh học Sam Harris chia sẻ:

Sẽ hơi khó nhận ra ảo tưởng của Yanagi đã xuất hiện thế nào, nhưng khi mà mọi người xung quanh cứ ngã như chuối rụng, thật dễ hiểu vì sao ảo tưởng đó cứ tiếp tục được duy trì. Hãy nhìn theo góc độ của Yanagi: Nếu bạn nghĩ rằng bạn có thể hạ gục người khác từ khoảng cách xa, và sau đó đồ đệ của bạn diễn theo và cứ ngã xuống theo đúng bài, hết năm này qua năm khác, bạn có thể bắt đầu tin mình thật sự có siêu năng lực.

Không chỉ dân võ thuật mới dính vụ này. CEO cũng dính. Và có thể bạn cũng vậy. Tự tin có thể giúp thúc đẩy khả năng làm việc và thành công. Nó cũng có thể khiến cho người khác tin tưởng vào bạn. Nhưng tự tin cũng đồng thời cực kỳ nguy hiểm. Nó có thể dẫn đến ảo vọng và kiêu ngạo. Và khi sự tự tin thái quá chạm phải thực tại phũ phàng, mông của bạn cũng sẽ bị sút y chang Yanagi sư phụ.

Cổ nhân có câu, "Không có ai là 'khá giỏi' khi vật nhau với cá sấu cả." Đó là nơi tự tin thái quá sẽ tiễn bạn xuống mồ.

http://tieulun.hopto.org

Chúng ta ai cũng đều có chút ảo vọng (con cái của ai trông cũng giỏi giang và không có nhiều người chịu thừa nhận mình lái xe kém), nhưng khi vượt quá ngưỡng thông thường, mọi thứ dần trở nên rắc rối. Thật không may, chúng ta không bàn bạc nhiều về vấn đề này. Ai cũng muốn gia tăng sự tự tin. Đó là bởi vì tự tin thật tốt đẹp biết bao. Tự tin khiến ta cảm thấy mạnh mẽ. Nhưng rất nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng khi cảm thấy mạnh mẽ, ta có thể trượt xuống con dốc của sự chối bỏ thực tại và kiêu căng. Còn nhớ Ashlyn, cô gái không cảm thấy đau không? Nhìn bên ngoài, không thấy đau nghe thật đỉnh, nhưng bạn đã thấy vấn đề của nó rồi đó. Tin chắc cú về bản thân thì cũng tuyệt vời thật, nhưng đừng có chắc cú quá — để phòng khi thực tại bất chợt muốn phũ phàng với bạn.

Đây là một vấn đề to lớn trên con đường đến với thành công trong thế giới kinh doanh. Richard Tedlow, giáo sư danh dự tại Harvard, chia sẻ:

Tôi đã dạy và viết về lịch sử kinh doanh được 4 thập niên rồi, và thứ hạ gục hàng tá công ty và CEO tôi đã nghiên cứu chính là phần lớn trong số họ đều phạm phải sai lầm vốn có thể tránh được — tôi không nói khi đã nắm hết thông tin lúc mọi sự đã rồi, mà dựa trên lượng thông tin những người ra quyết định có trong tay vào thời điểm ấy. Những sai lầm đó là kết quả của việc chối bỏ thực tại của các vị này.

Chúng ta đều dành quá nhiều thời gian than phiền về tình trạng thiếu năng lực, nhưng như Malcolm Gladwell chỉ ra trong một bài nói chuyện tại Đại học High Point, tự tin thái quá còn rắc rối hơn nhiều. Tại sao ư? Thiếu năng lực là một vấn đề của người chưa có kinh nghiệm, và khi mọi yếu tố khác như nhau, ta sẽ không tin tưởng mà giao cho người thiếu kinh nghiệm nhiều sức mạnh hay quyền lực. Tự tin thái quá lại thường là lỗi lầm của các chuyên gia, trong khi chúng ta lại trao cho họ quá nhiều sức mạnh và quyền lực. Rất rõ ràng và hiển nhiên, người thiếu năng lực thật chán, nhưng lỗi lầm mà họ gây ra không thể nào quá nghiêm trọng. Chính những người sai lầm do tự tin thái quá mới là những kẻ phá hoại kinh khủng nhất.

Sự kiêu căng thế này không chỉ dẫn đến suy nghĩ ảo tưởng; nó còn dẫn đến những vấn đề thực tại. Muốn biết CEO nào sẽ lèo lái công ty mình xuống mồ không? Cứ đếm số lần họ sử dụng từ "tôi"

http://tieulun.hopto.org

trong thư báo cáo thường niên gửi cổ đông là biết. Đó chính là điều chuyên gia phân tích tài chính Laura Rittenhouse khám phá ra khi đánh giá các lãnh đạo và khả năng hoạt động của công ty họ. Tôi, tôi, và tôi đồng nghĩa với tèo, tèo, và tèo cho cả công ty. Nhưng khi tính kiêu căng chiếm lĩnh và ta dần hấp thụ nó, ta sẽ không còn đủ tỉnh táo nữa. Và còn nguy hiểm hơn: Ta sẽ không hề hay biết mình đã quáng. Ta bị chính mình bịt mắt.

Hiệu ứng này lý giải tại sao nếu bạn tập hợp những con người tự tin nhất lại, họ sẽ thành một nhóm rất kỳ lạ. Nhóm đó sẽ bao gồm những người có năng lực nhất và những người kém năng lực nhất. Giới học thuật gọi đây là hiệu ứng Dunning-Kruger.

Hãy nghĩ đến những đứa nhóc. Chúng có thể tự tin đến mức vô lý về những điều bất khả thi, như đánh nhau với ma quỷ dưới tầng hầm. Bọn trẻ không hiểu rõ về thế giới, và bởi vì không hiểu các quy luật, chúng có thể có những ước tính vượt ngoài khả năng của mình. Điều này không chỉ đúng với bọn trẻ thôi đâu. Những người thiếu năng lực trong một lĩnh vực nào đó cũng không có đủ kiến thức để đánh giá đúng đắn một việc là dễ hay khó. Đó là lý do tại sao các nhà ảo thuật thường vỗ tay khi xem các trò biểu diễn không giống các trò tôi và bạn hay xem, và tại sao diễn viên hài bật cười với những trò đùa cũng khác những trò mà chúng ta hay cười rũ rượi. Sự hiểu biết thấu suốt về lĩnh vực cho phép họ đánh giá cao những điều thực sự khó làm.

Hiệu ứng Dunning-Kruger là một hiện tượng kỳ lạ khi người có ít kinh nghiệm nhất lại tự tin nhất bởi vì họ không có đủ kinh nghiệm để đánh giá được mức độ khó khăn của một công việc nào đó. Chúng ta đều ít nhiều đã từng trải qua. Xem ai đó thực hiện một tư thế yoga trông cũng dễ; nhưng tự mình làm thì thường khó hơn rất nhiều. Tương tự như nhìn vào một bức tranh và nói "Tôi cũng vẽ được như thế."

Thậm chí nếu sự tự tin chỉ ở mức vừa phải, chúng ta cũng thường trượt dốc và bắt đầu nghĩ rằng mình có khả năng vượt ra ngoài tầm hạn. Không phải do chúng ta đần; chỉ là câu chuyện ta kể cho chính mình khiến ta cảm thấy quá mạnh mẽ để rồi lại sa lầy.

Và đó chính là cách có người thua cược mất 5.000 đô la, kèm theo một cái mũi máu được tạo nên từ bàn tay của một cao thủ võ thuật không hề tin vào vụ chưởng nốc ao kia. Nhưng thôi cứ tạm tin

http://tieulun.hopto.org

bạn đi nhé. Có thể bạn vẫn luôn thực tế về khả năng của mình. Nhưng sức mạnh đi kèm với sự tự tin vẫn còn đó một mặt tiêu cực lớn ngăn cản bạn đến với con đường thành công thênh thang: Nó có thể biến bạn thành một kẻ khốn.

Trong rất nhiều nghiên cứu, cảm giác quyền lực để lại hiệu ứng rất tiêu cực cho tính cách con người. Quyền lực làm suy giảm sự đồng cảm, khiến ta thành kẻ đạo đức giả và mất đi nhân tính. Ở một mức độ nào đó, vẫn có một lý do tốt cho việc này: Những người ở vị trí quyền lực thường phải đưa ra quyết định khó khăn, tệ trong ngắn hạn nhưng tốt trong dài hạn. Tướng lĩnh phải cử quân lính ra tử địa để giành thắng lợi toàn cục. Nếu cảm thấy tội lỗi đối với từng sinh mạng, họ sẽ không thể nào làm điều đúng đắn. Nhưng cũng như sự chối bỏ thực tại, sự xa cách về mặt cảm xúc này cũng có thể nhanh chóng vuột khỏi tầm kiểm soát.

Nhiều nghiên cứu cho thấy cảm giác quyền lực khiến ta ích kỷ và có xu hướng phản bội hơn. Và không chỉ nói dối nhiều hơn; nó còn khiến ta nói dối giỏi hơn nữa. Cảm giác mình là số một đồng nghĩa với việc không cảm thấy căng thẳng về việc làm tổn thương người khác, và thế là ta nói dối mà không cảm thấy lo âu. Khi không có những dấu hiệu căng thẳng, rất khó để người khác nhận ra ta đang lừa dối. Ta thành công vì ta không quan tâm đến mọi người.

Bạn có thể hình dung hiệu ứng này diễn ra thế nào tại chốn văn phòng. Trong khi các nhà lãnh đạo thu hút có thể để lại tác động tích cực lên nhân viên, các nhà lãnh đạo có cảm giác quyền lực lại thường để lại hiệu ứng tiêu cực. Một nghiên cứu đề cập rằng: "Chúng tôi cho rằng trải nghiệm nắm trong tay quyền lực cao của nhà lãnh đạo sẽ tạo ra mệnh lệnh độc đoán, làm suy giảm cảm nhận về sự cởi mở của người đứng đầu, cũng như mức độ giao tiếp mở trong đội nhóm. Hậu quả là quyền lực lãnh đạo sẽ gây hiệu ứng tiêu cực lên kết quả làm việc của nhóm."

Sự chối bỏ thực tại và lối cư xử xấu xí có thể làm bạn trật bánh khỏi con đường thành công. Tự tin là tốt, nhưng quá tự tin có thể làm cho bạn mờ mắt mà lao vào vật nhau với cá sấu. Nhưng nói vậy thôi, chứ giải pháp cũng không thể là cứ tự ti suốt... hay phải chăng có thể thế thật?

http://tieulun.hopto.org

Họ gọi cô là SM-046. Rất ít người biết tên thật của cô. Cô sống một cuộc đời khá bình thường — là mẹ của 3 đứa con trai — nhưng cô không hề biết sợ.

Khi được các nhà nghiên cứu đề nghị mô tả cảm giác sợ hãi hay vẽ một khuôn mặt sợ hãi, cô không thể thực hiện được. Khi họ cố dọa cô sợ, cho cô xem mấy đoạn phim kinh dị, cô lại cảm thấy hứng thú chứ không hề sợ. Thực ra, cô còn đòi xin tên bộ phim để sau đó tìm xem.

Họ dẫn cô đến một cửa hàng thú nuôi kỳ dị và trao vào tay cô những con rắn. Cô bảo, "Ngầu thật đấy!" SM-046 đòi cầm con lớn hơn, độc hơn nữa, trong khi người bán chần chừ bảo rằng không an toàn. Cô cứ đòi lần nữa. Lần nữa. Rồi lần nữa. Cô đòi tận 15 lần. Cô với tay sờ một con nhện tarantula và họ phải ngăn cô lại.

Họ đưa cô đến "bệnh viện bị ma ám đáng sợ nhất thế giới." Waverly Hills Sanatorium đã được nêu tên trên chương trình Ghost Hunters và hàng tá chương trình khác về hoạt động siêu linh. Trong những năm đầu Thế kỷ XX, đó là bệnh viện dành cho bệnh nhân lao và rất nhiều người đã chết tại đây. Hàng năm, nó biến thành một ngôi nhà bị ám trong lễ Halloween. Những căn phòng tối đen, âm nhạc rùng rợn, và các diễn viên ăn vận như quái vật nhảy bổ ra ở các góc. Họ có dọa được cô không? Không hề. Cô dọa họ thì đúng hơn. Không chỉ không nhảy cẫng lên, cô còn tiến đến các diễn viên hóa trang nói chuyện với họ, và một người trong số đó đã nhảy lên sợ hãi khi cô cố chạm vào mặt nạ của anh ta.

Thế cô bị gì vậy? SM-046 có một rối loạn gene cực hiếm, được biết đến với cái tên Urbach-Wiethe. Chỉ có 400 trường hợp được ghi nhận từ trước đến nay. Người mắc chứng này có bề ngoài và cư xử hầu như bình thường. Bạn có thể chú ý SM-046 có chất giọng đặc khàn hay làn da của cô trông sạm đi, nhưng không có gì bất thường cả. Dù vậy, phần chất xám của cô lại rất khác biệt. Căn bệnh khiến cho một phần não bộ bị vôi hóa; chúng sẽ xơ cứng lại

và chết đi. Thường thì đó là khu vực hạch hạnh nhân, phần có liên quan nhiều nhất đến sự sợ hãi. SM-046 có IQ bình thường và có thể cảm nhận được niềm vui, nỗi buồn, và những cảm xúc khác. Nhưng cô không biết sợ.

Cô có thể nhớ đã từng sợ hãi bởi một con chó Doberman hồi còn nhỏ, thật lâu trước khi phần tổn thương não xảy ra. Nhưng khi lớn lên, cô chưa bao giờ sợ hãi cả.

Chứng bệnh này thật sự khiến cô cởi mở và cư xử tốt hơn nhiều. Nghiên cứu cho thấy những chủ thể bị tổn thương hoàn toàn hai bên hạch hạnh nhân đánh giá người lạ dễ tiếp cận và đáng tin hơn hẳn người bình thường.

Giống như cảm giác không thấy đau của Ashlyn, cảm giác không biết sợ vừa là đặc ân, vừa là lời nguyền. SM-046 không có bản năng cẩn trọng như tôi và bạn. Do không biết sợ, cô gặp vấn đề trong việc nhận diện mối nguy.

Cô là nạn nhân của rất nhiều vụ phạm tội. Cô bị đâm một con dao vào cổ họng và bị chĩa súng vào người 2 lần. Cô bị đánh đến gần chết bởi người chồng đầu tiên. Thậm chí sau những sự kiện kinh khủng ấy, cô cũng không bao giờ e ngại gì. Báo cáo của cảnh sát có chứng thực về chứng không biết sợ của cô. Cô trở lại công viên nơi mình bị đâm dao ngay ngày hôm sau. Các nhà nghiên cứu nghĩ rằng cô thậm chí không thể bị PTSD (Posttraumatic Stress Disorder — rối loạn căng thẳng sau sang chấn). Không sợ hãi thì không căng thẳng.

Năm 2013, các nhà nghiên cứu đã có thể khiến cô sợ bằng cách cho cô hít hỗn hợp khí CO2 qua mặt nạ oxy. Nhưng việc này diễn ra trong phòng thí nghiệm. Cô vẫn không hề biết sợ ở nơi gọi là đời thực. Đó là lý do chúng ta chỉ biết tên cô là SM-046. Các nhà nghiên cứu cảm thấy danh tính của cô cần được bảo vệ bởi vì cô đơn giản là không có khả năng bảo vệ bản thân.

Vậy là có một lý do không nên không biết sợ. Và một lý do không nên tự tin thái quá. Nhiều điều tệ hại có thể xảy đến. Thường thì trong cuộc sống, tốt hơn là ta nên cảm thấy không chắc chắn một chút.

http://tieulun.hopto.org

Chúng ta đã biết được mặt hại của sự tự tin: sự chối bỏ thực tại và thái độ khốn nạn. Như Tomas Chamorro-Premuzic lý giải trong một bài viết trên Harvard Business Review, chỉ cần đảo ngược được 2 vấn đề đó cũng có thể mang lại hiệu ứng rất tích cực:

Hạ thấp sự tự tin làm giảm bớt không chỉ khả năng bị xem là kẻ kiêu căng, mà còn giúp ta ít bị u mê hơn. Thực ra, những người có mức tự tin thấp thường có xu hướng hay thừa nhận sai lầm của mình hơn — thay vì đổ thừa cho người khác — và ít khi nhận vơ công trạng của người khác. Đây có lẽ là lợi ích quan trọng nhất của mức độ tự tin thấp bởi vì nó chỉ ra thực tế rằng, ít tự tin một chút có thể mang lại thành công, không chỉ cho cá nhân mà còn cho tổ chức và xã hội.

Điều này đưa ta đến với sức mạnh của việc bớt tự tin đi một chút. Tự tin khiến ta rất khó học hỏi và cải thiện. Khi nghĩ rằng mình biết tất cả câu trả lời, chúng ta sẽ dừng tìm kiếm thêm. Marshall Goldsmith cho biết, "Mặc dù ảo tưởng tự tin có thể giúp ta đạt được nhiều thứ, chúng cũng khiến ta khó thay đổi hơn."

Khi không chắc chắn, chúng ta sẽ cởi mở với ý tưởng mới, tích cực tìm kiếm những thứ mới mẻ. Khi quá tự tin, chúng ta sẽ không chú tâm đủ vì cảm thấy không cần thiết. Nghiên cứu có tiêu đề "Power, Competitiveness, and Advice Taking: Why the Powerful Don't Listen" cho thấy chỉ cần làm cho ai đó cảm thấy quyền lực là đủ khiến họ phớt lờ lời khuyên không chỉ của lính mới mà còn của các chuyên gia trong lĩnh vực nữa.

Lắng nghe ý tưởng của người khác giúp gia tăng sức mạnh não bộ. Một nghiên cứu cho thấy những tương tác xã hội thật sự có thể khiến ta thông minh hơn. Nhưng có một điểm cần chú ý: Đến gia tăng khả năng nhận thức, ta phải hiểu quan điểm của người khác. Và bạn không thể nào làm được điều đó nếu như không để tâm.

http://tieulun.hopto.org

Sự kiêu căng có tác dụng cực xấu: Khiến cho bạn luôn chắc rằng mình đúng mà không thèm lắng nghe, và trong thời gian dài, sẽ không ai muốn đụng vào, chứ đừng nói là bất đồng với bạn. Khi bạn ngã sấp mặt, mọi người sẽ rất vui mừng vỗ tay. Thậm chí Machiavelli, người không hay khuyên răn người khác nên thấu cảm, cũng cảnh báo rằng các lãnh đạo cần có những người thật thà bên cạnh nếu không muốn kết cục bị vây quanh bởi bè lũ xu nịnh. James Baldwin từng viết, "Không phải bất cứ thứ gì ta đối mặt đều có thể được thay đổi, nhưng không thứ gì có thể thay đổi cho đến khi ta đối mặt với nó."

Tomas Chamorro-Premuzic cho rằng có 2 loại ích lợi khi cư xử khiêm nhường: (1) nó giúp ta thực tế hơn, và (2) giúp ta không kiêu ngạo. Ông tranh luận rằng tính khiêm nhường thật sự có thể thôi thúc khả năng tự cải thiện bởi vì ta có thể thấy được khoảng cách giữa con người hiện tại và con người mình muốn trở thành. Với lại, thà có thực tài hơn mức người khác nghĩ còn hơn là thùng rỗng kêu to.

Thậm chí ép buộc người ta khiêm nhường cũng có những hiệu quả đáng kinh ngạc. Các bác sĩ thường rất kiêu ngạo. Khi một bệnh viện muốn giảm thiểu tỷ lệ nhiễm trùng ở bệnh nhân, họ quy định tất cả đội ngũ y khoa phải tuân theo một danh sách việc cần làm trước khi tiến hành khám chữa bệnh. Tuy có một chút hạ thấp các bác sĩ, nhưng giới quản lý rất nghiêm túc — nghiêm túc đến nỗi họ trao thẩm quyền can thiệp cho các y tá (với sự cho phép của nhóm chóp bu) nếu bác sĩ không tuân theo tất cả các bước. Kết quả? "Tỷ lệ nhiễm trùng giảm từ 11% xuống 0%." Các bác sĩ kiêu ngạo thường bỏ qua các bước, nhưng khi bị buộc phải làm đúng luật, hiệu quả vô cùng mạnh mẽ. Cuộc thử nghiệm trong một bệnh viện kéo dài 15 tháng đã giúp cứu sống 8 sinh mạng và tiết kiệm được 2 triệu đô la.

Vậy hạ thấp bản thân mình một chút có thể là việc tốt, miễn là nó không phá chệch đường đi của bạn. Tomas Chamorro-Premuzic nói:

Sự tự tin thấp có thể biến bạn trở thành người bi quan, nhưng khi chủ nghĩa bi quan phối hợp với tham vọng, nó thường tạo ra kết quả rất ấn tượng. Để trở nên thật đỉnh ở mọi thứ, bạn cần phải trở thành kẻ phê bình bản thân khắc nghiệt nhất, và điều này gần như

không thể xảy ra khi xuất phát điểm của bạn là sự tự tin cao chót vót.

À à. Sự tiêu cực cũng có ích. Nó không hoàn toàn tệ như bị thủng bánh xe. Tiếp cận vấn đề với con mắt phê bình có thể khiến ta nản chí với những lỗi lầm, nhưng nó đồng thời cũng là tiền đề cho sự cải thiện. Nghiên cứu tâm lý học cho thấy rằng cảm xúc tiêu cực tạo động lực học hỏi. Nếu bạn đạt điểm A trong bài kiểm tra, bạn chỉ cười và sống tiếp. Nhưng nếu bạn đạt điểm F, bạn sẽ muốn tìm hiểu xem tại sao mình lại làm tệ đến vậy. Một nghiên cứu khác có tiêu đề "Tell Me What I Did Wrong" cho thấy rằng có một sự thay đổi trên con đường đến với sự thành thạo. Lính mới thường tìm kiếm và rất cần phản hồi tích cực bởi vì nó giúp cho họ tiếp tục làm thứ mà họ không giỏi lắm. Nhưng có một điểm tới hạn. Khi đã trở thành chuyên gia, họ nên tìm kiếm những phản hồi tiêu cực để biết cách tiếp tục cải thiện, bởi vì các sai sót của họ nay đã ít hơn và khó nhận thấy hơn nhiều.

Điều này liên quan đến những gì chúng ta đã biết về chủ nghĩa lạc quan và lòng quyết tâm. Niềm tin tích cực giữ cho bạn đi tiếp nhưng ở một mức độ nào đó, nó lại là ảo tưởng. Những người tuyệt vọng mới chính là những người nhìn nhận thế giới chính xác hơn. Nghiên cứu cho thấy dân kinh doanh theo chủ nghĩa bi quan thành công hơn, dân đánh bạc lạc quan thua tiền nhiều hơn, và những luật sư giỏi nhất đều là người bi quan. Chúng ta cần tinh thần lạc quan và sự tự tin để có thể đi tiếp và thuyết phục người khác đi theo, nhưng tính tiêu cực và bi quan lại giúp ta thấy được vấn đề để giải quyết. Vâng, sự lạc quan dễ chịu hơn, nhưng cả hai thứ đều cần thiết.

Abraham Lincoln là ví dụ điển hình. Ông là hiện thân của rất nhiều ưu điểm xuất phát từ mức độ tự tin thấp. Ông cởi mở với các ý tưởng và dành phần lớn thời gian tại phòng điện tín của Bộ Chiến tranh để nắm những chiến lược đang được đề xuất. (Thực tế là, Lincoln rất bị thu hút bởi những ý tưởng mới, ông là Tổng thống Mỹ duy nhất được cấp bằng sáng chế.)

Lincoln còn thực thi một chính sách mở cửa. Donald T. Phillips, tác giả của quyển Lincoln on Leadership, cho biết Lincoln có lẽ là tổng thống dễ tiếp cận nhất trong lịch sử đất nước. Ông dành hơn 75% thời gian của mình gặp gỡ mọi người. Người ta tin

rằng ông đã gặp qua tất cả những người lính Liên bang nhập ngũ sớm trong Nội chiến Mỹ.

Liệu ông có là một kẻ hung hăng ức hiếp người? Không hề. Lincoln giống một người bạn trong hoạt động kết nối mạng lưới. Ông không hề ép buộc hay đe dọa ép người khác theo ý mình. Ông từng nói, "Đối với con người, nếu muốn thuyết phục một người đi theo lý tưởng của mình, trước tiên hãy thuyết phục họ rằng bạn là một người bạn chân thành." Vậy ông đối phó với những đối tượng hoàn toàn thù địch thế nào? "Tôi hủy hoại kẻ thù khi tôi biến được họ thành bè bạn."

Vậy ông có khiêm nhường? Hẳn rồi. Ông không có vấn đề gì khi thừa nhận mình sai. Trong một bức thư gửi đến Ulysses s. Grant, ông đã rất thẳng thắn: "Tôi xin thừa nhận rằng ngài đã đúng, và tôi đã sai."

Nghiên cứu cho thấy sự khiêm nhường sẽ được đền đáp. Những vị sếp tỏ ra yếu đuối và đánh giá thấp bản thân lại dễ được lòng nhất. Frank Flynn từ Stanford nhận ra những người biết thừa nhận lỗi lầm được đồng sự đánh giá là lãnh đạo tốt. Nghiên cứu từ Hải quân Mỹ cũng cho thấy các nhà lãnh đạo được yêu mến có tinh thần dân chủ và kỹ năng lắng nghe rất tốt. Thời gian duy nhất mà đội ngũ muốn một nhà lãnh đạo đưa ra quyết định không cần thông qua mọi người chính là trong lúc khủng hoảng (giống như giới cướp biển vậy).

Chúng ta nghĩ rằng các nhà lãnh đạo có xu hướng ái kỷ, và như đã biết, người ái kỷ đúng là dễ trở thành lãnh đạo hơn, nhưng họ không thể thăng hoa ở vị trí này. Kết quả thể hiện của người ái kỷ có tương quan đến lượng cơ hội để họ thể hiện sự ngầu lòi. Điều này tạo ra một tác động rất tiêu cực: Khi mọi chuyện diễn biến xấu và mọi người cần lãnh đạo hơn bao giờ hết, thì người ái kỷ lại ít muốn nhúng tay vào.

Thực ra, nếu như bạn muốn chọn một người có tính cách "tồi" nhưng là CEO giỏi, đừng chọn người ái kỷ — thay vào đó, hãy chọn một con nghiện. David J. Linden, giáo sư về thần kinh học tại Đại học Johns Hopkins, lý giải rằng bản chất nghiện của họ có thể khiến họ làm việc điên cuồng khi cần:

Những tính cách thích rủi ro, ham khám phá, và cuồng si thường gặp ở người nghiện có thể được khai thác rất hiệu quả ở nơi

làm việc. Đối với rất nhiều lãnh đạo, không phải là họ thành công dù đang bị nghiện; trái lại, chính cơ chế não bộ và hóa học khiến cho họ bị nghiện cũng trao cho họ những đặc điểm hành vi có lợi ấy.

Bạn đã nghe từ cả 2 phía: Tự tin thái quá khiến cho bạn cảm thấy thật tuyệt vời, cho bạn quyết tâm, và gây ấn tượng đến người khác — nhưng cũng có thể khiến bạn biến thành gã khốn kiêu căng, xa lánh mọi người, không thể tiến bộ, và có thể mất tất cả bởi thói chối bỏ thực tại. Cư xử ít tự tin hơn cho bạn động lực và công cụ để trở thành chuyên gia và khiến cho mọi người yêu thích... Nhưng cũng khiến bạn không vui vẻ cho lắm và có thể phát tín hiệu rằng bạn không có năng lực.

Nghe oải thật, đúng không? Dường như chả có câu trả lời nào dễ dàng. Bạn có thể chọn gây ấn tượng với người khác và khiến họ ghét; hoặc chọn khiến họ thích nhưng không tôn trọng mình. Thật là bế tắc. Thế còn như vầy thì sao: Sẽ ra sao nếu như bạn quăng mớ mô hình tự tin này vô thùng rác?

Khoan chửi tôi vội. Rất nhiều nghiên cứu chứng tỏ rằng nhìn sự việc qua lăng kính tự trọng chính là nguyên nhân thật sự khiến cho cuộc tranh cãi về tự tin lại khó nhọc như vậy. Nhưng còn giải pháp nào thay thế sự tự tin? Giáo sư Kristin Neff tại Đại học Texas cho biết đó chính là "tự cảm thông" (self-compassion). Từ bi với bản thân khi phạm phải sai lầm đồng nghĩa với việc bạn không cần phải cư xử như gã khốn ảo tưởng để thành công, và bạn cũng không phải cảm thấy thiếu năng lực khi cần tiến bộ. Bạn sẽ thoát khỏi mớ kỳ vọng ngớ ngẩn và dằn vặt bản thân khi không đạt được các kỳ vọng ấy. Bạn sẽ dừng lừa dối chính mình rằng bạn quá tuyệt vời. Thay vì vậy, bạn chỉ tập trung vào tha thứ cho bản thân khi bạn chẳng may không được tuyệt cho lắm.

Nghiên cứu cho thấy việc gia tăng mức độ tự cảm thông sẽ mang lại mọi lợi ích của sự tự tôn — nhưng không kèm theo mặt trái của nó. Bạn có thể thấy thoải mái và đạt kết quả làm việc tốt mà không cần phải hóa thành một gã khốn hay không thể cải thiện bản thân mình. Không giống như sự tự tin, sự tự cảm thông không dẫn đến ảo tưởng. Thực ra, một nghiên cứu có tựa đề "Self-Compassion and Reactions to Unpleasant Self-Relevant Events: The Implications of Treating Oneself Kindly" đã thể hiện rằng

những người mang tính cách này sẽ suy nghĩ thông suốt hơn. Họ nhìn nhận bản thân và thế giới chính xác hơn, đồng thời cũng không quá dằn vặt khi thất bại. Trong khi đó, những người tập trung vào tính tự tôn thường cảm thấy cần phải lừa dối bản thân và phủi sạch các phản hồi tiêu cực (nhưng hữu ích) để thấy thoải mái về chính mình. Họ mãi bám vào những lý thuyết tự nghĩ ra thay vì nhìn ra thế giới thực. Điều này đưa đến tính kiêu căng và ái kỷ. Khi kiểm tra số liệu, có một sự tương quan khá rõ giữa tự tôn và ái kỷ, trong khi mối liên hệ giữa tự cảm thông và ái kỷ gần như bằng 0.

