

GREG MCKEOWN

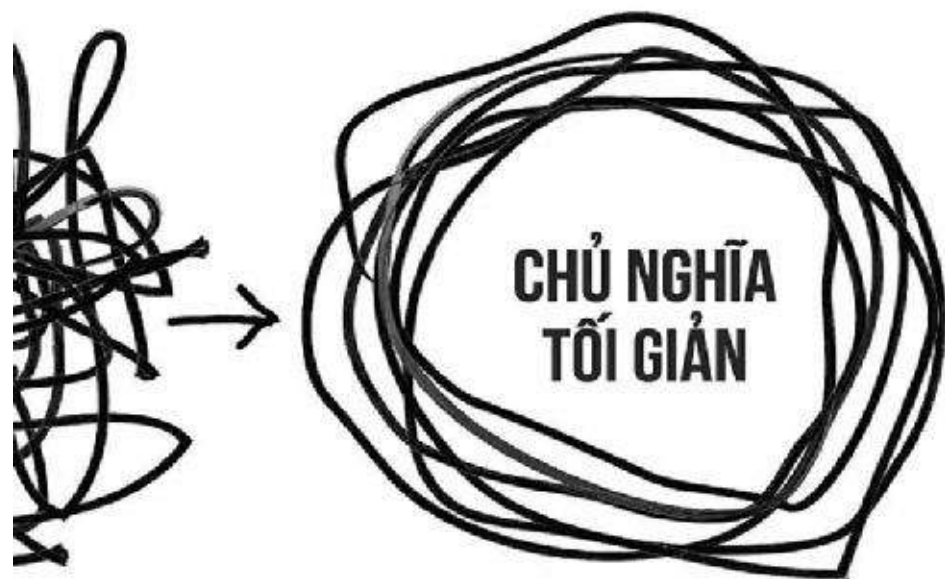


Bào Thư dịch

Nghệ thuật theo đuổi  
**sự tối giản**

Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less

GREG MCKEOWN



Bào Thư dịch

Nghệ thuật theo đuổi  
**sự tối giản**

Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less

alphabooks®  
knowledge is power

NHÀ XUẤT BẢN  
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

# Mục lục

---

Chương 1. Người theo chủ nghĩa tối giản

## PHẦN I. ĐIỀU CỐT YẾU

Chương 2. Lựa Chọn: Sức mạnh vô song của sự lựa chọn

Chương 3. Nhận Thức: Không cần thiết phải làm mọi việc

Chương 4. Tôi muốn làm việc nào?

## PHẦN II. KHÁM PHÁ

Chương 5. Những lợi ích của việc không làm việc

Chương 6. Nhìn: Trông thấy điều thực sự cần thiết

Chương 7. Giải Trí: Nắm bắt sự thông thái của đứa trẻ bên trong bạn

Chương 8. Giấc Ngủ: Bảo vệ vốn quý giá

Chương 9. Sự Lựa Chọn: Sức mạnh của những tiêu chuẩn khắt khe

## PHẦN III. LOẠI BỎ

Chương 10. Làm Rõ: Một quyết định dẫn đến hàng ngàn điều khác

Chương 11. Dám Đương Đầu: Sức mạnh của từ “Không” lịch thiệp

Chương 12. Không Ràng Buộc: Thắng lợi từ việc cắt lỏ

Chương 13. Biên Tập: Nghệ thuật vô hình

Chương 14. Giới Hạn: Tự do tạo dựng những giới hạn

## PHẦN IV. THỰC HIỆN

Chương 15. Vùng Đệm: Lợi thế không công bằng

Chương 16. Phép Trừ: Gạt bỏ các trở ngại để tiến lên phía trước

Chương 17. Tiến Bộ: Sức mạnh của những chiến thắng nhỏ

Chương 18. Dòng Chảy: Tác động của thói quen

Chương 19. Tập Trung: Đây là điều quan trọng ở thực tại?

Chương 20. Tồn Tại: Cuộc sống tối giản

## PHỤ LỤC. YẾU TỐ LÃNH ĐẠO CẦN THIẾT

# Chương 1

## NGƯỜI THEO CHỦ NGHĨA TỐI GIẢN

*Sống đời thông thái tức là biết loại bỏ những điều không cần thiết*

**- Lâm Ngữ Đường -**

**S**am Elliot<sup>1</sup>, một quản trị viên đầy năng lực ở Thung lũng Silicon luôn cảm thấy quá tải sau khi công ty của ông bị một tập đoàn lớn thôn tóm.

<sup>1</sup> Tên nhân vật đã được thay đổi.

Là một người đầy trách nhiệm trong công việc và luôn muốn khẳng định mình ở môi trường mới, ông thường chấp nhận nhiều yêu cầu đưa ra cho mình mà không thực sự suy nghĩ về chúng. Hậu quả là ngày nào ông cũng phải tham dự hết cuộc họp này đến hội thảo khác để cố gắng làm mọi người hài lòng và hoàn thành tất cả những việc được giao. Những căng thẳng của ông ngày càng gia tăng, trong khi chất lượng công việc lại giảm sút. Giống như việc bạn chỉ tập trung vào các hoạt động vụn vặt khiến chất lượng công việc không được như ý muốn, làm thất vọng những người mà bạn đang hết sức cố gắng để làm hài lòng.

Sau đó, đại diện của tập đoàn đã đến gặp và đề nghị ông nghỉ hưu sớm. Tuy nhiên, Sam mới chỉ ngoài 50 tuổi và chưa có ý định về hưu. Ông đã tính đến việc thành lập một công ty tư vấn thuộc chuyên ngành của mình và thậm chí còn dự định cung cấp dịch vụ này cho công ty hiện nay với vai trò tư vấn. Mặc dù vậy, những lựa chọn này không mấy thú vị nên ông đã tham khảo ý kiến một cố vấn dày dạn kinh nghiệm và người này đã cho ông một lời khuyên khá ngạc nhiên: “Hãy ở lại công ty, nhưng chỉ làm việc như một tư vấn viên và không nhận thêm việc gì cả. Đừng kể với ai về điều này”. Nói một cách khác, người cố vấn đã khuyên ông chỉ làm những việc mà ông thấy cần thiết và từ chối những công việc được giao khác. Sam đã thực hiện theo lời khuyên này và kiên quyết nói “Không” với những việc không cần thiết. Ông bắt đầu từ chối nhiều lời đề nghị: lúc đầu, ông còn ngập ngừng và đánh giá các đề nghị đó dựa trên những tiêu chuẩn khá dễ chịu: “Mình có thể thực hiện được công việc này với thời gian và khả năng cho phép không?” Nếu câu trả lời là “Không”, ông sẽ từ chối. Ông khá ngạc nhiên và hài lòng khi phát hiện ra rằng mặc dù mới đầu mọi người có vẻ hơi thất vọng nhưng dường như họ tôn trọng sự thẳng thắn của ông. Được khích lệ bởi những thắng lợi bước đầu đó, ông từ chối nhiều hơn. Giờ đây, khi có một đề nghị dành cho mình, ông sẽ dành thời gian cân

nhắc đề nghị đó với những tiêu chuẩn khắt khe hơn: “Đây có phải là điều quan trọng nhất mà mình nên làm với thời gian và khả năng hiện có của mình?” Nếu không thể trả lời “Có” một cách chắc chắn, ông sẽ từ chối lời đề nghị. Ông vui mừng phát hiện ra rằng ban đầu đồng nghiệp có vẻ thất vọng, nhưng chẳng bao lâu sau họ bắt đầu tôn trọng ông hơn vì đã từ chối.

Với thành công đó, không chỉ với những công việc trực tiếp giao cho mình, ông bắt đầu áp dụng phương pháp lựa chọn này vào mọi việc. Nếu trước đây ông luôn tình nguyện nhận việc chuẩn bị các phần trình bày hoặc những công việc được giao khác vào phút chót thì giờ đây ông bắt đầu biết cách từ chối chúng. Nếu trước đây ông luôn là người đầu tiên trả lời các e-mail trao đổi công việc thì giờ ông thường im lặng và để cho những người khác có ý kiến trước. Ông không tham dự các cuộc họp nếu không quan tâm lắm; không dự các buổi giao ban hằng tuần nếu thấy không cần thêm thông tin; không tham gia vào các cuộc họp đã được lên lịch sẵn nếu cá nhân ông không có đóng góp gì trực tiếp vào đó. Ông giải thích với tôi rằng: “Được mời tham dự không có nghĩa là tôi phải tham gia các buổi họp đó”. Lý luận này nghe có vẻ hơi ích kỷ nhưng nhờ chọn lọc như vậy, ông đã tạo được cho mình nhiều khoảng không hơn để tìm thấy sự tự do sáng tạo. Ông có thể tập trung nỗ lực vào một dự án, lập kế hoạch kỹ lưỡng, dự đoán trước được những trở ngại và tìm giải pháp vượt qua chúng. Thay vì cố gắng hoàn thành mọi việc, ông có thể hoàn thành tốt những công việc cần thiết. Phương pháp mà ông tìm ra – chỉ tập trung làm những việc thực sự quan trọng và loại bỏ những thứ không cần thiết khác – đã giúp ông khôi phục được chất lượng công việc của mình. Thay vì chỉ đạt được tiến bộ ít ỏi trong rất nhiều công việc khác nhau, ông bắt đầu tập trung nỗ lực hoàn thành những việc thực sự quan trọng. Sau vài tháng áp dụng phương pháp này, ông nhận ra mình không chỉ đạt được những thành công như trước đây mà còn có thêm nhiều thời gian hơn cho gia đình. Ông nói: “Tôi đã lấy lại được cuộc sống gia đình của mình! Tôi có thể về nhà đúng giờ.” Giờ đây, thay vì là nô lệ cho chiếc điện thoại, ông tắt nó đi để tập thể thao, ra ngoài ăn tối với vợ, v.v.. Ông vô cùng ngạc nhiên khi nhận ra thử nghiệm này không dẫn đến hậu quả tiêu cực nào: Cấp trên không gây khó dễ cho ông, đồng nghiệp không bức tức với ông. Trái lại, vì được giao những dự án có ý nghĩa và thực sự có giá trị đối với công ty, ông bắt đầu nhận được sự tôn trọng cũng như được đánh giá cao trong công việc hơn rất nhiều so với trước đây. Cuối năm đó, ông nhận được mức thưởng cao chưa từng có trong sự nghiệp của mình.

Ví dụ này là một minh chứng rõ ràng của chủ nghĩa tối giản: chỉ khi bạn ngừng cố gắng làm tất cả mọi việc hoặc nói “Có” với tất cả mọi người, bạn mới có thể có được những đóng góp tốt nhất cho những điều thật sự có ý nghĩa.

Đã bao lần bạn trả lời “Có” với những đề nghị mà không hề suy nghĩ về nó? Đã bao lần bạn bức bối vì đã đồng ý nhận làm việc gì đó rồi tự hỏi: “Tại sao mình lại nhận việc này nhỉ?” Bạn có thường xuyên trả lời “Có” chỉ để làm hài lòng người khác? Hay để tránh rắc rối? Hay bởi “Có” đã trở thành câu trả lời quen thuộc của bạn?

Giờ hãy trả lời các câu hỏi sau: Bạn đã bao giờ cảm thấy quá tải? Bạn đã bao giờ cảm thấy mình tuy làm việc hết sức nhưng không được trọng dụng? Bạn đã bao giờ thấy mình chỉ tập trung vào các việc nhỏ nhặt? Bạn đã bao giờ cảm thấy mình luôn bận rộn nhưng lại không đạt được hiệu quả? Giống như việc bạn luôn di chuyển nhưng chẳng đi được đến đâu cả?

Nếu câu trả lời là “Có” cho tất cả các câu hỏi này thì giải pháp chính xác dành cho bạn là hãy trở thành “Con người tối giản”.

## **PHƯƠNG CHÂM CỦA NGƯỜI THEO CHỦ NGHĨA TỐI GIẢN**

Dieter Rams là nhà thiết kế chính của công ty Braun trong nhiều năm. Ông luôn được thúc đẩy bởi ý tưởng rằng hầu hết mọi thứ trong cuộc sống đều là tín hiệu nhiễu và có rất ít điều là thực chất. Công việc của ông là lọc các tín hiệu đó cho đến khi đạt được đến điểm cốt lõi của nó. Năm ông 24 tuổi, công ty yêu cầu ông cải tiến thiết kế của chiếc máy quay đĩa. Vào thời đó, mâm quay ở chiếc máy quay đĩa tiêu chuẩn thường được phủ một lớp gỗ hay thậm chí tích hợp chiếc máy như một món đồ gỗ trang trí trong phòng khách.

Thay vì đi theo lối thiết kế cũ, ông và các đồng nghiệp đã bỏ đi những chi tiết thừa và thiết kế chiếc máy quay đĩa chỉ với một lớp nhựa mỏng phía trên mà không có thêm bộ phận nào khác. Đó là lần đầu tiên, một kiểu máy được thiết kế như vậy và nó mang tính cách mạng đến nỗi nhiều người lo lắng rằng thiết kế này sẽ khiến công ty phá sản vì không ai mua sản phẩm đó. Việc cần phải có lòng can đảm để loại bỏ những thứ không cần thiết là lẽ đương nhiên. Vào những năm 1960, mẫu thiết kế thẩm mỹ nhưng đơn giản này đã thu hút được rất nhiều sự chú ý và chẳng bao lâu sau đã trở thành mẫu thiết kế mà mọi máy quay đĩa đều phỏng theo.

Tiêu chuẩn thiết kế của Dieter có thể được tóm tắt bởi một nguyên tắc cô đọng đặc trưng bằng ba từ tiếng Đức *Weniger aber besser*, có nghĩa là “ít nhưng chất”. Khó có định nghĩa nào về chủ nghĩa tối giản có thể mô tả nó chính xác hơn thế.

Phương châm của những người theo chủ nghĩa tối giản là theo đuổi một cách không mệt mỏi cái “ít hơn nhưng tốt hơn”. Điều này không có nghĩa áp dụng nguyên tắc đó một cách cứng nhắc, mà là theo đuổi nó một cách có kỷ luật.

Phương châm này không có nghĩa rằng người theo chủ nghĩa tối giản xác định mục tiêu trong năm tới của mình là từ chối nhiều hơn hay thực hiện một chiến lược mới về quản lý thời gian. Nó là việc họ thường xuyên tạm dừng để tự hỏi “Mình có đang đầu tư vào một việc đúng đắn hay không?” Cơ hội và các hoạt động trong cuộc sống là vô hạn nhưng thời gian và nguồn lực của chúng ta lại có hạn. Mặc dù nhiều cơ hội trong số đó là tốt, thậm chí rất tốt nhưng thực tế, rất ít trong số chúng cần thiết cho bạn. Người theo

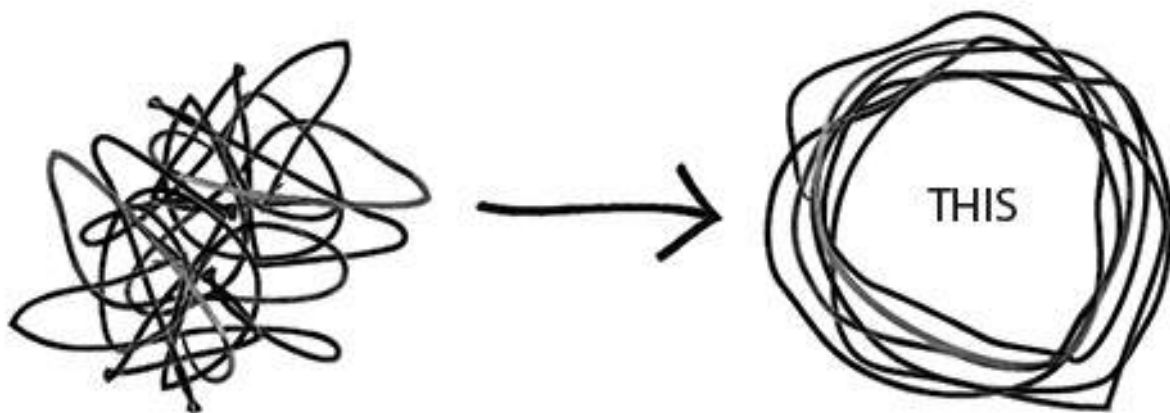
chủ nghĩa tối giản học cách nhận biết sự khác biệt đó, cân nhắc các lựa chọn và chỉ làm những việc thực sự cần thiết.

Chủ nghĩa tối giản không phải là tìm cách để làm được nhiều việc hơn mà là làm điều gì thực sự cần thiết với bạn. Điều đó cũng không có nghĩa bạn chỉ cần làm ít đi mà là bạn cần đầu tư thời gian và công sức của mình một cách hợp lý và sáng suốt để đóng góp được ở mức cao nhất bằng cách chỉ làm những việc cần thiết đối với mình.



Sự khác biệt trong cách thức của người theo chủ nghĩa tối giản và người theo chủ nghĩa cầu toàn có thể được nhìn thấy qua hai hình đối lập ở trang 14. Trong cả hai hình, <https://thuvienso.vn>

những nỗ lực bỏ ra đều như nhau. Hình bên trái sức lực được chia cho nhiều hoạt động khác nhau và kết quả là chúng ta không hài lòng với việc chỉ nhích được 1mm theo cả triệu hướng khác nhau; trong khi ở hình bên phải, năng lượng được tập trung vào ít hoạt động hơn nên chúng ta đạt được những tiến bộ đáng kể hơn ở những việc quan trọng. Người theo chủ nghĩa tối giản không tìm cách làm mọi việc trong sự tính toán vật lộn, trong những đánh đổi thực sự và đưa ra quyết định một cách khó khăn. Trong nhiều trường hợp, chúng ta có thể học cách nhanh chóng đưa ra một quyết định mà nó có ảnh hưởng đến vô số những quyết định khác của chúng ta sau này, vì vậy bạn không cần phải hỏi đi hỏi lại câu hỏi này. Những người theo chủ nghĩa tối giản sống một cách linh hoạt chứ không mặc định. Thay vì đưa ra những lựa chọn mang tính tương tác, người theo chủ nghĩa tối giản tìm cách phân biệt điều quan trọng và không quan trọng, loại bỏ những thứ không cần thiết, vượt qua trở ngại để con đường đạt được những điều cần thiết đó trở nên rõ nét và dễ dàng hơn. Nói một cách khác, chủ nghĩa tối giản là cách tiếp cận mang tính hệ thống, có kỷ luật để quyết định xem đâu là mức đóng góp cao nhất của chúng ta và sau đó nỗ lực không mệt mỏi để đạt được chúng một cách dễ dàng.



Phương châm của người theo chủ nghĩa tối giản chính là con đường hướng tới việc kiểm soát những lựa chọn của chính họ. Đó là con đường để họ đi đến những mức độ thành công và ý nghĩa mới. Đó là con đường mà chúng ta cảm thấy hài lòng xuyên suốt chuyến hành trình chứ không phải chỉ ở đích đến. Tuy nhiên, mặc cho những lợi ích này, vẫn còn nhiều điều cản trở chúng ta thực hiện nguyên tắc kiên trì với số ít hơn nhưng tốt hơn. Đây có thể là lý do khiến nhiều người bị chệch theo hướng của người theo chủ nghĩa cầu toàn.

## **PHƯƠNG CHÂM CỦA NGƯỜI THEO CHỦ NGHĨA CẦU TOÀN**

Vào một ngày mùa đông đẹp trời ở California, tôi vào viện thăm vợ mình, Anna. Dù trông vẫn rạng rỡ nhưng tôi biết cô ấy đang rất mệt. Cô ấy mới hạ sinh cô con gái đáng yêu của chúng tôi một ngày trước đó. Cô bé khỏe mạnh và nặng 3,2kg. <https://thuviensach.vn>

Đúng ra đó phải là một trong những ngày hạnh phúc và thanh thản nhất trong cuộc đời tôi, nhưng nó lại trở thành một ngày đầy căng thẳng. Cô con gái xinh đẹp mới chào đời của tôi nằm trong tay người vợ đang mệt mỏi, nhưng tôi vẫn vừa nghe điện thoại vừa trả lời e-mail công việc; và tôi đang cảm thấy áp lực khi phải tham dự cuộc họp với một khách hàng. Đồng nghiệp gửi mail cho tôi với nội dung: “Lúc 1-2 giờ chiều ngày thứ Sáu không phải là thời điểm lý tưởng để sinh em bé vì tớ cần cậu có mặt ở cuộc họp này với ngài X.” Hôm nay là thứ Sáu và mặc dù khá chắc rằng đồng nghiệp của mình chỉ đang đùa, nhưng tôi vẫn cảm thấy áp lực cần phải tham dự cuộc họp đó.

Thâm tâm tôi biết điều mình cần phải làm. Rõ ràng thời điểm đó tôi cần ở bên cạnh vợ và con. Vì thế khi được hỏi tôi có định tham dự cuộc họp đó không, tôi đã dồn hết sự tự tin của mình để trả lời... “Có.”

Và trong tâm trạng đầy hối hận, tôi đến tham dự cuộc họp trong khi vợ và cô con gái mới chào đời đang nằm trong bệnh viện. Khi cuộc họp kết thúc, đồng nghiệp của tôi nói: “Khách hàng sẽ tôn trọng cậu vì cậu đã quyết định tham dự cuộc họp này.” Nhưng gương mặt của những người khách hàng của tôi lại không thể hiện điều đó, mà phản chiếu chính cảm giác của tôi. Tôi đang làm gì ở đây? Tôi đã trả lời “Có” chỉ đơn giản để làm hài lòng họ, nhưng đồng nghĩa với việc tôi đã làm tổn thương gia đình mình, sự chính trực của mình và thậm chí cả mối quan hệ với những khách hàng đó nữa.

Cuộc họp khách hàng đó vẫn diễn ra tốt đẹp. Nhưng dù thế nào đi nữa, chắc chắn tôi đã lựa chọn như một thằng ngốc. Trong lúc tìm cách làm mọi người hài lòng, tôi đã hy sinh những điều quan trọng nhất với bản thân.

Sau khi nghĩ lại, tôi đã rút ra được bài học quan trọng này:

Nếu bạn không dành  
ưu tiên cho cuộc sống của mình  
thì người khác sẽ làm như vậy.

Trải nghiệm đó đã khơi dậy lại trong tôi sở thích đọc sách để tìm hiểu tại sao những người thông minh khác lại đưa ra những lựa chọn trong cuộc sống riêng và sự nghiệp của họ. “Tại sao”, tôi tự hỏi, “chúng ta có rất nhiều khả năng tiềm ẩn nhưng lại không tận dụng được hết chúng?”, và “Làm thế nào để chúng ta có thể đưa ra những lựa chọn cho phép chúng ta sử dụng được hết tiềm năng của mình và của cả những người khác nữa?”.

Mong muốn tìm câu trả lời cho những câu hỏi này đã khiến tôi từ bỏ trường luật ở Anh để đến nhiều nơi, và cuối cùng dừng chân tại bang California để làm luận văn tốt nghiệp ở Đại học Stanford. Nó đã thôi thúc tôi dành hơn hai năm để hợp tác viết cuốn sách **Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter** (tạm dịch: Cấp số nhân: những người lãnh đạo giỏi nhất làm thế nào để khiến cho những người khác thông

minh hơn). Và nó đã tiếp tục truyền cảm hứng để tôi gây dựng một công ty tư vấn chiến lược và lãnh đạo ở Thung lũng Silicon. Ở đây, tôi được làm việc với một vài trong số những người tài giỏi ở một số những công ty tuyệt vời nhất trên thế giới, giúp họ vững bước trên con đường của người theo chủ nghĩa tối giản.

Trong công việc của mình, tôi đã gặp rất nhiều người trên khắp thế giới mệt mỏi và héo hon vì những áp lực xung quanh họ. Tôi đã hướng dẫn những người “thành công” nhưng luôn phải nỗ lực một cách tuyệt vọng để làm mọi thứ một cách hoàn hảo. Tôi đã tiếp xúc với những người lãnh đạo luôn muốn kiểm soát mà không nhận thức được rằng họ không phải làm những công việc chẳng đem lại lợi lộc gì mà họ được yêu cầu làm. Tôi đã phải làm việc không mệt mỏi để tìm hiểu tại sao nhiều cá nhân đầy năng lực và thông minh vẫn đang bị siết chặt trong chiếc vòng của sự không hiệu quả.

Và điều tôi khám phá được đã khiến tôi vô cùng kinh ngạc.

Tôi từng làm việc với một vị quản lý đầy tham vọng, ông gia nhập ngành công nghệ từ khi còn rất trẻ và rất yêu thích nó. Những kiến thức và đam mê đó đã mang lại cho ông ngày càng nhiều cơ hội. Hào hức muốn đạt được nhiều thành công hơn nữa, ông tiếp tục đọc nhiều hết mức có thể và theo đuổi tất cả những điều đó với sự thích thú và lòng nhiệt tình. Hằng ngày, đôi khi là hằng giờ, ông luôn tìm được đam mê mới cho mình. Trong quá trình đó, ông đã đánh mất khả năng phân biệt được vài thứ quan trọng trong vô số những điều không cần thiết khác. Với ông, tất cả mọi thứ đều quan trọng. Kết quả là ông ngày càng vắt kiệt sức lực của mình nhưng lại hầu như không đạt được tiến bộ nào ở vô vàn những công việc mà ông làm. Ông làm việc quá sức nhưng không đạt được hiệu quả như mong muốn. Khi đó, tôi đã phác họa cho ông hình ảnh giống như trong bức hình bên trái mà các bạn đã thấy ở phần trước.

Ông im lặng nhìn chăm chăm vào đó một hồi lâu rồi nói với giọng trống rỗng: “Đây chính xác là câu chuyện cuộc đời tôi”. Sau đó, tôi vẽ cho ông xem hình ảnh bên phải. “Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta có thể tìm ra một thứ mà ông có thể làm hết sức mình?”, tôi hỏi ông. Ông trả lời một cách thành thật: “Đó chính là vấn đề.”

Như vậy, nhiều người thông minh, tham vọng có những lý do hoàn hảo cho việc khó trả lời được câu hỏi này. Một trong những lý do là trong xã hội, chúng ta bị lên án vì cách cư xử hợp lý (nói không) và được khen vì cách cư xử chưa hợp lý (nói có). Điều này dẫn đến cái mà tôi gọi là “Nghịch lý của sự thành công”, có thể được tóm tắt trong bốn giai đoạn dự đoán được như sau:

Giai đoạn 1: Khi đã có mục đích rõ ràng, chúng ta sẽ thành công nếu cố gắng.

Giai đoạn 2: Khi thành công, chúng ta sẽ được mọi người coi trọng và tìm đến. Chúng ta trở thành “Ngài Thông thái”, người luôn có mặt khi ai đó cần. Chúng ta có rất nhiều cơ hội và sự lựa chọn.

Giai đoạn 3: Khi có nhiều cơ hội và sự lựa chọn, chúng ta thường phải dành nhiều thời gian và công sức cho chúng và phải nỗ lực hơn nữa. Chúng ta ngày càng trở nên mệt mỏi.

Giai đoạn 4: Chúng ta mất tập trung vào những việc đáng ra cần phải cố gắng. Như vậy, chính những hệ quả của thành công lúc trước của chúng ta đã phá hủy những mục đích rõ ràng đã giúp chúng ta có những thành công ban đầu.

Có vẻ nghịch lý và hơi quá, nhưng việc theo đuổi thành công có thể chính là chất xúc tác của thất bại. Nói cách khác, thành công có thể làm chúng ta sao nhãng khỏi những thứ thực sự cần thiết đã giúp chúng ta đạt được thành công đó.

Trong cuốn *How the Mighty Fall* (tạm dịch: Người khổng lồ đã gục ngã ra sao?) của mình, Jim Collins đã khám phá ra sai lầm của những công ty từng nổi tiếng ở Phố Wall nhưng sau đó lại thất bại. Ông đã chỉ ra lý do chính cho thất bại của họ là họ đã sa vào con đường “theo đuổi nhiều hơn một cách bất quy tắc”. Điều này đúng với nhiều công ty và đúng cả với những con người làm việc ở đó. Tại sao lại như vậy?

## **TẠI SAO CHỦ NGHĨA CẦU TOÀN LẠI CÓ MẶT Ở KHẮP NƠI?**

Một vài khuynh hướng khi kết hợp với nhau sẽ tạo thành một làn sóng không hiệu quả hoàn hảo. Hãy xem xét những yếu tố dưới đây:

### **Quá nhiều sự lựa chọn**

Trong suốt thập kỷ qua chúng ta có thể thấy ngày càng có nhiều sự lựa chọn. Nhưng thậm chí với nhiều lựa chọn như vậy, và có thể chính vì lý do đó mà chúng ta đã đánh mất khả năng nhận thức được điều gì là thực sự quan trọng. Như Peter Drucker đã nói: “Trong vài trăm năm tới, khi lịch sử hiện nay của chúng ta được viết ở mức dài hơi hơn, có thể sự kiện quan trọng nhất mà những nhà sử học nhìn thấy không phải là công nghệ hay internet, thương mại điện tử mà chính là sự thay đổi không đoán trước được của tình trạng con người. Lần đầu tiên, ngày càng nhiều người đứng trước quá nhiều sự lựa chọn. Lần đầu tiên họ phải tự mình xoay sở. Và xã hội hoàn toàn chưa được chuẩn bị cho điều đó”.



VIỆC THEO  
ĐUỔI NHIỀU  
HƠN MỘT CÁCH  
THIẾU NGUYÊN  
TẮC

đã đánh bại khả năng kiểm soát chúng của chúng ta. Chúng ta đã mất khả năng chọn lọc cái gì là quan trọng và cái gì không. Các nhà tâm lý học gọi đó là sự mệt mỏi của việc quyết định (decision fatigue): khi chúng ta buộc phải đưa ra càng nhiều quyết định thì chất lượng của những quyết định đó càng giảm sút.

## **Quá nhiều áp lực xã hội**

Bên cạnh việc gia tăng các lựa chọn theo cấp số nhân là vấn đề sức mạnh và số lượng những ảnh hưởng bên ngoài tới quyết định của chúng ta ngày càng tăng. Đã có rất nhiều người đề cập về mức độ kết nối quá mức và sự quá tải về thông tin này có thể làm chúng ta sao nhãng ra sao, nhưng vấn đề chính ở đây là sự gắn kết này đã làm gia tăng các áp lực xã hội như thế nào. Ngày nay, công nghệ đã giúp hạ rất nhiều rào cản xuống và giúp những người khác chia sẻ ý kiến của họ về những điều cần tập trung. Đây không chỉ là sự quá tải thông tin mà còn là sự quá tải về quan điểm.

## **Suy nghĩ rằng “Mình có thể có tất cả”**

Suy nghĩ rằng chúng ta có thể có tất cả và làm được tất cả không còn là mới mẻ. Tư tưởng vô lý đó đã có từ rất lâu và chắc hẳn bất kỳ ai cũng đã từng có lúc suy nghĩ như vậy. Nó được thể hiện đặc biệt rõ trong ngành công nghiệp quảng cáo, và là tư tưởng thống trị trong các tập đoàn. Suy nghĩ đó được thể hiện trong các bản mô tả công việc liệt kê một danh sách dài các kỹ năng và kinh nghiệm mà nhà tuyển dụng đòi hỏi ở bạn. Nó cũng được nêu bật trong các hồ sơ xin vào các trường đại học, trong đó đòi hỏi liệt kê hàng tá các hoạt động ngoại khóa mà bạn đã tham gia.

Điều mới mẻ ở đây chính là những hậu quả mà suy nghĩ vô lý này gây ra với chúng ta, trong thời đại mà sự lựa chọn và những mong đợi ngày càng tăng. Nó khiến cho những con người đầy căng thẳng vẫn phải cố nhồi nhét thêm nhiều hoạt động vào trong cuộc sống vốn đã đầy ắp các kế hoạch của họ. Nó tạo ra những môi trường tập thể luôn nhấn mạnh sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống nhưng lại vẫn mong đợi nhân viên của họ luôn sẵn sàng làm việc bất kể ngày đêm. Nó dẫn đến các cuộc họp nhân viên thường xuyên thảo luận về hàng chục “danh sách ưu tiên hàng đầu” một cách nghiêm túc.

Từ “ưu tiên” (priority) xuất hiện trong tiếng Anh vào những năm 1400. Đây là danh từ số ít và mang nghĩa điều quan trọng hàng đầu. Trong 500 năm tiếp theo, nó vẫn là một từ số ít. Chỉ vào những năm 1900, nó mới được biến thành số nhiều. Điều vô lý ở đây là chúng ta biện hộ rằng chúng ta có thể bề cong hiện thực bằng cách thay đổi thế giới. Bằng cách nào đó, giờ đây, chúng ta đã có rất nhiều những việc “ưu tiên”. Con người và các công ty thường xuyên tìm cách thực hiện điều đó. Một vị lãnh đạo đã kể với tôi về một công ty mà ông từng làm việc, nơi thường xuyên trao đổi về “Ưu tiên số 1, ưu tiên số 2, ưu tiên số 3, ưu tiên số 4 và ưu tiên số 5”. Điều này khiến tôi có ấn tượng rằng họ có rất nhiều thứ là ưu tiên nhưng thật ra lại chẳng có ưu tiên nào cả.

Khi cố gắng để làm tất cả và có tất cả, chúng ta lại vô tình đánh đổi bằng việc không có chiến lược trọng tâm của mình. Khi chúng ta không chủ tâm lựa chọn nơi để tập trung công sức và thời gian vào, những người khác – có thể là cấp trên, đồng nghiệp, khách hàng hoặc thậm chí cả gia đình chúng ta – sẽ lựa chọn thay chúng ta, và chẳng bao lâu sau, chúng ta cũng sẽ không biết điều gì thực sự có ý nghĩa và quan trọng với mình. Chúng ta hoặc chủ ý đưa ra lựa chọn của mình hoặc để những kế hoạch của người khác điều khiển cuộc sống của chúng ta.

Một y tá người Úc tên là Bronnie Ware chuyên chăm sóc các bệnh nhân đang ở giai đoạn 12 tuần cuối cùng của cuộc đời họ đã ghi chép lại những điều mà họ thường hối tiếc. Đúng đầu trong các việc đó là: “Ước gì tôi đã dừng cảm sống cuộc sống mà mình mong muốn, chứ không phải cuộc sống mà mọi người mong đợi ở tôi.”

Để làm được điều đó đòi hỏi bạn, không đơn thuần là nói không một cách tùy tiện mà là loại bỏ có chủ ý và có chiến lược những việc không cần thiết. Không chỉ bỏ qua những thứ rõ ràng lãng phí thời gian đó mà là cả những cơ hội tốt nữa. Thay bằng việc chống lại những áp lực xã hội đang lôi kéo bạn đi theo hàng triệu hướng khác nhau, bạn sẽ học được cách giảm thiểu, đơn giản hóa và tập trung vào những điều thật sự cần thiết bằng cách loại bỏ những thứ khác.

Điều mà cuốn sách này có thể giúp cho cuộc sống và sự nghiệp của bạn cũng giống như việc một người sắp xếp đồ chuyên nghiệp có thể làm cho tủ quần áo của bạn vậy. Hãy thử nghĩ xem tủ quần áo của bạn trông sẽ thế nào nếu bạn không bao giờ sắp xếp nó. Nó có gọn gàng và sạch sẽ không nếu chỉ với vài bộ quần áo mà bạn yêu thích được treo trên mắc? Tất nhiên là không rồi. Khi bạn không có ý thức sắp xếp gọn gàng thì tủ quần áo của bạn sẽ bừa bộn và chứa đầy những thứ mà bạn hiếm khi mặc. Mỗi lần cố gắng dọn dẹp, nó lại trở nên bừa bộn hơn. Trừ khi sắp xếp nó một cách có nguyên tắc, nếu không bạn sẽ hoặc có một tủ quần áo lộn xộn vì không thể quyết định được nên bỏ cái nào; hoặc bạn sẽ thấy hối tiếc vì đã vô tình cho đi những thứ bạn vẫn đang mặc và vẫn muốn giữ; hoặc bạn sẽ có cả đống quần áo bạn không muốn giữ vì bạn không biết nên mang nó đi đâu hoặc làm gì với nó.

Cũng giống như tình trạng tủ quần áo chất đống những thứ chúng ta không bao giờ mặc, cuộc sống cũng chứa đầy những trách nhiệm và những hoạt động mà chúng ta hứa sẽ thực hiện. Hầu hết những nỗ lực này đều không có một thời hạn nhất định. Trừ khi chúng ta có một hệ thống để thanh lọc những thứ đó.

Sau đây là cách một người theo chủ nghĩa tối giản giải quyết vấn đề này:

## 1. Tìm hiểu và đánh giá

Thay vì tự nhủ: “Liệu mình có dịp mặc bộ này nữa không nhỉ?” bạn nên hỏi một câu hỏi khó và mang tính nguyên tắc hơn: “Mình có thích bộ này không nhỉ?” và “[Mình mặc bộ](https://minhmac.vn)

này trông có đẹp không?” hay “Mình có mặc bộ này thường xuyên không?” Nếu câu trả lời là “Không” thì bộ trang phục này nên được loại bỏ. Tương tự như vậy, trong công việc và đời sống cá nhân của mình, bạn cần tự hỏi: “Liệu việc này hay sự cố gắng này có góp phần nhiều nhất giúp mình đạt được mục tiêu không?” Phần I của cuốn sách này sẽ giúp bạn tìm ra câu trả lời cho câu hỏi đó.

## 2. Loại bỏ

Chẳng hạn quần áo của bạn được chia thành hai loại “Cần giữ” và “Có thể bỏ”. Nhưng bạn có thật sự sẵn sàng vứt đồng quần áo “Có thể bỏ” đó mà không tiếc nuối? Rốt cuộc, nó vẫn sẽ có khuynh hướng phí tổn ngầm: nghiên cứu đã chỉ ra rằng chúng ta có xu hướng đánh giá những gì thuộc sở hữu của chúng ta cao hơn giá trị thật của chúng và vì vậy chúng ta cảm thấy khó có thể bỏ chúng đi được. Bạn có thể thử đứng ở vị trí khách quan hơn và hỏi câu hỏi khó này: “Nếu đó không phải là đồ của mình thì mình sẽ bỏ ra bao nhiêu tiền để mua nó”. Câu hỏi này thường rất có hiệu quả.

Nói một cách khác, chỉ đơn thuần quyết định việc nào và nỗ lực nào không mang lại đóng góp nhiều nhất là chưa đủ; bạn phải chủ động từ bỏ những việc không góp phần đáng kể vào mục tiêu của bạn. Phần II của cuốn sách này sẽ chỉ cho bạn cách để loại bỏ những thứ không cần thiết, và cách khiến bạn nhận được sự tôn trọng từ đồng nghiệp, cấp trên, khách hàng và cả những người xung quanh.

## 3. Thực hiện

Nếu muốn tủ quần áo của mình được gọn gàng, bạn cần tạo thói quen sắp xếp nó. Bạn phải có một chiếc túi to để đựng những thứ cần bỏ đi. Bạn cần biết chỗ để giải tán những thứ đó và giờ mở cửa của cửa hàng bán đồ cũ gần nhà bạn cũng như sắp xếp thời gian để đi đến đó.

Nói một cách khác, một khi đã xác định được những việc và nỗ lực cần phải thực hiện – những thứ đóng góp nhiều nhất cho mục tiêu của bạn – thì bạn cần tìm ra cách thực hiện những ý định đó một cách dễ dàng. Thông qua cuốn sách này, bạn sẽ học được cách tạo ra một quy trình để thực hiện cho bằng được những việc cần thiết đó.

Tất nhiên cuộc sống của chúng ta không hề tĩnh tại như quần áo trong tủ đồ. Trong “tủ đồ cuộc sống” của chúng ta, những thứ quần áo mới – những nhu cầu mới của thời đại – thường xuyên nảy sinh. Hãy thử tưởng tượng mỗi lần bạn mở tủ quần áo lại thấy có thêm quần áo được nhét vào – ngày nào bạn cũng sắp xếp nó vào buổi sáng nhưng đến chiều lại thấy nó chất đầy đồ. Cuộc sống của chúng ta đáng tiếc lại như vậy. Đã bao lần bạn khởi đầu buổi sáng của mình với một lịch trình làm việc rõ ràng nhưng đến 10 giờ sáng lại hoàn toàn đi chệch khỏi lịch trình đó hoặc bị chậm tiến độ. Đã bao nhiêu lần bạn viết một danh sách những việc cần làm vào buổi sáng nhưng đến 5 giờ chiều lại thấy danh sách đó thậm chí còn đang dài hơn. Đã bao lần bạn mong chờ đến cuối tuần để

được quây quần bên gia đình nhưng đến sáng thứ Bảy lại thấy mình vừa ngập lút trong đồng việc, vừa phải trông bọn trẻ và còn nhiều tai họa khác mà bạn không thể lường trước được? Tin tốt là có một cách giúp bạn thoát khỏi vấn đề đó.

Chủ nghĩa tối giản chính là việc tạo ra một hệ thống để giải quyết vấn đề “tủ đồ cuộc đời” chúng ta. Đây không phải là quy trình mà bạn thực hiện mỗi năm một lần, mỗi tháng một lần hay thậm chí mỗi tuần một lần, giống như việc sắp xếp tủ quần áo. Nó là một quy tắc để bạn áp dụng hằng ngày và áp dụng mỗi khi phải đối mặt với quyết định đồng ý hay từ chối một cách lịch sự. Đó là phương pháp để thực hiện những lựa chọn khó khăn giữa rất nhiều thứ tốt và một vài thứ tuyệt vời. Đó cũng là việc học cách nhằm làm ít hơn nhưng lại hiệu quả hơn để bạn có thể đạt được kết quả cao nhất cho những giây phút quý báu trong cuộc sống. Cuốn sách này sẽ chỉ cho bạn cách để sống một cuộc sống có ý nghĩa nhất với bản thân, thay vì phải sống theo mong đợi của những người khác. Nó sẽ dạy bạn cách để đạt được hiệu quả, năng suất và hiệu suất hơn trong đời sống cá nhân và trong công việc. Nó sẽ hướng dẫn bạn một cách hệ thống để phân biệt được đâu là việc quan trọng, nỗ lực thực hiện những việc quan trọng đó, đồng thời loại bỏ những gì không cần thiết. Nói tóm lại, nó sẽ dạy bạn cách áp dụng việc theo đuổi một cách có nguyên tắc những thứ ít hơn nhưng chất lượng hơn trong cuộc sống hằng ngày.

## **CẤU TRÚC CỦA CUỐN SÁCH:**

Cuốn sách gồm bốn phần. Phần đầu chỉ ra những quan niệm chính của một người theo chủ nghĩa tối giản. Ba phần tiếp theo sẽ đưa những quan niệm này thành một quy trình có hệ thống để theo đuổi ít thứ hơn một cách có kỷ luật; một quy trình mà bạn có thể áp dụng trong mọi tình huống, mọi công việc. Dưới đây là tóm tắt của từng phần trong cuốn sách.

### **Điều căn bản: Quan niệm cốt lõi của một người theo chủ nghĩa tối giản là gì?**

Phần này nêu ra ba thực tiễn mà nếu thiếu chúng, suy nghĩ của những người theo chủ nghĩa tối giản sẽ trở nên không phù hợp hoặc thiếu thực tế. Mỗi chương sẽ đi sâu vào phân tích lần lượt những thực tiễn này:

1. Sự lựa chọn cá nhân: Chúng ta có thể lựa chọn cách sử dụng công sức và thời gian của mình. Nếu không lựa chọn thì việc đánh đổi sẽ trở nên vô nghĩa.
2. Sự phổ biến của những dữ liệu thừa: Hầu hết mọi thứ đều là dữ liệu thừa và chỉ có vài thứ thực sự có giá trị. Điều này lý giải cho việc cần dành nhiều thời gian để tìm ra việc gì là quan trọng nhất. Bởi có vài thứ còn quan trọng hơn nên những nỗ lực bỏ ra để tìm kiếm nó cũng là xứng đáng.
3. Thực tế của việc thỏa hiệp: Chúng ta không thể có được mọi thứ hay làm được mọi việc. Nếu có thể thì chúng ta đã chẳng cần phải cân nhắc những lựa chọn. Một khi chấp nhận thực tiễn của việc lựa chọn, chúng ta sẽ ngừng hỏi: “Làm thế nào tôi có thể làm được mọi việc?” và bắt đầu với câu hỏi thành thật hơn: “Tôi muốn giải

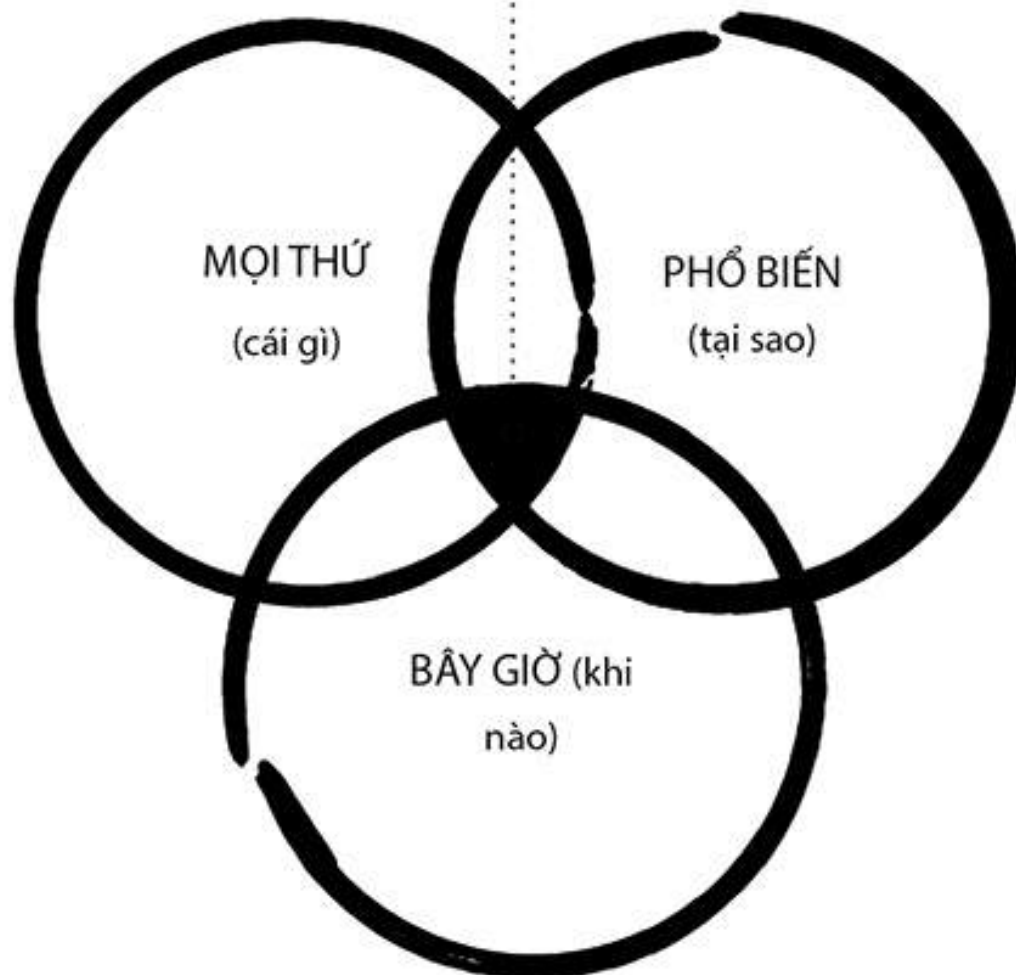
quyết vấn đề nào?”

Chỉ khi hiểu được những thực tiễn này chúng ta mới có thể bắt đầu suy nghĩ như một người theo chủ nghĩa tối giản. Một khi chúng ta đã chấp nhận hoàn toàn và hiểu các thực tiễn đó thì rất nhiều phương pháp trong các phần tiếp theo của cuốn sách sẽ trở nên tự nhiên và bản năng hơn. Phương pháp đó bao gồm ba bước đơn giản sau:

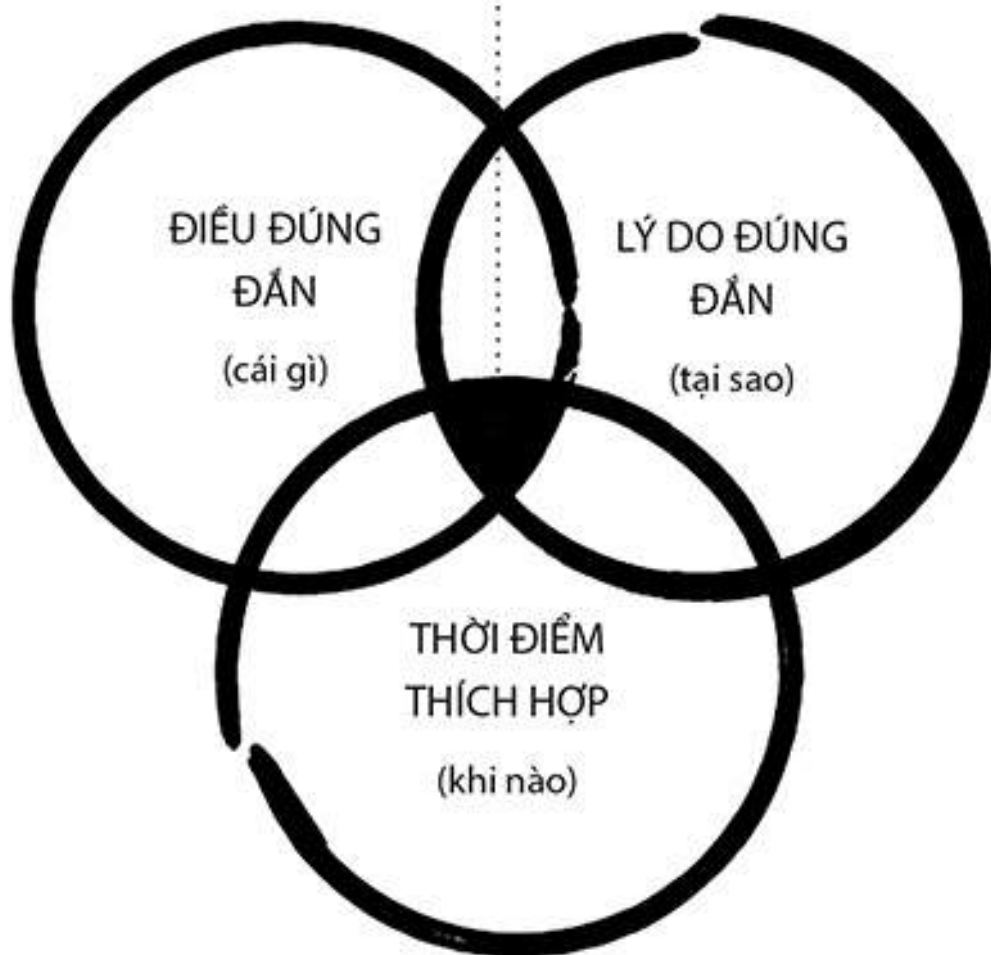
### **Bước 1. Tìm hiểu: Phân biệt giữa rất nhiều thứ nhỏ nhất với một vài thứ thực sự cần thiết**

Một nghịch lý của chủ nghĩa tối giản là người theo chủ nghĩa tối giản tìm hiểu nhiều lựa chọn hơn những người theo chủ nghĩa cầu toàn. Trong khi những người theo chủ nghĩa cầu toàn nhận làm mọi thứ hoặc hầu như mọi thứ mà không thực sự tìm hiểu chúng, thì những người theo chủ nghĩa tối giản lại tìm hiểu một cách có hệ thống và đánh giá nhiều lựa chọn khác nhau trước khi bắt tay vào một việc gì đó. Vì họ sẽ cam kết và hết lòng với một hoặc hai ý tưởng hoạt động, họ cần trọng tìm hiểu nhiều sự lựa chọn hơn ngay từ đầu để đảm bảo sự lựa chọn cuối cùng được đưa ra là đúng đắn.

Điểm cao nhất của sự thất bại.....



Điểm cao nhất của sự đóng góp .....



Bằng việc áp dụng những tiêu chuẩn khắt khe hơn, chúng ta mới có thể tác động được vào chức năng tìm kiếm phức tạp trong não bộ của mình. Nếu tìm kiếm từ khóa “cơ hội tốt”, sẽ có rất nhiều trang để chúng ta tìm hiểu và nghiên cứu. Tuy nhiên, nếu chúng ta tìm kiếm một cách nâng cao hơn với ba câu hỏi: “Việc gì khiến mình có cảm hứng mạnh mẽ?”, “Mình thực sự có năng lực trong việc gì?” và “Việc gì đáp ứng được nhu cầu quan trọng trên thế giới?” Những kết quả để tìm hiểu ba câu hỏi này chắc chắn sẽ ít hơn nhưng đây chính là mục đích của bài tập. Cái chúng ta tìm kiếm không phải những điều đúng đắn để làm mà là mức độ đóng góp cao nhất có thể của mình: việc đúng đắn theo cách đúng đắn ở thời điểm đúng đắn.

Người theo chủ nghĩa tối giản dành nhiều thời gian để tìm hiểu, lắng nghe, cân nhắc, đặt câu hỏi và suy nghĩ. Nhưng sự tìm hiểu của họ không phải là cái đích cuối cùng. Họ tìm hiểu để phân biệt được một vài thứ rất quan trọng từ rất nhiều thứ nhỏ nhất.

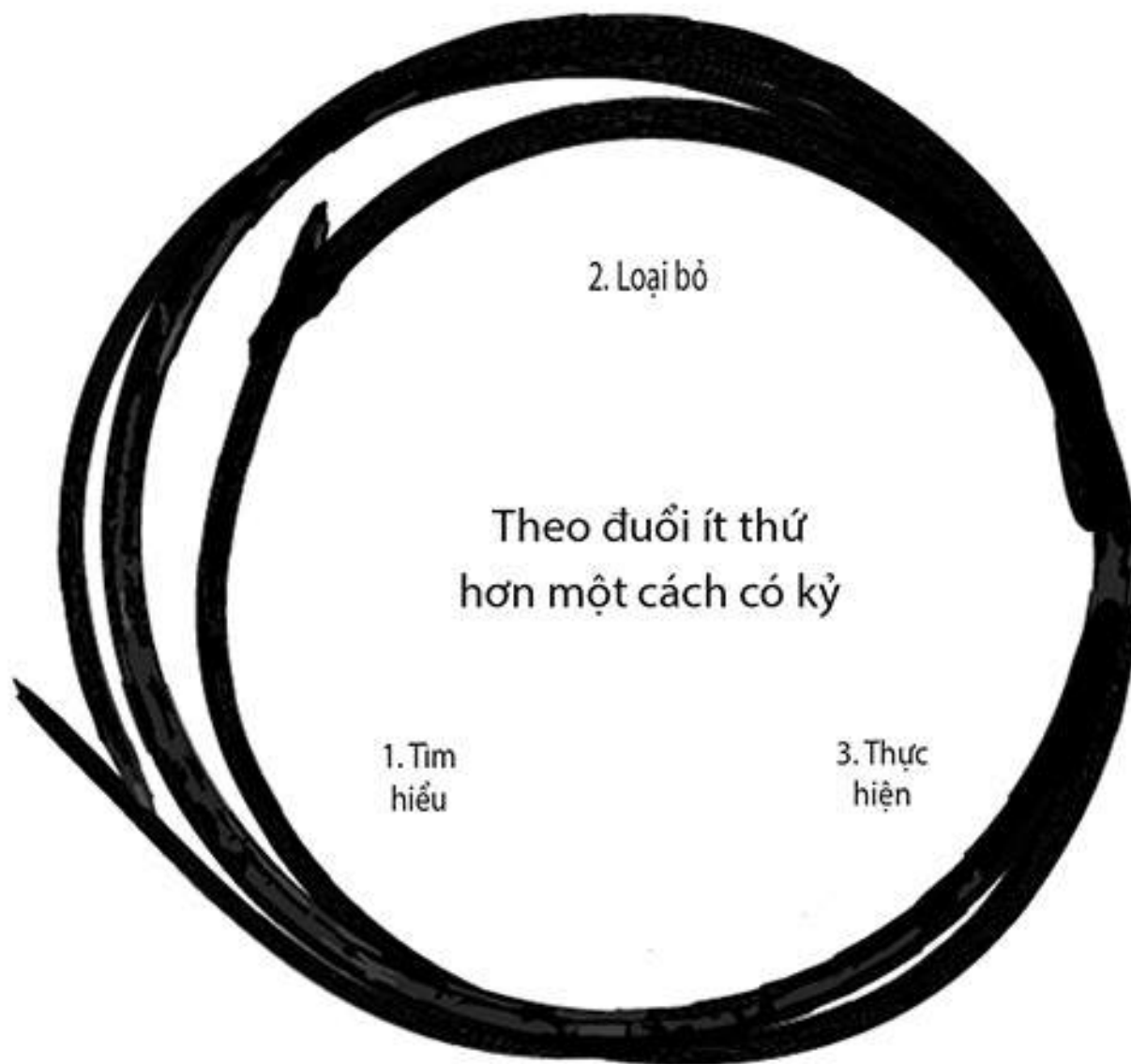
**Bước 2. Loại bỏ: Bỏ đi nhiều việc nhỏ nhất**

Rất nhiều người trong chúng ta chấp nhận làm nhiều việc với mong muốn làm hài lòng mọi người và tạo ra sự khác biệt. Tuy vậy, để đóng góp được hết khả năng của mình, nhiều khi chúng ta phải biết từ chối. Như Peter Drucker đã nói: “Người làm việc có hiệu quả là người biết từ chối, biết trả lời: ‘Việc này không hợp với tôi’.”

Để làm được điều này, bạn cần có lòng dũng cảm và sự quyết đoán. Việc loại bỏ những thứ không cần thiết không chỉ là nguyên tắc tinh thần mà còn là nguyên tắc tình cảm cần thiết để đương đầu với những áp lực khi bạn từ chối những mong đợi từ xã hội. Trong phần này, chúng ta sẽ chỉ ra những động lực đầy thách thức ấy.

Câu hỏi thật sự không phải là làm thế nào để chúng ta có thể làm được mọi việc, mà là ai sẽ chọn việc chúng ta làm và không làm. Nên nhớ rằng khi để mất quyền lựa chọn, sẽ có người khác lựa chọn thay cho chúng ta. Vì thế chúng ta hoặc thậm trọng lựa chọn điều gì không nên làm hoặc để họ kéo chúng ta đi theo những hướng mà chúng ta không mong muốn.

Phần này đưa ra phương pháp để loại bỏ những thứ không cần thiết và do đó giúp chúng ta có được thời gian để làm những điều cần thiết. Chỉ khi đó chúng ta mới có thể xây dựng được nền tảng để thực hiện chủ đề của bước 3.



### **Bước 3. Thực hiện: Vượt qua những trở ngại và không ngừng cố gắng để đạt được mục đích**

Cho dù mục tiêu của chúng ta là hoàn thành một dự án trong công việc, đạt được bước tiến tiếp theo trong sự nghiệp hay đơn giản là tổ chức bữa tiệc sinh nhật cho người bạn đời, chúng ta thường cho rằng việc này khó khăn và đầy rẫy sự bất đồng, là thứ mà chúng ta “bắt buộc phải làm”. Nhưng cách tiếp cận của người theo chủ nghĩa tối giản lại khác. Thay vì bắt buộc phải thực hiện, người theo chủ nghĩa tối giản đầu tư thời gian của họ để xây dựng hệ thống nhằm loại bỏ những trở ngại và làm cho việc thực hiện công việc đó trở nên dễ dàng.

Ba nhân tố: Tìm hiểu, Loại bỏ và Thực hiện không phải là những bước rời rạc mà giống như một vòng tuần hoàn. Và khi áp dụng phương pháp này một cách kiên định chúng ta có thể gặt hái được ngày càng nhiều thành công.

### **MỘT TƯ TƯỞNG HỢP THỜI**

Giống như câu nói nổi tiếng của Victor Hugo, nhà soạn kịch và tiểu thuyết gia người Pháp: “Không có gì tuyệt vời hơn một tư tưởng đúng lúc và hợp thời”, tư tưởng “ít nhưng chất” chính là quy tắc hợp thời đó.

Mọi thứ sẽ thay đổi khi chúng ta tự cho phép mình cần trọng trong việc lựa chọn những việc chúng ta làm. Chúng ta cần ngay lập tức nắm lấy chiếc chìa khóa để mở cánh cửa cho những thành tựu tiếp theo trong cuộc sống. Khi đã học được rằng có thể loại bỏ những thứ không cần thiết, rằng chúng ta không nhất thiết bị người khác điều khiển, rằng chúng ta phải đưa ra lựa chọn, thì bạn sẽ tìm thấy tự do cho bản thân. Sức mạnh lớn lao đó sẽ giúp chúng ta khám phá ra khả năng đóng góp cao nhất, không chỉ cho cuộc sống hay sự nghiệp của mình, mà còn cho cả thế giới. Điều gì sẽ xảy ra nếu các trường học chỉ dạy những môn học quan trọng mang lại sự khác biệt cho cả cộng đồng? Nếu mọi sinh viên đều có thời gian để suy nghĩ về những đóng góp tích cực nhất của họ cho tương lai để khi ra trường họ sẽ không phải bắt đầu cuộc đua mà rồi đây sẽ chẳng dẫn họ đến đâu cả?

Sẽ ra sao nếu các doanh nghiệp bỏ đi những cuộc họp vô nghĩa và dành thời gian để mọi người suy nghĩ và làm việc cho dự án quan trọng nhất của họ? Sẽ thế nào nếu các nhân viên phản đối những chuỗi e-mail công việc tốn thời gian, những dự án vô nghĩa và những cuộc họp không hiệu quả để họ có thể tận dụng mức đóng góp cao nhất của mình cho công ty và cho sự nghiệp của họ?

Sẽ ra sao nếu xã hội không còn khuyến khích chúng ta mua sắm nhiều hơn mà thay vào đó, cho phép chúng ta tạo ra nhiều không gian để hít thở và suy nghĩ? Sẽ thế nào nếu xã hội khuyến khích chúng ta từ chối những việc mà chúng ta ghét cay ghét đắng; mua những thứ chúng ta không cần bằng số tiền mà chúng ta không có, để gây ấn tượng với những người mà chúng ta không thích?

Sẽ thế nào nếu chúng ta không còn đánh giá cao giá trị của việc có được nhiều thứ hơn nữa cũng như không đánh giá thấp giá trị của việc làm ít thứ hơn?

Nếu chúng ta không còn xem sự bận rộn là thước đo của tầm quan trọng? Nếu thay vào đó chúng ta vui mừng khi dành thời gian cho việc lắng nghe, suy nghĩ, tư duy và tận hưởng cuộc sống với những người quan trọng nhất của mình?

Sẽ thế nào nếu cả thế giới này chuyển từ việc theo đuổi nhiều thứ một cách vô độ sang theo đuổi ít hơn một cách có nguyên tắc hơn?

Tôi luôn tin rằng tất cả mọi người ở mọi nơi đều có can đảm để sống một cuộc sống thực sự có ý nghĩa với họ chứ không phải một cuộc sống mà những người khác mong đợi ở họ.

Tôi luôn tin tưởng rằng từ trẻ em, sinh viên, các bậc phụ huynh, những nhân viên,

người quản lý, các giám đốc đến những nhà lãnh đạo trên thế giới đều học được cách đào sâu hơn nữa vào tư duy, năng lực, tài tháo vát và các sáng kiến để sống một cuộc đời ý nghĩa hơn. Tôi tin rằng những chia sẻ trong cuốn sách này sẽ trở thành một phong trào trong tương lai.

Nhằm khai thác lòng dũng cảm cần có để đi đúng con đường của mình, chúng ta phải suy nghĩ xem cuộc sống này ngắn ngủi ra sao và chúng ta cần đạt được gì trong khoảng thời gian ngắn ngủi còn lại đó. Như nhà thơ Mary Oliver<sup>2</sup> đã viết: “Nói cho tôi nghe bạn định làm gì/Với một cuộc sống phóng túng và quý giá mà bạn có?”

<sup>2</sup> Mary Oliver (sinh ngày 10 tháng 9, 1935) là nhà thơ người Mỹ. Bà từng giành giải thưởng Sách Quốc gia Mỹ và giải Pulitzer.

Tôi mong bạn sống chậm lại nữa và tự hỏi bản thân câu hỏi đó.

Tôi mong bạn ngay từ bây giờ hãy tự hứa sẽ dành thời gian để hưởng thụ những điều cốt yếu. Bạn có bao giờ nghĩ mình sẽ hối tiếc về một quyết định như thế? Liệu có một ngày nào đó bạn thức giấc và tự nhủ: “Ước gì mình đã ít thành thật với bản thân hơn và đã làm những điều vô nghĩa mà người khác mong đợi từ mình?”

Hãy để tôi giúp bạn tạo ra một hệ thống để tác động vào cán cân nhằm nghiêng về phía số ít những điều cần thiết, thay vì vô vàn những thứ vô nghĩa.

Tôi khuyên bạn dành thời gian vào việc trở thành một con người theo chủ nghĩa tối giản. Tôi tin rằng quyết định đó sẽ mang lại cho bạn những điều tốt đẹp. Hãy thử tưởng tượng điều gì sẽ xảy ra với thế giới này nếu mọi người đều loại bỏ một điều tốt nhưng không cần thiết và thay bằng một điều thực sự cần thiết với họ.

Cho đến lúc cuối đời, có thể bạn vẫn còn những điều phải hối tiếc, nhưng cảm giác đó sẽ không tồn tại nếu bạn sống và làm việc theo cách của người theo chủ nghĩa tối giản. Lúc đó bạn sẽ đánh đổi điều gì để được quay trở về với thời điểm bây giờ để có được một cơ hội sống thành thật với bản thân? Bạn sẽ hy vọng mình đưa ra quyết định gì với cơ hội này?

Nếu đã sẵn sàng để nhìn sâu vào bản thân, để tìm kiếm đáp án cho câu trả lời này, thì bạn đã sẵn sàng để trở thành một người theo chủ nghĩa tối giản. Hãy cùng nhau bắt tay vào thực hiện việc đó.

# Phần I

## ĐIỀU CỐT YẾU

### **Quan niệm cốt lõi của người theo chủ nghĩa tối giản là gì?**

**C**hủ nghĩa tối giản không phải là cách giúp bạn làm thêm được một việc, mà là cách để làm được mọi thứ - một cách thức tư duy. Tuy nhiên, tiếp thu cách thức tư duy này không phải là thử thách trung lập vì có một số luồng suy nghĩ - và cả những người khẳng khẳng theo luồng suy nghĩ đó - liên tục thúc đẩy chúng ta hướng theo logic của chủ nghĩa cầu toàn. Phần này gồm 3 chương nói về những sai lầm của chủ nghĩa cầu toàn và giúp bạn thay thế nó bằng sự đúng đắn của chủ nghĩa tối giản.

Có ba giả định vô cùng cực đoan mà chúng ta cần phải vượt qua để sống theo cách của một người theo chủ nghĩa tối giản: “Mình phải”, “Nó rất quan trọng” và “Mình có thể làm được cả hai”. Chủ nghĩa tối giản đòi hỏi chúng ta phải thay thế những giả định đó bằng ba hiện thực cốt yếu: “Tôi lựa chọn làm”, “Chỉ có vài thứ thực sự quan trọng” và “Tôi có thể làm bất cứ việc gì nhưng không phải là mọi thứ”. Những sự thực đơn giản này kéo chúng ta ra khỏi trạng thái ngơ ngẩn và giúp chúng ta đóng góp được ở khả năng cao nhất của mình.

Khi chúng ta đã giải thoát bản thân khỏi sự cầu toàn và thay bằng logic cốt lõi của chủ nghĩa tối giản, cách thức của người theo chủ nghĩa tối giản sẽ trở thành bản năng của chúng ta.

# Chương 2

## LỰA CHỌN: SỨC MẠNH VÔ SONG CỦA SỰ LỰA CHỌN

*Chúng ta trở thành con người nhờ vào chính khả năng lựa chọn.*

– Madeleine L'Engle

Tôi nhìn chăm chăm vào mẫu giấy trong tay mình khi đang ngồi trong sảnh của một tòa nhà cao tầng. Bên ngoài trời đã nhập nhoạng tối, lác đác vài người còn lại đang rời khỏi tòa nhà. Mảnh giấy chỉ chít các dòng chữ viết nguệch ngoạc và mũi tên chính là kết quả từ việc động não của tôi trong 20 phút vừa qua về những việc tôi muốn làm với cuộc sống của mình. Khi nhìn vào mẫu giấy đó, điều khiến tôi ngạc nhiên nhất chính là trường luật không nằm trong danh sách này. Điều này khiến tôi chú ý bởi tôi đã theo học trường luật ở Anh được nửa năm.

Tôi nộp đơn vào đây vì thường xuyên nhận được lời khuyên: “Nên để các lựa chọn của bạn ở trạng thái mở”. Khi ra trường tôi có thể làm luật sư hoặc giảng dạy về luật hay làm tư vấn luật pháp. Cả thế giới sẽ nằm gọn trong tay tôi, hay ít nhất là mọi người thường nói kiểu như thế. Nhưng ngay từ khi bắt đầu học luật, thay vì lựa chọn những nghề nghiệp mà mình muốn theo đuổi, tôi lại chỉ cố gắng gò ép mình theo nó. Ban ngày, tôi dành nhiều giờ nghiên cứu sách luật và vào buổi tối lại đọc về các nhà tư tưởng lớn. Tôi viết lách vào thời gian rảnh. Đó là một “chiến lược trung dung” nhằm cố gắng đầu tư vào mọi thứ cùng một lúc. Kết quả là mặc dù hoàn toàn không thất bại ở nghề nghiệp nào, tôi cũng không hoàn toàn đạt được thành công tốt đỉnh ở một lĩnh vực nào. Chẳng lâu sau, tôi bắt đầu tự hỏi tất cả những cơ hội mở này thì có gì thú vị.

Trong quãng thời gian đó, tôi nhận được cuộc gọi từ một người bạn ở Mỹ mời sang dự đám cưới. Anh ấy đã mua sẵn vé và gửi cho tôi! Vì thế tôi nhận lời mời một cách đầy biết ơn và bắt đầu một cuộc phiêu lưu không dự tính trước.

Trong thời gian ở Mỹ, tôi tranh thủ mọi cơ hội để gặp gỡ các giáo viên và học giả. Trong một cuộc gặp gỡ như thế, tôi đã có dịp nói chuyện với giám đốc điều hành của một tập đoàn giáo dục phi lợi nhuận. Trước khi tạm biệt ông đã nói với tôi: “Nếu cậu quyết định ở lại Mỹ, cậu có thể tham gia vào ủy ban tư vấn của chúng tôi”.

Lời đề nghị của ông đã có tác động nhất định đối với tôi. Đó không phải câu hỏi <http://caythuan.vn> cậu có thể

mà là một giả định mà ông đưa ra, rằng tôi có một sự lựa chọn: “Nếu cậu quyết định ở lại...” Ông coi đó là một lựa chọn thực sự. Điều này khiến tôi suy nghĩ.

Tôi rời văn phòng của ông và đi thang máy xuống sảnh. Tôi lấy ra một mẫu giấy từ trên bàn làm việc của ai đó và viết ra câu trả lời cho câu hỏi: “Nếu có thể làm chỉ một thứ cho cuộc đời mình, bạn sẽ làm gì?”

Kết quả là trường luật không xuất hiện như một mục tiêu quan trọng của tôi.

Cho đến lúc đó, tôi đã luôn biết rõ mình có thể không chọn học luật. Nhưng về mặt cảm tính, tôi chưa bao giờ coi đó là một sự lựa chọn. Đó là lúc tôi nhận ra khi hy sinh quyền năng lựa chọn của mình, tôi đã đưa ra một lựa chọn tồi tệ. Khi từ chối lựa chọn “không học trường luật”, tôi đã chọn trường luật – không phải vì thực sự hay chủ động muốn có quyết định đó mà chỉ là sự mặc định. Đó là lần đầu tiên tôi bắt đầu nhận ra rằng khi từ bỏ khả năng lựa chọn, một điều gì đó hay một ai đó sẽ lựa chọn thay chúng ta.

Vài tuần sau đó, tôi chính thức rời trường luật và sang Mỹ để bắt đầu con đường trở thành tác giả và giáo viên. Cuốn sách này chính là sản phẩm của sự lựa chọn đó.

Không thể phủ nhận chính lựa chọn này đã có những tác động nhất định đến cuộc đời tôi, nhưng quan trọng hơn, nó làm thay đổi quan điểm của tôi về sự lựa chọn. Chúng ta thường cho rằng sự lựa chọn là một sự vật nhưng thực tế không phải vậy. Các khả năng lựa chọn có thể là những sự vật/sự việc nào đó, nhưng sự lựa chọn lại là một hành động. Đó không phải là thứ chúng ta có mà là việc chúng ta làm. Trải nghiệm này mang lại cho tôi một nhận thức rõ ràng rằng cho dù không phải lúc nào chúng ta cũng kiểm soát được những sự lựa chọn của mình, chúng ta luôn kiểm soát được cách thức chúng ta lựa chọn.

Bạn đã bao giờ cảm thấy bế tắc vì tin rằng bạn thật sự không có sự lựa chọn nào cả? Bạn đã bao giờ cảm thấy áp lực từ hai luồng tư tưởng đối lập: “Tôi không làm được việc này” và “Tôi phải làm việc này”. Bạn đã bao giờ từ bỏ quyền được lựa chọn và để mình tự mò mẫm đi theo con đường do người khác vạch ra?

## **SỨC MẠNH VÔ SONG CỦA SỰ LỰA CHỌN**

Từ lâu, chúng ta đã quá nhấn mạnh vào khía cạnh bên ngoài của sự lựa chọn (các khả năng) và xem nhẹ khả năng lựa chọn của bản thân (hành động của chúng ta). Đây không chỉ đơn thuần là về mặt ngữ nghĩa mà hãy nghĩ về điều đó theo cách này: Sự lựa chọn (sự vật/sự việc) có thể bị lấy mất đi, trong khi khả năng lựa chọn của chúng ta (ý chí tự do) thì không.

Khả năng lựa chọn không thể bị mất đi hoặc cho đi, nhưng nó

có thể bị quên lãng.

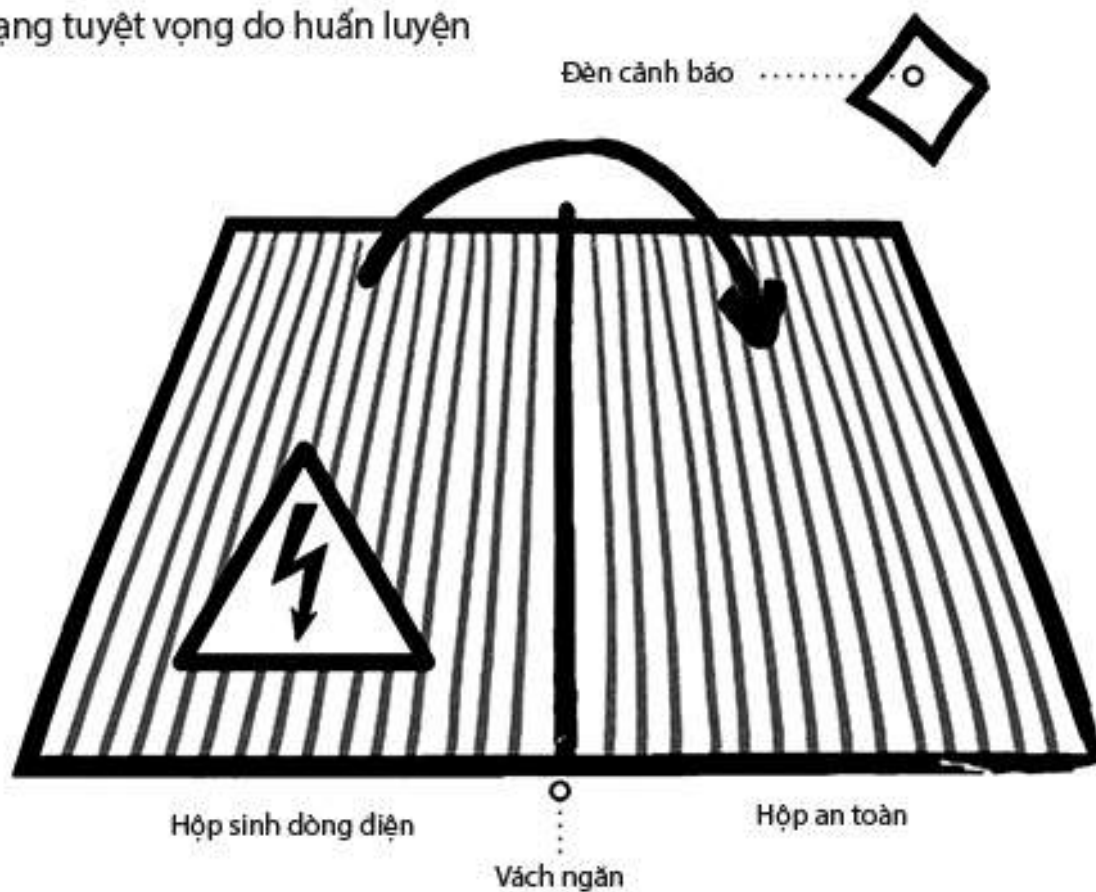
## CHÚNG TA QUÊN ĐI KHẢ NĂNG LỰA CHỌN CỦA MÌNH NHƯ THẾ NÀO?

Khi thực hiện thí nghiệm trên những chú chó chăn cừu giống Đức, Martin Seligman và Steve Maier đã tình cờ khám phá ra điều mà sau này họ đặt tên là tình trạng tuyệt vọng do huấn luyện (learned helplessness<sup>3</sup>) – đây là tình trạng khi bạn muốn làm một điều gì đó nhưng lại biết mình không thể làm được.

<sup>3</sup> Hiểu nôm na là tâm lý bi quan.

Seligman và Maier chia những chú chó thành ba nhóm. Nhóm thứ nhất được đóng đai có gắn dòng điện công suất nhẹ chạy qua làm chúng bị giật và một công tắc để chúng có thể gạt ngắt dòng điện. Nhóm thứ hai cũng được đeo chiếc đai với dòng điện và công tắc tương tự nhưng có một khác biệt nhỏ là công tắc đó bị hỏng, khiến những chú chó không thể làm được gì để ngắt dòng điện đó. Những chú chó ở nhóm thứ ba cũng được đeo đai nhưng không bị điện giật.

Tình trạng tuyệt vọng do huấn luyện



Sau đó, mỗi chú chó được đặt vào trong một chiếc hộp lớn với vách ngăn thấp ở giữa. Một bên hộp có sinh dòng điện còn bên kia thì không. Kết quả khá thú vị. Những chú chó hoặc đã biết cách tắt dòng điện hoặc không bị điện giật lúc trước nhanh chóng biết cách nhảy qua vách ngăn để sang phía bên hộp không bị điện giật. Những chú chó ở nhóm

thứ hai thì không làm vậy. Chúng không thích nghi hay điều chỉnh, không tìm cách để tránh bị điện giật. Bởi chúng không biết mình có sự lựa chọn nào khác ngoài việc bị điện giật. Tình trạng này được hình thành từ trải nghiệm trước của chúng.

Nhiều ví dụ cho thấy con người cũng học sự bất lực theo cách tương tự. Một cậu bé vật lộn để học môn Toán; cậu cố gắng hết sức nhưng không đạt được kết quả nên cuối cùng đã từ bỏ. Và thế là cậu tin rằng dù cậu có cố gắng làm gì cũng sẽ chẳng đạt được kết quả.

Tôi cũng quan sát thấy tình trạng này xảy ra ở nhiều tổ chức nơi tôi từng làm việc. Khi mọi người tin rằng nỗ lực của mình trong công việc không đạt kết quả như mong muốn thì họ có xu hướng phản ứng theo một trong hai cách. Một số người ngừng cố gắng, số khác ban đầu lại có phản ứng không rõ ràng, họ làm ngược lại mọi thứ: trở nên hiếu động thái quá, chấp nhận mọi nhiệm vụ được giao và mọi cơ hội đến với mình. Họ đối mặt với tất cả thách thức với sự háo hức, cố gắng làm mọi việc. Thoạt nhìn có vẻ như hành vi này không phải là tình trạng tuyệt vọng do huấn luyện. Rốt cuộc, chẳng phải làm việc chăm chỉ là minh chứng cho niềm tin vào tầm quan trọng và giá trị của bản thân mình sao? Khi xem xét kỹ, chúng ta sẽ thấy tâm lý bị ép buộc làm nhiều hơn này giống như một sự ngụy trang. Những người này không tin họ được lựa chọn cơ hội, nhiệm vụ hay thử thách nào để đảm nhận. Họ tin rằng họ “phải làm tất cả”.

Tôi thừa nhận rằng đưa ra lựa chọn là rất khó khăn. Về mặt khái niệm, nó bao gồm việc khước từ một hay vài việc nào đó và điều này có thể khiến bạn cảm thấy bị mất mát. Bên ngoài phạm vi công việc, sự lựa chọn lại càng trở nên khó khăn hơn. Mỗi khi chúng ta bước vào một cửa hàng, nhà hàng hay khu mua sắm, mọi thứ ở đó khiến chúng ta cảm thấy khó mà cưỡng lại được. Khi nghe diễn văn tranh cử hay bài phát biểu của một học giả nào đó, mục tiêu của họ là khiến chúng ta ủng hộ họ tuyệt đối. Khi người thân của chúng ta muốn nhờ chúng ta làm việc gì đó, chúng ta sẽ cảm thấy khó lòng từ chối. Nếu nhìn cuộc sống qua lăng kính này, chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi chúng ta quên đi khả năng lựa chọn của mình.

Tuy nhiên, sự lựa chọn vẫn là điều cốt yếu để trở thành một người theo chủ nghĩa tối giản.

Để trở thành một người theo chủ nghĩa tối giản, bạn cần phải nhận thức rất rõ về khả năng lựa chọn của bản thân. Chúng ta cần nhận ra đó là một sức mạnh nội tại vô song, tồn tại độc lập với những thứ khác, con người khác hay sức mạnh khác. William James đã từng viết: “Hành động tự do đầu tiên của tôi sẽ là tin tưởng vào ý chí tự do”. Đó là lý do vì sao kỹ năng đầu tiên và quan trọng nhất mà bạn cần học được trong hành trình này là phát triển khả năng lựa chọn của mình trong mọi lĩnh vực của đời sống.

| Người theo chủ nghĩa<br>cầu toàn     | Người theo chủ nghĩa<br>tối giản                         |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| “Tôi phải.”<br>Để mất quyền lựa chọn | “Tôi lựa chọn.”<br>Thực hiện sức mạnh của sự lựa<br>chọn |

Khi quên mất khả năng lựa chọn của mình, chúng ta dần chấp nhận sự bất lực. Chúng ta để sức mạnh của bản thân dần mất đi cho đến khi chúng ta đặt sự lựa chọn của mình vào tay người khác. Chúng ta lần lượt đánh mất sức mạnh lựa chọn. Đó là con đường của người theo chủ nghĩa cầu toàn.

Người theo chủ nghĩa tối giản không chỉ nhận ra sức mạnh của sự lựa chọn mà còn nhiệt tình tiếp nhận nó. Người theo chủ nghĩa tối giản biết rằng khi từ bỏ quyền lựa chọn của mình là họ đã không chỉ trao sức mạnh đó cho người khác mà còn cho phép người khác lựa chọn thay cho họ.

# Chương 3

## NHẬN THỨC: KHÔNG CẦN THIẾT PHẢI LÀM MỌI VIỆC

*Hầu hết những thứ tồn tại trong vũ trụ này – hành vi của chúng ta và những sức mạnh khác, các nguồn lực và ý tưởng – đều không mấy giá trị và sản sinh ra ít kết quả. Mặt khác, chỉ có một vài thứ hoạt động hiệu quả và có tác động lớn.*

– Richard Koch –

**T**rong tác phẩm Chuyện ở nông trại của George Orwell, chú ngựa Boxer được mô tả là một nhân vật khỏe mạnh và thẳng thắn. Câu trả lời của chú đối với mọi thất bại và khó khăn là: “Tôi sẽ làm việc chăm chỉ hơn.” Chú luôn hành động đúng theo phương châm sống của mình bất kể hoàn cảnh nào, cho đến một ngày chú kiệt sức, bị thương và bị đưa đến lò giết mổ gia súc. Boxer là một nhân vật đáng thương: chú có thiện chí, nhưng những nỗ lực của chú chỉ càng làm trầm trọng thêm sự bất bình đẳng và những vấn đề ở trang trại.

Chúng ta có chút nào giống nhân vật ngựa Boxer này không? Liệu những thất bại thường xuyên có làm tăng thêm những nỗ lực làm việc lâu bền hơn và chăm chỉ hơn? Liệu chúng ta có khi nào trả lời: “Vâng, tôi sẽ làm việc này” với mọi công việc được giao dù nó khó khăn? Xét cho cùng thì từ khi còn nhỏ, chúng ta đã được dạy rằng sự chăm chỉ là chìa khóa để đạt đến thành công và nhờ đó, nhiều người đã đạt được nhiều thành tựu và có sức mạnh để vượt qua những khó khăn thách thức trong cuộc sống. Nhưng với những người có năng lực và luôn làm việc chăm chỉ, liệu giá trị của những công việc chăm chỉ ấy của họ có giới hạn? Liệu có điểm cận biên cho sự nỗ lực của họ? Liệu có khi nào làm việc ít hơn (nhưng suy nghĩ nhiều hơn) sẽ thật sự mang lại nhiều hiệu quả hơn?

Hồi còn nhỏ, tôi muốn kiếm thêm tiền tiêu vặt. Một trong những công việc ít ỏi mà một cậu bé 12 tuổi có thể làm được ở Anh khi đó là giao báo. Tôi được trả 1 bảng Anh/ngày và mỗi ngày làm việc khoảng một giờ đồng hồ. Hằng ngày tôi kéo lê theo một túi báo thậm chí còn nặng hơn cân nặng của tôi đi từ cửa nhà này sang nhà khác trong vòng một giờ đồng hồ trước khi đi học (chúng tôi không ném báo vào trước cửa nhà như ở Mỹ mà phải nhét báo vào hòm thư nhỏ trước cửa nhà). Tôi khẳng định công việc này không hề dễ dàng.

Những nỗ lực bỏ ra để kiếm được 1 bảng Anh/ngày đã làm thay đổi hoàn toàn cách nghĩ

của tôi về giá trị của những thứ mà tôi mong muốn. Kể từ đó, mỗi khi muốn mua một thứ gì tôi thường quy nó ra thành số ngày tôi phải giao báo để có được số tiền mua nó. Mỗi bảng tương ứng với một giờ làm việc vất vả của tôi. Tôi nhận ra rằng với mức này tôi sẽ mất khá nhiều thời gian tiết kiệm đủ tiền để mua chiếc ô tô mô hình mà tôi hằng ao ước bấy lâu.

Sau đó, khi bắt đầu nghĩ cách để rút ngắn quá trình tiết kiệm này, tôi phát hiện ra rằng mình có thể rửa xe cho hàng xóm vào sáng thứ Bảy thay vì đi giao báo. Với mỗi chiếc xe được rửa sạch, tôi có thể kiếm được 2 bảng và trong một giờ, tôi có thể rửa được 3 chiếc. Do đó, tỷ lệ kiếm tiền mỗi giờ thay đổi từ 1:1 sang 1:6. Bài học quý báu mà tôi rút ra là: một số nỗ lực sẽ mang lại cho bạn kết quả cao hơn những nỗ lực khác.

Khi lên đại học, tôi làm thêm ở phòng dịch vụ khách hàng của một công ty huấn luyện với mức lương 9 bảng/giờ. Tuy có thể dễ dàng quy đổi công việc đó theo tỷ lệ thời gian và số tiền kiếm được, nhưng tôi biết giá trị thực sự ở đây là mối quan hệ giữa thời gian và kết quả thu được.

Vì thế, tôi tự hỏi bản thân: “Kết quả tốt nhất mình có thể đạt được trong công việc này là gì?” Đó chính là việc có lại được số khách hàng ngưng sử dụng dịch vụ. Tôi nỗ lực hết sức để thuyết phục giữ chân khách hàng và chẳng lâu sau tôi đã đạt được kết quả mỹ mãn. Vì số tiền tôi kiếm được phụ thuộc vào số khách hàng mà tôi có, tôi học hỏi nhiều hơn, kiếm được nhiều tiền hơn và cũng đóng góp nhiều hơn cho công việc.

Làm việc chăm chỉ là rất quan trọng, nhưng cố gắng nhiều hơn không có nghĩa là bạn sẽ đạt được kết quả tốt hơn. “Ít hơn nhưng tốt hơn” mới giúp bạn làm được điều đó.

Ferran Adrià, được mệnh danh là “Đầu bếp giỏi nhất hành tinh” và là người dẫn dắt El Bulli trở thành nhà hàng nổi tiếng nhất thế giới đã tóm tắt nguyên tắc “ít hơn nhưng tốt hơn” theo hai cách: đầu tiên, ông nổi tiếng với các công thức món ăn rút gọn từ những món truyền thống đến mức tinh túy nhất và sau đó lại phát triển chúng theo những cách không ai từng nghĩ đến; cách thứ hai, mặc dù nhà hàng El Bulli có khoảng 2 triệu lượt người đặt ăn tối mỗi năm, nhưng họ chỉ phục vụ khoảng 50 người mỗi tối và thường đóng cửa nghỉ khoảng 6 tháng trong năm. Vào thời điểm tôi viết cuốn sách này, Ferran không còn kinh doanh ăn uống nữa mà đã biến El Bulli trở thành một phòng nghiên cứu ẩm thực, nơi ông tiếp tục theo đuổi sự hoàn hảo trong những món ăn của mình.

Việc làm quen với ý tưởng “ít hơn nhưng tốt hơn” nghe có vẻ dễ nhưng thực ra nó lại không đơn giản, đặc biệt là bởi chúng ta đã được khích lệ làm nhiều hơn và nhiều hơn nữa ngay từ nhỏ. Tuy nhiên, ở một mức độ nào đó, việc cố gắng nhiều hơn sẽ càng chỉ dẫn chúng ta đến trạng thái bình ổn hoặc thậm chí trì trệ. Mối tương quan trực tiếp giữa kết quả và sự cố gắng nghe có vẻ hấp dẫn và công bằng, nhưng các nghiên cứu từ nhiều lĩnh vực khác nhau đã vẽ nên một bức tranh hoàn toàn khác. Nhiều người đã được nghe

nói về Nguyên tắc Pareto. Vilfredo Pareto đưa ra vào những năm 1970, trong đó nói rằng chỉ có 20% nỗ lực của chúng ta sản sinh ra 80% các kết quả. Nhiều năm sau đó, vào năm 1951, trong cuốn *Quality-Control Handbook* (tạm dịch: Sổ tay về Quản lý Chất lượng), Joseph Moses Juran, một trong những người khởi xướng phong trào chất lượng, đã mở rộng tư tưởng này và gọi nó là “Định luật số ít”. Trong nguyên tắc đó, ông đã chỉ ra rằng bạn có thể nâng cao hơn nữa chất lượng của một sản phẩm bằng cách giải quyết một phần nhỏ của các vấn đề. Thí nghiệm cho ý tưởng này của ông đã được thực hiện ở Nhật Bản (vào thời đó nổi tiếng chỉ sản xuất được những sản phẩm kém chất lượng với chi phí thấp). Bằng cách áp dụng quy trình mà trong đó tỷ lệ nỗ lực và cố gắng được thay thế bởi việc chuyển theo hướng chỉ cải thiện vài thứ thực sự cần thiết, ông là người khiến khái niệm “sản xuất tại Nhật Bản” mang một ý nghĩa hoàn toàn mới. Và dần dần, cuộc cách mạng về chất lượng đã đưa Nhật Bản trở thành một trong những nền kinh tế phát triển trên thế giới.

Việc phân biệt giữa “nhiều cái nhỏ nhặt” với “một vài điều quan trọng” có thể được áp dụng trong mọi nỗ lực dù lớn hay nhỏ của con người và đã được Richard Koch – tác giả của một số cuốn sách về việc áp dụng Nguyên tắc Pareto (Quy luật 80/20) trong cuộc sống hàng ngày – thực hiện rất thành công. Trong thực tế, bạn có thể thấy các ví dụ này ở mọi nơi.

Như trường hợp của tỷ phú Warren Buffet, người nổi tiếng với câu nói: “Phương thức đầu tư giá trị của chúng tôi gần giống với trạng thái ngủ đông”. Ông muốn ám chỉ rằng công ty của ông đầu tư rất ít và đầu tư trong thời gian dài. Trong cuốn *The Tao of Warren Buffett* (Đạo của Warren Buffet), Mary Buffett và David Clark giải thích: “Ngay từ khi bước chân vào con đường kinh doanh, Warren đã hiểu rằng không thể đưa ra được hàng trăm quyết định đầu tư đúng đắn, vì thế ông chủ trương đầu tư lớn vào một vài thương vụ khá chắc chắn. Khoảng 90% tài sản của ông có được từ chỉ khoảng 10 thương vụ như thế. Đôi khi điều mà bạn không làm cũng quan trọng như điều mà bạn làm.”

Một số người tin rằng mối quan hệ giữa nỗ lực của bạn và kết quả đạt được thậm chí ít mang tính trực tiếp hơn, tuân thủ theo cái gọi là quy luật quyền lực. Theo quy luật này, một số nỗ lực nhất định sẽ tạo ra nhiều kết quả hơn những nỗ lực khác. Ví dụ, Nathan Myhrvold, cựu kỹ sư trưởng của Microsoft, đã nói (và sau đó cũng đã xác nhận điều đó với tôi) rằng: “Các nhà phát triển phần mềm hàng đầu làm việc hiệu quả hơn những nhà phát triển phần mềm thông thường khác không phải ở mức 10 lần, 100 lần hay thậm chí 1 ngàn lần mà là 10 ngàn lần.” Nghe có vẻ phóng đại nhưng điều ông muốn nói ở đây là một vài nỗ lực nhất định sẽ mang lại những kết quả tốt hơn những nỗ lực khác.

Thực tế là chúng ta đang sống trong một thế giới nơi hầu hết mọi thứ đều không có giá trị và chỉ có rất ít điều thực sự giá trị. Như John Maxwell đã viết: “Bạn không nên đánh giá quá cao tính chất không quan trọng của hầu hết mọi thứ.”

Một người theo chủ nghĩa  
cầu toàn nghĩ rằng hầu hết  
mọi thứ đều quan trọng.  
Một người theo chủ nghĩa  
tối giản lại cho rằng hầu hết  
mọi thứ đều không quan trọng.

Khi đã gạt bỏ logic 1:1, chúng ta bắt đầu nhìn thấy giá trị của việc theo đuổi con đường ở người theo chủ nghĩa tối giản. Chúng ta phát hiện ra thậm chí nhiều cơ hội tốt mà chúng ta theo đuổi còn ít có giá trị hơn một vài thứ thật sự quan trọng khác. Một khi đã hiểu được điều này, chúng ta bắt đầu dò xét môi trường xung quanh để tìm kiếm những thứ ít ỏi nhưng quan trọng đó và loại bỏ nhiều thứ nhỏ nhặt khác. Chỉ khi đó chúng ta mới có thể từ chối những cơ hội tốt và có được những cơ hội thậm chí còn tốt hơn nhiều.

Đây là lý do người theo chủ nghĩa tối giản dành thời gian để tìm kiếm mọi cơ hội của mình bởi họ hiểu có những điều thực sự quan trọng hơn những cơ hội khác và nó sẽ đền đáp cho họ gấp 10 lần những nỗ lực mà trước đó họ đã bỏ ra cho việc tìm kiếm. Nói cách khác, người theo chủ nghĩa tối giản tìm hiểu nhiều hơn để họ có thể làm ít đi.

| Cầu toàn                                                               | Tối giản                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nghĩ rằng hầu hết mọi thứ đều quan trọng<br>Coi các cơ hội là như nhau | Nghĩ rằng hầu hết mọi thứ đều không quan trọng<br>Phân biệt được vài thứ quan trọng từ rất nhiều thứ không quan trọng |

Nhiều người tài giỏi lại bị cản trở và không đạt được mức độ đóng góp cao hơn bởi họ luôn tin rằng mọi việc đều quan trọng. Người tối giản học được cách phân biệt điều thực sự quan trọng giữa rất nhiều thứ khác. Để thực hành được kỹ năng tối giản này, chúng ta có thể bắt đầu ở mức độ đơn giản và khi nó đã trở thành thói quen trong việc đưa ra các quyết định trong cuộc sống hằng ngày, bạn có thể áp dụng vào các lĩnh vực rộng lớn hơn của đời sống cá nhân cũng như sự nghiệp. Để đạt được mức độ thành thực đó bạn cần thay đổi cách suy nghĩ của mình. Đây hoàn toàn là điều khả thi.

# Chương 4

## TÔI MUỐN LÀM VIỆC NÀO?

*Chiến lược là sự lựa chọn, đánh đổi. Là chủ động lựa chọn để trở nên khác biệt.*

– **Michael Porter**

**H**ãy thử tưởng tượng bạn có thể quay về thời điểm năm 1972 và đầu tư một đô-la vào mỗi công ty trong danh sách S&P 500<sup>4</sup>. Đến năm 2002, công ty nào sẽ mang lại cho bạn lợi nhuận lớn nhất từ khoản đầu tư đó? Đó có phải là GE, IBM hay Intel? Theo tạp chí Money và những phân tích khởi xướng bởi phòng nghiên cứu Ned Davis, câu trả lời không phải là công ty nào trong những công ty vừa kể trên.

<sup>4</sup> S&P 500 (Standard & Poor's 500 Stock Index - Chỉ số cổ phiếu 500 của Standard & Poor) là một chỉ số cổ phiếu dựa trên cổ phiếu phổ thông của 500 công ty có vốn hóa thị trường lớn nhất. Chỉ số S&P 500 là một trong những chỉ số khách quan và được quan tâm nhất, rất nhiều nhà đầu tư coi đây là thước đo tốt nhất của thị trường chứng khoán Mỹ cũng như là một chỉ số chủ đạo của nền kinh tế.

Câu trả lời đúng là Southwest Airlines. Điều này nghe có vẻ ngạc nhiên bởi ngành hàng không vốn nổi tiếng kém sản sinh lợi nhuận. Tuy nhiên, hãng Southwest Airlines do Herb Kelleher điều hành, đã liên tục mang lại lợi nhuận đáng kinh ngạc trong nhiều năm qua. Cách tiếp cận tối giản của Herb trong ngành kinh doanh này chính là lý do.

Tôi từng tham dự một sự kiện mà ở đó Herb được phỏng vấn về chiến lược kinh doanh, về các lựa chọn trong kế hoạch của ông ở Southwest. Thay vì cố gắng xây dựng các đường bay đến thật nhiều nơi, họ chỉ lựa chọn cung cấp một vài đường bay cơ bản. Thay vì tăng giá vé để trang trải các chi phí cho bữa ăn, ông quyết định không cung cấp bữa ăn. Thay vì sắp chỗ trước, họ để hành khách tự chọn chỗ khi lên máy bay. Thay vì cung cấp thêm cho hành khách những dịch vụ giá trị gia tăng phù phiếm, họ chỉ cung cấp dịch vụ giá rẻ. Những đánh đổi này không phải tự nhiên mà do chiến lược nhằm giảm chi phí. Việc này liệu có dẫn đến rủi ro mất số khách hàng muốn đến những địa điểm khác nhau, muốn lựa chọn những bữa ăn đắt tiền và các dịch vụ tương tự như vậy không? Tất nhiên, nhưng Kelleher hoàn toàn rõ ràng về mục tiêu của công ty mình – hãng hàng không giá rẻ – và những gì không phải là mục tiêu của họ. Những lựa chọn của họ là minh chứng rõ nét nhất cho điều đó.

Câu nói: “Bạn phải xem xét mọi cơ hội và nói ‘Ồ, không... Tôi rất tiếc. Chúng tôi sẽ”

không ôm thêm những việc không đóng góp nhiều vào mục tiêu cuối cùng mà chúng tôi đang hướng tới” là một ví dụ cho cách suy nghĩ tối giản của ông.

Ban đầu, hãng Southwest Airlines bị những nhà phê bình, những người phản đối và những người theo chủ nghĩa cầu toàn khác chỉ trích bởi họ không thể tin rằng chiến lược này có thể thành công. Liệu có ai đó tỉnh táo lại muốn bay với một hãng hàng không chỉ có một số đường bay nhất định và không phục vụ bữa ăn, cho dù giá vé có rẻ thế nào đi nữa? Nhưng sau vài năm, Southwest Airlines đã chứng minh được chiến lược của mình là chính xác. Các đối thủ cạnh tranh trong ngành nhận thấy lợi nhuận của Southwest Airlines ngày càng gia tăng và họ bắt đầu bắt chước chiến lược kinh doanh này. Nhưng thay vì áp dụng cách tiếp cận tối giản của Kelleher, họ lại thực hiện điều mà giảng viên Đại học Harvard, Michael Porter, gọi là chiến lược “trung dung”.

Nói một cách đơn giản nhất, trung dung là vẫn giữ nguyên vẹn chiến lược kinh doanh của bạn, đồng thời áp dụng chiến lược của đối thủ cạnh tranh. Một trong những ví dụ rõ ràng nhất vào thời đó là hãng Continental Airlines. Họ đặt tên dịch vụ mới điểm-nối-điểm (point-to-point) này là Continental Lite.

Continental Lite áp dụng một số kinh nghiệm của Southwest Airlines như hạ giá vé, bỏ đi các bữa ăn và dịch vụ khoang hạng nhất, tăng tần suất các chuyến bay. Vấn đề nằm ở chỗ họ vẫn duy trì mô hình kinh doanh cũ (Continental Lite chỉ chiếm một phần nhỏ trong số các đường bay của hãng) nên hãng này vận hành không hiệu quả để có thể cạnh tranh về giá thành. Họ phải tìm các cách khác để tiết kiệm chi phí và kết quả là thỏa hiệp về chất lượng dịch vụ. Trong khi Southwest Airlines chủ định cân nhắc và thỏa hiệp trong chiến lược của họ, Continental buộc phải hy sinh những lợi ích xung quanh để không làm ảnh hưởng đến chiến lược chủ đạo. Theo như Porter: “Một vị trí chiến lược sẽ không bền vững trừ khi nó đã được đánh đổi bằng những vị trí khác.” Do tìm cách để vận hành cả hai chiến lược không tương đồng nên Continental Airlines đã tự gây ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của hãng.

Chiến lược trung dung này khiến Continental Airlines phải trả một giá đắt. Họ đánh mất hàng triệu đô-la do các chuyến bay bị trễ và theo như Porter thì “các chuyến bay muộn hay bị hủy đã khiến hãng phải hứng chịu hàng ngàn lời phàn nàn mỗi ngày.” Giám đốc điều hành của hãng đã bị sa thải. Bài học ở đây là: Bỏ qua thực tiễn đánh đổi là một chiến lược sai lầm đối với một tổ chức. Đó cũng là một chiến lược sai lầm đối với con người.

Bạn đã bao giờ chứng kiến ai đó luôn cố gắng làm cùng lúc nhiều hơn một việc? Những người đó biết họ có 10 phút để đến dự một cuộc họp ở cách đó 10 phút đi bộ, nhưng họ vẫn cố trả lời một số e-mail trước khi đi. Hoặc họ đồng ý tổng hợp một báo cáo vào thứ Sáu mặc dù vẫn đang có rất nhiều việc khác phải hoàn thành trong ngày đó. Hoặc họ hứa ghé qua bữa tiệc sinh nhật của một người họ hàng vào tối thứ Bảy dù họ sẽ đi xem buổi biểu diễn vào tối hôm đó. Lập luận của họ, phớt lờ thực tiễn đánh đổi, là “Tôi có thể”

làm được cả hai.” Vấn đề quan trọng ở đây là lập luận này là không hề đúng. Họ sẽ không tránh khỏi việc đến buổi họp muộn, bỏ lỡ hạn hoàn thành một vài công việc khác (hoặc có hoàn thành hết nhưng với chất lượng rất kém), hoặc không đến được buổi tiệc sinh nhật đó hay bỏ lỡ buổi biểu diễn. Như vậy về mặt lý thuyết, đón nhận cơ hội nào đó cũng đồng nghĩa với việc bạn phải từ chối một vài cơ hội khác.

Việc đánh đổi là một thực tiễn, trong cả đời sống cá nhân lẫn công việc của chúng ta, và cho đến khi chấp nhận thực tế đó, chúng ta vẫn sẽ giống như Continental Airlines – bị mắc kẹt trong chiến lược trung dung buộc phải hy sinh những lợi nhuận mặc định mà chúng ta không thể tìm cách khác để bù đắp được.

Trong mục Bạn đọc viết của tờ New York Times, Erin Callan, cựu kế toán trưởng của Tập đoàn Lehman Brothers, chia sẻ những thứ bà đã hy sinh khi để mất sự đánh đổi ngầm định đó. Bà viết: “Ban đầu tôi không hề đặt mục tiêu cống hiến hết mình cho công việc mà việc đó diễn ra một cách từ từ. Qua mỗi năm, những thay đổi hay điều chỉnh nhỏ lại dần trở thành những điều bình thường. Đầu tiên tôi dành khoảng 30 phút trong ngày Chủ nhật để sắp xếp lại các e-mail, danh sách các việc cần làm và lịch làm việc để buổi sáng thứ Hai trở nên thoải mái hơn. Sau đó, tôi làm việc thêm vài tiếng vào ngày Chủ nhật và cuối cùng là cả ngày. Những giới hạn cứ dần bị đẩy xa và cuối cùng tất cả chỉ còn lại là công việc.” Câu chuyện của bà là minh chứng cho chân lý: hoặc chúng ta đưa ra những lựa chọn khó khăn cho bản thân, hoặc để những người khác – có thể là đồng nghiệp, cấp trên, khách hàng – quyết định điều đó thay cho chúng ta.

Trong công việc của mình, tôi nhận ra rằng những lãnh đạo cấp cao trong các công ty lại chính là những người gặp khó khăn nhất trong việc chấp nhận thực tiễn đánh đổi này. Có lần, tôi nói chuyện với vị giám đốc điều hành một công ty ở Thung lũng Silicon có trị giá 40 tỷ đô-la. Ông chia sẻ với tôi câu tuyên ngôn “vàng” mà ông mới nghĩ ra và dự định công bố với cả công ty: “Chúng tôi trân trọng sự say mê, sáng tạo, lao động và lãnh đạo.” Sau khi nghe xong, tôi cảm thấy khá lúng túng.

Vấn đề của câu tuyên ngôn này là Ai mà chẳng trân trọng những điều này. Một vấn đề khác nữa là tuyên ngôn trên không nói cho nhân viên của họ biết điều công ty trân trọng nhất. Nó cũng không giúp nhân viên biết nên lựa chọn ra sao khi những giá trị này xung đột với nhau. Cũng tương tự như việc các công ty tuyên bố rằng nhiệm vụ của họ là phục vụ mọi đối tác, khách hàng, nhân viên, cổ đông – một cách bình đẳng khiến công tác quản lý không có phương hướng rõ ràng khi buộc phải lựa chọn giữa những đối tượng mà họ phục vụ.

Đối lập với đó là câu chuyện về cách công ty Johnson & Johnson phục hồi từ sau vụ bê bối về chất cyanide gây chết người có trong sản phẩm của họ vào năm 1982. Ở thời điểm đó, Johnson & Johnson chiếm 37% thị phần và Tylenol đang là sản phẩm mang lại nhiều lợi nhuận nhất cho họ. Và rồi, báo chí đưa tin 7 người đã chết sau khi dùng Tylenol. Sau này người ta cũng điều tra ra rằng những sản phẩm này đã bị làm giả, nhưng đúng trước

sự việc như vậy, Jonhson & Johnson đã phản ứng ra sao?

Vấn đề này khá phức tạp. Liệu trách nhiệm chính của họ lúc đó có phải là đảm bảo cho sự an toàn của khách hàng bằng cách ngay lập tức thu hồi toàn bộ sản phẩm Tylenol ở các quầy hàng? Ưu tiên hàng đầu của họ lúc đó có phải là quảng bá việc kiểm soát thiệt hại nhằm giữ cho các cổ đông không bán tháo cổ phiếu của công ty? Hay trách nhiệm hàng đầu của họ là an ủi và đền bù thiệt hại cho các gia đình nạn nhân?

Tôn chỉ của công ty là một câu tuyên ngôn do chủ tịch Robert Wood Johnson đưa ra năm 1943 và đã được khắc vào tảng đá trưng bày ở trụ sở của Johnson & Johnson. Khác với hầu hết tuyên ngôn của các tập đoàn khác, cương lĩnh này liệt kê các yếu tố nằm trong danh sách ưu tiên của công ty, trong đó khách hàng là ưu tiên số một, cổ đông ở vị trí cuối cùng.

Kết quả là Johnson & Johnson nhanh chóng quyết định thu hồi toàn bộ sản phẩm Tylenol, mặc dù việc này có thể tác động lớn đến lợi nhuận của họ (ước tính rơi vào khoảng 100 triệu đô-la, theo một số báo cáo). Sự an toàn của khách hàng hay 100 triệu đô-la? Đó không phải quyết định dễ dàng. Tuy nhiên, tôn chỉ của họ đã chỉ rõ đâu là thứ quan trọng nhất. Nó đã giúp họ thực hiện được sự lựa chọn khó khăn đó.

Chúng ta có thể tìm cách né tránh, chứ không thể thoát khỏi thực tiễn của việc đánh đổi.

Tôi từng làm việc với một nhóm những giám đốc điều hành đang cần tư vấn về thứ tự ưu tiên của họ. Họ đang chật vật để xác định 5 dự án hàng đầu mà họ muốn phòng IT hoàn thành trong năm tài chính tới. Một trong những vị lãnh đạo đó đang gặp khó khăn về vấn đề lựa chọn. Bà muốn có một danh sách 18 dự án “ưu tiên hàng đầu”. Tôi kiên quyết yêu cầu bà chỉ chọn ra 5 dự án. Hai tuần sau, họ quay trở lại với một danh sách đã được thảo luận và rút gọn – chỉ bỏ đi một dự án (tôi luôn tự hỏi vì sao chỉ dự án đó không đáp ứng được tiêu chuẩn). Vì không chịu đánh đổi, bà đã phải dành thời gian và công sức vốn chỉ đủ cho 5 dự án để thực hiện đến 17 dự án. Việc họ không đạt được kết quả như mong đợi là điều khá hiển nhiên. Bà cho rằng: Chúng tôi có thể làm được tất cả, nhưng thực tế lại cho thấy rõ ràng không phải như vậy.

Có thể dễ dàng nhận thấy lý do người ta không chấp nhận việc phải đánh đổi. Theo định nghĩa, việc đánh đổi bao gồm hai thứ mà chúng ta muốn. Bạn muốn có nhiều tiền hay nhiều thời gian để nghỉ ngơi? Bạn muốn trả lời cho xong e-mail hay đến buổi họp đúng giờ? Bạn muốn làm nhanh hơn hay tốt hơn? Rõ ràng khi phải đối mặt với việc lựa chọn, chúng ta sẽ muốn đạt được cả hai. Nhưng cho dù câu toàn đến đâu, chúng ta cũng không thể có được cả hai.

Người theo chủ nghĩa cầu toàn sẽ tiếp cận mọi việc đánh đổi bằng câu hỏi: “Mình làm được cả hai việc này bằng cách nào?”, trong khi người theo chủ nghĩa tối giản sẽ đặt câu

khó hơn nhưng thoáng hơn: “Mình muốn cái nào?” Người theo chủ nghĩa tối giản sẽ chủ tâm thực hiện việc đánh đổi, họ chủ động hành động chứ không chờ đợi một cách thụ động. Nhà kinh tế học Thomas Sowell đã viết: “Không có giải pháp nào cả, chỉ có sự đánh đổi mà thôi.”

Peter Drucker đã có lần nói với Jim Collins, tác giả cuốn sách kinh doanh kinh điển Từ tốt đến vĩ đại, rằng ông có thể chọn hoặc gây dựng một công ty lớn hoặc xây dựng những ý tưởng lớn. Jim đã chọn ý tưởng. Và kết quả của sự đánh đổi này là công ty của ông vẫn chỉ hoạt động với 3 nhân viên nhưng những ý tưởng của ông lại đến được với hàng chục triệu người thông qua các tác phẩm mà ông viết.

Việc đánh đổi đôi khi rất khó khăn, nhưng lại là một cơ hội quan trọng. Qua việc bị buộc phải cân nhắc giải pháp và lựa chọn một cách chiến lược điều gì là tốt cho mình, chúng ta đã tăng cường đáng kể cơ hội đạt được các kết quả mà chúng ta mong đợi. Cũng giống như Southwest Airlines, chúng ta có thể tận hưởng thành quả từ những lựa chọn nhất quán đó.

Gần đây, tôi đã quan sát thấy một ví dụ cho điều này trên một chuyến bay tới Boston, khi tôi bắt đầu trò chuyện với hai phụ huynh đang trên đường tới thăm con trai của họ ở Đại học Harvard. Họ rất tự hào về cậu con trai đang học ở đó, và tôi đã rất tò mò về chiến lược mà họ và con trai áp dụng để được nhận vào trường. Họ nói: “Chúng tôi để con mình thử rất nhiều môn học khác nhau, nhưng ngay khi thấy rõ đó không phải là thứ mà nó thích, chúng tôi sẽ cùng thảo luận và không tiếp tục cho con theo học môn đó nữa.” Vấn đề ở đây không phải là các phụ huynh nên mong con họ đến Harvard học, mà là những phụ huynh theo chủ nghĩa tối giản này đã chủ động quyết định mục tiêu của họ là con trai đến học ở Harvard và hiểu rằng để thành công, người ta phải có sự lựa chọn chiến lược.

Logic này cũng áp dụng đúng trong thực tiễn cuộc sống cá nhân của chúng tôi. Hồi mới cưới, Anna và tôi gặp một cặp vợ chồng mà theo chúng tôi thấy đó là một gia đình tuyệt vời. Chúng tôi muốn học hỏi kinh nghiệm từ họ. Người chồng nói rằng một trong số những bí quyết là ông và vợ không tham gia bất kỳ câu lạc bộ nào. Không phải vì họ không có hứng thú với những thứ đó mà họ đã đánh đổi thời gian cho những việc đó để dành nhiều thời gian hơn với con cái. Qua nhiều năm, con cái họ đã trở thành những người bạn thân thiết nhất của họ – một tình bạn xứng đáng với sự hy sinh những tình bạn khác mà họ có thể có được trên sân golf hoặc tại các câu lạc bộ.

Người theo chủ nghĩa tối giản coi việc đánh đổi là một phần tất yếu trong cuộc sống chứ không phải là một phần tiêu cực tất yếu của cuộc sống. Thay vì trăn trở “Mình phải từ bỏ thứ gì?” họ sẽ hỏi “Mình muốn làm thứ gì tốt hơn?” Những tác động mà họ dần có được từ sự thay đổi nhỏ trong suy nghĩ này khá lớn.

| Người theo chủ nghĩa<br>cầu toàn               | Người theo chủ nghĩa<br>tối giản     |
|------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Nghĩ: “Mình có thể làm được<br>cả hai.”        | Hỏi: “Mình muốn lựa chọn thứ<br>gì?” |
| Hỏi: “Làm thế nào để mình làm<br>được cả hai?” | Hỏi: “Mình có thể làm gì tốt?”       |

Trong bài báo với tiêu đề “Cười lên, Kookaburra” trên tờ The New Yorker, David Sedaris đã kể lại rất nhiều trải nghiệm hài hước của mình khi đi du lịch ở một vùng hoang dã của Australia. Khi đi bộ đường trường, người bạn kiêm hướng dẫn viên du lịch đã chia sẻ điều mà cô học được trong một lớp quản lý: “Hãy tưởng tượng một cái bếp có 4 lò. Mỗi lò lần lượt tượng trưng cho gia đình, tình bạn, sức khỏe và công việc. Để thành công bạn phải bỏ đi một trong bốn cái lò đó. Và để thật sự thành công, bạn cần bỏ đi hai lò.”

Tất nhiên câu chuyện này chỉ mang tính hài hước, tôi không có ý nói nếu làm theo cách của những người theo chủ nghĩa tối giản, chúng ta phải lựa chọn giữa gia đình, sức khỏe hay công việc. Cái tôi muốn nói đến ở đây là khi phải đối mặt với sự lựa chọn cần ưu tiên gia đình, sức khỏe, bạn bè hay công việc, chúng ta phải chuẩn bị tinh thần cho câu hỏi “Bạn muốn đối mặt với vấn đề nào?”

Chúng ta không thể bỏ qua hay hạ thấp việc đánh đổi này, đó là việc cần phải thực hiện một cách có chiến lược và nghiêm túc.

# Phần II

## KHÁM PHÁ

*Làm thế nào chúng ta phân biệt được những thứ quan trọng nhất giữa vô vàn những điều nhỏ nhất?*

**M**ột nghịch lý của chủ nghĩa tối giản ở chỗ những người theo chủ nghĩa tối giản luôn tìm hiểu nhiều sự lựa chọn hơn những người theo chủ nghĩa cầu toàn. Người theo chủ nghĩa cầu toàn hào hứng với hầu hết mọi thứ và vì thế tương tác với mọi thứ đó. Nhưng vì bận rộn theo đuổi mọi cơ hội và ý tưởng đó nên thực ra họ lại tìm hiểu ít hơn. Trái lại, người theo chủ nghĩa tối giản lại tìm hiểu và đánh giá rất nhiều sự lựa chọn trước khi quyết định thực hiện. Vì người theo chủ nghĩa tối giản sẽ cam kết và chỉ đầu tư vào một vài ý tưởng hay hoạt động, nên họ sẽ tìm hiểu nhiều lựa chọn hơn ngay từ ban đầu để đảm bảo sự lựa chọn đó là đúng đắn.

Trong Phần II, chúng ta sẽ thảo luận về 5 thực tiễn để tìm ra điều gì là cần thiết. Bạn có thể mải mê với sức hút của chủ nghĩa tối giản mà dễ bỏ qua hoặc chỉ thực hiện lướt qua bước này. Tuy nhiên, đây mới chính là bước tối quan trọng. Để nhận thức được điều gì thực sự là cần thiết, chúng ta cần có không gian để suy nghĩ, thời gian để nhìn nhận và lắng nghe, được phép vui chơi, sự sáng suốt để nghỉ ngơi và nguyên tắc để áp dụng các tiêu chuẩn cao cho sự lựa chọn của chúng ta.

Mĩa mai thay, trong văn hóa cầu toàn, những nhân tố này - không gian, sự lắng nghe, giải trí, nghỉ ngơi và lựa chọn - lại được coi như những điều tầm thường chỉ khiến người ta mất tập trung. Và tệ hơn nữa nhiều khi những thứ đó còn bị coi là biểu hiện của sự yếu đuối và lãng phí thời gian. Chúng ta đều đã gặp ở đâu đó những con người đầy tham vọng, hết mình trong công việc với suy nghĩ: “Tất nhiên, mình muốn dành thời gian quý giá cho việc suy nghĩ, nhưng đó là điều xa xỉ mà giờ mình không thể làm được. Hoặc họ nói: “Giải trí ư? Làm gì có thời gian cho việc đó. Chúng ta ở đây để làm việc!” Một người quản lý đã nói với tôi khi tôi thực tập tại công ty họ: “Tôi hy vọng tối qua cậu đã ngủ ngon. Ở đây cậu sẽ không được ngủ nhiều đâu đấy.”

Nếu tin rằng việc bận rộn và dốc sức làm việc là bằng chứng của hiệu quả thì chắc hẳn bạn cũng tin rằng không cần thiết phải dành nhiều không gian cho việc khám phá, tư duy và suy ngẫm. Nhưng đó lại chính là thứ thuốc giải cho những tác động của sự cầu toàn ảnh hưởng đến chúng ta. Đây không phải là những hoạt động tầm thường khiến chúng ta bị chệch hướng khỏi mục tiêu mà trái lại, nó là những thứ quan trọng giúp

chúng ta phân biệt được đâu thực sự là những thứ tầm thường cản trở chúng ta khỏi những điều thực sự cần thiết.

Người theo chủ nghĩa tối giản dành thật nhiều thời gian để nghiên cứu, lắng nghe, tranh luận, đặt câu hỏi và suy nghĩ. Việc tìm hiểu đó không phải đích đến cuối cùng của họ mà là nhằm giúp họ phân biệt số ít những thứ quan trọng từ rất nhiều điều nhỏ nhất.

# Chương 5

## NHỮNG LỢI ÍCH CỦA VIỆC KHÔNG LÀM VIỆC

*Nếu không có sự tĩnh tại thì chúng ta không thể làm được việc gì nghiêm túc cả.*

– Pablo Picasso

Frank O'Brien là người sáng lập của Conversations, một công ty marketing có tên trong danh sách 500/5000 “Các công ty tư nhân Mỹ có mức tăng trưởng cao nhất” của tạp chí Inc. Trước không khí làm việc cực kỳ căng thẳng tại các công sở hiện nay, ông đã thực hiện một sáng kiến mang tính cải cách lớn.

Mỗi tháng một lần, ông triệu tập tất cả 50 nhân viên trong công ty vào phòng họp trong một ngày. Tất cả bị cấm sử dụng điện thoại hay e-mail. Cuộc họp này đơn giản là để mọi người thoát khỏi công việc hằng ngày để suy nghĩ và nói chuyện. Nó cũng không diễn ra vào ngày thứ Sáu của tuần thứ hai trong tháng, khi hiệu năng làm việc có thể ở mức khá thấp và mọi người thường không “thực sự làm việc”. Cuộc họp được tổ chức trong cả ngày thứ Hai đầu tiên của tháng. Thông lệ này không phải là một nguyên tắc chỉ áp dụng trong nội bộ công ty: các khách hàng của ông đều biết công ty sẽ không liên lạc với họ vào “Ngày thứ Hai không điện thoại” này.

Frank áp dụng phương pháp này bởi ông biết nhân viên của mình không thể thấy được việc gì là cần thiết nếu họ thường xuyên trong trạng thái bận rộn. Họ cần khoảng thời gian để nhận ra việc gì mới thực sự quan trọng. Ông viết: “Tôi thấy cần phải dành thời gian để hít thở, xem xét xung quanh và suy nghĩ. Bạn cần có sự thông suốt để đổi mới và phát triển.” Hơn nữa, ông còn dùng các buổi họp đó để thử xem nhân viên của mình có dành quá nhiều thời gian vào những công việc không cần thiết hay không: “Nếu ai đó không thể tham dự cuộc họp vì có quá nhiều việc thì chúng tôi hoặc chúng ta đang làm việc không hiệu quả hoặc chúng ta cần tuyển thêm người.” Nếu nhân viên của ông bận đến mức không có thời gian để suy nghĩ, thì có nghĩa là họ quá bận rộn.

Chúng ta cần có khoảng thời gian tĩnh tâm để phân biệt được số ít những điều quan trọng trong vô vàn những thứ nhỏ nhặt. Thật không may, trong thời đại thiếu thốn về thời gian này, chúng ta mặc định mình không có khoảng thời gian đó, mà phải tự tạo ra. Một người quản lý mà tôi từng cùng làm việc thừa nhận rằng làm việc ở một công ty trong khoảng 5 năm là quá lâu. Bởi ở công ty đó, ông bận rộn đến nỗi không có thời gian

để quyết định xem mình có nên tiếp tục ở lại công ty đó nữa hay không. Những yêu cầu của công việc hằng ngày đã ngăn ông lùi lại để có được cái nhìn bao quát.

Tương tự như vậy, một phó chủ tịch cấp cao ở một công ty công nghệ toàn cầu đã tâm sự với tôi rằng ông đã dành 35 giờ hàng tuần cho các cuộc họp. Ông mất quá nhiều thời gian cho các buổi họp hành này đến nỗi một tháng ông không có đủ đến một giờ để lên chiến lược cho sự nghiệp của cá nhân mình, chứ đừng nói đến việc làm thế nào để đưa công ty của mình lên một tầm cao mới. Thay vì dành thời gian để nói chuyện và thảo luận xem việc gì đang diễn ra và việc gì cần phải diễn ra, ông lãng phí thời gian ngồi nghe vô số những bài trình bày và các cuộc trao đổi buồn tẻ giữa những phòng ban mà chẳng đi đến được quyết định cuối cùng nào.

Trước khi có thể đánh giá được điều gì là cần thiết hoặc không, bạn cần tìm hiểu được những sự lựa chọn của mình. Trong khi những người theo chủ nghĩa cầu toàn tự động tiếp nhận những ý tưởng cấp tiến nhất, chớp lấy cơ hội đầu tiên hay lập tức trả lời những e-mail mới nhất thì những người theo chủ nghĩa tối giản chọn việc tạo ra khoảng thời gian cần thiết để xem xét kỹ lưỡng và cân nhắc.

| Người theo chủ nghĩa cầu toàn                                             | Người theo chủ nghĩa tối giản                                |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Quá bận rộn với công việc nên không có thời gian để suy nghĩ về cuộc sống | Dành ra thời gian tạm lắng để suy ngẫm và khám phá cuộc sống |

**KHÔNG GIAN ĐỂ SÁNG TẠO**

Tôi đã khám phá được giá trị của việc tạo dựng khoảng không gian để tìm tòi học hỏi khi làm công tác giảng dạy tại trường thiết kế ở Stanford (tên gọi của nó là Viện Thiết kế Hasso Plattner tại Stanford). Trong tiết giảng đầu tiên, điều đầu tiên tôi nhận thấy khi bước vào giảng đường là không có những chiếc ghế ngồi như thường thấy. Thay vào đó là những khối lập phương để bạn có thể ngồi lên – tôi thấy nó khá bất tiện. Nhưng chúng lại được xếp có chủ đích. Những khối lập phương đó khiến sinh viên sau khi ngồi vài phút ở đó sẽ thấy không thoải mái và phải đứng lên, đi lại xung quanh và giao lưu với các sinh viên khác – chứ không phải chỉ với bạn bên cạnh của mình. Trường đã sử dụng chúng để khuyến khích những cách gắn kết và tư duy mới.

Cũng nhằm mục đích đó, nhà trường đã tạo ra một nơi ẩn náu được gọi là “Booth Noir”. Đó là một căn phòng nhỏ được thiết kế chỉ vừa đủ cho từ 1 đến 3 người, không có cửa sổ, có cách âm và nằm ở vị trí kín đáo để không bị làm phiền. Căn phòng này, như Scott Doorley và Scott Witthoft viết trong cuốn Make Space (tạm dịch: Tạo không gian) của <https://thuviensach.vn>

họ: “Hoàn toàn đúng nghĩa là không có công nghệ”. Nó nằm ở tầng trệt, tách biệt với các lối đi chính. Lý do duy nhất để đến đó là khi bạn cần suy ngẫm. Bằng cách tạo ra khoảng không gian để suy nghĩ và tập trung như vậy, sinh viên có thể tĩnh tâm lại để có được cái nhìn bao quát và rõ rệt hơn.

Chúng ta cần tĩnh tâm  
để tập trung nếu muốn có được trọng tâm.

Trọng tâm không chỉ đơn thuần là một câu hỏi hay một khả năng nào đó mà bạn trăn trở và suy nghĩ về nó một cách ám ảnh. Điều tôi muốn nói ở đây là việc tạo ra không gian để xem xét rất nhiều câu hỏi và khả năng khác nhau. Một người theo chủ nghĩa tối giản chú tâm vào điều gì đó cũng giống như đôi mắt chú tâm vào một điểm, không phải bằng cách nhìn chăm chăm vào điểm đó mà bằng cách thường xuyên điều chỉnh và thích nghi với phạm vi của tầm nhìn.

Trong một cuộc họp gần đây ở trường D (diễn ra ở một căn phòng khác, cũng không có ghế hay bàn mà chỉ có bảng trắng trải suốt từ sàn nhà lên đến trần, trên đó dán đầy những tờ ghi chú đủ màu sắc), tôi đã gặp Jeremy Utley. Ông là đối tác của tôi trong hoạt động xây dựng một lớp học kiểu mẫu mang tính đột phá mới, mà trong một giây xuất thần, Jeremy đặt tên là “Thiết kế cuộc sống, một cách cơ bản – Designing Life, Essentially.”

Mục đích duy nhất của lớp học này là để tạo không gian cho sinh viên hoạch định cuộc sống của chính họ. Mỗi tuần sinh viên có một khoảng thời gian nhất định để đến căn phòng này suy ngẫm. Họ bắt buộc phải tắt máy tính, điện thoại và thay vào đó là bật tư duy của họ lên ở công suất cao nhất. Mục đích của họ là phải chủ động tìm ra số ít những điều cần thiết từ rất nhiều những thứ tốt đẹp. Bạn không cần phải học ở trường D thì mới có thể thực hành được những thói quen này. Tất cả chúng ta đều có thể học cách tạo ra nhiều không gian hơn trong cuộc sống của mình.

## **KHÔNG GIAN ĐỂ TẬP TRUNG**

Tôi có quen một giám đốc điều hành rất thông minh và năng động, nhưng lại thường xuyên bị mất tập trung. Trên máy tính của ông lúc nào cũng mở Twitter, Gmail, Facebook, và nhiều màn hình chat IM cùng một lúc. Để không bị phân tâm, ông đã từng bảo người trợ lý của mình ngắt dây kết nối internet ở máy tính. Nhưng rồi ông vẫn thấy có nhiều cách khác để online. Vì thế, trước sức ép phải hoàn thành một dự án vô cùng quan trọng, ông đã phải dùng đến biện pháp đặc biệt: đưa điện thoại di động cho người khác, và đến ở một nhà nghỉ không có kết nối internet. Sau 6 tuần tự giam mình như vậy, ông đã hoàn thành được dự án.

Tôi cảm thấy hơi băn khoăn về biện pháp như vậy; nhưng cho dù nó có hơi cực đoan đi chăng nữa, tôi vẫn không thể tranh cãi gì về ý định của ông. Ông biết rằng để hoàn

thành tốt công việc đó cần phải tạo ra khoảng không gian tĩnh tại cho những suy ngẫm không vướng bận.

Một ví dụ nữa là trường hợp của Isaac Newton. Ông đã mất 2 năm để nghiên cứu cái gọi là Nguyên lý toán học cơ bản, công trình nổi tiếng của ông về Định luật vạn vật hấp dẫn và ba định luật của chuyển động. Quãng thời gian ông hầu như tự giam mình ẩn dật để nghiên cứu đã đưa đến kết quả là một công trình mang tính đột phá, giúp định hình những tư duy khoa học của hơn 300 năm tiếp theo đó.

Richard S. Westfall đã viết: “Trong một buổi vinh danh ông, người ta hỏi Newton ông đã phát minh ra định luật vạn vật hấp dẫn như thế nào. Câu trả lời của ông là ‘Liên tục nghĩ về nó’... Khi đã suy nghĩ về vấn đề gì đó, ông luôn bị ám ảnh và trăn trở về nó.” Nói cách khác, Newton đã tự tạo cho mình khoảng không gian tĩnh tại để tập trung tư tưởng, và nhờ đó đã giúp ông khám phá ra những nhân tố cơ bản của vũ trụ.

Tôi đã bắt chước Newton, sử dụng cách thức tương tự nhưng ít khắc nghiệt hơn để hoàn thành một cuốn sách. Tôi đã dành ra 8 giờ hằng ngày cho việc viết lách, từ 5 giờ sáng đến 1 giờ chiều, 5 ngày/tuần. Tôi áp dụng nguyên tắc: không e-mail, điện thoại, không có cuộc hẹn gặp nào, và không ai làm phiền cho đến sau 1 giờ chiều. Không phải lúc nào tôi cũng thực hiện được như thế nhưng chính quy tắc kỷ luật đó đã giúp tạo ra một sự khác biệt lớn. Tôi đặt e-mail ở chế độ trả lời tự động, giải thích rằng tôi đang cần “tập trung cao độ” cho đến khi cuốn sách được hoàn thành. Cách này hạn chế rất nhiều sự tự do của tôi, nhưng bằng cách tạo ra khoảng không gian để tìm hiểu, suy nghĩ và viết, tôi không chỉ hoàn thành được cuốn sách của mình nhanh hơn mà còn có thể kiểm soát được việc sử dụng những thời gian còn lại của mình.

Nghe có vẻ đơn giản nhưng bạn đã bao giờ dành ra thời gian chỉ để ngồi đó và suy ngẫm? Thời gian ở đây không phải là quãng thời gian năm phút mỗi sáng bạn vạch ra danh sách các công việc phải làm trong ngày của mình, hay lúc bạn bị mất tập trung trong cuộc họp để suy nghĩ về dự án mình đang phụ trách. Tôi muốn nói về việc chủ động dành ra khoảng thời gian tạm lắng ở một nơi yên tĩnh để không làm gì khác ngoài việc suy ngẫm.

Ngày nay, trong thế giới công nghệ hiện đại với bao cám dỗ này thì việc đó càng trở nên khó khăn hơn. Một giám đốc cấp cao của Twitter có lần đã hỏi tôi: “Anh có nhớ cảm giác chán nản nó như thế nào không? Bây giờ hình như cảm giác đấy không còn tồn tại nữa.” Ông ấy nói đúng, mấy năm trước nếu phải vạ vật ở sân bay vì bị trễ chuyến hay ngồi chờ đến lượt mình trong phòng khám thì thường bạn sẽ chỉ ngồi đó, nhìn chăm chăm về phía trước với cảm giác chán nản. Ngày nay, những người ngồi chờ ở sân bay hay trong các phòng chờ thường dán mắt vào thiết bị công nghệ của họ. Tất nhiên, không ai muốn cảm thấy chán nản nhưng vì đã bỏ đi cơ hội để thấy chán nản, chúng ta cũng đánh mất luôn thời gian để suy nghĩ và tư duy.

Và đây là một nghịch lý nữa: khi mọi thứ phát triển nhanh chóng và con người càng trở nên bận rộn thì chúng ta càng cần phải dành ra thời gian trong thời gian biểu của mình để suy nghĩ. Và khi mọi thứ càng trở nên ồn ào hơn thì chúng ta càng cần phải có những nơi tĩnh lặng để có thể thực sự tập trung. Cho dù bạn nghĩ mình bận rộn thế nào chẳng nữa, bạn vẫn có thể dành ra thời gian và cả không gian để suy nghĩ về ngày làm việc của mình. Chẳng hạn như Jeff Weiner, CEO của LinkedIn, thường dành ra 2 tiếng trong thời gian biểu hằng ngày của mình để không làm gì cả. Ông chia khoảng thời gian đó thành các quãng 30 phút, không làm việc gì hết. Đơn giản đó chỉ là thói quen ông đã hình thành khi ông thấy mình bị nhấn chìm trong vô số những cuộc họp liên tiếp, không có phút nào để suy xét về những thứ xung quanh. Ban đầu điều này có vẻ xa xỉ và lãng phí thời gian, nhưng rồi ông thấy rằng đó lại chính là công cụ hiệu quả nhất của mình. Với ông, đây là cách quan trọng để giúp quản lý được thời gian của chính mình, thay vì làm nô lệ cho nó.

Ông kể với tôi: “Có lần tôi phải liên tục tham dự các cuộc hội đàm và họp triển miên từ 5 giờ sáng đến 9 giờ tối. Tôi vẫn còn nhớ cảm giác bức dọc của mình vào cuối ngày hôm đó khi nghĩ rằng mình không kiểm soát được thời gian biểu ngày hôm đó, mà lại bị lệ thuộc vào nó. Tuy nhiên, cảm giác bức dọc đó lập tức nhường chỗ cho sự biết ơn vì đó là ngày duy nhất mà tôi có thể nhớ là mình có cảm giác như vậy kể từ khi đảm nhận vị trí hiện thời.”

Trong quãng thời gian tĩnh tại của mình, ông có thể suy nghĩ về các câu hỏi cơ bản: Công ty sẽ như thế nào trong 3-5 năm tới; Đây là cách tốt nhất để cải thiện hơn nữa một sản phẩm đã được ưa chuộng hay giải quyết yêu cầu của một khách hàng; Làm thế nào để mở rộng thêm nữa năng lực cạnh tranh hay khắc phục những hạn chế của công ty. Ông cũng dành thời gian đó để đầu óc được nghỉ ngơi. Nhờ đó ông có thể dịch chuyển từ trạng thái xử lý vấn đề sang tư duy chiến lược, điều mà một người ở vị trí lãnh đạo cần làm.

Đối với Jeff, việc tạo ra không gian đó còn hơn là một thói quen; nó là một phần của triết lý rộng hơn. Ông đã nhìn thấy tác động của việc theo đuổi thiếu nguyên tắc quá nhiều thứ lên một tổ chức và trong cuộc sống của những nhà lãnh đạo. Vì thế với ông, đó không phải là một khẩu hiệu hay những ngôn từ sáo rỗng mà là một triết lý.

## **KHÔNG GIAN ĐỂ ĐỌC**

Chúng ta có thể tham khảo thêm ví dụ của Giám đốc điều hành Bill Gates, người thường xuyên (và khá nổi tiếng) với việc dành ra cả tuần nghỉ không đi làm ở Microsoft đơn giản chỉ để suy ngẫm và đọc sách. Tôi đã có lần được tham dự một buổi phỏng vấn Bill ở văn phòng Quỹ Bill & Melinda Gates ở Seattle, Washington. Tình cờ lúc đó ông vừa kết thúc “Tuần suy nghĩ” của mình xong. Mặc dù đã nghe nói về thói quen này của ông, tôi không hề biết rằng nó bắt nguồn từ những năm 1980 khi ông vẫn còn đang loay hoay với việc mở rộng Microsoft.

Đó là việc cứ hai lần trong một năm, cho dù là trong thời điểm bận rộn nhất trong lịch sử của công ty, ông vẫn dành thời gian và không gian để tách mình ra khỏi công việc trong một tuần, không làm gì ngoài việc đọc báo (kỷ lục của ông là đọc 112 bài báo) và sách, nghiên cứu công nghệ và suy nghĩ về tầm nhìn rộng hơn. Ngày nay, khi điều hành Quỹ của mình, ông vẫn duy trì thói quen dành thời gian đơn giản chỉ để suy nghĩ.

Nếu việc dành ra cả tuần nghe có vẻ khó khả thi với bạn thì vẫn có một cách, đó là đưa “Tuần suy nghĩ” đó vào trong thời gian biểu hằng ngày. Một thói quen tôi thấy khá hiệu quả và đơn giản là đọc vài cuốn sách văn học cổ điển (không phải blog, báo hay những cuốn tiểu thuyết giải trí) trong 20 phút đầu ngày. Thói quen này không chỉ giúp từ bỏ việc check e-mail ngay khi tỉnh dậy, mà còn giúp tôi tập trung vào ngày mới của mình, mở rộng tầm suy nghĩ và nhắc tôi nhớ về những đề tài và ý tưởng đủ cần thiết để chịu được thử thách của thời gian.

Cá nhân tôi thường lựa chọn các tác phẩm văn học truyền cảm hứng. Tuy nhiên bạn vẫn có thể tham khảo các tác phẩm như: Zen, the Reason of Unreason (tạm dịch: Thiền, Lý do cho những điều không có lý do); The Wisdom of Confucius (tạm dịch: Sự thông thái của Khổng Tử); The Torah (tạm dịch: Ngũ Thư); The Holy Bible (tạm dịch: Kinh Thánh); Tao, to Know and Not Be Knowing (tạm dịch: Đạo, Biết và Không biết); The Meaning of the Glorious Koran: An Explanatory Translation (tạm dịch: Ý nghĩa của kinh Koran: Một diễn giải); As a Man Thinketh (tạm dịch: Là một Người Suy nghĩ); The Essential Gandhi (tạm dịch: Con người căn bản Gandhi); Walden, hay đời sống trong rừng; các tác phẩm của Mormon; The Meditations of Marcus Aurelius (tạm dịch: Sự trầm tư của Marcus Aurelius). Có rất nhiều lựa chọn cho bạn, miễn là các tác phẩm đó ra đời trước kỷ nguyên siêu kết nối này của chúng ta. Những tác phẩm như vậy mới có thể giúp chúng ta nhìn nhận được đâu là điều thực sự cần thiết.

Cho dù bạn có thể dành ra hai giờ mỗi ngày hay hai tuần trong năm, hoặc thậm chí chỉ năm phút mỗi buổi sáng, điều quan trọng là bạn đã chủ động dành thời gian để thoát khỏi cuộc sống bận rộn thường ngày.

# Chương 6

## NHÌN: TRÔNG THẤY ĐIỀU THỰC SỰ CẦN THIẾT

*Đâu là những kiến thức mà chúng ta đã mất trong vô vàn những thông tin nhiễu loạn?*

– T. S. Eliot

Tác giả Nora Ephron đã nổi tiếng với những bộ phim như Silkwood, Sleepless in Seattle, và When Harry Met Sally, phim nào cũng đã được đề cử giải Academy Award. Cho dù là nhà văn hay nhà biên kịch, thành công của Ephron chính là nhờ vào khả năng nắm bắt được cái hồn của mỗi câu chuyện – một kỹ năng mà bà đã rèn luyện được khi còn là nhà báo. Nhưng dù đã trưởng thành rất nhiều trong thế giới báo chí đầy năng động đó, bài học có ảnh hưởng lớn nhất đến bà lại đến từ thời còn học trung học.

Charlie O. Simms dạy lớp báo chí căn bản 101 ở trường trung học Beverly Hills. Cũng như những giảng viên báo chí khác, ông bắt đầu lớp học mà Ephron tham dự bằng việc giải thích khái niệm “Đoạn mở đầu”. Nó chứa đựng các từ tại sao, cái gì, khi nào và ai của cả bài báo – những thông tin cơ bản nhất. Sau đó ông giao cho học sinh bài tập đầu tiên: viết đoạn mở đầu cho một câu chuyện.

Simms bắt đầu với việc giới thiệu nội dung câu chuyện: “Kenneth L. Peters, hiệu trưởng trường trung học Beverly Hills hôm nay đã thông báo rằng tất cả các bộ môn trong trường sẽ đến Sacramento vào thứ Năm tuần tới để tham dự một hội thảo chuyên đề về phương pháp giáo dục mới. Giảng viên cho buổi hội thảo đó là nhà nhân chủng học Margaret Mead, hiệu trưởng, tiến sĩ Robert Maynard Hutchins, và thống đốc bang California Edmund ‘Pat’ Brown.”

Các sinh viên sau đó hồi hả gõ các đoạn mở đầu câu chuyện của mình trên máy đánh chữ và nộp lại bài cho thầy giáo. Ai cũng cố gắng tóm tắt những “ai, cái gì, ở đâu và tại sao” một cách cô đọng nhất: “Margaret Mead, Maynard Hutchins, và Thống đốc Brown sẽ nói chuyện với các giáo viên về...”; “Vào thứ Năm tuần tới, các bộ môn trong trường sẽ...” Simms xem các đoạn văn của học sinh sau đó gạt hết sang một bên.

Ông báo cho cả lớp rằng tất cả đều đã sai. Đoạn mở đầu cho câu chuyện, theo như lời ông nói, là: “Học sinh sẽ không phải đến trường vào ngày thứ Năm.”

“Lúc đó,” Ephron nhớ lại, “tôi nhận ra rằng nghề báo chí không chỉ là kể lại những sự việc mà là chỉ ra nội dung chính. Biết ‘ai, cái gì, khi nào và ở đâu’ là chưa đủ, bạn phải hiểu nó có nghĩa là gì. Và tại sao nó lại quan trọng.” Ephron nói thêm: “Thầy giáo đã dạy tôi một bài học áp dụng được cả trong cuộc sống cũng như trong nghề báo.”

Trong tất cả mọi sự việc, điều cơ bản luôn bị ẩn giấu bên trong. Và một nhà báo giỏi biết rằng để tìm được điều đó cần phải tìm hiểu các thông tin và chỉ ra mối quan hệ giữa chúng (bằng cử nhân của tôi là chuyên ngành báo chí, do đó tôi rất coi trọng điều này). Nó có nghĩa là làm cho những mối quan hệ và liên kết đó hiện ra; xây dựng thành cả câu chuyện đầy đủ từ các phần của nó và hiểu được những mảnh khác nhau này kết nối như thế nào và liên quan đến ai. Một nhà báo giỏi nhất không chỉ đơn giản là làm việc truyền đi thông tin; giá trị của họ nằm ở chỗ phát hiện được điều gì là quan trọng với con người.

Bạn đã bao giờ cảm thấy mất phương hướng và không chắc chắn về điều cần tập trung vào? Bạn đã bao giờ cảm thấy bị ngập trong tất cả các thông tin dồn dập mà không biết phải sử dụng cái nào. Bạn đã bao giờ cảm thấy chóng mặt với tất cả các yêu cầu dành cho mình mà không thể phân biệt được đâu là điều quan trọng? Bạn đã bao giờ bỏ lỡ điểm quan trọng trong công việc hay ở nhà mà không nhận ra sai lầm đó cho đến khi quá muộn? Nếu có thì kỹ năng tối giản tiếp theo sẽ vô cùng có giá trị cho bạn.

## **BỨC TRANH LỚN**

Vào ngày 29 tháng 12 năm 1972, Chuyến bay 401 của hãng hàng không Eastern Air Lines đã đâm xuống vùng đầm lầy Florida, làm hơn 100 hành khách thiệt mạng. Đó là vụ tai nạn máy bay dân dụng đầu tiên và là một trong những vụ tai nạn hàng không tồi tệ nhất trong lịch sử nước Mỹ. Sau đó các nhà điều tra đã rất ngạc nhiên khi phát hiện ra rằng trước khi xảy ra tai nạn máy bay vẫn vận hành tốt. Chuyện gì đã xảy ra?

Khi chiếc Lockheed Jet đang chuẩn bị hạ cánh thì cơ phó Albert Stockstill phát hiện thiết bị chỉ báo hạ cánh, chiếc đèn xanh nhỏ báo hiệu bánh càng hạ cánh đã được hạ xuống và khóa, không bật sáng. Nhưng chiếc bánh hạ cánh đã được khóa, vấn đề nằm ở chỗ cái đèn báo chứ không phải chức năng của bánh càng. Nhưng tổ lái lại quá tập trung vào chiếc đèn báo mà không nhận ra rằng chế độ lái tự động đã bị tắt cho đến khi quá muộn. Nói một cách khác, chiếc bánh càng không phải là nguyên nhân gây ra thảm họa đó. Chính việc phi hành đoàn không nhìn thấy được vấn đề lớn hơn – độ cao của máy bay – đã gây ra thảm họa.

Để là nhà báo của chính cuộc đời mình đòi hỏi bạn phải chấm dứt việc tập trung quá mức vào các tiểu tiết để có thể nhìn thấy được bức tranh rộng hơn. Bạn có thể áp dụng các kỹ năng của một nhà báo vào bất kỳ lĩnh vực nào của mình – bao gồm cả cuộc sống cá nhân. Việc tự học cách tìm kiếm “Đoạn giới thiệu” sẽ giúp bạn nhìn thấy được điều mình đã bỏ lỡ. Bạn sẽ có thể làm được nhiều hơn là chỉ đơn giản nhìn thấy các chướng ngại

mỗi ngày: kết nối chúng để nhìn thấy được chiều hướng thay đổi. Thay vì phản ứng lại với các thực tiễn, bạn sẽ có thể tập trung vào các vấn đề lớn lao và thực sự quan trọng.

## **CHỌN LỌC NHỮNG ĐIỀU THÚ VỊ**

Ai cũng biết rõ rằng không thể tìm hiểu được tất cả những thông tin mà chúng ta gặp trong cuộc sống. Việc phân biệt được đâu là thông tin cần thiết để tìm hiểu đòi hỏi chúng ta phải có nguyên tắc sàng lọc tất cả các sự việc, những lựa chọn cạnh tranh và xung đột với nhau và cả những lựa chọn thu hút sự chú ý của chúng ta.

Gần đây tôi có trò chuyện với Thomas Friedman, người phụ trách chuyên mục của tờ New York Times và là một nhà báo đã giành được nhiều giải thưởng danh giá, về cách làm thế nào để lọc các thông tin cơ bản từ vô vàn thông tin khác. Trước khi gặp tôi, ông đã có buổi ăn trưa trao đổi công việc với một số người cung cấp thông tin cho nội dung bài báo mà ông đang viết. Lúc đầu một số người đó cho rằng ông không để tâm đến những câu chuyện phiếm ở bàn ăn. Trên thực tế, ông lắng nghe và để ý đến tất cả những câu chuyện diễn ra ở bàn ăn. Nhưng ông chỉ lọc lại những thông tin mình thật sự quan tâm, sau đó tìm cách kết nối các điểm đó bằng cách hỏi rất nhiều câu chỉ về những thứ thu hút sự quan tâm của ông.

Friedman đã nói với tôi rằng những nhà báo giỏi nhất lắng nghe những thứ mà người khác không nghe. Ở bữa trưa đó, bề ngoài thì ông có vẻ lắng nghe những điều mọi người nói, nhưng sự thực là ông đang lắng nghe những điều họ không nói.

Người theo chủ nghĩa tối giản là người biết quan sát và lắng nghe. Họ hiểu mình không thể chú ý tới tất cả mọi thứ nên họ lắng nghe một cách có chủ đích những điều không được biểu lộ rõ ràng ra bên ngoài. Nói một cách khác họ suy đoán ẩn ý đằng sau những lời nói đó. Hay giống như nhân vật Hermione Granger, trong bộ truyện Harry Potter nổi tiếng (tôi đồng ý với bạn nhân vật này không có vẻ là một người theo chủ nghĩa tối giản, nhưng một người theo chủ nghĩa tối giản về mặt này thì cũng chả có gì khác cả), nói: “Tớ là người rất logic, vì thế tớ nhìn thấy được những chi tiết không liên quan và phát hiện được điều mà người khác bỏ qua.”

Người theo chủ nghĩa câu toàn cũng lắng nghe. Nhưng họ lắng nghe trong khi chuẩn bị nói điều gì đó. Họ bị phân tâm bởi những chi tiết không liên quan và quá tập trung vào những điều vụn vặt. Họ nghe thấy tiếng nói to nhất nhưng lại tiếp nhận sai thông điệp. Trong khi háo hức để hồi đáp lại thông tin đó thì họ đã bỏ lỡ điểm quan trọng. Kết quả là họ có thể, theo cách nói ẩn dụ của C. S. Lewis, chạy loanh quanh với chiếc bình cứu hỏa trong cơn lũ. Họ bỏ lỡ điều cơ bản.

| Người theo chủ nghĩa<br>cầu toàn                                                                             | Người theo chủ nghĩa<br>tối giản                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Chú ý đến tiếng nói lớn nhất</p> <p>Nghe tất cả mọi điều được nói ra</p> <p>Ngập trong các thông tin.</p> | <p>Chú ý đến các dấu hiệu của tiếng ồn</p> <p>Nghe những điều không được nói ra</p> <p>Lướt qua để tìm các thông tin cơ bản.</p> |

Trong môi trường làm việc hiện đại với rất nhiều điều sôi động, lôi cuốn khiến chúng ta phân tâm, chúng ta cần phải học cách cưỡng lại những thứ gây sao nhãng đó để có thể tập trung tai mắt của mình vào các tín hiệu chính. Sau đây là một số cách để có thể phát huy được tố chất nhà báo đó bên trong con người bạn.

## CÓ MỘT CUỐN SỔ GHI CHÉP

Bạn có thể nhận thấy từ *journal* (cuốn sổ ghi chép) và *journalist* (nhà báo) đều có chung một từ gốc. Một nhà báo, theo đúng nghĩa đen của từ đó, là người viết ra các ghi chép. Do đó, một trong những cách rõ ràng và hiệu quả nhất để trở thành nhà báo của cuộc sống chúng ta là giữ một cuốn sổ ghi chép bên mình.

Tôi có thể khẳng định với bạn, loài người chúng ta là sinh vật hay quên. Không tin ư? Thử nhớ xem bạn ăn gì trong bữa tối thứ Năm cách đây hai tuần? Hoặc bạn đã tham dự cuộc họp nào vào ngày thứ Hai cách đây ba tuần? Nếu cũng giống như đa số người khác, bạn sẽ không thể nhớ nổi. Vì thế cuốn sổ ghi chép giống như một thiết bị lưu trữ dự phòng cho não bộ hạn chế của chúng ta. Giống như câu nói: “Một chiếc bút chì mờ nhất cũng tốt hơn là một trí nhớ tốt nhất.”

Trong suốt 10 năm qua tôi luôn có một cuốn sổ ghi chép bên mình và sử dụng một phương pháp đi ngược lại với trực giác nhưng lại khá hiệu quả. Rất đơn giản: Tôi viết ít hơn ngay cả những khi thích viết nhiều. Thông thường khi bắt đầu có một cuốn sổ ghi chép, người ta hay ghi rất nhiều vào ngày đầu tiên. Sang đến ngày thứ hai, họ thấy nản chí khi nghĩ đến việc viết dài như vậy, vì thế họ chán chừ hoặc từ bỏ cuốn sổ. Vì vậy hãy áp dụng nguyên tắc “ít hơn nhưng tốt hơn” vào ngay việc viết sổ ghi chép. Đừng viết dài cho đến khi việc ghi chép hằng ngày đã trở thành thói quen của bạn.

Cứ sau khoảng 90 ngày bạn hãy dành ra khoảng một tiếng để đọc lại những nội dung đã viết trong thời gian đó. Đừng quá tập trung vào các chi tiết, kiểu như cuộc họp ngắn

sách ba tuần trước hay bữa tối ăn mỳ ý thứ Năm tuần trước. Thay vào đó, hãy tập trung vào các khuynh hướng hay nội dung bao quát hơn; nắm bắt các đề mục; nhìn vào các ý chính trong ngày, trong tuần và trong cuộc đời bạn. Khó để nhìn thấy được những thay đổi nhỏ nhưng dần lớn lên đó, nhưng sau một thời gian nhất định nó có thể gây ra những ảnh hưởng lớn cho bạn.

## **ĐI VÀO THỰC TẾ**

Jane Chen là sinh viên trong lớp học có tên gọi “Thiết kế phù hợp túi tiền” của trường thiết kế D. Lớp giao cho nhóm của Jane thiết kế lồng kính nuôi trẻ sinh non với mức giá thành chỉ bằng 1% mức giá thông thường của lồng ấp đó, tức 20 ngàn đô-la. Theo Jane, ở các nước đang phát triển “có bốn triệu trẻ thiếu cân tử vong trong vòng 28 ngày đầu sau sinh vì không có đủ chất béo để duy trì nhiệt độ của cơ thể.”

Nếu chỉ chú tâm đến vấn đề chi phí thì họ sẽ thiết kế ra chiếc lồng ấp điện giá rẻ – một giải pháp nghe có vẻ hợp lý nhưng rốt cuộc lại không giải quyết được nguyên nhân gốc rễ của vấn đề. Thay vào đó, nhóm dành thời gian để tìm hiểu xem vấn đề thực sự là gì. Trước tiên họ đến Nepal để khảo sát thực tế và ở đó họ phát hiện ra rằng 80% số trẻ được sinh ra tại nhà (ở vùng nông thôn hẻo lánh và không có điện) chứ không phải ở bệnh viện. Nắm bắt được điều đó, nhóm bắt tay vào giải quyết vấn đề chính. Sau đó, Jane và ba người bạn khác trong lớp thành lập một công ty phi lợi nhuận với tên gọi là “Tổ Ấp”, sử dụng một chất liệu giống như sáp, được làm ấm trong nước và sau đó đặt vào trong một cái kén lớn giống như chiếc túi ngủ, có thể giữ ấm được cho em bé trong khoảng hơn sáu giờ đồng hồ. Bằng cách đi tìm hiểu thực tế và xem xét kỹ lưỡng vấn đề, họ đã có thể làm rõ nguyên nhân và từ đó tập trung vào các chi tiết cơ bản để giúp giải quyết vấn đề.

## **MỞ TO MẮT ĐỂ PHÁT HIỆN ĐƯỢC NHỮNG CHI TIẾT ĐẶC SẮC HAY KHÁC THƯỜNG**

Mariam Semaan là một nhà báo Lebanon đã từng giành được giải thưởng báo chí. Gần đây cô mới hoàn thành chương trình học bổng báo chí John S. Knight Journalism Fellowship tại trường Đại học Stanford về chuyên ngành sáng tạo truyền thông và tư duy thiết kế. Tôi đã đề nghị cô chia sẻ bí quyết nghề nghiệp dựa trên kinh nghiệm nhiều năm của cô trong việc nắm bắt câu chuyện thực sự đằng sau rất nhiều những thông tin bề ngoài. Câu trả lời của cô là: tìm kiếm nội dung chính và phát hiện được thông tin cơ bản là những kỹ năng có thể rèn luyện được. Theo cô, nhà báo cần có kiến thức. Để đi đến được cốt lõi của câu chuyện bạn cần hiểu biết sâu về chủ đề đó, bối cảnh, vị trí của nó trong bức tranh rộng lớn hơn và mối quan hệ của nó tới các lĩnh vực khác nhau. Vì thế cô sẽ đọc tất cả các tin tức liên quan và cố gắng chỉ ra được mẫu thông tin mà những người khác đã bỏ lỡ hay không tập trung vào. “Mục tiêu của tôi,” cô nói, “là hiểu được cái ‘mạng nhện’ của câu chuyện vì nó giúp cho tôi phát hiện ra được bất kỳ chi tiết hay hành vi ‘bất thường’ hay ‘đặc sắc’ nào không ăn khớp với toàn bộ tiến trình của câu chuyện.”

Điều quan trọng, theo như Mariam nói, là “tìm kiếm một cách nhìn khác của câu chuyện đó, cách nhìn sẽ làm sáng tỏ chủ đề của nó theo một cách mới mẻ, khác biệt và khơi gợi nhiều suy nghĩ.” Một bí quyết mà cô thường dùng là: tự đặt mình vào vị trí của tất cả các nhân vật chính trong câu chuyện để hiểu hơn về động cơ, lý do và quan điểm của họ.

## LÀM RÕ CÂU HỎI

Bất kỳ ai đã từng xem một buổi phỏng vấn chính trị gia nào cũng sẽ thấy họ được đào tạo tốt như thế nào trong việc không trả lời vào các câu hỏi. Cách lảng tránh những câu hỏi khó cũng khá hấp dẫn đối với tất cả chúng ta đấy chứ. Nhưng thông thường đưa ra những câu trả lời mơ hồ, chung chung dễ dàng hơn nhiều so với việc đưa ra những sự việc và thông tin cần thiết cho một câu trả lời sâu sắc và đầy hiểu biết. Sự lảng tránh này chỉ đưa chúng ta đến một vòng xoáy không cần thiết đầy những sự mơ hồ và thông tin lệch hướng khác. Làm rõ câu hỏi chính là cách để thoát ra khỏi vòng tròn đó.

Elay Cohen, Phó Chủ tịch cấp cao của Salesforce.com, là một thành viên trong nhóm 6 người đang tụ tập trong một căn phòng khách sạn ngọt ngào ở khu Cavallo Point yên tĩnh, nhìn qua Cầu Cổng Vàng. Họ đang chuẩn bị cạnh tranh với năm đội khác trong một bài tập thực hành kinh doanh sẽ diễn ra trong vòng ba tiếng nữa. Họ phải trả lời một loạt các câu hỏi để xử lý các tình huống giả định được đưa ra. Thời gian trôi qua nhưng nhóm của Elay vẫn gặp khó khăn không biết bắt đầu như thế nào. Mỗi câu trả lời được đưa ra lại kéo theo nhiều ý kiến và bình luận khác và chẳng bao lâu sau, bài tập ban đầu chỉ đơn giản là giải quyết vấn đề lại trở thành một cuộc tranh luận lộn xộn không theo quy tắc nào cả. Nhiệm vụ của tôi là ở đó để quan sát và hướng dẫn họ, và sau khoảng 15 phút nhìn nhóm đi theo xu hướng đó, tôi đã phải đề nghị mọi người dừng lại. “Các anh đang muốn trả lời câu hỏi nào?” Tôi hỏi họ. Tất cả mọi người lúng túng dừng lại, không một ai trả lời. Sau đó ai đó đưa ra một nhận xét về điều gì đó và nhóm lại tiếp tục đi chệch vấn đề. Tôi chen vào và lại nhắc lại câu hỏi lúc trước. Và lặp lại một lần như thế nữa. Cuối cùng, cả nhóm đã dừng lại và thực sự nghĩ về mục tiêu mà họ đang cố gắng đạt được và quyết định gì cần đưa ra để thực hiện được điều đó. Họ chấm dứt việc tranh cãi về những thứ không liên quan, chắt vớt lướt qua tất cả các ý tưởng và ý kiến đã được đưa ra một cách tình cờ, lắng nghe những chủ đề ẩn chứa đằng sau đó và các ý tưởng lớn để kết nối chúng lại. Sau đó, cuối cùng họ cũng chuyển được từ trạng thái mất tập trung sang tập trung nỗ lực hướng về mục tiêu chung của cả nhóm. Mọi người bắt tay vào xây dựng kế hoạch thực hiện, đưa ra các quyết định cần thiết và phân chia trách nhiệm của từng người. Kết quả là nhóm của Elay đã thắng lớn trong cuộc thi đó.

# Chương 7

## GIẢI TRÍ: NẮM BẮT SỰ THÔNG THÁI CỦA ĐỨA TRẺ BÊN TRONG BẠN

*Người thông thái nhất biết yêu chuộng những điều mà đôi khi có vẻ là vô nghĩa.*

– Roald Dahl

Ở đoạn cuối vở nhạc kịch Mary Poppins, ngài Banks cộc cằn và hay ỉn đột trở về nhà, mới bị “cách chức, sa thải và tổng cổ ra đường”, nhưng lại trong tâm trạng cực kỳ vui vẻ trái với bản tính thường ngày của ông – đến nỗi người hầu nhà ông kết luận rằng ông “bị gàn dở”. Thậm chí con trai ông còn nhận xét “không giống bố thường ngày”. Sự thực là bố của cậu đã trở thành một người hoàn toàn mới khi ông đưa cho cậu chiếc điều mà ông đã sửa và cất lời hát bài Hãy cùng đi thả điều. Thoát khỏi công việc ảm đạm buồn tẻ ở ngân hàng, đứa trẻ bên trong con người ngài Bank đột nhiên trỗi dậy. Hiệu ứng của tâm trạng vui vẻ của ông thật ấn tượng, vực dậy tinh thần của cả nhà và truyền vào gia đình Bank u ám đầy niềm vui và tình cảm. Vâng, đây chỉ là một chuyện tưởng tượng, nhưng nó minh họa cho tác động mạnh mẽ khi khơi dậy sự vui chơi trong cuộc sống hằng ngày của chúng ta.

Sự vui chơi hoàn toàn mang tính tự nhiên và bản năng chứ không phải là điều gì đó chúng ta học hỏi được từ khi còn nhỏ. Em bé sơ sinh cười nắc nẻ khi người mẹ chơi trò ú òa. Một nhóm trẻ con thỏa sức tưởng tượng khi chơi trò giả vờ cùng nhau. Một đứa trẻ ở tâm trạng mà theo như Mihaly Csikszentmihalyi mô tả là “say mê” khi nó xây dựng vương quốc của chính mình từ những hộp bìa carton cũ. Nhưng khi chúng ta lớn lên thì điều này thay đổi. Chúng ta được giải thích rằng vui chơi chỉ là điều tầm thường và lãng phí thời gian. Rằng vui chơi là thứ không cần thiết và chỉ là trò trẻ con. Không may thay những thông điệp tiêu cực này lại xuất phát từ chính nơi mà những trò chơi tưởng tượng nên được khuyến khích chứ không phải là gạt bỏ đi.

Từ trường học bắt nguồn từ từ scholē trong tiếng Hy Lạp, có nghĩa là “giải trí”. Nhưng hệ thống trường học hiện đại ngày nay được sinh ra từ sau cuộc Cách mạng Công nghiệp, đã loại bỏ đi ý nghĩa giải trí – và hầu hết những niềm vui – khỏi việc học hành. Ngài Ken Robinson, người đã dành cả đời mình nghiên cứu sự sáng tạo trong trường học, đã quan sát thấy rằng thay vì nuôi dưỡng sự sáng tạo thông qua việc vui chơi thì trên thực tế các nhà trường lại đang giết chết nó. “Chúng ta đã bị cuốn vào mô hình giáo dục kiểu thức ăn nhanh, khiến cho tinh thần và năng lượng của chúng ta bị bào mòn,

cũng giống như thức ăn nhanh đang từ từ giết cơ thể của chúng ta vậy... Trí tưởng tượng là nguồn gốc của tất cả những thành tựu của con người, nhưng chúng ta lại đang gây nguy hiểm một cách có hệ thống lên nó thông qua cách chúng ta giáo dục con cái và chính mình.” Về điều này thì ông đúng.

Khi lớn lên, chúng ta thường nghĩ rằng vui chơi chỉ là điều tầm thường và điều này càng ăn sâu hơn khi chúng ta đi làm. Đáng buồn thay, không những có rất ít công ty và tổ chức khuyến khích việc vui chơi mà nhiều nơi còn cố tình hủy hoại việc đó. Một số công ty và ban giám đốc thừa nhận giá trị của vui chơi trong việc khơi dậy sự sáng tạo nhưng đa số họ vẫn không tạo ra được văn hóa vui chơi để có thể nhóm lên những khám phá thực sự.

Điều đó cũng không có gì quá ngạc nhiên. Những tập đoàn hiện nay được ra đời sau cuộc Cách mạng Công nghiệp, khi mọi lý do cho sự tồn tại của họ là nhằm đạt được hiệu quả trong việc sản xuất hàng loạt các loại hàng hóa. Hơn nữa, những giám đốc thời đó lấy quân đội – nơi có ít sự vui chơi nhất – để làm nguồn truyền cảm hứng (và thực tế thì ngày nay những thuật của quân đội vẫn còn tồn tại khá phổ biến trong các tập đoàn: chúng ta vẫn thường đề cập đến nhân viên như những đơn vị tuyến đầu, bản thân từ công ty cũng là một thuật ngữ chỉ một đơn vị trong quân đội). Cho dù kỷ nguyên công nghiệp đã ở mãi phía sau chúng ta, nhưng những tập tục, cấu trúc và hệ thống đó vẫn tiếp tục ảnh hưởng tới các tập đoàn hiện đại.

Theo tôi, vui chơi là bất cứ việc gì chúng ta làm chỉ đơn giản để vui vẻ chứ không phải là phương tiện để đạt được một mục đích nào đó – ví dụ thả diều, nghe nhạc hay ném bóng bầu dục. Từ vui chơi nghe có vẻ như là một hoạt động tầm thường, và thường thì mọi người coi nó như vậy. Nhưng trên thực tế vui chơi là điều cần thiết theo nhiều cách khác nhau. Stuart Brown, người sáng lập Viện Vui chơi Quốc gia, đã nghiên cứu cái gọi là quá trình vui chơi của hơn 6 ngàn người và đi đến kết luận rằng vui chơi có sức mạnh cải thiện đáng kể mọi thứ, từ sức khỏe cá nhân tới các mối quan hệ, giáo dục và khả năng sáng tạo của các tổ chức. “Vui chơi,” ông nói, “có ích cho tính mềm dẻo, thích ứng và sáng tạo của não bộ.” Kết luận ngắn gọn của ông là: “Không gì kích thích não bộ hơn là việc vui chơi.”

| Người theo chủ nghĩa<br>cầu toàn                                                             | Người theo chủ nghĩa<br>tối giản                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Vui chơi chỉ là thứ tầm thường.<br>Cho rằng vui chơi chỉ là sự lãng<br>phí thời gian vô ích. | Biết rằng vui chơi là cần thiết.<br>Biết rằng vui chơi sẽ nhóm lên<br>sự khám phá. |

Những giá trị của việc vui chơi không hề bị phóng đại. Các nghiên cứu về thế giới loài vật đã cho thấy việc vui chơi đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển các kỹ năng nhận thức và thậm chí có thể ảnh hưởng đến sự sống chết của loài vật. Bob Fagan, một nhà nghiên cứu đã dành ra 15 năm để tìm hiểu hành vi của loài gấu xám, đã phát hiện ra rằng những chú gấu vui chơi nhiều thường có xu hướng sống lâu hơn. Lý giải cho điều này, ông nói: “Trong một thế giới đầy rẫy những cạm bẫy và sự mơ hồ, việc vui chơi giúp cho những chú gấu chuẩn bị cho mình trước những thay đổi xung quanh.”

Jaak Panksepp cũng có kết luận tương tự trong cuốn *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions* (tạm dịch: Khoa học thần kinh cảm xúc: nền tảng của những cảm xúc của con người và loài vật). Ông viết: “Thực tế đã chứng minh rằng trong khi vui chơi, loài vật có xu hướng thiên về hoạt động linh hoạt và sáng tạo.”

Nhưng trong số tất cả các loài, Stuart Brown viết, loài người là những người chơi lớn nhất. Chúng ta sinh ra là để vui chơi và trưởng thành thông qua việc vui chơi đó. Khi vui chơi, chúng ta bộc lộ những biểu cảm thuần khiết nhất của con người, những cảm xúc cá nhân của chúng ta. Những lúc chúng ta cảm thấy sống động nhất, những giây phút trở thành kỷ ức đẹp đẽ nhất của chúng ta chính là khi vui chơi.

Việc vui chơi giúp mở rộng tâm trí của chúng ta theo hướng khám phá: phát triển những ý tưởng mới hoặc nhìn ý tưởng cũ dưới những ánh sáng mới. Nó khiến cho chúng ta tò mò hơn, thích nghi hơn với những điều mới mẻ và gắn kết với nhau hơn. Vui chơi chính là điều cơ bản trong cuộc sống của người theo chủ nghĩa tối giản, bởi nó nuôi dưỡng sự khám phá của họ ít nhất theo ba cách cụ thể dưới đây:

Đầu tiên, vui chơi làm mở rộng hơn phạm vi lựa chọn của chúng ta. Nó cho phép chúng ta nhìn thấy được những khả năng mà chúng ta sẽ không thấy hoặc những sự kết nối mà chúng ta không tạo ra. Nó giúp mở rộng tâm trí và cách nhìn của chúng ta. Nó giúp chúng ta đối mặt với những quan niệm lỗi thời và làm cho chúng ta dễ thích nghi với những ý tưởng mới mẻ chưa qua thử nghiệm. Nó cho phép chúng ta mở rộng luồng ý thức của chính mình và mở ra những trang tư duy mới. Hay như Albert Einstein đã từng nói: “Khi tự nhìn nhận bản thân và cách suy nghĩ của mình, tôi đi đến kết luận rằng với tôi khả năng tưởng tượng có ý nghĩa hơn rất nhiều so với khả năng tiếp nhận những kiến thức tích cực.”

Thứ hai, vui chơi là liều thuốc giải quan trọng cho trạng thái căng thẳng thần kinh. Bởi ngoài việc là kẻ thù của năng suất hoạt động, trạng thái đó còn có thể cản trở những phần sáng tạo, tò mò và khám phá của não bộ chúng ta. Cảm giác đó giống như khi bạn bị stress trong công việc và đột nhiên mọi thứ đều rối tung lên. Bạn không thể tìm thấy chìa khóa xe, bạn dễ bị va đập vào những chỗ khác, bạn quên mất bản báo cáo quan trọng trên bàn ăn. Những nghiên cứu gần đây đã chỉ ra mối liên hệ đó vì trạng thái căng thẳng làm gia tăng những phần kiểm soát cảm xúc trong não bộ (trong giải phẫu học

gọi là amygdala), và giảm đi hoạt động ở phần thực hiện chức năng nhận thức (hippocampus) – và kết quả là chúng ta không thể suy nghĩ một cách thông suốt được.

Tôi đã nhìn thấy việc vui chơi có tác động thay đổi tâm trạng của con tôi như thế nào. Khi chúng bị căng thẳng và mất kiểm soát, tôi thường bảo chúng vẽ. Lúc đó tâm trạng chúng thay đổi tức thì. Sự căng thẳng tan đi và khả năng khám phá của chúng sẽ quay trở lại.

Thứ ba, theo như Edward M. Hallowell, chuyên gia tâm lý chuyên về khoa học não bộ giải thích, vui chơi có những tác động tích cực lên chức năng quản trị của não bộ. “Chức năng quản trị của não bộ,” ông viết, “bao gồm việc lập kế hoạch, đặt ra các ưu tiên, lên chương trình, phán đoán trước, phân chia công việc, quyết định, phân tích – nói một cách ngắn gọn, hầu hết những kỹ năng mà bất kỳ nhà quản lý nào cũng phải thuần thục để có thể đạt kết quả tốt trong công việc.”

Vui chơi khuyến khích những phần phụ trách cả về lập luận logic và những khám phá tự do không bị ràng buộc trong não bộ hoạt động. Vì thế, rất nhiều phát minh mang tính đột phá đã xảy ra ở những thời điểm vui chơi. Hallowell viết: “Columbus đột nhiên nhận ra rằng trái đất hình tròn lúc ông đang vui chơi. Newton nhìn cây táo và đột nhiên nhận thức được về trọng lực trong khi tâm trí ông đang thư giãn. Watson và Crick đang thư giãn với những khả năng về hình dạng của phân tử DNA thì họ tình cờ phát hiện ra cấu trúc xoắn kép DNA. Shakespeare vui chơi với nhịp thơ iambic 5 âm tiết trong suốt cả cuộc đời mình. Mozart thì hiếm có lúc nào không ở trạng thái vui chơi. Những thí nghiệm trong suy nghĩ của Einstein là những ví dụ tuyệt vời của việc vui chơi mời gọi trí tuệ.”

## GIẢI TRÍ Ở NƠI LÀM VIỆC

Một số công ty cấp tiến cuối cùng đã ý thức được giá trị của việc giải trí. Giám đốc điều hành của Twitter, Dick Costolo, khuyến khích hoạt động giải trí thông qua các vở hài kịch; ông là người đầu tiên khơi mào lên những hoạt động tinh nghịch trong công ty. Vốn trước đây từng là một diễn viên hài, ông biết rằng những trò ứng biến này buộc con người phải thư giãn đầu óc và suy nghĩ một cách linh hoạt, độc đáo và sáng tạo hơn. Những công ty khác cũng đã thúc đẩy phong trào giải trí trong môi trường làm việc của họ. IDEO tổ chức các cuộc họp trong một chiếc xe buýt mini. Ở trụ sở của Google, bạn có thể va phải một con khủng long lớn bên ngoài phủ đầy những con hồng hạc. Ở hãng Pixar, văn phòng của các họa sĩ có thể được trang trí giống bất kỳ cái gì, từ một quán rượu kiểu miền Tây xưa, hay một chiếc lều gỗ (thứ thu hút tôi nhất khi có dịp đến đó là một văn phòng có hàng ngàn bức tượng nhỏ những nhân vật trong phim Chiến tranh giữa các vì sao được xếp ngay ngắn từ sàn lên trần nhà). Một phụ nữ thành đạt trong ngành xuất bản mà tôi quen có một nút bấm Easy Button của hãng Staple để trên bàn làm việc. Bất kỳ ai khi ra khỏi phòng bà cũng thích cảm giác giật mình rất trẻ con khi đập tay vào cái nút to màu đỏ đó và một giọng nói cất lên: “Dễ quá!” Và một người phụ

nữ khác cũng làm trong công ty đó treo trong văn phòng bà một tấm poster hình minh hoạ một cuốn sách thiếu nhi, để nhắc bà nhớ về niềm vui đọc sách thuở bé. Những thứ đồ chơi trên bàn, những con khủng long gắn đầy hồng hạc giấy, những văn phòng làm việc có đầy các nhân vật mô hình có thể khiến người ta sao nhãng, nhưng điều quan trọng ở đây chính là giá trị mà chúng mang lại. Những ví dụ này đi ngược với quan điểm của người theo chủ nghĩa cầu toàn, rằng vui chơi chỉ là thứ tầm thường. Người theo chủ nghĩa tối giản coi vui chơi là nhân tố không thể thiếu cho sự sáng tạo và khám phá.

Vui chơi không chỉ giúp chúng ta khám phá ra điều gì là cần thiết. Bởi chính bản thân nó là điều cần thiết.

Vậy làm thế nào để chúng ta có thể đưa vui chơi giải trí vào trong công việc cũng như cuộc sống nhiều hơn? Trong cuốn sách của mình, Brown đưa ra rất nhiều gợi ý để giúp độc giả kết nối lại với việc vui chơi. Theo ông người đọc nên khai thác những trò chơi của mình trong quá khứ. Khi còn nhỏ, trò chơi nào khiến bạn thấy vui thích? Bạn có thể áp dụng lại trò đó như thế nào?

# Chương 8

## GIẤC NGỦ: BẢO VỆ VỐN QUÝ GIÁ

*Tôi chết đi trong giấc ngủ mỗi tối. Để đến sáng hôm sau khi tỉnh dậy, tôi lại được tái sinh.*

– Mahatma Gandhi

Geoff ngồi bật dậy trên giường, hoảng sợ. Anh cảm thấy như có một quả bom vừa nổ tung trong đầu mình. Người anh vã đầy mồ hôi và cảm giác vô cùng khó chịu. Anh tập trung lắng nghe xem điều gì đang xảy ra. Nhưng xung quanh yên lặng như tờ. Có thể đó chỉ là một phản ứng lạ thường đối với thứ gì đó mà anh đã ăn phải. Anh cố gắng dỗ mình quay lại với giấc ngủ.

Nhưng đến buổi tối, chuyện này lại lặp lại. Cứ thế sau đó vài ngày, thậm chí nó còn xảy ra vào ban ngày. Geoff mới đi công tác Ấn Độ về nên ban đầu anh cho rằng có thể đó là phản ứng với thuốc sốt rét mà mình uống cùng với Benadryl để giúp dễ ngủ sau một chuyến bay dài. Nhưng khi tình hình ngày càng trở nên tồi tệ hơn thì anh hiểu rằng tình trạng sức khỏe của mình còn phức tạp hơn thế. Cảm giác như thể anh đang trải qua nỗi lo âu nhưng thực tế lại không có nỗi lo âu nào cả, chỉ là những triệu chứng khác thường của cơ thể.

Geoff là một người giỏi giang, luôn mong muốn tạo ra sự khác biệt (để các bạn hiểu rõ hơn thì ông của Geoff từng là người quản lý ở tập đoàn Peace Corps). Anh vô cùng tham vọng, nhiệt tình, tận tâm và luôn muốn đóng góp được nhiều điều cho thế giới: anh từng là thành viên ban quản trị ở tổ chức phi lợi nhuận Kiva, đã từng đạt danh hiệu nhân viên của năm khi còn làm cho công ty kiểm toán Ernst and Young và được bầu là một lãnh đạo thanh niên toàn cầu ở Diễn đàn Kinh tế Thế giới, là người đồng sáng lập của một quỹ đầu tư tác động xã hội khá thành công và từng là CEO của một tổ chức tín dụng quy mô toàn cầu đã giúp đỡ cho hơn 12 triệu gia đình nghèo trên khắp thế giới. Nói tóm lại, anh mới chỉ 36 tuổi và cực kỳ thành công.

Geoff đi công tác thường xuyên và điều đó khiến anh hay bị mất ngủ. Công ty anh đặt trụ sở tại Seattle nhưng có các văn phòng chi nhánh ở San Francisco, Ấn Độ và Kenya. Anh thường xuyên phải bay đến London để tham dự các cuộc họp, sau đó đến Ấn Độ sáu ngày ở năm thành phố khác nhau, đến Geneva để tham dự các cuộc họp kéo dài hàng giờ với các nhà đầu tư rồi quay trở lại Seattle trong một ngày rưỡi. Trong ba năm liền anh liên tục phải đi công tác đến 60-70% thời gian. Trung bình anh chỉ ngủ từ 4-6 tiếng một đêm.

Nhưng ở độ tuổi 36, tốc độ làm việc đó đã bắt đầu đe dọa đến sức khỏe và khả năng cống hiến của anh. Những cơn ác mộng vào ban đêm càng trở nên tồi tệ hơn. Lần lượt từng cơ quan trên cơ thể anh nảy sinh vấn đề. Nhịp tim của anh không đều. Mỗi lần đứng thẳng dậy anh lại bị đau người. Thức ăn của anh phải được băm ra vì việc tiêu hóa không tốt. Huyết áp thấp và mỗi lần đứng dậy đột ngột anh lại bị choáng váng. Anh đã phải hai lần đi cấp cứu. Geoff luôn tự nhủ rằng mình sẽ hạ nhịp công việc xuống sau lần ký kết hợp đồng tới nhưng rồi hết lần này đến lần khác việc đó vẫn chưa xảy ra. Anh cứ tự nhủ rằng nếu tiếp tục làm việc thế này anh sẽ trở lại bình thường. Anh không muốn đối mặt với sự thỏa hiệp vì sợ sẽ phải giảm bớt cường độ công việc. Nhưng chẳng bao lâu sau thì việc đó vẫn xảy ra: Anh phải hoãn nhiều cuộc họp vào phút cuối vì sức khỏe không cho phép hoặc anh phải có bài phát biểu nhưng không thể thực hiện được vì tâm trí cứ quay mòng mòng. Anh bắt đầu tự hỏi phải chăng mình đang gây ra nhiều tổn thất cho công ty hơn là cống hiến được cho nó – và rõ ràng điều đó đúng.

Cuối cùng, sau khi đã có chẩn đoán rõ ràng, bác sỹ cho anh hai sự lựa chọn: hoặc là cả cuộc đời mình anh phải dùng thuốc để điều trị các triệu chứng đó, hoặc là ngắt ra khỏi mọi công việc của mình trong khoảng một hoặc hai năm để điều trị dứt điểm. Ban đầu Geoff không chấp nhận sự đánh đổi này. Anh cho rằng giống như một vận động viên ba môn phối hợp trong thể thao, anh có thể áp dụng nguyên tắc đó vào một cái khớp bị trật hay một cơ quan bị tổn thương. Anh tự tin tuyên bố với bác sỹ rằng anh sẽ nghỉ vài tháng và sau đó quay trở lại phong độ như xưa của mình: “Để rồi xem! Ông cứ chờ nhé!”

Anh nghỉ làm trong hai tháng, và sau đó ngạc nhiên phát hiện ra rằng mình hoàn toàn bị suy sụp. Anh ngủ đến 14 tiếng mỗi đêm, rồi sau đó lại nằm bẹp cả ngày. Một vài ngày anh thậm chí còn không thể rời khỏi giường. Con người anh gần như trong trạng thái không hoạt động suốt sáu tuần liền. Anh mệt mỏi quay trở lại gặp bác sỹ và thừa nhận rằng việc điều trị sẽ phải kéo dài hơn vài tháng.

Và đúng thế, anh từ bỏ mọi thứ đã khiến cho bản thân bị stress nặng như vậy. Geoff rút khỏi hội đồng quản trị và quyết định rời khỏi công ty. Anh nói: “Quyết định rời bỏ thực sự là rất rất khó khăn. Tôi bước ra khỏi cuộc họp hội đồng, nước mắt dâng tràn trong mắt và nói với vợ tôi: ‘Anh không muốn rời bỏ đứa con tinh thần của mình đi như thế này!’”

Anh lên lại kế hoạch cuộc sống của mình chỉ dành cho việc phục hồi sức khỏe theo đúng như phác đồ điều trị bác sỹ đã chỉ ra cho anh. Geoff thay đổi chế độ ăn kiêng. Anh sang miền Nam nước Pháp nghỉ ngơi cùng với cả gia đình trong một năm. Việc trị liệu và thay đổi khí hậu cũng như lối sống đã có tác dụng. Anh bắt đầu suy nghĩ đến những điều mà anh đã học được từ trải nghiệm này theo một cách nghĩ hoàn toàn mới.

Hơn hai năm sau, Geoff đến Tanzania tham dự sự kiện Những nhà lãnh đạo trẻ toàn cầu trong khuôn khổ Diễn đàn Kinh tế Thế giới. Trong đêm giao lưu với các đại biểu, những người biết về câu chuyện của Geoff đã đề nghị anh chia sẻ những gì học được cho một

nhóm hơn 200 đại biểu thanh niên. Trong tâm trạng xúc động, anh tâm sự với mọi người rằng anh đã phải trả một cái giá khá đắt để học được một bài học đơn giản: “Hãy bảo vệ sức khỏe của bạn.”

## **BẢO VỆ VỐN QUÝ GIÁ**

Tài sản lớn nhất mà chúng ta có để cống hiến được cho thế giới là chính bản thân chúng ta. Nếu không đầu tư đúng đắn vào bản thân mình, ý tôi muốn nói ở đây là tâm trí, cơ thể và tinh thần, chúng ta sẽ làm thiệt hại đến công cụ mà chúng ta có để có thể tạo ra những đóng góp tốt nhất cho thế giới. Một trong những cách phổ biến nhất mà nhiều người – đặc biệt là những người tham vọng và thành công – hủy hoại vốn quý giá này chính là việc thiếu ngủ.

Nếu để cho bản năng loại A của mình thao túng, cũng giống như Geoff, chúng ta sẽ bị nó nuốt chửng và sẽ nhanh chóng kiệt sức. Vì thế cần phải có chiến lược với bản thân mình cũng giống như chiến lược trong sự nghiệp hay kinh doanh vậy. Chúng ta cần làm việc có chừng mực, chú ý chăm sóc bản thân và cung cấp năng lượng cho cơ thể để khám phá, phát triển và lao động.

Trong thời gian nghỉ ngơi dứt khỏi công việc, Geoff đã phát hiện ra một nghịch lý thú vị trong thói quen làm việc của mình: với những người tính cách loại A, không khó để thúc đẩy họ cố gắng. Trái lại việc thúc đẩy họ cố gắng hết sức là quá dễ dàng! Thách thức thật sự dành cho những người thích thử thách này là không làm việc chăm chỉ. Anh giải thích cho những người thành đạt: “Nếu bạn nghĩ rằng mình rất dẻo dai và có thể làm được bất kỳ việc gì thì tôi có một thử thách cho bạn. Nếu bạn thật sự muốn làm điều gì mang tính thách thức, hãy nói không với một cơ hội đến với mình để bạn có thời gian nghỉ ngơi.”

Khi 21 tuổi tôi cũng đã từng nghĩ rằng ngủ là điều gì đó mình nên tránh. Lúc đó với tôi ngủ là một thói quen xấu, một sự lãng phí thời gian, với thời gian đó tôi có thể làm các việc khác hiệu quả hơn; ngủ chỉ dành cho những kẻ yếu đuối hay những người thiếu ý chí. Tôi say sưa với ý tưởng rằng mình là một siêu nhân trong công việc và chỉ cần ngủ vài tiếng một ngày. Thâm chí tôi còn thử nghiệm vài cách khác thường và quyết liệt để giảm thời gian ngủ của mình.

Sau khi đọc một nghiên cứu về giấc ngủ, theo đó một số người tham dự chỉ được ngủ khoảng 20 phút trong mỗi bốn tiếng đồng hồ, tôi thử áp dụng nó. Mới đầu cũng có vẻ dễ dàng, nhưng tôi nhanh chóng phát hiện ra rằng mặc dù về mặt lý thuyết bạn có thể làm được như vậy nhưng cách này lại bộc lộ những hạn chế nhất định. Ví dụ bên ngoài có thể tôi vẫn còn thức nhưng não bộ lại hầu như không hoạt động. Việc suy nghĩ, lập kế hoạch, xác định các ưu tiên hoặc nhìn thấy bức tranh rộng hơn là điều rất khó khăn. Tôi thấy khó có thể đưa ra quyết định hay sự lựa chọn nào và hầu như không thể phân biệt được điều cần thiết giữa vô số điều bình thường khác.

Điều này dần trở nên không chịu được nhưng tôi vẫn quyết tâm rằng càng ngủ ít thì tôi càng làm được nhiều việc hơn. Vì thế tôi thực hiện chiến thuật mới là mỗi tuần sẽ thức trắng đêm một lần. Nhưng kết quả cũng chẳng tốt hơn. Sau đó vợ tôi, người chẳng hề bận tâm đến những biện pháp này, đưa cho tôi xem một bài báo mà sau đó đã làm thay đổi cách nhìn nhận của tôi về giấc ngủ. Nó đi ngược lại với quan niệm rằng giấc ngủ là kẻ thù của năng suất lao động. Trái lại, nó chỉ ra cho tôi thấy giấc ngủ chính là nhân tố để giúp bạn đạt được phong độ tốt nhất của mình. Tôi còn nhớ bài báo kể ra nhiều nhà kinh doanh nổi tiếng tự hào thừa nhận rằng họ ngủ đủ tám tiếng một ngày. Trong bài báo còn trích dẫn câu nói của Bill Clinton rằng đa số những sai lầm lớn mà ông mắc phải trong đời là do thiếu ngủ. Kể từ khi đó, tôi luôn cố gắng để ngủ đủ tám tiếng một ngày.

Thế còn bạn thì sao? Thứ nhớ lại xem tuần trước có hôm nào bạn ngủ ít hơn bảy tiếng một ngày không? Đã bao giờ bạn không ngủ đủ bảy tiếng một ngày trong nhiều đêm liền không? Bạn đã bao giờ tuyên bố hoặc tự hào nghĩ rằng: “Không phải mình. Mình không cần phải ngủ đến tám tiếng một ngày. Mình hoàn toàn có thể sống sót chỉ với khoảng 4-5 tiếng.” (Nếu trong lúc đọc cuốn sách này bạn đang có suy nghĩ như thế thì chương này sẽ giúp ích cho bạn nhiều đấy). Vâng, cho dù rõ ràng có những người vẫn sống sót được chỉ với vài tiếng ngủ mỗi ngày, tôi đã phát hiện ra rằng đa số họ đã quen với trạng thái mệt mỏi đến nỗi họ quên mất cảm giác được nghỉ ngơi là như thế nào. Người theo chủ nghĩa cầu toàn coi giấc ngủ chỉ như một gánh nặng nữa của cuộc sống vốn đã quá căng thẳng, mệt mỏi và bận-rộn-nhưng-không-phải-lúc-nào-cũng-hiệu-quả. Người theo chủ nghĩa tối giản trái lại coi giấc ngủ là điều cần thiết để bạn có thể phát huy được hết khả năng của mình. Chính vì thế họ chủ động đưa giấc ngủ vào trong thời gian biểu của mình một cách có hệ thống, để họ có thể làm được nhiều hơn, đạt được nhiều hơn và khám phá được nhiều hơn. Bằng cách “bảo vệ vốn quý giá” đó, họ có thể làm việc hằng ngày mà không cần đến năng lượng dự trữ, khả năng sáng tạo hay giải quyết vấn đề – không giống như người theo chủ nghĩa cầu toàn, không bao giờ biết khi nào và ở đâu mình sẽ bị sự mệt mỏi của chính mình đè bẹp.

