

JAMES CLEAR

Vũ Phi Yên - Trần Quỳnh Như dịch

atomic

THAY ĐỔI TÍ HON

habits

HIỆU QUẢ BẤT NGỜ

Tái bản lần 2

**TẠO THÓI QUEN TỐT,
BỎ THÓI QUEN XẤU**

BẰNG PHƯƠNG PHÁP
ĐƠN GIẢN MÀ HIỆU QUẢ



James Clear

Vũ Phi Yên - Trần Quỳnh Như dịch

atomic THAY ĐỔI TÍ HON habits HIỆU QUẢ BẤT NGỜ

TẠO THÓI QUEN TỐT, BỎ THÓI QUEN XẤU
BẰNG PHƯƠNG PHÁP ĐƠN GIẢN MÀ HIỆU QUẢ

Tái bản lần 2

phuongnambook  NHÀ XUẤT BẢN THE GIỚI

“THAY ĐỔI TÍ HON - HIỆU QUẢ BẤT NGỜ”

Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits &
Break Bad Ones

Copyright © 2018 by James Clear

All rights reserved including the right of reproduction in whole or
in part in any form.

This edition published by arrangement with Avery, an imprint of
Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House
LLC

Bản tiếng Việt © 2019, Công ty TNHH MTV Sách Phương Nam

Mọi sao chép, trích dẫn phải có sự đồng ý của Công ty TNHH MTV
Sách Phương Nam.

atomic

ə'tämik

1. một lượng cực nhỏ của sự vật; đơn vị không thể tách nhỏ hơn nữa của một hệ thống lớn hơn.
2. khởi thủy của nguồn năng lượng hay sức mạnh to lớn.

habit

'habət

một nếp sinh hoạt hay thực hành theo định kỳ; một phản xạ tự động đối với tình huống cụ thể.

GIỚI THIỆU

Câu chuyện của tôi

Vào ngày cuối cùng của năm thứ hai ở trường trung học¹, tôi bị một cây gậy bóng chày quật vào mặt. Khi một người bạn học của tôi vung tay hết lực, cây gậy trượt khỏi tay cậu ấy và bay về phía tôi, rồi đập vào ngay chính giữa hai mắt tôi. Tôi không có một ký ức nào về khoảnh khắc va chạm.

Cây gậy đập vào mặt tôi mạnh tới mức nó nghiền cái mũi tôi thành hình chữ U dị dạng. Cú chạm đẩy khối mô mềm não tôi đập thịch vào thành sọ trong. Ngay lập tức, một đợt sóng xung phong lan khắp đầu tôi. Chỉ trong tích tắc, tôi đã có một cái mũi gãy, nứt xương sọ nhiều chỗ, và hai hốc mắt tan nát.

Khi mở mắt ra, tôi thấy mọi người đang nhìn chăm chăm mình và chạy đi kêu cứu. Tôi nhìn xuống và thấy mấy đốm đỏ trên áo mình. Một người bạn học cởi áo ra đưa cho tôi. Tôi cầm áo chặn lại dòng máu đang tuôn ra từ mũi mình. Bị sốc và choáng, tôi không ý thức được mình bị thương nặng đến mức nào.

Thầy giáo choàng cánh tay lên vai tôi và đỡ tôi bước một đoạn đường dài đến phòng y tế trường: băng qua sân bóng, xuống ngọn đồi, và trở về trường. Có nhiều bàn tay đưa ra đỡ bên sườn, giúp tôi đứng thẳng. Chúng tôi bước chậm chậm, thông thả. Không một ai nhận ra rằng mỗi một phút giây đều rất quý giá.

Khi chúng tôi về đến phòng y tế, cô y tá hỏi tôi một loạt câu hỏi.

“Bây giờ là năm mấy?”

“1998”, tôi trả lời. Thật ra là năm 2002.

“Ai là Tổng thống Mỹ đương nhiệm?”

“Bill Clinton”, tôi nói. Câu trả lời đúng phải là George W. Bush.

“Mẹ của em tên gì?”

“Ừm, ừm.” Tôi ngắc ngư. Mười giây trôi qua.

“Patti”, tôi nói hú họa, phớt lờ thực tế là tôi đã tốn mười giây để nhớ ra tên mẹ ruột mình.

Đó là câu hỏi cuối cùng tôi nhớ được. Cơ thể của tôi không đủ sức chịu đựng cơn sốc phồng đang nhanh chóng lan ra trong não và tôi bất tỉnh trước khi xe cấp cứu đến. Vài phút sau, tôi được đưa ra khỏi trường và chở đến bệnh viện địa phương.

Rất nhanh sau khi đến nơi, cơ thể tôi bắt đầu ngừng hoạt động. Tôi vật lộn với các chức năng cơ bản như nuốt và thở. Tôi bị cơn co giật đầu tiên. Rồi tôi ngừng thở hoàn toàn. Khi các bác sĩ vội vàng cung cấp oxy cho tôi, họ cũng thống nhất rằng bệnh viện địa phương không đủ trang bị để xử lý tình hình này, và họ gọi một chiếc trực thăng để đưa tôi đến bệnh viện lớn hơn ở Cincinnati.

Tôi được đẩy ra khỏi phòng cấp cứu về phía bãi đậu trực thăng bên kia đường. Cái cẳng rung lên khi điều dưỡng đẩy tôi đi qua một đoạn vỉa hè gập ghềnh, trong lúc đó một người khác bơm từng hơi thở vào người tôi bằng tay. Mẹ tôi đã đến bệnh viện được

một lúc, leo lên trực thăng bên cạnh tôi. Mẹ nắm tay tôi suốt chuyến bay trong khi tôi vẫn bất tỉnh và không thể tự thở.

Bố tôi đã về nhà trông chừng và báo tin cho em trai, em gái của tôi trong lúc mẹ con tôi di chuyển bằng trực thăng. Bố cố nuốt nước mắt vào trong để giải thích cho em gái tôi hiểu rằng ông sẽ bỏ lỡ buổi lễ hoàn thành lớp 8 của con bé diễn ra vào tối hôm đó. Sau khi giao con lại cho gia đình và bạn bè, bố lái xe đến Cincinnati gặp mẹ tôi.

Khi mẹ và tôi đáp xuống đỉnh tòa nhà bệnh viện, một đội ngũ gần hai mươi bác sĩ và điều dưỡng chạy về phía bãi đáp và đẩy tôi vào khoa chấn thương. Vào lúc này, tình trạng sưng trong não tôi đã nặng tới mức tôi liên tục bị co giật hậu chấn. Xương gãy cần được chỉnh lại, nhưng tình trạng của tôi lại không cho phép phẫu thuật. Sau một cơn co giật khác - cơn thứ ba trong ngày - tôi được đặt vào tình trạng điều trị gây mê y khoa² và chạy máy thở.

Bố mẹ tôi không lạ gì bệnh viện này. Cách đây mười năm, hai người cũng đi vào tầng trệt của chính tòa nhà này khi em gái tôi bị chấn đoán ung thư bạch cầu ở tuổi lên ba. Lúc đó tôi năm tuổi. Em trai tôi chỉ mới sáu tháng. Sau hai năm rưỡi hóa trị, chọc tủy sống và sinh thiết tủy xương, em gái bé nhỏ của tôi cuối cùng cũng có thể bước ra khỏi viện trong tình trạng vui vẻ, mạnh khỏe và dứt bệnh ung thư. Nhưng bây giờ, sau mười năm sống bình thường, bố mẹ tôi lại quay trở lại nơi ấy với một đứa con khác.

Khi tôi rơi vào hôn mê, bệnh viện gửi đến một linh mục và một nhân viên xã hội để an ủi hai người. Cũng là vị linh mục ấy đã gặp bố mẹ tôi cách đây một thập kỷ, vào cái đêm họ nhận được tin em tôi mắc bệnh.

Khi đêm đến, một đồng máy móc đang giữ cho tôi sống. Bố mẹ tôi ngủ không yên trên tấm chiếu bệnh viện - giây trước họ thiếp đi vì mệt mỏi, giây sau đã giật mình tỉnh dậy trong lo âu. Mẹ tôi sau đó đã nói, “Đó là một trong những đêm tồi tệ nhất mẹ từng trải qua.”

HỒI PHỤC

Phúc thay đến sáng hôm sau, nhịp thở của tôi đã hồi phục đến điểm làm các bác sĩ yên tâm kết thúc trạng thái hôn mê cho tôi. Cuối cùng khi tỉnh lại, tôi phát hiện ra mình đã mất khả năng ngủ. Để kiểm tra, một điều dưỡng yêu cầu tôi xì mũi và ngửi hộp nước táo. Khứu giác của tôi quay trở lại, nhưng - trước sự sửng sốt của mọi người - động tác xì mũi của tôi ép không khí xì qua các vết nứt trong hốc mắt và đẩy mắt trái của tôi lồi ra ngoài. Nhãn cầu của tôi lồi ra khỏi ổ mắt, được giữ một cách bấp bênh bởi mí mắt và dây thần kinh thị giác nối mắt với não.

Bác sĩ khoa mắt nói mắt tôi sẽ từ từ trượt về đúng chỗ khi không khí thoát hết ra ngoài, nhưng khó mà nói quá trình này sẽ mất bao lâu. Tôi được lên lịch phẫu thuật một tuần sau, để tôi có thêm thời gian hồi phục. Tuy trông như gã vừa thua một trận đấm bốc, nhưng tôi được phép xuất viện. Tôi về nhà với một cái mũi gãy, sáu bảy chỗ nứt xương mặt và con mắt trái lồi ra ngoài.

Những tháng sau đó rất khó khăn. Cảm thấy như thể mọi thứ trong đời tôi chột đứng lại. Tôi bị nhìn đôi hàng tuần; tôi không thể nhìn thẳng theo đúng nghĩa đen. Hơn một tháng trôi qua, cầu mắt tôi mới trở về đúng chỗ của nó. Giữa các cơn co giật và rắc

rồi với tâm nhìn đôi, tám tháng sau tôi mới có thể lái xe trở lại. Ở phòng vật lý trị liệu, tôi phải tập các động tác vận động cơ bản như bước đi theo đường thẳng. Mặc dù quyết tâm không để chấn thương kéo mình xuống, nhưng đã có nhiều lúc tôi cảm thấy quá tải và suy sụp.

Một năm sau đó, tôi đau đớn nhận ra nếu muốn quay trở lại sân bóng chày, chẳng đường mà tôi phải kinh qua dài đến thế nào. Bóng chày đã luôn là một phần trọng yếu trong cuộc sống của tôi. Bố tôi đã chơi bóng ở các giải nhỏ cho đội St. Louis Cardinals, và tôi cũng có mơ ước được chơi bóng chày chuyên nghiệp. Sau nhiều tháng phục hồi chức năng, điều tôi mong mỗi hơn hết thấy là được trở lại sân bóng.

Thế nhưng hành trình trở lại với bóng chày của tôi không hề suôn sẻ. Khi mùa bóng trời tới, tôi là học sinh lớp 11 duy nhất bị cắt khỏi danh sách thi đấu chính thức của đội bóng trường. Tôi bị chuyển xuống chơi cho đội dự bị với học sinh lớp 10. Tôi đã chơi bóng chày từ năm lên bốn, với một người đã bỏ bấy nhiêu công sức và thời gian cho thể thao như vậy, bị loại khỏi danh sách chính thức là điều nhục nhã. Tôi nhớ như in ngày xảy ra chuyện. Tôi ngồi trong xe khóc nức nở trong khi liên tục dò dẫm, tuyệt vọng tìm kiếm một bài hát có thể làm mình cảm thấy tốt hơn.

Sau một năm hồ nghi bản thân, tôi đã nỗ lực để được vào đội chính thức khi bước vào năm cuối phổ thông, nhưng hiếm khi được vào trận. Tính tổng cộng, tôi đã chơi mười một lượt đấu³ cho đội chính thức của trường, chỉ vừa nhỉnh hơn tổng số lượt đấu của một trận bóng đơn.

Mặc cho thành tích mờ nhạt ở trường trung học, tôi vẫn tin tưởng mình có thể trở thành một cầu thủ xuất sắc. Và tôi học được rằng nếu mọi chuyện không được cải thiện thì tôi chính là người chịu trách nhiệm trong việc biến ước mơ thành hiện thực này. Bước ngoặt xảy ra vào hai năm sau chấn thương khi tôi bắt đầu vào học tại trường Đại học Denison. Đó là một khởi đầu hoàn toàn mới, và đó chính là nơi lần đầu tiên tôi khám phá ra sức mạnh đáng kinh ngạc của các thói quen nhỏ.

BÀI HỌC VỀ CÁC THÓI QUEN

Vào học tại trường Denison là một trong các quyết định đúng đắn nhất đời tôi. Tôi giành được một vị trí trong đội bóng chày của trường, và mặc dù là tân sinh viên ở vị trí thấp nhất trong danh sách, tôi vẫn rất hưng phấn. Bất chấp những năm tháng biến động ở trường phổ thông, tôi đã xoay xở để trở thành vận động viên của trường đại học.

Lúc ấy vẫn còn thời gian khá lâu trước khi bắt đầu chơi cho đội bóng nên tôi tập trung sắp xếp cuộc sống của mình lại. Trong khi bạn bè mãi mê chơi game và dậy trễ, tôi tập cho mình thói quen ngủ lành mạnh, mỗi đêm tôi đều đi ngủ sớm. Trong thế giới hỗn loạn của đời sống ký túc, tôi bắt mình giữ phòng ốc gọn gàng và sạch sẽ. Những cải thiện này tuy nhỏ nhưng chúng tạo cho tôi cảm giác tự kiểm soát cuộc đời mình. Tôi bắt đầu cảm thấy tự tin trở lại. Và niềm tin đang trở lại này len vào trong lớp, tôi cải thiện thói quen học tập của mình và đã xoay xở đạt được thành tích toàn điểm A trong năm đầu tiên.

Thói quen là một nếp sinh hoạt hằng ngày, hay một hành vi được thực hiện đều đặn - và trong nhiều trường hợp, thói quen có tính tự động. Mỗi một học kỳ trôi qua, tôi lại tích lũy được thêm các thói quen nhỏ nhưng nhất quán để rồi cuối cùng dẫn đến các kết quả mà từ lúc bắt đầu tôi đã không tin mình có thể đạt được. Lấy ví dụ chuyện nâng tạ, lần đầu tiên trong đời tôi tạo lập được thói quen nâng tạ nhiều lần mỗi tuần, và những năm tiếp theo đó, thân hình 1,93m của tôi đã tăng từ 77kg lên gần 91kg.

Khi mùa bóng năm hai về đến, tôi đã giành được vị trí ra quân đầu tiên trong dàn cầu thủ ném bóng. Vào năm thứ ba, tôi được bầu làm đội trưởng và vào cuối mùa giải năm đó, tôi được chọn vào đội hình ngôi sao⁴. Nhưng mãi cho đến mùa giải của năm cuối đại học, các thói quen ngủ nghỉ, học hành và rèn luyện thân thể của tôi mới phát huy giá trị.

Sáu năm sau khi tôi bị gậy bóng chày đập vào mặt, bị chở tới bệnh viện bằng trực thăng, bị đặt vào tình trạng hôn mê, tôi đã được bầu chọn trở thành vận động viên nam hàng đầu của trường Denison, và được vinh danh trong Đội hình Ngôi sao Sinh viên Mỹ của ESPN⁵ - một vinh dự chỉ dành cho ba mươi ba cầu thủ trên khắp cả nước. Trước lúc tốt nghiệp, tôi được ghi tên vào sách kỷ lục của trường ở tám hạng mục khác nhau. Cùng năm, tôi được trao huy chương học thuật cao nhất của trường, President's Medal.

Tôi mong bạn bỏ qua cho sự khoe khoang này. Thật lòng mà nói, chẳng có gì là huyền thoại hay có tính lịch sử trong sự nghiệp thể thao của bản thân tôi. Tôi không bao giờ trở thành vận động viên chuyên nghiệp. Tuy nhiên khi nhìn lại những năm ấy, tôi tin

mình đã đạt được một thành tựu hiếm hoi: Tôi đã hiện thực hóa tiềm năng của mình. Và tôi tin các ý niệm trong quyển sách này cũng sẽ giúp bạn làm được điều ấy.

Tất cả chúng ta đều có những thử thách trong đời. Chấn thương năm đó là một thử thách tôi phải đối mặt, và trải nghiệm ấy bắt tôi học một bài học tối quan trọng: Các thay đổi mới đầu có vẻ nhỏ và không quan trọng sẽ kết hợp lại thành những kết quả đáng kể nếu bạn kiên trì nhiều năm. Tất cả chúng ta ai cũng có các trở ngại phải đương đầu, nhưng về lâu về dài, chất lượng cuộc sống của ta thường phụ thuộc vào chất lượng các thói quen ta có. Với cùng một thói quen, bạn sẽ có cùng một kết quả. Nhưng với nhiều thói quen tốt hơn, không gì là không thể.

Hẳn nhiên đâu đó sẽ có những người thành công rực rỡ chỉ trong một đêm. Tôi thì không biết có ai như thế cả, và tôi chắc chắn bản thân mình không phải là một ca như vậy. Không chỉ có duy nhất một khoảnh khắc xác định nào đó đánh dấu hành trình từ bệnh nhân gây mê y khoa trở thành một vận động viên trong đội hình ngôi sao Mỹ, có vô số các điểm mốc như vậy. Đó là một cuộc tiến hóa dần dần, một chuỗi các chiến thắng nhỏ và các bứt phá tinh vi. Cách duy nhất mà tôi đã đi qua - lựa chọn duy nhất tôi có - là bắt đầu từ những điều nhỏ. Và tôi áp dụng cùng chiến lược này cho những năm về sau khi tôi khởi nghiệp và bắt đầu viết quyển sách này.

**TÔI VIẾT QUYỂN SÁCH NÀY NHƯ THẾ NÀO, VÀ
VÌ SAO**

Tháng 11 năm 2012, tôi bắt đầu đăng các bài viết trên trang *jamesclear.com*. Trong nhiều năm, tôi đã giữ thói quen lưu lại ghi chú về các thử nghiệm cá nhân về thói quen, và cuối cùng tôi đã có thể sẵn lòng chia sẻ chúng công khai. Tôi bắt đầu bằng việc đăng tải một bài viết mới vào mỗi thứ Hai và thứ Năm hằng tuần. Trong vòng vài tháng, thói quen viết đơn giản này đã mang đến một ngàn email đăng ký theo dõi đầu tiên, và đến cuối năm 2013 số lượng ấy đã nâng lên thành ba mươi ngàn người.

Năm 2014, danh sách email của tôi đã vượt quá một trăm ngàn người đăng ký, khiến nó trở thành một trong những bản tin tức phát triển nhanh nhất trên internet. Tôi cảm thấy mình như kẻ lừa đảo khi mới bắt đầu viết cách đây hai năm, nhưng bây giờ thì tôi đã trở thành một chuyên gia về thói quen - một danh hiệu mới kích thích nhưng tôi vẫn cảm thấy không thoải mái. Tôi chưa từng xem bản thân là một bậc thầy về chủ đề này, thay vào đó tôi thích nghĩ mình là người cùng trải nghiệm với độc giả hơn.

Năm 2015, tôi chạm đến mốc hai trăm ngàn email đăng ký và tôi ký một hợp đồng sách với Nhà xuất bản Penguin Random House để bắt đầu viết quyển sách mà bạn đang đọc. Đi cùng với số lượng độc giả tăng lên là cơ hội nghề nghiệp của tôi. Tôi bắt đầu được mời đến nói chuyện ở các công ty hàng đầu về cách hình thành thói quen, cách thay đổi hành vi, và cách tiến bộ liên tục. Rồi tôi thấy mình đang trình bày các bài diễn thuyết quan trọng nhất tại những hội nghị khắp nước Mỹ và châu Âu.

Năm 2016, các bài viết của tôi bắt đầu xuất hiện đều đặn trên các ấn phẩm báo chí lớn như *Time*, *Entrepreneur*, và *Forbes*. Phi thường làm sao, các bài viết của tôi bắt đầu được hơn tám triệu

người đọc vào năm ấy. Các huấn luyện viên NFL, NBA và MLB bắt đầu đọc tác phẩm của tôi và chia sẻ với đội bóng của họ.

Vào đầu năm 2017, tôi khởi động Học viện Thói quen (The Habits Academy), nơi đã trở thành nền tảng huấn luyện đầu tiên cho các tổ chức và cá nhân quan tâm đến việc xây dựng những thói quen tốt hơn trong cuộc sống cũng như sự nghiệp⁶. Các công ty thuộc top Fortune 500 và các công ty khởi nghiệp khác bắt đầu đăng ký cho các lãnh đạo và nhân viên đào tạo của họ vào chương trình. Tổng cộng đã có hơn mười ngàn nhân viên lãnh đạo, quản lý, huấn luyện viên và giáo viên đã tốt nghiệp từ Học viện Thói quen. Quá trình làm việc với họ đã dạy tôi vô số điều thần kỳ về cách thức biến thói quen trở nên hiệu quả trong đời thực.

Khi tôi đặt dấu chấm kết thúc cho quyển sách này vào năm 2018, trang *jamesclear.com* đã nhận được hàng triệu lượt khách ghé thăm mỗi tháng, và gần năm trăm ngàn người đăng ký theo dõi bản tin hàng tuần của tôi - một con số vượt quá mong đợi khi tôi bắt đầu, đến mức tôi thậm chí còn chưa từng nghĩ đến.

QUYỂN SÁCH NÀY CÓ LỢI CHO BẠN NHƯ THẾ NÀO

Doanh nhân và là nhà đầu tư Naval Ravikant từng nói, “*Để viết một quyển sách vĩ đại, trước tiên bạn phải là một quyển sách vĩ đại.*” Ban đầu tôi tìm hiểu các ý tưởng được bàn tới trong quyển sách này bởi vì tôi phải sống nhờ vào chúng. Tôi phải dựa vào các thói quen nhỏ thì mới có thể hồi phục từ chấn thương, để có thể mạnh khỏe hơn trong phòng tập, để thể hiện năng lực cao nhất

trên sân bóng, để trở thành một tác giả, để xây dựng một công ty thành công, và đơn giản là để trưởng thành một cách có trách nhiệm. Thói quen nhỏ giúp tôi thực hiện tiềm năng của mình, và kể từ lúc bạn chọn quyển sách này, tôi đoán bạn cũng đang muốn phát huy tối đa tiềm lực của mình.

Trong những trang tiếp theo, tôi muốn chia sẻ với bạn một kế hoạch chi tiết từng bước nhằm xây dựng các thói quen tốt hơn - không phải chỉ theo ngày hay theo tuần, mà nó sẽ theo bạn đến suốt đời. Tuy các kiến thức khoa học chính là nền tảng cho những gì tôi viết, nhưng đây không phải là một bài nghiên cứu học thuật, mà là quyển sách hướng dẫn thao tác sử dụng. Bạn sẽ tìm thấy các tri thức khôn ngoan cũng như lời khuyên thực tiễn ở phần đầu và phần giữa khi tôi giải thích các nền tảng khoa học cho việc tạo lập và thay đổi thói quen một cách dễ hiểu và dễ ứng dụng.

Những lĩnh vực tôi khai thác - sinh học, khoa học thần kinh, triết học, tâm lý học và các ngành khác - đã có sẵn nhiều năm. Cái tôi mời bạn đọc là sự tổng hợp của những ý tưởng xuất sắc nhất mà những con người trác tuyệt đã tìm ra từ cách đây rất lâu, cũng như các khám phá hấp dẫn mà các nhà khoa học đã tìm thấy gần đây. Đóng góp của tôi, hy vọng là, tìm kiếm ra những ý tưởng có giá trị nhất và liên kết chúng lại với nhau theo cách dễ thi hành nhất có thể. Những điều thông thái trong các trang sắp tới nên được ghi nhận cho các chuyên gia trước tôi. Và bất kỳ sự ngớ ngẩn nào cũng mặc định là của tôi.

Xương sống của quyển sách chính là mô hình thói quen bốn bước của tôi - tín hiệu, khao khát, phản hồi, phần thưởng⁷ - và Bốn Nguyên tắc Thay đổi Hành vi rút ra từ các bước này. Độc giả

có nền tảng tâm lý học hẳn là đã nhận ra các thuật ngữ này từ mô hình điều kiện hóa thao tác của B. F. Skinner những năm 1930, khi đó được gọi là “*tác nhân, phản hồi, phần thưởng*”⁸, và gần đây được Charles Duhigg phổ cập rộng rãi bằng các thuật ngữ “*tín hiệu, tập quán, phần thưởng*”⁹ trong quyển *The Power of Habit*.

Các nhà khoa học hành vi như Skinner tin rằng nếu bạn đưa ra một phần thưởng hay hình phạt thích hợp, bạn có thể khiến người ta hành động theo một cách nào đấy. Tuy mô hình của Skinner xuất sắc trong việc giải thích phương thức các tác nhân ngoại lai tác động lên hành vi, nó lại thiếu một lý giải thích đáng cho việc suy nghĩ, cảm xúc và niềm tin của ta ảnh hưởng lên hành vi bản thân như thế nào. Các trạng thái nội tại - tâm trạng và cảm xúc, cũng quan trọng không kém. Trong nhiều thập niên gần đây, các nhà khoa học đã bắt đầu xác định mối liên kết giữa suy nghĩ, cảm xúc, và hành vi. Các nghiên cứu này sẽ được bàn đến trong các trang sau.

Tóm lại, bộ khung mà tôi cung cấp cho bạn là một mô hình tổng hợp của khoa học hành vi và nhận thức. Tôi tin rằng đây là một trong các mô hình đầu tiên nghiên cứu hành vi con người giải thích chính xác tầm ảnh hưởng của tác nhân ngoại lai lẫn cảm xúc bên trong lên thói quen của ta. Tuy đôi chỗ bạn sẽ thấy cách nói của tôi có phần quen thuộc, nhưng tôi tự tin là các chi tiết - và việc áp dụng Bốn Nguyên tắc Thay đổi Hành vi¹⁰ - sẽ trao cho bạn một cách nhìn khác về thói quen của mình.

Hành vi con người luôn luôn biến đổi: theo từng tình huống, theo từng tích tắc, theo từng khoảnh khắc. Nhưng quyển sách này là về những thứ *không đổi*. Nó viết về nền tảng của hành vi con

người. Những nguyên lý bền vững bạn có thể tin cậy nhiều năm về sau. Các ý tưởng làm nền tảng cho sự nghiệp, cho gia đình, cho một đời sống mà bạn sẽ có.

Không phải chỉ có một con đường đúng đắn duy nhất cho việc tạo dựng thói quen tốt, nhưng quyển sách này sẽ mô tả cách tốt nhất mà tôi biết - một cách tiếp cận hiệu quả không cần biết xuất phát điểm của bạn ở đâu hay là bạn đang cố gắng thay đổi điều gì. Các chiến lược tôi thảo luận sẽ phù hợp với những ai đang tìm kiếm một hệ thống cải thiện từng bước, dù là bạn đặt mục tiêu ở sức khỏe, tiền bạc, tính hiệu quả, các mối quan hệ, hay tất cả các mặt trên. Chứng nào còn dính đến hành vi con người, chứng ấy quyển sách này còn hiệu dụng với bạn.

KIẾN THỨC NỀN TẢNG

Vì Sao Các Thay Đổi Nhỏ Có Thể Dẫn Đến Khác Biệt
Lớn

SỨC MẠNH ĐÁNG KINH NGẠC CỦA THÓI QUEN NGUYÊN TỬ¹¹

Số phận của British Cycling thay đổi vào một ngày năm 2003. Tổ chức này, vốn là cơ quan quản lý vận động viên đua xe đạp chuyên nghiệp ở Great Britain¹², lúc ấy vừa mới thuê Dave Brailsford về làm giám đốc hiệu năng¹³. Vào lúc đó, các tay đua chuyên nghiệp ở Great Britain đã phải chịu đựng sự tầm thường gần một trăm năm. Từ năm 1908, các tay đua nước Anh chỉ giành được một huy chương vàng ở các kỳ Thế vận hội, và thậm chí thành tích của họ còn tệ hơn trong cuộc đua xe đạp lớn nhất hành tinh - Tour de France. Trong 110 năm, không có tay đua Anh nào thắng giải này.

Thực tế là thành tích của các tay đua Anh đã kém ấn tượng đến mức một trong những hãng sản xuất xe đạp hàng đầu châu Âu đã từ chối bán xe đạp cho đội tuyển bởi vì họ lo sợ bị ảnh hưởng doanh số nếu các tay đua chuyên nghiệp khác nhìn thấy đội Anh dùng đồ của hãng mình.

Brailsford được thuê về để đưa British Cycling vào quỹ đạo mới. Điều làm ông khác biệt với các huấn luyện viên khác là cam kết bền bỉ của ông với chiến lược mà ông gọi là “*lợi ích cộng gộp*”¹⁴, vốn là triết lý tìm kiếm những cải thiện vi tiểu trong mọi thứ bạn làm. Brailsford nói, “*Toàn bộ nguyên lý đến từ ý tưởng rằng nếu*

bạn chia nhỏ mọi thứ bạn có thể nghĩ đến về việc chạy xe đạp, thì khi bạn cải thiện từng mẫu nhỏ ấy dù chỉ 1%, bạn sẽ nhận được sự gia tăng đáng kể khi bạn ghép mọi thứ trở lại với nhau.”

Brailsford và các huấn luyện viên của mình bắt đầu thi hành các điều chỉnh nhỏ mà bạn hẳn là mong đợi từ một đội đua xe đạp chuyên nghiệp. Họ thiết kế lại các yên xe sao cho dễ chịu hơn và bôi trơn vào lớp xe để bám dính tốt hơn. Họ yêu cầu các tay đua mặc loại quần đùi gia nhiệt bằng điện¹⁵ để duy trì nhiệt độ lý tưởng cho cơ bắp trong khi đạp xe và dùng cảm biến phản hồi sinh học để giám sát phản ứng của mỗi vận động viên với một loại bài tập nhất định. Đội ngũ đã thử nghiệm nhiều loại vải khác nhau trong một đường hầm thổi gió và yêu cầu các tay đua ngoài trời chuyển sang bộ trang phục đua xe trong nhà, được chứng minh là nhẹ hơn và tối ưu hơn về mặt khí động học.

Nhưng họ không dừng ở đấy. Brailsford và đội của ông còn tiếp tục tìm kiếm 1% cải thiện ở những khía cạnh đã bị coi nhẹ lẫn các khía cạnh không ai ngờ tới. Họ thử nhiều loại gel xoa bóp để xem loại nào giúp hồi phục cơ bắp nhanh nhất. Họ thuê một bác sĩ hướng dẫn cho mỗi tay đua cách rửa tay tốt nhất để giảm thiểu nguy cơ bị cảm cúm. Họ chọn loại gối và nệm mang đến giấc ngủ ngon nhất cho mỗi tay đua. Họ thậm chí còn sơn màu trắng bên trong thành xe tải của đội tuyển, để giúp đội phát hiện các hạt bụi nhỏ xíu dễ dàng bị bỏ qua nhưng hoàn toàn có thể làm giảm giá trị hiệu năng của những chiếc xe đạp đã được tinh chỉnh tối ưu.

Khi tất cả hàng trăm cải thiện nhỏ nhặt này tích tụ lại, kết quả ập đến nhanh hơn tưởng tượng của bất kỳ ai.

Chỉ năm năm sau khi Brailsford nắm quyền, đội British Cycling chiếm lĩnh các hạng mục đua xe đạp đường trường và đua xe đạp trong nhà tại Olympic 2008 ở Bắc Kinh, tại đó họ đã đạt thành tích đáng kinh ngạc là giành được 60% huy chương vàng của bộ môn. Bốn năm sau, khi Olympic đến London, người Anh đã nâng tầm bản thân bằng chín kỷ lục Olympic và bảy kỷ lục thế giới.

Cùng năm đó, Bradley Wiggins trở thành cua-rơ người Anh đầu tiên thắng giải Tour de France. Năm tiếp theo, đồng đội của anh Chris Froome cũng thắng cuộc đua, và anh ấy thắng tiếp các giải năm 2015, 2016, và 2017, giúp đội Anh đạt thành tích năm lần thắng giải Tour de France trong sáu năm.

Chỉ trong mười năm từ 2007 đến 2017, các tay đua nước Anh đã vô địch thế giới 178 lần và giành được sáu mươi sáu huy chương vàng Olympic, Paralympic, và năm lần quán quân Tour de France, trong một cuộc chạy đua thành công nhất của lịch sử đua xe đạp¹⁶.

Điều này xảy ra như thế nào? Làm sao một đội tuyển có thành tích bình thường trước đây lại chuyển mình thành nhà vô địch thế giới chỉ nhờ những thay đổi nhỏ nhất, mà trông thoáng qua có vẻ chỉ mang lại tối đa là một khác biệt khiêm tốn? Vì sao những cải thiện nhỏ tích lũy thành kết quả đáng kể, và làm sao để bạn có thể tái tạo lại phương pháp này trong cuộc sống của mình?

VÌ SAO THÓI QUEN NHỎ TẠO KHÁC BIỆT LỚN

Thật dễ cho ta đánh giá cao tầm quan trọng của một khoảnh khắc xác định nào đó và coi nhẹ giá trị của việc tạo ra các tiến bộ

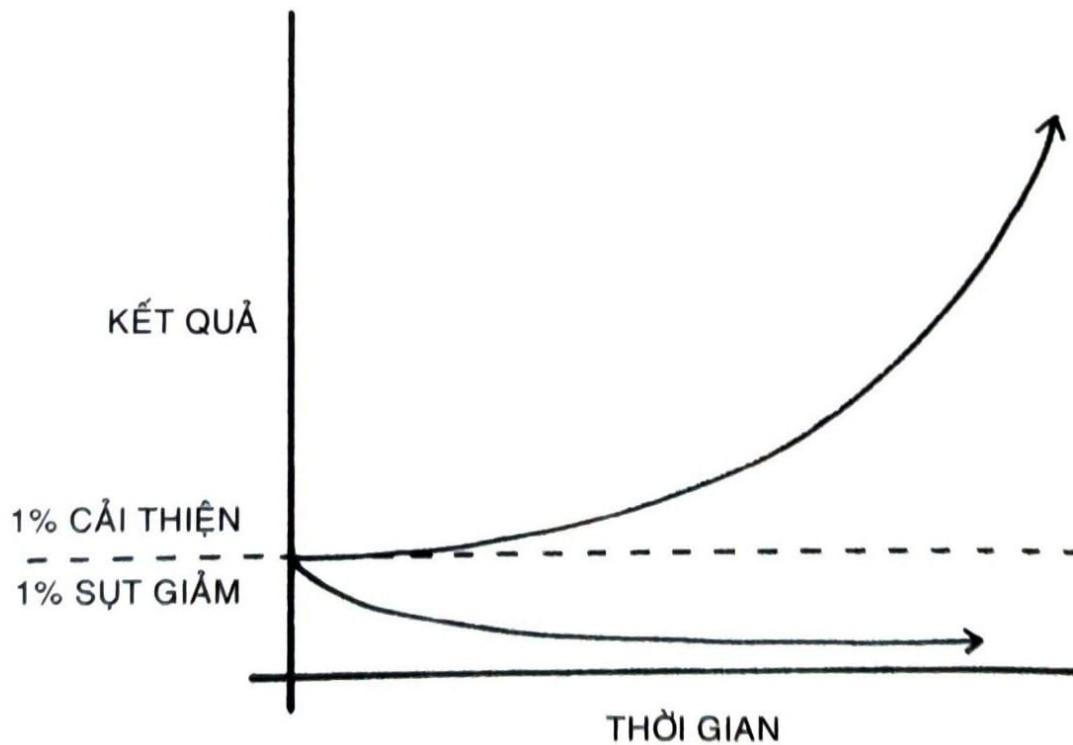
nhỏ hằng ngày. Rất thường khi, ta tự thuyết phục bản thân rằng thành công lớn cần phải có hành động lớn. Từ việc giảm cân, tạo dựng sự nghiệp, viết một quyển sách, cho đến thắng một chức vô địch, hay đạt được mục tiêu bất kỳ nào khác, chúng ta đều luôn ép buộc bản thân phải tạo ra một cái tiến kinh thiên động địa khiến ai cũng nhớ tới.

Trong khi đó, cải thiện 1% lại chẳng đáng kể - đôi khi nó còn *chẳng được nhận thấy* - nhưng nó có thể vô cùng ý nghĩa, đặc biệt là về lâu về dài. Khác biệt mà một tiến bộ nho nhỏ có thể tạo ra theo thời gian là rất đáng nể. Đây là cách bài toán được tính: Nếu bạn có thể đạt được 1% tốt hơn vào mỗi ngày trong vòng một năm, bạn sẽ đạt được kết cuộc tốt hơn ba mươi bảy lần khi hoàn thành. Ngược lại, nếu mỗi ngày bạn tệ đi 1% thì trong một vòng một năm bạn sẽ suy giảm xuống gần như bằng không. Thứ mới đầu là một chiến thắng nho nhỏ hay một trở ngại vụn vặt sẽ tích tụ thành cái gì đó lớn hơn.

1% TỐT HƠN MỖI NGÀY

1% tệ hơn mỗi ngày trong một năm. $0,99^{365} = 00,03$

1% tốt hơn mỗi ngày trong một năm. $1,01^{365} = 37,78$



Hình 1: Tác động của các thói quen nhỏ tích lũy theo thời gian. Ví dụ, nếu bạn có thể đạt được chỉ 1% tốt hơn mỗi ngày, thì sau một năm bạn sẽ đạt một kết quả tốt hơn gấp gần 37 lần.

Thói quen là lợi nhuận cộng gộp của sự cải thiện bản thân. Tương tự như tiền bạc tăng theo cấp số nhân thông qua lãi kép, tác động của thói quen sẽ nhân lên khi bạn lặp lại chúng. Thoạt trông chúng có vẻ tạo ra rất ít khác biệt trong một ngày bất kỳ nào đấy, nhưng tác động của chúng tính theo tháng và năm có thể rất to lớn. Chỉ khi nhìn lại hai năm, năm năm, hay thậm chí là mười năm sau đó thì giá trị của thói quen tốt và cái giá phải trả cho thói quen xấu mới trở nên thật rõ ràng trước mắt.

Khái niệm này có thể khó được đánh giá cao trong đời sống thường nhật. Chúng ta thường bỏ phí các thay đổi nhỏ bởi trông chúng chẳng có giá trị mấy tại thời điểm đó. Nếu bạn bắt đầu tiết kiệm ngay bây giờ, bạn vẫn chưa thành triệu phú ngay được. Nếu bạn đến phòng tập gym ba ngày liên tiếp, bạn chưa thể lập tức thon thả. Nếu bạn học tiếng Quan Thoại một giờ liên tối nay, bạn cũng chưa thể thành thạo một ngôn ngữ. Chúng ta thay đổi một ít, nhưng kết quả dường như không bao giờ đến ngay, thế là ta trượt trở lại nếp cũ.

Không may là, tốc độ chuyển biến chậm lại là điều kiện thuận lợi cho thói quen xấu trượt dài. Nếu hôm nay bạn ăn một bữa kém lành mạnh, kim đo của cái cân không dịch chuyển mấy. Nếu tối nay bạn làm việc muộn và bỏ quên gia đình mình, họ sẽ tha thứ cho bạn thôi. Nếu bạn trì hoãn dự án của mình tới ngày mai, rồi cũng sẽ có đủ thời gian cho bạn hoàn thành sau đó. Rất dễ hủy bỏ một quyết định đơn lẻ.

Nhưng khi chúng ta lặp lại 1% sai sót, ngày qua ngày, bằng cách lặp lại các quyết định tệ hại, nhân bản các sai lầm vụn vặt, và hợp lý hóa những cái cớ nhỏ nhặt, thì các lựa chọn độc hại sẽ ghép lại thành kết cục độc hại. Đó là quá trình tích lũy rất nhiều bước đi sai lầm - 1% sụt giảm đây đó - cuối cùng dẫn đến một rắc rối to.

Tác động gây ra bởi một thay đổi trong các thói quen của bạn tương tự với tác động gây ra khi bạn dịch chuyển chỉ vài độ quỹ đạo của một chiếc máy bay. Hãy tưởng tượng bạn đang bay từ Los Angeles đến thành phố New York. Nếu một phi công từ sân bay LAX điều chỉnh hướng bay chỉ 3,5 độ về phía Nam, bạn sẽ hạ

cánh ở Washington, D.C., thay vì New York. Một thay đổi nhỏ như thế gần như khó nhận ra được khi cất cánh - mũi máy bay chỉ chệch đi một vài mét - nhưng khi khuếch đại lên toàn bộ nước Mỹ thì bạn sẽ đáp xuống một nơi cách đó hàng trăm cây số.¹⁷

Tương tự, một thay đổi nhỏ trong thói quen thường ngày có thể hướng cuộc đời bạn đến một điểm hạ cánh rất khác. Đưa ra một quyết định tốt hơn 1% hay tệ hơn 1% dường như vô nghĩa vào thời điểm ấy, nhưng trải qua một khoảng thời gian đủ dài để tạo nên một đời người, các lựa chọn này sẽ quyết định sự khác biệt giữa việc bạn là ai và bạn đã có thể là ai. Thành công là sản phẩm của thói quen hằng ngày - không phải của một cuộc biến hình một-lần-trong-đời.

Điều đó nghĩa là, không cần biết hiện tại bạn thành công hay thất bại như thế nào. Điều thật sự có giá trị là liệu thói quen của bạn có đang đặt bạn trên con đường dẫn đến thành công hay không. Bạn nên quan tâm đến quỹ đạo hiện giờ của mình hơn là kết quả hiện tại. Nếu bạn tiêu xài vượt mức thu nhập mỗi tháng thì quỹ đạo của bạn vẫn không ổn, dù cho bạn là triệu phú. Nếu các thói quen tiêu xài này không đổi, kết cuộc sẽ chẳng tốt lắm đâu. Ngược lại, dù là bạn đang phá sản nhưng nếu bạn chịu khó tiết kiệm một ít mỗi tháng, thì bạn đang trên con đường dẫn đến tự do tài chính - kể cả khi bạn đang di chuyển chậm hơn mình mong muốn.

Kết quả của bạn chính là thước đo chậm cho các thói quen của bạn. Giá trị ròng của bạn chính là thước đo chậm của các thói quen tài chính. Cân nặng của bạn là thước đo chậm của thói quen ăn uống. Kiến thức của bạn là thước đo chậm của thói quen học

hỏi. Đồ đạc của bạn là thước đo chậm của thói quen dọn dẹp. Bạn nhận được từ chính những hành động lặp đi lặp lại của mình.

Nếu bạn muốn dự đoán điểm đến của bạn trong đời, điều cần làm chính là lần theo đường cong quỹ đạo của các thành tựu nhỏ hoặc thất bại nhỏ, và xem xem lựa chọn hằng ngày của bạn gộp lại sau mười hay hai mươi năm sẽ như thế nào. Bạn có đang tiêu nhiều hơn số tiền mình kiếm được mỗi tháng? Bạn có đang chịu khó đến phòng tập gym mỗi tuần? Bạn có đang đọc sách và học hỏi điều mới mỗi ngày? Những trận chiến nho nhỏ như vậy chính là điều sẽ định nghĩa cái tôi tương lai của bạn.

Thời gian sẽ phóng đại đường biên giữa thành công và thất bại. Nó sẽ nhân lên bất kỳ thứ gì bạn nuôi dưỡng. Thói quen tốt biến thời gian trở thành đồng minh. Thói quen xấu biến thời gian trở thành kẻ thù.

Thói quen chính là con dao hai lưỡi. Thói quen xấu có thể bào mòn bạn bao nhiêu thì thói quen tốt có thể bồi đắp bạn lên bấy nhiêu, điều này là lý do vì sao việc hiểu cặn kẽ chi tiết là điểm mấu chốt. Bạn cần hiểu được cách thức thói quen hoạt động và làm thế nào thiết kế chúng theo cách bạn ưa thích, để tránh nửa nguy hiểm kia của lưỡi dao.

THÓI QUEN CÓ THỂ CỘNG GỘP VÌ LỢI ÍCH CỦA BẠN HOẶC CHỐNG LẠI BẠN

Cộng gộp tích cực	Cộng gộp tiêu cực
Hiệu suất cộng gộp Hoàn thành thêm một nhiệm vụ bất kỳ tự thân nó đã là một chiến công trong một ngày của bạn, tuy vậy nó còn đóng góp giá trị thêm vào toàn bộ sự nghiệp của bạn. Việc bạn có thể tự động hóa một nhiệm vụ cũ hoặc thành thạo một kỹ năng mới còn có thể có tác dụng lớn hơn nữa. Bạn có thể thực hiện càng nhiều nhiệm vụ mà không cần suy nghĩ bao nhiêu thì não bạn càng được tự do tập trung vào các lĩnh vực khác bấy nhiêu.	Căng thẳng cộng gộp Bực bội từ vụ kẹt xe. Gánh nặng làm cha mẹ. Nỗi lo phải cân đối thu chi. Cơ căng thẳng từ chuyện huyết áp hơi cao một chút. Tự thân những nguồn cơn gây căng thẳng phổ biến này hoàn toàn có thể được quản lý. Nhưng nếu chúng cứ dai dẳng nhiều năm thì những căng thẳng nhỏ nhất này có thể tích tụ thành rắc rối to về sức khỏe.

Kiến thức cộng gộp Học một điều mới không làm cho bạn trở thành thiên tài, nhưng một cam kết học hỏi suốt đời có thể có tác dụng chuyển đổi. Thêm nữa, mỗi quyển sách bạn đọc không chỉ dạy bạn điều gì đó mới mẻ mà còn mở ra những lối suy nghĩ khác lạ cho các ý tưởng cũ. Như Warren Buffett nói, <i>“Đó là cách kiến thức vận hành. Kiến thức tích lũy như quy tắc lãi kép vậy.”</i>	Suy nghĩ tiêu cực cộng gộp Bạn càng nghĩ mình vô dụng, ngu ngốc hay xấu xí nhiều bao nhiêu thì bạn càng tạo điều kiện cho bản thân diễn dịch cuộc đời theo hướng đó nhiều bấy nhiêu. Bạn sẽ mắc kẹt trong vòng lặp suy nghĩ ấy. Điều này cũng đúng với cách bạn nhìn nhận người khác. Một khi bạn đã rơi vào vòng xoáy thói quen nghĩ về người khác là hung dữ, bất công hay ích kỷ thì bạn sẽ thấy những loại người này ở khắp mọi nơi.
Mối quan hệ cộng gộp Mọi người sẽ phản hồi hành vi trả lại cho bạn. Nghĩa là, bạn càng giúp người nhiều thì càng nhiều người mong muốn giúp đỡ bạn. Trở nên tử tế hơn một chút trong mọi tương tác có thể giúp bạn có thêm các kết nối vừa rộng vừa bền vững theo thời gian.	Thịnh nộ cộng gộp Bạo động, biểu tình hay các phong trào đám đông thường hiếm khi là kết quả của một sự kiện đơn lẻ. Thay vào đó, hàng loạt các vụ gây hấn nhỏ lẻ và các rắc rối thường ngày đã chậm rãi nhân lên cho tới khi một sự kiện nào đấy làm lệch cán cân và thịnh nộ lan ra như cháy rừng.

TIẾN TRÌNH DIỄN RA NHƯ THẾ NÀO

Tưởng tượng bạn đang có một viên nước đá nằm trên bàn ngay trước mặt. Căn phòng thì lạnh, bạn có thể thấy được hơi thở lạnh

của mình. Nhiệt độ phòng đang là hai mươi lăm độ¹⁸. Thật chậm rãi, nhiệt độ phòng bắt đầu tăng lên.

Hai mươi sáu độ.

Hai mươi bảy.

Hai mươi tám.

Viên đá vẫn nằm nguyên xi trên bàn trước mặt bạn.

Hai mươi chín độ.

Ba mươi.

Ba mươi mốt.

Vẫn không có gì xảy ra.

Thế rồi, ba mươi hai độ¹⁹. Viên đá bắt đầu tan. Chỉ xê dịch một độ, dường như không có khác biệt nào xảy ra trong các lần điều chỉnh nhiệt độ trước đó, nhưng đã dần mở khóa cho một biến đổi lớn lao.

Thời điểm đột phá thường là kết quả của vô số hành động trước đó, chúng tích lũy thành tiềm năng cần thiết để khơi nguồn cho một thay đổi lớn. Mô thức này xuất hiện ở mọi nơi. Ung thư dành 80% đời mình sống trong lặng lẽ không ai phát hiện, thế rồi đột phát chiếm lĩnh cơ thể người bệnh chỉ trong vài tháng. Bạn khó có thể phát hiện ra một mầm tre trong năm năm đầu đời bởi vì chúng mọc một bộ rễ sâu trong lòng đất trước khi vươn lên mặt đất hơn 27m chỉ trong sáu tuần.

Tương tự, thói quen thường không tạo ra khác biệt cho tới khi bạn vượt qua ngưỡng tới hạn và mở khóa một tầng hiệu năng

mới. Đâu đó trong giai đoạn đầu và giữa của mỗi cuộc hành trình, thường thường sẽ có một Thung lũng Thất vọng. Bạn kỳ vọng mình sẽ tăng tiến theo một con đường tuyến tính và thật là bức mình khi các thay đổi dường như chẳng có tác dụng gì trong những ngày đầu tiên, những tuần hay thậm chí là những tháng đầu. Cảm giác như mình chẳng đi đến đâu cả. Nhưng nó chính là con dấu xác nhận của bất kỳ một quá trình tích lũy nào: Các kết quả mạnh mẽ nhất đang đợi đằng sau.

Đây là một trong những nguyên nhân cốt lõi vì sao ta khó xây dựng thói quen bền vững như vậy. Mọi người tạo ra các thay đổi nhỏ, không nhìn thấy kết quả hữu hình, và quyết định dừng lại. Bạn nghĩ, “Mình đã chạy bộ mỗi ngày suốt cả tháng, vì sao mình không thấy cơ thể có chút thay đổi nào hết vậy?” Một khi loại suy nghĩ này xuất hiện thì ta rất dễ gạt bỏ thói quen tốt qua một bên. Thế nhưng để tạo ra một khác biệt có ý nghĩa thì thói quen cần phải tồn tại đủ lâu để đột phá giai đoạn bình nguyên này - tôi gọi đó là *Bình nguyên Năng lực tiềm ẩn*²⁰.