Điều gì xảy ra khi bạn cảm nhận tốt về bản thân và năng lực của mình mà không hề thổi phồng cái tôi? Người ta sẽ thích bạn. Khoa học thần kinh chỉ ra rằng sự tự cảm thông sẽ dẫn đến sự cảm thông với cả những người khác, chứ không mất đi sự cảm thông như trong trường hợp tự tin thái quá. Dưới kết quả chụp MRI, những người tự tha thứ cho bản thân có vùng sáng được kích hoạt tương tự như khi chúng ta lo lắng cho người khác. Với những cặp đôi yêu nhau, sự tự cảm thông là chỉ báo tốt hơn sự tự tôn trong việc dự đoán xem người đó có phải là người bạn đời tốt hay không.

Như đã bàn trong chương này, sự tự tin chắc chắn khiến cho bạn hạnh phúc hơn. Nhưng đoán xem? Tự cảm thông cũng làm được như thế, nhưng không đi kèm với những mặt tiêu cực: "Nghiên cứu cho rằng tự cảm thông có mối liên quan mạnh mẽ đối với trạng thái tâm lý khỏe mạnh, bao gồm sự gia tăng niềm hạnh phúc, lạc quan, sự chủ động cá nhân và sự kết nối, đồng thời giảm thiểu cảm giác lo lắng, trầm cảm, bệnh cầu toàn, và tình trạng cứ day dứt nghĩ đi nghĩ lại chuyện buồn."

Khá là ấn tượng hả? Vậy tại sao tự cảm thông lại ngon lành, trong khi tự tôn lại không? Bởi vì sự tự tôn luôn mang tính chất ảo tưởng hay mơ hồ, và cả hai thứ này đều không mang đến chuyện tốt. Để luôn cảm thấy mình vô đối, ta cần phải tách biệt bản thân khỏi thực tế, hoặc phải ở trên một guồng quay không ngừng chứng tỏ bản thân. Sẽ đến lúc ta không còn đủ sức, dẫn đến lòng tự tôn bị tổn thương. Đó là còn chưa kể đến việc liên tục khẳng định bản thân sẽ khiến ta kiệt quệ và bất ổn. Tự cảm thông cho phép ta nhìn thấy sự thật và chấp nhận rằng mình không hoàn hảo. Như nhà tâm lý học nổi tiếng Albert Ellis từng nói, "Tự tôn là căn bệnh kinh điển nhất từng được biết đến ở con người, bởi vì nó là căn bệnh có điều

kiện." Những người có tính tự cảm thông sẽ không cảm thấy cần phải chứng tỏ bản thân, và nghiên cứu cũng cho thấy họ ít khi cảm nhận mình là "kẻ thua cuộc."

Tôi biết vài người trong các bạn đang nghĩ rằng: Liệu luôn tha thứ cho bản thân có khiến cho tôi thụ động? Liệu tôi có mất đi động lực và sự sắc sảo nếu tôi không lo lắng về việc duy trì lòng tự tôn?

Thật ra không tự cảm thông mới khiến bạn trở nên thụ động. Khi tự tin, bạn phớt lờ các phản hồi không khớp với thực tại trong đầu mình, đúng không? Vậy thì khi đó bạn không cần thay đổi. Khi thiếu tự tin, bạn có thể nhìn thấy vấn đề nhưng có thể không đủ gan để vượt qua. Tự cảm thông sẽ cho phép bạn nhìn nhận vấn đề và làm được chút gì đó. Nghiên cứu cho biết việc tiếp cận theo hướng tha thứ sẽ khiến ta chịu trách nhiệm nhiều hơn và ít buồn bã hơn. Các tài liệu khác cũng cho thấy, bởi vì những người có tính tự cảm thông không tự giày vò mình, họ sẽ ít sợ thất bại hơn, từ đó ít chần chừ cũng như cảm thấy quyết tâm hơn.

Tha thứ cho bản thân cũng dễ dàng hơn là cứ cố duy trì cảm giác tự tin. Bạn không cần liên tục chỉnh sửa câu chuyện thổi phồng tự kể và cũng không cần phải giết một con rồng mỗi ngày để chứng tỏ mình. Nghiên cứu cho thấy điều có lẽ khá rõ ràng: Chúng ta thích nghe điều tốt về bản thân mình, nhưng đồng thời cũng thích nghe sự thật. Lý do rất khó để gia tăng lòng tự tôn chính là, buồn thay, chúng ta không phải khi nào cũng làm được cả 2 điều trên cùng lúc. Sự tự cảm thông sẽ bảo với ta rằng: Không sao đâu.

Vậy làm thế nào để tự cảm thông? Nó bắt đầu với một thứ mà ta đã thấy ở người lính Navy SEAL James Waters: trò chuyện với chính mình. Nhưng thay vì tự đút cho mình những câu chuyện truyền động lực không thể tin được, hay những lời tán dương không đúng sự thật, chỉ cần nói với bản thân mình một cách từ tốn, nhẹ nhàng, như bà tâm sự với cháu vậy. Đừng hạ bệ hay chỉ trích bản thân khi chuyện không như ý muốn. Nhà nghiên cứu Kristin Neff lý giải, "Ai là người duy nhất trong đời thường trực 24/7 để quan tâm tử tế đến bạn? Là chính bạn đó thôi."

Bạn cũng đồng thời muốn chấp nhận tính người của mình. Bạn dễ mắc sai lầm. Bạn không cần lúc nào cũng phải hoàn hảo như Batman. Mà bạn cũng không thể. Không ai có thể. Cứ cố hoàn

http://tieulun.hopto.org

hảo thì thật là phi lý, và đó chính là thứ đưa đẩy đến những cảm xúc khó chịu kia.

Cuối cùng, hãy thừa nhận sai lầm và thất bại của bản thân mà không chối bỏ hay xem đó như ngày tận thế. Đừng cố hợp lý hóa, cũng đừng kịch hóa nó lên. Sau đó, hãy bắt tay hành động. Nghiên cứu cho thấy việc dành thời gian để ghi lại những suy nghĩ tốt đẹp cho bản thân, rằng mình cũng là con người, cũng dễ sai lầm, rằng mình có thể nhìn thẳng vào vấn đề mà không biến nó thành thảm họa cảm xúc, tất cả những điều đó sẽ làm ta thoải mái hơn và gia tăng sự tự cảm thông. Thiền định và chánh niệm cũng phát huy tác dụng. Hãy kết hợp những thứ ấy để có kết quả tốt hơn.

Liệu làm xong hết những thứ này có giúp ta cải thiện cuộc đời chỉ sau một đêm? Ồ, không đâu. Nhưng theo thời gian, cách này rất khả quan so với phương pháp tự tin/không tự tin đã nói lúc nãy, thứ luôn đi kèm với tác dụng phụ.

Được rồi, đã đến lúc tổng kết lại mọi thứ chúng ta học được về thế lưỡng nan của sự tự tin, rút ra vài mẹo vặt hữu dụng, và tìm hiểu thêm một điều cực kỳ đáng kinh ngạc nữa về sự tự cảm thông.

Ông đã mất tất cả. Toàn bộ sản nghiệp gia đình. Và mất cả tâm trí nữa.

Nhưng Joshua Norton không mất đi sự tự tin. Ồ không. Vài người khi mất đi trí não sẽ trở nên vô dụng và không thể làm việc được nữa. Nhưng Norton thì không. Thực ra, ông còn kiếm được một công việc ngon lành hơn rất nhiều.

Ngày 17/9/1859, Norton trở thành Hoàng đế Norton. Nếu bạn không biết vụ nước Mỹ từng có một hoàng đế thì, ừ, bạn đã gia tăng khả năng trúng Confetti đêm nay rồi đó. (Đừng lo. Tổng thống Mỹ thời đó, James Buchanan, cũng chả biết đâu.) Dĩ nhiên, đó là vị hoàng đế tự phong của nước Mỹ, nhưng thôi hãy tạm gác vụ này lại.

Trong 21 năm ròng, Norton luôn tự hào vi hành trên đường phố San Francisco với một bộ quân phục hoàn chỉnh đầy đủ cầu vai, một thanh gươm cùng với một chiếc mũ lông công dựng đứng. Hai chú chó lang thang, Bummer và Lazarus, thường theo sau "đức vua" như đoàn tùy tùng. Trong quyển sách về Norton, William Drury viết, "Ông thường mang theo bầu không khí trang nghiêm và vương giả, nhưng được nhận xét như một người tốt bụng, đáng mến, dễ làm người khác thoải mái khi chuyện trò. Ông phát biểu hợp lý và thông minh về bất kỳ chủ đề nào, ngoại trừ về bản thân và đế chế của mình." Ông cũng rất tham vọng, về sau ông đã thêm vào danh hiệu của mình nội dung "Người bảo hộ của Mexico." Thời nay San Francisco nổi tiếng vì niềm nở chào đón sự điên loạn, không khác gì cách Nữ thần Tự do chào đón dân nhập cư vậy. Và thời đó cũng không mấy khác biệt. Thành phố không chỉ khoan dung với ông; họ còn ân cần và tôn ông lên thành "linh nhân" không chính thức của San Francisco.

Các nhà hàng cho ông ăn miễn phí, chủ rạp hát luôn dành suất ghế khai mạc cho ông, và thành phố còn góp cả ngân sách cho chỗ ở và bộ đồng phục mới mỗi khi cái cũ bắt đầu sờn rách. (để cảm ơn, Norton phong cho những người giám sát thành phố "danh hiệu quý tộc vĩnh viễn.") Cư dân thành phố vui vẻ đóng "thuế" cho Hoàng-đế để đảm bảo kho bạc hoàng gia không cạn sạch. Một hiệu in đã niềm nở in ra những tờ trái phiếu chính phủ chính thức của Norton, thứ mà những nhà buôn địa phương luôn vui vẻ nhận từ tay Hoàng-đế, kèm một cái nháy mắt và cúi đầu. Các cửa hàng thậm chí còn bán búp bê hình Hoàng đế Norton.

Khi một sĩ quan cảnh sát nhầm tưởng Hoàng-thượng-vạn-tuế là gã điên và bắt giữ ông, cư dân thành phố San Francisco rất tức giận. Norton ngay lập tức được trả tự do và cảnh sát trưởng đã đích thân xin lỗi ông. Vốn luôn rất tử tế, Hoàng-đế ban ngay "lệnh đặc ân hoàng gia." Kể từ ngày ấy, lực lượng cảnh sát luôn chào trang nghiêm Norton mỗi khi trông thấy ông.

Nhưng đừng nghĩ tất cả sự tôn kính này khiến cho Hoàng-đế trốn tránh nhiệm vụ. Không, không. Ông tự tin thi hành phận sự của mình, thường ban hành các mệnh lệnh hoàng gia mà các tờ báo địa phương rất sẵn lòng đăng tải. Những tuyên bố nổi tiếng của ông bao sân từ việc ra lệnh sa thải thống đốc bang Virginia, đến thông

http://tieulun.hopto.org

báo với Quốc hội rằng họ sẽ không được hội họp ở Washington, DC nữa. Ông còn dẹp cả 2 đảng Dân chủ và Cộng hòa khi mối thù hằn của họ gây ra quá nhiều buồn đau. Hoàng-đế cũng tự hào bảo vệ danh dự cho thành phố mình. Ông thông báo bất kỳ ai gọi quê nhà của mình là "Frisco" sẽ bị phạt 25 đô la, tương đương 430 đô la thời nay. (Và, vâng, ông cũng ra lệnh bắt Hội đồng giám sát thành phố sau khi họ không tuân theo chỉ thị của ông.)

Vào một ngày buồn bã, sự trị vì của Hoàng-đế kết thúc. Tờ San Francisco Chronicle giật tít "Le Roi Est Mort" (Đức Vua Băng Hà). Một tờ báo khác đưa tin nhậm chức của thống đốc bang California chỉ được vỏn vẹn 38 từ. Lễ tang của Norton kéo dài hơn 3km với hơn 10.000 cư dân tiễn đưa. (Những người giàu chi trả mọi chi phí cho lễ tang này.) Cờ được treo rủ. Trên bia đá của ông ghi dòng chữ HOÀNG ĐẾ CỦA HỢP CHỦNG QUỐC HOA KỲ VÀ NGƯỜI BẢO HỘ CỦA MEXICO. (Không, không hề có dấu ngoặc kép nha.) Di sản của ông được bảo tồn. Cả Mark Twain và Robert Louis Stevenson đều tôn vinh ông trong các tác phẩm của mình. Trái phiếu của Norton ngày nay là vật sưu tầm có giá trị. Và vào năm 1980, thành phố đã kỷ niệm 100 năm ngày mất của ông.

Có thể nói rằng ông là một hoàng đế thành công. Một vài sắc lệnh của ông cuối cùng đã trở thành sự thật, dù thậm chí nó không hề dính dáng chút gì đến ông. Sự ủng hộ của ông dành cho phụ nữ và nhóm người thiểu số cuối cùng đã được chấp nhận rộng rãi. Ông còn ủng hộ cho một liên minh các quốc gia trước cả khi Liên hợp quốc ra đời. Yêu cầu của Norton về việc xây dựng một cây cầu kéo dài từ Oakland đến San Francisco đã được thông qua, và gần đây có rất nhiều nỗ lực kêu gọi đổi tên Bay Bridge (cầu qua vịnh Oakland-San Francisco) để vinh danh ông.

Mark Twain đã viết rằng Norton "Lấp đầy sự trống rỗng trong cuộc đời mình với niềm ảo vọng hoàng gia." Nếu Norton không thi hành phận sự của mình với sự tự tin cao đến như thế, người ta hẳn cũng sẽ không tưởng nhớ về ông sau hơn một thế kỷ. Nhưng nếu không cẩn trọng, sự tự tin có thể biến bạn trở thành một hoàng đế cai trị không đâu hết ngoài thế giới tưởng tượng trong đầu mình.

Vậy ta có thể tự tin nói rằng mình đã học được điều gì về sự tự tin?

Tin tưởng vào bản thân là tốt, nhưng tha thứ cho bản thân còn tốt hơn.

Tự cảm thông đánh bại tự tôn. Tôi thích nghĩ rằng mình chính là siêu điệp viên Jason Bourne trong lĩnh vực viết lách khoa học xã hội, nhưng tôi có lẽ là gần giống với gã hề trong phim đó hơn. Và thế cũng ổn thôi. Chúng ta không cần nghĩ bản thân mình to lớn hơn ai cả, và như vậy cũng tốt hơn. Bạn sẽ không muốn rơi vào vòng xoáy chối bỏ thực tại hay trở thành gã khốn. Bạn muốn tiếp tục học hỏi nhưng không cảm nhận quá tệ về bản thân. Bạn phải tránh tự đánh giá bản thân dựa trên những ảo tưởng hay phải miệt mài chứng tỏ mình nữa. Hãy tự cảm thông. Nó chứa đựng mọi lợi ích của sự tự tin mà không đi kèm với những mặt trái.

Điều chỉnh theo mức độ tự tôn vốn có của mình

Thông thường bạn có tự tin không? Nếu có, hãy tận hưởng những lợi ích của nó, nhưng hãy dè chừng sự ảo vọng và phải luôn giữ bản tính cảm thông. Hãy tìm kiếm những tình huống thử thách để giữ đôi chân mình trên mặt đất. Cố gắng cởi mở thay vì cho rằng mình đã biết mọi câu trả lời. Cư xử tử tế. Đừng trở thành vị vua trong thế giới tưởng tượng của riêng mình.

Còn nếu thiếu tự tin ư? Không vấn đề gì cả. Bạn sẽ học nhanh hơn những kẻ biết tuốt và có nhiều bạn bè hơn. Hãy tập trung nỗ lực vào những lĩnh vực có thể định lượng, nội năng lực có thể được đo lường chính xác, để không phải dính vào vụ đánh giá theo cảm nhận. (Không ai quan tâm chuyện tôi có tự tin hay không, miễn là sách đọc ổn.) Hãy trở nên giỏi giang ở lĩnh vực mình biết, rồi sự tự tin sẽ tăng lên. Và điều này sẽ đưa chúng ta đến bước tiếp theo...

Vẫn muốn tự tin hơn ư? Phải tự tìm nó thôi.

Tự tin là kết quả của thành công, chứ không phải nguyên nhân. Vậy thay vì nghe theo lời khuyên phát sốt của tôi về vụ tự cảm thông, nếu như bạn vẫn muốn tập trung vào sự tự tin, con đường chắc cú nhất chính là phải giỏi thứ mình đang làm. Khi Daniel Chambliss nghiên cứu về những vận động viên bơi lội hàng đầu, ông nhận ra rằng bằng việc tập trung vào những "chiến thắng nho nhỏ" mỗi ngày, kỹ năng của họ dần phát triển và sự tự tin vào năng lực của họ cũng tăng theo. Khi mang tư tưởng thi thố, ta sẽ luôn gặp lúc thi đấu không đúng sức và cảm thấy mình thật là thất bại. Khi gặp thử thách, hãy tập trung vào việc cải thiện kỹ năng của

mình — chứ đừng nghĩ đến chuyện phải làm tốt hay trông thật ngầu. Nghiên cứu cho thấy "những mục tiêu để cải thiện bản thân" giúp gia tăng động lực, khiến cho nhiệm vụ thú vị hơn, và bổ sung thêm năng lượng. Và hiệu ứng này sẽ lan đến những nhiệm vụ kế tiếp. Như thường lệ, hãy chọn đúng cái ao. Như G. Richard Shell từ Wharton từng đề cập, ở quanh những người luôn tin tưởng vào ta có thể "truyền tải sự kỳ vọng" và biến thành một lời tiên tri tự ứng nghiệm, giúp gia tăng sự tự tin. Bạn có thể tự tin hơn theo thời gian bằng sự khổ luyện. Alfred Binet, người phát minh ra bài kiểm tra IQ, đã từng nói về trí thông minh như sau, "Không phải lúc nào người ban đầu thông minh nhất cuối cùng cũng là người thông minh nhất."

Đừng giả dối

Giả dối quá khó khăn và cái giá khi thất bại cực kỳ cao. Những lợi ích ngắn hạn khi gây ấn tượng với người khác không đáng đánh đổi so với việc bị dán nhãn không đáng tin và "chuyển đến Moldova." Thậm chí nếu thành công trong việc đánh lừa người khác, điều đó cũng thường dẫn đến tình trạng lừa dối chính bản thân mình, vốn là viễn cảnh nguy hiểm hơn hết thảy. Như Richard Feynman danh tiếng đã nói, "Quy tắc đầu tiên chính là không được lừa dối chính mình và bạn chính là đối tượng dễ bị lừa dối nhất."

Tôi biết. Có nhiều thời điểm quan trọng cần để lại ấn tượng tốt và giả tạo rằng mình là lựa chọn tốt nhất. Thay vì giả vờ trong khi mình không được như vậy, giải pháp tốt nhất chính là tập trung thể hiện phiên bản tôi nhất của chính mình. Trong nghiên cứu "Your Best Self Helps Reveal Your True Self: Positive Self-Presentation Leads to More Accurate Personality Impressions," các nhà khoa học đã phát hiện kết quả tương tự. Bạn không cần phải trở thành diễn viên. Chỉ cần là chính mình trong lúc xuất sắc nhất và mọi người sẽ nhìn thấy con người thật của bạn.

http://tieulun.hopto.org

Một tác dụng cộng thêm mà sự tự cảm thông mang lại cho chúng ta là gì? Đó chính là một thứ nho nhỏ gọi là "sự thông tuệ." Tôi không phải đang mơ mộng hay thơ thẩn gì ở đây đâu. Trong nghiên cứu có tựa đề "Self-Kindness When Facing Stress," người ta nhận thấy việc tự cảm thông thực sự có mối tương quan với việc trở nên thông tuệ hơn. Tôi không nói điểm IQ hay kiến thức đâu nhé, ở đây ta đang bàn đến sự thông tuệ đấy. (Có bao nhiêu việc bạn làm mỗi ngày có thể thật sự khiến cho bạn thông tuệ hơn?)

Đánh giá nghiêm khắc bản thân mình là tốt hay xấu, là thành công hay thất bại, là kiểu tư duy quá rạch ròi và hạn hẹp. Để đạt được sự thông tuệ, ta cần chút linh hoạt, chấp nhận, và tinh thần học hỏi đi liền với sự phát triển. Hãy nghĩ về người khôn ngoan nhất bạn từng biết. Họ có ồn ã và kiêu căng? Hay hoàn toàn không tự tin? Không, họ có thể rất điềm tĩnh và thấu hiểu, tha thứ và ít phán xét. Tất cả chúng ta đều thích đạt được mức độ thông tuệ như thế một ngày nào đó. Và tự cảm thông chính là bước đầu tiên xuất sắc.

Được rồi, hy vọng rằng tôi đã giải quyết cuộc tranh luận về tự tin cho bạn. (Nếu không, tôi cũng rất cảm thông mà tha thứ cho chính mình.)

Sự tự tin hoạt động ở cấp độ cảm giác và vẻ ngoài. Nhưng còn thứ công việc cốt lõi cần phải xử lý thì sao? Bạn cần bỏ ra bao nhiêu thời gian? Rất nhiều người thành công là những kẻ nghiện việc, nhưng viễn cảnh thành công của bạn có thể lại là đạt được sự cân bằng giữa công việc-cuộc sống và thi thoảng cũng được ngủ nghỉ. Vậy bạn cần phải nỗ lực đến đâu để thành công đây?

http://tieulun.hopto.org

Làm việc, làm việc, làm việc...

hay cân bằng công việc - cuộc sống?

Phương pháp để tìm sự hài hòa giữa gia đình và chốn văn phòng, phép cư xử của Spider-Man, những nhà sư, Albert Einstein, các đô vật chuyên nghiệp, và Thành Cát Tư Hãn.

Bất kỳ ai biết bóng chày đều biết Ted Williams. Ông thi đấu chuyên nghiệp giai đoạn 1939 - 1960 và là một trong những tay đánh bóng vĩ đại nhất không thể chối cãi ở mọi thời đại, sánh ngang hàng với Babe Ruth. Nhưng dù cho bạn có biết về ông hay không, tôi cũng có tin dành cho bạn đây: Ted Williams chưa bao giờ chơi bóng chày. Không, chưa từng.

Mấu chốt ở đây là phần động từ: Williams không chơi. Đối với ông, đánh bóng chày không phải một trò chơi. Ông luôn rất, rất nghiêm túc. Trong một bài phỏng vấn năm 1988, ông nói rằng từ thuở bé đã từng ước nguyện dưới sao băng rằng mình sẽ trở thành tay đánh bóng vĩ đại nhất mọi thời đại. Nhưng ông không chỉ ngồi yên và chờ giấc mơ biến thành hiện thực. Sự ám ảnh, tinh thần làm việc cầu toàn còn mang đến cho ông thành công nhiều hơn bất kỳ mảnh thiên thể nào. Williams nói, "Tôi [...] vẫn luôn tin rằng dù các tố chất thể lực của mình có thế nào đi nữa, tôi sẽ không bao giờ được lên trang nhất về tài đánh bóng nếu như tôi [không] luôn nghĩ về nó và không quan tâm đến thứ gì khác quanh năm... Tôi chỉ trông ngóng lần đánh bóng kế tiếp mà thôi."

10.000 giờ để trở thành chuyên gia ư? Williams có lẽ còn làm hơn con số ấy. Ông bị ám ảnh. Sau giờ học, ông đến sân chơi quanh

đó để luyện đánh bóng đến 9 giờ tối, và chỉ dừng lại khi đèn trên sân đã tắt. Sau đó, ông về nhà và tập ở sân sau cho đến khi cha mẹ bắt phải đi ngủ. Buổi sáng ông đến trường sớm để có thể vung chày nhiều hơn trước khi bắt đầu học. Ông mang cả chày vào trong lớp. Ông chọn khóa học có ít bài tập hơn, không phải vì lười, mà bởi vì ông muốn dành thêm nhiều thời gian đánh bóng.

Nhưng chừng đó vẫn chưa đủ. Trong một lựa chọn hẳn sẽ khiến Spencer Glendon và Peter Drucker ở Chương 3 tán dương, ông phớt lờ hoàn toàn mọi thú tiêu khiển. Thi thoảng, người ta còn thấy ông trên sân, lưng quay đối diện với gôn nhà. Sau đó ông còn vung găng tay như thể cái chày để tập luyện, trước sự nản kèo của đồng đội. Còn gái gú ư? Không có thời gian. Ông vẫn còn trai tân cho đến năm thứ hai thi đấu ở giải chuyên nghiệp. Hồi đầu, ông nói dối về ngày sinh của mình, rằng mình sinh tháng Mười thay vì tháng Tám. Tại sao ư? Sinh nhật ngay giữa mùa bóng sẽ làm mất tập trung. Williams nói với tạp chí Time, "Hàng trăm đứa trẻ có bản năng trở thành cầu thủ bóng chày tuyệt vời nhưng mọi chuyện sẽ không thành nếu thiếu luyện tập, luyện tập, luyện tập để phát huy năng lực đó."

Không phải chỉ những giờ khổ luyện mới khiến Williams vĩ đại như vậy. Bí quyết còn nằm ở chỗ cách ông sử dụng thời gian. Ông là một người theo đuổi chủ nghĩa hoàn hảo, luôn không ngừng cố gắng cải thiện. Ông biến bóng chày thành một thứ khoa học thuần túy, lâu thật lâu trước khi những thống kê phân tích hay quyển sách về tư duy thống kê trong bóng chày Moneyball xuất hiện. Williams thậm chí còn đến MIT để học hỏi về vật lý bóng chày. Ông nghiên cứu những tay đánh cừ khôi nhất và dần dà viết nên một quyển sách, The Science of Hitting, mà cho đến tận ngày nay vẫn được xem là quyển sách hay nhất về chủ đề này.

Công thức bí mật của ông chính là cường độ nghiên cứu những tay ném bóng. Williams tin vào việc "hiểu đối thủ của mình." Và ông chắc chắn đã xem những tay ném bóng như đối thủ khi thường đùa rằng, "Đố anh, cái gì đần hơn cả 1 cầu thủ ném bóng? Chính là 2 cầu thủ ném bóng." Ông thường nói, "Anh không phải đang chơi cho Cincinnati Reds hay Cleveland Indians, anh đang thi đấu với tay ném kia... và anh ta là cái gã mà anh nên chú tâm vào."

http://tieulun.hopto.org

Ông theo dõi các trọng tài để hỏi thăm góc nhìn của họ về phong cách của rất nhiều tay ném và ghi chú lại trong một quyển sổ nhỏ màu đen. Ông dò hỏi những cầu thủ kỳ cựu thêm thông tin về đối thủ. "Tôi không đoán xem họ sẽ ném ra sao. Tôi đã tìm hiểu ra được họ định ném thế nào," ông lý giải. Dân tình thường ngạc nhiên bởi cái cách ông kể lại thói quen và sở thích của những tay ném khác nhau sau nhiều thập niên giải nghệ. Nhưng chính tính nhạy cảm cầu toàn đã khiến ông thi đấu rất tốt này lại dẫn đến rất nhiều xung đột giữa ông với những ký giả thể thao viết không chính xác về ông. Sự chỉ trích của họ khiến cho ông — người đã đặt ra rất nhiều áp lực cho bản thân để trở thành kẻ số một — phẫn nộ.

Chày của ông được lau rượu hằng đêm để luôn sạch sẽ, và ông còn cần chày để đảm bảo khối lượng không bị ảnh hưởng bởi sự ngưng tụ chất lỏng. Chúng có ngăn tủ riêng cạnh bên ngăn của ông trong phòng câu lạc bộ. Williams nâng niu chày của mình như em bé — và sau đó lại luyện đánh bóng cho đến khi đôi tay tóe máu.

Mọi nỗ lực đã được đền đáp. Trong hồ sơ của New Yorker về Ted Williams, John Updike viết, "Không một cầu thủ nào liên tục thể hiện thứ năng lực mạnh đến mức luôn làm đám đông hò hét vui sướng đến thế."

Nhưng đời đôi khi lại ném cho bạn một đường bóng xoáy...

Khi Thế chiến II nổ ra, Ted Williams bị gọi nhập ngũ. Phản ứng của ông về chuyện đứt gánh sự nghiệp? Vâng, nếu phải trở thành phi công chiến đấu cho Thủy quân lục chiến, ông cũng phải là người lính thật cừ. John Glenn, một người bạn của Williams, đã viết trong tự truyện của mình như sau, "Ông dành sự chú tâm hoàn hảo đối với việc bay lượn cũng y như việc đánh bóng vậy." Dù không có thành tích học tập tốt ở trường trung học, Ted bị thôi thúc phải thành thạo bằng được bất kỳ nhiệm vụ nào trước mắt, và ông nhanh chóng trở nên tài giỏi ở bất kỳ công việc cần thiết nào.

Do chiến tranh, ông đã bỏ lỡ 3 mùa giải. Khi trở lại thi đấu, liệu ông có bị lỡ nhịp? Không hề. Ông nâng gấp đôi cường độ tập luyện điên cuồng của mình và trở lại đội hình chính 3 tuần sau đó.

Tuy hầu hết cuộc chơi thể thao chuyên nghiệp là dành cho thanh niên trẻ, Williams thi đấu ở giải Major cho đến tận năm 42 tuổi. Trong suốt mùa giải cuối cùng, tỷ lệ đánh được cú ăn điểm

http://tieulun.hopto.org

trực tiếp home-run của ông đạt mức tốt nhất sự nghiệp: 9,4. Ông thậm chí còn ghi được một cú home-run ở trận cầm chày cuối cùng trước khi giải nghệ năm 1960.

Sau đó ông trở thành quản lý cho đội Washington Senators. Những tưởng tính cầu toàn sẽ dẫn đến tính khí thất thường không phù hợp với công việc, kết quả của ông vẫn rất đáng kinh ngạc. Tư tưởng của ông kiểu như, Tôi đã luyện được 10.000 giờ và tôi sẽ đảm bảo anh cũng luyện được. Ông tin rằng trò đánh gôn sẽ ảnh hưởng đến kỹ thuật đánh bóng và quyết định phạt 1.000 đô những cầu thủ đi chơi gôn giữa mùa bóng. Ông tổ chức tập chạy marathon, đặt ra giờ giới nghiêm, giới hạn rượu bia, bắt cầu thủ ngủ đủ vào đêm trước trận đấu, và thậm chí làm hết sức để giữ cho họ vẫn độc thân. Những tay đánh bóng không thể nhớ được phong cách của những tay ném đối thủ sẽ đối mặt với cơn giận dữ có tiếng của Williams.

Những điều này đã phát huy tác dụng. Tỷ lệ đánh trúng bóng tăng lên, tỷ lệ đánh hỏng 3 lần (strikeout) giảm xuống, và lượng khán giả tăng vọt. Đội bóng nổi lên với thành tích tốt nhất trong vòng 24 năm qua. Những ký giả thể thao mà ông căm ghét (và cũng căm ghét ông) không còn lựa chọn nào khác ngoài việc xướng tên ông là Huấn luyện viên của năm.

Khi đặt tính cầu toàn sang một bên, không người nào có thể làm việc được 24/7. Chúng ta đều cần nghỉ ngơi. Cần một thú vui. Một điều gì đó cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Ted Williams thích đi câu cá, một môn thể thao dễ thư giãn... Ồ, không, không phải trong trường hợp này. Ông là người luôn khao khát chinh phục ngay cả khi mọi chuyện được cho là dễ dàng. Một người bạn chia sẻ, "Khi kéo cá lên, ông phun ra nhiều lời chửi, nhiều hơn bất cứ câu nói nào tôi từng nghe. Nó như là thơ vậy. Nó có vần điệu, như thể ông ta đang hát. Ông không hề cố giãi bày hay tức giận gì cả, ông chỉ đang là chính mình, cố gắng đứng đầu." Và, vâng, ông cũng tìm được cách gia nhập các bảng danh vọng về câu cá: National Fresh Water Fishing Hall of Fame và International Game Fish Association Hall of Fame.

Năm 1999, The Sporting News xếp ông đứng thứ 8 trong danh sách 100 Cầu thủ Bóng chày Vĩ đại nhất. Ông được Tổng thống

George H. w. Bush trao tặng Huân chương Tự do của tổng thống năm 1991.

Ted Williams vĩ đại bởi vì ông không bao giờ dừng nỗ lực.

Liệu nỗ lực như thế có thực sự tạo nên thành công cực đỉnh? Câu trả lời chắc chắn là có. Chuyên gia về những nhân vật có nhiều thành tựu, Dean Keith Simonton, đã đưa ra một công thức nản lòng về sự nổi trội: "Những người có khát vọng như thế phải sắp xếp thời gian đời mình xung quanh một kế hoạch duy nhất. Họ phải như kiểu người độc tưởng, thậm chí hoang tưởng tự đại về mục tiêu của mình. Họ phải khởi đầu sớm, làm việc liên tục, và không bao giờ từ bỏ. Thành công không dành cho người lười biếng, trì hoãn, hay thiếu kiên định." (Vậy điều này có nghĩa chuyện tôi đang viết những dòng này vào lúc 3 giờ 25 sáng là tốt phải không nhỉ?)

Nếu bạn muốn nghe chuyện mình có thể kiếm hàng triệu đô la và nổi tiếng nhưng chỉ làm việc khi cảm thấy thích và không cần hy sinh gì cả, ờ thì, chắc bạn nên đóng sách lại và đi xem mấy mẩu tin "không cần tiền vẫn mua được bất động sản." Bạn đã chọn nhầm cái để đọc rồi.

Bạn vẫn đọc tiếp? Tốt. Frank Barron, một giáo sư có tiếng tại uc Santa Cruz, từng nói, "Năng suất làm việc cực khủng là quy tắc chung chứ không phải ngoại lệ ở nhóm những cá nhân có đóng góp giá trị." Thậm chí ông trùm tạo kiểu tóc Vidal Sassoon có lần từng châm biếm, "Nơi duy nhất mà có kết quả rồi mới có làm việc chính là trong từ điển." Vâng, để trở nên cực đỉnh, phải nỗ lực điên cuồng một chút.

Dean Keith Simonton rút ra một điều: "Những cá nhân có năng suất cao nhất, nhìn chung, sẽ tạo ra những thành tựu đáng giá nhất." Định luật Price chính là ví dụ minh họa tuyệt vời nhất về tầm quan trọng của việc làm việc điên cuồng. Chọn ra nhóm người đứng đầu trong một ngành. Để dễ tính toán, chúng ta sẽ giả định đó là 100. Lấy căn bậc 2 của con số này, trong ví dụ của chúng ta kết quả sẽ là 10. Định luật Price nói rằng 10 người này sẽ tạo ra 50% số thành tựu đáng chú ý trong lĩnh vực đó. 10/100 người sẽ tạo ra phân nửa những thứ đáng lưu tâm. Và Simonton còn ghi chú thêm rằng Định luật Price "đúng với gần như mọi mảng chính trong nghệ thuật và khoa học."

http://tieulun.hopto.org

Nhưng bạn không phải nhà thực vật học hay họa sĩ, đúng không? Chả sao cả. Trong mọi ngành nghề bạn đang làm đều sẽ có một hiệu ứng tương tự: "10% người đứng đầu tạo ra nhiều hơn 80% so với trung bình, và 700% trội hơn so với nhóm 10% đứng cuối." Và điều đó đòi hỏi rất nhiều thời gian. Khi giáo sư John Kotter ở Harvard nhìn vào những nhà quản lý hàng đầu trong rất nhiều ngành nghề, ông nhận ra chuyện họ làm việc hơn 60 giờ/tuần cũng không phải là hiếm. Còn giáo sư Jeffrey Pfeffer (người chúng ta đã gặp ở Chương 2) đã đề cập yếu tố gì trước tiên trong các yếu tố tạo nên thành công trong doanh nghiệp? "Năng lượng và sức bền." Bạn sẽ cần đến 2 thứ ấy.

Liệu bạn có thể đạt năng suất cao trong một lĩnh vực mà không cần bỏ ra hàng đống thời gian? Ở mức độ nào đó, dĩ nhiên là có, nhưng giả định là tài năng và hiệu suất bằng nhau, người nào dành nhiều thời gian hơn thường sẽ chiến thắng. Và vấn đề thời gian dường như chính là yếu tố khác biệt nhất giữa trình độ khá giỏi so với cực đỉnh. Vầng, thông minh cũng có tác dụng đó, nhưng "giả thuyết ngưỡng" (threshold hypothesis) cho thấy, thông minh không phải là tất cả, đặc biệt đối với sự đột phá. Khi nhìn vào những con người nổi trội, hầu hết bọn họ đều thông minh hơn người bình thường. Nếu không có mức IQ 120, rất ít người có thể tạo ra được bất cứ thứ gì chấn động và được tưởng nhớ trong sử sách. Những điểm xoắn nằm ở chỗ, một khi đã vượt qua mốc 120, rất nhiều nghiên cứu cho thấy có thêm điểm IQ cũng không ảnh hưởng mấy. Điều gì đã tạo ra sự khác biệt? Không phải may mắn. Đó là thời gian họ đã bỏ ra. Một nhà vật lý thuộc Manhattan Project với IQ 180 có thể rất hay đấy, nhưng 60 điểm IQ gia tăng đó sẽ không tạo ra khác biệt lớn như sự chăm chỉ làm việc mang lại.

Vài người làm việc rất chăm chỉ nhưng vẫn không được thành quả gì. Cho đến thời điểm nhắm mắt, Robert Shields đã viết một quyển nhật ký dài 37,5 triệu từ. Ông dành ra 4 giờ/ngày ghi nhận lại tất cả mọi thứ, từ huyết áp cho đến lượng thư rác mình nhận. Ông thậm chí thức dậy mỗi 2 tiếng một lần để ghi lại giấc mơ. Việc này không khiến cho ông giàu có và thậm chí cũng không kiếm về cho ông một kỷ lục Guinness nào. Nó chỉ biến ông trở thành người có cáo phó hấp dẫn dị thường nhất trên đời mà thôi.

http://tieulun.hopto.org

Chỉ chăm chỉ làm việc thôi cũng không đủ làm nên chuyện. Thời gian làm việc ấy còn cần phải thách thức nữa. Bạn cần phải thúc đẩy bản thân để giỏi hơn, như Ted Williams. Bạn dành rất nhiều thời gian trong cuộc đời chỉ để lái xe đúng không? Bạn có dám vào chiến ở giải NASCAR hay Công thức 1 không? Có lẽ là không. Trong đại đa số hoạt động ta làm hàng ngày — bao gồm cả chuyện làm việc, ta thường không cố gắng cải thiện bản thân. Kết quả này có lẽ sẽ khiến cho bạn sợ đi đến bệnh viện: Các nghiên cứu cho thấy giới bác sĩ và y tá không hề nâng cao trình độ theo thời gian. Khi không có "sự thôi thúc muốn thành thạo" — cũng như chúng ta khi lái xe — họ chỉ đơn thuần làm nhiệm vụ của mình, hết giờ này đến giờ khác, thay vì thúc đẩy bản thân trở thành chuyên gia. Như Michelangelo từng nói, "Nếu mọi người mà biết tôi đã nỗ lực như thế nào để đạt thành tựu, mọi chuyện trông sẽ chẳng màu hồng cho lắm." Trong nghiên cứu kinh điển của Benjamin Bloom về những vận động viên, nhà khoa học, và nghệ sĩ hàng đầu, ông phát hiện ra rằng yếu tố then chốt tạo nên một vị sư phụ vĩ đại không nằm ở bí kíp tuyệt học hay sự hỗ trợ tinh thần, mà ở chỗ họ thúc đẩy đệ tử mạnh mẽ hơn những người thầy bình thường. Một người thầy tuyệt vời sẽ "nâng tầm kỳ vọng và yêu cầu dần dần cho đến lúc người học trò có thể làm được hầu hết mọi thứ trong giới hạn của con người."

Nghiên cứu cũng thể hiện riêng yếu tố tham vọng chính là chỉ báo thành công; và động lực dự báo mức độ thành công trong sự nghiệp tốt hơn trí thông minh, khả năng, hay lương bổng. Kết hợp những yếu tố ấy lại với sự chăm chỉ, ta sẽ có một điều chắc chắn: Sẽ chẳng ai dám ngáng đường bạn đến với thành công nữa, vì tất cả sẽ bị bạn đè bẹp.

Ted Williams không nghĩ về thứ gì khác ngoài đánh bóng, ông dành ra lượng thời gian khủng khiếp để luôn cải thiện kỹ năng, và rồi trở nên thành công đến độ mọi đứa trẻ trong thế hệ đó đều mơ ước trở thành Ted Williams. Và giờ đây bạn hẳn đang tự hỏi thành công liệu có đồng nghĩa với một lịch trình làm việc đau khổ, kèm theo mạch máu nổi đầy cổ ở cái tuổi 50 hay không. Nếu thế, tôi có một ngạc nhiên dành cho bạn: Chuyện có thể hoàn toàn ngược lại.

Nhìn chung, làm việc quá sức không tốt cho bạn. Nó thường dẫn đến chuyện ít tập thể dục, ít đến khám bác sĩ, và hút thuốc

http://tieulun.hopto.org

nhiều hơn. Điều tệ hơn chính là, một nghiên cứu có tựa đề "To Your Happiness? Extra Hours of Labor Supply and Worker Well-Being" đã cho thấy những lợi ích của thành công thường bị lu mờ bởi những yếu tố tiêu cực liên quan đến hạnh phúc và căng thẳng. Xin điểm trang thêm cho ý này bằng một thông tin: Một trong những điều hối tiếc nhất của mọi người trên giường lúc lâm chung chính là: "Tôi ước mình đã không làm việc nhiều đến vậy."

Nhưng mọi sự sẽ thay đổi khi bạn tìm ra được ý nghĩa của việc mình làm. Như đã nhắc đến ở các phần trước, Nghiên cứu Terman theo dấu suốt đời các đối tượng nghiên cứu từ khi còn trẻ. Nếu nghiên cứu này cho phép các nhà khoa học có được cái nhìn toàn thể về cả cuộc đời, vậy họ đã nhận thấy điều gì về mối quan hệ giữa làm việc chăm chỉ và một sự nghiệp có ý nghĩa? Như tờ WJS ghi nhận, "Những người luôn theo đuổi sự nghiệp đầy ý nghĩa và làm việc chăm chỉ nhất chính là những người sống lâu nhất." Công việc ý nghĩa đồng nghĩa với một thứ gì đó (a) quan trọng đối với bạn, và (b) bạn cũng thật giỏi khi thực hiện việc đó. Rất nhiều nghiên cứu đã cho thấy, khi bạn được làm thứ mình thật giỏi (giới tâm lý học gọi đó là "thế mạnh dấu ấn"), đó sẽ là hoạt động gia tăng hạnh phúc mạnh mẽ nhất. Một nghiên cứu của Gallup cũng ghi nhận, "Càng nhiều thời gian mỗi ngày người Mỹ được dụng đến thế mạnh của mình để làm những thứ họ làm tốt nhất, họ càng ít trải nghiệm cảm giác lo lắng, căng thẳng, giận dữ, buồn bã, hay những nỗi đau thể chất." Thử tưởng tượng đời sẽ thế nào nếu như công việc của bạn yêu cầu phải dùng đến thế mạnh dấu ấn mỗi ngày. Dĩ nhiên bạn sẽ làm việc nhiều giờ hơn. Ai lại muốn về nhà chứ?

Mấu chốt ở đây là từ "làm việc." Ta thường sử dụng từ này với hàm ý xấu. "Tôi ghét phải làm mớ việc này." Nhưng chúng ta cũng sử dụng nó với ý nghĩa "công việc." Khi công việc hoàn thành, đó không phải là chuyện xấu. Như Mark Twain đã viết trong The Adventures of Tom Sawyer, "Làm việc bao hàm bất cứ thứ gì mà ta bắt buộc phải thực hiện. Chơi bao hàm bất cứ thứ gì mà ta không bắt buộc phải thực hiện." Khi bạn thích việc của mình, bạn có thể vẫn căng thẳng nhưng cuối cùng mọi chuyện vẫn xứng đáng. Không ai cảm thấy hạnh phúc suốt chặng đường chạy marathon. Nửa đường leo lên đỉnh Everest, bạn sẽ thắc mắc tại sao mình lại nghĩ đây là một ý tưởng hay. Lấy bằng tiến sĩ có thể tốn hàng năm

trời nỗ lực khổ nhọc và cô đơn, nhưng đó lại là thứ mà người ta thường cảm thấy tự hào nhất. Ví dụ điển hình nhất chính là sinh con. Làm cha mẹ chắc chắn là rất căng thẳng và khó khăn. Đối với vài người, đó chính là công việc toàn thời gian. Nhưng không một ai nghiêm túc lại nói kiểu, "Mấy vụ làm cha mẹ dạy dỗ con cái này sẽ giết mình mất thôi. Mình nên dừng lại." Đôi khi thật sự có cảm giác như nó sắp giết bạn thật, chắc rồi, nhưng đó cũng chính là công việc có ý nghĩa nhất đời người, và thử thách chỉ làm cho phần thưởng thêm ngọt ngào hơn. Và một sự nghiệp mà ta yêu thích cũng không khác gì mấy.

Nếu sự nghiệp ý nghĩa giúp bạn sống lâu hơn, vậy điều gì làm bạn chết sớm hơn? Thất nghiệp. Eran Shor, giáo sư Đại học McGill, nhận thấy người thất nghiệp có tỷ lệ tử vong sớm cao hơn bình thường tận 63%. Những vấn đề sức khỏe có từ trước không mấy ảnh hưởng, điều này đồng nghĩa với việc đây không chỉ là một sự tương quan, mà rất có khả năng thất nghiệp chính là nguyên nhân. Đây cũng không phải một nghiên cứu quy mô nhỏ. Nó kéo dài trong 40 năm, liên quan đến 20 triệu người ở 15 quốc gia khác nhau. Con số 63% không thay đổi nhiều dù cho người đó sống ở đâu.

Sự không vui khi thất nghiệp có thể tác động xấu hơn thế nữa. Hầu hết nghiên cứu cho thấy mức độ hạnh phúc của bạn khá ổn định theo thời gian. Kết hôn khiến cho bạn hạnh phúc hơn, nhưng chỉ trong vài năm, hầu hết mọi người sẽ quay về mức độ hài lòng trước đó. Nếu bạn đời mất đi, ta sẽ buồn lòng trong khoảng 7 năm, nhưng rồi sau đó, bùm — trở về mức cũ. Tuy nhiên, có vài thứ có thể để lại tổn thương vĩnh viễn trong tần suất nở nụ cười, chẳng hạn như mắc bạo bệnh hay tiến hành ly hôn. Hay mất việc. Thực ra, mức độ hạnh phúc không hề hồi phục thậm chí sau khi bạn tìm được việc mới. Mất việc có thể để lại vết sẹo vĩnh viễn trong tâm hồn.

Thế còn chuyện nghỉ hưu? Đó là dạng thất nghiệp "tốt" đúng không? Sai bét. Nghỉ hưu có mối liên hệ với tình trạng suy giảm nhận thức, bệnh tim mạch, và ung thư. Những tác động này không phải do tuổi tác mà do con người ta không còn năng động và hứng thú nữa.

http://tieulun.hopto.org

Thật sự có hơi không công bằng khi so sánh những giờ dài nỗ lực với tình trạng không có việc gì làm. Mặc dù vậy, làm công việc mà bản thân không thích còn tệ hơn cả thất nghiệp. Dựa trên một nghiên cứu năm 2010 của Gallup, những người cảm thấy "đứt kết nối cảm xúc" với công việc của mình cũng ít thỏa mãn với cuộc sống hơn cả những người không làm gì. Một nghiên cứu về lao động ở Thụy Điển cũng cho thấy công việc đơn điệu có liên quan mật thiết đến tỷ lệ nhồi máu cơ tim. Vâng, nói chung một công việc chán ngắt có thể giết bạn thật đấy.

Bạn còn nhớ tôi đã nói thế nào về vụ làm việc quá nhiều chính là một trong những nỗi hối hận lớn nhất của con người lúc lâm chung không? Hoàn toàn chính xác. Nhưng đâu là nỗi hối hận đứng đầu hết thảy? "Tôi ước mình đã có gan sống cuộc đời đúng với bản thân chứ không phải cuộc đời mà người khác kỳ vọng ở tôi." Sự nghiệp chính là yếu tố số 2, xếp ngay sau giáo dục, và trước mối quan hệ. Chúng ta dành rất nhiều thời gian ở nơi làm việc. Tôi đoán rằng những người hối hận vì làm việc quá nhiều không thích công việc của mình cho lắm — và cũng có rất nhiều người không được sống đúng với chính mình đã chọn sai con đường sự nghiệp. Công việc thử thách và có ý nghĩa giúp ta hạnh phúc và thỏa mãn. Mà như đã nói, nếu công việc có ý nghĩa, đó cũng chẳng phải là làm việc nữa rồi, đúng không?

Được rồi, dân cuồng việc thành công đã trình bày xong. Giờ hãy cùng nghe những người ít bị ám ảnh hơn nói gì về mặt trái của chứng lao động cuồng điên này.

(Ghi chú cho người lười: Bắt đầu đọc tiếp từ đoạn này cũng được rồi.)

Albert Einstein và Charlie Chaplin cùng tham dự buổi công chiếu bộ phim City Lights. Đám đông náo loạn khi nhìn thấy 2 siêu sao, và Chaplin quay sang nói với nhà khoa học vĩ đại, "Họ tán

dương tôi bởi vì họ đều có thể hiểu được tôi, còn họ tán dương ngài bởi vì không ai hiểu được ngài."

Thật chuẩn làm sao. Cứ đi hỏi người ta Einstein đã làm được gì và họ sẽ đều trả lời "Thuyết tương đối." (Rồi hỏi tiếp họ thuyết tương đối là gì và bạn sẽ nhận được một tràng im lặng sượng sùng. Hầu hết mọi người đều chỉ hiểu nó là thứ mà ai cũng biết là rất quan trọng mà thôi.) Như Walter Isaacson từng nói trong quyển tiêu sử tuyệt vời của mình, Einstein "đã nghĩ ra một lý thuyết lượng tử mang tính cách mạng về ánh sáng, giúp chứng minh sự tồn tại của các nguyên tử, giải thích chuyển động Brown, nâng tầm khái niệm về không gian và thời gian, và tạo ra thứ sẽ trở thành phương trình khoa học nổi tiếng nhất." Công trình của ông có ảnh hưởng đến nỗi mọi người đều biết rằng một ngày nào đó ông sẽ giành được giải Nobel — nhưng ông đã đạt được nhiều thành tựu đến nỗi người ta không chắc thành tựu nào mới là thứ giúp ông đạt giải. Khi ông được trao giải vào năm 1921, trớ trêu thay, giải ấy không hề liên quan đến thuyết tương đối. Công trình ông được trao giải lại là thành tựu ông hoàn thành chỉ trong một năm 1905, khi chỉ mới 26 tuổi. (Không quá tệ với một người từng bị từ chối nghĩa vụ quân sự vì bị chảy mồ hôi chân.)

Không giống như Newton, Einstein rất lịch thiệp, tin tưởng vào công lý xã hội, và có gia đình con cái đầy đủ. Nhưng cũng như vị tiên nhân ẩn dật, ông sống trong một thế giới đầy ý tưởng trong đầu mình. Rõ ràng, ông là một thiên tài, nhưng siêu năng lực thực sự của ông chính là lượng thời gian và nỗ lực khổng lồ tập trung cho các nghiên cứu của mình. Dù được vây quanh bởi danh tiếng, bạn bè và gia đình, ông vẫn sống một cuộc đời tách biệt, thích tập trung khám phá ý tưởng của mình hơn. Điều này rõ ràng đã được đền đáp bằng một sự nghiệp rất thành công.

Cứ như thể Einstein đã bán linh hồn cho quỷ dữ, chỉ có điều ông không phải trả giá. Người trả giá chính là gia đình ông. Isaacson nói, "Một trong những thế mạnh của ông trên phương diện một nhà tư tưởng — chứ không phải một người cha — chính là khả năng và thiên hướng phớt lờ mọi sự quấy nhiễu — thứ mà đối với ông đôi khi bao gồm cả con cái và gia đình mình." Khi họ cần sự quan tâm ở ông, ông lại dồn hết mọi thứ vào công việc.

Điều này đã đẩy gia đình ông đến bờ vực đổ vỡ. Einstein nói, "Tôi cư xử với vợ mình như thể một nhân viên mà tôi không thể đuổi việc." Và đây không phải đơn thuần câu từ thốt ra trong lúc tức giận. Khi hôn nhân bắt đầu đổ vỡ, ông đưa cho vợ mình một bản hợp đồng bao gồm những điều khoản ông kỳ vọng ở bà nếu mối quan hệ của họ vẫn tiếp tục:

ĐIỀU KHOẢN:

A.Em sẽ đảm bảo

1.rằng áo quần của anh được giặt giũ và xếp gọn gàng;

2.rằng anh có 3 bữa ăn hàng ngày trong phòng riêng;

3.rằng phòng ngủ và phòng làm việc của anh được giữ gọn gàng, đặc biệt bàn làm việc chỉ riêng mình anh được đụng đến.

B.Em sẽ từ bỏ mọi mối quan hệ cá nhân đối với anh nếu không hoàn toàn cần thiết vì lý do xã hội. Em sẽ không ép

1.anh phải ngồi gần em ở nhà;

2.anh phải đi ra ngoài hay du lịch cùng em.

c. Em sẽ tuân theo các điều khoản sau đây trong mối quan hệ với anh:

1.em sẽ không đòi hỏi bất kỳ sự thân mật nào từ anh, cũng như không đến gần anh theo bất cứ cách nào;

2.em sẽ dừng nói chuyện với anh khi anh yêu cầu;

3.em sẽ rời khỏi phòng ngủ hay phòng làm việc của anh ngay lập tức mà không phản kháng nếu anh yêu cầu.

D. Em cam kết sẽ không coi thường anh trước mặt các con, dù bằng lời nói hay hành vi.

Bà miễn cưỡng đồng ý, nhưng không ngạc nhiên gì khi hôn nhân của họ vẫn đổ vỡ do sự xa cách và do vụ ngoại tình của ông với những người phụ nữ trẻ hơn — những người không đòi hỏi cảm xúc từ ông.

Dù vẫn còn chu đáo khi con trai mình còn nhỏ, dần dần Einstein dành nhiều thời gian ở trong tâm trí mình hơn. Sau khi ly hôn, ông hiếm khi đến gặp con và càng tập trung nhiều hơn vào công việc. Con trai ông, Eduard, phải vật lộn với bệnh thần kinh và đã cố tự sát, rồi chết dần chết mòn trong một bệnh viện tâm thần. Einstein đã không đến thăm cậu này trong hơn 30 năm. Người con trai khác của ông, Hans Albert, từng nói, "Có lẽ dự án duy nhất ông ta từng từ bỏ chính là tôi."

http://tieulun.hopto.org

Nỗ lực làm việc tạo ra tài năng. Và tài năng cộng thêm thời gian tạo ra thành công... Nhưng bao nhiêu thời gian sẽ là quá nhiều?

Tôi đã đề cập đến nỗi ám ảnh cuồng việc và chủ nghĩa hoàn hảo của Ted Williams ảnh hưởng thế nào đến mối quan hệ của ông chưa nhỉ? Chưa à? (Ôi tôi thật là xấu chơi.) Ờ, buồn thay, mọi thứ cũng y hệt Einstein.

Khả năng kinh ngạc của Ted Williams đến từ thực tế rằng ông đã dành tất cả thời gian của mình để tập trung vào bóng chày. Và đó cũng chính là điểm yếu của ông: dành tất cả thời gian của mình để tập trung vào bóng chày. Rob Kaufman, con trai của Williams với người vợ sau Louise Kaufman, nói rằng, "Ông hoàn toàn thiếu hụt kỹ năng xã hội. Ông dành quá nhiều thời gian trong phòng tập. Dù thông minh, nhưng ông không học được bất cứ kỹ năng nào mà những người khác đã học được."

Williams ly hôn 3 lần. Một người ông từng hò hẹn, Evelyn Turner, liên tục từ chối lời cầu hôn của ông. Cô nói rằng cô sẽ làm vợ ông khi và chỉ khi ông đảm bảo cô là ưu tiên số một. Ted đáp lại, "Bóng chày số một, câu cá số hai, và em số ba." Khi ông đánh Dolores Wettach — người vợ thứ ba — bà đe dọa sẽ viết một phần tiếp nối quyên tiểu sử của Williams với tựa đề My Turn at Bat Was No Ball (tạm dịch: Ted Williams là đồ hèn). Shelby Whitfield, một người bạn của Ted, nói rằng, "Williams có lẽ là một trong những người chồng tệ nhất mà người ta có thể hình dung được."

Ông làm cha cũng chẳng tốt hơn chút nào. Williams thậm chí còn tự thừa nhận: "Là một người cha, tôi hoàn toàn thất bại. [...] Tôi không bao giờ thực sự hiện diện. Tôi luôn đi vắng. Tôi có cam kết. Chỉ là tôi không làm theo." Những giờ luyện tập trên sân vốn mang lại vinh quang cho ông cũng chính là thứ phá hủy mối quan hệ của ông với 3 người con. Khi con gái ông, Bobby-Jo, hỏi về thời

thơ ấu của Ted, ông bảo cô muốn tìm hiểu thì đọc quyển tự truyện của Ted Williams đi.

Dù Williams thành công trên cương vị quản lý, tình trạng tương tự cũng xuất hiện trong mối quan hệ của ông với các cầu thủ dưới trướng. Cầu thủ phòng ngự của đội Red Sox, Ted Lepcio, chia sẻ: "Ông không thể hiểu nổi tại sao những người như chúng tôi không thể đánh tốt hơn. Tôi nghĩ ông ta gặp khó khăn trong việc giao tiếp với những người không hoàn hảo."

Với tư cách người hoàn hảo nắm quyền chỉ huy cao nhất, ông muốn kiểm soát tất cả mọi thứ. Khi không thể làm như vậy, ông sẽ nổi điên. Chuyện về tính khí của ông đầy rẫy và đã trở thành huyền thoại. Williams nổi cơn cuồng nộ muốn thành thạo mọi thứ trong cuộc sống, nhưng đối với những thứ ông không kiểm soát được — như vợ con và gia đình — đó không phải là một lựa chọn. Và thứ duy nhất còn lại chỉ là cơn cuồng nộ.

Tính khí của ông là một tố chất tăng cường (bạn còn nhớ Chương 1 chứ?). Người vợ thứ ba của ông, Dolores, nói trong cơn tức giận: "Nó là người bạn thân nhất của ông ấy, bởi vì nó cho ông ấy quyền năng làm những điều cứu rỗi chính mình, những thứ rất quan trọng. Nếu phải vung chày, và ông ấy đang giận dữ, trái banh đó sẽ bay tít. Nếu đang câu cá, và ông ấy đang giận dữ, con ruồi thì còn có thể bay, nhưng con cá thì không có cơ hội nào." Nhưng trong các mối quan hệ thì nó làm hỏng mọi thứ. Nếu Williams thua một ván cờ trong một trận đấu gia đình vui vẻ, ông sẽ lật cả bàn cờ. Tiểu sử gia Ben Bradlee viết, "Cuối cùng, Dolores cảm thấy nguồn cơn thịnh nộ của Ted chính là do ông không có khả năng làm hài lòng tham vọng hoàn hảo đã ăn sâu vào con người mình. Khi không thể đáp ứng kỳ vọng của bản thân, dù cho nó có vô thưởng vô phạt đến thế nào, ông vẫn cáu tiết." Sự hài lòng mãi mãi lẩn tránh ông vì những kỳ vọng chót vót của chính ông và những người khác. Người đồng đội Jimmy Piersall có lần từng hỏi tại sao ông lúc nào cũng phát điên như thế, Williams đáp lời rằng, "Anh biết tại sao không? Bởi vì tôi phải thật giỏi mỗi ngày. Còn anh thì không."

Một lần nọ, Williams trở lại băng ghế trong tâm trạng kích động và tự trách chính mình. Ông cảm thấy mình lẽ ra không nên vung chày ở pha ném cuối. Ông không thể quên chuyện đó. Chúng ta ít nhiều từng trải qua tình huống như thế: Bạn cảm thấy mình đã

phạm sai lầm và không ngừng dằn vặt bản thân về chuyện đó. Nhưng Williams lại khác, ông vừa mới đánh xong một cú home-run. Một cú home-run giúp thắng cả trận đấu. Nhưng nó không quan trọng. Trong khi đồng đội ăn mừng điên cuồng, Williams lại tức tối. Ông cảm thấy mình vốn dĩ đã có thể làm tốt hơn.

Quan điểm đó có thể mang lại những kết quả phi thường (nếu không tính đến vụ hạnh phúc) trong một trò thi tài như bóng chày. Nhưng nó không hề hiệu quả đối với các mối quan hệ. Buồn thay, sự nỗ lực bẩm sinh và hàng giờ tập luyện chỉ củng cố thêm quan điểm đó, và Williams không thể nào dập tắt được nó. Tố chất tăng cường khiến ông trở thành cầu thủ bóng chày vĩ đại nhất mọi thời đại cũng khiến ông mãi mãi bất hòa với những người thương yêu mình nhất.

George Bernard Shaw từng nói, "Người nghệ sĩ thực thụ sẽ để vợ mình đói rã, con mình đi chân trần, mẹ mình vất vả kiếm sống nuôi mình ở cái tuổi 70, mà không màng gì khác ngoài thứ nghệ thuật của mình." Mozart đã ở đâu khi vợ ông sinh con đầu lòng? Trong phòng kế bên, soạn nhạc, dĩ nhiên rồi!

Điều tương tự cũng được phát hiện ở những bác sĩ đam mê công việc. Một nghiên cứu 1.000 chuyên gia y khoa ở Hà Lan cho thấy lý do hàng đầu gây kiệt quệ chính là sự cản trở từ cuộc sống gia đình và chủ nghĩa hoàn hảo. Nhà tâm lý học Richard Ryan cho biết, "Một trong những lý do gây âu lo và trầm cảm với những người đạt nhiều thành tựu chính là họ không có các mối quan hệ tốt. Họ bận kiếm tiền và dành thời gian một mình, đồng nghĩa với việc sẽ có ít thời gian hơn dành cho tình yêu, sự quan tâm, lo lắng, cảm thông, hay những điều có ý nghĩa khác." Hiện tượng bỏ bê gia đình vì đam mê không phải điều gì mới mẻ. Người La Mã cổ đại có câu, "libri aut liberi" (sách vở hoặc con trẻ). Nếu thật sự nghiêm túc muốn sáng tạo nên thứ gì đó, bạn phải hy sinh gia đình.

Vấn đề về năng lượng cũng rất quan trọng. Những nhân viên sáng tạo không những dành ít thời gian hơn cho bạn đời, mà một nghiên cứu từ Academy of Management Journal còn cho thấy thời gian họ bỏ ra cho gia đình cũng thiếu hẳn chất lượng. Khi về nhà, họ đã cạn pin. Không còn chút năng lượng nào để đóng vai người bạn đời chu đáo. Một nghiên cứu nhận thấy những người có mức độ cầu toàn cao ít cảm thấy hài lòng trong mối quan hệ hơn 33%.

http://tieulun.hopto.org

Vài người còn đẩy cường độ lên mức bất bình thường. Tạp chí khoa học Nature đã tiến hành một khảo sát không chính thức với 1.400 bạn đọc. 20% đang dùng thuốc để tăng sức tập trung, và loại kích thích phổ biến nhất là Ritalin. Trong phân tích của Mason Currey về thói quen của thiên tài, ông phát hiện nhiều thiên tài sử dụng các loại thuốc kích thích amphetamine, cũng giống như Paul Erdos. Sean Esteban McCabe từ Đại học Michigan đã phân tích những sinh viên chưa tốt nghiệp ở Mỹ và ghi nhận 4,1% số người cũng dùng các chất này. (Thông cảm chờ tôi đi rót cà phê chút nha.)

Vậy một sứ mạng mà ta đam mê đến mức ám ảnh có thể giúp ta thật thành công và thỏa mãn, nhưng cũng đồng thời hủy hoại các mối quan hệ, vốn là chìa khóa dẫn đến hạnh phúc. Nhà nghiên cứu Shawn Achor ở Harvard nhắc lại rằng, "Những người chịu đựng được căng thẳng tốt nhất là những người thực sự gia tăng các khoản đầu tư xã hội ngay giữa trung tâm cơn căng thẳng, một điều hoàn toàn trái ngược so với việc hầu hết chúng ta đang làm. Hóa ra sự liên kết xã hội chính là chỉ báo hạnh phúc tốt nhất khi tôi chạy phân tích trong nghiên cứu của mình." Điều gì xếp thứ 4 trong danh sách những nỗi hối hận lớn nhất trước khi nhắm mắt? "Tôi ước mình đã giữ liên lạc với bạn bè."

Nếu không cẩn thận, 10.000 giờ luyện tập có thể dẫn đến kết cục tối tăm. Giáo sư Howard Gardner tại Harvard đã nghiên cứu những nhà sáng tạo nổi trội như Picasso hay Freud và rút ra kết luận như sau:

Nghiên cứu của tôi cho thấy rằng, bằng cách này hay cách khác, mỗi nhà sáng tạo đều dính vào một kiểu trả giá, thương vụ, hay đổi chác với quỷ dữ, như một phương tiện để đảm bảo tính vẹn toàn tài năng phi thường của họ. Nhìn chung, các nhà sáng tạo đều bị cuốn vào quá trình theo đuổi sứ mạng công việc của mình đến nỗi hy sinh tất cả, đặc biệt là khả năng thực sự tồn tại một cách trọn vẹn với tư cách cá nhân.

Trong một cuộc phỏng vấn, kỳ thủ huyền thoại Bobby Fischer cũng nói tương tự. Khi một nhà báo hỏi cuộc đời ông sẽ thế nào nếu ông không bị ám ảnh về cờ nhiều như thế, Fischer đáp, "Vâng, nó sẽ tốt hơn, anh biết đấy. Cân bằng hơn một chút... trọn vẹn hơn một chút." Franz Kafka còn đi xa hơn: "Số mệnh của tôi với tư cách một tác giả rất đơn giản. Tài năng miêu tả cuộc sống nội tâm

mơ mộng của tôi đã đẩy tất cả mọi thứ vào trong hậu trường; cuộc sống của tôi suy giảm khủng khiếp, và nó sẽ còn tiếp tục suy giảm. Không có thứ gì khác có thể làm tôi hài lòng."

Sự đánh đổi cơ hội/chi phí mà chúng ta đã biết ở Chương 2 với Spencer Glendon và Peter Drucker lại xuất hiện ở đây. 1 giờ làm việc đồng nghĩa với 1 giờ xa cách bạn bè và người thân. Liệu điều này có thực sự cần thiết khi muốn thành công ở quy mô lớn? Buồn thay, có lẽ là cần. Nghiên cứu "Why Productivity Fades with Age: The Crime-Genius Connection" cho thấy rằng, ít nhất đối với đàn ông, hôn nhân có tác động tiêu cực rất đáng chú ý về kết quả đầu ra đối với các nhà khoa học, tác giả, nghệ sĩ nhạc jazz, họa sĩ, và thậm chí là với tội phạm. Tác giả của nghiên cứu, Satoshi Kanazawa, viết rằng, "Các nhà khoa học nhanh chóng ngừng nghiên cứu sau hôn nhân, trong khi những người không kết hôn vẫn tiếp tục tạo ra những đóng góp khoa học tuyệt vời trong những năm tháng về sau."

Tất cả những điều trên đúng khi bạn đã có một công việc thỏa nguyện giấc mơ. Nhưng nếu như bạn không có (điều đúng với hầu hết chúng ta) thì sao? Tôi chắc rằng điều này cũng không có gì bất ngờ, nhưng làm việc điên cuồng khi không có đam mê còn để lại những tác động tiêu cực nghiêm trọng hơn. Ở Nhật, tình trạng này đã vượt quá kiểm soát. Tại đây, không còn lạ gì khi nghe có người chết vì làm việc quá sức. Vấn đề phổ biến đến nỗi có cả một từ tiếng Nhật dành riêng cho nó: karōshi (quá lao tử). Tình trạng ấy không hề hiếm, đến nỗi cụm từ này đã được đưa vào từ điển năm 2002. Vấn đề lớn đến độ nó đã được chính phủ ghi nhận và bắt đầu tiến hành theo dõi từ năm 1987. Số người chết do karōshi ở Nhật tương đương với tỷ lệ thương vong do tai nạn giao thông.

Những ca tử vong thường được quy kết do đau tim hay đột quỵ, những hành vi tự tử không phải là không có, và nó thậm chí còn có một từ riêng nữa: karōịisatsu (quá lao tự sát). Các công ty bảo hiểm đã nhiều lần trả tiền cho các vụ kiện liên quan đến vấn đề này, và các gia đình đã nhận được tiền đền bù thiệt hại tương đương hơn 1 triệu đô la. Khi được khảo sát, 90% nhân viên Nhật Bản thậm chí không hề biết đến khái niệm cân bằng công việc-cuộc sống. Để giải quyết vấn đề, vài văn phòng công ty giờ đây bật một

http://tieulun.hopto.org

đoạn thông báo vào cuối ngày làm việc với nội dung đại loại là "HÃY VỀ NHÀ."

Hầu hết chúng ta sẽ không bao giờ làm việc quá sức đến mức độ đau tim hay tự sát. Ờ không đến mức ấy, chúng ta chỉ có tới mức khiến đời mình khốn khổ mà thôi. Chúng ta thường gọi đó là tình trạng "kiệt quệ" (hay "đuối"), nhưng hấp dẫn ở chỗ, các nhà tâm lý đã phát hiện kiệt quệ không phải là căng thẳng quá độ; nó khá giống chứng trầm cảm lâm sàng. Nghiên cứu "Comparative Symptomatology of Burnout and Depression" ghi nhận, "Phát hiện của chúng tôi không ủng hộ quan điểm cho rằng kiệt quệ và trầm cảm là hai dạng thức khác biệt."

Chúng ta đều trải nghiệm những lần căng thẳng và hầu hết đều kháng cự lại tốt sau một khoảng thời gian nghỉ ngơi. Christina Maslach, một trong những nhà nghiên cứu tiên phong trong lĩnh vực này, cho biết tình trạng kiệt quệ thực sự diễn ra khi ta không phù hợp với công việc đang làm. Đó cũng là lý do tại sao những người đam mê có thể hủy hoại các mối quan hệ hay vượt qua được ngưỡng kiệt quệ về mặt thể chất nhưng không hề "kiệt quệ" theo cách yếu đuối như những người lao động bình thường. Nhà khoa học Cary Cherniss và David Kranz nhận thấy kiệt quệ "hầu như vắng bóng trong các tu viện, trường học Montessori, và trung tâm chăm sóc tôn giáo, nơi người ta xem công việc của mình như một sứ mạng hơn là một công việc đơn thuần." Nhưng khi không cảm thấy gắn kết với vai trò của mình, bạn sẽ thấy quá tải, thấy rằng nhiệm vụ của mình không hề tương đồng với kỳ vọng hay giá trị của bản thân, và đó không chỉ đơn thuần là do căng thẳng; bạn thực sự đang chuyển dịch quan điểm. Bạn cảm thấy mình không thể tiến bộ, buông thả, rồi dần dà trở nên hoài nghi và bi quan.

Vậy kiệt quệ chính là mặt trái của lòng quyết tâm. Khi nói về anh lính SEAL James Waters và nghiên cứu của Martin Seligman, ta thấy rằng khả năng phục hồi thường xuất phát từ tư tưởng lạc quan. Còn kiệt quệ lại là kết quả của thái độ bi quan đối với công việc. Thứ này chẳng đưa mình đến đâu cả. Mình không thể chịu nổi nữa. Mọi chuyện sẽ không bao giờ khá nổi.

Vài người nghĩ rằng chỉ cần cứng cỏi lên là xong, nhưng khi bạn bi quan và khốn khổ, sẽ rất khó mà cứng cỏi. Như Julia Boehm và Sonja Lyubomirsky đề cập trong Journal of Career Assessment,

http://tieulun.hopto.org

thành công không thường dẫn đến hạnh phúc giống như kiểu hạnh phúc dẫn đến thành công. Cũng như cách sự lạc quan giữ cho bạn tiếp tục, kiệt quệ tạo ra một vòng xoáy bi quan khiến ta rất khó hoàn thành nhiệm vụ bởi vì mọi thứ trông thật vô ích. Cuối cùng, bạn có thể nhận ra mình đang nghĩ đến karōshi.

Vậy có giải pháp nào xử lý tình trạng này? Nhiều người nghĩ rằng chuyện được tăng thu nhập khủng sẽ là khoản đền bù xứng đáng, nhưng họ đã sai. Nghiên cứu "How Do Objective and Subjective Career Success Interrelate over Time?" cho thấy thu nhập không gia tăng mức độ hài lòng trong công việc. Nhiều tiền hơn không khiến công việc phù hợp hơn; vì lẽ đó, nó sẽ không giúp giảm thiểu tình trạng kiệt quệ. Nếu đang làm quá sức trong một công việc không hợp với bản thân mình, có lẽ đã đến lúc thay đổi.

Nếu bạn đang ám ảnh theo đuổi một sự nghiệp mình rất đam mê, giải pháp sẽ không hề bất ngờ cho lắm. Bạn cần dành thời gian cho những mối quan hệ. Khi American Medical Association tiến hành khảo sát những bác sĩ hàng đầu để tìm hiểu cách họ tránh bị kiệt quệ, một trong những yếu tố then chốt họ đề cập chính là "chia sẻ vấn đề với gia đình và bạn bè."

Ai cũng có giới hạn của riêng mình, và để có được một cuộc sống trọn vẹn, chúng ta cần có cả sự nghiệp phù hợp lẫn sự ủng hộ từ những người thân yêu. Tác giả Sam Harris đã nói trong một bài phỏng vấn với The Atlantic:

Có lẽ đúng là một số thành tựu nhất định cần có những nhu cầu thành tựu loạn thần hay nỗi khát khao tiền tài và quyền lực. Rất nhiều thành tựu nghệ thuật xuất phát từ nỗi u mê ảo vọng ích kỷ. Và nếu như một người vĩnh viễn xóa bỏ ảo vọng của cái tôi, anh ta có thể sẽ không viết nên được những tiểu thuyết tuyệt vời hay khởi sự được một công ty như Apple. Tư duy buông bỏ có lẽ không phù hợp với việc trở thành người như Nabokov hay Steve Jobs. May mắn thay, chưa có ai buộc phải lựa chọn mình nên trở thành một nghệ sĩ hay doanh chủ vĩ đại hay nên thành Phật. Đối với tôi, câu hỏi đáng lưu tâm hơn là ta phải loạn thần, bất hạnh, và tự lừa dối đến mức độ nào để có thể sống một đời cống hiến. Tôi nghĩ rằng, nhìn chung, câu trả lời là không cần [loạn thần, bất hạnh, và tự lừa dối] đến mức mà hầu hết chúng ta đang phải trải qua.

http://tieulun.hopto.org

Vậy tuy rằng làm việc một cách ám ảnh rất cần thiết đối với các thành tựu to lớn, nó không hề đưa đến một cuộc sống vẹn toàn hay cân bằng.

Điều này lại khơi lên những câu hỏi khác: Nếu muốn thành công nhưng không muốn xa cách khỏi bạn bè và gia đình hoặc chịu đựng cơn trầm cảm hay kiệt quệ, liệu ít hơn có thể thực sự biến thành nhiều hơn? Liệu có thể đồng thời vui vẻ và vẫn thành công, hay đó chỉ là một giấc mơ hoang đường?

Giới võ sĩ Nhật Bản không thể làm gì hơn được nữa. Họ đã bị đánh bại hoàn toàn trong trò chơi của chính mình. Thật xấu hổ.

Gia đình Gracie từ Brazil đã nâng jiujitsu - nhu thuật lên một tầm cao mới, và trong môn võ thuật hỗn hợp này, tên tuổi của họ đồng nghĩa với chiến thắng. Jiujitsu là một môn võ Nhật Bản — là một từ Nhật Bản — nhưng nó đã được nâng tầm lên mức gần như hoàn hảo bởi một quốc gia ở nửa kia địa cầu. Nhà Gracie đã học jiujitsu Nhật từ những năm đầu Thế kỷ XX và nổi lên từ các con hẻm ở Rio de Janeiro qua các trận đấu đường phố và sau đó là những cuộc thi không luật lệ. Họ học hỏi môn nghệ thuật này và biến nó thành một môn khoa học.

Kể từ giải Ultimate Fighting Championship, nơi Royce Grade hủy diệt 3 đối thủ chỉ trong một đêm, jiujitsu của nhà Grade đã tạo nên một cuộc thay đổi mô thức trong giới võ thuật. Không có gì phải tranh cãi khi nói rằng: Bất kỳ ai muốn đấu võ tự do MMA đều phải biết qua Gracie jiujitsu nếu không muốn bị đánh bại. Kể cả những đấu sĩ từ đất nước đã phát minh ra jiujitsu.

Nhật Bản luôn yêu thích võ thuật thể thao. Giải kickboxing K-1 có lượng khán giả đủ lấp đầy sân vận động bóng đá. Khi Pride FC ra mắt năm 1997 với tư cách tổ chức võ thuật hỗn hợp ngoại hạng quốc gia, nó cũng quy tụ được đông đảo khán giả. Nhưng rất nhiều đấu sĩ Nhật tham dự trong đó chỉ được xem như vật tế thần trước

những đấu sĩ ngoại quốc như nhà Grade. Họ bị gọi là "hộp cà chua" bởi vì ở cuối mỗi trận đấu, họ đều bầm dập, máu chảy khắp nơi như thể một hộp sốt cà chua bị bung nắp vậy.

Trong thế giới võ thuật hỗn hợp mới này, Nhật Bản tuyệt vọng muốn dựng lại lịch sử huy hoàng của mình, nhưng dường như chẳng có cách nào hạ bệ nhà Grade. Thành viên của gia tộc này gần như đã lăn trên thảm vật trước cả khi họ biết đi. Grade jiujitsu như thể một loại vi-rút kháng thuốc lây lan trong toàn bộ giới võ thuật.

Liệu có liều thuốc nào có thể khôi phục lại danh dự của giới võ thuật Nhật Bản?

Có, nhưng nó lại đến từ một nơi không thể ngờ đến...

Không một ai nghi ngờ vào tài năng của Kazushi Sakuraba. Tuy nhiên, họ có nghi ngờ về độ tỉnh táo của anh chàng này. Thường được gọi là "Saku", anh vốn dĩ không phải một võ sư được đào tạo điển hình. Anh là một đô vật biểu diễn. Phong cách "túm vật" (catch wrestling) của anh là một hình thức thi đấu xuất hiện từ những năm 1800 và gây được sự chú ý trong các lễ hội và hội chợ. Tựa như một câu chuyện cổ tích trong thế giới võ thuật, một cựu đô vật biểu diễn có phong cách thi đấu như anh hề trong rạp xiếc bỗng trở thành "bạch mã kỵ sỹ" đến giải cứu cho làng võ tự do Nhật Bản.

Một trong những thử thách khó khăn nhất trong Grade jiujitsu chính là thoát thế kẹp chân (guard). Trong thế này, ta phải tránh ý đồ kiểm soát bằng kẹp chân của đối thủ để có thể dịch chuyển sang tư thế có lợi hơn. Đây thường như một trận đấu cờ căng thẳng, nơi các đấu sĩ chật vật giành ưu thế. Vậy Saku vượt qua được thế kẹp chân như thế nào? Bằng một cú lộn mèo. Bay lộn vòng qua thế phòng thủ của đối phương, anh trông giống Spider-Man hơn là một võ sĩ MMA. Và cách đó hiệu quả thật.

Anh chàng này không hề xuất thân từ Thiếu Lâm Tự. Anh giống vừa tốt nghiệp trường dạy xiếc hề Ringling Bros. Clown College hơn. Trước khi anh thi đấu, người hâm mộ thường nhấp nhổm; họ biết rằng sắp được xem một trận đấu tuyệt vời, những điều họ nóng lòng được biết là Gã điên ngầu lòi này sẽ làm gì tiếp theo đây?!?

Không chỉ phong cách thi đấu sáng tạo hấp dẫn, mà kể từ đầu đến cuối trận đấu, Saku còn là một nhà trình diễn hoàn hảo. Giới truyền thông Nhật thường giới thiệu một trong những đối thủ của

anh, Kevin Randleman, là Donkey Kong. Thế là Saku xuất hiện ở võ đài với trang phục thi đấu giống như Mario.

Saku cũng đồng thời làm một việc mà ít có đấu sĩ nào từng làm trong suốt trận đấu: nở nụ cười. Đối với những người đang xem, không còn nghi ngờ gì chuyện anh chàng này đang thấy vui. Dù thật sự đã tập luyện rất nghiêm túc, anh chưa bao giờ ép bản thân phải nghiêm túc đến vậy cả.

Và anh cũng đồng thời đang làm được một việc nữa: chiến thắng. Dù thường xuyên thi đấu với những đấu sĩ nặng hơn mình đến tận 22kg, Saku, sau lần xuất hiện đầu tiên ở giải UFC, đã bất bại trong 11 trận đấu. Chỉ còn lại một câu hỏi chưa được giải đáp: Liệu anh có thể đánh bại được một võ sĩ nhà Grade? Nếu không tính các trận thua điểm do quyết định của trọng tài, không một thành viên nào trong gia tộc Grade từng thua một trận đấu chuyên nghiệp trong mấy thập niên nay.

Ngày 21/11/1999, Saku chộp được Royler Grade bằng đòn khóa tay kimura. Thành viên gia tộc Grade từ chối đầu hàng. Nhưng khi cánh tay của Royler rõ ràng đã lệch khớp, trọng tài buộc phải can thiệp. Saku giành chiến thắng.

Sự kiện này làm dấy lên một làn sóng gây sốc trong cộng đồng MMA. Một đấu sĩ nhà Grade đã bị đánh bại. Và anh hề điên rồ dân đô vật biểu diễn lại chính là người làm nên điều đó.

Chỉ trong vòng hơn 1 năm, Kazushi Sakuraba đã đánh bại 4 đấu sĩ hàng đầu từ gia đình võ thuật danh giá, từ đó gom về cho mình biệt danh "Thợ săn Gracie." Sau khi Sakuraba hạ gục Royce, Hélio Gracie, người đứng đầu gia tộc đã chìa tay về phía Sakuraba, anh vẫn vui vẻ bắt và cúi chào. Gia tộc danh giá đến từ Brazil đã nhận diện được một đối thủ quá xứng tầm. Giới võ sĩ Nhật đã lấy lại được danh dự.

Kazushi Sakuraba đã vô địch 7 giải UFC. Cựu đô vật biểu diễn này được mệnh danh là "võ sĩ võ tự do vĩ đại nhất Nhật Bản." Và tôi cũng ngờ rằng không có một đấu sĩ nào vui vẻ trên võ đài nhiều như anh.

Kẻ săn mồi tuyệt đỉnh trong môn võ tự do này không chỉ thi triển nhu thuật phong cách Gracie giỏi hơn người nhà Grade; anh ta còn là một kẻ loạn trí nhuộm tóc màu cam ưa lộn mèo trên sàn đấu. Sakuraba không chỉ giành chiến thắng đơn thuần bằng nỗ lực chăm

chỉ hơn. Đôi khi nhiều hơn không phải là câu trả lời. Đôi khi muốn nhiều hơn cũng không được. Đôi khi chúng ta cần thư giãn và vui vẻ — và có lẽ nên hành động điên rồ một chút — để vươn đến đỉnh cao.

Các nhà khoa học đã khảo sát 254 sinh viên về mức độ vui vẻ và rồi xem bảng điểm của họ. Bạn có đoán được điều gì đã xảy ra không? Thái độ vui vẻ có mối liên hệ với điểm số tốt. Mọi chuyện không chỉ dừng lại ở đó: Những sinh viên vui học thường tìm đọc các tài liệu học tập không được yêu cầu. Họ tò mò và có động lực hơn. Những nghiên cứu khác cũng nhận thấy được một mối liên kết giữa lượng thời gian nghỉ ngơi của bọn trẻ và thành tích học tập. Càng vui đồng nghĩa với việc càng học được nhiều hơn.

Niềm vui giúp ta gắn kết với người khác không chỉ trong đời sống cá nhân mà còn tại nơi làm việc. Sau tất cả, liệu bạn hiểu rõ một người đến đâu nếu như không cùng cười đùa với nhau? Khi William Hampes tiến hành một nghiên cứu với 98 sinh viên, ông nhận thấy có một mối liên hệ mạnh mẽ giữa sự hài hước và sự tin tưởng. Chúng ta có xu hướng tín tưởng người đã từng cười đùa với mình.

Nhưng bạn không thể vui vẻ nếu như đang là sếp, đúng không? Sai. Mọi người phải vui vẻ nếu bạn muốn thuê được tài năng hàng đầu. Một nghiên cứu từ Journal of Leadership and Organizational Studies nhận thấy "chốn làm việc vui vẻ hấp dẫn ứng cử viên hơn là tiền nong và cơ hội thăng tiến." Vâng, chính xác là như vậy: Tiền bạc và cơ hội thăng tiến không quan trọng bằng được làm việc ở một nơi vui vẻ.

Nhưng bạn nghĩ mình vẫn cần làm việc thật nhiều, đúng không? Nhiều giờ hơn đồng nghĩa với nhiều thành quả hơn. Nhưng liệu điều đó có đúng? Hãy cùng xem xét trường hợp đỉnh nhất

trong những người đỉnh nhất... hay tệ nhất trong những người tệ nhất. (Tùy vào cách nhìn của bạn.)

Giới tư vấn quản lý vốn nổi tiếng với thời lượng làm việc cùng khối lượng công việc kinh khủng. 80 giờ/tuần cũng không phải là hiếm, bao gồm hàng tá chuyến đi và email phải kiểm tra thường xuyên, và rất nhiều đợt thuyết trình đến độ muốn "gục dưới tay PowerPoint." Vì lẽ đó, Leslie Perlow và Jessica Porter muốn thử xem chuyện gì sẽ xảy ra khi một công ty tư vấn hàng đầu thực hiện một điều không tưởng: cho nhân viên 1 ngày nghỉ phép hoàn toàn không bị quấy rầy. Quả là một ý tưởng quái lạ. Với nhịp độ làm việc khủng khiếp của những nhân viên tại Boston Consulting Group, đây quả là một điều không tưởng. Đương nhiên, ai cũng có thời gian nghỉ, nhưng khi tình huống cấp bách xảy đến — và thường thì luôn có một tình huống cấp bách nào đó — công ty sẽ cần đến bạn. Vậy nên thứ Perlow gọi là "thời gian nghỉ biết trước" (predictable time-off — PTO) này thật sự rất cần thiết. Khi cô lần đầu đề xuất PTO với BCG, thành viên quản trị đầu tiên đã nói không. Phải mất đến 6 tháng sau để tìm được một thành viên quản trị khác chịu cho phép thử nghiệm ý tưởng điên rồ này.

Tôi chắc là bạn cũng không ngạc nhiên gì khi các nhân viên khoái vụ này. Khi so sánh với những nhân viên theo hệ thống cũ, các nhà tư vấn được nghỉ cảm thấy hài lòng với công việc hơn 23% và hứng thú đi làm mỗi buổi sáng hơn 24%. Trên một loạt các số liệu, họ đều cảm thấy thoải mái hơn về công việc và cuộc sống, đồng thời có xu hướng ít nhảy khỏi công ty hơn. Dĩ nhiên. Được nghỉ thì quả là rất sướng. Nhưng đó không phải kết quả duy nhất. Những người được hỏi còn nói mình có xu hướng cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng đến 11%. Và khách hàng cũng xác nhận điều này: Đánh giá về những đội được nghỉ trong trường hợp bèo nhất cũng bằng những đội không được nghỉ, và đỉnh nhất là vượt xa.

BCG đã nắm được vấn đề. 4 năm sau, 86% nhóm thuộc các chi nhánh khu vực Đông Bắc được cho phép thử nghiệm nghỉ theo cách này. Nhân viên giờ đây làm việc ít hơn, còn công ty lại nhận được kết quả tốt hơn. Rõ ràng có một giới hạn nhất định đối với nhân viên bình thường. Khi khối lượng công việc quá lớn, chất

http://tieulun.hopto.org

lượng sẽ bị ảnh hưởng. Và kéo theo đó là chất lượng sống của nhân viên.

39% người Mỹ làm việc hơn 50 giờ/tuần và 18% làm việc hơn 60 giờ/tuần, dựa trên khảo sát của Gallup năm 2014. Vậy lợi ích của những giờ làm thêm đó là gì? Nghiên cứu từ Stanford cho thấy gần như bằng 0. Năng suất sẽ giảm mạnh kể từ sau giờ làm việc thứ 55 và "một người làm việc đến 70 giờ không tạo ra được gì thêm trong 15 giờ dôi dư kia." Thứ mà họ tạo ra thêm chỉ là sự căng thẳng.

Một nghiên cứu từ Journal of Socio-Economics nhận thấy hạnh phúc bị bào mòn trong áp lực làm thêm giờ còn lớn hơn hạnh phúc tăng lên từ số tiền được trả thêm. Vậy bí kíp cày-bừa-tối-mặt chắc không dùng được rồi.

Vậy còn niềm vui và sự thư giãn ảnh hưởng như thế nào đến thành công? Vâng, ngày nay dường như bất cứ công ty nào cũng kêu gào đòi đổi mới. Họ luôn bảo rằng mình cần sáng tạo, nhưng liệu tất cả những giờ đồng hồ tại văn phòng đó có dẫn đến ý tưởng mới? Không hề. Rất nhiều nghiên cứu đã chứng minh sự sáng tạo xuất hiện khi con người ta thư giãn chứ không phải khi căng thẳng hay làm việc quá sức.

Thực ra, ta vốn dĩ thường ở trong thời gian sáng tạo nhất trước khi bước vào công ty. Hầu hết mọi người đều nảy ra ý tưởng hay nhất khi đang tắm. Scott Barry Kaufman từ Đại học Pennsylvania nhận thấy 72% đối tượng nghiên cứu nảy ra ý tưởng mới khi đang tắm, với tần suất cao hơn rất nhiều so với khi ở nơi làm việc. Tại sao vụ tắm lại có sức mạnh đến như thế? Bởi vì tắm táp quả thật là thư giãn. Hãy nhớ, khoảnh khắc "Eureka" của Archimedes không xuất hiện khi ông đang làm việc. Khi đó, ông đang thưởng thức nước ấm trong bồn tắm.

Thứ môi trường chạy, chạy, chạy của rất nhiều nơi làm việc ngày nay hoàn toàn đối nghịch với tư duy sáng tạo. Teresa Amabile tại Harvard nhận thấy dưới mức độ áp lực thời gian cực cao, bạn có ít khả năng nảy ra giải pháp sáng tạo hơn tới 45%. Thay vì vậy, áp lực đó lại tạo ra thứ mà bà gọi là "cơn say áp lực" (pressure hangover). Cảm hứng của bạn sẽ bay ra khỏi công ty và sẽ không trở về cho đến tận mấy ngày sau.

http://tieulun.hopto.org

Để thật sự sáng tạo, bạn cần phải thoát khỏi trạng thái căng thẳng tập trung cao độ và để cho tâm trí mình thơ thẩn. Nhiều nhà nghiên cứu đã quan sát thấy chuyện mơ mộng thực sự có liên quan đến chuyện giải quyết vấn đề. Nó sử dụng cùng vùng não bộ khi ta chơi giải ô chữ. Những người có tâm trí thơ thẩn nhiều đã được chứng minh là giải quyết vấn đề tốt hơn.

Nói đến thời gian nghỉ ngơi, ta cần phải thành thật nói với nhau về khoảng thời gian nghỉ lớn nhất trong ngày: giấc ngủ. Tôi chắc chắn mình không phải người đầu tiên đề cập rằng giấc ngủ rất quan trọng vì hàng đống lý do (nhưng tôi hứa hẹn sẽ là kẻ phiền phức nhất).

Nghiên cứu cho thấy ngủ không đủ giấc khiến cho bạn ngờ nghệch hẳn đi. John Medina, giáo sư Trường Y thuộc Đại học Washington, lý giải:

Chọn một học sinh A từng trong tốp 10% điểm cao nhất trong hầu như bất cứ môn học nào. Một nghiên cứu cho thấy nếu cô này ngủ dưới 7 tiếng các ngày trong tuần, và thêm khoảng 40 phút vào cuối tuần, cô ấy sẽ bắt đầu có điểm số ngang với nhóm 9% điểm thấp nhất trong số những người không bị mất ngủ.

Và bạn cũng không hồi phục hoàn toàn được sức mạnh não bộ nhanh như bạn nghĩ. Một nghiên cứu năm 2008 ở Stockholm cho thấy thậm chí sau 1 tuần ngủ lại bình thường, người ta vẫn không hồi phục được 100% sau vài đêm chỉ ngủ 5 tiếng.

Giấc ngủ cũng được chứng minh là ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định, đạo đức, sức khỏe, và lượng thời gian lướt lát vô định trên mạng. Nghiên cứu cũng chứng minh chuyện giấc ngủ ảnh hưởng đến vẻ đẹp là có thật. Khi các nhà khoa học cho đối tượng tham gia nhìn vào những bức ảnh chụp người trước và sau khi họ mất ngủ, những bức được chụp sau đều bị đánh giá là kém hấp dẫn hơn.

Tôi biết, tôi biết: Bạn nghĩ bạn vẫn đang ổn. Nhưng, không, bạn không Ổn đâu. Bạn giống như người say đang la lên mình vẫn có thể lái xe tốt. Và đó cũng là một điểm khó nhận biết đối với mất ngủ: Chưa chắc bạn nhận thức được điều đó. Chỉ vì không cảm thấy mệt mỏi không có nghĩa là bạn đã nghỉ ngơi và hoạt động theo cách tối ưu nhất. Máy đo lường giấc ngủ của bạn không chính xác đâu, bạn của tôi ơi. Tờ New York Times đã công bố công trình tại

Đại học Pennsylvania của nhà nghiên cứu giấc ngủ David Dinges như sau: Sau 2 tuần chỉ ngủ 4 giờ/đêm, đối tượng nghiên cứu bảo rằng họ hơi mệt nhưng vẫn ổn. Sau đó nhà nghiên cứu cho họ kiểm tra qua một loạt chỉ số và hóa ra não của họ bấy giờ nhũn như đậu hũ. Dinges cũng nhận thấy sau 2 tuần chỉ ngủ 6 tiếng, đầu óc họ ở trong tình trạng tương đương với trạng thái say xỉn. Một người Mỹ trung bình ngủ bao nhiêu giờ một đêm? Gallup cho biết con số là 6,8. (Vậy có khi bạn cũng sắp xỉn rồi đó.)

Đúng là có những người chỉ cần ngủ vài giờ mỗi đêm, nhưng nhiều khả năng bạn không nằm trong số họ. "Người ngủ ngắn" (short sleeper) chỉ chiếm khoảng 1-3% dân số. (Họ thật sự khó nghiên cứu bởi vì đây là một trong số ít những căn bệnh mà ít ai lại đến bệnh viện than vãn.) Bạn biết những người vào buổi sáng thường hưng phấn và lạc quan đến mức tựa như phát bệnh không? Những người ngủ ngắn cảm thấy như thế mọi lúc. Các nhà nghiên cứu gọi đó là trạng thái "kích hoạt về mặt hành vi." Họ tin rằng những người đó mắc chứng hưng cảm cận lâm sàng, loại bệnh mà chúng ta đã đề cập trong Chương 1. Một lần nữa, cũng là chứng ấy nhưng với mức độ nhẹ hơn. Họ không điên, chỉ luôn lạc quan, đầy năng lượng, và chịu đựng cảm xúc rất tốt. "Chứng rối loạn" này di truyền trong gia đình và người ta tin rằng là do loại gene hDEC2 đột biến gây ra. Vậy nên nếu không có vấn đề về gene, thì bạn không phải người ngủ ít đâu; bạn chỉ quá mệt mỏi không nhận ra được mình đang mệt đến thế nào mà thôi.

Vậy điều gì xảy ra khi ta có bắt chước những người đó? Hãy cùng xem xét trường hợp cực đoan nhất, bởi vì thành thật mà nói thì nghiên cứu vụ này vui hơn.

Randy Gardner đã lập kỷ lục thức trắng mà vẫn giữ được ý thức trong hơn 11 ngày. Các nhà nghiên cứu ghi nhận lại toàn bộ quá trình và nhận thấy anh chàng này không mắc phải vấn đề sức khỏe nào lâu dài và trở lại bình thường sau khi được ngủ. Nói là vậy, chứ trong suốt sự kiện đó não anh ta như bị chập mạch. Sau một thời gian, anh nói chậm lại, bị ảo giác, gặp khó khăn trong việc tập trung ánh mắt, và sau đó nữa anh bắt đầu tin rằng mình là một cầu thủ bóng đá Mỹ gốc Phi — dù thực tế bản thân là một thanh niên da trắng. Sách Kỷ lục Guinness thậm chí đã không còn khoản

mục mất ngủ nữa bởi vì mức độ nguy hiểm khủng khiếp của nó. Đừng thử trò này tại nhà nha, các thanh niên.

Giấc ngủ không chỉ ảnh hưởng đến mức độ mệt mỏi hay khả năng suy nghĩ. Nó còn ảnh hưởng đến cảm xúc nữa. Bạn và tôi từng có những ngày mệt mỏi và cáu gắt, nhưng nó thậm chí còn đi sâu hơn thế, sâu đến cấp độ thần kinh học. Khi kiệt sức, não bộ không thể làm gì khác ngoài tập trung vào điều tiêu cực. Bạn còn nhớ hạch hạnh nhân không? Phần não bộ không hoạt động của người phụ nữ không biết sợ ấy? Nghiên cứu được thực hiện bởi Matthew Walker tại uc Berkeley cho thấy mất ngủ đặt cơ thể chúng ta vào một trạng thái hầu như đối nghịch với người phụ nữ đó: Thế giới trở nên tiêu cực hơn. Khi các sinh viên thức liên tục 35 giờ liền, bản chụp MRI cho thấy phần hạch hạnh nhân của họ phản ứng với chuyện xấu cao hơn 60% so với người ngủ bình thường. Khi được ngủ đủ 8 tiếng, não bộ "khởi động lại" và chúng ta lại hoạt động chuẩn chỉnh. Nhưng khi không được chợp mắt, não sẽ phản ứng quá khích với những điều xấu. Nói ngắn gọn: Khi mệt mỏi, bạn sẽ rất khó mà vui vẻ.

Tâm trạng của bạn vào buổi sáng cũng đồng thời ảnh hưởng đến cách thức hoạt động của bạn suốt cả ngày. Chất lượng giấc ngủ của bạn, cũng như quãng đường đi làm đầy căng thẳng, có thể ảnh hưởng đến năng suất làm việc từ khoảnh khắc bạn bước vào văn phòng cho đến khi bạn rời khỏi đó vào chiều tối. Một nghiên cứu từ Wharton cho thấy tâm trạng của bạn vào buổi sáng sẽ ảnh hưởng đến cách bạn phản ứng với các sự việc. Lỗi lầm của đồng nghiệp sẽ là một sự khó chịu nho nhỏ hay một thảm họa hoàn toàn, tất cả là tùy tâm trạng thôi. (Với cùng cơ chế đó, nếu sếp bước vào phòng với bộ mặt giận dữ, có lẽ bạn nên chờ đến ngày mai hẵng đề nghị được tăng lương.)

Nhưng những giờ đầu tiên trong ngày còn rất quan trọng vì một lý do khác nữa: Đó thường là thời gian bạn có năng suất cao nhất. Khi tôi trò chuyện với giáo sư Dan Ariely ở Duke, ông chia sẻ, "Hóa ra hầu hết mọi người đều năng suất nhất trong khoảng 2 giờ đầu tiên vào buổi sáng. Không phải ngay khi thức giấc, nhưng nếu thức dậy lúc 7:00, bạn sẽ làm việc hiệu quả nhất trong khoảng từ 8:00 cho đến 10:30." Đừng phí phạm thời gian đó vào việc kiệt sức và cáu bẳn.

Hãy thử nghĩ theo hướng khác: Liệu ta hoàn thành nhiều việc hơn trong 3 giờ thiếu ngủ hay trong 1 giờ tràn trề năng lượng, lạc quan, và tập trung? 10 giờ làm việc khi kiệt sức, cáu gắt, và mất tập trung có thể ít năng suất hơn nhiều so với 3 giờ khi "vào phom." Vậy tại sao không bớt tập trung vào thời lượng, thay vào đó tập trung vào việc làm cái gì ở những thời điểm đó để đảm bảo giữ được phong độ tốt nhất?

Được rồi, đã đến giờ phát sóng chương trình hù dọa của tôi. Các nhà khoa học Anh đã lựa chọn những nhân viên cổ cồn trắng vốn thường ngủ từ 6 đến 8 giờ hằng đêm nhưng về sau ngủ ít lại. Sau đó, các nhà khoa học theo dõi họ chừng 1 thập niên. Kết quả? Rất nhiều người đã chết. Nghiên cứu ghi nhận, "Có rất nhiều bằng chứng vững vàng cho thấy những người ngủ ít hơn mức 6, 7, hay 8 giờ — mức bình thường của họ — có nguy cơ cao hơn về mọi loại bệnh và có nhiều khả năng tử vong do tim mạch hơn những người vẫn ngủ đúng số giờ bình thường trong quá trình này."

Vậy tại sao chúng ta lại không có đủ thời gian ngơi nghỉ? Chúng ta đều thích ngủ mà. Dĩ nhiên, chính là vì công việc. (Nếu bạn không biết là tôi định nói điều này, xin hãy ngủ một giấc ngay lập tức — bạn chắc cũng đang không tỉnh táo cho lắm rồi.) Nhà nghiên cứu Mathias Basner Đại học Pennsylvania cho biết, "Bằng chứng rằng thời gian làm việc chính là kẻ đánh cắp giấc ngủ nổi bật nhất đầy rẫy ra đó. Nó xuất hiện trong mọi tầng lớp xã hội, bất kể cách tiếp cận câu hỏi này có là gì đi nữa." Và không điều gì có thể xịn hơn quan điểm của nhà lập trình game Evan Robinson về vấn đề này. Nói cho dễ hiểu: Tại sao các công ty thẳng tay đuổi việc nhân viên say xỉn trong giờ làm lại cũng thẳng tay tạo ra một môi trường làm việc rất dễ làm nhân viên lờ đờ như say xin trong giờ làm?

Bạn không phải chiếc máy vi tính có thể chạy 24/7 không nghỉ. Bạn cần nghỉ ngơi. Nhưng bạn lại bị trừng phạt vì ngủ trong giờ làm. Trong khi đó, ngủ trong giờ làm hóa ra lại là một ý tưởng thật sự hay. Bằng chứng việc chớp mắt giúp cải thiện hiệu quả công việc cũng khá phổ biến.

Giờ thì, nếu như đã nói về chợp mắt, ta cần phải nói về các phi hành gia.

Để ngủ đúng giấc, chúng ta dựa vào các tín hiệu từ môi trường xung quanh. Khi trời sáng, não bộ nghĩ rằng nên thức giấc; khi trời tối, ồ đến giờ đi ngủ rồi. Điều này tạo ra cả mớ vấn đề cho phi hành gia, bởi vì khi bạn không ở trên Trái Đất, những tín hiệu này bị triệt tiêu cả. Bạn và tôi đều thấy mặt trời mọc 1 lần/ngày. Nhưng trong cùng 24 giờ, các phi hành gia có thể chứng kiến chuyện này hàng tá lần. Vậy nên NASA đã phải tiến hành rất nhiều nghiên cứu về giấc ngủ, bởi vì khi phi hành gia quá mệt mỏi không thể làm việc chính xác, hậu quả sẽ rất thảm khốc. Họ đã phát triển chương trình Fatigue Countermeasures Program (chương trình phòng chống mệt mỏi), thứ mà cơ quan chính phủ hàng tỷ đô la ấy lẽ ra nên gọi là "chợp mắt." Một nghiên cứu do họ thực hiện cho thấy những đợt chợp mắt khiến cho phi hành gia tỉnh táo hơn: "Kết quả rõ ràng thể hiện rằng một khoảng thời gian nghỉ ngơi được lên kế hoạch trong 40 phút bay giúp gia tăng hiệu suất và sự tỉnh táo về mặt sinh lý trong những nhiệm vụ bay thời gian dài."

Chúng ta đã nói về vụ mất ngủ khiến ta khó hạnh phúc hơn. Bạn biết gì không? Giấc ngủ ngắn 90 phút có thể đảo ngược hiện tượng đó. Giấc ngủ ngắn không chỉ làm giảm sự phản ứng quá mức của não đối với những thứ tiêu cực, mà còn tăng cường phản ứng với những điều tốt đẹp.

Thế nghỉ ngơi và vui vẻ còn có lợi như thế nào nữa? Chợp mắt thì chỉ được có tí chút nên hãy làm gì đó bự hơn: nguyên cả kỳ nghỉ chẳng hạn. Một nghiên cứu ở Đức về các giáo viên cho thấy một kỳ nghỉ 2 tuần giúp gia tăng độ gắn bó công việc và giảm thiểu tình trạng kiệt quệ lên đến cả tháng. Kỳ nghỉ giúp bạn nạp đầy năng lượng. (Thoải mái xé trang này ra mang đặt lên bàn sếp nha.) Những chuyện này không đồng nghĩa với việc bạn có thể thoải mái làm việc quá sức và mất ngủ chỉ vì đã lên lịch nghỉ phép. Nghiên cứu cũng chứng tỏ rằng mức độ căng thẳng quá cao khi về làm việc sau kỳ nghỉ phép sẽ khiến cho đợt nghỉ phép hết hiệu quả chỉ sau chưa tới 1 tháng. Bạn sẽ lại hết pin. Trong khi đó, nếu sau khi nghỉ phép về, bạn lại vui vẻ hơn, thì tác động của kỳ nghỉ lại kéo dài ra.

Chúng ta cần vui vẻ. Chúng ta cần nghỉ ngơi. Những hoạt động này gia tăng cơ hội thành công của ta và đồng thời cũng gia tăng lợi ích cho các sếp. Làm việc miệt mài không nhất thiết đồng nghĩa với chất lượng. Việc lang thang lướt mạng đã dạy cho chúng

http://tieulun.hopto.org

ta rằng số lượng không đồng nghĩa với chất lượng. Đừng làm thêm nhiều việc nếu có thể làm việc hiệu quả hơn. Bạn nên giữ trong đầu tư tưởng 80/20 của Peter Drucker và làm những việc tạo sự khác biệt thay vì tốn thời gian cả ngày chỉ ngồi kiểm tra email.

Tony Schwartz phát biểu rằng, "Năng lượng, chứ không phải thời gian, mới chính là tiền tệ nền tảng của hiệu suất làm việc." Đó là định tính chứ không phải định lượng. Mỗi giờ đồng hồ không hề giống nhau. Chúng ta không phải máy móc, và mô hình đánh giá bằng thời gian là thứ chỉ dành cho máy móc. Công việc của chúng ta không phải là trở thành một cỗ máy, mà là tìm những việc thật hay ho cho các cỗ máy thực hiện.

Chúng ta đã được nghe từ cả hai phía. Vâng, ám ảnh đam mê như Ted Williams thì làm việc điên cuồng và nhận được kết quả tuyệt vời nhưng thường phải trả giá đắt trong các mối quan hệ. Những người không được làm công việc mơ ước thì có nhiều thứ để mất và đạt được quá ít thứ trong những giờ làm việc dài dằng dặc. Không ai muốn trở thành người làm tăng con số karõshi cả. Vui vẻ, ngủ nghỉ, và nghỉ phép đi chơi tuy hao phí thời gian làm việc nhưng có thể truyền thêm lợi ích về mặt chất lượng và mức độ gắn bó.

Vậy tại sao câu hỏi cân bằng giữa công việc-cuộc sống lại lưỡng nan như thế? Nó dường như không phải là một vấn đề lớn trong quá khứ... Hay cũng giống như vậy? vấn đề thực sự ở đây và cách giải quyết nó là gì? Hóa ra thế giới đã đổi thay. Có rất nhiều sự chuyển dịch lớn. Nhưng vẫn còn vài thứ bạn có thể làm được.

Để diễn tả tốt hơn, chúng ta thực sự cần phải nói về Spider-Man...

Peter Parker lại cảm thấy kiệt sức.

Gần đây, anh cảm thấy rất mệt. Dù việc chiến đấu với kẻ xấu mệt mỏi thật, nhưng siêu năng lực của anh luôn giúp anh chống lại

dạng kiệt sức đó. Nhưng lần này mọi sự lại khác.

Trong cuộc phiêu lưu dưới hình hài Spider-Man, Parker đã tìm thấy một bộ phục trang mới. Thay vì bộ trang phục xanh đỏ cùi bắp, bộ đồ mới này có màu trắng và đen. Không chỉ nhìn ngầu hơn, nó còn tăng cường sức mạnh của anh. Bộ phục trang có thể bắt chước hoàn hảo bất kỳ dạng quần áo nào nên anh không phải mặc đồ che bên ngoài nữa. Một tính năng thật tốt khi bạn mang trong mình một danh tính bí mật. Nó đồng thời còn cung cấp cho anh nguồn lưới nhện cứng cáp hơn và gần như vô hạn. Một lần nữa, quả là hữu ích khi bạn là một chiến binh quăng tơ chống kẻ ác.

Nhưng kể từ khi có nó, anh luôn cảm thấy mệt mỏi. Mọi lúc. Dĩ nhiên, không thể do bộ trang phục được. Nó chỉ là vải mà. Cho đến một đêm nọ Peter Parker cởi bộ trang phục ra và ngã quỵ lên giường, nhanh chóng chìm vào giấc ngủ...

Và rồi bộ trang phục di chuyển. Nó trườn lại vào người, bao phủ cơ thể anh lần nữa. Nó dựng anh đứng dậy. Rồi họ phóng ra ngoài cửa sổ, cùng nhau bay lượn từ sợi tơ này sang sợi tơ khác, và Peter Parker vẫn ngủ bên trong bộ phục trang suốt thời gian đó.

Ngày tiếp theo, Peter Parker tỉnh dậy, lại cảm thấy mệt mỏi và không hiểu tại sao. Anh biết mình phải làm gì đó.

Peter tìm kiếm sự giúp đỡ từ Reed Richards, người đứng đầu Fantastic Four, đồng thời cũng là một nhà khoa học đại tài. Richards kiểm tra và thông báo một tin khó chịu. Bộ trang phục ấy không phải là một bộ trang phục. Và nó chắc chắn không phải được làm từ vải. Nó đang sống. Về mặt sinh học, nó là symbiote, một thực thể ký sinh. Nó đồng thời cũng khá thông minh, và còn có động cơ của riêng mình. Nó đang nuôi dưỡng siêu năng lực của Spider-Man và cố liên hợp với Peter vĩnh viễn. Anh sẽ trở thành một phần của nó. Nó không sống để phục vụ anh; anh sẽ sống để phục vụ nó.

Nhưng vẫn còn một vấn đề lớn hơn: Peter giờ đã biết sự thật, nhưng nó cũng biết rằng anh đã biết. Và anh không thể nào đuổi nó ra khỏi mình...

Chúng ta dừng ở đây một chút đã. Tôi biết một số trong các bạn đang nghĩ rằng: Tại sao cái ông tác giả này lại cứ huyên thuyên về trang phục siêu anh hùng? Xin lỗi. Tôi sẽ đi luôn vào mấu chốt cho những người không hâm mộ truyện tranh đây:

Khi mới nhận việc, có phải bạn cảm thấy đây là cơ hội tuyệt vời không? Có phải họ đề xuất cho bạn lương bổng và phúc lợi thật ấn tượng và hấp dẫn? Nhưng trên đường đi đến thành công, liệu bạn có cảm thấy nó đang vắt kiệt mình? Rằng bạn lúc nào cũng mệt mỏi? Liệu nó có khiến bạn phải làm việc ban đêm, nuôi dưỡng nó, trong khi lẽ ra bạn đang ngủ mới phải? Như thể bạn đang trở thành một phần của nó hơn là nó đang trở thành một phần của bạn? Bạn có đang chiến đấu để duy trì sự tự chủ của mình nhưng nhận ra vẫn không thể thoát ra được dù cho đã cố đến thế nào?

Vâng. Đúng rồi đó.

Tôi sẽ là Reed Richards của bạn đây: Bạn có thể không phải đang có một công việc đâu. Bạn đang bị một con symbiote đeo vào người đó.

Và giờ thì, thưa các bạn người nhện, chúng ta cần tìm cách chống trả.

Ai là người hiểu rõ áp lực mà thế giới này đặt lên mỗi người chúng ta nhất? Ai hiểu rõ tôi và bạn thiếu thốn thời gian đến thế nào nhất? Ai hiểu rõ sự mất kiên nhẫn của loài người chúng ta nhất? Chính là những nhà thiết kế thang máy.

Tác giả James Gleick ghi nhận rằng cứ mỗi 9 ngày, sản phẩm của công ty thang máy Otis lại nâng số người bằng với dân số cả Trái Đất. Và người sử dụng muốn mọi thứ phải nhanh hơn. Họ muốn thang máy đến nhanh hơn, đi nhanh hơn, cửa phải mở nhanh hơn. Những nhà thiết kế thang máy đã thử mọi giải pháp để đối phó với sự khó chịu không dứt do bất kỳ sự chậm trễ nào. Thuật toán cho phép thang máy ước tính nhu cầu và tối thiểu hóa thời gian chờ đợi. Hãng Mitsubishi đã tạo ra cả chiếc thang máy di chuyển nhanh tương đương máy bay — với tốc độ hơn 12 m/s. Nhưng chúng ta vẫn cứ dậm chân và trợn tròn mắt. vẫn không đủ nhanh.

Họ phát hiện ra rằng người ta chỉ có thể chờ đợi trung bình khoảng chừng 15 giây. Ở mức 40 giây, chúng ta bắt đầu nắm chặt tay. Khi khảo sát, những người phải chờ 2 phút kể rằng cảm giác như thể 10 phút đã trôi qua. Thế nên họ tìm cách đánh lừa chúng ta. Nhớ mấy tấm gương ở sảnh thang máy không? Không phải thiết kế tinh tế gì đâu. Những tấm gương ở đó bởi vì khi nhìn vào chính mình, chúng ta sẽ ít chú ý đến thời gian chờ đợi và bớt than phiền lại.

http://tieulun.hopto.org

Nhưng tình hình cũng chẳng khá hơn khi ta đã bước vào bên trong. Nhà thiết kế gọi đó là "thời gian giữ cửa" (door dwell) — tức là thời gian trước khi cánh cửa đóng lại. Nó thường dưới 4 giây. Không quan trọng, vẫn không đủ nhanh. Đố bạn cái nút nào thường được bấm đến nỗi sờn cả sơn ở các buồng thang máy? Gleick xác nhận rằng đó là nút ĐÓNG CỬA.

Điều này dẫn ta đến cuộc thảo luận về sự cân bằng giữa công việc-cuộc sống. Liệu chúng ta có luôn cảm thấy thiếu thốn thời gian? Có phải cha mẹ và ông bà chúng ta cũng có cùng cảm giác đó? Trong vòng 10 năm, từ 1986 đến 1996, sự cân bằng giữa công việc-cuộc sống chỉ được đề cập 32 lần. Nhưng chỉ trong năm 2007, nó được đề cập đến 1.674 lần. Thời gian đã thay đổi tất cả.

Có một điều rõ ràng: Con người giờ đây làm việc nhiều hơn. Khi Harvard Business Review khảo sát trên 15.000 người có mức lương hàng đầu trong tốp 6% người Mỹ, họ nhận thấy 35% số người tham gia nói rằng họ làm việc hơn 60 giờ/tuần và 10% dành đến hơn 80 giờ/tuần làm việc. Trong số những người qua đào tạo đại học có công việc toàn thời gian ở Mỹ, chỉ 22,2% người làm việc 50 giờ/tuần vào năm 1980. Vào năm 2001, con số này đã là 30,5%. Điều này lý giải tại sao rất nhiều người cảm thấy mình "giàu tiền bạc, nghèo thời gian." Mà dĩ nhiên, cũng có nhiều người còn nghèo cả về tiền bạc lẫn thời gian nữa.

Dĩ nhiên, những giờ làm việc đó có cái giá của nó. Khi HBR trò chuyện với tốp 6% người có lương khủng làm việc 60 giờ/tuần trở lên, họ nhận thấy "hơn 69% tin rằng mình sẽ khỏe hơn nếu giảm cường độ làm việc đi; 58% nghĩ rằng công việc ảnh hưởng đến mối quan hệ gắn bó của họ với con cái; 46% nghĩ rằng nó ngáng đường quan hệ giữa họ với bạn đời; và 50% cho rằng công việc làm cho họ không thể thỏa mãn trong đời sống tình dục."

Như bạn có thể tưởng tượng, nó ảnh hưởng rất lớn tới niềm hạnh phúc. Hầu hết nghiên cứu trong quá khứ đều cho thấy người lớn tuổi cảm thấy hạnh phúc hơn người trẻ tuổi. Nhưng kể từ năm 2010, nhóm người dưới 30 tuổi ở thế hệ hiện tại lại cảm thấy hạnh phúc hơn nhóm người này ở các thế hệ trước. Trong khi đó, nhóm người trên 30 tuổi hiện tại lại không hạnh phúc bằng nhóm người này ở các thế hệ trước. Lý do là gì? Nhà nghiên cứu Jean Twenge lý giải:

http://tieulun.hopto.org

Văn hóa Mỹ ngày càng nhấn mạnh những kỳ vọng lớn lao và chuyện theo đuổi ước mơ — những thứ nghe thật hay khi ta còn trẻ. Mặc dù vậy, người trưởng thành bình thường dần nhận ra giấc mơ của họ có thể không thành sự thật, vì vậy cảm giác kém hạnh phúc là không thể tránh khỏi. Người trưởng thành trong thế hệ trước có lẽ không kỳ vọng nhiều đến như vậy, nhưng kỳ vọng ngày nay lại quá cao đến mức không thể đáp ứng được.

Một nghiên cứu khác cho thấy, trong khoảng thời gian từ năm 1976 đến năm 2000, tham vọng và kỳ vọng của học sinh năm cuối trung học đã tăng lên đến mức vô lý — và vẫn còn tiếp tục tăng theo thời gian. Chỉ cần tính toán một chút và ta sẽ thấy... đúng vậy, nhóm người kỳ vọng đến mức vô lý này hiện tại đang là những người trưởng thành thất vọng. Theo cách nói của triết gia Tyler Durden, "Chúng ta đều được nuôi lớn bởi chương trình ti vi và tin rằng một ngày nào đó mình sẽ là triệu phú, minh tinh màn ảnh, ngôi sao nhạc rock, nhưng thực tế là chúng ta không làm được. Dần dần, ta nhận ra sự thật phũ phàng đó. Và cảm giác ấy cực kỳ, cực kỳ khó chịu."

Vậy chuyện gì đang diễn ra? Trong kỷ nguyên hiện đại, chuẩn mực thành công đã biến đổi đến mức vô lý. Chuẩn mực ấy không phải là khó đạt được nữa, mà là không thể đạt được. Ti vi cho bạn thấy hình ảnh của mấy anh tỷ phú chừng 20 tuổi ở Thung lũng Silicon. Bạn nghĩ rằng mình giỏi thứ gì hả? Ai đó trên mạng sẽ giỏi hơn, làm ít hơn, và hạnh phúc hơn. Họ còn có hàm răng đẹp nữa. Trong phần lớn thời gian tồn tại của loài người, khi nhìn quanh, chỉ có chừng vài trăm người trong bộ lạc, và ta có thể là người giỏi nhất trong chuyện gì đó. Ta nổi bật và trở thành người đáng giá với cộng đồng. Còn giờ đây, bối cảnh là bộ lạc toàn cầu với hơn 7 tỷ con người. Luôn có một ai đó tốt hơn ta, và truyền thông còn luôn đề cập đến những con người đó, luôn nâng tầm những chuẩn mực lên mỗi khi ta nghĩ rằng mình đã sắp với gần đến họ.

Chưa hết, thế giới hiện đại còn khiến cho mọi thứ cạnh tranh hơn. Thị trường nhân tài giờ đây là toàn cầu — đồng nghĩa với việc nếu bạn không nổi bật, các công ty sẽ chả hơi đâu năn nỉ bạn vào làm. Sẽ có người nào đó bên kia bờ đại dương thay bạn nhận việc ngay. Máy tính khiến cho mọi thứ hiệu quả hơn, đòi hỏi ít nhân lực

http://tieulun.hopto.org

hơn, và thị trường nhân tài toàn cầu cung cấp gấp 10 lần số ứng viên cho mọi vị trí.

Thế giới cứ nói "Nhiều hơn, nhiều hơn, nhiều hơn." Và chúng ta cũng vậy. J. Walker Smith từ Yankelovich Partners chia sẻ với The Wall Street Journal, "Hiện tại, không ai muốn trở thành giới trung lưu cả. Ai cũng muốn trèo lên đỉnh." Chúng ta có lẽ đang có nhiều hơn mọi thứ so với quá khứ, nhưng không hề hạnh phúc hơn. Và trong bản năng, ta vẫn nghĩ vấn đề có thể giải quyết bằng "nhiều hơn." Nhiều tiền hơn. Nhiều thức ăn hơn. Nhiều mọi thứ hơn. Chỉ cần nhiều hơn. Chúng ta thậm chí không chắc rằng mình cần cái gì nhiều hơn, nhưng tất cả những gì ta đang có đều không giúp ta hạnh phúc, nên phải tăng mọi thứ lên. Đây không phải kiểu chống đối chủ nghĩa tư bản hay lời than vãn "Bọn trẻ ngày nay không biết quý trọng thứ gì hết" mà những người già hay nói đâu. Đó là một ví dụ cho thấy bản năng của chúng ta đang lạc lối. vấn đề nằm ở chỗ, sứ mệnh đi tìm "Thứ khiến cho tôi hạnh phúc" không hề có vạch đích. Đó là một cuộc thi ăn bánh và phần thưởng cho giải nhất vẫn lại là bánh, rất nhiều bánh.

Những kỳ vọng đó khiến ta khó đạt những mục tiêu vốn phải xuất phát từ môi trường xung quanh. Thế nhưng, đó chưa phải điều tệ nhất. Trong thế giới ngày nay, tất cả là do lỗi của chúng ta. Hay ít nhất cảm giác là thế.

Chúng ta yêu thích sự lựa chọn, và Thế kỷ XXI đã cho ta gần như vô hạn lựa chọn. Nhờ công nghệ, ngày nay ta luôn có thể lựa chọn công việc. Cửa văn phòng không đóng lúc 5 giờ chiều nữa. Mọi giây phút ở bên bạn bè hay chơi đùa với con cái đều là một phút giây có thể làm việc. Thế nên mỗi khoảnh khắc đều là một quyết định. Thứ quyết định không hề tồn tại trong quá khứ. Cái quyết định ấy cứ lởn vởn trong đầu ta mọi lúc, khiến ta căng thẳng khủng khiếp.

Giáo sư Barry Schwartz tại Đại học Swarthmore, chuyên gia nghiên cứu các vấn đề về sự lựa chọn và niềm hạnh phúc, chia sẻ với tôi:

Ngày nay, khi bạn về nhà, công việc cũng đi theo. Thực ra, dù cho bạn đi đến bất kỳ đâu, công việc vẫn đi theo. Bạn đến xem một trận bóng đá, công việc vẫn trong túi bạn, đúng không? Điều đó không hẳn có nghĩa là bạn muốn làm việc mọi lúc, mà là bạn phải

quyết định sẽ không làm việc. Không có ràng buộc gì cả. "Tôi nên chơi với bọn trẻ hay nên trả lời email?" 30 năm trước vấn đề này không tồn tại. Bạn về nhà; dĩ nhiên là bạn chơi với bọn trẻ. Không cần quyết định gì hết. Giờ thì ai cũng phải ra quyết định những lúc như thế này.

Công nghệ đã gia tăng sự lựa chọn mạnh mẽ theo cả hai hướng tốt và xấu. Còn nhớ nghiên cứu về tốp 6% thu nhập không? "72% người cho rằng công nghệ giúp họ làm việc tốt hơn, 59% nói rằng nó kéo dài ngày làm việc của họ, và 64% ghi nhận nó chiếm mất thời gian của gia đình." Trong nghiên cứu của Leslie Perlow, một nhà điều hành đã nhìn vào điện thoại của mình và nói. "Tôi yêu thứ này và cũng đồng thời ghét nó. Tôi yêu nó bởi vì nó trao cho tôi quá nhiều quyền lực. Và tôi ghét nó là bởi nó có quá nhiều quyền lực đối với tôi."

Barry Schwartz lý giải, khi thế giới không cho bạn nhiều sự lựa chọn và mọi thứ không diễn ra theo cách bạn mong muốn, đó là lỗi của thế giới. Chứ bạn còn làm được gì nữa? Nhưng khi bạn có 100 lựa chọn và không lựa chọn tốt, tội lỗi giờ là của bạn, bởi vì lẽ ra bạn đã có thể chọn lựa tốt hơn.

Đây chính là vấn đề: Chúng ta thích có sự lựa chọn. Nhưng chúng ta lại ghét quyết định. Lựa chọn đồng nghĩa với cơ hội. Quyết định thì lại triệt tiêu cơ hội. Và có quá nhiều lựa chọn sẽ gia tăng xác suất hối hận. Khi công việc luôn là một sự lựa chọn, mọi thứ đều là đánh đổi. Nhiều thời gian làm việc hơn đồng nghĩa với ít thời gian với bạn bè, bạn đời, và con cái hơn. Và nếu như bạn chọn sai, đó là lỗi của bạn, khiến cho việc quyết định càng căng thẳng hơn. Chúng ta làm việc chăm chỉ hơn, nhưng cảm thấy tệ hơn bởi vì mọi thứ luôn bị đánh giá liên tục.

Trong quyển OverSuccess, Jim Rubens mô tả một nghiên cứu cho thấy ảnh hưởng của điều này lên chúng ta:

[Một] nghiên cứu về 2.300 đối tượng có thu nhập từ 50.000 đô la trở lên nhận thấy họ "có khát vọng và căng thẳng cao độ, cảm thấy cô lập và lo lắng." Chưa đến 4/10 số người tham gia trả lời rằng họ "cảm thấy mình là một phần của cộng đồng xung quanh," "cảm thấy cân bằng trong cuộc sống," hay "có rất nhiều bạn thân." Chỉ có 3/10 cảm thấy hài lòng với ngoại hình và chỉ 18% cảm thấy hạnh phúc trong các mối quan hệ tình cảm.

Năm 2008, 52% số người cho biết họ thường thức dậy vào ban đêm do căng thẳng; 40% cho biết mức độ căng thẳng khiến họ muốn khóc. Có 1 trên 3 phụ nữ cho rằng, trên thang điểm 10, họ xếp mức độ căng thẳng của mình đạt điểm 8, 9, hay thậm chí là 10.

Và nó cũng ảnh hưởng mạnh đến thời gian dành cho gia đình. Từ 1980 đến 1997, số lượng cuộc chuyện trò gia đình đã giảm xuống 100%. Vâng 100%. Tác giả của nghiên cứu nói rằng nó có nghĩa "năm 1997, một gia đình người Mỹ bình thường dành 0 giờ/tuần để trò chuyện với nhau như hoạt động chính của gia đình." Ông tiếp tục: "Trong một khảo sát toàn quốc của YMCA năm 2000 về thanh thiếu niên ở Mỹ, 21% đánh giá 'không có đủ thời gian với cha mẹ' là nỗi lo lớn nhất." (Được rồi, khi nỗi lo của một thanh niên Mỹ thông thường ương bướng là không được gặp cha mẹ đầy đủ, thì đó chắc chắn là vấn đề.)

Khi cảm thấy áp lực dữ dội phải thành công cả ở công việc lẫn gia đình, khi luôn có sự lựa chọn và cảm giác như thể tội lỗi là của mình, chúng ta tuyệt vọng tìm kiếm giải pháp. Một số người gạt các khía cạnh cuộc sống sang một bên để phát triển những mặt còn lại. Laura Nash và Howard Stevenson, tác giả của quyển Just Enough, và giáo sư Clay Christensen tại Harvard gọi chiến lược này là chiến lược "trình tự." Quan điểm đại loại là Đầu tiên tôi sẽ làm công việc mình ghét để Kiếm nhiều tiền, sau đó Tôi sẽ có gia đình, sau đó Tôi sẽ làm bất cứ thứ gì mình muốn và hạnh phúc.

Tuy vậy, cách này không hiệu quả trong các mối quan hệ. Christensen thẳng thắn chỉ ra rằng "vào thời điểm những vấn đề nghiêm trọng nổi lên trong các mối quan hệ, thường là đã quá trễ để cứu vãn. Điều này có nghĩa là, nghịch lý thay, thời điểm quan trọng nhất cần đầu tư vào việc xây dựng gia đình và tình bạn gắn kết chính là khi vấn đề mới manh mún, trông như thể không có gì quan trọng."

Các tác giả của Just Enough xác nhận rằng điều này cũng đúng trong nghiên cứu của họ với những nhà điều hành hàng đầu. Vâng, nhóm này khá là thành đạt về sự nghiệp, nhưng phía sau bức màn mọi thứ nghe rất giống Ted Williams và Albert Einstein: "Khi thăm dò thêm, chúng tôi nhận ra rằng rất nhiều người không nghĩ cần phải làm tốt những mục tiêu khác của họ: gia đình, sức khỏe doanh nghiệp trong dài hạn, xây dựng một nơi làm việc mọi người

thật sự trân trọng, xây dựng một tính cách vững vàng khi họ xuất hiện trước công chúng." Chúng ta không thể cứ theo trình tự trong các mối quan hệ được. Các mối quan hệ cần có sự chú tâm thường xuyên, ổn định. Như Ralph Waldo Emerson từng nói, "Chúng ta luôn chuẩn bị sẵn sàng để sống, nhưng chẳng bao giờ thực sự sống cả."

Được rồi, đã đủ u ám và đen tối rồi: Vậy ta có thể làm gì đây?

Ta cần một định nghĩa cá nhân về thành công. Nhìn xung quanh để xem mình có đang thành công không không phải là một lựa chọn thực tế nữa. Cố trở nên thành công khi so sánh với người khác rất nguy hiểm. Nó đồng nghĩa với việc mức độ nỗ lực và đầu tư của ta là do họ quyết định, khiến ta phải chạy theo với tốc độ cao nhất để đuổi kịp. Nói rằng mình muốn "là số 1" một cách mơ hồ là chuyện không hề thực tế chút nào trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu, nơi người khác sẵn sàng chạy đua 24/7. Chúng ta muốn có lựa chọn và sự linh hoạt. Chúng ta đã có được những thứ ấy rồi. Giờ thì không còn giới hạn nữa. Ta không thể cứ nhìn xung quanh để quyết định xem khi nào thì nên dừng lại. Thế giới sẽ luôn bảo ta tiếp tục tiến lên.

Chuẩn bị tinh thần đi. Tôi sẽ nói một điều không hề vui vẻ chút nào: Ta phải quyết định. Thế giới không phân định rõ ràng đâu. Ta phải tự làm chuyện đó. Ta cần phải tự hỏi Tôi đang muốn gì? Bằng không, ta chỉ đang cố đạt lấy những thứ họ muốn. Xin lỗi khi phải nói thẳng, nhưng trong thế giới hiện đại, "có tất cả" không hề khả thi khi những người khác mới là người xác định giới hạn trong mỗi lĩnh vực. Chúng ta từng trông chờ thế giới nói cho mình biết khi nào thì mình đã xong việc, nhưng giờ sự cân bằng phải đến từ phía chính bản thân ta. Bằng không, ta sẽ có nguy cơ kết cục với sự hối hận lớn nhất trước khi chết: không có đủ dũng khí sống cuộc đời mình muốn, thay vì vậy lại sống cuộc đời mà người khác đã định ra.

Doanh nhân Ken Hakuta đã nói, "Thành công là thứ bạn sẽ đối mặt liên tục trong kinh doanh. Bạn sẽ luôn phải diễn giải nó thông qua thứ gì đó, và thứ đó nên là mục tiêu và mục đích của chính bạn."

Barry Schwartz cho rằng chúng ta phải "chọn" thay vì "lựa." Lựa nghĩa là quyết định trong những phương án sẵn có, khiến ta rơi

vào trạng thái đối lập giả tạo do những phương án ta thấy trước mắt tạo ra. Ngược lại, khi chọn, ta "đủ cẩn trọng để nhận định rằng có lẽ không có một phương án sẵn có nào đủ thỏa mãn, và nếu muốn giải pháp thay thế đúng đắn, ta có lẽ phải tự tạo ra nó."

Vậy những hỗn hợp nào khiến bạn cảm thấy mình đã có đủ? Những thứ nào sẽ triệt tiêu nhu cầu muốn có thêm nhiều hơn nữa? Điều gì, trong thế giới vô hạn cứ mãi kêu gào lựa chọn này, khiến cho bạn vẫn có thể tựa lưng vào bàn và bình tĩnh nói "Tôi ổn, cảm ơn"? Tác giả Just Enough đã thực hiện hơn 60 cuộc phỏng vấn với những người nhiều thành tựu nghề nghiệp và khảo sát 90 nhà điều hành cấp cao. Hóa ra hầu hết cũng không biết câu trả lời cho những câu hỏi trên. Điều thú vị chính là họ liên tục phạm phải sai lầm, và từ việc quan sát những sai lầm đó, nhà nghiên cứu đã có thể rút ra được điều chúng ta cần trong cuộc sống và cách tốt nhất để đạt được nó.

Chúng ta đều biết cuộc sống tốt đẹp có ý nghĩa hơn tiền bạc... Nhưng không ai biết rõ cuộc sống tốt đẹp có những gì và làm thế nào để có được những thứ ấy. Hãy đối diện với sự thật: Tiền bạc thì khá là dễ đếm và thường mang lại niềm hạnh phúc, ít nhất là trong thời gian ngắn. Chúng ta cũng đều biết tình yêu, bạn bè và nhiều thứ khác cũng rất quan trọng... Nhưng những thứ ấy thì phức tạp hơn rất nhiều và chúng ta không thể đặt giao nhanh tình yêu và bè bạn trên Amazon được.

Đánh giá cuộc sống bằng 1 thang đo chính là mấu chốt vấn đề. Chúng ta không thể chỉ sử dụng 1 cây thước để đo lường cả cuộc đời thành công.

Trong Just Enough, các tác giả gọi đó là "chiến lược trộn đều" — trộn đều mọi thứ vào một máy đo duy nhất để xem cuộc đời mình có đang đi đúng hướng hay không. Hầu hết chúng ta cảm thấy dễ dàng khi chỉ tập trung vào tiền bạc và tự nhủ "Làm cho con số nó tăng lên." Tiện lợi, đơn giản... và sai lầm chết người. Như đã thấy, những con người thành công điên cuồng mà các tác giả đã trò chuyện thường cảm thấy mình đang thiếu sót một khía cạnh nào đó trong cuộc sống, chẳng hạn như các mối quan hệ. Khi cố trộn đều mọi thứ vào một thang đo, ta chắc chắn sẽ thất vọng.

Các nhà nghiên cứu nhận ra rằng cần có nhiều thước đo cho các khía cạnh của cuộc sống. Chẳng hạn, để có một mối quan hệ tốt

đẹp với gia đình, bạn cần phải dành thời gian với họ. Vậy thời gian dành cho nhau chính là một cách để đo lường. Nhưng nếu như thời gian đó chủ yếu là hét vào mặt nhau, kết quả cũng không hề tốt. Thế nên cần phải đo lường cả số lượng lẫn chất lượng.

Nghiên cứu đã rút ra 4 thang đo quan trọng nhất:

1.HẠNH PHÚC: cảm thấy vui vẻ hoặc mãn nguyện trong (và về) cuộc đời mình

2.THÀNH TỰU: đạt được những thành tựu tương đối tốt so với những mục tiêu phấn đấu tương tự của người khác

3.Ý NGHĨA: có tác động tích cực lên những người bạn quan tâm

4.DI SẢN: kiến tạo những giá trị hay thành tựu giúp những người khác đạt được thành công trong tương lai

Họ cũng đúc kết ra một cách đơn giản để diễn giải những cảm giác mà 4 yếu tố này mang lại:

1.HẠNH PHÚC = TẬN HƯỞNG

2.THÀNH TỰU = CHIẾN THẮNG

3.Ý NGHĨA = ĐÁNG TRÔNG CẬY (ĐỐI VỚI NGƯỜI KHÁC)

4.DI SẢN = LỚN LAO

Ở mỗi thang đo, bạn cần đạt được mức nào để cảm thấy thành công? Có thể sẽ khá đáng sợ nếu phải quyết định ngay là mình cần cân bằng 4 yếu tố này như thế nào trong phần còn lại của cuộc đời. Bạn không cần phải quyết xa vậy đâu. Những gì thỏa mãn chúng ta khi 10 tuổi không còn đúng khi ta 20 và cũng không hề đúng khi ta 80. Mọi chuyện sẽ thay đổi và điều đó cũng ổn thôi. Những chi tiết cụ thể sẽ thay đổi, nhưng những giá trị của bạn có lẽ sẽ không thay đổi nhiều đến vậy.

Bạn cần đóng góp cho cả 4 nhu cầu này thường xuyên. Nếu bỏ lơ bất kỳ cái nào, bạn sẽ sa vào chiến lược trộn đều. Đo lường cuộc sống bằng 1 thước đo duy nhất là cách không hề chính xác. Trì hoãn bất cứ nhu cầu nào quá lâu cũng đều mang lại hậu quả. Có một câu nói của Warren Buffett mà tôi rất thích: "Tôi luôn lo lắng cho những người nói rằng, 'Tôi sẽ làm việc này trong 10 năm; dù tôi cũng không thích nó lắm. Và rồi sau đó tôi sẽ làm cái này...' Nói vậy kiểu như để dành chuyện tình dục cho tới khi già mới đụng tới vậy. Không phải là một ý tưởng tốt."

Tất cả những điều trên đã rõ, nhưng chúng ta vẫn phải đi đến mấu chốt của vấn đề cân bằng công việc-cuộc sống: Bạn muốn vẽ đường ranh giới ở đâu? Làm thế nào biết được khi nào mình đã có đủ "chiến thắng" và cần bỏ nhiều công sức hơn vào khoản "đáng trông cậy" hay "lớn lao"?

Một điểm khởi đầu lý tưởng là tự hỏi: Như thế nào là "tốt vừa đủ"?

Cách nghĩ này không hiệu quả cho lắm đối với rất nhiều người — và đó cũng là lý do tại sao chúng ta gặp vấn đề cân bằng công việc-cuộc sống. Tư tưởng "chỉ trở thành kẻ tốt nhất" không hề hiệu quả trong một thế giới nơi sự lựa chọn và cạnh tranh không hề có giới hạn. Từng có đến 26 loại dầu gội Head & Shoulders khác nhau. Hãng Procter & Gamble sau đó nói rằng "Đủ rồi" và cắt xuống còn 15 loại, một động thái đã làm gia tăng 10% lợi nhuận.

Barry Schwartz nói rằng ta thường không nhận ra là những hạn chế lại rất được đón nhận. Hạn chế khiến việc ra quyết định dễ dàng hơn. Hạn chế khiến cuộc sống đơn giản hơn. Hạn chế khiến "quyết định sai không phải lỗi của bạn." Thế nên hạn chế giúp ta hạnh phúc hơn. Ta tin rằng những hạn chế đó rất đáng đánh đổi. Tự do không giới hạn chỉ làm ta tê liệt và bị ngợp trước những lựa chọn. Và cách duy nhất để có được những giới hạn phù hợp chính là tự xác định giới hạn dựa trên hệ giá trị của chính mình.

Mọi người thường xử lý vụ có quá nhiều lựa chọn theo 2 cách: "tối đa hóa" hoặc "hy sinh." Tối đa hóa là khám phá tất cả các phương án, cân đo đong đếm, và cố chọn lấy cái tốt nhất. Hy sinh chính là suy nghĩ về những gì mình cần và chọn ra thứ đầu tiên thỏa mãn hết các nhu cầu đó. Hy sinh chính là sống "tốt vừa đủ."

Trong thế giới hiện đại, tối đa hóa là chuyện gần như không thể đạt được. Thử tưởng tượng bạn đang truy cập vào Amazon.com để chọn "quyển sách tốt nhất dành cho bạn." Chúc may mắn nếu bạn muốn đánh giá được hết từng quyển một. Bạn sẽ cần mấy năm trời. Nhưng vẫn còn một vấn đề sâu xa, ít rõ ràng hơn. Bạn có thể nghĩ rằng việc đánh giá được nhiều phương án sẽ dẫn đến kết quả khách quan tốt hơn. Bạn đã đúng. Nhưng nó kết cục cũng làm suy giảm hạnh phúc chủ quan.

Đó chính xác là kết quả rút ra được từ nghiên cứu của Barry Schwartz và Sheila Iyengar. Sinh viên thuộc nhóm tối đa hóa cố tìm

công việc tốt nhất sau khi ra trường cuối cùng cũng được đền đáp — họ có được mức lương cao hơn 20%. Nhưng họ lại kém hạnh phúc hơn với công việc của mình so với những người theo phương án hy sinh. Những người tối đa hóa như đang phải chạy trên cỗ máy kỳ vọng hoạt động liên hồi; họ cũng hối hận nhiều hơn vì luôn cảm thấy mình lẽ ra đã có thể làm tốt hơn. Chắc chắn nếu đang chọn bác sĩ phẫu thuật não, tối đa hóa là ý hay, nhưng trong hầu hết khía cạnh của đời sống, nó chỉ khiến ta không hạnh phúc. Nhà khoa học đoạt giải Nobel, Herbert Simon — người sáng tạo ra ý tưởng về tối đa hóa và hy sinh — cho biết, cuối cùng thì, khi tính toán mọi yếu tố, từ căng thẳng, kết quả, đến công sức bỏ ra, phương án hy sinh mới thực sự mang lại hiệu quả tối đa.

Như Nash và Stevenson đã chỉ ra, "Bạn không thể tối đa hóa 2 thứ đối lập nhau." Một lần nữa, đó lại là quy luật của Spencer. Bạn chỉ có 24 giờ/ngày với nguồn năng lượng có hạn. Với rất nhiều khoản mục, bạn cần phải vẽ ra được giới hạn. Bạn không thể làm tất cả mọi thứ và thành công trong mọi khía cạnh.

Tất cả đều dẫn đến câu hỏi Tôi muốn cái gì? Nếu bạn không xác định được, thế giới sẽ xác định giùm bạn. Và như đã thấy, đó là một cô máy chạy bộ, thúc ta luôn săn đuổi, không bao giờ đến đích. Ellen Galinsky đã tiến hành một nghiên cứu và hỏi những đứa trẻ rằng, "Nếu em có một điều ước và chỉ một điều ước có thể thay đổi cách công việc của cha mẹ tác động đến cuộc sống của mình, đó sẽ là gì?" Câu trả lời phổ biến? Bọn trẻ ước rằng cha mẹ "ít căng thẳng và mệt mỏi hơn."

Muốn cân bằng công việc-cuộc sống ư? Vậy hãy nhớ điều Barry Schwartz đã nói với tôi: "Tốt vừa đủ hầu như luôn vừa đủ tốt."

Được rồi, vậy bạn cần nghĩ về 4 yếu tố lớn trên và hướng đến mức "tốt vừa đủ" trong mỗi yếu tố. Bạn muốn chọn, chứ không muốn lựa. Bạn muốn "chinh phục thế giới." Nhưng bạn cũng muốn về nhà lúc 6 giờ tối và không làm việc vào cuối tuần. Thật là không tưởng. Vậy bạn có biết ai đã làm được điều không tưởng không? Bạn biết ai thực sự đã chinh phục được thế giới không?

Thành Cát Tư Hãn. Ông đã làm điều đó thế nào? Ông có một kế hoạch...

http://tieulun.hopto.org

Thiết Mộc Chân sinh ra ở một nơi tồi tệ, vào một thời điểm cũng tồi tệ nốt. Vùng thảo nguyên châu Á Thế kỷ XII giống như thể Miền Viễn Tây — nhưng còn tệ hơn. Sống sót một mình vô cùng khó khăn, và cuộc chiến tranh giành tài nguyên đồng nghĩa với việc các bộ lạc du mục trong cùng khu vực không thể sinh sống hòa thuận với nhau.

Một việc đơn giản như cưới vợ cũng rất khó khăn, bởi vì nhiều người đàn ông nghèo đến mức không đủ khả năng đáp ứng yêu cầu thách cưới. Thế nên họ đi bắt cóc. Thật đấy. Dù vụ bắt cóc bạn đời tương lai cũng khá phổ biến, hẳn là chẳng ai vui nổi khi con gái mình bị bắt cóc cả. Chính việc này, cùng với thực trạng cướp bóc và bạo lực, đã tạo nên mối thù không đội trời chung giữa các bộ lạc.

Thời buổi khó khăn đồng nghĩa với phương pháp khốc liệt, và ai cũng phản ứng với sự bất công mà mình phải gánh chịu. có thể bạn vừa thắng trận và hú hét "Hurray" (vâng, người ta nói từ này xuất phát từ tiếng Mông Cổ), nhưng đảm bảo rằng, vào tuần tới sẽ có người báo thù. Và rồi bạn lại trả đũa. Oan oan tương báo, chẳng đến đâu. Theo lịch sử, chúng ta thường nghĩ người Mông Cổ man rợ. Và đúng là như vậy...

Cho đến khi Thiết Mộc Chân xuất hiện.

Chúng ta không chắc ông sinh ra vào thời điểm nào (năm 1162 có lẽ là gần đúng nhất), và cũng không biết ông sinh ra ở đâu. Thời thơ ấu của ông toàn những dấu mốc buồn: Cha ông bị đầu độc bởi bộ lạc kẻ thù, và có thời gian ông bị bắt làm nô lệ. Ông chưa bao giờ được học đọc hay viết. Ông không được giáo dục hay có nguồn lực hậu thuẫn như Alexander Đại đế. Nhưng ông chính là Mozart trong lĩnh vực chiến lược quân sự. Giỏi đến nỗi, trên thực tế, đối thủ của ông còn cáo buộc ông sử dụng ma thuật và giao lưu với ác quỷ để chiến thắng.

http://tieulun.hopto.org

Làm thế nào một thanh niên mù chữ ở một nơi tồi tệ trong một thời điểm tồi tệ chỉ trong 25 năm lại chinh phạt được một vùng lãnh thổ bao la, hơn cả những gì người La Mã đã gầy dựng suốt 400 năm? Làm thế nào ông xây dựng được một đế chế kéo dài liên tục hơn 19 triệu km? Và thực hiện với một đạo quân không bao giờ lớn hơn con số 100.000 người, mà theo tác giả Jack Weatherford lý giải, là "đạo quân có thể thoải mái nhét vừa một sân vận động thể thao lớn nhất ở kỷ nguyên hiện đại"?

Mọi người trên thảo nguyên phản ứng với những chuyện khủng khiếp vừa xảy ra với mình. Thiết Mộc Chân bước ra khỏi cái vòng luẩn quẩn này. Ông không phản ứng. Ông suy nghĩ về điều mình muốn. Và ông lên kế hoạch.

Trước tiên, ông đoàn kết các bộ tộc trên thảo nguyên. Ông phá vỡ cấu trúc quan hệ họ hàng vốn khiến cho các bộ lạc du mục đắm chìm trong thù hận. Ông thiết lập một chế độ nơi kỹ năng và lòng trung thành được tưởng thưởng, đồng thời bỏ qua yếu tố huyết thống và chính trị. Ông bãi bỏ vụ bắt vợ và trừng phạt nghiêm khắc những kẻ phá luật để ngăn chặn vòng xoáy thù hận vốn gây nhiều thiệt hại cho khu vực. Ông loại bỏ tên của rất nhiều bộ lạc khác nhau. Tất cả họ giờ đây đều là nhân dân của Đại Mông Cổ Quốc. Đến năm 1206, các bộ tộc Mông Cổ du mục trên thảo nguyên được thống nhất hoàn toàn. Thiết Mộc Chân sau đó được suy tôn là Thành Cát Tư Hãn.

Nội chuyện này không cũng đã là thành công kinh khủng rồi. Nhưng làm thế nào ông có thể đánh bại những nền văn minh tiên tiến hơn, như Trung Hoa và châu Âu? Làm thế nào ông có thể chiến thắng trước những đội quân khổng lồ được luyện tập và trang bị tốt hơn với chỉ 100.000 người du mục? Ồ, ông cũng có kế hoạch cho vụ này luôn.

Chiến lược của ông không phải là đánh bại đối thủ tại trò chơi của chính họ, mà là sử dụng lợi thế tự nhiên từ người của mình. Người Mông Cổ đã cưỡi ngựa từ năm 3 tuổi. Chỉ với sức người bình thường, không có công nghệ hiện đại nào, họ đã giành chiến thắng trước các đội quân to lớn và trang bị tốt hơn bằng tốc độ và sự cơ động. Jack Weatherford viết, "Kỹ thuật chiến đấu mới lạ của Thành Cát Tư Hãn khiến cho những đội hiệp sĩ thiết giáp nặng nề thời châu Âu trung cổ trở nên lạc hậu, bị đánh bật bởi những toán

kỵ binh di chuyển phối hợp rất kỷ luật." vốn đã quen sống du canh du cư, họ không cần phải kéo theo đoàn quân lương chậm chạp theo sau. Mỗi chiến binh mang theo từ 3 đến 5 con ngựa dự phòng để chúng không bao giờ bị kiệt sức. Điều này giúp kỵ binh Mông Cổ có thể di chuyển hơn 950 km chỉ trong vòng 9 ngày, hàng thế kỷ trước khi động cơ đốt trong xuất hiện."

Họ chiến đấu theo cái cách mà quân đội hiện đại hay làm. Họ lao xuống kẻ thù như "một đàn ong, với nhiều nhóm riêng biệt tấn công độc lập từ nhiều phía." Khi nhìn quân Mông Cổ chiến đấu, bạn sẽ nghĩ họ đã học lỏm được các chiến lược chiến tranh của tương lai. Nhưng sự thật là các vị tướng hiện đại đã học hỏi từ Thành Cát Tư Hãn. Tất cả tướng lĩnh hiện đại đều nghiên cứu phong cách chiến đấu của ông, sau đó thay thế ngựa bằng xe tăng và máy bay. Thành Cát Tư Hãn đã tiến hành chiến tranh chớp nhoáng hàng thế kỷ trước quân đội Đức.

Đội quân của Đại Hãn trông như nông dân, thế nên họ thường bị xem thường, một việc vốn được ông xem như lợi thế. Ông cũng không khoái thể hiện. Kẻ thù nghĩ rằng ông yếu đuối à? Thế thì quá hay luôn! Kế hoạch ưa thích của ông trên chiến trường chính là giả bộ rút quân. Khi đối phương chắc rằng mình đã thắng, họ sẽ đuổi theo, phá vỡ đội hình... và tiến vào ngay một cái bẫy đang giăng sẵn, nơi cung thủ Mông Cổ sẽ xả mưa tên vào những con mồi bị dồn vào đường cùng.

Dĩ nhiên, thường xuyên xuất hiện những thử thách mới. Đại Hãn luôn luôn có kế hoạch, nhưng ông đồng thời cũng biết thích nghi. Ông học hỏi trong mọi cuộc giao tranh. Hầu hết đều nghĩ rằng ông sẽ bị chặn đứng khi chạm trán các pháo đài trên tường thành Trung Hoa. Người Mông cổ thậm chí không hề có một cấu trúc xây dựng nào cao 2 tầng ở thảo nguyên, chứ đừng nói đến kiến thức tấn công mấy công sự như vậy. Họ không hề có kinh nghiệm với chiến tranh bao vây, máy bắn đá, hay máy quăng đá. Nhưng họ không cần phải có.

Đại Hãn biết có nhiều thứ mình không biết, và nhiều thứ ông cũng không có thời gian học hỏi, thế nên ông luôn tuyển mộ. Trong những người bị chinh phạt, bất kỳ ai hữu dụng đều được gia nhập đạo quân. Một cung thủ đối thủ từng bắn được chiến mã Đại Hãn đang cưỡi. Khi cung thủ ấy bị bắt, ông không hề ra lệnh hành

quyết; ông phong cho người đó làm tướng quân. Dọc theo đường tiến quân, quân Mông Cổ chiêu nạp vài gia đình kỹ sư Trung Hoa hiểu biết về chiến tranh bao vây. Dần dà, quân đội của Đại Hãn thành công đến nỗi đã "chấm dứt được kỷ nguyên của các trại thành (thành phố có tường bao quanh)."

Kế hoạch của Đại Hãn rất chặt chẽ nên khi ông mất đi, đế chế của ông không hề sụp đổ. Nó vẫn tiếp tục rộng mở thêm 150 năm. (Lần tới bạn gửi một lá thư, hãy nghĩ đến Thành Cát Tư Hãn. Triều đại của ông đã mang lại cho chúng ta hệ thống bưu chính quốc tế đầu tiên.)

Từ một đứa trẻ vô danh mù chữ mồ côi cha sinh ra tại một nơi tệ hại ở một thời điểm tệ hại, ông đã trở thành người quyền lực nhất từng tồn tại trên thế giới này. Thành Cát Tư Hãn không hề mù quáng phản ứng với vấn đề. Ông suy nghĩ về điều mình muốn. Ông lập kế hoạch. Và sau đó ông áp đặt ý chí của mình lên thế giới.

Đó chính là thứ bạn cần: một kế hoạch. Hầu hết chúng ta đều không dành thời gian làm chuyện này. Chúng ta dễ phản ứng, như những bộ tộc ở thảo nguyên. Và vấn đề với sự cân bằng công việc-cuộc sống nằm ở chỗ những giới hạn cũ đã không còn nữa. Chúng ta không thể trông chờ thế giới sẽ bảo mình khi nào cần giảm ga hay chuyển số. Bạn phải tự quyết định lấy. Điều đó có nghĩa bạn cần có một kế hoạch, nếu không bạn sẽ luôn cảm thấy mình vẫn làm chưa đủ. Bạn sẽ không phải đối mặt với đạo quân Trung Hoa hay Tây Âu; cuộc chiến của bạn từ đầu đến cuối đều nằm ở bản thân. Nhưng đó là một trận chiến nhất định thắng lợi nếu có kế hoạch. Phương cách hiệu quả với bạn có thể sẽ hơi khác một chút so với phương pháp của người khác, nhưng vẫn có vài công cụ có thể giúp sức...

Như Barry Schwartz đã làm rõ, ngày nay chúng ta có quá nhiều phương án để rồi kết cục chỉ lựa chứ không chọn, và đó chính là phần lớn vấn đề. Chúng ta không quyết định được mình muốn gì để tiến lên đạt lấy nó. Nhiều thứ cứ đổ vào mặt ta, thế rồi ta nhún vai và nói, "Tôi nghĩ chắc cũng được." Về cơ bản, ta đã để cho người khác bảo mình phải làm gì. Aristotle từng bảo Chúa là "một người dịch chuyển bất động." Người dịch chuyển nhiều thứ, nhưng không một ai bảo được Ngài phải dịch chuyển như thế nào.

http://tieulun.hopto.org

Chúng ta chắc chắn hưởng lợi từ việc bắt chước theo chiến lược này.

Dễ phản ứng không chỉ ảnh hưởng xấu đến cơ hội đạt được điều bạn muốn; nó cũng làm giảm cơ hội hạnh phúc thật sự. Nghiên cứu cho thấy chúng ta thường không chọn làm những thứ khiến mình hạnh phúc; chúng ta chỉ chọn thứ dễ dàng. Mihály Csikszentmihalyi nhận thấy xem tivi khiến cho thanh thiếu niên thực sự hạnh phúc 13% thời gian. Các sở thích đạt mức 34%, còn thể thao hay chơi game đạt tới 44%. Nhưng bọn trẻ thường hay chọn làm gì nhất? Trẻ em dành thời gian xem ti vi nhiều hơn gấp 4 lần. Khi không có kế hoạch, chúng ta thường làm những thứ thụ động và dễ dàng — chứ không phải những điều thực sự khiến mình thỏa mãn.

Robert Epstein đã khảo sát 30.000 người ở 30 quốc gia và nhận thấy phương pháp hiệu quả nhất giúp giảm căng thẳng chính là lên kế hoạch. Khi nghĩ trước về những chướng ngại và tìm cách để vượt qua, ta cảm thấy mình đang kiểm soát. Đó chính là bí mật để hoàn thành mọi việc. Kết quả chụp MRI cho thấy, cảm giác kiểm soát cho ta động lực hành động. Khi nghĩ rằng mình có thể tạo ra sự khác biệt, ta có xu hướng gắn kết hơn. Mọi chuyện sẽ không hề đáng sợ khi tay ta đang đặt trên vô lăng. Và phần thú vị nhất — và cũng hữu ích nhất — chính là không phải việc thật sự kiểm soát được tình hình mới khiến cho mọi chuyện thay đổi. Chỉ cần là cảm giác kiểm soát thôi. Joe Simpson không thể kiểm soát được tình huống khi bị mắc kẹt trên ngọn núi với cái chân gãy, nhưng chính việc biến nó thành trò chơi khiến anh cảm thấy mình vẫn đang kiểm soát tình hình.

Tầm quan trọng của sự kiểm soát liên quan rất nhiều đến thần kinh học. Tóm gọn: Khi căng thẳng, bạn không thể suy nghĩ sáng suốt. Dưới áp lực, phần trung tâm suy nghĩ lý trí — phần vỏ não trước trán — sẽ buông tay đầu hàng. Hệ viền (limbic system), nơi phát sinh cảm xúc, sẽ chiếm quyền. Một nghiên cứu do Amy Amsten tại Đại học Yale cho biết, "Ngay cả những căng thẳng cấp tính khá nhẹ không thể kiểm soát cũng có thể gây mất mát khả năng nhận thức trước trán một cách nhanh chóng và đáng kể." Trong một bài phỏng vấn, Arnsten cũng nói rằng, "Sự mất mát chức năng trước trán chỉ xảy ra khi chúng ta cảm thấy mất kiểm

soát. Chính phần vỏ não trước trán sẽ tự quyết định liệu ta có đang kiểm soát hay không. Thậm chí nếu ta chỉ ảo giác là mình đang kiểm soát, phần chức năng đó vẫn hoạt động." Tim của bạn cũng không khoái vụ thiếu kiểm soát đâu. Một nghiên cứu từ tạp chí Health Psychology ghi nhận, khi cảm thấy không nắm quyền kiểm soát, khả năng đau tim sẽ tăng lên. Đoán xem ai sẽ tăng khả năng đau tim nhiều nhất? Chính là những người bình thường ít bị rủi ro về tim mạch.

Để nắm rõ hơn về tầm quan trọng của việc kiểm soát, hãy nhìn vào các doanh nhân. Một nghiên cứu với khoảng 2.000 chủ doanh nghiệp nhỏ cho thấy, hơn 50% làm việc hơn 40 giờ/tuần. Công việc không hề ít hơn. Tuy 41% nói rằng làm việc cho bản thân giúp giảm thiểu căng thẳng, 32% lại cho rằng tình trạng này lại gia tăng mức độ căng thẳng. Nhưng bạn biết gì không? Đến 79% người thể hiện sự hài lòng khi điều hành một doanh nghiệp nhỏ và 70% người cảm thấy hạnh phúc với lối sống của mình. Con số này hoàn toàn đè bẹp mức độ hài lòng của những người không-tự-làm- việc-cho-mình mà chúng ta đã biết ở trên. Vậy thời giờ tương đương, căng thẳng tương đương, nhưng họ lại hạnh phúc hơn. Tại sao? Khi được hỏi lý do khởi sự doanh nghiệp của mình, câu trả lời số một chính là "Để làm chủ chính mình," "để tự đưa ra quyết định," "để được làm theo cách của tôi." Họ muốn kiểm soát. Và dù thời gian làm việc cũng như mức độ căng thẳng không thay đổi nhiều, họ lại hạnh phúc hơn.

Thế còn năng suất và thành công thì sao? Trường Kinh tế và Khoa học chính trị London đã xem xét cách 357 CEO ở Ấn Độ sử dụng thời gian của mình, cũng như tác động của nó lên lợi nhuận. Khi các sếp bự làm nhiều thời gian hơn, công ty kiếm được nhiều tiền hơn. Những cách họ sử dụng những thời giờ đó mới làm nên khác biệt. Lợi nhuận tăng thêm đều đến từ các hoạt động lên lịch sẵn với nhân viên. Những giờ mà các CEO đi chệch khỏi kế hoạch không hề kiếm về thêm một xu nào cho công ty.

Vậy kế hoạch là cực kỳ quan trọng để thành công và hạnh phúc. Tiếp theo đây sẽ là một bộ khung gồm các bước giúp bạn triển khai, bắt đầu ngay từ bây giờ. Nhưng trước khi đi vào chi tiết, hãy nhớ một điều: Đây là kế hoạch của bạn. Và thứ mà có khả năng ngáng đường kế hoạch này nhất chính là, ờ, chính là bạn. Phản ứng

http://tieulun.hopto.org

hấp tấp kiểu "Tôi không thể làm được" hay "Sếp của tôi sẽ không bao giờ cho phép" chính là thứ đã đưa bạn vào tình trạng hiện tại. Không phải bất kỳ ai cũng có thể triển khai chính xác những ý tưởng viết ra ở đây, nhưng sẽ rất sai lầm khi gạt bỏ những thứ trông có vẻ hơi quá sức. Hãy tuân theo tinh thần của quy luật, thậm chí dù bạn không thể làm đúng hoàn toàn. Chỉ cần nhớ: phải cố gắng.

Một sai lầm lớn nữa mà mọi người thường mắc phải chính là nhìn vào danh sách, thấy rằng mình đã làm một số thứ rồi và chém, "Mình đã làm cái này! Mình thông minh ghê chưa! Mình có thể dẹp quyển sách này đi được rồi." Tự trấn an mình cũng tốt thôi. Nhưng bạn ở đây là để cải thiện cuộc sống của mình. Hãy tập trung vào những thứ bạn chưa làm. Hãy nhớ, tập trung vào những mặt tiêu cực sẽ cho cảm giác rất tệ, nhưng đó chính là con đường đi đến sự hoàn thiện. Đó chính là điều các chuyên gia đã làm.

Theo dõi thời gian

Bạn không thể cân bằng thời giờ của mình nếu không biết nó đã đi về đâu. Cựu CEO Intel, Andy Grove, từng nói, "để hiểu được chiến lược của một công ty, hãy nhìn vào những gì họ thực sự làm chứ không phải những gì họ bảo là họ sẽ làm." Hãy ghi chép lại từng giờ đồng hồ khi vừa kết thúc. Đừng cậy vào trí nhớ. Cứ làm việc này trong 1 tuần. Những hoạt động trong tuần đã đưa bạn đến đâu? Đó có phải nơi bạn muốn đến? Ghi chú: Chuyện này sẽ chán lắm đây. Tôi đảm bảo, bạn sẽ phí phạm nhiều thời gian hơn mình tưởng tượng. Nhưng ngoài ra, hãy ghi chú rõ những giờ giấc nào góp phần xây dựng 1 trong 4 cột trụ:

1.HẠNH PHÚC = TẬN HƯỞNG

2.THÀNH TỰU = CHIẾN THẮNG

3.Ý NGHĨA = ĐÁNG TRÔNG CẬY (ĐỐI VỚI NGƯỜI KHÁC)

4.DI SẢN = LỚN LAO

Hay giờ đồng hồ vừa qua có khi lại chẳng đóng góp chút gì?

Để cải thiện cách sử dụng thời gian, hãy học hỏi từ ngành tội phạm học. Để giảm thiểu tình trạng phạm tội trong một thành phố, theo dấu con người không hiệu quả bằng xem xét theo khu vực địa lý. Các nhà nghiên cứu phát hiện rằng phân nửa số vụ phạm tội xảy ra chỉ trong phạm vi 5% khu vực địa lý của thành phố. Đó được gọi là "điểm nóng" của cảnh sát. Tăng gấp đôi số lượng cảnh sát tuần

tra ở khu vực này đã giúp giảm đi một nửa số vụ tội phạm ở điểm nóng, cũng như giảm thiểu những cuộc gọi cấp bách ở thành phố từ 6% đến 13%.

Vậy hãy nhìn vào những điểm nóng trong lịch trình của bạn. Khi nào bạn phí phạm nhiều thời gian nhất? Khi nào bạn đang quá thiên về 1 trong 4 yếu tố chính mà lấn sân thời gian của những cái còn lại? Bạn sẽ hiệu quả hơn hẳn khi thay đổi công việc hàng ngày quanh những điểm nóng này, thay vì nghe theo những khái niệm mơ hồ như "làm việc ít hơn" hay "cố dành thêm nhiều thời gian với gia đình." Với cùng cơ chế như vậy, hãy tìm kiếm những thay đổi phát huy hiệu quả. Bạn thường đạt được kết quả tốt vào lúc nào? Sáng sớm hay tối khuya? Tại nhà hay tại công ty? Cố điều chỉnh để những thời điểm đó diễn ra thường xuyên hơn.

Hãy nhớ, bạn không thể tối đa hóa 2 thứ cùng phụ thuộc vào 1 loại nguồn lực: thời gian. Bạn cũng không muốn loại bỏ bất kỳ yếu tố nào bằng chiến lược trình tự hay trộn đều. Bạn muốn cân bằng 4 yếu tố. Hãy quyết định xem bạn muốn phân bổ bao nhiêu thời gian hàng tuần cho mỗi yếu tố. Bạn có thể chỉnh lại sau, nhưng bạn cần một câu trả lời ngay lúc này. Nghiêm túc đấy, hãy viết ra. Tôi sẽ chờ đây. (Tác giả dễ thương đang đứng hát là lá la chờ đợi.) Một khi bạn đã đầu tư đủ số giờ cho hạng mục nào đó, hãy chuyển qua giải quyết các điểm nóng trong hạng mục tiếp theo.

Như đã nói, biến mọi chuyện thành trò chơi có thể khiến cho những vấn đề khó khăn trở nên vui vẻ và hứng thú hơn. Nhà đầu tư mạo hiểm nổi tiếng Vinod Khosla chắc chắn là thuộc nhóm đứng đầu trong lĩnh vực đầu tư, nhưng ông cũng nhờ trợ lý ghi lại số lần trong tháng mà mình dành thời gian ăn tối với gia đình. Thang đo phù hợp sẽ tạo sự khác biệt. Kevin Bolen, giám đốc vận hành nhóm Sáng kiến Tăng trưởng và Đầu tư chiến lược tại KPMG, muốn có nhiều thời gian hơn cho vợ và 2 người con trai. Điểm nóng chính của ông là đi công tác quá nhiều. Thế là ông tập trung vào việc làm rớt hạng thành viên bạch kim ở hãng bay. Ông giờ đây có ít chuyến bay và đặc quyền miễn phí hơn, nhưng nó đã trở thành chỉ báo tuyệt vời để đánh giá sự thành công trong việc cân bằng công việc-cuộc sống của Bolen.

Trao đổi với sếp

Vài người sẽ nói rằng mình không có đủ vị thế để tạo ra sự thay đổi lớn. Sếp sẽ không cho phép. Nếu bạn thật sự muốn cân bằng công việc-cuộc sống, đừng ngồi đó mà giả định. Hãy ngồi lại với sếp và thực sự thảo luận chuyện này. Không, đừng có nói kiểu "Sếp này, em muốn làm việc ít hơn chút." Hãy hỏi rõ sếp về vai trò của bạn cũng như kỳ vọng của sếp, và liệu sự thay đổi này có làm phát sinh vấn đề gì không. Bạn có thể ngạc nhiên bởi câu trả lời của sếp đấy, đặc biệt là nếu bạn biết nghĩ cho nhu cầu của họ và đặt ra tình huống cả hai cùng thắng (win-win). Hãy đề nghị sếp ước lượng thời gian sếp muốn bạn làm những công việc "bề nổi," như trả lời email hay ngồi góp mặt trong buổi họp, và lượng thời gian họ mong muốn bạn tập trung vào công việc "bề sâu" thật sự tạo ra giá trị. Chỉ cần một buổi trao đổi này thôi có thể giúp giảm thiểu căng thẳng cho bạn. Một nghiên cứu trong Journal of Occupational Health Psychology cho thấy, xác định rõ ràng yêu cầu công việc giúp giảm thiểu căng thẳng khi công việc mang tính đòi hỏi cao. Nó giúp dễ đưa ra quyết định đúng mà không cảm thấy lo lắng.

Cuộc nói chuyện này cũng giúp ích luôn cho sếp, cho dù họ có nhận ra điều đó hay không. Harvard Business Review có ghi nhận chi tiết về một chiến lược gọi là "hợp tác tích cực," trong đó nhân viên và người quản lý công khai những gì họ muốn đạt được cả về mặt cá nhân lẫn công việc. Một nghiên cứu trên 473 nhà điều hành thể hiện, sau 1 năm hợp tác tích cực, 62 người từng muốn rời khỏi công ty đã quyết định gắn bó lại. Một số người trong đó thậm chí còn được thăng chức.

Bạn sẽ muốn có nhiều cuộc trao đổi như thế khi điều chỉnh kế hoạch của mình, nhưng nhiều khả năng là sếp sẽ đánh giá cao chuyện này. Những nhân viên chủ động có kế hoạch, biết hỏi han về các ưu tiên, và cố giải quyết vấn đề thường rất có giá trị. Những người mà sếp lúc nào cũng phải theo sau dọn rác cho mới là những trường hợp chua cay với sếp. Và khi tạo được nhiều thành quả hơn, vị thế của bạn sẽ tăng lên. Vị thế tăng lên đồng nghĩa với tự do và dễ kiểm soát việc triển khai kế hoạch của mình hơn. Cách xử lý đúng đắn sẽ tạo ra một vòng xoắn đi lên cho tất cả mọi người.

Bạn đã biết về những điểm nóng rắc rối và những thứ ảnh hưởng xấu đến kết quả của mình. Bạn đã phân bổ thời gian cho 4

cột trụ, cũng như nhận được hướng dẫn và sự đồng ý từ phía sếp. Giờ thì, bạn thật sự có thể tạo nên sự khác biệt...

Danh sách việc-cần-làm là ác quỷ. Hãy lên lịch mọi thứ.

Giáo sư Cal Newport ở Đại học Georgetown chính là Thành Cát Tư Hãn trong lĩnh vực năng suất. Và Cal nghĩ danh sách việc-cần-làm (to-do list) chính là tác phẩm của ác quỷ. Lý do là vì danh sách không đưa ra mốc thời gian cụ thể nào. Bạn có khi nào thắc mắc tại sao bạn không bao giờ chạm đến đáy danh sách đó không? Bạn luôn có thể dễ dàng liệt kê ra số việc cần làm mà phải mất 28 giờ/ngày bạn mới làm hết nổi. Bạn cần phải thực tế về những việc mình có thể hoàn thành và lượng thời gian mình đang có. Cách duy nhất để làm việc đó là lên lịch cho mọi việc, thay vì lập ra một danh sách dài liên tục bất tận.

Quyết định xem khi nào bạn sẽ dừng làm việc và bạn sẽ biết mình có bao nhiêu tiếng. Đưa vào những việc bạn cần làm theo thứ tự ưu tiên. Cal gọi đây là "năng suất lịch trình cố định." Bạn cần giới hạn nếu muốn cân bằng công việc và cuộc sống. Điều này buộc bạn phải làm việc có hiệu suất cao. Bằng việc thiết lập hạn chót (deadline) vào 6 giờ tối, sau đó lên lịch trình nhiệm vụ, bạn có thể kiểm soát được hàng núi công việc, và bạn cũng thực tế hơn thay vì cảm thấy sốc bởi những thứ không bao giờ xảy ra.

Hầu hết chúng ta đều dùng lịch theo cách sai lầm: Chúng ta không lên lịch cho công việc; chúng ta lên lịch cho sự gián đoạn. Họp hành được lên lịch. Các cuộc gọi được lên lịch. Khám bác sĩ được lên lịch. Bạn biết thứ gì thường không được lên lịch không? Công việc thực sự. Tất cả những thứ kia chỉ làm mất tập trung. Thường thì đó là việc của người khác. Nhưng những việc ấy lại được dành cho các khoảng thời gian chất lượng, còn công việc thực sự thì trở thành con rơi. Nếu công việc thực sự là thứ ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng, thứ bạn lưu tâm, thứ giúp bạn được tăng lương và thăng tiến, thì hãy để tôi nói thẳng: Có thể những việc ấy cũng xứng đáng được dành chút thời gian nghiêm túc đấy bạn.

Đồng thời, cần tối thiểu 1 giờ/ngày, tốt nhất là vào buổi sáng, được bảo lưu thành "thời gian được bảo vệ." Đây chính là giờ phút bạn hoàn thành những công việc thực sự mà không bị quấy rầy mỗi ngày. Hãy tiếp cận ý tưởng này như thêm một nghi thức tôn giáo. Giờ giấc này là bất khả xâm phạm. Email, họp hành, và các cuộc

gọi thường chỉ là công việc bề nổi. Bạn cần dùng thời gian này cho thứ mà Cal gọi là công việc bề sâu. 1 giờ đồng hồ mà bạn thật sự khiến cho mọi chuyện tiến triển, chứ không phải đơn thuần cưỡi ngựa xem hoa. Công việc bề nổi giúp bạn không bị đuổi — nhưng chính công việc bề chìm mới là thứ giúp bạn thăng tiến. Và bạn ắt hẳn không muốn dành lại nó vào cuối ngày, khi có thể nó sẽ bị bỏ qua luôn. Bạn sẽ muốn dành năng lực não bộ sung mãn nhất cho những nhiệm vụ quan trọng. Nghiên cứu cho thấy từ 2,5 đến 4 tiếng sau khi thức dậy chính là thời gian não bạn sắc bén nhất. Liệu bạn có muốn phí phạm thời gian đó cho một cuộc họp điện thoại hay họp giao ban nhân viên?

Nhưng sẽ ra sao nếu bạn bị quá tải ở chỗ làm? Nếu bạn không bao giờ có thời gian ngơi nghỉ không bị quấy nhiễu, hãy thực hiện khoảng thời gian được bảo vệ đó tại nhà, trước khi đi làm. Peter Drucker đã trích dẫn một nghiên cứu tại Thụy Điển về 12 nhà điều hành, cho thấy họ thực sự không thể làm việc quá 20 phút mà không bị cắt ngang. Người duy nhất có thể đưa ra những quyết định thấu đáo chính là người dành ra 90 phút làm việc tại nhà trước khi bước vào vòng xoáy ở văn phòng.

Lập kế hoạch nghiêm ngặt mỗi ngày có thể khó nhọc thoạt đầu, nhưng sẽ hiệu quả. Để tăng hiệu quả, có lẽ nên bắt đầu lập kế hoạch cho thời gian rảnh luôn. Trước khi bạn giật mình kinh hoàng trước cái ý tưởng này, tôi có vài dữ liệu cho bạn xem đây. Một nghiên cứu về 403 người trên Journal of Happiness Studies cho thấy quản lý thời gian rỗi có liên quan với chất lượng cuộc sống tốt hơn. Lý thú ở chỗ, việc gia tăng thời gian rảnh không hề giúp người ta gia tăng hạnh phúc, nhưng việc lên lịch cho khoảng thời gian đó lại tạo nên khác biệt. Như đã thảo luận ở trên, ta thường không sử dụng thời gian của mình một cách khôn ngoan — ta chỉ làm những việc dễ thay vì những thứ khiến cho mình hạnh phúc. Bằng việc bỏ ra chút thời giờ lập kế hoạch, bạn rất có thể sẽ khiến cho mình vui vẻ thay vì nằm ườn xem tivi trên ghế sô pha.

Vậy lên lịch mọi thứ và thời gian được bảo vệ sẽ giúp hoàn thành các việc quan trọng. Nhưng tôi biết bạn đang nghĩ gì nè: Mớ công việc bề nổi kia cũng có biến đi đâu. Một cách tốt để đối phó với công việc loi nhoi chính là "theo lô." Thay vì hồi đáp ngay các email, hãy lên lịch và dành ra những khoảng thời gian xử lý email,

http://tieulun.hopto.org

trả lời điện thoại và lướt qua những trang tài liệu cần xem. Sau khi khoảng thời gian đó chấm dứt, tắt hết chuông báo, bật điện thoại chế độ im lặng, và trở về xử lý các công việc quan trọng. 3 lô/ngày là đã khá ổn với tôi, nhưng nếu công việc của bạn đòi hỏi tương tác thường xuyên thì có thể sẽ cần nhiều hơn. Mấu chốt chính là kiểm soát và lên lịch những khoảng thời gian đó nhiều nhất có thể để chúng không xâm phạm vào thời gian của công việc bề sâu. Chúng ta từng lên cả mặt trăng và xây dựng kim tự tháp mà không cần email hay Facebook. Bạn sẽ sống ổn một hai tiếng đồng hồ mà không đụng đến những thứ ấy thôi. Nếu như sếp đòi hỏi phải trả lời tức thì thì sao? Cài đặt một bộ lọc email để chỉ nhận tin báo từ sếp tổng hay bất cứ thứ gì thực sự quan trọng. Số còn lại có thể đợi.

Còn có một thứ bạn cần phải lưu tâm để đảm bảo không phá hết những chuyện tốt đã làm từ nãy đến giờ: học cách nói không. Nếu bạn thoát khỏi những hoạt động không cần thiết, lên lịch mọi thứ, sử dụng thời gian được bảo vệ, phân lô những công việc loi nhoi, nhưng không thể ngăn cản dân tình cứ đổ lên bàn mình những nhiệm vụ không quan trọng, bạn sẽ vẫn mãi sa lầy trên bề nổi. Bạn đã có những việc cần ưu tiên từ sếp và căn chỉnh nhiệm vụ theo lượng thời gian mình có mỗi ngày. Nếu có công việc nào đó không thuộc loại ưu tiên và không được lên lịch trước, bạn phải nói không. Warren Buffett đã nói, "Sự khác biệt giữa người thành công và người rất thành công chính là người rất thành công nói không với hầu hết mọi thứ."

Kiểm soát bối cảnh

Bối cảnh rất quan trọng. Nhiều hơn bạn tưởng. Bối cảnh ảnh hưởng đến quyết định của bạn, thậm chí khi bạn không hề nhận ra. Khi tôi trò chuyện với giáo sư Dan Ariely ở Đại học Duke, ông nói:

Một trong những bài học lớn nhất từ lĩnh vực khoa học xã hội trong 40 năm qua chính là môi trường ảnh hưởng rất nhiều. Nếu như bạn đi đến một bữa buffet và bữa buffet được sắp đặt theo cách này, bạn sẽ ăn thứ này. Nếu nó được sắp xếp theo cách khác, bạn sẽ ăn thứ khác. Chúng ta nghĩ rằng mình đang tự quyết, nhưng môi trường ảnh hưởng rất nhiều. Vì lẽ đó, chúng ta cần phải nghĩ về cách thay đổi môi trường của mình.

Ta không thể kiểm soát môi trường ở bất kỳ nơi nào mình đến, dĩ nhiên rồi, nhưng ta thường có nhiều quyền kiểm soát hơn ta

tưởng. Mất tập trung sẽ làm cho ta bị ngu, theo đúng nghĩa đen. Học sinh ngồi ở một lớp học nằm gần đường ray ồn ào sẽ kết thúc năm học với thành tích xếp sau học sinh ở lớp yên tĩnh. Khi tiếng ồn giảm đi, sự khác biệt về thành tích cũng biến mất. Văn phòng làm việc cũng không khác gì mấy. Nghiên cứu cho thấy có một điểm chung lớn nhất ở những lập trình viên máy tính năng suất. Không phải kinh nghiệm, lương, hay số giờ bỏ ra trong dự án. Họ đều yêu cầu cấp trên tạo cho mình một môi trường không bị quấy nhiễu.

Đây chính là lúc bạn có thể biến tính hay phản ứng trở thành lợi thế. Shawn Achor đã đề xuất ra "quy tắc 20 giây." Khiến những việc nên làm dễ bắt đầu hơn 20 giây và khiến cho những việc không nên làm khó bắt đầu hơn 20 giây. Nghe không có gì lớn lao, nhưng nó đã tạo sự khác biệt to lớn. Bằng cách sắp xếp lại nơi làm việc để những cám dỗ không còn trong tầm mắt, bạn có thể đánh lừa bản thân đưa ra những lựa chọn tốt hơn. Ariely từng kể cho tôi nghe về một nghiên cứu đơn giản được tiến hành tại văn phòng của Google ở New York. Thay vì để kẹo M&M mở ở ngoài, họ đặt kẹo trong hộp. Không có khác biệt gì lớn cả. Nhưng kết quả là gì? Lượng tiêu thụ giảm 3 triệu viên chỉ trong 1 tháng. Vậy nên hãy đóng trình duyệt web kia lại. Thử sạc điện thoại của bạn đằng xa, phía bên kia phòng xem sao.

Tôi biết kiểm soát môi trường của bản thân có thể khá khó khăn. Chung không gian làm việc, văn phòng thì mở, đồng nghiệp tám chuyện, và sếp cứ nhìn ngó qua vai. Đó chính là lý do tại sao tôi đề xuất một giải pháp đơn giản nên làm ít nhất một lần trong ngày: trốn. Đặt phòng họp và làm việc trong đó. Không chỉ không bị quấy nhiễu, bạn còn có thể sáng tạo hơn. Hai giáo sư Jeffrey Pfeffer và Bob Sutton ghi nhận, "nhiều nghiên cứu cho thấy càng nhiều người có chức có quyền lảng vảng xung quanh, họ càng hỏi nhiều, và đặc biệt khi họ càng phản hồi cho nhân viên nhiều, công việc sẽ càng kém sáng tạo. Tại sao? Bởi vì công việc sáng tạo đòi hỏi những thất bại và sai lầm liên tục, nhưng mọi người thì lại muốn thành công khi sếp đang quan sát — điều này có nghĩa là họ sẽ cố chứng tỏ, và làm những thứ kém sáng tạo hơn cho chắc ăn."

Kết thúc ngày đúng cách và đúng giờ

http://tieulun.hopto.org

Bạn đã dùng "Lịch trình cố định" đúng không? Bạn đã quyết định khi nào thì cần nghỉ làm việc và sắp xếp thời gian dựa theo mốc đó. Tốt, bởi vì Leslie Perlow cho biết mấu chốt để có được sự cân bằng công việc-cuộc sống chính là áp đặt một "cơ chế nghỉ ngơi nghiêm ngặt." Bạn cần biết khi nào mình sẽ rời khỏi văn phòng để có thể bồi đắp cho những yếu tố tận hưởng, chiến thắng, được trông cậy, và lớn lao kia — chứ không phải chỉ làm việc, làm việc, và làm việc.

Trừ khi bạn đã chủ định muốn ghét công việc của mình, còn không thì cách bạn kết thúc một ngày ảnh hưởng nhiều hơn hẳn những gì bạn nghĩ. Để giải thích rõ hơn, tôi cần phải nói về vụ nhét mấy thứ vào mông của bạn. Ờ, theo đúng nghĩa đen đó. Hai nhà khoa học đoạt giải Nobel, Daniel Kahneman và Daniel Redelmeier, đã quan sát mức độ đau đớn mà mọi người còn nhớ sau khi nội soi đại tràng. Hóa ra thời gian quá trình diễn ra và mức độ đau đớn trung bình không hề ảnh hưởng đến hồi ức của mọi người. Điều để lại dấu ấn chính là mức độ khó chịu cực đại và cách kết thúc ca nội soi. Một ca nội soi đại tràng kéo dài lâu với mức độ đau đớn trung bình cao nhưng điểm đau cực đại thấp và kết thúc êm ái được bệnh nhân nhớ đến như một buổi khám ít khó chịu. Trong khi đó, một ca khám nhanh với mức độ đau trung bình thấp nhưng điểm đau cực đại cao và kết thúc không có hậu sẽ được ghi nhớ tệ hơn nhiều. Cho dù đó là cuộc tranh cãi với bạn đời hay là câu kết trong một bộ phim Hollywood, kết thúc vẫn rất quan trọng. Vậy hãy dành thời gian kết thúc một ngày thật tốt. Những khoảnh khắc cuối cùng tại văn phòng mỗi ngày đều ghi dấu cảm nhận của bạn về công việc.

Cal Newport đề xuất một "nghi thức kết thúc" để chốt ngày làm việc và chuẩn bị cho ngày mai. Nghiên cứu cho thấy viết ra những việc bạn cần phải xử lý vào hôm sau có thể làm dịu não bộ và giúp bạn thư giãn. Như nhà thần kinh học Daniel J. Levitin lý giải, khi ta lo lắng về thứ gì đó và chất xám trong đầu sợ rằng mình có thể quên, nó sẽ kích hoạt một nhóm các vùng não, gọi là "vòng lặp nhẩm lại" (rehearsal loop). Và bạn cứ mãi lo lắng và lo lắng. Viết ra những suy nghĩ đó và lên kế hoạch cho ngày mai sẽ giúp tắt cơ chế đó đi.

Sau đó, hãy cho mình chút thời gian thả lỏng. Cách tốt nhất để giảm căng thẳng là gì? Tận hưởng một thú vui, hay dành thời gian

http://tieulun.hopto.org

với bạn bè là những hoạt động rất có ích. Nghiên cứu cho thấy cuối tuần rất tuyệt bởi đó là lúc bạn có thêm thời gian dành cho những người mình quan tâm. Bạn có trung bình 1,7 giờ cộng thêm để dành cho bạn bè vào cuối tuần, và những giờ ấy sẽ giúp tăng cường cảm giác hạnh phúc. Và đừng bỏ lỡ giấc ngủ. Bạn sẽ không muốn bị ảo giác mình là siêu sao bóng đá đâu.

Giờ thì bạn đã có một kế hoạch thô, hãy viết nó ra. (Thành Cát Tư Hãn không thể làm được việc này, nhưng bạn thì có.) Nghiên cứu của Roy Baumeister cho thấy nó không chỉ giúp bạn đạt được mục tiêu, mà đồng thời còn ngăn chặn não bạn tiếp tục bị ám ảnh về nhiều thứ trong thời gian thư giãn.

Kế hoạch của bạn sẽ không hoàn hảo ngay được. Bạn sẽ phá hỏng nó thôi. Không sao. Đừng quên vụ tự cảm thông. Tha thứ cho bản thân vừa giúp bạn cảm thấy tốt hơn, vừa giúp ngăn chặn sự trì hoãn. Một nghiên cứu trên 119 sinh viên cho thấy, những người tha thứ cho bản thân mình vì đã trì hoãn ôn tập làm kiểm tra sẽ ít trì lầy hơn trong bài kiểm tra thứ hai. Họ cảm thấy tốt hơn, và thay vì dằn vặt bản thân mình, họ đã có thể gác qua chuyện cũ và thể hiện tốt hơn.

Khi bạn đã thấy được thứ gì hiệu quả và thứ gì không, hãy điều chỉnh kế hoạch. Yếu tố nào trong 4 cột trụ đang không có đủ thời giờ? Điều chỉnh dần cho đến khi đạt mức cân bằng như mong muốn. Phương pháp theo dõi, xem xét lại, và cải thiện chính là cách Peter Drucker cho rằng có thể giúp bạn đi đến bất kỳ nơi nào mong muốn. Một kế hoạch sẽ giúp bạn tiến gần hơn rất nhiều đến một cuộc đời thành công trọn vẹn.

Hiện tại trên hành tinh này, 0,5% dân số là hậu duệ của Thành Cát Tư Hãn. Tỷ lệ là 1/200. Cho đến thời điểm này, ông vẫn rất thành công ở nhiều chuẩn mực nhờ có một kế hoạch. Bạn thì không

cần phải chinh phạt thế giới, dù là theo nghĩa bóng hay nghĩa đen. "Tốt vừa đủ" là đã vừa đủ tốt nếu bạn luôn nhớ đến 4 cột trụ kia.

Steven Jay Ross, người giúp gầy dựng nên tập đoàn Time Warner, phát biểu rất chuẩn:

Có 3 thể loại người — người đến văn phòng, đặt chân lên bàn, và mơ mộng suốt 12 tiếng; người đến lúc 5 giờ sáng và làm việc suốt 16 tiếng, không bao giờ dừng lại để mộng mơ; và người đặt chân lên bàn, mơ mộng trong 1 tiếng, sau đó bắt tay vào hiện thực hóa giấc mơ.

Chúng ta đã điểm qua rất nhiều điều trong suốt 6 chương sách. Giờ đây, hãy tổng hợp lại để thấy mọi chuyện có thể tệ đến đâu — cũng như có thể đạt đến đỉnh cao nào nếu ta cố gắng hết sức.

http://tieulun.hopto.org

Điều gì làm nên một cuộc đời thành công?

Chuẩn bị tinh thần đi. Những câu từ sắp tới sẽ hơi khó chịu đây.

"Mẹ hy vọng con có thể chết đi."

Đó là một câu nói khó nghe. Đặc biệt là khi do một người mẹ nói với con trai mình. Nhưng Martin của bà đã đi rồi. Anh nằm trên giường, bất động. Chết não. Và bà không thể nào nhìn anh trong bộ dạng như thế này nữa.

Cha mẹ Martin chăm sóc anh mỗi ngày. Cha anh thức dậy cứ 2 tiếng một lần vào ban đêm để giúp anh trở mình tránh bị hăm rộp. Việc chăm sóc anh làm cho gia đình hết sức căng thẳng. Họ tiếp tục chăm sóc cái cơ thể từng là con trai mình bởi vì họ thương anh, thậm chí khi bác sĩ đã bảo anh không thể nào hồi phục được nữa. Anh đã nằm như thế hàng năm trời.

Thực ra, não của Martin không hề chết. Anh hoàn toàn ý thức được. Martin bị "khóa trái" — có thể nhận thức về thế giới xung quanh nhưng không thể nào chuyển động. Anh đã nghe những lời mẹ mình nói. Anh chỉ không thể ra hiệu cho bà biết mà thôi.

Dĩ nhiên, câu nói đó thật đau lòng, nhưng không đến nỗi như bạn nghĩ. Vì sau tất cả, anh cũng ước mình chết đi cho rồi. Bà không ghét bỏ gì anh. Bà đã chứng kiến cậu con trai năng động của mình hóa thành xác sống, và bà mong tình trạng tệ hại của anh có thể chấm dứt. Martin không giận gì mẹ cả. Anh cảm thấy đồng cảm.

Kể từ khi mắc phải một căn bệnh bí ẩn năm 12 tuổi, anh đã nằm liệt giường và được quy là chết não. Nhưng một vài năm sau, anh đột nhiên tỉnh dậy trong một cơ thể mà anh không thể điều khiển, và trong 11 năm dài kế tiếp, đây chính là cuộc sống của anh.

Bị mẹ mình ước rằng mình nên chết thì thật là tệ, nhưng chất chứa trong câu nói ấy vẫn là sự quan tâm. Đó là sự quan tâm duy nhất, bởi vì từ thật lâu rồi, cả thế giới đã xem anh như một vật thể bất động. Người ta phải làm giúp anh vài hoạt động như di chuyển, xếp đặt, và lau rửa, nhưng không hề tương tác. Anh không phải một con người. Nghĩ nhẹ lắm thì anh cũng là một của nợ cứ dai dẳng nằm ra đó.

Người ta hành động rất khác khi không nghĩ bạn là con người nữa. Họ sẽ bóc gỉ mũi và ăn trước mặt bạn. Họ cứ soi gương hết lần này đến lần khác mà không sợ bị gọi là người ái kỷ. Họ đánh rắm thật to, điều mà họ sẽ nín nhịn khi có người "thật" xung quanh.

Điều không hề thay đổi và gần như quá sức chịu đựng chính là cảm giác bất lực của Martin. Mọi thứ trong cuộc sống của anh đều được quyết định sẵn. Anh có nên ăn hay không. Anh nên nằm quay bên trái hay là quay bên phải. Những người chăm sóc tại bệnh viện cư xử nhẫn tâm với anh. Và trong rất nhiều trường hợp, anh còn bị ngược đãi. Nhưng anh không thể làm gì và không thể nói gì.

Bạn đã bao giờ ở một mình trong đêm với những ý nghĩ đáng sợ? Đó chính là cuộc sống của anh, mọi lúc. Suy nghĩ là tất cả những gì anh có. Mày bất lực rồi. Nó như thể một bài hát mà bạn không thể lấy ra khỏi đầu. Mày chỉ có một mình. Không có hy vọng nào cả.

Để tồn tại mà không hóa điên, Martin vô tình trở thành một thiền sư. Anh tách khỏi các suy nghĩ. Không được ai chỉ dạy, anh dần tự khám phá ra chánh niệm. Hàng giờ, hàng ngày, hay thậm chí hàng tuần trôi qua chỉ như tíc tắc bởi vì anh đã xóa bản thân mình ra khỏi cuộc sống, từ trong suy nghĩ. Nhưng vùng hư không ấy không phải niết bàn. Nó chỉ toàn màu đen. Không tệ, nhưng cũng không hề có hy vọng. Anh đã cho phép một ý nghĩ thi thoảng len vào, cái ý nghĩ mà mẹ anh đã nói: Hy vọng mình được chết.

Thi thoảng thì thế giới bên ngoài cũng xâm nhập vào. Nó sẽ túm lấy anh và quăng anh trở lại thực tại. Thứ gì làm điều này thường xuyên nhất? Kẻ thù lớn nhất của anh là ai?

Barney.

Cái con khủng long màu tím không biết buồn đau và đám bạn nhỏ ca hát um sùm của nó trên tivi lúc nào cũng tỏ ra hạnh phúc, cứ như thể muốn nhắc Martin nhớ về sự thảm hại của mình. Vì không thể nào đổi kênh hay đập ti vi, anh phải nghe hát hết lần này đến lần khác.

http://tieulun.hopto.org

Martin không thể thoát khỏi thế giới thực, thế nên anh lựa chọn một con đường khác. Anh bắt đầu thoát vào trong trí tưởng tượng của mình. Anh mơ về tất cả những điều tuyệt vời có thể xảy ra, không bị ràng buộc bởi định luật vật lý, bởi thực tế, và chắc chắn không bị hạn chế bởi cơ thể bướng bỉnh bất tuân của anh. Anh tưởng tượng về mọi thứ mình mong muốn trong cuộc sống. Và điều đó làm thời gian trôi qua mau.

Thế rồi có 2 điều thay đổi. Giai đoạn khoảng 24-25 tuổi, anh chầm chậm có lại chút quyền kiểm soát cơ thể; anh có thể cầm đồ vật bằng tay. Một y tá nọ, khi dõi theo chuyển động mắt, bắt đầu tin rằng anh có thể vẫn còn ý thức. Cô thôi thúc các bác sĩ kiểm tra anh lần nữa. Và họ nhận ra anh vẫn còn ở đó.

Mọi sự thay đổi rất nhanh. Với một cần điều khiển và máy vi tính, anh đã có thể giao tiếp. Với một chiếc xe lăn, anh đã có thể di chuyển. Martin cảm thấy như được giải thoát. Nhưng, như chương trình radio Invisibilia ghi nhận, anh không hề tự mãn. Dĩ nhiên là không, sau tất cả những giấc mơ ấy. Và anh bắt đầu đuổi theo những giấc mơ của mình.

Hai năm sau, anh đã kiếm được công việc văn phòng. Nhưng như thế vẫn chưa đủ. Có khiếu với các loại máy móc, anh dần trở thành một người thiết kế website tự do. Thế rồi anh lập công ty của riêng mình.

Anh vào đại học.

Anh viết một quyển hồi ký về những trải nghiệm của mình, Ghost Boy (Cậu bé ma), và nhận được nhiều sự tán dương.

Anh học lái xe.

Và vào năm 2009, anh không còn cô đơn nữa. Ở tuổi 39, anh kết hôn với Joanna, một người bạn của em gái mà anh quen qua Skype. Mới hơn 10 năm trước, anh còn không thể chuyển động cơ mặt. Giờ đây mặt anh bị đau vì cười quá nhiều.

Trong cuộc phỏng vấn với BBC, anh chia sẻ:

Thành công rất kỳ lạ vì nó nuôi dưỡng thêm những thành công khác nữa. Một khi đã đạt được thứ gì đó, tôi lại có thêm động lực cố gắng nhiều hơn. Nó mở rộng nhận thức về điều khả thi trong tôi. Nếu như tôi có thể làm được việc này, còn thứ gì mà tôi không thể làm được nữa?

Martin vẫn còn ngồi xe lăn và không thể nói chuyện mà không có máy vi tính. Nhưng anh đã được đi học, thành công, và có một

gia đình hạnh phúc. Anh có một cuộc sống tốt đẹp. Chỉ cần nghĩ về những gì anh đã trải qua để có được ngày hôm nay cũng đủ để soi sáng tâm trí ta rồi.

Rất ít người từng phải đối mặt với những thử thách như Martin Pistorius, nhưng tất cả chúng ta đều thường cảm thấy như đang bị kẹt trong một tình huống khó khăn. Hầu như bị "khóa trái" vậy. Chúng ta cố trốn tránh bằng suy nghĩ, hoặc để cho chuyện ra sao thì ra, nhưng như Steven Jay Ross đã nói, chỉ có mơ mộng rồi làm điều gì đó để biến giấc mơ thành hiện thực mới khiến ta thành công. Thực ra, đó là cách duy nhất.

Thành công có rất nhiều hình dạng. Một số thành công trông cực kỳ ấn tượng, một số thì đơn giản và lạ lùng, và có một số thành công thì gần như phi lý. Chúng ta bị treo lên cao bởi những thành công nhìn thấy trên truyền thông và quên rằng thành công theo định nghĩa của bản thân mình mới quan trọng. Và bạn có thể đạt được điều đó.

Đừng lo lắng về chuyện tài năng bẩm sinh. Nghiên cứu của Benjamin Bloom về những người thành công — từ nhà điêu khắc hay vận động viên Olympic đến những nhà toán học — cho thấy tài năng thường không quyết định những thành tựu bạn có thể đạt được. Bloom nói, "Sau 40 năm nghiên cứu chuyên sâu về việc học hành trong trường ở Mỹ cũng như quốc tế, đúc kết quan trọng nhất của tôi chính là: Thứ mà bất kỳ ai trên thế giới này có thể học được, thì hầu hết mọi người đều có thể học, nếu được cung cấp điều kiện học hỏi phù hợp."

Vậy thứ gì đang níu giữ bạn khỏi thành công theo định nghĩa của bạn? Trong hầu hết trường hợp, không có gì quan trọng hơn thời gian và nỗ lực. Khi nghĩ về giới hạn của thành công, tôi lại nghĩ đến trò ghép chữ Scrabble. Nigel Richards chính là người chơi Scrabble vĩ đại nhất từng tồn tại trên đời. Ông là nhà vô địch giải Scrabble tiếng Pháp. FiveThirtyEight.com ghi nhận, "Cách biệt giữa điểm xếp hạng chính thức của Richards và của người xếp thứ 2 tương đương cách biệt giữa người thứ 2 và người thứ 20." Ông thậm chí chưa từng chơi trò này trước năm 28 tuổi. Lần đầu tiên tham dự giải quốc gia, ông đã giành chiến thắng. Không ai chơi Scrabble tiếng Pháp giỏi hơn ông. Và còn một điều nữa tôi nên đề cập...

Nigel Richards không hề biết tiếng Pháp.

http://tieulun.hopto.org

Để phát biểu nhận giải, ông cần một người phiên dịch. Sau khi làm trùm giải Scrabble tiếng Anh thế giới mấy năm, ông chuyển sang hứng thú với ngôn ngữ hệ Gallic và bắt đầu ghi nhớ từ ngữ. Ông còn không hiểu mấy từ đó nghĩa là gì. Và trò Scrabble tiếng Pháp thì khó hơn rất nhiều so với Scrabble Bắc Mỹ bởi vì nó có nhiều hơn gần 2.000 từ. Ông muốn trở thành nhà vô địch Scrabble tiếng Pháp và không hề cho phép cách trở ngôn ngữ chặn đứng mơ ước của mình.

Chúng ta đã nói về rất nhiều thứ liên quan đến thành công trong quyển sách này, từ việc làm thế nào hiểm họa ở môn leo núi lại thể hiện sức mạnh của lòng quyết tâm, cho đến nghiên cứu của các nhà khoa học đoạt giải Nobel về niềm hạnh phúc khi bị nhét đồ vào hậu môn. Bây giờ ta hãy khép lại mọi thứ thật đơn giản (và ít khó chịu hơn một ca nội soi).

Điều gì quan trọng nhất cần phải ghi nhớ khi nói về thành công?

Một từ thôi: điều chỉnh.

Thành công không phải kết quả của một tố chất đơn lẻ nào; đó chính là quá trình điều chỉnh giữa bạn là ai và bạn muốn đến đâu. Kỹ năng phù hợp, vai trò phù hợp. Một người tốt vây quanh bởi những người tốt khác. Một câu chuyện kết nối bạn với thế giới theo cái cách giúp cho bạn tiếp tục tiến lên. Một mạng lưới hỗ trợ bạn, và một công việc phát huy hết khả năng bản chất hướng nội hay hướng ngoại của bạn. Một mức độ tự tin giúp cho bạn tiến bước trong khi không ngừng học hỏi và tha thứ cho bản thân trước những sai lầm không thể tránh khỏi. Một trạng thái cân bằng giữa 4 cột trụ kiến tạo nên cuộc đời trọn vẹn không hối tiếc.

Howard Stevenson và Laura Nash đã viết trong nghiên cứu của mình về những người thành công gặp khó khăn trong việc giữ cân bằng như sau:

Khi điều chỉnh giá trị để phát huy những kỹ năng dấu ấn của mình theo cách củng cố thêm các kỹ năng đó, bạn sẽ tạo ra một lực hút đầy cảm xúc và mạnh mẽ hướng đến thành tựu, ý nghĩa, hạnh phúc, và di sản, Khi những mục tiêu thành công trong bạn được điều chỉnh phù hợp với đội nhóm bạn đang điều hành, phần thưởng thậm chí còn cao hơn.

Làm thế nào để xác định được cách điều chỉnh? Như nhà tiên tri ở Delphi đã nói rất lâu về trước, phải hiểu chính mình. Bạn có tố

http://tieulun.hopto.org

chất tăng cường nào? Bạn là Người-cho-đi, Người-nhận-về, hay Người-cân-bằng? Bạn hướng nội hay hướng ngoại hơn? Thiếu tự tin hay tự tin quá mức? Yếu tố nào trong 4 cột trụ bạn đã thỏa mãn, và cái nào thường bị bỏ lỡ?

Tiếp đến, hãy điều chỉnh những tố chất trên với thế giới xung quanh. Hãy chọn đúng cái ao. Tìm công việc phát huy được tố chất tăng cường. Tạo ra một câu chuyện giữ cho mình bước tiếp. Cược vài kèo nhỏ để mở rộng chân trời. Sử dụng WOOP để biến giấc mơ thành hiện thực.

Đâu là phần quan trọng nhất trong quá trình điều chỉnh? Giao kết với một nhóm bạn bè và những người yêu thương sẽ giúp bạn trở thành người mình mong muốn. Thành công tài chính thì tuyệt đó, nhưng để có một cuộc đời thành công, ta cũng cần phải hạnh phúc nữa. Thành công sự nghiệp không phải lúc nào cũng khiến ta hạnh phúc, nhưng nghiên cứu cho thấy hạnh phúc lại có thể mang đến thành công.

Mối quan hệ chính là thứ mang lại hạnh phúc. Nhà nghiên cứu kiêm tác giả Shawn Achor ghi nhận, "Trong một nghiên cứu tiến hành trên 1.600 sinh viên Harvard vào năm 2007, kết quả cho thấy chỉ số tương quan giữa sự ủng hộ xã hội nhận thức được (perceived social support) và niềm hạnh phúc lên đến 0,7. Nó còn cao hơn cả mối tương quan giữa hút thuốc và ung thư." Vậy nếu không có đời sống xã hội tích cực, ta cần thêm bao nhiêu tiền để gia tăng hạnh phúc ở mức độ tương tự? Dữ liệu từ Journal of Socio- Economics cho biết bạn cần phải kiếm thêm 121.000 đô/năm để đạt con số ấy.

Sẽ ra sao khi nhìn vào bức tranh tổng thể? Khi bạn trên giường lúc lâm chung, thành công có ý nghĩa ra sao? Một nhà nghiên cứu đã giải đáp được vấn đề này. George Valliant là người dẫn dắt Nghiên cứu Grant — nghiên cứu theo sát một nhóm đối tượng trong suốt cuộc đời họ, từ thời đại học cho đến khi vĩnh viễn ra đi. Vậy ông đã đúc kết được gì từ nghiên cứu kéo dài hàng thập niên đó? "Thứ duy nhất thực sự quan trọng trong cuộc đời chính là mối quan hệ của bạn với người khác."

Thấy mấy thứ quan hệ yêu thương này quá sến súa cho cảm hứng thành công hả? Đừng nghĩ vậy. Đội của Valliant đã thử tiến hành cho điểm đối tượng nghiên cứu về những mối quan hệ khi họ 47 tuổi (thời gian kết hôn, có bao nhiêu đứa con, mức độ gần gũi chúng, có bao nhiêu người bạn). Kết quả gần khớp với mức độ thành

http://tieulun.hopto.org

công trong sự nghiệp của họ. Mức điểm quan hệ chính là quả cầu tiên tri về số tiền kiếm được và mức độ ấn tượng của sự nghiệp. Những người cao điểm nhất kiếm nhiều hơn gấp đôi người thấp điểm nhất. Có khi nào điểm quan hệ cao là kết quả, chứ không phải nguyên nhân của sự nghiệp thành công hay không? Có lẽ là không. Những người đồng cảm nhất kiếm được gấp 2,5 lần so với những người ái kỷ nhất.

Những mối quan hệ như thế không chỉ giúp cải thiện mức độ thành công; chúng còn có thể cứu rỗi đời bạn. Bạn còn nhớ Spencer Glendon và căn bệnh của anh không? Tôi đã đề cập chuyện anh được cấy ghép gan. Khi mới phát hiện bệnh, bác sĩ biết rằng anh sẽ cần một lá gan mới và tất cả bạn bè của anh đều thử xét nghiệm xem ai phù hợp. (Gan là cơ quan đặc biệt vì nó có thể tái sinh; bởi thế cả người cho và người nhận đều sẽ dần phát triển một lá gan đầy đủ theo thời gian.) Carl, bạn anh, là người phù hợp. Nhiều năm trôi qua và sức khỏe của Spencer dần đi xuống. Cuối cùng, bác sĩ nói không còn cách nào khác, anh phải ghép gan.

Carl không chỉ đơn giản là xung phong hiến gan. Anh đã biết chuyện này từ lâu và âm thầm thực hiện chế độ ăn kiêng, đồng thời tập luyện để có lá gan khỏe mạnh. Anh mất nhiều năm trời giữ cho cơ địa mình ở trạng thái tốt nhất để khi cần kíp, anh có thể hiến cho Spencer ngay. Nhờ kế hoạch "ma mãnh" đó của Carl, cả hai người bạn đến hôm nay vẫn sống vui vẻ và khỏe mạnh. Tôi hy vọng bạn và tôi cũng đủ may mắn có được những người bạn như Carl.

Nếu bạn điều chỉnh được hiểu biết về bản thân mình phù hợp với sự nghiệp và những người xung quanh, mọi thứ sẽ tạo ra một vòng xoáy đi lên, mang lại không chỉ sự nghiệp thành công mà còn cả niềm hạnh phúc viên mãn nữa.

Vậy là chuyến du hành của chúng ta đã gần đến hồi kết. Bạn đã biết về gã cua-rơ điên rồ, những người không biết đau và sợ, nghệ sĩ piano kỳ quái, sát nhân hàng loạt, cướp biển, băng nhóm trong tù, lực lượng SEAL, gấu mèo Toronto, võ sư Thiếu Lâm, Batman, số Erdos, Newton và Einstein, Ted Williams và Spider-Man, cuộc chiến radar giữa Harvard và MIT, Đội quân Ma và những người thương thuyết con tin, hoàng đế của Hợp chủng quốc (chúc ông an nghỉ), máy chơi cờ, đô vật Nhật Bản nhuộm tóc cam, Thành Cát Tư Hãn, và người bay vòng quanh thế giới chỉ để nói "Cảm ơn." Tôi rất cảm

http://tieulun.hopto.org

kích bạn đã dành thời gian ra đọc quyển sách điên rồ này và cùng du hành với tôi.

Trong quyển sách này, tôi muốn chỉ ra sự thật về những điều mà các nghiên cứu cùng các câu chuyện tuyệt vời đã chứng tỏ là thực sự mang đến thành công. Tôi có thành công không ư? Ờ thì, điều đó tùy thuộc vào bạn. Tôi không biết mọi câu trả lời. Tôi chỉ là một "bông hoa lan" hướng nội, một con quái vật hy vọng, một lãnh đạo không chọn lọc, và là một Người-cân-bằng muốn trở thành Người-cho-đi, một người thường hay tự tin thái quá và phải cảm thông với bản thân mình. Nhưng tôi nghĩ rằng mình đã chọn được đúng cái ao và điều chỉnh bản thân phù hợp, với vài người bạn tuyệt vời. Như thế là vừa đủ tốt đối với tôi rồi. Hãy dành thời gian xác định xem bạn là ai, để rồi chọn vùng nước phù hợp với mình.

Nếu bạn muốn tìm hiểu thêm, mời bạn ghé chơi trang web của tôi: Bakadesuyo.com. Tôi có thêm nhiều thông tin hay cho bạn ở đó. Cũng như cái từ "kết nối mạng lưới" dễ nhầm lẫn ấy, bạn sẽ không thực sự hiểu mấy từ "tác giả" hay "nhà văn" đâu, thế nên hãy dùng một từ mà bộ não hiểu được: Tôi là bạn của bạn. Đừng ngại email tôi nếu bạn muốn chào hỏi. Địa chỉ email của tôi là ebarker@ucla.edu nhé.

Chúc bạn thực sự thành công.

http://tieulun.hopto.org

www.facebook.com/groups/yeukindlevietnam

http://tieulun.hopto.org

Table of Contents

GIỚI THIỆU
CHƯƠNG 1
CHƯƠNG 2
CHƯƠNG 3
CHƯƠNG 4
CHƯƠNG 5
CHƯƠNG 6
TỔNG KẾT