Những người theo chủ nghĩa tối giản lựa chọn làm ít việc hơn trong ngày hôm nay để họ có thể tiếp tục làm được nhiều thứ hơn vào ngày mai. Đúng, đó là một sự đánh đổi nhưng tổng hợp lại thì sự đánh đổi nhỏ này có thể tạo ra nhiều kết quả lớn lao.

| Người theo chủ nghĩa<br>cầu toàn                                                                                                                                                                                 | Người theo chủ nghĩa<br>tối giản                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>NGHĨ:</b><br>Ngủ ít đi một giờ sẽ giúp tăng năng suất lao động lên một giờ.<br>Ngủ là một sai lầm.<br>Ngủ là điều xa xỉ.<br>Giấc ngủ nuôi dưỡng sự lười biếng.<br>Ngủ cản trở khả năng “làm tất cả mọi việc.” | <b>BIẾT:</b><br>Ngủ thêm một giờ đồng nghĩa với việc năng suất lao động của bạn sẽ cao hơn vài giờ.<br>Ngủ giúp cho kết quả công việc được tốt hơn.<br>Ngủ là một ưu tiên.<br>Ngủ nuôi dưỡng tính sáng tạo.<br>Ngủ sẽ giúp cho đầu óc bạn hoạt động được ở mức tốt nhất. |

## PHÁ VỠ QUAN NIỆM SAI LẦM VỀ GIẤC NGỦ

Vậy nếu “bảo vệ vốn quý giá” là quan trọng đến như vậy, tại sao chúng ta lại có thể bỏ qua giấc ngủ dễ dàng thế? Với những người giỏi giang thì một phần lý do có thể là do họ có suy nghĩ sai lầm, giống như tôi trước đây, rằng nếu ngủ ít hơn thì họ sẽ làm được nhiều việc hơn. Nhưng có rất nhiều ví dụ cho thấy điều này hoàn toàn sai. Đã có nghiên cứu có uy tín chỉ ra rằng một giấc ngủ ngon sẽ giúp chúng ta làm việc hiệu quả hơn, chứ không phải là kém đi.

Trong nghiên cứu nổi tiếng của K. Anders Ericsson về những nghệ sĩ violon, sau đó đã được Malcolm Gladwell phổ biến rộng rãi thông qua “Nguyên tắc 10 ngàn giờ”, Anders đã phát hiện ra rằng những nghệ sĩ violon xuất sắc luyện tập nhiều hơn những người khác. Phát hiện của ông đã củng cố thêm lập luận của những người theo chủ nghĩa tối giản thông qua việc chỉ ra rằng giỏi giang là do tập trung nỗ lực và phụ thuộc rất nhiều vào sự nỗ lực của bản thân chúng ta chứ không phải chỉ do thiên bẩm. Nhưng phát hiện này cũng khá nguy hiểm bởi nó khuyến khích tư tưởng của người theo chủ nghĩa cầu toàn rằng “Mình phải làm tất cả”, một suy nghĩ sai lầm thôi thúc họ làm việc nhiều và nhiều hơn nữa nhưng thực tế thì hiệu suất lại giảm đi.

Nhưng, một nghiên cứu khác kém nổi tiếng hơn đã chỉ ra rằng nhân tố quan trọng thứ hai làm nên sự khác biệt giữa những nghệ sĩ violon xuất sắc và những người khác chính là giấc ngủ. Những nghệ sĩ violon giỏi nhất ngủ trung bình khoảng 8,6 giờ mỗi ngày, nhiều hơn một giờ so với một người Mỹ trung bình. Và một tuần họ dành ra khoảng 2,8 giờ để ngủ trưa, nhiều hơn mức trung bình khoảng 2 giờ. Giấc ngủ, tác giả của nghiên cứu trên kết luận, giúp những nghệ sĩ xuất sắc này nghỉ ngơi để có thể tập trung tốt hơn khi tập luyện. Và đúng như thế, khi họ tập trung hơn thì chất lượng của việc tập luyện

càng tốt hơn. Do đó, thời gian tập luyện của họ có thể ít hơn người khác nhưng kết quả lại tốt hơn vì họ đã được nghỉ ngơi đầy đủ hơn.

Trong bài báo đăng trên tạp chí Harvard Business Review với tiêu đề “Thiếu ngủ, kẻ sát nhân của chất lượng công việc”, giáo sư Baldino của chuyên ngành Giấc ngủ thuộc trường Đại học Y khoa Harvard đã giải thích việc thiếu ngủ ảnh hưởng đến chất lượng công việc như thế nào. Ông ví việc thiếu ngủ giống như uống nhiều rượu vậy, giải thích rằng việc thức thâu đêm (không ngủ chút nào trong vòng 24 giờ) hoặc mỗi đêm chỉ ngủ khoảng 4-5 tiếng trong cả một tuần liền sẽ “gây ra sự suy yếu tương đương với mức độ cồn trong máu ở mức 0,1%”. Bạn thử nghĩ mà xem: chúng ta không bao giờ khen ngợi ‘Anh ta là một công nhân giỏi! Anh ta suốt ngày say xỉn!’, thế nhưng chúng ta lại đi ca tụng những con người không ngủ để làm việc.”

Trong khi giấc ngủ thường được gắn với sự nghỉ ngơi của cơ thể thì nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng giấc ngủ thực ra lại liên quan đến não bộ nhiều hơn. Một nghiên cứu gần đây của trường Đại học Luebeck ở Đức đã đưa ra bằng chứng cho thấy một giấc ngủ đầy đủ cả đêm sẽ giúp tăng cường sức mạnh của não bộ và do đó tăng cường khả năng giải quyết vấn đề của chúng ta.

Trong nghiên cứu đã được đăng trên tạp chí Nature, hơn 100 người tình nguyện được giao một bài toán đố: tìm một “mật mã bị che giấu” để mở ra được câu trả lời. Những người tình nguyện được chia làm hai nhóm: một nhóm được ngủ đủ tám tiếng liên tục không ngắt quãng trong khi nhóm kia chỉ được ngủ gián đoạn. Sau đó các nhà khoa học đã quan sát xem những người nào tìm ra được mật mã ẩn và mất bao lâu. Kết quả là số người ngủ đủ tám tiếng tìm ra được đáp án nhiều gấp đôi số người thiếu ngủ. Tại sao lại như vậy? Các nhà nghiên cứu giải thích rằng trong khi chúng ta đang ngủ thì não bộ vẫn chăm chỉ làm những việc mã hóa và sắp xếp lại các thông tin. Do đó khi chúng ta tỉnh dậy não bộ đã thiết lập những kết nối thần kinh mới, và nhờ đó mở ra được nhiều giải pháp hơn cho các vấn đề.

Tin tốt cho những người hay dậy sớm và những con cú đêm đây: khoa học đã chỉ ra rằng một giấc ngủ ngắn cũng giúp tăng cường tính sáng tạo. Một báo cáo từ Viện Xúc tiến Khoa học Quốc gia (the Proceedings of the National Academy of Sciences) chỉ ra rằng một chu kỳ giấc ngủ say giúp tăng cường kết nối các thông tin không liên quan với nhau. Nói cách khác, một giai đoạn ngủ sâu cũng có thể giúp chúng ta tạo ra được những kết nối mới để giúp khám phá thế giới xung quanh tốt hơn.

Nói tóm lại, giấc ngủ giúp chúng ta vận hành được ở mức đóng góp cao nhất để có thể đạt được nhiều thành tựu hơn, trong thời gian ngắn hơn. Mặc dù trong thế giới vẫn còn ca ngợi sự làm việc không ngơi nghỉ, may thay quan niệm sai lầm này đang dần bị thay đổi, một phần nhờ vào một vài người kiệt xuất, đặc biệt trong những ngành công nghiệp với đặc thù làm việc đến kiệt sức, tự hào vì mình ngủ đủ tám tiếng mỗi ngày. Những người này – nhiều người trong số họ là người theo chủ nghĩa tối giản – biết rằng

thói quen ngủ đầy đủ của họ đã tạo cho họ lợi thế cạnh tranh lớn lao, và họ đúng.

Jeff Bezos, người sáng lập trang web Amazon.com, là một trong số những người như thế. Ông nói: “Càng tỉnh táo thì tôi càng suy nghĩ được thông suốt. Cả ngày tôi sẽ cảm thấy sung sức nếu đã được ngủ đủ tám tiếng.” Mark Andreessen, người sáng lập Netscape cũng từng là một người ít ngủ, với thói quen làm việc thâu đêm nhưng bảy giờ sáng đã thức dậy cũng là một ví dụ khác. Ông nói: “Cả ngày tiếp sau đó tôi chỉ muốn về nhà và trèo lên giường đi ngủ tiếp.” Nhưng giờ đây ông đã coi trọng giấc ngủ hơn rất nhiều: “Nếu chỉ ngủ bảy tiếng thì tôi cảm thấy sức lực giảm sút. Nếu chỉ ngủ sáu tiếng thì phong độ ở dưới mức trung bình. Năm tiếng là cả một vấn đề lớn. Còn chỉ bốn tiếng thì tôi giống như cái cây ma biết đi vậy.” Vào cuối tuần, ông thường ngủ đến hơn 12 giờ đồng hồ. “Nó tạo ra sự khác biệt lớn cho sự vận hành của cơ thể tôi”, ông nói.

Những nhà lãnh đạo này cũng được trích dẫn trong một bài báo với tiêu đề “Giấc ngủ là một biểu tượng trạng thái mới của các nhà doanh nghiệp thành công.” Nancy Jeffrey của tờ Thời báo Phố Wall viết: “Điều này đang dần được thừa nhận. Giấc ngủ, thứ hiếm có trong xã hội Mỹ đầy bận rộn, đang dần trở thành một biểu tượng trạng thái mới. Đã từng bị chế giễu là khuyết điểm nhu nhược –vào những năm 1980, những người giỏi giang thường nói ‘Bữa trưa chỉ dành cho những kẻ thất bại’ và ‘Giấc ngủ chỉ dành cho những kẻ ngốc’ – giấc ngủ được ví như những người bạn giúp phục hồi tâm trí sáng tạo của các nhà quản trị.” Và như vậy nó cũng là người bạn đồng hành của một đầu óc tối giản. Trong một bài báo khác trên tờ New York Times, Erin Callan, cựu kế toán trưởng của công ty Lehman Brothers, đã kể lại: “Ở một bữa tiệc công ty vào năm 2005, một đồng nghiệp hỏi chồng cũ của tôi rằng tôi thường làm gì vào kỳ nghỉ cuối tuần. Cô ấy biết tôi là một người hăng say làm việc và luôn tràn đầy năng lượng. ‘Cô ấy có chèo thuyền, leo núi và sau đó chạy marathon không?’, họ đùa. ‘Không,’ chồng tôi chỉ trả lời đơn giản, ‘cô ấy ngủ.’ Và đúng thế. Ngay cả khi công việc bận rộn, tôi vẫn dành cả kỳ nghỉ cuối tuần của mình để nạp lại năng lượng sẵn sàng cho tuần mới.”

Vì thế nếu ở nơi làm việc của bạn vẫn có quan niệm sai lầm về giấc ngủ, hãy tìm cách thực hiện những sáng kiến để khuyến khích giấc ngủ. Nếu điều đó nghe có vẻ cấp tiến, hãy tìm hiểu xem những lợi ích mà giấc ngủ có thể mang lại – sự sáng tạo lớn hơn, năng suất lao động cải thiện hơn và thậm chí chi phí cho việc chăm sóc sức khỏe sẽ giảm đi – tác động đến lợi nhuận của công ty như thế nào. Với cách nhìn như vậy, không khó để đề xuất với giám đốc nhân sự xây dựng một chính sách (chẳng phải là nhiều công ty đã có những chính sách tương tự liên quan đến việc sử dụng rượu bia đó sao, và như chúng ta đã bàn đến ở trên, rượu và việc thiếu ngủ đều có ảnh hưởng xấu đến hiệu quả công việc như nhau). Charles Czeisler ở Đại học Harvard đã đề xuất một chính sách không cho phép nhân viên nào đi làm khi vừa đáp xuống từ một chuyến bay đêm, và nhiều công ty khác cho phép nhân viên đi làm muộn sau khi đã ở lại làm việc muộn vào tối hôm trước. Những công ty và nhà quản lý này hiểu rằng “bảo vệ vốn quý giá” của các nhân viên cũng là trách nhiệm của chính họ.

Lần gần đây khi thực hiện một nghiên cứu về sách, tôi đã có dịp đến trụ sở Google và ngủ ở một trong những chiếc kén ngủ nổi tiếng ở đó. Nó giống như một chiếc phi thuyền hình quả trứng, rộng khoảng gần 2m vuông, đủ chỗ cho bạn nằm nhưng không phẳng hoàn toàn. Nó có phần mái cong cong che cho phần thân trên của bạn nhưng không che hết toàn bộ cơ thể. Vì thế lúc đầu tôi khá e dè không biết mình có thể ngủ ở đó được không. 30 phút sau, khi chiếc kén rung lên báo hiệu ca của tôi đã hết thì tôi đã có câu trả lời rõ ràng. Sau khi tỉnh dậy khỏi giấc ngủ ngắn đó tôi mới cảm thấy mình thật sự cần nó như thế nào. Tôi cảm thấy đầu óc mình thông suốt, sắc sảo và tỉnh táo hơn rất nhiều.

Ở Google có một cuốn sổ để đăng ký sử dụng những chiếc kén như vậy. Tôi tự hỏi tuần mình làm việc ở đó có bao nhiêu người sử dụng chiếc kén đó. Tôi đã cho rằng có ít nhất 10 hoặc 20 trong số 50 người làm việc trên tầng đó đăng ký. Nhưng sai. Theo cuốn sổ đăng ký thì chỉ có một người tranh thủ cơ hội này để thư giãn đầu óc và cơ thể trong 30 phút ngủ trưa. Tuy nhiên, bản thân sự có mặt của chiếc kén ở đó cũng chính là tín hiệu cho nhân viên của họ thấy giấc ngủ là một ưu tiên.

Ưu tiên lớn nhất của chúng ta  
là bảo vệ khả năng xác lập  
các ưu tiên.

Trong phần vừa rồi của cuốn sách chúng ta đã nói về cách làm thế nào để tìm hiểu và đánh giá những khả năng để phân biệt được số ít những điều cần thiết từ số nhiều những thứ nhỏ nhất, tầm thường hay thậm chí là tốt cho chúng ta. Theo định nghĩa thì đây là một quá trình xác định ưu tiên. Nó bao gồm thử thách lọc ra các khả năng mà thoát nhìn có vẻ như tất cả đều quan trọng. Nhưng, theo logic của người theo chủ nghĩa tối giản đã giải thích, chỉ có một vài thứ thực sự có giá trị, còn lại hầu hết những thứ khác đều kém quan trọng hơn. Vấn đề thiếu ngủ sẽ ảnh hưởng đến khả năng phân biệt này của bạn và vì thế ảnh hưởng đến việc xác định các ưu tiên. Giấc ngủ sẽ giúp chúng ta tăng khả năng khám phá, tạo ra các kết nối và làm việc ít hơn nhưng hiệu quả hơn trong những giờ tỉnh táo.

## Chương 9

# SỰ LỰA CHỌN: SỨC MẠNH CỦA NHỮNG TIÊU CHUẨN KHẮT KHE

*Một quy trình nội tại cần thiết phải có các tiêu chí bên ngoài.*

– **Ludwig Wittgenstein**

**T**rong bài viết “Không phải là ‘Có’ nữa, hoặc là ‘Chắc chắn’ hoặc là ‘Không!’”, diễn giả nổi tiếng của TED, Derek Sivers đã mô tả một phương pháp đơn giản để trở nên cẩn trọng hơn trong các sự lựa chọn của chúng ta. Quan trọng là bạn phải đặt quyết định đó vào một bài kiểm tra ngặt nghèo: nếu cảm thấy hoàn toàn và tuyệt đối tin tưởng vào thứ gì đó thì hãy nói “Có”, theo kiểu của Derek. Bất cứ thứ gì không được chắc chắn như vậy cần nhận được câu trả lời “Không”. Tương tự như vậy, một giám đốc của Twitter đã chỉ ra cho tôi: “Nếu câu trả lời không phải là từ ‘Có’ một cách chắc chắn thì bạn nên nói ‘Không’.” Đó là một tóm tắt súc tích nhất của nguyên tắc tối giản cơ bản, và cũng là nguyên tắc rất quan trọng trong quá trình khám phá.

Derek cũng áp dụng nguyên tắc như vậy. Khi không bị thuyết phục bởi bất kỳ ứng viên nào tham gia phỏng vấn thì ông sẽ từ chối tất cả bọn họ cho đến khi tìm được người phù hợp. Khi đã đăng ký tham dự một vài hội nghị diễn ra trên khắp thế giới nhưng lại cảm thấy chưa sẵn sàng, ông quyết định ở nhà và bỏ qua tất cả các hội nghị đó, và đổi lại ông đã sử dụng 12 ngày đó để đạt được những mục đích hiệu quả hơn. Khi còn băn khoăn suy nghĩ xem nên sống ở đâu, ông loại trừ những nơi khá tốt (như Sydney và Vancouver) cho đến khi ông đến New York và ngay lập tức biết rằng đây chính là nơi phù hợp với mình.

Bạn còn nhớ điều gì xảy ra với tủ quần áo của mình khi sử dụng các tiêu chí mở rộng: “Liệu mình sẽ mặc cái đó lần nào nữa không?” Tủ quần áo sẽ chất đầy những thứ đồ mà chúng ta hiếm khi mặc. Nhưng nếu đặt câu hỏi “Mình có thật sự thích nó không?”, khi đó chúng ta sẽ có thể dọn dẹp được mớ lộn xộn đó và có khoảng trống cho những thứ khác tốt hơn. Chúng ta có thể áp dụng tương tự như vậy với những sự lựa chọn khác – cho dù là lớn hay nhỏ, quan trọng hay không – trong tất cả các lĩnh vực của đời sống.

### **NGUYÊN TẮC 90%**

Gần đây tôi và một đồng nghiệp phải làm việc để chọn ra 24 người từ hơn 100 ứng viên

nộp đơn tham gia lớp “Thiết kế căn bản cuộc sống của bạn”. Lúc đầu chúng tôi xác định một bộ tiêu chí ví dụ như “Có thể tham dự được tất cả các tiết học”. Sau đó chúng tôi thống nhất một số thuộc tính lý tưởng như “sẵn sàng cho một trải nghiệm có thể thay đổi cuộc sống”. Khi áp dụng những tiêu chuẩn này, chúng tôi chấm điểm thí sinh theo thang điểm từ 1 đến 10. Những người đạt điểm 9 hoặc 10 chắc chắn sẽ được nhận. Những người dưới điểm 7 chắc chắn sẽ bị loại. Sau đó tôi được giao một nhiệm vụ không lấy gì làm dễ chịu là lựa chọn trong số những người được 7 và 8 còn lại. Khi cố gắng để quyết định những ai trong số họ là phù hợp, tôi đã nghĩ: nếu thứ gì đó (hay trong trường hợp này là ai đó) chỉ vừa đủ tốt hoặc gần tốt – tức là được 7 hay 8 điểm – thì câu trả lời nên là “Không”. Bài toán đã được giải xong.

Bạn có thể gọi đây là “Nguyên tắc 90%”, và là thứ bạn có thể áp dụng trong mọi quyết định hay vấn đề khó khăn của mình. Khi đánh giá một lựa chọn, hãy nghĩ về tiêu chí quan trọng nhất cho quyết định đó, và sau đó chỉ cần đơn giản chấm điểm lựa chọn đó theo thang điểm từ 0 đến 100. Nếu số điểm thấp hơn 90%, coi như nó chỉ được 0 điểm và đơn giản là hãy từ chối nó. Cách này sẽ giúp bạn tránh được việc bị mắc kẹt trong sự do dự, hay tồi tệ hơn là mắc kẹt với những thứ được 60-70 điểm. Hãy nghĩ xem bạn cảm thấy thế nào nếu bạn chỉ đạt 65 điểm ở một bài kiểm tra nào đó. Tại sao lại phải chấp nhận cảm giác như thế về một sự lựa chọn trong cuộc sống của mình cơ chứ?

Việc thành thạo kỹ năng tối giản này, hơn bất kỳ nguyên tắc nào trong phần này, đòi hỏi chúng ta phải thận trọng trong việc thừa nhận thực tiễn đánh đổi. Xét về mặt định nghĩa thì việc áp dụng những tiêu chuẩn lựa chọn chính là một sự đánh đổi, đôi khi bạn sẽ phải từ chối một cơ hội khá tốt và tin tưởng rằng lựa chọn hoàn hảo sẽ sớm xuất hiện. Có lúc nó xuất hiện, có lúc không, nhưng điều quan trọng ở đây là hành động áp dụng tiêu chuẩn lựa chọn này buộc bạn phải chọn việc chờ đợi giải pháp hoàn hảo, chứ không phải là để người khác, hoặc là tự nhiên, chọn cho bạn. Cũng giống như những kỹ năng tối giản khác, nó bắt bạn phải đưa ra các quyết định một cách có tính toán chứ không phải cảm tính.

Lợi ích của việc áp dụng cách tiếp cận siêu lựa chọn này trong quá trình đưa ra quyết định trong tất cả các lĩnh vực của đời sống chúng ta là khá rõ: khi tiêu chuẩn lựa chọn quá rộng, chúng ta sẽ ngập trong quá nhiều phương án. Hơn nữa, việc chấm điểm những sự lựa chọn sẽ buộc chúng ta phải đưa ra quyết định một cách tỉnh táo, logic, sáng suốt chứ không phải theo cảm tính hay bốc đồng. Cần phải có nguyên tắc trong việc áp dụng những tiêu chuẩn khắt khe. Nhưng nếu không làm như thế thì bạn sẽ phải chịu những tổn thất lớn còn lớn hơn nữa.

Người theo chủ nghĩa cầu toàn áp dụng các tiêu chí không rõ ràng đối với các quyết định cả trong đời sống cá nhân và trong công việc. Ví dụ, khi quyết định nhận một dự án nào, người theo chủ nghĩa cầu toàn có thể sử dụng tiêu chí không rõ ràng: “Nếu sếp bảo tôi làm thì tôi sẽ làm”, hay thậm chí còn rộng hơn: “Nếu có người bảo mình làm gì đó thì

mình nên cố gắng làm”, hoặc rộng hơn nữa: “Nếu những người khác trong công ty đang làm thì mình cũng nên làm.” Trong kỷ nguyên truyền thông xã hội hiện nay, trong khi hầu hết chúng ta đều biết được những gì mà người khác đang làm thì tiêu chí này có thể tạo ra sức ép không cần thiết thông qua việc phóng đại tất cả những hoạt động không cần thiết mà chúng ta “nên” làm.

| Người theo chủ nghĩa<br>cầu toàn                                                                               | Người theo chủ nghĩa<br>tối giản                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Đồng ý với mọi yêu cầu hay cơ<br>hội.                                                                          | Chỉ đồng ý với 10% những cơ<br>hội hàng đầu.                                                              |
| Sử dụng những tiêu chuẩn rộng<br>và không rõ ràng, ví dụ như<br>“Nếu người khác làm thì mình<br>cũng nên làm.” | Sử dụng những tiêu chí khắt khe<br>và cụ thể như “Đây có <i>chính xác</i><br>là điều mình đang tìm kiếm?” |

Một ban quản trị mà tôi có lần làm việc cùng phải xây dựng ba tiêu chí để lựa chọn dự án, nhưng các tiêu chí chọn lựa mà họ đưa ra ngày càng trở nên bừa bãi và cuối cùng hồ sơ năng lực của công ty về các dự án dường như chỉ đưa ra những tiêu chí duy nhất mà khách hàng đề nghị họ làm. Kết quả là tinh thần của nhóm bị suy giảm trầm trọng, không chỉ vì các thành viên trong nhóm bị quá tải và mệt mỏi vì phải nhận quá nhiều dự án, lý do khác là dường như không có dự án nào họ nhận là phù hợp. Tệ hơn nữa, vị thế của họ trên thị trường không còn được nổi bật như trước vì công việc của họ vốn trước đây nổi bật về sự độc đáo và đem lại lợi nhuận thì nay đã trở nên quá chung chung.

Bằng cách xem lại các tiêu chí để đảm bảo sự chặt chẽ, họ đã loại bỏ được khoảng 70-80% khối lượng công việc khiến họ hao tốn nhiều thời gian và nguồn lực. Họ bắt đầu tập trung vào những công việc thú vị nhất để giúp họ nổi bật trên thị trường. Hơn nữa, hệ thống này cho phép nhân viên lựa chọn những dự án mà họ có thể làm tốt nhất, điều vốn trước đây phụ thuộc vào những quyết định quản lý thất thường. Giờ đây họ đã có tiếng nói nhất định. Có lần tôi đã chứng kiến thành viên ít nói nhất và ở vị trí thấp nhất trong nhóm thúc giục nhân vật cao cấp nhất trong hội đồng quản trị. Cô ấy chỉ nói: “Chúng ta có nên nhận dự án này không, với những tiêu chí mà chúng ta đã đặt ra?” Việc này trước đây chưa từng xảy ra cho đến khi các tiêu chí được đưa ra một cách cẩn thận và rõ ràng.

Việc đưa ra các tiêu chí cẩn thận và rõ ràng sẽ giúp chúng ta có một bộ công cụ mang tính hệ thống để phân biệt được cái gì là cần thiết và gạt bỏ đi những thứ không quan trọng khác.

# CẨN THẬN, RÕ RÀNG VÀ CỨNG ĐÚNG

Mark Adams, giám đốc điều hành của hãng Vitsoe, đã chủ động áp dụng các tiêu chí lựa chọn vào trong công việc của mình trong suốt 27 năm qua.

Hãng Vitsoe chuyên về sản xuất đồ gỗ. Ngành công nghiệp sản xuất đồ gỗ vốn nổi tiếng với việc sản xuất hàng loạt các mẫu mã, mỗi mùa lại đem đến các màu sắc và kiểu dáng khác nhau. Nhưng trong nhiều thập kỷ Vitsoe chỉ cung cấp duy nhất một sản phẩm, đó là hệ thống giá đỡ 606 Universal Shelving System. Tại sao lại như vậy? Lý do khá đơn giản, Vitsoe có những tiêu chuẩn khá đặc biệt và hệ thống giá đỡ 606 Universal Shelving system là sản phẩm duy nhất đáp ứng được các tiêu chí đó.

Hệ thống giá đỡ 606 này chính là hình ảnh thu nhỏ của nguyên tắc tối giản “ít hơn nhưng tốt hơn” đã được thảo luận ở chương 1 và được Dieter Rams ủng hộ. Đây không đơn giản là sự trùng hợp ngẫu nhiên vì hệ thống giá này chính là thiết kế của Dieter. Nhưng cách tiếp cận của Vitsoe trong việc tuyển nhân viên còn mang tính cẩn thận hơn.

Họ bắt đầu với phương châm “Thà thiếu nhân sự còn hơn thuê nhầm người một cách vội vã”. Theo đó, khi tìm kiếm nhân viên mới, họ sử dụng quy trình tuyển chọn mang tính hệ thống và nghiêm ngặt. Đầu tiên họ sẽ phỏng vấn ứng viên qua điện thoại, làm thế sẽ giúp tránh được tác động bởi ấn tượng đầu tiên về vấn đề ngoại hình. Nhưng đồng thời họ cũng muốn nghe ứng viên thể hiện qua điện thoại như thế nào và hỏi xem họ có thể bố trí được thời gian và địa điểm yên tĩnh cho buổi phỏng vấn hay không. Ở giai đoạn này, họ đã loại được rất nhiều ứng viên không phù hợp và nhờ đó tiết kiệm được rất nhiều thời gian ngay từ đầu.

Thứ hai, một ứng viên sẽ được phỏng vấn bởi nhiều người trong công ty. Nếu vượt qua được vài cuộc phỏng vấn đó, anh ấy/cô ấy sẽ được mời làm việc trong một ngày cùng với một nhóm nhân viên. Sau đó ban giám đốc sẽ gửi một bảng hỏi cho toàn bộ các thành viên trong nhóm đó hỏi xem họ cảm thấy như thế nào về ứng viên này. Nhưng thay vì đặt các câu hỏi cụ thể, họ chỉ hỏi “Liệu anh ấy/cô ấy có thích làm việc ở đây với chúng ta không?” Lúc này họ vẫn chưa đưa ra đề nghị nào cả và cũng chưa có cam kết nào từ phía ứng viên. Mục đích là để cho phép cả hai bên đánh giá về nhau một cách trung thực nhất. Nếu đáp ứng được, ứng viên sẽ đi đến vòng phỏng vấn cuối cùng và có thể được nhận. Nếu nhóm không hoàn toàn chắc chắn, thì câu trả lời sẽ là “Không”.

Có lần họ có ứng viên nộp hồ sơ vào nhóm lắp đặt giá. Đây là vị trí khá quan trọng vì những người lắp đặt này là bộ mặt của sản phẩm và công ty. Ứng viên đó đã thực hiện việc lắp đặt giá rất tốt, nhưng trong khi làm đánh giá lại với Marks thì nhóm nhân viên làm cùng có một bản khoản: vào cuối ngày hôm đó, trong khi thu dọn dụng cụ, ứng viên này đã vứt dụng cụ vào trong hộp và đóng sập nắp lại. Với tôi và bạn thì đây có thể chỉ là một hành động nhỏ và không đến nỗi phải để ý đến, chưa kể hôm đó người này làm khá tốt rồi. Nhưng với nhóm thì đây là một dấu hiệu của sự bất cẩn, không phù hợp với tiêu

chỉ họ đặt ra ban đầu về một nhân viên phù hợp cho công việc đó. Mark đã lắng nghe, đồng ý với họ rồi sau đó lịch sự nói với ứng viên rằng anh ta không phù hợp với văn hóa của Vitsoe. Với Mark và công ty của ông thì: Nếu không phải là một từ “Có” rõ ràng, thì đó là một từ “Không” rõ ràng.

Nhưng quy trình tuyển chọn kỹ lưỡng này của họ không phải là thứ duy nhất tôi muốn nói đến ở đây (mặc dù điều này khá quan trọng). Bề ngoài thì nó có vẻ như là quyết định cảm tính nhưng thật ra lại là kết quả của cách tiếp cận liên tục và có nguyên tắc để tìm ra được cái nào phù hợp. Ví dụ như họ đã phát hiện ra rằng có mối quan hệ giữa việc một người tập trung chú ý khi chơi đồ chơi lúc còn nhỏ và cách anh ta/cô ta phù hợp với văn hóa Vitsoe như thế nào. Phát hiện này không phải là ngẫu nhiên mà họ đã thử nghiệm rất nhiều tiêu chí trong những năm qua, một số không hiệu quả nhưng một số khác lại rất suôn sẻ.

Nhóm cũng sử dụng các tiêu chuẩn rõ ràng trong việc thực hiện các đánh giá. Tiêu chuẩn cơ bản của họ là: “Người này có phù hợp một cách tự nhiên hay không?” Đó là lý do vì sao họ thiết kế quy trình tuyển chọn có nhiều vòng phỏng vấn khác nhau và cũng là lý do vì sao họ áp dụng ngay làm việc thử nghiệm. Đó cũng là lý do vì sao họ gửi bảng hỏi. Cũng giống như người theo chủ nghĩa tối giản thực sự, họ cố gắng tập hợp các thông tin liên quan để có thể đưa ra quyết định một cách có chủ ý, có tính toán và có thông tin.

Aaron Levie, CEO của Box, cũng áp dụng tiêu chuẩn tương tự trong tuyển chọn. Ông chỉ hỏi liệu đó có phải là người ông muốn làm việc cùng hằng ngày hay không. “Một trong những cách thức lựa chọn là đặt câu hỏi,” ông nói, “liệu người này có thể là một trong những thành viên chính của nhóm không?” Nếu câu trả lời là “Có” thì ông biết mình đã tìm được đúng người mình cần.

## CƠ HỘI GỖ CỬA

Cẩn thận khi quyết định lựa chọn theo đuổi cơ hội nào là một chuyện, nhưng khi những cơ hội đến với chúng ta thì việc quyết định còn khó khăn hơn: một đề nghị công việc mà bản thân không muốn; một dự án phụ xuất hiện nhưng đó không phải là thứ chúng ta muốn làm, nhưng lại dễ kiếm ra tiền nhanh chóng; ai đó đề nghị chúng ta hỗ trợ công việc nhưng lại miễn phí; một người quen có quyền sở hữu ở một điểm du lịch không nổi tiếng lắm nhưng giá cả lại hợp lý. Chúng ta sẽ làm gì?

Nỗi lo sợ mình sẽ bỏ phí điều gì đó xuất hiện. Làm sao có thể nói Không được; cơ hội đã ở ngay trước mắt. Có thể về sau chúng ta sẽ không cần dùng đến nó nhưng bây giờ việc đồng ý xem xét lại thật dễ dàng. Nhưng nếu đồng ý chỉ vì nó là câu trả lời dễ dàng thì sẽ có nguy cơ sau này chúng ta phải nói Không với lời đề nghị ý nghĩa hơn thế.

Đây chính là tình huống mà Nancy Duarte gặp phải khi xây dựng công ty truyền thông

của mình. Vào năm 2000, công ty hoạt động khá chung chung và nhận mọi việc từ xây dựng thương hiệu cho đến in ấn và xây dựng website, trình bày các thiết kế (công việc mà hầu hết các công ty thiết kế rất ghét phải thực hiện). Nhưng vì không có đặc trưng gì khác biệt so với các công ty khác nên họ bắt đầu đi vào con đường giống như hầu hết các công ty thiết kế hồi đó.

Sau đó Nancy đọc được cuốn sách của Jim Collins, Từ tốt đến vĩ đại, trong đó tác giả cho rằng nếu có điều gì đó mà bạn đam mê – và cũng là điều mà bạn có thể làm được tốt nhất – thì bạn nên chỉ tập trung làm điều đó. Nó giúp cô nhận ra rằng cơ hội thực sự để giúp họ trở nên khác biệt với các công ty hoạt động trong cùng lĩnh vực chính là tập trung vào việc mà họ không muốn làm: thiết kế các phần trình bày.

Bằng việc tập trung vào thứ mà không ai muốn làm đó, họ đã có thể tạo ra những kiến thức, công cụ và chuyên môn để trở thành công ty hàng đầu trên thế giới trong lĩnh vực trình bày. Nhưng để có được điều đó, họ phải nói “Không” với những việc khác, thậm chí khi ở trong hoàn cảnh kinh tế khó khăn hay khi người khác đề nghị trả tiền cho họ. Đó là cái giá để trở nên khác biệt. Nói một cách khác, họ phải trở nên cẩn trọng trong việc lựa chọn công việc để có thể hướng sức mạnh vào việc nổi trội trong lĩnh vực chuyên môn của mình.

Đây là một quy trình đơn giản nhưng có hệ thống mà bạn có thể dùng để áp dụng các tiêu chí khắt khe trong việc lựa chọn những cơ hội mà mình có. Đầu tiên, viết ra giấy các cơ hội đó. Thứ hai, viết một danh sách ba “tiêu chuẩn tối thiểu” mà các lựa chọn này cần phải có để có thể lọt vào vòng tuyển chọn của bạn. Thứ ba, viết một danh sách ba “tiêu chuẩn lý tưởng” hay tiêu chuẩn khắt khe mà các lựa chọn này cần có để được bạn cân nhắc. Về mặt lý thuyết, nếu cơ hội nào không vượt qua được bộ tiêu chuẩn thứ nhất sẽ bị loại. Nhưng nếu qua vòng đó mà vẫn không vượt qua được hai trong số ba “tiêu chuẩn lý tưởng” của bạn thì vẫn cần bị loại.

**CƠ HỘI**  
Bạn đang  
có cơ hội nào?

|  |
|--|
|  |
|--|

**TỐI THIỂU**  
Tiêu chuẩn tối thiểu để  
bạn có thể xem xét lựa  
chọn này là gì?

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

**KHẮT KHE**  
Tiêu chuẩn lý tưởng để  
bạn có thể lựa chọn khả  
năng này là gì?

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

## MẪU BÁNH PIZZA NGON NHẤT BROOKLYN

Việc áp dụng những tiêu chuẩn khắt khe hơn trong các quyết định quan trọng của cuộc sống cho phép chúng ta sử dụng tốt hơn bộ tìm kiếm phức tạp trong não bộ của mình. Nó cũng giống như khi ta tìm kiếm trên Google từ khóa “nhà hàng ngon ở New York” và “mẫu pizza ngon nhất ở khu Brooklyn downtown”. Nếu từ khóa tìm kiếm là “một cơ hội nghề nghiệp tốt”, não bộ của chúng ta sẽ đưa ra vô vàn các đáp án cho bạn. Thay vào đó, tại sao không tìm kiếm cao cấp hơn với ba câu hỏi: “Việc gì mà mình thực sự đam mê?”, “Việc gì phù hợp với khả năng của mình?” và “Việc gì đáp ứng được nhu cầu của xã hội hiện nay?” Các kết quả đưa ra sẽ mang tính chọn lọc hơn và đi đúng vào những thứ mà bạn đang cần. Chúng ta không tìm kiếm vô vàn việc tốt để làm mà tìm kiếm một việc mà chúng ta có thể làm tốt nhất.

Enric Sala đã áp dụng phương pháp như vậy trong cuộc đời mình. Lúc đầu Enric là giảng viên của Viện Hải dương học Scripps nổi tiếng ở La Jolla, California. Nhưng ông luôn cảm thấy con đường sự nghiệp mình đang đi chỉ gần giống cái mà ông mong muốn. Vì thế ông rời bỏ giới học viện (hàn lâm) và chuyển đến làm cho kênh National Geographic. Thành công đó đã mở ra nhiều cơ hội mới và hấp dẫn ở Washington, D. C, nhưng một lần nữa ông vẫn cảm thấy mình chỉ đang gần với con đường sự nghiệp mong muốn nhưng vẫn chưa thật sự là nó. Và cũng giống như với những người tham vọng và đầy mục tiêu khác, thành công bước đầu của ông bắt đầu khiến ông bị sao nhãng khỏi mục đích rõ ràng. Kể từ giây phút xem tác phẩm nổi tiếng Calypso, ông đã mơ ước được lặn ở những vùng biển đẹp nhất trên thế giới. Vì thế vài năm sau, khi cơ hội vàng xuất hiện, ông lại thay đổi công việc một lần nữa để phù hợp với mình nhất: một thành viên trong chương trình Explorer-in-residence của kênh National Geographic, nơi ông được lặn ở những nơi xa xôi nhất và đồng thời sử dụng được thế mạnh của mình trong ngành khoa học và truyền thông để tác động đến các chính sách cấp toàn cầu. Cái giá để ông đạt được

công việc trong mơ của mình là từ chối nhiều cơ hội tốt, thậm chí rất rất tốt và chờ đợi cơ hội mà mình luôn mong đợi. Sự chờ đợi đó đã được đền đáp xứng đáng.

Enric là một trong số rất ít ví dụ về những con người đang được làm công việc mình yêu thích, phù hợp với tài năng của mình và đáp ứng được mong đợi của xã hội. Mục tiêu chính của ông là hỗ trợ tạo dựng những địa điểm tương đương với công viên quốc gia để bảo vệ những nơi nguyên thủy cuối cùng trên các đại dương – một sự đóng góp thực sự cần thiết cho cả nhân loại.

# Phần III

## LOẠI BỎ

*Chúng ta làm thế nào để bỏ qua rất nhiều điều nhỏ nhặt?*

### LOẠI BỎ

Chúng ta làm thế nào để bỏ qua rất nhiều điều nhỏ nhặt?

Hãy quay lại với ví dụ ẩn dụ về tủ quần áo mà chúng ta đã bàn đến trong chương 1. Trong phần đó, bạn đã kiểm kê tất cả mọi thứ treo trong tủ quần áo của mình. Bạn đã chia tủ quần áo thành các đồng “phải giữ” và “có thể nên bỏ”. Nhưng bạn đã thật sự sẵn sàng để xếp những thứ “có thể nên bỏ” đó vào túi và mang đi cho chưa?

Nói một cách khác, việc chỉ đơn giản đưa ra quyết định xem hành động và nỗ lực nào không mang lại kết quả tốt nhất là chưa đủ, bạn vẫn cần phải chủ động loại bỏ những thứ đó. Phần III của cuốn sách này sẽ hướng dẫn cách gạt bỏ đi những thứ không cần thiết để bạn có thể làm tốt hơn những việc thực sự quan trọng. Và không chỉ có vậy, bạn sẽ phải học cách làm điều đó theo cách giúp bạn nhận được nhiều sự tôn trọng hơn từ đồng nghiệp, sếp, khách hàng và những người khác.

Bỏ đi những bộ quần áo như vậy không phải là việc dễ dàng. Tâm lý chung thường lưỡng lự, e ngại rằng “thế nào” vài năm nữa mình cũng lại thấy tiếc vì đã bỏ đi chiếc áo blazer có miếng đắp lớn trên vai và những sọc nhiều màu trên thân áo đó. Cảm giác này là bình thường vì các nghiên cứu đã chỉ ra rằng chúng ta thường có xu hướng đánh giá cao những thứ mà chúng ta có hơn là giá trị thực của nó, và vì thế chúng ta luôn cảm thấy khó khăn khi phải vứt bỏ chúng. Nếu bạn cảm thấy chưa sẵn sàng để chia tay với chiếc blazer ẩn dụ đó, hãy đặt câu hỏi mang tính quyết định: “Nếu chiếc áo này không phải là của mình thì mình sẽ bỏ ra bao nhiêu tiền để mua nó?” Cũng tương tự như vậy trong cuộc sống, câu hỏi then chốt khi quyết định nên bỏ hoạt động nào là: “Nếu không có cơ hội này, mình sẽ làm gì để có được nó?” Tất nhiên, tìm ra nguyên tắc để nói “Không” với các cơ hội - thường là cơ hội rất tốt - đến với bạn trong cuộc sống hay trong công việc thường khó hơn rất nhiều việc vứt đi những thứ đồ cũ ra khỏi tủ quần áo. Nhưng bạn phải tìm ra những nguyên tắc đó, bởi nên nhớ rằng mỗi lần bạn không nói lời từ chối với một việc không cần thiết là bạn đã thực sự nói “Có” một cách mặc định. Vì thế khi đã tìm hiểu đầy đủ về lựa chọn của mình, câu hỏi mà bạn nên đặt ra không phải là: “Trong danh sách các ưu tiên của mình thì mình nên nói có với cái gì?” Thay vào đó hãy hỏi câu cơ bản: “Mình sẽ nói ‘Không’ với cái gì?” Câu hỏi này sẽ giúp bạn tìm ra ưu tiên thực sự

của mình, khám phá ra được con đường đi lên tốt nhất cho nhóm của bạn, giúp bạn khám phá được mục đích thực sự và có được đóng góp tốt nhất không chỉ cho mục tiêu của chính bạn mà còn cho nhiệm vụ của công ty bạn nữa. Đó là câu hỏi giúp bạn sáng suốt hơn trong các lựa chọn để đạt được những bước thay đổi đột phá trong sự nghiệp và cuộc sống của chính bạn.

# Chương 10

## LÀM RÕ: MỘT QUYẾT ĐỊNH DẪN ĐẾN HÀNG NGÀN ĐIỀU KHÁC

*Bí mật của thành công là không ngừng theo đuổi một mục tiêu.*

– Anna Pavlova, nghệ sĩ múa ba lê người Nga –

| Công ty                                                                                                                                              | Tuyên ngôn                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. AGCO</b><br>Nhà sản xuất và phân phối hàng đầu các thiết bị nông nghiệp như phụ tùng thay thế, máy kéo, dụng cụ cắt cỏ và dụng cụ nông nghiệp. | A Tăng trưởng về lợi nhuận thông qua dịch vụ khách hàng, sự cải tiến, chất lượng và cam kết tốt hơn.                                                   |
| <b>2. Tập đoàn DOVER</b><br>Nhà sản xuất các thiết bị như xe thu gom rác và các thiết bị điện tử như máy in phun và các bộ phận lắp ráp bảng mạch.   | B Trở thành tập đoàn tiên phong trong mọi thị trường mà chúng tôi hướng tới nhằm mang lại lợi nhuận cho khách hàng và các cổ đông.                     |
| <b>3. Tập đoàn thực phẩm DEAN</b><br>Công ty sản xuất đồ thực phẩm và đồ uống, đặc biệt là sữa, các chế phẩm từ sữa và các sản phẩm từ đậu nành.     | C Mục tiêu chính của công ty là tối đa hóa giá trị lâu dài của các cổ đông, nhưng vẫn đảm bảo tuân thủ luật pháp và các tiêu chuẩn đạo đức tối thượng. |

**H**ãy bắt đầu phần này bằng một trò chơi. Ở trang tiếp theo là những câu tuyên ngôn của ba công ty. Bạn hãy ghép mỗi công ty vào khớp với các câu tuyên ngôn đó:

Làm sao để giải được bài toán này? Câu hỏi không hề dễ dàng. Những tuyên ngôn chung chung na ná nhau khiến cho việc phân biệt chúng trở nên bất khả thi. Những khẩu hiệu mơ hồ và phóng đại như vậy có thể vẫn được xem như “ví dụ tốt nhất” ở một vài nơi, nhưng trong đa số trường hợp thì nó không đạt được ý định ban đầu: truyền cảm hứng cho nhân viên với một mục tiêu cụ thể rõ ràng.

Đáp án: 1(A), 2(B) và 3(C)

Phần này của cuốn sách sẽ nói về cách loại bỏ những điều không cần thiết để đảm bảo rằng chúng ta tập trung sức lực của mình vào các hoạt động có ý nghĩa nhất cho bản thân mình. Việc đầu tiên cần học là cách loại bỏ là bất kỳ hoạt động gì gần với những thứ mà bạn đang muốn có được. Nghe có vẻ khá dễ hiểu, nhưng để làm được điều đó bạn cần có các mục tiêu rõ ràng ngay từ đầu – và cũng là nơi mà chương này bắt đầu.

## **TỪ “KHÁ RÕ” CHO ĐẾN “RẤT RÕ”**

Những giám đốc điều hành mà tôi làm việc cùng thường cho rằng mục tiêu hay chiến lược của công ty họ là “khá rõ”, như thế thế là đủ. Nhưng bất kỳ ai cũng có thể nhận ra sự khác biệt rất lớn giữa “khá rõ” và “rất rõ”! Điều này cũng đúng như trong chiến lược sự nghiệp của cá nhân. Khi tôi hỏi người khác: “Bạn thật sự muốn đạt được gì ngoài công việc trong vòng năm năm tới?” Tôi vẫn rất ngạc nhiên với cách mà một số người trả lời câu hỏi này.

Điều này thật sự quan trọng bởi có một mục tiêu rõ ràng sẽ nói lên được cách người đó làm việc như thế nào. Khi làm việc với các nhóm điều hành, tôi đã rất ngạc nhiên khi thấy điều gì xảy ra khi nhóm đó chỉ “hơi rõ” về những thứ họ đang cố gắng đạt được, chứ không phải là “rất rõ”.

Một trong những hệ quả là cái giá lớn phải trả về mặt động lực làm việc. Thực tế cho thấy động lực và sự hợp tác sẽ giảm sút rất nhiều khi thiếu mục tiêu. Bạn có thể lải nhải hướng dẫn cho các lãnh đạo về truyền thông, làm việc nhóm và cách thực hiện các báo cáo phản hồi 360 độ, nhưng nếu họ không có mục tiêu và vai trò rõ ràng thì các vấn đề sẽ vẫn tồn tại, thậm chí còn trầm trọng hơn rất nhiều.

Đây không chỉ là học thuyết của tôi hay điều mà tôi đọc được trong các cuốn sách kinh doanh khác. Khi thu thập dữ liệu từ hơn 500 người về trải nghiệm của họ ở hơn 1 ngàn nhóm khác nhau, tôi đã phát hiện ra một thực tế bất biến: khi thiếu hụt sự rõ ràng trong mục tiêu, mục đích và vai trò của nhóm thì họ sẽ trở nên lúng túng, căng thẳng và thất

vọng. Và ngược lại, khi có mức độ rõ ràng cao thì họ sẽ phát triển lớn mạnh.

Khi thiếu sự rõ ràng thì người ta thường lãng phí thời gian và sức lực của mình vào những việc nhỏ nhặt. Còn khi đã có đủ mức độ rõ ràng, họ có thể đạt được những bước đột phá và cải tiến lớn hơn những gì họ mong đợi ở những lĩnh vực thực sự cần thiết. Trong công việc của mình, tôi đã nhận ra hai kiểu mẫu phổ biến mà các nhóm sẽ trở thành khi họ thiếu mục tiêu rõ ràng.

### **Mẫu 1: Chơi trò chính trị**

Ở kiểu mẫu đầu tiên này, nhóm sẽ trở nên quá tập trung vào việc dành được sự chú ý của giám đốc. Vấn đề nằm ở chỗ khi không biết mục tiêu cuối cùng là gì người ta sẽ không rõ cách làm thế nào để thắng và do đó họ nghĩ ra trò chơi và luật chơi của chính mình trong khi tranh giành sự ủng hộ của giám đốc. Thay vì tập trung thời gian và sức lực để làm việc tốt nhất, họ đặt tất cả nỗ lực vào những trò chơi kiểu như cố gắng trông tốt hơn các đồng nghiệp, thể hiện tầm quan trọng của bản thân mình và lặp lại những ý tưởng hay quan điểm của lãnh đạo. Những hoạt động kiểu này không chỉ vô ích mà còn có hại và phản tác dụng.

Trong cuộc sống, chúng ta cũng làm những điều tương tự như vậy. Khi không rõ ràng về mục tiêu thật sự trong cuộc sống – hay nói cách khác, khi chúng ta không có cảm nhận rõ ràng gì về những mục tiêu, khát vọng và giá trị của mình – chúng ta tự tạo ra những trò chơi xã hội của riêng mình. Chúng ta lãng phí thời gian và công sức vào việc cố gắng trông ổn hơn những người khác.

Chúng ta đánh giá quá cao những thứ ít quan trọng, ví dụ như một chiếc xe hay một căn nhà đẹp hơn, hay thậm chí những thứ mơ hồ như số người theo dõi trên Twitter hay trông chúng ta như thế nào trên Facebook. Kết quả là chúng ta sao nhãng những hoạt động thực sự cần thiết, ví dụ như dành thời gian cho những người thân yêu hay nuôi dưỡng tinh thần, chăm sóc sức khỏe.

### **Mẫu 2: Tất cả ỏn thôi (tức là tệ)**

Trong mẫu thứ hai này, các nhóm không có mục đích sẽ giống như rắn mất đầu. Vì không có định hướng rõ ràng, người ta theo đuổi những thứ vượt xa những lợi ích trong ngắn hạn của chính họ, mà không nhận thức được cách làm thế nào để các hoạt động của họ có thể đóng góp vào (hoặc như trong một số trường hợp, đi lệch hướng khỏi) những mục tiêu dài hạn của cả nhóm nói chung. Thông thường những hoạt động này là có chủ ý, và một số có thể thậm chí là quan trọng với một cá nhân nào đó. Nhưng khi làm việc theo nhóm, nhiều dự án khác nhau và mâu thuẫn với nhau sẽ không thể góp phần giúp nhóm đạt được kết quả tốt nhất được. Những nhóm như thế này dường như sẽ thụt lùi đi năm bước mỗi khi tiến lên được một bước.

Tương tự như vậy, khi các cá nhân liên quan vào quá nhiều hoạt động khác nhau – kể cả các hoạt động hiệu quả – họ có thể thất bại trong việc thực hiện những nhiệm vụ căn bản của mình. Một lý do cho điều này là các hoạt động không ăn khớp với nhau, vì thế chúng không đóng góp vào một tổng thể có ý nghĩa. Ví dụ khi bạn theo học năm môn khác nhau, môn nào cũng tốt, nhưng những môn đó không giúp bạn có được chứng chỉ. Tương tự như vậy, năm công việc khác nhau ở năm ngành công nghiệp khác nhau không góp phần vào việc thúc đẩy một sự nghiệp đi lên. Không có sự rõ ràng và mục tiêu thì việc theo đuổi điều gì đó chỉ bởi vì chúng tốt sẽ là không đủ để bạn phấn đấu hết sức mình. Như Ralph Waldo Emerson đã nói: “Tội ác làm phá sản con người và các nhà nước chính là thói làm cho xong chuyện. Chúng làm bạn xa rời khỏi mục tiêu chính của mình.”

Mặt khác, khi cả nhóm thực sự rõ ràng về mục tiêu của nhóm và vai trò của từng cá nhân thì động lực của nhóm sẽ càng vững mạnh. Sức mạnh của nhóm ngày càng tăng và giúp họ đóng góp được tốt nhất vào việc đạt được các mục tiêu của nhóm.

Vậy làm thế nào để chúng ta có được sự rõ ràng trong các mục tiêu của nhóm và thậm chí trong những nỗ lực cá nhân? Đó là quyết định mục đích căn bản.

## **MỤC ĐÍCH CĂN BẢN**

Để hiểu “mục đích căn bản là gì?”, trước tiên bạn cần biết “nó không phải là gì?”. Hãy khám phá điều này thông qua một ma trận 2-2, thay vì những lời giải thích dài dòng.



Ở góc phía trên bên trái, chúng ta có tầm nhìn và câu tuyên ngôn kiểu như “Chúng tôi muốn thay đổi thế giới”: tuyên bố nghe có vẻ truyền cảm hứng nhưng lại chung chung khiến cho mọi người không để ý đến nó. Ở góc dưới bên trái chúng ta có một loạt những giá trị mơ hồ – kiểu như “cải tiến”, “lãnh đạo” và “làm việc nhóm” – nhưng những thứ đó lại quá nhạt nhẽo và chung chung để có thể mang lại cảm hứng. Ở góc dưới bên phải, chúng ta có những mục tiêu ngắn hạn hàng quý, ví dụ như “Tăng lợi nhuận lên 5% so với cùng kỳ năm trước”; chiến thuật ngắn hạn này có thể đủ chi tiết để thu hút sự chú ý của chúng ta, nhưng lại thiếu đi nguồn cảm hứng.

Một mục đích căn bản, mặt khác, vừa mang tính cảm hứng lại vừa cụ thể, có ý nghĩa và có thể đo đếm được. Một khi đã được thực hiện đúng thì một mục đích căn bản là một quyết định sẽ định hình cho hàng ngàn các quyết định sau này. Nó giống như việc bạn quyết định trở thành bác sĩ thay vì làm luật sư. Một sự lựa chọn chiến lược giúp loại bỏ hàng loạt các lựa chọn khác và xây dựng lộ trình cho 5 năm, 10 năm hay thậm chí 20

nắm tiếp theo trong cuộc đời bạn. Một khi quyết định quan trọng đã được đưa ra, tất cả các quyết định tiếp theo đó đều được tập trung hơn.

| Người theo chủ nghĩa<br>cầu toàn                                                                                                                                                                                                                                                                | Người theo chủ nghĩa<br>tối giản                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Có tầm nhìn hoặc mục tiêu mơ hồ và chung chung.<br><br>Có các mục tiêu cụ thể hằng quý nhưng lại không giúp tiếp thêm động lực hay truyền cảm hứng giúp người đó nỗ lực đạt được các bước tiếp theo.<br><br>Có một bộ giá trị nhưng lại không có nguyên tắc hướng dẫn thực hiện các giá trị đó. | Có chiến lược cụ thể và truyền cảm hứng.<br><br>Có mục tiêu dễ nhớ và ý nghĩa<br><br>Đưa ra một quyết định giúp loại bỏ một ngàn quyết định sau này. |

Khi Thủ tướng Anh đề nghị Martha Lane Fox trở thành “Nhà vô địch số” đầu tiên của Liên hiệp Anh, bà đã có cơ hội để định hình nên đặc điểm của vai trò mới được giao này. Bạn có thể tưởng tượng tất cả những cách mơ hồ, thiếu cảm hứng và khó hiểu mà Martha sẽ dùng để giải thích cho nó.

Thay vào đó, Martha và nhóm của mình nghĩ ra mục tiêu căn bản: “Thu hút tất cả mọi người ở UK online vào cuối năm 2012”. Điều này khá đơn giản, cụ thể, đầy cảm hứng và dễ đo đếm được. Nó giúp cho tất cả các thành viên trong nhóm biết rõ điều họ phải làm, vì thế họ có thể điều phối các hoạt động và sức lực để loại bỏ những điều không cần thiết khác. Nó khích lệ mọi thành viên trong nhóm, dù ở vị trí thấp thế nào đi chăng nữa, có thể đưa ra ý kiến phản đối: “Nhưng ý tưởng mới này có thực sự giúp chúng ta đạt được mục tiêu của mình không?” Và nó giúp họ khai thác tốt hơn sự ủng hộ của đối tác để có thể đạt được những bước tiến trên chặng đường chinh phục mục tiêu đó. Mặc dù chưa đạt được điều đó nhưng sự rõ ràng trong mục tiêu đã giúp họ làm được hơn rất nhiều so với những gì họ có thể làm trong bất kỳ hoàn cảnh nào khác.

“Mục đích căn bản” chính là loại tuyên ngôn mục tiêu mà chúng ta cần cho công ty, nhóm làm việc và sự nghiệp của mình. Nhưng làm thế nào để tạo ra được tuyên ngôn mục đích vừa rõ ràng, vừa truyền cảm hứng, đầy ý nghĩa và đo đếm được như thế?

**QUÊN ĐI NHỮNG NGÔN TỪ BÓNG BẨY HOA MỸ, TẬP TRUNG VÀO ĐIỀU CHÚNG TA MUỐN**

Khi xây dựng câu tuyên ngôn mục đích cho công ty, nhóm hay thậm chí cho cá nhân mình, người ta thường nghĩ đến những chi tiết nhỏ nhặt kiểu như “Có nên sử dụng từ này hay từ kia không?” Nhưng việc này khiến chúng ta dễ dàng sử dụng những ngôn từ sáo rỗng và thông dụng dẫn đến những tuyên bố mơ hồ, vô nghĩa giống như những câu mà tôi nêu ra ở đầu chương này. Một mục tiêu căn bản không cần phải mang tính kiểu cách lịch thiệp, chính bản chất của tuyên ngôn đó mới quan trọng chứ không phải câu chữ của nó. Để làm được như vậy, hãy tập trung vào câu hỏi căn bản nhưng sẽ ảnh hưởng đến các quyết định mà bạn đưa ra trong tương lai: “Nếu chúng ta chỉ thực sự làm tốt được ở một việc, đó sẽ là gì?”

## **”LÀM THẾ NÀO ĐỂ BIẾT CHÚNG TA ĐÃ ĐẠT ĐƯỢC MỤC ĐÍCH?”**

Khi đã có một mục đích rõ ràng thì cảm hứng không còn quan trọng nữa. Người ta thường gắn cảm hứng với lối nói hoa mỹ kiểu cách, tuy vậy, cho dù lối nói hoa mỹ kiểu cách đó có thể truyền cảm hứng nhưng chính các mục tiêu cụ thể mới có sức mạnh để nâng cao tinh thần và cảm hứng của chúng ta. Mục tiêu cơ bản sẽ giúp truyền cảm hứng cho mọi người một phần vì nó đủ cụ thể để trả lời câu hỏi “Làm thế nào để biết chúng ta đã đạt được mục đích?”

Giáo sư Bill Meehan, người đã dành 30 năm cùng với McKinsey tư vấn chiến lược cho các CEO và các lãnh đạo cao cấp và hiện đang giảng dạy một lớp có tên gọi “Quản lý chiến lược của các bên phi lợi nhuận” ở trường Kinh doanh Stanford, đã minh họa khá rõ điều này cho tôi. Khi còn làm nghiên cứu sinh, tôi đã tham gia khóa học của ông và một trong số những bài tập ông giao cho chúng tôi là đánh giá tầm nhìn và tuyên ngôn của các tổ chức phi lợi nhuận.

Khi tìm hiểu hơn 100 ví dụ, chúng tôi nhận ra rằng một số tuyên ngôn to tát nhất thật ra lại ít truyền cảm hứng nhất. Ví dụ, một trong những câu đó là: “Xóa bỏ đói nghèo trên thế giới”, nhưng trong bối cảnh cả tổ chức chỉ có 5 nhân viên thì mục tiêu đó chỉ là những ngôn từ sáo rỗng. Sau đó giữa rất nhiều tuyên bố vĩ mô lỏng lẻo mang nặng tính hình thức đó, chúng tôi tìm được một câu cụ thể và đầy cảm hứng. Và nó xuất hiện từ một nơi mà không ai ngờ tới: doanh nghiệp xã hội của nam diễn viên Brad Pitt mang tên Make It Rights. Tổ chức này được ra đời sau cơn bão Katrina. Khi Brad Pitt thấy thất vọng trước tiến độ tái thiết ở New Orleans, anh đã quyết định thành lập “Make It Right” với mục tiêu chính là “Xây 150 ngôi nhà chống bão với chi phí rẻ cho các hộ gia đình ở Khu phố 9.” Câu tuyên ngôn đó khiến chúng tôi hết sức ngạc nhiên vì nó tuyên bố rõ ràng mục đích hình thành của doanh nghiệp và chính sự rõ ràng đó đã truyền được cảm hứng. Nó trả lời cho câu hỏi: “Làm thế nào để biết chúng ta đã đạt được mục đích?”

## **SỐNG CÓ MỤC ĐÍCH**

Bạn có thể áp dụng mục tiêu cơ bản vào rất nhiều thứ chứ không đơn giản chỉ trong bản mô tả công việc hay tuyên ngôn của công ty bạn. Một mục tiêu cơ bản sẽ giúp bạn có

cảm giác về mục đích rõ ràng hơn và giúp bạn tìm ra con đường đi cho mình. Đó là trường hợp của Nelson Mandela, người đã dành 27 năm trong tù để trở thành một người theo chủ nghĩa tối giản. Năm 1962 khi bị kết án 27 năm tù, ông hầu như đã mất mọi thứ: gia đình, danh dự, niềm tự hào và tất nhiên là cả sự tự do của mình nữa. Suốt 27 năm đó ông chỉ tập trung vào điều thực sự cần thiết và bỏ qua mọi thứ khác – bao gồm cả cảm giác oán hận. Ông đã xác định mục tiêu căn bản của mình là loại bỏ nạn phân biệt chủng tộc ở Nam Phi và trong quá trình thực hiện điều đó, ông đã trở thành một huyền thoại sống của ngày hôm nay.

Đặt ra được một mục tiêu căn bản là điều khó khăn bởi nó đòi hỏi lòng dũng cảm, sự sáng suốt, tầm nhìn để thấy được hoạt động và nỗ lực nào sẽ giúp bạn làm được việc đó. Nó đòi hỏi bạn đặt ra những câu hỏi khó khăn, thực hiện những sự đánh đổi chiến lược và thực hành những kỷ luật nghiêm khắc để loại bỏ những ưu tiên khá cạnh tranh có thể làm chúng ta sao nhãng khỏi mục đích thực sự của mình. Nhưng đó cũng là việc đáng làm bởi chỉ khi có được sự rõ ràng trong mục tiêu thì cá nhân, tập thể và các tổ chức mới có thể phát huy được đầy đủ sức mạnh và đạt được những kết quả tuyệt vời nhất

# Chương 11

## DÁM ĐƯƠNG ĐẦU: SỨC MẠNH CỦA TỪ “KHÔNG” LỊCH THIỆP

*Lòng dũng cảm là một sự lịch thiệp trước áp lực.*

– Ernest Hemingway –

Từ “Không” được đặt đúng chỗ, đúng lúc có thể thay đổi được cả tiến trình lịch sử.

Một trong số rất nhiều ví dụ là của Rosa Parks. Hành động kiên quyết từ chối nhường chỗ cho người da trắng trên tuyến xe buýt phân cách chỗ ngồi ở Montgomery vào đúng thời điểm phù hợp đã kêu gọi được các phong trào thúc đẩy quyền công dân phát triển. Parks nhớ lại: “Khi người lái xe buýt nhìn thấy tôi vẫn ngồi đó, anh ta hỏi tôi có đứng dậy không, và tôi nói: ‘Không, tôi không nhường.’”

Trái với quan niệm thông thường, lời từ chối “Không” dũng cảm của bà không phải xuất phát từ một xu hướng hay tính cách tự tin nói chung. Trên thực tế, khi được bầu là thư ký cho chủ tịch một chi nhánh của Hiệp hội quốc gia vì sự tiến bộ của người da màu (NAACP), bà giải thích: “Tôi là người phụ nữ duy nhất ở đó, và họ cần có một thư ký, mà tôi thì quá nhút nhát để nói lời từ chối họ.”

Hơn nữa, quyết định của bà trên xe buýt lúc đó xuất phát từ niềm tin sâu sắc vào sự lựa chọn có chủ ý của bà vào thời điểm đó. Khi người lái xe buýt yêu cầu bà phải rời khỏi chỗ ngồi, bà nói: “Tôi cảm thấy có một quyết tâm giống như một chiếc chăn bảo vệ cơ thể mình trong đêm đông lạnh giá vậy.” Lúc đó bà không biết quyết định của mình có thể nhóm lên một phong trào vang dội trên khắp thế giới như vậy. Nhưng bà đã biết rõ mong muốn của bản thân mình. Bà biết, cả lúc đang bị bắt, rằng “đó là lần cuối cùng tôi phải chịu một sự xúc phạm như thế.” Để tránh không bị xúc phạm, bà chấp nhận rủi ro có thể bị tổng giam. Với bà, đó là việc cần thiết phải làm.

Chúng ta không phải ở vào hoàn cảnh giống như Rosa Parks (hy vọng vậy), nhưng hành động của bà có thể truyền được cảm hứng cho chúng ta: nghĩ đến bà khi cần lòng dũng cảm để nói lời từ chối, nhớ đến lòng tin mạnh mẽ của bà khi cần phải đứng lên chống lại những áp lực xã hội ép buộc chúng ta đầu hàng trước những điều không cần thiết.

Bạn đã bao giờ cảm thấy sức ép giữa điều mà bạn thấy là đúng và điều mà người khác

gây áp lực buộc bạn làm? Bạn đã bao giờ cảm thấy xung đột giữa niềm tin bên trong con người bạn và hành động bên ngoài? Bạn đã bao giờ cảm thấy quá sợ hãi hay nhút nhát để từ chối một lời mời hay một yêu cầu từ sếp, bạn bè, đồng nghiệp, hàng xóm hay người thân vì sợ làm họ thất vọng. Nếu có thì bạn không phải là người duy nhất. Vượt qua những giây phút này cùng với lòng dũng cảm và sự lịch thiệp là một trong những kỹ năng quan trọng nhất để trở thành người theo chủ nghĩa tối giản – là cũng là một trong những kỹ năng khó nhất.

Tôi không định viết một chương về lòng dũng cảm, nhưng càng nghiên cứu về chủ nghĩa tối giản thì tôi càng thấy rõ rằng lòng dũng cảm là yếu tố then chốt trong quá trình loại trừ các lựa chọn. Nếu không có lòng dũng cảm thì việc theo đuổi một cách có nguyên tắc số ít những điều cần thiết chỉ là lời nói dài bồi, là những câu chuyện phiếm trong bữa tiệc tối. Nó là thứ sâu sắc hơn thế. Ai cũng có thể nói được về tầm quan trọng của việc tập trung vào những điều quan trọng nhất – và nhiều người đã nói – nhưng những người dám làm được như thế lại không có nhiều.

Tôi không có ý phán xét gì khi nói như vậy. Chúng ta có đủ lý do để lo sợ nếu nói không: lo lắng sẽ bỏ lỡ một cơ hội lớn; sợ làm rung động con thuyền, khuấy động mọi thứ lên hay đốt cháy những cây cầu. Chúng ta không thể chịu được suy nghĩ sẽ làm người mà chúng ta tôn trọng và yêu quý thất vọng. Đó là những cảm giác hết sức bình thường, là bản chất tự nhiên của con người. Nhưng cho dù khó khăn khi phải từ chối ai đó, việc không làm vậy cũng có thể khiến chúng ta phải bỏ lỡ những thứ còn quan trọng hơn.

Một người bạn đã kể với tôi kỷ niệm về việc bố con cô ấy đã có kế hoạch cho một buổi tối cùng nhau đi chơi ở San Francisco. Cô bé Cynthia 12 tuổi và bố mình đã lên kế hoạch cho “buổi hẹn” này hàng tháng trời, một kế hoạch chi tiết đến từng phút: cô sẽ đến vào cuối buổi trình bày của bố mình, và sau đó gặp ông ở cửa sau vào lúc bốn rưỡi chiều và nhanh chóng rời đi trước khi có ai đó tìm cách nói chuyện với ông. Họ sẽ bắt chuyến xe điện đến khu phố Tàu, ăn đồ ăn Trung Quốc (món ăn yêu thích của họ), mua đồ lưu niệm, ngắm cảnh một lúc rồi đi xem phim. Sau đó họ sẽ đi taxi về khách sạn, nhảy vào bể bơi vài vòng (bố cô vốn nổi tiếng về trò lặn vào bể bơi vào giờ người ta đã đóng cửa), gọi phục vụ phòng mang kem ly lên phòng và xem chương trình ti vi lúc tối muộn. Hai bố con đã thảo luận rất nhiều lần về kế hoạch này. Mọi việc đã diễn ra đúng như kế hoạch, nhưng khi bố cô đang rời khỏi phòng hội thảo để đi thì tình cờ gặp một người bạn cũ và cũng là đối tác kinh doanh. Đã vài năm rồi họ không gặp nhau và Cynthia có thể thấy hai người bắt chuyện rất nồng nhiệt. Bạn của ông hồ hởi nói: “Tớ rất mừng khi biết cậu đang hợp tác với công ty tớ. Khi Lois và tớ biết chuyện bọn tớ đã biết mọi thứ sẽ tốt đẹp. Chúng tớ muốn mời cậu, và tất nhiên cả Cynthia bé nhỏ nữa đi ăn hải sản ở bến cảng nhé!” Bố Cynthia trả lời: “Bob, rất mừng được gặp cậu. Ăn hải sản ở bến cảng nghe tuyệt vời đấy!”

Cynthia lập tức ỉu xiu. Giấc mơ đi xe điện và ăn kem ly bỗng chốc tan vào không khí.

Hơn nữa, cô ghét hải sản và thấy sẽ chán nản thế nào khi phải nghe người lớn nói chuyện cả buổi tối. Nhưng sau đó bố cô nói tiếp: “Nhưng không phải tối nay. Cynthia và tớ đã có một buổi hẹn đặc biệt rồi, phải không con?” Ông nháy mắt với Cynthia và hai bố con nắm tay nhau chạy ra ngoài, tiếp tục buổi hẹn không thể quên được ở San Francisco.

Vâng, bố của Cynthia chính là nhà tư tưởng quản lý nổi tiếng Stephen R. Covey (tác giả cuốn Bảy thói quen của người thành đạt). Ông mới qua đời vài tuần trước khi Cynthia kể cho tôi câu chuyện này. Cô đã rất xúc động khi nhớ về buổi tối hôm đó ở San Francisco. Quyết định đơn giản của ông lúc đó đã “gắn kết ông và tôi mãi mãi, bởi tôi biết rằng với ông, tôi là người quan trọng nhất!”, cô nói.

Stephen R. Covey, một trong những nhà tư tưởng kinh doanh được đọc nhiều nhất và được tôn trọng nhất vào thời ông, là một người theo chủ nghĩa tối giản. Ông không chỉ thường xuyên dạy các nguyên tắc cơ bản của người theo chủ nghĩa tối giản – ví dụ như “Điều căn bản là phải duy trì thứ căn bản ở mức căn bản” – cho những nhà lãnh đạo lớn và những người đứng đầu nhà nước khắp thế giới, mà ông còn luôn sống theo phương châm như vậy. Và những khoảng thời gian mà ông dành cho con gái mình đã tạo thành những kỷ niệm không thể quên được với cả hai bố con. Nhìn từ nhiều khía cạnh thì quyết định của ông là quá rõ ràng. Nhưng ở trường hợp của ông, nhiều người đã chấp nhận lời mời của bạn vì ngại tỏ ra thô lỗ, vô ơn hay bỏ qua cơ hội ăn tối với một người bạn cũ. Vì thế vào thời điểm đó tại sao chúng ta lại thấy khó khăn để lựa chọn điều gì là cần thiết bên cạnh những điều không cần thiết khác?

Một câu trả lời đơn giản là vì chúng ta không biết rõ điều gì là căn bản. Và khi điều đó xảy ra thì chúng ta không có khả năng tự vệ trước những lựa chọn khác. Trái lại, khi bản thân chúng ta đã có được sự rõ ràng, dường như có một trường sức mạnh bảo vệ chúng ta trước những điều không quan trọng khác ở xung quanh. Với Rosa thì là sự rõ ràng trong lương tâm đã giúp cô có được lòng dũng cảm để đứng lên. Với Stephen chính là viễn cảnh về buổi tối dành cho cô con gái yêu quý. Trong hầu hết mọi trường hợp, hiểu rõ được điều căn bản sẽ giúp chúng ta có sức mạnh để nói không với những thứ không quan trọng khác.

## **HỌC CÁCH CHẤP NHẬN SỰ KHÓ XỬ**

Lý do thứ hai của việc thấy khó khăn khi phải chọn điều gì là cần thiết ở thời khắc đó đơn giản là chúng ta sợ gặp phải sự khó xử. Từ hàng ngàn năm trước đây, con người đã có mối quan hệ gắn bó với nhau. Khi còn sống trong các bộ tộc săn bắt hái lượm, sự tồn tại của chúng ta phụ thuộc vào sự gắn kết đó. Và ngày nay, cho dù việc tuân thủ theo những gì mà người khác mong đợi ở chúng ta – tâm lý học gọi là sự tuân thủ quy phạm – không còn là vấn đề sống còn nữa thì mong mỗi đó vẫn ăn sâu vào con người chúng ta. Đây là lý do vì sao khi một người bạn cũ mời bạn ăn tối hay sắp đề nghị bạn nhận một dự án quan trọng và nổi tiếng, một người hàng xóm nhờ bạn giúp trong buổi bán bánh từ thiện của hội phụ huynh, việc từ chối sẽ đem lại cho chúng ta cảm giác không thoải mái

theo đúng nghĩa đen của nó. Chúng ta cảm thấy tội lỗi; không muốn làm người khác thất vọng... Nhưng chính những cảm xúc này làm mất đi sự rõ ràng trong mục đích của chúng ta. Nó khiến người ta mất tập trung vào thực tế rằng, hoặc là nói từ chối và chấp nhận cảm giác nuối tiếc trong vài phút, hoặc nhận lời và hối hận về nó trong nhiều ngày, nhiều tuần, nhiều tháng hoặc thậm chí hàng năm trời.

Để thoát khỏi chiếc bẫy này bạn cần học cách nói “Không” một cách chắc chắn, kiên quyết nhưng vẫn lịch sự. Bởi khi làm vậy, chúng ta sẽ thấy nỗi lo sợ làm người khác thất vọng hay giận dữ chỉ là cảm giác phóng đại, trái lại mọi người còn tôn trọng chúng ta hơn. Từ khi trở thành người theo chủ nghĩa tối giản, tôi phát hiện ra rằng những người có đủ dũng cảm để nói lời từ chối khi cần thiết luôn được mọi người tôn trọng và khâm phục.

Peter Drucker, theo đánh giá của tôi là cha đẻ của tư duy quản lý hiện đại, cũng là một bậc thầy trong nghệ thuật từ chối một cách lịch thiệp. Khi Mihaly Csikszentmihalyi, vị giáo sư nổi tiếng người Hungary tìm cách phỏng vấn ông cho cuốn sách về sự sáng tạo, câu từ chối của Drucker thú vị đến nỗi Mihaly đã trích dẫn nguyên văn trong cuốn sách của mình: “Tôi vô cùng vinh dự và tự hào khi nhận được lá thư của ông vào ngày 14 tháng 2 – vì từ nhiều năm nay tôi đã rất khâm phục ông và các công trình của ông, tôi đã học được rất nhiều từ đó. Nhưng, thưa giáo sư Csikszentmihalyi thân mến, tôi e rằng mình phải làm ông thất vọng. Tôi không thể trả lời các câu hỏi phỏng vấn của ông. Người ta bảo tôi sáng tạo – tôi không biết thế nghĩa là gì nữa, nhưng sự thực là tôi chỉ chậm chạp đi từng bước thôi... Tôi hy vọng ông không cho rằng tôi là người quá tự tin hoặc thô lỗ khi nói rằng một trong những bí quyết lớn nhất của năng suất làm việc là có một thùng đựng giấy rác RẤT LỚN để đựng TẤT CẢ những thư mời như của ông – bởi theo kinh nghiệm của tôi, năng suất làm việc bao gồm KHÔNG làm bất cứ việc gì giúp đỡ cho công việc của người khác, mà dành tất cả thời gian của mình vào công việc mà Chúa đã định cho mình làm, và làm tốt điều đó.”

Là một người theo chủ nghĩa tối giản thực sự, Peter Drucker tin rằng “người ta làm việc hiệu quả bởi họ biết nói lời từ chối.”

Người theo chủ nghĩa cầu toàn nhận lời bởi họ cảm thấy khó xử và bị áp lực. Họ nhận lời một cách tự động mà không hề suy nghĩ, thường là vội vàng để cố gắng làm hài lòng người khác. Nhưng người theo chủ nghĩa tối giản biết rằng theo sau sự vội vàng đó là cảm giác dần vật hối hận, bức bối với người khác và với cả chính bản thân mình. Cuối cùng họ sẽ hiểu ra sự thực không hề dễ chịu rằng mình phải hy sinh điều gì đó quan trọng hơn để thực hiện việc đã nhận lời. Tất nhiên điều này không có nghĩa là bạn phải nói không với tất cả các đề nghị. Vấn đề là cần nói Không với những thứ không cần thiết để có thể nói Có với những thứ thực sự quan trọng. Tức là nói Không – thường xuyên và lịch thiệp – với tất cả mọi thứ trừ những điều thực sự quan trọng.

| Người theo chủ nghĩa<br>cầu toàn                                              | Người theo chủ nghĩa<br>tối giản                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tránh từ chối để không cảm thấy<br>khó xử và áp lực.<br>Nói “Có” với mọi thứ. | Dám nói Không một cách thẳng<br>thừng, kiên quyết, và lịch sự.<br>Chỉ nói “Có” với những thứ thật<br>sự quan trọng. |

Vậy chúng ta làm thế nào để nói “Không” một cách lịch thiệp? Dưới đây là các chỉ dẫn chung kèm theo một số những tình huống cụ thể để nói lời từ chối với người khác:

## **Tách bạch giữa quyết định và mối quan hệ**

Khi người khác đề nghị việc gì đó, chúng ta có thể lẫn lộn giữa đề nghị đó với mối quan hệ với họ. Đôi khi hai điều này có vẻ liên quan đến nhau và khiến chúng ta quên mất rằng từ chối đề nghị đó không có nghĩa là từ chối người đó. Chỉ khi tách bạch được quyết định với mối quan hệ thì chúng ta mới có thể đưa ra được một quyết định rõ ràng và sau đó lấy đủ can đảm và sự cảm thông để nói ra quyết định đó.

## **Từ chối một cách lịch sự không có nghĩa là phải sử dụng từ “Không”**

Người theo chủ nghĩa tối giản chọn “Không” nhiều hơn là nói Không. Nhiều khi cách lịch sự nhất để từ chối là một từ “Không” thẳng thừng, nhưng cho dù là “Tôi rất vui vì anh đã nghĩ đến tôi, nhưng e rằng tôi không có khả năng” hay “Tôi rất thích nhưng lại bận mất rồi”, thì vẫn có rất nhiều cách khác để từ chối ai đó một cách rõ ràng và lịch sự mà không cần phải dùng đến từ “Không”. Ở phần cuối của chương này bạn sẽ thấy thêm một số ví dụ để nói lời từ chối như thế.

## **Tập trung vào việc đánh đổi**

Càng tập trung vào những gì mà chúng ta sẽ phải từ bỏ khi nói có với ai đó thì chúng ta sẽ càng dễ nói không hơn. Nếu không rõ ràng về chi phí cơ hội – giá trị của những thứ đang phải từ bỏ – sẽ khiến chúng ta dễ rơi vào chiếc bẫy cầu toàn bằng việc tự nhủ bản thân rằng chúng ta có thể làm được mọi việc. Nhưng sự thực là không thể. Một lời từ chối lịch thiệp sẽ xuất phát từ một sự tính toán rõ ràng nhưng không thể hiện rõ ra về sự đánh đổi.

## **Tự nhủ bản thân rằng ai cũng muốn đánh đổi thứ gì đó**

Điều này không có nghĩa là bạn phải hoài nghi về người khác và tôi cũng không khuyên bạn không nên tin tưởng ai cả. Tôi chỉ đơn giản nói rằng ai cũng đều muốn đánh đổi cái gì đó – một ý tưởng, quan điểm, ý kiến – để lấy thời gian của bạn. Chỉ cần biết được điều

mà họ đang muốn đánh đổi sẽ giúp chúng ta cân nhắc trong quyết định có nhận lời hay không.

## **Nói “Không” thường đòi hỏi giữa việc đánh đổi sự yêu mến để lấy sự tôn trọng**

Lúc đầu lời từ chối thường sẽ có một tác động ngăn lên mối quan hệ của bạn với người khác, bởi xét cho cùng thì khi ai đó đưa ra đề nghị mà không nhận được sự đồng ý, phản ứng tức thì của người đó là bức bối, thất vọng hay tức giận. Mặt tiêu cực này là khá rõ. Tuy nhiên, vẫn có mặt tích cực, cho dù ít rõ ràng hơn: sự bức bối, thất vọng hay tức giận ban đầu sẽ dần nhường chỗ sự tôn trọng. Khi chúng ta từ chối một cách hiệu quả, người khác sẽ hiểu rằng thời gian của chúng ta là rất có giá trị. Rằng lời từ chối của chúng ta dựa trên sự cân nhắc hợp lý.

Một ví dụ minh chứng cho điều này là trường hợp của nhà thiết kế đồ họa Paul Rand, người đã nói “Không” với Steve Jobs. Khi Jobs đang tìm kiếm đối tác thiết kế logo cho công ty NeXT, ông đã đề nghị Rand, cha đẻ của những logo nổi tiếng như IBM, UPS, Enron, Westinghouse, và ABC, đưa ra một số phương án. Nhưng Rand không muốn đưa ra “một vài phương án”. Ông muốn thiết kế chỉ một cái duy nhất. Rand nói: “Không. Tôi sẽ giải quyết vấn đề cho anh. Và anh sẽ trả tiền cho tôi. Anh không cần thiết phải sử dụng giải pháp tôi đưa ra nhưng nếu muốn có vài phương án lựa chọn thì anh hãy đi làm việc với người khác. Tôi sẽ đưa ra chỉ một phương án mà tôi thấy là tốt nhất. Còn việc sử dụng nó hay không là tùy anh.” Không ngạc nhiên là Rand đã thiết kế được cho Jobs chiếc logo mà ông muốn, nhưng bài học thật sự ở đây là tác động của lời từ chối của Rand đối với ông. Sau này Jobs đã nhận xét về Rand: “Ông ấy là một trong những người chuyên nghiệp nhất mà tôi từng làm việc cùng, bởi ông cân nhắc rất kỹ về mối quan hệ hình thức giữa một khách hàng và một người chuyên nghiệp như ông.” Rand đã chấp nhận rủi ro khi nói lời từ chối. Ông đặt cược việc đánh mất đi sự yêu mến trong ngắn hạn để đổi lấy sự tôn trọng lâu bền hơn, và đã thành công trong sự đánh đổi đó.

Người theo chủ nghĩa tối giản chấp nhận việc không nhận được sự yêu mến từ tất cả mọi người. Vâng, từ chối một cách tôn trọng, lịch sự và hợp lý có thể làm ảnh hưởng đến mối quan hệ xã hội trước mắt của bạn. Nhưng là một người theo chủ nghĩa tối giản cũng có nghĩa là hiểu được rằng về lâu dài, sự tôn trọng còn có giá trị hơn rất nhiều so với tình cảm yêu mến nhất thời đó.

## **Một từ “Không” rõ ràng có thể lịch sự hơn nhiều một từ “Có” mơ hồ hoặc không cam kết**

Bất kỳ ai đã trải qua tình huống như thế này đều biết rằng một câu trả lời rõ ràng “Tôi từ chối việc này” còn tốt hơn rất nhiều so với việc bạn không giữ lời hứa hay chỉ vòng vo với họ với những câu trả lời đại loại như “Tớ sẽ cố gắng xử lý việc này” hoặc “Tớ có thể làm được”, mặc dù biết là mình không thể. Thái độ mập mờ đó không hề lịch sự và sự trì hoãn câu từ chối cuối cùng sẽ chỉ làm cho mọi việc trở nên khó khăn hơn — và người

nhận câu trả lời cũng bức bối hơn nhiều.

## **RẤT NHIỀU CÁCH NÓI “KHÔNG”**

Từ chối không phải là câu trả lời thỉnh thoảng mà là thường xuyên của người theo chủ nghĩa tối giản. Để kiên định từ chối một cách lịch sự thì bạn nên biết trước một số cách trả lời để dùng đến khi cần. Dưới đây là tám cách trả lời bạn có thể tham khảo:

1. *Khoảng lặng bối rối.* Đừng để bạn bị điều khiển bởi khoảng lặng lúng túng sau khi đề nghị được đưa ra mà hãy làm chủ tình thế. Khi có một lời đề nghị đến với bạn (rõ ràng là phải có ai đó mang nó đến chứ), hãy im lặng một lúc. Đếm từ 1 đến 3 trước khi đưa ra câu trả lời. Hoặc nếu tự tin hơn, bạn hãy chờ họ phá tan sự im lặng trước nhé.

2. *Từ “Không” nhẹ nhàng (hoặc từ “Không, nhưng”).* Mới đây tôi có nhận được e-mail mời đi uống cà phê. Tôi trả lời: “Tớ đang ngập trong cuốn sách đang viết dở đây J. Nhưng lúc nào xong là tớ đi được ngay. Để đến cuối hè nhé.” E-mail cũng là một cách hay để tập nói “Không, nhưng” bởi bạn có thể viết rồi sửa từ “Không” cho đến khi thấy mình đã lịch sự nhất có thể. Hơn nữa, nhiều người thấy rằng khoảng cách trong việc viết e-mail sẽ giúp giảm đi e ngại về sự bối rối có thể xảy ra.

3. *“Để tôi kiểm tra lại lịch làm việc rồi trả lời sau nhé.”* Một giám đốc mà tôi quen thường cảm thấy thời gian của mình luôn bị người khác kiểm soát. Bà là kiểu người theo chủ nghĩa cầu toàn cổ điển: rất có năng lực và thông minh nhưng lại không thể từ chối người khác, vì thế bà trở thành người mà ai cũng chạy tới khi cần. Mọi người thường tìm đến bà lúc cần nhờ vả “Chị có thể giúp tôi dự án X được không?” Vì là người cẩn thận bà thường nhận lời. Và thế là bà thường xuyên bị ngập đầu trong lịch làm việc dày đặc. Rồi bà học được một cụm từ mới: “Để tôi kiểm tra lại lịch làm việc rồi sẽ trả lời sau nhé.” Cách này đã giúp bà có thời gian tạm dừng lại để suy nghĩ và sau đó trả lời rằng rất tiếc nhưng tôi không thu xếp được. Nhờ đó bà giành lại được sự kiểm soát các quyết định của chính mình chứ không vội vã đâm đầu vào câu trả lời “Có” khi người khác đề nghị.

4. *Dùng chức năng trả lời mail tự động.* Bình thường khi đi công tác hoặc đi đâu ra ngoài văn phòng, người ta dùng chức năng trả lời tự động này. Đây là một trong những cách tự nhiên nhất để đưa ra câu từ chối. Thông thường người ta không nói họ không muốn trả lời e-mail của bạn mà họ chỉ nói họ chưa thể trả lời bạn trong một thời gian nhất định. Tại sao lại chỉ dùng chức năng này khi đi công tác hay nghỉ hè chứ? Trong thời gian viết cuốn sách này, tôi đã cài đặt chế độ trả lời mail tự động với chủ đề: “Đang ở ẩn.” Nội dung e-mail là: “Bạn thân mến, hiện giờ tôi đang phải tập trung vào viết một cuốn sách mới và nó tốn rất nhiều thời gian của tôi. Tiếc là tôi không thể trả lời e-mail của bạn mặc dù rất muốn. Chân thành xin lỗi. – Greg.” Và bạn đoán được không? Có vẻ như mọi người chấp nhận sự vắng mặt tạm thời và không có phản hồi của tôi một cách bình thường.

5. *Trả lời: “Vâng. Tôi nên bỏ thời gian của việc gì?”* Trong công việc thì từ chối sếp là điều hầu như ít ai nghĩ đến, thậm chí với nhiều người, điều này là không thể. Tuy nhiên, nếu nhận lời đồng nghĩa với việc bạn không thể làm tốt công việc của mình thì khi đó từ chối là trách nhiệm của bạn. Trong trường hợp này, câu từ chối không chỉ là hợp lý mà còn cần thiết. Một cách hiệu quả để làm được như vậy là hỏi sếp xem bạn sẽ phải bỏ thời gian dành cho việc gì nếu nhận lời. Khi đó sếp bạn sẽ phải tính toán sự lựa chọn.

Ví dụ, nếu sếp giao cho bạn làm dự án X, bạn có thể trả lời “Vâng, tôi sẽ đưa nó vào danh sách công việc ưu tiên. Tôi nên bỏ thời gian của dự án nào để có thể tập trung vào dự án mới này?” Hoặc chỉ đơn giản nói: “Tôi rất muốn nhận dự án thú vị này, tuy nhiên với khối lượng công việc mà tôi đang phải phụ trách thì e rằng không thể nhận thêm dự án được nữa.”

Một nhà quản lý tôi quen nhận được câu trả lời này từ phía cấp dưới của mình. Vì không muốn gánh trách nhiệm làm ảnh hưởng đến nhân viên giỏi và biết tổ chức công việc đó nên anh đã rút lại dự án không quan trọng đó và giao nó cho một nhân viên khác kém tổ chức công việc hơn!

6. *Nói lời từ chối một cách hài hước.* Gần đây một người bạn đề nghị tôi cùng anh tham gia lớp tập chạy marathon. Tôi chỉ trả lời “Không!” Anh ta cười và nói “À, cậu thực hành những điều mình đang giảng đấy à?” Lợi thế của việc có tiếng là người theo chủ nghĩa tối giản chính là ở chỗ đó!

7. *Sử dụng câu “Rất vui lòng để cậu... Tớ sẵn sàng...”* Ví dụ: “Rất vui lòng để cậu mượn xe. Tớ sẽ để lại khóa xe cho cậu.” Nói như thế có nghĩa là: “Tớ sẽ không đưa cậu đi được.” Bạn đang nói việc bạn sẽ không làm, nhưng bạn hướng họ đến việc bạn sẵn sàng làm cho họ. Đây là cách đặc biệt hiệu quả với một đề nghị mà bạn muốn thực hiện nhưng lại không thể làm toàn bộ mà chỉ giúp được một phần nào đó.

Tôi đặc biệt thích cấu trúc này bởi nó thể hiện sự tôn trọng đối với khả năng lựa chọn của người khác, cũng như của chính bạn. Nó nhắc cả hai đến sự lựa chọn mà họ có.

8. *“Tớ không thể làm được, nhưng X có thể quan tâm đấy.”* Chúng ta thường nghĩ sự giúp đỡ của mình là vô cùng đáng quý nhưng thông thường, người đưa ra đề nghị giúp đỡ đó không thực sự quan tâm nếu chúng ta có phải là người giúp họ hay không, miễn là họ nhận được sự giúp đỡ.

Kay Krill, CEO của Ann, Inc (còn gọi là tập đoàn bán lẻ quần áo nữ Ann Taylor và LOFT), đã từng cảm thấy khó khăn khi phải từ chối những lời mời xã giao. Kết quả là bà phải tham dự nhiều sự kiện mà mình không muốn, đến dự những buổi tiệc văn phòng nhưng lại hối tiếc ngay khi đặt chân đến đó.

Thế rồi một hôm người cố vấn của bà khuyên rằng bà cần học cách từ chối những người

hoặc những thứ không quan trọng trong cuộc sống của mình, và làm như vậy sẽ giúp bà tập trung được tất cả công sức vào những thứ thực sự có ý nghĩa với mình. Lời khuyên đó đã giải phóng cho bà, giúp bà biết cách thu thập và lựa chọn. Dần dần việc từ chối những lời mời một cách lịch sự đã trở nên dễ dàng hơn với bà. Kay giải thích: “Tôi nói từ ‘Không’ một cách dễ dàng bởi tôi biết điều gì là quan trọng đối với mình. Giá mà tôi học được điều đó sớm hơn.”

Từ chối cũng chính là một kỹ năng của người quản lý, một kỹ năng rất quan trọng. Và cũng giống như những kỹ năng khác, ban đầu chúng ta có rất ít kinh nghiệm với câu trả lời “Không”. Sau đó chúng ta bắt đầu học được một vài kỹ thuật cơ bản, phạm sai lầm và học được từ sai lầm đó, rồi phát triển các kỹ năng hơn. Khi đã thực hành một thời gian, chúng ta sẽ có rất nhiều cách khi cần nói từ chối và dần trở thành bậc thầy trong nghệ thuật này. Chúng ta có thể xử lý bất kỳ đề nghị nào với một thái độ lịch sự và tôn trọng. Như Tom Friel, cựu CEO của Heidrick & Struggles, đã từng nói với tôi: “Chúng ta cần học nói từ ‘Có’ thật chậm và từ ‘Không’ thật nhanh. ”

## Chương 12

# KHÔNG RÀNG BUỘC: THẮNG LỢI TỪ VIỆC CẮT LỖ

*Một nửa trong số những rắc rối trong cuộc sống này có thể xuất phát từ việc đồng ý quá nhanh và không từ chối đủ sớm.*

– Josh Billings –

Máy bay Concorde là một thành tựu đột phá trong ngành công nghiệp hàng không. Sử dụng máy bay này, bạn có thể bay từ London sang New York chỉ trong 2 giờ 52 phút và 15 giây, chưa bằng một nửa thời gian bay của máy bay thông thường. Điều này đã khiến cho Concorde trở thành chiếc máy bay chở khách nhanh nhất trên thế giới.

Nhưng không may thay, đây cũng là một trong những thất bại kỳ lạ nhất về mặt tài chính. Tất nhiên có nhiều ý tưởng, sáng kiến và sản phẩm lớn cũng như vậy, nhưng điều làm cho thất bại này khác biệt chính là nó kéo dài đến hơn bốn thập kỷ. Mỗi khi dự án hết ngân sách thì chính phủ Pháp và Anh lại rót càng nhiều tiền hơn vào đó. Họ làm thế cho dù biết rằng cơ hội bù đắp lại những khoản đầu tư ngày càng gia tăng đó (chưa tính đến những chi phí ban đầu) là vô cùng nhỏ. Với số lượng chỗ ngồi trên máy bay hạn chế, ít đơn đặt hàng và chi phí sản xuất cao, cho dù họ có phóng đại về các ước định giá trị thì dự án này cũng không mang lại lợi nhuận được. Và khi những hồ sơ của nội các Anh được công bố theo Đạo luật 30 năm (theo đó, các tài liệu được gỡ bỏ quy chế bí mật sau 30 năm), người ta mới biết rằng các bộ trưởng thời đó ý thức được rằng khoản đầu tư này “không thể dựa trên các cơ sở kinh tế bình thường.”

Tại sao các quan chức chính phủ giỏi giang, thông minh của cả hai chính phủ Anh và Pháp vẫn đồng ý tiếp tục đầu tư vào một dự án mà họ biết rõ ràng là sẽ thất bại trong thời gian dài như thế? Một lý do giải thích cho điều này là hiện tượng tâm lý mang tên “Xu hướng phí tổn”.

Xu hướng phí tổn là khuynh hướng tiếp tục đầu tư thời gian, tiền bạc hay công sức vào thứ gì đó mà chúng ta biết là sẽ thất bại chỉ đơn giản bởi chúng ta đã gánh hoặc đổ vào đó một chi phí không thể bù đắp được. Việc này rất dễ rơi vào một vòng tròn sai lầm: càng đầu tư chúng ta càng quyết tâm đạt được kết quả và thấy khoản đầu tư của mình sẽ sinh lời. Càng đầu tư vào dự án nào đó chúng ta càng khó mà từ bỏ nó. <https://thuviensach.vn>

Phí tổn cho việc phát triển và thiết kế máy bay Concorde rơi vào khoảng một tỷ đô-la. Nhưng chính phủ Anh và Pháp càng đầu tư nhiều vào dự án này thì họ càng khó dứt bỏ nó. Xu hướng phí tổn này cũng có thể tác động lên các cá nhân. Nó giải thích cho việc tại sao chúng ta cố ngồi xem hết một bộ phim dở tệ chỉ vì chúng ta đã bỏ tiền mua vé; tại sao chúng ta tiếp tục đổ tiền vào việc cải tạo căn nhà mà không biết đến bao giờ mới xong; tại sao chúng ta không vẫy taxi mà vẫn tiếp tục chờ xe buýt hay tàu điện ngầm dù mãi không thấy nó xuất hiện; tại sao chúng ta đầu tư vào một mối quan hệ nguy hiểm trong khi những nỗ lực của chúng ta càng chỉ làm cho nó tệ hơn. Những ví dụ kiểu như vậy xuất hiện khắp mọi nơi. Ví dụ như câu chuyện của một người đàn ông tên là Gribbohm mới đây đã dành số tiền tiết kiệm của cả đời mình, 2.600 đô-la, vào một trò chơi tại hội chợ để dành giải thưởng là một quả chuối khổng lồ. Càng bỏ tiền vào đó thì ông càng quyết tâm giành thắng lợi. Henry nói: “Bạn bị mắc kẹt trong trạng thái ‘Mình phải dành lại số tiền đã mất đó’, nhưng kết quả lại không được như vậy.” Càng đổ tiền vào cái thứ vô cùng ngớ ngẩn đó, ông càng khó dứt ra được.

Bạn đã bao giờ tiếp tục đầu tư thời gian hay công sức vào một dự án không quan trọng thay vì chủ động cắt lỗ? Bạn đã bao giờ tiếp tục rót tiền vào một khoản đầu tư không đem lại lợi nhuận thay vì chủ động từ bỏ nó? Bạn đã bao giờ tiếp tục lê bước về phía không có lối thoát chỉ bởi vì bạn không thể thừa nhận rằng: “Đáng ra ngay từ đầu mình không nên đi theo hướng này”? Bạn đã bao giờ mắc kẹt trong một chu kỳ “Tiếp tục đầu tư tiền mặc dù liên tục thua lỗ”? Một người theo chủ nghĩa cầu toàn không thể thoát ra khỏi những chiếc bẫy kiểu như vậy. Trái lại một người theo chủ nghĩa tối giản có đủ dũng cảm và tự tin để thừa nhận rằng anh ấy/cô ấy đã sai lầm và quyết từ bỏ, cho dù phí tổn họ đã bỏ ra là bao nhiêu đi nữa.

| <b>Người theo chủ nghĩa cầu toàn</b>                                       | <b>Người theo chủ nghĩa tối giản</b>                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Hỏi: “Tại sao lại dừng lại khi tôi đã đầu tư nhiều đến thế vào dự án này?” | Hỏi: “Nếu chưa từng đầu tư vào dự án này thì giờ mình sẽ đầu tư bao nhiêu cho nó?”   |
| Nghĩ: “Nếu cố gắng mình sẽ làm được.”                                      | Nghĩ: “Mình có thể làm được gì với thời gian hay số tiền này nếu mình ngừng đầu tư?” |
| Ghét phải thừa nhận là mình đã sai lầm.                                    | Chấp nhận việc cắt lỗ                                                                |

Xu hướng phí tổn mặc dù rất phổ biến nhưng không phải là chiếc bẫy cầu toàn duy nhất mà bạn cần phải cảnh giác. Dưới đây là một vài chiếc bẫy phổ biến khác và gợi ý để bạn có thể tự thoát ra ngoài một cách lịch sự, đàng hoàng và với tổn thất thấp nhất.

# TRÁNH NHỮNG CHIẾC BẦY CAM KẾT

## Cảm giác với hiệu ứng sở hữu

Cảm giác sở hữu là một thứ đầy sức mạnh. Như người ta thường nói, chẳng ai lại đi rửa chiếc xe mà họ đi thuê cả! Đó là vì cái gọi là “Hiệu ứng sở hữu”, khuynh hướng đánh giá thấp những thứ gì không phải của mình và đánh giá quá cao những thứ là của mình.

Trong một nghiên cứu về sức mạnh của hiệu ứng sở hữu, nhà nghiên cứu đã từng đạt giải Nobel Daniel Kahneman và đồng nghiệp của mình đã tặng cho một nửa số người tham gia vào thí nghiệm những cốc cà phê một cách ngẫu nhiên. Sau đó hỏi nhóm được tặng họ sẵn sàng bán chiếc cốc của mình với giá bao nhiêu, và nhóm không được tặng sẵn sàng trả bao nhiêu tiền để mua chiếc cốc đó. Kết quả là những người “sở hữu” chiếc cốc từ chối bán dưới giá 5,25 đô-la, trong khi những người không có cốc chỉ đồng ý trả khoảng 2,25 đô-la đến 2,75 đô-la. Nói cách khác, chính quyền sở hữu đã khiến cho những người có chiếc cốc đánh giá đồ vật đó cao hơn và không muốn bán nó.

Trong cuộc sống, mỗi khi nghĩ đến việc phải vứt bỏ thứ đồ gì đó đi, chắc rằng bạn cũng có những lúc đánh giá đồ của mình cao hơn giá trị thực của nó. Hãy nghĩ về những quyển sách để trên giá đã nhiều năm mà bạn chưa hề đọc, một dụng cụ nhà bếp vẫn nguyên vẹn trong hộp chưa bóc, một chiếc áo được tặng nhưng bạn chưa từng mặc. Dù bạn có sử dụng hay thích thú chúng hay không thì trong tiềm thức, vì chúng là của bạn nên bạn thường đánh giá chúng cao hơn giá trị thực.

Xu hướng này cũng xuất hiện khi chúng ta có liên quan đến các hoạt động cầu toàn hay các đồ vật khác. Một dự án chẳng đạt được kết quả gì lại trở nên quan trọng hơn nếu chúng ta là trưởng nhóm thực hiện. Lời hứa tham gia tình nguyện vào buổi làm bánh từ thiện sẽ khó từ bỏ hơn nếu chúng ta là người giới thiệu cho những người gây quỹ gặp mặt. Khi cảm thấy mình “sở hữu” một hoạt động gì đó thì việc gỡ bỏ ràng buộc lại càng trở nên khó khăn hơn. Dưới đây là một gợi ý hữu ích để giúp bạn:

## Giả vờ như chưa có nó

Tom Stafford đã mô tả một giải pháp đơn giản cho hiệu ứng sở hữu. Thay vì hỏi “Mình đánh giá vật này trị giá bao nhiêu?”, hãy hỏi “Nếu không có nó thì mình sẽ trả bao nhiêu tiền để mua nó?” Tương tự như vậy với các cơ hội và cam kết. Đừng hỏi “Mình sẽ cảm thấy thế nào nếu bỏ lỡ cơ hội này?” mà hãy hỏi “Nếu không có cơ hội này thì mình sẽ sẵn sàng hy sinh bao nhiêu để có được nó?” Hay “Nếu chưa tham gia vào dự án này thì mình sẽ cố gắng đến đâu để được tham gia?”

## Vượt qua nỗi sợ lãng phí

Khi nghiên cứu về việc suy xét trong quá trình đưa ra các quyết định, Hal Arkes, một

giảng viên bộ môn tâm lý tại trường Đại học Ohio, đã rất bối rối trước câu hỏi: Tại sao người lớn lại dễ bị ảnh hưởng của xu hướng phí tổn hơn là trẻ con? Câu trả lời, theo ông, là họ đã có cả một quãng thời gian dài chịu ảnh hưởng của nguyên tắc “Đừng lãng phí”, vì thế khi lớn lên họ học được rằng không được lãng phí, thậm chí với chính bản thân mình. “Từ bỏ một dự án mà chúng ta đã đầu tư rất nhiều cũng giống như cảm giác lãng phí mọi thứ, và lãng phí là điều mà người ta bảo chúng ta phải tránh”, Arkes nói. Để minh họa cho điều này, ông đã đưa ra một ví dụ sau cho nhóm người tham gia: “Giả sử bạn đã bỏ ra 100 đô-la cho một tấm vé đi trượt tuyết vào dịp cuối tuần ở Michigan. Vài tuần sau bạn mua một chiếc vé 50 đô-la cho chuyến trượt tuyết cuối tuần ở Wisconsin. Bạn nghĩ rằng mình sẽ thích chuyến đi tới Wisconsin hơn là tới Michigan. Nhưng khi cất chiếc vé tới Wisconsin mới mua vào ví bạn mới nhận ra rằng cả hai vé trùng thời gian với nhau. Bạn không thể bán lại hay trả vé, vì thế phải lựa chọn một trong hai.” Khi được hỏi: “Bạn sẽ chọn chuyến nào?”, hơn nửa số người tham gia nói họ sẽ chọn chuyến đắt hơn, mặc dù họ không thích nó bằng chuyến kia. Lý do (sai lầm) mà họ đưa ra là dùng chiếc vé rẻ tiền hơn sẽ là lãng phí tiền bạc. Việc không muốn từ bỏ thứ mà chúng ta đã lãng phí vào một sự lựa chọn tồi là lẽ tự nhiên, nhưng khi không từ bỏ nó, chúng ta lại tự bắt mình phải lãng phí nhiều hơn.

### **Thay vào đó, hãy thừa nhận thất bại để bắt đầu thành công**

Một người bạn của tôi không bao giờ dừng lại để hỏi đường bởi vì anh không muốn thừa nhận rằng mình đã bị lạc. Vì thế anh đã lãng phí thời gian và công sức của mình đi lòng vòng mà chẳng đến được đâu cả – đây là ví dụ điển hình của một hành động cầu toàn. Chỉ khi thừa nhận chúng ta đã sai lầm trong việc gì đó, chúng ta mới có thể bỏ lại sai lầm đó ở phía sau được. Chừng nào còn chối bỏ nó, chúng ta sẽ vẫn còn tiếp tục đi loay quanh vô định. Việc thừa nhận một sai lầm không có gì đáng xấu hổ, mà trái lại, chúng ta đã thừa nhận rằng giờ đây mình sáng suốt hơn.

### **Đừng cố gắng để trở nên phù hợp**

Trong bộ phim Tootsie, Dustin Hoffman vào vai một nhân vật phải chập vạt để kiếm được một vai diễn. Bộ phim bắt đầu với một loạt những buổi thử vai thất bại. Lúc thì người ta bảo ông: “Chúng tôi cần ai đó già hơn một chút.” Lúc thì họ bảo: “Chúng tôi cần ai đó trẻ hơn.” Sau đó ở buổi thử vai tiếp theo: “Chiều cao của ông không phù hợp”, và ông trả lời: “Tôi có thể cao hơn được.” Người đạo diễn nói: “Không. Chúng tôi đang tìm ai đó thấp hơn.” Tuyệt vọng để có được một vai diễn, nhân vật của Hoffman giải thích: “Tôi không cao đến vậy đâu. Xem này, tôi đang đeo giày nâng gót. Tôi có thể thấp hơn mà.” Nhưng người đạo diễn vẫn cứ khẳng định: “Tôi biết, nhưng chúng tôi đang tìm ai đó khác cơ.” Vẫn kiên trì, người-sẽ-trở-thành-diễn-viên đó đáp lại: “Tôi có thể khác mà.” Chúng ta thường cư xử như nhân vật của Dustin Hoffman, cố gắng hết sức để trở thành ai đó mà không phải chính mình. Cho dù là trong công việc hay trong cuộc sống, đừng cố gắng ép buộc thứ gì đó không phù hợp. Giải pháp ư?

## **Tham khảo ý kiến trung lập**

Khi chật vật tìm cách để làm điều gì đó không phù hợp, bạn nên tìm đến một người cố vấn để nghe lời khuyên từ họ. Ai đó không liên quan gì đến tình huống và không bị ảnh hưởng bởi sự lựa chọn của bạn sẽ giúp bạn không mất thời gian cố gắng làm việc gì đó mà rõ ràng là sẽ không mang lại kết quả.

Tôi đã từng lãng phí hàng tháng trời cố gắng thực hiện một dự án không đem lại kết quả. Bây giờ nhìn lại tôi mới thấy càng cố gắng thì mọi thứ càng trở nên tệ hơn. Nhưng lúc đó phản ứng của tôi lại là cần đầu tư nhiều hơn nữa. Tôi khẳng định: “Mình có thể làm được!” và không muốn chấp nhận thực tế rằng mình đã lãng phí công sức. Cuối cùng tôi chia sẻ sự thất vọng này với một người bạn không hề liên quan gì tới dự án đó – không bị áp lực của xu hướng phí tổn và có thể đánh giá quyết định của tôi từ góc nhìn khác. Sau khi lắng nghe tôi, ông nói: “Cậu không phù hợp với việc này.” Và câu nói đơn giản đó đã giúp tôi thoát khỏi tình trạng đầu tư vào một điều vô nghĩa.

## **Cảnh giác với định kiến về trạng thái hiện tại**

Xu hướng tiếp tục làm điều gì đó chỉ đơn giản vì chúng ta đã luôn luôn làm như thế được gọi là “trạng thái hiện tại”. Tôi đã từng làm việc ở một công ty sử dụng hệ thống đánh giá nhân viên mà theo tôi là vô cùng lạc hậu. Tôi rất tò mò không biết nó đã tồn tại từ bao giờ. Sau khi tìm hiểu tôi phát hiện ra rằng: không một ai, kể cả giám đốc nhân sự làm việc lâu năm nhất ở đó, biết được về nguồn gốc của nó. Điều đáng ngạc nhiên hơn nữa là trong suốt 10 năm làm việc ở đó, bà chưa từng thấy ai có thắc mắc gì về hệ thống này. Người ta thường dễ dàng chấp nhận và không dám đặt câu hỏi với những trách nhiệm chỉ đơn giản vì chúng đã được xác định sẵn.

**Một giải pháp cho định kiến trạng thái hiện tại này là cách người ta dùng trong lĩnh vực kế toán:**

## **Cách thức lập ngân sách về số 0**

Thông thường khi kế toán viên phân bổ ngân sách, họ thường sử dụng ngân sách của năm ngoái để làm cơ sở chuẩn cho kế hoạch của năm nay. Nhưng với cách lập ngân sách từ số 0, họ sẽ dùng số 0 để làm chuẩn. Nói cách khác, tất cả mọi hạng mục trong ngân sách đều phải được giải thích từ đầu. Mặc dù cách này sẽ mất nhiều công sức hơn nhưng nó có rất nhiều ưu điểm: giúp phân bổ các nguồn lực dựa trên nhu cầu chứ không phải theo lịch sử, giúp phát hiện những đề xuất phóng đại về ngân sách, hướng sự chú ý tới những hoạt động đã lỗi thời và khuyến khích người ta rõ ràng hơn trong mục đích cũng như trong các chi phí phù hợp với dự án cụ thể. Bạn cũng có thể áp dụng cách thức lập ngân sách này vào trong công việc của mình. Thay vì cố gắng lập kế hoạch dựa trên những nhiệm vụ đang có, hãy coi như những nhiệm vụ trước kia là không có hoặc không còn nữa. Sau đó bắt đầu từ đầu, tìm hiểu xem mình muốn hoàn thiện/nó như thế

nào trong lần này. Cách thức này có thể được áp dụng trong mọi việc, từ các nghĩa vụ về tài chính cho đến các dự án bạn tham gia hoặc thậm chí là các mối quan hệ mà bạn đang dính vào. Mỗi lần sử dụng thời gian, công sức hay các nguồn lực thì đều cần phải có giải thích lại. Nếu nó không còn thích hợp nữa hãy loại bỏ ngay.

## **Đừng đưa ra những lời hứa tùy tiện**

Nhiều người luôn bị chìm ngập trong những lời hứa hẹn mà họ đã đưa ra một cách tùy tiện qua những câu chuyện phiếm hay những nhận xét cảm tính của họ với người khác. Bạn biết kiểu như thế mà – trong câu chuyện với người hàng xóm về trách nhiệm của cô ấy trong hội phụ huynh, với đồng nghiệp về một sáng kiến mới mà họ đang lên kế hoạch hay với một người bạn về việc mở một nhà hàng mới, và trước khi kịp nhận biết được thì, bùm, bạn đã nhận lời gì đó với họ.

## **Hãy suy nghĩ trước khi nói**

Điều này nghe thì có vẻ đơn giản nhưng dừng lại khoảng năm giây trước khi đưa ra đề nghị giúp đỡ ai đó có thể giúp bạn tránh được những hứa sẽ khiến bạn phải hối hận. Trước khi câu “Nghe hay đấy, tôi rất sẵn lòng” buột khỏi miệng, bạn hãy tự hỏi: “Điều này có cần thiết không?” Còn nếu đã hứa hẹn một cách thiếu cân nhắc và rồi đang phải hối tiếc vì điều đó, hãy tìm cách lịch sự để thoát khỏi tình huống đó. Đơn giản chỉ cần xin lỗi họ và nói rằng lúc nhận lời bạn đã không suy xét kỹ lưỡng.

## **Vượt qua nỗi lo lắng sẽ bỏ lỡ điều gì đó**

Trong chương này, chúng ta đã thấy nhiều ví dụ chứng tỏ rằng đa số mọi người đều ghét sự thất bại. Và kết quả là một trong những cản trở lớn nhất tách chúng ta khỏi tiến trình hiện tại là nỗi lo sợ bỏ lỡ điều gì đó lớn lao.

## **Để vượt qua được nỗi lo lắng này, hãy thực hiện thử nghiệm đảo ngược**

Một trong những ý tưởng được áp dụng khá phổ biến gần đây trong lĩnh vực kinh doanh là “thử nghiệm mẫu”. Phát triển một thử nghiệm mẫu, một mô hình mức độ vừa đủ, cho phép các công ty thử nghiệm một ý tưởng hay sản phẩm mà không cần phải đầu tư nhiều. Cách thức tương tự như vậy có thể áp dụng một cách đảo ngược để loại bỏ những điều không cần thiết theo cách tương đối ít rủi ro. Daniel Shapero, một giám đốc ở tập đoàn LinkedIn, gọi nó là “một thử nghiệm đảo ngược”.

Khi thực hiện thử nghiệm đảo ngược, bạn sẽ kiểm tra xem liệu việc loại bỏ hành động hay sáng kiến đó có gây ra tác động tiêu cực nào không. Ví dụ, một ủy viên quản trị mới đảm nhận một vị trí cao hơn trong công ty. Anh tiếp quản một quy trình mà người tiền nhiệm đã rất nỗ lực thực hiện: một báo cáo dài bằng hình ảnh về rất nhiều chủ đề được giao cho các thành viên quản trị khác vào mỗi tuần. Việc này khiến nhóm của anh mất

rất nhiều thời gian, và theo anh nó không mang lại giá trị bổ trợ nào cho công ty cả. Vì thế để kiểm tra giả thuyết này, anh đã thực hiện thử nghiệm đảo ngược: không thực hiện quy trình báo cáo đó nữa và chờ xem phản hồi của mọi người như thế nào. Kết quả là chẳng có ai nhớ tới nó cả, và vài tuần sau thì thậm chí chẳng ai còn nhắc đến báo cáo đó nữa. Từ đó anh đi đến kết luận rằng, báo cáo này không cần thiết cho công việc kinh doanh và do vậy có thể loại bỏ được.

Trong cuộc sống của mình, chúng ta cũng có thể thực hiện một thử nghiệm đảo ngược tương tự như vậy. Những lời hứa nào bạn thường xuyên đưa ra với khách hàng, đồng nghiệp, bạn bè hay thậm chí người thân trong gia đình mà theo bạn có lợi cho họ nhưng trên thực tế họ lại hầu như không nhận ra điều đó? Bằng việc âm thầm chấm dứt hay giảm đi ít nhất một hoạt động trong vài ngày hay tuần, bạn có thể đánh giá được liệu nó có thực sự tạo ra sự khác biệt hoặc liệu có ai quan tâm không? Khi sử dụng cách thức này, bạn sẽ thấy nhiều khi việc từ bỏ thật sự có thể khó khăn hơn là việc không đưa ra cam kết ngay từ đầu. Chúng ta cảm thấy áy náy khi từ chối điều gì đó hay ai đó mà mình đã hứa và không ai muốn thất hứa cả. Nhưng học cách làm việc đó – theo cách thức sẽ khiến người khác tôn trọng bạn vì lòng dũng cảm, sự tập trung và tính kỷ luật – là điều quan trọng để trở thành một người theo chủ nghĩa tối giản.

# Chương 13

## BIÊN TẬP: NGHỆ THUẬT VÔ HÌNH

*Tôi nhìn thấy thiên thần trong phiến đá và chạm khắc cho đến khi giải phóng được nó.*

– Michelangelo

Hằng năm ở Lễ trao giải Oscar, giải thưởng cao quý nhất là dành cho “Hình ảnh đẹp nhất”. Giới truyền thông nghiên cứu các đề cử hàng tuần liền trước buổi công bố và khán giả thì cố thức khuya hơn để chờ công bố giải. Có một giải thưởng nhận được rất ít sự chú ý vào buổi lễ: đó là giải thưởng cho biên tập phim. Thử xem nhé: đa số khán giả chuyển sang kênh khác hoặc đi vào bếp để lấy thêm bỏng ngô khi giải “Biên tập phim xuất sắc nhất” được công bố. Nhưng nhiều người không biết rằng hai giải này rất có tương quan với nhau: kể từ năm 1981, không một bộ phim nào giành được giải Hình ảnh đẹp nhất mà không được ít nhất lọt vào vòng đề cử cho giải Biên tập phim xuất sắc nhất. Và 2/3 số phim được đề cử giải Biên tập phim xuất sắc nhất đã giành được giải thưởng Hình ảnh đẹp nhất.

Trong lịch sử giải thưởng của Viện Hàn lâm, nhà biên tập phim được kính trọng nhất (nếu không nói là được hâm mộ nhất) là Michael Kahn, với tám đề cử – hơn bất kỳ ai trong cùng lĩnh vực – và đã giành được ba giải thưởng. Mặc dù ông không phải là nhân vật mà ai cũng biết tới nhưng những bộ phim của ông thì ngược lại. Ông chính là nhà biên tập những phim nổi tiếng như Giải cứu binh nhì Ryan, Raiders of the Lost Ark (Kẻ đột kích), Schindler’s List (Bản danh sách của Schindler), và Lincoln. Trong hơn 37 năm trong nghề, ông đã biên tập hầu như tất cả các phim của đạo diễn Steven Spielberg và trở thành cánh tay phải của đạo diễn trong suốt quá trình làm phim. Thế nhưng không nhiều người biết đến Kahn. Chẳng có gì lạ khi việc biên tập phim đôi khi được xem là “nghệ thuật vô hình”.

Rõ ràng việc biên tập – bao gồm việc loại bỏ những điều nhỏ nhặt, không quan trọng hoặc không phù hợp – là một kỹ năng tối giản. Vậy yếu tố nào làm nên một biên tập viên giỏi? Khi ban biên tập của Viện Hàn lâm Khoa học và Điện ảnh cùng bàn bạc để chọn ra các đề cử cho giải Biên tập phim xuất sắc, họ cố gắng, như Mark Harris đã viết “hết sức để không nhìn vào những thứ mà họ phải nhìn.” Nói một cách khác, một nhà biên tập phim giỏi khiến cho việc không nhìn vào chi tiết quan trọng trở nên khó khăn, bởi họ đã loại bỏ hầu như mọi thứ, chỉ trừ những yếu tố thật sự cần phải có mặt ở đó.

Bạn còn nhớ ở chương 6 chúng ta đã đề cập đến sự tương đồng giữa nghệ báo và người

theo chủ nghĩa tối giản: đòi hỏi phải đặt câu hỏi, lắng nghe và kết nối các điểm để phân biệt được số ít những thứ quan trọng từ rất nhiều điều nhỏ nhặt. Vì thế để hiểu bước tiếp theo trong quy trình tối giản là loại bỏ những thứ không cần thiết, nghĩa là đảm nhận vai trò của một người biên tập trong cuộc đời và cho sự lãnh đạo của bạn.

Jack Dorsey được biết đến là người sáng tạo ra Twitter, đồng thời là người sáng lập và CEO của Square, một công ty thanh toán di động. Cách tiếp cận tối giản của ông trong quản lý là tương đối hiếm. Trong một bữa tối mà tôi có dịp được tham dự, ông đã có bài phát biểu rằng theo ông vai trò của một CEO chính là “trưởng ban biên tập của công ty”. Trong một sự kiện khác ở Stanford, ông giải thích thêm: “Khi đề cập đến biên tập, tôi muốn nói rằng có một nghìn thứ mà chúng ta có thể làm. Nhưng chỉ có một hoặc hai thứ là quan trọng thôi. Và tất cả những ý tưởng... và những đóng góp từ bộ phận kỹ thuật, những người hỗ trợ, các nhà thiết kế sẽ liên tục nhấn chìm những điều chúng ta nên làm... Là một nhà biên tập, tôi thường xuyên nhận những đóng góp này và phải quyết định cái nào là quan trọng, hay điểm chung của nhiều điều, thật sự có ý nghĩa cho những gì chúng ta đang làm.”

Một biên tập viên không đơn giản là người từ chối nhiều điều. Một đứa trẻ ba tuổi cũng có thể làm được việc đó. Việc của họ cũng không đơn giản chỉ là loại bỏ. Trái lại, theo một cách nào đó, một biên tập viên chính là người bổ sung thêm vào. Điều tôi muốn nói ở đây là một biên tập viên giỏi là người sử dụng phép trừ một cách có cân nhắc để thực sự thêm sự sống vào các ý tưởng, bối cảnh, kịch bản và nhân vật.

Tương tự như vậy, trong cuộc sống, biên tập có nguyên tắc có thể giúp bạn làm tốt hơn công việc của mình. Nó giúp bạn tăng cường khả năng tập trung và sức lực để làm những điều thật sự có ý nghĩa. Nó làm cho những mối quan hệ và hoạt động có ý nghĩa đó có thêm không gian để phát triển.

Biên tập giúp người theo chủ nghĩa tối giản làm việc dễ dàng hơn thông qua việc loại bỏ những thứ đi lệch hướng, không cần thiết hay không phù hợp. Như một biên tập viên sách đã nói: “Công việc của tôi là làm cho cuộc sống dễ dàng hết mức có thể cho người đọc, giúp cho họ có được hiểu biết rõ ràng nhất có thể về thông điệp hay bài học quan trọng nhất.”

Tất nhiên, việc biên tập cũng bao gồm cả sự đánh đổi. Thay vì giữ lại tất cả – mọi nhân vật, mọi bước ngoặt trong kịch bản, mọi chi tiết – một biên tập viên sẽ hỏi: “Nhân vật/bước ngoặt/chi tiết này có làm cho bộ phim hay hơn không?” Với một tác giả – cho dù là của một bộ phim, cuốn sách hay bài báo – rất dễ gắn bó với một ý tưởng hay một phần của công trình đó, đặc biệt là những thứ mà người ta đã bỏ bao công sức xây dựng nên. Khá khó khăn để có thể bỏ đi những đoạn, trang hay thậm chí là những chương mà bạn đã mất cả vài tuần, vài tháng hay thậm chí cả vài năm để viết nên. Nhưng sự loại trừ một cách có nguyên tắc như vậy là rất quan trọng trong nghệ thuật biên tập. Bạn phải, như Stephen King đã nói: “Giết chết điều bạn yêu quý, giết chết nó, kể cả khi điều đó làm

tan vỡ trái tim ích kỷ đó của bạn.”

| Người theo chủ nghĩa<br>cầu toàn                                                            | Người theo chủ nghĩa<br>tối giản                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nghĩ rằng bổ sung thêm thì sẽ<br>tốt hơn.<br><br>Muốn giữ mọi từ, hình ảnh hay<br>chi tiết. | Nghĩ rằng làm tốt hơn có nghĩa<br>là giảm bớt đi.<br><br>Loại bỏ bớt các từ ngữ, hình<br>ảnh và chi tiết không cần thiết. |

Tất nhiên biên tập một bộ phim, cuốn sách hay công trình sáng tạo khác không giống như biên tập cuộc đời bạn. Trong cuộc sống, chúng ta không có được khả năng nghe lại từng đoạn hội thoại mới thực hiện, hay một buổi họp mới điều hành, hoặc một bài trình bày chúng ta đã làm và giờ muốn chỉnh sửa lại. Tuy nhiên, bốn nguyên tắc cơ bản vốn được áp dụng trong việc biên tập cũng có thể áp dụng cho việc loại bỏ những thứ thừa thãi ra khỏi cuộc sống của chúng ta.

**BIÊN TẬP CUỘC SỐNG**

**Bỏ đi những lựa chọn**

Ai cũng biết biên tập có nghĩa là bạn phải cắt bỏ những thứ khiến người đọc khó hiểu hay không làm bật lên thông điệp của câu chuyện. Thực tế cũng đã cho thấy những bộ phim hay cuốn sách được biên tập tốt vừa dễ xem vừa dễ hiểu.

Khi đưa ra sự lựa chọn, việc quyết định cắt bỏ đi một số khả năng có thể khiến bạn lo lắng, nhưng sự thực nó chính là bản chất của việc đưa ra quyết định. Trên thực tế:

Gốc Latin của từ  
decision (quyết định) - cis  
hay cid - có nghĩa là “loại bỏ”  
hay “chấm dứt”.

Bạn cũng có thể gặp gốc này trong các từ như scissors (chiếc kéo), homicide (giết người), hay fratricide (hành vi tàn sát thành viên trong gia đình). Vì việc có ít sự lựa chọn hơn sẽ giúp cho một quyết định trở nên “dễ xem và dễ hiểu”, chúng ta phải cần mạnh tay để loại bỏ những lựa chọn hay hoạt động có thể là tốt, hoặc rất tốt, nhưng lại cản đường chúng ta. Đúng vậy, lựa chọn việc bỏ đi thứ gì đó có thể là khá đau khổ, nhưng rốt cuộc mọi sự cắt bỏ đó sẽ mang lại kết quả tốt đẹp – có thể không phải lúc đó mà là về sau, khi chúng ta đã nhận ra rằng những khoảnh khắc mà chúng ta có được từ đó đã được dùng vào những thứ tốt đẹp hơn. Đó có thể là một trong những lý do vì sao Stephen King đã

viết: “Sáng tác là một việc rất con người, nhưng biên tập lại là công việc thiêng liêng”.

## **Rút gọn**

Nhiều người được đánh giá cao với những câu kết kiểu như: “Rất xin lỗi, nếu có thời gian hơn thì tôi đã viết ngắn hơn.” Đúng là làm ít hơn có thể sẽ khó hơn, cả trong nghệ thuật và trong cuộc sống. Mọi từ ngữ, phân cảnh, hoạt động cần phải có nhiều ý nghĩa hơn. Biên tập viên là người không thương xót khi đeo đuổi việc làm cho mọi từ ngữ trở nên có giá trị hơn. Thay vì nói thành hai câu, bạn có thể đưa nó về một câu được không? Có thể sử dụng một từ thay vì dùng cả hai từ như hiện nay được không? Như Alan D. Williams đã viết trong bài luận “Một biên tập viên là như thế nào?” Có “hai câu hỏi cơ bản mà người biên tập viên nên đề cập với tác giả: Anh có nói điều anh đang định nói không? Và anh có nói điều đó một cách chính xác và rõ ràng nhất có thể không?” Rút gọn có nghĩa là nói một cách rõ ràng và chính xác nhất có thể.

Tương tự như vậy, trong cuộc sống, sự rút gọn cho phép chúng ta làm được nhiều hơn với ít nguồn lực hơn. Khi Graham Hill chuyển tới căn hộ rộng 40 mét vuông ở New York, anh muốn tinh giản mọi thứ anh có để đặt được vào trong căn hộ. Và kết quả là một thiết kế được anh đặt tên là một “chiếc hộp trang sức nhỏ” ra đời. Chiếc hộp trang sức đó đã có hiệu quả bởi tất cả các đồ gỗ trong nhà đều mang tính đa chức năng. Ví dụ như bức tường bên trái bức tranh vừa là một màn chiếu lớn để có thể xem phim vừa có thể kéo ra thành một chiếc giường lớn khi có khách tới ngủ. Bức tường bên phải khi gập xuống, phủ lên chiếc ghế dài sẽ trở thành một chiếc giường cỡ đại. Tất cả mọi đồ vật đều có đến hai hoặc ba chức năng, hay nói cách khác, mỗi một đồ vật đều phát huy nhiều tác dụng hơn trong căn hộ. Thiết kế này mang tính sáng tạo đến nỗi sau đó anh đã biến nó thành một mô hình kinh doanh khai thác nhiều không gian hơn trong các căn hộ nhỏ. Anh đặt tên nó là LifeEdited.com.

Nhưng phải nói rõ rằng rút gọn không có nghĩa là làm được nhiều thứ hơn cùng một lúc, đơn giản đó là việc giảm bớt sự lãng phí, giảm số lượng từ ngữ xuống thành các ý tưởng, từ số mét vuông xuống thành sự có ích, biến công sức thành kết quả. Vì thế để áp dụng nguyên tắc rút gọn trong cuộc sống, chúng ta cần dịch chuyển tỷ lệ hoạt động sang thành thứ có ích, loại bỏ những hoạt động vô nghĩa và thay vào đó là những hoạt động có ý nghĩa. Ví dụ một nhân viên ở công ty mà tôi đã từng làm việc (người rất thạo việc và không hề phải lo lắng gì về việc bị sa thải) thường bỏ không tham dự các cuộc họp hằng tuần và sau đó đi hỏi người khác xem nội dung cuộc họp hôm đó có gì không. Vì thế anh đã rút gọn được hai tiếng của cuộc họp thành 10 phút đi hỏi thông tin, và dành số thời gian còn lại để làm các việc khác quan trọng hơn.

## **Sửa lỗi**

Công việc của một nhà biên tập không chỉ là bỏ đi hay rút gọn lại mà còn gồm cả việc sửa lỗi. Đó có thể là một lỗi chính tả hay một sơ hở trong đoạn hội thoại. Để làm được

việc này, người biên tập cần hiểu rõ mục tiêu tổng quát của công việc mà anh hoặc cô ấy đang làm. Như Michael Kahn giải thích, không phải lúc nào ông cũng làm những gì Spielberg bảo, thay vào đó ông làm điều mà ông nghĩ Spielberg thật sự mong muốn. Hiểu được ý định tổng quát giúp ông sửa được những chỗ mà thậm chí Spielberg không thể diễn tả thành lời.

Tương tự như vậy, trong công việc hay trong cuộc sống, chúng ta có thể sửa lỗi trong cả tiến trình bằng cách quay về với mục đích căn bản của mình. Như đã trao đổi ở chương 10, mục tiêu căn bản giúp chúng ta kiểm điểm lại bản thân – thường xuyên so sánh hoạt động hay cách hành xử với ý định thực sự của mình. Nếu có gì sai, chúng ta có thể biên tập lại những lỗi đó.

## **Biên tập ít đi**

Nghe có vẻ đi ngược với trực giác nhưng người biên tập giỏi nhất không cần thiết phải thay đổi mọi thứ. Họ biết rằng đôi khi tài năng của người biên tập lại nằm chính ở nguyên tắc giữ nguyên mọi thứ như là chúng vốn thế. Theo một cách nào đó thì biên tập chính là một nghệ thuật vô hình. Một nhà phẫu thuật tài giỏi không phải là người tạo ra vết mổ đẹp nhất, và tương tự như vậy, nhà biên tập giỏi nhất đôi khi lại là người ít tạo ra các thay đổi nhất, biết kiểm chế nhất.

Biên tập cuộc sống của chúng ta cũng bao gồm cả việc biết khi nào cần thể hiện sự kiểm chế. Có một cách để làm được điều này là điều chỉnh xu hướng thể hiện của chúng ta. Ví dụ như khi tham gia vào một chuỗi e-mail trao đổi, chúng ta có thể tạm nén lại mong muốn là người đầu tiên trả lời. Khi tham gia một cuộc họp, chúng ta có thể kiểm chế sự thôi thúc muốn góp ý vài điểm. Chúng ta có thể chờ đợi, quan sát và xem mọi thứ diễn tiến như thế nào. Làm ít đi không chỉ là một chiến lược của người theo chủ nghĩa tối giản, nó chính là chiến lược biên tập rất hiệu quả.

Người theo chủ nghĩa cầu toàn thường coi việc biên tập này là công đoạn riêng rẽ, được thực hiện khi mọi thứ đã trở nên quá tải. Nhưng nếu để một thời gian dài mới thực hiện việc biên tập sẽ buộc chúng ta phải cắt bỏ đi những thứ không phải sự lựa chọn của mình. Một người theo chủ nghĩa tối giản hiểu rằng thực hiện sự cắt bỏ, rút gọn và sửa lỗi là một phần của công việc thường ngày – là một nốt nhạc tự nhiên trong cuộc sống.

## Chương 14

# GIỚI HẠN: TỰ DO TẠO DỰNG NHỮNG GIỚI HẠN

*“Không” là một câu đầy đủ.*

– Anne Lamott –

Jin-Yung là nhân viên một công ty công nghệ ở Hàn Quốc. Cô đang chuẩn bị lập gia đình nhưng lại phải bận rộn chuẩn bị cho một cuộc họp ban giám đốc sẽ diễn ra ba tuần trước ngày trọng đại của cô. Khi giám đốc của cô, Hyori, đề nghị Jin-Yung lên nội dung và bài trình bày cho cuộc họp ban giám đốc, Jin-Yung đã nỗ lực làm việc đến 15 tiếng một ngày và nhanh chóng hoàn thành công việc để có thể dành những ngày còn lại trước khi cuộc họp diễn ra nhằm chuẩn bị cho đám cưới của mình. Giám đốc rất ngạc nhiên và hài lòng vì công việc đã được hoàn thành trước thời hạn, và giờ đây Jin-Yung có thể tự do có năm ngày thảnh thơi chuẩn bị cho đám cưới.

Nhưng rồi Jin-Yung lại nhận được một yêu cầu khẩn từ sếp, đề nghị cô hoàn thành thêm một việc trước khi cuộc họp ban giám đốc diễn ra. Trong nhiều năm làm việc cùng nhau, Jin-Yung chưa bao giờ nói “Không” với Hyori, kể cả khi việc nhận lời đó đã khiến cuộc sống của cô tạm thời rơi vào một mớ lộn xộn (như nó thường thế). Cho đến lúc này, Jin-Yung đã dành ra không biết bao nhiêu thời gian để thực hiện mọi đề nghị và công việc được giao, và hoàn thành những việc đó một cách tốt đẹp, cho dù cô phải hy sinh thế nào đi nữa. Tuy nhiên, lần này cô không ngần ngại trả lời sếp mình “Không.” Cô chọn cách không xin lỗi hay giải thích dài dòng. Cô chỉ nói một cách đơn giản: “Lần này tôi đã có kế hoạch rồi, tôi đã làm việc rất chăm chỉ để có được điều này và tôi xứng đáng với nó... mà không cảm thấy áy náy gì cả!”

Và sau đó, điều ngạc nhiên đã xảy ra. Tất cả mọi người trong nhóm cũng nói “Không” và Hyori phải tự mình thực hiện việc đó. Lúc đầu Hyori đã rất tức giận. Cô đã mất đến cả tuần để hoàn thành việc đó và chẳng vui vẻ gì với nó cả. Nhưng sau vài ngày dốc sức làm việc, cô đã phát hiện ra được rất nhiều thiếu sót trong cách làm việc của mình. Cô nhanh chóng nhận ra rằng nếu muốn quản lý một cách hiệu quả hơn thì cần phải giảm tốc độ lại và làm rõ với các thành viên trong nhóm về mong đợi, trách nhiệm và kết quả công việc. Vì thế cô cảm thấy biết ơn Jin-Yung vì đã giúp cô thấy được sai lầm trong cách điều hành công việc của mình. Bằng cách đặt ra các giới hạn, Jin-Yung đã không chỉ giúp cho sếp mình nhận thấy được động lực làm việc hạn chế trong nhóm mà còn tạo ra được

không gian để thay đổi, cô đã làm được điều đó theo cách giúp cô có được sự biết ơn và tôn trọng.

Không giới hạn là một điều điển hình trong thế giới của người theo chủ nghĩa cầu toàn. Tất nhiên một lý do của nó là công nghệ đã làm mờ đi ranh giới giữa gia đình và công việc. Ngày nay dường như không còn ranh giới nào liên quan đến giờ giấc mà họ mong đợi chúng ta làm việc. (Gần đây một người trợ lý của tôi đã bố trí một số cuộc họp của tôi với khách hàng vào sáng thứ Bảy, cho dù cuộc họp đó không có gì là cấp bách cả, và cô ấy cũng không nhận thấy rằng họp vào thứ Bảy là điều hơi khác thường. Tôi tự hỏi phải chăng thứ Bảy đã trở thành một ngày thứ Sáu mới?) Nhưng điều mà nhiều người không nhận ra là vấn đề không chỉ nằm ở việc ranh giới đó đã bị mờ đi, nó là việc ranh giới của công việc đã lạng lã xâm lấn vào cuộc sống gia đình. Khó có thể hình dung một sếp nào sẽ hài lòng khi thấy nhân viên của mình mang con đến nơi làm việc vào buổi sáng thứ Hai, nhưng họ lại chẳng thấy có vấn đề gì với việc nhân viên của họ đến làm việc hoặc mang việc về nhà làm vào thứ Bảy hay Chủ nhật.

Clayton Christensen, giảng viên thương mại trường Harvard và là tác giả cuốn *The Innovator's Dilemma* (Thế lưỡng nan của nhà sáng lập<sup>5</sup>), đã từng được đề nghị như vậy. Khi đó ông đang làm việc cho một công ty tư vấn quản lý, và một trong những đối tác gặp ông và đề nghị ông giúp ông ta một số việc vào ngày thứ Bảy. Clay chỉ trả lời: “Ồ, tôi xin lỗi. Tôi đã hứa sẽ dành tất cả các ngày thứ Bảy cho vợ con rồi.”

<sup>5</sup> Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2013.

Đối tác đó không hài lòng chút nào và dùng dùng bỏ đi, nhưng sau đó ông ta quay trở lại và nói: “Clay, được rồi. Tôi đã nói chuyện với mọi người trong nhóm và họ nói họ có thể đến vào Chủ nhật. Vì vậy tôi hy vọng anh cũng sẽ đến.” Clay thở dài trả lời: “Tôi đánh giá cao lời đề nghị của ông. Nhưng tôi sẽ không làm việc vào Chủ nhật. Tôi sẽ dành ngày Chủ nhật cho Chúa nên sẽ không thể đến được.” Nếu trước đó đối tác của Clay chỉ bực tức thôi thì giờ họ càng cáu kỉnh hơn.

Nhưng rồi Clay vẫn không bị sa thải vì giữ vững lập trường của mình, và sự lựa chọn của ông khi đó có thể không được dễ chịu cho lắm, nhưng mọi người vẫn tôn trọng ông vì điều đó. Ranh giới đó đã mang lại kết quả.

Clay nhớ lại: “Điều đó đã dạy tôi một bài học quan trọng. Nếu tôi đặt ra một ngoại lệ thì tôi có thể có thêm nhiều ngoại lệ nữa.” Ranh giới cũng giống như các bức tường của một lâu đài cát vậy. Nếu chúng ta để cho một bức tường sụp xuống thì tất cả lâu đài cũng sẽ đổ theo.

Không phủ nhận rằng việc đặt ra các ranh giới có thể sẽ khó khăn. Chỉ vì Jin-Yung và Clay thành công không có nghĩa là lúc nào cũng như vậy. Jin-Yung có thể đã mất việc, còn Clay không sẵn sàng làm việc vào dịp cuối tuần có thể sẽ ảnh hưởng đến sự nghiệp

của ông. Các ranh giới có thể dẫn đến những cái giá khá đắt. Tuy nhiên nếu không phản ứng lại có thể bạn còn mất nhiều hơn: khả năng lựa chọn điều gì là quan trọng trong cuộc sống. Với Jin-Yung và Clay, việc tôn trọng nơi làm việc và thời gian dành cho Chúa và gia đình là quan trọng nhất, vì thế họ lựa chọn ưu tiên của mình một cách chủ ý và có chiến lược. Nếu bạn không đặt ra các ranh giới thì sẽ không có cái nào cả. Hay tệ hơn, bạn vẫn có ranh giới, nhưng là thứ ranh giới mặc định – hoặc là ranh giới do người khác đặt ra – chứ không phải của bạn.

Người theo chủ nghĩa cầu toàn thường cho rằng các ranh giới là những cản trở hoặc hạn chế, là những thứ ảnh hưởng đến cuộc sống hiệu quả của họ. Với người theo chủ nghĩa cầu toàn, việc đặt ra các ranh giới chính là bằng chứng của sự yếu đuối. Nếu họ đủ mạnh mẽ, theo họ nghĩ, họ sẽ không cần đến các ranh giới. Họ có thể đối mặt với mọi thứ, có thể làm mọi thứ. Nhưng nếu không có các giới hạn, cuối cùng họ sẽ phải căng mình hết sức đến nỗi không thể làm được bất kỳ việc gì. Trái lại, người theo chủ nghĩa tối giản lại coi các ranh giới như sự trao quyền. Họ nhận ra rằng ranh giới giúp họ kiểm soát được thời gian của mình và tránh được gánh nặng của việc phải từ chối những việc phục vụ cho mục đích của người khác chứ không phải của chính họ. Họ biết rằng ranh giới rõ ràng cho phép họ chủ động loại bỏ những đòi hỏi và điều phiền toái khiến họ mất tập trung vào những điều thật sự cần thiết của mình.

| <b>Người theo chủ nghĩa cầu toàn</b>                                                                                                                    | <b>Người theo chủ nghĩa tối giản</b>                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cho rằng nếu bạn đặt ra những giới hạn thì bạn sẽ bị hạn chế.<br>Coi ranh giới như là những cản trở.<br>Cố gắng hết sức để tránh việc phải nói “Không”. | Biết rằng nếu bạn có các ranh giới thì bạn sẽ phát huy được hết mức.<br>Coi những ranh giới như là sự giải phóng.<br>Tạo ra trước các quy tắc để loại bỏ những đòi hỏi đối với từ “Không” một cách trực tiếp. |

## **VẤN ĐỀ CỦA HỌ KHÔNG PHẢI VẤN ĐỀ CỦA BẠN**

Tất nhiên, khó khăn trong việc thiết lập các ranh giới không chỉ có ở nơi làm việc của bạn. Trong cuộc sống hằng ngày, cũng có những người dường như không biết đến ranh giới nào cả khi liên tục đòi hỏi thời gian của chúng ta. Bạn có thường xuyên cảm thấy ngày thứ Bảy và Chủ nhật của mình bị can thiệp bởi chương trình của người khác? Bạn đã bao giờ gặp ai đó dường như không có chút nhạy cảm nào khi luôn tìm cách vượt qua

các ranh giới của người khác?

Trong cuộc sống của mình, chúng ta đều đã từng gặp ai đó hay can thiệp quá nhiều vào cuộc sống của chúng ta. Có những người luôn làm cho vấn đề của họ trở thành vấn đề của chúng ta; làm chúng ta mất tập trung vào mục tiêu thực sự của mình; chiếm tất cả thời gian và công sức của chúng ta vào những việc quan trọng đối với họ, chứ không phải những việc quan trọng đối với chúng ta. Họ chỉ quan tâm đến kế hoạch của họ và nếu cứ để vậy, chất lượng công việc của chúng ta sẽ bị ảnh hưởng.

Bài học từ câu chuyện của Jin-Yung và Clayton Christensen là gì? Làm sao để xác lập được các ranh giới bảo vệ chúng ta khỏi sự can thiệp của những người khác? Dưới đây là một số cách để các bạn có thể cân nhắc.

## **Đừng tranh giành vấn đề với người khác**

Tôi không muốn khuyên các bạn đừng bao giờ giúp đỡ người khác. Chúng ta nên giúp đỡ, yêu thương và tạo nên sự khác biệt cho cuộc sống của người khác. Nhưng khi người khác biến vấn đề của họ thành vấn đề của chúng ta, thì không phải là chúng ta giúp họ, mà chúng ta đang để cho họ làm thế. Một khi đã nhận lấy vấn đề của người khác về mình, chúng ta đã tước đi khả năng tự giải quyết vấn đề của họ.

Tác giả Henry Cloud cũng đã kể một câu chuyện tương tự kiểu này trong cuốn sách *Boundaries* (Vạch ranh giới<sup>6</sup>) của ông. Hai phụ huynh của một cậu-con-trai-hai-lăm-tuổi đến nhờ ông “chữa” cho con trai họ. Ông hỏi tại sao họ không đưa cậu con trai theo cùng, và họ trả lời: “À, nó không nghĩ là nó có vấn đề gì cả.” Khi nghe xong câu chuyện của họ, Henry kết luận trước sự ngạc nhiên của hai vợ chồng đó: “Tôi nghĩ con trai của ông bà đúng. Anh ta không có vấn đề gì cả... Ông bà mới là người có vấn đề. Ông bà trả tiền; ông bà bực dọc; ông bà lập các kế hoạch; ông bà nỗ lực hết sức để thúc đẩy con trai mình. Con trai ông bà không gặp vấn đề gì cả bởi chính ông bà đã nhận hết vấn đề của cậu ấy.”

<sup>6</sup> Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản tại Việt Nam năm 2015.

Sau đó Cloud cho họ một ví dụ. Thử tưởng tượng một người hàng xóm chẳng bao giờ tưới bãi cỏ nhà họ. Nhưng lần nào bạn bật hệ thống tưới cho bãi cỏ nhà bạn thì nước lại tưới sang bãi cỏ nhà đó. Cỏ nhà bạn thì ngày càng tàn úa nhưng ông hàng xóm lại thường ngắt bãi cỏ nhà mình và tự nhủ “Bãi cỏ nhà mình đẹp đấy chứ.” Vì thế ai cũng thất bại: công sức của bạn thì bị lãng phí, còn người hàng xóm thì chẳng bao giờ nghĩ đến chuyện tưới nước cho cỏ nhà họ. Giải pháp ư? Cloud nói: “Bạn cần dựng lên một hàng rào để tách bạch vấn đề của họ khỏi bãi cỏ nhà bạn, để nó ở đúng bãi cỏ nhà họ.”

Trong công việc có rất nhiều người tìm cách sử dụng hệ thống tưới nước nhà bạn để tưới cho cỏ của họ. Đó có thể là một người sếp yêu cầu bạn tham gia vào hội đồng của dự án

yêu thích của ông ấy, một đồng nghiệp nhờ bạn góp ý cho một báo cáo, bài trình bày hoặc một dự án mà cô ấy chẳng hề dành thời gian để tự hoàn thiện, hay một đồng nghiệp tóm lắt bạn ở cơ quan để nói những chuyện tầm phào trong khi bạn đang cần đến dự một cuộc họp quan trọng hay có việc cần làm gấp.

Để tránh việc người khác tìm cách lấy đi công sức và thời gian của bạn cho mục đích của họ, giải pháp duy nhất là dựng lên một ranh giới. Và không phải chờ đến khi đề nghị được đưa ra rồi mới dựng hàng rào lên – bạn cần dựng nó lên từ trước đó, phân định rõ ràng việc gì là đi quá giới hạn để bạn có thể ngăn cao đầu bỏ qua những người làm lãng phí thời gian hay tìm cách bước qua ranh giới đó của bạn. Hãy nhớ rằng việc buộc người khác giải quyết vấn đề của chính họ vừa có lợi cho bạn vừa có lợi cho chính bản thân họ nữa.

## **Ranh giới là sự giải phóng**

Thực tế này được minh chứng rất rõ ràng trong câu chuyện về một ngôi trường ở gần một con phố đông đúc. Ban đầu học sinh chỉ được chơi ở một bãi cỏ nhỏ chỗ sân chơi, gần với tòa nhà chính nơi người lớn có thể dễ mắt đến chúng. Nhưng sau đó người ta dựng lên một hàng rào xung quanh sân chơi và từ đó lũ trẻ có thể chơi ở khắp nơi trong phạm vi sân chơi. Sự tự do của bọn trẻ đã được nhân lên hơn gấp đôi.

Tương tự như vậy, nếu không xác định các ranh giới trong cuộc sống của mình, chúng ta sẽ bị cầm tù trong ranh giới mà những người khác xác lập nên cho mình. Mặt khác, khi đã có ranh giới rõ ràng, chúng ta được tự do lựa chọn trong toàn bộ phạm vi đó – hay có rất nhiều sự lựa chọn khác nhau – để có thể chủ định đưa ra các lựa chọn phù hợp với bản thân.

## **Tìm ra vật cản**

Khi tôi đề nghị một số giám đốc điều hành về việc xác định ranh giới, họ ít khi làm được điều đó. Họ biết là mình có ranh giới nhưng lại không gọi tên nó được. Sự thực là nếu bạn không thể tự mình xác định được nó với người khác, sẽ khó có thể mong đợi người khác tôn trọng hay thậm chí nhìn thấy nó.

Thử nghĩ về một người thường xuyên đẩy bạn chệch khỏi con đường quan trọng mà bạn đang đi. Lập một danh sách những thứ cản đường – những đề xuất hay hoạt động từ những người mà bạn nên từ chối trừ khi những thứ đó trùng lặp với ưu tiên hay lịch trình của bạn.

Một cách kiểm tra nhanh để tìm ra những vật cản đó là viết lại bất kỳ khi nào bạn cảm thấy bị ảnh hưởng hay bị áp đặt bởi yêu cầu của ai đó. Không cần thiết phải là thứ gì đó mà bạn nhận thấy một cách rõ ràng. Có thể chỉ một “cái véo nhỏ” (tôi thích dùng từ này để mô tả một sự xâm phạm nhỏ đến ranh giới của bạn) khiến bạn cảm thấy một chút

oán giận – cho dù là một lời mời không mong muốn, một “cơ hội” tự nguyện, hay một đề nghị giúp đỡ nhỏ – là bằng chứng để phát hiện ra những ranh giới tiềm ẩn của bạn.

## **Thống nhất những hợp đồng xã hội**

Đã có lần tôi phải làm việc cùng nhóm với một đồng nghiệp có cách tiếp cận dự án hoàn toàn trái ngược với mình. Mọi người đã dự đoán là giữa hai chúng tôi sẽ có nhiều tranh cãi nhưng thực tế mối quan hệ công việc của chúng tôi lại khá hài hòa. Tại sao lại như vậy? Bởi ngay lần đầu tiên phối hợp với nhau tôi đã làm rõ với anh ta về những ưu tiên của mình, và về những việc tôi sẽ đồng ý hoặc sẽ không làm trong suốt quá trình cùng nhau thực hiện dự án. “Chúng ta hãy cùng đồng ý với nhau về những điều chúng ta muốn đạt được,” tôi mở đầu, “sau đây là một vài điều thực sự quan trọng đối với tôi...” Và tôi cũng đề nghị anh ta làm tương tự như vậy.

Vì thế chúng tôi làm việc thông qua một “hợp đồng xã hội”, không giống như mối quan hệ mà Jin-Yung và sếp của cô ấy đã có trong câu chuyện tôi đưa ra lúc đầu chương. Đơn giản chỉ cần hiểu rõ ngay từ đầu về những thứ chúng ta thực sự muốn đạt được và những ranh giới của chúng ta là gì sẽ giúp chúng ta tránh được việc làm lãng phí thời gian của nhau, trút sang nhau những đề nghị phiền toái và làm chúng ta sao nhãng khỏi những điều thực sự cần thiết. Kết quả là chúng ta sẽ có thể hoàn thành dự án một cách tốt nhất, – và hợp tác với nhau một cách hài hòa, cho dù có nhiều sự khác biệt, trong suốt quá trình thực hiện công việc.

Khi đã được thực hành nhiều lần thì việc củng cố những giới hạn của bạn sẽ càng trở nên dễ dàng hơn.

# Phần IV

## THỰC HIỆN

*Chúng ta làm thế nào để cho việc thực hiện số ít những thứ quan trọng trở nên dễ dàng hơn?*

### THỰC HIỆN

**C**húng ta làm thế nào để cho việc thực hiện số ít những thứ quan trọng trở nên dễ dàng hơn?

Có hai cách nhìn nhận về việc thực hiện.

Người theo chủ nghĩa cầu toàn thường cảm thấy bị ép buộc phải thực hiện. Trái lại người theo chủ nghĩa tối giản dành thời gian mà họ đã tiết kiệm được từ việc loại bỏ những điều không cần thiết để nghĩ ra cách thực hiện mà không phải mất quá nhiều công sức.

Ở chương 1 chúng ta đã bàn về việc cuộc sống có thể giống như một tủ quần áo đầy chật như thế nào và cách người theo chủ nghĩa tối giản áp dụng để sắp xếp nó ra sao. Chúng ta đã nói về việc nếu bạn muốn có một tủ quần áo gọn gàng thì cần có một thói quen: cần phải có một chiếc túi lớn để đựng những thứ cần bỏ đi và một chồng nhỏ những thứ bạn muốn giữ; cần biết nơi để bỏ đi những thứ đó và giờ mở cửa của cửa hàng thanh lý đồ gần nhà; cần bố trí thời gian để đi đến đó.

Nói cách khác, một khi đã thấy cần phải làm gì hay cố gắng gì trong cuộc sống, bạn cần phải có phương pháp để thực hiện. Bạn không thể chờ cho đến khi chiếc tủ quần áo đó bùng ra rồi mới dùng đến nỗ lực của siêu nhân để sửa nó. Cần phải có sẵn phương pháp để đảm bảo việc giữ cho chiếc tủ đó gọn gàng trở thành một thói quen và một công việc dễ dàng.

Ai cũng thích làm những việc dễ dàng. Nhưng trong phần này của cuốn sách, bạn sẽ học cách làm thế nào để việc thực hiện những điều đúng đắn - những điều cần thiết - càng trở nên dễ dàng và thuận lợi càng tốt.

# Chương 15

## VÙNG ĐỆM: LỢI THẾ KHÔNG CÔNG BẰNG

*Nếu cho tôi sáu tiếng để chặt một cái cây thì tôi sẽ dành ra một tiếng đầu tiên để mài rìu.*

– **Abraham Lincoln** –

**T**rong vở nhạc kịch Amazing Technicolor Dreamcoat có kể câu chuyện trong Kinh Thánh của người Do Thái về Joseph, người đã cứu Ai Cập khỏi nạn đói kéo dài bảy năm. Đức vua đã có một giấc mơ mà ông không thể hiểu được, do đó đã triệu tập những nhà thông thái đến để giải thích. Những người này cũng không thể giải thích được, nhưng họ nhớ ra rằng Joseph, một tù nhân nổi tiếng là người giải mã được các giấc mơ, và vì thế Joseph đã được mời đến.

Trong giấc mơ, đức vua thấy mình đang đứng bên bờ sông. Ngài nhìn thấy bảy con bò cái “mập mạp” từ dưới nước đi lên và gặm cỏ trên bờ. Sau đó có bảy con bò khác “gầy xơ xác” xuất hiện. Đàn bò thứ hai ăn luôn đàn bò ban đầu. Joseph giải thích rằng giấc mơ này có nghĩa là sẽ có bảy năm được mùa ở Ai Cập, và tiếp theo đó là bảy năm đói kém. Vì thế theo Joseph, đức vua nên giao cho ai đó “cẩn trọng và thông thái” dự trữ 1/5 sản lượng của mỗi năm trong vòng bảy năm được mùa đó để dành cho những năm đói kém. Ý kiến đó đã được chuẩn y, và Joseph được phong làm tể tướng, chỉ dưới quyền vua ở Ai Cập. Ông đã thực hiện kế hoạch đó thành công đến nỗi trong suốt bảy năm đói kém đó, tất cả mọi người dân Ai Cập và các vùng xung quanh, kể cả họ hàng nhà Joseph đều được cứu sống. Ví dụ đơn giản này chính là một trong những minh chứng mạnh mẽ nhất về cách thức mà người theo chủ nghĩa tối giản sử dụng để đảm bảo việc thực hiện được dễ dàng.

Chúng ta sống trong một thế giới đầy bất trắc. Ngoài những thảm họa thiên tai lớn như nạn đói trong ví dụ trên, chúng ta thường xuyên phải đối mặt với những điều không thể dự đoán trước trong cuộc sống của mình. Không biết đường hôm nay có tắc hay không, không biết chuyến bay của mình có bị hoãn hay hủy không, không biết ngày mai có bị trượt ngã trên đường và bị gãy tay hay không... Tương tự như vậy, ở nơi làm việc chúng ta không biết liệu nhà cung cấp có đến muộn hay không, đồng nghiệp có mắc sai lầm không hay khách hàng đổi ý vào phút chót không... Thứ duy nhất chúng ta có thể chắc chắn (và chắc chắn nhất), đó là điều bất ngờ. Vì thế, hoặc là chúng ta thụ động chờ nó đến hoặc chuẩn bị trước cho nó. Để giảm thiểu những thứ bất ngờ đó, chúng ta có thể tạo ra “vùng đệm”.

“Vùng đệm” có thể hiểu đơn giản là thứ gì đó ngăn cản hai vật khời va vào nhau và gây tổn hại cho nhau. Ví dụ, “vùng đệm” ở ngoài rìa một khu vực môi trường được bảo vệ là một vùng đất được sử dụng để tạo nên không gian bên ngoài giữa khu vực đó và các nguy cơ tiềm ẩn có thể xảy đến với khu vực đó.

Tôi đã từng giải thích khái niệm “vùng đệm” cho con mình một cách trực quan. Lúc đó chúng tôi đang đi trên xe ô tô và tôi đã giải thích khái niệm đó cho lũ trẻ thông qua trò chơi. Tôi nói rằng chúng ta đang đi đến một nơi cách đây ba dặm mà không được phép dừng lại dọc đường. Ngay lập tức lũ trẻ thấy ngay những thách thức: không thể đoán được điều gì sẽ xảy ra phía trước và xung quanh, không biết đèn xanh sẽ sáng lên trong bao lâu hay liệu chiếc xe hơi đi trước chúng tôi có đột ngột phanh gấp không. Cách duy nhất để khời đâm nhau là tạo ra khoảng cách giữa xe chúng tôi và xe đi trước. Không gian này giống như một vùng đệm vậy. Nó giúp chúng ta có thời gian để phản ứng và thích nghi với những động thái bất ngờ của xe đi phía trước. Nó cũng giúp chúng ta tránh được những va chạm nếu xe trước đột ngột dừng lại.

Tương tự như vậy, chúng ta có thể giảm thiểu những thiệt hại khi thực hiện điều cần thiết trong công việc và trong cuộc sống bằng cách tạo ra một vùng đệm.

Trong suốt “trò chơi” trên xe của tôi với bọn trẻ, chúng nhận ra rằng khi tôi mất tập trung vì cười nói thì tôi sẽ quên mất vùng đệm và đi quá gần với xe phía trước. Khi đó tôi sẽ phải thực hiện thao tác đột ngột – ví dụ như bẻ lái hay đạp phanh gấp – để điều chỉnh. Điều tương tự cũng có thể xảy ra nếu chúng ta quên mất việc tôn trọng và duy trì vùng đệm trong cuộc sống của mình. Chúng ta trở nên bận rộn và mất tập trung, và khi phát hiện ra thì dự án đã đến hạn, ngày phải nộp bài tiểu luận quan trọng đã đến – cho dù chúng ta đã dành ra bao nhiêu thời gian cho nó. Kết quả là chúng ta buộc phải “bẻ lái” hay “đạp phanh gấp” vào phút chót. Trong môn hóa học, chúng ta biết rằng khí ga sẽ nổ ra và lấp đầy không gian chứa chúng. Tương tự như vậy, tất cả chúng ta đều đã trải nghiệm việc dự án và các cam kết có xu hướng mở rộng như thế nào – dù chúng ta đã hết sức nỗ lực tránh – để lấp đầy thời gian chúng ta đã dự kiến dành cho chúng.

Thử nghĩ xem việc này xảy ra thường xuyên như thế nào trong các bài trình bày, ở các cuộc họp và hội thảo mà bạn đã từng tham dự. Bạn đã bao nhiêu lần thấy ai đó cố gắng đưa quá nhiều slide trình bày vào trong một khoảng thời gian ngắn. Đã bao lần bạn đến dự một cuộc hội thảo mà ở đó bạn cảm thấy người trình bày đã phải cắt đi một cuộc đối thoại đầy ý nghĩa chỉ vì họ thấy buộc phải đi nhanh qua tất cả các nội dung mà họ đã chuẩn bị từ trước đó? Tôi đã chứng kiến việc này nhiều đến nỗi dường như nó đã trở thành phổ biến. Vì thế khi được làm việc với một người hướng dẫn có cách suy nghĩ khác, tôi thực sự cảm thấy hiệu quả. Ông đã lên kế hoạch cho một hội thảo kéo dài bốn tiếng. Nhưng thay vì dành ra 10 phút cuối cùng của buổi hôm đó cho phần hỏi và bình luận thì ông đã để ra hẳn một giờ đồng hồ. Ông giải thích: “Tôi muốn dành ra khoảng thời gian đủ dài đó để phòng trường hợp có gì đó xảy ra.” Lúc đầu ý tưởng của ông

không được đồng ý vì theo họ như thế là quá linh hoạt, và người ta đề nghị ông quay trở về với cách thông thường. Và đúng như ông dự đoán, buổi hội thảo đó đã bị quá giờ và người hướng dẫn phải đi qua nhanh ở những phần nội dung còn lại. Vì thế, các lớp sau đó đã được phép thay đổi theo như đề nghị lúc đầu của ông. Mọi thứ diễn ra đúng như ông dự đoán, và lần này đã có vùng đệm để xoay xở. Giờ đây lớp học có thể kết thúc đúng giờ và người hướng dẫn có thể tập trung vào nội dung bài giảng chứ không phải vội vàng đi qua nhanh cho kịp giờ.

Một người bạn tôi cũng học được bài học tương tự khi chuẩn bị đi nghỉ cùng với gia đình. Trước đó mỗi lần đi nghỉ cô thường để đến đêm trước khi đi mới sắp xếp hành lý. Kết quả tất yếu là cô phải thức khuya, mất hết tinh thần, ngủ quá ít, sáng hôm sau mới hoàn thành việc thu xếp đồ đạc, quên thứ gì đó, khởi hành muộn và phải “tổ lái” để cho kịp giờ. Tuy nhiên, lần này cô bắt đầu sắp xếp đồ từ trước đó một tuần. Cô đã cho đồ đạc ra xe sẵn từ đêm trước để sáng hôm sau việc duy nhất mà cô phải làm là đánh thức bọn trẻ dậy và ngồi lên xe. Cách này đã có hiệu quả tức thì. Họ khởi hành sớm sau một giấc ngủ ngon vào đêm trước, không quên thứ gì cả và khi gặp đường sá đông đúc, họ không quá căng thẳng vì đã có khoảng thời gian dự phòng. Kết quả là họ không chỉ đến đúng giờ mà còn hưởng thụ một chuyến đi yên bình và vui vẻ.

Người theo chủ nghĩa cầu toàn thường tin vào trường hợp tốt nhất sẽ xảy ra. Tất cả chúng ta đều biết những người (và nhiều người trong số chúng ta, bao gồm cả tôi, đã từng là người như vậy) thường xuyên đánh giá thấp về thời gian mọi thứ diễn ra: “Việc này chỉ mất có năm phút thôi”, “Tôi sẽ hoàn thành dự án đó vào thứ Sáu” hoặc “Tôi sẽ chỉ mất một năm để viết được tác phẩm vĩ đại của đời mình.” Nhưng thực tế lại cho thấy những việc đó sẽ mất nhiều thời gian hơn vì: điều gì đó bất ngờ xảy đến, hoặc công việc đó rốt cuộc lại liên quan đến nhiều thứ khác hơn là bạn tưởng, hoặc đánh giá của bạn lúc ban đầu quá lạc quan. Khi điều này xảy ra, họ phải đương đầu với việc giải quyết vấn đề và sau đó là gánh chịu hậu quả. Có thể họ phải làm thêm đêm để hoàn thành công việc. Có thể họ chấp nhận bỏ qua những vấn đề đó và nộp dự án đang dang dở, hay tệ hơn, không thể hoàn thành nó được. Hoặc có thể họ để cho ai đó trong nhóm hứng chịu hậu quả. Cho dù cách nào đi chăng nữa thì họ cũng đã không hoàn thành công việc ở mức tốt nhất.

Với người theo chủ nghĩa tối giản thì lại khác. Họ luôn nhìn về phía trước, lập kế hoạch, chuẩn bị cho các tình huống bất trắc... Họ chờ đợi điều bất ngờ xảy ra. Họ tạo ra một vùng đệm để chuẩn bị cho điều không thấy trước đó, vì thế họ có được khoảng không gian để xoay xở khi có tình huống xảy ra, một cách không thể tránh khỏi.

| Người theo chủ nghĩa<br>cầu toàn             | Người theo chủ nghĩa<br>tối giản                         |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Già định tình huống tốt đẹp nhất<br>sẽ đến.  | Tạo một vùng đệm cho những<br>tình huống bất ngờ xảy ra. |
| Bị động khi gặp phải tình huống<br>bất trắc. | Chuẩn bị trước cho các tình<br>huống.                    |

Khi một người theo chủ nghĩa cầu toàn nhận được một khoản may mắn bất ngờ, họ thường tiêu xài nó thay vì để dành cho lúc cần đến. Chúng ta có thể thấy ví dụ kiểu như vậy trong cách mà các quốc gia phản ứng khi tìm thấy dầu. Ví dụ vào năm 1980, khi nước Anh phát hiện mỏ dầu ở miền Bắc, chính phủ đột nhiên có được thêm một nguồn ngân sách khá lớn, lên đến 166 tỷ bảng (khoảng 250 tỷ đô-la) trong hơn một thập kỷ. Nhiều tranh cãi có thể đã nảy sinh xung quanh chuyện sử dụng số tiền này như thế nào. Nhưng mặc kệ những ý kiến khác nhau, thay vì để tạo ra một quỹ ứng phó khi có thảm họa bất ngờ (ví dụ cuộc đại suy thoái kinh tế mà sau này họ mới thấy), chính phủ Anh lại dùng nó vào những việc khác.

Trái lại, phương châm của người theo chủ nghĩa tối giản là dùng những giai đoạn tốt đẹp để làm vùng đệm cho những lúc khó khăn. Na Uy cũng thu được nguồn thuế khổng lồ từ dầu mỏ nhưng không giống như nước Anh, họ đầu tư phần lớn số tiền đó vào một quỹ dự phòng. Và đến ngày nay, quỹ dự phòng đó đã lên đến con số khổng lồ 720 tỷ đô-la, khiến họ trở thành một trong những quỹ phúc lợi tối cao lớn nhất thế giới, và dự phòng cho những diễn biến khôn lường có thể xảy ra trong tương lai.

Ngày nay, nhịp sống của chúng ta ngày càng trở nên gấp gáp hơn. Giống như việc chúng ta đang lái xe ở tốc độ 100 dặm/giờ và chỉ cách xe trước khoảng vài mét. Nếu người lái chiếc xe trước chỉ cần có một động thái bất ngờ dù là nhỏ nhất – ví dụ như giảm tốc độ một chút hoặc bẻ lái một chút – chúng ta sẽ đâm ngay vào xe đó. Không có chỗ cho sai lầm. Vì thế việc thực hiện là vô cùng căng thẳng, khó chịu và mệt mỏi.

Dưới đây là một số gợi ý để giữ cho công việc – và cả sự tỉnh táo của bạn – khỏi chệch khỏi con đường chính bằng cách tạo ra một vùng đệm.

## **CHUẨN BỊ CHU ĐÁO NGAY TỪ ĐẦU**

Khi còn học cao học ở Stanford, tôi đã học được bí quyết để có được điểm cao, đó là chuẩn bị chu đáo ngay từ đầu. Ngay khi nhận được chương trình các môn học, tôi sẽ in thành nhiều bản và dán cùng với lịch cho cả học kỳ. Nhờ đó ngay từ trước khi buổi học đầu tiên bắt đầu, tôi đã biết môn học chính là gì và bắt tay vào tập trung cho nó. Sự đầu tư vào việc chuẩn bị này giúp tôi giảm bớt căng thẳng trong cả học kỳ cho dù việc học có

trở nên nặng nhọc hơn hay tôi phải nghỉ vài buổi học vì việc gia đình, hoặc nếu có sự kiện bất ngờ nào đó xảy ra trong quá trình học.

Giá trị của việc chuẩn bị ngay từ đầu này có thể thấy trong câu chuyện về Roald Amundsen và Robert Falcon Scott trong cuộc đua tranh trở thành người đầu tiên trong lịch sử hiện đại đến Nam cực. Cả hai người đều có mục tiêu chung nhưng cách tiếp cận của họ lại khác nhau. Amundsen chuẩn bị cho mọi tình huống có thể xảy ra; còn Scott thì hy vọng vào điều tốt đẹp nhất. Anh chỉ mang một chiếc nhiệt kế trong chuyến đi và khi nó bị hỏng thì cả nhóm rất lúng túng. Amundsen thì mang theo bốn chiếc nhiệt kế. Scott dự trữ một tấn thức ăn cho đội 17 người của mình. Amundsen dự trữ ba tấn. Scott cất đồ dự trữ cho chuyến trở về của mình tại một điểm đánh dấu bằng một lá cờ, tức là nếu đoàn của anh chỉ cần đi chệch một chút thôi thì sẽ bỏ lỡ chỗ đó. Trong khi nhóm của Amundsen lại để lại 24 đánh dấu, cách nhau hàng dặm, để đảm bảo có thể tìm được chỗ cất đồ. Roald Amundsen chuẩn bị vô cùng cẩn thận và đọc rất nhiều tài liệu để chuẩn bị cho chuyến đi của mình, trong khi Robert Falcon Scott lại hầu như không làm những việc đó.

Trong khi Amundsen chủ động lập ra những đoạn chùng và vùng đệm trong kế hoạch của mình, Scott lại đặt giả định mọi việc diễn ra tốt đẹp. Trong khi người của Scott phải chịu sự mệt mỏi, đói rét, chuyến đi của nhóm Amundsen lại tương đối (trong hoàn cảnh đó) thuận lợi. Amundsen đã thành công trong chuyến đi đó. Còn Scott và nhóm của anh lại thiệt mạng một cách thảm thương.

Tầm quan trọng của việc chuẩn bị từ đầu cũng đúng trong việc kinh doanh. Trường hợp của Jim Collins và Morten Hansen đã chứng tỏ tại sao một số công ty vượt qua được những hoàn cảnh khó khăn và khủng hoảng, trong khi những công ty khác thì không. Khi lọc ra bảy trong số 20.400 công ty, các tác giả đã phát hiện ra rằng những công ty hoạt động thành công nhất không phải vì họ có khả năng dự đoán tốt hơn các công ty khác. Thay vào đó, họ là những người thừa nhận rằng mình không thể đoán trước được những điều sẽ xảy ra và do đó, có được sự chuẩn bị tốt hơn.

## **BỔ SUNG THÊM 50% VÀO LƯỢNG THỜI GIAN MÀ BẠN DỰ ĐOÁN**

Một người quen của tôi luôn nghĩ rằng cô sẽ chỉ mất năm phút để đi đến cửa hàng gần nhà bởi cô đã từng một lần đi đến đó trong năm phút. Nhưng thực tế thường phải mất 10 đến 15 phút. Trong trường hợp cụ thể này thì đây không phải là vấn đề lớn, nhưng rủi thay đó cũng là suy nghĩ của cô trong hầu hết các tính toán trong cuộc sống. Kết quả là cô thường xuyên đến muộn, và điều tồi tệ hơn là trong tâm trạng căng thẳng và hối hận. Cô bị mắc kẹt trong cái vòng luẩn quẩn như thế nhiều năm trời đến nỗi cô không còn nhận ra mình thường xuyên sống trong sự căng thẳng nữa. Sức khỏe của cô vì thế cũng bị ảnh hưởng. Nhưng cô vẫn tiếp tục tin rằng mình chỉ mất năm phút để đi đến cửa hàng – hay tổ chức cuộc họp trong một tiếng đồng hồ hoặc chuẩn bị xong báo cáo trong vòng một tuần, hoặc bất cứ việc gì mà cô đang cố gắng làm – và lúc nào cũng như vậy.

Nhưng kết quả mang lại lại không tốt đẹp gì cho cô và cả những người xung quanh cô. Đáng ra cô có thể làm tốt hơn rất nhiều nếu chỉ cần biết cách tạo ra một vùng đệm.

Bạn đã bao giờ dự đoán ít hơn khoảng thời gian để hoàn thành một việc? Nếu có thì bạn không phải là người duy nhất. Thuật ngữ mô tả về hiện tượng khá phổ biến này là “nguy biến trong kế hoạch”. Đây là thuật ngữ do Daniel Kahneman đưa ra vào năm 1979, đề cập đến khuynh hướng đánh giá thấp thời gian mà họ có thể hoàn thành một công việc, thậm chí ngay cả khi họ đã từng thực hiện công việc trước đó rồi. Trong một nghiên cứu, 37 sinh viên tham gia được hỏi theo họ sẽ mất bao lâu để hoàn thành luận văn tốt nghiệp của mình. Khi các sinh viên được đề nghị dự đoán sẽ mất bao lâu “nếu mọi thứ diễn ra tốt đẹp”, dự đoán trung bình của họ là 27,4 ngày. Khi được hỏi sẽ mất bao lâu “nếu mọi thứ diễn ra không như ý”, dự đoán trung bình của họ là 48,6 ngày. Nhưng cuối cùng trên thực tế họ lại mất 55,5 ngày. Chỉ có 30% sinh viên hoàn thành công việc theo đúng thời gian mà mình dự đoán. Kỳ lạ ở chỗ người ta sẽ thừa nhận có khuynh hướng đánh giá ít đi khoảng thời gian cần thiết nhưng đồng thời lại tin rằng những suy đoán hiện thời của họ là chính xác.

Trong số rất nhiều lý do vì sao chúng ta thường đánh giá ít hơn lượng thời gian cần thiết để hoàn thành việc gì đó, tôi cho rằng áp lực xã hội là một trong những lý do thú vị nhất. Một nghiên cứu đã chỉ ra rằng nếu người ta đánh giá thời gian hoàn thành công việc một cách nặc danh, họ sẽ không cảm thấy tội lỗi của sự nguy biến kế hoạch. Điều này cho thấy chúng ta biết mình không thể làm được việc trong một khoảng thời gian nhất định, nhưng lại không muốn thừa nhận điều đó với người khác.

Cho dù lý do là gì chăng nữa thì kết quả vẫn là chúng ta có xu hướng làm muộn hơn thời gian mà chúng ta nói ra: muộn ở các cuộc họp, hoàn thành công việc muộn, trả tiền hóa đơn chậm và tương tự như thế. Vì vậy, việc thực hiện công việc lại trở nên khó chịu trong khi nó đã có thể nhẹ nhàng hơn.

Một cách để tránh khỏi điều này đơn giản là thêm 50% thời gian dự phòng vào lượng thời gian mà bạn dự kiến sẽ hoàn thành một nhiệm vụ hay công việc (nếu 50% là quá nhiều thì hãy nghĩ lại xem đã bao nhiêu lần những việc chúng ta mất đến hơn 50% thời gian mà chúng ta dự kiến sẽ hoàn thành công việc đó). Vì thế nếu bạn có kế hoạch cho một cuộc họp trong vòng một giờ, hãy dành ra cho nó thêm 30 phút nữa. Nếu bạn dự đoán mất khoảng 10 phút để đưa con trai đến sân bóng, hãy rời nhà trước 15 phút khi buổi tập bóng bắt đầu. Việc này không chỉ giúp giảm bớt sự căng thẳng vì lo sợ đến muộn (nếu bị tắc đường bạn sẽ thấy bớt căng thẳng hơn vì đã dự trù được thời gian cho việc đó), nhưng nếu chúng ta thấy rằng công việc được thực hiện nhanh hơn và dễ dàng hơn dự kiến (mặc dù điều này hiếm khi xảy ra với chúng ta), thì thời gian còn dư lại cũng giống như một phần thưởng vậy.

**LẬP KẾ HOẠCH ỨNG PHÓ RỦI RO**

Erwann Michel-Kerjan, giám đốc Trung tâm Quản lý rủi ro và Quy trình đưa ra quyết định ở Wharton, gợi ý rằng tất cả mọi người, bắt đầu từ những người đứng đầu quốc gia, cần phát triển một chiến lược quản lý rủi ro. Bản thân ông cũng đã hợp tác với Ngân hàng Thế giới để xác định những quốc gia dễ bị tổn thương nhất trên thế giới. Ma-rốc, sau khi được xác định là quốc gia thứ 58 trên tổng số 85 quốc gia đó, đã có kế hoạch hành động để chuẩn bị ứng phó với rủi ro có thể xảy ra với họ.

Khi Erwann làm việc với các chính phủ để xây dựng chiến lược quản lý rủi ro của họ, ông gợi ý họ nên bắt đầu với năm câu hỏi: (1) Rủi ro nào chúng ta phải đối mặt và ở đâu? (2) Tài sản và người dân nào bị ảnh hưởng và ở cấp độ nào? (3) Họ bị tổn thương như thế nào? (4) Gánh nặng tài chính nào mà những rủi ro này sẽ đặt lên các cá nhân, doanh nghiệp và ngân sách của quốc gia? và (5) Chúng ta có thể đầu tư tối đa thế nào để giảm thiểu những rủi ro này và tăng cường sự ứng phó về kinh tế và xã hội?

Nguyên tắc này cũng có thể áp dụng được trong việc tạo dựng nên các vùng đệm. Hãy nghĩ về việc quan trọng nhất mà bạn đang phải thực hiện. Sau đó hỏi năm câu hỏi sau: (1) Những rủi ro nào mà bạn phải đối mặt khi làm việc này? (2) Tình huống xấu nhất là gì? (3) Ảnh hưởng xã hội của việc này là gì? (4) Tác động kinh tế của việc này là gì? và (5) Bạn có thể đầu tư thế nào để giảm thiểu rủi ro và tăng cường sự thích ứng về mặt tài chính và xã hội? Câu trả lời của bạn cho năm câu hỏi quan trọng đó sẽ chỉ cho bạn đến vùng đệm của mình – có thể là thêm 20% ngân sách cho dự án, hoặc tuyển thêm một nhân viên PR để xử lý những tác động tiêu cực của báo chí, hay triệu tập một cuộc họp để xử lý những mong đợi của cổ đông – để bạn có thể tạo ra sự đảm bảo cho mình trước những sự kiện không lường trước được.

Những người theo chủ nghĩa tối giản chấp nhận thực tiễn rằng chúng ta không thể đoán trước được mọi việc hay chuẩn bị cho mọi tình huống hay sự kiện bất ngờ; tương lai đơn giản là không thể đoán trước được. Thay vào đó, họ chuẩn bị vùng đệm để giảm thiểu rủi ro mà những việc bất ngờ có thể gây ra.

## Chương 16

# PHÉP TRỪ: GẠT BỎ CÁC TRỞ NGẠI ĐỂ TIẾN LÊN PHÍA TRƯỚC.

*Để có được kiến thức, hãy bổ sung thêm chúng hàng ngày. Để đạt được sự thông thái, hãy trừ đi các việc làm hàng ngày*

– Lão Tử –

**T**rong câu chuyện ngụ ngôn trong lĩnh vực kinh doanh mang tên Mục tiêu, Alex Rogo là nhân vật đang phải có trách nhiệm phục hồi một nhà máy sản xuất làm ăn sa sút trong vòng ba tháng. Ban đầu ông cảm thấy việc này là không thể. Sau đó một người cố vấn khuyên rằng ông có thể tạo ra được tiến bộ thần kỳ cho nhà máy này nếu tìm được “trở ngại” của nó. Trở ngại, theo người cố vấn đó nói, là những vật cản trở sự vận hành của toàn bộ hệ thống. Người cố vấn còn nói rằng cho dù ông đã cải tiến mọi thứ trong nhà máy, nhưng nếu không tìm ra được trở ngại đó thì sẽ không đạt được tiến bộ nào cả. Trong khi đang cố tìm hiểu ý nghĩa của những lời khuyên đó thì Alex cùng với con trai mình và vài người bạn tổ chức một chuyến đi bộ đường dài. Đã từng là một thủ lĩnh hướng đạo sinh nên ông được giao trách nhiệm đưa các cậu bé đến nơi cắm trại trước khi trời tối. Nhưng bất kỳ ai đã đi bộ đường dài kiểu như vậy đều biết, đảm bảo cho một nhóm các cậu bé đi bộ đạt tốc độ đều nhau nghe thì có vẻ dễ nhưng thực tế lại không như vậy. Và Alex nhanh chóng phải đối diện với một vấn đề: một số hướng đạo sinh đi rất nhanh còn một số lại đi cực kỳ chậm. Đặc biệt có một cậu bé tên là Herbie đi chậm nhất trong cả nhóm. Kết quả là khoảng cách giữa những cậu bé đi bộ ở hàng đầu và Herbie, người đi chậm nhất, có khi lên đến hàng dặm.

Ban đầu Alex cố gắng xoay sở tình thế bằng cách bảo nhóm dẫn đầu dừng lại và chờ nhóm đi sau bắt kịp. Cách này giúp cả nhóm đi đều nhau được một lúc, nhưng sau đó khoảng cách như vậy lại lặp lại giữa các nhóm.

Vì vậy Alex quyết định thử cách khác. Ông để Herbie đi đầu hàng và xếp các cậu bé còn lại đằng sau, theo thứ tự từ người đi chậm nhất cho đến người nhanh nhất. Nghe có vẻ ngược đời khi để người nhanh nhất đi sau cùng, nhưng khi sắp xếp kiểu đó, cả nhóm bắt đầu đi đều tốc độ. Tất cả các cậu bé đều đi kịp người đằng trước mình. Ưu điểm của cách này là ông có thể để mắt đến cả nhóm và họ sẽ đến được nơi cắm trại an toàn và cùng lúc với nhau. Nhưng nhược điểm là cả nhóm giờ đây đều đi ở tốc độ của Herbie và như vậy họ sẽ bị muộn. Vậy ông phải làm sao?

Câu trả lời, Alex tìm ra, là làm mọi cách để mọi việc dễ dàng hơn cho Herbie. Nếu Herbie di chuyển mỗi giờ nhanh hơn được một mét thì cả nhóm sẽ đi nhanh hơn rất nhiều. Đây là một phát hiện đáng ngạc nhiên đối với Alex. Bất kỳ tiến bộ nào từ phía Herbie, cho dù là nhỏ, sẽ giúp cải thiện tốc độ của cả nhóm ngay lập tức. Vì thế ông giúp Herbie bỏ bớt đồ khỏi ba lô cho đỡ nặng (đồ ăn và các đồ dùng khác của cậu bé) và chia cho các thành viên còn lại trong nhóm mang hộ. Và thế là cách này đã ngay lập tức giúp cải thiện tốc độ của cả nhóm. Họ đã đến được nơi cắm trại đúng thời gian đã định.

Vào lúc đó, Alex nhận ra rằng cách này cũng có thể được áp dụng để phục hồi lại nhà máy sản xuất của mình. Thay vì tìm cách cải thiện mọi khía cạnh trong quy trình sản xuất, ông cần phải xác định “Herbie”: phần quy trình chậm hơn so với các phần khác của cả nhà máy. Và ông đã xác định ra nó bằng cách tìm ra chiếc máy nào có hàng nguyên liệu đứng chờ nhiều nhất rồi từ đó tìm cách để tăng cường hiệu suất của nó. Ông cũng cải thiện hiệu suất như vậy đối với những “người đi bộ chậm” tiếp theo đó, và cứ như vậy, cho đến khi sản lượng của cả nhà máy bắt đầu được tăng lên.

Câu hỏi ở đây là: Cái gì là “người đi bộ chậm nhất” trong công việc và trong cuộc sống của bạn? Điều gì cản trở bạn khỏi việc đạt được mục tiêu chính của mình? Bằng cách xác định và xóa bỏ một cách có hệ thống “trở ngại” đó, bạn sẽ có thể giảm đi được một cách đáng kể những lực ma sát cản trở bạn khỏi việc thực hiện những mục tiêu chính.

Nhưng việc này không thể thực hiện một cách bừa bãi được. Chỉ đơn giản là tìm ra những thứ cần sửa ở đâu đó có thể dẫn đến những cải thiện ngắn hạn trước mắt nhưng nó vẫn có thể khiến bạn lãng phí thời gian và công sức cải thiện những thứ không thật sự cần thiết. Nhưng nếu bạn thực sự muốn cải thiện chức năng tổng thể của cả hệ thống – cho dù hệ thống đó là một quy trình sản xuất, một thủ tục ở phòng làm việc hay một thói quen nào đó trong cuộc sống của bạn – bạn cần phải xác định được “người đi chậm nhất”.

Người theo chủ nghĩa cầu toàn thường làm theo cách đối phó và tùy tiện. Bởi họ thường thụ động phản ứng khi có khủng hoảng chứ không đoán trước được nó nên họ bị buộc phải sử dụng các giải pháp tình thế: giống như việc cho ngón tay vào chiếc lỗ trên chiếc đập ngăn nước bị rò với hy vọng nó đừng vỡ ra. Vì giới dùng búa nên người theo chủ nghĩa cầu toàn nghĩ mọi thứ là đinh. Vì thế họ cố gắng gia tăng thêm áp lực nhưng việc này chỉ càng làm tăng thêm mâu thuẫn và dẫn đến thất bại. Trong một số tình huống khi bạn càng thúc giục người khác thì họ càng phản kháng lại.

Người theo chủ nghĩa tối giản không bằng lòng với những giải pháp tạm thời. Thay vì tìm kiếm những cản trở rõ ràng trước mắt, họ tìm kiếm những phần chậm tiến độ. Họ đặt câu hỏi “Cái gì đang cản trở mình đạt được mục tiêu chính?” Trong khi người theo chủ nghĩa cầu toàn bạn đặt thêm nhiều áp lực và đưa ra hàng đống giải pháp, người theo chủ nghĩa tối giản chỉ đầu tư một lần vào việc gạt bỏ những cản trở. Cách làm này

không chỉ giúp giải quyết vấn đề mà nó còn là phương thức giảm bớt công sức để tối đa hóa kết quả của bạn.

| Người theo chủ nghĩa cầu toàn                                     | Người theo chủ nghĩa tối giản                            |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Tăng cường các giải pháp mang tính đối phó.<br><br>Làm nhiều hơn. | Loại bỏ những cản trở.<br><br>Đem lại nhiều kết quả hơn. |

**LÀM VIỆC HIỆU QUẢ HƠN BẰNG CÁCH BỎ ĐI NHIỀU THỨ HƠN**

Aristotle có nói về ba loại công việc, nhưng trong thế giới hiện đại dường như chúng ta chỉ tập trung vào hai. Loại đầu tiên là công việc lý thuyết, trong đó mục đích cuối cùng là sự thật. Loại thứ hai là công việc thực tế, nơi mục tiêu chính là hành động. Nhưng còn có loại thứ ba: đó là công việc sáng tạo (poietical work). Nhà triết học Martin Heidegger đã mô tả nghệ thuật sáng tạo (poiesis) như là một “công việc cải tiến”. Loại công việc thứ ba này là cách người theo chủ nghĩa tối giản thực hiện:

Một người theo chủ nghĩa tối giản đạt được nhiều hơn - đem lại nhiều hơn - bằng cách loại bỏ nhiều hơn thay vì làm nhiều hơn.

Thường thì chúng ta không dành nhiều thời gian để thực sự suy nghĩ xem cố gắng nào sẽ mang lại kết quả và cố gắng nào không. Ngay cả khi làm như vậy, khi thực hiện, người ta dễ dàng đi theo hướng cộng thêm vào chứ không phải là trừ bớt đi. Nếu muốn bán được nhiều sản phẩm hơn thì chúng ta cần phải có nhiều người bán hàng hơn. Nếu muốn sản xuất được nhiều sản phẩm hơn thì chúng ta cần tăng thêm sản lượng. Có nhiều ví dụ để chứng minh cho cách làm này. Tuy nhiên, còn có cách suy nghĩ khác để cải thiện kết quả. Thay vì tập trung vào những nỗ lực và nguồn lực cần có để thêm vào, người theo chủ nghĩa tối giản tập trung vào những cản trở hay vật cản cần phải bỏ đi. Nhưng làm cách nào?

**1. Rõ ràng trong mục đích cần thiết**

Chúng ta không thể biết cản trở nào cần phải loại bỏ cho đến khi đã rõ ràng về kết quả mà mình mong muốn. Nếu không biết mình đang thực sự cố gắng để đạt được điều gì, tất cả những thay đổi chỉ mang tính tùy hứng. Vì vậy hãy tự hỏi bản thân mình: “Làm thế nào để biết mình đã hoàn thành?” Trong khuôn khổ chương này, hãy coi như mục tiêu của bạn là xong được một bản thảo báo cáo dài 15 trang để đính kèm theo e-mail và gửi cho khách hàng trước hai giờ chiều ngày thứ Năm. Lưu ý: đây là một kết quả rõ ràng chứ không mơ hồ nhé.

## 2. Xác định được “người đi chậm nhất”

Thay vì nhảy ngay vào thực hiện công việc, hãy dành ra vài phút để suy nghĩ. Hãy tự hỏi mình: “Tất cả những cản trở giữa mình và công việc cần thực hiện là gì?”, và “Đâu là trở ngại cho mình khi thực hiện việc này?” Liệt kê ra một danh sách những trở ngại này. Nó có thể bao gồm: không có thông tin cần thiết, mức năng lượng của bạn, mong muốn đạt được sự hoàn hảo. Hãy đặt thứ tự ưu tiên cho danh sách sử dụng câu hỏi: “Đâu là cản trở chính mà nếu bỏ đi sẽ giúp cho đa số những trở ngại khác biến mất?”

Khi xác định được “người đi chậm nhất”, bạn cần nhớ rằng thậm chí những hoạt động “mang tính năng suất” – giống như nghiên cứu tài liệu, gửi e-mail cho người khác để thu thập thông tin, hoặc bắt tay ngay vào hoàn thiện báo cáo ngay từ bản đầu tiên – lại có thể chính là trở ngại. Nên nhớ rằng, mục tiêu muốn đạt được là hoàn thành được bản báo cáo. Bất cứ điều gì làm chậm việc thực hiện mục tiêu đó cần phải đưa ra xem xét.

Thường thì có rất nhiều cản trở trong việc đạt được mục tiêu chính. Tuy nhiên, tại mỗi thời điểm thì chỉ có một ưu tiên; gạt bỏ đi những cản trở có thể sẽ không đem lại hiệu quả gì nếu như cản trở chính không hề nhúc nhích. Như trong ví dụ của chúng ta, nếu cản trở chính của bạn là nội dung của báo cáo thì hãy thuê ai đó nghiên cứu nội dung cho bạn rồi mới dùng nội dung đó để viết. Vì vậy, cũng giống như Alex sửa chiếc máy kém hiệu quả nhất đầu tiên, tiếp theo là chiếc thứ hai và cứ như thế – thay vì sửa tất cả cùng một lúc – chúng ta cũng phải giải quyết việc từng vật cản một.

## 3. Gạt bỏ vật cản

Thử ví dụ “người đi bộ chậm nhất” của bạn lại chính là mong muốn làm cho báo cáo được hoàn hảo. Có thể có đến hàng tá ý tưởng để làm cho báo cáo của bạn tốt hơn, nhưng trong trường hợp này mục tiêu chính của bạn lại là có được bản báo cáo để gửi đi. Vì thế để gạt bỏ được cản trở bạn cần phải thay thế suy nghĩ “Cần phải viết một báo cáo hoàn hảo” bằng “Làm xong được báo cáo sẽ tốt hơn là làm một báo cáo hoàn hảo.” Hãy cho phép mình không cần thiết phải đánh bóng báo cáo ngay từ bản đầu tiên. Khi gạt bỏ được cản trở này, công việc của bạn sẽ dễ dàng hơn rất nhiều.

“Người đi bộ chậm hơn” cũng có thể là một người khác – người sếp không bật đèn xanh cho một dự án, phòng tài chính không phê duyệt ngân sách, hay một khách hàng không ký vào chỗ cần ký. Để giảm thiểu mâu thuẫn với người khác, hãy áp dụng cách “mật ngọt bắt ruồi”. Gửi cho họ một e-mail, nhưng thay vì hỏi xem họ đã làm việc đó cho bạn chưa (rõ ràng là chưa làm rồi), hãy hỏi rằng: “Điều gì hay lý do gì khiến anh không làm việc đó hoặc tôi có thể làm được gì để giúp anh khắc phục nó?” Thay vì quấy rầy họ bằng các e-mail, hãy chân thành đề nghị giúp đỡ họ. Bạn sẽ nhận được câu trả lời nhiệt tình hơn so với việc chỉ gửi đi các e-mail đòi hỏi.

Khi con chúng tôi còn nhỏ và tôi đang học cao học, vợ tôi luôn cảm thấy căng thẳng bởi

việc phải trông nom lũ trẻ hằng ngày và không biết phải làm gì. Lúc đó tôi đang đọc về Thuyết cản trở, vì thế nó luôn ám ảnh tâm trí tôi. Khi áp dụng thuyết này, tôi nhận ra rằng cản trở chính khiến vợ tôi không thể làm tốt được cho cuộc sống của lũ trẻ là vì thiếu thời gian để lập kế hoạch, suy nghĩ và chuẩn bị. Vả lại với ba đứa trẻ cần chăm sóc thì khó mà có thời gian để làm những việc đó. Vì thế chúng tôi tìm cách để gạt bỏ đi những cản trở đó. Tôi rút khỏi các hoạt động ngoại khóa để có thể ở nhà vào buổi tối và chúng tôi tìm người để trông bọn trẻ. Kết quả là chúng tôi có thể tập trung hết sức trong khoảng thời gian dành cho con cái. Nói cách khác, chúng tôi làm ít hơn nhưng lại tốt hơn.

Gạt bỏ cản trở không phải là việc quá khó khăn hay cần nỗ lực gì quá lớn lao. Thay vào đó, chúng ta có thể bắt đầu từ những việc nhỏ. Nó giống như đẩy một tảng đá khỏi đỉnh đồi: chỉ cần một cú đẩy mạnh, sau đó đà tự nhiên sẽ làm nốt phần còn lại cho bạn.

# Chương 17

## TIẾN BỘ: SỨC MẠNH CỦA NHỮNG CHIẾN THẮNG NHỎ

*Mỗi ngày hãy làm việc gì đó giúp bạn tiến gần hơn đến một ngày mai tốt đẹp.*

– Doug Firebaugh

**T**hử nghĩ về lần gần đây nhất cảnh sát dừng xe bạn lại khi xe bạn đang lưu thông trên đường. Bạn có tự hỏi: “Liệu là vé phạt hay vé thưởng đây nhỉ?” Sự thực chỉ có vé phạt thôi, đúng không? Nhưng ít nhất có một phân khu cảnh sát ở Richmond, Canada đã nghĩ đến việc xem xét khả năng này.

Phương pháp để trấn áp tội phạm mà người ta vẫn sử dụng từ lâu nay là đưa ra các luật mới và nghiêm khắc hơn trước, đặt ra các án phạt nặng hơn, hay thực hiện các sáng kiến không dung thứ tội phạm. Nói một cách khác, tiếp tục làm nhiều hơn nữa những việc chúng ta đang làm – một cách mạnh mẽ hơn. Trong nhiều năm, phòng cảnh sát Richmond đã thực hiện những phương pháp truyền thống kiểu này ở khu vực mình và kết quả là tỷ lệ tái phạm ở mức 65% và tội phạm vị thành niên vẫn gia tăng. Tình hình tiếp diễn như thế cho đến khi sĩ quan cảnh sát trẻ và cấp tiến Ward Clapham tiếp quản công việc và đặt dấu hỏi về phương pháp này. Anh thắc mắc tại sao các nỗ lực của ngành cảnh sát lại chỉ mang tính ứng phó, tiêu cực và chạy theo thực tế như vậy? Sẽ thế nào nếu thay vì tập trung vào việc vây bắt tội phạm – và áp dụng những hình phạt nghiêm khắc – sau khi họ đã phạm tội, cảnh sát tập trung công sức và nỗ lực vào việc loại bỏ các hành vi phạm tội từ trước khi nó xảy ra. Như Tony Blair đã nói, sẽ thế nào nếu họ nghiêm khắc với hành vi phạm tội, và cũng nghiêm khắc với các nguyên nhân của hành vi phạm tội nữa?

Và ý tưởng mới lạ về Vé thưởng xuất hiện, một chương trình để cảnh sát, thay vì tập trung vào bắt thanh thiếu niên phạm tội, sẽ tập trung phát hiện những gương người làm việc tốt – những việc đơn giản như bỏ rác vào thùng rác thay vì vứt bừa bãi trên mặt đất, đội mũ bảo hiểm khi đi xe đạp, trượt patin ở khu vực cho phép, hay đi học đúng giờ – và sẽ trao cho họ vé thưởng vì những hành vi tích cực. Những chiếc vé này, tất nhiên không phải là một khoản phạt giống như vé phạt đỗ xe mà có thể quy ra những phần thưởng nhỏ như vé xem phim hay đến tham dự sự kiện tại trung tâm thanh thiếu niên – những phần thưởng này sẽ giúp các em tránh khỏi đường phố hay các rắc rối đi theo đó.

Vậy sáng kiến khác thường đó của phòng cảnh sát Richmond để xây dựng lại hình ảnh về công việc của cảnh sát có mang lại kết quả không? Câu trả lời là có. Cũng phải mất một thời gian để đạt được kết quả như vậy nhưng họ đã coi cách tiếp cận đó như một chiến lược dài hạn và sau một thập kỷ áp dụng, hệ thống Vé thưởng đã giúp giảm tỷ lệ tái phạm tội từ 60% xuống còn 8%.

Bạn có thể cho rằng Sở cảnh sát không phải là nơi có người theo chủ nghĩa tối giản làm việc, nhưng trên thực tế hệ thống Vé Thưởng của Ward là một bài học cho việc nỗ lực không ngừng để đạt được mục đích.

Người theo chủ nghĩa cầu toàn hay đòi hỏi sự hoàn hảo trong mọi thứ: cố gắng làm mọi việc, đạt được mọi thứ và thích ứng với mọi thứ. Họ tâm niệm sai lầm rằng càng cố gắng thì họ càng đạt được nhiều hơn, nhưng thực tế lại là khi chúng ta càng cố tìm cách với tới các vì sao thì lại càng trở nên xa rời mặt đất.

Phương pháp của người theo chủ nghĩa tối giản lại khác. Thay vì cố gắng làm mọi thứ – cùng một lúc – và lóe sáng trong khoảnh khắc, người theo chủ nghĩa tối giản bắt đầu từ những việc nhỏ và trân trọng những tiến bộ dần dần. Thay vì hướng vào những thứ to tát, những thắng lợi hào nhoáng không phải là thứ họ quan tâm, người theo chủ nghĩa tối giản theo đuổi những thắng lợi nhỏ và giản đơn ở những lĩnh vực thực sự quan trọng đối với họ.

| Người theo chủ nghĩa cầu toàn                                         | Người theo chủ nghĩa tối giản                                |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Khởi đầu với những mục tiêu lớn lao và đạt được những kết quả nhỏ bé. | Bắt đầu với những điều nhỏ nhoi và đạt được kết quả lớn lao. |
| Theo đuổi những thắng lợi hào nhoáng.                                 | Trân trọng từng bước tiến bộ.                                |

Bằng cách phát hiện và trao thưởng cho những người vừa thực hiện được “thắng lợi nhỏ”, cách tiếp cận của Ward Clapham đã tận dụng được sức mạnh của việc trân trọng từng bước tiến bộ. Có một câu chuyện khá xúc động về phương pháp này. Một cảnh sát dừng một cậu thiếu niên vừa mới cứu một cô gái khỏi bị ô tô đâm, tặng cậu một Vé Thưởng và nói: “Cháu đã làm được một việc tốt ngày hôm nay. Cháu có thể làm nên sự khác biệt.” Cậu bé về nhà và dán vé thưởng đó lên trên tường. Vài tuần sau, mẹ nuôi của cậu mới hỏi cậu đã đổi nó thành phần thưởng chưa. Bà rất ngạc nhiên khi cậu bé trả lời cậu không muốn đổi nó. Một người lớn đã nói với cậu rằng cậu có thể trở thành một ai đó, và với cậu điều đó đáng giá hơn rất nhiều so với một chiếc bánh pizza hay một buổi

chơi bowling miễn phí.

Hãy thử nhân tương tác tích cực kiểu như vậy lên 40 ngàn lần trong một năm và cho 10 năm, bạn sẽ cảm nhận được tại sao điều đó lại tạo nên được sự khác biệt. Mỗi lần một thiếu niên được công nhận và ngợi khen vì đã làm được một việc tốt, anh ấy hoặc cô ấy sẽ được khuyến khích để tiếp tục làm những điều tốt khác, cho đến khi làm việc tốt đã trở thành điều gì đó rất tự nhiên và dễ dàng. Khi chúng ta muốn tạo ra được sự thay đổi lớn, chúng ta thường nghĩ rằng cần phải khởi xướng thứ gì đó lớn lao hay vĩ đại, giống một người lãnh đạo mà tôi biết đã khoa trương tuyên bố rằng ông sẽ xây một ngôi nhà đồ chơi lông lầy cho con gái mình – nhưng sau đó, bởi vì ý tưởng đó của ông quá to lớn và tham vọng, lại từ bỏ dự án vì nó quá phiền toái. Có một logic rất thú vị trong việc này: rằng để làm điều gì đó lớn lao chúng ta cần phải bắt đầu từ việc lớn lao. Tuy nhiên, hãy thử nghĩ về tất cả những thứ “lớn lao” đó, những ý tưởng đầy tham vọng của các tổ chức nhưng lại không bao giờ trở thành thực tiễn được – cũng giống như ngôi nhà đồ chơi của vị lãnh đạo đó vậy.

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng trong tất cả các hình thức khích lệ con người, hiệu quả nhất là sự tiến bộ. Tại sao lại như vậy? Bởi vì một chiến thắng nhỏ, cụ thể sẽ tạo ra động lực và khẳng định niềm tin của chúng ta vào những thành công sau này. Trong bài báo của mình đăng trên tạp chí Harvard Business Review năm 1968 với tiêu đề “Hỏi lại một lần nữa: Bạn có khích lệ nhân viên của mình không?”, một trong số những bài báo hay nhất mọi thời đại của tạp chí Harvard Business Review, Frederick Herzberg đã tiết lộ nghiên cứu cho thấy hai động lực nội tại chủ đạo cho con người là thành quả và sự công nhận những thành quả đó. Và gần đây, Teresa Amabile và Steven Kramer đã thu thập những đoạn nhật ký vô danh từ hàng trăm người kể về hàng ngàn ngày làm việc. Trên cơ sở hàng trăm ngàn chia sẻ này, Amabile và Kramer đã kết luận rằng “những tiến bộ hàng ngày – thậm chí chỉ một thắng lợi nhỏ” cũng có thể tạo nên sự khác biệt trong cách người ta cảm nhận và làm việc. “Trong số tất cả những thứ có thể thúc đẩy cảm xúc, sự động viên và sáng suốt trong một ngày làm việc, thứ quan trọng nhất là tạo nên sự tiến bộ trong một công việc có ý nghĩa”, họ nói.

Thay vì bắt đầu với việc lớn lao rồi sau đó lại vụt tắt mà chẳng làm nên được gì ngoài sự lãng phí thời gian và công sức, để làm được những điều thật sự quan trọng, chúng ta cần bắt đầu với những việc nhỏ và rồi tạo đà đi lên dần. Từ đó chúng ta hướng tới thắng lợi tiếp theo, và tiếp theo nữa cho đến khi đạt được một bước đột phá – và khi làm như vậy, những tiến bộ của chúng ta sẽ trở nên thuận lợi và dễ dàng đến nỗi thành công đột phá đó trở nên giống như một chiến thắng dễ dàng. Như cựu giáo sư Đại học Stanford, nhà giáo dục Henry B. Eyring đã viết: “Kinh nghiệm của tôi đã dạy tôi về cách cải thiện con người và các tổ chức: nơi tốt nhất để tìm kiếm là ở những thay đổi chúng ta có thể tạo ra trong những công việc mà chúng ta thường làm. Có sức mạnh tồn tại trong sự ổn định và lặp lại đó.”

Hồi tôi gặp Tiến sĩ Phil Zimbardo, cựu chủ tịch Hiệp hội Tâm lý học Mỹ, để ăn trưa, tôi mới chỉ biết ông là bậc thầy đằng sau thí nghiệm về nhà tù Stanford nổi tiếng. Vào mùa hè năm 1971, Zimbardo đưa những sinh viên Stanford khỏe mạnh, giao cho họ đóng vai “bảo vệ” hay “tù nhân” và nhốt họ trong một căn hầm giả vờ làm nhà tù ở trường đại học Stanford. Chỉ sau vài ngày, những “tù nhân” bắt đầu xuất hiện biểu hiện chán nản và cực kỳ căng thẳng, trong khi những người “bảo vệ” bắt đầu hành xử cực kỳ tàn ác (thí nghiệm này đã kết thúc sớm hơn dự tính vì một số lý do rõ ràng). Vấn đề ở đây là việc bị đối xử như tù nhân và bảo vệ đã, chỉ sau vài ngày, tạo động cơ để chủ thể hành xử như tù nhân hay người bảo vệ.

Thí nghiệm nhà tù Stanford này đã rất nổi tiếng và được phân tích nhiều về những ý nghĩa đằng sau nó. Nhưng điều tôi luôn tự hỏi là: nếu việc bị đối xử theo một số cách nhất định như vậy đã khiến cho những sinh viên Stanford này dần học được những cách hành xử tiêu cực, liệu cách đối xử ngược lại có mang lại những cách hành xử tích cực không?

Trên thực tế, ngày nay Zimbardo đang cố gắng thử nghiệm một thí nghiệm xã hội theo kiểu này với tên gọi là “Dự án Hành động dũng cảm.” Cách tiếp cận ở đây là tăng cường những hành vi dũng cảm của con người bằng cách dạy họ các nguyên tắc của chủ nghĩa anh hùng. Thông qua việc khuyến khích và trao thưởng cho các hành vi dũng cảm, Zimbardo tin rằng chúng ta có thể chủ động tạo nên được một hệ thống mà ở đó những hành vi dũng cảm trở thành điều tự nhiên và đơn giản.

Chúng ta có sự lựa chọn. Chúng ta hoặc là tìm cách khiến cho việc làm những điều tốt trở nên dễ dàng hoặc tự giam mình trong phương thức khiến cho việc làm điều tốt trở nên khó khăn hơn. Phương pháp Vé thưởng của Ward giúp thiết lập hệ thống thứ nhất đó, và nó đã đạt được kết quả. Nguyên tắc đó có thể được áp dụng vào những sự lựa chọn trong chính cuộc sống mình.

Tôi đã cùng vợ mình thử áp dụng ý tưởng này vào phương pháp làm cha mẹ. Lúc đó chúng tôi bắt đầu quan tâm đến vấn đề thời gian ngồi trước màn hình len lỏi vào cuộc sống gia đình quá nhiều. Với ti vi, máy tính, máy tính bảng và điện thoại di động, bọn trẻ dễ dàng lãng phí thời gian vào những trò giải trí vô bổ. Nhưng bạn biết đấy, cố gắng để khiến cho lũ trẻ thay đổi những thói quen này gặp nhiều khó khăn. Mỗi lần chúng tôi tắt ti vi hay tìm cách hạn chế thời gian trước “màn hình” thì chúng lại phàn nàn. Chúng tôi ý thức được việc phải kiểm soát tình hình này, nhưng cũng phải tìm cách để bọn trẻ hiểu đây là việc cần thiết phải làm.

Chúng tôi đã nghĩ ra việc sử dụng phiếu thưởng. Đầu tuần bọn trẻ sẽ được phát 10 phiếu: mỗi phiếu có thể được đổi thành 30 phút ngồi trước màn hình hoặc 50 xu vào cuối tuần, như vậy tổng cộng mỗi tuần các phiếu này có thể sử dụng thành năm giờ với màn hình hoặc đổi thành năm đô-la. Nếu bọn trẻ dành ra khoảng 30 phút để đọc sách, chúng sẽ được thưởng thêm một phiếu như vậy. Kết quả thật đáng ngạc nhiên: chỉ trong một thời

gian ngắn, thời gian ngồi trước màn hình của chúng đã giảm đến 90%, và thời gian đọc sách cũng tăng lên với tỷ lệ như vậy, và những nỗ lực mà trước đây chúng tôi phải dành ra để kiểm soát tình hình đã biến mất. Nói một cách khác, những hoạt động vô bổ đã giảm đi đáng kể và các hoạt động cần thiết cũng tăng lên một cách đáng kể. Khi ngay từ đầu chúng ta dành thời gian để thiết lập nên một cách thức thực hiện, các công việc sau đó sẽ được vận hành một cách hiệu quả và thuận lợi.

Tất cả chúng ta đều có thể tạo ra những cách thức kiểu như vậy ở nhà hoặc tại nơi làm việc. Điều quan trọng là bạn hãy bắt đầu từ những thứ nhỏ bé và khích lệ từng tiến bộ, và trân trọng những thắng lợi nhỏ. Dưới đây là một số gợi ý cho các bạn tham khảo:

## **TẬP TRUNG VÀO TIẾN BỘ NHỎ VÀ KHẢ THI**

Có một câu nói khá nổi tiếng ở Thung lũng Silicon, đó là “Hoàn thành tốt hơn là hoàn hảo.” Nó không có nghĩa là chúng ta nên sản xuất những thứ vô ích. Ý tưởng đó, theo tôi hiểu, là không lãng phí thời gian vào những thứ không cần thiết, và chỉ cần làm cái gì cần phải làm. Trong lĩnh vực kinh doanh, câu nói này được thể hiện bằng việc tạo ra một “sản phẩm nhỏ và khả thi.” Nó có nghĩa là “Sản phẩm đơn giản nhất chúng ta có thể làm là gì để có ích và có giá trị cho đối tượng khách hàng của mình?”

Tương tự như vậy, chúng ta có thể áp dụng một phương pháp “sản phẩm nhỏ và khả thi” này bằng cách đặt câu hỏi: “Việc nhỏ nhất mình có thể làm để góp phần thực hiện được mục đích chính của mình là gì?” Tôi đã sử dụng cách này trong quá trình viết cuốn sách này. Ví dụ, khi còn ở giai đoạn tìm tòi nội dung cho cuốn sách, trước khi bắt đầu đặt bút viết (hay đúng hơn là đặt ngón tay lên bàn phím máy vi tính), tôi đã chia sẻ ý tưởng ngắn (sản phẩm nhỏ và khả thi) lên Twitter. Nếu nó được mọi người ủng hộ tôi sẽ viết một đoạn blog trên tờ Harvard Business Review. Thông qua quá trình lặp lại chỉ mất rất ít công sức này, tôi có thể tìm được mối liên quan giữa những điều tôi đang suy nghĩ và những điều phù hợp nhất với cuộc sống của người khác.

Đó cũng là quy trình mà Pixar sử dụng trong bộ phim của mình. Thay vì bắt tay vào viết kịch bản, họ bắt đầu với một kịch bản phim hoạt hình – hay còn gọi là phiên bản truyện tranh của một bộ phim. Họ thử đưa ra các ý tưởng và xem nó hiệu quả thế nào. Việc này được thực hiện trong một quy trình nhỏ hàng trăm lần. Sau đó bộ phim được chiếu với một nhóm ít khán giả để nhận phản hồi chi tiết hơn. Điều này cho phép họ học hỏi các ý kiến của mọi người mà không mất nhiều công sức. Như John Lasseter, giám đốc sáng tạo của Pixar và bây giờ là hãng Disney, nói: “Chúng tôi không hoàn thành tất cả bộ phim, chúng tôi chỉ công chiếu nó.”

## **DÀNH THỜI GIAN CHUẨN BỊ MỘT CHÚT NGAY TỪ ĐẦU**

Có hai cách trái ngược để tiến tới một mục tiêu hay thời hạn quan trọng. Bạn có thể bắt đầu sớm và từ những thứ nhỏ bé hoặc bắt đầu muộn từ những thứ lớn lao. “Muộn và lớn”

lao” có nghĩa là làm mọi việc vào phút chót: dốc hết sức mình và “thực hiện điều đó”. “Sớm và nhỏ” nghĩa là bắt đầu càng sớm càng tốt và với thời gian nhanh nhất có thể.

Thông thường chỉ cần dành ra 10 phút cho một dự án hay công việc được giao khoảng hai tuần trước khi đến thời hạn có thể giúp bạn tiết kiệm được nhiều thời gian phải căng sức làm việc vào phút chót. Hãy xem xét một mục tiêu hay công việc sắp đến hạn của bạn và tự hỏi “Ngay bây giờ mình có thể làm được ít nhất việc gì để chuẩn bị?”

Một nhà lãnh đạo nổi tiếng và là một diễn giả xuất sắc đã giải thích bí quyết quan trọng của ông: đó là bắt đầu chuẩn bị cho bài trình bày quan trọng của mình sáu tháng trước khi nó diễn ra. Ông không chuẩn bị cả bài phát biểu, mà chỉ chuẩn bị những ý chính. Nếu bạn có một bài trình bày quan trọng phải làm trong vài tuần hay vài tháng tới, ngay bây giờ hãy mở file ra và dành khoảng bốn phút bắt đầu phác thảo ra các ý tưởng cho nó. Không hơn bốn phút nhé. Chỉ cần bắt tay vào làm việc đó.

Một đồng nghiệp của tôi ở New York lại có một cách khác: khi nào cần lên lịch cho một cuộc họp hay cuộc điện thoại, cô sẽ dành ra chính xác là 15 giây để gõ ra mục tiêu chính của cuộc họp đó, vì thế vào buổi sáng trước khi cuộc họp diễn ra, cô sẽ tham khảo nó khi chuẩn bị các điểm cần nói trong cuộc họp, . Cô không cần chuẩn bị cho cả chương trình của cuộc họp ngay từ đầu. Chỉ cần vài giây chuẩn bị ngay từ đầu sẽ giúp bạn đạt được kết quả không ngờ.

## **NHỮNG TIẾN BỘ CÓ THỂ NHÌN THẤY ĐƯỢC**

Bạn còn nhớ hồi năm tuổi, trường mẫu giáo hay tổ chức các chương trình gây quỹ? Còn nhớ chiếc nhiệt kế lớn chỉ tiến độ mà trường đã đạt được hướng đến mục tiêu đặt ra? Bạn có nhớ cảm giác thú vị và khích lệ thế nào khi nhìn vào mức độ của chiếc nhiệt kế đó tăng lên theo từng ngày? Hoặc khi còn nhỏ bố mẹ làm cho bạn những chiếc thẻ hình ngôi sao. Mỗi lần ăn hết khẩu phần rau, đi ngủ đúng giờ hay dọn phòng gọn gàng, bạn sẽ được thưởng một ngôi sao, và dần dần bạn sẽ tự giác thực hiện những việc đó mà không cần phải nhắc nhở. Việc nhìn thấy bằng mắt những tiến bộ mà mình đã đạt được hướng tới mục tiêu có những hiệu quả nhất định. Hãy áp dụng cách thức tương tự như vậy trong mục tiêu quan trọng của chính bạn, trong công việc hay trong cuộc sống.

Khi bắt đầu từ việc nhỏ và chứng kiến những tiến bộ dần dần, chúng ta sẽ đạt được nhiều thứ hơn những mục tiêu to lớn và dường như không khả thi mà chúng ta đặt ra ban đầu. Và phần thưởng cho chúng ta chính là những niềm vui và sự hài lòng gặt hái được trong suốt quá trình làm việc đó.

# Chương 18

## DÒNG CHẢY: TÁC ĐỘNG CỦA THÓI QUEN

*Ở người thông minh, thói quen là một dấu hiệu của tham vọng.*

– W. H. Auden –

Nhiều năm trước khi giành huy chương vàng ở Thế vận hội Bắc Kinh 2008, nhà vô địch bơi lội Olympic Michael Phelps đã có một thói quen bất di bất dịch trong mọi cuộc đua. Anh đến sớm hai giờ để làm các động tác khởi động, theo một công thức nhất định: 800 lần hỗn hợp, 50 vòng bơi tự do, 600 cú đá phao nhỏ, 400 lần kéo phao và nhiều động tác nữa. Sau đó, anh lau khô người, đeo tai nghe vào và ngồi (chứ không bao giờ nằm) trên bàn mát xa. Kể từ lúc đó, anh và huấn luyện viên của mình, ông Bob Bowman, không nói một lời nào cho đến khi cuộc thi đã xong. Khoảng 45 phút trước khi cuộc đua bắt đầu, anh mặc vào bộ đồ thi đấu của mình. 30 phút trước khi bắt đầu, anh vào bể bơi nước ấm và bơi 600 – 800 mét. Khi còn khoảng 10 phút nữa, anh đi bộ đến phòng chờ. Ở đó anh tìm một chỗ ngồi một mình, không gần ai cả. Anh thích giữ chỗ trống ở cả hai phía bên cạnh mình để để đồ: một bên là kính bơi và một bên là khăn tắm. Khi đến chặng đua của mình, anh đi lên phía bục và thực hiện hai động tác: co duỗi chân và sau đó gập đầu gối, luôn luôn là chân trái trước. Sau đó anh bỏ tai nghe bên phải ra trước. Khi tên của mình được gọi anh mới bỏ tai nghe bên trái ra. Anh bước lên bục, luôn luôn từ phía bên trái, và lau khô bục, lần nào cũng vậy. Sau đó đứng lên và vung vẩy tay để bàn tay của mình đập được vào lưng.

Phelps giải thích: “Đó chỉ là một thói quen. Một thói quen mà tôi đã thực hiện cả đời mình và không định thay đổi nó.” Tất cả chỉ có thế. Huấn luyện viên của anh, Bob Bowman, đã thiết kế cho Phelps không chỉ những động tác quen thuộc đó mà còn thói quen về điều cần suy nghĩ trước khi đi ngủ và điều đầu tiên sau khi tỉnh dậy. Ông gọi nó là “Xem một cuốn băng”, tất nhiên chẳng có cuốn băng nào cả. “Cuốn băng” ở đây chính là việc hình tượng hóa một cuộc đua hoàn hảo. Giống như một cuốn băng chi tiết và chậm, Phelps tưởng tượng lại từng giây phút bắt đầu từ tư thế khởi động trên bục, từng kiểu bơi, cho đến khi anh ngoi lên khỏi bể bơi trong tư thế chiến thắng, với những giọt nước nhỏ vẫn còn đọng trên khuôn mặt.

Phelps đã thực hiện thói quen tinh thần này hằng ngày trước khi đi ngủ và khi thức dậy – trong nhiều năm trời. Khi Bob muốn khích lệ Phelps lúc tập luyện, ông sẽ hét: “Bật băng lên!” và Phelps sẽ dốc hết sức mình ra tập luyện. Cuối cùng thói quen tinh thần đó

đã ăn sâu đến nỗi Bob hiếm khi phải thì thầm cụm từ “Bật băng lên!” trước mỗi cuộc đua. Phelps đã luôn sẵn sàng để “bật cuốn băng”.

Khi được hỏi về thói quen, Bowman nói: “Nếu bạn định hỏi Michael nghĩ gì trong đầu trước mỗi cuộc đua, anh ta sẽ trả lời anh ta chẳng nghĩ đến điều gì cả. Anh chỉ chạy theo một chương trình đã cài đặt. Nhưng không hẳn là như vậy, nó còn hơn là một thói quen. Khi thời điểm cuộc đua đến, anh ta đã thực hiện được hơn một nửa kế hoạch của mình và anh đã luôn chiến thắng trong từng bước đi như vậy. Tất cả những động tác khởi động diễn ra theo đúng như kế hoạch của anh: Vòng bơi khởi động diễn ra đúng như anh đã hình dung; tai nghe đang chơi đúng thứ nhạc mà anh cần. Cuộc đua thực sự chỉ là một bước đi khác trong một công thức đã bắt đầu từ sớm ngày hôm đó và không là gì khác ngoài chiến thắng. Giành thắng lợi chỉ là một kết quả tất yếu”.

Như chúng ta đã biết, Phelps giành được tám huy chương vàng kỷ lục ở Thế vận hội Bắc Kinh 2008. Khi đến thăm Bắc Kinh, nhiều năm sau khi Phelps đạt được thành tích ấn tượng đó, tôi luôn luôn tự hỏi làm thế nào mà Phelps và các vận động viên Olympic khác đã làm cho thắng lợi ở những môn thể thao đầy kinh ngạc đó trở nên dễ dàng đến như vậy. Tất nhiên các vận động viên Olympic luyện tập và huấn luyện vất vả hơn bất kỳ vận động viên thể thao nào trên thế giới – nhưng khi bước vào bể bơi, hay vòng đua hoặc sân băng đó, họ làm cho nó trông có vẻ dễ dàng và nhẹ nhàng. Điều đó không đơn giản là kết quả tự nhiên của quá trình tập luyện. Nó là minh chứng rõ ràng cho tác động của mỗi thói quen đúng.

Người theo chủ nghĩa cầu toàn nghĩ rằng họ sẽ làm được những việc cần hoàn thành khi họ bị buộc phải làm. Chỉ cần nỗ lực: Bạn dốc sức để hoàn thành nó và bạn sẽ thành công.

Người theo chủ nghĩa tối giản lại hoàn toàn khác. Họ tạo ra thói quen khiến cho việc đạt được những điều bạn cho rằng cần thiết là tất yếu. Đúng vậy, trong nhiều trường hợp người theo chủ nghĩa tối giản vẫn phải làm việc vất vả, nhưng với một thói quen sẵn có, nỗ lực của họ mang lại nhiều kết quả hơn.

| Người theo chủ nghĩa cầu toàn                                                                       | Người theo chủ nghĩa tối giản                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cố gắng thực hiện những điều cần thiết bằng sức mạnh.<br>Coi những điều không cần thiết là tất yếu. | Thiết lập nên một thói quen trân trọng những điều cần thiết, làm cho việc thực hiện nó trở nên dễ dàng.<br>Khiến cho những điều cần thiết trở thành tất yếu. |

# LÀM CHO VIỆC ĐÓ TRÔNG CÓ VẺ DỄ DÀNG

Thói quen là một trong những công cụ mạnh mẽ nhất giúp gạt bỏ đi những cản trở. Nếu không có thói quen, sự mất tập trung không cần thiết sẽ áp đảo chúng ta. Nhưng nếu có thói quen trân trọng những điều cần thiết, chúng ta sẽ bắt đầu thực hiện chúng một cách tự động. Thay vì chủ động theo đuổi những điều cần thiết, việc này sẽ xảy ra một cách tự nhiên mà không cần phải nghĩ về nó. Chúng ta sẽ không phải dành ra công sức quý báu của mình hằng ngày để đặt ưu tiên cho mọi thứ. Chúng ta chỉ đơn giản là dành ra một chút công sức ban đầu để tạo thành thói quen, và sau đó tất cả những gì cần làm là thực hiện theo thói quen.

Có rất nhiều nghiên cứu khoa học giải thích cho cơ chế mà thói quen giúp cho những việc khó khăn trở nên dễ dàng. Một giải thích đơn giản nhất là khi chúng ta làm một việc nào đó lặp đi lặp lại, nơ ron hay các tế bào thần kinh sẽ tạo ra những liên kết mới thông qua các cánh cửa giao tiếp được gọi là “khớp thần kinh.” Bằng việc lặp đi lặp lại như vậy, các liên kết trở nên mạnh hơn và não bộ sẽ kích hoạt nó một cách dễ dàng hơn. Ví dụ, khi bạn học một từ mới, bạn sẽ cần phải kích hoạt cùng các khớp thần kinh đó cho đến khi cuối cùng bạn biết được nghĩa của từ đó mà không phải suy nghĩ về nó một cách có ý thức.

Một quy trình tương tự cũng giải thích cách thức sau một thời gian đi từ điểm A đến điểm B hằng ngày, chúng ta sẽ tự động đi quãng đường đến đó mà không ý thức về việc đó; hay khi đã nấu một món ăn vài lần chúng ta sẽ không cần phải nhìn đến công thức món đó nữa; hay tại sao những công việc trí óc sẽ trở nên dễ dàng hơn sau vài lần chúng ta cố gắng làm. Khi được lặp đi lặp lại nhiều lần, thói quen sẽ trở nên thành thục hơn và dần trở thành bản năng thứ hai của bạn.

Cũng giống như bất kỳ khả năng nào khác, việc thực hiện những điều cần thiết sẽ được cải tiến dần dần qua quá trình tập luyện. Hãy thử nghĩ về lần đầu tiên bạn làm công việc của mình. Lúc đầu bạn sẽ cảm thấy mình như một người học việc, lúng túng và không chắc chắn. Những nỗ lực để tập trung dần bào mòn ý chí của bạn. Sự mệt mỏi dần xâm chiếm và bạn sẽ dễ dàng trở nên mất tập trung vào mục tiêu công việc của mình. Điều này là hoàn toàn bình thường. Nhưng một khi đã thực hiện công việc nhiều lần, bạn sẽ có được sự tự tin. Bạn không còn đi chệch khỏi mục tiêu của mình nữa mà sẽ thực hiện công việc nhanh hơn và tốt hơn, không phải dành nhiều tập trung hay bỏ nhiều công sức nữa. Thói quen sẽ vượt qua cả khả năng của não bộ và đảm nhận nó hoàn toàn cho đến khi quy trình này trở thành một sự vô thức.

Bên cạnh đó thói quen còn đem lại những lợi ích khác nữa. Một khi công việc trí óc đã được dịch chuyển vào phía bán cầu đại não điều chỉnh vận động tự phát của cơ thể, não bộ của bạn sẽ có thêm không gian để tập trung vào những việc khác. Điều này cho phép chúng ta tự động thực hiện những hoạt động cần thiết nhưng đồng thời vẫn chủ động gắn kết với các việc khác mà không cần phải dành nhiều mức độ tập trung đóng góp.

“Nhờ thế não bộ ít phải làm việc hơn”, Charles Duhigg, tác giả của cuốn sách Sức mạnh của thói quen<sup>7</sup> đã nói, “não bộ có thể hoàn toàn ngừng hoạt động... Và đây là một lợi ích thực sự, bởi khi đó những hoạt động của não bộ có thể để dành cho những công việc khác.”

<sup>7</sup> Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản tại Việt Nam năm 2012.

Một số người cho rằng thói quen sẽ làm bào mòn tính sáng tạo và cách tân – chỉ còn lại sự nhàm chán. Chúng ta thậm chí còn sử dụng từ thói quen đồng nghĩa với mờ nhạt và tẻ ngắt, như trong câu “Điều đó đã trở thành thói quen của tôi”. Và sự thực thì thói quen có thể trở nên như vậy – nếu đó là thói quen sai lầm. Nhưng một thói quen đúng đắn thực sự có thể thúc đẩy sự sáng tạo và cách tân bằng cách trả lại cho chúng ta năng lượng tương đương. Thay vì mất công sức để đưa ra những quyết định lặp đi lặp lại, gắn quyết định với thói quen sẽ cho phép chúng ta tập trung vào những hoạt động cần thiết.

Công trình nghiên cứu của Mihaly Csikszentmihalyi về tính sáng tạo đã cho chúng ta thấy những người sáng tạo sử dụng các thói quen của họ để giải phóng tư tưởng thế nào. “Những cá nhân sáng tạo nhất thường sớm phát hiện ra nhịp điệu của họ dành cho việc ngủ, ăn và làm việc; và tuân thủ theo nó cho dù nhiều khi họ rất muốn làm khác.” Mihaly nói. “Họ mặc những bộ quần áo thoải mái, chỉ dành thời gian với những người họ cảm thấy phù hợp, chỉ làm những việc họ thấy cần thiết. Tất nhiên những tính khí như vậy thì không dành được sự yêu quý của tất cả mọi người... Nhưng những công thức hoạt động được cá nhân hóa đó giúp đầu óc họ khỏi sao nhãng bởi nhiều điều khác và do đó cho phép họ tập trung vào những vấn đề cần thiết.”

Một CEO ở một trong những công ty tân tiến nhất ở Thung lũng Silicon có một thói quen mà thoạt nghe có vẻ tẻ nhạt và giết chết tính sáng tạo. Ông tổ chức một buổi họp kéo dài ba tiếng đồng hồ vào một ngày cố định trong tuần, bắt đầu từ chín giờ sáng. Cuộc họp không bao giờ bị hoãn, cũng không được đổi lịch sang giờ khác. Đây là một cuộc họp bắt buộc – đến nỗi mà ở một công ty hoạt động cấp độ toàn cầu như thế nhưng các giám đốc đều biết rằng không bao giờ đặt lịch đi công tác trùng với thời gian cuộc họp diễn ra. Xem chừng ý tưởng này cũng chẳng có gì khác thường. Nhưng điều độc đáo ở đây là chất lượng của những ý tưởng được đưa ra trong cuộc họp định kỳ đó. Bởi vì vị CEO không phải mất thời gian cho việc lên kế hoạch cho buổi họp hay nghĩ xem ai sẽ có mặt và vắng mặt trong cuộc họp, mọi người có thể tập trung hơn vào việc giải quyết các vấn đề một cách sáng tạo. Và thực tế cho thấy nhóm của ông đã có rất nhiều ý tưởng sáng tạo và đổi mới, đồng thời tìm ra các giải pháp một cách tự nhiên và dễ dàng.

## **SỨC MẠNH CỦA THÓI QUEN ĐÚNG ĐẮN**

Theo các nhà nghiên cứu ở trường Đại học Duke, gần 40% những lựa chọn của chúng ta được thực hiện một cách vô thức. Chúng ta không nghĩ đến lựa chọn theo đúng nghĩa thông thường của nó. Điều này vừa có những cơ hội và cả rủi ro tiềm ẩn trong đó. Cơ hội

ở đây là chúng ta có thể phát triển những khả năng mới để dần trở thành bản năng. Nhưng điều nguy hiểm là chúng ta có thể phát triển nên những thói quen mang lại tác dụng ngược. Nếu không nhận thức được đầy đủ, chúng ta có thể hình thành những thói quen không cần thiết – ví dụ như kiểm tra e-mail ngay khi tỉnh dậy vào buổi sáng, hoặc mua bánh nướng hàng ngày trên đường đi làm về, hoặc dành thời gian ăn trưa lướt mạng thay vì dành thời gian để suy nghĩ, kiểm điểm công việc, nghỉ ngơi hoặc kết nối với bạn bè và đồng nghiệp. Vậy làm thế nào để có thể bỏ đi những thói quen khiến chúng ta chìm trong những việc không cần thiết và thay thế nó bằng những lễ thói giúp cho việc thực hiện những điều cần thiết trở nên dễ dàng hơn?

## **Thay đổi các thói quen**

Đa số chúng ta đều có những thói quen nào đó mà chúng ta muốn thay đổi, có thể là ăn vặt ít hơn, bớt lãng phí thời gian hay bớt lo lắng đi. Nhưng khi cố gắng thay đổi chúng ta mới thấy rằng việc này không hề dễ dàng, cho dù là với những thói quen đơn giản nhất. Có lực hút vô hình nào đó cứ kéo chúng ta quay về với sự quyến rũ của những miếng khoai tây chiên giòn, những trang web đầy ảnh các chú mèo đáng yêu, hay một chuỗi những lo lắng về việc mất kiểm soát trong mọi việc. Làm thế nào để có thể củng cố lại sức mạnh của những thói quen đó?

Trong một bài phỏng vấn về cuốn sách Sức mạnh của thói quen của mình, Charles Duhigg đã nói “Trong 15 năm qua, khi chúng ta đã biết được thói quen vận hành như thế nào và có thể được thay đổi bằng cách nào, các nhà khoa học đã giải thích rằng mọi thói quen đều bao gồm một dấu hiệu, một lễ thói thường ngày và một kết quả. Dấu hiệu ở đây chính là một động cơ kích thích não bộ của bạn chuyển sang chế độ tự động và sử dụng thói quen. Tiếp theo đó là lễ thói hàng ngày – là một hành vi – có thể là về thể chất, tinh thần hay tình cảm. Cuối cùng là kết quả, giúp cho não bộ của bạn xác định xem thói quen đặc biệt đó có đáng để ghi nhớ cho tương lai hay không. Vòng tròn này lặp lại theo thời gian – dấu hiệu, lễ thói, kết quả; dấu hiệu, lễ thói, kết quả – và dần trở thành tự động khi dấu hiệu và kết quả trở nên gắn kết chặt chẽ với nhau.”

Như vậy có nghĩa là nếu muốn thay đổi thói quen thì chúng ta không cần phải thay đổi hành vi của mình. Thay vào đó, chúng ta cần tìm ra dấu hiệu đang gây ra những hoạt động hay hành vi không cần thiết và tìm cách gắn kết dấu hiệu tương tự như vậy với điều gì đó cần thiết hơn. Ví dụ như, nếu hàng bánh ngọt trên đường bạn đi làm về gợi bạn nhớ đến việc mua vài cái bánh vòng thì lần tới khi đi qua đó, hãy coi dấu hiệu đó là điều nhắc nhở bạn mua một ít salad từ cửa hàng thực phẩm bên kia đường. Hoặc nếu chuông đồng hồ báo thức buổi sáng gợi nhớ việc kiểm tra e-mail thì lần tới hãy coi đó là dấu hiệu nhắc nhở bạn thức dậy và đọc báo. Lúc đầu, việc vượt qua cảm dỗ dừng lại ở hàng bánh ngọt hay kiểm tra e-mail sẽ là khó khăn. Nhưng mỗi lần bạn thực hiện một hành vi mới – mỗi lần chọn mua salad – sẽ giúp củng cố mối liên kết giữa dấu hiệu và hành vi mới trong não bộ của bạn, và cứ như thế, chẳng bao lâu sau bạn sẽ thực hiện

thói quen mới đó một cách vô thức và tự động.

## **Tạo ra những động cơ mới**

Nếu muốn thay đổi hành vi, chúng ta không nhất thiết phải thay đổi những dấu hiệu hiện có; thay vào đó có thể tạo ra những dấu hiệu mới để gợi nhớ đến việc cần làm nào đó. Tôi đã sử dụng cách này để xây dựng thói quen viết nhật ký hằng ngày và đã thành công. Trước đó tôi chỉ viết nhật ký một cách ngẫu hứng: trì hoãn nó cả ngày, và rồi đến tối lại tự nhủ: “Thôi để sáng hôm sau viết.” Nhưng rồi tôi lại không làm như thế và đến buổi tối hôm sau tôi có đến nội dung của hai ngày chưa viết gì cả và việc đó trở nên khá mệt mỏi. Cứ như thế tôi lại trì hoãn nó. Sau đó một người bạn chia sẻ rằng anh ta có thói quen viết vài dòng vào đúng một khung giờ cố định trong ngày. Đây nghe có vẻ là một thói quen có thể thực hiện được, nhưng tôi biết rằng mình vẫn cần phải có dấu hiệu nào đó để nhắc nhở việc viết lách vào một giờ chính xác trong ngày, nếu không tôi sẽ lại trì hoãn nó như vẫn thường làm. Chính vì thế tôi để cuốn nhật ký trong túi bên cạnh chiếc điện thoại. Bằng cách đó, vào mỗi tối khi lôi điện thoại ra để sạc (đã là một thói quen hằng tối rồi) tôi sẽ nhìn thấy cuốn nhật ký, và nó nhắc tôi nhớ đến việc viết lách. Giờ đây thói quen đó đã trở thành bản năng tự nhiên rồi. Đến giờ tôi đã có thói quen đó được 10 năm và chưa hề bỏ lỡ một ngày nào.

## **Việc nào khó làm trước**

Ray Zinn là người sáng lập và CEO của Micrel, một doanh nghiệp về chất bán dẫn ở Thung lũng Silicon. Ông là một người đầu tư đi ngược xu thế theo nhiều cách khác nhau. Ông đã 75 tuổi, sống trong một thành phố và hoạt động trong ngành công nghiệp luôn ca ngợi những sinh viên bỏ học ở độ tuổi 20. Vào năm 1978, ông và đối tác kinh doanh của mình đã đầu tư 300 ngàn đô-la để thành lập công ty và kể từ đó đến nay, năm nào nó cũng mang lại lợi nhuận (trừ một năm họ hợp nhất hai dây chuyền sản xuất). Kể từ khi ra thị trường, giá trị cổ phiếu của họ chưa bao giờ rơi xuống dưới giá IPO của nó. Ray cho rằng thành công này là nhờ vào sự tập trung của họ vào lợi nhuận. Ông đã dẫn dắt công ty ở cương vị CEO được 35 năm và trong suốt thời gian đó, Ray luôn tuân thủ một thời gian biểu đều đặn một cách lạ thường. Ông thức dậy vào lúc năm giờ rưỡi tất cả các buổi sáng, kể cả thứ Bảy và Chủ nhật (ông đã làm điều này trong hơn 50 năm qua). Sau đó ông tập thể dục trong vòng một tiếng đồng hồ. Ông ăn sáng vào lúc bảy rưỡi và đến văn phòng lúc 8 giờ 15. Bữa tối của ông diễn ra vào lúc sáu rưỡi tối ở nhà cùng với gia đình. Giờ đi ngủ là mười giờ tối. Nhưng điều giúp Ray thực hiện được công việc của mình một cách tốt nhất là trong suốt cả một ngày đó, các công việc của ông đều tuân theo một nguyên tắc: “Tập trung vào việc khó nhất trước tiên.” Ray nói với tôi: “Chúng ta đã có quá nhiều thứ để suy nghĩ rồi. Tại sao không bỏ đi một số điều đó bằng cách tạo dựng một thói quen?”

Hãy sử dụng những gợi ý ở trên để xây dựng cho mình thói quen làm việc khó nhất trong ngày trước tiên trong buổi sáng. Hãy tìm một dấu hiệu – cho dù là cốc nước cam

đầu tiên bạn uống ở bàn hay chuông báo thức bạn cài ở điện thoại di động, hay bất cứ thứ gì bạn đã quen làm đầu tiên vào buổi sáng – để giục bạn ngồi xuống và tập trung vào công việc khó khăn nhất.

## **Kết hợp các thói quen**

Nếu cứ lặp đi lặp lại những công việc hằng ngày vào cùng một thời điểm có thể khiến bạn cảm thấy tẻ nhạt. Để tránh cảm giác đó, tại sao bạn không thực hiện những thói quen khác nhau vào những ngày khác nhau trong tuần. Jack Dorsey, nhà đồng sáng lập của Twitter và cũng là người sáng lập của Square, có một phương pháp khá thú vị cho những thói quen hằng tuần của ông. Ông chia các ngày trong tuần của mình thành các chủ đề. Thứ Hai là để tổ chức các cuộc họp và làm các công việc “điều hành công ty”. Thứ Ba dành cho việc phát triển sản phẩm. Thứ Tư dành cho các công việc liên quan đến truyền thông, quảng bá và tăng trưởng. Thứ Năm để dành cho các chuyên viên thiết kế và quan hệ đối tác. Còn thứ Sáu dành cho công ty và văn hóa công ty. Thời gian biểu này đã giúp ông có được sự điềm đạm giữa những hỗn loạn của giai đoạn tăng trưởng cao. Nó giúp ông tập trung năng lượng vào mỗi chủ đề hằng ngày thay vì cảm giác bị cuốn theo mọi thứ. Ông áp dụng thời gian biểu này hằng tuần và không có ngoại lệ nào cả. Mọi người đều biết thói quen này và do đó ông có thể tổ chức các cuộc họp và các yêu cầu xung quanh đó.

## **Làm từng việc một**

Bạn không nên cố gắng thay đổi nhiều thói quen cùng một lúc, cho dù biết rằng các thói quen giúp mang lại nhiều ích lợi như đã phân tích ở trên. Nhưng ở chương trước chúng ta đã thảo luận rằng để có được kết quả lớn chúng ta cần bắt đầu từ những việc nhỏ bé. Vì thế hãy bắt đầu bằng một thay đổi trong thói quen hằng ngày hay hằng tuần của bạn và sau đó phát triển dần dần trên cơ sở đó.

Tôi không muốn nói rằng việc này là dễ dàng. Rất nhiều thói quen không cần thiết của chúng ta đã ăn sâu vào con người chúng ta và mang đầy cảm tính. Chúng đã được hình thành qua cả một quá trình và sẽ thật ngây thơ khi nghĩ rằng chúng ta có thể thay thế chúng được chỉ trong chớp mắt. Học những kỹ năng cần thiết mới không phải là việc dễ dàng. Nhưng một khi đã thành thực thói quen đó và biến chúng thành những thứ mang tính bản năng, chúng ta đã giành được một thắng lợi lớn, bởi các kỹ năng đó sẽ tồn tại với chúng ta cả đời. Và với thói quen cũng tương tự như vậy. Một khi đã hình thành, nó sẽ trở thành “phẩm chất” đi theo chúng ta mãi.

# Chương 19

## TẬP TRUNG: ĐÂU LÀ ĐIỀU QUAN TRỌNG Ở THỰC TẠI?

*Cuộc sống chỉ hiện hữu ở thực tại. Nếu từ bỏ thực tại, bạn sẽ không thể có một cuộc sống ý nghĩa được.*

– Thích Nhất Hạnh –

Huấn luyện viên Larry Gelwix đã dẫn dắt đội bóng bầu dục của trường Trung học Highland giành được 418 trận thắng với chỉ 10 trận thua; đội của ông đã đạt được 20 cúp vô địch quốc gia trong hơn 36 năm qua. Ông đã mô tả thành công của mình như sau: “Chúng tôi luôn luôn chiến thắng.” Với một kỷ lục như của trường Highland, ông có quyền phát biểu tự tin như vậy. Nhưng câu nói đó còn nhiều ý nghĩa hơn thế. Từ “chiến thắng – WIN” trong câu nói của ông còn là những mong đợi đối với cầu thủ của mình: “Đâu là điều quan trọng ở thực tại – What’s Important Now?”

Bằng cách hướng các cầu thủ của mình sống hết mình ở thực tại và tập trung hết mình vào điều quan trọng nhất – không phải vào trận đấu diễn ra vào tuần tới hay buổi tập ngày mai, mà là bây giờ – Gelwix đã khiến cho việc giành thắng lợi trở nên dễ dàng. Nhưng việc đó diễn ra như thế nào?

Đầu tiên cầu thủ của ông áp dụng câu hỏi đó trong suốt trận đấu. Thay vì loay hoay ôn lại những sai lầm của họ ở trận đấu trước, hoặc mất thời gian lo lắng rằng đội mình sẽ thua trong trận tới, cả hai việc đều chẳng có tác dụng hay mang tính xây dựng gì cả, Larry khuyến khích họ chỉ tập trung vào trận đấu của họ ở hiện tại.

Thứ hai, câu hỏi “Điều gì là quan trọng ở thực tại?” giúp họ tập trung vào cách họ đang chơi. Larry tin rằng phần lớn chiến thắng được quyết định bởi việc cầu thủ tập trung vào trận đấu của họ hay trận đấu của đối phương. Nếu cầu thủ bắt đầu nghĩ về trận đấu của đội kia thì họ sẽ mất tập trung. Cho dù có ý thức được hay không, họ sẽ bắt đầu mong muốn chơi theo cách của đối thủ. Họ bị mất tập trung và chia rẽ. Bằng cách tập trung vào trận đấu của họ ngay trước mắt, họ mới có thể đoàn kết lại để chơi theo một chiến lược đồng nhất. Mức độ gắn kết này sẽ giúp cho việc thực hiện kế hoạch tác chiến một cách thuận lợi.

Larry đã áp dụng cách tiếp cận cơ bản của người theo chủ nghĩa tối giản trong vấn đề

thắng thua. Ông nói với các cầu thủ: “Có một sự khác biệt giữa chuyện thất bại và bị đánh bại. Bị đánh bại có nghĩa là họ chơi giỏi hơn các bạn. Họ nhanh nhẹn, khỏe mạnh và tài năng hơn.” Với Larry, thất bại thì khác. Nó nghĩa là bạn mất tập trung, không chú trọng vào điều gì là cần thiết. Tất cả đều trên cơ sở một ý đồ đơn giản nhưng đầy sức mạnh: đó là để làm được tốt nhất đòi hỏi bạn phải chủ tâm điều chỉnh theo điều quan trọng ngay trước mắt.

## CHỈ CÓ THỰC TẠI

Thử suy nghĩ xem việc này diễn ra trong cuộc sống của bạn như thế nào. Bạn đã bao giờ bị đắm chìm trong những sai lầm quá khứ... luôn tua đi tua lại như một cuốn băng không bao giờ dừng lại? Bạn có mất thời gian và công sức lo lắng về tương lai? Bạn có dành nhiều thời gian để suy nghĩ về những việc không thể kiểm soát được thay vì tập trung vào những thứ bạn có thể kiểm soát ở những lĩnh vực hay công việc mà bạn thấy có ý nghĩa? Bạn có bao giờ thấy mình mất nhiều thời gian suy nghĩ về việc chuẩn bị cho cuộc họp tuần tới, hay công việc sắp được giao, hoặc lo lắng cho tương lai của bạn thay vì tập trung vào thời điểm hiện tại? Bản chất con người là vậy, luôn bị ám ảnh bởi những sai lầm trong quá khứ hay cảm giác căng thẳng về tương lai phía trước. Nhưng mỗi phút giây bạn lo lắng về tương lai hay quá khứ sẽ càng khiến bạn mất tập trung vào những điều quan trọng đang diễn ra ngay tại thời điểm hiện tại.

Người Hy Lạp cổ đại có hai từ để nói về thời gian. Từ đầu tiên là *chronos* và từ thứ hai là *kairos*. Thần *Chronos* Hy Lạp, được hình dung là một ông già tóc xám bạc, và tên ông phát âm nghe gần giống tiếng gõ nhịp nhàng của đồng hồ, là thời gian theo niên đại, (và là thời gian mà chúng ta cố gắng để sử dụng một cách hiệu quả). *Kairos* thì lại khác. Mặc dù khó dịch một cách chính xác nhưng nó lại mang ý nghĩa về cơ hội hay sự đúng đắn. Nói một cách khác, *Chronos* mang tính định tính còn *kairos* lại mang tính định lượng. Từ thứ hai chỉ được dùng khi chúng ta sống thực sự ở thực tại – khi chúng ta tồn tại ở chính ở thời điểm này.

Không dễ để chấp nhận rằng chúng ta chỉ có hiện tại. Nhưng chúng ta không thể kiểm soát được tương lai theo đúng nghĩa đen của nó, chỉ có hiện tại mà thôi. Tất nhiên chúng ta học được từ quá khứ và có thể hình dung ra tương lai, nhưng chỉ ở trong thực tại chúng ta mới có thể thực sự làm được những việc cần thiết.

Người theo chủ nghĩa cầu toàn thường quá bận tâm tới những thành công và thất bại trong quá khứ, cũng như những thách thức và cơ hội trong tương lai đến nỗi họ bỏ qua thực tại. Họ trở nên phân tán và mất tập trung. Họ không thực sự sống trong thực tại.

Người theo chủ nghĩa tối giản trái lại luôn hướng theo hiện tại. Trải nghiệm cuộc sống theo nghĩa của từ *kairos*, chứ không chỉ *chronos*. Để tập trung vào những thứ thực sự quan trọng – không phải của ngày mai hay hôm qua mà là chính hôm nay.

| Người theo chủ nghĩa<br>cầu toàn                                                                                                                                                    | Người theo chủ nghĩa<br>tối giản                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Tâm trí bị mất kiểm soát bởi quá khứ hay tương lai</p> <p>Suy nghĩ về những điều quan trọng của hôm qua hay ngày mai</p> <p>Lo lắng cho tương lai hoặc căng thẳng về quá khứ</p> | <p>Tâm trí tập trung vào hiện tại</p> <p>Hướng về điều quan trọng của thời điểm hiện tại</p> <p>Tận hưởng thực tại</p> |

Có lần Anna và tôi hẹn gặp nhau để ăn trưa trong một ngày bận rộn với công việc. Thường thì khi gặp nhau chúng tôi hay trò chuyện về những sự kiện đã diễn ra trong buổi sáng hôm đó hoặc kế hoạch cho buổi chiều đến nỗi quên hưởng thụ bữa trưa cùng với nhau ngay tại thời điểm đó. Vì thế, lần này khi thức ăn được đưa ra, Anna gợi ý một thử nghiệm: chỉ tập trung vào thời điểm hiện tại. Không ôn lại những cuộc họp diễn ra trong buổi sáng hay bàn chuyện ai sẽ đón bọn trẻ từ lớp học karate về hoặc chúng tôi sẽ ăn gì trong bữa tối. Chúng tôi ăn chậm rãi và thông thả, hoàn toàn tập trung vào giờ phút đó. Tôi đã hoàn toàn đồng ý với ý tưởng đó.

Khi tôi chậm rãi ăn miếng đầu tiên, có điều gì đó đã xảy ra. Tôi cảm nhận được hơi thở của mình cũng đang trở nên chậm rãi. Đột nhiên bản thân thời gian cũng như trôi qua chậm hơn. Thay vì cảm thấy cơ thể của tôi ở một nơi còn tâm trí lại ở năm nơi khác nhau, tôi cảm thấy như cả tâm trí và cơ thể mình đều đang hoàn toàn tập trung ở thực tại.

Cảm giác đó trong tôi vẫn còn đến buổi chiều, khi tôi nhận ra một thay đổi khác nữa. Thay vì bị gián đoạn bởi những suy nghĩ mất tập trung, tôi đã có thể hoàn toàn tập trung vào công việc. Và vì đã đắm chìm và chú tâm vào công việc đang làm, tôi đã giải quyết được từng việc một cách dễ dàng. Thay vì để đầu óc bị phân tán và rải rác ở nhiều chủ đề khác nhau, tôi đã tập trung vào vấn đề quan trọng nhất ở thời điểm đó. Công việc của ngày hôm đó đã được hoàn thành một cách dễ dàng và cũng tạo cho tôi cảm giác hứng thú. Trong trường hợp của tôi, điều gì tốt cho trí óc thì cũng tốt cho tâm hồn là như vậy.

Jiro Ono là đầu bếp giỏi nhất thế giới về món sushi và là nhân vật chính trong bộ phim Giác mơ của Jiro về Sushi, của đạo diễn David Geld. Ở tuổi 85, ông đã làm món sushi trong nhiều thập kỷ và đối với ông mà nói, nghệ thuật làm sushi đã trở thành một điều

rất đơn giản. Nhưng không chỉ đơn thuần là câu chuyện về việc rèn luyện và trải nghiệm nhiều giúp ông trở thành bậc thầy. Khi quan sát ông làm việc bạn mới thấy một con người toàn tâm toàn ý tập trung vào thời khắc hiện tại.

Người theo chủ nghĩa tối giản sống cả đời họ theo cách đó. Và vì thế, họ có thể dành hết tâm sức cho công việc mình làm. Họ không phân tán suy nghĩ vào những sự sao nhãng. Họ biết rằng công việc sẽ dễ dàng hơn nếu bạn làm việc chăm chỉ và ngược lại sẽ trở nên khó khăn nếu bạn thiếu tập trung.

## **ĐA NHIỆM VÀ ĐA TẬP TRUNG**

Tôi tình cờ gặp lại một người bạn cùng lớp hồi còn ở trường Stanford. Lúc đó tôi đang ở trường làm mấy việc trên máy tính trong văn phòng thì anh ấy đến chào tôi. Sau vài phút cười đùa hỏi han, anh ấy nói với tôi rằng đang tìm việc làm mới. Anh giải thích một chút về công việc mà anh đang muốn tìm và hỏi tôi xem có giúp được gì không. Tôi bắt đầu hỏi anh vài câu để xem có thể giúp được thế nào, nhưng sau khoảng 20 giây nói chuyện, anh có tin nhắn trên điện thoại. Không nói một lời nào, anh xem tin nhắn và bắt đầu nhắn tin trả lời. Tôi đã làm điều mà tôi thường làm khi chuyện đó xảy ra: tạm dừng và chờ.

10 giây trôi qua. Rồi 20 giây. Tôi chỉ đứng đó trong khi anh tiếp tục nhắn tin mãi miết, không nói một lời nào. Anh không hề để ý đến sự có mặt của tôi ở đó. Tôi khá tò mò nên cứ thử đứng đó xem điều gì sẽ diễn ra tiếp theo. Nhưng sau hai phút, một quãng thời gian khá dài nếu bạn phải đứng chờ ai đó, tôi từ bỏ và quay trở về với công việc của mình. Sau năm phút nữa thì anh mới xuất hiện trở lại và cắt ngang công việc của tôi lần thứ hai. Anh muốn tiếp tục câu chuyện đang dang dở lúc trước, nhờ tôi tìm giúp việc. Ban đầu tôi đã sẵn lòng để giới thiệu cho anh một vị trí mà tôi biết, nhưng sau tình huống đó, tôi phải thừa nhận rằng mình khá lưỡng lự về việc giới thiệu anh đi phỏng vấn ở bất kỳ nơi nào bởi anh có thể đột nhiên không hiện diện ở đó; nói đúng hơn là con người anh có thể có mặt ở đó nhưng tâm trí thì không.

Với ví dụ vừa rồi bạn có thể cho rằng tôi chuẩn bị nói về sai lầm của sự đa nhiệm – rằng người theo chủ nghĩa tối giản không bao giờ cố gắng làm nhiều hơn một việc ở cùng một thời điểm. Nhưng sự thực là chúng ta có thể dễ dàng làm được hai việc cùng một lúc: rửa chén đĩa và nghe nhạc, ăn và nói, dọn mớ lộn xộn trên bàn làm việc và suy nghĩ xem trưa nay sẽ đi ăn ở đâu, vừa nhắn tin vừa xem ti vi....

Nhưng điều chúng ta không thể làm là tập trung vào hai việc cùng một lúc. Khi nói về việc hiện diện, tôi không đề cập đến việc chỉ làm một việc ở một thời điểm. Tôi muốn nói đến việc tập trung vào một việc một lúc. Đa nhiệm không phải là kẻ thù của chủ nghĩa tối giản; giả vờ chúng ta có thể “tập trung vào nhiều thứ” mới là kẻ thù.

## **LÀM SAO ĐỂ CÓ MẶT Ở HIỆN TẠI**

Chúng ta có thể làm gì để có thể toàn tâm toàn ý với điều đang xảy ra trước mắt? Dưới đây là một số cách đơn giản để các bạn có thể xem xét.

## **Xác định điều gì là quan trọng nhất ở thời điểm hiện tại**

Gần đây tôi có một ngày giới thiệu về chủ nghĩa tối giản cho một nhóm giám đốc điều hành ở New York. Cả ngày hôm đó tôi cảm thấy vô cùng hào hứng và sống trọn từng giây phút đó. Tuy nhiên, đến lúc trở về phòng mình, đột nhiên tôi cảm thấy như có một lực kéo tôi đi theo hàng triệu hướng khác nhau. Mọi thứ xung quanh tôi đều nhắc tôi đến những thứ mà tôi cần phải làm: kiểm tra mail, nghe tin nhắn thoại, đọc cuốn sách mà tôi buộc phải đọc, chuẩn bị bài trình bày cho vài tuần tới, ghi lại những ý tưởng thú vị mới nảy sinh sau một ngày trải nghiệm vừa xong và còn nhiều việc khác nữa. Nó không chỉ đơn thuần là vô vàn những công việc tràn ngập trong đầu tôi mà còn là cảm giác căng thẳng quen thuộc khi có rất nhiều việc đòi hỏi phải thực hiện cùng một lúc. Khi cảm giác lo lắng và căng thẳng tăng lên, tôi dừng ngay lại, ngồi xuống, nhắm mắt và tự hỏi: “Việc gì là quan trọng ngay lúc này?” Sau một lúc ngẫm nghĩ, tôi nhận ra rằng cho đến khi tôi xác định được điều gì là quan trọng ngay tại thời điểm này, điều quan trọng cần phải làm lúc này là xác định được điều gì là quan trọng ở thời điểm này!

Tôi đứng dậy và dọn dẹp đồ đạc gọn gàng. Tôi cất những thứ vương vãi xung quanh mình vào đúng vị trí của nó để không còn bị phân tâm và gây áp lực mỗi khi tôi nhìn thấy chúng, nhắc tôi nhớ rằng mình chưa làm việc đó. Tôi cũng tắt luôn điện thoại. Thật là một cảm giác dễ chịu khi cảm thấy có một hàng rào chắn giữa mình và bất kỳ ai đó có thể nhắn tin được cho mình. Tôi mở nhật ký ra và viết về những điều đã trải nghiệm ngày hôm đó. Việc này giúp tôi tập trung hơn. Tôi viết một danh sách những công việc đang ở trong đầu mình. Sau đó tôi lọc danh sách bằng cách tự hỏi: “Mình cần phải làm việc gì trước tiên để sau đó có thể ngủ ngon được?” Và việc quan trọng lúc đó, tôi quyết định chính là gọi điện nói chuyện với vợ con. Sau đó làm vài việc để giúp cho mấy giờ đầu của buổi sáng ngày hôm sau trở nên nhẹ nhàng hơn: gọi dịch vụ báo thức và ăn sáng tại phòng; tải các slide trình bày về máy tính của mình; là áo sơ mi. Sau đó tôi gạch bỏ đi những việc không quan trọng ở thời điểm đó.

Khi có quá nhiều công việc và trách nhiệm mà bạn không biết phải làm cái nào trước, hãy dừng lại. Hít thở thật sâu. Tập trung vào thời khắc đó và tự hỏi xem điều gì là quan trọng nhất vào ngay lúc này – không phải của ngày mai hay của vài giờ tới. Nếu bạn không chắc chắn, hãy lập một danh sách những việc cần phải làm và sau đó gạch bỏ đi những việc không quan trọng ở thời gian hiện tại.

## **Gạt bỏ tương lai ra khỏi đầu**

Việc gạt bỏ tương lai ra khỏi đầu sẽ giúp bạn tập trung hơn vào “điều gì là quan trọng ở hiện tại.” Như trong trường hợp của tôi vừa kể trên, bước tiếp theo tôi ngồi xuống và ghi lại những việc có thể là cần thiết – nhưng không phải là ở hiện tại. Sau đó tôi mở một

trang khác trong cuốn nhật ký và tự đặt câu hỏi: “Sau hôm nay mình sẽ muốn làm gì?” Đây không phải là một danh sách những cam kết chắc chắn mà chỉ là cách để lôi những suy nghĩ đó ra khỏi đầu bằng cách viết nó ra giấy. Cách này giúp tôi đạt được hai mục đích. Đầu tiên nó đảm bảo rằng tôi sẽ không quên những ý tưởng mà có thể sau này sẽ có ích. Thứ hai là nó giúp giảm bớt cảm giác lo lắng căng thẳng mất tập trung mà tôi cứ canh cánh về các công việc cần phải làm ngay lập tức.

## **Thứ tự ưu tiên**

Sau đó tôi đặt ưu tiên cho mỗi danh sách. Rồi tôi tiếp tục làm việc trên từng danh sách “điều gì là cần thiết bây giờ” một. Tôi chỉ bình tĩnh rà soát danh sách và gạch đi những mục đã hoàn thành. Cứ thế đến lúc đi ngủ tôi đã không chỉ làm xong những việc cần làm vào lúc đó mà còn làm nhanh hơn và tốt hơn, bởi tôi đã tập trung được vào công việc.

## **TẠM DỪNG ĐỂ NGHỈ NGƠI**

Jeffrey A. Rodgers, một phó chủ tịch điều hành ở công ty Cornish & Carey Commercial/Newmark Knight Frank, đã được khuyên tạm dừng để nghỉ ngơi. Và ông bắt đầu làm theo cách đó khi nhận ra rằng tâm trí của ông vẫn tập trung vào các dự án liên quan đến công việc trên đường về nhà mỗi tối. Chắc hẳn chúng ta ai cũng biết đến cảm giác này. Cơ thể chúng ta có thể đã rời khỏi văn phòng nhưng tâm trí thì vẫn còn ở đó, đang ngập chìm trong hàng loạt những sự kiện xảy ra ngày hôm đó và lo lắng về những việc mà chúng ta sẽ phải làm vào ngày hôm sau. Vì thế, mỗi lần về tới cửa nhà, ông bắt đầu áp dụng cách mà ông gọi là “tạm dừng để nghỉ ngơi.” Cách này khá đơn giản. Ông dừng lại ở cửa một lúc, nhắm mắt lại, hít vào thở ra thật chậm và sâu. Khi thở ra, ông để cho những công việc trong ngày trôi theo đó. Cách này giúp ông bước vào nhà mà không còn bị vướng bận bởi công việc nữa. Đó cũng chính là điều mà Lão Tử đã nói: “Trong công việc, hãy làm điều mà bạn thích. Còn trong cuộc sống gia đình, hãy thực sự hiện diện ở đó.”

Thích Nhất Hạnh, thiền sư nổi tiếng Việt Nam, người được mệnh danh là “Người bình tĩnh nhất trên thế giới” đã dành cả cuộc đời mình để tìm hiểu cách sống sao cho thực chất (kairos), dù rằng ông dùng một từ khác để gọi tên nó. Ông đã dạy nó như là một sự lưu tâm đúng đắn hay cách duy trì “tâm trí thiền định cho người bắt đầu.” Ông đã viết: “Thiền định giúp bạn sống đúng với thực tại. Và khi hiện diện ở thực tại và nhận ra được trạng thái hạnh phúc mà bạn có, hạnh phúc thực sự sẽ đến với bạn.”

Sự tập trung vào việc hiện diện ở thực tại này có ảnh hưởng đến mọi việc ông làm. Mỗi ngày ông đều dành ra một giờ đồng hồ uống trà với các đạo hữu khác. Ông giải thích: “Khi uống trà, cầm tách trà lên, bạn hít thở và đưa tâm trí của mình quay về với cơ thể, và như thế bạn đã hoàn toàn hiện diện ở thực tại. Và khi bạn thực sự ở đó, cuộc sống cũng sẽ như vậy, hiện diện qua chính tách trà. Trong giây phút đó, bạn là có thật, và tách trà là có thật. Bạn không bị lạc lối trong quá khứ, trong tương lai, hay trong công việc

của mình. Bạn thoát khỏi mọi sự phiền não đó. Và trong trạng thái tự do đó, bạn mới tận hưởng tách trà của mình. Đó là thời gian hạnh phúc và yên bình”.

Hãy chú ý đến thời gian sống thực sự của bạn trong cả ngày. Viết điều đó vào nhật ký. Suy nghĩ về điều tạo nên giây phút đó và điều mang bạn ra khỏi nó. Khi bạn đã tạo ra được giờ phút đó, hãy cố gắng tái tạo lại nó nhiều lần nữa.

Tự tập cho mình hướng theo thời gian thực chất sẽ không chỉ giúp bạn đạt được mức độ đóng góp cao hơn mà còn khiến bạn thấy hạnh phúc hơn.

# Chương 20

## TỒN TẠI: CUỘC SỐNG TỐI GIẢN.

*Hãy cẩn trọng với sự thiếu thốn của một cuộc sống bận rộn.*

– Socrates –

Mọi chuyện bắt đầu khi ông đang học để trở thành luật sư biện hộ ở Anh. Sinh ra trong một gia đình giàu có và với một kế hoạch nghề nghiệp tốt đẹp, tương lai của ông tràn đầy tươi sáng. Mỗi ngày thức giấc ông đều cảm thấy sự chắc chắn của mình. Ông rất rõ ràng trong mục tiêu của mình, đó là trở thành một chuyên gia về luật và hưởng thụ một cuộc sống sung túc. Nhưng rồi ông có cơ hội đi một chuyến vòng quanh thế giới, và mọi thứ đã thay đổi.

Khi đến Nam Phi và chứng kiến sự áp bức ở đó, Mohandas K. Gandhi phát hiện ra một mục tiêu cao cả hơn của mình: giải phóng những con người bị áp bức ở khắp mọi nơi.

Với mục tiêu mới và duy nhất này, ông từ bỏ mọi thứ trong cuộc sống của mình, một quá trình mà ông gọi là “giảm bản thân về số 0”. Ông mặc áo vải tự dệt lấy và kêu gọi những người theo ông cùng làm như vậy. Trong ba năm liền ông không đọc tờ báo nào vì thấy rằng nội dung của nó không cần thiết và chỉ làm rối loạn cuộc sống của mình mà thôi. Ông dành ra 35 năm để thử nghiệm việc đơn giản hóa chế độ ăn kiêng của mình. Mỗi tuần ông dành ra một ngày không nói gì cả. Có thể nói ông còn tìm cách tránh chủ nghĩa tiêu thụ nữa bởi khi mất đi ông chỉ sở hữu khoảng chưa đến 10 món đồ.

Tất nhiên, điều quan trọng hơn là ông đã cống hiến cả cuộc đời mình để giúp đỡ người dân Ấn Độ giành được độc lập. Ông từ chối mọi chức vụ chính trị, nhưng với người dân Ấn Độ, ông vẫn trở thành người Cha già Dân tộc. Nhưng những đóng góp của ông không chỉ giới hạn ở Ấn độ. Giống như Tướng George C. Marshall, cựu bộ trưởng Bộ Quốc phòng Mỹ đã phát biểu khi Gandhi qua đời: “Mahatma Gandhi đã trở thành người phát ngôn cho lương tâm của nhân loại, người đã làm cho sự khiêm tốn và sự thật giản đơn trở nên mạnh mẽ hơn cả những đế chế.” Và Albert Einstein cũng chia sẻ: “Các thế hệ sau này sẽ khó mà tin được rằng lại có một con người bằng xương bằng thịt như thế đã từng tồn tại trên trái đất này.”

Không ai có thể bàn cãi gì về sự thật Gandhi đã sống một cuộc đời thực sự có ý nghĩa.

Tất nhiên, chúng ta không cần phải sao chép lại Gandhi để học hỏi tấm gương của ông

ấy, sống một cách hết mình và trọn vẹn, như một người theo chủ nghĩa tối giản. Nhưng chúng ta có thể từ bỏ cách sống cầu toàn và quay sang con đường tối giản, theo mức độ của riêng mình. Chúng ta có thể sống một cuộc sống không chỉ đơn giản mà còn đầy ý nghĩa, mang lại được những đóng góp lớn lao nhất có thể.

## **SỐNG MỘT CÁCH CÓ ÍCH**

Bạn có thể nghĩ về chủ nghĩa tối giản theo hai cách. Thứ nhất là coi nó như một việc gì đó bạn làm thường xuyên. Thứ hai là coi nó là chính con người bạn. Ở cách thứ nhất, chủ nghĩa tối giản giống như một điều gì đó bổ sung thêm vào cuộc sống vốn đã chật chội của bạn. Còn ở cách thứ hai, nó là một cách khác – đơn giản hơn – để làm mọi việc. Nó trở thành một lối sống, một cách tiếp cận tổng thể với cuộc sống và sự lãnh đạo. Nó trở thành bản chất con người chúng ta.

Chủ nghĩa tối giản đã ăn sâu vào nhiều truyền thống tinh thần và tôn giáo. Gautama Buddha đã từ bỏ tước vị hoàng tử của mình để dấn thân vào con đường của một nhà tu khổ hạnh. Nhờ đó ông đã được khai sáng và khai sinh ra đạo phật. Tương tự như vậy, đạo Do Thái được sinh ra từ câu chuyện về Moses từ bỏ cuộc sống giàu sang của một hoàng tử cập để sống cuộc sống của người chăn cừu nơi hoang dã. Chính ở đó ông đã ngồi trước bụi cây lá đỏ và phát hiện ra sứ mệnh của mình là cứu giúp những người của vương quốc Israel cổ đại thoát khỏi đói nghèo. Nhà tiên tri Muhammad cũng sống cuộc sống đầy ý nghĩa của mình với những việc sửa giày, sửa quần áo, vắt sữa dê và dạy những đạo hữu Hồi giáo của mình làm những việc đó. Nhà tiên tri John Baotixite cũng đã sống một cuộc đời mẫu mực giản đơn – sống trên sa mạc, mặc quần áo làm từ lông lạc đà và sống nhờ vào việc trồng trọt. Những nhóm Cơ đốc giáo như phái Quaker cũng duy trì nhân tố tối giản trung thành trong niềm tin của họ: ví dụ như việc họ thực hành “Chứng thực cho sự giản đơn”, mà ở đó họ trung thành với cuộc sống chỉ có những gì cần thiết. Và tất nhiên chúa Jesus cũng sống cuộc đời của một người thợ mộc và sau đó là trong đoàn mục sư của mình mà không có của cải, địa vị chính trị hay đời sống hôn nhân gì cả.

Chúng ta có thể thấy triết lý “ít hơn nhưng chất hơn” này được thể hiện trong cuộc sống của những nhân vật nổi tiếng và đa dạng khác – cả trong lĩnh vực tôn giáo và thể tục – trong suốt lịch sử, có thể kể đến vài cái tên như Đạt Lai Lạt Ma, Steve Jobs, Leo Tolstoy, Michael Jordan, Warren Buffett, Mẹ Teresa, và Henry David Thoreau (người đã viết: “Tôi thực sự tin vào sự giản đơn. Thật đáng ngạc nhiên và cũng đáng buồn khi ngay cả những người sáng suốt nhất cũng nghĩ rằng mình cần phải tham gia vào vô số những việc nhỏ nhặt trong một ngày... Vì thế hãy đơn giản hóa vấn đề của cuộc sống, phân biệt những điều cần thiết và những việc thực sự”).

Trên thực tế chúng ta có thể nhìn thấy những con người theo chủ nghĩa tối giản trong vô vàn những người thành công với các nỗ lực khác nhau. Họ bao gồm những lãnh đạo tôn giáo, các nhà báo, chính trị gia, luật sư, bác sĩ, nhà đầu tư, vận động viên, tác gia, họa

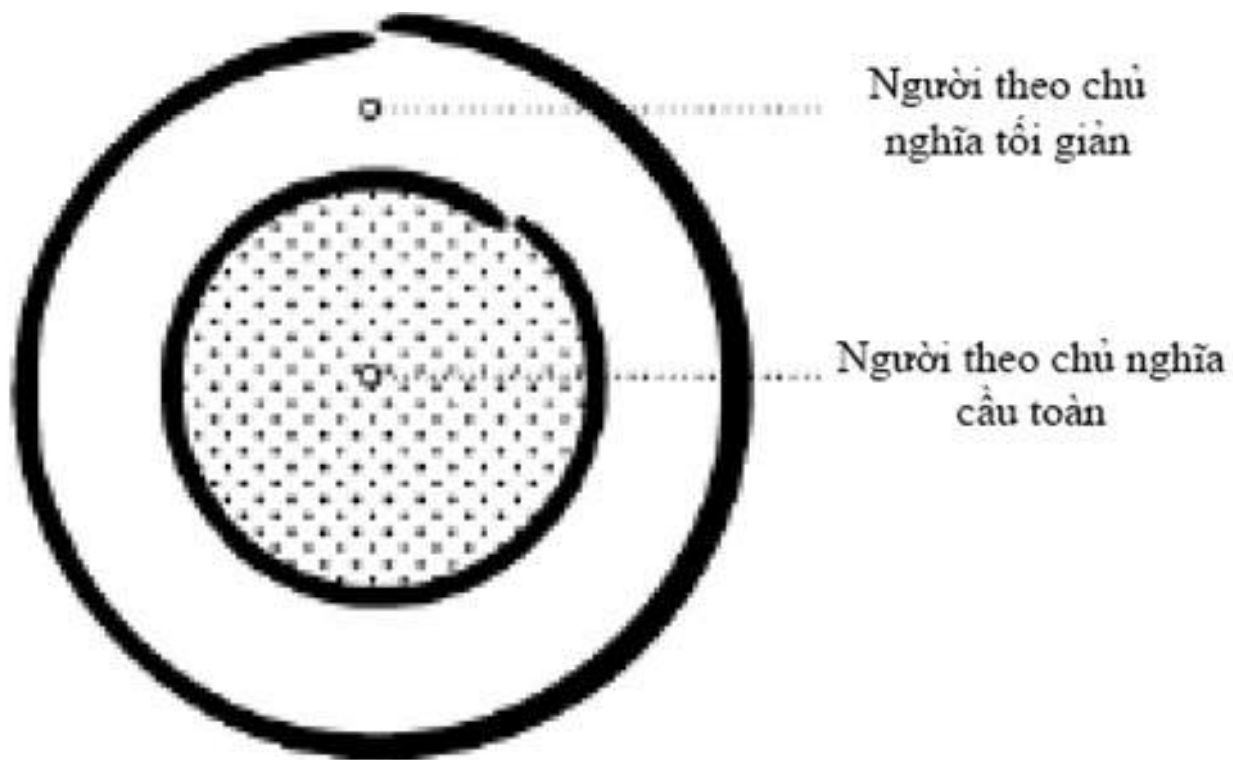
sĩ... Họ đã tạo nên những đóng góp vĩ đại nhất theo nhiều cách khác nhau. Nhưng họ đều có một điểm chung: đó là không chỉ nói suông về tư tưởng “ít hơn nhưng chất hơn”, họ đã thực sự chủ động lựa chọn đi theo cách của người theo chủ nghĩa tối giản.

Không phân biệt công việc, lĩnh vực hay ngành công nghiệp nào chúng ta đang tham gia hay theo đuổi, tất cả chúng ta đều có thể lựa chọn tương tự như vậy.

Hy vọng là đến phần này của cuốn sách, bạn đã học và thấm thấu được tất cả những nguyên lý và kỹ năng căn bản của một người theo chủ nghĩa tối giản. Ở chương này, đã đến lúc bạn cần phải thực hiện bước cuối cùng và học cách sử dụng những kỹ năng đó, không phải chỉ để thực hành chủ nghĩa tối giản một cách thường xuyên mà còn để trở thành một người theo chủ nghĩa tối giản thực sự.

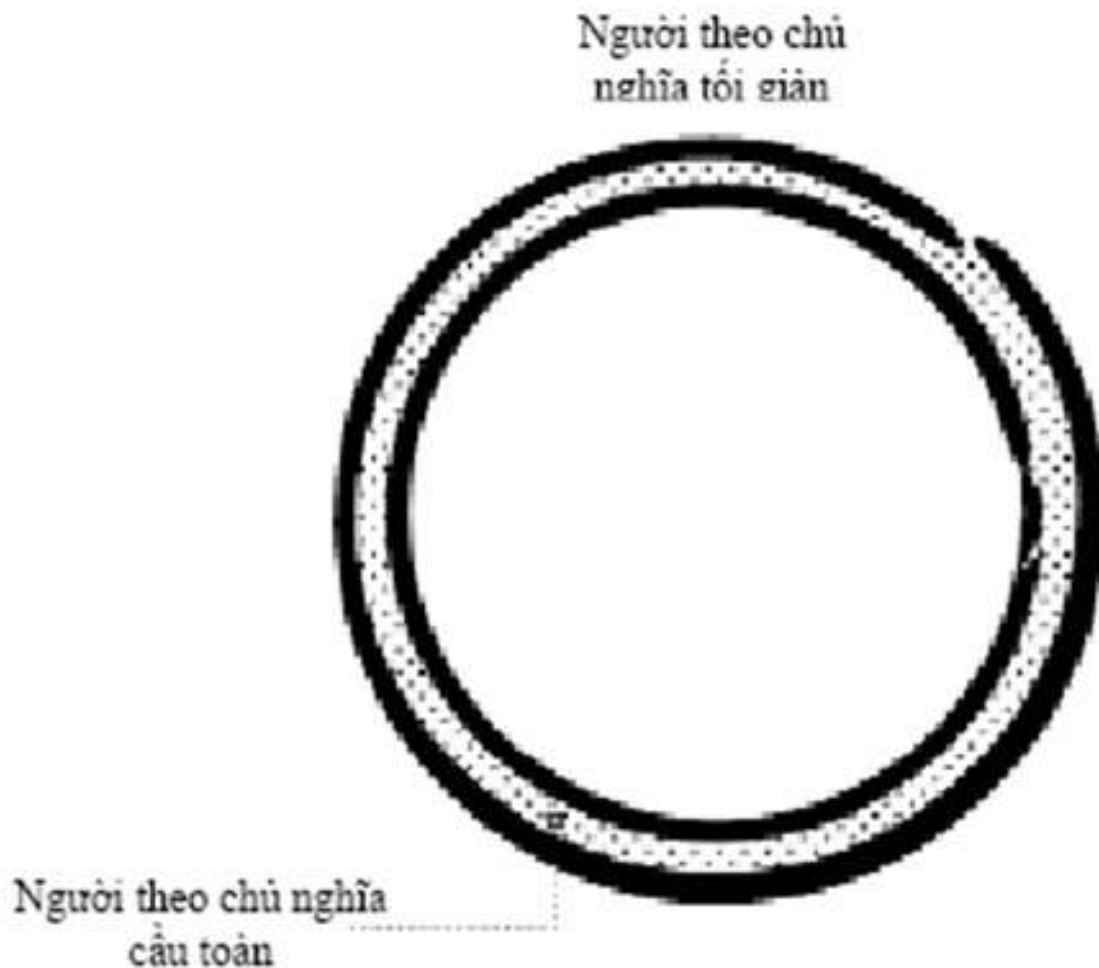
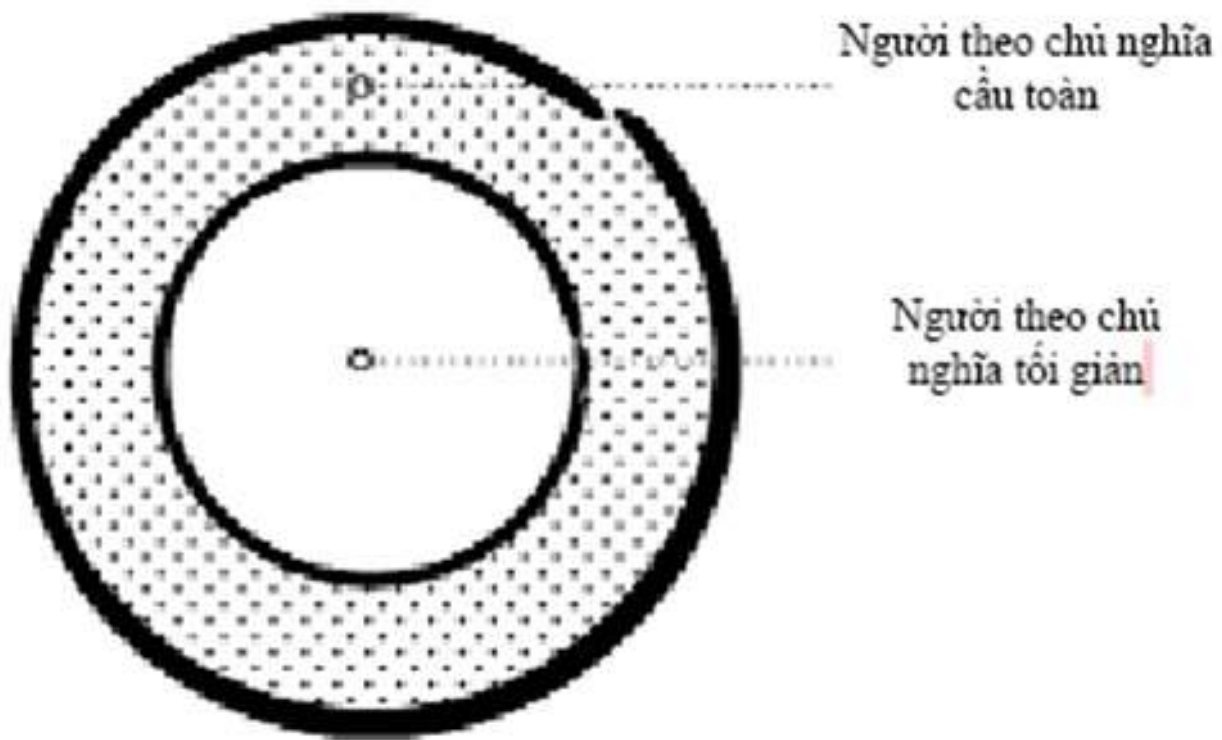
### **Chuyên tâm vào các hoạt động nhỏ**

Có một sự khác biệt lớn giữa việc một người theo chủ nghĩa cầu toàn tình cờ áp dụng thói quen của một người theo chủ nghĩa tối giản và một người theo chủ nghĩa tối giản chỉ thỉnh thoảng thực hiện thói quen của người theo chủ nghĩa cầu toàn. Câu hỏi ở đây là: “Bạn tập trung vào điều gì và không tập trung vào điều gì?” Đa số chúng ta đều có một ít tối giản và một ít cầu toàn trong con người mình, nhưng câu hỏi ở đây là: Bạn tập trung vào cái nào?



Với những người mà tối giản đã trở thành bản chất, họ sẽ thu hoạch được hơn rất nhiều so với những người chỉ tiếp thu lý thuyết. Và lợi ích đó còn được nhân lên nhiều. Những lựa chọn của chúng ta để theo đuổi việc cần thiết và loại bỏ điều không cần thiết sẽ dần tự phát triển lên và khiến cho những lựa chọn đó dần trở thành thói quen và cuối cùng

là bản năng thứ hai của bạn. Cùng với thời gian, bản năng đó sẽ lớn dần lên và mở rộng ra bên ngoài cho đến khi nó làm lu mờ đi phần trong chúng ta vẫn còn chịu ảnh hưởng của những việc không cần thiết.



Như chúng ta đã thảo luận ở chương 1, rất dễ bị rơi vào cái gọi là “nghịch lý của sự thành

công”. Chúng ta xác định được mục đích rõ ràng và nhờ đó dẫn ta đến thành công. Nhưng cùng với thành công đó, chúng ta có nhiều sự lựa chọn và cơ hội hơn. Mới đầu thì điều này có vẻ tốt nhưng nên nhớ rằng những sự lựa chọn này vô tình lại khiến chúng ta mất tập trung, bị cám dỗ và sao nhãng. Sự rõ ràng ban đầu của chúng ta bị lu mờ dần đi và chẳng bao lâu sau chúng ta sẽ thấy mình kiệt sức vì cố gắng. Giờ đây, thay vì tận dụng được hết khả năng đóng góp của mình, chúng ta lại tiến bộ rất ỉ ạch và theo cả triệu hướng khác nhau. Kết quả là thành công của chúng ta lại trở thành chất xúc tác cho những thất bại sau đó. Cách duy nhất để thoát khỏi chiếc vòng luẩn quẩn này là đi theo con đường tối giản.

Nhưng cách của người theo chủ nghĩa tối giản không chỉ là hướng tới sự thành công, nó là sống một cuộc đời đầy ý nghĩa và mục đích. Khi chúng ta nhìn lại sự nghiệp và cuộc sống của mình, bạn muốn thấy một danh sách dài những “thành tựu” không thực sự quan trọng hay chỉ một vài thành quả nhưng thực sự có ý nghĩa?

Nếu bạn cho phép mình hoàn toàn đi theo con đường tối giản – thực sự sống với nó, trong mọi việc bạn làm, cho dù là ở nhà hay nơi làm việc – nó có thể trở thành một phần trong cách bạn nhìn nhận và hiểu về thế giới. Bạn có thể thay đổi suy nghĩ của mình một cách sâu sắc để những việc thực hành tối giản mà chúng ta đã thảo luận và nhiều việc khác mà chúng ta phát triển nên sẽ trở thành tự nhiên và mang tính bản năng:

Khi bạn cảm nhận  
được những ý tưởng này  
là đúng, nó sẽ có sức mạnh  
để thay đổi bạn.

Người Hy Lạp có từ metanoia để chỉ việc biến đổi của trái tim. Chúng ta thường hay nghĩ việc biến đổi chỉ xảy ra trong tâm trí, nhưng có câu thành ngữ đã nói: “Khi con người suy nghĩ trong tim, bản chất anh ta cũng vậy.” (có bổ sung phần in nghiêng). Một khi bản chất của sự tối giản đã ăn sâu vào trái tim chúng ta thì cách thức của người theo chủ nghĩa tối giản trở thành chính con người chúng ta. Chúng ta trở thành một bản sao khác nhưng tốt hơn của chính mình.

Một khi đã trở thành người theo chủ nghĩa tối giản, bạn sẽ thấy rằng mình không giống như những người khác. Khi mọi người nói có thì bạn lại thấy mình nói không. Khi người khác làm thì bạn lại đang suy nghĩ. Khi họ đang nói thì bạn lại đang lắng nghe. Khi người khác đang ganh đua để là trung tâm của sự chú ý thì bạn lại thấy mình chờ đợi ở ngoài cuộc để đến thời điểm tỏa sáng. Khi người khác đang đánh bóng bản lý lịch cá nhân và hoàn thiện hồ sơ của họ trên LinkedIn thì bạn lại đang xây dựng một sự nghiệp đầy ý nghĩa của mình. Khi những người khác đang phàn nàn (mà thực tế thường là khoe khoang) về việc họ bận rộn thế nào, thì bạn chỉ cười một cách thông cảm, chứ không thể chia sẻ được với họ. Trong khi những người khác sống trong sự căng thẳng và hỗn loạn thì cuộc sống của bạn lại đầy ảnh hưởng và sự hài lòng. Theo nhiều cách khác

nhau thì sống theo cách của một người theo chủ nghĩa tối giản trong xã hội lúc-nào-cũng-có-quá-nhiều-thứ này là một cuộc cách mạng thầm lặng.

Sống như một người theo chủ nghĩa tối giản thực sự không phải là một việc dễ dàng. Theo nhiều cách khác nhau, tôi vẫn phải đấu tranh với bản thân mình. Theo bản năng tôi vẫn muốn làm hài lòng người khác khi họ nhờ tôi làm việc gì đó, thậm chí cả khi tôi biết đó là việc không cần thiết. Khi có cơ hội (đặc biệt là cơ hội tốt), tôi vẫn nảy ra suy nghĩ “Mình có thể làm được cả hai” trong khi tôi thực sự không thể. Tôi vẫn phải cố gắng cưỡng lại việc kiểm tra điện thoại thường xuyên và trong những ngày tồi tệ nhất của mình tôi đã tự hỏi liệu trên bìa mộ sau này của tôi liệu có khắc chữ “Ông ấy đã check mail” không. Tôi sẽ là người đầu tiên thừa nhận rằng trở thành người theo chủ nghĩa tối giản không phải là việc một sớm một chiều có thể thực hiện được.

Nhưng dần dần theo thời gian tôi đã thấy nó trở nên dễ dàng hơn. Từ chối sẽ giúp bạn bớt cảm thấy không thoải mái. Các quyết định trở nên dễ dàng hơn. Loại bỏ những điều không cần thiết sẽ dần trở nên tự nhiên và mang tính bản năng hơn. Tôi cảm thấy mình dần kiểm soát được các sự lựa chọn và điều đó giúp cho cuộc sống của tôi khác hơn. Nếu bạn mở rộng trái tim và tâm trí để tiếp thu trọn vẹn chủ nghĩa tối giản thì những điều này sẽ cũng sẽ trở thành sự thực đối với bạn.

Ngày nay, chủ nghĩa tối giản không phải là điều gì đó mà tôi làm nữa, mà là con người tôi. Ban đầu đó không phải là một vài sự lựa chọn có chủ đích, nhưng dần dần tối giản đã trở thành một lối sống, và rồi nó đã thay đổi tôi, từ tận trong thâm tâm. Mỗi ngày trôi qua tôi đều phát hiện ra rằng mình có thể làm ít hơn và ít hơn nữa – để có thể đóng góp được nhiều hơn.

Đối với tôi, ví dụ cho việc trở thành một người theo chủ nghĩa tối giản được minh họa ở những giây phút rất nhỏ nhoi. Nó nghĩa là:

- Chọn vật nhàu với con tôi trên tấm đệm lò xo thay vì đi tham dự một sự kiện của mạng lưới chuyên môn.
- Chọn từ chối làm việc cho một khách hàng quốc tế để tập trung vào viết sách.
- Chọn dành ra một ngày trong tuần không kết nối với mạng xã hội nào để có thể thực sự hiện diện ở gia đình.
- Chọn dành ra tám tháng dậy sớm vào lúc năm giờ mỗi sáng và viết cho đến một giờ chiều để hoàn thành cuốn sách này.
- Chọn lùi hạn cuối của một công việc để có thể đi cắm trại với con tôi.
- Chọn không xem ti vi hay một bộ phim nào khi đi công tác để có thời gian suy nghĩ và nghỉ ngơi.
- Chọn thường xuyên dành ra trọn một ngày cho ưu tiên của ngày đó, dù việc đó nghĩa là tôi sẽ không làm được việc gì trong danh sách những việc cần làm của mình.
- Chọn không tiếp tục đọc cuốn sách đang đọc dở bởi vì đó không phải là việc ưu tiên

của ngày hôm đó.

- Chọn ghi nhật ký hằng ngày trong suốt 10 năm nay.
- Chọn từ chối một cơ hội làm diễn giả để có thể có một buổi hẹn hò với Anna.
- Chọn giảm thời gian lướt Facebook dành cho việc thường xuyên gọi điện cho người ông đã 93 tuổi của mình.
- Chọn từ chối lời đề nghị làm giảng viên tại trường Stanford bởi tôi biết điều đó có nghĩa là thời gian dành cho gia đình và nói chuyện về chủ nghĩa tối giản thông qua bài giảng của mình sẽ bị giảm đi.

Danh sách này còn dài nữa, nhưng điều tôi muốn nói đến ở đây là tập trung vào những việc cần thiết là một sự lựa chọn. Đó là sự lựa chọn của bạn. Bản thân việc đó cũng mang một ý nghĩa tự do rất lớn lao.

Nhiều năm trước đây, sau khi rời bỏ trường luật, tôi đã phải suy nghĩ rất nhiều xem mình sẽ làm gì tiếp theo. Và với sự đồng hành của Anna, tôi đã khám phá hàng tá, thậm chí là hàng trăm những ý tưởng khác nhau. Vào một hôm, trên đường lái xe về nhà, tôi tự nhủ: “Nếu mình đến Stanford để học sau đại học thì sao nhỉ?” Đã có rất nhiều câu hỏi “Sẽ thế nào nếu?” kiểu như thế. Thường thì những ý tưởng đó không tồn tại lâu trong đầu. Nhưng lần này tôi lập tức có cảm giác khá rõ ràng: vào lúc đó, tôi mới biết, thậm chí ngay khi những lời đó vừa tuôn ra khỏi miệng, rằng đây là con đường cần thiết cho tôi.

Và điều đã giúp tôi thấy chắc chắn về sự lựa chọn của mình chính là những suy nghĩ về việc nộp hồ sơ đi chỗ khác không còn được rõ ràng nữa. Cũng có vài lần tôi định nộp đơn cho các chương trình khác nhưng rồi lại dừng lại sau đó vài phút. Tôi chỉ thấy có gì đó gợn gợn. Vì vậy tôi chỉ tập trung công sức của mình vào 1 nơi nộp hồ sơ đó. Và trong khi chờ đợi câu trả lời của trường đại học, nhiều cơ hội khác đến đến với tôi, một số khá thú vị; nhưng tôi từ chối tất cả. Mặc cho cảm giác không chắc chắn mình có được nhận hay không, tôi không hề cảm thấy lo lắng căng thẳng. Trái lại, tôi chỉ thấy bình tĩnh, tập trung và kiểm soát được tình hình.

Cả hai lần tôi chỉ nộp hồ sơ vào Stanford. Khi cuối cùng đã được nhận, ở lần thứ hai nộp hồ sơ, tôi đã biết rằng đây là điều sống còn mà tôi cần phải làm. Đó là con đường đúng đắn vào thời điểm đúng đắn. Đó là sự xác nhận chắc chắn và thầm lặng của con đường tối giản.

Nếu không lựa chọn con đường của người theo chủ nghĩa tối giản, tôi đã không theo đuổi chiến lược “Stanford hoặc không gì cả”. Tôi chắc đã không viết cho tờ Harvard Business Review. Và chắc chắn nhất là tôi đã không viết những gì mà bạn đang đọc, tiếp thu và hy vọng là đang suy nghĩ về cách áp dụng chúng trong cuộc sống của mình.

Trở thành một người theo chủ nghĩa tối giản là một quá trình lâu dài, nhưng những lợi ích mà nó mang lại là vô tận. Sau đây là một vài cách để theo đuổi một cách có nguyên tắc ít thú hơn nhưng lại có thể thay đổi cuộc sống của bạn theo chiều hướng tốt hơn lên.

## **Rõ ràng hơn**

Bạn còn nhớ hình ảnh chiếc tủ quần áo ẩn dụ mà tôi nói đến ở chương 1 chứ? Khi tiếp tục việc dọn dẹp tủ quần áo của đời mình, bạn sẽ trải nghiệm việc sắp xếp lại những gì là thật sự quan trọng. Cuộc sống của bạn sẽ giảm bớt được việc phải gạch bỏ đi những việc trong danh sách cần phải làm hoặc làm hết những thứ trong lịch làm việc, mà thay vào đó nó sẽ tập trung vào việc thay đổi những gì mà bạn đưa vào trong danh sách ngay từ đầu. Mỗi ngày bạn sẽ cảm thấy những việc cần thiết đó quan trọng hơn rất nhiều so với các việc khác. Kết quả là việc thực hiện những điều cần thiết trở nên càng dễ dàng hơn.

## **Kiểm soát hơn**

Bạn sẽ có được sự tự tin trong khả năng tạm dừng, cân nhắc và không vội vã lẫn xả vào công việc. Bạn sẽ cảm thấy mình không còn là một công cụ trong danh sách việc cần làm hoặc lịch làm việc của người khác. Nên nhớ rằng nếu không đặt ưu tiên cho cuộc sống của mình thì người khác sẽ làm điều đó thay bạn. Nhưng nếu kiên quyết đặt ưu tiên trong cuộc sống của mình thì bạn sẽ làm được. Sức mạnh là của bạn. Nó nằm trong chính con người bạn.

## **Có nhiều niềm vui hơn trong chuyến hành trình**

Tập trung vào những gì là thật sự quan trọng ở hiện tại sẽ giúp bạn sống trọn vẹn hơn từng giây phút. Với tôi, lợi ích của việc sống trọn vẹn từng giây phút giúp tôi có được những ký ức tốt đẹp mà tôi sẽ không có được nếu sống khác. Tôi mỉm cười nhiều hơn, trân trọng sự giản đơn. Tôi hạnh phúc hơn.

Như Đạt Lai Lạt Ma, một con người theo chủ nghĩa tối giản thực sự khác, đã nói: “Nếu cuộc sống của bạn giản đơn, bạn sẽ có được cảm giác mãn nguyện. Sự giản đơn là yếu tố vô cùng quan trọng của hạnh phúc.”

## **CUỘC SỐNG TỐI GIẢN: SỐNG MỘT CUỘC SỐNG THỰC SỰ CÓ Ý NGHĨA**

Cuộc sống của người theo chủ nghĩa tối giản tràn đầy ý nghĩa. Đó là một cuộc sống thực sự có giá trị.

Mỗi khi cần sự nhắc nhở đến cuộc sống như thế tôi lại nghĩ đến câu chuyện này. Đó là về một người đàn ông có cô con gái 3 tuổi mới qua đời. Anh đau khổ dựng lên một đoạn video về cuộc sống ngắn ngủi của cô bé. Nhưng khi xem lại tất cả những đoạn clip mà mình có anh mới chợt nhận ra rằng còn thiếu cái gì đó. Anh đã quay video tất cả các buổi dã ngoại, các chuyến đi chơi ngoài trời. Anh có rất nhiều cảnh quay, điều này không thành vấn đề. Nhưng sau đó anh mới thấy mặc dù đã quay rất nhiều về những nơi hai bố con đã cùng đến – những khung cảnh họ đã nhìn thấy, những điều mà họ đã cùng nhau thưởng thức, những bữa ăn đã cùng ăn, nhưng nơi họ đã cùng đến – nhưng

không hề có đoạn cận cảnh nào về cô bé cả. Anh đã quá bận rộn quay quang cảnh xung quanh mà quên mất ghi lại điều thực sự quan trọng đó của mình.

Câu chuyện này đã cho tôi hai bài học trong quá trình viết cuốn sách này: đầu tiên là tầm quan trọng vô cùng của gia đình đối với cuộc sống của tôi. Tất cả mọi thứ khi so với gia đình đều sẽ trở nên vô nghĩa; điều thứ hai là lượng thời gian ít ỏi mà chúng ta còn lại trong cuộc sống. Với tôi thì đó không còn là một suy nghĩ buồn bã nữa mà là đáng sợ. Nó giúp tôi vượt qua được nỗi sợ hãi về lựa chọn sai lầm. Nó giúp tôi cảm thấy can đảm hơn trong cuộc sống. Nó khiến tôi càng trở nên cẩn thận hơn trong việc sử dụng thời gian quý báu này – và quý báu cũng chưa là đủ để chỉ thời gian đó. Tôi biết nhiều người có thói quen đến thăm các nghĩa trang ở các nơi trên thế giới mà họ đến. Ban đầu tôi thấy nó khá dị thường nhưng giờ đây tôi đã nhận ra rằng thói quen này khiến cho họ thấy trân trọng cuộc sống trước mắt hơn.

Người theo chủ nghĩa tối giản sống một cuộc sống không hề phải hối tiếc. Nếu bạn tìm ra được điều gì mới thật sự là quan trọng, nếu bạn đầu tư thời gian và công sức của mình vào đó, thì khi đó bạn khó lòng mà hối hận trước sự lựa chọn của mình. Bạn sẽ thấy tự hào vì đã chọn một cuộc sống như thế.

Bạn có chọn một cuộc sống đầy mục đích và ý nghĩa, hay bạn muốn sau này nhìn lại cuộc sống của mình với đầy tiếc nuối và hối hận? Nếu áp dụng một điều từ cuốn sách này vào cuộc sống của mình, tôi hy vọng bạn sẽ nhớ điều này: mỗi khi phải đối mặt với bất kỳ thử thách hay khó khăn nào trong cuộc sống, hãy tự hỏi: “Điều gì là cần thiết?”. Hãy bỏ đi hết những thứ còn lại đi.

Nếu bạn đã sẵn sàng soi lại bản thân mình để tìm câu trả lời cho câu hỏi này thì bạn đã sẵn sàng để đi theo con đường của người theo chủ nghĩa tối giản.

# Phụ lục

## YẾU TỐ LÃNH ĐẠO CẦN THIẾT

*Đừng bao giờ nghi ngờ rằng một nhóm nhỏ những công dân sâu sắc và tận tụy đó có thể thay đổi được thế giới; đó là nhóm duy nhất có thể làm được điều đó.*

– Margaret Mead –

CEO của LinkedIn Jeff Weiner coi “làm ít hơn sẽ tốt hơn” là cơ chế lãnh đạo mạnh mẽ nhất. Khi mới tiếp quản công ty ông đã có thể dễ dàng áp dụng quy trình vận hành tiêu chuẩn mà hầu hết các công ty mới hình thành ở Thung lũng Silicon đang sử dụng và tìm cách theo đuổi nhiều mục tiêu. Nhưng thay vào đó, ông từ chối những cơ hội thực sự tốt để theo đuổi chỉ những cơ hội tốt nhất. Ông dùng từ viết tắt FCS (còn có nghĩa là FOCUS – tập trung) để chia sẻ phương châm của mình với các nhân viên. Đó là chữ viết tắt của “Fewer things done better<sup>8</sup>”, “Communicating the right information to the right people at the right time<sup>9</sup>”, và “Speed and quality of decision making<sup>10</sup>”. Thực ra đó chính là ý nghĩa bản chất của sự lãnh đạo.

<sup>8</sup> Làm ít hơn sẽ tốt hơn.

<sup>9</sup> Trao đổi đúng thông tin với đúng người vào đúng thời điểm.

<sup>10</sup> Tốc độ và chất lượng của việc đưa ra quyết định.

### CÁC NHÓM TỐI GIẢN

Cách suy nghĩ và hành động của chủ nghĩa tối giản phù hợp với cách chúng ta điều hành các công ty và tập thể cũng như dẫn dắt cuộc sống của chính chúng ta. Trên thực tế, nhiều ý tưởng mà tôi chia sẻ trong cuốn sách này đã được nảy sinh trong quá trình tôi làm việc với các nhóm giám đốc điều hành.

Kể từ đó tôi đã thu thập số liệu từ hơn 500 người về trải nghiệm của họ ở hơn 1 ngàn nhóm. Tôi hỏi họ các câu về thời gian mà họ làm việc trong một nhóm đoàn kết, trải nghiệm đó như thế nào, trưởng nhóm đóng vai trò thế nào trong đó và kết quả cuối cùng ra sao. Sau đó tôi hỏi họ về trải nghiệm ngược lại khi họ ở trong một nhóm không đoàn kết, họ cảm thấy thế nào, người trưởng nhóm đóng vai trò gì và điều đó ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng như thế nào.

Kết quả của nghiên cứu này thật đáng ngạc nhiên: khi sự rõ ràng trong mục đích ở mức độ cao thì cả nhóm và những cá nhân trong đó đều nỗ lực hết mình. Còn khi họ thiếu sự rõ ràng trong mục tiêu nhóm đang hướng tới, mục tiêu và vai trò của từng cá nhân là gì thì các thành viên cảm thấy bối rối, căng thẳng và cuối cùng là thất bại. Như một phó chủ tịch cao cấp đã tổng kết lại một cách ngắn gọn khi bà nhìn vào kết quả mà nhóm của bà đã đạt được: “Sự rõ ràng đồng nghĩa với thành công.”

Đây chỉ là một trong nhiều lý do vì sao nguyên tắc “ít hơn nhưng tốt hơn” rất có ích trong việc xây dựng một tập thể có thể mang lại điều khác biệt hay giúp các cá nhân sống một cuộc đời thực sự hữu ích. Cuộc sống của con người ngày nay đầy vội vã và với vô vàn các cơ hội. Khi cả nhóm đều đoàn kết thì sự dồi dào về các cơ hội đó là điều tốt. Nhưng trái lại khi họ không rõ ràng về mục tiêu của mình, sẽ khó khăn nếu không muốn nói là không thể để phân biệt được trong vô vàn các cơ hội đó cái nào mới là thực sự cần thiết. Hậu quả là những người lãnh đạo nhóm không theo chủ nghĩa tối giản đó cố gắng để nhóm mình theo đuổi quá nhiều thứ – và bản thân họ cũng cố gắng làm quá nhiều việc – khiến cho cả nhóm không đạt được bước tiến nào. Một người lãnh đạo nhóm tối giản sẽ có sự lựa chọn khác. Với sự rõ ràng trong mục tiêu của nhóm mình, họ sẽ áp dụng nguyên tắc “ít hơn nhưng tốt hơn” vào trong mọi việc, từ lựa chọn các tài năng, đến việc định hướng, xác định các vai trò, phương thức giao tiếp, trách nhiệm. Kết quả là nhóm của họ cùng đoàn kết với nhau để đạt được các bước tiến.

## **CÁC NHÂN TỐ CỦA VIỆC LÃNH ĐẠO TỐI GIẢN**

Khi đọc đến phần này của cuốn sách chắc các bạn đã học được về những sai lầm trong cách suy nghĩ của người theo chủ nghĩa tối giản và thay thế suy nghĩ sai lầm đó bằng những chân lý cơ bản của chủ nghĩa tối giản. Nhưng chủ nghĩa tối giản không chỉ dừng lại ở các cá nhân. Nếu bạn lãnh đạo một nhóm – cho dù là nhóm chỉ có hai đồng nghiệp, một nhóm 500 nhân viên hay vài nhóm ở trường hoặc tại địa phương – thì bước tiếp theo trong chuyến hành trình của bạn, nếu bạn đã sẵn sàng để đảm nhận nó, là áp dụng những nguyên tắc và cách tư duy thế này vào công việc lãnh đạo của mình.

|                    |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                      |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>QUAN NIỆM</b>   | <b>Cầu toàn</b><br>Mọi việc cho mọi người                                                                                                                           | <b>Tối giản</b><br>Ít hơn nhưng tốt hơn                                                                                                              |
| <b>NĂNG LỰC</b>    | Tuyển người một cách tùy tiện và tạo nên một đội ngũ nhân viên không có năng lực (bozo explosion)                                                                   | Tuyển chọn người kỹ càng và loại bỏ ngay những người làm ảnh hưởng đến tiến độ của cả nhóm.                                                          |
| <b>CHIẾN LƯỢC</b>  | Theo đuổi chiến lược trung dung với mọi thứ đều là ưu tiên.                                                                                                         | Xác định mục đích rõ ràng bằng cách trả lời câu hỏi “Nếu chúng ta chỉ được làm một việc, thì đó sẽ là gì?” Gạt bỏ đi tất cả những sự sao nhãng khác. |
| <b>TRAO QUYỀN</b>  | Chấp nhận sự không rõ ràng trong phân chia công việc. Các quyết định mang tính thất thường.                                                                         | Tập trung vào vai trò và mục tiêu đóng góp cao nhất của mỗi thành viên trong nhóm.                                                                   |
| <b>GAO TIẾP</b>    | Truyền đạt thông tin một cách phức tạp.                                                                                                                             | Lắng nghe để hiểu được ý chính.                                                                                                                      |
| <b>TRÁCH NHIỆM</b> | Can thiệp quá nhiều hoặc bận rộn đến nỗi không để tâm đến nhóm. Đôi khi là cả hai: làm mất tập trung của cả nhóm và sau đó lại không tham gia vào việc của nhóm nữa | Can thiệp một cách lịch sự vào việc của người khác để xem họ làm thế nào để vượt qua khó khăn và đạt được những thắng lợi nhỏ.                       |
| <b>KẾT QUẢ</b>     | Một nhóm chia rẽ và đạt được rất ít tiến bộ theo các hướng khác nhau.                                                                                               | Một nhóm đoàn kết vượt qua các khó khăn để đạt được các bước tiến bộ.                                                                                |

Từ so sánh trên các bạn có thể thấy rõ được ích lợi của việc áp dụng phương pháp tối giản vào mọi khía cạnh của việc lãnh đạo. Nhưng hãy dành ra vài phút nói rõ hơn về những điều này để có thể lãnh đạo như một người theo chủ nghĩa tối giản.

## **CỰC KỲ KÉN CHỌN TRONG KHÂU TUYỂN NGƯỜI**

Một người theo chủ nghĩa tối giản thường tuyển người một cách tùy tiện và bốc đồng – sau đó lại quá bận rộn hoặc lơ đãng để hoặc sa thải hoặc hướng dẫn cho những người làm ảnh hưởng đến cả nhóm. Ban đầu thì có vẻ như việc đủ người sẽ giúp duy trì được tiến độ công việc. Tuy nhiên thực tế lại cho thấy việc tuyển sai một người còn phải trả một cái giá đắt đỏ hơn rất nhiều so với việc thiếu một người làm. Và cái giá của việc thuê quá nhiều người sai (và việc tuyển sai một người thường dẫn đến nhiều lần tuyển sai khác nữa bởi những người được tuyển sai đó sẽ có xu hướng thu hút nhiều người khác tuyển sai hơn) là điều mà Guy Kawasaki gọi là một “sự bùng nổ Bozo” – một thuật ngữ ông dùng để mô tả điều xảy ra khi một tập thể hoặc công ty vốn trước đây lớn mạnh lại tụt xuống mức bình thường. Một người theo chủ nghĩa tối giản, mặt khác, lại cực kỳ kén chọn với các tài năng. Họ có nguyên tắc để tuyển được những người phù hợp nhất – cho dù phải đọc bao nhiêu hồ sơ, hoặc tham dự bao nhiêu buổi phỏng vấn, hoặc thông qua các cuộc tìm kiếm tài năng – và không ngần ngại loại bỏ ngay những người làm ảnh hưởng đến tiến bộ của cả nhóm. Kết quả là họ có được một nhóm đầy những người sáng giá tạo thành một tập thể vững mạnh hơn rất nhiều so với nỗ lực của từng cá nhân cộng lại (xem chương 9: “Lựa chọn” để hiểu rõ hơn về chủ đề này).

## **CÂN NHẮC CHO ĐẾN KHI BẠN ĐÃ XÁC ĐỊNH ĐƯỢC MỤC TIÊU CHÍNH THỰC SỰ RÕ RÀNG (CHỨ KHÔNG PHẢI LÀ KHÁ RÕ RÀNG)**

Vì không có mục đích rõ ràng nên người lãnh đạo cầu toàn sẽ giao động trong chiến lược của mình: họ cố gắng đeo đuổi nhiều mục tiêu và làm quá nhiều việc. Kết quả là nhóm của họ phải dàn trải ra theo nhiều hướng khác nhau mà không đạt được tiến bộ nào cả. Họ lãng phí thời gian vào những việc không cần thiết và bỏ qua những việc thực sự quan trọng (xem chương 10 về tầm quan trọng của mục đích và ý định cần thiết). Ngày nay các tổ chức chú ý rất nhiều đến “sự liên kết”, và sự thực là một nhóm càng có sự gắn kết tốt thì sự cống hiến mà họ tạo nên được sẽ càng cao. Ý định rõ ràng giúp tạo nên sự gắn kết tốt; định hướng mờ nhạt sẽ luôn dẫn đến những liên kết sai lầm.

## **HƯỚNG TỚI SỰ TRAO QUYỀN TUYỆT ĐỐI**

Người theo chủ nghĩa cầu toàn không trao quyền cho người khác bởi họ không có sự phân nhiệm rõ ràng giữa các thành viên trong nhóm. Họ lý giải rằng đó là để nhóm được linh hoạt và nhanh nhẹn. Nhưng kết quả chỉ là sự linh hoạt giả tạo. Khi người ta không biết họ phải thực sự chịu trách nhiệm cho việc gì và công việc của họ sẽ được đánh giá như thế nào, khi các quyết định đưa ra mang tính thất thường hoặc có vẻ thất

thường, khi các vai trò không được phân biệt rõ ràng, thì chẳng bao lâu sau mọi người sẽ từ bỏ, hoặc tệ hơn là luôn tìm cách tỏ ra bận rộn và quan trọng thay vì thực sự tập trung vào làm công việc của mình.

Người theo chủ nghĩa tối giản hiểu rằng sự rõ ràng là nhân tố chính cho việc trao quyền. Họ không chấp nhận các vai trò chỉ chung chung và mờ nhạt. Họ đảm bảo rằng mọi người trong nhóm thực sự rõ ràng về nhiệm vụ của mình và nhiệm vụ của người khác. Một CEO gần đây đã thừa nhận rằng ông đã để cho sự không rõ ràng tồn tại trong nhóm điều hành của mình và vì thế đã khiến cho cả tổ chức bị trì trệ. Để sửa chữa sai lầm đó, ông đã rà soát cơ cấu lại toàn bộ quy trình cho đến khi chỉ giữ lại 4 người báo cáo trực tiếp cho ông, mỗi người được giao những trách nhiệm cụ thể khác nhau.

Peter Thiel, một doanh nhân cấp tiến và là nhà đầu tư mạo hiểm đã đưa phương châm “ít hơn nhưng tốt hơn” lên một tầm khác khi ông đề nghị các nhân viên của PayPal lựa chọn một ưu tiên duy nhất trong nhiệm vụ của mình – và chỉ tập trung vào đó. Như nhà quản trị Keith Rabois kể lại: “Peter yêu cầu mỗi người chỉ có duy nhất một ưu tiên. Ông sẽ chỉ thảo luận với bạn về ưu tiên của vị trí của bạn ở thời điểm đó, ngoài ra không gì khác. Thậm chí trong mẫu đánh giá hàng năm của chúng tôi vào năm 2001 cũng đề nghị mỗi nhân viên xác định xem đóng góp giá trị nhất mà họ sẽ mang lại cho công ty là gì.” Kết quả là các nhân viên đó được trao quyền để làm bất cứ việc gì trong phạm vi vai trò của họ mà họ thấy có thể mang lại đóng góp cho mục tiêu chung của công ty.

## **TRAO ĐỔI ĐÚNG VIỆC VỚI ĐÚNG NGƯỜI VÀO ĐÚNG THỜI ĐIỂM**

Người lãnh đạo cầu toàn hay trao đổi công việc một cách khó hiểu, và kết quả là nhân viên không biết là họ đang muốn nói gì. Cách giao tiếp theo chủ nghĩa cầu toàn thường quá chung chung hoặc thay đổi quá nhanh đến nỗi mọi người bị bất ngờ. Người lãnh đạo tối giản, trái lại, trao đổi đúng công việc với đúng người và vào đúng thời điểm. Họ nói ngắn gọn, hạn chế trao đổi nhiều việc với nhóm của mình để họ có thể tập trung được vào mục tiêu. Khi cần nói thì họ rất rõ ràng, tránh dùng những từ ngữ vô nghĩa và nội dung của họ nhất quán đến nỗi nghe có vẻ rất nhàm tẻ. Nhờ đó, các nhóm của họ có thể hiểu điều cơ bản nhất họ muốn nói.

## **THƯỜNG XUYÊN KIỂM TRA ĐỂ ĐẢM BẢO TIẾN ĐỘ**

Người lãnh đạo theo chủ nghĩa cầu toàn thường không chú tâm nhiều vào trách nhiệm giải trình. Một lý do căn bản và rõ ràng là khi họ càng theo đuổi nhiều thứ thì họ càng khó để bám sát tất cả những thứ đó. Như thế vô tình họ đã dạy cho nhân viên của mình việc không cần theo sát theo công việc. Thế là các thành viên trong nhóm hiểu rằng nếu thất bại, làm tắt hay đặt sai ưu tiên, họ sẽ không phải gánh chịu hậu quả nào cả. Họ biết rằng mỗi mục tiêu mà người lãnh đạo đưa ra sẽ chỉ được nhấn mạnh vào thời điểm đó và sẽ nhanh chóng được thay thế bằng một ý thích nhất thời khác.

Nhờ dành ra thời gian để làm rõ các yêu cầu, người lãnh đạo tối giản làm cho việc bám sát công việc trở nên dễ dàng và suôn sẻ. Nhờ thường xuyên hỏi han để khích lệ nhân viên và giúp họ vượt qua khó khăn, người lãnh đạo đã giúp cho cả nhóm có động lực và sự tập trung, giúp họ đạt được những bước tiến có ý nghĩa (xem thêm chương 17 về sức mạnh của tiến bộ).

Lãnh đạo theo nguyên tắc “ít hơn nhưng tốt hơn” sẽ giúp tập thể của bạn làm việc được tốt hơn và đạt được những dấu ấn thực sự.

Như lời của Ela Bhatt, một người theo chủ nghĩa tối giản chân chính và là một nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa trông rộng, người đã để lại một di sản là hàng loạt những thành tựu có ý nghĩa như giành được giải Indira Gandhi vì Hòa Bình, sáng lập ra một loạt các tổ chức hoạt động vì phụ nữ nghèo ở Ấn Độ, là một trong những thần tượng của Hillary Clinton:

“Trong số các phẩm chất thì giản dị là điều mà tôi coi trọng nhất. Tôi tin rằng sự giản dị có thể giúp giải quyết tất cả các vấn đề, cho dù là cá nhân hay của cả nhân loại. Nếu một người sống giản dị, họ sẽ không cần phải dối trá, không tranh chấp hay trộm cắp, không ghen tuông, không tức giận hay đổ kỵ, không ngược đãi, không giết người. Mọi người sẽ có đủ và dư thừa để không phải tích trữ, không phải đầu cơ, không đánh bạc, không thù hằn. Khi tính cách của bạn tốt đẹp thì con người của bạn cũng trở nên tốt đẹp. Đó là vẻ đẹp của sự giản dị.”

Đó chính là vẻ đẹp của sự lãnh đạo như một người theo chủ nghĩa tối giản.