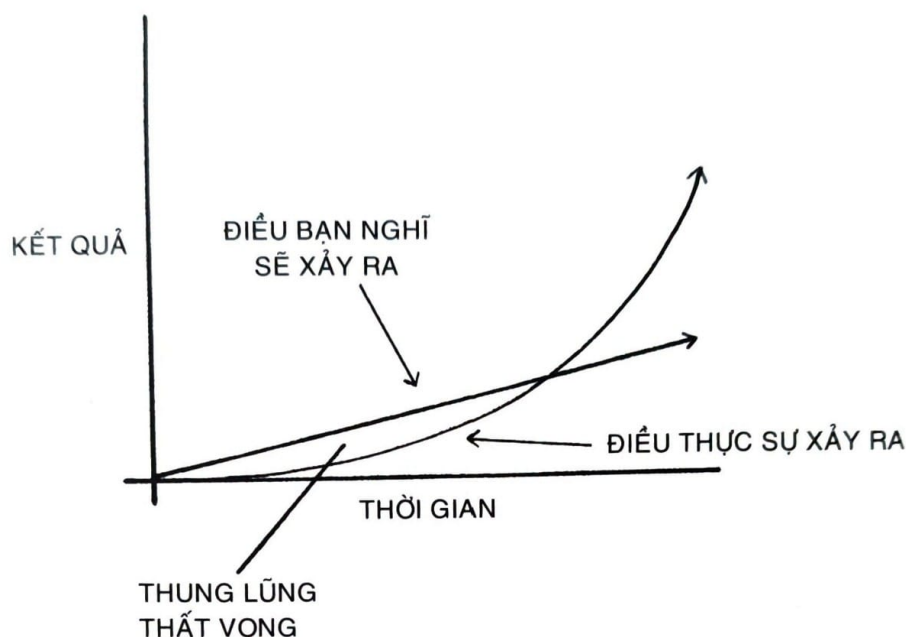
Nếu bạn thấy mình đang vật lộn mãi với một thói quen mới có lợi hay là phá bỏ một thói quen cũ có hại, thì điều đó không có nghĩa là bạn đã đánh mất khả năng cải thiện. Thường đó là do bạn vẫn chưa vượt qua được Bình nguyên Năng lực tiềm ẩn. Than thở về chuyện mình chưa thành công dù đã nỗ lực thì cũng tựa như đang cảm râm vì sao cục nước đá không tan ra khi bạn gia nhiệt cho nó từ hai mươi lăm lên ba mươi một độ. Công sức của bạn không hề bỏ phí đâu; nó chỉ là đang tích lũy. Tất cả biến đổi sẽ xảy ra vào độ thứ ba mươi hai.

Một khi bạn đột phá tầng Bình nguyên Năng lực tiềm ẩn, người đời sẽ gọi đó là thành công trong một đêm. Người ngoài sẽ chỉ thấy được biến cố kịch tính nhất thay vì những sự kiện âm thầm diễn ra trước đó. Chỉ có bạn biết đó là toàn bộ công sức mình đã kiên trì từ rất lâu - cả khi bạn cảm thấy mình không tiến bộ chút nào - đã làm cho bước nhảy hôm nay trở nên khả dĩ.

Điều này tựa như áp lực địa chất phiên bản con người vậy. Hai mảng kiến tạo có thể va chạm xay xát với nhau trong hàng triệu năm, áp lực dần dần tích tụ theo thời gian. Rồi một ngày nào đó, chúng cọ xát lên nhau thêm một lần nữa, theo cùng một kiểu đã diễn ra từ trước tới giờ, nhưng lần này sức ép trở nên quá lớn. Một trận động đất nổ ra. Thay đổi có thể mất rất nhiều năm trước khi toàn bộ xảy ra một lần.

Thành thạo một cái gì đó đòi hỏi sự nhẫn nại. Đội San Antonio Spurs, một trong những đội bóng rổ thành công nhất lịch sử giải NBA, treo một câu trích ngôn từ nhà cải cách xã hội Jacob Riis trong phòng thay đồ của họ: *“Khi dường như không có thứ gì hiệu quả, thì tôi đi ra ngoài quan sát một người cắt đá đang đập vào tảng đá, có lẽ cũng phải trăm lần mà không thấy có một vết nứt nào cả. Vậy mà vào lần gõ thứ một trăm lẻ một, tảng đá nứt làm đôi, và tôi hiểu rằng không phải cái nhát gõ cuối cùng đó làm nó vỡ ra - mà là toàn bộ những gì xảy ra trước đó.”*

BÌNH NGUYÊN NĂNG LỰC TIỀM ẨN



Hình 2: Chúng ta thường kỳ vọng tiến trình sẽ diễn ra tuyến tính. Hoặc giả ít nhất là ta muốn nó xảy ra nhanh. Thực tế là kết quả từ nỗ lực của ta thường có độ trễ nhất định. Phải đến nhiều tháng hay nhiều năm sau ta mới nhận ra giá trị thực sự của công sức đã bỏ ra trước đó. Điều này có thể dẫn đến “thung lũng thất vọng”, nơi người ta cảm thấy thoái chí sau khi đã bỏ ra hàng tuần hàng tháng trời nỗ lực mà không đạt được kết quả gì. Tuy vậy, công sức này không hề bỏ phí. Chỉ đơn giản là công sức đang được tích lũy. Phải đến rất lâu sau đó thì giá trị trọn vẹn của các nỗ lực trước đây mới lộ diện.

Những điều lớn lao luôn đến từ các khởi đầu nho nhỏ. Hạt mầm của mỗi thói quen đều bắt nguồn từ một quyết định nhỏ lẻ. Nhưng khi quyết định ấy được lặp đi lặp lại, một thói quen sẽ nảy nòi và lớn mạnh. Rễ của nó sẽ bám vào đất và cành nhánh sẽ phát triển. Nhiệm vụ phá bỏ một thói quen có hại cũng tựa như đào bỏ tận gốc một cây sồi lâu năm bên trong chúng ta. Và xây dựng một thói quen tốt cũng giống như khi bạn đang tưới tắm một bông hoa xinh xắn tại thời điểm này.

Nhưng điều gì quyết định liệu ta có thể gắn bó với một thói quen đủ lâu để vượt qua Bình nguyên Năng lực tiềm ẩn và đột phá bờ bên kia? Điều gì đã khiến cho một số người trượt vào các thói quen không mong muốn trong khi người khác thì đang tận hưởng các tác động kép của thói quen tốt?

TẠM QUÊN ĐI MỤC TIÊU, CHÚ TÂM VÀO HỆ THỐNG

Có một niềm tin phổ biến cho rằng cách tốt nhất để đạt được cái mình muốn trong đời - chẳng hạn như lấy lại vóc dáng, kiến tạo một sự nghiệp thành công, thư giãn hơn và bớt lo âu, dành thêm thời gian ở với gia đình và bạn bè - là phải đặt ra các mục tiêu cụ thể và thi hành được.

Trong nhiều năm, đây cũng từng là cách tôi xây dựng thói quen cho mình. Mỗi cái đều là một mục tiêu cần hoàn thành. Tôi lập mục tiêu cho điểm số tôi muốn trong trường, mục tiêu cho số cân tôi muốn nâng trong phòng tập, mục tiêu cho lợi nhuận muốn kiếm được cho công ty. Tôi hoàn thành được một số, nhưng đa phần là thất bại. Cuối cùng thì tôi bắt đầu nhận ra kết quả của mình có rất ít sự liên quan đến mục tiêu mình đặt ra, và lại cực kỳ liên quan đến hệ thống mà tôi đã theo.

Điểm khác biệt giữa hệ thống và mục tiêu là gì? Tôi học được điều này từ Scott Adams, họa sĩ đứng sau bộ truyện tranh *Dilbert*. Mục tiêu là về các kết quả bạn muốn đạt được. Hệ thống là về quá trình dẫn đến các kết quả ấy.

- Nếu bạn là một huấn luyện viên, mục tiêu của bạn hẳn là giành một chức vô địch. Hệ thống là cách thức bạn tuyển mộ cầu thủ, quản lý các trợ huấn, và thi hành chương trình tập luyện.
- Nếu bạn là một doanh nhân, mục tiêu của bạn hẳn là xây dựng một doanh nghiệp triệu đô. Hệ thống có thể là cách bạn thử nghiệm các ý tưởng sản phẩm, thuê nhân viên, và chạy các chiến dịch tiếp thị.
- Nếu bạn là một nhạc công, mục tiêu của bạn có thể là chơi một tác phẩm mới. Hệ thống của bạn có thể là tần suất bạn luyện tập, cách bạn chia nhỏ và xử lý những phân đoạn khó, và cách bạn nhận phản hồi từ nhạc sư.

Bây giờ đến câu hỏi thú vị: Nếu bạn hoàn toàn phớt lờ mục tiêu và chỉ tập trung vào hệ thống thôi, thì bạn có thành công không? Lấy ví dụ, nếu bạn là một huấn luyện viên bóng rổ và bạn bỏ qua hoàn toàn mục tiêu giành chức vô địch, bạn chỉ tập trung vào những mục mà đội bạn tập luyện hằng ngày, thì bạn vẫn đạt được kết quả ấy chứ?

Tôi cho là được.

Mục tiêu của mọi môn thể thao là hoàn thành với số điểm cao nhất, thế nhưng thật là kỳ cục nếu suốt cả trận đấu ta chỉ chăm chăm nhìn vào bảng hiển thị điểm số. Cách thức duy nhất để thực sự chiến thắng là làm cho mình tốt hơn mỗi ngày. Nhà vô địch Super Bowl²¹ ba lần Bill Walsh từng nói, “*Điểm số tự nó đến.*” Điều này cũng đúng cho các lĩnh vực khác trong đời. Nếu bạn muốn kết quả tốt hơn thì bạn nên quên việc đặt mục tiêu đi. Thay vì vậy hãy tập trung vào hệ thống.

Ý tôi là gì? Mục tiêu hoàn toàn vô dụng à? Tất nhiên là không phải thế. Mục tiêu có tác dụng rất tốt trong việc định hướng,

nhưng hệ thống mới thực sự hiệu quả cho việc tiến bộ. Hàng đồng vấn đề sẽ phát sinh nếu bạn dành quá nhiều thời gian nghĩ về mục tiêu và không còn đủ thời giờ thiết kế hệ thống thực hiện mục tiêu ấy nữa.

Vấn đề 1: Người thắng lẫn kẻ thua đều có cùng mục tiêu

Việc thiết lập mục tiêu đang là nạn nhân của định kiến về người sống sót. Chúng ta tập trung vào người đã chiến thắng - những kẻ sống sót - và hiểu sai rằng các mục tiêu tham vọng dẫn tới thành công của họ chính là nguyên nhân của chiến thắng, trong khi đã bỏ qua những người có cùng mục tiêu đấy nhưng đều không thành công.

Mỗi một vận động viên Olympic đều mong muốn giành được huy chương. Mỗi một ứng viên tìm việc đều mong muốn giành được vị trí. Và nếu người thành công lẫn người thất bại đều chia sẻ cùng một mục tiêu, thì mục tiêu không phải là thứ phân biệt người thắng với kẻ bại. Không phải *mục tiêu* thắng giải Tour de France là lực đẩy cho các tay đua nước Anh vươn lên vị trí dẫn đầu. Có lẽ mỗi một năm trước khi thật sự bước lên bục vinh quang, họ đều mong mỗi thắng cuộc - như tất cả các đội thi đấu khác. Mục tiêu đã luôn ở đó. Chỉ khi họ thi hành *hệ thống* các cải tiến nhỏ liên tục thì họ mới đạt được kết quả khác đi.

Vấn đề 2: Đạt được mục tiêu chỉ là một thay đổi tạm thời

Tưởng tượng bạn có một căn phòng bừa bộn và bạn đặt mục tiêu dọn dẹp nó. Nếu bạn gom đủ năng lượng để thu dọn thì bạn sẽ có một căn phòng sạch sẽ gọn gàng - vào lúc này. Nhưng nếu bạn

tiếp tục duy trì tính luộm thuộm hoặc vẫn giữ thói tích trữ đồ đạc từ lúc đầu đã dẫn tới một căn phòng lộn xộn như bây giờ, thì sớm muộn gì bạn cũng sẽ lại thấy một núi đồ linh tinh, và ngồi cầu mong mình có thêm một liều động lực nào đấy. Bạn sẽ thấy mình mãi chạy theo một kết quả như cũ bởi vì bạn không thay đổi hệ thống đằng sau nó. Bạn xử lý một triệu chứng mà không xem xét nguyên nhân.

Đạt được mục tiêu chỉ thay đổi cuộc sống của bạn *trong khoảnh khắc*. Đó là quan niệm phản trực giác về sự cải thiện. Ta nghĩ ta cần phải thay đổi kết quả, nhưng kết quả không phải là vấn đề. Cái chúng ta thật sự cần thay đổi là các hệ thống đã dẫn tới kết quả này. Khi bạn xử lý vấn đề trên bình diện kết quả, bạn chỉ giải quyết được ở mức độ tạm thời. Để cải thiện được tốt hơn, bạn cần giải quyết vấn đề ở cấp độ hệ thống. Sửa chữa đầu vào rồi thì đầu ra tự chúng sẽ thay đổi.

Vấn đề 3: Mục tiêu sẽ giới hạn hạnh phúc của bạn

Có một giả định ngầm đằng sau mỗi mục tiêu là: “Chừng nào tôi đạt được mục tiêu, tôi mới hạnh phúc.” Vấn đề trong trạng thái tinh thần của người đặt-mục-tiêu-lên-hàng-đầu đó là, họ liên tục đặt hạnh phúc qua một bên cho đến khi đạt được cột mốc tiếp theo. Tôi đã rơi vào cái bẫy này nhiều lần tới mức tôi đã thôi không đếm nữa. Hàng năm trời với tôi, hạnh phúc luôn là thứ gì đó xa vời mà chỉ có cái tôi tương lai mới được hưởng. Tôi tự hứa với lòng là, khi nào tôi lên được mười ký phần cơ, hoặc giả công ty của tôi được lên báo *New York Times* thì mình sẽ được thư giãn.

Thêm nữa, mục tiêu tạo ra một mâu thuẫn “hoặc cái này - hoặc cái kia”: Hoặc bạn đạt được mục tiêu mình đề ra và thành công, không thì bạn thất bại và đáng thất vọng. Bạn tự đóng khung tinh thần mình vào một phiên bản hạn hẹp về hạnh phúc. Đây là một sai lầm. Thường thì con đường đời thực sự của ta hiếm khi sẽ khớp hoàn toàn với hành trình ban đầu ta vẽ ra trong đầu. Giới hạn mức độ hài lòng của bản thân vào một kịch bản trong khi có rất nhiều con đường dẫn đến thành công, thì thật vô lý.

Trạng thái tinh thần của người đặt-hệ-thống-lên-hàng-đầu lại có chứa thuốc giải. Khi bạn yêu cái quá trình hơn là sản phẩm thì bạn không cần đợi bản thân cho phép mình hạnh phúc. Bạn hài lòng khi thấy hệ thống của mình đang vận hành. Và một hệ thống có thể thành công trong nhiều hình thái khác nhau, không chỉ theo một cách mà bạn hình dung ban đầu.

Vấn đề 4: Mục tiêu sẽ trực trực với các quá trình dài hạn

Sau cùng thì, một tư duy hướng tới mục tiêu có thể tạo ra hiệu ứng “yo-yo”²². Rất nhiều tay đua luyện tập vất vả hàng tháng trời, nhưng khi họ vượt qua vạch đích thì họ thôi không tập luyện nữa. Cuộc đua không còn ở đó để làm động lực cho họ. Khi tất cả khổ luyện của bạn chỉ tập trung vào một mục tiêu nhất định thì sau khi mục tiêu ấy đã đạt được, cái gì còn lại để thúc đẩy bạn tiến bước? Đây là lý do rất nhiều người phát hiện bản thân mình trượt về các thói quen cũ sau khi hoàn thành một mục tiêu.

Mục đích của việc đặt mục tiêu là thắng cuộc chơi. Mục đích của việc xây dựng hệ thống là để tiếp tục cuộc chơi. Tư duy dài hạn thực sự là phải giảm tư duy gắn với mục tiêu. Nó không phải

chỉ là chuyện hoàn thành một mục tiêu đơn lẻ nào. Nó là câu chuyện về vòng tuần hoàn của việc cải thiện liên tục và tinh chỉnh bất tận. Sau cùng thì, chính sự cam kết của bạn với *quá trình* mới là thứ quyết định *tiến trình* của bạn.

HỆ THỐNG CÁC THÓI QUEN NGUYÊN TỬ

Nếu bạn đang gặp khó khăn trong việc thay đổi thói quen thì vấn đề có khi không nằm ở bạn, mà ở hệ thống bạn đang có. Các thói quen xấu lặp đi lặp lại không phải vì bạn không muốn thay đổi, mà vì bạn đang có một hệ thống thay đổi chưa phù hợp.

Đừng vươn đến tầm mục tiêu. Hãy đặt chân trên bình diện hệ thống.

Hãy tập trung vào hệ thống tổng thể hơn là một mục tiêu đơn lẻ, đó chính là chủ đề cốt lõi của quyển sách này. Nó cũng là một trong những ý nghĩa sâu xa đằng sau cụm từ *nguyên tử*. Đến lúc này, bạn hẳn đã nhận ra *thói quen nguyên tử* là từ để chỉ một thay đổi nhỏ, một lợi nhuận biên, một cải thiện 1%. Thế nhưng thói quen nguyên tử không phải chỉ là một thói quen cũ bất kỳ nào, dù nhỏ bao nhiêu. Chúng là những thói quen nhỏ, thành phần của một hệ thống lớn hơn. Cũng giống như nguyên tử là khối thành phần tạo nên phân tử, thì thói quen nguyên tử chính là khối thành phần tạo nên các kết quả phi thường.

Thói quen cũng tương tự như nguyên tử trong đời sống chúng ta vậy. Mỗi thói quen là một đơn vị nền tảng đóng góp vào sự tiến bộ chung của bạn. Đầu tiên, các nếp sinh hoạt nhỏ này dường như

không đáng kể, nhưng nhanh thôi chúng sẽ bồi đắp lẫn nhau và thúc đẩy các thành công lớn hơn, rồi nhân lên đến một mức độ vượt xa khỏi giá trị đầu tư ban đầu của chúng. Chúng vừa nhỏ lại vừa vĩ đại. Đây chính là ý nghĩa của cụm *thói quen nguyên tử* - một nếp sống hoặc một thói quen thường xuyên không chỉ nhỏ và dễ làm, mà còn là khởi nguồn của một sức mạnh phi thường; một thành tố của hệ thống tăng trưởng cộng gộp.

---Tóm tắt chương---

- Thói quen là lợi nhuận cộng gộp của việc phát triển bản thân. Đạt được 1% tốt hơn mỗi ngày sẽ vô cùng có lợi về lâu dài.
- Thói quen là một con dao hai lưỡi. Chúng có thể làm việc cho bạn, nhưng cũng có thể chống lại bạn, đó là lý do vì sao việc hiểu rõ ngọn ngành là cần thiết.
- Các thay đổi nhỏ thường có vẻ như không tạo nên khác biệt mấy cho tới khi bạn vượt qua ngưỡng tới hạn. Kết quả mạnh mẽ nhất của bất kỳ quá trình cộng gộp nào cũng có độ trễ. Bạn cần nhẫn nại.
- Một *thói quen nguyên tử* là một thói quen nhỏ, thành phần của một hệ thống lớn hơn. Giống như nguyên tử là khối thành phần tạo nên phân tử, thói quen nguyên tử chính là khối thành phần tạo nên các kết quả phi thường.
- Nếu bạn muốn kết quả tốt hơn, thì hãy quên việc đặt mục tiêu đi. Thay vào đó, hãy tập trung vào hệ thống.
- Đừng vươn đến tầm mục tiêu. Hãy đặt chân trên bình diện hệ thống.

THÓI QUEN ĐỊNH HÌNH CĂN TÍNH CON NGƯỜI BẠN NHƯ THẾ NÀO (VÀ NGƯỢC LẠI)

Vì sao lại dễ lặp lại một thói quen xấu và khó hình thành một thói quen tốt đến như vậy? Chẳng mấy thứ có thể có ảnh hưởng mạnh mẽ đến cuộc sống của bạn nhiều cho bằng việc cải thiện thói quen hằng ngày. Vậy mà vào thời điểm này năm tới, nhiều khả năng là bạn vẫn sẽ làm cùng một thứ như bây giờ thay vì điều gì đó tốt hơn.

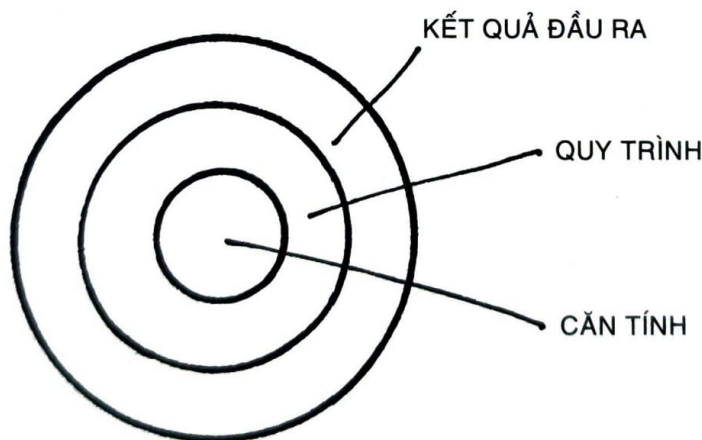
Thông thường ta sẽ cảm thấy khó khăn để duy trì các thói quen tốt quá vài ngày, ngay cả với nỗ lực thực tâm và động lực thi thoảng bùng phát. Các thói quen như rèn luyện thân thể, thiền tập, viết nhật ký, hay nấu ăn, thường sẽ dễ dàng trong một hai ngày, rồi sau đó sẽ trở thành một mối phiền phức.

Tuy vậy, một khi thói quen được hình thành, chúng dường như sẽ gắn bó mãi với ta - đặc biệt là các thói quen không mong muốn. Bất chấp dự định của ta tốt đẹp thế nào, các thói quen kém lành mạnh như ăn vặt, xem tivi quá nhiều, trì hoãn, hay hút thuốc, dường như không thể nào loại bỏ được.

Thay đổi thói quen là một việc khó bởi hai lý do: (1) Chúng ta đang cố gắng thay đổi sai việc; và (2) Chúng ta đang cố gắng thay đổi thói quen sai cách. Trong chương này, tôi sẽ thảo luận điểm đầu tiên. Và trong các chương tiếp theo, tôi sẽ trả lời ý thứ hai.

Sai lầm đầu tiên của ta là cố thay đổi sai việc. Để hiểu ý tôi đang nói, mời bạn xem xét ba cấp độ mà thay đổi có thể diễn ra. Bạn có thể hình dung nó giống như các lớp của củ hành.

BA CẤP ĐỘ THAY ĐỔI HÀNH VI



Hình 3: Có ba lớp cấp độ trong việc thay đổi hành vi: thay đổi kết quả đầu ra, thay đổi quá trình, hoặc thay đổi trong căn tính con người bạn.

Lớp đầu tiên là thay đổi kết quả đầu ra. Cấp độ này liên quan đến thay đổi kết quả: giảm cân, xuất bản một quyển sách, giành chức vô địch. Phần lớn các mục tiêu bạn đề ra sẽ gắn với cấp độ thay đổi này.

Lớp thứ hai là thay đổi quy trình. Cấp độ này gắn với thay đổi thói quen và hệ thống: thực hiện một kế hoạch rèn luyện mới ở phòng gym, giải phóng bàn làm việc để tiến trình công việc trôi chảy hơn, thực hành thiền tập. Đa phần các thói quen bạn xây dựng được sẽ gắn với cấp độ này.

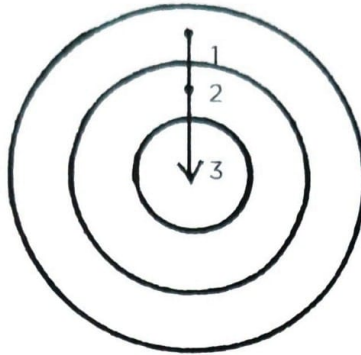
Lớp thứ ba và là lớp sâu nhất, đó là thay đổi căn tính. Cấp độ này liên quan đến việc thay đổi niềm tin: thế giới quan của bạn, sự

tự nhận thức về bản thân, sự đánh giá của bạn về mình và người khác. Phần lớn các niềm tin, giả định và thiên kiến bạn có đều gắn với cấp độ này.

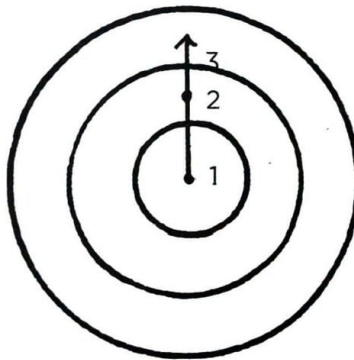
Đầu ra là cái mà bạn muốn có. *Quy trình* là cái bạn làm. Và *căn tính* là cái bạn tin. Khi nói đến việc xây dựng thói quen bền vững - khi nói đến chuyện xây dựng một hệ thống cải thiện 1% - thì vấn đề không nằm ở chỗ cấp độ nào “tốt hơn” hay “tệ hơn” cấp độ kia. Tất cả các cấp độ thay đổi đều hữu hiệu theo cách riêng của nó. Vấn đề nằm ở *phương hướng* thay đổi.

Nhiều người bắt đầu quá trình thay đổi thói quen bằng cách tập trung vào *cái* họ muốn đạt được. Điều này dẫn ta đến thói quen dựa-trên-đầu-ra. Nên thay thế bằng việc xây dựng thói quen dựa-trên-căn-tính. Với cách này, chúng ta bắt đầu bằng việc tập trung vào *con người* mà ta muốn trở thành.

THÓI QUEN DỰA-TRÊN-ĐẦU-RA



THÓI QUEN DỰA-TRÊN-CĂN-TÍNH



Hình 4: Với thói quen dựa-trên-đầu-ra, trọng tâm được đặt trên cái mà bạn muốn đạt được. Với thói quen dựa-trên-căn-tính, trọng tâm được đặt trên con người mà bạn muốn trở thành.

Bạn hãy tưởng tượng hai người đang cai thuốc. Khi được mời một điếu, người đầu tiên nói, “Không, cảm ơn. Tôi đang cố cai thuốc”. Nghe có vẻ là một câu trả lời hợp lý, nhưng trong thâm tâm người này vẫn tin rằng mình là một người hút thuốc đang cố gắng trở nên khác đi. Họ đang hy vọng hành vi của mình sẽ thay đổi trong khi vẫn giữ niềm tin cũ.

Người thứ hai từ chối bằng câu trả lời, “Không, cảm ơn. Tôi không hút thuốc.” Đây chỉ là một khác biệt nhỏ, nhưng câu phát

biểu này là dấu hiệu cho một sự chuyển đổi trong căn tính. Hút thuốc là một phần của đời sống cũ, chứ không phải con người bây giờ của người này. Họ không còn định nghĩa bản thân là một người hút thuốc nữa.

Phần đông mọi người thậm chí còn không nhận ra được sự thay đổi này trong căn tính khi họ bắt đầu tiến bộ. Họ chỉ nghĩ rằng, “Tôi muốn thon thả hơn (đầu ra) và nếu tôi kiên trì chế độ ăn kiêng này thì tôi sẽ thon thả (quá trình).” Họ đặt ra mục tiêu và quyết định hành động cần phải thực thi để đạt được mục tiêu mà không ý thức về các niềm tin thúc đẩy các hành động này. Họ không thay đổi cách họ nhìn về mình, và không nhận ra rằng căn tính cũ có thể phá hỏng mọi kế hoạch thay đổi của bản thân.

Đằng sau mỗi hệ thống hành động đều có một hệ thống niềm tin. Ví dụ như hệ thống dân chủ được xây dựng trên nền tảng các niềm tin như tự do, luật của đa số, và bình đẳng xã hội. Chế độ độc tài có một hệ thống niềm tin rất khác như quyền lực tuyệt đối và phục tùng nghiêm ngặt. Bạn có thể tưởng tượng ra nhiều cách để lôi kéo nhiều phiếu bầu trong một thể chế dân chủ, nhưng hành vi như thế không bao giờ xảy ra trong chế độ độc tài cả. Đó không phải là căn tính của chế độ ấy. Bầu cử là hành vi không thể thi hành trong một hệ thống niềm tin như vậy.

Một mô thức tương tự diễn ra khi chúng ta thảo luận về cá nhân, tổ chức, hay xã hội. Luôn luôn có một hệ thống niềm tin và giả định định hình một hệ thống, và một căn tính đằng sau các thói quen.

Hành vi mà không tương thích với cái tôi thì sẽ không bền vững. Có thể bạn muốn có nhiều tiền, nhưng nếu căn tính của bạn là một

người thích tiêu thụ hơn tạo tác, thì bạn sẽ tiếp tục bị hút về phía tiêu pha nhiều hơn là kiếm tiền. Bạn có thể mong muốn khỏe hơn, nhưng nếu bạn tiếp tục ưu tiên cảm giác nhàn hạ hơn là cảm giác thành tựu, thì bạn sẽ bị hút về phía thư giãn hơn là rèn luyện. Rất khó thay đổi hành vi nếu như bạn không thay đổi các niềm tin bên dưới, những niềm tin đã dẫn bạn đến hành vi quá khứ. Bạn có một mục tiêu mới và một kế hoạch mới, nhưng bạn vẫn chưa đổi *con người* hiện tại của bạn.

Câu chuyện của Brian Clark, một doanh nhân từ Boulder, Colorado, là một ví dụ tốt. “Kể từ khi bắt đầu nhớ được thì tôi đã thấy mình có thói quen cắn móng tay.” Clark kể với tôi. “Ban đầu là một thói quen lúc căng thẳng khi tôi còn bé, rồi nó dần dần biến thành một nghi thức chải chuốt không mong muốn. Một ngày nọ, tôi quyết định ngừng gặm móng tay đến khi chúng dài ra được một tí. Chỉ nhờ vào sức mạnh ý chí, tôi đã xoay sở làm được.”

Sau đó Clark đã làm được một điều đáng kinh ngạc.

“Tôi nhờ vợ đặt cho một buổi chăm sóc móng đầu tiên trong đời”, anh kể. “Suy nghĩ của tôi lúc ấy là nếu như tôi bắt đầu chăm chút cho móng tay của mình thì tôi sẽ không cắn chúng nữa. Và nó hiệu quả thật, nhưng không phải vì lý do tiền bạc. Điều xảy ra là buổi chăm sóc móng làm cho móng tay tôi trông rất đẹp, lần đầu tiên trong đời. Nhân viên chăm sóc móng còn bảo rằng - thay vì gặm móng - tôi thật sự đã có một bộ móng tay khỏe mạnh và thu hút. Thế là đột nhiên tôi rất tự hào về bộ móng tay của mình. Và thậm chí tôi chưa từng hứng thú với chuyện làm móng này nọ, vậy mà nó đã thực sự tạo nên sự khác biệt. Từ lúc ấy trở đi, tôi

chưa bao giờ cắn móng tay trở lại; không một lần nào. Chính bởi vì bây giờ tôi rất tự hào khi chăm sóc chúng đúng cách.”

Hình thức sau cùng của động lực nội tại là khi một thói quen trở thành một phần trong căn tính của bạn. Phát biểu “Tôi là kiểu người *muốn* điều này” là một chuyện. Còn nói rằng “Tôi *chính là* kiểu người này” là một chuyện rất khác.

Bạn càng cảm thấy tự hào một khía cạnh nào đấy trong căn tính của mình thì bạn càng có động lực để duy trì các thói quen gắn với nó. Nếu bạn tự hào về mái tóc của mình, bạn sẽ dần dần hình thành các kiểu thói quen chăm sóc và bảo dưỡng tóc. Nếu bạn tự hào về cơ bắp tay của mình thì bạn sẽ làm mọi thứ để đảm bảo mình không bỏ buổi tập luyện các nhóm cơ thân trên nào. Nếu bạn tự hào về những chiếc khăn choàng mình đan thì bạn sẽ bỏ ra hàng đồng giờ ngồi đan móc hàng tuần. Một khi lòng tự hào của bạn lâm trận, bạn sẽ hạ gục thôi thúc muốn gặm móng tay được ngay để duy trì thói quen của mình.

Thay đổi hành vi đích thực chính là thay đổi về căn tính. Có thể lúc mới đầu bạn bắt đầu một thói quen là do động lực, nhưng lý do duy nhất giúp bạn kiên trì được với nó chính là thói quen ấy đã trở thành một phần căn tính của bạn. Bất kỳ ai cũng có thể thuyết phục bản thân đến phòng tập hoặc ăn uống lành mạnh một đôi lần, nhưng nếu bạn không thay đổi niềm tin đằng sau một hành vi, thì bạn sẽ rất khó duy trì được thay đổi dài hạn. Tiến bộ sẽ chỉ có tính tạm bợ nếu như nó không trở thành một phần con người bạn.

- Mục tiêu không phải là đọc một quyển sách, mục tiêu là *trở thành* một người đọc sách.

- Mục tiêu không phải là tham gia một cuộc chạy marathon, mục tiêu là *trở thành* một người chạy bộ.
- Mục tiêu không phải là học chơi một nhạc cụ, mục tiêu là *trở thành* một người chơi nhạc cụ.

Hành vi của bạn thường là một tấm gương phản ánh căn tính của bạn. Những gì bạn làm, đó là dấu chỉ về kiểu người mà bạn tin mình đang là - cả về mặt ý thức lẫn phi ý thức²³. Đã có nghiên cứu cho thấy một người tin vào một khía cạnh nào đấy trong căn tính của họ, thì nhiều khả năng họ sẽ hành động tương ứng với niềm tin ấy. Ví dụ, một người định nghĩa bản thân là “một cử tri” thì nhiều khả năng sẽ đi bầu hơn là người chỉ đơn thuần phát biểu mình muốn thực hiện hành động “đi bầu cử”. Tương tự, một người tích hợp việc tập thể dục vào căn tính của mình thì chẳng bao giờ phải thuyết phục bản thân đi rèn luyện. Làm việc đúng bao giờ cũng dễ. Sau cùng thì, khi hành vi của bạn và căn tính của bạn hoàn toàn nhất quán với nhau, bạn sẽ không còn cần phải theo đuổi việc thay đổi hành vi. Bạn chỉ đơn giản là đang hành động như loại người mà bạn đã tin đó chính là bản thân mình.

Hẳn nhiên, như tất tần tật mọi thứ về tạo lập thói quen, đây cũng là một con dao hai lưỡi. Khi làm việc cho bạn, thay đổi căn tính là một nguồn lực mạnh mẽ cho việc tự cải thiện. Khi chống lại bạn, thay đổi căn tính chính là một lời nguyền. Một khi bạn đã nhận lấy một căn tính, lòng trung thành của bạn đối với căn tính sẽ rất dễ dàng ảnh hưởng đến khả năng thay đổi của bạn. Nhiều người bước qua cuộc đời mình trong một cơn mê muội nhận thức, mù quáng đi theo các chuẩn mực gắn với căn tính của họ.

- “Tôi rất kém định hướng.”
- “Tôi không phải là kiểu người dậy sớm.”

- “Tôi rất dễ nhớ tên người.”
- “Tôi lúc nào cũng trẻ.”
- “Tôi không giỏi công nghệ.”
- “Tôi rất dễ tính toán.”

... và hàng ngàn biến thể khác.

Khi bạn lặp đi lặp lại một câu chuyện với bản thân mình nhiều năm trời, thì có khó hiểu đâu khi bạn trượt vào các khe rãnh tâm trí này và chấp nhận chúng như sự thật hiển nhiên. Rồi đến lúc bạn bắt đầu kháng cự lại một số hành động nhất định, bởi vì “đó có phải con người tôi đâu”. Trong con người bạn luôn có một áp lực nội tại phải duy trì hình ảnh bản thân và cư xử theo một cách nhất quán với niềm tin. Bạn sẽ tìm mọi cách để có thể tránh phải tự xung đột với bản thân mình.

Một suy nghĩ hay một hành động nào đấy càng gắn chặt với căn tính của bạn bao nhiêu, thì thay đổi nó càng khó bấy nhiêu. Có lẽ, việc tin vào cái mà nền văn hóa của ta tin tưởng (căn tính nhóm) hoặc làm gì đó để giữ vững hình ảnh bản thân (căn tính cá nhân) mang lại sự dễ chịu, ngay cả khi nó sai. Rào cản lớn nhất ngăn trở thay đổi tích cực ở bất kỳ cấp độ nào - cá thể, đội nhóm, hay xã hội - chính là xung đột căn tính. Thói quen tốt có thể nghe có lý vô cùng, nhưng nếu mâu thuẫn với căn tính của bạn, bạn sẽ thất bại khi muốn đưa chúng vào hành động.

Có thể vào một ngày nọ, bạn đang phải vật vã duy trì một thói quen nào đấy vì bạn quá bận, quá mệt hay quá tải, hay vì hàng đồng lý do khác. Nhưng về lâu về dài, lý do thực sự khiến bạn thất bại trong việc giữ vững thói quen chính là hình ảnh bản thân đã xen vào cuộc chơi. Đây là lý do vì sao bạn không nên gồng quá

chặt vào một phiên bản căn tính nào cả. Tiến trình luôn đòi hỏi quá trình quên-đi-những-gì-đã-học²⁴. Trở thành phiên bản tốt nhất của bản thân đòi hỏi bạn phải liên tục chỉnh sửa, điều chỉnh các niềm tin, cũng như nâng cấp và mở rộng căn tính của mình.

Điều này đưa ta đến với câu hỏi quan trọng: Nếu niềm tin và thế giới quan của ta có tầm quan trọng như vậy trong hành vi, vậy thì ngay từ đầu chúng từ đâu ra? Chính xác là căn tính của ta hình thành như thế nào? Và làm sao để tô đậm các khía cạnh mới của căn tính có lợi cho ta, cũng như xóa bỏ các chi tiết đang níu chân ta lại?

QUÁ TRÌNH HAI BƯỚC TRONG THAY ĐỔI CĂN TÍNH

Căn tính trỗi lên từ các thói quen. Bạn không được sinh ra với các niềm tin có sẵn. Mỗi một niềm tin, bao gồm cả những niềm tin về bản thân, đều được học và quy định thông qua kinh nghiệm²⁵.

Nói cho đúng hơn, thói quen bạn có chính là cách mà bạn *biểu hiện* căn tính của mình ra ngoài. Khi bạn dọn giường mỗi ngày, bạn thể hiện căn tính của một người ngăn nắp. Khi bạn viết mỗi ngày, bạn thể hiện căn tính của một người sáng tạo. Khi bạn rèn luyện mỗi ngày, bạn biểu hiện căn tính của một người năng vận động.

Bạn càng lặp đi lặp lại một hành vi bao nhiêu thì bạn càng củng cố căn tính gắn với hành vi ấy bấy nhiêu. Thực tế là thuật ngữ *identity* (căn tính) có nguồn gốc phái sinh từ một từ Latinh,

essentitas, nghĩa là *being* (sự tồn tại), và *indentidem* nghĩa là *lặp đi lặp lại*. Căn tính của bạn về mặt nghĩa đen có nghĩa là “sự tồn tại lặp đi lặp lại”.

Dù cho hiện tại căn tính của bạn là thế nào, bạn chỉ tin vào nó khi bạn có bằng chứng về nó. Nếu bạn đi nhà thờ mỗi Chủ nhật liên tục trong hai mươi năm, thì bạn có bằng chứng rằng mình là người ngoan đạo. Nếu bạn học bài môn sinh học một giờ mỗi tối, bạn có bằng chứng cho thấy mình chăm chỉ. Nếu bạn duy trì tới phòng tập kể cả khi trời đổ tuyết, thì bạn có bằng chứng cho thấy bạn cam kết rèn luyện thân thể. Bạn có càng nhiều bằng chứng cho một niềm tin thì bạn tin vào nó càng mạnh mẽ.

Trong phần lớn giai đoạn thanh thiếu niên, tôi chưa bao giờ coi mình là một tác giả. Nếu bạn hỏi bất kỳ giáo viên trung học hay giảng viên nào ở đại học của tôi, họ sẽ trả lời rằng tôi chỉ là một người viết tạm tạm, nhiều nhất là vậy, chắc chắn không phải là người nổi bật. Khi tôi bắt đầu nghiệp viết của mình, tôi xuất bản một bài viết mỗi thứ Hai và thứ Năm trong vài năm đầu tiên. Khi bằng chứng tăng lên thì căn tính tác giả trong tôi mới đậm lên. Tôi chưa bao giờ bắt đầu như một tác giả. Tôi đã *trở thành* một tác giả thông qua thói quen của mình.

Dĩ nhiên thói quen của bạn không phải là hành động *duy nhất* ảnh hưởng đến căn tính, nhưng với tác dụng của tần suất, thường chúng lại là yếu tố quan trọng nhất. Mỗi một kinh nghiệm bạn trải qua trong đời đều sẽ điều chỉnh hình ảnh bản thân bạn có, nhưng hiếm khi nào bạn định nghĩa mình là một cầu thủ bóng đá chỉ vì đã đá quả bóng một đôi lần, hay xem mình là họa sĩ chỉ bởi mình đã nguệch ngoạc ra một bức tranh. Tuy nhiên khi bạn lặp lại hành

động này, chúng cứ sẽ tích lũy và hình ảnh bản thân bạn bắt đầu chuyển dịch. Tác dụng của các trải nghiệm một lần có xu hướng mờ đi trong khi tác dụng của thói quen sẽ được tăng cường theo thời gian, điều đó nghĩa là thói quen đóng góp phần lớn bằng chứng cho việc định hình căn tính. Theo cách này, quá trình xây dựng thói quen thực sự chính là quá trình hình thành cái tôi.

Đây là một tiến trình tiến hóa dần dần. Chúng ta không thay đổi bằng cách ngồi nhíp ngón tay và quyết định rằng mình sẽ trở thành một con người hoàn toàn mới. Chúng ta thay đổi từng chút một, từng ngày một, từng thói quen một. Cái tôi của chúng ta liên tục trải qua công việc tiến hóa từng bước nhỏ.

Mỗi một thói quen đều giống như một sự gợi ý: “Nè, có khi đây chính là mình.” Nếu bạn hoàn thành một quyển sách, có khi bạn là kiểu người thích đọc. Nếu bạn đến phòng tập, có khi bạn là kiểu người thích vận động. Nếu bạn tập chơi guitar, có khi bạn là người thích âm nhạc.

Mỗi một hành động bạn thực thi là một lá phiếu cho loại người bạn muốn trở thành. Không có một khoảnh khắc đơn lẻ nào biến đổi niềm tin của bạn đâu, chỉ có các lá phiếu dồn lại, và bằng chứng về phần căn tính mới này hình thành. Đây cũng là một lý do vì sao các thay đổi có ý nghĩa không đòi hỏi tính triệt để. Các thói quen nhỏ có thể làm nên khác biệt ý nghĩa bằng cách cung cấp bằng chứng cho một căn tính mới. Và nếu một thay đổi có ý nghĩa, tức đó là thay đổi lớn. Ấy chính là nghịch lý về việc tạo ra các tiến bộ nhỏ.

Kết hợp những điều này lại, bạn có thể thấy rằng thói quen là con đường dẫn đến thay đổi căn tính. Con đường thực tế nhất để

thay đổi *con người* hiện tại của bạn chính là thay đổi *điều* bạn làm.

- Mỗi khi bạn viết được một trang, bạn là tác giả.
- Mỗi khi bạn luyện tập violin, bạn là người chơi nhạc.
- Mỗi khi bạn bắt đầu rèn luyện thân thể, bạn là vận động viên.
- Mỗi khi bạn khích lệ nhân viên của mình, bạn là thủ lĩnh.

Mỗi một thói quen không chỉ dẫn đến một kết quả nào đấy mà còn trao cho bạn một điều vô cùng quan trọng: Tin vào bản thân. Bạn bắt đầu tin rằng mình có thể thực sự hoàn thành được những điều này. Khi các lá phiếu đầy dần lên và bằng chứng bắt đầu biến đổi, câu chuyện bạn tự nói với bản thân cũng bắt đầu thay đổi.

Tất nhiên điều ngược lại cũng đúng. Mỗi khi bạn chọn làm theo một thói quen xấu, nó chính là một lá phiếu cho phần căn tính đó. Tin tốt là bạn không cần phải hoàn hảo. Trong bất kỳ cuộc bầu cử nào, luôn luôn có lá phiếu cho cả hai bên. Bạn không cần một số phiếu tuyệt đối thì mới thắng cử, bạn chỉ cần đa số phiếu. Nếu có lỡ bỏ vài phiếu cho hành vi bất lợi hay thói quen kém hiệu quả thì cũng không sao cả. Mục tiêu của bạn đơn giản chỉ là thắng trong đa số thời gian.

Căn tính mới đòi hỏi bằng chứng mới. Nếu bạn tiếp tục bỏ các lá phiếu như trước giờ, bạn sẽ gặt được kết quả giống với trước giờ. Nếu không có gì thay đổi thì sẽ chẳng có điều gì khác đi.

Sau đây là quá trình hai bước:

1. Quyết định kiểu người mà bạn muốn trở thành.
2. Chứng minh với bản thân bằng các thắng lợi nho nhỏ.

Đầu tiên, bạn hãy quyết định xem bạn muốn trở thành người thế nào. Điều này đúng cho mọi tầm mức - mức độ cá thể, đội nhóm, cộng đồng, hoặc tầm mức một quốc gia. Bạn muốn đấu tranh cho điều gì? Nguyên tắc và giá trị của bạn là gì? Bạn mong muốn trở thành ai?

Đây là những câu hỏi lớn, và nhiều người không chắc mình nên bắt đầu từ đâu - nhưng họ lại biết chắc bản thân muốn loại kết quả nào: cơ bụng sáu múi, bớt lo âu hơn, hoặc là gấp đôi số lượng hiện thời. Điều này cũng tốt thôi. Hãy bắt đầu từ chỗ đó và quay ngược trở lại một chút, từ các kết quả mà bạn muốn, kiểu người sẽ cho bạn loại kết quả này là người như thế nào. Hãy hỏi bản thân, *“Ai sẽ cho tôi các kết quả mà tôi mong muốn?”* Kiểu người nào sẽ đánh bay được gần hai mươi kí-lô? Ai sẽ học được một ngoại ngữ mới? Loại người như thế nào sẽ khởi nghiệp thành công?

Lấy ví dụ, “Kiểu người nào sẽ viết được một quyển sách?” Đó hẳn phải là người kiên định và đáng tin cậy. Vậy bây giờ mỗi bận tâm của bạn sẽ chuyển từ việc viết một quyển sách (dựa trên kết quả) sang trở thành kiểu người có tính cách nhất quán và đáng tin (dựa trên căn tính).

Quá trình này có thể dẫn đến các niềm tin như:

- “Tôi là kiểu giáo viên sẽ đứng ra bảo vệ các em học sinh của mình.”
- “Tôi là kiểu bác sĩ sẽ kiên nhẫn và thấu cảm với bệnh nhân của mình.”
- “Tôi là kiểu quản lý sẽ ủng hộ nhân viên của mình.”

Một khi bạn đã nắm bắt được kiểu người mà mình muốn trở thành, bạn có thể bắt đầu đặt những bước chân nhỏ vào con

đường ấy và củng cố căn tính mong muốn của mình. Tôi có một người bạn, cô ấy đã giảm được khoảng bốn mươi lăm kí-lô bằng cách tự vấn, “Một người khỏe mạnh thường làm gì?” Suốt cả ngày, cô dùng câu hỏi này làm kim chỉ nam. Một người khỏe mạnh thì đi bộ hay đón taxi? Sẽ gọi một chiếc burrito²⁶ hay ăn một phần salad? Cô phát hiện ra là nếu cô hành xử như một người có lối sống lành mạnh đủ lâu thì cuối cùng cô sẽ trở thành người đó. Cô ấy đúng.

Cái khái niệm về thói quen dựa-trên-căn-tính là bước đầu tiên giới thiệu ta đến với một chủ đề quan trọng khác trong quyển sách này: *Vòng lặp phản hồi*. Thói quen của bạn định hình căn tính, và căn tính của bạn sẽ định hình thói quen. Đó là con đường hai chiều. Sự hình thành tất cả thói quen đều là một vòng lặp phản hồi (chúng ta sẽ tìm hiểu sâu hơn về khái niệm này trong chương tiếp theo), nhưng điều quan trọng nằm ở chỗ, hãy để giá trị của bạn, nguyên tắc của bạn và căn tính của bạn thúc đẩy dòng chảy của vòng lặp thay vì các kết quả. Trọng tâm chú ý nên được đặt vào việc trở thành một kiểu người nào đấy, chứ không phải để đạt được một kết quả cá biệt.

LÝ DO THỰC SỰ VÌ SAO THÓI QUEN LẠI QUAN TRỌNG

Thay đổi căn tính là sao bắc đầu của việc thay đổi thói quen. Phần còn lại của quyển sách sẽ cung cấp cho bạn các hướng dẫn theo từng bước, nhằm xây dựng các thói quen tốt hơn về bản

thân, gia đình, đội nhóm, công ty, cũng như bất kỳ lĩnh vực nào bạn muốn. Nhưng câu hỏi thực sự ở đây là: “Bạn có đang trở thành con người bạn muốn trở thành không?” Bước đầu tiên không phải là *cái gì* hay *như thế nào*, mà là *ai*. Bạn cần biết rõ mình muốn trở thành ai. Không thì công cuộc thay đổi của bạn sẽ như con thuyền mất lái. Và đó là lý do vì sao chúng ta bắt đầu từ chỗ này.

Bạn luôn có trong mình sức mạnh thay đổi niềm tin của bạn về bản thân. Căn tính không phải là thứ đã tạc vào đá. Bạn luôn có lựa chọn trong bất kỳ phút giây nào. Bạn có thể chọn phần căn tính bạn muốn củng cố cùng với thói quen bạn chọn ngay hôm nay. Và điều này đưa ta đến mục đích sâu xa hơn của quyển sách, cũng như lý do thực sự vì sao thói quen lại quan trọng đến vậy.

Xây dựng thói quen tốt hơn không phải là chuyện lấp đầy một ngày của mình bằng các mẹo vặt cuộc sống, rửa răng mỗi tối, tắm nước lạnh mỗi sáng, hay cố gắng ăn mặc cho đồng bộ ngày qua ngày. Cũng không phải việc đạt được các thước đo bên ngoài như kiếm được nhiều tiền hơn, giảm nhiều cân hơn, hay giảm căng thẳng tốt hơn. Thói quen có thể giúp bạn đạt được hết thảy những điều này, nhưng về cơ bản thì thói quen không phải là chuyện *có được* cái gì đó, mà là về việc *trở thành* ai đó.

Sau cùng, thói quen quan trọng là vì chúng giúp ta trở thành kiểu người mà ta mong ước trở thành. Chúng là con đường phát triển các niềm tin về bản thân sâu thẳm nhất bên trong. Có thể nói một cách nôm na, chúng ta trở thành thói quen của chính mình.

---Tóm tắt chương---

- Có ba cấp độ thay đổi: thay đổi kết quả đầu ra, thay đổi quy trình, và thay đổi căn tính.
- Cách hiệu quả nhất để thay đổi thói quen là tập trung vào con người mà bạn muốn trở thành, không phải vào cái bạn muốn đạt được.
- Căn tính của bạn trỗi lên từ các thói quen. Mỗi một hành động là một lá phiếu cho kiểu người mà bạn muốn trở thành.
- Trở thành phiên bản tốt nhất của bản thân đòi hỏi bạn phải liên tục điều chỉnh niềm tin, cũng như nâng cấp và mở rộng căn tính.
- Lý do thực sự vì sao thói quen quan trọng, không phải vì chúng có thể giúp bạn có được kết quả tốt hơn (mặc dù chúng có tác dụng như vậy), mà vì thói quen có thể thay đổi niềm tin của bạn về bản thân.

XÂY DỰNG THÓI QUEN TỐT HƠN TRONG BỐN BƯỚC ĐƠN GIẢN

Năm 1898, một nhà tâm lý học tên Edward Thorndike đã tiến hành một thực nghiệm đặt nền tảng cho hiểu biết nhân loại về quá trình hình thành thói quen, cũng như các nguyên tắc dẫn hướng hành vi con người. Thorndike có niềm say mê nghiên cứu hành vi động vật, và ông khởi đầu bằng việc nghiên cứu mèo.

Ông đặt mỗi con mèo vào một thiết bị gọi là hộp mê cung. Thiết kế của chiếc hộp khiến con mèo chỉ có thể thoát ra bằng một cái cửa, mà cánh cửa này sẽ mở ra “bằng một hành động đơn giản, chẳng hạn như kéo một mẩu thông lọng, gạt một cái cần, hay giẫm lên một cái bực”. Ví dụ, chiếc hộp chứa một cái cần mà khi gạt xuống, cửa bên thành hộp sẽ mở ra. Khi đó, con mèo có thể lẻn ra và chạy tới một tô thức ăn.

Đa số mèo muốn thoát khỏi hộp ngay khi bị nhốt vào bên trong. Chúng sẽ chồm mũi vào các góc, chọt móng qua các khe hở và cào cào các vật thể lỏng lẻo. Sau vài phút khám phá, mấy con mèo sẽ vô tình nhấn vào chiếc cần ma thuật, cánh cửa mở ra và chúng có thể thoát ra được.

Thorndike ghi chép lại hành vi của mỗi con mèo qua nhiều lần thử. Lúc mới đầu, mấy con mèo đi lại vòng vòng ngẫu nhiên quanh chiếc hộp. Nhưng ngay khi chiếc cần được nhấn xuống và

cửa mở ra, quá trình học tập bắt đầu khởi động. Dần dần, mỗi con mèo đều học được cách gắn hành động nhấn vào cần với phần thưởng là thoát khỏi chiếc hộp và có thức ăn.

Sau chừng hai mươi đến ba mươi lần thử, hành vi này trở nên tự động và thành thói quen, con mèo có thể thoát ra chỉ trong vài giây. Ví dụ, Thorndike ghi nhận, “Con mèo số 12 tốn bao nhiêu giây thời gian để thực thi hành động. 160 giây, 30 giây, 90 giây, 60, 15, 28, 20, 30, 22, 11, 15, 20, 12, 10, 14, 10, 8, 8, 5, 10, 8, 6, 6, 7.”

Trong ba lần thử đầu tiên, con mèo thoát ra trong trung bình 1,5 phút. Trong ba lần thử cuối cùng, nó thoát ra trong trung bình 6,3 giây. Bằng luyện tập, mỗi con mèo đều phạm ít lỗi hơn, cũng như hành động của chúng trở nên nhanh hơn và tự động hơn. Thay vì lặp lại cùng một lỗi, con mèo bắt đầu nhảy ngay đến giải pháp.

Từ nghiên cứu của mình, Thorndike mô tả quá trình học tập bằng phát biểu sau, *“Hành vi theo sau bởi hệ quả vừa ý có xu hướng lặp đi lặp lại, và các hành vi gắn với hệ quả khó chịu có xu hướng ít lặp lại hơn.”* Công trình của Thorndike cung cấp điểm khởi đầu hoàn hảo cho ta thảo luận về cách hình thành thói quen trong đời sống. Nó cũng trả lời cho các câu hỏi cốt lõi như: *Thói quen là gì? Và rốt cuộc vì sao bộ não lại chịu khó xây dựng như thế?*

TẠI SAO BỘ NÃO XÂY DỰNG THÓI QUEN

Thói quen là một hành vi được lặp đi lặp lại đủ lâu để trở nên tự động. Quá trình hình thành thói quen bắt đầu bằng việc thử và sai. Bất cứ khi nào bạn bước vào một tình cảnh mới trong đời, não bạn sẽ ra quyết định. *Ta sẽ phản ứng thế nào với điều này?* Lần đầu tiên bạn vượt qua một vấn đề, bạn không chắc mình giải quyết như thế nào. Như con mèo của Thorndike, bạn chỉ đang thử xem cái nào có tác dụng.

Hoạt động thần kinh của não bộ trong giai đoạn này khá là cao. Bạn cẩn thận phân tích tình huống và đưa ra các quyết định có ý thức về cách hành động tiếp theo. Bạn tiếp nhận hàng tấn thông tin mới và cố gắng mọi mặt trong đó. Não bạn bận bịu học hỏi các đường hướng hành động hiệu quả nhất.

Thông thường, như con mèo ấn vào cái cần, bạn vô tình đụng phải giải pháp. Bạn cảm thấy lo lắng, và thấy là chạy vòng vòng sẽ giúp mình bình tĩnh lại. Tinh thần bạn mệt mỏi sau một ngày dài làm việc và bạn thấy chơi game sẽ giúp thư giãn. Thế là bạn mò mẫm, khám phá, khám phá, khám phá, và rồi - BENG - phần thưởng.

Sau khi bạn vô tình va vào một phần thưởng bất ngờ thì lần sau bạn đổi chiến thuật khác. Não bạn ngay lập tức bắt đầu xếp loại, liệt kê các sự kiện đứng trước phần thưởng. *Chờ đã - chuyện này thật tuyệt. Mình đã làm gì trước đó nhỉ?*

Đây chính là vòng lặp phản hồi đẳng sau mọi hành vi con người: thử, thất bại, học, thử cái khác. Bằng luyện tập, các khoảnh khắc vô dụng sẽ dần tiêu biến và các hành động hữu ích bắt đầu được củng cố. Đây chính là quá trình hình thành thói quen.

Bất kỳ lúc nào bạn đối mặt với một vấn đề lặp đi lặp lại, não bạn bắt đầu tự động hóa quy trình giải quyết vấn đề ấy. Thói quen chẳng qua là một chuỗi các giải pháp tự động cho những rắc rối và căng thẳng bạn phải đối mặt thường ngày. Như nhà khoa học hành vi Jason Hreha đã nói, *“Thói quen đơn giản là các giải pháp đáng tin cho các vấn đề tái đi tái lại trong môi trường sống của chúng ta.”*

Khi thói quen được tạo ra, mức độ hoạt động trong não giảm xuống. Bạn đã học được cách tập trung vào các tín hiệu báo trước thành công và bỏ qua những thứ khác. Khi một tình huống tương tự nảy sinh trong tương lai, bạn biết chắc cần phải tìm kiếm điều gì. Bạn không còn cần phải phân tích mọi góc độ của tình huống nữa. Não bạn bỏ qua quá trình thử và sai, và tạo ra một quy luật tinh thần: Nếu thế này, thì mình sẽ làm thế kia. Các kịch bản nhận thức này có thể được thi hành một cách tự động bất kỳ lúc nào tình huống tương ứng xảy ra. Thế là bây giờ, khi nào thấy căng thẳng bạn lại nóng lòng muốn chạy bộ. Khi vừa mới đi làm về, bạn chộp ngay lấy tay cầm chơi video game. Bạn từng cần phải nỗ lực để lựa chọn, giờ đây trở nên tự động. Một thói quen đã hình thành.

Thói quen chính là lối tắt học được từ kinh nghiệm. Theo nghĩa đó, thói quen chỉ là một mẫu ghi nhớ về các bước bạn từng thực hiện để giải quyết một vấn đề xảy ra trong quá khứ. Bất cứ khi nào các điều kiện hội tụ đủ, bạn có thể rút ra mẫu ký ức này và tự động áp dụng vào tình huống tương tự. Lý do chính mà não bạn ghi nhớ quá khứ là để dự đoán tốt hơn những gì sẽ có tác dụng trong tương lai.

Việc hình thành thói quen là cực kỳ hữu ích bởi vì phần ý thức của tâm trí là phần thắt cổ chai của não. Nó chỉ có thể tập trung vào một vấn đề trong một lúc. Kết quả là, não bạn luôn phải hoạt động để lưu trữ sức chú ý có ý thức cho các nhiệm vụ trọng yếu nhất. Bất cứ khi nào có thể, phần tâm trí có ý thức đều muốn đẩy nhiệm vụ sang cho phần tâm trí phi ý thức làm tự động. Đây chính xác là điều xảy ra khi thói quen được hình thành. Thói quen giảm bớt các gánh nặng nhận thức và giải phóng dung lượng hoạt động tinh thần, để bạn có thể phân bổ sức chú ý của mình cho những nhiệm vụ khác.

Bất chấp hiệu năng của thói quen, nhiều người vẫn băn khoăn về lợi ích của chúng. Các lập luận thường thấy như là: “Thói quen có làm cuộc sống của tôi nhàm chán không? Tôi không muốn nhét mình vào một lối sống mà tôi không thích. Quá nhiều nếp sống thường lệ liệu có lấy đi sự sinh động hay tính ngẫu hứng của đời sống chẳng?” Hiếm khi. Những thắc mắc như vậy đã tạo ra một thế lưỡng phân giả hiệu. Chúng khiến bạn nghĩ rằng mình phải chọn lựa giữa hai thứ, tạo lập thói quen và đạt được tự do. Trong khi đó, thực tế là hai thứ này đi cùng với nhau.

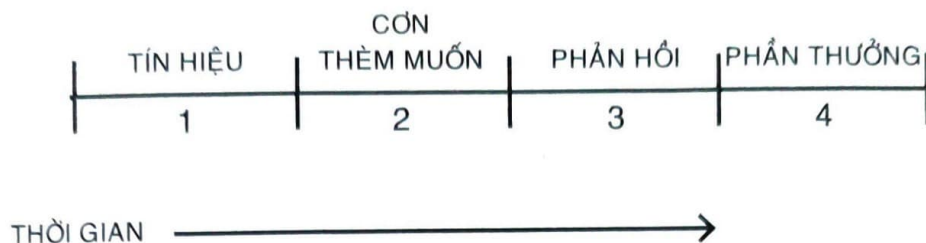
Thói quen không hạn chế tự do. Thậm chí còn tạo ra tự do. Thực tế là những người không kiểm soát được thói quen của mình thường chính là những người có ít tự do nhất. Nếu không có thói quen tài chính tốt, bạn sẽ luôn phải vật lộn đi kiếm từng đồng từng cắc tiếp theo. Nếu không có thói quen sức khỏe lành mạnh, bạn sẽ luôn cảm thấy mình thiếu năng lượng. Nếu không có thói quen học hỏi tốt, bạn sẽ luôn cảm thấy như mình tụt hậu so với thế giới. Nếu luôn bị buộc phải ra quyết định cho những nhiệm vụ giản

đơn - khi nào nên đi tập thể dục, nên đi đâu viết lách, khi nào nên trả tiền hóa đơn - thì bạn sẽ có ít thời gian tự do hơn. Chỉ khi khiến các quy tắc cơ bản của đời sống trở nên đơn giản hơn thì bạn mới có thể tạo ra đủ không gian tinh thần cho mình suy nghĩ và tự do sáng tạo.

Đổi lại, khi thói quen của bạn đã vào guồng, căn bản cuộc sống đã được thu xếp và hoàn tất, thì tâm trí bạn sẽ tự do tập trung vào các thử thách mới và lên đường thu phục các tầng vấn đề mới. Tạo lập thói quen ở hiện tại cho phép bạn làm được nhiều hơn những gì bạn muốn trong tương lai.

KHOA HỌC VỀ CÁCH VẬN HÀNH CỦA THÓI QUEN

Quá trình hình thành một thói quen có thể được chia thành bốn bước đơn giản sau: *tín hiệu*, *cơn thèm muốn*, *phản hồi*, và *phần thưởng*²⁷. Chia nhỏ quá trình thành các thành phần cơ bản có thể giúp ta hiểu được một thói quen, nó vận hành như thế nào, và cách cải thiện.



Hình 5: Tất cả thói quen đều tiến triển qua bốn giai đoạn theo một trật tự như sau: tín hiệu, cơn thèm muốn, phản hồi, và phần thưởng.

Mô hình bốn bước này là xương sống của mọi thói quen, và nào bạn đi qua các bước này theo cùng một trật tự giống nhau mỗi lần như thế.

Đầu tiên, có một *tín hiệu* nảy ra. Tín hiệu kích hoạt não bạn khởi động một hành vi. Đó là một mẫu thông tin báo trước một phần thưởng. Các tổ tiên tiền sử của chúng ta tập trung chú ý vào các dấu hiệu thông báo địa điểm của một phần thưởng cơ bản hàng đầu, chẳng hạn như thức ăn, nước uống, và tình dục. Ngày nay, chúng ta tiêu tốn phần lớn thời gian cho việc học tập các dấu hiệu báo trước các phần thưởng thứ cấp như tiền tài và danh tiếng, quyền lực và địa vị, lời khen và sự tán thưởng, tình yêu và các mối quan hệ, hoặc cảm giác thỏa mãn cá nhân. (Tất nhiên các mưu cầu này cũng gián tiếp cải thiện cơ hội sống sót và tái sinh sản, vốn chính là động lực thúc đẩy sâu thẳm đằng sau mọi thứ ta làm.)

Tâm trí của bạn đang liên tục phân tích tình trạng nội tại lẫn môi trường bên ngoài để tìm kiếm các dấu hiệu chỉ dẫn về vị trí phần thưởng. Bởi vì tín hiệu là dấu chỉ đầu tiên cho thấy ta đang ở gần một phần thưởng, thông thường nó sẽ dẫn đến sự khao khát.

Cơ thèm muốn/ lòng khao khát là bước thứ hai, và chúng là nguồn động lực thúc đẩy đằng sau mọi thói quen. Nếu không có động lực thúc đẩy hoặc mong mỏi mãnh liệt đến một mức độ nào đó - nếu không thèm muốn sự thay đổi - chúng ta chẳng có lý do gì để hành động. Cái bạn khát khao không phải là bản thân thói quen, thay vào đó là sự thay đổi hiện trạng mà thói quen ấy mang lại. Bạn không phải là đang thèm hút thuốc, bạn thèm cảm giác dễ chịu mà nó mang lại. Bạn có thôi thúc phải đánh răng

không phải bởi bản thân hành động đánh răng, chính cảm giác răng miệng sạch sẽ khiến bạn làm vậy. Không phải bạn muốn bật tivi, cái bạn muốn là sự giải trí. Mỗi cơn thèm muốn đều gắn với một mong muốn thay đổi nào đó trong trạng thái nội tại. Đây là một điểm quan trọng, chúng ta sẽ thảo luận sâu hơn về nó sau.

Mỗi người có cơn thèm muốn không giống nhau. Về lý thuyết, mỗi một mẫu thông tin đều có thể kích hoạt một cơn thèm muốn, nhưng trong thực tế, con người không bị thôi thúc hành động bởi cùng một tín hiệu. Với một tay cờ bạc thì âm thanh máy quay số có thể là một kích thích tiềm tàng làm xẹt lên làn sóng khao khát mãnh liệt. Còn với người hiếm khi cờ bạc thì tiếng leng keng soàn soạt của sòng bài chỉ là tạp âm lao xao của phong nền mà thôi. Tín hiệu là vô nghĩa cho đến khi chúng được giải mã. Suy nghĩ, tâm tư, cảm xúc của người quan sát chính là thứ chuyển hóa tín hiệu thành cơn thèm muốn.

Bước thứ ba là *phản hồi*. Phản hồi là thói quen thực tế bạn biểu hiện, có thể dưới hình dạng một suy nghĩ hoặc một hành động. Một phản hồi xảy ra phụ thuộc vào mức độ bạn bị thôi thúc và có bao nhiêu lực cản gắn với hành vi này. Nếu một hành động cụ thể đòi hỏi nhiều nỗ lực thể chất hay tinh thần hơn mức bạn sẵn sàng bỏ ra, thì bạn sẽ không làm. Phản ứng của bạn còn phụ thuộc vào năng lực của bạn. Nghe có vẻ đơn giản, nhưng một thói quen chỉ có thể đến khi bạn có đủ khả năng thực hiện nó. Nếu bạn muốn làm một cú úp rổ nhưng lại nhảy không đủ cao để chạm tới rổ bóng thì, úi, xui rồi.

Cuối cùng, phản hồi sẽ đưa đến *phần thưởng*. Phần thưởng chính là mục tiêu cuối của mọi thói quen. Tín hiệu có nhiệm vụ

báo động về phần thưởng. Cơn thèm muốn là lòng khao khát muốn có phần thưởng. Phản hồi là về việc đạt được phần thưởng. Chúng ta đuổi theo bởi vì phần thưởng phục vụ hai mục đích: (1) Chúng thỏa mãn ta và (2) Chúng dạy ta.

Mục đích đầu tiên của phần thưởng là để *thỏa mãn cơn khát của ta*. Phải, phần thưởng bản thân nó đã có lợi ích. Thức ăn và nước uống cho bạn năng lượng cần thiết để sống sót. Thăng tiến sẽ mang lại tiền bạc và danh vọng. Giữ dáng có thể cải thiện sức khỏe cũng như tiềm năng hẹn hò của bạn. Thế nhưng lợi ích trực tiếp nhất nằm ở chỗ phần thưởng thỏa mãn cơn thèm ăn, đạt tới địa vị xã hội hoặc được công nhận. Ít nhất, tạm thời thì phần thưởng trao cho ta cảm giác hài lòng và làm dịu cơn thèm muốn.

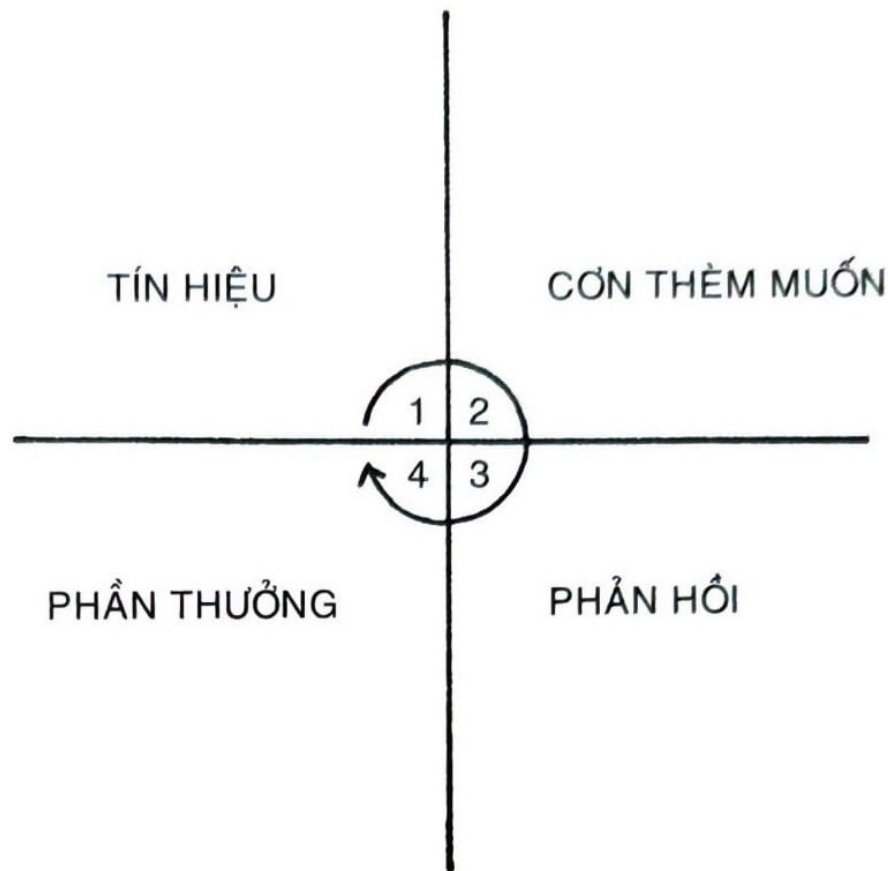
Thứ nhì, phần thưởng *dạy ta biết hành động nào thì đáng được ghi nhớ trong tương lai*. Não bạn là một máy dò phần thưởng. Khi bạn bước ra đời, hệ thần kinh cảm giác của bạn liên tục dò tìm xem hành động nào sẽ thỏa mãn các khát vọng và đem tới niềm vui. Cảm giác thích thú và thất vọng là một phần của cơ chế phản hồi giúp não bạn phân biệt hành vi hữu dụng và hành vi vô ích. Phần thưởng có vai trò kết thúc vòng lặp phản hồi và hoàn tất một vòng chu kỳ thói quen.

Nếu một hành vi cho thấy nó không đủ hiệu dụng trong bất kỳ bước nào của bốn giai đoạn, nó sẽ không trở thành một thói quen. Loại bỏ đi tín hiệu thì thói quen của bạn sẽ không bao giờ bắt đầu hình thành. Giảm bớt cơn thèm muốn, bạn không bao giờ có đủ động lực để hành động. Hoặc giả làm cho hành vi trở nên khó khăn thì bạn cũng không thể thực hiện nó được. Và cuối cùng, nếu phần thưởng không đủ sức thỏa mãn cơn thèm muốn, bạn sẽ

không có lý do để lặp lại hành động ấy trong tương lai. Thiếu ba bước đầu tiên, hành vi sẽ không xảy ra. Thiếu cả bốn, hành vi sẽ không lặp lại.

Tóm lại, tín hiệu kích hoạt cơn thèm muốn, từ đó làm động lực cho phản hồi, dẫn đến phần thưởng, phần thưởng sẽ thỏa mãn cơn thèm khát, và sau cùng sẽ tạo nên liên kết với tín hiệu. Cùng với nhau, bốn bước này hợp thành một vòng lặp phản hồi của hệ thần kinh - tín hiệu, cơn thèm muốn, phản hồi, phần thưởng; tín hiệu, cơn thèm muốn, phản hồi, phần thưởng - chính vòng lặp này giúp bạn tạo nên các thói quen tự động. Vòng chu kỳ này được gọi là *vòng lặp thói quen*.

VÒNG LẶP THÓI QUEN



Hình 6: Bốn giai đoạn của thói quen được mô tả rõ nhất bằng vòng lặp phản hồi. Chúng tạo nên một chu kỳ khép kín bất tận xoay quanh mỗi khoảnh khắc trong đời bạn. “Vòng lặp thói quen” này liên tục dò quét môi trường sống, đưa ra dự đoán điều sẽ xảy ra tiếp theo, thử nghiệm các phản hồi khác nhau, và học tập từ kết quả.²⁸

Quy trình bốn bước này không phải thi thoảng mới xảy ra, thay vì vậy nó là một vòng lặp phản hồi vô tận luôn vận động không ngừng quanh mỗi một khoảnh khắc trong đời sống của ta - kể cả ngay lúc này. Bộ não liên tục quét qua môi trường, dự đoán điều sắp xảy ra, thử nghiệm các phản ứng khác nhau, và học tập từ kết quả. Toàn bộ quy trình hoàn tất chỉ trong tích tắc của giây,

và ta sử dụng quy trình này lặp đi lặp lại mà không nhận ra mọi thứ đã được gói ghém vào trong khuôn khổ trước đó.

Chúng ta có thể chia bốn bước này thành hai pha chính: *pha vấn đề* và *pha giải pháp*. Pha vấn đề bao gồm tín hiệu và cơn thèm muốn, đó là khi bạn nhận ra có một cái gì đó cần được thay đổi. Pha giải pháp bao gồm phản hồi và phần thưởng, và đó là khi bạn bắt đầu hành động và đạt được thay đổi mong muốn.

Pha vấn đề		Pha giải pháp	
1. Tín hiệu	2. Cơn thèm muốn	3. Phản hồi	4. Phần thưởng

Mọi hành vi đều được thúc đẩy bằng một khao khát giải quyết vấn đề. Đôi khi vấn đề có thể là bạn nhận ra điều tốt và muốn đạt được. Đôi lúc vấn đề lại là bạn đang bị đau ở đâu đấy và muốn làm dịu cơn đau. Dù là kiểu nào thì mục đích của mọi thói quen cũng đều muốn giải quyết vấn đề bạn đang gặp phải.

Trong bảng ở trang tiếp theo, bạn có thể xem một số ví dụ thực tế của các vấn đề này.

Hãy tưởng tượng bạn bước vào một căn phòng tối và mò mẫm đến công tắc đèn. Bạn thực thi thói quen đơn giản này nhiều lần đến mức nó xảy ra mà không cần suy nghĩ. Bạn đi qua bốn giai đoạn chỉ trong một phần nhỏ của giây. Thôi thúc hành động ập tới không cần suy nghĩ.

Khi đã trưởng thành, ta hiếm khi nhận ra các thói quen đang vận hành cuộc sống của mình. Phần đông chúng ta không hề suy nghĩ lại về chuyện mình thắt dây giày theo cùng một kiểu mỗi

sáng, hay dẫn đo xem có nên rút điện máy nướng bánh sau khi sử dụng, hay lúc nào cũng thay đồ thoải mái sau khi đi làm về. Sau hàng thập kỷ của việc lập trình tinh thần, chúng ta tự động lặn vào các mô hình suy nghĩ và hành động này.

Pha vấn đề		Pha giải pháp	
1. Tín hiệu	2. Cơ chế thêm muốn	3. Phản hồi	4. Phần thưởng
Điện thoại có chuông báo tin nhắn mới.	Bạn muốn đọc nội dung tin nhắn.	Bạn cầm lấy điện thoại và đọc tin.	Bạn thỏa mãn mong muốn đọc tin nhắn. Hành động cầm lấy điện thoại dần dần liên kết với tín hiệu chuông báo có điện thoại.
Bạn đang trả lời email.	Bạn bắt đầu cảm thấy căng thẳng và quá tải công việc. Bạn muốn có cảm giác kiểm soát.	Bạn cắn móng tay.	Bạn thỏa mãn mong muốn được giảm căng thẳng. Cắn móng tay dần dần liên kết việc trả lời email.

Pha vấn đề		Pha giải pháp	
1. Tín hiệu	2. Cơ thêm muốn	3. Phản hồi	4. Phản thưởng
Bạn thức dậy.	Bạn muốn tỉnh táo.	Bạn uống một tách cà phê.	Bạn thỏa mãn mong muốn được tỉnh táo. Uống cà phê dần dần liên kết việc thức dậy.
Bạn ngửi thấy hương thơm từ một cửa hàng bánh donut khi đi bộ trên con đường gần chỗ làm.	Bạn bắt đầu thèm donut.	Bạn mua một cái bánh donut để ăn.	Bạn thỏa mãn mong muốn được ăn một cái bánh donut. Mua donut dần dần liên kết hành vi đi bộ trên con đường gần chỗ làm.
Bạn đụng phải một tảng đá to trong dự án đang làm.	Bạn bị mắc kẹt và muốn giải tỏa bức bối.	Bạn rút điện thoại ra và lên mạng xã hội.	Bạn thỏa mãn mong muốn cảm thấy được xoa dịu. Lên mạng xã hội dần dần liên kết tình huống bị mắc kẹt trong công việc.
Bạn bước vào một căn phòng tối.	Bạn muốn nhìn thấy mọi vật.	Bạn bật công tắc đèn.	Bạn thỏa mãn mong muốn nhìn thấy được. Bật công tắc đèn dần dần liên kết trạng thái ở trong phòng tối.

BỐN NGUYÊN TẮC THAY ĐỔI HÀNH VI

Trong các chương tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét cách bốn giai đoạn - tín hiệu, cơn thèm muốn, phản hồi, phần thưởng - ảnh hưởng gần như mọi thứ ta làm mỗi ngày lặp đi lặp lại nhiều lần như thế nào. Nhưng trước đó, chúng ta cần biến bốn bước này thành một bộ khung thực tiễn để ứng dụng thiết kế nên các thói quen có lợi, cũng như xóa bỏ các thói quen bất lợi.

Tôi gọi bộ khung này là Bốn Nguyên tắc Thay đổi Hành vi, và nó cung cấp một bộ quy tắc đơn giản giúp ta hình thành các thói quen tốt và bỏ đi thói quen xấu. Bạn có thể xem mỗi nguyên tắc như một cần gạt tác động lên hành vi con người. Khi cần gạt đã vào vị trí, tạo thói quen tốt trở nên rất dễ dàng. Còn khi sai vị trí thì gần như bất khả thi.

	Cách tạo nên thói quen tốt
Nguyên tắc số 1 (Tín hiệu)	Khiến nó rõ ràng.
Nguyên tắc số 2 (Cơn thèm muốn)	Khiến nó hấp dẫn.
Nguyên tắc số 3 (Phản hồi)	Khiến nó dễ dàng.
Nguyên tắc số 4 (Phần thưởng)	Khiến nó tạo ra cảm giác thỏa mãn.

Chúng ta có thể đảo ngược các nguyên tắc này vào việc xóa bỏ thói quen bất lợi.

	Cách xóa bỏ thói quen xấu
Đảo ngược Nguyên tắc số 1 (Tín hiệu)	Khiến nó không còn rõ ràng.
Đảo ngược Nguyên tắc số 2 (Cơn thèm muốn)	Khiến nó không còn hấp dẫn.
Đảo ngược Nguyên tắc số 3 (Phản hồi)	Khiến nó không còn dễ dàng.
Đảo ngược Nguyên tắc số 4 (Phần thưởng)	Khiến nó không còn tạo ra cảm giác thỏa mãn.

Sẽ hơi vô trách nhiệm nếu tôi nói rằng bốn nguyên tắc này là bộ khung thấu đáo có thể thay đổi *bất kỳ* một hành vi nào của con người, nhưng mà tôi nghĩ rằng nó đã rất gần. Rồi bạn sẽ thấy, Bốn Nguyên tắc Thay đổi Hành vi áp dụng cho gần như mọi lĩnh vực, từ thể thao đến chính trị, từ nghệ thuật đến y khoa, từ hài kịch đến quản lý. Các nguyên tắc này có thể được ứng dụng cho bất kể vấn đề nào bạn đang gặp phải. Không nhất thiết phải có chiến lược hoàn toàn khác nhau cho mỗi thói quen.

Bất kỳ khi nào bạn muốn thay đổi hành vi của mình, chỉ cần hỏi bản thân:

1. Làm sao để khiến nó trở nên rõ ràng?
2. Làm sao để khiến nó trở nên hấp dẫn?
3. Làm sao để khiến nó trở nên dễ dàng?
4. Làm sao để khiến nó tạo ra cảm giác thỏa mãn?

Nếu bạn từng thắc mắc rằng, “Tại sao mình không làm những điều mình nói là mình sẽ làm? Tại sao mình không giảm cân, hay

cai thuốc, hay tiết kiệm cho sau này về hưu, hay lập một công ty phụ? Tại sao mình bảo cái đó quan trọng nhưng chưa bao giờ thực sự dành thời gian cho nó?”, thì câu trả lời cho các vấn đề trên có thể nằm đâu đó trong bốn nguyên tắc đã nêu. Chìa khóa tạo nên thói quen tốt cũng như xóa bỏ thói quen xấu nằm ở việc thấu hiểu các nguyên tắc căn bản này và cách tùy biến chúng theo nhu cầu cá nhân mình. Mỗi một mục tiêu đều sẽ thất bại nếu nó chống lại bản chất cốt lõi của con người.

Thói quen của bạn được định hình bởi các hệ thống trong đời bạn. Trong các chương tiếp theo, chúng ta sẽ thảo luận các nguyên tắc này từng cái một, và cho bạn thấy cách áp dụng chúng để tạo nên một hệ thống, trong đó các thói quen có lợi nảy nòi một cách tự nhiên và thói quen xấu sẽ tàn lụi.

---Tóm tắt chương---

- Thói quen là một hành vi được lặp đi lặp lại đủ lâu để trở nên tự động.
- Mục đích tối hậu của thói quen là giải quyết vấn đề trong đời sống với ít năng lượng và nỗ lực nhất có thể.
- Mọi thói quen đều có thể chia thành một vòng lặp phản hồi gồm có bốn bước: tín hiệu, cơn thèm muốn, phản hồi, phần thưởng.
- Bốn Nguyên tắc Thay đổi Hành vi là một bộ quy tắc đơn giản giúp ta hình thành các thói quen tốt hơn. Bộ nguyên tắc này gồm có (1) khiến cho thói quen trở nên rõ ràng, (2) khiến cho

thói quen trở nên hấp dẫn, (3) khiến cho thói quen trở nên dễ dàng, và (4) khiến cho thói quen tạo nên cảm giác thỏa mãn.

NGUYÊN TẮC SỐ 1

Khiến Nó Rõ Ràng

NGƯỜI ĐÀN ÔNG TRÔNG KHÔNG ỔN

Nhà tâm lý học Gary Klein có lần kể cho tôi nghe câu chuyện về một cô gái tham dự họp mặt gia đình. Cô có nhiều năm kinh nghiệm làm chuyên viên cấp cứu, và ngay khi đến buổi họp mặt, cô nhìn chăm chú bố chồng của mình và cảm thấy lo ngại.

“Con không thích vẻ mặt của bố”, cô bảo.

Bố chồng cô, hiện đang cảm thấy vô cùng khỏe khoắn, đã hài hước đáp lại, “Ừm, bố cũng chẳng thích vẻ ngoài của con.”

“Không phải”, cô kiên trì nói tiếp. “Bố phải đến bệnh viện ngay.”

Vài giờ sau, người đàn ông phải tiếp nhận ca phẫu thuật cấp cứu sau một cuộc kiểm tra kỹ lưỡng cho thấy ông bị một khối tắc nghẽn trong động mạch chủ và có nguy cơ bị nhồi máu cơ tim cấp. Nếu không có trực giác của cô con dâu, có khi ông đã mất mạng.

Người chuyên viên cấp cứu đã thấy gì? Làm sao cô dự cảm được cơn đau tim sắp tới của bố chồng?

Khi động mạch chủ bị tắc, cơ thể của ta tập trung chuyển máu tới các cơ quan trọng yếu và tránh xa các vị trí ngoại vi gần bề mặt da. Kết quả của việc này là sự thay đổi trong mô thức phân bố lượng máu trên gương mặt. Sau nhiều năm làm việc với người bị tổn hại ở tim, người phụ nữ này đã vô thức phát triển một khả

năng nhận ra mô thức này ngay lập tức. Cô không thể giải thích cô đã nhận thấy điều gì trên mặt bố chồng mình, nhưng cô biết có gì đó không ổn.

Chuyện tương tự xảy ra trong các lĩnh vực khác. Ví dụ, các nhà phân tích quân sự có thể định vị dấu chớp nào trên màn hình radar là tên lửa của địch và cái nào là máy bay cùng phi đội, mặc dù chúng bay với cùng tốc độ, cùng độ cao và trông y hệt nhau trên radar gần như ở mọi khía cạnh. Trong Chiến tranh Vùng Vịnh, Thiếu tá Hải quân Michael Riley đã cứu nguy toàn chiến hạm khi ông hạ lệnh bắn hạ tên lửa - bất chấp trên radar nó trông y hệt một chiếc phi cơ của chiến hạm. Ông đã ra một quyết định chính xác, nhưng ngay cả các sĩ quan cao cấp của ông cũng không thể lý giải vì sao ông làm thế.

Các nhà giám tuyển của bảo tàng nổi tiếng là người có thể phân biệt được một tác phẩm nghệ thuật đích thực với các tác phẩm nhái được sản xuất chuyên nghiệp, mặc dù họ không thể nào nói cho bạn biết chính xác chi tiết gì đã cảnh báo họ. Các kỹ thuật viên chẩn đoán hình ảnh có thể nhìn vào một bản quét não và dự đoán vùng não nào sẽ có thể phát triển thành cơn đột quỵ trước khi có bất kỳ dấu hiệu rõ ràng nào đối với những người không chuyên. Tôi thậm chí còn nghe kể về các nhà tạo mẫu tóc có thể nhận ra một khách hàng đang có thai chỉ dựa trên cảm giác khi sờ tóc của họ.

Bộ não con người là một cỗ máy dự đoán. Nó liên tục nhận thông tin từ môi trường xung quanh và phân tích khi thông tin lướt qua. Bất cứ khi nào bạn trải qua một cái gì đó lặp đi lặp lại - như khi chuyên viên cấp cứu quan sát gương mặt của bệnh nhân

bị đau tim, hay một nhà phân tích quân sự nhìn thấy một quả tên lửa trên màn hình radar - não bạn bắt đầu chú ý những gì quan trọng, sàng lọc các chi tiết và đánh dấu các tín hiệu xác đáng, sau đó lập bảng liệt kê các mẫu thông tin này cho lần sử dụng sau.

Nếu được luyện tập đủ, bạn có khả năng bắt lấy tín hiệu dự đoán ra các kết quả đầu ra nhất định mà không cần suy nghĩ về nó bằng ý thức. Một cách tự động, não bạn mã hóa các bài học đã học được thông qua kinh nghiệm. Chúng ta không thể luôn luôn lý giải được ta đang học cái gì, nhưng việc học vẫn luôn xảy ra suốt quá trình sống, và khả năng nhận biết các tín hiệu xác đáng trong một tình huống cho sẵn là nền tảng cho mọi thói quen bạn có.

Chúng ta đánh giá thấp những việc bộ não và cơ thể ta có thể làm mà không cần suy nghĩ. Bạn đâu có yêu cầu tóc bạn mọc dài ra, đâu có bảo tim phải bơm, phổi phải thở, hay bao tử phải tiêu hóa. Vậy mà cơ thể bạn có thể xử lý tất cả những việc này và nhiều hơn thế nữa, bằng chế độ tự động. Bạn là điều gì đó nhiều hơn cả bản thể ý thức.

Hãy xem xét cơn đói. Bạn biết mình đói như thế nào? Không phải đợi đến khi nhìn thấy chiếc bánh trên quầy thì bạn mới nhận ra đã đến giờ ăn. Cảm giác thèm ăn và cơn đói được quản lý một cách phi ý thức. Cơ thể bạn có vô số các vòng lặp phản hồi làm nhiệm vụ cảnh báo bạn dần dần khi đến giờ phải ăn nữa, cũng như theo dõi dò tìm những thứ diễn ra quanh bạn và bên trong bạn. Cơn thèm muốn có thể trỗi lên nhờ vào các hormone và hóa chất lưu chuyển trong cơ thể bạn. Thế là đột nhiên bạn thấy đói mặc dù bản thân bạn không biết chắc cái gì đã báo động cho mình.

Đây là một trong những hiểu biết đáng kinh ngạc về thói quen: Bạn không cần phải ý thức về tín hiệu khởi mào cho một thói quen. Bạn có thể chú ý đến một cơ hội và bắt đầu hành động mà không cần để dành sự chú ý về mặt ý thức cho nó. Đây chính là điểm hữu dụng của thói quen.

Điều này cũng làm nó trở nên nguy hiểm. Một khi thói quen đã hình thành, hành động của bạn chạy ngầm dưới phương hướng dẫn dắt của tâm trí tự động và phi ý thức của bạn. Bạn sẽ rơi vào các mô thức cũ trước khi kịp hiểu chuyện gì đang xảy ra. Trừ phi ai đó chỉ cho bạn thấy, có thể bạn sẽ không nhận ra mình hay đưa tay che miệng những lúc cười to, rằng bạn luôn xin lỗi trước khi đặt một câu hỏi, hoặc là bạn có thói quen nói chen vào lời người khác. Bạn càng lặp lại mô thức này nhiều bao nhiêu thì bạn càng ít có khả năng tự hỏi về việc mình đang làm, cũng như vì sao mình làm vậy.

Có lần tôi nghe chuyện về một nhân viên bán lẻ, người này được hướng dẫn cắt hủy các thẻ quà tặng trống sau khi khách hàng đã dùng hết số tiền tặng trong thẻ. Một ngày nọ, người nhân viên tính tiền cho liên tiếp mấy khách hàng thanh toán bằng thẻ quà tặng. Khi người khách kế tiếp bước đến, người nhân viên quẹt chiếc thẻ tín dụng thứ thiệt của khách hàng xong thì cầm lấy kéo, và cắt tấm thẻ làm đôi - hoàn toàn tự động - trước khi kịp nhìn thấy gương mặt kinh ngạc của người khách và nhận biết chuyện gì vừa mới xảy ra.

Một người phụ nữ khác tôi gặp trong cuộc nghiên cứu của mình là một cựu giáo viên mầm non đã chuyển nghề qua một công ty. Mặc dù bây giờ làm việc với người lớn nhưng thói quen cũ của cô

thỉnh thoảng vẫn len vào, khiến cô hay hỏi đồng nghiệp mình đã rửa tay sau khi vào nhà vệ sinh hay chưa. Tôi còn biết câu chuyện về một người đàn ông đã làm nhân viên cứu hộ nhiều năm, thỉnh thoảng anh hay quát “Đi từ từ!” khi anh bắt gặp một đứa trẻ đang chạy nhảy.

Theo thời gian, các tín hiệu kích hoạt thói quen của ta trở nên thông dụng đến mức chúng về cơ bản là vô hình với ta: đồ ăn trên quầy bếp, thiết bị điều khiển bên cạnh ghế sofa, điện thoại trong túi. Phản ứng của ta với các tín hiệu này đã được mã hóa sâu bên trong đến mức nó tạo nên một thôi thúc hành động từ trên trời rơi xuống. Vì lý do này, chúng ta cần bắt đầu quá trình thay đổi hành vi bằng ý thức.

Trước khi ta có thể xây dựng thói quen mới một cách hiệu quả, chúng ta cần tìm hiểu các thói quen hiện tại. Việc này có thể dễ nói hơn làm bởi vì một khi thói quen đã bám rễ vững chắc vào đời sống của bạn, nó trở nên gần như là tự động và phi ý thức. Nếu một thói quen vẫn ở tình trạng vô thức, bạn không thể mong đợi nó được cải thiện. Như nhà tâm lý học Carl Jung đã nói, *“Chừng nào bạn còn chưa ý thức được vô thức thì nó còn dẫn dắt đời bạn, và bạn vẫn còn gọi nó là định mệnh.”*

BẢNG ĐIỂM THÓI QUEN

Hệ thống đường sắt Nhật Bản được xem là một trong các hệ thống tốt nhất thế giới. Nếu bạn có đi tàu ở Tokyo, bạn sẽ nhận ra các nhân viên nhà ga ở đây có một thói quen khác thường.

Khi một nhân viên lái tàu vào ca của mình, họ thực hiện một nghi thức điểm qua các vật thể khác nhau và gọi tên hiệu lệnh. Khi con tàu tiếp cận một tín hiệu, nhân viên chỉ vào nó và nói, “Đèn tín hiệu đã xanh.” Khi tàu vào ga hoặc rời mỗi ga, nhân viên tàu lại chỉ vào đồng hồ đo tốc độ và đọc lên tốc độ chính xác. Khi đến giờ rời đi, nhân viên tàu sẽ chỉ vào bảng giờ tàu và đọc thời gian. Trong sân ga, các nhân viên khác cũng thực hiện hành động tương tự. Trước khi mỗi con tàu rời ga, nhân viên nhà ga sẽ chỉ dọc theo đường biên sân ga và hô “Thông thoáng!” Mỗi một chi tiết hoạt động đều được định danh, được chỉ rõ và được gọi tên.²⁹

Quy trình này, được đặt tên là *Chỉ-và-Gọi-tên* (Pointing and-Calling), là một hệ thống kiểm soát an toàn được thiết kế nhằm giảm thiểu sai sót. Trông có vẻ hơi ngốc nhưng nó cực kỳ hiệu quả. Chỉ-và-Gọi-tên hạn chế sai sót đến 85% và giảm bớt tỷ lệ tai nạn đến 30%. Hệ thống tàu điện ngầm MTA của thành phố New York đã áp dụng phiên bản điều chỉnh của mô hình này, gọi là “point-only”, và “trong vòng hai năm thực thi, sự cố tàu điện ngầm do thao tác lỗi³⁰ đã giảm 57%”.

Chỉ-và-Gọi-tên hiệu quả như vậy là vì nó tăng mức độ nhận thức của một thói quen phi ý thức lên tầm mức ý thức hơn. Bởi vì nhân viên ga tàu phải dùng mắt, tay, miệng, và tai, khả năng họ nhận biết sự cố trước khi có gì đó bất thường xảy ra sẽ cao hơn.

Vợ tôi cũng làm điều tương tự. Mỗi khi chúng tôi ra khỏi cửa chuẩn bị đi đâu đó, cô ấy sẽ gọi tên thành tiếng những vật dụng thiết yếu trong danh sách đồ của mình. “Em có chìa khóa đây rồi, ví rồi, mắt kính rồi, chồng đây luôn.”

Một hành vi càng tự động bao nhiêu thì khả năng chúng ta ý thức về nó thấp bấy nhiêu. Và khi chúng ta thực hiện điều gì đó hàng ngàn lần rồi, chúng ta sẽ bắt đầu coi nhẹ chúng. Ta mặc định rằng lần sau cũng sẽ giống lần trước đó. Ta quá quen với những việc đã làm đến mức ta bắt đầu ngừng tự hỏi xem liệu có nên làm nó hay không. Rất nhiều thất bại trong mọi việc xảy đến phần lớn là do thiếu sự tự ý thức.

Một trong những thử thách lớn nhất của việc thay đổi thói quen là duy trì ý thức về việc ta đang thực sự làm. Điều này giải thích cho lý do vì sao hệ quả của thói quen xấu có thể bất chợt tập kích ta. Chúng ta cần một hệ thống “Chỉ-và-Gọi-tên” trong cuộc sống của mình. Đó là nguồn gốc ra đời của Bảng điểm Thói quen, một bài tập đơn giản giúp bạn ý thức về hành vi của mình nhiều hơn. Để tạo một bảng cho mình, bạn hãy liệt kê ra các thói quen thường ngày.

Ví dụ bạn có thể bắt đầu bằng một danh sách như sau:

- Thức dậy
- Tắt báo thức
- Kiểm tra điện thoại
- Vào nhà tắm
- Leo lên cân
- Tắm một phút
- Đánh răng
- Xỉa răng bằng chỉ nha khoa
- Lăn khử mùi
- Phơi khăn cho khô

- Thay đồ
 - Pha một tách trà
- ... và vân vân.

Khi bạn có một danh sách đầy đủ rồi, hãy nhìn vào từng hành vi và tự hỏi: “*Đây có phải là thói quen tốt không, hay xấu, hay trung tính?*” Nếu là thói quen tốt, hãy đánh dấu “+” bên cạnh. Còn nếu là thói quen xấu, đánh dấu “-”. Nếu là thói quen trung tính không tốt không xấu, hãy ghi dấu “=”.

Ví dụ, danh sách bên trên có thể được đánh dấu như sau:

- Thức dậy =
- Tắt báo thức =
- Kiểm tra điện thoại -
- Vào nhà tắm =
- Leo lên cân +
- Tắm một phút +
- Đánh răng +
- Xỉa răng bằng chỉ nha khoa +
- Lăn khử mùi +
- Phơi khăn cho khô =
- Thay đồ =
- Pha một tách trà +

Dấu bạn đánh cho mỗi thói quen nhất định sẽ phụ thuộc vào tình hình và mục tiêu của bạn. Với một người đang muốn giảm cân thì ăn một chiếc bánh vòng với bơ đậu phộng mỗi sáng có thể là một thói quen xấu. Với ai đó đang muốn lên cân và tăng thêm

cơ bắp thì hành vi tương tự có thể là thói quen tốt. Nó hoàn toàn phụ thuộc vào cái bạn muốn hướng đến.³¹

Cho điểm thói quen có thể phức tạp hơn một chút còn vì một lý do nữa. Nhãn dán “thói quen tốt” hay “thói quen xấu” có thể hơi thiếu chính xác. Chẳng có thói quen nào gọi là tốt hay xấu cả. Chỉ có thói quen hiệu quả mà thôi, nghĩa là, hiệu quả trong việc giải quyết vấn đề. Tất cả thói quen đều phục vụ bạn theo cách nào đó - kể cả thói quen xấu - ấy vậy nên bạn mới lặp lại chúng chứ. Với bài tập này, hãy phân loại thói quen của mình theo cách chúng sẽ có lợi cho bạn về lâu dài như thế nào. Nhìn chung, thói quen tốt thì sẽ đưa đến kết quả tích cực sau cùng. Thói quen xấu thì sẽ đưa tới kết quả tiêu cực sau cùng. Hút thuốc có thể giảm căng thẳng ngay lúc đó (đó là cách nó phục vụ bạn), nhưng về lâu về dài chắc chắn không phải là hành vi lành mạnh.

Nếu bạn thấy đánh giá một thói quen nào đó vẫn khó khăn quá thì hãy dùng câu hỏi sau: *“Thói quen này có giúp trở thành kiểu người mình mong muốn? Thói quen này bỏ một phiếu thuận hay phiếu chống cho căn tính mong muốn của mình?”* Thói quen củng cố căn tính mong muốn của bạn thường là thói quen tốt. Thói quen mà khiến bạn xung đột với căn tính mong muốn của mình thì thường là xấu.

Khi lập Bảng điểm Thói quen cho mình, bạn chưa cần phải thay đổi gì cả. Mục tiêu hiện tại đơn giản là chú ý đến những điều đang diễn ra. Hãy quan sát suy nghĩ và hành động của mình mà không phán xét hay đánh giá bản thân mình. Đừng trách móc bản thân vì những lỗi mình phạm phải. Cũng đừng tâng bốc bản thân vì các thành tựu mình đạt được.

Nếu bạn ăn một thanh sô-cô-la mỗi sáng, hãy ghi nhận điều đó, gần giống như khi bạn quan sát và ghi chép về một ai khác. *Ồ, thật thú vị khi thấy họ làm vậy.* Nếu bạn ăn uống quá độ, chỉ cần ghi nhận lại là bạn đang tiêu thụ nhiều ca-lo hơn cần thiết. Nếu bạn đang tốn nhiều thời gian lên mạng, hãy ghi nhận lại là bạn đang tiêu pha cuộc đời mình theo cái cách mình không muốn.

Bước đầu tiên để thay đổi thói quen xấu là dò tìm chúng. Nếu cảm thấy mình cần trợ giúp nhiều hơn, hãy áp dụng Chỉ-và-Gọi-tên vào cuộc sống thử xem. Hãy hô to các hoạt động bạn định làm và kết quả đầu ra từ nó. Nếu bạn đang muốn bỏ thói quen ăn vặt và chợt để ý thấy mình bốc một chiếc bánh quy, hãy nói to lên, “Mình chuẩn bị ăn chiếc bánh quy này, nhưng thực sự thì mình không cần nó đâu. Ăn nó sẽ làm mình tăng cân và có hại cho sức khỏe.”

Nghe thấy thói quen xấu được nói to lên sẽ làm cho các hậu quả trông có vẻ thật hơn. Nó tăng thêm trọng lượng vào hành động thay vì để cho bản thân bạn vô thức trượt vào nếp cũ. Cách thức này hiệu quả cả khi bạn đang cố gắng ghi nhớ một công tác trong danh sách cần làm của mình. Hành động phát biểu thành lời, “Ngày mai, mình cần phải đến bưu điện sau bữa trưa”, sẽ làm tăng khả năng bạn thực sự làm nó. Bạn đang làm cho bản thân mình ghi nhận lại nhu cầu hành động - và điều này có thể tạo nên khác biệt triệt để.

Quá trình thay đổi hành vi này luôn bắt đầu bằng việc nhận thức vấn đề. Các chiến lược như Chỉ-và-Gọi-tên và Bảng điểm Thói quen tập trung vào việc giúp bạn nhận ra các thói quen của mình

và ghi nhận các tín hiệu kích hoạt chúng, điều này giúp bạn phản hồi theo cách có lợi cho mình.

---Tóm tắt chương---

- Nếu được luyện tập đủ, não bạn có khả năng bắt lấy tín hiệu dự đoán ra các kết quả đầu ra nhất định mà không cần suy nghĩ về nó bằng ý thức.
- Một khi thói quen trở nên tự động, chúng ta ngừng chú ý đến những việc đang làm.
- Quá trình thay đổi hành vi này luôn bắt đầu bằng việc nhận thức vấn đề. Bạn cần ý thức được thói quen của mình rồi mới có thể thay đổi chúng.
- Chỉ-và-Gọi-tên làm tăng mức độ nhận thức của một thói quen phi ý thức lên tầm mức ý thức hơn, bằng cách phát biểu thành lời hành động của mình.
- Bảng điểm Thói quen là một bài tập đơn giản giúp bạn ý thức hành vi của mình tốt hơn.

CÁCH TỐT NHẤT BẮT ĐẦU MỘT THÓI QUEN

Năm 2001, các nhà nghiên cứu ở Great Britain đã tiến hành làm việc với 248 người nhằm tạo thói quen tập thể dục tốt hơn trong một khóa huấn luyện hai tuần. Đối tượng tham gia được chia thành ba nhóm.

Nhóm đầu tiên là nhóm kiểm soát. Họ được yêu cầu đơn giản là theo dõi và ghi nhận lại tần suất tập thể dục của mình.

Nhóm thứ hai là nhóm “tạo động lực”. Ngoài việc ghi nhận lại quá trình tập luyện, họ còn được yêu cầu đọc một số tài liệu về lợi ích của việc tập thể dục. Nhà nghiên cứu còn giải thích với nhóm này cách thức tập thể dục có thể giảm bớt nguy cơ mắc bệnh tim mạch vành và cải thiện sức khỏe tim mạch ra sao.

Cuối cùng là nhóm thứ ba. Các đối tượng trong nhóm này được nghe trình bày giống như nhóm thứ hai, nhằm đảm bảo họ có cùng mức độ được tạo động lực như nhóm hai. Tuy nhiên, họ còn được yêu cầu lên một kế hoạch cụ thể là họ sẽ tập thể dục vào lúc nào và ở đâu vào tuần sau đó. Cụ thể là, mỗi thành viên nhóm ba sẽ điền vào câu sau: “Trong tuần tiếp theo, tôi sẽ cùng tham gia ít nhất 20 phút bài tập gắng sức vào [NGÀY] lúc [THỜI GIAN] ở [NƠI CHỐN].”

Trong nhóm một và nhóm hai, 35 đến 38% thành viên luyện tập ít nhất một lần một tuần. (Thú vị là bài giảng động lực cho

nhóm hai dường như không có tác động đáng kể lên hành vi.) Nhưng 91% trong nhóm ba tập thể dục ít nhất một lần một tuần - hơn gấp đôi tỷ lệ thông thường.

Câu phát biểu họ điền vào là cái mà các nhà nghiên cứu gọi là *dự định thực thi*, là một kế hoạch bạn lên trước về thời gian và nơi chốn sẽ hành động. Nghĩa là, cái cách bạn dự định sẽ thực thi một thói quen nào đấy.

Tín hiệu có thể kích hoạt một thói quen có thể đến dưới rất nhiều dạng - cảm giác điện thoại rung trong túi, mùi thơm từ bánh quy sô-cô-la, âm thanh còi xe cấp cứu - nhưng hai hình thức tín hiệu thông dụng nhất chính là thời gian và nơi chốn. Dự định thực thi là đòn bẩy cho hai tín hiệu này.

Nói rộng ra, công thức tạo ra dự định thực thi là:

“Khi tình huống X xảy ra,
tôi sẽ thực hiện phản ứng Y.”

Hàng trăm nghiên cứu đã cho thấy dự định thực thi rất hiệu quả trong việc kiên trì mục tiêu, bất kể là viết xuống ngày giờ cụ thể khi nào bạn sẽ đi tiêm phòng cúm hay là ghi lại thời gian cuộc hẹn nội soi ruột của mình. Chúng gia tăng khả năng người ta duy trì các thói quen như đạp xe đạp, học bài, đi ngủ sớm, hay cai thuốc lá.

Các nhà nghiên cứu đã phát hiện thấy số lượng phiếu bầu tăng lên khi người đi bầu bị buộc tạo ra dự định thực thi bằng cách trả lời các câu hỏi như: “Bạn dự định đi đến điểm bỏ phiếu bằng

đường nào? Máy giờ bạn định sẽ đi? Bạn đi xe buýt số mấy đến đó?” Các chương trình thành công khác của chính phủ đã nhắc nhở công dân lập một kế hoạch rõ ràng trong việc đóng thuế đúng hạn, hoặc cung cấp chỉ dẫn cụ thể về thời gian và nơi chốn đóng các hóa đơn giao thông trễ hạn.

Câu chốt ở đây quá rõ: Người lập kế hoạch rõ ràng ở đâu và khi nào sẽ thực thi một thói quen mới thì có nhiều khả năng sẽ theo đến cùng hơn. Có rất nhiều người cố gắng thay đổi thói quen mà không làm rõ các chi tiết cơ bản này. Ta cứ nhủ thầm, “Mình sẽ ăn uống lành mạnh hơn” hay “Mình sẽ viết nhiều hơn”, nhưng ta chưa bao giờ làm rõ ở đâu hay khi nào thì các thói quen này sẽ xảy ra. Ta để mặc cho nó hú họa và hy vọng là mình sẽ “nhớ ra để làm”, hoặc là khi nào đó sẽ có đủ động lực hành động. Dự định thực thi sẽ quét sạch các ý niệm mờ mịt như “Mình sẽ tập thể dục nhiều hơn”, “Mình muốn hiệu quả hơn” hay “Mình nên đi bỏ phiếu”, và chuyển hóa chúng thành một kế hoạch hành động cụ thể.

Nhiều người nghĩ họ thiếu động lực trong khi cái họ thiếu thực sự là tính tường minh. Không phải lúc nào cũng rõ ràng nơi chốn và thời gian cho ta hành động. Nhiều người sống cả đời chờ đợi một thời điểm đúng để thực thi một cải tiến.

Một khi dự định thực thi được đề ra, bạn không cần đợi có cảm hứng mới bắt đầu. *Mình sẽ viết một chương hôm nay hay là không? Mình sẽ thiền vào buổi sáng hay buổi trưa?* Khi thời điểm hành động trờ đến, không cần phải quyết định nữa. Chỉ cần theo sát kế hoạch đã đặt ra là xong.

Cách đơn giản để áp dụng chiến lược này vào thói quen là điền vào câu sau:

Tôi sẽ [HÀNH VI NÀO ĐÓ] vào lúc [THỜI GIAN] ở [NƠI CHỐN].

- Thiền. Tôi sẽ thiền một phút vào 7 giờ sáng trong nhà bếp.
- Học bài. Tôi sẽ học tiếng Tây Ban Nha hai mươi phút vào 6 giờ tối trong phòng mình.
- Tập thể dục. Tôi sẽ tập thể dục một tiếng vào lúc 5 giờ chiều ở phòng tập gym trong khu dân cư.
- Đời sống hôn nhân. Tôi sẽ pha một tách trà cho bạn đời của mình vào lúc 8 giờ sáng trong nhà bếp.

Nếu bạn không chắc nên bắt đầu thói quen khi nào, hãy thử vào ngày đầu tuần, đầu tháng, hay ngày đầu năm mới. Người ta thường có xu hướng hành động vào các thời điểm này bởi vì lúc này hy vọng thường là cao hơn. Nếu ta có hy vọng, ta có lý do để hành động. Một khởi đầu mới luôn tạo cảm giác có động lực.

Đề ra dự định thực thi còn có một lợi ích khác. Bạn càng cụ thể về cái mình muốn và cách mình sẽ đạt được nó, bạn càng dễ nói không với những thứ làm chệch hướng tiến trình, sao nhãng tâm trí và khiến bạn trật khỏi đường đi. Chúng ta thường chấp nhận các yêu cầu nhỏ không đáng kể bởi vì ta chưa rõ về những việc cần phải làm. Khi ước mơ của bạn còn chưa rõ ràng thì thật dễ hợp lý hóa những ngoại lệ nho nhỏ trong ngày, và không bao giờ chạm đến những việc cụ thể ta cần làm được để thành công.

Bạn hãy cho các thói quen của mình một chút thời gian và không gian tồn tại trong đời bạn. Mục tiêu là làm cho thời gian và nơi chốn trở nên thật rõ ràng, để khi nhận đủ sự tái diễn, bạn sẽ có

được thôi thúc làm đúng việc vào đúng thời điểm, ngay cả khi bạn không thể giải thích tại sao. Như tác giả Jason Zweig đã nói, “*Dĩ nhiên là bạn chẳng thể nào giải quyết được việc gì mà không có tư duy về mặt ý thức. Thế nhưng, như con chó chảy nước bọt khi nghe tiếng chuông, có lẽ bạn bắt đầu hoảng loạn thường ngay vào lúc bắt đầu giải quyết vấn đề.*”

Có nhiều cách áp dụng dự định thực thi vào cuộc sống và công việc. Cách của tôi là một phương pháp học được từ giáo sư BJ Fogg của trường Stanford, và nó là chiến lược tôi gọi là *chống lớp thói quen*.

CHỐNG LỚP THÓI QUEN:

KẾ HOẠCH ĐẠI TU THÓI QUEN ĐƠN GIẢN

Triết gia người Pháp Denis Diderot sống gần như cả đời trong nghèo khó, nhưng tất cả thay đổi vào một ngày năm 1765.

Con gái của Diderot sắp kết hôn mà ông thì không thể nào chi trả nổi cho đám cưới. Dù túng thiếu nhưng Diderot nổi danh trong vai trò đồng sáng lập và tác giả của *Encyclopédie*, một trong những bộ từ điển bách khoa toàn diện nhất thời bấy giờ. Khi Catherine Đại đế, Nữ hoàng Nga, nghe về các vấn đề tài chính của Diderot, trái tim bà cảm thương cho ông. Bà là một người yêu thích đọc sách và vô cùng hâm mộ bộ bách khoa từ điển của Diderot. Bà đề nghị mua lại thư viện riêng của Diderot với giá 1.000 bảng Anh - hơn 150.000 đô-la Mỹ theo thời giá bây giờ³².

Thế là bất thành linh, Diderot có một khoản tiền kếch xù. Với cục tiền mới này, ông không những chi trả được cho đám cưới mà còn mua được cho mình một chiếc áo choàng màu đỏ tươi.

Tấm áo choàng màu đỏ của Diderot vô cùng xinh đẹp. Thực tế là nó đẹp tới mức ngay lập tức ông nhận thấy nó thật chỏi với mấy thứ xoàng xĩnh mà ông có trong nhà. Ông viết rằng có gì đó “*không còn tương thích, không còn thống nhất, không còn đẹp đẽ*” giữa tấm áo choàng thanh nhã và toàn bộ đồ đạc còn lại của mình.

Rất nhanh chóng Diderot cảm thấy thôi thúc phải nâng cấp đồ dùng của mình. Ông thay tấm thảm cũ bằng một tấm từ Damascus. Ông trang hoàng lại nhà với mấy tác phẩm điêu khắc đắt tiền. Ông mua một tấm gương đặt phía trên bệ lò sưởi, và một chiếc bàn bếp ngon lành hơn. Ông vứt chiếc ghế mây của mình đi, thay bằng một chiếc ghế bọc da. Như hàng cờ domino ngã đổ dây chuyền, ông mua hết món này đến món khác.

Hành vi của Diderot không hiếm gì. Trong thực tế, xu hướng hết mua món này đến món khác có một tên gọi riêng cho nó: *Hiệu ứng Diderot*. Hiệu ứng Diderot phát biểu rằng việc sở hữu một món đồ mới thường tạo ra một vòng xoáy tiêu thụ và dẫn tới những đợt mua hàng thêm nữa.

Bạn có thể nhận thấy mô thức này ở khắp mọi nơi. Bạn mua một chiếc đầm và phải mua thêm một đôi giày mới và hoa tai mới cho đồng điệu. Bạn mua một chiếc sofa và đột nhiên đắn đo về bố cục toàn bộ phòng ngủ của mình. Bạn mua một món đồ chơi cho con và nhanh chóng phát hiện ra mình đã mua toàn bộ phụ kiện đi kèm với nó. Đó là phản ứng mua sắm dây chuyền.

Rất nhiều hành vi con người đi theo vòng tròn này. Bạn thường quyết định mình cần làm gì tiếp theo dựa trên việc mình vừa hoàn thành trước đó. Bước vào nhà tắm dẫn tới việc rửa tay và hong khô tay, việc này lại nhắc bạn nhớ mình cần phải cho mớ khăn bẩn vào thùng giặt, thế là bạn thêm xà phòng giặt đồ vào danh sách đi chợ, và cứ thế. Không có hành vi nào xảy ra độc lập. Mỗi một hành động đều là tín hiệu kích hoạt hành vi tiếp theo.

Tại sao điều này lại quan trọng?

Khi nói đến việc tạo lập thói quen, bạn có thể tận dụng đặc tính liên kết của hành vi để có lợi cho mình. Một trong những cách tốt nhất để xây dựng một thói quen mới là định vị nó với một thói quen bạn đang thực hiện mỗi ngày và sau đó xếp hành vi mới này lên đầu. Đây được gọi là *chồng lớp thói quen*.

Chồng lớp thói quen là một hình thức đặc biệt của dự định thực thi. Thay vì kết nối thói quen mới của mình với thời gian và địa điểm cụ thể, bạn có thể gắn nó với một thói quen bạn đang có. Phương pháp này, được tạo ra bởi BJ Fogg trong một phần chương trình Thói quen Tí hon³³ của ông, có thể được dùng để thiết kế một tín hiệu rõ ràng cho gần như mọi thói quen³⁴.

Công thức chồng lớp thói quen này là:

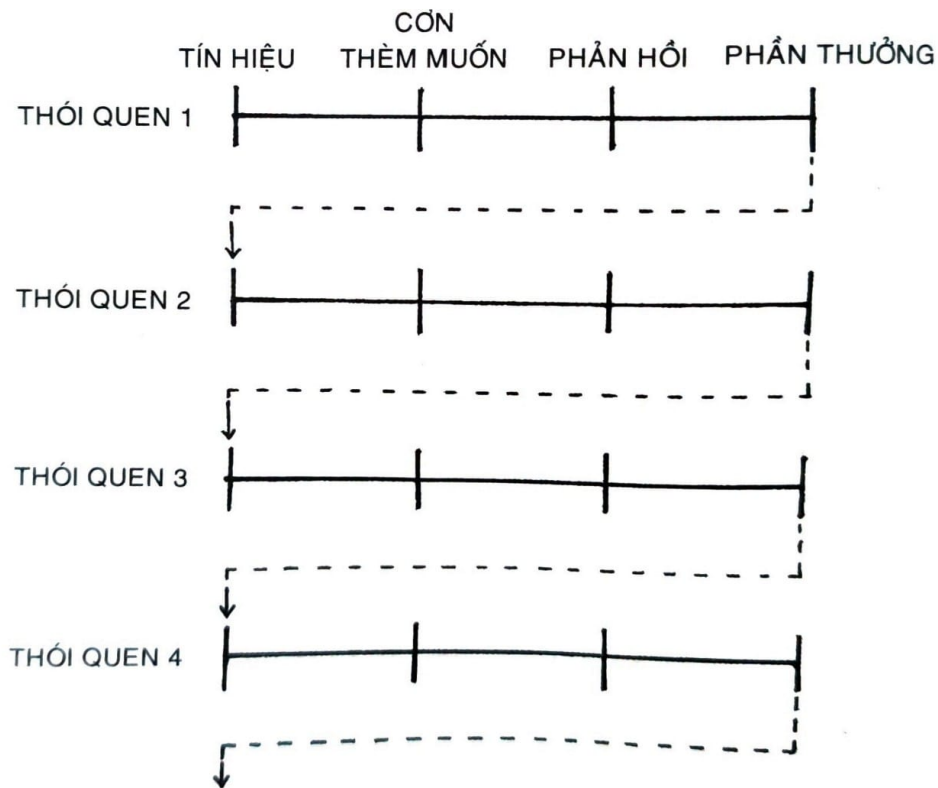
“Sau khi làm [THÓI QUEN HIỆN TẠI], tôi sẽ làm [THÓI QUEN MỚI].”

Ví dụ:

- Thiền. Sau khi rót một tách cà phê mỗi sáng, tôi sẽ thiền một phút.
- Tập thể dục. Khi cởi giày đi làm ra, tôi sẽ ngay lập tức thay đồ tập thể dục.
- Lòng biết ơn. Sau khi ngồi xuống ăn tối, tôi sẽ nói một lời biết ơn về chuyện đã xảy ra trong ngày.
- Đời sống hôn nhân. Khi lên giường đi ngủ mỗi đêm, tôi sẽ hôn người bạn đời của mình một cái.
- An toàn. Sau khi mang giày chạy bộ, tôi sẽ nhắn tin cho một người bạn hoặc một người thân về nơi tôi sẽ chạy bộ và sẽ chạy mất bao lâu.

Chìa khóa ở đây là hãy gắn hành vi mong muốn của bạn vào điều gì đó bạn đã và đang làm mỗi ngày. Khi bạn đã nhuần nhuyễn cấu trúc cơ bản này, bạn có thể bắt đầu tạo ra các lớp chồng lớn hơn bằng cách xâu chuỗi các thói quen nhỏ lại với nhau. Điều này cho phép bạn lợi dụng quán tính vận động tự nhiên từ một hành vi để dẫn đến hành vi tiếp theo - một phiên bản tích cực của Hiệu ứng Diderot.

CHỒNG LỚP THÓI QUEN



Hình 7: Chồng lớp thói quen làm tăng khả năng bạn sẽ gắn với một thói quen bằng cách xếp một hành vi mới lên trên một hành vi cũ. Quá trình này có thể lặp đi lặp lại để xâu chuỗi các thói quen lại với nhau, mỗi thói quen hoạt động như tín hiệu kích hoạt cái tiếp theo.

Lớp thói quen theo thông lệ mỗi sáng của bạn có thể giống như thế này:

1. Sau khi rót một tách cà phê, tôi sẽ thiền sáu mươi giây.
2. Sau khi thiền sáu mươi giây, tôi sẽ viết ra danh sách công tác trong ngày.
3. Sau khi viết danh sách công tác trong ngày, tôi sẽ ngay lập tức thực hiện việc đầu tiên.

Hoặc là, có thể xem một lớp thói quen ví dụ vào buổi tối như sau:

1. Sau khi ăn tối, tôi sẽ cho chén bát vào máy rửa bát ngay.
2. Sau khi dọn chén bát, tôi sẽ ngay lập tức lau dọn quầy bếp.
3. Sau khi dọn dẹp quầy bếp, tôi sẽ chuẩn bị sẵn tách cà phê cho sáng mai.

Bạn có thể chèn hành vi mới vào giữa các nếp sinh hoạt thường ngày hiện tại của mình. Ví dụ, bạn hẳn đang có một trình tự sinh hoạt vào buổi sáng như thế này: Thức dậy > Dọn giường > Tắm rửa. Ví dụ bạn muốn có thói quen đọc sách thêm vào mỗi tối. Bạn có thể mở rộng chồng lớp thói quen bằng cách thử thêm vào: Thức dậy > Dọn giường > *Đặt một quyển sách lên gối* > Tắm rửa. Thế là bây giờ, khi bạn leo lên giường mỗi đêm, một quyển sách đã sẵn sàng ở đó chờ bạn thưởng thức.

Nhìn chung, chồng lớp thói quen có thể giúp bạn tạo ra một bộ quy tắc đơn giản dẫn dắt hành vi tương lai của mình. Nó giống như bạn luôn có sẵn một kế hoạch hành động tiếp theo như trong game. Một khi bạn thoải mái với cách thức này rồi, bạn có thể phát triển các chồng lớp thói quen tổng quát dẫn hướng cho bạn mỗi khi tình huống tương ứng xảy ra:

- Tập thể dục. Khi nhìn thấy bậc thang, tôi sẽ đi thang bộ thay vì thang máy.
- Kỹ năng xã hội. Khi bước vào một buổi tiệc, tôi sẽ giới thiệu bản thân với ai đó tôi chưa biết.
- Tài chính. Khi muốn món gì đó hơn 100 đô, tôi sẽ đợi hai mươi bốn tiếng nữa mới mua.

- Ăn uống lành mạnh. Khi dọn phần ăn cho mình, tôi sẽ luôn lấy rau vào đĩa mình trước.
- Chủ nghĩa tối giản. Khi mua một món đồ mới, tôi sẽ cho đi một thứ khác. (“Một vào, một ra”)
- Khí chất. Khi điện thoại reo lên, tôi sẽ hít một hơi thở sâu và mỉm cười trước khi bắt máy.
- Tính hay quên. Khi rời khỏi một nơi công cộng, tôi sẽ kiểm tra lại bàn ghế để đảm bảo mình không bỏ quên thứ gì.

Bất kể là bạn áp dụng chiến lược này theo cách nào, bí mật tạo ra chồng lớp thói quen thành công nằm ở chỗ chọn đúng tín hiệu để khởi động mọi thứ. Không giống một dự định thực thi đặc biệt chỉ ra thời gian và địa điểm cho một hành vi cho sẵn, chồng lớp thói quen ngấm bao hàm thời gian và địa điểm bên trong nó. Thời điểm và nơi chốn bạn chọn chèn một thói quen vào nếp sinh hoạt hằng ngày có thể tạo nên khác biệt lớn. Nếu bạn đang cố gắng thêm hoạt động thiền tập vào trình tự thường lệ mỗi sáng, nhưng buổi sáng của bạn là một đống hỗn loạn với bọn trẻ chạy khắp phòng, thì đó có lẽ chưa phải là thời gian và địa điểm thích hợp. Hãy cân nhắc lúc bạn có cơ hội thành công cao nhất. Đừng ép buộc bản thân thực hiện một thói quen vào lúc việc gì đó đang choán hết tâm trí bạn.

Tín hiệu của bạn cũng nên có cùng tần suất với thói quen mong muốn của mình. Nếu bạn muốn thực hiện một thói quen mỗi ngày, nhưng lại xếp thói quen đó vào chồng thói quen chỉ xảy ra vào thứ Hai mỗi tuần, thì không phải là lựa chọn khôn ngoan.

Cách để tìm được nút bấm kích hoạt đúng cho chồng lớp thói quen là động não liệt kê một danh sách các thói quen mình đang có. Bạn có thể dùng luôn Bảng điểm Thói quen trong chương trước

làm điểm khởi đầu. Hoặc giả bạn có thể tạo ra một danh sách hai cột. Trong cột đầu, hãy viết xuống các thói quen bạn không bao giờ bỏ lỡ mỗi ngày³⁵.

Ví dụ:

- Rời giường
- Tắm rửa
- Đánh răng
- Thay đồ
- Pha một tách cà phê
- Ăn sáng
- Đưa bọn trẻ tới trường
- Bắt đầu ngày làm việc
- Ăn trưa
- Kết thúc ngày làm việc
- Thay đồ đi làm ra
- Ngồi xuống ăn tối
- Tắt đèn
- Vào giường đi ngủ

Bạn có thể có danh sách dài hơn, nhưng đại để ý tưởng là vậy. Trong cột hai, bạn hãy viết xuống tất cả những việc chắc chắn xảy ra mỗi ngày với bạn. Ví dụ:

- Mặt trời mọc
- Bạn có tin nhắn
- Bài hát bạn đang nghe kết thúc
- Mặt trời lặn

Với hai danh sách này, bạn có thể bắt đầu tìm kiếm vị trí tốt nhất để đặt thói quen mới vào cuộc sống của mình.

Chồng lớp thói quen hiệu quả nhất khi tín hiệu vô cùng đặc hiệu và ngay lập tức có thể thực thi được ngay. Nhiều người chọn các tín hiệu quá mơ hồ. Tôi cũng từng phạm lỗi này. Khi tôi muốn bắt đầu thói quen hít đất, chồng lớp thói quen của tôi lúc đó là: “Khi nghỉ ăn trưa, mình sẽ hít đất mười cái.” Thoạt nghe thì thấy khá hợp lý. Nhưng rất nhanh tôi nhận ra tín hiệu kích hoạt này không rõ ràng. Tôi sẽ hít đất trước khi ăn trưa? Hay sau khi ăn? Tôi sẽ hít đất ở đâu? Sau một vài lần không nhất quán, tôi đổi lại thành: “Khi đóng laptop lại để ăn trưa, mình sẽ hít đất mười cái ngay bên cạnh bàn làm việc.” Sự mơ hồ biến mất.

Thói quen như “đọc nhiều hơn” hay “ăn uống lành mạnh” luôn là mục tiêu đáng giá, nhưng mấy điều này không cung cấp hướng dẫn rõ ràng về thời gian và cách thức hành động. Hãy cụ thể và rõ ràng: Sau khi mình đóng cửa. Sau khi mình đánh răng. Sau khi mình ngồi xuống bàn. Tính cụ thể là rất quan trọng. Thói quen mới của bạn gắn vào một tín hiệu cụ thể càng chặt chẽ thì cơ hội bạn nhận ra thời điểm hành động càng cao.

Nguyên tắc số 1 của Thay đổi Hành vi là *khiến nó rõ ràng*. Các chiến lược như dự định thực thi và chồng lớp thói quen là các cách thực tiễn nhất giúp tạo ra tín hiệu rõ ràng cho thói quen và thiết kế một kế hoạch trọn vẹn về thời gian và địa điểm thực thi hành động.

---Tóm tắt chương---

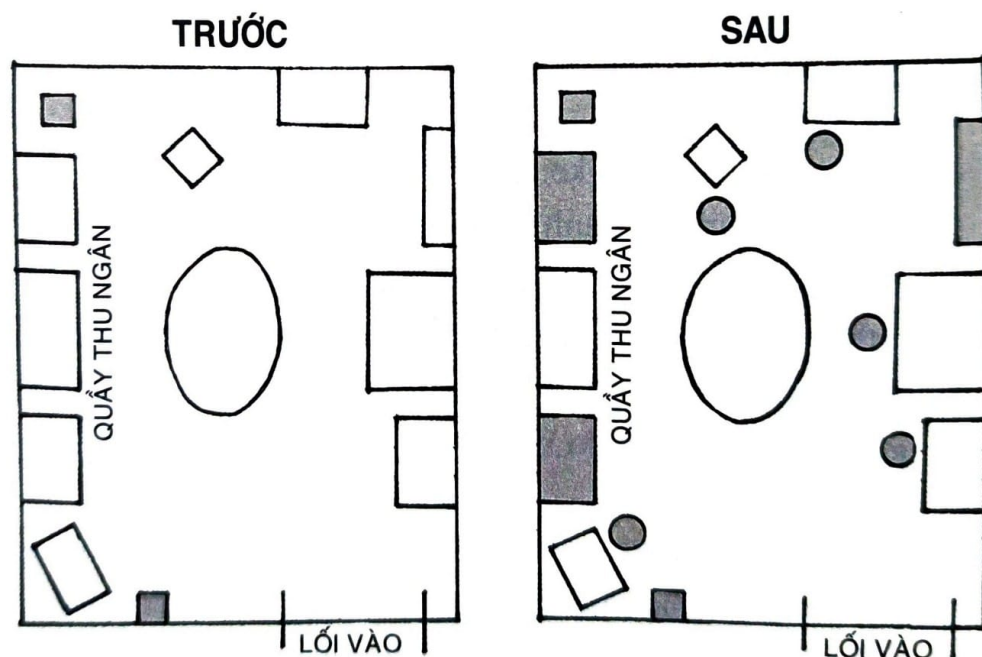
- Nguyên tắc số 1 của Thay đổi Hành vi là *khiến nó rõ ràng*.
- Hai hình thức tín hiệu thông dụng nhất chính là thời gian và nơi chốn.
- Tạo ra một dự định thực thi là chiến lược dùng để gắn một thói quen mới với thời gian và địa điểm cụ thể.
- Công thức dự định thực thi là: Tôi sẽ [HÀNH VI NÀO ĐÓ] vào lúc [THỜI GIAN] ở [NƠI CHỖN].
- Chống lớp thói quen là chiến lược dùng để gắn một thói quen mới với một thói quen đang có.
- Công thức chống lớp thói quen là: Sau khi làm [THÓI QUEN HIỆN TẠI], tôi sẽ làm [THÓI QUEN MỚI].

ĐỘNG LỰC ĐANG BỊ THỐI PHÔNG; MÔI TRƯỜNG CÓ Ý NGHĨA HƠN

Anne Thorndike, một bác sĩ chăm sóc sức khỏe sơ kỳ³⁶ tại Bệnh viện Tổng quát Massachusetts ở Boston, có một ý tưởng điên rồ. Bà tin là mình có thể cải thiện thói quen ăn uống của hàng ngàn nhân viên bệnh viện và khách thăm bệnh mà không cần tác động lên ý chí hay động lực của họ chút xíu nào. Thực tế là bà còn không định nói tí gì về việc này.

Thorndike và đồng sự thiết kế một nghiên cứu sáu tháng nhằm thay đổi “cấu trúc lựa chọn” trong căn tin bệnh viện. Họ bắt đầu bằng việc điều chỉnh cách thức sắp xếp món uống trong phòng. Ban đầu, các tủ lạnh đặt bên cạnh quầy thu ngân trong căn tin chỉ chứa soda. Các nhà nghiên cứu thêm lựa chọn nước lọc vào trong mỗi tủ. Ngoài ra, họ còn đặt các giỏ nước đóng chai bên cạnh mỗi quầy thức ăn khắp trong phòng ăn. Soda vẫn nằm trong tủ lạnh chính, nhưng bây giờ nước lọc có mặt tại *mọi* điểm uống nước.

Trong ba tháng tiếp theo, doanh số soda tiêu thụ trong bệnh viện giảm 11,4%. Trong khi đó, doanh số nước đóng chai tăng 25,8%. Họ cũng thay đổi tương tự với thức ăn trong căn tin và thấy kết quả tương tự. Chẳng ai nói câu nào với người dùng bữa ở đó cả.



Hình 8: Đây là hình minh họa thể hiện cách bố trí căn tin trước (trái) và sau (phải) khi thay đổi trong môi trường được thực hiện. Các ô màu xám thể hiện khu vực có nước đóng chai trong mỗi hình. Do lượng nước lọc trong môi trường sinh hoạt tăng lên, hành vi tự động điều chỉnh một cách tự nhiên mà không cần động lực phụ thêm.

Người ta thường chọn các sản phẩm nào đó không phải vì nó là *cái gì*, mà vì nó đang ở *đâu*. Nếu tôi bước vào bếp và thấy một đĩa bánh quy trên quầy, tôi sẽ bốc một nắm và bắt đầu nhâm nhi, mặc dù trước đó tôi không hề nghĩ tới chúng và cũng không hẳn là đang cảm thấy đói. Nếu chiếc bàn chung trong văn phòng lúc nào cũng đầy donut và bánh vòng, thì làm sao mà cưỡng lại một hai chiếc lúc này lúc kia. Thói quen của bạn thay đổi phụ thuộc vào căn phòng bạn đang ở và các gợi ý trước mắt bạn.

Môi trường là bàn tay vô hình nhào nặn hành vi con người. Mặc dù tính cách của mỗi người chúng ta là độc nhất vô nhị, nhưng một số hành vi nhất định sẽ có xu hướng trôi lên lặp đi lặp lại trong các điều kiện môi trường nhất định. Trong nhà thờ, người ta

có xu hướng nói chuyện thăm thì. Trong một con đường tối, người ta thường sẽ trở nên thận trọng và cảnh giác. Theo cách này, dạng thức thay đổi thông dụng nhất không phải từ bên trong mà là ngoại lai: Chúng ta thay đổi bởi thế giới xung quanh ta. Mỗi một thói quen đều phụ thuộc hoàn cảnh.

Năm 1936, nhà tâm lý học Kurt Lewin đã viết một đẳng thức đơn giản có thể trình bày thành một phát biểu mạnh mẽ như sau: Hành vi là hàm số của một Con người trong Môi trường của người đó, hay là $B = f(P, E)$.

Chẳng mất nhiều thời gian cho đẳng thức của Lewin được kiểm chứng trong doanh nghiệp. Vào năm 1952, nhà kinh tế học Hawkins Stern đã mô tả một hiện tượng mà ông gọi là *Thôi thúc mua sắm do gợi ý* (Suggestion Impulse Buying), là hiện tượng “được kích hoạt khi một người đi mua sắm lần đầu tiên nhìn thấy một sản phẩm và tượng hình nhu cầu về nó”. Nói cách khác, khách hàng thỉnh thoảng sẽ mua món gì đó không phải bởi họ *muốn* chúng mà vì cách thức chúng được *bày ra* trước mắt họ.

Ví dụ, các món hàng ở ngang tầm mắt có xu hướng được tiêu thụ nhiều hơn những món ở vị trí thấp hơn ở gần sàn. Vì lý do này, bạn dễ dàng nhận thấy các nhãn hàng đắt đỏ thường được trưng bày ở nơi dễ lấy trên kệ, bởi vì chúng sẽ thúc đẩy doanh số cao nhất, trong khi các món rẻ hơn thì bị nhồi nhét vào những góc khó thấy hơn. Điều tương tự xảy ra với hàng hóa trưng trên các kệ hàng đầu lối đi³⁷. Các kệ đầu hàng là những cỗ máy kiếm tiền cho nhà bán lẻ bởi vì chúng nằm ở vị trí đặc địa có lưu lượng khách hàng qua lại rất cao. Ví dụ, 45% doanh số của Coca-Cola đặc biệt đến từ các kệ hàng đầu lối đi này.

Một món hàng hay dịch vụ càng dễ dàng nhìn thấy bao nhiêu thì khả năng bạn dùng thử nó cao bấy nhiêu. Người ta uống Bud Light bởi vì nó có mặt ở mọi quán bar, và luôn đến Starbucks bởi vì nó nằm trên mọi góc đường. Con người thích nghĩ là chúng ta đang nắm quyền kiểm soát. Nếu ta chọn nước lọc thay vì soda, ta cho rằng đó là vì ta muốn thế. Thế nhưng sự thực là vô số hành động ta có mỗi ngày được định hình không phải do thôi thúc và lựa chọn có chủ đích, mà do đó là các lựa chọn dễ thấy nhất.

Mỗi một sinh thể trên trái đất này đều có cách thức cảm giác và thấu hiểu thế giới riêng của nó. Đại bàng có tầm nhìn xa đáng nể. Rắn có thể ngửi bằng cách “nếm không khí” với chiếc lưỡi vô cùng mẫn cảm của mình. Cá mập có khả năng dò thấy một lượng xung điện và rung động rất nhỏ trong nước bởi mấy con cá đang ở gần gây ra. Thậm chí vi khuẩn cũng có các thụ thể hóa học - các tế bào cảm giác vi tiểu cho phép chúng phát hiện hóa chất độc hại trong môi trường sống.

Ở loài người, năng lực tri giác do hệ thần kinh cảm giác điều khiển. Chúng ta cảm thụ thế giới thông qua thị giác, thính giác, khứu giác, xúc giác và vị giác. Ngoài ra ta còn có các cách thức cảm thụ tác nhân kích thích khác nữa. Ví dụ, bạn có thể “cảm” được khi nhiệt độ hạ xuống trước một cơn bão, hay khi đau đốn cuộn lên từ gan ruột trong một cơn đau dạ dày, hay cảm giác mất thăng bằng khi bước đi trên con đường đá lởm chởm. Thụ thể trong cơ thể bạn tiếp nhận một dải rộng các tác nhân kích thích từ bên trong, chẳng hạn như lượng muối trong máu hay nhu cầu uống nước khi khát.

Tuy vậy, khả năng mạnh nhất trong chức năng cảm giác của con người lại là thị giác. Cơ thể loài người có khoảng mười một triệu thụ thể cảm giác. Khoảng mười triệu trong số đó dành cho thị giác. Một số chuyên gia còn ước tính phân nửa nguồn lực của bộ não là dành cho hoạt động nhìn. Xét tới việc chúng ta phụ thuộc vào thị giác nhiều hơn bất kỳ một giác quan nào khác, sẽ không có gì ngạc nhiên khi biết rằng tín hiệu thị giác chính là chất xúc tác mạnh nhất cho hành vi loài người. Bởi thế mà một thay đổi nhỏ trong cách bạn *nhìn* có thể dẫn tới một dịch chuyển to lớn trong cái bạn *làm*. Kết quả là, bạn có thể tưởng tượng ra việc sống và làm việc trong một môi trường chứa đầy tín hiệu hữu hiệu và tránh đi các tín hiệu kém hiệu quả là quan trọng đến mức nào.

Phức tạp, có tin tốt trong khía cạnh này. Bạn không cần phải là nạn nhân của môi trường mình sống. Thậm chí bạn có thể là kiến trúc sư cho nó.

CÁCH THIẾT KẾ MÔI TRƯỜNG SỐNG ĐỂ THÀNH CÔNG

Trong cuộc khủng hoảng năng lượng và cấm vận dầu mỏ vào thập niên 1970, các nhà nghiên cứu Hà Lan bắt đầu chú tâm vào mức độ sử dụng năng lượng của đất nước. Trong một vùng ngoại ô gần Amsterdam, họ phát hiện một số hộ dân sử dụng năng lượng ít hơn 30% so với các nhà lân cận - mặc dù các nhà này có kích thước tương tự, và cũng mua điện với giá tương đương.

Lý do hóa ra là các nhà trong vùng này gần như giống hệt nhau chỉ trừ một điểm: Vị trí của đồng hồ đo điện. Vài nhà đặt đồng hồ đo trong tầng hầm. Một số nhà khác thì đặt trong nhà ở ngay lối đi chính. Hẳn là bạn đoán được, những hộ đặt đồng hồ đo điện trong lối đi chính sử dụng điện ít hơn. Khi mức sử dụng năng lượng ở ngay trước mặt và dễ dàng tra cứu thì người ta thay đổi hành vi.

Mỗi một hành vi đều theo sau một tín hiệu, và chúng ta có xu hướng dễ nhận thấy các tín hiệu nổi bật. Không may là môi trường nơi ta sống và làm việc thường làm cho việc thực thi hành động nào đấy *không* dễ xảy ra bởi lẽ không có tín hiệu rõ ràng nào có ở đó để kích hoạt hành vi. Thật là dễ để *không* luyện đàn guitar khi nó bị nhét trong tủ. Thật là dễ để *không* đọc sách khi kệ sách nằm trong góc phòng ngủ của khách. Thật là dễ để *không* uống vitamin khi chúng nằm ngoài tầm nhìn trong tủ thực phẩm. Khi một tín hiệu kích hoạt một thói quen bị khuất hay quá nhỏ, chúng dễ dàng bị bỏ qua.

Bằng cách so sánh, việc tạo ra tín hiệu dễ thấy có thể lôi kéo chú ý của bạn về phía thói quen mong muốn. Đầu những năm 1990, đội ngũ vệ sinh ở Sân bay Schiphol tại Amsterdam đã dán một miếng nhãn dán có hình trông như một con ruồi vào vị trí gần chính giữa mỗi bồn tiểu. Thế là khi các quý ông bước tới bồn tiểu, họ sẽ nhắm tới cái mà họ nghĩ là con bọ. Miếng nhãn dán này đã cải thiện tầm nhắm của các quý ông và giảm thiểu đáng kể độ “tung tóe” quanh bồn tiểu. Một phân tích sâu hơn đã xác nhận miếng nhãn dán cắt giảm 8% chi phí lau dọn vệ sinh mỗi năm.

Bản thân tôi đã trải nghiệm qua sức mạnh của tín hiệu rõ ràng trong đời mình. Tôi thường mua táo ở cửa hàng, bỏ vào ngăn trữ dưới cùng trong tủ lạnh, và cuối cùng quên bếng đi mất. Lúc nhớ ra thì táo đã hỏng. Tôi không nhìn thấy táo nên tôi chẳng bao giờ ăn chúng.

Sau cùng, tôi áp dụng lời khuyên của chính mình, tôi tự bố trí lại môi trường sống của mình. Tôi mua một cái tô trưng bày to, đặt nó ngay chính giữa quầy bếp. Lần sau có mua táo, tôi sẽ cho ngay vào đấy - lộ thiên ở nơi mà tôi có thể nhìn thấy. Thần kỳ vô cùng, tôi bắt đầu ăn vài quả táo mỗi ngày đơn giản chỉ vì chúng ở nơi dễ thấy hơn.

Sau đây là một số cách bạn có thể áp dụng để bày biện lại môi trường của mình và khiến các tín hiệu khởi phát thói quen mong muốn trở nên rõ ràng hơn:

- Nếu bạn muốn nhớ uống thuốc mỗi tối, hãy đặt lọ thuốc bên cạnh vòi nước uống.
- Nếu bạn muốn nhớ luyện đàn guitar thường xuyên hơn, hãy đặt cây đàn ngay chính giữa phòng khách.
- Nếu bạn muốn mình nhớ gửi nhiều ghi chú cảm ơn hơn, hãy chuẩn bị sẵn một bộ văn phòng phẩm trên bàn làm việc.
- Nếu bạn muốn uống nhiều nước hơn, hãy rót đầy bình nước vào mỗi sáng và đặt các bình nước ở những nơi thông dụng khắp nhà.

Nếu bạn muốn biến thói quen trở thành một phần cuộc sống, hãy làm cho tín hiệu trở thành một phần to lớn trong môi trường. Các hành vi bền vững nhất thường có nhiều hơn một tín hiệu kích hoạt. Bạn thử nghĩ xem có bao nhiêu cách khác nhau có thể thôi

thúc một người nghiện thuốc lá châm một điếu: lái xe trên đường, nhìn thấy một người bạn hút thuốc, bị căng thẳng trong công việc, v.v...

Chiến lược tương tự có thể áp dụng cho thói quen tốt. Bằng cách gieo rắc các nút bấm kích thích trong môi trường xung quanh, bạn có thể gia tăng cơ hội nhớ đến thói quen của mình trong một ngày. Hãy đảm bảo các lựa chọn tốt nhất đều dễ thấy nhất. Thực hiện một quyết định sẽ dễ dàng và tự nhiên nếu các tín hiệu kích hoạt thói quen tốt ở ngay trước mắt bạn.

Thiết kế môi trường hữu hiệu không phải chỉ bởi nó ảnh hưởng cách ta dự phần vào thế giới mà còn vì chúng ta hiếm khi làm điều đó. Phần đông người ta sống trong một thế giới được tạo sẵn ra cho mình. Nhưng mà bạn luôn có thể cải đổi không gian nơi bạn sống và làm việc để tăng độ tiếp xúc với các tín hiệu tích cực và giảm độ phơi nhiễm với các tác nhân xấu. Thiết kế môi trường cho phép bạn lấy lại quyền kiểm soát và trở thành kiến trúc sư của đời mình. Hãy tự mình thiết kế nên thế giới cho bản thân, đừng chỉ là người tiếp nhận thụ động.

HOÀN CẢNH CHÍNH LÀ TÍN HIỆU

Tín hiệu kích hoạt thói quen ban đầu có thể khởi phát rất cụ thể, nhưng theo thời gian thói quen của bạn sẽ bắt đầu liên kết với không chỉ một tác nhân đơn lẻ, mà với toàn bộ *hoàn cảnh* xung quanh hành vi ấy.

Ví dụ, nhiều người hay uống rượu trong các cuộc xã giao hơn là uống một mình. Tác nhân ở đây hiếm khi chỉ là một tín hiệu đơn lẻ, mà là toàn bộ bối cảnh lúc này: nhìn bạn bè gọi đồ uống, nghe nhạc trong quán, nhìn thấy bia trên vòi rót.

Tâm trí chúng ta gắn thói quen với địa điểm nhất định khi nó xảy ra: nhà, văn phòng, phòng gym. Mỗi nơi lại phát triển các liên kết với những thói quen và lễ thói nhất định. Có các mối tương quan nhất định liên kết bạn với vật dụng trên bàn làm việc, đồ dùng trong quầy bếp, đồ đạc trong phòng ngủ.

Hành vi của ta không phải được định dạng bằng những vật thể trong môi trường mà bằng các liên kết ta có với chúng. Trên thực tế, có một cách hữu hiệu giúp ta hình dung được tầm ảnh hưởng của môi trường lên hành vi của mình. Bạn đừng nghĩ về môi trường như kiểu nó đang chứa đầy vật thể. Hãy hình dung nó đang chứa đầy các mối dây liên kết. Nghĩ về nó theo cách bạn tương tác với các khối không gian chung quanh. Với một người, ghế sofa là nơi cô ấy có thể đọc sách một giờ mỗi đêm. Với một người khác, sofa lại là nơi anh xem tivi và nhâm nhi một tô kem sau giờ làm việc. Người khác nhau sẽ có ký ức khác nhau - và do vậy mà có thói quen khác nhau - gắn với cùng một nơi chốn.

Tin tốt là? Bạn có thể huấn luyện bản thân kết nối một thói quen nào đó với một hoàn cảnh nhất định.

Trong một nghiên cứu, các nhà khoa học hướng dẫn những người mất ngủ chỉ được vào giường khi họ mệt rồi. Nếu họ không ngủ được, họ được yêu cầu ngồi trong một căn phòng khác cho đến khi cảm thấy buồn ngủ. Theo thời gian, các đối tượng nghiên cứu bắt đầu gắn bối cảnh giường ngủ với hành động đi ngủ, và khi

họ leo lên giường thì rất nhanh họ sẽ cảm thấy buồn ngủ. Não của họ học được rằng ngủ là hành động duy nhất xảy ra trong căn phòng đó, chứ không phải lướt điện thoại, không phải xem tivi, hay nhìn chăm chăm vào đồng hồ.

Sức mạnh của bối cảnh còn tiết lộ một chiến lược quan trọng: Thói quen có thể dễ dàng được cải biến bởi môi trường mới. Điều này giúp bạn thoát ra khỏi các nút kích hoạt hay tín hiệu tinh vi đang đẩy bạn vào các thói quen đang có. Hãy đi đến một nơi mới - một quán cà phê mới, một băng ghế trong công viên, một góc phòng bạn ít khi dùng - và tạo lập một nếp sinh hoạt mới ở đó.

Liên kết một thói quen mới với hoàn cảnh mới sẽ dễ hơn là xây dựng thói quen mới ngay trước mặt các tín hiệu đầy cạnh tranh. Sẽ khó có thể đi ngủ sớm khi mà mỗi tối bạn đều nằm trên giường xem tivi. Sẽ khó thể nào học bài trong phòng khách mà không bị phân tâm nếu đó là nơi bạn thường chơi điện tử. Nhưng khi bạn bước ra khỏi môi trường thông lệ, bạn sẽ bỏ lại các xu hướng hành vi cũ ở đằng sau. Bạn không cần phải chống lại các tín hiệu môi trường cũ, điều này giúp cho thói quen mới hình thành mà không bị ngăn trở.

Bạn muốn suy nghĩ sáng tạo hơn? Hãy tới một căn phòng rộng hơn, hoặc lên khu vực sân thượng, hoặc một tòa nhà có kiến trúc rộng mở. Hãy tạm xa không gian cũ nơi bạn thường làm việc hằng ngày vốn đã gắn chặt với các mô thức tư duy hiện tại.

Muốn ăn uống lành mạnh hơn? Có vẻ như bạn đang trong chế độ mua sắm tự động ở siêu thị thường đi thì phải. Hãy đến một cửa hàng rau quả mới. Bạn sẽ thấy mình dễ dàng tránh được các

thực phẩm kém lành mạnh khi não không còn tự động biết được nơi chúng được bày bán trong cửa hàng mới nữa.

Nếu bạn chưa thể thu xếp một môi trường mới hoàn toàn, hãy định nghĩa lại hoặc sắp xếp lại môi trường hiện tại. Tạo ra một khu vực riêng biệt cho công việc, học hành, tập thể dục, giải trí và nấu ăn. Câu thần chú tôi thấy hữu dụng là *“Mỗi nơi, một công dụng”*.

Khi tôi bắt đầu sự nghiệp kinh doanh, tôi thường làm việc tại nhà trên sofa hay tại bàn bếp. Tôi rất khó ngừng việc lại vào buổi tối. Chẳng có đường biên rõ ràng nào ngăn cách điểm kết thúc thời gian làm việc và điểm bắt đầu thời gian cá nhân của mình. Cái bàn ăn này là bàn làm việc hay nơi mình dùng bữa tối đây? Cái sofa này là chỗ mình nghỉ ngơi hay là nơi gửi email? Mọi thứ diễn ra trong cùng một chỗ.

Vài năm sau cuối cùng tôi cũng đã có thể chuyển tới một căn hộ mới có phòng riêng để làm văn phòng. Thế là đột nhiên, công việc trở thành một thứ chỉ diễn ra “ở trong này” và cuộc sống riêng tư thì chỉ diễn ra “ở ngoài kia”. Tự nhiên giờ đây tôi thật dễ dàng tắt đi phần công tác chuyên nghiệp trong não mình khi đã xuất hiện một đường ngăn cách rõ ràng giữa công việc và cuộc sống riêng. Mