

Owain Service
& Rory Gallagher

Nguyễn Tư Thắng - Ngọc Dung dịch

DÁM NGHĨ NHỎ

Đường xa đi từng bước
Chuyện lớn nghĩ từng phần

THINK SMALL

SÁCH MỚI.NET - EBOOK

Table of Contents

LỜI TỰA
GIỚI THIỆU
1 XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU
2 LẬP KẾ HOẠCH
3 CAM KẾT
4 ĐỀ RA PHẦN THƯỞNG
5 CHIA SẺ
6 PHẢN HỒI
7 KIÊN TRÌ THEO ĐUỔI
Lời kết



THƯ VIỆN EBOOK **SÁCH MỎI.NET**



HÀNG NGHÌN ĐẦU SÁCH HAY ĐANG CHỜ BẠN
WWW.SACHMOI.NET

LỜI TỰA

Nghĩ nhỏ để theo đuổi những mục tiêu to lớn

Tất cả chúng ta, dù với vai trò gì đi nữa, đều từng trải qua những tình huống cố giúp người khác đạt được một điều gì đó. Những người cần được giúp đỡ đó có thể là bạn bè, đồng nghiệp, con cái hay khách hàng của chúng ta, thậm chí là chính bản thân ta.

Thật kỳ lạ và thú vị khi bản thân chúng ta lại thường không thể hiểu rõ về chính mình. Chúng ta thật sự muốn sống lành mạnh hơn, đối xử tốt với những người chúng ta yêu thương và đạt được những mục tiêu chúng ta tự đặt ra cho mình. Nhưng thế giới thì đầy cám dỗ, đầy những thứ gây xao nhãng và nhiều áp lực khác. Không những thế, tâm trí và cuộc sống của chúng ta cũng chứa đầy những lối mòn và thói quen được hình thành từ lâu. Ngay khi bị phân tâm - điều mà ta không thể tránh khỏi - chúng ta sẽ vô thức quay lại lối mòn mà chúng ta muốn rời bỏ, khiến mục tiêu mà chúng ta muốn hướng đến trở nên xa vời hơn.

Nhóm Nghiên cứu Hành vi (Behavioural Insights Team - BIT) - sau này được nhiều người gọi là Đơn vị Hích (Nudge Unit) - là một tổ chức được chính phủ Anh thành lập vào năm 2010. Phương châm hoạt động của BIT là: “Tránh xa cơ chế quan liêu của quá khứ, tìm ra những phương pháp thích hợp để khích lệ, hỗ trợ và tạo điều kiện để mọi người có thể đưa ra những lựa chọn tốt hơn cho chính họ”. Phương châm này sử dụng chính những câu từ được trích dẫn từ Thỏa ước Liên minh¹, văn bản đã tạo tiền đề cho sự ra đời BIT.

¹ Thỏa ước Liên minh (The Coalition Agreement) là một thỏa ước nội bộ của chính phủ Anh, được ký kết giữa hai trong số ba chính đảng ở Anh là Đảng Tự do và Đảng Bảo thủ vào tháng 5 năm 2010. Theo thỏa ước này, Đảng Tự do và Đảng Bảo thủ sẽ hợp tác để thực hiện một cuộc cải cách toàn diện trong nhiều lĩnh vực như văn hóa, xã hội, chăm sóc sức khỏe, kinh tế...

Dù bạn nghĩ thế nào về sự thành công hay thất bại của dự án đặc biệt nói trên cũng như vai trò của BIT trong dự án đó, bạn cũng khó mà không đồng

tình rằng xét về mặt lý thuyết thì việc “khích lệ, hỗ trợ và tạo điều kiện để mọi người có thể đưa ra những lựa chọn tốt hơn cho chính họ” là việc nên làm. Đây cũng là việc mà chúng ta vẫn thường làm, trong vai trò của một bậc phụ huynh, một người bạn hoặc đồng nghiệp của một ai đó. Câu hỏi được đặt ra là, liệu chúng ta có thể làm việc đó tốt hơn không? Hay cụ thể hơn, liệu chúng ta có thể sử dụng những kiến thức có được từ năm mươi năm trước về khoa học hành vi để trang bị cho mình cũng như những người xung quanh những kỹ thuật và kỹ năng tốt hơn, nhằm theo đuổi những gì chúng ta đã lựa chọn và đạt được những gì chúng ta muốn hay không?

Tôi nghĩ câu trả lời là “có thể”, và đây cũng chính là mục đích ra đời của quyển sách này. Tôi cũng nghĩ rằng việc mang đến cho mọi người những công cụ được đề cập trong quyển sách này là rất quan trọng. Từ trước đến nay, tôi luôn tin rằng kết quả nghiên cứu của BIT nói riêng và của ngành tâm lý học nói chung nên được công bố rộng rãi. Mục đích của việc công bố không phải chỉ để đảm bảo tính minh bạch của các tổ chức thực hiện nghiên cứu, mà còn vì đó là khối kiến thức nên được “dân chủ hóa” - nói một cách đơn giản là công khai với mọi người.

Xây dựng cấu trúc nền tảng của hành vi

Việc phát triển những kỹ năng và thói quen mới, hay đạt được những mục tiêu (hành vi), buộc ta phải vận dụng sự khéo léo và logic nhiều như khi xây dựng một công trình. Mọi công trình, từ một công vòm đơn giản đến tượng Nữ thần tự do, đều đòi hỏi chúng ta phải lên kế hoạch kỹ lưỡng và tiến hành xây dựng một cách thận trọng. Nhưng khi quá trình xây dựng hoàn tất, những công đoạn nhỏ từng góp phần tạo nên công trình hoàn chỉnh thường dễ bị chúng ta lãng quên.

Bất kỳ cấu trúc nào - dù là cấu trúc vật lý hay hành vi - cũng cần có những nền tảng vững chắc và được bố trí hợp lý để chịu được sức nặng và áp lực thì mới có thể tồn tại. Trong thời gian đầu, lớp xi măng và kết cấu của công trình mà bạn đang xây dựng vẫn còn yếu. Nếu muốn hoàn thành công trình đó thì bạn cần dùng giàn giáo để trợ lực cho những khớp nối chưa đủ cứng cáp. Giàn giáo của bạn cũng cần được củng cố liên tục để bảo vệ cho cấu trúc không bị gió bạt và mưa trôi trong quá trình xây dựng. Chỉ

cần bạn làm đúng quy trình thì sẽ có một ngày, bạn có thể tháo dỡ toàn bộ giàn giáo và lưới che xung quanh cấu trúc của mình. Lúc đó, công trình của bạn sẽ có thể tự đứng vững và phát huy công năng của nó.

Trong quyển sách này, Owain và Rory đã biến những kiến thức được rút ra từ các tài liệu tâm lý học nói chung cũng như từ nghiên cứu của BIT nói riêng thành những cột chống và khớp nối vững chắc, để từ đó bạn có thể xây dựng một “giàn giáo hành vi” cho mình. Khi xây dựng giàn giáo hành vi, chúng ta cũng cần những phương pháp và kỹ năng nhất định như khi xây dựng giàn giáo thép trong lĩnh vực xây dựng. Nếu có dịp nhìn thấy giàn giáo, hãy dừng lại để chiêm ngưỡng và liên tưởng đến những kỹ thuật đã làm nên một giàn giáo đủ vững chắc để trợ lực cho cả tòa nhà to lớn bên trong nó. Có một vẻ đẹp thâm lặng toát ra từ cách giàn giáo đó được dựng nên, từ những thanh thép và khớp nối được lắp ghép với nhau theo một quy luật nhất định. Tương tự giàn giáo, quyển sách này sẽ giúp bạn trang bị những kỹ năng cần thiết và cung cấp những thành tố bạn cần cho dự án của riêng bạn.

Tôi hy vọng thông qua quyển sách này, bạn không chỉ học được cách để thành công trong việc hoàn thành mục tiêu có ý nghĩa quan trọng với bạn - hoặc với người bạn đang cố giúp đỡ - mà còn học được nhiều kỹ năng có thể giúp ích cho bạn trong nhiều lĩnh vực khác sau này. Đây cũng chính là những lợi ích mà nhiều tài liệu tâm lý học hành vi đã nói đến.

Chúng ta vẫn thường nghe nhiều người nói rằng không sách vở nào có thể giúp chúng ta hiểu được con cái của mình hay thậm chí là hiểu được bản thân chúng ta. Con người luôn có những suy nghĩ và hành vi vô cùng đa dạng và phức tạp. Dù là dựa vào tư duy hay trực giác thì chúng cũng chỉ có thể giúp chúng ta trong chừng mực nào đó trong việc tìm hiểu điều gì đã thúc đẩy các hành động của chúng ta, đâu là cách tốt nhất để chúng ta điều chỉnh hành vi của mình, hay những động lực cũng như thói quen cả bên trong lẫn bên ngoài đã ảnh hưởng như thế nào đến những kế hoạch được ta chuẩn bị kỹ lưỡng nhất. Tôi hy vọng quyển sách này sẽ giúp bạn thành công trong việc hoàn thành một điều gì đó quan trọng với bạn hoặc với một người mà bạn quan tâm.

Tôi cũng hy vọng quyển sách này sẽ giúp ích cho nhiều người đang làm việc trong lĩnh vực dịch vụ công, cũng như những người mà công việc của họ là hỗ trợ người khác theo đuổi mục tiêu của mình. Giáo viên, bác sĩ và nhân viên công tác xã hội chính là lực lượng nòng cốt của “đội quân tạo cú hích”, những người dùng kỹ năng cùng sự nỗ lực của mình để giúp người khác học được nhiều hơn và có một cuộc sống tốt đẹp hơn. Nếu quyển sách này cùng những công trình nghiên cứu đã làm nền tảng cho nó có thể giúp bạn thực hiện công việc của mình tốt hơn dù chỉ một chút, đó chính là một trong những thành quả mà BIT đã đạt được.

Chúc bạn may mắn. Hãy tạo ra những cú hích mạnh mẽ và hữu ích!

David Halpern

Giám đốc điều hành Behavioural Insights Team

GIỚI THIỆU

Trung tâm giới thiệu việc làm

Paul đang ngồi chờ đến giờ hẹn trong một trung tâm giới thiệu việc làm ở Hạt Essex, ngoại ô Luân Đôn (Anh). Paul năm nay hai mươi bốn tuổi, từng vài lần gặp rắc rối với pháp luật và chưa từng gắn bó với bất kỳ một công việc nào. Nếu như là trước đây thì, điều này chẳng mấy quan trọng. Paul có thể tìm được việc làm khá dễ dàng và thường làm nhiều việc cùng một lúc, cả chính thức lẫn không chính thức. Nhưng thời thế đã thay đổi. Thời điểm hiện tại là tháng Năm năm 2011, thời buổi mà người ta gọi là Đại suy thoái, những ông chủ trước kia từng dễ dàng nhận Paul vào làm nay đã trở nên dè dặt hơn. Paul đã thất nghiệp suốt bảy tháng liền và hoàn cảnh của anh đang ngày càng khó khăn hơn, vì anh còn phải chu cấp cho con gái và đã bắt đầu trễ hạn trả tiền thuê nhà. Vì cần nhanh chóng tìm được việc làm nên Paul đã gạt bỏ lòng tự ái và đến trung tâm giới thiệu việc làm để tìm kiếm sự giúp đỡ.

Ngồi ở bàn tư vấn là Melissa. Cô làm việc ở trung tâm này đã nhiều năm và dành phần lớn thời gian của mình để giúp đỡ mọi người tìm việc làm, nhưng càng ngày cô càng thấy chán nản với cơ chế hoạt động của hệ thống. Ngày ngày, Melissa hỗ trợ người tìm việc điền thông tin vào vô số các tờ đơn, từ đơn tính thu nhập, đơn để được hưởng phúc lợi, đến đơn để xác nhận họ đúng là người mà họ đã khai ở những tờ đơn trước đó. Chỉ tính riêng trong năm 2010, Melissa đã chứng kiến động lực và sự tự tin của hàng trăm người dần tan biến. Melissa muốn làm được nhiều hơn để giúp đỡ mọi người, nhưng cô lại thường có cảm giác như bản thân đang vật lộn với hệ thống này, với nền kinh tế này, thậm chí với cả những người mà cô đang cố giúp đỡ.

Mọi thứ đã thay đổi khi Melissa và Paul bắt đầu tham gia một chương trình có tính đột phá. Đó không phải là một dự án trị giá hàng triệu bảng Anh tiêu biểu, được hỗ trợ bởi các cố vấn giàu kinh nghiệm hay được ứng dụng nhiều công nghệ mới. Thay vào đó, chương trình này tập trung vào

những thay đổi nhỏ mà Melissa có thể thực hiện trong cách cô giúp Paul cũng như những người khác tìm được việc làm. Dù chỉ là những thay đổi nhỏ nhưng khi được kết hợp với nhau, đó là những gì sẽ giúp Paul thay đổi cách suy nghĩ thường ngày của anh về việc tìm kiếm, chuẩn bị và cuối cùng là có được việc làm.

Nếu theo cách làm trước đây, Melissa thường sẽ bắt đầu bằng cách yêu cầu Paul điền thông tin vào đơn. Nhưng giờ đây, cô khuyến khích Paul nghĩ về lý do anh tìm đến trung tâm giới thiệu việc làm và vì sao chuyện tìm được việc làm lại quan trọng với anh đến vậy. Paul tâm sự với Melissa rằng anh muốn có việc làm để chăm lo cho gia đình. Melissa không thường và không muốn dành thời gian cho những cuộc trò chuyện thế này, nhưng giờ đây cô lại thấy cuộc trò chuyện với Paul diễn ra rất tự nhiên. Cô khuyến khích Paul tự đặt một mục tiêu cụ thể về việc đi làm trở lại. Vì thời buổi hiện tại còn nhiều khó khăn nên Melissa đã khuyên Paul hãy vừa tham vọng vừa thực tế khi đặt mục tiêu. Từ lời khuyên của Melissa, Paul tự đề ra mục tiêu là tìm được việc làm trong vòng ba tháng tới, lý tưởng nhất là việc làm trong ngành xây dựng.

Kế đến, Melissa khuyến khích Paul chia nhỏ mục tiêu của anh thành nhiều bước, chẳng hạn như cải thiện hồ sơ xin việc, nộp đơn ứng tuyển cho những công ty đăng tin tuyển dụng, nhờ bạn bè đang làm trong ngành xây dựng giới thiệu anh với cấp trên của họ và chuẩn bị những dụng cụ cần thiết cho việc làm trong ngành xây dựng. Khi tập trung hoàn thành từng bước nhỏ này, Paul sẽ không cảm thấy mục tiêu tìm được việc làm là quá xa vời. Chính những bước nhỏ đó sẽ giúp Paul cảm thấy anh đang ngày càng tiến bộ, từ đó tạo thêm động lực cho anh.

Cứ mỗi hai tuần Paul lại gặp Melissa một lần, và lần nào anh cũng được cô khuyến khích suy nghĩ về việc anh sẽ làm những gì và vào lúc nào. Paul liệt kê mọi việc ra giấy và liên hệ từng việc với một thời điểm cụ thể trong thói quen sinh hoạt hằng ngày của mình, chẳng hạn như anh sẽ nộp ba bộ hồ sơ xin việc vào ngày thứ Hai, sau bữa ăn sáng. Bằng cách này, Paul đã tạo ra trong nhận thức của mình một mối liên kết giữa những khoảnh khắc thường nhật với những gì anh cần làm để hoàn thành mục tiêu. Paul không chỉ viết các việc anh cần thực hiện ra giấy mà còn ký tên xác nhận đối với

từng nội dung công việc. Đây là cách để Paul chủ động cam kết với Melissa rằng anh sẽ hoàn thành những nhiệm vụ mà họ đã cùng nhau đặt ra cho anh trong tuần đó - những nhiệm vụ nhằm giúp anh mau chóng có được việc làm.

Cả Paul lẫn Melissa đều cảm thấy dường như họ đã được trao cơ hội để làm lại từ đầu. Melissa không còn là người chỉ có thể hướng dẫn người khác thực hiện hàng loạt thủ tục hành chính rườm rà; Paul cũng trở nên chủ động hơn trong cuộc sống của mình. Mọi việc không hề dễ dàng. Paul từng gửi hết đơn xin việc này tới đơn xin việc khác nhưng vẫn không nhận được kết quả gì khả quan. Nhưng nhờ có sự động viên của Melissa, Paul đã kiên trì theo đuổi mục tiêu của mình, và trong vòng ba tháng thì anh đã được nhận vào làm trong một công trường xây dựng. Về sau, Paul tâm sự với Melissa rằng những gì cô từng áp dụng để hỗ trợ anh tìm việc đã mang đến cho anh một mục tiêu mới trong cuộc sống, giúp anh cải thiện mối quan hệ giữa anh với vợ và tạo điều kiện để anh chăm lo cho con gái của mình.

Khoa học hành vi

Những thay đổi chúng tôi thực hiện trong phương pháp mà các trung tâm giới thiệu việc làm áp dụng để hỗ trợ những người cần tìm việc hiện đã được nhân rộng khắp nước Anh và đang giúp được khoảng chín triệu người mỗi năm tìm được việc làm nhanh chóng hơn. Mỗi phương pháp mới đều được đưa ra dựa trên những “kiến thức về hành vi”, tức những ý tưởng được đúc kết từ các nghiên cứu về khoa học hành vi. Xuyên suốt quyển sách này, chúng tôi sẽ trình bày những ý tưởng quan trọng nhất được rút ra từ các công trình nghiên cứu đó. Nhưng trước hết chúng tôi cần phải nói về một lý thuyết vô cùng quan trọng, là nền tảng của tất cả những gì chúng tôi sẽ đề cập trong quyển sách này. Theo lý thuyết này, con người chúng ta có hai cách tư duy khác nhau để đưa ra quyết định cũng như xử lý thông tin.

Lý thuyết nói trên chính là “lý thuyết xử lý kép”, được lý giải một cách cụ thể nhất và được nhiều người biết đến nhất qua quyển *Thinking, Fast and Slow (Tư duy Nhanh và Chậm)* của nhà tâm lý học đoạt giải Nobel Daniel Kahneman. Theo Kahneman, hệ thống “nhanh” vận hành hoàn toàn tự động, không cần bất kỳ sự nỗ lực hay kiểm soát có chủ ý nào. Hệ thống

nhANH của bạn sẽ hoạt động khi có ai đó hỏi: “Cỏ có màu gì?”, hoặc “Một cộng một bằng mấy?”. Màu xanh và số hai sẽ lập tức nảy ra trong đầu bạn, dù bạn có muốn hay không. Ngược lại, hệ thống “chậm” đòi hỏi sự chú ý chủ động của bạn. Hệ thống chậm của bạn sẽ hoạt động khi có ai đó hỏi: “Mười hai nhân với mười chín bằng bao nhiêu?”, hoặc khi bạn đang đi trên phố và có ai đó yêu cầu bạn đi nhanh hơn thường lệ. Nếu không phải là một người cực kỳ giỏi toán hay một người thường thay đổi tốc độ bước đi thì bạn sẽ phải rất cố gắng và phải vận dụng sự chú ý chủ động của mình để đáp ứng những yêu cầu trên.

Hệ thống nhanh và chậm không chỉ giúp chúng ta phân biệt màu sắc, giải toán hay thực hiện các bài tập đi bộ đặc biệt mà còn đóng vai trò quan trọng trong quá trình chúng ta ra quyết định, bất kể quyết định đó là về việc xác định mục tiêu cuộc sống hay về cách để theo đuổi mục tiêu đó. Vấn đề là hầu hết chúng ta đều không ý thức được ưu điểm và khuyết điểm của hệ thống nhanh và chậm, cũng như không hiểu hai hệ thống này tương tác với nhau như thế nào. Chúng ta thường mặc định rằng khi đã đặt ra mục tiêu thì chắc chắn chúng ta sẽ theo đuổi mục tiêu đó với tất cả sự tập trung cũng như chú ý của mình, đồng nghĩa với việc chúng ta phải sử dụng hệ thống chậm nhiều hơn.

Việc vận dụng hệ thống chậm để hoàn thành mục tiêu sẽ không thành vấn đề nếu chúng ta có năng lực xử lý vô hạn, nhưng thực tế thì không như thế. Khả năng chú ý mà ta có thể phân bổ cho nhiều hoạt động khác nhau là có giới hạn, và như những gì Daniel Kahneman lập luận thì bạn sẽ thất bại nếu cố vượt quá giới hạn đó. Hãy thử vừa đọc đoạn tiếp theo vừa tính xem mười hai nhân với mười chín bằng bao nhiêu, bạn sẽ hiểu điều chúng tôi đang muốn nói đến là gì. Khi muốn giảm cân theo phương pháp hạn chế calo, bạn cũng sẽ thấy việc phải duy trì một khẩu phần ăn nhất định suốt nhiều tuần liền khó khăn đến thế nào. Những lúc như thế, bạn sẽ nhận ra bản thân phải nỗ lực hơn rất nhiều so với những gì bạn nghĩ. Nói cách khác, chúng ta là con người tiến hóa chứ không phải con người kinh tế “Econ”, những người được miêu tả trong nhiều quyển sách kinh tế điển điển là có trí tuệ nhạy bén của Albert Einstein và ý chí mạnh mẽ của Gandhi. Chúng ta có một “băng tần” nhận thức hữu hạn, và điều này đã giới hạn khả năng sử dụng hệ thống chậm của chúng ta, khiến ta không thể

sử dụng hệ thống này mọi lúc mọi nơi.

Nhiều người lầm tưởng rằng hệ thống chậm là phần “thông minh” của não bộ, luôn phải vật lộn với hệ thống nhanh “ngu ngốc” có khuynh hướng vội vàng kết luận mà không nghĩ đến hậu quả. Theo cách phân biệt này, hệ thống chậm sẽ muốn đếm ca-lo, còn hệ thống nhanh chỉ nhìn thấy những thỏi sô-cô-la thơm ngon và quyết định chộp lấy. Nhưng đây là cách nhìn nhận hoàn toàn sai về cơ chế hoạt động phức tạp của hệ thống nhanh, cũng như những lợi ích mà hệ thống này mang đến cho chúng ta trong một thế giới đang ngày càng trở nên phức tạp hơn. Hãy hình dung đến cảm giác của bạn khi lần đầu tiên học lái xe hơi. Đó là một quá trình đòi hỏi nhiều nỗ lực, trong đó có sự tập trung cao độ và sự chú ý chủ động của bạn. Hệ thống chậm của bạn được vận dụng tối đa. Giờ thì hãy nghĩ về cảm giác của bạn khi đã có thể lái xe một cách dễ dàng, không cần nỗ lực mà chủ yếu dựa vào phản xạ tự động. Đó là vì hệ thống nhanh của bạn đã nắm quyền kiểm soát. Nói tóm lại, dù có thể khiến chúng ta phạm sai lầm (không ăn kiêng, không tiết kiệm cho tuổi về hưu, không hoàn thành những việc được giao), nhưng hệ thống nhanh cũng có vai trò quan trọng trong việc giúp chúng ta hoàn thành những mục tiêu của mình.

Quyển sách này vận dụng những nghiên cứu mới nhất về khoa học hành vi để giúp bạn phân bổ sự chú ý của bản thân, để bạn có thể đạt được những mục tiêu của mình. Nó cũng sẽ giới thiệu đến bạn một bộ khung đơn giản, giúp bạn sử dụng hệ thống chậm của mình một cách thông minh để hệ thống nhanh của bạn có thể phát huy tác dụng ngay khi cần thiết. Một phần nội dung khá lớn trong quyển sách này sẽ nói về việc sử dụng hệ thống chậm hiện tại của bạn để xây dựng “giàn giáo hành vi” cho những hành động mà bạn sẽ có trong tương lai. Xuyên suốt quá trình đó, chúng tôi sẽ liên tục nhắc bạn rằng các chi tiết nhỏ có vai trò quan trọng hơn bạn tưởng. Nếu muốn đạt được những mục tiêu to lớn thì bạn cần *nghĩ nhỏ*.

Tạo cú hích cho người khác và cho bản thân

Những ý tưởng nền tảng của quyển sách này không chỉ dựa trên các nghiên cứu hàn lâm được tiến hành trong hơn năm mươi năm qua, mà còn là những ý tưởng đã được thử nghiệm suốt sáu năm liền trong các chương

trình do chúng tôi phát triển tại Nhóm Nghiên cứu Hành vi (Behavioural Insights Team - BIT). BIT là tổ chức được thành lập bởi David Cameron vào năm 2010, ngay sau khi ông nhậm chức thủ tướng và chuyển đến sống tại phố Downing, Luân Đôn. Từ đó đến nay, mục tiêu của BIT vẫn không thay đổi, đó là áp dụng ý tưởng của các nghiên cứu về khoa học hành vi vào thực tiễn để giúp mọi người đưa ra quyết định tốt hơn cho chính họ. Vào năm 2010, đa số mọi người đều nghĩ BIT không thể thành công. Nhiều phóng viên tỏ thái độ hoài nghi và cho rằng BIT là công cụ để thu hút sự chú ý của công chúng chứ không phải là một kế hoạch cải cách nghiêm túc của chính phủ. Bên cạnh đó, BIT cũng phải đối mặt với thử thách từ các quan chức, những người tin rằng chính phủ nên chú trọng những chương trình có ngân sách lớn, ưu tiên ban hành điều luật mới và có những tuyên bố táo bạo. Thời điểm đó, *ngĩ lớn* mới là quan điểm phổ biến.

Khi còn công tác ở Đơn vị Chiến lược của Thủ tướng dưới thời của Tony Blair và Gordon Brown, chúng tôi cũng thường làm việc theo tư duy *ngĩ lớn*. Từ một trang giấy trắng, chúng tôi có thể vạch ra một dự án nhằm cải thiện bộ mặt của chính quyền địa phương trong vòng mười lăm năm tiếp theo. Hoặc chúng tôi có thể lập nên một đề án để cải cách toàn bộ hệ thống giáo dục nhằm cải thiện thành tích học tập của học sinh. Những chương trình có tính chiến lược và có quy mô lớn như thế vẫn thường mang đến nhiều lợi ích, đó là điều dĩ nhiên. Nhưng khi tiến hành thực hiện những chương trình này, có một sự khác biệt rất lớn giữa chiến lược trên giấy và tình hình thực tế. Đó là lý do vì sao khi trở thành một phần của BIT, chúng tôi đã ngay lập tức xóa bỏ những gì mình từng biết về hoạch định chính sách để tìm hiểu xem những chương trình của chính phủ tác động thế nào đến quyết định mà mọi người đưa ra hằng ngày. Và điều này buộc chúng tôi phải ngừng *ngĩ lớn* và bắt đầu *ngĩ nhỏ*.

Trước tiên, chúng tôi thay đổi phương thức thu thập bằng chứng. Chúng tôi không còn ngồi ở văn phòng để phân tích số liệu trên giấy mà đã đi khảo sát thực tế để đánh giá hiệu quả hoạt động của các cơ quan dịch vụ công. Trước khi đưa ra những đề xuất giúp Paul và nhiều người khác tìm được việc làm, chúng tôi đã có mặt ở các trung tâm giới thiệu việc làm suốt nhiều tuần liền. Chúng tôi đã đi cùng chấp hành viên¹ đến các buổi cưỡng chế để tìm hiểu vì sao nhiều người không đóng tiền phạt đúng hạn, và

chúng tôi phát hiện những người đó thậm chí còn không biết họ có những khoản phạt quá hạn. Chúng tôi cũng nghiên cứu hàng trăm tờ khai thuế để tìm hiểu vì sao mỗi năm có đến hàng triệu người trễ hạn nộp thuế. Với bất cứ trường hợp nào, chúng tôi cũng luôn vận dụng các nghiên cứu về khoa học hành vi trong hàng chục năm qua để xác định đâu là những thay đổi mà chúng tôi có thể thực hiện để cải thiện tình hình. Đồng thời, để làm nền tảng cho các phương pháp của mình, chúng tôi còn vận dụng lời khuyên của một số nhà nghiên cứu hàng đầu thế giới về khoa học hành vi, trong đó có Richard Thaler, đồng tác giả quyển *Nudge (Cú hích)* và cũng là một trong những vị cố vấn đã gắn bó cùng BIT.

¹ Chấp hành viên là công chức ngành tư pháp, có nhiệm vụ thi hành các bản án hoặc quyết định do tòa án hoặc các cơ quan khác trực thuộc chính phủ ban hành.

Chúng tôi đã nhiều lần thấy được rằng cơ hội để cải thiện một điều gì đó không nằm ở việc vạch ra một chiến lược to lớn và mới mẻ, mà ở việc thực hiện nhiều thay đổi nhỏ - những thay đổi có thể tạo ra tác động lớn khi được kết hợp với nhau. Chúng tôi đã chứng minh được rằng chỉ với việc thêm một dòng chữ vào thư báo trễ hạn đóng thuế (để người nhận thư biết hầu hết mọi người đều nộp thuế đúng hạn), cơ quan quản lý thuế đã có thể thu hồi được hàng trăm triệu bảng tiền nợ thuế. Chúng tôi đã chứng minh được rằng chỉ với việc gửi một tin nhắn đơn giản để nhắc nhở những người còn nợ tiền phạt trước khi các chấp hành viên cưỡng chế được phái tới, tỷ lệ nộp phạt đã tăng lên gấp ba lần. Và chúng tôi cũng đã chứng minh được rằng những thay đổi nhỏ mà chúng tôi tạo ra trong cách mà những người thất nghiệp áp dụng khi tìm kiếm việc làm có thể giúp hàng ngàn người trở lại với công việc nhanh chóng.

Chúng tôi biết những thay đổi nhỏ như thế có tác động lớn đến thế nào, vì thay đổi thứ hai mà chúng tôi thực hiện là về phương thức hoạt động của quá trình hoạch định chính sách. Chúng tôi bắt đầu tiến hành những thử nghiệm nghiêm ngặt hơn để xác định xem những thay đổi mình đề xuất có thật sự hiệu quả hay không. Khi áp dụng bất kỳ sự thay đổi nào, chúng tôi cũng đều tiến hành “thử nghiệm đối chứng ngẫu nhiên”, tức là so sánh kết quả có được khi đối tượng nghiên cứu tiếp nhận yếu tố tác động mới (một bức thư thông báo nộp thuế mới, một quy trình tìm kiếm việc làm mới) với kết quả có được khi đối tượng nghiên cứu tiếp nhận yếu tố tác động giả

(mọi thứ giữ nguyên như cũ). Tương tự thử nghiệm lâm sàng trong y học, thử nghiệm đối chứng ngẫu nhiên giúp chúng tôi chứng minh được rằng những gì chúng tôi thu được là kết quả của sự thay đổi mà chúng tôi đã thực hiện, chứ không phải là kết quả của yếu tố ngẫu nhiên nào đó.

Có thể bạn sẽ nghĩ rằng thử nghiệm một chính sách trước khi áp dụng trên quy mô lớn là việc hiển nhiên, nhưng trên thực tế, vào thời điểm mà chúng tôi bắt đầu tiến hành những thử nghiệm của mình, đó lại là một cách làm mới và có tính cấp tiến. Số lượng kết quả thử nghiệm ngày càng tăng đã dần thay đổi suy nghĩ của những người trước đó còn hoài nghi. Nhờ những kết quả thử nghiệm đó, chúng tôi đã có thể khẳng định rằng nhiều thay đổi nhỏ mà chúng tôi đưa ra khi được kết hợp với nhau sẽ tạo nên tác động to lớn. Báo chí bắt đầu viết về những khám phá khả quan và mới mẻ của BIT; các quan chức chính phủ cũng bắt đầu kết nối với chúng tôi để thảo luận về những thay đổi mà họ có thể thực hiện trong phạm vi chính sách của mình. Những ý tưởng mà chúng tôi từng sử dụng để thay đổi phương thức hoạch định chính sách - phần lớn trong số đó được xem là có tính cấp tiến vào năm 2010 - nay đã trở thành những ý tưởng chính thống.

Những thay đổi mà BIT đã thực hiện trong suốt sáu năm nghiên cứu có thể được chia thành hai dạng. Dạng thứ nhất là chúng tôi tạo ra phương pháp mới để chính phủ có thể sử dụng và tạo cú hích cho người dân, thúc đẩy họ tiết kiệm nhiều hơn, sống lành mạnh hơn, hoặc tự giác đóng thuế hơn. Dạng thứ hai là chúng tôi tạo ra công cụ mới để các nhân viên dịch vụ công tạo ra cú hích cho người khác, giống như những gì Melissa đã làm cho Paul trong chương trình về trung tâm giới thiệu việc làm. Trong hai trường hợp này, Đơn vị Hích chính là nhân tố đã tạo nên cú hích.

Tuy nhiên, trọng tâm của quyển sách này là nói về cú hích thuộc dạng thứ ba, ít được đề cập hơn so với hai dạng kể trên, đó là cú hích mà ta tạo ra cho bản thân mình. Với những cú hích điển hình, quyết định của bạn chỉ thay đổi khi hoàn cảnh và môi trường xung quanh được thay đổi bởi một người nào đó; nhưng trong quyển sách này, chúng tôi sẽ giới thiệu đến bạn những công cụ để bạn tự tạo cú hích cho bản thân, cả trong đời sống cá nhân lẫn công việc. Trong cuộc sống hiện tại, chắc hẳn bạn cũng đang sử dụng một số cú hích như thế, chẳng hạn như vặn đồng hồ chạy sớm vài

phút để không bị trễ giờ làm, yêu cầu đồng nghiệp phải hoàn thành những nhiệm vụ cụ thể, cất kỹ hũ bánh quy để nỗ lực giảm cân hoặc sử dụng bánh kẹo để khen thưởng con cái khi chúng cư xử đúng mực. Mục đích của quyển sách này là giúp bạn thực hiện những việc đó một cách có hệ thống hơn, bằng cách cung cấp cho bạn những kỹ thuật đã được chứng minh là có hiệu quả, từ đó bạn có thể tạo cú hích cho bản thân và những người xung quanh để ai cũng có thể đạt được mục tiêu của mình. Đây là lý do vì sao ngoài việc trích dẫn các nghiên cứu mà chúng tôi đã tham khảo, chúng tôi cũng sẽ kể về những tình huống mà chúng tôi đã vận dụng vốn hiểu biết của mình để tự tạo cú hích cho bản thân và áp dụng cách tiếp cận mới ngay trong BIT. Nói tóm lại, chúng tôi sẽ mở chiếc hộp chứa công cụ tạo cú hích để mọi người có thể sử dụng những công cụ này trong cuộc sống hằng ngày của họ.

Nghĩ nhỏ để đạt được mục tiêu to lớn

Trọng tâm của quyển sách này là mang đến cho bạn một bộ khung đơn giản được xây dựng dựa trên bảy khái niệm cốt lõi. Những khái niệm cốt lõi và các nguyên tắc làm nền tảng cho những khái niệm đó đều dễ hiểu và dễ áp dụng, nhưng những chi tiết nhỏ về cách áp dụng đó mới là quan trọng hơn cả. Dù phần lớn những chi tiết nhỏ này đều là những “kiến thức thông thường”, nhưng đôi khi đó lại là những yếu tố khác thường. Vì lý do này, chúng tôi sẽ giải thích cụ thể về các nghiên cứu đã làm nền tảng cho từng khái niệm, đồng thời chỉ ra bạn có thể sẽ phạm sai lầm như thế nào khi áp dụng các khái niệm.

Có một điều chúng tôi muốn làm rõ, đó là *nghĩ nhỏ* không đồng nghĩa với *mục tiêu nhỏ*. Chúng tôi hy vọng quyển sách này sẽ giúp bạn đạt được những điều có thể tạo nên sự khác biệt trong cuộc sống của bạn và những người xung quanh bạn, trong công việc cũng như trong gia đình. Chúng tôi tin rằng nếu muốn đạt được những mục tiêu to lớn thì bạn cần bắt đầu bằng cách nghĩ về những chi tiết nhỏ. Vì thế, *nghĩ nhỏ* không có nghĩa là bạn phải kìm hãm tham vọng của bản thân, mà là chuyển sự tập trung của bạn vào những chi tiết nhỏ và đơn giản nhưng lại có thể giúp bạn theo đuổi những mục tiêu to lớn của mình.

Dám nghĩ nhỏ không phải là danh sách những việc cần hoàn thành. Bạn không cần phải cứng nhắc thực hiện tất cả bảy bước được đề cập trong quyển sách này để đạt được mục tiêu của mình. Thay vì vậy, bạn hãy nghĩ rằng quyển sách này sẽ cung cấp cho bạn bộ hành vi nền tảng để từ đó bạn có thể xây dựng dự án của mình.

Dám nghĩ nhỏ bắt đầu với những phần cơ bản của bộ nền tảng hành vi, bao gồm xác định mục tiêu và lập kế hoạch thực hiện. Tiếp đến, chúng ta sẽ tìm hiểu về cách xây dựng các cột chống và khớp nối của giàn giáo hành vi để duy trì động lực của bản thân trong suốt quá trình theo đuổi mục tiêu. Các cột chống và khớp nối đó bao gồm những công cụ giúp bạn lập các cam kết có tính ràng buộc, đề ra những phần thưởng thích hợp, tận dụng sự hỗ trợ của những người xung quanh và tìm kiếm phản hồi hữu ích. Bạn không nhất thiết phải sử dụng tất cả các công cụ này cho mọi mục tiêu của mình, nhưng khi càng được trợ lực bởi nhiều công cụ thì giàn giáo của bạn sẽ càng trở nên cứng cáp. Cuối cùng, chúng ta sẽ tìm hiểu xem bạn có thể tạo thêm những mối liên kết như thế nào để giúp cho giàn giáo của bạn vững chắc hơn, bằng cách xem xét những bằng chứng mới nhất về động lực để kiên trì theo đuổi những mục tiêu dài hạn. Những mối liên kết này đặc biệt hữu ích khi bạn gặp khó khăn trên hành trình chinh phục mục tiêu và bị cản trở bởi những áp lực không tránh khỏi của cuộc sống hằng ngày.

Chúng tôi thật sự hy vọng rằng khi áp dụng bộ khung được giới thiệu trong *Dám nghĩ nhỏ*, bạn sẽ có thể xác định những mục tiêu phù hợp với mình, cũng như biết được những cách đơn giản và dễ thực hiện để hoàn thành mục tiêu, từ đó khiến bản thân bạn và những người xung quanh cảm thấy hạnh phúc hơn.

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

Hôm nay là thứ Hai và Sarah đang ngồi nghỉ trưa tại bàn làm việc trong văn phòng của mình, ở một khách sạn sang trọng do cô điều hành. Sarah đang ăn một đĩa mì tôm càng vừa được chế biến bởi chính bếp trưởng, trên bàn ngổn ngang những bản sao của thực đơn mới. Văn phòng của Sarah có vách được làm bằng những tấm kính lớn mà qua đó cô có thể nhìn thấy quây lể tân. Nhiều vị khách đang vui vẻ làm thủ tục check-in và check-out, một số người tươi cười nhờ nhân viên tiền sảnh gọi tắc-xi để ra sân bay. Những vị khách khác đang thư thả bước ra từ nhà hàng, nơi vừa được trao giải về chất lượng thức ăn với nguyên liệu được mua trực tiếp từ các nhà cung cấp và nông trang địa phương.

Tiếng chuông đột ngột vang lên, Sarah bừng tỉnh khỏi giấc mộng đẹp. Nơi cô đang ngồi không phải là văn phòng ở khách sạn mà là căn-tin của trường, và trước mặt cô không phải là món mì tôm càng mà là đĩa mì cá ngừ cô đang ăn dở. Tiếng chuông vừa rồi báo hiệu giờ học buổi chiều đã bắt đầu, và đó không phải là những gì Sarah mong chờ. Đã đến giờ học toán - môn học mà Sarah không ưa nhất. Cô luôn gặp nhiều khó khăn trong giờ toán và thường cảm thấy chán nản vì những bạn khác dường như đều có khả năng tiếp thu các khái niệm toán học tốt hơn cô. Và với bản thân Sarah hay bất kỳ ai khác, chắc hẳn không có gì đáng ngạc nhiên khi biết rằng trong kỳ thi Chứng chỉ giáo dục Phổ thông Trung học (General Certificates of Secondary Education - GCSE)¹ năm ngoái, cô đã thi rớt môn toán và buộc phải thi lại. Lúc chuông báo hiệu giờ học bắt đầu vang lên, Sarah bất giác nghĩ rằng sẽ dễ chịu hơn nhiều nếu cô bỏ tiết học hôm nay như cô đã từng bỏ tiết nhiều lần trước đó.

¹ Là một trong những bằng cấp quan trọng ở Anh, tương đương với bằng Tốt nghiệp Phổ thông ở Việt Nam. Học sinh trung học bắt buộc phải hoàn thành chứng chỉ này trước khi học tiếp các bậc học cao hơn.

Dù vậy, Sarah vẫn quyết định đứng dậy và lê bước đến lớp. Vừa bước vào lớp, cô đã nhận ra đó không phải là một buổi học toán mà cô từng biết. Không có bất kỳ phương trình nào được viết trên bảng, đồng nghĩa với việc Sarah sẽ không phải giải những bài toán đại số hay tính xác suất. Trên thực tế, buổi học hôm đó hoàn toàn không phải là một buổi học bình thường. Đó là khởi đầu của hàng loạt các giải pháp, được thiết kế nhằm khuyến khích Sarah và các bạn học của cô đề ra những “mục tiêu tham vọng” cũng như lập kế hoạch để theo đuổi những mục tiêu đó. Ban đầu Sarah còn cảm thấy hoài nghi, nhưng vì nghĩ ngoài môn toán ra thì học môn gì cũng được nên Sarah đã ngồi vào bàn và nghiêm túc lắng nghe. Việc đầu tiên Sarah được yêu cầu thực hiện là nghĩ về tất cả những gì cô thật sự muốn đạt được trong đời và chọn ra một “mục tiêu tham vọng” để tự thử thách bản thân. Trước đó, chưa có ai từng yêu cầu Sarah làm bất kỳ điều gì giống như thế. Trong một khoảnh khắc, tâm trí cô lại mơ màng nghĩ về khung cảnh trong khách sạn. Cô thật sự có hứng thú với ngành du lịch và đam mê ẩm thực. Thế nên khi được hỏi muốn theo đuổi mục tiêu gì, Sarah đã quyết định mục tiêu đó sẽ là lấy chứng chỉ nghiệp vụ về du lịch và dịch vụ. Nếu không thể lấy được chứng chỉ đó thì Sarah sẽ không bao giờ có thể theo đuổi đam mê của mình.

Kế đến, Sarah được khuyến khích chia mục tiêu của mình thành nhiều bước nhỏ, càng cụ thể càng tốt. Ví dụ được đưa ra cho Sarah là một ca sĩ không thể hát hay một bản nhạc nào đó chỉ bằng cách tuyên bố: “Tôi sẽ tỏa sáng với bài hát này”. Những gì ca sĩ đó phải làm là nhận diện các đoạn khó hát nhất và tập luyện cho đến khi cô có thể tự tin trình diễn bài hát của mình. Nghe vậy, Sarah bắt đầu chia mục tiêu chính của mình thành nhiều phần nhỏ hơn, và những “đoạn khó hát” của Sarah chính là điểm số môn toán của cô. Nếu không đạt được ít nhất là điểm C trong môn toán thì Sarah không thể tiếp tục theo đuổi mục tiêu. Vậy nên cô tập trung vào những gì mình có thể làm để đạt được điểm C. Sarah cho rằng cô cần dành nhiều thời gian hơn cho môn toán và giải các đề thi thử trong thư viện, đặc biệt là đại số và xác suất. Cô cũng cần thay đổi phương pháp ôn luyện của mình bằng cách áp dụng một số kỹ thuật cô đã học được trong chương trình đặc biệt kia. Chẳng hạn, vì nhận thấy bản thân thường không thể tập trung liên tục suốt một giờ đồng hồ nên Sarah đã chia thời gian học của mình thành nhiều quãng ngắn hơn. Về sau, cô giải thích: “Quãng thời gian kéo dài khoảng ba

mười phút thật sự rất phù hợp với tôi, vì khi đó tôi có thể tiếp thu tốt hơn. Sau ba mươi phút, tôi sẽ nghỉ giải lao mười lăm phút rồi mới học tiếp”.

Các bài thực hành nhỏ từ chương trình cũng dần thay đổi tác phong học tập của Sarah. Cô chia sẻ: “Phương pháp mới đã tạo điều kiện để tôi làm điều mình cần làm, giúp tôi cải thiện cuộc sống của bản thân và của những người xung quanh”. Và đúng như những gì Sarah chia sẻ, phương pháp mới đã tác động tích cực đến cô. Cô bắt đầu mang những bài thi cũ về nhà làm để không bị xao nhãng. Cô ngồi lại trong thư viện để học thêm sau giờ học. Và cô cũng không còn bỏ tiết như trước. Cô đã có thể nhận ra mối liên hệ giữa mỗi tiết học riêng lẻ với ước mơ của mình là được làm trong lĩnh vực du lịch và dịch vụ.

Năm đó, Sarah đạt điểm B môn toán và bắt đầu phấn đấu để theo đuổi những bằng cấp cao hơn (nhưng ít chú trọng môn đại số hơn). Sarah không phải là người duy nhất. Trên thực tế, cô là một trong chín ngàn sinh viên đến từ mười chín trường đại học và cao đẳng khác nhau, trong cuộc thử nghiệm lớn nhất từng được thực hiện đối với hệ thống giáo dục bậc cao đẳng ở Anh. Các bài thực hành mà Sarah áp dụng đã được BIT soạn ra với sự hỗ trợ của Giáo sư Angela Duckworth và nhóm các nhà tâm lý học hàng đầu của bà tại Đại học Pennsylvania (Mỹ). Tương tự tất cả những chương trình khác của BIT, chúng tôi cũng tiến hành thử nghiệm đối chứng giữa các thay đổi mới với cách tiếp cận truyền thống, để xác định xem những thay đổi đó có thể giúp sinh viên cao đẳng đến lớp thường xuyên hơn và từ đó nâng cao thành tích học tập hay không. Kết quả thu được là vô cùng khả quan. Những thay đổi mà chúng tôi đề xuất hiện đang giúp rất nhiều sinh viên bám sát chương trình học do nhà trường soạn thảo, khiến số sinh viên hiện diện trong các giờ học tăng thêm đến 10%.

Trọng tâm của những thay đổi đó là tập trung vào những bước nhỏ, cần thiết cho quá trình theo đuổi mục tiêu. Các sinh viên không phải nghe những lời khuyên như phải có những ước mơ thật lớn lao và hy vọng mọi thứ sẽ diễn ra theo ý mình. Cuộc sống của chúng ta vốn không đơn giản như thế. Thay vào đó, chúng tôi nói với sinh viên rằng nếu muốn hoàn thành những mục tiêu của đời mình thì trước hết, họ phải xác định được những mục tiêu đó là gì rồi sau đó mới bắt đầu nghĩ đến những bước nhỏ

mà họ cần thực hiện để theo đuổi mục tiêu.

Chương này có chút khác biệt so với những chương còn lại. Trước khi nói về những kỹ thuật giúp bạn hoàn thành mục tiêu, việc đầu tiên chúng tôi muốn khuyến khích bạn làm là tự hỏi bản thân mục tiêu của bạn là gì và đâu là những bước bạn cần thực hiện để đạt được mục tiêu đó. Nhưng nhằm đảm bảo tính thống nhất của cả quyển sách, trong chương này chúng tôi cũng sẽ nêu ba nguyên tắc đơn giản để hỗ trợ cho quá trình theo đuổi mục tiêu của bạn. Ba nguyên tắc để xác định mục tiêu bao gồm:

- 1] **Chọn mục tiêu phù hợp.** Bạn nên bắt đầu bằng cách tự hỏi những mục tiêu mà bạn thật sự muốn đạt được là gì, sau đó tập trung vào những mục tiêu có thể cải thiện cuộc sống của bạn nhiều nhất.
- 2] **Tập trung vào một mục tiêu duy nhất, xác định đích đến cụ thể và thời hạn hoàn thành rõ ràng.** Bạn nên tập trung vào một mục tiêu duy nhất (thay vì một danh sách dài lê thê với hàng loạt “những điều cần cải thiện trong năm mới”), tự xác định đích đến cụ thể và thời hạn hoàn thành mục tiêu.
- 3] **Chia mục tiêu thành nhiều bước nhỏ, dễ thực hiện.** Việc hoàn thành mục tiêu sau cùng sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều, nếu bạn xác định được những bước nhỏ mà bạn cần thực hiện để theo đuổi mục tiêu đó.

Nguyên tắc 1: Chọn mục tiêu phù hợp

Hãy tưởng tượng bạn đang đi dạo vào một ngày hè đẹp trời, đột nhiên một người phụ nữ lạ mặt tiến về phía bạn và đưa ra một lời đề nghị lạ lùng. Người này đưa cho bạn một bao thư có hai mươi đô-la, kèm theo một điều kiện. Hóa ra, đó là một điều kiện khá dễ chịu: trước năm giờ chiều, bạn phải dùng hai mươi đô-la đó để mua cho mình một món quà hoặc chi trả cho bất kỳ khoản chi tiêu nào của chính bạn. Sau khi trao bao thư cho bạn, người phụ nữ cứ thế bỏ đi, còn bạn thì bắt đầu suy nghĩ nên tiêu số tiền đó như thế nào.

Bây giờ, hãy tưởng tượng một tình huống tương tự tình huống trên, với một sự khác biệt nho nhỏ. Người phụ nữ lạ mặt kia cũng tiến về phía bạn

và đưa cho bạn một bao thư có hai mươi đô-la. Nhưng lần này, điều kiện kèm theo là bạn phải tiêu số tiền đó vì người khác hoặc trao lại cho một quỹ từ thiện.

Khi các nhà nghiên cứu gồm Elizabeth Dunn, Lara Aknin và Mike Norton thực hiện thử nghiệm này ở Thành phố Vancouver (Canada), họ phát hiện chủng loại hàng hóa mà đối tượng nghiên cứu thường mua là rất đa dạng. Khi được yêu cầu mua một món gì đó cho bản thân, các đối tượng này đã mua bông tai, cà phê hoặc sushi. Khi được yêu cầu mua một món gì đó cho người khác, họ đã dùng số tiền đó để cho người vô gia cư, mua đồ chơi cho con cháu, hoặc mua thức ăn và cà phê cho bạn bè.

Những gì Dunn, Aknin và Norton thật sự quan tâm không phải là các đối tượng đã sử dụng hai mươi đô-la để chi cho những gì, mà là những khoản chi đó đã tác động thế nào đến mức độ hạnh phúc của họ. Đó là lý do vì sao những nhà nghiên cứu đã hỏi các đối tượng tham gia một số câu hỏi để đo lường mức độ hạnh phúc của họ trước khi tiền được trao và sau khi tiền đã được sử dụng. Các nhà nghiên cứu phát hiện những người tiêu tiền vì người khác (còn được gọi là “chi tiêu vì xã hội”) thường cảm thấy hạnh phúc hơn so với những người tiêu tiền vì bản thân họ. Nhóm nghiên cứu nhận thấy bản thân số tiền mà các đối tượng nhận được là nhiều hay ít dường như cũng không quan trọng, nghĩa là không có sự khác biệt nào giữa mức độ hạnh phúc của người nhận được năm đô-la và người nhận được hai mươi đô-la. Khi phân tích mức độ hạnh phúc của những người vừa được thưởng năm ngàn đô-la, các nhà nghiên cứu cũng nhận được những kết quả tương tự. Theo đó, những người dùng năm ngàn đô-la để mua quà cho chính mình hoặc chi trả hóa đơn không hạnh phúc bằng những người mua một món gì đó cho người khác hoặc đóng góp cho hoạt động từ thiện. Phần tiền thưởng họ trích ra để “chi tiêu vì xã hội” càng lớn thì họ càng cảm thấy hạnh phúc hơn, và điều này thậm chí còn quan trọng hơn giá trị của tổng số tiền thưởng đó. Chính vì lý do này mà tiền thưởng hằng năm của BIT cũng được chia thành hai phần. Phần thứ nhất là để thành viên BIT chi tiêu cho chính họ (lý tưởng nhất là cho một trải nghiệm nào đó, chúng tôi sẽ nói thêm về điều này sau); phần còn lại là để họ chi tiêu cho người khác, cụ thể là những người đã góp phần giúp họ có được khoản tiền thưởng như thế.

Nguyên nhân khiến các thử nghiệm như của Dunn, Aknin và Norton có vai trò quan trọng là vì chúng ta thường không đoán được điều gì sẽ giúp mình cảm thấy hạnh phúc hơn. Chẳng hạn như trong vấn đề tiêu tiền, đa số chúng ta đều sẽ nói ta cảm thấy hạnh phúc hơn khi chi hai mươi đô-la cho chính mình, chứ không phải cho người khác. Nhưng như chúng ta đã thấy, khi một cuộc thử nghiệm được thực hiện để kiểm chứng giả thuyết này, kết quả thực tế lại hoàn toàn trái ngược với những gì chúng ta vẫn tưởng. Thử nghiệm này cũng không phải là ví dụ duy nhất. Chúng ta mơ ước có được một căn nhà rộng rãi ở vùng nông thôn mà không nhận ra rằng việc phải di chuyển xa hơn để đến chỗ làm có thể sẽ khiến chúng ta thấy kém hạnh phúc hơn. Chúng ta mua sắm nhiều vật dụng vì nghĩ rằng sự tiện nghi sẽ giúp nâng cao chất lượng cuộc sống của mình, nhưng nghiên cứu đã chứng minh cuộc sống của chúng ta thường được cải thiện nhiều hơn khi ta đầu tư cho các trải nghiệm như du lịch hay nghỉ dưỡng. Và dù nhiều người thường dành hàng giờ đồng hồ để ngồi trước màn hình vi tính hay tivi, nhưng các bằng chứng lại cho thấy chúng ta sẽ hạnh phúc hơn khi đầu tư vào những mối quan hệ xã hội của mình.

Vì vậy, trước khi chọn ra mục tiêu cho mình, bạn cần suy nghĩ thật kỹ xem điều gì sẽ khiến bạn hoặc những người xung quanh bạn hạnh phúc. Các bằng chứng về hạnh phúc nói chung cũng như “hạnh phúc chủ quan” nói riêng đang xuất hiện ngày càng nhiều và thu hút sự quan tâm của nhiều quốc gia trên thế giới. Chính phủ Anh hiện cũng đang thu thập và công bố nhiều dữ liệu nghiên cứu về hạnh phúc. Vì quyền sách này hướng đến một góc nhìn rộng hơn và nhiều khía cạnh hơn, nên chúng tôi sẽ không có trích dẫn tất cả các nghiên cứu về hạnh phúc. (Nếu muốn tìm hiểu sâu hơn về đề tài này, bạn có thể tìm đọc các công trình nghiên cứu tiên phong của Ed Diener, Lord Richard Layard, Martin Seligman, Dan Gilbert và David Halpern.) Tuy nhiên, chúng tôi sẽ tóm lược về những gì có tác động nhiều nhất đến cảm giác hạnh phúc của bạn, cũng như những điều quan trọng mà bạn cần cân nhắc trong quá trình xác định mục tiêu của mình.

Một trong những điều đầu tiên mà có lẽ bạn đã nhận ra là tiền không nằm trong danh sách tóm lược nói trên. Mặc dù thu nhập và cảm giác hạnh phúc có liên quan đến nhau (người giàu thường hạnh phúc hơn người nghèo), nhưng như chúng ta đã thấy trong những thử nghiệm được nêu ở

đầu chương, tiền không thể cải thiện cảm giác hạnh phúc của chúng ta. Đối với hầu hết những người đang sống trong tình cảnh đó, có lẽ mục tiêu quan trọng nhất của họ là tăng thu nhập (đặc biệt là tăng khoản tiền mà họ dành dụm được). Nhưng với những ai đủ may mắn để không phải sống trong cảnh nghèo khó, họ sẽ có được nhiều lợi ích hơn khi tập trung cải thiện cách sử dụng thời gian và tiền bạc, thay vì chỉ nỗ lực tăng thu nhập. Nói như nhà nghiên cứu Elizabeth Dunn thì “nếu tiền không làm cho bạn hạnh phúc thì có lẽ bạn đang tiêu tiền không đúng cách”. Vì vậy, chúng tôi nghĩ rằng khi chọn mục tiêu cho mình, bạn nên tập trung vào năm yếu tố đã được chứng minh là có thể cải thiện cảm giác hạnh phúc của chúng ta, bao gồm:

-] Củng cố các mối quan hệ xã hội
-] Củng cố sức khỏe và sự năng động
-] Trau dồi kiến thức và kỹ năng
-] Phát triển tính hiếu kỳ
-] Giúp đỡ người khác

Hầu hết chúng ta đều ý thức được tầm quan trọng của các mối quan hệ xã hội, nhưng mãi đến thời gian gần đây chúng ta mới tìm được bằng chứng cho thấy các mối quan hệ đó có vai trò quan trọng như thế nào đối với mức độ hạnh phúc của mình. Nói một cách đơn giản, người thường giao tiếp xã hội sẽ hạnh phúc hơn so với những người ít giao tiếp xã hội. Nếu bạn thường xuyên gặp gỡ người khác, đang có một mối quan hệ lâu bền hoặc là thành viên của một hội nhóm nào đó (chẳng hạn như giáo đoàn hoặc câu lạc bộ thể thao) thì mức độ hạnh phúc của bạn có khả năng sẽ cao hơn. Bằng chứng này giúp lý giải vì sao tình trạng thất nghiệp làm suy giảm cảm giác hạnh phúc của chúng ta, bởi thất nghiệp khiến chúng ta giảm cơ hội giao tiếp xã hội. Ngay cả khi bạn đang có việc làm thì những mối quan hệ xã hội vẫn có vai trò rất quan trọng và liên quan mật thiết đến mức độ hạnh phúc của mình. Ví dụ, khi nhận thấy mối quan hệ giữa mình và cấp trên tăng thêm một điểm trên thang điểm mười, bạn sẽ có cảm giác hạnh phúc như khi được tăng 30% lương. Những mối quan hệ mật thiết

trong công việc và trong đời sống cá nhân không chỉ tốt cho sức khỏe tinh thần của chúng ta mà còn mang đến cho ta nhiều lợi ích không tưởng về sức khỏe thể chất. Dựa vào một trăm bốn mươi tám công trình khác nhau với tổng số đối tượng nghiên cứu hơn ba trăm ngàn người, một số nhà nghiên cứu đã tiến hành phân tích và rút ra kết luận rằng những người nhận được sự hỗ trợ thích hợp từ xã hội sẽ có khả năng sống sót cao hơn 50% so với những người có hoàn cảnh tương tự nhưng lại không có những mối quan hệ xã hội chất lượng. Nói một cách đơn giản, sự cô lập về mặt xã hội có tác động tương đương việc hút mười lăm điếu thuốc mỗi ngày. Vậy nên khi xác định mục tiêu cho mình, bạn có thể tập trung vào việc mở rộng hoặc củng cố các mối quan hệ xã hội.

Đến một giai đoạn nào đó của cuộc đời, nhiều người trong chúng ta sẽ đặt cho mình mục tiêu là sống lành mạnh hơn. Chúng ta hoàn toàn có lý do chính đáng khi quyết định như thế, vì nhiều nghiên cứu cũng đã chứng minh sức khỏe và niềm hạnh phúc có liên quan chặt chẽ với nhau. Bạn càng cho rằng bản thân có sức khỏe tốt thì bạn càng cảm thấy hài lòng với cuộc sống của mình. Tương tự, những người hạnh phúc hơn cũng thường khỏe mạnh hơn. Nhiều nghiên cứu y học đã chỉ ra mức độ hạnh phúc thấp có liên quan đến các vấn đề về tim mạch, đột quỵ, thậm chí cả tuổi thọ. Nếu có quan điểm sống càng tích cực thì bạn sẽ càng ít có nguy cơ bị cảm cúm, và nếu mắc phải thì bạn sẽ có khả năng hồi phục nhanh hơn. Các nhân viên hạnh phúc và khỏe mạnh hơn cũng làm việc hiệu quả hơn và nhiệt tình hơn. Đây là một trong những lý do khiến các dự án nâng cao sức khỏe nơi công sở ngày càng trở nên phổ biến. Vậy nên, có thể cũng là một ý hay nếu bạn xác định mục tiêu là củng cố sức khỏe của bản thân, nhất là khi bạn tự thấy mình có sức khỏe kém.

Một trong những cách mà nhiều người thường nghĩ đến khi muốn có sức khỏe tốt hơn là tăng cường vận động. Hoạt động thể chất thường xuyên được cho là có thể làm tăng mức độ hạnh phúc và giảm tỷ lệ lo âu. Đây là lý do vì sao các bác sĩ ở Anh thường đề nghị bệnh nhân tập thể dục nhiều hơn, và việc tập thể dục cũng được cho là phương pháp điều trị đặc biệt hữu ích đối với những người bị trầm cảm từ nhẹ đến trung bình. Lợi ích của việc tập thể dục thường xuyên có thể được lý giải dựa trên vô số các tác nhân phức tạp. Đó có thể là những phản ứng lý sinh diễn ra bên trong cơ

thể khi chúng ta tập thể dục, chẳng hạn như tiết hoóc-môn endorphin có tác dụng tạo cảm giác hạnh phúc. Hoặc như một số bằng chứng đã cho thấy, việc tập thể dục có thể giúp chúng ta tăng “sự tự tin vào năng lực bản thân” - khả năng nhận thức rằng chúng ta sẽ thành công trong một việc gì đó. Chúng ta có thể đạt được những lợi ích trên của việc tập thể dục bằng cách xác định mục tiêu là tăng cường hoạt động thể chất, thường là với một mức độ vừa phải. Vì thế, khi chọn mục tiêu để theo đuổi, bạn nên suy nghĩ về những mục tiêu có thể giúp bản thân bạn và những người xung quanh trở nên khỏe mạnh hơn, hạnh phúc hơn.

Một cách cải thiện hạnh phúc ít được mọi người biết đến là học hỏi và trau dồi kiến thức. Chúng ta thường nghĩ học hỏi là công cụ để đạt được một mục đích gì đó. Bạn học hỏi để cải thiện kỹ năng, để vượt qua một kỳ thi hoặc để được thăng chức. Nhưng theo nhiều nghiên cứu thì việc học còn tác động đến mức độ hạnh phúc của chúng ta. Như chúng ta đã biết, giáo dục có vai trò quan trọng trong sự phát triển về khả năng nhận thức cũng như giao tiếp của trẻ em, và nhiều bậc cha mẹ cũng tích cực hỗ trợ con cái của họ trau dồi các kỹ năng mới từ khi con còn nhỏ, nhưng sự quan tâm mà chúng ta dành cho việc học hỏi lại thường suy giảm khi chúng ta già đi. Trong khi đó, ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy việc tiếp tục trau dồi kiến thức và kỹ năng sau tuổi bốn mươi có thể giúp chúng ta cải thiện sự tự tin, cảm giác hài lòng với cuộc sống và sự lạc quan của bản thân. Vậy nên khi đề ra mục tiêu cho mình, bạn có thể chọn học cách chơi một nhạc cụ, khám phá các kỹ thuật giúp bạn chụp được những bức hình đẹp bằng chiếc máy ảnh bạn mới mua, hoặc tham gia một khóa học nấu ăn. Việc trau dồi kiến thức và kỹ năng ở nơi làm việc cũng có thể là một thử thách thú vị dành cho bạn. Tại BIT, chúng tôi thường khuyến khích các thành viên học thêm những kỹ năng mới như lập trình hay tiến hành thử nghiệm đối chứng ngẫu nhiên. Ở những tổ chức khác, bạn có thể được động viên học thêm một ngoại ngữ mới, cải thiện kỹ năng thuyết trình, hoặc cả nhóm của bạn có thể đặt mục tiêu chung là học một điều gì đó mới mẻ, chẳng hạn như phương pháp quản lý dự án linh hoạt. Việc học thêm kỹ năng mới cũng có thể mang đến cho bạn lợi ích được cộng hưởng từ các yếu tố giúp gia tăng mức độ hạnh phúc. Ví dụ, khi học cách chơi một môn thể thao mới, bạn sẽ trở nên năng động hơn và đồng thời cũng giao tiếp với nhiều người hơn.

Có lẽ, một trong những lời khuyên đáng kinh ngạc nhất được đúc kết từ các tài liệu nghiên cứu về hạnh phúc là chúng ta nên phát triển tính hiếu kỳ của mình để trở nên hạnh phúc hơn. Nói một cách đơn giản, lời khuyên này có nghĩa là chúng ta nên chủ động “chú ý” từng hình ảnh, âm thanh, cũng như tất cả những gì đang diễn ra quanh ta, và quan tâm đến từng khoảnh khắc. Lời khuyên này cũng có liên quan mật thiết đến những nghiên cứu về “chánh niệm” - khả năng chú tâm và nhận thức về những gì đang diễn ra quanh ta ở hiện tại. Nhiều nghiên cứu đã cho thấy bạn có thể cảm thấy hạnh phúc hơn khi tham gia một chương trình kéo dài khoảng hai hoặc ba tháng để hiểu về cảm giác, suy nghĩ cũng như cảm xúc của bản thân; và tác dụng của những chương trình thế này cũng được chứng minh là có thể kéo dài nhiều năm.

Có rất nhiều cách để chúng ta phát triển tính hiếu kỳ của bản thân, từ đó nâng cao cảm giác hạnh phúc của mình. Nhưng một trong những cách tốt nhất để đưa yếu tố hiếu kỳ vào mục tiêu của bạn là suy nghĩ về các “trải nghiệm” thúc đẩy tính hiếu kỳ. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh “trải nghiệm” có thể khiến chúng ta cảm thấy hạnh phúc hơn so với lợi ích vật chất có giá trị tương đương, và đây cũng là lý do vì sao chúng tôi luôn cảm thấy thích thú mỗi khi nhắc về Tough Mudder. Đó là “cuộc đua khắc nghiệt vượt chướng ngại” mà chúng tôi từng tham gia cùng với các đồng nghiệp ở BIT, một cuộc đua đòi hỏi chúng tôi phải nhảy vào những bồn tắm chứa đầy nước đá và bị điện giật khi về đích. Những thử thách này không có vẻ gì là thú vị khi đứng riêng lẻ, nhưng khi được kết hợp cùng nhau, đó lại là những thử thách đã biến một cuộc đua nhằm chán thành một trải nghiệm đáng nhớ. Hơn nữa, cuộc đua không đơn thuần là một hoạt động thể chất mà đã trở thành một sự kiện xã hội - bạn phải hoạt động theo nhóm để vượt qua các chướng ngại vật - kết hợp nhiều yếu tố gia tăng hạnh phúc trong cùng một trải nghiệm. Dù không nhất thiết phải chạy đua qua những chặng đường bùn lầy với các đồng nghiệp như chúng tôi, nhưng bạn nên cân nhắc xem loại trải nghiệm nào có thể giúp bạn cảm thấy hạnh phúc hơn và thắt chặt mối quan hệ với những người xung quanh. Logic tương tự cũng có thể được áp dụng cho đời sống cá nhân của bạn, theo đó bạn dành thời gian và tiền bạc của mình cho những trải nghiệm độc đáo cùng người thân và bạn bè. Tóm lại, khi xác định mục tiêu để theo đuổi, bạn có thể cân nhắc những mục tiêu có liên quan đến việc phát triển tính hiếu kỳ thông qua quá trình

tìm hiểu một điều gì đó hoặc thông qua chính trải nghiệm mà bạn tự thiết kế cho mình.

Yếu tố cuối cùng giúp bạn cảm thấy hạnh phúc hơn là lòng nhân ái. Như chúng ta đã thấy trong ví dụ ở đầu chương này, các thử nghiệm đã chứng minh chúng ta cảm thấy hạnh phúc hơn khi chi tiền để giúp đỡ người khác thay vì tiêu tiền cho bản thân mình. Tuy nhiên, chúng ta có thể giúp đỡ người khác theo nhiều cách, chứ không phải chỉ bằng tiền. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng chúng ta thường cảm thấy hài lòng với cuộc sống của mình hơn khi dành thời gian cho các hoạt động tình nguyện, và hạnh phúc hơn khi tích cực tham gia các hoạt động cộng đồng ở địa phương. Thậm chí, những người chủ động giúp đỡ người khác còn được chứng minh là có nguy cơ tử vong thấp hơn. Từ những bằng chứng này, Giáo sư Tâm lý học Dan Gilbert của Đại học Harvard (Mỹ) đã rút ra kết luận rằng giúp đỡ người khác chính là một trong những việc “ích kỷ nhất” mà chúng ta có thể làm. Tác động của việc giúp đỡ người khác không phải chỉ là những tác động về mặt tâm lý; dường như việc giúp đỡ người khác bằng thời gian và tiền bạc của chúng ta còn tạo ra những tác động nhất định tới thể chất của ta. Các nghiên cứu về cơ chế sinh học trong cơ thể người đã cho thấy khi chúng ta đối xử tử tế với người khác hoặc được người khác đối xử tử tế, cơ thể của chúng ta sẽ tiết hoóc-môn oxytocin, còn được gọi là hoóc-môn “yêu thương”. Nói một cách ngắn gọn, dường như lòng nhân ái có thể mang tới nhiều lợi ích về mặt thể chất và tinh thần cho cả người cho lẫn người nhận, và thậm chí là cả xã hội.

Vì vậy, bạn có thể thử chấp nhận một thử thách có liên quan đến việc giúp đỡ những người sống cùng khu vực với bạn, chẳng hạn như một người hàng xóm lớn tuổi hoặc một hội nhóm trong cộng đồng. Bạn có thể dành thời gian để tham gia một dự án tình nguyện nào đó, chẳng hạn như cải tạo một khu vực đang xuống cấp ở địa phương. Bạn cũng có thể nhờ người khác giúp đỡ để đạt được mục tiêu của mình hoặc giúp người khác đạt được mục tiêu của họ (điều mà chúng tôi sẽ khuyến khích bạn làm ở những chương sau). “Người khác” ở đây có thể là những đồng nghiệp của bạn. Hoạt động nhân ái ở nơi làm việc đã được chứng minh là cơ chế hữu hiệu để gia tăng các khoản đóng góp cho mục đích từ thiện. Đây cũng là hoạt động khá quen thuộc đối với hầu hết các nhân viên, vì hiện nay nhiều công

ty thường phân bổ thời gian để nhân viên của họ có thể tham gia các hoạt động tình nguyện, hoặc tổ chức xây dựng đội ngũ bằng cách đưa cả tập thể đến hỗ trợ các cơ sở từ thiện địa phương. Như chúng tôi sẽ trình bày ở những phần sau, cảm giác hạnh phúc và tinh thần làm việc của bạn có thể được củng cố rất nhiều, nếu bạn có cơ hội tiếp xúc với người được hưởng lợi từ những việc bạn làm hằng ngày hoặc nhận được những món đồ mà bạn đóng góp.

Sau khi đã trình bày năm yếu tố có thể cải thiện mức độ hạnh phúc của bạn, chúng tôi hy vọng bạn sẽ dành thời gian để suy ngẫm về mục tiêu mà bạn muốn theo đuổi. Trong vòng hai hoặc ba tuần tiếp theo, bạn có thể liệt kê ra giấy tất cả những điều mà bạn muốn đạt được trong cuộc sống cá nhân cũng như trong công việc của mình. Dù sao đi nữa, chỉ có bạn mới là người có quyền quyết định bạn muốn theo đuổi mục tiêu nào và vì lý do gì. Sau khi liệt kê xong, có lẽ bạn sẽ có một danh sách dài với rất nhiều mục tiêu. Trước khi bạn bắt đầu theo đuổi và cố hoàn thành tất cả những mục tiêu đó, chúng tôi muốn nhắc bạn nhớ rằng khả năng chú ý của chúng ta là có giới hạn, và điều này có nghĩa là chúng ta cần tập trung vào một mục tiêu duy nhất tại một thời điểm nhất định.

Nguyên tắc 2: Tập trung vào một mục tiêu duy nhất, xác định đích đến cụ thể và thời hạn hoàn thành rõ ràng

Hãy tưởng tượng bạn là một nông dân hoặc công nhân nhà máy đang sống tại Ấn Độ. Bạn có hai con nhỏ và được trả lương bằng tiền mặt hai tuần một lần. Bạn không phải là người giàu có nhất thị trấn, nhưng cũng không đến nỗi túng thiếu. Bạn không cần phải cầm cố đồ đạc để trang trải chi phí hay phải chu cấp cho cả đại gia đình đang sinh sống ở một thị trấn khác. Tuy nhiên, bạn muốn mình có thể dành dụm được nhiều tiền hơn và đã đồng ý tham gia một chương trình mà trong đó, bạn được tư vấn miễn phí bởi một chuyên gia hoạch định tài chính có tiếng để giúp bạn và gia đình của bạn tiết kiệm được nhiều hơn. Vị chuyên gia này giải thích rằng bạn nên có một mục tiêu tiết kiệm cụ thể và rõ ràng để tối đa hóa số tiền mà bạn có thể tiết kiệm được. Ví dụ, nếu bạn đã có con thì mục tiêu của bạn có thể là tiết kiệm để trả học phí cho con. Trong vòng sáu tháng, tất cả các khoản chi tiêu, thu nhập và tiết kiệm của bạn sẽ được ghi nhận để đánh giá xem

cách xác định mục tiêu này có giúp bạn tiết kiệm được nhiều hơn hay không.

Bây giờ, hãy tưởng tượng một tình huống tương tự tình huống vừa nêu. Bạn cũng được khuyên rằng nên có mục tiêu tiết kiệm cụ thể. Nhưng thay vì khuyên bạn tập trung vào một mục tiêu duy nhất, vị chuyên gia tài chính đồng viên bạn đặt ra nhiều mục tiêu khác nhau, liên quan đến những việc mà bạn sẽ cần tiền để giải quyết trong các năm tiếp theo. Ví dụ, ngoài mục tiêu chi trả học phí cho con thì bạn còn đặt mục tiêu tiết kiệm cho chi phí chăm sóc sức khỏe và cho tuổi về hưu.

Giữa hai tình huống trên, bạn nghĩ mình sẽ dành dụm được nhiều tiền hơn trong tình huống nào? Nhiều người sẽ nói rằng kế hoạch tiết kiệm với nhiều mục tiêu hơn và có vẻ toàn diện hơn trong tình huống thứ hai sẽ giúp họ dành dụm được nhiều hơn. Suy cho cùng, nếu càng có nhiều khoản cần phải chi thì bạn sẽ càng có động lực để tiết kiệm. Ở một khía cạnh nào đó, quan điểm này không sai. Việc đặt ra nhiều mục tiêu đã giúp các đối tượng trong nghiên cứu nói trên tiết kiệm được nhiều hơn 50% so với khi họ không có bất kỳ mục tiêu nào. Tuy nhiên, tổng số tiền mà những người này tiết kiệm được lại không nhiều hơn bao nhiêu so với tổng tiền tiết kiệm của những người được khuyến khích đặt ra một mục tiêu duy nhất. Không những thế, nhóm có một mục tiêu còn tiết kiệm được nhiều hơn gấp đôi so với số tiền mà họ từng tiết kiệm khi không có mục tiêu.

Nghiên cứu nói trên được thực hiện bởi Dilip Soman - một người bạn thân thiết của BIT - và Min Zhao, đồng nghiệp của anh. Nghiên cứu này đã chỉ ra yếu tố phản trực giác mà chúng ta sẽ bắt gặp nhiều lần xuyên suốt quyển sách này. Vấn đề của việc đề ra nhiều mục tiêu là bạn buộc phải suy nghĩ xem mục tiêu nào là quan trọng nhất, và mục tiêu đó quan trọng hơn các mục tiêu còn lại nhiều đến mức nào. Hệ quả là mỗi mục tiêu đều chiếm mất một phần “băng tần” nhận thức có giới hạn của bạn. Soman và Zhao kết luận những sự đánh đổi phức tạp diễn ra trong tâm trí chúng ta để chọn ra mục tiêu quan trọng hơn trong nhiều mục tiêu tiết kiệm khác nhau (hoặc tiết kiệm để lo học phí cho con hoặc tiết kiệm cho tuổi về hưu của mình) khiến chúng ta không thể tập trung theo đuổi mục tiêu cốt lõi (tiết kiệm tiền). Đây là một trong những lý do vì sao hiệu ứng đánh đổi sẽ càng trở

nên rõ ràng hơn khi chúng ta có những mục tiêu khó hoàn thành. Vì theo đuổi nhiều mục tiêu có tính thử thách sẽ chỉ khiến bạn muốn đánh đổi, nên bạn cần tập trung vào một mục tiêu duy nhất để tăng khả năng hoàn thành mục tiêu đó.

Ở phương Tây, nhiều người có thói quen đề ra cho bản thân nhiều mục tiêu phức tạp và gọi đó là danh sách “Những điều cần cải thiện trong năm mới”. Có lẽ bạn cũng có một danh sách như thế, với những mục tiêu như có thân hình cân đối hơn, uống ít bia rượu hơn, tiết kiệm nhiều hơn hay tìm một công việc mới tuyệt vời hơn; và bạn muốn hoàn thành tất cả những điều đó ngay lập tức. Tình huống tương tự cũng thường xảy ra trong các tổ chức, khi trưởng phòng đề ra một danh sách dài những mục tiêu cụ thể về thành tích và kỳ vọng đội ngũ của mình sẽ đạt được tất cả những mục tiêu đó. Nhưng như nghiên cứu về tiết kiệm của Soman và Zhao đã chỉ ra, việc cố đạt được nhiều mục tiêu tham vọng cùng một lúc sẽ làm suy giảm nỗ lực theo đuổi mục tiêu của chúng ta, vì đầu tư nỗ lực nhận thức để hoàn thành những mục tiêu này có nghĩa là giảm khả năng hoàn thành những mục tiêu còn lại. Nói cách khác, vấn đề của hầu hết chúng ta không phải là không có mục tiêu, mà là có quá nhiều mục tiêu. Vì thế, việc chúng tôi muốn khuyến khích bạn làm lúc này là xem xét danh sách những mục tiêu mà bạn đã liệt kê ở phần trước và chọn ra một mục tiêu duy nhất để bắt đầu thực hiện.

Một cách mà bạn có thể áp dụng để xác định mục tiêu là dựa vào năm yếu tố giúp cải thiện hạnh phúc để đánh giá từng mục tiêu trên thang điểm từ một tới mười, sau đó cân nhắc xem mức độ hạnh phúc của bạn có thể được cải thiện như thế nào khi bạn đạt được mục tiêu, bất kể mục tiêu đó là tham gia công tác tình nguyện, thi chạy ma-ra-tông, tìm việc làm mới, dành thời gian cho con cái, cải thiện thành tích của đội ngũ tại nơi làm việc hay giảm cân. Chúng tôi cũng muốn bạn có cái nhìn thực tế về những gì bạn có thể đạt được; nhưng thay vì chỉ nghĩ về cơ hội hoàn thành mục tiêu, bạn nên đánh giá từng mục tiêu trên thang điểm từ một tới mười dựa trên niềm đam mê và sự hứng thú mà bạn dành cho mục tiêu đó. Về lâu dài, cách làm này sẽ giúp bạn tập trung vào những điều quan trọng, tạo động lực để bạn kiên trì theo đuổi mục tiêu của mình ngay cả khi bạn gặp phải khó khăn, thử thách. Đừng đặt mục tiêu là học tiếng Hy Lạp cổ nếu bạn chưa từng cảm thấy hứng thú với các tác phẩm của Homer. Chúng tôi hy vọng rằng

hai lăng kính của hạnh phúc và đam mê sẽ giúp bạn có những góc nhìn khác về mục tiêu của bản thân. Nếu bạn vẫn chưa thể xác định được mục tiêu cho mình thì chia sẻ danh sách mục tiêu của bạn với người thân cũng là một ý hay. Đôi khi, vợ của bạn mới là người chọn được món ăn hợp khẩu vị với bạn hơn khi hai người dùng bữa ở nhà hàng, vì cô ấy là người hiểu rõ bạn thường thích ăn những món gì. Tương tự, người thân của bạn cũng thường có cái nhìn sáng suốt hơn về những mục tiêu của bạn, đặc biệt là khi mục tiêu đó có liên quan đến những quyết định hệ trọng như thay đổi công việc hay bắt đầu một dự án mới.

Khi bạn đã chọn được một mục tiêu duy nhất để theo đuổi thì việc tiếp theo bạn cần làm là xác định rõ như thế nào là hoàn thành mục tiêu. Điều này có nghĩa là bạn phải tự đề ra cho mình một đích đến cụ thể, để bạn có thể dựa vào đó và xác định mình đã đạt được mục tiêu hay chưa. Thông qua vô số các công trình nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực đa dạng như giảm cân, cải thiện năng suất làm việc, cai thuốc lá, tiến hành bầu cử hay hiến máu, chúng ta đã thấy được rằng khi đề ra những chỉ tiêu rõ ràng thì chúng ta thường dễ đạt được mục tiêu của mình hơn so với khi chúng ta chỉ tuyên bố là “sẽ cố hết sức”. Vấn đề mà chúng ta thường gặp phải là “nói thì dễ hơn làm”. Khi xác định mục tiêu, đa số chúng ta có khuynh hướng nhắm đến những mục tiêu to lớn nhưng lại không cụ thể. Chúng ta tuyên bố sẽ “giảm cân” hoặc “học tiếng Pháp”, nhưng lại không thể xác định mình cần làm những gì. Có lẽ bạn cũng có vài mục tiêu như thế trong danh sách mục tiêu mà bạn đã liệt kê. Có phải “có thân hình cân đối hơn” nghĩa là đến phòng gym thường xuyên hơn hay không? Nhưng nếu bạn đến phòng gym nhưng lại dành hết thời gian để thư giãn trong phòng tắm hơi hay tiệm cà phê thì sao?

Đó là lý do vì sao bạn cần đề ra những đích đến rõ ràng để xác định bản thân đã đạt được mục tiêu hay chưa, và biết được mình đang ở đâu trên hành trình chinh phục mục tiêu (một yếu tố quan trọng của thông tin phản hồi). Ví dụ, bạn có thể xác định đích đến của mình là “giảm mười ký”, “hoàn thành một lượt chạy ma-ra-tông trong vòng bốn tiếng”, “tăng 5% điểm trung bình” hoặc “học tiếng Pháp đến khi có thể đọc báo Pháp mà không cần tự điển”. Với những đích đến cụ thể như thế, việc xác định bạn đã hoàn thành mục tiêu của mình hay chưa sẽ không còn mơ hồ nữa. Có

một điều quan trọng nữa mà bạn cần biết về cách xác định đích đến, đó là các đích đến phải ngày càng xa và có độ khó tăng dần. Như chúng ta đã thấy trong tình huống của Sarah ở đầu chương này, xác định đích đến không đơn giản là nói rằng chúng ta sẽ làm được những gì. Đích đến của bạn phải giúp bạn tập trung vào một điều gì đó có tính thử thách, điều mà bạn muốn mình có thể làm tốt hơn và khiến bạn hạnh phúc hơn.

Hãy cùng điêm lại những gì chúng ta đã làm. Bạn đã chọn được cho mình một mục tiêu để theo đuổi. Bạn đã xác định được đích đến của mình. Điều mà bạn cần làm rõ lúc này là bạn sẽ đạt được mục tiêu của mình trong thời gian bao lâu. Như rất nhiều công trình nghiên cứu đã chỉ ra, những mục tiêu dù phù hợp đến đâu - kể cả mục tiêu có đích đến rõ ràng - cũng có thể bị phá vỡ nếu chúng ta không xác định rõ thời gian mình cần để hoàn thành những mục tiêu đó. Một trong những ví dụ ưa thích của chúng tôi về vấn đề này là một nghiên cứu tiếp thị kinh điển mà theo đó, phiếu giảm giá có thời hạn có tác dụng thúc đẩy doanh số tốt hơn so với phiếu giảm giá vô thời hạn. Bất kể có thời hạn sử dụng là dài hay ngắn, những phiếu giảm giá có hạn sử dụng cũng tạo được hiệu ứng mà các nhà nghiên cứu gọi là “cú nảy tới hạn”. Nói cách khác, khi ngày hết hạn sử dụng càng tới gần, người tiêu dùng sẽ càng muốn mua hàng để đảm bảo họ không bỏ phí những phiếu giảm giá đó.

Chúng ta cũng có khuynh hướng hành động tương tự khi theo đuổi những mục tiêu của mình; vì thế để tăng khả năng hoàn thành mục tiêu, chúng ta cần đề ra thời hạn hoàn thành bắt buộc, ngay cả khi việc này đòi hỏi ta phải tự đặt ra cho mình những cái giá phải trả. Đây là những gì đã xảy ra khi một số sinh viên của Học viện Công nghệ Massachusetts MIT được trao quyền lựa chọn hoặc tự đặt cho mình thời hạn nộp tiểu luận bắt buộc, hoặc nộp cùng lúc với tất cả các sinh viên khác vào cuối học kỳ. Nhiều sinh viên đã chọn tự áp đặt thời hạn hoàn thành bắt buộc, dù điều này có nghĩa là nếu không nộp bài đúng hạn thì họ sẽ bị trừ 1% điểm số mỗi ngày tính từ ngày đến hạn. Các sinh viên này hiểu rằng thời hạn hoàn thành bắt buộc sẽ tác động tích cực đến khả năng làm bài của mình. Họ đã nhận ra tác dụng của việc tự tạo “cú nảy tới hạn” cho mình. Nhờ vậy, những sinh viên này đã có thành tích vượt trội so với các sinh viên nộp bài theo hạn chót do các giáo sư đặt ra. Vậy tất cả những điều này có ý nghĩa

thế nào với bạn và mục tiêu của bạn? Đó chính là bạn nên đề ra thời hạn hoàn thành rõ ràng đối với mục tiêu của mình. Ví dụ, nếu bạn muốn nâng cao sức khỏe bằng cách chạy mười ngàn mét trong vòng một giờ thì bạn nên xác định rõ thời điểm nào là hạn chót để bạn thực hiện điều đó.

Giờ đây, có lẽ bạn đã thấy được rằng những việc khó khăn mà bạn phải thực hiện để theo đuổi mục tiêu bắt đầu trước cả khi bạn thức dậy vào buổi sáng cho lần chạy bộ đầu tiên, trước cả khi bạn cố gắng không hút một điếu thuốc. Trên thực tế, những việc khó khăn đó bắt đầu từ lúc bạn suy nghĩ để xác định mục tiêu cho mình. Nếu muốn xác định mục tiêu đúng cách - tập trung vào một mục tiêu duy nhất, xác định đích đến cụ thể và thời hạn hoàn thành rõ ràng - thì bạn sẽ phải tập trung nỗ lực ngay từ đầu. Nhưng những nỗ lực ban đầu này sẽ mang đến cho bạn kết quả xứng đáng về sau, vì bạn trở nên kiên trì hơn để theo đuổi mục tiêu của mình tới cùng.

Nguyên tắc 3: Chia mục tiêu thành nhiều bước nhỏ và dễ thực hiện

Hôm đó là ngày thi cuối cùng của môn đạp xe lòng chảo tại Thế vận hội Olympics được tổ chức ở Luân Đôn. Chris Hoy vào đội hình, chuẩn bị sẵn sàng cho vòng đua chung kết nội dung Keirin - nội dung thi mà các cua-rơ sẽ đạp xe sau một xe dẫn tốc (được gọi là Derny) trong năm vòng rưỡi và đua nước rút trong hai vòng rưỡi cuối cùng. Trước đó, Hoy đã giành được năm huy chương vàng Olympic, và anh đang có tham vọng trở thành vận động viên người Anh nhận được nhiều huy chương Olympic nhất mọi thời đại. Khi chỉ còn lại hai vòng rưỡi, xe dẫn tốc Derny dần tách khỏi đường đua và cuộc đua thật sự bắt đầu. Lợi thế ban đầu thuộc về Hoy, khi anh lập tức vượt lên và dẫn đầu đoàn đua. Nhưng khi chỉ còn một vòng rưỡi, Hoy bị tay đua người Đức là Max Levy vượt mặt và trong một khoảnh khắc ngắn ngủi, có vẻ như Hoy sẽ phải chịu thua trước Levy. Nhưng ở khúc cua cuối cùng, Hoy giành lại vị trí dẫn đầu và cán đích khi chỉ còn cách Levy một khoảng cách bằng ba phần tư chiều dài thân xe - một phong cách về đích đã quá quen thuộc với người hâm mộ Anh quốc.

Chris Hoy không phải là cua-rơ người Anh duy nhất gặt hái nhiều thành công trong năm đó. Đội tuyển xe đạp Anh đã xuất sắc giành được bảy trong tổng số chín huy chương vàng Olympic. Đây là lý do vì sao khi giám đốc

cải thiện thành tích của tổ chức British Cycling là David Brailsford được hỏi điều gì làm nên thành công của đội tuyển, nhiều người đã cho rằng ông sẽ nói về nỗ lực cống hiến của các vận động viên. Một số người cũng chuẩn bị sẵn tâm lý để nghe ông trình bày một bài phát biểu dài lê thê về chế độ luyện tập nghiêm khắc dành cho Hoy mà theo đó, Hoy phải vất vả luyện tập ba mươi lăm giờ mỗi tuần và chỉ được đi dạo loanh quanh trong khu phố để không ảnh hưởng tới thời gian hồi phục thể lực. Hoặc, Brailsford cũng có thể nói về những thành tích nổi bật của Laura Trott, nữ vận động viên vừa giành được hai huy chương vàng Olympic. Nhưng Brailsford không nói về những chủ đề đó, thay vào đó, ông tập trung chia sẻ về cách tiếp cận mà đội tuyển đã áp dụng để tối đa hóa cơ hội chiến thắng.

Cách tiếp cận này được gọi là “lợi ích cận biên”, và đây là cách tiếp cận có chứa đựng nhiều nguyên tắc của *tư duy nghĩ nhỏ*. Sáng hôm đó, khi Hoy lập thành tích đáng nể về số huy chương vàng mà anh đạt được, Brailsford đã giải thích về cách tiếp cận của ông như sau:

Toàn bộ nguyên tắc này được xây dựng dựa trên một ý tưởng, đó là nếu chia nhỏ mọi thứ mà bạn nghĩ đến trong vấn đề đua xe đạp và cải thiện từng phần nhỏ khoảng 1% thì bạn sẽ có được sự cải thiện đáng kể khi ghép tất cả các phần nhỏ lại với nhau.

Khi nói “mọi thứ”, Brailsford thật sự muốn ám chỉ mọi thứ. Ông đã sử dụng đường hầm gió để phân tích khí động lực của những chiếc xe đạp đang được đội tuyển sử dụng và đã thực hiện một số điều chỉnh để những chiếc xe đạp này có thể chống lại sức cản của gió tốt hơn. Ông cũng đưa ra nhiều biện pháp về giữ an toàn vệ sinh cho toàn đội, chẳng hạn như yêu cầu mọi người sử dụng gel rửa tay kháng khuẩn để giảm nguy cơ viêm nhiễm. Phần đuôi của xe tải vận chuyển xe đạp cho đội tuyển cũng được sơn trắng để bụi đất bám vào các bộ phận của xe đạp dễ được phát hiện hơn. Năm 2016, tuy không còn Brailsford nhưng đội tuyển Anh vẫn tiếp tục đưa cách tiếp cận “lợi ích cận biên” lên một tầm cao mới để tận dụng tất cả các lợi ích dù nhỏ nhất. Họ bôi phấn lỏng lên ghi-đông xe đạp thay vì bôi lên găng tay, thậm chí họ còn cấm các vận động viên nữ tẩy lông vùng kín để tránh tình trạng bị đau khi đạp xe trong một thời gian dài. Năm đó, đội tuyển xe đạp Anh đã xuất sắc mang về thêm sáu huy chương vàng Olympic.

Chúng ta không phải là những vận động viên Olympic. Chúng ta cũng không thể tận dụng những nguồn lực của đội Olympic Anh quốc. Nhưng chúng ta có thể áp dụng lối suy nghĩ tương tự như thế để theo đuổi mục tiêu của mình, dù đó không phải là đoạt huy chương vàng Olympic. Phương pháp này được gọi là “phân mảnh”, nghĩa là chia mục tiêu thành nhiều phần nhỏ. “Phân mảnh” vốn là thuật ngữ xuất hiện trong phương pháp có liên quan đến cơ chế ghi nhớ của não bộ. Ví dụ, số điện thoại sẽ trở nên dễ nhớ hơn nếu bạn phân nó thành nhiều dãy số ngắn. Bạn có thể kiểm nghiệm điều đó ngay bây giờ. Hãy cố nhớ dãy số 0434756863 mà không phân nó thành nhiều phần nhỏ. Bạn có thể cho bản thân mười giây để thử xem bạn có thể nhớ được toàn bộ dãy số đó hay không. Bây giờ, hãy thử nhớ dãy số tương tự nhưng được chia thành nhiều phần nhỏ hơn: 0532-799-813. Chắc hẳn bạn đang thấy việc sắp xếp thông tin trong não bộ của mình trở nên dễ dàng hơn, và dãy số được chia nhỏ vì thế cũng trở nên dễ nhớ hơn. Hiệu ứng tương tự cũng xảy ra với những mục tiêu dài hạn của chúng ta. Nếu đặt mục tiêu là hoàn thành nhiều việc trong một quãng thời gian kéo dài thì chúng ta sẽ có cơ hội thành công thấp hơn so với khi ta chia những việc đó thành nhiều bước riêng lẻ.

Có hai cách khác nhau để phân nhỏ mục tiêu của bạn thành nhiều bước riêng lẻ. Cách thứ nhất là cách đã được thực hiện và khai thác triệt để bởi Brailsford, nhằm xác định những phần nhỏ mà bạn cần hoàn thành để đạt được mục tiêu cuối cùng của mình. Đây cũng là cách chúng tôi đã áp dụng trong dự án của mình ở các trung tâm giới thiệu việc làm trên khắp nước Anh. Paul và những người cần tìm việc như anh (xem lại phần Giới thiệu) không chỉ có “tìm được việc làm”. Chúng tôi khuyến khích người tìm việc chia nhỏ mục tiêu tìm việc thành nhiều bước riêng lẻ như cải thiện hồ sơ xin việc, chuẩn bị trang phục phù hợp cho các buổi phỏng vấn hay nộp đơn xin việc ở nhiều chỗ khác nhau. Bạn cũng có thể làm điều tương tự. Nếu bạn đang chuẩn bị tham gia một cuộc thi ma-ra-tông thì chương trình tập luyện hợp lý sẽ là một chương trình được xây dựng dựa trên nhiều yếu tố khác nhau, mỗi yếu tố đều giúp cải thiện khả năng chạy của bạn theo nhiều cách khác nhau. Thường thì đó sẽ là một chương trình tập luyện kết hợp: bạn sẽ thay đổi luân phiên giữa chạy chậm trong thời gian dài với chạy nhanh trong thời gian ngắn; tham gia các hoạt động không liên quan đến chạy bộ như crossfit, đạp xe, bơi lội và quan trọng là nghỉ tập một ngày mỗi

tuần để cơ thể có thời gian hồi phục. Những nguyên tắc tương tự cũng có thể được áp dụng trong công việc của bạn. Ví dụ, nếu là một hiệu trưởng muốn cải thiện thành tích của trường thì bạn có thể suy nghĩ về các phần nhỏ như quy trình tuyển dụng giáo viên, những khóa tập huấn họ cần tham gia, những cách để cải thiện kết quả học tập của học sinh (chẳng hạn như cung cấp điểm tâm tại trường), hay những phương pháp bạn đang áp dụng (chẳng hạn như cách cho và nhận phản hồi - chủ đề của chương “Phản hồi”).

Cách thứ hai của phương pháp phân mảnh là chia mục tiêu chung thành nhiều khoảng thời gian hoặc công việc lặp đi lặp lại. Thay vì nghĩ về tất cả những việc khác nhau mà bản thân cần thực hiện, bạn có thể nghĩ xem mình cần dành ra bao nhiêu thời gian mỗi tuần để đạt được mục tiêu chung. Một trong những nghiên cứu có ảnh hưởng sâu sắc trong lĩnh vực này là nghiên cứu được thực hiện với sự hướng dẫn của nhà tâm lý học danh tiếng Albert Bandura, người đã có những cống hiến quan trọng trong lĩnh vực tâm lý học và giáo dục trong hơn nửa thế kỷ qua. Bandura đã cùng đồng nghiệp của ông là Dale Schunk nghiên cứu về những cách khác nhau để giúp đỡ các học sinh đang gặp khó khăn với môn toán. Những học sinh này được tham gia một khóa học toán tại trường, và tất cả đều được phát một quyển sách khổ lớn dày bốn mươi hai trang với hai trăm năm mươi tám bài toán chia. Học sinh được thông báo rằng các em sẽ có tổng cộng bảy buổi học, mỗi buổi kéo dài ba mươi phút, để giải hết tất cả các bài toán trong quyển sách đó. Các em được chia thành nhiều nhóm khác nhau. Một nhóm được khuyên rằng các em nên cố giải sáu trang trong mỗi buổi học. Đây là nhóm học sinh được áp dụng phương pháp phân mảnh, theo đó mục tiêu cuối cùng của các em đã được chia thành nhiều phần nhỏ, dễ thực hiện hơn. Nhóm học sinh còn lại cũng có cùng mục tiêu là hoàn thành bốn mươi hai trang toán trước khi buổi học thứ bảy kết thúc, nhưng các em không được khuyên về việc nên chia nhỏ mục tiêu đó như thế nào. Kết quả là những đứa trẻ được khuyên nên chia mục tiêu thành nhiều phần nhỏ đã tiến bộ nhanh hơn nhiều so với nhóm còn lại, các em không chỉ có điểm số cao hơn mà còn bắt đầu thích học toán hơn, dù trước đó chúng không mấy hứng thú với môn học này. Việc hoàn thành nhiều mục tiêu nhỏ mỗi ngày đã khiến các học sinh trở nên tự tin hơn và ý thức rõ hơn về năng lực của bản thân. Nhờ tập trung vào một mục tiêu cụ thể trong từng buổi học, các em đã có

thể học tốt hơn và nhanh hơn nhóm học sinh còn lại.

Cách thứ hai của phương pháp phân mảnh này đặc biệt hữu ích khi bạn cần lặp lại những hoạt động nào đó hằng ngày, hằng tuần hoặc hằng tháng. Ví dụ, nếu đang cố cai thuốc lá thì bạn có thể tập trung vào việc cai thuốc mỗi ngày; bạn sẽ thấy dễ dàng hơn và có động lực để cai thuốc hơn, khi hạn chế nghĩ về việc không được hút thuốc trong suốt sáu tháng tiếp theo. Nếu muốn tiết kiệm tiền thì bạn cũng có thể chia nhỏ mục tiêu tiết kiệm cả năm thành số tiền mà bạn cần tiết kiệm hằng tháng. Nếu muốn hoàn thành chỉ tiêu về doanh số của công ty thì bạn nên chia chỉ tiêu cuối năm thành những chỉ tiêu mà bạn có thể hoàn thành hằng tháng, hằng tuần, thậm chí là hằng ngày. Giáo sư Bob Boice - người từng thực hiện nghiên cứu về các học giả trẻ - đã phát hiện ra rằng các học giả thành công thường là những người viết “một trang mỗi ngày”. Những người này thường tiến xa hơn trong sự nghiệp của mình so với những người “viết không ngừng nghỉ” cả ngày lẫn đêm. Một cách tiếp cận tương tự cũng được áp dụng trong mảng quản trị dự án linh hoạt của nhiều tổ chức trên thế giới, trong đó có văn phòng BIT ở Singapore. Quản trị linh hoạt là một phương thức quản lý đặc biệt phổ biến ở các công ty khởi nghiệp nói riêng, và trong lĩnh vực kỹ thuật, IT hay phát triển phần mềm nói chung. Quản trị linh hoạt chia nhỏ các dự án thành một loạt các “phân đoạn Sprints” hằng tuần và sử dụng “quy trình Scrums” hằng ngày để thảo luận, ưu tiên và phân bổ nhiệm vụ cho các thành viên trong một đội ngũ.

Ý nghĩa của các nghiên cứu về phương pháp phân mảnh, bất kể là chia nhỏ mục tiêu theo thời gian hay theo những hoạt động khác nhau cần được hoàn thành, không phải là mục tiêu dài hạn của bạn không quan trọng. Hoàn toàn không phải. Kết luận mà các nhà tâm lý học đã rút ra từ các nghiên cứu đó là sự tương tác giữa mục tiêu dài hạn (“mục tiêu xa”) và mục tiêu ngắn hạn (“mục tiêu gần”) có vai trò rất quan trọng. Mục tiêu xa giúp bạn duy trì động lực để đạt đến mục đích sau cùng (dù đó là đoạt huy chương vàng Olympic hay cải thiện hiệu quả làm việc) trong khi mục tiêu gần giúp bạn tập trung vào những việc mà bạn cần hoàn thành (cải thiện hiệu quả khí động lực học của xe đạp hay củng cố kỹ năng thuyết trình). Theo cách nói của một nhà tâm lý học nổi tiếng thì bạn cần nhìn ra được “mối liên hệ giữa ước mơ của mình với những khó khăn của cuộc sống

hàng ngày”. Đó là lý do vì sao một trong những bài học quan trọng nhất của phương pháp phân mảnh là đảm bảo rằng tất cả những phần được chia nhỏ cuối cùng cũng đều giúp ích cho mục tiêu dài hạn.

Chúng tôi mong rằng ba nguyên tắc vàng được đề ra trong chương này sẽ giúp bạn có được một khởi đầu tốt trong hành trình theo đuổi mục tiêu của mình. Nguyên tắc đầu tiên khuyến khích bạn dành thời gian để suy ngẫm về những gì có thể cải thiện nhiều nhất mức độ hạnh phúc của bạn và những người xung quanh bạn. Một cách mà chúng tôi khuyến khích bạn làm khi áp dụng nguyên tắc này là liệt kê tất cả những việc bạn muốn thay đổi trong cuộc sống của mình rồi đánh giá từng việc theo thang điểm từ một tới mười dựa trên hai tiêu chí: việc đó tác động thế nào đến hạnh phúc của bạn, và bạn dành cho việc đó sự đam mê hay quan tâm như thế nào. Nếu làm được như vậy thì bạn sẽ có thể xác định cho mình một mục tiêu đủ ý nghĩa để theo đuổi với niềm đam mê và sự kiên trì, đồng thời cũng là mục tiêu có thể cải thiện cuộc sống của bạn và những người xung quanh. Bước kế tiếp đòi hỏi bạn phải xác định rõ như thế nào là hoàn thành mục tiêu, để bạn và những người giúp đỡ bạn dễ dàng nhận ra bạn đã đạt được mục tiêu của mình hay chưa. Cuối cùng, chúng tôi muốn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc chia mục tiêu thành nhiều phần nhỏ hơn. Những chi tiết “nhỏ” này có vai trò rất quan trọng trong cách tiếp cận *ngữ nhỏ*. Đó là những gì sẽ giúp bạn thấy được mối liên hệ giữa mục tiêu dài hạn và to lớn với những việc bạn cần thực hiện hàng ngày để theo đuổi mục tiêu đó. Giờ đây, khi bạn đã xác định được mục tiêu của mình, trong chương kế tiếp chúng ta sẽ cùng tìm hiểu xem bạn có thể lập kế hoạch như thế nào, để đảm bảo những hoạt động và thói quen sinh hoạt hàng ngày của bạn sẽ giúp bạn chinh phục mục tiêu của mình.

LẬP KẾ HOẠCH

Trong cuộc bầu cử tổng thống năm 2008, hầu như cả nước Mỹ đều ủng hộ Barack Obama. Các nhà vận động trẻ tuổi trên khắp nước Mỹ đã tìm đủ mọi cách để giúp đỡ Obama, người từ một ứng viên không chút triển vọng trở thành ứng cử viên sáng giá nhất cho vai trò tổng thống. Trong thời điểm cuộc tranh cử đang diễn ra và cả sau khi Obama giành thắng lợi, nhiều việc đã được thực hiện, nhiều phương pháp đã được áp dụng trong cách ông kết nối với cử tri qua mạng Internet. Cuộc bầu cử năm đó thậm chí còn được nhiều người gọi là “cuộc bầu cử trên Facebook”. Mặc dù đây thật sự là cuộc bầu cử tổng thống Mỹ đầu tiên đã khai thác sức mạnh của cuộc cách mạng truyền thông, nhưng đằng sau cuộc bầu cử đó là một cuộc cách mạng khác, ít được biết đến mà những chuyên gia vận động tranh cử trên thế giới cần chú ý quan sát.

Đội ngũ của Obama biết rằng suốt nhiều năm trước đó, các nhà vận động tranh cử đã sử dụng những phương pháp tương tự nhau để vận động cử tri bỏ phiếu, chẳng hạn như liên lạc người có vẻ sẽ đồng tình với mục tiêu của ứng cử viên và hỏi xem họ có tham gia bầu cử trong năm đó hay không. Vào thời điểm đó, hầu hết những nghiên cứu hiện có trong lĩnh vực này chỉ tập trung tìm hiểu xem việc liên lạc với cử tri qua điện thoại có tạo nên khác biệt nào hay không, và nếu có thì người vận động nên nói bằng giọng trang trọng hay gần gũi để đạt được kết quả tốt nhất. Nhưng vì một trong những nghiên cứu quan trọng của khoa học hành vi đã cho thấy cách đặt câu hỏi cho một người có tác động rất lớn đến cách người đó trả lời, nên đội ngũ của Obama cho rằng có thể có nhiều cách hiệu quả hơn để thúc đẩy cử tri đi bỏ phiếu vào ngày bầu cử.

Đây là lúc chúng ta cần nói về Todd Rogers, nhà tâm lý học hành vi của Đại học Harvard (Mỹ) đang cộng tác với BIT trong nhiều dự án giáo dục khác nhau, và đồng nghiệp của ông, David Nickerson đến từ Đại học Notre

Dame (Mỹ). Rogers và Nickerson bị thu hút bởi những khám phá của ngành tâm lý học mà theo đó, nếu chúng ta khơi gợi người khác lập một kế hoạch đơn giản thì họ sẽ thường làm theo kế hoạch đó. Giả thuyết mà Rogers và Nickerson đặt ra rất đơn giản. Theo đó, thay vì chỉ hỏi cử tri rằng họ có định đi bỏ phiếu hay không, chúng ta có thể khơi gợi để họ nghĩ về nơi chốn, thời gian và cách để bỏ phiếu. Để kiểm chứng, hai nhà nghiên cứu này đã tiến hành một trong những cuộc thử nghiệm lớn nhất về bầu cử - với sự tham gia của ba trăm ngàn cử tri từng bỏ phiếu trong cuộc bầu cử sơ bộ của Đảng Dân chủ vào năm 2008 ở bang Pennsylvania - để tìm hiểu xem những sự khơi gợi về kế hoạch bầu cử có thể mang lại hiệu quả ra sao.

Một nhóm cử tri được chọn làm nhóm tiêu chuẩn. Họ nhận được một cuộc điện thoại nhắc về cuộc bầu cử sắp tới và về nghĩa vụ bầu cử của một công dân. Nhóm thứ hai cũng nhận được một cuộc điện thoại, nhưng lại được hỏi liệu họ *có ý định* đi bầu hay không. Tương tự, nhóm thứ ba - cũng là nhóm cuối cùng - được hỏi họ sẽ đi bỏ phiếu vào lúc nào, họ sẽ đi từ đâu và họ sẽ làm những gì trước khi bầu cử. *Lúc nào, từ đâu và những gì* là những câu hỏi được thêm vào nhằm khơi gợi việc lập kế hoạch. Mục đích của những câu hỏi này là tạo ra mối liên hệ đơn giản trong nhận thức của các cử tri về những hoạt động trong ngày với hành động bỏ phiếu.

Trong ba cách trên, cách nào là hiệu quả nhất trong việc thúc đẩy cử tri bỏ phiếu? Những người nhận được cuộc điện thoại nhắc họ về cuộc bầu cử có xác suất đi bầu không cao hơn so với khi không nhận được bất kỳ cuộc điện thoại nào. Những người được hỏi có ý định bỏ phiếu hay không có tỷ lệ đi bầu cao hơn so với những người không được hỏi khoảng 2%. Nhưng hiệu quả của những câu hỏi mang tính khơi gợi là đáng ghi nhận hơn cả. Những người nhận được cuộc gọi dạng này có tỷ lệ đi bầu cao hơn khoảng 4,1%. Đáng kinh ngạc nhất là tác động của các câu hỏi mang tính khơi gợi lên những người sống trong hộ gia đình chỉ có một người đủ điều kiện bầu cử, với tỷ lệ bỏ phiếu tăng đến 9,1%. Lý do có lẽ là vì nhóm người này ít khi nào lên kế hoạch cho những việc họ làm, đặc biệt là những kế hoạch phụ thuộc vào kế hoạch khác. Những phát hiện này có ý nghĩa rất lớn đối với bất kỳ ai quan tâm đến kết quả bầu cử. Như Rogers và Nickerson đã chỉ ra, nếu cuộc bầu cử tổng thống năm 2012 có thêm khoảng 2,1% số cử tri đủ điều kiện bầu cử quyết định bỏ phiếu thì có lẽ kết quả ở các bang Florida,

North Carolina và Ohio đã khác. Tương tự trong cuộc bầu cử năm 2008, kết quả cấp tiểu bang ở Florida, Indiana, North Carolina và Missouri có thể cũng đã khác. Nói cách khác, khi số phiếu bầu dành cho các ứng viên trong một cuộc bầu cử là tương đối sát sao, việc lập kế hoạch đơn giản có thể sẽ khiến kết quả bầu cử thay đổi.

Chúng tôi tin rằng việc lập kế hoạch là một yếu tố quan trọng giúp bạn đạt được mục tiêu của mình. Nhưng như chúng ta sẽ thấy, những chi tiết nhỏ về cách chúng ta lên kế hoạch thậm chí còn quan trọng hơn. Sau đây là ba nguyên tắc vàng giúp bạn xác định những chi tiết nhỏ đó:

-] **Đơn giản hóa.** Bạn nên đặt ra cho mình những quy định rõ ràng và đơn giản để giảm nỗ lực nhận thức mà bạn phải bỏ ra khi theo đuổi mục tiêu và để bạn có thể nhận biết khi bản thân đang xa rời mục tiêu của mình.
-] **Vạch ra một kế hoạch khả thi.** Bạn sẽ thấy rằng bạn thường hoàn thành kế hoạch của mình khi bạn có thể xác định cách thức, thời gian và nơi chốn mà bạn sẽ thực hiện những hành động cụ thể.
-] **Biến kế hoạch thành thói quen.** Việc lặp lại những hành động cụ thể khi gặp những dấu hiệu khơi gợi nhất định sẽ giúp bạn hình thành những thói quen hữu ích, khiến việc hoàn thành mục tiêu của bạn trở nên dễ dàng hơn.

Nguyên tắc 1: Đơn giản hóa

Vài năm trước, Owain quyết định giảm uống rượu bia. Owain nhận thấy khi trở về nhà sau một ngày làm việc, trong lúc chuẩn bị bữa tối, anh thường tự rót một ly rượu cho mình và một ly rượu cho Sophie vợ của anh. Thỉnh thoảng anh còn uống thêm một ly trong lúc dùng bữa, và nếu chai rượu chỉ còn lại một ít thì có thể anh sẽ uống cho đến hết trong lúc xem tivi. Owain không phải là một người nghiện rượu. Nhưng anh có nguy cơ hình thành một thói quen xấu mà giới truyền thông gọi là “uống rượu trung lưu”, nghĩa là việc uống rượu đã trở thành một thói quen hằng ngày chứ không còn là một cách để ăn mừng những dịp đặc biệt. Vào thời điểm đó, những người sống ở Anh thường được khuyến cáo rằng họ sẽ không gặp phải rủi ro đáng kể về sức khỏe nếu nạp từ ba đến bốn đơn vị cồn¹ mỗi

ngày, nhưng việc uống mỗi ngày từ bốn đơn vị còn trở lên là hoàn toàn không nên. Vì một chai rượu vang đỏ thường có từ chín đến mười một đơn vị còn, nên việc uống vài ly rượu mỗi ngày sau giờ làm việc có lẽ đã vượt ngưỡng an toàn theo khuyến cáo. Owain tin rằng khi bớt uống rượu thì anh sẽ cải thiện được sức khỏe, thậm chí có thể giảm cả số đo vòng bụng.

1 Đơn vị còn là đơn vị thể hiện lượng cồn nguyên chất có trong rượu, bia cũng như các loại đồ uống có cồn khác. Một đơn vị cồn tương đương 10ml hoặc 8g cồn nguyên chất (ethanol).

Owain biết rằng nếu chỉ đề ra mục tiêu “giảm uống rượu bia” thì chưa đủ. Như chúng ta đã thấy, tự đề ra cho bản thân những mục tiêu mơ hồ không phải là cách có thể giúp chúng ta hoàn thành mục tiêu. Rõ ràng điều mà Owain có thể làm là tuân thủ khuyến cáo của Bộ Y tế và không uống nhiều hơn ba hoặc bốn đơn vị cồn mỗi ngày. Nhưng Owain lại gặp phải một vài thử thách liên quan đến việc tuân thủ những khuyến cáo đó. Thử thách đầu tiên là bài toán mà anh phải tính trong đầu. Làm thế nào anh có thể xác định ba hoặc bốn đơn vị cồn? Một chai bia có bao nhiêu đơn vị cồn? Việc xác định số đơn vị cồn của rượu còn khó khăn hơn, vì rượu có hàm lượng cồn khác bia và thường không được rót theo một tiêu chuẩn nhất định. Thử thách thứ hai là thử thách về mặt tâm lý. Việc đặt ra cho bản thân một giới hạn có thể được tính bằng một phép toán đơn giản nghe cũng có vẻ hợp lý (ví dụ, sẽ không quá khó để bạn tính số đơn vị cồn của một chai rượu có dung tích 750ml bằng cách lấy 750 chia cho 125). Thế nhưng, có một sự khác biệt rất lớn giữa việc xác định mục tiêu khi bạn hoàn toàn tỉnh táo với việc kiên trì theo đuổi mục tiêu đó khi bạn vừa thưởng thức một ly rượu ngon. Đây là vấn đề mà chúng ta thường gặp phải trong bất kỳ phương diện nào của cuộc sống đòi hỏi một mức độ tự chủ nhất định, và vấn đề này sẽ càng nan giải hơn khi chúng ta dùng những thức uống ảnh hưởng đến khả năng nhận thức của mình.

Vậy nên Owain quyết định thay vì đề ra một mục tiêu khiến anh phải lấy máy tính ra sử dụng mỗi khi muốn uống rượu, anh sẽ đặt ra vài nguyên tắc vô cùng đơn giản và rõ ràng để xác định liệu mình có vượt quá giới hạn hay không. Các chuyên gia tâm lý gọi đó là những “vạch sáng”, và những vạch sáng này có thể phát huy tác dụng vì chúng rất rõ ràng. Bạn sẽ phát hiện ngay lập tức nếu bạn bước qua các vạch sáng, và điều này sẽ giúp bạn giảm thiểu nỗ lực nhận thức bạn phải bỏ ra khi áp dụng các quy tắc vào thực tiễn.

Vạch sáng mà Owain đã tự đặt ra cho bản thân anh là *không uống rượu tại nhà vào các ngày trong tuần*. Theo đó, nếu Owain mở một chai rượu tại nhà vào thứ Hai thì anh sẽ ngay lập tức nhận ra mình đã vi phạm nguyên tắc. Nhưng vạch sáng này không có nghĩa là anh phải kiêng rượu hoàn toàn, vì anh khó mà làm được như thế. Anh vẫn có thể uống rượu cùng đồng nghiệp ở quán rượu sau giờ làm việc hoặc uống rượu tại nhà vào những ngày cuối tuần. Song song với nguyên tắc đơn giản và rõ ràng trên, Owain còn quy định thời gian cụ thể để anh áp dụng nguyên tắc đó là một tháng. Nếu kế hoạch đó có hiệu quả thì anh sẽ tiếp tục thực hiện trong mười một tháng tiếp theo. Đáng mừng là kế hoạch của Owain đã có hiệu quả. Mục tiêu mà cách nay hai năm Owain từng xác định là sẽ thực hiện trong vòng một tháng giờ đã trở thành một thói quen của anh. Ngoài một hoặc hai lần vi phạm, Owain đã tuân thủ nguyên tắc *không uống rượu tại nhà vào các ngày trong tuần* đến tận hôm nay. Theo Owain ước tính thì trong quãng thời gian đó, anh đã giảm được lượng cồn tương đương khoảng tám mươi chai rượu vang.

Đừng nghĩ rằng tư duy vạch sáng chỉ là một mẹo tâm lý mới lạ. Theo Rory Sutherland - phó chủ tịch của Ogilvy & Mather, người tiên phong ứng dụng khoa học hành vi vào ngành quảng cáo - những nguyên tắc tương tự vạch sáng chính là những gì đã làm nên nền tảng của nhiều tập tục tôn giáo và văn hóa lâu đời. Hãy nghĩ đến một nguyên tắc tôn giáo được nhiều người tuân thủ, đó là “không làm việc vào ngày Sabbath”. Bây giờ, hãy so sánh nguyên tắc đơn giản này với một nguyên tắc kém đơn giản hơn trong “Chỉ thị về giờ làm việc của Liên minh châu Âu”, theo đó thời gian làm việc trung bình mỗi tuần trong vòng mười bảy tuần là bốn mươi tám tiếng và thời gian nghỉ tối thiểu là mười một tiếng liên tục cho mỗi hai mươi bốn tiếng làm việc. Nguyên tắc “không làm việc vào ngày lễ Sabbath” rất đơn giản và dễ hiểu. Chúng ta không cần phải suy nghĩ quá nhiều về cách thực hiện mà chỉ cần xác định ngày Sabbath là ngày nào. Sự đơn giản này còn mang lại một lợi ích khác, đó là những người trong cộng đồng tôn giáo của bạn sẽ nhắc nhở bạn tuân thủ ngày Sabbath mỗi khi bạn có ý định vi phạm nguyên tắc. Trong khi đó, những quy tắc trong “Chỉ thị về thời gian làm việc” buộc bạn và có lẽ cả tổ chức mà bạn đang công tác phải theo dõi xem bạn đã làm bao nhiêu tiếng trong vòng mười bảy tuần, từ đó tính ra thời gian làm việc trung bình mỗi tuần. Với những nguyên tắc phức tạp thế này,

bạn không bao giờ có thể xác định mình có sắp vi phạm nguyên tắc hay không cho đến khi bạn tính toán xong.

Tương tự, hãy nghĩ về sự khác biệt giữa chế độ ăn đòi hỏi bạn phải đếm ca-lo suốt cả tuần và chế độ ăn chỉ cần bạn tuân thủ những nguyên tắc đơn giản, chẳng hạn như chế độ ăn 5:2 mà Rory Gallagher và vợ anh đã áp dụng khi họ cần giảm cân trước đám cưới. Chế độ ăn 5:2 khuyến khích bạn ăn bình thường trong năm ngày đầu của tuần và giảm lượng ca-lo bạn tiêu thụ còn năm trăm ca-lo (đối với phụ nữ) và sáu trăm ca-lo (đối với đàn ông) trong hai ngày còn lại. Những người ủng hộ chế độ ăn này cho biết: “Chế độ ăn dễ thực hiện là một chế độ ăn chỉ đòi hỏi bạn tính ca-lo một số ngày trong tuần. Chế độ ăn 5:2 đã tái xác lập cách tính lượng thức ăn chúng ta nạp vào”. Nhiều bằng chứng khoa học cũng xác nhận định nghĩa này. Khi chỉ định các chế độ ăn kiêng ngẫu nhiên với mức độ phức tạp khác nhau cho người ăn kiêng, các nhà nghiên cứu phát hiện “sự phức tạp của các nguyên tắc là yếu tố làm tăng nguy cơ từ bỏ các chế độ ăn đòi hỏi nhiều nỗ lực nhận thức”. Chúng tôi cũng từng áp dụng những cách tiếp cận tương tự chế độ ăn 5:2 vào công việc, chẳng hạn như dành riêng sáng thứ Sáu cho các buổi họp để đánh giá công việc trong tuần hay ăn mừng thành công, và không làm việc vào các ngày Chủ nhật (có lẽ đây là nguyên tắc dễ tuân thủ nhất).

“Vạch sáng” là ví dụ minh họa cho một trong những bài học quan trọng nhất mà BIT đã rút ra và áp dụng vào hàng trăm lĩnh vực trong các chính sách của chính phủ, một bài học nên được vận dụng để làm nền tảng cho bất kỳ chiến lược *ngiễn nhỏ* nào, đó là bài học về đơn giản hóa. Ví dụ, khi muốn thuyết phục một người nào đó tiết kiệm cho tuổi về hưu của họ, bạn có thể cung cấp cho họ thông tin về những gói tiết kiệm hưu trí phổ biến, lịch sử tiết kiệm hưu trí của bản thân họ và lời khuyên của các chuyên gia tư vấn tài chính hàng đầu. Nhưng ngay cả khi bạn đã làm tất cả những việc đó thì vẫn có rất nhiều người không tiết kiệm cho tuổi về hưu của họ, đến khi họ muốn tiết kiệm thì mọi chuyện đã quá trễ. Thế nên, thay vì cung cấp thông tin và thuyết phục mọi người tham gia các gói tiết kiệm hưu trí, bạn có thể áp dụng cách tiếp cận mà chính phủ Anh đã áp dụng từ năm 2008, theo đó mọi công dân đều được cấp tài khoản tiết kiệm hưu trí và được quyền “từ chối tham gia”. Hoặc bạn có thể làm cho kế hoạch tiết kiệm trở

nên dễ dàng hơn thế nữa. Ngày nay, việc mặc định cung cấp tài khoản tiết kiệm đã giúp chín triệu người ở Anh tiết kiệm được hàng tỷ bảng Anh cho tuổi về hưu của họ. Đơn giản hóa, trong đó có phương pháp đặt ra những vạch sáng, là một ví dụ rõ ràng để chứng minh cho việc bạn có thể sử dụng hệ thống chậm để đưa ra những sự thay đổi phù hợp và giúp hệ thống nhanh của bạn hoạt động hiệu quả hơn. Như những gì chúng tôi đã đề cập trong phần Giới thiệu, chúng ta không có khả năng tiếp thu tất cả thông tin để cân nhắc mọi yếu tố lợi-hại và đưa ra quyết định tối ưu. Nhưng chỉ cần nhận ra được điểm yếu này, chúng ta sẽ có thể đưa ra những quyết định giúp giảm gánh nặng nhận thức cho các quyết định của chúng ta trong tương lai, cũng như tập trung sự chú ý của mình vào những điều cần được chúng ta chú ý nhất. Đây cũng chính là lối tư duy của cựu tổng thống Hoa Kỳ Obama. Trong bài phỏng vấn trên tạp chí *Vanity Fair*, Obama đã giải thích vì sao khi làm việc ông chỉ mặc những bộ vét màu đen hoặc xanh: “Tôi đang cố giảm bớt số quyết định mà mình phải đưa ra. Tôi không muốn phải quyết định những việc như mình sẽ ăn món gì hay mặc đồ màu gì, vì tôi đã có quá nhiều việc cần phải quyết định rồi”.

Bạn hãy thử nghĩ xem bạn có thể đặt ra vạch sáng cho mình như thế nào và có thể áp dụng những cách nào khác để giúp bản thân hoàn thành những việc cần làm nhằm theo đuổi mục tiêu của mình. Đây là bước đầu tiên của việc lập kế hoạch để giúp bạn quyết tâm thực hiện những ý định của mình đến cùng. Thường thì việc xác định những cách mà bạn có thể áp dụng song song với vạch sáng là tương đối dễ dàng. Chẳng hạn, nếu đang cố giảm cân thì ngoài việc đơn giản hóa các nguyên tắc ăn kiêng, bạn cũng nên vứt bỏ tất cả những món ăn vặt đầy cám dỗ ở nhà hoặc ở văn phòng của mình, hay ít nhất là cất vào chỗ nào đó khuất tầm mắt của bạn. Việc phải bỏ công đi tìm đồ ăn vặt thường sẽ khiến bạn không muốn ăn vặt nữa. Nếu đang cố tập thể dục nhiều hơn thì bạn có thể bắt đầu bằng cách khiến cho việc tập thể dục trở nên dễ thực hiện hơn, ví dụ như xuống khỏi xe buýt hoặc xe lửa trước một trạm so với thường lệ và đi bộ đến chỗ làm, hoặc chuẩn bị sẵn đồ tập trước khi đi ngủ để kích lệ bản thân chạy bộ vào sáng hôm sau. Nếu đặt mục tiêu là dành nhiều thời gian chất lượng cho gia đình nhưng lại không thể không kiểm tra email công việc, bạn có thể đặt ra vạch sáng về thời gian sử dụng các thiết bị di động để kiểm tra email, chẳng hạn như không kiểm tra email sau tám giờ tối hay trong những ngày cuối tuần.

Hoặc bạn cũng có thể xác định những thứ đang cản trở bạn đạt được mục tiêu của mình và tìm cách loại bỏ những trở ngại đó. Ví dụ, trong câu chuyện mở đầu quyển sách này, một trong những bí quyết “đơn giản hóa” đã giúp Paul tìm được việc làm là loại bỏ những trở ngại trong hệ thống hiện hữu như thủ tục hành chính rườm rà.

Đơn giản hóa và đặt ra vạch sáng cho bản thân là bước đầu tiên của quá trình lập nên những kế hoạch đơn giản. Đây cũng là những gì sẽ giúp bạn nghĩ về cách để chuyển sang các bước tiếp theo của quá trình lập kế hoạch, cụ thể là làm thế nào để tạo ra trong nhận thức của bạn mối liên hệ giữa các khoảnh khắc trong ngày hoặc trong tuần với những gì bạn cần thực hiện.

Nguyên tắc 2: Vạch ra một kế hoạch khả thi

Có lẽ tất cả chúng ta đều từng mắc bệnh cúm ít nhất một lần trong đời. Khi đó, chắc hẳn bạn cũng bị sốt, mệt mỏi, đau nhức mình mẩy và đau đầu. Nhưng vì đây là một chứng bệnh phổ biến và có những triệu chứng khởi đầu giống cảm lạnh nên chúng ta thường phớt lờ sự nghiêm trọng của bệnh cúm. Dù hầu hết chúng ta đều đủ may mắn để có thể hồi phục sau khoảng một tuần, nhưng một số người thì không được may mắn như vậy. Nếu trẻ nhỏ, người già, phụ nữ mang thai và những người có bệnh lý nền bị cúm thì bệnh tình của họ thường dễ trở nặng với những biến chứng nghiêm trọng như nhiễm trùng đường hô hấp. Khi đó, chứng bệnh tưởng chừng chỉ là một trận cảm lạnh thông thường có thể trở thành nguyên nhân gây tử vong. Chỉ tính riêng ở Mỹ, bệnh cúm khiến hơn hai trăm ngàn người phải nhập viện và hơn tám ngàn người tử vong hằng năm.

Điều đáng mừng là đã có một loại vắc-xin được điều chế để ngăn ngừa vi-rút cúm, giúp giảm triệu chứng, tỷ lệ tử vong và chi phí chăm sóc sức khỏe. Vấn đề là những người có được nhiều lợi ích nhất từ loại vắc-xin này lại không đi tiêm chủng. Trong một số trường hợp, những người này từ chối tiêm vắc-xin vì sau khi cân nhắc, họ cho rằng những lợi ích mà vắc-xin có thể mang lại không xứng đáng với những tác dụng phụ mà họ phải chịu như tăng thân nhiệt hay bị đau nhức ở vị trí tiêm. Nhưng trong nhiều trường hợp khác, đa số những người không đi tiêm chủng là vì họ chưa đặt lịch hẹn để được tiêm chủng, hoặc đã định ngày nhưng đến lúc đó lại không

xuất hiện. Trong những trường hợp này - khi bạn biết mình nên làm một việc gì đó nhưng lại không làm được tới nơi tới chốn - một kế hoạch đơn giản sẽ đặc biệt hữu ích đối với bạn. Và đây chính là những gì mà Katy Milkman - một giáo sư trẻ và năng nổ của trường Wharton thuộc Đại học Pennsylvania - muốn thử nghiệm. Milkman và các đồng nghiệp đã phối hợp với một công ty lớn về dịch vụ công ở miền trung tây nước Mỹ để tìm hiểu xem liệu họ có thể khiến hơn ba ngàn ba trăm nhân viên của công ty đó đến bệnh viện tiêm vắc-xin hay không. Tất cả số nhân viên này đều là những người dễ có những biến chứng phức tạp nếu bị cúm, và mỗi nhân viên đều nhận được một lá thư nhắc nhở về ngày hẹn tiêm chủng. Tuy nhiên, chỉ có một số nhân viên được khơi gợi về một kế hoạch đơn giản. Ngoài việc nhận được thư nhắc nhở về ngày tiêm chủng, những người này còn được khuyến khích điền ngày giờ mà họ sẽ đến bệnh viện để tiêm chủng. Thay đổi nhỏ này đã khiến số nhân viên đi tiêm chủng tăng 13%. Có lẽ, nếu được áp dụng rộng rãi khắp nước Mỹ và các nước phương Tây thì thay đổi này sẽ có thể cứu sống hàng ngàn mạng người.

Những nguyên tắc đã làm nền tảng cho thử nghiệm của Milkman cũng tương tự những nguyên tắc mà chúng ta đã thấy trong thư khơi gợi kế hoạch bỏ phiếu của đội ngũ vận động tranh cử cho Obama ở đầu chương này. Cả hai nghiên cứu này đều được lấy cảm hứng từ ý tưởng được gọi là “ý định thực hiện”, được phát triển bởi Peter Gollwitzer - giáo sư tâm lý học của Đại học New York (Mỹ). Nghiên cứu của Gollwitzer tập trung vào những tình huống mà trong đó, các cá nhân dường như có ý định làm việc gì đó nhưng lại không có những hành động cụ thể để đạt được mục tiêu của mình. Trong thử nghiệm của Milkman, cô đã thúc đẩy mọi người tạo ra một sự liên hệ về mặt nhận thức giữa ngày giờ tiêm chủng cụ thể với việc có mặt theo lịch hẹn. Và cô đã làm điều đó bằng cách yêu cầu mọi người điền ngày giờ đi tiêm chủng vào những chỗ trống đã chừa sẵn. Ví dụ về cuộc vận động tranh cử của Obama là một phiên bản có sức thuyết phục mạnh mẽ hơn. Các cử tri không chỉ được hỏi liệu họ có quyết định bỏ phiếu hay không, mà còn được khơi gợi để nghĩ về những gì họ sẽ làm ngay trước khi đi bầu và họ sẽ đi từ đâu để đến địa điểm bỏ phiếu, khiến cử tri có những suy nghĩ đại loại như “sẽ đi bỏ phiếu ngay sau khi dùng xong bữa sáng tại nhà”. Nói chung, những câu hỏi về thời gian, cách thức và nơi chốn có vai trò như những dấu hiệu tình huống, thúc đẩy bạn hành động khi liên hệ tình

huống mà bạn gặp phải (dùng bữa sáng) với hành động mà bạn cần thực hiện (đi bầu). Cũng giống như tất cả những chiến lược tập trung vào chi tiết khác, việc vận dụng “ý định thực hiện” không đòi hỏi bạn phải thực hiện nhiều thay đổi lớn trong cuộc sống của bạn mà đơn giản là những thay đổi nhỏ nhằm giúp bạn theo đuổi mục tiêu của mình về sau.

Gollwitzer và nhiều học giả trẻ tiếp bước ông đã ứng dụng “ý định thực hiện” trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Trong một nghiên cứu của Gollwitzer mà chúng tôi đặc biệt ưa thích, ông đã đưa ra một yêu cầu thú vị cho các sinh viên của mình, đó là viết báo cáo về những gì họ làm trong buổi chiều và buổi tối của đêm Giáng sinh. Các sinh viên được yêu cầu mô tả họ cảm nhận thế nào về khoảng thời gian này và họ đã có thể thư giãn ra sao so với kỳ vọng của họ. Các sinh viên phải hoàn thành bài báo cáo trong kỳ nghỉ Giáng sinh để đảm bảo kỷ ức của họ càng sống động càng tốt. Gollwitzer nói rằng ông cố tình chọn bài tập này vì ông cho rằng việc phải hoàn thành bài tập trong đêm Giáng sinh là “đủ bất tiện để đảm bảo một tỷ lệ hoàn thành thấp”. Nói cách khác, đây thật sự là một bài tập phù hợp để kiểm tra xem các sinh viên đủ ý chí và khả năng để thực hiện ý định của mình hay không, khi mà họ phải đối mặt với sự cám dỗ của mùa lễ hội. Sau khi giao bài tập, Gollwitzer yêu cầu một nửa số sinh viên của mình đề ra những “ý định thực hiện” cho bản thân họ, trong đó nêu rõ họ sẽ bắt đầu viết báo cáo ở đâu và vào lúc nào. Chẳng hạn, ý định thực hiện của một sinh viên trong số đó là “sẽ làm bài tập tại bàn làm việc của cha vào Chủ nhật, ngay sau khi đi lễ nhà thờ”. Gollwitzer phát hiện tỷ lệ hoàn thành nhiệm vụ trong khoảng thời gian quy định của những sinh viên được yêu cầu đề ra ý định thực hiện là nhiều hơn gấp đôi so với những sinh viên không lập kế hoạch.

Nếu ví dụ có phần kỳ lạ này có vẻ như không dính dáng gì đến mục tiêu của bạn, có lẽ bạn sẽ cảm thấy an tâm hơn khi biết rằng cách này không lâu, Gollwitzer đã xem xét kết quả của chín mươi bốn công trình nghiên cứu có sử dụng kỹ thuật này và phát hiện được rằng ý định thực hiện có thể giúp ích cho bạn trong hầu hết các mục tiêu bạn đề ra. Việc vạch ra một kế hoạch đơn giản với thời gian, cách thức và nơi chốn mà bạn sẽ thực hiện ý định của mình đã được chứng minh là có hiệu quả trong nhiều mục đích khác nhau, từ thúc đẩy chúng ta ăn nhiều trái cây hơn, sử dụng phương tiện

giao thông công cộng thường xuyên hơn, đến gym phân biệt đối xử, tăng cường tập thể dục, thực hành ăn kiêng, cải thiện thành tích học tập, cai thuốc lá và đẩy mạnh tái chế. Bạn cũng cần xác định những chướng ngại vật đang cản trở mình theo đuổi mục tiêu và vạch ra những kế hoạch “nếu-thì”. Dạng cụ thể của những kế hoạch này là “Nếu tôi rơi vào hoàn cảnh X thì tôi sẽ làm Y”, ví dụ như “Nếu tôi về nhà sau tám giờ tối thì tôi sẽ không mở máy vi tính”. Những kế hoạch “nếu-thì” này là cách để bạn hình dung cách thức, thời gian và nơi chốn mà bạn sẽ có những hành động cần thiết.

Một trong những cách sử dụng ý định thực hiện để giúp bạn đạt được mục tiêu cá nhân là tập trung vào những “phần nhỏ” của mục tiêu đó (những gì chúng ta đã tìm hiểu ở chương trước). Đối với một mục tiêu dài hạn, ý định thực hiện nên bao gồm những việc bạn cần làm thường xuyên, chẳng hạn như tập đàn hay học ngoại ngữ trong vòng bốn mươi lăm phút, hoặc tập chạy sáu mươi phút để chuẩn bị cho cuộc thi ma-ra-tông sắp tới. Đây chính là phần “cách thức” của ý định thực hiện. Một khi đã hiểu rõ về từng phần nhỏ mà bản thân cần thực hiện, bạn có thể bắt đầu suy nghĩ về những tình huống phù hợp nhất để khơi gợi hành động của bạn. Cách dễ nhất để làm điều này là đối chiếu với những thói quen hằng ngày của bạn, vì những yếu tố khơi gợi phù hợp nhất là những gì bạn thường bắt gặp vào những khoảnh khắc và nơi chốn cụ thể. Hoàn thành bước này có nghĩa là bạn đã xác định được “thời gian” và “nơi chốn” trong ý định thực hiện của mình. Dấu hiệu khơi gợi bạn thực hiện mục tiêu của mình có thể là chiếc đồng hồ đánh thức bạn mỗi sáng hoặc việc bạn trở về nhà sau giờ làm mỗi tối. Ví dụ, ý định thực hiện của bạn có thể có dạng như sau: “Sau khi tan làm vào thứ Tư, mình sẽ tập chạy sáu mươi phút để chuẩn bị cho cuộc thi chạy ma-ra-tông”, hoặc “Khi chuông báo thức vang lên, mình sẽ đọc sách tiếng Pháp trong vòng bốn mươi lăm phút”. Như những gì chúng ta sẽ thấy trong chương kế tiếp và những gì chúng ta đã thấy trong ví dụ về tiêm chủng, bạn có thể củng cố kế hoạch của mình bằng cách viết kế hoạch ra giấy và chủ động cam kết thực hiện kế hoạch đó.

Có một phương pháp khác để đề ra ý định thực hiện, và phương pháp này đặc biệt hữu ích trong việc giúp chúng ta tránh những cám dỗ có thể cản trở sự tiến bộ của mình. Trùng hợp thay, đây là chủ đề thuộc chuyên môn của Giáo sư Gabriele Oettingen - vợ của Gollwitzer. Giả thuyết làm

tiền đề cho công trình nghiên cứu của Oettingen là chúng ta phí phạm quá nhiều thời gian để theo đuổi ước mơ của mình hoặc suy nghĩ về những thứ tiêu cực, trong khi điều mà chúng ta nên làm là kết hợp cả hai việc đó. Oettingen gọi đây là “tư duy đối chiếu”, theo đó chúng ta sẽ suy nghĩ về những lợi ích của việc hiện thực hóa mục tiêu của mình và đối chiếu với những chướng ngại vật đang cản trở chúng ta theo đuổi mục tiêu đó. Ví dụ, có thể bạn đang cố ăn kiêng và đang hình dung bản thân sẽ tự tin ra sao trong kỳ nghỉ hè nếu giảm được vài ký; tuy nhiên, bạn cũng biết rằng mỗi khi đi ăn ngoài, dù đã chọn một món chính khá lành mạnh nhưng bạn vẫn thường không thể dằn lòng trước những miếng bánh sô-cô-la rưới sốt nóng trông rất hấp dẫn. Khi áp dụng tư duy đối chiếu để so sánh kỳ nghỉ hè với những món tráng miệng, bạn sẽ có thể đề ra những “ý định thực hiện” và kế hoạch “nếu-thì” để tránh các trở ngại mà bạn có thể gặp phải trong quá trình theo đuổi mục tiêu. Khi đã nhận thức được rằng bản thân dễ bị cám dỗ bởi các món bánh ngọt những lúc dùng bữa ở nhà hàng, bạn có thể quyết định: “Nếu mình đi ăn ở nhà hàng và nhân viên phục vụ đưa cho mình xem thực đơn tráng miệng thì mình sẽ chỉ gọi một tách espresso nhỏ”. Hoặc nếu nhận thấy bản thân có khuynh hướng phớt lờ khi trả lời những email phản nản hay email được gửi vào cuối ngày, bạn có thể quyết định: “Nếu đang viết những email có nội dung nhạy cảm thì mình sẽ lưu những email đó vào mục thư nháp rồi đọc lại và gửi đi vào sáng hôm sau”. Khi được kết hợp theo cách này, tư duy đối chiếu và ý định thực hiện có tác dụng vô cùng mạnh mẽ. Ở BIT, chúng tôi cũng sử dụng kỹ thuật này để đề ra các phương pháp giải quyết những vấn đề phức tạp của xã hội, chẳng hạn như tình trạng béo phì ở trẻ em, giúp người từng phạm tội tìm được việc làm và giảm tỷ lệ tái phạm đối với tội bạo hành gia đình.

Bất kể bạn có vận dụng được tất cả những kỹ thuật của việc lập kế hoạch hay không, điều quan trọng nhất vẫn là bạn sẽ có thể làm được tất cả những việc bạn cần làm để theo đuổi mục tiêu của mình nếu bạn vạch ra một kế hoạch đơn giản. Và cách tốt nhất để lập được một kế hoạch như thế là liên hệ những khoảnh khắc trong thói quen hằng ngày của bạn với những hành động cần được thực hiện. Đây là phương pháp sẽ giúp bạn gắn liền hành động của mình (chạy bộ, ăn uống lành mạnh) với thời gian, nơi chốn và cách thức mà bạn sẽ thực hiện hành động đó (sau khi tan làm về nhà, khi dùng bữa tại căn-tin của công ty). Nếu làm được điều này thì bạn đã sẵn

sàng để biến kế hoạch của mình thành thói quen.

Nguyên tắc 3: Biến kế hoạch thành thói quen

Năm 1971, quân đội Mỹ đã thực hiện một nghiên cứu đặc biệt. Gần một ngàn binh lính trở về sau khi tham chiến tại Việt Nam đã được phỏng vấn và lấy mẫu xét nghiệm nước tiểu. Kết quả xét nghiệm đã hé lộ một sự thật không mấy dễ chịu. Trong tổng số chín trăm bốn mươi ba binh lính, có bốn trăm chín mươi lăm người cho kết quả xét nghiệm dương tính với opiate², và ba phần tư trong số đó thừa nhận họ đã phụ thuộc chất gây nghiện từ lúc tham chiến ở Việt Nam. Dĩ nhiên, việc ngừng sử dụng opiate là rất khó khăn. Theo các hướng dẫn lâm sàng về cai nghiện heroin³, người nghiện sẽ có cảm giác bí bách, không thể kiểm soát hành vi lạm dụng chất kích thích, và cơ thể của họ cũng sẽ xuất hiện nhiều hiệu ứng phản vệ khi họ ngưng dùng chất đó. Trong vòng tám đến mười hai tháng kể từ ngày những binh lính này trở về từ Việt Nam, các nhà nghiên cứu đã liên lạc lại với họ và nhận được kết quả đáng kinh ngạc: chỉ có 7% binh lính còn phụ thuộc chất gây nghiện và chỉ khoảng một phần ba trong số đó tái sử dụng opiate. Trái ngược với những hiểu biết thông thường, kết quả nghiên cứu này đã cho thấy việc một nhóm lớn những người từng phụ thuộc chất kích thích cùng ngưng sử dụng chất kích thích đó là có thể xảy ra.

² Opiate là tên gọi chung của các loại thuốc giảm đau chứa tinh chất opium có khả năng gây nghiện, được chiết xuất từ cây anh túc hay còn gọi là cây thuốc phiện. Các opiate phổ biến gồm có codein hay morphine.

³ Heroin là một trong những chất kích thích bị lạm dụng nhiều nhất, được tổng hợp từ hợp chất hóa học, có thể chứa hoặc không chứa tinh chất opium.

Tại sao tỷ lệ tái nghiện ở những người lính này lại thấp hơn nhiều so với những người nghiện là thanh thiếu niên tại Mỹ trong cùng giai đoạn đó? Một trong những cách lý giải thú vị mà cũng đơn giản đến đáng ngờ, đó là hành vi lạm dụng chất gây nghiện của những người lính này gắn liền với hoàn cảnh đặc biệt mà họ phải đối mặt. Khi họ chiến đấu ở Việt Nam, có nhiều dấu hiệu khơi gợi, kích thích họ sử dụng chất gây nghiện. Nhưng khi trở về Mỹ thì hầu như họ không nhìn thấy những dấu hiệu đó nữa, đồng nghĩa với việc họ không bị kích thích để có hành vi lạm dụng chất gây nghiện nữa. Nói cách khác, sau khi về nước thì binh lính Mỹ không còn rơi

vào những hoàn cảnh từng khiến họ lạm dụng chất gây nghiện như trước. Và đây chính là lý do vì sao hầu hết binh lính đều có thể ngưng dùng chất gây nghiện, chứ không phải là nhờ sức mạnh ý chí của tập thể. Nếu cách lý giải này đúng thì đây có thể là những gợi ý hữu ích để giúp đỡ bất kỳ ai đang muốn từ bỏ chất gây nghiện. Về sau, nhiều nhà nghiên cứu đã phát hiện tình trạng sử dụng chất kích thích kéo dài thường ít xảy ra ở những người có sự thay đổi đáng kể về môi trường sống, và tỷ lệ tái nghiện ở những người đã cai nghiện là đặc biệt cao nếu họ thường xuyên gặp phải những dấu hiệu tình huống liên quan tới việc sử dụng thuốc trong quá khứ. Đây là một trong những lý do vì sao các chương trình cai nghiện thường khuyên người cai nghiện hãy thay đổi chỗ ở, tránh xa những môi trường mà ở đó họ từng sử dụng chất gây nghiện. Trong chương “Chia sẻ”, chúng ta sẽ thấy rằng yếu tố xã hội cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo nên những hiệu ứng này.

Trong nguyên tắc thứ hai, chúng ta đã thấy dấu hiệu tình huống có vai trò quan trọng thế nào trong việc giúp chúng ta lập những kế hoạch đơn giản mà trong đó, chúng ta đề ra những “ý định thực hiện” có thể tạo nên mối liên hệ về nhận thức giữa hành động ta muốn thực hiện với những thời điểm cụ thể trong thói quen sinh hoạt hằng ngày của mình. Nhưng câu chuyện về các cựu chiến binh là chìa khóa để mở ra một công cụ mới giúp chúng ta đạt được mục tiêu của mình. Câu chuyện đó đã chứng minh chúng ta có thể từ bỏ những thói quen lâu năm của mình và bắt đầu hình thành những thói quen mới. Để có thể thấy được điều này trong bối cảnh hằng ngày, gần gũi hơn so với thời của những cựu chiến binh Mỹ trở về từ Việt Nam, chúng ta sẽ nghiên cứu về thói quen ăn bắp rang ở rạp chiếu phim của người Mỹ. Người Mỹ tiêu thụ khoảng mười sáu triệu mét khối bắp rang mỗi năm, đủ để lấp đầy mười tám tòa nhà Empire State. Với nhiều người, việc ăn bắp rang trong rạp chiếu phim đã trở thành một thói quen - một hành động thường xuyên, được phát triển theo thời gian và khó lòng từ bỏ. Để kiểm tra xem thói quen ăn bắp rang trong rạp chiếu phim mạnh mẽ đến thế nào, các nhà nghiên cứu đã tiến hành một thử nghiệm vui: họ đưa cho những người đang vào rạp một túi bắp mới rang hoặc đã cũ. Lẽ dĩ nhiên là không ai thích ăn bắp cũ, nhưng các nhà nghiên cứu cho rằng những người có thói quen ăn bắp rang ở rạp sẽ không quan tâm đến vị bắp, còn những người hiếm khi ăn bắp rang thì sẽ không muốn ăn tiếp nếu họ nhận được

bắp cũ. Để đảm bảo bắp cũ thật sự có vị dở hơn, các nhà nghiên cứu cũng yêu cầu mọi người đánh giá hương vị của loại bắp mà họ ăn, và không có gì đáng ngạc nhiên khi bắp mới được đánh giá cao hơn rất nhiều so với bắp cũ.

Những khám phá chủ yếu của thí nghiệm này hoàn toàn trùng khớp với dự đoán của các nhà nghiên cứu. Những người không thường xuyên ăn bắp rang trong rạp sẽ ăn ít hơn nhiều nếu họ nhận được bắp cũ, nhưng đối với những người có thói quen ăn bắp rang thì lượng bắp họ dùng là không thay đổi, bất kể đó là bắp mới hay bắp cũ. Có vẻ như bản thân việc đi xem phim đã khơi gợi thói quen ăn bắp rang ở những người này, dù họ có thích hương vị của món bắp rang họ đang cầm trên tay hay không. Nhưng bạn cũng có thể cho rằng rạp chiếu phim không phải là dấu hiệu kích thích hành vi ăn bắp, mà chỉ đơn giản là những người này muốn ăn bắp rang. Nói cách khác, bạn có thể đặt nghi vấn là những người này có thói quen ăn-bắp-rang, chứ không phải là thói quen ăn-bắp-rang-trong-rạp-chiếu-phim. Và để kiểm chứng giả thuyết này, các nhà nghiên cứu đã khéo léo tổ chức một số thử nghiệm song song và thay đổi bối cảnh để không còn liên quan đến trải nghiệm xem phim. Một trong những thử nghiệm đó là phát bắp rang trên lối vào phòng họp của một trường học thay vì rạp chiếu phim, và đối tượng tham gia nghiên cứu được cho xem các video ca nhạc thay vì xem phim. Kết quả là ngay cả những người có thói quen thường xuyên ăn bắp rang cũng ăn ít hơn khi nhận được bắp cũ. Về sau, người đứng đầu công trình nghiên cứu này là David Neal đã giải thích: “Khi chúng ta thường xuyên ăn một món nào đó trong một môi trường nhất định, não bộ của chúng ta sẽ bắt đầu liên hệ món ăn đó với môi trường đó, làm cho chúng ta muốn ăn món đó bất cứ khi nào các dấu hiệu khơi gợi liên quan đến môi trường đó xuất hiện”.

Hành vi ăn bắp rang trong rạp chiếu phim và việc lạm dụng chất gây nghiện của các cựu chiến binh có vẻ như chẳng liên quan gì đến nhau. Nhưng đây là hai ví dụ giúp chúng ta có cái nhìn thấu đáo về việc thói quen của chúng ta hoạt động ra sao và chúng có thể bị phá vỡ như thế nào. Nếu hiểu được hai yếu tố này thì chúng ta sẽ có thể hình thành những hành vi tích cực, giúp bản thân đạt được mục tiêu của mình, đồng thời phá vỡ bất kỳ thói quen xấu nào đang cản trở chúng ta. Cũng như nhiều vấn đề học

thuật khác, hiện vẫn còn nhiều tranh cãi xoay quanh các khía cạnh nhất định của việc hình thành thói quen; nhưng nhìn chung, ngày càng có nhiều người đồng tình rằng có ba yếu tố chính tạo thành một thói quen. Và cả thử nghiệm về rạp chiếu phim lẫn nghiên cứu về cựu chiến binh đều có đủ ba yếu tố này. Yếu tố thứ nhất là dấu hiệu khơi gợi (đến rạp chiếu phim). Yếu tố thứ hai là hành vi (mua và ăn bắp rang). Yếu tố thứ ba, cũng là yếu tố quan trọng nhất, là sự lặp lại của một hành vi trong một bối cảnh không đổi, và chính sự lặp lại này sẽ tạo nên sự liên hệ tự động giữa tình huống bạn gặp phải và hành vi của bạn. Đây là lý do vì sao thói quen có thể có tác động mạnh mẽ đến vậy: khi một hành vi liên tục được lặp lại, chúng ta không còn phải vận dụng quá nhiều sự chú ý hoặc năng lực nhận thức để thực hiện hành vi đó nữa. Theo thời gian, hành vi đó sẽ trở thành cách phản ứng tự động của chúng ta trước những dấu hiệu khơi gợi từ môi trường xung quanh, khiến chúng ta hành động theo thói quen mà không cần phải ý thức, suy nghĩ hay cân nhắc thận trọng về hành động của mình. Đây là lý do vì sao đôi khi chúng ta cứ đến văn phòng cũ mà quên mất rằng công ty của mình đã chuyển sang địa điểm mới.

Trái ngược với suy nghĩ của nhiều người, không có một con số cụ thể nào về số lần lặp lại mà bạn cần thực hiện để hình thành một thói quen. Có người nói rằng bạn cần lặp lại một hành động năm mươi lần hoặc trong vòng hai mươi một ngày, nhưng rất ít nhà nghiên cứu thật sự xem xét vấn đề này một cách có hệ thống, còn những nhà nghiên cứu từng làm vậy thì lại có khuynh hướng kết luận rằng đây là một vấn đề không có lời giải đáp. Trong một nghiên cứu hiếm hoi về quá trình hình thành thói quen lành mạnh trong thực tế, các nhà nghiên cứu đã khuyến khích chín mươi sáu tân sinh viên lặp lại một hành vi cụ thể đối với những dấu hiệu khơi gợi nhất định, chẳng hạn như “đi bộ sau bữa sáng”. Các nhà nghiên cứu nhận thấy một số sinh viên hình thành thói quen sau mười tám ngày, nhưng một số sinh viên khác lại cần nhiều thời gian hơn, thậm chí có sinh viên cần đến hai trăm năm mươi bốn ngày để hình thành thói quen. Theo nghiên cứu này thì thời gian trung bình để hình thành một thói quen là sáu mươi sáu ngày. Nhưng điều mà những nhà nghiên cứu cũng đồng thời khám phá ra là hầu hết sinh viên đều gặp phải một tình trạng tương tự nhau: những lần lặp lại đầu tiên làm cho sự “tự động hóa hành vi” tăng rất nhiều, nhưng số lần lặp lại càng tăng thì mức độ tự động hóa hành vi trong mỗi lần lặp sẽ càng

giảm. Nói cách khác, khả năng một hành vi được biến thành thói quen sẽ tăng mỗi khi bạn lặp lại hành vi đó để phản hồi trước những dấu hiệu khơi gợi nhất định, nhưng mức độ tăng thì sẽ giảm dần theo mỗi lần lặp cho đến khi hoàn toàn không tăng thêm nữa.

Vậy chúng ta có thể sử dụng các bằng chứng vừa nêu về thói quen như thế nào để theo đuổi mục tiêu của mình? Có ba kỹ thuật mà bạn có thể lựa chọn để áp dụng, tùy thuộc vào việc bạn đang cố từ bỏ những thói quen cũ hay đang muốn phát triển những thói quen mới và tích cực. Kỹ thuật đầu tiên là tận dụng “ý định thực hiện” đã được đề cập ở phần trước. Bạn nên tập trung xác định những dấu hiệu mà bạn thường bắt gặp trong đời sống hằng ngày (chẳng hạn như khoảnh khắc chuông báo thức reo, thời điểm bạn vừa rời nhà hay đến chỗ làm), và sử dụng những dấu hiệu đó để khơi gợi một hành vi mới. Để có thể biến kế hoạch thành thói quen, bạn cần lặp lại một hành vi cho đến khi một thói quen mới bắt đầu hình thành. Bạn muốn sử dụng chỉ nha khoa thành thạo hơn? Vậy thì hãy sử dụng chỉ nha khoa hằng đêm, sau khi bạn đánh răng để chuẩn bị đi ngủ. Hãy nhớ rằng sự lặp lại trong một bối cảnh nhất định chính là chìa khóa giúp bạn thành công. Nếu chỉ sử dụng chỉ nha khoa khi bạn thật sự cần đến nó thì kết quả bạn đạt được sẽ khác. Bạn muốn viết một quyển sách? Vậy thì hãy tự đề ra cho mình một chương trình mà theo đó, bạn sẽ luyện kỹ năng viết trong vòng bốn mươi lăm phút sau khi chuông báo thức reo vào buổi sáng, trước khi bạn đi làm. Ban đầu bạn sẽ cảm thấy khó khăn, nhưng một thời gian sau thì dấu hiệu mà bạn đã chọn (tiếng chuông reo) sẽ bắt đầu khơi gợi phản ứng tự động trong não bộ của bạn và thúc đẩy bạn hành động (ăn sáng và viết).

Kỹ thuật thứ hai là ngăn chặn những dấu hiệu khơi gợi thói quen xấu. Chúng ta đã thấy được điều này ở những binh lính Mỹ trở về từ Việt Nam, đó là khi những dấu hiệu khơi gợi việc sử dụng chất gây nghiện biến mất, những cựu chiến binh này đã tiến bộ rất nhanh trong quá trình cai nghiện. Trong nghiên cứu về bấp rang cũng vậy, khi các đối tượng nghiên cứu được cho xem video ca nhạc trong một phòng họp thay vì xem phim ở rạp, các dấu hiệu khơi gợi thói quen ăn bấp rang đã bị gián đoạn và hành vi của các đối tượng cũng thay đổi. Bí quyết của việc ngăn chặn các dấu hiệu kích thích là nghĩ xem bạn có thể làm thế nào để thay đổi môi trường sinh hoạt hằng ngày của mình. Ví dụ, nếu đang cố gắng giảm cân thì bạn hãy thử loại

bỏ tất cả thức ăn không lạnh mạnh khỏi tủ lạnh hay tủ bếp của mình, đồng thời thay thế bằng những thức ăn có thể thúc đẩy một chế độ ăn lạnh mạnh hơn. Nếu cách này có vẻ quá khó đối với bạn thì bạn có thể đơn giản thử tìm chỗ khuất để chứa những thức ăn không lạnh mạnh, sao cho những món đó không còn nằm trong tầm với của bạn nữa. Bạn sẽ không khỏi ngạc nhiên khi nhận ra hiệu quả mà việc làm đơn giản đó có thể mang lại đối với việc phá vỡ sự tự động hóa trong phản ứng của bạn trước những dấu hiệu khơi gợi. Đây cũng là kỹ thuật có liên quan chặt chẽ đến nguyên tắc “đơn giản hóa” mà chúng tôi đã đề cập ở đầu chương này. Một chiến lược hữu hiệu để ngăn chặn các dấu hiệu khơi gợi là tận dụng những thay đổi “buộc phải xảy ra” trong cuộc đời của chúng ta. Chẳng hạn, nhiều nghiên cứu đã chứng minh thời điểm hoàn hảo để chúng ta thay đổi phương tiện di chuyển đến chỗ làm là khi chúng ta đổi việc hoặc chuyển văn phòng. Nhưng bạn cũng có thể nghĩ về những yếu tố giúp ngăn chặn các dấu hiệu khơi gợi khi bạn chuẩn bị vào đại học, lập gia đình hay sinh con đầu lòng.

Kỹ thuật thứ ba có liên quan đến việc giữ nguyên các dấu hiệu khơi gợi và ngăn chặn hành vi. Có nhiều cách khác nhau để bạn áp dụng kỹ thuật này. Cách đầu tiên là làm một việc gì đó khiến bạn ý thức hơn về hành vi đã bị “thói quen hóa” của mình, vì khi ý thức được thì bạn sẽ có khuynh hướng ít thực hiện hành vi đó hơn. Ví dụ, trong thử nghiệm về bắp rang, một trong những thay đổi mà các nhà nghiên cứu đã thực hiện là yêu cầu người đi xem phim ăn bắp rang bằng tay không thuận, có nghĩa là người thuận tay phải thì ăn bằng tay trái và ngược lại. Kết quả là những người có thói quen ăn bắp rang đã ăn ít hơn nhiều khi nhận được bắp cũ. Cách thứ hai là thay thế hành vi cũ bằng một hành vi mới. Ví dụ, ngày nay có nhiều người nghiện hút thuốc đã dùng thuốc lá điện tử để thay thế một thói quen có hại cho sức khỏe (hút thuốc lá truyền thống) bằng một thói quen ít có hại hơn (hút thuốc lá điện tử). Trong ví dụ này, hãy lưu ý rằng những dấu hiệu khơi gợi hành động hút thuốc có thể được giữ nguyên, chỉ có hành vi phản ứng trước những dấu hiệu đó thay đổi. Đây cũng là cách đặc biệt hữu ích trong những hoàn cảnh mà bạn khó có thể thay đổi các dấu hiệu khơi gợi, chẳng hạn như khi bạn là người thường hút thuốc để giải tỏa cảm giác căng thẳng.

Thói quen là những hành vi tự động diễn ra khi chúng ta gặp một dấu

hiệu hay sự khơi gợi nào đó, trong những hoàn cảnh mà hành vi đó từng được thực hiện “một cách nhất quán và lặp lại nhiều lần trong quá khứ”. Xét trên phương diện nào đó, thói quen có thể được xem là bí quyết để điều chỉnh hành vi, vì thói quen là dấu hiệu cho thấy chúng ta có khả năng hình thành những hành vi tự động, từ đó giảm thiểu nỗ lực nhận thức mà chúng ta phải bỏ ra để thực hiện một hành vi nào đó.

Trong chương này, chúng ta đã tìm hiểu về việc lập kế hoạch. Việc này không giống như lập một bảng tính excel hay liệt kê một danh sách với vô số những việc cần làm. Thay vào đó, chúng tôi muốn khuyến khích bạn thực hiện nhiều thay đổi nhỏ, mỗi thay đổi đều sẽ giúp cho việc hoàn thành các bước cần thiết để đạt được mục tiêu trở nên dễ dàng hơn. Một trong những nguyên tắc quan trọng nhất - có thể cũng chính là nguyên tắc quan trọng nhất - của phương pháp *ngữ nhỏ* là đơn giản hóa. Khi đặt ra các “vạch sáng” rõ ràng, bạn sẽ thấy việc thực hiện kế hoạch của mình trở nên dễ dàng hơn nhiều, đồng thời bạn sẽ không bị các nguyên tắc phức tạp cản trở và khiến bạn không thể theo đuổi mục tiêu của mình một cách hiệu quả. Chúng ta đã thấy rằng bạn có thể sử dụng “ý định thực hiện” để nhắc nhở bản thân theo đuổi đến cùng những hành động mà bạn muốn thực hiện. Việc này đòi hỏi bạn phải suy nghĩ về cách thức, thời gian và nơi chốn mà bạn sẽ làm những việc cần làm, từ đó chủ động liên hệ những khoảnh khắc cụ thể với những điều bạn cần làm hoặc cần tránh (“Sau khi tan làm và về đến nhà, mình sẽ chạy bộ năm cây số”). Và cuối cùng, chúng ta đã thấy rằng chúng ta hoàn toàn có thể biến những hành động “lúc làm lúc không” của mình thành thói quen bằng cách thường xuyên lặp lại các hành động đó khi gặp những dấu hiệu tình huống nhất định. Việc hình thành thói quen sẽ làm cho cuộc sống và công việc của chúng ta trở nên đơn giản hơn nhiều, vì chúng ta không cần phải đầu tư quá nhiều nỗ lực nhận thức để làm những việc ta muốn làm, nhất là khi đó là những việc có vẻ nhàm chán như việc nhà chứ không phải những hoạt động có vẻ thú vị. Khi có thể lập kế hoạch để theo đuổi mục tiêu của mình theo cách này, bạn đã sẵn sàng để đến với những chương tiếp theo.

CAM KẾT

Trong những ngày BIT mới được thành lập, Rory nhận thấy anh không còn tập thể dục nhiều như trước kia, vì anh phải mất nhiều thời gian để di chuyển từ ngoại ô Luân Đôn đến văn phòng mỗi ngày, thêm vào đó là giờ làm việc kéo dài và nhiều lần đi uống bia cùng đồng nghiệp sau khi tan sở. So với thời còn đi học thì số lần mà anh tham gia những buổi tập luyện bóng đá và bóng bầu dục đã giảm đi nhiều. Rory cũng nhận thấy anh đang bắt đầu có cái mà mọi người thường gọi là “bụng bia”. Vì vậy Rory đã quyết định làm một việc mà có lẽ nhiều người trong chúng ta cũng từng làm, đó là đi tập gym. Phòng tập gym Rory chọn có phí hội viên hằng tháng khá cao, nhưng anh lại xem đó như một điểm cộng. Anh cho rằng khi biết tháng nào mình cũng phải chi một khoản không nhỏ cho phí hội viên thì anh sẽ có động lực đến phòng gym để chạy bộ và nâng tạ. Anh nghĩ anh sẽ tập luyện thường xuyên hơn để xứng đáng với đồng tiền mình bỏ ra. Ít nhất thì đó là những gì anh nghĩ.

Sau nhiều tháng với hàng trăm bảng đã được chi ra, Rory quyết định chấm dứt gói tập của mình. Suốt những tháng đó, anh hầu như không bước chân đến phòng gym. Lúc này, Rory nghĩ là anh đã hiểu ra vấn đề của mình và cách để khắc phục vấn đề đó. Rory cho rằng vấn đề không phải là do anh thiếu động lực hay do phòng gym không tốt, mà là vì phòng gym đó nằm ở vị trí không thuận lợi. Vậy nên, khi phát hiện có một phòng gym ở ngay trong tầng hầm của tòa nhà Treasury - nơi đặt văn phòng của BIT lúc đó - Rory quyết định sẽ đăng ký tập. Mặc dù không hiện đại như phòng gym trước, nhưng vì phòng gym này quá gần nơi Rory làm việc nên anh nghĩ mình sẽ có thể đến chỗ làm sớm để tập luyện, rồi bước vào văn phòng với cảm giác khỏe khoắn và hăng hái. Thậm chí, anh còn có thể xuống tầng hầm trong giờ nghỉ trưa và tập luyện thêm chút nữa để giúp tạo cảm giác ngon miệng khi dùng bữa cũng như đốt cháy một ít ca-lo. Đây có vẻ là một

kế hoạch khôn ngoan và hoàn hảo, ít nhất là trong tuần đầu tiên, khi Rory thật sự đã tranh thủ thời gian để tập trước giờ làm việc và chạy bộ vào giờ nghỉ trưa. Nhưng đến tuần thứ hai, Rory nhận ra mình đang dành ít thời gian hơn cho việc tập gym; và sau tuần thứ hai thì anh bắt đầu nhận thấy thời gian anh dành cho phòng gym này thậm chí còn không nhiều bằng phòng gym trước đó.

Hóa ra, việc phòng gym này nằm quá gần văn phòng lại có hại nhiều hơn là có lợi. Vì nó quá gần nên Rory luôn có thể tự nhủ anh sẽ đi tập vào ngày mai. Chỉ có điều “ngày mai” đó không bao giờ tới. Dường như luôn có một chuyện gì đó xảy ra. Có thể anh cần hoàn tất một bản báo cáo hay tóm tắt để gửi cho một bộ trưởng. Có thể một đồng nghiệp nào đó trong BIT đề xuất rằng cả nhóm nên đến quán rượu để bàn cho xong công việc thay vì giải quyết vào ngày hôm sau. Có thể Elaine vợ của Rory muốn anh đưa đi ăn tối sau giờ làm việc. Tất cả những chuyện này dường như đều quan trọng hơn hoặc đáng làm hơn so với việc chạy bộ trên máy trong một phòng tập gồm toàn những người cùng làm trong tòa nhà Treasury, nhất là khi anh “luôn có thể đi tập vào ngày mai”. Và theo cách nói của một bài báo cáo nổi tiếng về chủ đề này thì Rory lại một lần nữa “chi tiền để không đi tập gym”. Nhưng may mắn thay, Rory biết một kỹ thuật có thể giúp ích cho anh trong tình huống này. Anh có thể khiến bản thân cam kết sẽ đi tập bằng cách sử dụng “công cụ cam kết”.

Rory hạ quyết tâm sẽ đi tập ít nhất hai lần một tuần để lấy lại thân hình cân đối trước kia. Đây là một mục tiêu vừa tham vọng vừa phù hợp, xét trên thực tế là anh đã bỏ tập nhiều lần trước đó. Rory đã trưng dụng chiếc bảng trắng của BIT được treo trên bức tường ở giữa văn phòng để làm bảng ghi cam kết. Rory viết cam kết của mình lên bảng: “Tôi sẽ tập gym hai lần mỗi tuần trong vòng ba tháng”. Khi công khai cam kết của mình, Rory hiểu rõ anh đang áp dụng lên chính bản thân anh một kỹ thuật kinh điển về điều chỉnh hành vi, để giúp anh dễ theo đuổi mục tiêu của mình hơn. Anh biết rằng một khi đã viết ra và công khai cam kết của mình với mọi người, anh sẽ có động lực để hành động nhất quán với lời cam kết đó.

Kế đến, Rory đã làm một việc mà anh biết sẽ khiến anh khó từ bỏ cam kết của mình. Anh nhờ một người làm trọng tài cam kết để giúp anh giám

sát sự nỗ lực của anh, để xác định xem anh đã hoàn thành cam kết của mình hay chưa, và để thực thi hình phạt mà Rory đã tự đặt ra cho mình. Owain đã nhận lời làm trọng tài cam kết cho Rory, điều này có nghĩa là Owain sẽ là người đánh giá xem Rory đã hoàn thành cam kết của mình hay chưa và Rory có phải chịu hình phạt mà anh đã tự đặt ra hay không. Chúng tôi sẽ nói rõ hơn về việc bạn nên đặt ra những hình phạt và phần thưởng như thế nào trong những chương sau, còn bây giờ bạn chỉ cần biết rằng hình phạt của Rory là một hình phạt rất nặng nề đối với anh: anh sẽ phải mặc áo của đội bóng anh ghét nhất là Arsenal trong vòng một giờ (trùng hợp thay, Arsenal lại là đội bóng ưa thích của Owain), trên đó có số áo và tên của cầu thủ giỏi nhất đội bóng (lúc đó là Robin van Persie).

Trong thời gian đầu, Rory vẫn cảm thấy rất khổ sở mỗi khi phải buộc mình đến phòng gym hai lần mỗi tuần, nhưng cảm giác khổ sở đó không thể bì được với áp lực của việc phải thực hiện cam kết của bản thân và nguy cơ phải mặc chiếc áo đấu mang tên Robin van Persie. Vài tuần sau đó, Rory nhận thấy anh đã bắt đầu hình thành một thói quen. Chẳng mấy chốc, Rory đã đạt được mục tiêu của mình, còn Owain thì chưa từng được tận hưởng khoảnh khắc nhìn thấy Rory trong màu áo của Arsenal. Có lẽ quan trọng hơn cả là từ đó trở đi, cả Rory và Owain đều đã áp dụng các công cụ cam kết vào cuộc sống của họ, từ phương diện cá nhân đến sự nghiệp, từ việc tạo động lực tiết kiệm tiền hay thành lập văn phòng đại diện của BIT ở nhiều quốc gia đến việc dành nhiều thời gian hơn cho gia đình.

Cam kết là một việc tương đối đơn giản, nhưng bạn sẽ cần thực hiện một số việc nhỏ để củng cố cam kết của mình và tạo động lực để bạn có thể theo đuổi cam kết đó đến cùng. Ba nguyên tắc vàng giúp bạn hoàn thành cam kết của mình là:

- 1] **Lập cam kết.** Việc đầu tiên bạn cần làm là đưa ra một lời cam kết. Bạn phải đảm bảo rằng lời cam kết đó có liên quan mật thiết đến mục tiêu chính của bạn cũng như từng bước nhỏ trong kế hoạch theo đuổi mục tiêu đó.
- 2] **Viết ra và công khai cam kết.** Bạn sẽ có thể giữ vững cam kết của mình nếu bạn viết ra và công khai cam kết cho người khác biết.

] **Nhờ người làm trọng tài cam kết.** Trọng tài cam kết sẽ là người giúp bạn bám sát mục tiêu cốt lõi của mình. Người làm trọng tài cho bạn phải là một người mà bạn tin tưởng, đồng thời cũng phải đủ cứng rắn để áp dụng hình phạt nếu bạn không hoàn thành cam kết.

Nguyên tắc 1: Lập cam kết

Hãy tưởng tượng đó là một tối thứ Tư. Bạn đã có một ngày làm việc mệt mỏi và trong tủ lạnh không còn nhiều đồ ăn. Bạn quyết định sẽ thư giãn bằng cách gọi đồ về nhà ăn trong khi xem một bộ phim. Bạn nhắc điện thoại lên để đặt một cái pizza, rồi bạn bật tivi và đối mặt với hai sự lựa chọn. Một kênh đang chiếu một bộ phim có tính giải trí mà bất cứ ai cũng có thể xem và hiểu được, giả sử đó là phim *Batman v Superman (Người Doi đại chiến Siêu nhân)* hay *Pitch Perfect (Cao độ hoàn hảo)* - cả hai phim này đều không có các tình tiết phức tạp khiến bạn phải động não phân tích sau khi xem xong. Kênh còn lại đang chiếu một bộ phim thuộc thể loại hoàn toàn khác, đòi hỏi người xem phải đầu tư trí tuệ cao hơn nhiều, giả sử đó là *Twelve Years a Slave (Mười hai năm nô lệ)* hay *Lincoln (Tổng thống Lincoln)* - cả hai phim này đều không có tính giải trí cao, nhưng lại là những phim mà bạn đã muốn xem thử từ lâu. Thêm vào đó, bạn nghĩ hai phim này sẽ có những chi tiết thú vị và bổ ích mà *Pitch Perfect* không thể có được. Bạn sẽ chọn thể loại phim nào sau một ngày làm việc cật lực: dễ dãi và có tính giải trí hay nghiêm túc và có tính hàn lâm?

Nếu bạn là một trong các giáo sư về khoa học hành vi như Daniel Read, George Loewenstein, hay Shobana Kalyanaraman đồng nghiệp của họ thì bạn sẽ hiểu được cảm giác *luôn muốn* xem một bộ phim có tính hàn lâm, nhưng rồi lại chọn xem một bộ phim có tính giải trí khi cảm thấy căng thẳng. Nhiều người cho rằng các bộ phim có tính hàn lâm là những bộ phim mà chúng ta luôn muốn xem (và nếu đã xem thì có lẽ chúng ta sẽ không cảm thấy hối tiếc vì đã chọn xem thể loại phim này); trong khi đó, phim có tính giải trí thì thường “vui nhưng dễ quên”. Theo các nhà nghiên cứu, khi mới bắt đầu tìm hiểu về hiện tượng phim hàn lâm, họ đã nhận thấy rất nhiều bạn bè của họ có ý định xem *Schindler's List (Bản danh sách của Schindler)* nhưng lại chần chừ suốt nhiều tuần cho đến khi thật sự xem được bộ phim đó, nhiều người thậm chí còn không bao giờ hoàn thành ý

định của mình.

Giống như mọi nhà khoa học hành vi tận tụy khác, Read, Loewenstein và Kalyanaraman không dừng lại ở việc rút ra một lời kết luận chung chung rồi chuyển sang chủ đề nghiên cứu khác. Họ quyết định thực hiện một cuộc thử nghiệm để tìm hiểu xem hiện tượng này có thể thay đổi như thế nào khi chúng ta có nhiều lựa chọn khác nhau. Họ tập hợp một số sinh viên, phân chia ngẫu nhiên thành hai nhóm khác nhau và yêu cầu các sinh viên chọn ra ba bộ phim để xem vào ba đêm khác nhau. Giữa hai nhóm sinh viên có một sự khác biệt quan trọng. Nhóm thứ nhất sẽ chọn một bộ phim họ muốn xem theo từng ngày, nhằm mô phỏng tình huống của những người chọn phim để xem sau một ngày làm việc vất vả. Nhóm thứ hai sẽ chọn cả ba bộ phim vào ngày đầu tiên và xem dần mỗi ngày một bộ phim như đã chọn. Có thể thấy bản chất của sự lựa chọn cho ngày đầu tiên ở cả hai nhóm là như nhau (chọn phim để xem trong ngày hôm đó), nhưng ngày thứ hai và thứ ba thì khác, vì nhóm thứ hai đưa ra lựa chọn cho tương lai trong khi nhóm thứ nhất chỉ chú ý tới hiện tại. Vấn đề mà các nhà nghiên cứu muốn xác định là khi khuyến khích các sinh viên đưa ra cam kết về những gì họ sẽ làm trong tương lai, phải chăng quyết định của họ sẽ phản ánh những gì họ dự định làm (xem phim *Schindler's List*) thay vì những gì họ muốn làm trong khoảnh khắc đưa ra quyết định (xem phim *Batman v Superman*). Đó chính xác là những gì đã xảy ra. Ở nhóm đầu tiên, mỗi khi được yêu cầu chọn phim để xem trong ngày hôm đó, hầu hết sinh viên đều chọn những phim có tính giải trí. Nhưng ở nhóm thứ hai, đa số sinh viên chỉ chọn phim giải trí cho ngày đầu tiên. Với những ngày sau đó, khi các sinh viên có thời gian để suy ngẫm về những dự định của mình, họ thường sẽ chọn những bộ phim có tính hàn lâm hơn.

Dù thử nghiệm đơn giản này nghe có vẻ như một nỗ lực nhằm tìm hiểu thị hiếu của người xem phim, nhưng đó cũng là thử nghiệm đã cho chúng ta thấy một điều quan trọng về cách chúng ta nghĩ về tương lai. Chúng ta thường ưu tiên những “thói xấu” trước mắt (xem phim giải trí, ăn bánh mì kẹp thịt và khoai tây chiên, lướt web trong giờ làm việc) hơn những “đức tính tốt” trước mắt (xem phim hàn lâm, ăn thịt gà nướng vỉ và salad trộn, làm xong bản báo cáo cuối cùng), “vì thói xấu mang lại phần thưởng tức thời trong hiện tại”. Các nhà khoa học hành vi gọi đây là “thiên kiến hiện

tại”, theo đó chúng ta thích có được phần thưởng ở hiện tại hơn là đạt được những thành tựu lớn hơn trong tương lai, và chúng ta thường trì hoãn những quyết định cũng như hành động đòi hỏi sự nỗ lực dù chúng ta biết rõ mình không nên trì hoãn như thế. Chúng ta thích ăn bánh ngọt và thư giãn ngay hôm nay, còn ăn gạo lứt và tập thể dục cứ để ngày mai. Chúng ta thích tiêu tiền hôm nay hơn là tiết kiệm cho ngày về hưu. Chúng ta không thể khắc phục những vấn đề toàn cầu như biến đổi khí hậu vì chi phí phải trả để cải thiện những vấn đề đó thì bày ra trước mắt, trong khi mãi tận về sau chúng ta mới nhìn thấy được lợi ích. Cứ như thế chúng ta có hai cái tôi khác biệt: cái tôi hiện tại có khuynh hướng thích ăn kem và uống bia; còn cái tôi tương lai có khuynh hướng đưa ra những lựa chọn tốt hơn, sẽ kiêng các món tráng miệng và nước uống có ga. Vấn đề là dĩ nhiên vào một lúc nào đó, cái tôi tương lai sẽ trở thành cái tôi hiện tại của chúng ta. Và đây chính là chi tiết thể hiện sự tài tình trong công trình nghiên cứu của Read, Loewenstein và Kalyanaraman. Họ đã có thể chứng minh rằng khi chúng ta buộc cái tôi hiện tại phải suy nghĩ về cái tôi tương lai và gắn cái tôi tương lai với một kế hoạch đã được định sẵn từ trước, chúng ta sẽ có thể vượt qua những rào cản về thời gian giữa hai cái tôi. Về bản chất, đây chính là ý nghĩa của công cụ cam kết. Công cụ cam kết là một lời hứa được đưa ra bởi cái tôi hiện tại nhằm buộc cái tôi tương lai phải đi theo một con đường tốt đẹp hơn, biết rằng những hành động của cái tôi tương lai đã được định đoạt bởi cái tôi hiện tại.

Vì vậy, khi biết rằng việc khiến bản thân thường xuyên đến phòng gym là khó khăn - tương tự tình huống của Rory - hoặc biết rằng việc theo đuổi những lớp học ngoại ngữ là không hề dễ dàng vì cái tôi tương lai của bạn sẽ thích đến quán rượu hơn là chia động từ, bạn nên suy nghĩ về việc lập một lời cam kết. Trong những phần tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu những cách bạn có thể áp dụng để củng cố cam kết của mình. Nhưng hiện tại, bạn chỉ cần biết rằng lập cam kết - đi tập thể hình, đến lớp ngoại ngữ - là bước quan trọng đầu tiên của giai đoạn cam kết. Bạn có thể lập cam kết dựa trên mục tiêu cuối cùng (hoàn thành một cuộc thi ma-ra-tông trong vòng bốn giờ), hoặc dựa trên những bước nhỏ mà bạn đã xác định là mình phải thực hiện để đạt được mục tiêu cuối cùng (chạy bộ ba lần một tuần). Bạn cũng nên liên hệ cam kết của mình với những phần thưởng hoặc hình phạt do bạn tự đặt ra (chủ đề của chương “Đề ra phần thưởng”). Đây là cách tốt nhất để

làm cho cam kết của bạn có tính ràng buộc, đi kèm với những hệ quả nhất định mà bạn phải gánh chịu nếu không hoàn thành cam kết của mình. Khi đã thực hiện tất cả những việc này, bạn sẽ cảm nhận được một sự thôi thúc mãnh liệt, khiến bạn muốn hành động nhất quán với những gì mình đã hứa và khiến bạn thấy không thoải mái nếu phá vỡ cam kết của mình. “Cảm giác không thoải mái đã được đoán trước” này sẽ giúp bạn tập trung để hoàn thành cam kết của mình.

Một trong những ví dụ ưa thích của chúng tôi về công cụ cam kết được sử dụng để giúp chúng ta đạt được mục tiêu tham vọng là một nghiên cứu có liên quan đến việc tiết kiệm, trong đó khai thác tất cả các cơ chế của công cụ cam kết. Trong nghiên cứu này, bảy trăm đối tượng tham gia nghiên cứu được quyền lựa chọn giữa tài khoản tiết kiệm thông thường hoặc tài khoản tiết kiệm cam kết - loại tài khoản tiết kiệm chỉ cho phép người tiết kiệm rút tiền khi họ đạt mục tiêu cụ thể mà họ tự đề ra. Mục tiêu đó có thể là một thời điểm mà họ cần khoản tiền lớn (chẳng hạn như Giáng sinh hay kỳ đóng học phí), hoặc một số tiền nhất định. Những người này được toàn quyền quyết định mục tiêu của mình sẽ là gì, nhưng một khi mục tiêu đã được xác định thì họ phải cam kết hoàn thành mục tiêu đó. Nói cách khác, những người chọn mở tài khoản cam kết sẽ chỉ được nhận tiền khi họ đã hoàn thành mục tiêu. Sau mười hai tháng, các nhà nghiên cứu đã tính toán số tiền tiết kiệm trung bình của những người mở tài khoản cam kết và so sánh với nhóm đối chứng. Kết quả là số tiền trung bình mà những người mở tài khoản cam kết tiết kiệm được đã tăng đến 81%.

Một trong những lý do khiến chúng tôi thích công trình nghiên cứu này là vì không ai trong số các đối tượng nghiên cứu bị ép phải mở những tài khoản đó. Trên thực tế, những người này hoàn toàn có lý do chính đáng để từ chối mở loại tài khoản tiết kiệm này, vì họ vừa không nhận được bất kỳ ưu đãi nào vừa không thể rút tiền khi họ muốn. Mặc dù vậy, cứ ba hoặc bốn người được giới thiệu về tài khoản cam kết thì lại có một người chấp nhận mở loại tài khoản này. Bản thân việc có nhiều người sẵn sàng mở tài khoản cam kết đến thế đã là một khám phá quan trọng, cho chúng ta thấy rằng nhiều người cũng ý thức về những điểm yếu trong nhận thức của họ, khiến họ không thể theo đuổi đến cùng những lựa chọn của mình. Thực tế thì chúng ta cũng thường sử dụng công cụ cam kết trong cuộc sống hằng ngày.

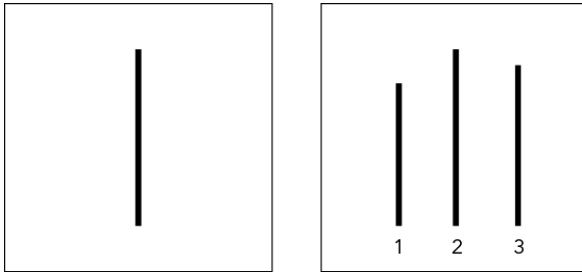
Những bậc cha mẹ bực tức vì sự bừa bộn của con không chỉ yêu cầu con dọn dẹp phòng mà còn bắt con hứa sẽ làm. Chúng ta thường sắp xếp thời gian để tập thể dục cùng bạn bè một phần vì chúng ta biết nếu không đi tập nghiêm túc thì chúng ta sẽ khiến bạn mình thất vọng. Chúng ta đăng ký tham gia một cuộc thi ma-ra-tông khi chỉ còn sáu tháng là đến ngày diễn ra sự kiện, vì chúng ta biết khi làm vậy thì chúng ta buộc phải tập luyện. Tương tự, chúng ta hỏi các đồng nghiệp xem họ sẽ làm những gì trước khi cuộc họp tiếp theo diễn ra để tăng xác suất hoàn thành công việc của họ. Thậm chí, có bằng chứng còn cho thấy nhiều người đang bắt đầu mua thức ăn qua mạng nhiều hơn, vì việc này sẽ giúp họ mua những món ăn phù hợp hơn với sở thích của cái tôi tương lai và tránh mua những món mà cái tôi hiện tại của họ đang muốn ăn.

Có vẻ như trong tất cả các lĩnh vực, dựa vào trực giác của mình, chúng ta có thể hiểu rằng trong tương lai chúng ta sẽ đối mặt với những cám dỗ mà cái tôi hiện tại của chúng ta mong cái tôi tương lai của ta sẽ tránh được. Chúng ta dường như cũng hiểu rằng cách hữu hiệu để tránh những cám dỗ đó là cam kết thực hiện một hành động cụ thể trong tương lai. Vì vậy, một khi đã xác định được mục tiêu và những bước cần thực hiện để theo đuổi mục tiêu đó, bạn nên cam kết sẽ hoàn thành mục tiêu của mình và/hoặc các bước riêng biệt trong hành trình chinh phục mục tiêu đó.

Nguyên tắc 2: Viết ra và công khai cam kết

Một trong những thử nghiệm nổi tiếng nhất về tâm lý học xã hội là thử nghiệm về “sự khách quan”, hay nói cách khác là bài kiểm tra về việc chúng ta dễ bị tác động bởi áp lực xã hội được tạo ra từ số đông như thế nào. Thử nghiệm kinh điển này được thực hiện bởi Solomon Asch vào những năm 1950. Trong đó, đôi tượng tham gia được cho xem hai hình khác nhau. Một hình là một đoạn thẳng, còn hình kia là ba đoạn thẳng có độ dài khác nhau. Câu hỏi được đặt ra là đoạn thẳng nào trong hình thứ hai có độ dài bằng với đoạn thẳng trong hình thứ nhất. Đây là một thử thách đơn giản, và thường thì số người trả lời sai chiếm chưa tới 1%. Thật lòng mà nói, có lẽ bạn cũng đang tự hỏi những người chiếm 1% đó đã làm gì khi nghe câu hỏi để có thể trả lời sai như thế. Bạn có thể tự mình kiểm chứng bằng hai hình dưới đây: đoạn thẳng nào trong hình bên phải có chiều dài

bằng với đoạn thẳng trong hình bên trái?



Thật ra, đây là một thử nghiệm tâm lý, và điều mà các nhà nghiên cứu thật sự muốn kiểm tra không phải là khả năng xác định đoạn thẳng nào dài bằng đoạn thẳng nào. Điều họ muốn thử nghiệm là chuyện gì sẽ xảy ra khi ai đó có nhận định khác với bạn. Trong thử nghiệm của Asch, một đối tượng nghiên cứu sẽ được xếp vào cùng phòng với một nhóm người, trong đó gồm những diễn viên đã được yêu cầu phải luôn đưa ra câu trả lời sai. Mục đích của tình huống này là để tìm hiểu xem việc bị tác động bởi áp lực xã hội từ nhóm người kia có khiến đối tượng nghiên cứu đưa ra một câu trả lời mà họ biết rõ là sai hay không. Nếu đây là lần đầu tiên bạn đọc về thử nghiệm này thì có lẽ bạn sẽ ngạc nhiên khi biết được kết quả thử nghiệm, theo đó số lần đối tượng nghiên cứu chấp nhận câu trả lời sai của số đông chiếm tới 37%. Trong những năm 1950, khi Cuộc thảm sát người Do Thái kết thúc và Chiến tranh Lạnh bắt đầu, kết quả thử nghiệm trên là một khám phá đáng lo ngại, vì có vẻ như chúng ta dễ bị tác động bởi áp lực từ tập thể nhiều hơn ta nghĩ. Trong bài viết của mình, Solomon Asch nhận định: “Thật đáng lo ngại khi khám phá được rằng trong xã hội của chúng ta, khuynh hướng đồng tình với số đông có tác động mạnh mẽ đến mức có thể khiến cho những con người trẻ tuổi, thông minh và thiện chí sẵn sàng nói trắng là đen”. Dù đây thật sự là những khám phá đáng kinh ngạc và có thể khiến các nhà tâm lý học xã hội thời đó cảm thấy lo ngại, nhưng nhiều người cũng công nhận rằng những thay đổi nhỏ trong cách một người đưa ra quan điểm sẽ tác động rất nhiều đến khả năng giữ vững lập trường của họ.

Sau công trình của Solomon Asch, Morton Deutsch và Harold Gerald đã thực hiện những thử nghiệm tương tự với nhiều sự điều chỉnh tinh tế, được thiết kế với mục đích kiểm tra xem liệu các hình thức cam kết khác nhau có

thể giúp đối tượng tham gia củng cố sự kiên định của mình hay không. Một số đối tượng đã tham gia các thử nghiệm được tiến hành theo phiên bản đầu tiên. Họ xem các đoạn thẳng, tự rút ra nhận định cho riêng mình và sau đó nghe quan điểm trái chiều của nhiều người khác. Tình huống thử nghiệm của các đối tượng khác thì được điều chỉnh đôi chút. Thay vì chỉ giữ nhận định của mình trong đầu, họ được yêu cầu phải viết những nhận định đó ra giấy trước khi nói cho người khác biết. Câu hỏi được đặt ra là việc viết ra giấy có thể hay không thể củng cố sự kiên định của một cá nhân đối với kết luận của họ và giúp họ không bị tác động bởi áp lực nhóm. Những thử nghiệm mà không ai viết câu trả lời của mình ra giấy có kết quả tương tự thử nghiệm của Asch. Đối tượng tham gia những thử nghiệm này cũng bị áp lực nhóm thôi thúc tuân theo số đông, và vì thế họ đã đưa ra những nhận định sai lệch về độ dài của các đoạn thẳng. Ở nhóm đối tượng viết đáp án của mình ra giấy trước khi trả lời, những nhận định sai lệch đã giảm hơn ba phần tư.

Hai công trình nghiên cứu khác biệt này đã được thực hiện cách nay hơn sáu mươi năm và có thể khiến bạn cảm thấy quá xa lạ, không liên quan đến những mục tiêu mà bạn tự đề ra cho mình. Nhưng đó là những thử nghiệm cho thấy nhiều sự thật về hành vi của con người, những gì chúng ta có thể vận dụng để củng cố các cam kết của mình. Bước đơn giản đầu tiên chúng ta có thể thực hiện chính là làm những gì mà các đối tượng nghiên cứu đã làm trong thử nghiệm được điều chỉnh, đó là viết ra cam kết của mình. Bạn có thể viết cam kết của bạn lên một chiếc bảng được đặt ở không gian chung của tập thể, như Rory đã viết cam kết tập gym của anh lên chiếc bảng ở văn phòng của BIT. Hoặc bạn có thể viết cam kết của mình ra giấy trước sự chứng kiến của trọng tài cam kết (chúng ta sẽ tìm hiểu về vai trò của những người này trong nguyên tắc tiếp theo). Viết cam kết ra giấy, hay thậm chí ký tên xác nhận đối với từng cam kết, là cách hiệu quả để gia tăng sự kiên định của chúng ta. Đây cũng là một trong những lý do khiến kỹ thuật này được sử dụng rất thường xuyên trong đời sống hiện đại. Chúng ta ký hợp đồng lao động, hợp đồng mua bán nhà hoặc giấy đăng ký kết hôn. Những loại giấy tờ này chỉ được xem là có hiệu lực - buộc ta phải cam kết cho hành động của mình trong tương lai - khi chúng ta điền ngày tháng và ký tên mình vào đó. Nhiều tổ chức trên khắp thế giới cũng yêu cầu nhân viên tự đề ra mục tiêu về những gì họ sẽ đạt được trong năm; những mục

tiêu này phải được viết ra giấy và có sự xác nhận của trưởng phòng. Danh sách mua sắm dường như cũng là một công cụ hiệu quả để thay đổi hành vi mua sắm của chúng ta. Tương tự tác dụng của việc mua sắm trực tuyến, danh sách mua sắm không chỉ giúp chúng ta nhớ món đồ mình cần mua, mà còn giúp chúng ta hạn chế hành vi mua sắm bốc đồng bằng việc cam kết trước về hành động mua sắm của mình trong tương lai. Vậy nên, một khi bạn đã cam kết sẽ thực hiện điều gì đó, hãy viết ra cam kết của mình.

Nếu việc viết ra cam kết của mình giúp bạn tăng tính ràng buộc của một cam kết thì việc công khai cam kết có thể tối đa hóa mức độ ràng buộc của cam kết đó. Nói cách khác, bạn không nên viết cam kết ra đâu đó rồi chỉ giữ cho riêng mình. Một trong những yếu tố khiến các cam kết được viết ra giấy trong thử nghiệm của Deutsch và Gerald có tính ràng buộc mạnh mẽ chính là những cam kết này có thể sẽ được công khai sau đó. Để hiểu cơ chế vận động của một cam kết được công khai, chúng tôi muốn giới thiệu đến bạn một nghiên cứu thú vị được Giáo sư tâm lý học Thomas Moriarty thực hiện, trong đó áp dụng một tình huống quen thuộc với tất cả chúng ta. Lần đầu tiên chúng tôi biết đến nghiên cứu này là thông qua Robert Cialdini, tác giả của quyển sách kinh điển *Influence (Những đòn tâm lý trong thuyết phục)* đã xác nhận các công trình nghiên cứu mà BIT từng thực hiện những năm qua.

Bối cảnh được đặt ra là một ngày hè tại bãi biển Jones Beach của Thành phố New York. Hãy hình dung bạn đang ở đó và nghĩ xem bạn sẽ hành động thế nào trong tình huống sau. Bạn thấy có người đang đi về phía mình. Khi còn cách bạn khoảng một mét, người đó dừng lại, trải khăn để ngồi thư giãn và mở radio với âm lượng khá lớn để nghe chương trình phát thanh địa phương. Vài phút sau, người này hỏi bạn có bật lửa không và có thể cho họ mượn để mỗi một điếu thuốc hay không, sau đó người này bước đi và chẳng mấy chốc bạn đã không còn nhìn thấy anh ta nữa. Vài phút sau, một người đàn ông khả nghi xuất hiện. Người đàn ông này bước đến chỗ của người khi nãy, cầm chiếc radio vẫn đang phát ra những âm thanh ồn ào lên và nhanh chóng bỏ đi. Bạn sẽ làm gì? Nếu giống như hầu hết các đối tượng trong công trình nghiên cứu này thì có lẽ bạn sẽ không làm gì cả. Bạn sẽ không can thiệp và để cho người đàn ông lạ mặt kia lấy chiếc radio đi. Có thể bạn sẽ tự hỏi tại sao bạn phải can thiệp - người đàn ông lạ mặt có

thể sẽ gây sự với bạn và bạn cũng không chắc ai mới là người sở hữu chiếc radio kia. Nhưng bây giờ, hãy tưởng tượng một tình huống tương tự, với một sự thay đổi nhỏ. Thay vì hỏi mượn bật lửa của bạn, người có vẻ khó gần và thích nghe radio kia nói với bạn trước khi anh rời đi: “Tôi chuẩn bị đi dạo dọc bãi biển một lúc. Tôi có thể nhờ anh coi giùm mấy món đồ được không?”. Nói cách khác, anh ta muốn có một cam kết công khai và trực tiếp từ phía bạn. Vậy bạn sẽ làm gì nếu một người đàn ông khác xuất hiện và lấy cắp chiếc radio? Nếu giống như hầu hết những người đi tắm biển ở bãi biển Jones Beach thì sau khi công khai cam kết sẽ trông chừng những món đồ của người kia, bạn sẽ hành động hoàn toàn khác so với khi bạn gặp tình huống đầu tiên. Khi thử nghiệm này được thực hiện, những người quyết định can thiệp chiếm đến 95%, tức là chỉ có một trong số hai mươi người không hành động để ngăn cản tên trộm.

Tương tự như việc viết ra cam kết, công khai cam kết cũng tạo ra động lực mạnh mẽ khiến bạn kiên định hơn so với khi bạn chỉ tự đưa ra lời hứa trong đầu mình. Nếu việc viết ra cam kết đã chủ quan hóa áp lực xã hội - chúng ta có những kỳ vọng nhất định về chính hành vi của mình - thì việc công khai cam kết sẽ khiến người khác biết đến những áp lực chủ quan đó của chúng ta. Chúng ta muốn trong mắt người khác, chúng ta là những người có hành vi nhất quán, kiên định. Ví dụ bạn đã hứa sẽ trông chừng đồ đạc giúp một người nào đó, vậy bạn sẽ cảm thấy thế nào khi người đó hỏi bạn đã làm những gì khi có người trộm đồ của họ? Sự cần thiết của việc duy trì sự nhất quán công khai là một trong những lý do vì sao khi các thành viên bồi thẩm đoàn bất đồng ý kiến với nhau và không thể đưa ra kết luận, họ buộc phải biểu quyết bằng cách giơ tay chứ không thể biểu quyết bằng phiếu kín. Một khi các thành viên bồi thẩm đoàn đã công khai quan điểm của mình, họ khó có thể thay đổi những quan điểm đó một cách công khai. Nếu dành chút thời gian để suy nghĩ về điều này, chúng ta sẽ nhận ra mình cũng từng áp dụng những lời cam kết công khai, thường là đối với những việc mà chúng ta xem là quan trọng nhất trong số những quyết định chúng ta đưa ra. Ví dụ, ở các nước phương Tây, người ta thường mời người khác tới dự đám cưới của mình để chứng kiến khoảnh khắc họ đọc lời thề thủy chung, chứ không phải chỉ nghe họ nói đồng ý lấy người kia làm vợ/chồng của mình. Thậm chí, có bằng chứng còn cho thấy số người mà người ta mời tới đám cưới của họ tỷ lệ nghịch với nguy cơ ly hôn. Những

cặp yêu nhau kết hôn mà không tổ chức lễ cưới thường có tỷ lệ ly hôn cao gấp mười hai lần so với những cặp vợ chồng có tổ chức lễ cưới và có sự tham dự của hai trăm khách mời trở lên. Dĩ nhiên, có nhiều nguyên nhân dẫn đến tỷ lệ ly hôn cao, một trong số đó có thể là do các cặp tự ý kết hôn thường kém chín chắn hơn. Nhưng dù sao thì kết quả nghiên cứu này cũng khớp với nhiều công trình nghiên cứu mà theo đó, việc công khai cam kết trước sự chứng kiến của người thân và bạn bè có thể giúp bạn có thêm động lực và sự gắn kết cần thiết, để bạn có thể gắn bó với người bạn đời của mình dù cuộc sống hôn nhân có nhiều khó khăn. Vậy nên, để đảm bảo bạn sẽ thực hiện cam kết của mình, hãy nghĩ về những cách mà bạn có thể áp dụng để công khai cam kết đó. Ví dụ, bạn có thể cam kết với nhóm của mình rằng mỗi tuần bạn đều sẽ gửi cho họ thông tin cập nhật về những quyết định quan trọng, hoặc bạn có thể công khai cam kết trên trang web của công ty rằng mỗi năm bạn sẽ công bố báo cáo về tình hình hoạt động của công ty.

Giống như nhiều khía cạnh khác của cách tiếp cận tập trung vào các chi tiết nhỏ, cách bạn công khai lời cam kết cũng rất quan trọng. Hãy nhớ lại cách mà Rory đã cam kết sẽ tập luyện để có một thân hình cân đối. Anh không đơn giản chỉ tuyên bố mục tiêu của mình trước mặt các đồng nghiệp rồi xem như mọi chuyện đã xong. Có một số bằng chứng đã cho thấy việc *chỉ* đơn giản tuyên bố ý định theo đuổi mục tiêu có thể sẽ gây phản tác dụng, đồng thời việc này cũng không tạo ra được sự ràng buộc cần thiết để chúng ta duy trì sự kiên định của mình. Dường như chúng ta dễ bị phân tâm hơn nếu chúng ta kể cho người khác nghe về mục tiêu của mình, bất kể sau đó chúng ta có thật sự theo đuổi mục tiêu của mình tới cùng hay không, đặc biệt nếu đó là những mục tiêu có thể khiến chúng ta cảm thấy hãnh diện (chẳng hạn như viết tiểu thuyết hay tăng cường tái chế). Dù vậy, chỉ cần chúng ta không dừng lại ở bước công khai ý định của mình thì mọi chuyện sẽ khác. Đó là lý do vì sao Rory không chỉ tuyên bố ý định của mình, mà còn công khai những bước anh sẽ thực hiện để đạt được mục tiêu bằng cách viết tất cả lên chiếc bảng đặt trong văn phòng. Đây là dấu hiệu nhận biết của một công cụ cam kết tốt. Khi áp dụng phương pháp *nghĩ nhỏ*, quan trọng là chúng ta phải kết hợp được cam kết của mình với việc xác định mục tiêu và lập kế hoạch - những bước quan trọng mà chúng ta đã tìm hiểu ở các chương trước. Có một sự khác biệt rất lớn giữa việc cam kết thực

hiện những bước cụ thể và cần thiết để theo đuổi mục tiêu với việc chỉ đơn giản tuyên bố ý định muốn đạt được một điều gì đó. Như chúng ta đã đề cập, chi tiết nhỏ có vai trò rất quan trọng.

Nguyên tắc 3: Nhờ người làm trọng tài cam kết

Trong loạt phim hài Mỹ *Curb Your Enthusiasm* (*Đừng quá nhiệt tình*), có một tình huống rất thú vị mà trong đó, Larry David được một người bạn nhờ làm “trọng tài tráng miệng” để giúp cô tránh ăn các món tráng miệng. Cô nói với Larry rằng dù “vì bất kỳ lý do gì” thì ông cũng không được để cô ăn bất kỳ món tráng miệng ngon lành nào mà cô đã chuẩn bị cho mọi người. Tuy nhiên sau khi dùng xong bữa chính trong tối hôm đó, cô đi tới chiếc bàn để các món tráng miệng và lấy một miếng bánh ngọt lớn. Hành động của cô đã bị Larry nhìn thấy, ông giật miếng bánh ra khỏi tay cô và ngăn không cho cô ăn.

Người bạn: “Tôi chỉ muốn ăn thử một miếng thôi mà”.

Larry: “Không, không. Cô đã dặn tôi rất kỹ là không được để cô ăn bất kỳ món tráng miệng nào”.

Người bạn: “Tôi vô cùng biết ơn vì hành động này của anh, Larry. Nhưng tôi đổi ý rồi”.

Larry: “Nhưng cô đã nói ‘vì bất kỳ lý do gì’ kia mà”.

Người bạn: “Nhưng tôi đổi ý rồi. Và tôi đang nói tôi cảm ơn anh vì đã giúp tôi, nhưng bây giờ tôi sẽ ăn một ít bánh ngọt”.

Larry: “Nhưng cô không thể đổi ý được. Cô đã nói tôi không được cho cô ăn bánh ngọt ‘vì bất kỳ lý do gì’, nên tôi không thể cho cô ăn vì cô ‘đổi ý’ được. Đây là lý do vì sao cô nhờ tôi mà không phải ai khác, vì cô biết tôi sẽ không cho cô ăn”.

Những người khác: “Trời ơi, Larry, cứ để cô ấy ăn đi”.

Larry: “Nhưng cô ấy nói không được cho cô ấy ăn ‘vì bất kỳ lý do gì’

mà”.

Nếu từng xem tập phim này thì chắc hẳn bạn cũng biết mọi thứ đã trở nên hỗn loạn sau khi Larry David can thiệp. Mặc dù cách can thiệp của Larry không phải là điều đáng để mọi người học hỏi, nhưng quá trình can thiệp của Larry đã cho chúng ta thấy một số nguyên tắc mà theo các nghiên cứu mới nhất về khoa học hành vi là rất quan trọng trong việc theo đuổi mục tiêu. Đầu tiên, đó là khả năng nhận ra cái tôi tương lai của chúng ta sẽ đối mặt với nhiều cám dỗ mà ta khó có thể kháng cự được. Đây cũng là yếu tố quan trọng nhất của một công cụ cam kết. Thứ hai, đó là khả năng hiểu rằng chúng ta sẽ có thể theo đuổi cam kết của mình tới cùng nếu nhờ ai đó đóng vai trò trọng tài cam kết - người sẽ giám sát quá trình thực hiện của chúng ta và xác định xem chúng ta đã đạt được mục tiêu của mình hay chưa.

Dean Karlan và Ian Ayres là hai trong số những nhà khoa học đã dành nhiều thời gian để nghiên cứu tầm quan trọng của trọng tài cam kết. Họ cũng là hai trong số những thành viên sáng lập trang web [stickK.com](http://stickk.com) - một trang web được thiết kế với mục đích giúp mọi người lập cam kết và theo đuổi cam kết của họ đến cùng. [StickK.com](http://stickk.com) khuyến khích mọi người tạo “hợp đồng cam kết”, theo đó bạn sẽ ký vào một hợp đồng có ràng buộc để giúp bản thân theo đuổi những ý định của mình đến cùng. Việc này cũng tương tự như nguyên tắc thứ hai mà chúng ta đã tìm hiểu trong chương này, đó là viết ra và công khai cam kết. Suốt nhiều năm, Karlan và Ayres đã thu thập dữ liệu về những hợp đồng cam kết có kết quả tốt nhất, và họ đã phát hiện một trong những cách hiệu quả nhất để chúng ta đạt được mục tiêu của mình là nhờ một người làm trọng tài cam kết. Những người có trọng tài cam kết thường có tỷ lệ hoàn thành mục tiêu cao hơn 70% so với những người không có trọng tài cam kết. Nhưng như Karlan và Ayres đã nhận thấy - cũng là những gì Larry đã khám phá khi làm “trọng tài trắng miệng” cho bạn mình - việc tìm người làm trọng tài cam kết cho mình đôi khi cũng khá phức tạp. Khi Ayres chia sẻ những khám phá mới nhất của mình với các thành viên BIT, ông đã đưa ra hai lời khuyên. Đầu tiên, bạn phải tin rằng trọng tài của bạn sẽ có quyết định công bằng. Bạn sẽ gặp nhiều bất lợi nếu người mà bạn nhờ làm trọng tài cảm thấy thích thú trước sự khổ sở của bạn hoặc muốn cản trở bạn. Ví dụ, một trọng tài trắng miệng tồi là người thích

thứ trung miếng bánh ngọt ra trước mắt bạn hòng khiến bạn bỏ cuộc. Thứ hai - quan trọng hơn cả lời khuyên đầu tiên - bạn phải tin rằng trọng tài cam kết sẽ tạo động lực để bạn hoàn thành cam kết của mình bằng cách thực thi hình phạt (hoặc trao phần thưởng) mà bạn đã tự đặt ra cho chính mình (đây cũng chính là chủ đề của chương sau).

Nhiều người nghĩ rằng một người thân thiết với chúng ta (như người yêu chẳng hạn) có thể là người tốt nhất để ta chọn làm trọng tài cam kết của mình. Có nhiều bằng chứng cho thấy khi công khai cam kết, nếu chúng ta nói lời cam kết trước mặt người mình yêu thì cam kết đó sẽ có tác động lớn hơn. Dù vậy, người yêu của chúng ta lại là những vị trọng tài kém cỏi vì họ dễ động lòng mỗi khi chúng ta có hành vi không tuân thủ cam kết (“Hãy nghỉ ngơi đi anh yêu. Hôm nay anh đã quá mệt mỏi vì công việc rồi!”). Hoặc họ có thể sẽ chiều theo ý thích của bạn, không cứng rắn để buộc bạn thực hiện các điều khoản có trong hợp đồng cam kết, khiến quá trình thực hiện cam kết của bạn bị gián đoạn (“Nếu anh muốn thì tối nay chúng ta có thể dành thời gian cho nhau. Chuyện tập thể hình có thể để sau cũng được.”). Vì vậy, Ayres khuyên chúng ta “đừng nhờ kẻ thù hay người bạn dễ mềm lòng của bạn làm trọng tài cam kết cho bạn”. Người thích hợp để chúng ta chọn làm trọng tài cam kết có thể là một đồng nghiệp mà ta tin tưởng, vì họ thường sẽ không chiều theo ý muốn của chúng ta như bạn trai hoặc bạn gái của ta. Chẳng hạn, khi Rory bắt đầu cam kết sẽ tuân thủ chế độ tập luyện mới, anh biết rằng Owain sẽ “mạnh tay” hơn nhiều so với vợ của mình - người sẽ dễ cảm thông cho Rory hơn nếu anh không thể đến phòng tập thường xuyên, đặc biệt là vào những hôm mà cả hai đều muốn đi xem phim hoặc ăn tối cùng nhau. Nguyên tắc duy nhất mà Rory và Owain đã phạm phải khi đề ra các điều khoản trong cam kết của Rory là xung đột lợi ích giữa Owain và Rory trong hình phạt dành cho Rory: nếu Rory thất bại thì Owain sẽ rất vui sướng khi được nhìn thấy Rory mặc áo thi đấu của đội Arsenal. May cho Rory là việc đó đã không xảy ra.

Việc sử dụng trọng tài cam kết có thể phát huy tác dụng trong hầu hết các lĩnh vực. Trong ví dụ ở phần đầu của quyển sách này, chúng ta đã thấy công cụ cam kết không chỉ giúp bạn đạt được mục tiêu của mình mà còn có ích trong việc giúp bạn khích lệ người khác đạt được mục tiêu của họ. Chương trình mà chúng tôi thực hiện ở các trung tâm giới thiệu việc làm đã

giúp cho nhiều người tìm được việc làm nhanh chóng hơn. Trọng tâm của chương trình đó là giúp người tìm việc tập trung đề ra những mục tiêu tham vọng, sau đó chia nhỏ và *cam kết* thực hiện từng phần nhỏ, riêng lẻ. Paul đã cam kết sẽ cải thiện hồ sơ xin việc của mình, nộp đơn xin việc cho các nhà tuyển dụng và mua những công cụ cần thiết cho công việc mà anh muốn làm. Anh đã xác định thời điểm cụ thể để thực hiện những việc đó (một phần của hoạt động hoạch định). Và Paul đã làm tất cả trước sự chứng kiến của Melissa, chuyên gia tư vấn việc làm đồng thời cũng là trọng tài cam kết của Paul. Có một sự khác biệt rất lớn giữa việc Melissa yêu cầu Paul thực hiện hàng loạt những thủ tục hành chính cần thiết để anh được hưởng chế độ phúc lợi với việc cô đóng vai trò trọng tài và theo dõi Paul hoàn thành những mục tiêu do *chính anh* cam kết. Chính Paul là người đã chủ động lập cam kết khi anh tuyên bố rằng trong tuần anh sẽ “đăng ký thành viên trên năm trang web tuyển dụng khác nhau”, sẽ mang hồ sơ xin việc đã điều chỉnh và thư tự giới thiệu đến gặp Melissa trong cuộc hẹn tư vấn kế tiếp. Paul sẽ khiến bản thân thất vọng nếu anh không theo đuổi những cam kết đó đến cùng. Nhưng đồng thời, Melissa cũng có một lời hứa cụ thể về những cam kết của Paul để buộc anh phải có trách nhiệm. Tuy nhiên, hãy lưu ý rằng vai trò của Melissa không phải là xác định xem Paul đã làm sai những gì. Cô cũng không có những hành động ác ý như người trưng chiếc bánh ngọt ra trước mặt người đang cố hạn chế ăn bánh ngọt. Thay vì vậy, Melissa luôn có mặt để giúp đỡ và hỗ trợ Paul, nhưng cô cũng có thể lùi lại để quan sát xem Paul có đạt được những mục tiêu của anh hay không.

Đến nay, chúng ta vẫn đang mặc định rằng trọng tài cam kết là người sẽ giúp bạn theo dõi quá trình thực hiện cam kết của mình, đồng thời là người chứng kiến khi bạn đề ra mục tiêu của mình. Nhưng chúng tôi nghĩ trong những năm sắp tới, nhiều phát minh công nghệ sẽ ra đời để thực hiện chức năng của trọng tài cam kết, giúp giảm bớt những nỗ lực mà chúng ta phải bỏ ra để theo dõi quá trình hoàn thành cam kết của mình. Với sự phát triển của điện thoại, thiết bị đeo thông minh cũng như các ứng dụng, chúng ta đã có thể theo dõi các hoạt động thể chất, chi tiêu, giấc ngủ hay trọng lượng cơ thể. Theo thời gian, có thể các thiết bị này sẽ được kết hợp với những hiểu biết về lợi ích khi có trọng tài cam kết để giúp chúng ta theo đuổi mục tiêu tới cùng. Trên thực tế, có một số sản phẩm đã được tạo ra dựa trên sự kết hợp giữa công nghệ thông minh với trọng tài cam kết. Một ví dụ điển hình

trong số đó là GlowCaps (tạm dịch: Nắp phát sáng), sản phẩm được thiết kế để giúp bạn theo dõi việc uống thuốc. GlowCaps là loại nắp thay thế có kích thước phù hợp với những lọ thuốc tiêu chuẩn, được trang bị công nghệ không dây, có khả năng phát sáng và phát nhạc để nhắc bạn uống thuốc. Thiết bị này sẽ ghi nhận thông tin mỗi khi lọ thuốc được mở nắp và sẽ gửi lời nhắc nhở tới người bệnh nếu lọ thuốc không được mở trong vòng một tới hai giờ theo thời gian được cài đặt. Bên cạnh đó, bệnh nhân cũng được khuyến khích đề cử một người (chẳng hạn như người trong gia đình, bạn bè, người chăm sóc hoặc bác sĩ) làm trọng tài cam kết, và hằng tuần người đó sẽ nhận được email tóm tắt lịch uống thuốc của bệnh nhân. Điều mà các nhà phát minh của Glowcaps hy vọng là người được đề cử làm trọng tài sẽ giúp tạo thêm động lực từ bên ngoài để giúp người bệnh uống thuốc đúng giờ hơn.

Chúng ta đã thấy rằng trọng tài cam kết có thể xuất hiện với nhiều hình thức khác nhau, nhưng một số nguyên tắc quan trọng vẫn cần được đảm bảo để giúp bạn đạt được mục tiêu của mình. Cụ thể, chúng ta đã thấy việc tìm được người phù hợp để làm trọng tài có ý nghĩa quan trọng đến mức nào. Đó phải là một người công bằng và sẵn sàng trừng phạt hoặc khen thưởng bạn, dựa trên những gì bạn đã tự quy định từ trước. Chúng ta cũng đã thấy việc viết ra và công khai cam kết sẽ giúp đảm bảo rằng những người xung quanh đều biết về mục tiêu của chúng ta, từ đó khiến chúng ta phải tuân thủ cam kết của mình. Chúng tôi hy vọng tất cả những bước nhỏ này sẽ giúp bạn dễ duy trì động lực của mình hơn, và trọng tài cam kết của bạn cũng có thể dựa vào đó để hỗ trợ bạn tốt hơn.

Công cụ cam kết có thể giúp ích cho chúng ta vì cái tôi hiện tại của chúng ta thường có những lựa chọn ưu tiên khác với cái tôi tương lai. Nếu không ý thức được sự xung đột giữa hai cái tôi của mình thì chúng ta khó có thể lập cam kết về bất kỳ điều gì. Nhưng may thay, dường như con người chúng ta cũng hiểu rõ điểm yếu của mình, và đó là lý do vì sao nhiều người thường đưa ra những lựa chọn cụ thể để buộc bản thân phải có hành động nhất định trong tương lai, chẳng hạn như mở một tài khoản tiết kiệm không cho phép họ rút tiền nếu chưa đạt được mục tiêu mà họ đặt ra.

Nguyên nhân đầu tiên và quan trọng nhất khiến công cụ cam kết có thể phát huy tác dụng là chúng ta sẵn sàng sử dụng công cụ cam kết vì chúng ta ý thức được bản thân có khả năng tự kiểm soát kém. Nhưng một khi chúng ta đã lập cam kết thì công cụ cam kết lại có hiệu quả vì một nguyên nhân khác: chúng ta phải đối mặt với những áp lực nhất định về việc phải hành động nhất quán với lời hứa mình đã đưa ra, và khi hành động như thế thì ta sẽ càng có khả năng hoàn thành cam kết của mình. Khi viết ra và công khai cam kết, chúng ta không chỉ tự tạo áp lực buộc mình phải hành động nhất quán với lời cam kết của mình, mà còn cảm nhận được áp lực từ người khác. Và để gia tăng áp lực từ bên ngoài đó, chúng ta có thể nhờ một người làm trọng tài cam kết cho mình. Đó không phải là người sẽ khiến bạn phạm lỗi hoặc giúp bạn tìm lời biện hộ, mà là người sẽ hỗ trợ để bạn tập trung thực hiện cam kết của mình. Trọng tài cam kết cũng là người sẽ quyết định liệu bạn có xứng đáng với phần thưởng mà bạn đã tự đề ra cho mình hay không. Và việc bạn nên đề ra phần thưởng như thế nào sẽ là chủ đề của chương kế tiếp.

ĐỀ RA PHẦN THƯỞNG

Chúng ta đều biết động lực có vai trò rất quan trọng. Bất kỳ quyển sách kinh tế cơ bản nào cũng đều nói với bạn rằng những thay đổi về cái giá phải trả và phần thưởng cuối cùng của một hành động nào đó sẽ dẫn đến sự thay đổi đáng kể về hành vi. Bất kỳ một nhà tâm lý học trẻ tuổi nào chắc chắn cũng sẽ hăng say nói về vô số những thử nghiệm mà họ đã thực hiện có liên quan tới hành vi của chuột. Những nhà quản lý, các bậc cha mẹ, hay thậm chí là chủ nuôi của các chú chó cũng có thể kể cho bạn nghe về việc họ đã sử dụng phần thưởng để khuyến khích hành vi tốt của đội ngũ, con cái và thú cưng của họ ra sao. Mục đích của những hành động khen thưởng này là rất rõ ràng. Phần thưởng giúp kích hoạt những đường dẫn truyền đặc biệt trong não bộ của người nhận, khiến họ cảm thấy vui vẻ và thúc đẩy họ tìm kiếm thêm phần thưởng.

Nhưng có lẽ so với các thành phần khác của bộ khung được giới thiệu trong quyển sách này, những chi tiết về cách chúng ta sử dụng phần thưởng để đạt được mục tiêu của mình và động viên người khác thậm chí còn khó xác định hơn. Những phần thưởng có vẻ hữu ích trong trường hợp này hóa ra lại vô ích trong những trường hợp khác. Ví dụ, đối với trẻ nhỏ, nhiều bậc cha mẹ sẽ áp dụng những phần thưởng như hình mặt cười hay hình ngôi sao vàng để khuyến khích hành vi đi vệ sinh đúng chỗ, hoặc lấy việc được ăn kem hay xem tivi để tạo động lực cho con làm bài tập về nhà. Nhưng nếu bạn cũng là một bậc phụ huynh thì có lẽ bạn cũng hiểu rằng việc khen thưởng thường trở nên phức tạp hơn khi con của bạn lớn lên. Ví dụ, có thể bạn đã nhiều lần tự hỏi nên sử dụng những phần thưởng gì để khích lệ cậu con trai đang độ tuổi vị thành niên của mình chú tâm ôn tập cho những kỳ thi quan trọng sắp tới. Thậm chí, có thể bạn cũng từng tự hỏi việc sử dụng phần thưởng (hoặc “quà hối lộ”) để khích lệ những hành vi nhất định của con có thật sự cần thiết hay không.

Các bậc cha mẹ không phải là những người duy nhất dành thời gian để suy ngẫm về cách sử dụng phần thưởng. Nhiều thầy cô giáo, hiệu trưởng, nhà giáo dục và nhà hoạch định chính sách vẫn ngày đêm trăn trở đâu là cách tốt nhất để động viên thế hệ trẻ cải thiện thành tích của mình. Đó là lý do vì sao những công trình nghiên cứu như của Simon Burgess - giáo sư kinh tế học thuộc Đại học Bristol (Anh) - có vai trò rất quan trọng. Burgess và nhóm của ông đã tiến hành nhiều nghiên cứu ở nhiều trường học trên khắp nước Anh. Một trong những nghiên cứu lớn nhất trong số đó được thực hiện nhằm xác định việc đề ra phần thưởng có thể hay không thể giúp học sinh gia tăng nỗ lực, sự chuyên tâm, cũng như điểm số của mình. Nghiên cứu này được thực hiện trên sáu mươi ba trường trung học, với khoảng mười ngàn học sinh năm cuối đang chuẩn bị thi GCSE. Các trường được chia thành ba nhóm khác nhau. Nhóm đầu tiên là nhóm đối chứng, và không có phần thưởng nào được đề ra cho các học sinh thuộc các trường này. Nhóm thứ hai là các trường sẽ được khen thưởng bằng tiền. Tiền thưởng sẽ được tính dựa trên số ngày đến lớp, hạnh kiểm, bài tập trên lớp và bài tập ở nhà trong bốn giai đoạn, mỗi giai đoạn kéo dài năm tuần, tương đương nửa học kỳ. Đối với những học sinh mới mười lăm hoặc mười sáu tuổi này thì giá trị của phần thưởng mà chúng có thể nhận được là khá lớn. Một học sinh có thể được thưởng tới tám mươi bảng Anh trong mỗi giai đoạn, hoặc tổng cộng ba trăm hai mươi bảng Anh cho cả năm học. Ở các trường thuộc nhóm thứ ba, học sinh sẽ được khen thưởng theo một hình thức khác. Học sinh ở những trường này sẽ được tham gia các sự kiện và sự kiện đó sẽ được chọn bởi một học sinh đại diện. Đối với mỗi giai đoạn, học sinh có thể được nhận vé để tham dự tới hai sự kiện sẽ diễn ra trong năm đó, và xét về mặt chi phí thì đây là phần thưởng ít tốn kém hơn so với phần thưởng bằng tiền mặt. Những sự kiện mà học sinh có thể tham gia là những chuyến tham quan đến sân vận động Wembley (sân nhà của đội bóng đá quốc gia), tòa nhà Quốc hội hoặc các công viên giải trí.

Trước khi chúng tôi tiết lộ kết quả, bạn hãy thử đặt mình vào vị trí của các thầy cô giáo cũng như cha mẹ của những học sinh mười sáu tuổi này. Hãy thử nghĩ xem bạn có muốn ủng hộ nhà trường áp dụng chương trình khen thưởng này hay không, hoặc bạn có muốn áp dụng chương trình khen thưởng tương tự tại nhà để khích lệ con mình hay không. Thực tế đã chứng minh tầm quan trọng của những chi tiết nhỏ trong chương trình khen

thường nêu trên. Kết quả nghiên cứu cho thấy một hình thức khen thưởng sẽ có nhiều tác động khác nhau tùy vào hoàn cảnh của từng học sinh. Phần thưởng hầu như không tác động gì đến những học sinh đã có thành tích tốt từ trước. Dường như những học sinh này không cần thêm bất cứ sự khích lệ hay khen thưởng nào, vì bản thân các em vốn đã có động lực muốn có thành tích tốt. Nhưng đối với những học sinh còn lại - chiếm gần 50% tổng số học sinh - thì phần thưởng có tác động rất lớn, bất kể đó là tiền thưởng hay trải nghiệm (dù hình thức khen thưởng bằng tiền có hiệu quả lớn hơn đôi chút). Tác dụng của phần thưởng là đặc biệt rõ rệt đối với những học sinh xuất thân từ gia đình có thu nhập thấp hơn. Những phần thưởng này đã giúp rút ngắn gần 50% sự cách biệt về điểm số môn toán và môn khoa học trong chương trình GCSE, giữa những học sinh đủ điều kiện đăng ký bữa ăn miễn phí ở trường¹ và các học sinh khác. Các phần thưởng cũng đặc biệt có hiệu quả trong việc cải thiện điểm số của những học sinh được cho là có thành tích kém hơn.

¹ Ở Anh, các gia đình có thu nhập thấp hoặc đang hưởng trợ cấp xã hội có thể đăng ký bữa ăn miễn phí tại trường (free school meal) cho con của họ.

Nghiên cứu này có thể khiến bạn có cảm giác như đó là một cách thú vị để giải tỏa tâm lý căng thẳng của các thầy cô giáo, phụ huynh và các em học sinh trước kỳ thi quan trọng sắp tới. Nhưng thật ra, kết quả của nghiên cứu này đã cho chúng ta thấy những lưu ý quan trọng về một số thử thách mà ta có thể gặp phải trong thực tiễn khi dùng phần thưởng để khuyến khích hành vi. Trong đó, thử thách hàng đầu chính là mối lo ngại rằng phần thưởng bằng tiền mặt có thể làm giảm động lực sẵn có của chúng ta. Nhiều nghiên cứu đã cho thấy thưởng tiền cho một người nào đó để làm những việc mà họ vốn đã muốn làm có thể sẽ gây phản tác dụng. Trong chương này, chúng tôi sẽ đề cập một vài nghiên cứu như thế. Như chúng ta đã thấy trong nghiên cứu của Burgess và sẽ thấy trong những công trình nghiên cứu khác, việc khen thưởng bằng tiền không phải là không có hiệu quả. Chỉ có điều, những phần thưởng mang tính vật chất như vậy cần được áp dụng với đúng đối tượng, sao cho nó thật sự có ý nghĩa đối với người nhận. Chúng ta không nên đề ra phần thưởng tám mươi bảng Anh cho một học sinh không muốn được khích lệ để cố gắng hơn ở trường, mà nên dành phần thưởng đó cho một người khác trong một bối cảnh hoàn toàn khác. Bạn cũng cần phải

suy nghĩ về “cơ cấu” và “hình thức” của phần thưởng. Bạn nên khen thưởng một người khi họ đạt mục tiêu sau cùng (điểm cao) hay nên khen thưởng những hành vi đã giúp họ đạt được mục tiêu đó (đi học đầy đủ, hạnh kiểm tốt, hoàn thành bài tập về nhà)? Bạn có nên khen thưởng bằng tiền không? Nếu chọn cách khen thưởng bằng tiền thì bạn nên cân nhắc xem mình sẽ áp dụng hình thức “trao” tám mươi bảng Anh cho người có thành tích tốt, hay sẽ đề ra phần thưởng trị giá tám mươi bảng Anh và “tước” quyền nhận thưởng của những người có thành tích kém. Dù phần thưởng cuối cùng trong hai trường hợp này là như nhau, nhưng kết quả mà bạn nhận được sẽ hoàn toàn khác nhau.

Rõ ràng, cách chúng ta thiết kế và đề ra cơ chế khen thưởng có tác động rất lớn đến mức độ hiệu quả của phần thưởng trong việc khích lệ chúng ta đạt được mục tiêu. Và trong chương này, bạn sẽ thấy những chi tiết nhỏ của phần thưởng có vai trò quan trọng hơn bao giờ hết. Chúng tôi sẽ tóm lược hai cách khen thưởng khác nhau nhưng bổ trợ cho nhau. Trong đó, một cách tập trung vào việc hoàn thành mục tiêu cuối cùng, và cách còn lại tập trung vào những hành vi giúp chúng ta đạt được mục tiêu cuối cùng. Chúng tôi cũng sẽ nêu rõ những cái bẫy mà bạn cần tránh khi áp dụng các cơ chế khen thưởng. Ba nguyên tắc của việc đề ra phần thưởng để khích lệ bạn theo đuổi mục tiêu bao gồm:

- 1] **Đề ra phần thưởng có ý nghĩa.** Hãy liên hệ việc hoàn thành mục tiêu với một phần thưởng có ý nghĩa với bạn và biến việc hoàn thành mục tiêu thành nhiệm vụ của bạn.
- 2] **Sử dụng những phần thưởng nhỏ để xây dựng thói quen tốt.** Bạn có thể khích lệ bản thân và nhiều người khác kiên trì theo đuổi mục tiêu của mình bằng cách đề ra những phần thưởng nhỏ cho từng bước cụ thể trong quá trình chinh phục mục tiêu.
- 3] **Đề phòng nguy cơ phản tác dụng.** Những phần thưởng vật chất có thể lấn át động lực sẵn có của bạn, vậy nên hãy thận trọng khi sử dụng phần thưởng (hoặc hình phạt) để không ảnh hưởng đến những ý định của mình. Để làm được như thế, bạn có thể áp dụng những hình thức khen thưởng không dùng tiền.

Nguyên tắc 1: Đề ra phần thưởng ý nghĩa

Dean Karlan là giáo sư kinh tế học của Đại học Yale (Mỹ), và là một trong những nhà khoa học hành vi mà chúng tôi yêu mến. Chúng tôi yêu mến Dean Karlan vì những nghiên cứu của ông không chỉ hé lộ những khám phá quan trọng về hành vi con người, mà còn cho thấy các khám phá đó có thể được áp dụng như thế nào để theo đuổi mục tiêu trong thực tiễn. Một trong những nghiên cứu thú vị nhất của Karlan là nghiên cứu được thực hiện cùng nhà khoa học hành vi Jonathan Zinman và nhà kinh tế học của Ngân hàng Thế giới, Xavier Giné. Trọng tâm của nghiên cứu này là tiền thưởng có thể được sử dụng để giúp mọi người theo đuổi mục tiêu của họ như thế nào và các phần thưởng dạng này có thể phát huy tác dụng trong những trường hợp nào. Nhóm của Karlan đã phối hợp với Ngân hàng Xanh (Green Bank) của Philippines để thử nghiệm tác động của phần thưởng trong việc thúc đẩy những người nghiện thuốc lá cai thuốc. Sau khi xác định được những khách hàng của Ngân hàng Xanh muốn cai thuốc lá, các nhà nghiên cứu đã chọn trong đó một số người ngẫu nhiên. Nhóm người này được mời mở một tài khoản ngân hàng mà theo đó, họ sẽ gửi vào tài khoản một số tiền và sẽ mất số tiền đó nếu không thể cai thuốc thành công. Các nhà nghiên cứu gọi chương trình này là CARES - Committed Action to Reduce and End Smoking (tạm dịch: Cam kết hành động để giảm và dừng hút thuốc).

Những người đồng ý tham gia chương trình CARES được toàn quyền quyết định về số tiền họ dùng để cam kết, nhưng đồng thời họ cũng được gợi ý là nên cam kết bằng số tiền mà họ thường chi để mua thuốc lá. Trung bình mỗi khách hàng sẽ đến ngân hàng để gửi tiền hai tuần một lần, và số tiền mà họ gửi vào có thể lên tới năm trăm năm mươi peso (mười một đô-la) sau khi hợp đồng tiết kiệm kéo dài sáu tháng chấm dứt. Đây là một khoản tiền khá lớn, chiếm đến 20% thu nhập hằng tháng của những khách hàng này. Khi được mời tham gia chương trình CARES, những khách hàng nghiện thuốc lá này được toàn quyền lựa chọn có tham gia hay không. Nhưng một khi đã quyết định tham gia, họ phải ký những hợp đồng ràng buộc và không thể rút lui giữa chừng. Những kỹ thuật viên của Ngân hàng Xanh cũng được đào tạo về cách sử dụng que thử nước tiểu để kiểm tra xem có khách hàng nào hút thuốc trong thời gian cam kết hay không. Kết

qua xét nghiệm của khách hàng chỉ đạt yêu cầu khi que thử nước tiểu của họ cho ra kết quả âm tính với cả nicotine và cotinine², ngược lại thì toàn bộ số tiền mà họ tích lũy trong tài khoản CARES của mình sẽ được chuyển cho các tổ chức từ thiện. Nói cách khác, chỉ cần hút một điếu thuốc thì những khách hàng này sẽ mất toàn bộ số tiền mà khó khăn lắm họ mới dành dụm được trong sáu tháng liên tục. Nhưng nếu đạt yêu cầu thì người cai thuốc thành công sẽ có được một phần thưởng hậu hĩnh; thêm vào đó, việc không hút thuốc suốt một thời gian dài sẽ khiến họ không còn thèm thuốc đến mức muốn tiêu tiền cho thuốc lá nữa.

² Cotinine là chất được hình thành khi nicotine bị oxy hóa. Cotinine có thể được phát hiện trong vòng vài ngày đến một tuần sau khi hút thuốc lá. Cotinine là một chỉ số xác định phơi nhiễm khói thuốc quan trọng, kể cả đối với hút thuốc bị động, vì lượng cotinine trong máu tỷ lệ thuận với lượng khói thuốc phơi nhiễm.

Vì nicotine là một chất gây nghiện, nên nếu những kế hoạch khen thưởng như trên có thể được chứng minh là có tác dụng giúp người ta cai thuốc lá thì chúng ta có thể tự tin rằng kế hoạch khen thưởng cũng sẽ giúp chúng ta đạt được nhiều loại mục tiêu khác. Trên thực tế, CARES đã được chứng minh là có hiệu quả, thậm chí là rất hiệu quả. Những khách hàng tham gia chương trình CARES có kết quả xét nghiệm đạt yêu cầu cao hơn 30% so với những người không tham gia. Không những thế, chương trình này còn có hiệu quả lâu dài. Mười hai tháng sau khi chương trình kết thúc, Karlan, Zinman và Giné đã tiến hành một số xét nghiệm đột xuất đối với các đối tượng nghiên cứu của họ, và kết quả là những người từng mở tài khoản CARES có khả năng duy trì hành vi không hút thuốc cao hơn so với những người không có tài khoản.

Trước khi chúng ta vội vã xây dựng những hệ thống khen thưởng tốn kém với mong muốn có thể tạo động lực giúp bản thân hoàn thành mục tiêu, có lẽ bạn sẽ không ngạc nhiên khi chúng tôi nhắc lại rằng các chi tiết nhỏ có vai trò rất quan trọng. Điều đáng mừng là bạn có thể vận dụng bốn yếu tố tương đối đơn giản sau đây để tự thiết kế một cơ chế khen thưởng phù hợp với mình. Đầu tiên, bạn cần phân biệt rõ ràng phần thưởng bạn sẽ nhận được và mục tiêu bạn muốn hoàn thành. Nói cách khác, phần thưởng là những gì chỉ được trao khi bạn đã đạt được mục tiêu sau cùng của mình. Cách dễ nhất để thực hiện việc này là gắn phần thưởng với lời cam kết bạn

đã đưa ra trong chương trước, theo đó bạn nên nêu rõ trong cam kết của mình rằng bạn sẽ đạt được điều gì và vào thời điểm nào. Nếu muốn giảm cân, hãy đảm bảo rằng phần thưởng chỉ được trao khi bạn đã đạt được cân nặng mà bạn cam kết, chứ không phải khi bạn gần đạt được cân nặng đó (nhưng trong phần tiếp theo, chúng ta cũng sẽ tìm hiểu về việc xây dựng những cơ chế khen thưởng nhỏ hơn và thường xuyên hơn trong quá trình theo đuổi mục tiêu - những cơ chế đã được áp dụng trong nghiên cứu về phần thưởng dành cho các học sinh ôn luyện GCSE).

Yếu tố thứ hai bạn cần lưu ý chính là phần thưởng phải có ý nghĩa đối với người nhận thưởng. Những phần thưởng nhỏ bé sẽ không thể tạo động lực để chúng ta theo đuổi mục tiêu lớn lao. Về khía cạnh này, một nhóm các nhà khoa học hành vi từng nghiên cứu tác dụng của phần thưởng đối với hành vi của con người đã đưa ra cách lập luận vô cùng thuyết phục: “Thưởng xứng đáng hoặc đừng thưởng gì cả”. Bản thân Karlan cũng hiểu điều này khi tự đề ra mục tiêu giảm cân cho mình. Sau khi hoàn thành luận án tiến sĩ, Karlan và một người bạn của ông đã đề ra cam kết nếu một trong hai người không thể giảm được số cân mong muốn thì người đó phải chuyển cho người kia 50% thu nhập hằng năm của mình. Karlan quyết định đặt cược một khoản tiền lớn không phải vì ông là một tay cờ bạc liêu lĩnh, mà vì ông muốn đảm bảo rằng khoản tiền cược đó sẽ có thể ngăn ông lại mỗi khi ông muốn mở tủ lạnh và lấy kem ăn. Thật ra, chúng tôi cho rằng việc đặt cược một nửa thu nhập của mình để tạo động lực giảm cân là không cần thiết, nhưng nhìn chung thì trong ví dụ này chúng ta vẫn thấy được điều quan trọng mà chúng tôi đang nói đến, đó là phần thưởng vật chất chỉ có thể phát huy tác dụng khi được áp dụng phù hợp với hoàn cảnh. Trước khi chúng ta tiếp tục, bạn cần lưu ý rằng những phần thưởng này không nhất thiết phải là tiền. Trong phần cuối của chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn về việc những phần thưởng bằng tiền có thể gây phản tác dụng như thế nào và vì lý do gì. Bên cạnh đó, chúng ta cũng sẽ khám phá một số phần thưởng có thể thay thế cho tiền thưởng cứng nhắc, khô khan. Nhưng tạm thời, bạn chỉ cần biết rằng nếu bạn không có hứng thú với phần thưởng mà bạn tự đề ra thì phần thưởng đó sẽ không thể trở thành nguồn động lực để thúc đẩy bạn theo đuổi mục tiêu của mình.

Yếu tố thứ ba của một phần thưởng có giá trị là tính ràng buộc. Bạn cần

đảm bảo rằng nếu bạn hoàn thành mục tiêu thì công sức mà bạn bỏ ra sẽ được đền đáp. Đây cũng là bài học mà Karlan đã rút ra khi vạch ra kế hoạch khen thưởng cho mục tiêu giảm cân của mình. Karlan nhận ra bản thân ông và người bạn của mình vẫn có thể dễ dàng điều chỉnh các nguyên tắc mà họ đặt ra nếu họ không thể thực hiện cam kết giảm cân, nhất là khi họ đã đề ra một cái giá phải trả quá cao - 50% thu nhập cả năm. Cả hai người họ đều biết rằng kế hoạch khen thưởng của họ chỉ có thể phát huy tác dụng khi phần thưởng có tính ràng buộc. Vì vậy họ đã soạn ra một hợp đồng cam kết, trong đó nêu rõ nếu một trong hai người tìm cách thương lượng để thay đổi các điều khoản trong hợp đồng thì người đó sẽ ngay lập tức bị kết luận là đã thất bại. Tóm lại, họ phải trả đúng số tiền mà họ đã đặt cược từ đầu và không có cách nào để rút lại những gì mình đã cam kết. Đối với Karlan, tính ràng buộc là một yếu tố rất quan trọng trong kế hoạch khen thưởng đã giúp bản thân ông và bạn của mình giảm cân thành công. Trong ví dụ về nghiên cứu cai thuốc lá ở Philippines, mọi khách hàng đều hiểu về tính ràng buộc của hợp đồng cam kết mà họ đã ký, theo đó tiền của họ đang được ngân hàng giữ và nếu kết quả xét nghiệm nước tiểu của họ không đạt yêu cầu thì họ sẽ mất số tiền đó. Và trong kế hoạch khen thưởng dựa trên điểm số của các trường ở Anh, tất cả học sinh tham gia nghiên cứu đều hiểu rằng nhà trường chắc chắn sẽ trao thưởng theo kế hoạch mà họ đã vạch ra.

Cách đơn giản nhất và tốt nhất mà bạn có thể áp dụng để làm cho phần thưởng của mình có tính ràng buộc là nhờ tới sự trợ giúp của trọng tài cam kết. Trong chương “Cam kết”, chúng ta đã tìm hiểu về việc Rory nhờ Owain làm trọng tài cam kết để thúc đẩy bản thân tập luyện thường xuyên hơn. Một trong những vai trò chính của Owain là giúp Rory đặt quy định về phần thưởng của mình (trong trường hợp này là hình phạt mà theo đó Rory phải mặc áo thi đấu của đội Arsenal nếu không hoàn thành mục tiêu), chịu trách nhiệm xác định xem Rory có thất bại trong việc hoàn thành mục tiêu của mình hay không và đảm bảo Rory sẽ bị phạt khi thất bại. Vậy nên khi đề ra phần thưởng cho mình, hãy thực hiện việc đó với trọng tài cam kết của bạn và hãy yêu cầu người đó thực thi các điều khoản trong hợp đồng cam kết, bao gồm cả việc xác định bạn có được nhận phần thưởng mà bạn đã tự đề ra hay không.

Yếu tố cuối cùng của một phần thưởng có thể tạo động lực mạnh mẽ là

một khía cạnh khó nhận thấy hơn, đồng thời cũng là trọng tâm của một trong những khám phá nổi tiếng nhất trong các nghiên cứu về khoa học hành vi. Theo khám phá này, con người chúng ta quan tâm đến việc mất đi một thứ gì đó nhiều hơn là việc có được một thứ gì đó có giá trị tương đương. Có một cách vô cùng đơn giản để bạn tự kiểm nghiệm xem bản thân có bị ảnh hưởng bởi hiệu ứng được gọi là “ác cảm mất mát” này hay không. Hãy tưởng tượng bạn sẽ cảm thấy thế nào nếu trong lúc đang đi dạo, bạn phát hiện có một tờ hai mươi bảng Anh mới tinh nằm trên đường. Vì không thể tìm được người đã làm rơi tiền để trả lại cho họ nên bạn quyết định bỏ tờ hai mươi bảng vào túi, đồng thời bạn cũng thấy vui vì bất ngờ có được một số tiền nhỏ. Giờ thì hãy thử tưởng tượng xem bạn sẽ cảm thấy thế nào nếu bạn đến một cửa hàng gần nhà để mua một món gì đó, nhưng khi mở ví để lấy tiền trả thì bạn phát hiện mình bị mất hai mươi bảng Anh. Trước đó bạn còn thấy tờ hai mươi bảng trong ví, nhưng giờ thì không còn thấy nữa. Cảm giác mất mát lúc này tệ hơn thế nào so với cảm giác vui vẻ lúc nhặt được hai mươi bảng Anh trong tình huống trước? Nhiều người nói rằng họ thấy tệ hơn rất nhiều. Nhiều thử nghiệm đã chỉ ra chúng ta thường có mức độ khổ sở khi mất mát cao gấp đôi so với mức độ hạnh phúc khi có được một thứ gì đó, đồng thời chúng ta cũng coi trọng những gì thuộc sở hữu của mình hơn (một hiện tượng mà các nhà khoa học hành vi gọi là “hiệu ứng sở hữu”). Kết quả nghiên cứu này là lý do vì sao khi thiết lập cơ cấu khen thưởng, bạn nên nghĩ xem bạn có thể làm thế nào để kích hoạt ác cảm mất mát và phát huy tối đa công dụng của phần thưởng. Đây là lý do vì sao trong nghiên cứu về kỳ thi GCSE, tiền thưởng và vé tham dự sự kiện được chuyển trước cho học sinh; nếu thành tích học tập của các em không đạt yêu cầu thì những phần thưởng này sẽ bị tước đi. Hiệu ứng “ác cảm mất mát” cũng là lý do vì sao trong nghiên cứu về tài khoản cam kết nhằm hỗ trợ quá trình cai thuốc lá, người gửi tiết kiệm không được tự ý rút tiền và sẽ mất toàn bộ số tiền đó nếu họ không thể ngừng hút thuốc. Nguy cơ mất tiền là yếu tố đã tạo được động lực mạnh mẽ hơn, so với cơ hội có được một khoản tiền lớn khi kết thúc chương trình cam kết kéo dài sáu tháng. Vậy nên khi bạn đề ra phần thưởng cho mình, hãy nghĩ xem bạn có thể đặt cược những gì để bản thân phải đối mặt với nguy cơ mất mát nếu thất bại.

Qua những ví dụ trên, điều mà chúng tôi muốn chứng minh cho bạn thấy không chỉ là phần thưởng có thể là một công cụ hữu hiệu ra sao trong việc

giúp bạn theo đuổi mục tiêu, mà còn là những chi tiết nhỏ trong cách bạn đề ra phần thưởng có vai trò rất quan trọng và rất khó xác định. Nếu bạn đảm bảo được bốn yếu tố đơn giản trên - gắn phần thưởng với mục tiêu sau cùng, đề ra phần thưởng có ý nghĩa, đảm bảo phần thưởng có tính ràng buộc, vận dụng ác cảm mát mát - thì phần thưởng bạn đặt ra sẽ có thể giúp bạn hoàn thành mục tiêu của mình sớm hơn. Trong phần này, chúng ta đã thảo luận về phần thưởng liên quan tới mục tiêu quan trọng nhất, cũng là mục tiêu sau cùng mà bạn muốn đạt được. Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu về việc đề ra những phần thưởng nhỏ hơn cho từng “phần nhỏ” trong các hoạt động nhằm theo đuổi mục tiêu sau cùng của mình.

Nguyên tắc 2: Sử dụng phần thưởng nhỏ để xây dựng thói quen tốt

Timboon là một thị trấn nhỏ ở bang Victoria (Úc), cách Thành phố Melbourne không quá xa. Timboon cũng có một vấn đề giống như các thị trấn khác trên khắp nước Úc và khắp thế giới phương Tây, đó là người dân ở đây đang ngày càng béo. Không những thế, những người này cũng ngày càng ít vận động. Vì lý do này, BIT đã hợp tác với VicHealth - một tổ chức trực thuộc chính quyền bang Victoria, được thành lập với mục đích nâng cao sức khỏe người dân - để tìm hiểu xem đâu là những biện pháp có thể làm giảm tỷ lệ béo phì trong khu vực. Cụ thể, chúng tôi đã phối hợp với Cơ quan Chăm sóc Sức khỏe Timboon và Khu vực (Timboon and District Healthcare Services - TDHS) để nghiên cứu xem chúng tôi có thể tăng mức độ hoạt động thể chất của người dân thị trấn Timboon hay không. TDHS đề xuất chúng tôi nên bắt đầu với nhân viên của họ, một phần vì đây là cơ quan thường hoạt động theo những nguyên tắc của chính họ, một phần vì các lãnh đạo ở đây tin rằng việc tăng cường hoạt động thể chất sẽ giúp cải thiện mức độ hạnh phúc của các nhân viên. Thời điểm đó, bản thân TDHS cũng đang thực hiện một dự án nâng cao sức khỏe đầy hứa hẹn, theo đó các nhân viên được tặng vòng tay theo dõi sức khỏe Fitbit và được khuyến khích đi bộ mười ngàn bước mỗi ngày. Tuy nhiên, dữ liệu cho thấy mặc dù mức độ hoạt động của các nhân viên được duy trì ổn định nhưng số bước và lượng calo lại có dấu hiệu giảm. Vì vậy, một thành viên cấp cao của văn phòng BIT tại Úc là Alex Gyani đã cùng cán bộ quản lý của TDHS là Tania Leishman tiến hành một dự án để xem họ có thể tạo ra những thay đổi bền vững hơn về hành vi hay không. Alex và Tania biết rằng họ có thể sử dụng

phần thưởng lớn để giúp các nhân viên của TDHS đạt được mục tiêu dài hạn, nhưng họ cũng ý thức được rằng những phần thưởng nhỏ hơn và thường xuyên hơn sẽ có hiệu quả rất đáng kể trong việc giúp các nhân viên phát triển thói quen hằng ngày.

Alex và Tania quyết định áp dụng các ý tưởng của mình vào thực tiễn. Họ muốn đề ra một phần thưởng đủ hấp dẫn để tạo động lực cho nhân viên, nhưng đồng thời cũng phù hợp với điều kiện của tổ chức. Cuối cùng, hai người họ nhất trí thêm một phần thưởng vừa phù hợp với chương trình sẵn có của TDHS vừa mang đến cho người tham gia một lợi ích đặc biệt, đó là một phiếu mát-xa trị giá năm mươi đô-la. Điều kiện để một nhân viên được nhận phần thưởng này là số bước của cả nhóm phải tăng thêm tổng cộng hai ngàn năm trăm bước mỗi ngày, năm ngày mỗi tuần, so với số bước trung bình trước đó. Với điều kiện đó, phần thưởng của chương trình lúc này đã tập trung vào việc khích lệ mỗi người đi bộ nhiều hơn, thay vì tập trung vào chỉ tiêu mười ngàn bước mà nhiều người đã đạt được từ trước. Bên cạnh đó, phần thưởng này cũng tập trung vào việc khen thưởng hành vi hằng ngày và tạo động lực để các nhân viên động viên nhau đi bộ nhiều hơn.

Sau khi áp dụng chương trình mới, Alex và Tania chờ thu thập dữ liệu. Kết quả cho thấy kế hoạch khen thưởng của họ đã phát huy tác dụng, trung bình số bước mỗi tuần đều tăng hơn hai ngàn một trăm bước và lượng calo được đốt cháy cũng gia tăng đáng kể. Tuyệt vời hơn cả, có vẻ như chương trình này đã tạo động lực nhiều nhất cho những ai cần được tạo động lực nhất: những người ít vận động nhất trước đó chính là những người có sự cải thiện hằng tuần lớn nhất khi tham gia chương trình.

Trong phần trước, chúng ta đã thấy phần thưởng có thể hiệu quả thế nào trong việc giúp chúng ta theo đuổi mục tiêu quan trọng nhất của mình. Phần thưởng phải đủ lớn thì mới có thể giúp chúng ta duy trì động lực để theo đuổi mục tiêu trong một thời gian dài. Tuy nhiên, kế hoạch khen thưởng ở Timboon đã cho chúng ta thấy một nguyên tắc khác, củng cố triết lý cốt lõi của phương pháp *ngữ nhỏ*. Theo đó, bạn có thể chia mục tiêu quan trọng nhất của mình thành nhiều “phần nhỏ” và đề ra những phần thưởng nhỏ tương ứng. Dĩ nhiên, bạn phải đảm bảo rằng mọi hoạt động

riêng lẻ, mọi chi tiết nhỏ đó đều hướng đến một mục đích duy nhất là giúp bạn hoàn thành mục tiêu sau cùng của mình. Những phần nhỏ hoặc những hoạt động mà bạn khen thưởng nên có độ khó tăng dần theo thời gian (được gọi là “định hướng”). Ví dụ, để tạo động lực cho con của bạn tự dọn phòng thì trước tiên bạn có thể đề ra phần thưởng cho việc dẹp được một món đồ chơi, sau đó tăng thành năm món và cứ thế tăng lên cho các lần tiếp theo. Lợi ích của việc sử dụng những phần thưởng dạng này - những viên kẹo thưởng nho nhỏ mỗi ngày thay vì một phần thưởng hậu hĩnh khi hoàn thành mục tiêu - là bạn có thể dựa vào đó để phát triển thói quen trong sinh hoạt hằng ngày (chủ đề của chương “Lập kế hoạch”). Những phần thưởng dạng này cũng đặc biệt hữu ích trong những tình huống mà chúng ta gặp phải hằng ngày, khi chúng ta biết mình nên làm một việc gì đó nhưng lại không có đủ động lực để thực hiện. Những lúc như thế, phần thưởng nhỏ sẽ cho chúng ta thêm lý do để thực hiện ý định của mình, nhất là khi chúng ta cần động lực để bắt đầu theo đuổi một điều gì đó.

Những phần thưởng nhỏ và thường xuyên dạng này từng được nghiên cứu trong một trong những mảng khó nhất của lĩnh vực điều chỉnh hành vi, đó là khuyến khích trẻ em ăn nhiều trái cây và rau củ hơn. Phần lớn các bậc cha mẹ đều biết rằng đây là một việc không hề dễ dàng, vì thế nhiều nhà nghiên cứu đã nỗ lực tìm hiểu để xác định điều gì có thể tạo động lực khiến trẻ em ăn uống lành mạnh hơn. Trong một nghiên cứu lớn về mảng này, một nhóm các nhà nghiên cứu đã tìm cách để vạch ra những biện pháp mới nhằm khuyến khích hàng ngàn trẻ em của bốn mươi trường tiểu học ở tiểu bang Utah (Mỹ) ăn uống lành mạnh hơn. Các nhà nghiên cứu này muốn thử nghiệm xem những phần thưởng nhỏ có thể khích lệ trẻ em ăn nhiều rau củ quả hơn hay không. Mục tiêu mà họ muốn hướng tới không phải chỉ là động viên bọn trẻ ăn một hoặc hai lần, mà là sẽ khiến các em chủ động chọn những loại thức ăn đó trong tương lai bằng cách biến việc chọn ăn rau củ quả thành một thói quen lâu dài. Ý tưởng của các nhà nghiên cứu rất đơn giản. Khi một học sinh ăn ít nhất một phần rau củ quả, học sinh đó sẽ được nhận một xu thưởng đặc biệt. Xu thưởng này có giá trị tương đương đồng hai mươi lăm xu, nhưng chỉ có thể được đổi thành tiền trong cửa hàng của trường, lễ hội hoặc hội sách do nhà trường tổ chức, để tránh trường hợp các em học sinh dùng phần thưởng có được từ việc ăn uống lành mạnh để mua bánh ngọt hay sô-cô-la. Các nhà nghiên cứu quyết định tiến hành hai phiên

bản thử nghiệm với thời hạn khác nhau: phần thưởng được trao trong vòng ba tuần ở một số trường và năm tuần ở những trường khác.

Trước khi cuộc nghiên cứu nói trên được tiến hành, không ai có thể xác định liệu kế hoạch khen thưởng nhỏ trong nghiên cứu có thật sự hiệu quả hay không. Thật khó để khiến các em học sinh chọn bông cải xanh và đậu, thay vì pizza và khoai tây chiên. Nhưng kết quả thử nghiệm đã chứng minh hiệu quả đáng kinh ngạc của các phần thưởng nhỏ, theo đó số học sinh ăn ít nhất một phần rau củ quả mỗi ngày đã tăng gấp đôi. Tuy nhiên, đây không phải là trọng tâm của công trình nghiên cứu này, mà vấn đề được đặt ra là chuyện gì sẽ xảy ra *sau khi* kế hoạch khen thưởng chấm dứt. Như chúng ta đã thấy trong chương “Lập kế hoạch”, việc thường xuyên lặp lại một hành động (nhờ thầy cô lấy giùm mình một phần rau củ quả cho bữa trưa), khi gặp những dấu hiệu khơi gợi nhất định (xếp hàng và được hỏi muốn ăn gì) sẽ giúp chúng ta hình thành những thói quen mà sau này có thể giúp chúng ta đạt được mục tiêu của mình một cách dễ dàng hơn. Đây là một trong những lý do đã khiến các nhà nghiên cứu quyết định thực hiện phiên bản thử nghiệm kéo dài năm tuần. Họ muốn xác định xem kế hoạch khen thưởng được áp dụng trong thời gian lâu hơn có giúp thói quen ăn uống lành mạnh được củng cố nhiều hơn hay không. Hai tháng sau khi chương trình kết thúc, các nhà nghiên cứu đã quay lại các trường mà họ từng tiến hành thử nghiệm và vui mừng nhận thấy cả chương trình khen thưởng ngắn và dài đều có những tác dụng mạnh mẽ, bền vững. Tuy nhiên, tác dụng của chương trình năm tuần khiến họ đặc biệt kinh ngạc. Những học sinh được nhận thưởng trong năm tuần đã ăn rau củ và trái cây nhiều hơn gấp hai lần so với những em được nhận thưởng trong ba tuần. Dường như việc được nhận thưởng thường xuyên trong một khoảng thời gian dài hơn đã giúp thói quen ăn uống lành mạnh của bọn trẻ được củng cố nhiều hơn. Đây cũng là bằng chứng cho thấy khi sử dụng nhiều phần thưởng hơn trong một khoảng thời gian dài hơn thì khả năng hành vi tốt được duy trì sau khi kế hoạch khen thưởng chấm dứt sẽ cao hơn.

Trong chương trình ăn uống tại các trường học ở Utah, phần thưởng chủ yếu được trao mỗi khi học sinh ăn đủ lượng rau củ và trái cây theo quy định. Nhưng một trong những đặc điểm của nhiều chương trình khen thưởng nhỏ khác, tương tự chương trình nâng cao sức khỏe ở Timboon, là

yếu tố thi đua. Trên thực tế, các hình thức thi đua có thể được áp dụng với bất kỳ kế hoạch nào được lập ra để khuyến khích một nhóm người cùng thu thập phần thưởng trong một thời gian dài. “Game hóa” mục tiêu thông qua phần thưởng và các hình thức thi đua là phương pháp không chỉ được nghiên cứu một cách nghiêm túc bởi những nhà phát triển ứng dụng, mà còn bởi các nhà hoạch định chính sách và các công ty trên khắp thế giới. Chúng tôi nghĩ rằng bạn sẽ có thể khai thác được nhiều lợi ích khi game hóa mục tiêu của mình, bất kể đó là mục tiêu của cá nhân bạn hay có liên quan tới công việc của bạn.

Sau đây, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu về những gì đã xảy ra khi một số nguyên tắc cốt lõi trong công trình nghiên cứu tại các trường tiểu học ở Utah được áp dụng vào các trường ở Anh, nhưng lại tập trung hơn vào khía cạnh thi đua và “game hóa” mục tiêu. Trong nghiên cứu này, học sinh được nhận nhãn dán thay vì xu thưởng mỗi khi các em chọn thêm trái cây hoặc rau củ vào bữa trưa của mình. Khi kết thúc một tuần, những học sinh có ít nhất bốn nhãn dán sẽ được quyền chọn một phần thưởng nhỏ (như đồ chơi chẳng hạn) từ một chiếc hộp đặc biệt. Các nhà nghiên cứu phát hiện những phần thưởng nhỏ này cũng có tác dụng thúc đẩy học sinh ăn nhiều trái cây và rau củ hơn, tương tự công trình tại Utah. Nhưng khi họ thêm yếu tố thi đua vào chương trình, bằng cách chia học sinh thành từng nhóm bốn em và chỉ cho học sinh có nhiều nhãn dán nhất được chọn phần thưởng, lượng rau củ quả được tiêu thụ đã tăng lên gấp ba lần.

Vậy nên khi đề ra mục tiêu cho mình hoặc xây dựng một chương trình khen thưởng để động viên người khác, nếu có thể thì bạn hãy nghĩ về việc game hóa mục tiêu cuối cùng, bằng cách gắn phần thưởng với việc hoàn thành những “phần nhỏ” và đặt điều kiện để nhiều người hoặc đội nhóm thi đua với nhau. Các phần thưởng nhỏ được đặt ra xuyên suốt quá trình theo đuổi mục tiêu như thế sẽ giúp bạn hình thành những thói quen tốt.

Trong hai nguyên tắc đầu của chương này, chúng ta đã thảo luận về việc phần thưởng có thể được sử dụng như thế nào để tạo động lực cho chúng ta. Tuy nhiên, chúng ta vẫn chưa tìm hiểu một số yếu tố phức tạp của việc áp dụng các cơ chế khen thưởng, chẳng hạn như nguy cơ bị phản tác dụng nếu áp dụng không đúng cách. Ngay sau đây, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu về

những nguy cơ phản tác dụng này.

Nguyên tắc 3: Đề phòng nguy cơ phản tác dụng

Đầu những năm 1990, chính phủ Thụy Sĩ có ý định xây hai kho chứa chất thải hạt nhân. Hai khu vực ở trung tâm Thụy Sĩ được chọn làm địa điểm xây hai kho chứa. Như dự đoán, đó là một vấn đề mà người dân Thụy Sĩ - những người đã quen với việc tham gia các cuộc trưng cầu dân ý về những vấn đề trọng yếu của quốc gia - rất quan tâm. Vì vậy, hai nhà nghiên cứu là Bruno Frey và Felix Oberholzer-Gee đã nảy ra ý tưởng về một dự án thí nghiệm. Họ liên hệ với hai phần ba hộ dân trong hai khu vực nói trên và hỏi xem những người này có đồng ý để chính phủ xây dựng kho chứa chất thải hạt nhân trong khu dân cư của họ không. Trước sự ngạc nhiên của nhiều người thời đó, hơn một nửa số người được hỏi đã trả lời là có, mặc dù họ rất lo ngại về nguy cơ tiềm tàng của kho chứa chất thải hạt nhân. Cụ thể, gần 40% những người được hỏi đều nói họ tin rằng rủi ro có sự cố nghiêm trọng xảy ra là rất lớn. Hiển nhiên, không ai muốn có sự cố xảy ra gần nhà mình. Nhưng đồng thời, những người này dường như cũng ý thức được rằng nếu họ không đồng ý thì các kho chứa đó vẫn phải được xây dựng ở một nơi khác, và dù có lo ngại về những hiểm họa tiềm tàng thì họ vẫn phải làm tròn nghĩa vụ của một công dân.

Sau đó, Frey và Oberholzer-Gee đã đặt ra cho cư dân nơi đây những câu hỏi cụ thể hơn. Các nhà nghiên cứu muốn biết có bao nhiêu người sẵn lòng chấp nhận các cơ sở chứa chất thải nếu họ được nhận tiền bồi thường. Khoản tiền bồi thường được đưa ra dao động từ 2.175 đô-la đến 6.525 đô-la mỗi năm. Có thể bạn nghĩ rằng khi những người đã có sẵn ý thức tự giác về nghĩa vụ công dân này được nhận thêm một khoản tiền bồi thường, chắc hẳn họ sẽ càng có lý do để đồng ý. Những người này đang được trao tiền để thúc đẩy những động lực sẵn có của họ. Tuy vậy, mặc dù trước đó có đến hơn 50% những người được hỏi trả lời rằng họ đồng ý với kế hoạch xây dựng của chính phủ, nhưng khi khoản tiền bồi thường được đề ra thì tỷ lệ chấp nhận lại giảm đáng kể. Cụ thể, chỉ còn 25% số người được hỏi nói rằng họ sẽ chấp nhận các kho chứa chất thải hạt nhân. Và điều thú vị không kém là bất kể khoản tiền bồi thường là lớn hay nhỏ - từ xấp xỉ hai ngàn đô-la đến hơn sáu ngàn đô-la - thì khoản tiền đó cũng không tác động gì đến

quan điểm của người dân Thụy Điển ở hai khu vực trên.

Chuyện gì đã xảy ra? Có vẻ như khoản tiền bồi thường chẳng những không thể thúc đẩy động lực sẵn có của người dân mà thậm chí còn biến sự lựa chọn xuất phát từ ý thức về nghĩa vụ và bổn phận thành một giao dịch tài chính. Khi đó, kể cả khoản tiền hơn sáu ngàn đô-la cũng không đủ để bồi thường cho những rủi ro mà ai cũng nhận thấy. Những khám phá thế này thường khiến các nhà kinh tế học cổ điển lúng túng, vì họ thường mặc định rằng tác dụng của tiền thưởng là làm tăng lợi ích cá nhân, từ đó gia tăng tỷ lệ đồng thuận. Trái lại, các nhà nghiên cứu về hành vi sẽ không bất ngờ trước kết quả nghiên cứu trên. Có hàng trăm nghiên cứu có thể minh họa cho sự phản tác dụng của phần thưởng, nhưng một lần nữa, chúng tôi muốn nhắc bạn rằng mỗi tình huống và mỗi chi tiết đều quan trọng. Ví dụ, sau khi thực hiện công trình nghiên cứu nổi tiếng của mình, Richard Titmuss đã kết luận rằng trả tiền cho người hiến máu sẽ ảnh hưởng đến sự tự nguyện hiến máu của họ. Nhưng sau đó, những công trình nghiên cứu của Bob Slonim đã thách thức kết luận của Titmuss. Những thử nghiệm của Slonim đã chứng minh hình thức trao thưởng đóng vai trò rất quan trọng, và những kế hoạch khen thưởng được thiết kế kỹ lưỡng có thể gia tăng tỷ lệ hiến tặng. Nói tóm lại, việc đề ra phần thưởng vật chất cho một mục tiêu mà bạn đã có động lực thực hiện đôi khi không phải là một ý tưởng hay, thậm chí phần thưởng đó sẽ làm suy yếu nỗ lực của bạn nếu không được thiết kế một cách thận trọng.

Một trong những thử nghiệm nổi tiếng nhất đã chứng minh tiền thưởng có thể gây phản tác dụng như thế nào là thử nghiệm được thực hiện bởi Uri Gneezy ở Israel, nơi mà những “ngày hội hiến tặng” được tổ chức đều đặn hằng năm. Trong những ngày diễn ra sự kiện, mỗi đoàn thể sẽ được dành riêng một ngày để kêu gọi các khoản đóng góp từ cộng đồng cho một mục đích từ thiện, chẳng hạn như nghiên cứu về ung thư hoặc giúp đỡ trẻ khuyết tật. Và cách tiếp cận của các đoàn thể này thường là cho học sinh trung học đi theo từng cặp và gõ cửa từng nhà để kêu gọi đóng góp. Những gì Gneezy muốn biết thông qua nghiên cứu của mình là những học sinh này có thể kêu gọi được nhiều khoản đóng góp hơn hay không, khi mà các em được nhận một khoản tiền khích lệ để làm những việc phù hợp với động lực sẵn có của mình là hỗ trợ những mục đích cao cả. Các học sinh được chia thành ba

nhóm khác nhau. Ở nhóm đầu tiên, học sinh được nghe chia sẻ về tầm quan trọng của những khoản đóng góp mà các em chính là người kêu gọi. Những học sinh này cũng được thông báo rằng số tiền do mỗi cặp kêu gọi sẽ được công bố rộng rãi. Ở nhóm thứ hai, học sinh cũng được nghe những lời chia sẻ tương tự về tầm quan trọng của các khoản đóng góp, nhưng đồng thời các em sẽ được trao cho một khoản tiền thưởng nhỏ, theo đó mỗi cặp học sinh được giữ lại 1% số tiền các em đã kêu gọi được. Các cặp học sinh ở nhóm thứ ba được giữ lại khoản tiền thưởng lớn hơn nhiều, trị giá 10% số tiền quyên góp.

Bạn nghĩ chuyện gì đã xảy ra khi các phần thưởng được đề ra? Kết quả thử nghiệm cho thấy những học sinh không nhận được bất kỳ khoản tiền khích lệ nào đã kêu gọi được nhiều khoản quyên góp nhất, kể đến là nhóm được thưởng 10%. Nhưng nhóm học sinh vừa được nghe chia sẻ vừa được nhận một khoản tiền nhỏ lại thu được khoản tiền đóng góp thấp hơn 36% so với mức trung bình. Kêu gọi đóng góp cho hoạt động từ thiện là một việc làm xuất phát từ động lực sẵn có của mỗi người; khi phần thưởng nhỏ bằng tiền được đề ra, động lực sẵn có đó đã trở thành sự nỗ lực vì phần thưởng bên ngoài, và kiểu động lực này có tác dụng thúc đẩy kém hơn nhiều so với mong muốn được góp sức vì mục đích tốt đẹp. Tương tự trường hợp của người dân ở Thụy Sĩ, có vẻ như tiền thưởng không những không có tác dụng khích lệ mà còn khiến các học sinh không muốn hành động, vì tiền thưởng đã làm ảm đạm động lực sẵn có của các em.

Trước khi tiếp tục, chúng ta cần lưu ý đến một nhận định vốn đã bị nhiều nhà phê bình diễn giải thành “phần thưởng vật chất không có hiệu quả”. Cách diễn giải này đã khiến nhiều người hiểu sai về công trình nghiên cứu có lẽ là nổi tiếng nhất trong lĩnh vực hành vi - nghiên cứu nhằm xác định điều gì sẽ xảy ra nếu cha mẹ của học sinh mẫu giáo bị phạt tiền khi họ đón con trễ. Trong công trình nổi tiếng đó, Uri Gneezy và Aldo Rustichini nhận thấy tiền phạt đã gây phản tác dụng và làm tăng gấp đôi số phụ huynh đón con trễ; và lý do dẫn đến hiện tượng này cũng giống với lý do đã khiến các công dân Thụy Sĩ không muốn nhận tiền để chấp nhận cho các kho chứa hạt nhân được xây dựng trong khu dân cư của họ. Trong trường hợp của các bậc phụ huynh, trách nhiệm đón con đúng giờ để các cô bảo mẫu không mất thêm thời gian trông coi con mình đã biến thành một giao dịch tài

chính. Các phụ huynh bỗng thấy rằng việc tới trễ là có thể chấp nhận được, vì tiền phạt đã thế chỗ cho trách nhiệm. Nhưng điều mà Gneezy và Rustichini muốn chứng minh không phải là tiền phạt không có tác dụng, mà là khi sử dụng phần thưởng hoặc hình phạt bằng tiền, chúng ta cần suy nghĩ kỹ về giá trị của phần thưởng hoặc hình phạt đó, đặc biệt là khi người nhận đã có động lực muốn “làm điều đúng đắn”. Đây là lý do vì sao trong nguyên tắc đầu tiên của chương này, chúng tôi đã nhấn mạnh rằng phần thưởng bạn đề ra phải có ý nghĩa đủ lớn thì mới có thể phát huy tác dụng. Và khi có ý định sử dụng phần thưởng vật chất, bạn cũng phải đảm bảo rằng phần thưởng đó có giá trị đủ lớn. Dĩ nhiên, nếu bạn đề ra một phần thưởng quá lớn thì phần thưởng đó sẽ không hiệu quả về mặt chi phí, hay thậm chí có thể dẫn tới những hành vi gian lận, lừa dối hoặc bị giảm tác dụng.

Chúng tôi nghĩ có một cách tiếp cận thích hợp hơn, dành cho hầu hết những ai muốn theo đuổi một mục tiêu mà họ đã có động lực muốn hoàn thành, đó là tránh sử dụng phần thưởng bằng tiền mặt. Chúng tôi đã vạch ra ba cách khác nhau để bạn có thể vận dụng trong việc đề ra phần thưởng, đồng thời vẫn tuân theo với các nguyên tắc lớn của phương pháp *ngĩ nhỏ*. Cách đầu tiên là điều chỉnh hình thức trao thưởng, sao cho phần thưởng không tập trung vào giá trị tiền thưởng mà vào những món có thể được mua bằng số tiền được thưởng. Đây là cách mà các nhà nghiên cứu tài ba của Singapore đã áp dụng trong một kế hoạch trao thưởng được thiết kế nhằm khích lệ tài xế tắc-xi vận động nhiều hơn. Một số tài xế đã được trao một trăm đô-la tiền thưởng, nhưng hình thức trao thưởng này lại không hiệu quả bằng việc trao thưởng theo chi phí thuê xe. Điều đáng ngạc nhiên ở đây là gì? Đó là phí thuê xe theo ngày của các tài xế ở Singapore là một trăm đô-la mỗi ngày. Để áp dụng cách này vào mục tiêu của chính mình, bạn hãy tập trung vào những gì bạn thật sự muốn làm để ăn mừng khi hoàn thành mục tiêu sau cùng. Thay vì đề ra một khoản tiền thưởng cho bản thân, bạn hãy tập trung vào phần thưởng mà mình có thể mua được bằng tiền. Đó có thể là một chuyến du lịch đến nơi mà bạn đã có ý định đến từ lâu. Đó có thể là những bữa tiệc cực lớn để ăn mừng cùng bạn bè. Đó cũng có thể là vé xem phim dài hạn hoặc vé xem trận đấu có đội bóng mà bạn yêu thích. Khi suy nghĩ về phần thưởng, bạn cũng nên liên hệ về những bài học đã được đề ra trong chương “Xác định mục tiêu”. Theo đó, những hoạt động như

mua “trải nghiệm” thay vì sản phẩm, mở rộng quan hệ xã hội hoặc đầu tư thời gian và tiền bạc cho người khác sẽ giúp bạn cải thiện mức độ hạnh phúc của mình nhiều hơn. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh những nhân viên từng đóng góp cho các tổ chức từ thiện thường hạnh phúc hơn và cảm thấy hài lòng với cuộc sống hơn so với những nhân viên được thưởng tiền để chi tiêu cho bản thân họ.

Cách thứ hai có liên quan mật thiết đến cách đầu tiên, đồng thời cũng là một cách vô cùng thích hợp để đề ra phần thưởng cho *người khác*. Cách này loại bỏ hoàn toàn yếu tố “trả tiền để có được gì đó” và chỉ tập trung vào những gì “tiền không thể mua”. Các tổ chức như cơ quan nhà nước nên suy nghĩ về những chính sách để khuyến khích người dân bằng cách trao cho họ một đặc quyền nào đó có giá trị lớn hơn cả tiền. Hãy hình dung sức hấp dẫn của việc là người duy nhất được đậu xe trong vòng một năm ở vị trí cấm đậu, hoặc được ăn trưa với người mà bạn đặc biệt ngưỡng mộ (cách tiếp cận của nhiều cuộc đấu giá gây quỹ ngày nay). Ví dụ, khi muốn gia tăng số người mua xe điện, chính quyền Thành phố Oslo (Na Uy) đã ban hành một điều luật cho phép người đi xe điện được sử dụng làn đường dành cho xe buýt. Điều luật này không chỉ khiến số xe điện được mua tăng lên, mà còn làm cho dòng xe này trở nên nổi bật trên đường phố; chẳng mấy chốc, số người sử dụng những phương tiện thân thiện với môi trường ở Thành phố Oslo đã tăng lên rõ rệt. Tại BIT, chúng tôi đã cùng một trong những thành viên sáng lập của nhóm là Simon Ruda vạch ra một phiên bản quy mô nhỏ của phương pháp đề ra những phần thưởng “tiền không thể mua”. Hằng năm vào dịp Giáng sinh, chúng tôi đặt làm những cây bút đặc biệt có in nổi logo của BIT, tên viết tắt của người nhận và năm sản xuất. Giá trị về mặt vật chất của những cây bút này là tương đối nhỏ, nhưng giá trị về mặt tinh thần đối với người nhận thì lại rất lớn - lớn hơn rất nhiều so với chi phí sản xuất. Vậy nên, nếu bạn đang suy nghĩ về một phần thưởng có ý nghĩa và đang muốn sử dụng những phần thưởng phi tài chính thì cách tốt nhất để bắt đầu là hình dung xem bạn có thể làm những gì mà tiền không thể mua.

Nếu hai cách trên nghe có vẻ không thiết thực thì bạn có thể thử cách thứ ba - một cách có thể mang lại hiệu quả cực kỳ lớn. Cách này áp dụng cái mà Dean Karlan và Ian Ayres gọi là “động lực trái chiều”, và đây là những

gì có thể khơi gợi động lực của bạn mạnh mẽ hơn bất kỳ phần thưởng nào. Cách đơn giản nhất để áp dụng “động lực trái chiều” là cam kết đóng góp cho một hoạt động hoặc đối tượng mà bạn *thật sự* không muốn ủng hộ. Chẳng hạn, bạn có thể chọn ra một đội bóng, chính trị gia hoặc tổ chức mà bạn không thích, rồi cam kết đóng góp một khoản tiền cho cá nhân hoặc tổ chức đó nếu không đạt được mục tiêu. Bạn sẽ thấy rằng việc phải đóng góp năm mươi bảng Anh cho công đoàn đang tổ chức đình công trên chuyến tàu đưa bạn đến chỗ làm mỗi ngày hoặc cho đảng phái đang xúc tiến những chính sách mà bạn không đồng tình sẽ có tác động lớn hơn nhiều, so với một phần thưởng hoặc hình phạt bình thường có giá trị tương đương. Dĩ nhiên, “động lực trái chiều” không nhất thiết phải được thực hiện bằng một khoản tiền cam kết, mà chỉ cần là một điều gì đó bạn *thật sự* không muốn làm, giống như Rory đã cam kết thực hiện chế độ luyện tập của mình bằng cách tuyên bố nếu thất bại thì anh sẽ mặc áo của câu lạc bộ anh ghét nhất là Arsenal. Những động lực trái chiều dạng này là công cụ hữu hiệu nhất trong số các công cụ cam kết. Một trong những điểm cộng của động lực trái chiều là bạn không nhất thiết phải cần đến một khoản tiền lớn. Một khoản đóng góp nhỏ cho tổ chức bạn ghét nhất trên thế giới có thể ảnh hưởng đến bạn gấp nhiều lần so với việc tài khoản ngân hàng của bạn bị trừ đi cùng khoản tiền đó. Tuy nhiên, bạn cũng cần ghi nhớ một trong những lưu ý quan trọng nhất đã được nêu ở phần đầu của chương này, đó là phần thưởng bạn đề ra phải có tính ràng buộc, đồng nghĩa với việc bạn phải sẵn sàng theo đuổi tới cùng những cam kết mà mình đã đưa ra. Vì vậy, hãy suy nghĩ thật kỹ trước khi áp dụng động lực trái chiều, bởi đây là một công cụ cam kết mà bạn nhất định không thể xem nhẹ.

Trong khi mọi nguyên tắc vàng khác trong quyển sách này đều tập trung vào những bước tích cực mà bạn có thể thực hiện để theo đuổi mục tiêu, trọng tâm của nguyên tắc này là bạn có thể phạm phải những sai lầm như thế nào. Cơ chế khen thưởng có thể gây phản tác dụng nếu không được thiết lập một cách hợp lý. Nhưng chỉ cần áp dụng một số kỹ thuật đơn giản và đầu tư một ít tâm trí, bạn sẽ có thể tự đề ra những phần thưởng để tạo động lực giúp bản thân theo đuổi mục tiêu của mình.

Trong chương này, chúng ta đã tìm hiểu về việc đề ra phần thưởng để giúp bản thân ta hoặc người khác đạt được những mục tiêu nhất định. Và chúng ta cũng đã thấy được rằng việc đề ra phần thưởng không đơn giản như chúng ta nghĩ. Bạn nên chắc chắn rằng phần thưởng mà bạn đề ra là phần thưởng có ý nghĩa, bằng cách tập trung vào bốn nguyên tắc chính sau đây: liên hệ phần thưởng (hoặc hình phạt) với mục tiêu cuối cùng; đảm bảo phần thưởng có ý nghĩa đủ lớn đối với bạn và khiến bạn thật sự quan tâm đến việc mình có xứng đáng với phần thưởng đó hay không; đảm bảo phần thưởng có tính ràng buộc; và tìm cách thiết lập phần thưởng sao cho bạn có nguy cơ mất đi, thay vì có được một thứ gì đó. Song song với phần thưởng lớn cho mục tiêu sau cùng, bạn nên cân nhắc bổ sung những phần thưởng nhỏ cho các “phần nhỏ” trong quá trình theo đuổi mục tiêu. Mục đích của việc này là vận dụng các cơ chế khen thưởng nhỏ như những lời khuyến khích thường xuyên để giúp bạn hình thành thói quen tốt. Điều sau cùng mà bạn cần đặc biệt lưu ý là nguy cơ bị phần thưởng vật chất làm suy yếu động lực sẵn có của mình. Đáng mừng là nguy cơ bị phản tác dụng có thể được hạn chế bằng nhiều cách, chẳng hạn như suy nghĩ thận trọng và đề ra hình thức trao thưởng phù hợp, khen thưởng bằng trải nghiệm thay vì bằng tiền, hoặc tạo ra “động lực trái chiều”. Bạn cũng có thể cân nhắc sử dụng động lực nhóm (những gì chúng tôi sẽ đề cập trong chương sau), vì tận dụng sự giúp đỡ của người khác là một trong những cách hiệu quả nhất giúp bạn theo đuổi mục tiêu của mình.

CHIA SẺ

Andy là một trong những thành viên mới và giỏi của BIT. Anh đến từ thị trấn Grimsby (Anh), nơi anh có một nhóm bạn thân, và tất cả những người này đều hút thuốc. Khi đó Andy không thật sự nghĩ mình là một người hút thuốc, nhưng bất kỳ khi nào có người hút thuốc thì anh cũng hút một điếu. Andy là ví dụ điển hình của “người hút thuốc xã giao”. Khi chuyển đến Thành phố Bristol để học đại học, anh lại có hành vi tương tự. Nhiều người bạn học cùng đại học với Andy cũng hút thuốc, và trong những buổi tối đi chơi cùng nhau, nếu bạn của Andy hút thuốc thì anh cũng sẽ hút. Thói quen này của Andy đã tiếp diễn suốt những năm anh học đại học, theo đó anh hiếm khi hút thuốc nếu xung quanh anh không có ai hút và ngược lại, nếu có người hút thì anh sẽ hút theo. Nhưng khi Andy học năm cuối đại học, thói quen hút thuốc xã giao của anh bắt đầu thay đổi. Anh tham gia phong trào chính trị cấp sinh viên và dành phần lớn thời gian của mình làm việc tại trụ sở của một trong những đảng chính trị địa phương trong cuộc Bầu cử Quốc hội Anh năm 2010. Hầu hết những người tham gia chiến dịch vận động tranh cử đều nghiện hút thuốc, và họ thường nghỉ giải lao để hút thuốc giải tỏa căng thẳng. Khi những người này hút thuốc, Andy cũng hút theo. Nhưng chỉ sau một thời gian, anh dần trở thành người đề nghị giải lao để hút thuốc. Andy bắt đầu nhận ra hành vi hút thuốc xã giao mà anh từng có ở Grimsby hay những ngày học đại học tại Bristol vốn chỉ thỉnh thoảng diễn ra vào ban đêm thì nay đã trở thành một thói quen thường nhật. Tóm lại, Andy đã trở thành một người nghiện hút thuốc thật sự. Và có vẻ như anh đã hình thành thói quen này lúc nào không hay. Sau này khi nhớ lại, Andy chia sẻ: “Bạn thức dậy vào một buổi sáng, đưa tay rút một điếu thuốc, và rồi bạn bất chợt nhận ra bản thân không còn hút thuốc vì xã giao nữa mà đã trở thành một người nghiện thuốc lá thật sự”.

Đến một ngày, mọi chuyện thay đổi. Andy gặp Nicola và họ yêu nhau.

Vấn đề là Nicola không hút thuốc, thậm chí cô còn rất ghét thuốc lá. Cô ghét khói thuốc vì khói thuốc làm cho răng ố vàng và khiến quần áo hôi hám. Nicola cũng khá chắc là cô không muốn kết hôn với một người đang tự tuyên án tử cho mình bằng cách hút thuốc. Vì thế, Nicola đã nói rõ với Andy rằng nếu muốn kết hôn với cô thì anh phải bỏ thuốc lá. Đây là một điều kiện có thể làm nhiều người cảm thấy nản chí, vì nicotine là một chất có khả năng gây nghiện cao. Nhưng vì đã được trang bị nhiều kiến thức từ các nghiên cứu về khoa học hành vi nên Andy rất tự tin mình có thể cai thuốc lá. Thế là Andy chấp nhận điều kiện khó khăn của Nicola và đồng ý bỏ hút thuốc để được kết hôn với cô.

Andy cảm thấy tự tin là vì anh hiểu rõ tác động của yếu tố xã hội trong việc theo đuổi mục tiêu. Anh nhận ra sức ảnh hưởng của những người xung quanh có thể khiến anh hút thuốc, nhưng cũng có thể giúp anh bỏ thuốc. Andy chấp nhận điều kiện của người vợ tương lai không chỉ vì anh yêu cô (dù đây hiển nhiên là một yếu tố có vai trò quan trọng), mà còn vì anh biết Nicola có thể giúp anh đạt được mục tiêu của mình. Nghiên cứu mới đã chứng minh những gì Andy nghĩ là đúng, theo đó nếu vợ hoặc chồng của bạn không hút thuốc thì xác suất bạn hút thuốc sẽ giảm đến 67%. Tuy nhiên, câu chuyện này không đơn giản như vậy. Một yếu tố quan trọng khác góp phần giúp Andy cai thuốc lá là anh đã cùng Nicola lên kế hoạch chuyển khỏi Bristol để tránh xa những mối quan hệ xã hội mà anh đang có lúc đó. Andy biết rõ về những khám phá mới cho thấy sức ảnh hưởng mạnh mẽ của các mối quan hệ xã hội đối với mỗi người chúng ta. Sức ảnh hưởng này có thể mạnh mẽ đến mức nếu bạn bè của bạn hút thuốc thì rất có thể bạn cũng sẽ hút. Vì vậy Andy biết rằng nếu tự tách bản thân khỏi những mối quan hệ xã hội ở Bristol và Grimsby thì anh sẽ dễ bỏ được thuốc lá hơn, giống như khi chính những mối quan hệ này đã biến anh thành người hút thuốc trước đó. Sau hai năm, có vẻ như Andy đã đúng khi tự tin rằng anh có thể bỏ thuốc. Anh không hút thuốc kể từ ngày rời khỏi Bristol. Một năm sau đó, Andy kết hôn với Nicola và cùng cô tận hưởng một cuộc sống hạnh phúc, không có khói thuốc lá.

Trong chương này, chúng ta sẽ thảo luận về việc sử dụng sức ảnh hưởng của những người xung quanh để đạt được mục tiêu của mình. Chia sẻ mục tiêu là một cách tuyệt vời giúp chúng ta duy trì động lực và đi đúng hướng;

nhưng trong cuộc sống hằng ngày, đây lại là cách ít được sử dụng vì chúng ta có khuynh hướng cho rằng mục tiêu là kế hoạch tự cải thiện bản thân của mỗi cá nhân. Tương tự, trong công việc của chúng ta cũng như trong nhiều chính sách của chính phủ, chúng ta vẫn thường bỏ qua yếu tố xã hội trong các dự án hoặc chương trình mà ta thực hiện; vì chúng ta thường chỉ nghĩ về khía cạnh kinh tế và đưa ra các giả định về cách mỗi người hành động để tối đa hóa quyền lợi của riêng họ mà không nghĩ về tầm quan trọng của các mối quan hệ xã hội. Như Richard Thaler - chuyên gia tư vấn đã gắn bó với BIT suốt nhiều năm, đồng thời là chủ tịch của Hiệp hội Kinh tế Hoa Kỳ - từng nói: “Có thể nói, con người kinh tế thuần túy (Econ) là một kẻ khờ trong ứng xử xã hội”. Trước khi bạn đọc tiếp, chúng tôi muốn bạn ghi nhớ một trong những tác dụng phụ tích cực của các mối quan hệ xã hội và cũng là lý do vì sao chúng tôi quyết định gọi chương này là “Chia sẻ”. Đó là khi nhờ một người bạn, người thân trong gia đình hoặc đồng nghiệp giúp mình làm một việc gì đó, bạn đồng thời cũng sẽ cảm nhận được một sự thôi thúc mạnh mẽ, khiến bạn muốn làm gì đó cho họ để đền đáp. Sự thôi thúc đó mạnh mẽ đến mức Darwin cho rằng đó là nền tảng của đạo đức. Đây chính là động lực sẽ khiến bạn muốn tặng một món gì đó cho người đã tặng bạn một món quà, khen ngợi hoặc mời bạn đến nhà họ ăn tối. Vì thế chúng tôi hy vọng rằng song song với việc tìm kiếm sự trợ giúp của người khác để theo đuổi mục tiêu của mình, bạn cũng sẽ tranh thủ cơ hội để giúp đỡ người khác đạt được mục tiêu của họ.

Con người chúng ta là những sinh vật xã hội. Chúng ta bị ảnh hưởng bởi những gì chúng ta nghĩ là người khác đang làm, cũng như những gì họ nghĩ về chúng ta. Việc này thường xảy ra trong vô thức, ở những cấp độ mà chúng ta không thể nhận ra. Ba nguyên tắc vàng chúng tôi khuyến khích bạn sử dụng để giúp phát huy tốt nhất yếu tố xã hội trong việc theo đuổi mục tiêu bao gồm:

-] **Tìm kiếm sự giúp đỡ.** Bạn có thể đạt được mục tiêu của mình dễ dàng hơn khi nhờ ai đó giúp đỡ. Bạn sẽ ngạc nhiên khi nhận ra mọi người thường sẵn lòng trợ giúp bạn đến thế nào.
-] **Tận dụng mạng lưới xã hội.** Các mối quan hệ xã hội có ảnh hưởng rất lớn đến hành vi của chúng ta. Bạn có thể tận dụng mạng lưới xã hội theo rất

nhiều cách để đạt được mục tiêu của mình.

- 1] **Sử dụng sức mạnh tập thể.** Hãy kết nối với một nhóm lớn gồm những người đang cố theo đuổi mục tiêu giống bạn. Khi đó bạn sẽ đạt được nhiều hơn trong khoảng thời gian ngắn hơn so với khi chỉ có một mình.

Nguyên tắc 1: Tìm kiếm sự giúp đỡ

Hãy tưởng tượng bạn đang ở Thành phố New York. Bạn cần gọi điện thoại, nhưng điện thoại di động của bạn đã hết pin. Vì đó là việc khẩn cấp nên bạn quyết định sẽ tiếp cận một người nào đó trên đường và hỏi mượn điện thoại của họ để thực hiện cuộc gọi. Bao nhiêu phần trăm trong số những người được hỏi sẽ đồng ý cho bạn mượn điện thoại? Hãy dành chút thời gian để suy nghĩ về tình huống này trước khi xem xét tình huống thứ hai. Bạn là một sinh viên và bạn đang cần đến phòng gym của trường, nơi mà bạn chỉ mới biết rằng mọi sinh viên đều phải tới đó để học môn giáo dục thể chất bắt buộc. Ngay khi nhìn thấy một sinh viên khác, bạn lập tức hỏi người đó xem phòng gym nằm ở đâu. Người này chỉ cho bạn hướng để đi đến phòng gym, nhưng thay vì tự đi theo hướng được chỉ thì bạn hỏi: “Bạn có thể dẫn tôi đến đó được không?”. Bao nhiêu phần trăm trong số những người được hỏi sẽ đồng ý đưa bạn đến phòng gym? Một lần nữa, hãy dành thời gian để suy nghĩ về đáp án của câu hỏi này.

Đây là những tình huống thử nghiệm của hai nhà nghiên cứu muốn xác định xem liệu chúng ta có thể đánh giá chính xác về khả năng mình sẽ được giúp đỡ bởi những người hoàn toàn lạ mặt hay không. Trong tình huống điện thoại di động, các đối tượng trong vai trò người tìm kiếm sự giúp đỡ dự đoán 30% số người được hỏi sẽ chấp nhận cho họ mượn điện thoại; trong tình huống phòng gym, các đối tượng này dự đoán chỉ có 14% sinh viên đồng ý đưa họ đến tận nơi. Nhưng trong cả hai trường hợp, gần một nửa số người được hỏi đều nói họ sẵn sàng giúp đỡ (tỷ lệ cụ thể trong từng trường hợp lần lượt là 48% và 43%). Hầu hết mọi người đều rất ngạc nhiên khi biết rằng có nhiều người đồng ý giúp đỡ người khác làm những việc rõ ràng là không mang lại lợi ích gì cho bản thân họ. Đây không phải là nghiên cứu duy nhất phát hiện ra điều này. Vanessa Bohns - nhà tâm lý thuộc Đại học Cornell (Mỹ) - và các đồng nghiệp đã thực hiện những thử

nghiệm tương tự, trong đó các tình nguyện viên sẽ tìm kiếm sự giúp đỡ từ hơn mười bốn ngàn người hoàn toàn xa lạ. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy những khám phá tương tự. Chúng ta thường suy nghĩ tiêu cực về sự sẵn lòng giúp đỡ của người khác. Nhưng trên thực tế, mọi người thường rất sẵn sàng giúp đỡ chúng ta, vượt xa những gì chúng ta vẫn nghĩ: có đến 50% lời đề nghị giúp đỡ của các tình nguyện viên đã được đáp ứng. Hậu quả của suy nghĩ tiêu cực này là hầu hết chúng ta đều bỏ lỡ cơ hội tận dụng một trong những nguồn lực tốt nhất để hỗ trợ cho quá trình chinh phục mục tiêu của mình, đó là sự trợ giúp của người khác. Khi đã biết rằng có gần 50% người dân New York sẵn sàng giúp đỡ khi điện thoại di động của chúng ta hết pin, hãy hình dung xem xác suất mà những người thân thiết sẵn lòng giúp đỡ chúng ta sẽ cao đến mức nào.

Lời khuyên đầu tiên và cũng rất đơn giản mà chúng tôi muốn gửi đến bạn là hãy chủ động nhờ người khác giúp bạn theo đuổi mục tiêu của mình. Đây là lý do vì sao các thành viên ở BIT thường suy nghĩ để tìm ra nhiều cách khác nhau để khuyến khích mọi người chủ động tìm kiếm sự giúp đỡ từ người khác. Chúng tôi áp dụng nguyên tắc này nhiều nhất trong lĩnh vực giáo dục. Thành viên BIT là Raj Chande đã hợp tác cùng Giáo sư Todd Rogers của Đại học Harvard (Mỹ) và Giáo sư Simon Burgess của Đại học Bristol (Anh) để tìm ra những biện pháp đơn giản để khuyến khích các bậc cha mẹ chủ động giúp đỡ con cái của họ trong việc học tập. Phần lớn các bậc cha mẹ đều muốn giúp đỡ con mình, nhưng họ lại không biết nên bắt đầu từ đâu. Thậm chí nhiều phụ huynh còn lo rằng họ sẽ không giúp ích gì được cho con, khi mà chương trình học của học sinh ngày nay không giống với những gì mà cha mẹ bọn trẻ đã học trước đây. Trong trường hợp này, Raj thường khuyến khích mọi người hình dung một cuộc trò chuyện điển hình giữa cha/mẹ với con của họ khi đưa trẻ vừa đi học về. Ví dụ, phụ huynh có thể sẽ hỏi: “Cuối tuần này con có phải làm bài tập gì không?”, khi đó, con của họ sẽ trả lời bằng câu nói quen thuộc: “Cũng không có gì ạ, chỉ là mấy bài tập như thường lệ thôi ạ”.

Nhóm nghiên cứu muốn cung cấp thêm một ít thông tin để các bậc cha mẹ có thể hỗ trợ nhiều hơn cho việc học của con cái. Sau đây là những gì nhóm nghiên cứu đã thực hiện. Trung bình mỗi tuần, các bậc phụ huynh sẽ nhận được một tin nhắn từ nhà trường, trong đó có nhiều thông tin cần lưu

ý khác nhau. Đó có thể là thông báo về bài kiểm tra sắp tới hoặc tin nhắn cập nhật về những gì học sinh đã học trong giờ Khoa học, Toán hay Anh văn..., cùng những gợi ý nhằm khuyến khích phụ huynh trò chuyện với con về các môn học này. Bạn hãy đọc tin nhắn ví dụ dưới đây và nghĩ xem tin nhắn đó sẽ tác động như thế nào đến cuộc trò chuyện giữa cha mẹ và con của họ.



Khi tin nhắn đã trở nên cụ thể hơn, có đề cập thời gian và những gì phụ huynh có thể làm (“Xin vui lòng nhắc cháu học”), hầu hết mọi người đều nghĩ rằng cuộc đối thoại giữa cha mẹ và con cái sẽ có sự thay đổi. Lúc này phụ huynh có thể sẽ hỏi: “Nghe nói thứ Sáu này con có bài kiểm tra Toán. Con muốn ôn tập vào lúc nào? Cha/mẹ có thể giúp gì cho con?”. Mặc dù không thể biết chính xác những cuộc trò chuyện đó sẽ diễn ra thế nào, nhưng chúng ta có thể biết chắc là những biện pháp can thiệp thế này đã tác động đến kết quả học tập của học sinh. Kết quả thử nghiệm cho thấy những tin nhắn đơn giản như trên có tác dụng cải thiện thành tích của học sinh tương đương một tháng học tập. Đây là một kết quả tuyệt vời khi mà chi phí bỏ ra hầu như bằng không. Các tin nhắn dạng này không chỉ có hiệu quả đáng ngạc nhiên mà còn được rất nhiều người ủng hộ. Khi được hỏi có muốn tiếp tục chương trình này không, câu trả lời của phụ huynh không chỉ là “Có”, mà còn là “Các vị có thể thực hiện chương trình này thường xuyên hơn không?”. Ngay cả học sinh cũng muốn cha mẹ của mình nhận được nhiều tin nhắn hơn. Kết quả của nghiên cứu này sau đó đã được xác nhận bởi những nghiên cứu mà trong đó, tin nhắn được gửi hằng tuần để khích lệ sinh viên của các trường cao đẳng không bỏ tiết và động viên các em phấn

đầu để đạt thành tích tốt trong các kỳ thi. Trong những nghiên cứu này, chúng tôi đã có được những kết quả thậm chí còn rõ rệt hơn. Tin nhắn hằng tuần được gửi tới người mà học sinh chọn làm “người hỗ trợ học tập” đã giúp các em đến lớp thường xuyên hơn tới 11% so với bình thường.

Đây là những phát hiện rất có sức hấp dẫn đối với Quỹ Hỗ trợ Giáo dục (Education Endowment Foundation - EEF), một tổ chức tuyệt vời được thành lập từ trợ cấp sáng lập trị giá một trăm hai mươi lăm triệu bảng của Bộ Giáo dục Anh, với mục tiêu là tìm ra “những phương pháp hiệu quả” trong giảng dạy. Nhiều công trình nghiên cứu, chẳng hạn như nghiên cứu về tác dụng của tin nhắn, đã chứng minh sức mạnh của việc khuyến khích mọi người giúp đỡ lẫn nhau. Một trong những giải pháp hiệu quả nhất mà nhà trường có thể áp dụng là để học sinh kèm cặp *lẫn nhau*. Những chương trình “giúp nhau học tập” như thế - một học sinh đóng vai trò như gia sư để kèm một học sinh khác - có thể giúp học sinh có được sự tiến bộ tương đương năm tháng học tập. Chương trình này không chỉ giúp ích cho học sinh được kèm cặp mà còn mang lại lợi ích cho học sinh kèm cặp, và có vẻ như chương trình đã tác động nhiều nhất đến những học sinh có thành tích học tập kém nhất. Hiếm khi nào chúng ta có thể tìm ra một phương pháp hữu hiệu đến thế - một phương pháp không tốn nhiều chi phí, nhưng lại có thể mang tới sự cải thiện đáng kể về thành tích và mang lại lợi ích vô cùng lớn cho những ai cần được giúp đỡ nhất. Vì thế, một khi đã tìm được thì chúng ta cần nhìn nhận về phương pháp này một cách nghiêm túc. Cụ thể, điều mà chúng ta nên ghi nhận là phương pháp này được xây dựng dựa trên một nguyên tắc rất đơn giản, theo đó chúng ta có thể giúp nhau hoàn thành mục tiêu.

Những kết quả tương tự cũng được phát hiện trong nhiều lĩnh vực khác. Các chương trình cai thuốc lá, cai rượu hoặc giảm cân có cung cấp giải pháp để người tham gia hỗ trợ lẫn nhau được chứng minh là có thể mang lại hiệu quả tốt hơn so với những chương trình khác. Nếu là người thích thể thao thì có lẽ bạn cũng nhận thấy bạn thường có thể hoàn thành nội dung tập luyện của mình nhanh hơn hoặc tập được lâu hơn khi có người cùng tập luyện. Cả hai trường hợp này đều là kết quả của cùng một hiện tượng. Chúng ta sẽ dễ củng cố động lực của mình hơn khi có sự đồng hành của người khác - một người có khả năng thúc đẩy chúng ta mạnh mẽ hơn chính

bản thân ta. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh việc để những người tham gia tập luyện thể dục thể thao hỗ trợ nhau có thể mang lại hiệu quả cao. Để kiểm chứng, một nhóm chuyên gia đã tiến hành nghiên cứu với đối tượng là các gymer¹ nữ. Mỗi ngày trong vòng sáu ngày, những gymer đều được yêu cầu tập luyện trên máy tập đạp xe với cường độ trung bình, sao cho nhịp tim của họ đạt 65% nhịp tim tối đa². Những người này được chia ra thành hai nhóm khác nhau. Một nhóm tự tập luyện. Nhóm còn lại tập luyện với sự đồng hành của người khác. Chỉ có điều, “người khác” ở đây không phải người thật mà là một “gymer ảo”, chỉ tương tác với người tập qua ứng dụng Skype. Tương tự diễn biến bất ngờ trong phim *Speed (Tốc độ)*, toàn bộ quá trình tương tác của gymer ảo là một đoạn ghi hình lặp đi lặp lại và vì thế, gymer ảo sẽ luôn có thành tích tập luyện vượt trội so với gymer thật. Kết quả thử nghiệm cho thấy những người được đồng hành bởi gymer ảo có thời lượng tập luyện tăng gấp đôi so với bình thường và có thể tập lâu hơn nhiều so với những người tự tập một mình. Có vẻ như chúng ta thường sẽ đạt được hiệu quả cao hơn khi có sự đồng hành của người khác, nhất là khi sự đồng hành đó khiến ta có cảm giác bản thân đang thi đua với một đối thủ thiện chí.

¹ Từ được dùng để chỉ những người thường xuyên tập luyện ở phòng gym.

² Nhịp tim tối đa (HRmax) là nhịp tim cao nhất một người có thể đạt được mà không gặp vấn đề nghiêm trọng về sức khỏe. Công thức phổ biến nhất để tính nhịp tim tối đa là: $HR_{max} = 220 - \text{số tuổi}$.

Tóm lại, nguyên tắc đầu tiên của việc chia sẻ mục tiêu là nguyên tắc đơn giản nhất và dễ thực hiện nhất, theo đó bạn nên tìm người giúp bạn theo đuổi mục tiêu của mình. Khi tìm được người như thế, hãy nghĩ xem bạn sẽ làm thế nào để nhờ họ giúp mình. Giống như những bậc phụ huynh nhận được tin nhắn thông báo từ nhà trường, người hỗ trợ bạn cũng cần được biết họ có thể giúp bạn như thế nào. Vậy nên khi tìm kiếm sự giúp đỡ từ người khác, hãy xác định rõ bạn muốn họ giúp bạn làm những gì và vào lúc nào.

Nguyên tắc 2: Tận dụng các mối quan hệ trong mạng lưới xã hội

Với nhiều người trong chúng ta, những công trình xây dựng đầu tiên (hoặc

cuối cùng) trong đời có thể đều liên quan đến những khối xếp hình nhiều màu sắc.

Lego là một công ty có truyền thống lâu đời về chế tạo đồ chơi. Công ty này được thành lập năm 1932 bởi Ole Kirk Christiansen, một thợ mộc đã thiết kế nhiều món đồ chơi bằng gỗ và gặt hái nhiều thành công tại quê hương Đan Mạch của mình. Những năm 1940, Christiansen đã dành hẳn lợi nhuận của hai năm kinh doanh để làm điều mà chưa một nhà sản xuất đồ chơi nào thời đó từng làm, đó là đầu tư một máy ép phun nhựa³. Trong vòng năm mươi năm sau đó, công ty đạt được thành công ngoạn mục với những khối xếp hình Lego và thu về những khoản lợi nhuận khổng lồ. Trong vòng mười lăm năm tính từ năm 1978, cứ mỗi chu kỳ năm năm thì công ty này lại tăng trưởng gấp hai lần, và đến năm 1993 công ty đã thu về được khoản doanh thu lên đến một tỷ ba trăm triệu đô-la. Thế nhưng không đầy mười năm sau đó, công ty này phải đứng bên bờ vực phá sản. Năm 2004, Lego công bố đó là năm thua lỗ thứ ba trong chu kỳ năm năm và đang phải duy trì hoạt động bằng những khoản vay từ các công ty thành viên. Tại sao một doanh nghiệp từng thành công vượt trội và có dòng sản phẩm được nhiều người ưa thích bỗng dưng phải đối mặt với nguy cơ sụp đổ?

³ Máy ép phun nhựa là loại máy ứng dụng công nghệ ép phun, phun vật liệu nóng chảy vào khuôn đúc để làm ra các sản phẩm bằng nhựa.

Ở các trường kinh doanh, hầu hết các ví dụ về những công ty từng đứng đầu thế giới nhưng sau đó thất bại thảm hại đều tập trung vào nguyên nhân là không có khả năng cải tiến và đổi mới trong một thế giới không ngừng thay đổi. Lego không phải là một công ty như vậy. Theo quan điểm được nhiều người đồng tình nhất, Lego thất bại không phải do không đổi mới, mà do đổi mới quá nhiều. Hay như nhận định của một số nhà phê bình thì Lego đã “không thể kiềm chế nỗ lực đổi mới của mình”. Lego đã đa dạng hóa quá đà khi mua lại một công ty sản xuất “đồ chơi trí tuệ” ở California (Mỹ), mở công ty kinh doanh mạng ở New York (Mỹ) và xưởng thiết kế ở Milan (Ý). Một số trò chơi được thiết kế hoặc sản xuất bởi những cơ sở này hầu như không liên quan gì đến xây dựng hay xếp hình.

Nhưng điều đáng kinh ngạc về Lego không phải là sự tuột dốc đột ngột

của công ty, mà là cách Lego đảo ngược tình thế trong vòng mười năm, kể từ khi công ty này công bố năm thua lỗ thứ ba. Đến năm 2013, Lego đã trở thành nhà sản xuất đồ chơi lớn nhất thế giới với tổng giá trị gần mười lăm tỷ đô-la, vượt mặt hai đối thủ cạnh tranh hàng đầu là Mattel và Hasbro. Ngày nay, hàng loạt các bài nghiên cứu và phân tích đã được viết nhằm lý giải sự hồi sinh ngoạn mục trong vòng mười năm của Lego, từ khi CEO Jorgen Vig Knudstorp nắm quyền điều hành công ty. Những bài nghiên cứu này tập trung phân tích rất nhiều yếu tố khác nhau, trong đó có nhiều yếu tố liên quan đến tài chính như kiểm soát nợ và dòng tiền, bán đi những phần không cần thiết đối với lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của đế chế Lego. Nhưng một trong những lý do chính, thường được đưa ra để giải thích sự đảo ngược tình thế ngoạn mục của Lego, là khả năng tận dụng sự ủng hộ của những khách hàng trung thành. Doanh nghiệp này đã có thể tận dụng mạng lưới xã hội được tạo nên từ chính những người đang sử dụng sản phẩm của mình, những gì mà trước đó không được Lego nhìn nhận như một tài sản tiềm năng của công ty. Ví dụ tốt nhất để minh họa cho việc tận dụng mạng lưới xã hội là sự ra đời của dự án Lego Ideas (Ý tưởng Lego), được công ty giới thiệu lần đầu tiên ở Nhật Bản vào năm 2008 và được mở rộng trên phạm vi toàn cầu vào năm 2011. Ý tưởng của dự án này vừa đơn giản vừa mới mẻ. Thay vì để nhân viên của Lego phát triển những dòng sản phẩm mới, tại sao không nhờ khách hàng - những người sẽ mua sản phẩm của Lego - tự suy nghĩ và đề xuất ý tưởng về sản phẩm mới? Hơn thế nữa, tại sao không để những khách hàng này - những người tự nhận mình là người hâm mộ trung thành của Lego - giúp quảng bá sản phẩm mới trước cả khi sản phẩm đó được tung ra thị trường? Và đó chính xác là những gì Lego đã làm.

Bất kỳ ai cũng có thể đề xuất một “ý tưởng Lego”. Tất cả những gì bạn cần làm là tạo ra một mô hình, chụp một vài bức hình về mô hình đó, lập kế hoạch cho dự án của bạn và tải hình lên trang web của Lego. Điều kiện để ý tưởng của bạn được duyệt là trong vòng hai năm, ý tưởng đó phải nhận được sự ủng hộ của ít nhất mười ngàn người. Điều kiện này chính là yếu tố cốt lõi của một sáng kiến thiên tài. Lego đã tạo ra một công cụ có thể giúp họ xác định ý tưởng nào sẽ thành công và ý tưởng nào thì không. Trước khi đề ra chương trình Lego Ideas, họ phải thực hiện cả một quy trình phát triển sản phẩm phức tạp và mạo hiểm tung sản phẩm ra thị trường mà không biết

liệu sản phẩm đó có được đón nhận hay không. Nhưng từ khi có chương trình trên, Lego đã có được một cơ chế giúp họ xác định một sản phẩm nào đó có thể thành công hay không, trước cả khi các nhân viên của họ bắt tay vào thực hiện. Có những lúc cơ chế này vận hành hiệu quả đến mức Lego có thể ngay lập tức xác định sản phẩm nào sẽ là sản phẩm bán chạy trong tương lai. Có một người hâm mộ trò chơi Minecraft đã đăng tải ý tưởng của họ về trò chơi trực tuyến này lên trang web của Lego, và người này đã có được mười ngàn phiếu bình chọn chỉ trong vòng hai ngày. Sáu tháng sau, bộ xếp hình Lego Minecraft Micro được tung ra thị trường và nhanh chóng trở thành một sản phẩm bán chạy trên thị trường quốc tế. Một số ví dụ điển hình khác là bộ xếp hình Lego Birds (bao gồm nhiều loài chim như giẻ cùi lam, chim cổ đỏ và chim ruồi), Lego Doctor Who hay Lego Maze. Một trong những lý do khiến Lego Ideas có sức hấp dẫn đặc biệt đối với người hâm mộ là Lego dường như đã hiểu được bản chất của mối quan hệ tương hỗ giữa thương hiệu và khách hàng. Lego không chỉ ghi nhận ý tưởng của khách hàng rồi thương mại hóa ý tưởng đó, mà họ còn để khách hàng đã đóng góp ý tưởng được đồng hành cùng những nhà thiết kế chuyên nghiệp. Những khách hàng này sẽ được đề cập trong phần thông tin của sản phẩm sau cùng, thậm chí còn nhận được tiền tác quyền dựa trên doanh số của sản phẩm đó.

Lego chắc chắn không phải là công ty duy nhất tận dụng sức mạnh của mạng lưới xã hội để thúc đẩy đổi mới và nâng cao dịch vụ khách hàng. Apple lập ra diễn đàn “cộng đồng hỗ trợ” trên trang web của mình để các khách hàng có thể giúp nhau giải đáp các vấn đề mà họ gặp phải. Nhà hàng khoai tây chiên Lay’s từng thực hiện chiến dịch Do us a Flavour (tạm dịch: Giúp chúng tôi tạo vị) vào năm 2013 và nhận được hơn mười bốn triệu ý tưởng về vị khoai tây. Nhiều công ty trên khắp thế giới cũng đang tận dụng mạng lưới xã hội để thúc đẩy sự ra đời của những ý tưởng mới và cải thiện hiệu quả kinh doanh. Không chỉ có các công ty và tổ chức mới có thể sử dụng những mạng lưới này. Thật khó để nói rõ về tầm quan trọng của các mạng lưới xã hội quanh ta đối với cuộc sống hằng ngày của chúng ta. Nghiên cứu về hành vi đang dần có thể chứng minh tác động của mạng lưới xã hội theo những cách mới mẻ và rõ ràng. Trong ví dụ về Andy và nỗ lực cai thuốc lá của anh ở đầu chương này, chúng ta đã thấy các mối quan hệ xã hội có thể có tác động mạnh mẽ đến thế nào. Nhưng những hiệu ứng

tương tự cũng bắt đầu được chỉ ra trong các vấn đề hệ trọng mà chúng ta đang đối mặt ở các quốc gia phát triển. Ví dụ, khi nói đến chứng béo phì, có thể nhiều người trong chúng ta sẽ nghĩ đó là một vấn đề hoàn toàn mang tính cá nhân, vì suy cho cùng thì chỉ có bản thân bạn mới có thể quyết định mình ăn uống thế nào và tập thể dục nhiều hay ít. Thế nhưng nếu từng đến một quốc gia khác thì có lẽ bạn cũng thấy rằng tỷ lệ béo phì giữa các quốc gia có sự khác biệt rất lớn. Một trong những nguyên nhân gây ra sự khác biệt này xuất phát từ hiệu ứng mạnh mẽ mà mạng lưới xã hội quanh ta đã tác động lên chúng ta. Một trong những phân tích chi tiết nhất về hiện tượng này là nghiên cứu được thực hiện bởi Nicholas Christakis và James Fowler, với dữ liệu về cân nặng của hơn mười hai ngàn người được ghi nhận thường xuyên từ năm 1971 đến năm 2003. Chỉ riêng những con số này cũng đủ để nói lên sự thú vị của nghiên cứu: việc thu thập những dữ liệu cụ thể trên diện rộng giúp hai nhà nghiên cứu này có điều kiện thuận lợi mà chưa ai từng có để xem xét tác động của mạng lưới xã hội đến hành vi của con người chúng ta. Những gì họ khám phá được rất giống với những gì Andy đã phát hiện khi anh cai thuốc lá. Họ thấy rằng béo phì thực chất không phải là một vấn đề mang tính cá nhân, mà nó có liên quan mật thiết đến những người trong mạng lưới xã hội của chúng ta. Christakis và Fowler phát hiện nguy cơ bị béo phì ở những người có liên quan trực tiếp đến người bị béo phì thường cao hơn khoảng 45% so với một người nào đó trong một mạng lưới xã hội ngẫu nhiên. Nói cách khác, nếu bạn bè, đồng nghiệp hoặc người thân của bạn bị béo phì thì nguy cơ bạn cũng bị béo phì là rất cao. Hai nhà nghiên cứu cũng khám phá được rằng nếu *bạn của bạn của bạn của bạn* bị béo phì thì vẫn có một xác suất nhỏ là bạn sẽ bị béo phì. Có thể thấy ngay cả khi quen biết một người béo phì qua đến ba trung gian trên mạng lưới xã hội của mình, bạn cũng vẫn có thể bị ảnh hưởng.

Khi đã nhận ra sức mạnh của các mối quan hệ xã hội, chúng ta sẽ muốn suy nghĩ lại về cách thức cũng như lý do chúng ta sử dụng những mối quan hệ đó. Vì thế, khi nghĩ về bản thân và những mục tiêu mà bạn đã đặt ra, bạn không chỉ nên cân nhắc về cách tận dụng mạng lưới xã hội của mình để theo đuổi mục tiêu, mà còn nên xác định mối quan hệ nào trong mạng lưới đó có thể làm suy yếu nỗ lực của bạn. Có rất nhiều kỹ thuật đơn giản để bạn thấy được một cách rõ ràng và nhanh chóng về việc bạn có thể làm thế nào để tận dụng thành công mạng lưới xã hội của mình. Một trong những

kỹ thuật thú vị nhất mà chúng tôi từng thử nghiệm là kỹ thuật được phát triển bởi nhà xã hội học Wayne Baker cùng Cheryl vợ của ông, sau đó được phổ biến bởi nhà khoa học hành vi Adam Grant. Kỹ thuật này được gọi là “vòng tròn cho-nhận”, được hình thành dựa trên một ý tưởng rất đơn giản. Chúng ta thường gắn bản thân với những mạng lưới xã hội có phạm vi kết nối lớn, cả ở nơi làm việc lẫn vui chơi. Vấn đề là hầu hết chúng ta đều không nhận ra điều này, hoặc không có những cơ chế phù hợp để tận dụng tối đa những mối quan hệ xã hội của mình. Vòng tròn cho-nhận nghĩa là tất cả những người tham gia sẽ tập hợp thành một vòng tròn, và mỗi người trong vòng tròn đó sẽ được động viên để nói (chỉ khi họ thật sự muốn nói) cho những người còn lại biết họ cần được hỗ trợ những gì. Ý tưởng của hoạt động này là để mỗi cá nhân thử nghĩ xem những người họ quen biết (hoặc những người quen biết của những người họ quen biết) có thể giúp đỡ họ theo đuổi mục tiêu của mình như thế nào. Đây không phải là sự giúp đỡ trực tiếp mà chúng ta đã tìm hiểu trong phần trước, mà là khả năng kết nối với mạng lưới xã hội của bạn để có được sự giúp đỡ mà trước đó bạn không có.

Khi áp dụng vòng tròn cho-nhận với nhóm sinh viên của mình, Grant nhận thấy các sinh viên có nhiều cách trợ giúp rất đáng ngạc nhiên mặc dù ban đầu họ vẫn còn ít nhiều hoài nghi. Chẳng hạn, một trong những sinh viên của Grant đã chia sẻ rằng cậu rất thích các khu vui chơi và ước mơ của cậu là được điều hành một trong những công viên giải trí của công ty Six Flags. Tình cờ, một người bạn cùng lớp với cậu sinh viên đó có quen biết với cựu CEO của Six Flags và đã giúp cậu kết nối với vị CEO kia. Khi BIT tập hợp các thành viên trong nhóm thành một vòng tròn và động viên mọi người nói ra mong muốn được hỗ trợ của mình, có đến mười đề xuất trợ giúp cho mọi lĩnh vực khác nhau đã được đưa ra. Một đồng nghiệp đã khiến cả nhóm không khỏi ngạc nhiên khi tuyên bố anh muốn học lái máy bay. Liệu có bất kỳ ai trong vòng tròn có thể kết nối giúp người này không? Hóa ra có rất nhiều người trong BIT quen biết những người có thể giúp đỡ người đồng nghiệp này, từ một quan chức chính phủ từng được huấn luyện trong Không quân Hoàng gia Anh cho đến một phi công dân sự vừa được thăng chức. Như những gì chúng tôi đã đề cập trong nghiên cứu về béo phì, bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy mạng lưới xã hội của mình có phạm vi rộng lớn ra sao, và vì thế đừng ngại tận dụng mạng lưới đó để theo đuổi mục tiêu

của mình.

Bạn có thể sử dụng nhiều cách khác để kết nối với mạng lưới xã hội của mình cũng như của người khác. Trên thực tế, BIT ngày càng có nhiều nghiên cứu tập trung vào cái mà chúng tôi gọi là “cú hích liên đới”, có nghĩa là chúng ta không chỉ tập trung khuyến khích một người thay đổi hành vi của họ, mà còn khuyến khích người đó tạo động lực thúc đẩy người khác thay đổi hành vi. Đây cũng chính là những gì mà Michael Sanders - trưởng nhóm nghiên cứu của BIT - đã thử nghiệm khi ông đề ra những cách mới để khuyến khích lãnh đạo của các ngân hàng đầu tư đóng góp một ngày lương của họ cho hoạt động từ thiện. Trong những thử nghiệm ban đầu, Michael phát hiện tỷ lệ đồng ý đóng góp ở các vị lãnh đạo lạnh lùng kia thường cao gấp đôi, nếu họ được những người gây quỹ trao tặng một hũ kẹo trước khi được kêu gọi đóng góp. (So với khoản tiền các nhà vận động có thể thu về khi thành công thì giá trị của món quà mà họ trao đi là thấp hơn đến hàng ngàn lần.) Đây là biểu hiện của hiệu ứng cho-nhận trong thực tiễn. Tuy nhiên, Michael nhận thấy hiệu ứng này sẽ giảm dần theo thời gian. Khi các lãnh đạo ngân hàng từng đóng góp tiếp tục được tặng kẹo trong năm kế tiếp, xác suất họ sẽ đồng ý quyên góp vẫn cao, nhưng không bằng năm trước. Vì vậy trong năm tiếp theo, thay vì kêu gọi những vị lãnh đạo này quyên góp tiền lương của chính họ, Michael đã nhờ những người này kêu gọi đồng nghiệp của họ đóng góp. Đây là một trong những phương pháp hiệu quả nhất chúng tôi từng thấy trong việc kêu gọi ủng hộ từ thiện, giúp các nhà vận động thu về rất nhiều tiền quyên góp. Sau khi Michael nhờ lãnh đạo của các ngân hàng đầu tư - những người được cho là chỉ biết theo đuổi lợi ích cá nhân - kết nối với mạng lưới xã hội tại nơi làm việc của họ, tỷ lệ quyên góp đã tăng lên gấp bốn lần.



Buổi thực hành vòng tròn cho-nhận của các thành viên BIT

Sự phổ biến của các trang mạng xã hội trực tuyến như Facebook, Twitter hay Instagram trong thế kỷ 21 đã giúp chúng ta tận dụng mạng lưới xã hội của mình theo những cách mà trước đây chúng ta không nghĩ là khả thi. Giờ đây, thử thách mà chúng ta phải đối mặt không còn là làm thế nào để kết nối với mạng lưới xã hội của mình, mà là làm thế nào để các hoạt động kết nối đó có thể diễn ra suôn sẻ, từ đó giúp chúng ta đạt được mục tiêu của mình.

Nguyên tắc 3: Sử dụng sức mạnh tập thể

Trong những tuần cuối cùng của tháng Một hằng năm, các văn phòng của BIT trên khắp thế giới bắt đầu tràn ngập không khí phấn khởi, hân hoan. Tại văn phòng BIT ở Luân Đôn, giám đốc tài chính Oliver đang bắt đầu chuẩn bị xà đơn trong nhà kho như thường lệ, sẵn sàng chào đón “tháng thể thao” xuyên mùa đông lạnh giá của nước Anh⁴. Giám đốc điều hành David Halpern nổi tiếng với khả năng kéo xà một tay đang khởi động để làm nóng cơ tay. Hugo - người có thân hình vạm vỡ và cũng là người đứng đầu một số chương trình quan trọng nhất của BIT về sức khỏe - đã sẵn sàng cho một tháng luyện tập đầy thử thách. Arielle đang phải bụi cho đôi giày chạy bộ của mình, dù từ trước đến nay cô không được các đồng nghiệp biết đến như một người thường xuyên tập luyện thể thao. Tại Thành phố Sydney (Úc), Guglielmo, Ed và Ravi bắt đầu lên kế hoạch cho những hoạt động mùa hè như bóng bầu dục chạm, bóng chày hay tập thể dục nhóm. Tại văn phòng Singapore, một số lớp nhảy Zumba đã được lên kế hoạch tổ chức, thu hút nhiều thành viên đăng ký tham gia. Và tại văn phòng

vừa được thành lập sau năm 2015 ở New York, các thành viên chỉ mới lơ mờ nhận ra sự nghiêm túc của những đồng nghiệp ở tất cả các trụ sở khác. Theo thông lệ của BIT, tháng Hai hằng năm là khoảng thời gian mà tất cả các trụ sở sẽ thi đua với nhau để giành ngôi vị quán quân của cuộc thi FitFeb (tạm dịch: Tháng Hai khỏe mạnh).

4 Mùa đông ở Anh thường diễn ra từ tháng Mười Hai đến tháng Hai năm sau.

Mọi chuyện bắt đầu không lâu sau khi Rory chuyển tới Sydney, khi đội ngũ mà anh hỗ trợ thành lập ở bang New South Wales (Úc) thách đấu với trụ sở BIT ở Luân Đôn bằng hàng loạt các hoạt động thể chất. Hiện nay, cứ đến tháng Hai là các trụ sở lại thi đua với nhau để tích lũy điểm FitFeb bằng cách thực hiện các chế độ luyện tập và ăn uống lành mạnh. Bạn có thể thực hiện các hành vi lành mạnh khác nhau để tích điểm, chẳng hạn như tập luyện trong vòng hai mươi phút hay không uống rượu bia trong vòng một ngày. Bạn sẽ được cộng thêm điểm thưởng khi hoàn thành thử thách tuần, chẳng hạn như thay thế một bữa ăn không lành mạnh bằng một bữa ăn lành mạnh và giàu dinh dưỡng. Một thành viên của đội ngũ BIT ở Singapore đã tìm được cách để thay thế trứng chiên và khoai tây chiên bằng sữa chua, đào và táo đóng hộp.

Có lẽ bạn cũng đồng tình là kết quả cuối cùng trông khá hấp dẫn.



Những cuộc thi dạng này rất dễ phản tác dụng nếu không được tổ chức đúng cách, khi sự thi đua chỉ diễn ra ở mức độ cá nhân. Xét về khía cạnh hành vi, kết quả của những cuộc thi thể này thường rất dễ đoán: những người vốn đã tập luyện nhiều sẽ tiếp tục tập luyện để có giành chiến thắng, còn đa số những người ít tập luyện hơn sẽ dành phần lớn thời gian để thu

giãn. Nhưng khi được tổ chức theo hình thức thi đua nhóm kết hợp với cơ chế tính điểm cho từng cá nhân, cuộc thi này lại thúc đẩy những hành vi hoàn toàn khác. Những đồng nghiệp ít vận động sẽ bắt đầu tham gia cùng mọi người, vì mỗi cá nhân sẽ được cộng thêm điểm khi luyện tập với một đồng nghiệp khác (nhân đôi điểm) hoặc với cả văn phòng (năm phút mỗi ngày tương đương một điểm cộng cho mỗi người). Không những thế, thật khó để bạn *không* tham gia một buổi rèn luyện thể chất tập thể khi mà mọi thành viên trong văn phòng đều tham gia. Dĩ nhiên hầu như không hệ thống tính điểm nào không có lỗ hổng. Năm 2016, văn phòng Luân Đôn đã tổ chức một chuyến trượt tuyết cho toàn bộ thành viên của họ trong thời gian diễn ra FitFeb, kết quả là những thành viên này được cộng thêm hàng trăm điểm, tương đương năm giờ đồng hồ tập luyện. Nhưng dù sao đi nữa, chuyến đi đó cũng đã giúp những thành viên trước đó ít tập luyện cải thiện thành tích của mình nhờ được các đồng nghiệp tích cực động viên.

Thực tế cho thấy chúng ta thường đạt được nhiều thành quả hơn khi cùng nhau theo đuổi một mục tiêu thay vì hành động đơn lẻ. Nếu dành thời gian để suy nghĩ về những thành tựu lớn nhất của con người, có thể bạn sẽ thấy hầu hết các thành tựu đều được tạo nên khi một nhóm người hợp tác với nhau. Một ví dụ thích hợp để minh họa cho điều này là câu chuyện nổi tiếng về John F. Kennedy, xảy ra vào năm 1962. Khi đó, vị tổng thống thứ ba mươi lăm của Mỹ đã hỏi một nhân viên tạp vụ tại Cơ quan Hàng không và Vũ trụ Hoa Kỳ (National Aeronautics and Space Administration - NASA) rằng ông đang làm gì. Nhân viên tạp vụ đó trả lời: “Thưa Tổng thống, tôi đang góp sức đưa con người lên mặt trăng”.

Có lẽ chúng ta đã không thể đạt được những thành tựu lớn như thế nếu không hợp tác cùng nhau. Nhưng chúng ta cứ thường nghĩ rằng mục tiêu của chúng ta là việc của cá nhân ta và tìm cách tự mình theo đuổi mục tiêu đó, bất chấp sự thật rằng trong hầu hết các lĩnh vực, làm việc theo nhóm mới là hình thức hoạt động phổ biến. Nhiều bằng chứng đã củng cố nhận định này. Chúng ta có thể lấy nghiên cứu về hút thuốc lá của Christakis và Fowler năm 2008 làm ví dụ. Theo nghiên cứu này, khi xem xét tỷ lệ người hút thuốc lá trên toàn nước Mỹ, chúng ta sẽ thấy tổng số người và nhóm người hút thuốc có giảm xuống, nhưng số người trong các nhóm còn hút thuốc thì gần như không đổi. Thoạt đầu, kết quả này nghe có vẻ nghịch lý,

vì nếu tổng số người hút thuốc giảm thì lẽ ra số người trong các nhóm hút thuốc cũng phải giảm, trừ khi người ta bỏ thuốc lá theo nhóm. Nếu người hút thuốc lá bỏ thuốc theo nhóm thì số người trong các nhóm “chưa bỏ thuốc” sẽ duy trì không đổi trong khi số lượng nhóm vẫn giảm đi - đây chính là những gì đã xảy ra. Nghiên cứu cho thấy những người hút thuốc thường không tự mình ngừng hút thuốc mà sẽ cai thuốc theo tập thể. Dù vậy, những người hút thuốc lại ít khi nào nghĩ đến việc tận dụng động lực nhóm ngay từ đầu để giúp bản thân đạt được mục tiêu cai thuốc lá của mình.

Nhận định trên có vẻ cũng được công nhận trong tất cả các lĩnh vực khác với nhiều loại mục tiêu khác nhau, đặc biệt là những mục tiêu mà chúng ta có khuynh hướng muốn tự mình theo đuổi. Ví dụ điển hình là các chương trình giảm cân. Một số chương trình giảm cân hiệu quả nhất là những chương trình khuyến khích chúng ta theo đuổi chế độ giảm cân cùng người khác, thay vì cố giảm cân một mình. Trong số đó, chương trình giảm cân được nhiều người biết đến nhất có lẽ là Weight Watchers (tạm dịch: Theo dõi trọng lượng). Một trong những nghiên cứu của chương trình này đã được thực hiện trên bảy trăm bảy mươi hai người thừa cân, và kết quả là những người trong nhóm Weight Watchers đã giảm được số cân nhiều gấp đôi (5,06kg) so với những người không tham gia giảm cân theo nhóm (2,25kg). Chúng ta cũng thấy được hiệu ứng tương tự trong những lĩnh vực hoàn toàn khác, chẳng hạn như tiết kiệm - một lĩnh vực mà bạn có thể nghĩ là không chịu bất kỳ ảnh hưởng gì từ động lực nhóm. Một trong những nghiên cứu ưa thích của chúng tôi là nghiên cứu được tiến hành nhằm tìm hiểu tác dụng của việc khuyến khích người có nhu cầu tiết kiệm thực hiện tiết kiệm theo nhóm. Theo đó, từng người sẽ tự đề ra mục tiêu tiết kiệm của mình, công khai mục tiêu cho mọi người trong nhóm biết và đồng ý để họ giám sát quá trình thực hiện mục tiêu của mình (nói cách khác, động lực nhóm đã được kết hợp với cam kết và thông tin phản hồi). Sau đó, các nhà nghiên cứu đã so sánh xem những người tiết kiệm theo nhóm có dành dụm được nhiều tiền hơn những người tiết kiệm theo cá nhân hay không, dù một số người tiết kiệm đơn lẻ sẽ được nhận lãi suất cao hơn (5% thay vì 0,3%). Kết quả là những người tiết kiệm theo nhóm đã dành dụm được khoản tiền cao gấp đôi, còn lãi suất cao thì hầu như không có tác dụng đối với những người tiết kiệm theo cá nhân.

Khi nói đến việc hợp tác theo nhóm, chúng ta thường nghĩ tất cả các thành viên trong nhóm phải ở cùng một địa điểm thì mới có thể làm việc được với nhau. Nhưng trong thế giới “internet hóa” và “toàn cầu hóa” như hiện nay, chúng ta có thể tận dụng mạng lưới xã hội ảo hoặc sức mạnh tập thể để hỗ trợ cho việc theo đuổi mục tiêu của mình, đặc biệt là trong khía cạnh công việc và những mục tiêu liên quan tới nghề nghiệp của chúng ta. Tại BIT, chúng tôi cũng bắt đầu quan tâm tới các bằng chứng ngày càng nhiều về sức mạnh của những quyết định được đưa ra bởi tập thể. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh khi hợp tác với những người phù hợp, chúng ta có thể đưa ra những quyết định khôn ngoan hơn cả chuyên gia.

Một số nghiên cứu đã kết luận tập thể “luôn luôn” khôn ngoan hơn cá nhân, nhưng trên thực tế, mọi việc không đơn giản như thế. Chúng ta cần một cách lý giải xác đáng hơn về việc làm thế nào một nhóm người có thể đưa ra những lựa chọn tốt hơn cả chuyên gia. Yếu tố quan trọng đầu tiên là bạn cần thu thập được nhiều ý kiến. Ví dụ, nếu muốn đoán xem lạm phát có tiếp tục tăng hay không, bạn không nên chỉ nghe ý kiến của các nhà kinh tế học, mà nên lắng nghe cả những chủ doanh nghiệp nhỏ hay những bà mẹ đơn thân đang gặp nhiều khó khăn trong việc trang trải cuộc sống. Nghiên cứu đã chứng minh dự đoán được đúc kết từ ý kiến của cả ba đối tượng này sẽ chính xác hơn dự đoán của cá nhân nhà kinh tế học, vì mỗi đối tượng có thể đóng góp vốn kiến thức và kinh nghiệm khác nhau. Tuy nhiên, bạn cần lưu ý rằng dự đoán của từng đối tượng cần được đưa ra khi không có sự can thiệp của những người còn lại, nghĩa là doanh nhân không nên thảo luận với nhà kinh tế học hay người mẹ đơn thân trước khi nêu ý kiến của mình. Yếu tố quan trọng thứ hai là bạn cần có cách phù hợp để thu thập ý kiến, tránh trường hợp có nhiều ý kiến hoàn toàn khác biệt nhau cho cùng một vấn đề. Khi hai yếu tố này được đảm bảo, hầu như không chuyên gia nào có thể đưa ra quyết định sáng suốt hơn tập thể.

Điều thú vị ở đây là dường như yếu tố đa dạng cũng có thể cải thiện hiệu quả làm việc của nhóm nhỏ. Tác giả nổi tiếng kiêm bình luận viên người Anh Tim Harford từng nhận định rằng dù chúng ta có khuynh hướng thích làm việc với bạn bè hoặc những người ta quen biết, nhưng sự hiện diện của một người hoàn toàn mới trong nhóm của chúng ta sẽ giúp hiệu quả làm việc của nhóm được cải thiện đáng kể. Vậy nên khi làm việc theo nhóm,

bạn nên cân nhắc việc kết nối và tạo điều kiện để những người có kỹ năng và kinh nghiệm khác nhau làm việc cùng nhau.

Tại BIT, chúng tôi cũng áp dụng các nguyên tắc tương tự để theo đuổi những mục tiêu chung của tập thể, dựa trên quan điểm rằng làm việc cùng nhau là tốt nhưng làm việc cùng nhau như thế nào mới là quan trọng. Chẳng hạn, để tránh mắc phải lỗi “tư duy tập thể” trong quá trình thảo luận nhằm tìm kiếm ý tưởng mới, chúng tôi thường sử dụng các công cụ trực tuyến để đảm bảo mỗi thành viên đều vận dụng chính kiến thức và kỹ năng của bản thân họ để nghĩ ra ý tưởng mới, sau đó chúng tôi mới tổng hợp tất cả ý tưởng cùng một lúc. Khi tổng kết các bảng phân tích dữ liệu và báo cáo, chúng tôi nhờ các thành viên không thuộc nhóm thực hiện dự án tiến hành kiểm duyệt chất lượng và đưa ra quan điểm phản biện. Và khi muốn vạch ra những phương pháp tuyển dụng mới, chúng tôi đã phát triển một nền tảng trực tuyến nhằm tận dụng sức mạnh tập thể để giúp chúng tôi đưa ra những quyết định tuyển dụng tốt hơn. Nền tảng này được gọi là Applied, và nó đòi hỏi trưởng phòng nhân sự phải chỉ định một số cá nhân khác nhau làm người thực hiện sàng lọc. Chúng tôi nhận thấy nhân viên cấp thấp thường quan tâm đến những vấn đề khác (Ứng viên này có thể trở thành một trưởng phòng giỏi hay không?) so với các nhân viên ở cấp cao hơn (Ứng viên này có thể thực hiện một bảng phân tích chính xác hay không?). Vì thế, chúng tôi thường chỉ định những nhân viên thuộc cả hai cấp này làm người sàng lọc và cho từng người xem câu trả lời của các ứng viên. Mỗi người đều không biết họ đang cho điểm ai và không thể tham khảo ý kiến của những người sàng lọc khác. Sau đó ý kiến của họ sẽ được tổng hợp và phân tích trên nền tảng trực tuyến của chúng tôi, và trưởng phòng tuyển dụng có thể dựa vào đó để quyết định nhận ứng viên nào vào vòng tuyển dụng kế tiếp. Bản thân chúng tôi cũng đã sử dụng nền tảng Applied để thực hiện rất nhiều phân tích và thấy rằng nền tảng này đã thay đổi hoàn toàn quyết định tuyển dụng của chúng tôi. Chúng tôi từng thực hiện một thử nghiệm khi tuyển dụng các sinh viên mới tốt nghiệp, trong đó các ứng viên vừa được sàng lọc theo cách truyền thống vừa được sàng lọc qua Applied. Mục đích của thử nghiệm này là để chúng tôi xác định công cụ nào hiệu quả hơn trong việc giúp chúng tôi tìm được ứng viên mình mong muốn. Kết quả là 60% số ứng viên chúng tôi đã tuyển là những ứng viên sẽ không bao giờ được tuyển nếu chúng tôi sử dụng phương pháp sàng lọc

truyền thống.

Các ví dụ trên đã cho thấy mặc dù chúng ta thường nghĩ mục tiêu là vấn đề của cá nhân, nhưng chúng ta sẽ dễ đạt được những mục tiêu đó hơn nếu hợp tác với người khác. Chúng ta có thể vận dụng sức mạnh tập thể với tư cách là thành viên của một nhóm và phối hợp với các thành viên khác để theo đuổi mục tiêu chung, hoặc vận dụng sự sáng suốt của tập thể để giúp bản thân đưa ra những quyết định tốt hơn.

Có câu: “Vấn đề được chia sẻ là vấn đề đã được giải quyết một nửa”; câu nói này cũng có thể được áp dụng đối với việc chinh phục mục tiêu của chúng ta. Nhưng chúng ta lại thường không muốn chia sẻ mục tiêu của mình và xem đó như những dự án tự hoàn thiện của cá nhân ta, chứ không phải những gì mà người khác có thể giúp ta hoàn thành. Thực tế thì hoàn toàn trái ngược. Những người xung quanh có vai trò rất quan trọng trong việc giúp chúng ta đạt được mục tiêu của mình, và trong chương này chúng tôi đã đề ra ba nguyên tắc giúp bạn chia sẻ mục tiêu của mình với người khác để bạn có thể đạt được những mục tiêu đó nhanh chóng hơn. Điều đơn giản nhất mà bạn có thể làm là tìm kiếm sự giúp đỡ từ người khác. Bạn sẽ bất ngờ khi thấy nhiều người sẵn lòng giúp đỡ bạn ra sao và lợi ích mà họ có được từ việc giúp đỡ bạn là nhiều như thế nào. Bạn sẽ có được nhiều lợi ích hơn nữa nếu biết tận dụng mạng lưới xã hội của mình. Dù bạn có muốn hay không thì cuộc sống của bạn vẫn chịu một sự tác động mạnh mẽ từ gia đình, bạn bè hay đồng nghiệp. Nhưng có lẽ từ trước đến nay, bạn chưa từng nghĩ về việc có thể vận dụng sự tác động đó như thế nào để giúp bản thân đạt được mục tiêu của mình. Bạn cũng cần lưu ý rằng “tận dụng mạng lưới xã hội” không phải là việc chỉ có lợi cho cá nhân bạn, mà khi nhờ người khác giúp bạn theo đuổi mục tiêu của mình thì bạn cũng sẽ có cơ hội để giúp đỡ người khác đạt được mục tiêu của họ. Trong nguyên tắc cuối cùng, chúng tôi đã chứng minh cho bạn thấy việc chia sẻ có thể phát huy tác dụng mạnh mẽ hơn nếu bạn hợp tác với người khác. Sự hợp tác đó có thể diễn ra theo hình thức cả nhóm cùng theo đuổi một mục tiêu chung (giảm cân, tiết kiệm tiền, làm việc theo nhóm), hoặc một cá nhân khai thác sự sáng suốt của cả tập thể để cải thiện quyết định của bản thân trong quá trình chinh

phục mục tiêu riêng. Bất kể phương pháp bạn sử dụng là gì, nền tảng của các nguyên tắc về “chia sẻ” vẫn là sự thật mà theo đó, con người chúng ta là những sinh vật xã hội. Và một khi đã nhận thức được sự thật này, bạn sẽ hiểu rằng chúng ta nên hợp tác với nhau để theo đuổi những mục tiêu cá nhân của mình.

6

PHẢN HỒI

Năm 2011, Giáo sư Dame Sally Davies - Bộ trưởng Bộ Y tế Anh - đã đưa ra một tuyên bố gây sững sốt và được báo chí toàn thế giới đưa tin. Bà tuyên bố rằng chúng ta đang dần thua cuộc trong cuộc chiến kháng viêm do tình trạng “kháng kháng sinh” ngày càng trở nên phổ biến. Davies cũng cho rằng tình trạng này nghiêm trọng đến mức nên được liệt kê trong danh sách rủi ro an ninh quốc gia của Anh cùng những mối đe dọa khác như khủng bố, sự cố khẩn cấp về an sinh xã hội hay các cuộc tấn công trên Internet. Kháng kháng sinh là hiện tượng xảy ra khi những vi sinh vật gây bệnh như vi khuẩn thay đổi cách phản ứng với thuốc kháng sinh, khiến thuốc không còn tác dụng đối với các chứng viêm nhiễm. Theo Davies, trong năm mươi năm qua, chúng ta đã phát triển được nhiều loại vắc-xin và thuốc điều trị viêm nhiễm, nhưng mọi chuyện đang bắt đầu thay đổi khi tình trạng kháng kháng sinh ngày càng gia tăng. Bức tranh tổng thể của năm mươi năm tiếp theo có thể sẽ khác nếu chúng ta không hành động nhanh chóng. Các căn bệnh cũng như những chứng viêm nhiễm mà trước đây chúng ta từng dễ dàng kiểm soát sẽ trở thành mối đe dọa lớn đối với sức khỏe con người; những cuộc phẫu thuật và quá trình điều trị thông thường như phẫu thuật thay khớp háng, hóa trị hay ghép tạng - những quy trình phụ thuộc nhiều vào khả năng điều trị viêm nhiễm của chúng ta - sẽ có nhiều rủi ro hơn. Tương tự nhiều vấn đề phức tạp khác, kháng kháng sinh không thể được giải quyết trong một sớm một chiều. Chúng ta sẽ cần phát triển nhiều loại thuốc cũng như quy trình y tế mới, và việc này đòi hỏi chúng ta phải dành nhiều năm để nghiên cứu. Nhưng kháng kháng sinh không chỉ liên quan đến thuốc men, mà còn liên quan đến hành vi của con người. Chính chúng ta đã góp phần gây ra tình trạng kháng kháng sinh mỗi khi chúng ta không hoàn thành một đợt điều trị theo đơn thuốc của bác sĩ hay buộc bác sĩ kê cho mình những loại kháng sinh mà chúng ta không thật sự cần.

Vì biết rằng bất kỳ giải pháp nào được đưa ra trong bối cảnh này cũng cần tập trung vào hành vi nhiều như tập trung vào thuốc, nên giám đốc y tế của BIT là Michael Hallsworth vô cùng trân trọng. Michael cùng đội ngũ đến từ Bộ Y tế và Sức khỏe Cộng đồng Anh muốn xác định xem các bác sĩ có sẵn sàng lắng nghe những ý kiến phản hồi hữu ích giống như hầu hết mọi người hay không. Michael và đội ngũ của anh bắt đầu bằng việc thu thập thông tin về phương pháp điều trị của các bác sĩ đa khoa đang hành nghề trên khắp nước Anh, từ đó xác định 20% bác sĩ có tỷ lệ kê thuốc kháng sinh cao nhất trong khu vực của họ. Tiếp đến, một nửa số bác sĩ trong 20% đó sẽ nhận được một bức thư có chữ ký của Bộ trưởng Bộ Y tế, trong thư là phản hồi về thói quen kê toa của từng bác sĩ và ba gợi ý có thể giúp vị bác sĩ đó giảm lượng kháng sinh mà họ kê trong toa. Ví dụ, bác sĩ có thể cho bệnh nhân những toa thuốc dự phòng, và bệnh nhân có thể mua thuốc dựa theo những toa thuốc này khi triệu chứng không thuyên giảm. Ngoài ra, mỗi bác sĩ còn được biết số liệu thống kê về phương pháp điều trị của họ so với những người khác. Chẳng hạn, họ sẽ được báo rằng “đa số các bác sĩ (80%) đang hành nghề [ở khu vực của vị bác sĩ nhận được thư] thường không kê kháng sinh cho bệnh nhân nhiều như ông/bà”. Khi so sánh hành vi của những bác sĩ nhận được thư phản hồi với hành vi của những bác sĩ không nhận được thư, Michael và đội ngũ của anh đã vô cùng bất ngờ khi thấy được sức ảnh hưởng của những bức thư đó. Trong sáu tháng thử nghiệm, các bác sĩ đa khoa nhận được thư phản hồi đã kê ít hơn khoảng bảy mươi ba ngàn bốn trăm liều kháng sinh so với những bác sĩ không nhận thư. Hãy dành thời gian để suy nghĩ về hiện tượng hành vi này. Rõ ràng, tác dụng của các loại thuốc không có gì thay đổi và cũng không có khoản tiền khích lệ nào được đề ra. Các vị bác sĩ này không bị “khủng bố” bởi những cuộc gọi phê phán từ chính phủ. Họ chỉ nhận được thư phản hồi về phương pháp điều trị của mình, được cung cấp một số lời khuyên thiết thực về những gì họ nên thay đổi và được biết họ có cách làm việc thế nào so với các bác sĩ khác. Những thư phản hồi đó đã khiến họ kê ít hơn trước kia hàng chục ngàn liều kháng sinh.

Phản hồi từ lâu đã được công nhận là một công cụ hữu hiệu để thay đổi hành vi và giúp chúng ta đạt được mục tiêu của mình. Nguyên nhân là vì chúng ta khó mà đạt được mục tiêu của mình nếu không biết bản thân có đang đi đúng hướng hay không. Nhưng như chúng ta sẽ thấy trong chương

này, phản hồi hữu ích không đơn giản là thông tin cho biết bạn còn cách mục tiêu của mình bao xa mà còn có thể giúp bạn hiểu mình nên hành động thế nào để trở nên tốt hơn. Phản hồi hữu ích cũng giúp bạn đối chiếu những việc mình làm với những việc người khác làm, để từ đó bạn có thể tự đúc kết xem bản thân mình nên làm gì. Tuy nhiên, chúng ta thường không thu thập và sử dụng các phản hồi một cách có hệ thống. Vì thế trong chương này, chúng tôi sẽ đề ra một bộ khung đơn giản để giúp bạn xác định thế nào là phản hồi hữu ích, có tác dụng khơi gợi động lực của bạn cũng như những người xung quanh bạn. Ba nguyên tắc vàng về phản hồi bao gồm:

- 1] **Biết bản thân đang ở đâu trên hành trình chinh phục mục tiêu.** Bạn cần những thông tin cho thấy bạn còn cách mục tiêu của mình bao xa.
- 2] **Tìm kiếm những phản hồi kịp thời, cụ thể, hữu dụng và tập trung vào nỗ lực.** Phản hồi lý tưởng nhất là những phản hồi chỉ dành riêng cho bạn, nêu rõ bạn nên duy trì hoặc thay đổi những gì và càng gần với thời điểm xảy ra sự việc càng tốt.
- 3] **So sánh thành tích của bản thân với người khác.** Nếu có thể thì bạn cũng nên tìm hiểu xem bản thân đang làm tốt đến đâu so với người khác. Trong một số trường hợp, phản hồi có tính so sánh sẽ mang lại những tác động mạnh mẽ nhất.

Nguyên tắc 1: Biết bản thân đang ở đâu trên hành trình chinh phục mục tiêu

Nếu từng tìm hiểu về trò chơi của trẻ em phương Tây, có thể bạn sẽ biết đến trò “nóng hay lạnh”. Đây là trò chơi có thể chứng minh sự hữu ích của phản hồi. Trong trò chơi này, kho báu sẽ được giấu ở một nơi nào đó và nhiệm vụ của bạn là tìm ra kho báu đó. Thông tin duy nhất mà bạn có là bạn đang đến gần kho báu (nóng) hay đang đi xa kho báu (lạnh). Chẳng hạn, bạn sẽ nghe những người bạn của mình nói: “Bạn lạnh, vẫn lạnh, lạnh hơn, đang ấm lên, ấm hơn, ấm hơn, rất ấm, nóng, RẤT NÓNG!”. Khi bạn “cực kỳ nóng” cũng là lúc bạn đã tìm được kho báu. Bạn có thể tìm được kho báu là nhờ được phản hồi liên tục để xác định bản thân đang ở đâu trong mối tương quan với mục tiêu sau cùng của mình.

Trong cuộc sống hằng ngày, đôi lúc bạn cũng gặp những tình huống mà trong đó bạn nhận được những phản hồi tương tự trong trò chơi “nóng hay lạnh”. Nếu là người biết lái xe hơi, hẳn là bạn còn nhớ về lần đầu tiên bạn học lái xe. Nếu trải nghiệm tập lái của bạn giống với hầu hết mọi người thì có lẽ bạn cũng từng gặp rất nhiều khó khăn với việc khiến cho xe chạy hoặc dừng. Ban đầu, chỉ riêng việc đặt chân lên chân ga cũng khiến bạn cực kỳ căng thẳng. Sẽ có lúc bạn đạp chân ga quá mạnh làm xe chạy quá nhanh (“lạnh”) hoặc bạn đạp ga không đủ mạnh (“lạnh hơn”), nhưng dần dần bạn sẽ xác định được lực tác động phù hợp (“đang ấm lên”). Khi học cách dừng xe cũng vậy, có lẽ lần đầu tiên đạp thắng, bạn đã khiến chiếc xe đột ngột đứng khựng lại (“lạnh”). Nhưng sau một thời gian, bạn bắt đầu học được cách gia giảm lực đạp thắng (“ấm hơn”), và bạn biết mình nên đạp thắng với lực thế nào để có thể bẻ lái nhẹ nhàng khi vào cua (“nóng”). Bạn có thể thành thục tất cả các kỹ năng này là nhờ những gì xảy ra tức thời mỗi khi bạn đạp thắng, đạp chân ga hay xoay tay lái. Chiếc xe sẽ di chuyển (hoặc không) theo hướng bạn muốn (hoặc không). Đây là những phản hồi giúp bạn xác định bạn cần dùng lực như thế nào để đạt được kết quả như mong muốn. Ví dụ này cho chúng ta thấy một nguyên tắc quan trọng của phản hồi hữu ích, theo đó phản hồi không chỉ là thông tin, mà là những gì có thể giúp bạn xác định tình trạng hiện tại của mọi yếu tố bạn quan tâm, so với tình trạng mà bạn mong muốn các yếu tố đó có thể đạt được.

Nhiều nghiên cứu đã chứng minh phản hồi có thể hữu ích thế nào nếu phản hồi đó tập trung vào những gì bạn đã đạt được so với những gì bạn cần đạt được. Bằng chứng từ thị trường tiêu dùng cho thấy phản hồi từ trung gian cung cấp dịch vụ (như TripAdvisor, eBay hay Yelp) có thể làm thay đổi hiện trạng của thị trường và thúc đẩy các cơ sở kinh doanh trở thành những nhà cung cấp sản phẩm/dịch vụ có giá tốt nhất hoặc chất lượng nhất. Ví dụ, nghiên cứu đã chứng minh nếu một nhà hàng nhận được thêm một sao trên thang đánh giá năm sao của Yelp thì doanh thu của nhà hàng đó sẽ tăng từ 5% đến 9% trong năm tiếp theo. Tương tự, nghiên cứu về những người theo đuổi mục tiêu cá nhân cũng cho thấy tác động mạnh mẽ của phản hồi. Một số nghiên cứu đầu tiên về vấn đề này được thực hiện bởi Albert Bandura, một trong những nhà tâm lý học lão làng và được kính nể nhất hiện nay. Trong một thử nghiệm ưa thích của chúng tôi, Bandura và Daniel Cervone đồng nghiệp của ông đã tập hợp một số sinh viên và yêu

cầu các sinh viên này thực hiện một số bài tập nâng cao bằng máy tập đạp xe. Tất cả sinh viên được chia thành ba nhóm khác nhau. Sau khi cả ba nhóm hoàn thành đợt luyện tập thứ nhất, nhóm đầu tiên được giao một mục tiêu đầy thử thách nhưng lại không nhận được bất kỳ phản hồi nào về quá trình thực hiện. Mục tiêu được đề ra cho các sinh viên này là nỗ lực thêm 40% cho lượt tập luyện thứ hai, và họ sẽ được nhắc về mục tiêu này sau khi tập được năm phút. Nhóm thứ hai là nhóm sẽ nhận được phản hồi. Sau mỗi lượt, các sinh viên trong nhóm này sẽ nhận được phản hồi về thành tích của lượt tập hiện tại so với lượt tập trước đó; tuy nhiên, nhóm này lại không được giao nhiệm vụ phải hoàn thành mục tiêu. Cuối cùng, nhóm thứ ba là nhóm vừa được giao mục tiêu (nỗ lực thêm 40%) vừa được nhận phản hồi về quá trình tập luyện của mình. Nói cách khác, chỉ có nhóm sinh viên cuối cùng này mới được phản hồi về việc họ đã làm được những gì so với mục tiêu mà họ đang cố đạt được. Kết quả cho thấy sự kết hợp giữa mục tiêu và phản hồi đã mang lại hiệu quả vượt trội. Nhìn chung, thành tích tập luyện của mỗi sinh viên ở cả ba nhóm đều được cải thiện, nhưng thành tích của nhóm thứ ba thì được cải thiện hơn gấp đôi so với hai nhóm còn lại. Tóm lại, phản hồi không chỉ là thông tin. Nếu muốn tận dụng hiệu quả của công cụ phản hồi thì bạn phải có được thông tin cho thấy bản thân đang thực hiện tốt ra sao so với những gì bạn đang cố đạt được.

Vấn đề là trong hầu hết mọi khía cạnh của cuộc sống, chúng ta thường không nhận được những phản hồi cụ thể như thế. Chúng ta quay cuồng với những dự án cá nhân hay công việc mà không có cơ hội dừng lại và suy nghĩ xem chúng ta đang ở đâu trên hành trình chinh phục mục tiêu của mình. Đó là bởi vì hầu hết những gì sẽ xảy ra khi chúng ta theo đuổi mục tiêu của mình không giống với những gì sẽ xảy ra trong một buổi học lái xe, khi mà chúng ta có thể biết ngay hành động của mình sẽ dẫn đến những kết quả gì. Trong quá trình nghiên cứu tại BIT, chúng tôi nhận thấy công cụ phản hồi thường không được vận dụng trong một số lĩnh vực mà chúng tôi nghĩ là quan trọng nhất. Khi Elspeth Kirkman - người hiện đang đứng đầu văn phòng BIT tại New York - nghiên cứu để tìm cách cải thiện các quyết định của nhân viên công tác xã hội, cô đã phát hiện một điều quan trọng, đó là nhân viên công tác xã hội không có công cụ để xác định những quyết định họ đưa ra sẽ có tác động thế nào trong tương lai. Họ không nhận được bất kỳ phản hồi nào. Vì thế, một trong những ý tưởng mà Elspeth đã đề

xuất là tạo ra các “vòng lặp phản hồi”, để nhân viên công tác xã hội và quan chức địa phương có thể xác định những quyết định của họ sẽ dẫn đến kết quả ra sao. Theo thời gian, các vòng lặp phản hồi sẽ giúp họ hình dung được họ nên quyết định thế nào trong những tình huống ra sao để có được kết quả tích cực.

Có thể việc các nhân viên công tác xã hội đưa ra quyết định nghe có vẻ không liên quan gì đến việc bạn đưa ra quyết định cho mục tiêu của mình, nhưng những nguyên tắc được áp dụng trong cả hai trường hợp đều tương tự nhau. Khi xem xét mục tiêu của bản thân, bạn nên tìm kiếm những thông tin có thể giúp bạn hiểu được bạn đang ở đâu so với đích đến của mình. Nếu muốn giảm cân và đã tuân thủ những nguyên tắc được đề ra trong các chương trước thì chắc hẳn bạn đã xác định được cho mình một mục tiêu dài hạn và đã quyết định đâu là những bước bạn cần thực hiện để đạt được mục tiêu đó. Trong trường hợp này, phản hồi đơn giản là biết được cân nặng của bản thân trong từng giai đoạn cụ thể trong suốt quá trình luyện tập, để từ đó bạn có thể xác định việc theo đuổi mục tiêu giảm cân đang tiến triển thế nào. Nếu muốn tham gia một cuộc thi ma-ra-tông vào một thời điểm cụ thể và đã chia nhỏ mục tiêu của mình thành nhiều bước thì chắc hẳn bạn sẽ muốn biết mình đã hoàn thành bước nào trong số những bước bạn đã đề ra. Lúc này, phản hồi có thể là bạn chạy được mười ki-lô-mét trong bao lâu, hoặc chế độ tập luyện mới đang giúp ích cho bạn thế nào - thể hiện thông qua tốc độ chạy của bạn khi lên dốc hoặc trọng lượng tạ mà bạn có thể nâng trong phòng gym. Những ứng dụng cũng như phát minh công nghệ mới sẽ giúp cho quá trình tiếp nhận phản hồi của bạn trở nên đơn giản hơn nhiều. Ví dụ, ứng dụng Strava không chỉ giúp bạn theo dõi vận tốc chạy của mình, mà còn chia nhỏ quãng đường bạn chạy thành nhiều đoạn đường, mỗi đoạn đường ứng với một khoảng thời gian nhất định. Với tính năng này, bạn vừa có thể theo dõi thành tích của mình vừa có thể so sánh với thành tích của những người chạy cùng đoạn đường với bạn (được đề cập trong nguyên tắc thứ ba của chương này).

Phản hồi không chỉ giúp chúng ta thấy mình cần cải thiện những gì, mà còn giúp ta hiểu rõ mình đang tiến bộ ra sao và sẽ tác động thế nào đến hành trình chinh phục mục tiêu. Và quan trọng là ai trong chúng ta cũng muốn có *cảm giác* bản thân đang tiến bộ, vì thế sẽ rất hữu ích nếu chúng ta

có thể thiết lập những hệ thống phản hồi giúp tối đa hóa cảm giác tiến bộ đó. Một trong những nghiên cứu có thể minh họa cho điều này là nghiên cứu được thực hiện bởi Ran Kivetz, người muốn tìm hiểu xem các quán cà phê có thể dùng loại thẻ thành viên nào để tạo động lực khiến khách hàng uống nhiều cà phê hơn. Có phải đó là loại thẻ mà khi bạn thu thập đủ mười tem thì bạn sẽ được tặng một ly cà phê miễn phí? Hay đó là loại thẻ mà bạn sẽ được tặng một ly cà phê miễn phí khi thu thập mười hai tem, với hai tem đầu tiên là những tem được “tặng trước”. Hãy lưu ý rằng cả hai loại thẻ này đều đòi hỏi bạn phải làm cùng một việc, đó là thu thập thêm mười tem. Tuy nhiên, loại thẻ thứ hai sẽ khiến bạn có cảm giác như thể bạn đã bắt đầu có “tiến bộ” trong việc hướng tới mục tiêu là ly cà phê miễn phí. Đây cũng là lý do vì sao loại thẻ thứ hai được chứng minh là hiệu quả hơn nhiều so với loại thẻ thứ nhất.

“Cảm giác tiến bộ” này có vai trò đặc biệt quan trọng khi mối liên hệ giữa những việc nhằm chán mà bạn phải hoàn thành và mục tiêu sau cùng của bạn không thật sự rõ ràng. Chẳng hạn, khi làm việc với các trung tâm giới thiệu việc làm, chúng tôi đã lập một danh sách các việc cần làm cho những người cần tìm việc. Những người này sẽ thực hiện theo danh sách trên và đánh dấu “ü” vào việc mà họ đã hoàn thành. Những nhiệm vụ đầu tiên trong danh sách tương đối dễ dàng, chẳng hạn như điền đơn, tham dự các buổi hội thảo và đăng ký nhận thông tin cập nhật về thị trường việc làm. Khi hoàn thành những nhiệm vụ đơn giản này, người tìm việc sẽ có cảm giác họ đang tiến bộ, từ đó có động lực để thực hiện những nhiệm vụ có tính thử thách hơn, chẳng hạn như chuẩn bị bộ hồ sơ xin việc, đến các buổi phỏng vấn tuyển dụng hay thậm chí là tham gia các khóa bồi dưỡng kỹ năng. Nói cách khác, việc biết được bản thân bạn đang ở đâu trên con đường chinh phục mục tiêu là rất quan trọng. Và bạn có nhiều cách khác nhau để giúp bản thân cảm thấy mục tiêu của mình không quá xa vời.

Tóm lại, bạn khó đạt được mục tiêu của mình nếu không biết được bản thân đã làm được những gì, chẳng hạn như bạn đã giảm được bao nhiêu ký, thành tích chạy ma-ra-tông của bạn có được cải thiện không, bạn và đội ngũ của mình đã hoàn thành được bao nhiêu phần trăm kế hoạch năm. Một khi đã biết được mình đang ở đâu trên con đường chinh phục mục tiêu, chúng ta có thể bắt đầu tìm hiểu về vấn đề tiếp theo, đó là làm thế nào để

cho và nhận phản hồi một cách hiệu quả nhất. Trong nguyên tắc tiếp theo, chúng ta sẽ tập trung vào những chi tiết cụ thể và quan trọng nhất giúp khơi gợi nỗ lực của chúng ta.

Nguyên tắc 2: Tìm kiếm những phản hồi kịp thời, cụ thể, hữu dụng và tập trung vào nỗ lực

Năm 2003, kỹ sư xây dựng công trình giao thông Dan Candelaria và các đồng nghiệp của anh ở Thành phố Garden Grove, bang California (Mỹ) quyết tâm tìm giải pháp cho vấn đề người lái xe thường tăng tốc khi đi qua các khu vực có trường học. Dan đã thử nhiều cách khác nhau, từ đặt biển báo giới hạn tốc độ có màu sáng hơn cho tới tăng cường thổi phạt những tài xế chạy quá tốc độ, nhưng tình hình vẫn không mấy khả quan và số người đi xe đạp hoặc đi bộ bị va quệt ở những khu vực này vẫn còn cao. Dan và các đồng nghiệp quyết định thử một cách tiếp cận mới, đó là phản hồi cho người lái xe biết họ đã chạy quá tốc độ khi đi ngang khu vực trường học. Nhóm kỹ sư này đã cho lắp các thiết bị cảm biến được kết nối với một biển báo kỹ thuật số, trên đó có ghi “Tốc độ của bạn” để phản hồi cho người lái xe biết họ đang chạy với tốc độ bao nhiêu. Khác với các thiết bị bắn tốc độ truyền thống, biển báo được lắp bởi nhóm của Dan không đi kèm với bất kỳ hình phạt hay khoản tiền phạt nào. Với cách tiếp cận này, Dan không chỉ đặt cược vào sức mạnh của phản hồi, mà còn thách thức cả những biện pháp đã được áp dụng suốt hàng chục năm mà theo đó, một số người cần phải được răn đe bởi hình phạt thì mới có thể tuân thủ luật lệ. Dan cho rằng chỉ cần báo cho người lái xe biết họ đang chạy nhanh thế nào thì họ sẽ chạy chậm lại, mặc dù khi không có bảng thông báo thì họ cũng đã biết được tốc độ của mình là bao nhiêu thông qua đồng hồ báo tốc trên xe. Và những gì Dan nghĩ là đúng.

Từ khi dự án ở Garden Grove bắt đầu được thực hiện cho đến nay, sự phát triển của công nghệ cảm biến đã giúp chi phí lắp đặt giảm dần theo thời gian, và kết quả là biển báo “Tốc độ của bạn” đã ngày càng trở nên phổ biến trên toàn thế giới. Mặc dù đã quá phổ biến nhưng những biển báo này vẫn không ngừng phát huy tác dụng, giúp người lái xe giảm tốc độ với tỷ lệ giảm trung bình lên đến 10%. Có vẻ như, biển báo này là một giải pháp phù hợp và lâu dài cho vấn đề chạy quá tốc độ. Trên thực tế, hầu hết

các kỹ sư và chuyên gia về an toàn giao thông hiện nay đều cho rằng việc sử dụng loại biển báo này có thể thay đổi thói quen của người lái xe hiệu quả hơn cả việc triển khai lực lượng cảnh sát bắt tốc độ và lập biên bản phạt. Có thể thấy, dù không có bất kỳ một hình phạt hay thông tin mới nào được đưa ra, nhưng phương pháp phản hồi phù hợp và đơn giản này đã giúp làm giảm số người tử vong do tai nạn giao thông trên toàn thế giới.

Biển báo “Tốc độ của bạn” đã minh họa cụ thể ba yếu tố cốt lõi của phản hồi hiệu quả. Sẽ chẳng ích gì nếu bạn thông báo cho một người nào đó biết rằng năm tháng trước họ đã chạy quá tốc độ ở California. Sẽ tốt hơn nếu bạn có thể đưa ra phản hồi sát với thời điểm người đó hành động để họ có thể phản ứng kịp thời. Biển báo “Tốc độ của bạn” đã làm được điều đó bằng cách cung cấp thông tin về vận tốc của người lái xe theo thời gian thực. Thông tin trên biển báo cũng rất cụ thể đối với từng người lái xe khác nhau. Thông tin mà bạn đọc được trên biển báo không phải là tốc độ trung bình của tất cả các xe trong khu vực hoặc là một lời cảnh báo rằng nhiều người thường chạy quá tốc độ khi lái xe qua khu vực đó. Nếu bạn chạy quá tốc độ, các biển báo này sẽ cho bạn thấy bạn đang vượt quá bao nhiêu so với tốc độ giới hạn. Yếu tố này có liên quan mật thiết đến yếu tố cuối cùng, và có lẽ cũng quan trọng nhất, đó là thông tin phản hồi phải thật sự hữu dụng. Thông điệp rõ ràng trên các biển báo đã cho người lái xe thấy họ có thể làm gì ngay khi họ nhận được phản hồi.

Phản hồi hữu ích là phản hồi có thể mang đến cho chúng ta công cụ để thay đổi cách ta theo đuổi mục tiêu, hoặc khiến ta kiên trì với cách cũ nếu hiện tại chúng ta đang đi đúng hướng. Nếu bạn nghĩ điều này chỉ phù hợp với những vấn đề như lái xe quá tốc độ - khi mà bạn có thể phản ứng ngay khi nhận được phản hồi - thì bạn nên biết rằng những ý tưởng tương tự cũng đang được áp dụng trong các lĩnh vực phức tạp khác. Chẳng hạn, Quỹ Hỗ trợ Giáo dục EEF đã xác định rằng đưa ra cho học sinh những phản hồi kịp thời, cụ thể và hữu dụng có thể là một trong những giải pháp quan trọng nhất và tiết kiệm nhất để giúp các em cải thiện kết quả học tập. Điều này đơn giản có nghĩa là khi một học sinh đạt thành tích tốt, bạn sẽ nói với học sinh đó: “Em xứng đáng với kết quả này vì em đã [làm được gì đó]”, thay vì chỉ nói: “Em làm tốt lắm”. Và trong lời nhận xét của mình, các giáo viên cũng nên hướng dẫn học sinh cách để cải thiện thành tích, chứ không phải

chỉ tập trung vào cái sai của các em.

Nếu bạn nghĩ ba yếu tố kịp thời, cụ thể và hữu dụng nghe có vẻ quá hiển nhiên, hãy thử nghĩ về phản hồi mà bạn thường gặp trong thực tế, bạn sẽ thấy những phản hồi đó thường không có đủ ba yếu tố này. Đa số các tổ chức trên thế giới vẫn duy trì hình thức đánh giá nhân viên mỗi năm một lần. Nếu là một người từng trải qua một đợt đánh giá thường niên vào cuối năm thì có lẽ bạn cũng thấy rằng những phản hồi mà bạn nhận được thường không còn phù hợp, không đủ cụ thể (vì phải bao quát toàn bộ những việc bạn đã làm trong suốt cả năm), và khiến bạn khó xác định mình cần cải thiện những gì. Vì lý do này nên một số công ty đã không còn sử dụng quy trình đánh giá nhân viên theo từng năm. Điển hình trong số đó là Accenture - công ty tư vấn với hơn ba trăm ngàn nhân viên trên toàn thế giới - khi mà họ đã thay thế hình thức đánh giá nhân viên thường niên bằng những buổi phản hồi sau mỗi dự án để khuyến khích mọi người đưa ra những nhận xét ngắn gọn và cụ thể hơn. Tại BIT, chúng tôi không bỏ hẳn đợt đánh giá nhân viên vào cuối năm. Tuy nhiên, chúng tôi đã phát triển thêm một hệ thống phản hồi trực tuyến trong nội bộ để sau mỗi dự án, chúng tôi có thể khuyến khích mọi người đưa ra phản hồi kịp thời về những người đã làm việc cùng họ, đặc biệt là những gì mà người đó nên tiếp tục phát huy (hoặc thay đổi).

Một mảng nghiên cứu nhỏ trong lĩnh vực khoa học hành vi cũng đã đúc kết được những bài học quan trọng về cách cho và nhận phản hồi. Để hiểu rõ hơn, chúng ta sẽ cùng xem xét lớp học thử nghiệm do hai nhà nghiên cứu Claudia Mueller và Carol Dweck tiến hành khi họ còn đang công tác tại trường Đại học Columbia (Mỹ). Mueller và Dweck nhận thấy nhiều người thường nghĩ rằng khi biết một người nào đó học giỏi, chơi thể thao tốt hoặc có thành tích xuất sắc trong bất kỳ lĩnh vực nào thì chúng ta thường khen người đó thông minh hoặc có khả năng bẩm sinh. Ví dụ, nếu biết một đứa trẻ đạt điểm cao trong bài kiểm tra hoặc vẽ được một bức tranh đẹp, chúng ta sẽ khen đứa trẻ đó thông minh hoặc có khiếu hội họa. Nhưng theo quan điểm của Mueller và Dweck, việc khen ai đó về năng khiếu của họ có thể gây tác động tiêu cực. Khi những người xung quanh khiến bạn tin rằng mình có năng khiếu về toán học, chuyện gì sẽ xảy ra nếu sau đó bạn có điểm kém trong bài kiểm tra toán? Có phải điều này sẽ khiến bạn nghi ngờ khả năng của mình và không dám làm các bài tập khó để

tránh làm lộ những điểm yếu của bạn?

Dweck và Mueller quyết định tiến hành thử nghiệm để tìm câu trả lời cho những câu hỏi trên. Đối tượng nghiên cứu của họ là học sinh cấp tiểu học, và các em sẽ được giao ba bộ đề để giải trong một khoảng thời gian nhất định. Các em không hề biết rằng hai nhà nghiên cứu sẽ chia các em thành hai nhóm và đưa ra những kiểu phản hồi khác nhau cho từng nhóm, bất kể điểm số mà các em thật sự đạt được trong mỗi bộ đề là bao nhiêu. Khi hoàn thành bộ đề thứ nhất, tất cả học sinh đều được nhận xét rằng các em đã hoàn thành tốt (“Em làm đúng được ít nhất là 80% bộ đề”) và được phản hồi theo nhiều cách khác nhau về thành tích đó của các em. Một nhóm học sinh sẽ được khen về trí thông minh của các em (“Có vẻ như em rất có năng khiếu về toán học”, trong khi nhóm còn lại được khen về nỗ lực mà các em đã bỏ ra (“Chắc hẳn em đã rất cố gắng để hoàn thành bộ đề này”). Tiếp đến, tất cả học sinh sẽ được giao bộ đề thứ hai với độ khó cao hơn, và sau khi hoàn thành bộ đề thì các em sẽ được báo rằng các em làm bài chưa tốt (“Em làm đúng chưa tới 50% bộ đề”). Tuy nhiên, bộ đề thứ hai không phải là trọng tâm của công trình nghiên cứu này. Điều mà các nhà nghiên cứu thật sự quan tâm là hành vi của hai nhóm học sinh sẽ thay đổi như thế nào khi thử thách thứ ba xuất hiện. Với bộ đề thứ ba này, có phải những em từng được khen về khả năng bẩm sinh nhưng sau đó bị điểm kém sẽ có thành tích kém hơn so với nhóm học sinh được khen về nỗ lực hay không?

Và câu trả lời là “Phải”. Những học sinh từng được khen về trí thông minh bẩm sinh và sau đó trải nghiệm cảm giác thất bại đã có thành tích giảm sút rõ rệt khi làm bộ đề thứ ba, dù bộ đề này bao gồm những bài toán quen thuộc với các em hơn. Ngược lại, thành tích của những học sinh được khen vì sự nỗ lực của các em đã được cải thiện rõ rệt. Những học sinh này kiên trì hơn trong việc tìm cách giải các bài toán và có xu hướng chọn những bài tập giúp mình học hỏi được nhiều hơn, thay vì những bài tập mà các em đã giải sẵn để chứng tỏ bản thân là người thông minh. Dường như những học sinh được khen thông minh đã nghĩ rằng khả năng của các em được thể hiện qua thành tích giải toán; thế nên khi bị đánh giá là làm chưa tốt, các học sinh này đã mặc định rằng nguyên nhân thất bại là vì bản thân các em không có khả năng. Trong khi đó, những học sinh được khen siêng năng đã không gán thành tích của mình với khả năng bẩm sinh và đã nỗ lực

để hoàn thành các bộ đề tiếp theo, vì các em đã rút ra kết luận rằng chăm chỉ học hỏi là bí quyết dẫn tới thành công.

Sau những thử nghiệm tiên phong và có tính đột phá này, Dweck đã tiếp tục nghiên cứu để áp dụng các nguyên tắc tương tự vào nhiều lĩnh vực khác nhau, hầu hết là về những gì có thể được vận dụng để giúp chúng ta đạt được mục tiêu của mình. Dweck lý giải rằng chúng ta có hai kiểu “tư duy” khác nhau. Trong đó, “tư duy cố định” là kiểu tư duy mà theo đó chúng ta tin rằng tính cách và khả năng của chúng ta sẽ không thể thay đổi, và hệ quả là chúng ta luôn phải xác định lại khả năng của mình dựa vào các yếu tố từ bên ngoài. Trong nghiên cứu nói trên, khen học sinh thông minh bẩm sinh đồng nghĩa với việc khiến các em suy nghĩ theo lối tư duy cố định. Ngược lại, với lối “tư duy phát triển” chúng ta sẽ tin rằng nếu chúng ta thật sự nỗ lực thì khả năng của chúng ta chắc chắn sẽ được cải thiện. Đây cũng là lối tư duy đã được khơi gợi ở những học sinh được khen ngợi về sự cố gắng của mình. Theo khám phá có tính khai sáng của Dweck, dù khả năng của mỗi người chúng ta là khác nhau nhưng “ai cũng có thể thay đổi và phát triển bằng cách trải nghiệm và nỗ lực”. Nếu có thể đưa ra những phản hồi tập trung vào sự nỗ lực và kiên trì thay vì tài năng bẩm sinh, bạn sẽ có thể tự giúp chính bạn hoặc bất kỳ ai làm việc cùng bạn đạt được mục tiêu của mình.

Tóm lại, phản hồi hữu ích không phải chỉ là một phản hồi có thể giúp bạn xác định mình đang ở đâu trên hành trình chinh phục mục tiêu. Chúng ta đã thấy rằng *thời điểm* đưa ra phản hồi cũng rất quan trọng; theo đó, phản hồi được đưa ra càng sát với thời điểm xảy ra sự việc càng tốt. Chúng ta cũng thấy rằng những phản hồi cụ thể và hữu dụng đóng vai trò vô cùng thiết yếu trong việc giúp bạn theo đuổi mục tiêu của mình, vì bạn cần biết mình nên thay đổi hay duy trì những gì. Và cuối cùng, chúng ta cũng thấy rõ rằng khen ngợi ai đó về tài năng bẩm sinh của họ sẽ không hiệu quả bằng việc đưa ra phản hồi tập trung vào sự nỗ lực và kiên trì của họ.

Nguyên tắc 3: So sánh thành tích của bản thân với người khác

Ở chương “Lập kế hoạch”, chúng ta đã thấy những lời gợi nhắc về kế hoạch bầu cử có thể được sử dụng để tăng lượng cử tri tham gia bỏ phiếu ra

sao. Vì ngay cả những thay đổi rất nhỏ về số người bỏ phiếu cũng có thể ảnh hưởng đến kết quả bầu cử nên không có gì đáng ngạc nhiên khi điều này đã trở thành đề tài của nhiều công trình nghiên cứu lớn, kèm theo đó là nhiều công cụ hiệu quả khác có thể thúc đẩy cử tri đi bầu. Một trong những công cụ này là “phản hồi so sánh” trước và sau ngày bầu cử.

Cụ thể, một nghiên cứu đã được thực hiện vào tháng Tám năm 2006 với đối tượng nghiên cứu là khoảng một trăm tám mươi ngàn hộ gia đình được chia thành nhiều nhóm theo nơi cư trú, trong thời gian chuẩn bị bầu cử sơ bộ ở bang Michigan (Mỹ). Các đợt bầu cử ở Mỹ là những nguồn dữ liệu nghiên cứu tuyệt vời vì thông tin của cử tri được công khai, và điều này giúp cho các nhà nghiên cứu dễ xác định xem cách tiếp cận của họ có tác động thế nào đến lượng cử tri đi bầu, chẳng hạn như khiến cử tri cảm nhận áp lực xã hội của việc bầu cử. Trong nghiên cứu mà chúng tôi đang đề cập, một số bức thư đã được gửi tới cử tri để thúc giục họ làm tròn nghĩa vụ công dân bằng cách bỏ phiếu, trong thư có sử dụng những từ như “HÃY THỰC HIỆN NGHĨA VỤ CÔNG DÂN - HÃY ĐI BẦU!”. Một nhóm cử tri khác phải chịu áp lực xã hội lớn hơn. Trong những bức thư họ nhận được là ghi nhận về những thành viên đã từng bỏ phiếu trong gia đình của họ. Nếu người được đề cập trong thư từng bỏ phiếu trong đợt bầu cử sơ bộ cũng như cuộc tổng tuyển cử năm 2004 thì cụm từ “đã bỏ phiếu” sẽ xuất hiện kế bên tên của họ, ngược lại thì chỗ đó sẽ được để trống. Không chỉ có vậy, bức thư còn cam đoan với người nhận rằng thông tin của những người trong danh sách cử tri sẽ được cập nhật và gửi lại cho họ *sau* kỳ bầu cử. Có lẽ bạn đang nghĩ hoạt động này đã đủ để các nhà nghiên cứu có được kết quả họ mong muốn. Thực tế là những nhà nghiên cứu này muốn tìm cách để có thể khiến nhiều cử tri đi bầu hơn nữa, vì thế họ đã gửi thư đến nhóm cử tri thứ ba. Tương tự, các nhà nghiên cứu cũng gửi cho nhóm này những bức thư liệt kê lịch sử bầu cử của mọi thành viên trong gia đình, nhưng họ cũng thêm vào đó lịch sử bầu cử của hàng xóm của cử tri. Những người trong nhóm thứ ba này cũng được báo rằng thông tin của họ sẽ được cập nhật sau kỳ bầu cử. Nói cách khác, tất cả thành viên trong một gia đình sẽ biết về hoạt động bầu cử trong quá khứ của những hàng xóm xung quanh mình và ngược lại, những hàng xóm của họ cũng sẽ biết về lịch sử bầu cử của họ.

Kết quả của nghiên cứu nói trên đã hé lộ một trong những phương pháp hiệu quả nhất có thể khiến cử tri thực hiện bỏ phiếu. Chính các nhà nghiên cứu cũng nhận định đó là những kết quả đáng kinh ngạc. Những bức thư thúc giục người dân đi bầu vì nghĩa vụ công dân của họ đã cho thấy những hiệu quả nhỏ và tương đối tích cực, nhưng hiệu quả này sẽ là rất nhỏ khi được so sánh với tác động của những bức thư phản hồi về lịch sử bỏ phiếu của cử tri. Cụ thể, số lượng cử tri đi bầu sau khi nhận được những thư phản hồi như thế đã tăng 16%. Trong đó, đáng kể nhất là sự thay đổi về quyết định bỏ phiếu của những người được biết về lịch sử bầu cử của hàng xóm. Ở nhóm này, lượng người tham gia bỏ phiếu đã tăng một cách ấn tượng với hơn 27% - một tỷ lệ mà hầu như chưa có chiến dịch nào đạt được nếu không áp dụng hình thức gặp mặt trực tiếp để vận động bầu cử.

Chúng ta thường rất quan tâm đến cách người khác nhìn nhận về chúng ta và cách chúng ta nhìn nhận chính mình khi so sánh với người khác, đồng thời chúng ta cũng dễ bị tác động bởi lời nói và hành động của những người xung quanh. Điều này có liên quan tới khía cạnh mà các nhà nghiên cứu về hành vi gọi là “chuẩn mực xã hội”. Chuẩn mực xã hội là những giá trị, hành động và kỳ vọng của một xã hội hoặc tập thể mà có thể tác động trực tiếp đến hành vi của chúng ta. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh nếu có thể khiến cho một người ý thức được những gì mà hầu hết mọi người đang làm (quy tắc số đông) thì chúng ta sẽ có thể củng cố những động lực sẵn có của người đó. Nguyên nhân là dù dễ bị tác động bởi hành vi của người khác, nhưng chúng ta lại thường không ý thức được những gì mọi người đang *thật sự* làm và thường có khuynh hướng xem nhẹ những hành vi tốt của người khác. Chúng ta có khuynh hướng nghĩ rằng hầu hết mọi người đều tìm cách trốn thuế, ăn thức ăn nhiều dầu mỡ và lười tập thể dục. Quy tắc số đông mang đến cho chúng ta một cơ hội, đó là khi hiểu và vận dụng những chuẩn mực xã hội phổ biến, chúng ta sẽ có thể thúc đẩy bản thân cũng như người khác thay đổi hành vi của mình.

BIT từng vận dụng phương pháp này theo nhiều cách khác nhau để thúc đẩy mọi người thay đổi hành vi. Một trong số đó là nghiên cứu về hành vi của bác sĩ đa khoa trong ví dụ mở đầu chương này. Giống như các chuyên gia thuộc nhiều lĩnh vực khác, bác sĩ là những người không chỉ quan tâm đến hiệu quả chữa trị của riêng bản thân họ, mà còn muốn biết các đồng

nghiệp sẽ đánh giá về họ như thế nào và cách làm của họ có phù hợp với chuẩn mực xã hội hiện tại hay không.

Có lẽ ví dụ phù hợp nhất để minh họa cho nguyên tắc này trong thực tế là nghiên cứu về việc tạo động lực để mọi người đóng thuế đúng hạn. Hàng chục ngàn người đóng thuế trễ đã nhận được những bức thư nhắc nhở, trong đó sử dụng nhiều cách truyền tải thông điệp khác nhau dựa trên quy tắc số đông. Chúng tôi phát hiện những thông điệp đơn giản như “Có đến 90% người dân đóng thuế đúng hạn” có thể phát huy tác dụng rõ rệt trong việc thúc đẩy nhiều người thực hiện nghĩa vụ nộp thuế. Và chúng tôi cũng nhận thấy rằng những thông điệp phản hồi càng cụ thể thì sẽ càng hiệu quả, ví dụ một thông điệp như “Phần lớn những người sống cùng khu vực với bạn đều đóng thuế đúng hạn” thì sẽ hiệu quả hơn nhiều so với một thông điệp chung chung. Nhưng phản hồi hiệu quả nhất mà chúng tôi từng sử dụng là “Hầu hết những người từng nợ thuế như bạn hiện đã hoàn thành nghĩa vụ nộp thuế”. Những thay đổi nhỏ về thư nhắc nợ thuế vừa nêu đều là một phần của một chương trình lớn hơn, trong đó bao gồm nhiều giải pháp đã giúp thu về hơn hai trăm triệu bảng Anh tiền đóng thuế cho Tổng cục Thuế Vương quốc Anh, từ đó tạo tiền đề cho sự ra đời của Nhóm Nghiên cứu Hành vi người đóng thuế - đội ngũ trực thuộc Tổng cục Thuế, có nhiệm vụ tiếp tục chương trình mà nhóm BIT đã đề ra trước đó.

Dĩ nhiên chúng tôi không có ý khuyên rằng để theo đuổi mục tiêu của mình, bạn nhất thiết phải nhờ ai đó viết cho mình một bức thư, so sánh thành tích của bạn với thành tích của những người sống cùng khu vực với bạn. Tin vui dành cho bạn là trong những năm vừa qua, có rất nhiều ứng dụng và trang web đã được tạo ra để giúp bạn theo đuổi mục tiêu của mình; và trọng tâm của đa số những công cụ mới đó là cung cấp phản hồi giúp bạn so sánh xem mình đã làm được những gì so với người khác. Một trong những ví dụ điển hình nhất là Fitbit - một thiết bị đeo có thể giúp người đeo theo dõi hoạt động thể dục thể thao của họ. Khi cài đặt ứng dụng Fitbit, bạn sẽ dễ dàng so sánh hiệu quả tập luyện của mình với bạn bè hoặc tự tạo thử thách để thi đua với nhau. Chẳng hạn, khi Owain đến Singapore và gặp Sam Hanes - người đứng đầu văn phòng BIT tại Singapore - Sam đã đưa ra cho Owain một lời thách đấu, theo đó hai người họ sẽ thi đua xem ai đi được nhiều bước hơn trong vòng một tuần. Kết quả Sam là người thắng

cuộc nhưng nhìn chung, cả hai đều đi bộ nhiều hơn so với trước khi họ đặt ra thử thách.

Yếu tố thi đua trong những ứng dụng tương tự Fitbit đã khiến Karen Tindall - một thành viên thuộc văn phòng BIT ở Úc của chúng tôi - tự hỏi liệu phản hồi so sánh có hiệu quả ở cấp độ nhóm hay không. Vì vậy chúng tôi đã cùng tổ chức từ thiện Movember thực hiện một nghiên cứu có quy mô lớn, trong đó các nhân viên của công ty Lendlease được cấp thiết bị Fitbit nhằm tạo động lực để họ tăng mức độ hoạt động thể chất và để đo số bước của họ mỗi ngày. Tổng cộng có sáu trăm bốn mươi sáu nhân viên được chia thành năm mươi đội, mỗi đội sẽ nhận ngẫu nhiên một trong hai kiểu phản hồi khác nhau. Những đội thuộc nhóm thứ nhất chỉ được phản hồi về việc đội nào đang dẫn đầu. Những đội thuộc nhóm thứ hai được nhận những thông tin liên quan đến hiệu quả hoạt động của đội, trong đó có thứ hạng hiện tại của đội, khoảng cách so với đội dẫn đầu, và nhân viên nào là thành viên năng động nhất đội. Kết quả là kiểu phản hồi cụ thể hơn - những thông tin cho thấy mỗi đội đang có mức độ vận động như thế nào so với các đội khác - đã giúp các đội cải thiện thành tích rõ rệt. Điều tuyệt vời là kiểu phản hồi này có tác động đặc biệt mạnh mẽ đối với những người trước đó ít vận động nhất, cũng chính là những người cần được tạo động lực nhiều nhất.

Bạn cũng có thể vận dụng ý tưởng trên cho một tổ chức hoặc đoàn thể lớn hơn. Hãy thử tưởng tượng bạn là lãnh đạo của một cơ quan chính quyền lớn trực thuộc chính phủ Anh. Thời điểm hiện tại là năm 2010, bạn phải lãnh đạo hàng ngàn nhân viên và phải đối mặt với nhiều áp lực trong việc hoàn thành những mục tiêu do chính phủ đề ra. Bạn đang có vô số việc phải lo thì hay tin thủ tướng vừa tuyên bố rằng mọi ban ngành đều phải cắt giảm ít nhất 10% khí thải. Bạn cảm thấy thế nào? Nếu bạn đang tập trung cải cách hệ thống y tế hoặc đang lo nghĩ về những mục tiêu trong chính sách đối ngoại của Anh thì rất có thể chuyện cắt giảm khí thải sẽ không nằm trong danh sách ưu tiên của bạn trong tháng tiếp theo. Giờ thì hãy hình dung xem chuyện gì sẽ xảy ra nếu hiệu quả cắt giảm khí thải của mọi đơn vị đều được ghi nhận, xếp hạng và chia sẻ công khai trong cuộc họp đầu ngành hằng tuần. Nếu bạn phụ trách một cơ quan trực thuộc Bộ Y tế thì giờ đây bạn sẽ có thể biết được mình đang vận hành có hiệu quả hơn hay kém

hơn so với các lãnh đạo khác cùng ngành. Lúc này bạn cảm thấy thế nào? Điều này sẽ tác động tới hành vi của bạn ra sao? Những gì vừa được đề cập chính là một phần của kế hoạch mà chúng tôi đã góp phần lập ra vào năm 2010. Kết quả là đến năm 2011, lượng khí thải của các ban ngành đã giảm rõ rệt. Mỗi ban ngành đều đạt được chỉ tiêu giảm 10% khí thải, và một số cơ quan (chẳng hạn như Bộ Năng lượng và Biến đổi Khí hậu) thậm chí còn vượt xa chỉ tiêu được giao.

Có vẻ như phản hồi so sánh có thể phát huy tác dụng trong mọi tình huống. Nhưng trước khi nói với bất kỳ ai về việc họ đang làm được những gì so với người khác, bạn nên lưu ý một điều vô cùng quan trọng, đó là phản hồi so sánh có thể gây phản tác dụng. Khi nhấn mạnh mức độ phổ biến của một hành vi nên tránh, chúng ta có thể vô tình góp phần biến hành vi đó thành chuyện hiển nhiên trong xã hội. Dù một số lãnh đạo muốn nhấn mạnh những vấn đề quan trọng với mục đích tốt, nhưng cách đề cập vấn đề của họ đôi khi cũng khiến bạn làm những điều mà họ không muốn bạn làm. Hãy nghĩ đến những thông báo được treo trong các phòng khám đa khoa để nhắc người bệnh đừng quên tái khám vì rất nhiều người cũng thường quên như thế. Khi có ý ám chỉ rằng “ai cũng thế”, bạn có thể đã vô tình khơi gợi hành vi mà bạn đang cố ngăn cản. Nếu bản thân bạn hoặc bạn bè của bạn thất bại trong việc tăng cường tập thể dục, bỏ thuốc lá hoặc giảm cân, tốt nhất bạn không nên nói với mọi người rằng ai cũng thất bại và biến đó thành một “quy tắc số đông”. May thay, có một số điều bạn có thể làm để giảm thiểu những tác động không mong muốn này. Trước tiên, bạn cần cân nhắc xem thông điệp mà bạn đưa ra là dành cho ai. Ví dụ như trong nghiên cứu về bác sĩ đa khoa, đối tượng mà chúng tôi hướng tới là những người kê nhiều thuốc kháng sinh nhất, chứ không phải những người kê ít nhất. Với định hướng cụ thể như vậy, chúng tôi luôn có thể chỉ ra những gì mà người khác đang làm tốt hơn so với đối tượng của mình. Điều thứ hai bạn có thể làm - đặc biệt hữu ích với những người đã có thành tích tốt - là bổ sung đánh giá về việc một người nào đó đang hoạt động hiệu quả như thế nào (điều mà các nhà nghiên cứu về hành vi gọi là “quy tắc hàm ẩn”). Việc nói cho một người có thành tích cao biết rằng họ đang làm tốt và nên tiếp tục phát huy cách làm đó sẽ góp phần hạn chế những kết quả tiêu cực.

Những ví dụ về phản hồi so sánh đã cho thấy chúng ta không chỉ quan

tâm đến thành tích của mình mà còn rất quan tâm xem thành tích của chúng ta như thế nào so với người khác. Trong một số trường hợp nhất định, điều này đặc biệt có ý nghĩa. Các vận động viên Olympic môn chạy nước rút không chỉ quan tâm đến việc họ có thể chạy một trăm mét nhanh đến đâu, mà còn quan tâm đến việc họ chạy nhanh hơn hay chậm hơn những vận động viên khác và có thể đạt được huy chương gì. Trên thực tế, một nghiên cứu về phản ứng của các vận động viên giành huy chương bạc hoặc đồng tại Olympics đã chỉ ra rằng người đạt huy chương bạc thường cảm thấy không vui vì họ có khuynh hướng nghĩ rằng họ đã “suýt” giành được huy chương vàng, trong khi vận động viên giành huy chương đồng lại thường cảm thấy nhẹ nhõm vì họ đã chạy đủ nhanh để được đứng trên bục nhận giải. Hiện tượng tương tự vẫn thường diễn ra trong mọi khía cạnh của cuộc sống. Chúng ta không chỉ quan tâm đến mức lương của mình, mà chúng ta còn muốn biết mức lương đó nhiều hơn hay ít hơn so với những người đang làm cùng một nhiệm vụ như mình. Khi cố gắng đạt được một mục tiêu khó khăn, chúng ta không chỉ quan tâm đến việc mình tiến bộ như thế nào, mà còn quan tâm và được tạo động lực bởi việc những người có cùng mục tiêu với mình đang tiến bộ nhanh hơn hay chậm hơn so với chúng ta. Vậy nên, chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ sử dụng phản hồi so sánh để tự cải thiện bản thân. Nếu có thể vận dụng tốt công cụ này thì bạn sẽ có thể đạt được mục tiêu của mình nhanh chóng hơn.

Phản hồi là một công cụ thiết yếu giúp chúng ta theo đuổi mục tiêu của mình. Như chúng ta đã thấy trong một số khía cạnh quan trọng của công việc và giải trí, chúng ta không thể đặt ra các cơ chế có thể giúp chúng ta nhận ra bản thân đang ở đâu trong mối tương quan với mục tiêu mà mình muốn hướng tới. Với sự phát triển của các công nghệ mới, đã đến lúc chúng ta bắt đầu suy nghĩ về việc chúng ta có thể làm thế nào để nhận được phản hồi hữu ích. Nhiều ứng dụng về ngân hàng và bán lẻ hiện nay đã cho phép bạn theo dõi và chia nhỏ những khoản chi tiêu của mình một cách chặt chẽ, điều mà trước đây là bất khả thi đối với hầu hết mọi người, ngoại trừ những kế toán viên lành nghề và có trách nhiệm nhất. Các thiết bị đo năng lượng giờ đây đã có thể giúp chúng ta kiểm soát mức điện năng mà mình tiêu thụ. Các thiết bị đeo cá nhân đã có thể giúp bạn theo sát hoạt

động thể chất của mình chính xác đến từng bước đi. Nhiều công ty cũng đang áp dụng những quy trình đánh giá mới, tạo điều kiện để nhân viên được phản hồi thường xuyên hơn, thay vì chỉ được đánh giá vào cuối năm trong cuộc họp tổng kết thường niên. Tuy nhiên khi vận dụng những công cụ phản hồi mới, bạn nên lưu ý rằng bản thân thông tin sẽ không thể giúp ích cho bạn. Trước hết, bạn cần xác định được bạn đang ở đâu so với mục tiêu mà mình muốn hướng đến. Thứ hai, bạn cần biết bạn có thể làm những gì để cải thiện thành tích của mình. Đây là lý do vì sao phản hồi hữu ích là những phản hồi kịp thời, cụ thể, hữu dụng, tập trung vào nỗ lực thay vì năng khiếu; bởi bạn có thể dựa vào đó để xác định bản thân nên làm gì để tự cải thiện. Cuối cùng, chúng ta đã thấy rằng bên cạnh nhiều lợi ích mà ta có được từ thông tin phản hồi về chính mình, chúng ta còn có thể đạt được mục tiêu của mình sớm hơn nếu so sánh mức độ hiệu quả của bản thân với người khác.

KIÊN TRÌ THEO ĐUỔI

Các bãi biển ở khu vực phía bắc của Sydney là một trong những khung cảnh thơ mộng nhất của thế giới. Nơi đây có cát vàng trải dài hàng chục cây số dọc theo các công viên quốc gia với vô số động vật hoang dã. Khi sống trong một khu vực mà một bên là Thái Bình Dương và bên còn lại là những bờ vịnh đẹp hướng về Thành phố Sydney, bạn có thể tranh thủ đi bơi hoặc lướt sóng vào buổi sáng trước khi lên phà để đến chỗ làm. Mặc dù đây là hiện thực cuộc sống của nhiều người, nhưng một số người khác lại cho rằng đó là một ước mơ xa vời. Hoặc ít nhất thì đó là cảm nhận của Brad, người đã bỏ học khi mới mười sáu tuổi và đã làm nhiều công việc khác nhau - những việc có thể giúp cậu trang trải cuộc sống trong một khoảng thời gian ngắn nhưng lại không có triển vọng về lâu dài. Chỉ trong vòng hai năm, Brad đã kinh qua vô số các công việc bán thời gian khác nhau. Cậu từng bán hàng trong một cửa hàng DVD, làm nhân viên cho một cửa hàng bán đồ lướt sóng và làm phục vụ cho hàng loạt các quán cà phê, quầy bar cũng như nhà hàng trên những bãi biển đông đúc nhất.

Chính việc phục vụ đã nhóm lên ngọn lửa hoài bão trong Brad. Cậu bắt đầu quan tâm đến những món ăn mà cậu phục vụ cho khách hàng và mùi vị của từng món ăn đó. Cậu đặc biệt quan tâm đến các món được làm từ thịt - những miếng bò bít-tết, thịt cừu hoặc thịt heo mà cậu thường phục vụ và mang đến sự hài lòng cho khách hàng. Vì thế, trước khi bước sang tuổi mười tám, Brad đã hạ quyết tâm rằng công việc tiếp theo của cậu sẽ không phải là một công việc bán thời gian. Brad quyết định sẽ theo đuổi đam mê của mình, dù điều đó có nghĩa là cậu phải làm lại từ đầu và có mức thu nhập thấp hơn hiện tại.

Vấn đề của Brad là cậu không biết nên bắt đầu từ đâu. Sau khi đã dành nhiều tuần để tìm hướng đi cho mình, cậu phát hiện một cửa hàng thịt ở địa phương đang đăng bảng tuyển người học việc. Lúc này, Glen - chủ cửa

hàng - đang cảm thấy vừa lo lắng vừa bức dọc vì cả hai người học việc trước đều bỏ cuộc chỉ sau vài tháng, dù quá trình đào tạo kéo dài đến bốn năm. Vì thế Glen quyết định sẽ áp dụng cách tiếp cận khác cho người học việc tiếp theo. Khi Brad tìm đến, Glen không nhận Brad ngay lập tức mà đã dành thời gian để giải thích rõ cho Brad hiểu cái khó của nghề. Brad được biết rằng cậu sẽ phải dậy từ rất sớm và làm việc liên tục suốt cả ngày; ngày nào cậu cũng phải làm những công việc nặng nhọc như nhau, từ chặt thịt đến quét dọn, lau chùi. Và quan trọng nhất là sau bốn năm học việc, Brad cũng chỉ được hưởng mức lương thấp nhất trong bậc lương thợ. Glen tin rằng những người trẻ tuổi như Brad thường có những kỳ vọng không thực tế về nghề của Glen; kỳ vọng đó đã góp phần khiến cho 40% người học nghề không thể hoàn thành khóa học kéo dài bốn năm, và trong 40% đó thì có gần một nửa bỏ cuộc trong năm đầu tiên.

Đó là lý do vì sao ngay từ ngày đầu tiên, Glen muốn Brad hiểu nghề giết mổ nặng nhọc như thế nào. Tuy nhiên, khi nhận ra sự nghiêm túc và niềm đam mê của Brad, Glen đã bắt đầu thay đổi cách truyền đạt. Anh giải thích với Brad rằng những buổi thực hành cắt thịt là để tạo nền tảng vững chắc cho Brad và cậu sẽ được làm quen dần từ các loại thịt có chất lượng thấp hơn tới những loại thịt cao cấp nhất. Glen cũng nhấn mạnh rằng nếu Brad kiên trì và một lòng muốn theo nghề thì anh sẽ dạy cho cậu tất cả những gì anh biết, giúp cậu có chứng chỉ hành nghề. Glen cũng hứa sẽ cho Brad thời gian và không gian để phát triển kỹ năng, để suy ngẫm về những gì cậu đã học được và nghĩ đến những lĩnh vực cậu muốn học sau này. Những lời nói của Glen có tác động kỳ lạ đối với Brad. Khoảng thời gian dành cho những công việc không có triển vọng đã giúp Brad hiểu được vì sao cậu nên đầu tư tâm sức cho một công việc mà mình đam mê. Khi được Glen nhận vào học nghề, Brad quyết tâm sẽ biến đam mê của mình thành hiện thực.

Brad đề ra cho mình một mục tiêu dài hạn và có tính thử thách, dẫu biết rằng việc đạt được một mục tiêu như thế là không hề dễ dàng. Brad dành hết mọi sự tập trung của mình để rèn luyện kỹ năng sơ chế thịt và thực hiện những phần việc liên quan như lau dọn sàn, dọn dẹp tủ đông. Theo thời gian, cậu nhận thấy công sức của mình bắt đầu được đền đáp và vì thế càng cảm thấy hào hứng với công việc hơn. Bên cạnh đó, Glen cũng tạo điều kiện để Brad thử nghiệm những điều mới mẻ, thậm chí anh còn cho phép

cậu áp dụng ý tưởng và công thức mới vào lĩnh vực mà cậu ưa thích nhất, đó là chuẩn bị những món thịt được tẩm ướp của cửa hàng.

Khi trò chuyện với Rory và Edwina thuộc Đơn vị Nghiên cứu Hành vi (Behavioural Insights Units - BIU) của chính quyền New South Wales, Brad tâm sự rằng cậu có cảm giác như tất cả những khó khăn mà cậu trải qua đều bắt đầu giúp ích cho cậu, và chính điều này đã tạo động lực để cậu đặt ra những mục tiêu cao hơn nữa. Những điều mà Brad đã học được là rất rõ ràng: nếu muốn đạt được một mục tiêu dài hạn thì bạn phải sẵn sàng dành nhiều thời gian để theo đuổi, bỏ nhiều công sức để thực hành kỹ năng và chuẩn bị sẵn tâm lý để rút ra bài học từ thành công cũng như thất bại trong suốt quá trình theo đuổi mục tiêu.

Ở những chương trước, chúng ta đã tập trung vào các công cụ và kỹ thuật có thể được sử dụng để giúp chúng ta đạt được mục tiêu. Chương này sẽ có đôi chút khác biệt. Chúng ta sẽ thảo luận về việc chúng ta có thể làm những gì để đảm bảo mình sẽ vận dụng những công cụ đã được đề cập để giúp bản thân kiên trì theo đuổi mục tiêu dài hạn, đặc biệt là những mục tiêu đòi hỏi chúng ta phải học hỏi không ngừng. Ba nguyên tắc vàng để chúng ta kiên trì với mục tiêu của mình là:

- 1] **Tập trung và nỗ lực rèn luyện.** Nếu mục tiêu của bạn đòi hỏi năng lực của bạn phải được cải thiện theo thời gian, hãy nhớ rằng chất lượng và thời lượng của việc rèn luyện đều quan trọng như nhau.
- 2] **Thử nghiệm và rút kinh nghiệm.** Một khi đã chia mục tiêu của mình thành nhiều bước nhỏ, bạn sẽ có thể cải thiện mức độ hiệu quả của mình thông qua thử nghiệm, nghĩa là bạn sẽ áp dụng những thay đổi nhỏ để xác định xem phương pháp nào có hiệu quả và phương pháp nào thì không.
- 3] **Suy ngẫm và ăn mừng thành công.** Hãy dành thời gian để suy ngẫm về những gì bạn đã làm được hoặc chưa làm được, và hãy ăn mừng những gì mình đã hoàn thành trước khi chuyển sang mục tiêu kế tiếp.

Nguyên tắc 1: Tập trung và nỗ lực rèn luyện

Bây giờ là ngày 1 tháng Sáu năm 2006, và vòng chung kết cuộc thi

National Spelling Bee (tạm dịch: Đánh vần toàn quốc) của Mỹ đang diễn ra. Gần ba trăm học sinh tham dự cuộc thi đã bị loại dần sau nhiều vòng thi với những từ vựng càng ngày càng khó, dù ai trong các em cũng xứng đáng là quán quân. Đây là lần đầu tiên vòng chung kết của cuộc thi này được chiếu trực tiếp trên truyền hình Mỹ trong khung giờ vàng. Hai thí sinh cuối cùng đang phải đối mặt với áp lực rất lớn. Finola Hackett, cô bé người Canada mười bốn tuổi, bước lên bục và được yêu cầu đánh vần từ *weltschmerz* - một thuật ngữ chỉ chứng trầm cảm mà chúng ta mắc phải khi so sánh thực tế với những gì ta cho là lý tưởng. Có lẽ cũng thật trớ trêu khi đây lại là từ khiến Fiona thất bại sau mười chín lượt đánh vần hoàn hảo. Katharine Close, cô bé mười ba tuổi đến từ New Jersey (Mỹ), bước lên bục đánh vần. Đây là lần thứ năm Katharine tham gia cuộc thi đánh vần. Từ mà Katharine được yêu cầu đánh vần là *Ursprache*, và em đã đánh vần đúng. Katharine vui mừng tiến lên nhận chiếc cúp vàng khổng lồ, và em được phỏng vấn như một siêu sao bóng đá chứ không chỉ là một cô bé tuổi vị thành niên giỏi về từ ngữ. Katharine chia sẻ: “Thật không thể tin nổi. Ngay khi nghe được từ này, em biết mình có thể đánh vần được và em đã bị sốc”. Nhiều người theo dõi cuộc thi đánh vần tối hôm đó cũng cảm thấy sốc trước khả năng của các thí sinh - những học sinh tuy nhỏ tuổi nhưng lại có khả năng đánh vần các từ mà hầu hết những người lớn hơn các em nhiều cũng chưa từng nghe tới. Và cũng dễ hiểu nếu đa số chúng ta rút ra kết luận rằng tài năng thiên bẩm là yếu tố giúp Katharine giành được chiến thắng. Nói cách khác, Katharine là một thiên tài bẩm sinh.

Nhưng khác với nhiều người trong chúng ta, các nhà nghiên cứu về hành vi quan tâm đến những việc làm phi thường của người khác sẽ không rút ra những kết luận tương tự. Một người đặc biệt quan tâm đến chiến thắng của Katharine là Angela Duckworth, giáo sư tâm lý học của Đại học Pennsylvania. Duckworth quan tâm đến đề tài này cũng là điều dễ hiểu. Duckworth chia sẻ rằng từ khi còn bé, bà đã bị cha đánh giá là “không có tố chất của một thiên tài”. Nhưng thú vị thay, nhiều năm sau đó bà lại được trao Học bổng MacArthur Fellowship, còn được gọi là “Giải Thiên tài” - khoản học bổng không ràng buộc trị giá sáu trăm hai mươi lăm ngàn đô-la. Duckworth gần như đã dành toàn bộ sự nghiệp nghiên cứu của mình để tìm hiểu xem điều gì thúc đẩy mọi người theo đuổi mục tiêu và đạt được thành công. Sau đó bà kết luận rằng mặc dù nhiều người thật sự có tài năng bẩm

sinh, nhưng đó không phải là tất cả những gì sẽ đưa họ đến đích. Giữa người không ngừng đạt được những điều vĩ đại và người bình thường có một sự khác biệt lớn, đó là sự pha trộn giữa đam mê và sự kiên trì mà Duckworth gọi là “sự kiên cường”. Bà tự hỏi: “Có phải sự kiên cường đã giúp Katharine và những thí sinh khác thành công trong cuộc thi đánh đàn hay không?”. Với mong muốn xác định đâu là nhân tố đã giúp các thí sinh của cuộc thi đánh đàn nói trên thành công, Duckworth và các đồng nghiệp đã liên hệ với tất cả các thí sinh được vào vòng chung kết trước khi vòng thi này diễn ra. Bà muốn tìm hiểu xem những thí sinh này tập luyện nhiều như thế nào, có phải những em tập luyện nhiều hơn thì sẽ có khả năng thành công cao hơn không, và có phải phương pháp thực hành khác nhau sẽ mang lại kết quả khác nhau hay không.

Kết quả của công trình nghiên cứu này đã thách thức những niềm tin vốn có rằng một số người đơn giản là có tài năng thiên phú để chơi thể thao, chơi nhạc cụ hoặc đánh đàn. Những gì mà Angela và các đồng nghiệp đã khám phá được là những đứa trẻ tập luyện nhiều hơn sẽ tiến xa hơn trong cuộc thi. Có lẽ điều này chẳng có gì đáng ngạc nhiên đối với bạn, và có lẽ Angela cũng đã đoán trước được kết quả này. Điều mà bà quan tâm là có phải phương pháp tập luyện của thí sinh sẽ giúp lý giải sự thành công của các em hay không. Các nhà nghiên cứu đã xác định được ba phương pháp thực hành chủ yếu mà hầu hết các học sinh đã áp dụng cho việc luyện tập. Phương pháp đầu tiên là tập đánh đàn thành tiếng mỗi khi tham gia những hoạt động có tính thư giãn, giải trí, chẳng hạn như đọc sách báo hoặc chơi trò chơi từ vựng. Phương pháp thứ hai là rèn luyện kỹ năng từ ngữ với người khác hoặc máy vi tính. Phương pháp cuối cùng là tự mình nghiên cứu cách đánh đàn và nguồn gốc của từ. Đây là phương pháp được Angela và các đồng nghiệp của bà quan tâm nhiều nhất, vì phương pháp này đòi hỏi người áp dụng phải “tập luyện có chủ ý”, tức là chủ động thực hiện hàng loạt hoạt động được thiết kế để cải thiện thành tích. Có lẽ, không có gì đáng ngạc nhiên khi hầu hết những thí sinh vào đến vòng chung kết của cuộc thi đánh đàn đều nhận định rằng “tập luyện có chủ ý” là phương pháp ít thú vị nhất và đòi hỏi nhiều nỗ lực nhất mà các em từng áp dụng, trái ngược với hoạt động đánh đàn thành tiếng mỗi khi nhàn rỗi - những hoạt động được xem là thú vị hơn và không đòi hỏi các em phải cố gắng quá nhiều. Khi tiến hành phân tích, Angela phát hiện những thí sinh tập luyện

có chủ ý chính là những thí sinh đã tiến xa hơn trong cuộc thi đánh đàn. Cũng theo phân tích này, những em đã chuẩn bị sẵn tâm lý để kiên trì theo đuổi những chiến lược kém vui hơn nhưng lý tính hơn là những em có khả năng chiến thắng cao hơn.

Nói cách khác, sự thành công không phải là điều mà bạn có thể dễ dàng đạt được dựa vào tài năng bẩm sinh hay hoạt động rèn luyện không có sự cố gắng. Nếu bạn muốn thành công thì quá trình tập luyện của bạn phải có đủ cả chất lượng lẫn thời lượng (bên cạnh một chút may mắn và sự hỗ trợ của những người xung quanh). Nguyên nhân quan trọng khiến chúng tôi muốn nêu ra quan điểm này là vì đã có nhiều quyển sách nổi tiếng từng đề cập những luận điểm tương tự, trong đó có thể kể đến quyển *Outliers (Những kẻ xuất chúng)* của Malcolm Gladwell. Các quyển sách này thường tập trung nghiên cứu về những cá nhân xuất chúng và sau đó kết luận rằng trong bất cứ lĩnh vực nào, nếu muốn thuần thục kỹ năng của lĩnh vực đó thì chúng ta phải tập luyện ít nhất là mười ngàn giờ. Trong quyển sách của mình, Gladwell đã dẫn chứng một công trình nghiên cứu ít ai biết đến, được công bố vào năm 1993 của Anders Ericsson - người từng hỗ trợ Angela Duckworth thực hiện nghiên cứu của bà. Theo Ericsson, sau khi thu thập dữ liệu về các học viên khoa vĩ cầm của Nhạc viện West Berlin (Đức), ông phát hiện những học viên có thành tích tốt nhất là học viên đã luyện tập được trung bình mười ngàn giờ trước năm họ hai mươi tuổi. So với thời lượng luyện tập của các bạn học khác thì mười ngàn giờ là rất nhiều. Nhưng cũng chính từ đây, luận điểm của Gladwell bắt đầu thiếu tính thuyết phục, vì ông đã cố gán ghép kết luận của Ericsson về học viên vĩ cầm cho tất cả các lĩnh vực khác. Chẳng hạn, nhóm The Beatles đã rèn luyện giọng hát của mình được mười ngàn giờ trong quãng thời gian còn đi hát tại các câu lạc bộ ở Thành phố Hamburg (Đức), Bill Gates cũng đã bỏ ra mười ngàn giờ để hoàn thiện kỹ năng máy tính của mình trước khi thành lập được một trong những công ty có giá trị lớn nhất thế giới.

Lập luận của Gladwell có nhiều điểm không hợp lý, và sau này chính Ericsson là người đã chỉ ra những điểm đó. Trước hết, những học viên vĩ cầm trong nghiên cứu của Ericsson dù có luyện tập được trung bình mười ngàn giờ thì cuối cùng vẫn là học viên. Để thành công trong tương lai, những học viên này cần phải rèn luyện nhiều hơn nữa. Thời lượng mười

ngàn giờ cũng chỉ là một con số trung bình, có vô số học viên đã rèn luyện nhiều hơn hoặc ít hơn so với khoảng thời gian này. Thậm chí, cũng không có chi tiết nào đề cập đến việc nếu muốn thuần thục kỹ năng trong các lĩnh vực khác thì chúng ta phải tập luyện nhiều hơn hay ít hơn mười ngàn giờ. Ví dụ, phần lớn các giải thưởng dương cầm danh giá nhất thế giới đều được trao cho những người ngoài ba mươi tuổi; điều này đồng nghĩa với việc hầu hết những người này đều đã trải qua từ hai mươi ngàn đến hai mươi lăm ngàn giờ tập luyện. Nhưng nghiên cứu của Ericsson không được thực hiện với mục đích xác định cách tốt nhất để tính thời gian tập luyện trung bình. Chính Gladwell là người đã triển khai vấn đề theo hướng tập trung vào thời lượng thay vì chất lượng. Trên thực tế, công trình nghiên cứu của Ericsson tập trung vào việc “tập luyện có chủ ý” mà theo đó, chúng ta phải dồn hết mọi nỗ lực để theo đuổi mục tiêu, lập kế hoạch cụ thể và học cách tiếp nhận phản hồi, nhờ đó chúng ta có thể vượt ra khỏi giới hạn của mình và học hỏi được nhiều hơn.

Quyển sách này không viết về những người phi thường, mà viết về việc làm thế nào để tất cả chúng ta đều có thể đạt được những mục tiêu thường ngày của mình bằng cách thực hiện các thay đổi nhỏ. Đa số chúng ta có lẽ đều có thể hình dung được ngay những gì mà chúng ta từng thực hiện rất tốt suốt một thời gian dài nhưng đến một thời điểm nào đó, chúng ta lại không thể tiếp tục nỗ lực để cải thiện thành tích của mình. Đó là vì chúng ta không “tập luyện có chủ ý” để có thể ép mình cố gắng hơn. Chẳng hạn, Rory là người đã chơi bóng đá từ rất lâu và từng được xem là một cầu thủ giỏi trong đội tuyển của trường. Anh ước tính mình đã dành từ bốn ngàn đến năm ngàn giờ đồng hồ để thi đấu hoặc rèn luyện bóng đá. Nhưng Rory cũng phải chấp nhận một sự thật đáng buồn rằng anh sẽ không phải là người có cơ hội cầm trên tay chiếc cúp vàng World Cup. Đó là vì dù Rory đã tham gia hàng trăm buổi tập luyện tại trường trung học và đại học hoặc chơi bóng cùng đồng nghiệp, nhưng những buổi này chủ yếu chỉ bao gồm một số bài tập thể lực nhẹ, một vài bài tập kỹ năng cơ bản và một trận đấu giao hữu giữa các cầu thủ trong đội. Ngoại trừ những năm đầu tiên chơi bóng đá, khi vẫn còn tự tin vào khả năng của mình, Rory chưa bao giờ cảm thấy mình nên nỗ lực hơn cho môn thể thao này hay cần chú ý vào những khía cạnh cần được chú ý nhất - chẳng hạn như anh không có khả năng chuyền hay sút chính xác bằng chân trái và kỹ năng kiểm soát bóng của anh

rất kém. Tương tự trường hợp của Rory, Owain cũng đã chơi ghi-ta được khoảng hai ngàn đến ba ngàn giờ, và ngay khi còn trong độ tuổi vị thành niên thì anh đã chơi ghi-ta rất cừ nhờ thường xuyên tham gia các buổi học đàn hằng tuần. Trong những buổi học đó, Owain buộc phải rèn giũa kỹ năng của mình thông qua cách tiếp cận tương tự phương pháp “tập luyện có chủ ý”. Chẳng hạn, anh buộc phải học được cách đánh reo dây (tremolo) - một kỹ thuật đòi hỏi bạn phải đánh một nốt liên tục, bằng cách dùng ba ngón tay để móc dây đàn với tốc độ nhanh đến mức bạn không thể nghe được từng nốt riêng lẻ. Đây là một kỹ thuật rất khó cho bất kỳ ai mới bắt đầu tập, nhưng nếu chịu dành nhiều thời gian để thực hành thì bạn sẽ có thể tăng dần tốc độ móc dây và dần thành thực kỹ năng này. Nhưng cũng giống như Rory, sau một số năm tập luyện, Owain tự thấy anh đã có nhiều tiến bộ và bắt đầu chơi “cho vui”. Anh ngừng tham gia các buổi học đàn, ngừng tìm cách phát triển kỹ năng của mình. Nhưng cũng từ đó, kỹ năng chơi đàn của Owain bắt đầu kém dần.

Tất cả chúng ta đều có thể tự cải thiện để đạt được mục tiêu của mình. Nhưng để làm được như vậy, chúng ta cần biết rằng quá trình tự cải thiện đó đòi hỏi chúng ta phải nỗ lực và tập trung trong một quãng thời gian dài; đồng thời, chúng ta cũng cần kết hợp giữa “tập luyện có chủ ý” với tư duy tập trung vào những phần nhỏ để có thể học hỏi được nhiều hơn. Mọi việc bắt đầu từ mục tiêu bạn tự đề ra cho mình. Để có thể thấy được bản thân dần cải thiện theo thời gian, bạn cần đề ra cho mình một mục tiêu vừa có tính thử thách vừa phù hợp với khả năng của bạn, một mục tiêu đòi hỏi bạn phải thật sự nỗ lực khi theo đuổi. Đó có thể là học thêm một kỹ năng mới để phát triển bản thân (một ngôn ngữ hoặc một loại nhạc cụ mới), nhưng cũng có thể là điều chỉnh những kỳ vọng hiện có của bản thân về những gì bạn sẽ đạt được. Chẳng hạn như trong ví dụ về trung tâm giới thiệu việc làm, ngoài việc thực hiện các thay đổi mà chúng tôi đã đề cập trong phần “Giới thiệu”, chúng tôi còn giải thích để người tìm việc hiểu với kỳ vọng tìm được việc làm thì họ phải nỗ lực như thế nào. Trước đó, mỗi tuần người tìm việc chỉ nỗ lực tìm kiếm việc làm khoảng ba lần, nhưng giờ đây con số này là năm mươi lần một tuần.

Khi bạn bắt đầu nghĩ về cách chia nhỏ mục tiêu của mình thành nhiều phần nhỏ hơn cũng là lúc bạn có thể nghĩ về chất lượng của quá trình tập

luyện mà bạn sẽ thực hiện. Đối với thí sinh của cuộc thi đánh vần Spelling Bee, chất lượng có thể là một danh mục từ vựng mới. Đối với các cầu thủ bóng đá hay nhạc công, đó có thể là một kỹ năng cụ thể. Đối với bạn, đó có thể là khả năng dẫn dắt để trở nên cuốn hút hơn khi thuyết trình. Đối với những gì chúng tôi đã thực hiện tại các trung tâm giới thiệu việc làm, chất lượng là những điều cụ thể mà người tìm việc có thể cải thiện, chẳng hạn như kỹ năng toán học và Anh ngữ, hay khả năng chuẩn bị một bộ hồ sơ xin việc hoàn chỉnh. Và quan trọng là tất cả sự cố gắng và tập trung của bạn sẽ không thể phát huy tác dụng nếu bạn không có một cơ chế phản hồi tốt, một cơ chế có thể giúp bạn rút kinh nghiệm dựa trên những gì bạn đã làm và đang làm. Kỹ thuật đá bóng của bạn có đang trở nên điều luyện hơn không? Bạn có thể đánh vần những từ mới và khó hơn không? Kỹ năng thuyết trình của bạn có được cải thiện không? Bạn có nhận được nhiều lời mời phỏng vấn hơn không?

Tuy không phải ai trong chúng ta cũng có thể trở thành quán quân Olympic, kiện tướng cờ vua, thí sinh đánh vần hoặc kể chuyện trong các cuộc thi quốc tế, nhưng tất cả chúng ta đều có thể trở thành phiên bản tốt hơn của chính mình, bất kể vai trò của chúng ta là những ông bố bà mẹ, nhà quản trị, cầu thủ bóng đá hay nhạc công. Để cải thiện mức độ hiệu quả của bản thân khi theo đuổi một mục tiêu dài hạn, chúng ta cần tự đề ra cho mình nhiều mục tiêu ngắn hạn và có tính thử thách, chú trọng mọi yếu tố liên quan đến mục tiêu đó sao cho với mỗi mục tiêu được hoàn thành, chúng ta lại tiến bộ thêm một ít. Giống như những gì mà các nghiên cứu trong quyển sách này đã chỉ ra, chính những thay đổi nhỏ sẽ góp phần tạo nên những điều lớn lao. Và trong trường hợp này, nhỏ không có nghĩa là dễ. Để thật sự được hưởng lợi từ những thay đổi nhỏ đó, bạn sẽ cần phải tập trung, chủ động và nỗ lực trong một thời gian dài.

Nguyên tắc 2: Thử nghiệm và rút kinh nghiệm

Tại Anh, hằng năm có khoảng một triệu người đăng ký hiến tạng cho tổ chức Dịch vụ Sức khỏe Quốc gia (National Health Service - NHS). Dù “một triệu người” nghe có vẻ là rất nhiều, nhưng mỗi ngày vẫn có tới ba người ở Anh qua đời vì không tìm được tạng để ghép. Tình trạng khan hiếm tạng trầm trọng đến mức NHS phải liên hệ với BIT để tham vấn xem chúng

tôi có ý tưởng gì có thể khuyến khích nhiều người hiến tạng hơn hay không. Hai thành viên của BIT là Hugo Harper và Felicity Algate cho rằng đây là một lĩnh vực đặc biệt phù hợp để thử nghiệm một số ý tưởng mới của BIT. Vì thế, họ đã tiến hành một chương trình thử nghiệm mà theo đó, bất cứ người nào sử dụng trang web của chính phủ Anh để đóng thuế xe hoặc đăng ký thi lấy bằng lái xe cũng sẽ nhận được một thông điệp khuyến khích hiến tạng. Vì hằng năm có đến hàng triệu người sử dụng trang web này, nên nếu các nhà nghiên cứu có thể tạo ra một sự khác biệt nhỏ về số người đồng ý hiến tạng thì sẽ có rất nhiều người được cứu sống.

Ý tưởng của BIT rất đơn giản. Chúng tôi thử nghiệm tám cách vận động hiến tạng khác nhau và thống kê xem cách nào có hiệu quả nhất. Khi đã xác định được cách vận động hiệu quả nhất, chúng tôi sẽ lấy đó làm thông điệp kêu gọi mới. Bạn có thể tự thử nghiệm ngay bây giờ bằng cách đọc hai thông điệp ở trang sau và thử xác định xem thông điệp nào có hiệu quả hơn. Trước khi bạn đưa ra lựa chọn của mình, chúng tôi sẽ cho bạn biết một số thông tin có liên quan. Một trong hai thông điệp này là thông điệp có hiệu quả nhất trong tám lời kêu gọi khác nhau, đồng thời cũng là thông điệp đã giúp tăng thêm khoảng chín mươi sáu ngàn người đăng ký hiến tạng mỗi năm so với thông điệp chuẩn. Thông điệp còn lại là thông điệp duy nhất đã làm *giảm* số người đồng ý hiến tạng.

Trước khi đọc tiếp để xác định mình có chọn đúng hay không, bạn hãy thử nghĩ xem vì sao bạn cho rằng thông điệp mà mình chọn là thông điệp hiệu quả nhất và thông điệp còn lại thì không hiệu quả.

Trong những năm vừa qua, chúng tôi đã cho hàng ngàn người xem hai hình ảnh trên tại nhiều hội nghị, hội thảo hoặc các buổi chuyên đề khác nhau, và đa số những người chúng tôi hỏi đều chỉ chọn một trong hai thông điệp được nêu. Thông điệp có tác dụng thúc đẩy người khác đăng ký nhiều nhất là thông điệp có nội dung: “Nếu cần được ghép tạng thì bạn có được ghép hay không? Hãy đăng ký hiến tạng để giúp đỡ những người khác”. Cảm giác có thể giúp đỡ lẫn nhau - tương tự những nguyên tắc được đề ra trong chương “Chia sẻ” - dường như đã tạo được một tác động rất lớn trong bối cảnh này.



Thông điệp làm giảm số người đăng ký là thông điệp có hình ảnh một nhóm người và lời kêu gọi “Mỗi ngày, hàng ngàn người nhìn thấy trang này đã đăng ký hiến tạng”. Có vẻ như trong tâm trí người đọc, hình ảnh chung chung về một nhóm người nào đó đang đứng cùng nhau đã biến một thông điệp nghiêm túc thành một mẫu quảng cáo đại trà. Chúng tôi biết được điều này vì chúng tôi cũng đã thử nghiệm bằng thông điệp tương tự mà *không có* hình ảnh đi kèm, và thông điệp đó vẫn giúp *tăng* tỷ lệ đăng ký hiến tạng. Chúng tôi cũng nhận thấy khi chúng tôi báo trước cho người khác biết kết quả là gì và yêu cầu họ giải thích vì sao thông điệp này lại có tác dụng kêu gọi tốt hơn thông điệp kia, họ thường tìm được lý do một cách rất dễ dàng. Tìm nguyên nhân để lý giải cho sự kiện đã xảy ra là một việc mà hầu như ai cũng làm được - một hiện tượng nhận thức được gọi là “thiên lệch nhận thức muộn”. Ngược lại, nếu không biết được kết quả thì chúng ta khó mà xác định được nguyên nhân. Có lẽ chính bạn cũng có cảm giác tương tự khi không được biết trước kết quả mà phải đoán xem thông điệp nào có tác dụng kêu gọi mạnh mẽ hơn.

Trong suốt sáu năm, BIT đã tiên phong sử dụng các cuộc thử nghiệm để xác định đâu là những quy định có hiệu quả nhất trong chính sách của

chính phủ. Đây là cách tiếp cận có thể được kết hợp với phương pháp “phân mảnh”, theo đó mục tiêu được chia thành nhiều bước nhỏ và riêng lẻ, sao cho mỗi bước đều có thể được thử nghiệm để xác định thay đổi nào có tác dụng cải thiện hiệu quả hoạt động của chính phủ. Nhiều thử nghiệm như thế đã được đề cập trong quyển sách này, và mỗi thử nghiệm đều liên quan đến một câu hỏi đơn giản: “Giải pháp này có hiệu quả hay không?”. Nếu thay đổi dòng đầu tiên trong thư gửi những người còn nợ thuế để báo với họ rằng nhiều người khác đã nộp thuế rồi thì chúng ta có thể khiến nhiều người nộp thuế đúng hạn hơn không? Câu trả lời là “có”. Nếu gửi đi thông điệp là hình nhà của người nhận được chụp bằng máy ảnh hồng ngoại để cho thấy năng lượng đang bị hao phí thế nào thì chúng ta có thể khiến số người lắp đặt hệ thống cách nhiệt cho nhà của họ tăng lên không? Câu trả lời là “không”; thậm chí thông điệp có kèm ảnh hồng ngoại còn làm giảm số người lắp hệ thống cách nhiệt, có lẽ vì hình ảnh ngôi nhà đang phát sáng khiến người ta có cảm giác dễ chịu và ấm cúng.

Đừng vội kết luận rằng cách tiếp cận theo hướng thử nghiệm này chỉ có thể được áp dụng trong phạm vi các chính sách của chính phủ Anh. Trong chương “Xác định mục tiêu”, chúng ta đã thấy đội tuyển Olympic môn đua xe đạp của Anh áp dụng những nguyên tắc tương tự. Tổ chức EEF cũng dùng cách thử nghiệm để tìm hiểu xem giải pháp nào sẽ phát huy tác dụng trong bối cảnh trường học. Thậm chí, các cuộc thử nghiệm chính là những gì đã khiến các công ty công nghệ như Google chọn dùng bố cục đơn giản và cách phối màu đặc biệt như hiện nay. Giống như nhiều công ty công nghệ khác, Google cũng liên tục thử nghiệm cái mới bằng cách đưa những thay đổi nhỏ vào các phương pháp hiện có để xác định đâu là cách làm tốt nhất. Trong các cuộc thử nghiệm mới, Google đã phát hiện họ có thể tăng thêm hai trăm triệu đô-la doanh thu quảng cáo nếu thay đổi độ đậm nhạt của màu xanh dương trên thanh công cụ tìm kiếm.

Tất cả các cuộc thử nghiệm đều có một điểm chung, giống với nhận thức mà chúng ta có khi cố đoán thông điệp nào hiệu quả nhất trong việc thúc đẩy người khác hiến tạng, đó là chúng ta phải thừa nhận rằng mình không biết điều gì sẽ mang lại hiệu quả cao nhất. Xét trên nhiều phương diện, việc phải thừa nhận như thế chính là rào cản rất lớn nhất mà chúng ta phải vượt qua. Như Stephen Dubner và Steven Levitt - tác giả quyển *Freakonomics*

(*Kinh tế học hài hước*) - từng lý luận thì ba từ khó nói nhất không phải là “Tôi rất tiếc” hay “Anh yêu em”, mà là “Tôi không biết”. Vấn đề của chúng ta là trong hầu hết mọi khía cạnh của công việc, cuộc sống và giải trí, chúng ta thường không thừa nhận rằng mình thật sự không biết điều gì sẽ mang lại hiệu quả.

Chỉ khi tiến hành thử nghiệm và so sánh kết quả thử nghiệm với những gì sẽ xảy ra nếu chúng ta không làm gì cả (thử nghiệm so sánh có đối chứng), thì chúng ta mới có thể biết chương trình mà mình áp dụng có những tác động như chúng ta kỳ vọng hay không. Ví dụ tốt nhất để minh họa cho phương pháp này là những trường hợp mà chúng ta nghĩ rằng chương trình mình áp dụng sẽ mang lại tác động tích cực, nhưng kết quả thử nghiệm lại cho thấy chương trình đó có rất ít tác động tích cực, thậm chí còn gây tác động tiêu cực. Một trong những chương trình như thế là Scared Straight (tạm dịch: Gương xấu). Chương trình này được phát triển ở Mỹ, nhằm giúp thanh thiếu niên tránh xa con đường phạm pháp. Ý tưởng của chương trình này rất đơn giản. Trẻ em vị thành niên được cho tham quan nhà tù của người lớn và được tù nhân kể cho nghe về cuộc sống thực tế trong trại giam. Các em cũng có thể trải nghiệm cuộc sống của một tù nhân trong vòng một ngày hoặc nhìn thấy sự hung hăng của các tù nhân. Scared Straight là chương trình đã được thực hiện ở khắp nước Mỹ và là mô hình được các hệ thống tư pháp trên khắp thế giới làm theo. Theo một số đánh giá ban đầu, có vẻ như chương trình này đã mang lại những kết quả khả quan. Thậm chí, một phim tài liệu đã được làm dựa trên Scared Straight vào năm 1978 và được trao giải Oscar cho Phim Tài liệu xuất sắc nhất. Vấn đề là chương trình này không hề hiệu quả. Một cuộc khảo sát đã được thực hiện đối với chín khu vực áp dụng chương trình Scared Straight, và kết quả là những đứa trẻ từng tới thăm trại giam có tỷ lệ phạm tội cao hơn. Năm 1997, một bản báo cáo đã được trình lên Quốc hội Mỹ, trong đó có năm trăm bài đánh giá về các biện pháp phòng chống tội phạm, và Scared Straight nằm trong danh sách “những biện pháp không hiệu quả”. Đây là bằng chứng cho thấy chúng ta cần thử nghiệm các ý tưởng mới trước khi công bố và áp dụng ý tưởng đó trên quy mô lớn.

Chúng tôi biết rằng bạn không thể nào tiến hành thử nghiệm và thực hiện hàng trăm phân tích khác nhau để tìm ra cách có thể giúp bạn trở thành một

trường phòng giỏi hơn, để giảm cân, bỏ thuốc lá, cải thiện kỹ năng âm nhạc hay học ngoại ngữ. Nhưng bạn cần chấp nhận sự thật rằng không phải lúc nào bạn cũng có thể xác định được cách làm nào hiệu quả nhất, và bạn phải sẵn lòng thử nghiệm nhiều cách tiếp cận khác nhau để có thể xác định đâu là hành động hữu ích nhất trong việc giúp bạn đạt được kết quả mà mình mong muốn. Khi theo sát bộ khung mà chúng tôi vạch ra trong quyển sách này, bạn sẽ thấy việc áp dụng phương pháp thử nghiệm trong kế hoạch theo đuổi mục tiêu của bạn là rất dễ dàng. Khi chia mục tiêu của mình thành nhiều bước nhỏ và nhận được phản hồi về những cách theo đuổi mục tiêu khác nhau, bạn sẽ dần nhận diện được những thay đổi nhỏ nào mà bạn đã thực hiện có thể hữu ích cho các mục tiêu to lớn hơn. Ví dụ, nếu mục tiêu của bạn là đốt nhiều ca-lo hơn mỗi ngày trong sáu tháng tới thì bạn có thể thử đi bộ đến chỗ làm trong một vài ngày, sau đó so sánh xem cách này có hiệu quả cao hơn hay thấp hơn so với khi bạn đón xe buýt và sử dụng thang bộ để lên văn phòng nằm ở lầu sáu. Nếu đang cố tiết kiệm tiền thì bạn cũng có thể thử nghiệm nhiều cách tiếp cận khác nhau và theo dõi xem cách nào giúp bạn dành dụm được nhiều nhất. Trong một vài tháng nhất định, bạn có thể tiết kiệm bằng cách chuyển tiền từ tài khoản chính vào một tài khoản không cho phép bạn rút (tương tự tài khoản cam kết mà chúng ta đã tìm hiểu ở chương “Cam kết”); trong những tháng còn lại, bạn có thể thử để dành khoản tiền mà lẽ ra bạn sẽ sử dụng để mua một món gì đó như thường lệ (chẳng hạn như món trà sữa bạn thường mua trên đường đến chỗ làm). Sau nhiều tháng thực hiện, bạn sẽ có thể nhận ra phương pháp nào giúp bạn tiết kiệm được nhiều hơn. Từ phương pháp hiệu quả mà bạn đã xác định được, bạn vẫn có thể áp dụng thêm nhiều thay đổi nhỏ để thử nghiệm xem mình có thể tiết kiệm được nhiều hơn hay không. Nếu là người lần đầu tiên có con thì bạn cũng có thể thử nghiệm nhiều cách khác nhau để dỗ cho con ngủ. Không những thế, thử nghiệm còn là phương pháp có thể giúp bạn kiểm chứng những gì mà bạn thường cho là hiển nhiên. Chẳng hạn, khi một đồng nghiệp của chúng tôi tuyên bố rằng anh ấy nghĩ cà rốt hữu cơ thì ngon hơn và bổ dưỡng hơn nhiều so với cà rốt thường, Owain liền tiến hành thử nghiệm bằng cách buộc mọi người phải bịt mắt và ăn thử cà rốt. Kết quả là không ai có thể chỉ ra đâu là cà rốt hữu cơ, đâu là cà rốt thường.

Khi bạn tiến hành thử nghiệm và rút kinh nghiệm, chúng tôi hy vọng bạn có thể áp dụng cách tiếp cận mà theo đó, bạn chấp nhận rằng bạn không thể

luôn luôn dự đoán chính xác về kết quả thử nghiệm. Khi thật sự hiểu về phương pháp thử nghiệm, bạn sẽ thấy những thất bại trong quá khứ là cơ hội để bạn có thêm thông tin, từ đó giúp bạn đạt được mục tiêu của mình. Nguyên nhân là vì khi thất bại, bạn sẽ nhận ra những hành động nào là không hiệu quả và sẽ ngưng hành động đó, giống như chính phủ Mỹ đã cho dừng chương trình Scared Straight. Và trong quá trình theo đuổi mục tiêu, chắc chắn bạn cũng sẽ nhận ra đâu là những điều hữu ích nhất đối với mình.

Nguyên tắc 3: Suy ngẫm và ăn mừng thành công

Hãy tưởng tượng bạn là một sinh viên. Ngoài việc học, bạn còn làm một số công việc để trang trải tiền sách vở và chi phí cho các buổi tối hội họp cùng bạn bè. Trong số những công việc bạn làm, có một việc là gây quỹ cho trường bằng cách gọi điện thoại cho các cựu sinh viên để thuyết phục họ quyên góp tiền. Các cựu sinh viên hiện công tác trong nhiều lĩnh vực khác nhau, từ âm nhạc đến kinh doanh, và trong số đó thì có người đã từng đóng góp, có người chưa. Bạn biết rằng một số cuộc gọi gây quỹ của mình sẽ thành công dễ dàng, trong khi một số cuộc gọi khác sẽ đòi hỏi bạn phải nỗ lực nhiều hơn. Một hôm, khi bạn đang chuẩn bị vào làm việc thì được yêu cầu tập trung lại để nghe những lời chia sẻ của một nữ học viên cao học thuộc khoa nhân loại học. Bạn lắng nghe người này nói về những tác động tích cực mà cô đã có được trong cuộc đời mình, nhờ vào số tiền mà bạn và những sinh viên khác đã kêu gọi được. Cô giải thích thêm rằng chính nhờ số tiền đó mà cô đã có chi phí để đi lại và thu thập dữ liệu cho công trình nghiên cứu của mình. Cô tin rằng công trình nghiên cứu này sẽ bổ sung thêm nhiều kiến thức cho ngành nhân loại học của mình. Bạn đặt một số câu hỏi về công trình nghiên cứu của cô, chẳng hạn như cô đã đi những đâu và nghiên cứu những gì; bạn đặc biệt quan tâm tới việc cô đã sử dụng tiền quyên góp để theo đuổi ước mơ của mình. Dù chỉ kéo dài khoảng mười lăm phút, nhưng cuộc nói chuyện đó đã mang đến cho bạn cảm giác ấm áp mãi về sau, kể cả khi bạn phải nhắc điện thoại lên hàng ngàn lần để kêu gọi cựu sinh viên quyên góp tiền vào ngân quỹ của nhà trường.

Có lẽ bạn sẽ không ngạc nhiên khi biết rằng tình huống vừa nêu là một phần của cuộc thử nghiệm được thực hiện bởi Adam Grant - một người bạn

thân thiết của BIT và cũng là người đã thực hiện công trình nghiên cứu về giải pháp hỗ trợ lẫn nhau mà chúng tôi đã đề cập trong chương “Chia sẻ”. Khi còn công tác tại Đại học North Carolina ở thị trấn Chapel Hill, bang North Carolina (Mỹ), Adam Grant đã quan tâm đến một thực tế mà theo đó, động lực làm việc của những người làm trong lĩnh vực dịch vụ công - bất kể vai trò của họ là bác sĩ, nhân viên xã hội hay sĩ quan cảnh sát - không chỉ là tiền lương, mà còn là cơ hội tạo ra sự khác biệt cho cộng đồng của họ. Nhưng Grant cũng nhận ra rằng những người làm trong lĩnh vực này thường không có cơ hội để thấy được thành quả từ việc làm của mình. Thế nên, Grant thực hiện một nghiên cứu để xác định chuyện gì sẽ xảy ra khi các sinh viên gây quỹ có dịp suy ngẫm về những gì các em đã làm được cho người khác, bằng cách để các sinh viên nghe những lời chia sẻ của một học viên cao học - người được tài trợ chi phí nghiên cứu nhờ công gây quỹ của các sinh viên.

Grant chia các sinh viên tham gia nghiên cứu thành hai nhóm. Một nhóm được nghe lời chia sẻ của học viên cao học, nhóm còn lại không được nghe chia sẻ mà chỉ làm việc như thường lệ. Tiếp theo, Grant so sánh số lượng cam kết đóng góp mà từng sinh viên trong mỗi nhóm nhận được trong vòng một tháng, sau khi buổi nói chuyện với người học viên cao học diễn ra. Có một sự gia tăng ngoạn mục về số tiền quyên góp và số người cam kết đóng góp (tăng hơn gấp đôi) ở nhóm sinh viên từng tham gia buổi chia sẻ. Ngược lại, sự gia tăng này ở nhóm sinh viên không nghe chia sẻ thì khiêm tốn hơn nhiều, thậm chí là không đáng kể nếu xét về mặt thống kê. Có vẻ như khi thấy được và hiểu được công việc của mình có thể tạo ra những tác động tích cực như thế nào, các sinh viên gây quỹ đã có được một động lực mạnh mẽ để thực hiện những phần việc có tính thử thách hơn nữa.

Tất cả chúng ta đều có thể suy ngẫm về sức ảnh hưởng của những gì mà chúng ta cố theo đuổi trong công việc cũng như trong đời sống cá nhân. Chỉ có điều trong cuộc sống hằng ngày, chúng ta thường không để cho bản thân có cơ hội để suy ngẫm về những gì ta đã làm. Như nghiên cứu của Grant đã khéo léo chỉ ra, đôi khi chúng ta cần nhắc mọi người về tác động tích cực mà họ đã tạo ra trong cuộc sống của người khác. Điều bạn cần làm đơn giản là thử tưởng tượng xem mình sẽ thực hiện điều đó như thế nào. Ví dụ, Elaine - vợ của Rory - là bác sĩ khoa chăm sóc giảm nhẹ, và với cô, một

trong những phần thưởng lớn nhất cô có được từ công việc của mình là khi gia đình của một bệnh nhân nào đó mà cô chăm sóc gửi cho cô một bức thư cảm ơn. Vấn đề chung của lĩnh vực chăm sóc sức khỏe là khi bệnh nhân cùng gia đình của họ rời khỏi bệnh viện, họ thường mất liên lạc với những người đã chăm sóc họ và việc nói lại liên lạc thì không phải lúc nào cũng dễ dàng. Đây cũng chính là vấn đề mà bản thân Owain và Sophie vợ của anh đã trải nghiệm, vài tháng sau khi Sophie sinh con trai đầu lòng và xuất viện. Hai người họ muốn gửi một tấm thiệp cảm ơn đến những nhân viên y tế đã từng hỗ trợ họ, nhưng họ lại không biết tên của những người đó và cũng không có thông tin gì để liên lạc trực tiếp với các nhân viên y tế, khi mà mọi tương tác trước đó đều diễn ra ở trong bệnh viện. Tất cả những gì chúng ta cần làm trong những trường hợp này là xác lập một cơ chế liên lạc đơn giản, tạo điều kiện để bệnh nhân và nhân viên y tế liên hệ với nhau. Một ví dụ phù hợp để minh họa cho việc này chính là cơ chế liên lạc của một bệnh viện ở Thành phố Sydney (Úc), theo đó sau khi bệnh nhân xuất viện được một tháng, bệnh viện sẽ gửi thư để hỏi thăm tình hình sức khỏe của bệnh nhân. Nhờ cơ chế đơn giản này, bệnh nhân sẽ có cơ hội để cảm ơn đội ngũ y bác sĩ hoặc suy ngẫm về quãng thời gian mà họ được điều trị ở bệnh viện.

Ý tưởng về sự suy ngẫm này đã được BIT áp dụng theo nhiều cách khác nhau. Chúng tôi từng thực hiện nhiều biện pháp để khuyến khích học sinh vào đại học, và chúng tôi phát hiện ra rằng nếu chúng tôi chỉ cung cấp thông tin cho học sinh hoặc phụ huynh - về lợi ích lâu dài của việc học đại học chẳng hạn - thì sẽ không có hiệu quả. Biện pháp có vẻ hiệu quả chính là để các cựu học sinh trung học, đồng thời cũng là tân sinh viên, kể cho các học sinh hiện tại nghe về chuyện học đại học; và dĩ nhiên, các cựu học sinh này thường không chỉ nói về triển vọng nghề nghiệp trong tương lai, mà còn về những lợi ích của đời sống sinh viên.

Tương tự, tại các buổi họp đầu tuần của BIT, chúng tôi luôn dành thời gian cho một hoạt động mà chúng tôi gọi là “Tiêu điểm tuần”. Đây là cơ hội để bất kỳ ai trong nhóm nêu lên một điều gì đó tích cực mà người khác đã làm cho họ hoặc đơn giản là một điều đặc biệt ấn tượng. Đây là một cách tuyệt vời để chúng tôi gửi lời cảm ơn tới người đã giúp đỡ mình, đồng thời cũng là cơ hội để toàn đội ngũ suy ngẫm về những việc mà các đồng

nghiệp đã làm và tạo nên điều khác biệt - thường là một điều khác biệt lên cuộc sống của người khác, chứ không phải lên cuộc sống của chính bản thân họ. Chúng tôi khuyến khích bạn hãy làm điều tương tự bằng cách suy ngẫm về những gì bạn đã đạt được khi bạn hoàn thành mục tiêu của mình, nhất là khi bạn đã tác động đến cuộc sống của người khác trong quá trình chinh phục mục tiêu đó.

Dĩ nhiên, một số mục tiêu của bạn sẽ chỉ mang tính cá nhân (chinh phục một đỉnh núi, giảm cân hoặc tìm việc làm mới) và không tạo ra tác động gì đáng kể đến người khác. Trong trường hợp này, chúng tôi đề xuất rằng bạn nên thực hiện một chiến lược hơi khác một chút, theo đó bạn hãy dành thời gian để suy ngẫm về những gì mình đã học được trong quá trình theo đuổi mục tiêu. Việc này có thể được thực hiện cả khi bạn đang theo đuổi mục tiêu, lẫn khi bạn đã thành công (hoặc thất bại) với mục tiêu đó. Đây cũng là một đề tài nghiên cứu đã được thực hiện bởi một người bạn khác của BIT là Francesca Gino, nhà nghiên cứu của Đại học Harvard (Mỹ). Gino đã cùng các đồng nghiệp tiến hành nhiều thử nghiệm, trong đó các đối tượng tham gia được khuyến khích suy ngẫm để rút kinh nghiệm trước khi bắt đầu theo đuổi mục tiêu tiếp theo. Kết luận của các thử nghiệm này có một điểm chung, đó là việc dành thời gian để suy ngẫm về những gì bản thân đã học được sẽ mang lại cho chúng ta nhiều lợi ích về lâu dài.

Gino đã chứng minh điều này trong nhiều tình huống khác nhau, trong đó phải kể đến nghiên cứu được thực hiện tại một trung tâm hỗ trợ khách hàng qua điện thoại của một công ty đa quốc gia có trụ sở ở Ấn Độ, kinh doanh mảng công nghệ thông tin, tư vấn và thuê ngoài. Đối tượng nghiên cứu là nhân viên thực tập trong những tuần học việc đầu tiên. Tất cả các nhân viên này đều phải trải qua những buổi tập huấn về kỹ thuật như nhau, nhưng một nhóm sẽ được dành ra mười lăm phút cuối ngày để suy ngẫm và viết về những gì họ đã học được trong ngày, còn nhóm kia tiếp tục làm việc cho đến khi hết giờ làm. Trong bài kiểm tra năng lực cuối tháng, các nhân viên được dành ra mười lăm phút mỗi ngày để suy ngẫm đã có thành tích trung bình cao hơn 20% so với những nhân viên thuộc nhóm đối chứng. Gino cũng nhấn mạnh rằng “suy ngẫm” không phải là phương pháp nhằm thay thế cho “tập luyện có chủ ý” mà chúng ta đã thảo luận ở đầu chương này. Hai phương pháp này hoàn toàn không thể thay thế cho nhau. Thay vì

vậy, “suy ngẫm” nên được xem là một công cụ để bổ sung sức mạnh cho việc “tập luyện có chủ ý”. Nhóm nghiên cứu của Gino ví von điều này với chuyện một bác sĩ phẫu thuật tim mạch chủ động tập luyện có chủ ý dưới sự dẫn dắt của một chuyên gia. Mục tiêu của vị bác sĩ này là cải thiện kỹ năng phẫu thuật của mình càng nhanh càng tốt, nhưng nếu chỉ tập luyện thông qua thực hành không thôi thì cô sẽ cần một khoảng thời gian rất lâu mới có thể tiến bộ. Nếu dành ra thời gian để suy ngẫm về sự tiến bộ của mình, trong khi vẫn duy trì tập luyện có chủ ý thì chắc hẳn kỹ năng của cô sẽ được cải thiện nhanh chóng hơn. Bạn cũng nên làm điều tương tự trong quá trình theo đuổi mục tiêu của mình, bất kể bạn đang gặp nhiều thuận lợi hay trở ngại trên con đường chinh phục mục tiêu đó. Hãy suy ngẫm để rút ra bài học cho mình và áp dụng bài học đó vào những gì mà bạn muốn làm hoặc muốn thử nghiệm tiếp theo. Sau khi đã đạt được mục tiêu, nếu dành thời gian để suy ngẫm về thành quả của mình thì bạn sẽ có một khởi đầu thuận lợi khi theo đuổi mục tiêu kế tiếp.

Nhưng trước khi bạn hoàn thành mục tiêu của mình, chúng tôi muốn bạn thực hiện thêm một sự thay đổi nhỏ. Đây là một sự thay đổi mà chúng tôi tin rằng sẽ giúp bạn cảm thấy tự hào khi nhìn vào những thành quả của mình và vững tâm theo đuổi những điều quan trọng hơn trong tương lai: hãy hình dung xem bạn sẽ ăn mừng như thế nào và tận hưởng cảm giác tuyệt vời ra sao, khi cuối cùng cũng đạt được mục tiêu mà mình đề ra. Đây không chỉ là một hành động có thể mang tới cho bạn cảm giác thoải mái, mà các nghiên cứu về hành vi còn chứng minh được rằng hành động này rất có ích cho bạn trong quá trình theo đuổi mục tiêu, đặc biệt khi bạn có một mục tiêu khó hoàn thành và buộc bạn phải kiên trì nỗ lực trong suốt quá trình. Sự thay đổi mà chúng tôi đang đề cập có liên quan đến một cấu trúc tâm lý ít người biết tới, được gọi là “quy tắc đỉnh-kết” (peak-end rule). Theo quy tắc này, chúng ta thường đánh giá trải nghiệm của mình dựa trên những gì ta cảm nhận khi kết thúc trải nghiệm và những cảm xúc mạnh nhất ta từng có trong quá trình trải nghiệm, chứ không phải dựa trên toàn bộ niềm vui và nỗi đau mà ta có được từ trải nghiệm đó như chúng ta vẫn tưởng.

Chúng ta có thể lấy việc khám răng làm ví dụ. Có thể bạn sẽ nghĩ rằng quá trình khám răng nên diễn ra càng nhanh càng tốt, nhưng nghiên cứu đã

chỉ ra rằng toàn bộ quá trình khám kéo dài bao lâu không quan trọng bằng những cảm giác đau đớn mà bạn phải chịu, cũng như cảm nhận của bạn khi kết thúc buổi khám răng. Một trong những nghiên cứu đầu tiên về quy tắc tâm lý này là nghiên cứu được thực hiện bởi Daniel Kahneman và các đồng nghiệp của ông, trong đó đối tượng tham gia phải trải qua hai trải nghiệm gần giống nhau và đều không mấy dễ chịu - những trải nghiệm mà sau này Kahneman gọi là “hình thức tra tấn nhẹ”. Trong trải nghiệm đầu tiên, người tham gia nghiên cứu phải cho tay vào nước lạnh 14°C trong vòng ba mươi giây. Đây là nhiệt độ được lựa chọn để khiến người tham gia có cảm giác đau vừa phải, chứ không quá đau đớn. Nếu bạn nghĩ 14°C là chưa đủ lạnh để gây đau thì hãy tự mình thử xem sao! Bảy phút sau lần trải nghiệm thứ nhất, những người này sẽ bị “tra tấn nhẹ” lần thứ hai. Lần này, họ được yêu cầu cho tay còn lại vào nước lạnh 14°C trong vòng ba mươi giây; nhưng sau ba mươi giây đó, họ vẫn phải ngâm tay trong nước thêm ba mươi giây nữa, trong khi nhiệt độ được nâng dần lên 15°C - đây vẫn là mức nhiệt gây đau nhưng kém hơn nhiều so với 14°C. Khi được hỏi nếu phải trải nghiệm thêm lần nữa thì họ muốn lặp lại trải nghiệm nào, đa số đối tượng nghiên cứu đều chọn trải nghiệm kéo dài hơn, đồng nghĩa với việc họ phải chịu đau nhiều hơn. Thí nghiệm này của Kahneman được thiết kế để tạo ra “sự xung đột lợi ích giữa cái tôi kinh nghiệm và cái tôi ghi nhớ”. Chúng ta có thể thấy rõ rằng trải nghiệm thứ hai là trải nghiệm đau đớn hơn. Nhưng trải nghiệm thực tế và ký ức của ta về trải nghiệm đó không phải lúc nào cũng giống nhau, và những gì mà Kahneman cùng các đồng nghiệp của ông đã phát hiện là sự đánh giá của chúng ta về một trải nghiệm thường bị chi phối bởi cảm giác vui sướng hay đau buồn mà chúng ta có ở những khoảnh khắc tột tệ nhất hoặc khoảnh khắc cuối cùng (tương tự quy tắc đỉnh-kết).

Vì vậy, khi thiết kế các sản phẩm và dịch vụ hoặc lên kế hoạch theo đuổi mục tiêu của mình, chúng ta nên suy nghĩ xem mình có thể làm thế nào để giảm thiểu những khoảnh khắc gây khó chịu, tối đa hóa những khoảnh khắc vui sướng tột cùng, và đảm bảo khoảnh khắc sau cùng - khi chúng ta đạt được mục tiêu - càng vui càng tốt. Khi hoàn thành mục tiêu, hãy dành thời gian để ăn mừng những khoảnh khắc tuyệt vời đó, bằng cách thưởng thức một ly rượu ngon trên đỉnh của một ngọn núi hoặc mở tiệc cùng với đội ngũ của mình. Thậm chí, sẽ càng tuyệt vời hơn nếu bạn có thể lưu giữ khoảnh khắc đặc biệt đó bằng một cách nào đó, ví dụ như chụp lại thời

khắc bạn chạm đích trong cuộc thi ma-ra-tông hoặc ăn mừng cùng các con vào ngày công bố kết quả thi của chúng. Những hình ảnh đó sẽ giúp bạn nhớ vì sao trước đó mình lại nỗ lực đến thế, và giúp bạn trở nên kiên cường hơn để đón nhận thử thách kế tiếp.

Khi theo đuổi mục tiêu - đặc biệt là một mục tiêu dài hạn, đòi hỏi chúng ta phải học hỏi thêm kỹ năng mới - chúng ta dễ lâm vào tình trạng đi theo lối mòn, chỉ lặp đi lặp lại những việc mình đã làm. Lúc ấy, chúng ta sẽ thấy rằng ngay cả khi nghĩ mình đang tự rèn luyện thì chúng ta vẫn không học hỏi được gì, mà thật ra chỉ là đang hoạt động không ngừng. Nếu muốn ngày càng giỏi một việc nào đó thì chúng ta cần nghĩ xem mình sẽ học hỏi như thế nào, và cách tốt nhất để bắt đầu là nghĩ xem chúng ta sẽ rèn luyện ra sao. Bạn có thể rèn luyện bằng cách chia nhỏ mục tiêu và không ngừng nỗ lực để ngày càng cải thiện cách mà bạn giải quyết vấn đề. Khi làm được như vậy, bạn sẽ thấy việc thử nghiệm cũng như trải nghiệm những ý tưởng mới và kỹ thuật mới cũng trở nên dễ dàng hơn, tự nhiên hơn. Có lẽ bạn sẽ không thể thực hiện được một cuộc khảo sát ngẫu nhiên trên quy mô lớn, nhưng bạn sẽ có thể học hỏi từ những phản hồi mà bạn nhận được và thử nghiệm một vài thay đổi nhỏ để xem thay đổi đó có tác động thế nào đến mục tiêu mà bạn đang cố gắng đạt được. Sau đó, dù đã bắt đầu tiến bộ hay đang gặp phải một số trở ngại thì bạn cũng cần dành thời gian để suy ngẫm và xác định điều gì là hữu ích và điều gì đang kìm hãm bạn. Một khi đã thực hiện được tất cả những việc này, bạn có thể bắt đầu nghĩ về việc bạn sẽ ăn mừng ra sao khi đạt được mục tiêu. Và dĩ nhiên, sau khi ăn mừng thì bạn có thể dành thêm chút thời gian để suy ngẫm về mục tiêu kế tiếp của mình.

LỜI KẾT

Chúng ta thường được khuyến khích nghĩ lớn, vì nghĩ lớn nghĩa là chúng ta muốn đạt được những điều vĩ đại. Suy cho cùng, nếu được lựa chọn thì tại sao chúng ta lại không nghĩ lớn thay vì nghĩ nhỏ? Nhưng như những gì chúng tôi đã chứng minh trong quyển sách này, khi có một mục tiêu dài hạn và có tính thử thách, nếu bạn không thể tìm ra cách giải quyết phù hợp đối với những chi tiết nhỏ trong suốt quá trình theo đuổi mục tiêu thì bạn sẽ không thể nào đạt được mục tiêu đó. Vì thế, để đạt được những mục tiêu to lớn, bạn cần biết *nghĩ nhỏ*.

Bằng chứng khoa học

Nếu muốn hiểu được vì sao *nghĩ nhỏ* lại có vai trò quan trọng thì trước hết, chúng ta cần hiểu được những bằng chứng khoa học về việc đưa ra quyết định. Đó là lý do vì sao khi viết quyển sách này, chúng tôi đã nghiên cứu hàng trăm công trình khác nhau về những gì chúng ta thường làm để theo đuổi mục tiêu. Cụ thể, chúng tôi đã thấy được tầm quan trọng của việc hiểu rằng con người có những cách khác nhau để xử lý thông tin và đưa ra quyết định. Chúng ta có một hệ thống chậm, đòi hỏi chúng ta phải thận trọng suy nghĩ trước khi đưa ra quyết định; và chúng ta có một hệ thống nhanh, hoạt động một cách tự động và theo bản năng. Hệ thống chậm giúp chúng ta học lái xe, còn hệ thống nhanh sẽ giúp chúng ta lái xe dễ dàng hơn một khi chúng ta đã nắm vững các kỹ năng cần thiết.

Chìa khóa quan trọng của tư duy tập trung vào từng chi tiết là hiểu được chúng ta có thể triển khai hệ thống chậm hoặc hệ thống nhanh bằng cách nào và vào lúc nào. Đây là việc không dễ dàng, vì mặc dù hệ thống nhanh giúp ích rất nhiều cho chúng ta trong một thế giới phức tạp (chẳng hạn như giúp chúng ta không phải suy nghĩ nhiều về việc sử dụng bàn đạp trong lúc lái xe), nhưng hệ thống này cũng thường bị lỗi. Không những thế, bộ não của chúng ta cũng không có đủ “năng lực xử lý” để chúng ta có thể vận dụng hệ thống suy ngẫm của mình mỗi khi cần đưa ra quyết định. Chúng ta có một “băng tàn nhận thức” hữu hạn, và nếu chúng ta cố vận dụng khả

năng chú ý của mình nhiều hơn giới hạn cho phép thì chúng ta sẽ thất bại. Đây là lý do vì sao chi tiết nhỏ lại có vai trò rất quan trọng. Tập trung vào những chi tiết nhỏ giúp chúng ta đạt được mục tiêu lớn bằng cách vận dụng những ưu điểm tương đối của cả hai hệ thống nhanh và chậm, đồng thời tránh phạm phải những cạm bẫy của hai hệ thống này.

Một trong những đặc điểm quan trọng nhất mà bạn cần hiểu về hệ thống nhanh và chậm trong thực tế là hai hệ thống này đều bị tác động bởi thời gian. Hệ thống nhanh của chúng ta có khuynh hướng ưu tiên phần thưởng trước mắt và thường trì hoãn mỗi khi cần đưa ra những quyết định khó khăn. Hệ thống chậm của chúng ta có thể hiểu được rằng có những việc quan trọng cần được ưu tiên hơn, nhưng điều này đòi hỏi chúng ta phải chấp nhận trì hoãn cảm giác hài lòng của mình và dám đưa ra những quyết định khó khăn hơn trong hiện tại. Trong quyển sách này, nhiều công cụ của phương pháp *nghĩ nhỏ* đã được đề ra nhằm giúp chúng ta chọn được cho mình một con đường đúng đắn hơn để theo đuổi mục tiêu, bao gồm cả việc chúng ta có thể vận dụng hệ thống nhanh như thế nào để mang lại lợi ích thay vì thiệt hại cho chúng ta.

Nghĩ nhỏ để đạt được những mục tiêu to lớn

Dám nghĩ nhỏ cung cấp một bộ khung để bạn có thể dựa vào đó mà xây dựng cũng như hoàn thành mục tiêu của mình. Đây không phải là một bộ nguyên tắc cứng nhắc; vậy nên bạn không cần lo lắng, vì bạn sẽ không phải áp dụng tất cả bảy nguyên tắc chúng tôi đã nêu trong mọi tình huống. Nhưng dĩ nhiên, nếu bạn càng vận dụng được nhiều nguyên tắc thì bộ khung của bạn sẽ càng trở nên vững chắc hơn.

Khi xây dựng bất kỳ cấu trúc nào, bạn cũng phải bắt đầu với nền móng. Đối với việc theo đuổi mục tiêu, nền móng này chính là xác định bạn sẽ theo đuổi mục tiêu thế nào. Đây cũng là bước mà chúng tôi muốn khuyến khích bạn vận dụng tối đa hệ thống suy ngẫm của mình. Trước tiên, hãy dành thời gian để nghĩ về những gì bạn muốn đạt được. Bạn có thể tập trung vào việc cải thiện chất lượng cuộc sống của mình trong công việc, nghỉ ngơi hoặc giải trí, bằng cách tham khảo các bằng chứng có được từ những nghiên cứu về hạnh phúc. Chúng tôi cũng đã chứng minh rằng việc

chia mục tiêu của bạn thành nhiều bước nhỏ và dễ kiểm soát sẽ giúp bạn đạt được mục tiêu sau cùng nhanh chóng hơn. Tiếp đến, chúng tôi đã thảo luận về việc làm thế nào để bạn có thể tăng khả năng thành công của mình bằng cách lập kế hoạch theo đuổi mục tiêu. Cụ thể, bạn có thể sử dụng những kế hoạch “nếu-thì” để tạo mối liên kết giữa hành động với những thời điểm nhất định trong thói quen sinh hoạt hằng ngày của mình. Theo thời gian, việc lặp lại những hành động cụ thể khi gặp những dấu hiệu kích thích nhất định sẽ giúp chúng ta hình thành thói quen, từ đó chúng ta sẽ hành động một cách tự động mà không phải nỗ lực hay tốn nhiều công sức như trước. Đây cũng là lúc hệ thống nhanh của bạn đang dần nắm quyền kiểm soát.

Tiếp theo, chúng tôi đã giới thiệu đến bạn những công cụ có thể củng cố bộ nền tảng hành vi của bạn bằng cách giúp bạn duy trì động lực trong quá trình thực hiện mục tiêu. Nếu muốn có được sự cam kết mạnh mẽ với mục tiêu của mình thì bạn cần hiểu rằng bạn có thể vượt qua sự xung đột mà tất cả chúng ta đều gặp phải giữa cái tôi hiện tại và tương lai. Khi viết ra và công khai cam kết về việc sẽ hoàn thành một mục tiêu nào đó trong tương lai, chúng ta sẽ có động lực để theo đuổi những ý định của mình tới cùng. Trong chương nói về phần thưởng, chúng tôi cũng nhấn mạnh rằng các cơ chế khen thưởng có thể hữu ích trong việc giúp bạn duy trì động lực, nhưng bạn cũng có thể bị phản tác dụng nếu từng chi tiết nhỏ trong cơ chế khen thưởng đó không được thiết lập một cách phù hợp.

Chúng ta cũng thấy rằng hầu hết mọi người đều xem việc theo đuổi mục tiêu như một dự án cá nhân để cải thiện bản thân. Nhưng nếu chúng ta có thể kết hợp với người khác để cùng thực hiện một mục tiêu chung thì không những quá trình theo đuổi mục tiêu của chúng ta sẽ trở nên thú vị hơn, mà cơ hội để ta hoàn thành mục tiêu cũng cao hơn. Thông tin phản hồi hữu ích cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc giúp chúng ta đạt được mục tiêu, vì chúng ta khó mà đạt được bất kỳ điều gì nếu không biết mình đang làm được những gì trong suốt quá trình thực hiện. Bên cạnh đó, chúng tôi cũng nghiên cứu những mối liên kết để giữ cho bộ khung hành vi của bạn được vững vàng. Chúng tôi nhận thấy rằng bạn cần tập luyện có chủ ý để rèn giũa kỹ năng của bản thân và tiến hành thử nghiệm để xác định xem cách làm nào hoặc phương pháp nào là hữu ích nhất để giúp bạn đạt được

mục tiêu của mình. Cuối cùng, chúng tôi mong rằng bạn sẽ dành thời gian để suy ngẫm và ăn mừng khi bạn hoàn thành mục tiêu mà bản thân đã đặt ra. Hành động này không phải chỉ để bạn có thời gian tận hưởng thành quả của mình, mà còn để bạn rút ra cho mình những bài học nhằm giúp bạn có một khởi đầu tốt hơn khi chinh phục thử thách kế tiếp.

Lẽ thường và những điều khác thường

Mặc dù đã có nhiều bằng chứng cho thấy những công cụ được giới thiệu trong quyển sách này hiệu quả thế nào, nhưng chúng tôi biết rằng vẫn sẽ có nhiều người từ chối tiếp nhận những phương pháp của chúng tôi. Chúng tôi cũng đoán rằng sự từ chối này xuất phát từ hai nguyên nhân chính.

Nguyên nhân thứ nhất là vì nhiều người cho rằng chúng ta chỉ có thể *ngữ nhỏ* khi theo đuổi những mục tiêu nhỏ. Khi muốn đạt được thành tựu đáng kể, chúng ta buộc phải thực hiện những thay đổi lớn, và để có thể thực hiện những thay đổi lớn thì chúng ta sẽ cần một cách tiếp cận hoàn toàn khác. Nhiều người sẽ dùng các ví dụ đặc biệt nổi bật để chứng minh cho luận điểm này. Khi nói đến chủ đề không mấy dễ chịu là chiến tranh, có lẽ bạn cũng biết sau Thế chiến I, châu Âu lâm vào tình trạng khủng hoảng và điều mà họ cần lúc đó là Kế hoạch Marshall (Hoa Kỳ viện trợ mười hai tỷ đô-la để giúp châu Âu thực hiện tái thiết), chứ không phải nhiều gói cứu trợ nhỏ. Một số người đã dùng ví dụ này để lập luận rằng đôi khi chúng ta cần thực hiện những bước tiến lớn và táo bạo. Mới đây, Tim Harford - tác giả kiêm bình luận viên nổi tiếng mà chúng ta từng đề cập trong chương “Chia sẻ” - cũng lập luận rằng dù “lợi ích cận biên” thật sự có tác dụng giúp chúng ta tiến bộ không ngừng (như ví dụ về Sir David Brailsford và đội tuyển xe đạp mà ông huấn luyện), nhưng chỉ có sự đổi mới triệt để và ý tưởng cấp tiến mới có thể tạo ra những bước nhảy vọt. Để so sánh với thành công của đội tuyển xe đạp do Brailsford dẫn dắt, Tim Harford đã nêu ví dụ về thành tích của cua-rơ Graeme Obree - người được đặt biệt danh là “Người Scotland bay” - theo đó, Obree từng hai lần phá kỷ lục thế giới vào những năm 1990 bằng cách thay đổi triệt để tư thế đạp xe và thiết kế của xe.

Tuy nhiên, trọng tâm của triết lý *ngữ nhỏ* không phải là chúng ta không

nên đặt mục tiêu to lớn hay thực hiện những thay đổi đáng kể, mà là nếu quá tập trung vào mục tiêu to lớn và xa vời thì chúng ta khó có thể tìm được cách để hoàn thành mục tiêu đó. Kế hoạch Marshall xuất phát từ một ý tưởng táo bạo, nhưng đằng sau sự táo bạo đó là một chương trình cụ thể về những bước cần thiết để thực hiện kế hoạch đó. Đây là một yếu tố cực kỳ quan trọng. Nhiều người trong chúng ta thường đặt ra những mục tiêu dài hạn và đầy tham vọng, nhưng không phải ai cũng có thể hoàn thành những mục tiêu đó. Đây chính là lúc mà phương pháp *ngĩ nhỏ* phát huy tác dụng. Như chúng tôi đã đề cập trong chương “Xác định mục tiêu”, nếu bạn chỉ có một ước mơ to lớn thôi thì chưa đủ, mà quan trọng là bạn phải liên hệ ước mơ của mình với thực tế cuộc sống. Chẳng hạn, nếu muốn gia tăng hiệu quả hoạt động của đội ngũ mình đang phụ trách, hoặc xoay chuyển tình thế của một ngôi trường hay bệnh viện đang gặp nhiều khó khăn, bạn phải nhận diện được những bước nhỏ mà bạn cần thực hiện để đưa bản thân tới cái đích mà mình mong muốn; ngược lại, nếu không nhận diện được những bước nhỏ đó thì bạn sẽ khó lòng đạt được mục tiêu cuối cùng của mình.

Ngoài ra, chúng tôi cũng muốn đề xuất rằng nếu muốn đạt được mục tiêu của mình thì đôi khi, bạn cần thay đổi một số thứ trong thói quen sinh hoạt hằng ngày của mình. Ví dụ, thay vì chỉ cắt giảm lượng cồn nạp vào cơ thể, bạn có thể đề ra những quy tắc đơn giản nhưng có tác động mạnh mẽ hơn, chẳng hạn như không được uống rượu bia khi ở nhà. Hoặc thay vì chỉ đặt mục tiêu là cải thiện sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống để có nhiều thời gian dành cho gia đình hơn, bạn nên lập cam kết rằng bạn sẽ không trả lời email sau bảy giờ tối, hay bạn cũng có thể đăng ký làm việc tại nhà hai ngày mỗi tuần. Nếu đang cố cải thiện thành tích của ngôi trường mà mình đang phụ trách thì thay vì đầu tư tiền vào việc thuê giáo viên trợ giảng, bạn có thể đầu tư vào các khóa đào tạo nghiệp vụ mà trong đó, các thầy cô giáo được tập huấn về cách cung cấp thông tin phản hồi hữu ích hơn cho học sinh.

Kiểu lập luận thứ hai của những người nghi ngờ hiệu quả của phương pháp *ngĩ nhỏ* là một quan điểm có phần tinh tế hơn, nhưng có lẽ cũng gây nhiều tác hại hơn. Đó là quan điểm cho rằng tư duy tập trung vào chi tiết đơn giản là những điều hiển nhiên. Một số người lập luận rằng không có gì

đáng ngạc nhiên nếu việc theo đuổi mục tiêu trở nên dễ dàng hơn khi chúng ta chia mục tiêu dài hạn của mình thành nhiều bước nhỏ, dễ kiểm soát hơn. Nhiều người cũng cho rằng hiển nhiên là chúng ta có thể đạt được mục tiêu của mình nhanh chóng hơn nếu ta có được sự trợ giúp từ người khác. Và tất nhiên, chúng tôi cũng đồng tình với cách lập luận này. Nhiều ý tưởng mà chúng tôi đã trình bày trong quyển sách này vốn được rút ra từ những hiểu biết thông thường và đem vào áp dụng. Tuy nhiên, vấn đề là chúng ta thường không áp dụng những điều mà chúng ta cho là lẽ thường, và nếu có thì chúng ta cũng hiếm khi áp dụng một cách có kỷ luật và nhất quán. Đây là vấn đề mà chúng tôi đã nhận ra trong quá trình nghiên cứu tại BIT. Chúng tôi từng được hỏi vì sao mọi người vẫn chưa nhận ra người dân thường đóng thuế đúng hạn hơn nếu họ nhận được một bức thư dễ hiểu, thay vì bốn trang giấy gồm toàn các từ ngữ pháp lý phức tạp. Chúng tôi trả lời: “Thật ra thì họ có nhận thấy điều đó. Nhưng thế thì tại sao mỗi năm chúng ta vẫn tiếp tục gửi đi hàng triệu bức thư chứa những nội dung pháp lý khó hiểu tới hàng triệu người?”. Chẳng phải đó cũng là chuyện hiển nhiên khi mà bạn có thể hoàn thành dự án đúng hạn và không vượt quá ngân sách nếu bạn đặt ra cho mình thời hạn hoàn thành rõ ràng, xác định rõ vai trò và trách nhiệm của bản thân, theo dõi tiến độ thực hiện, cũng như ghi nhận những phản hồi cụ thể và kịp thời? Chúng tôi cũng sẽ trả lời rằng đó cũng là chuyện hiển nhiên. Nhưng thế thì tại sao chúng ta lại có quá nhiều dự án bị kéo dài và gây hao tốn ngân sách đến vậy? Trên thực tế, ngay cả những ý tưởng đơn giản nhất đôi khi cũng không phải là ý tưởng dễ áp dụng, và đây là lý do vì sao chúng tôi đề ra phương pháp *ngữ nhỏ* như một bộ khung đơn giản để bạn có thể dựa vào đó mà theo đuổi mục tiêu của mình.

Tuy vậy, có lẽ bạn cũng nhận thấy rằng nhiều điều được đề cập trong *Dám ngữ nhỏ* không phải là những chuyện hiển nhiên. Một số nguyên tắc quan trọng nhất của quyển sách này đều có yếu tố khác thường. Bạn có nhớ nguyên tắc đầu tiên được đề cập trong chương “Xác định mục tiêu” không? Trong phần đó, chúng ta đã tìm hiểu về việc chúng ta thường có thói quen theo đuổi những mục tiêu không thể khiến mình cảm thấy hạnh phúc hơn. Dường như, nếu chỉ dựa vào trực giác thì chúng ta không thể nhận ra mức độ hạnh phúc của mình chịu tác động lớn đến thế nào từ các mối quan hệ, sức khỏe, cũng như từ những hành động nhân ái của chính bản thân ta.

Không những thế, chúng ta còn có khuynh hướng cố đạt được nhiều mục tiêu tham vọng cùng một lúc, mà không nhận thức được rằng đó là hành động khiến mình thất bại.

Trong chương “Cam kết”, chúng ta đã khám phá được rằng nếu đơn giản chia sẻ cho người khác biết mục tiêu của mình thì chúng ta sẽ dễ bị phản tác dụng, nhưng nếu viết ra cam kết của mình và công khai kế hoạch cụ thể để thực hiện cam kết đó thì chúng ta sẽ thấy được những hiệu quả rõ rệt và tích cực. Chúng ta cũng thấy rằng nhờ người thân làm trọng tài cam kết không phải là một quyết định sáng suốt; tốt hơn hết là bạn nên nhờ một bên thứ ba mà bạn tin cậy - một người sẵn sàng thực hiện đến cùng những điều khoản mà bạn đã quy định trong hợp đồng cam kết. Chúng tôi cũng đã chứng minh rằng khác với những gì bạn nghĩ, nhiều người (thậm chí là những người hoàn toàn xa lạ) thường rất sẵn lòng giúp đỡ bạn; và phần thưởng cũng có thể làm suy giảm động lực sẵn có của bạn nếu phần thưởng đó không đủ lớn hoặc không tương xứng với giá trị cốt lõi của mục tiêu mà bạn đang theo đuổi.

Rõ ràng, nhiều ví dụ được đề cập trong quyển sách này đã cho thấy những điều trái với lẽ thường. Thực tế được minh họa trong các ví dụ đó không giống với những gì ta vẫn nghĩ, và đây là lý do vì sao chúng tôi luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hiểu đúng về những chi tiết nhỏ. Một khi đã hiểu đúng, dù không thể lập tức trở thành một vận động viên Olympic hay một CEO có khối tài sản trị giá hàng triệu đô-la, nhưng bạn sẽ có thể tạo ra nhiều điều khác biệt và có ý nghĩa trong cuộc sống của mình cũng như của người khác.

Chia sẻ và kiên trì theo đuổi mục tiêu

Chúng tôi đã suy nghĩ rất kỹ và rất lâu về việc nên kết thúc quyển sách này như thế nào. Cuối cùng, chúng tôi quyết định sẽ nói về những gì đã thôi thúc chúng tôi viết quyển sách này - mục tiêu chung mà chúng tôi đã cùng nhau theo đuổi trong suốt mười hai tháng.

Có lẽ, điều quan trọng nhất làm nên quyển sách này chính là vai trò của những người đã hỗ trợ chúng tôi đạt được mục tiêu của mình. *Dám nghĩ*

nhỏ đã không thể được hoàn thành nếu không có sự đóng góp của các thành viên BIT, cũng như hàng ngàn người đã hỗ trợ BIT trong việc thiết kế và thực hiện hàng trăm thử nghiệm trong suốt nhiều năm qua. Quyển sách này cũng không thể được hoàn thành nếu chúng tôi không có được sự ủng hộ của Elaine và Sophie, những người vợ thân yêu của chúng tôi, những người đã cho chúng tôi nhiều lời khuyên và nhận xét hữu ích trong suốt quá trình viết sách. Và dĩ nhiên, quyển sách này cũng không thể trở thành hiện thực nếu chúng tôi không quyết định hợp tác cùng nhau. Khi cùng nhau viết sách, chúng tôi đã có thể chia sẻ các ý tưởng của nhau, thử thách lẫn nhau và làm cho việc viết sách trở nên thú vị hơn nhiều. Vì vậy, chúng tôi muốn nhắc lại một trong số những lời khuyên hay nhất mà chúng tôi từng được nghe, đó là “hãy sống ích kỷ bằng cách giúp đỡ và hợp tác với người khác”.

Ngoài việc muốn khuyến khích bạn hợp tác với những người xung quanh, chúng tôi còn muốn động viên bạn tự vượt qua giới hạn của bản thân bằng cách theo đuổi một mục tiêu mà bạn biết rõ sẽ là một thử thách khó khăn. Hãy kiên trì rèn luyện để tự cải thiện bản thân, lý tưởng nhất là tập trung cải thiện những kỹ năng mà bạn cần trong những lĩnh vực mà bạn thấy là có nhiều thử thách nhất; đồng thời, hãy tiếp tục thử nghiệm, cụ thể là hãy thử nghiệm những kỹ thuật mới để xác định kỹ thuật nào có hiệu quả và kỹ thuật nào thì không.

Bản thân chúng tôi cũng đã thực hiện những điều tương tự khi viết quyển sách này. Chúng tôi đã thử thách chính mình bằng cách tìm tòi những ý tưởng mới từ khoa học hành vi. Trong quá trình viết sách, chúng tôi cũng rèn giũa khả năng hợp tác của mình, cùng nhau thử nghiệm nhiều cách khác nhau để tìm ra cách viết phù hợp nhất. Điều đáng mừng là khi vượt qua những thử thách tương tự thế này, bạn sẽ phát triển được kỹ năng thích ứng để chinh phục mục tiêu của mình. Nhà kinh tế học đại tài James Heckman từng nói: “Kỹ năng sinh ra kỹ năng”. Câu nói này có nghĩa là khi bạn hoàn thành một mục tiêu thì bạn sẽ có sẵn nền tảng để hoàn thành thêm nhiều mục tiêu khác trong tương lai. Và chúng tôi hy vọng rằng điều này sẽ đúng với bạn.



THƯ VIỆN EBOOK **SÁCH MỞI.NET**



HÀNG NGHÌN ĐẦU SÁCH HAY ĐANG CHỜ BẠN
WWW.SACHMOI.NET

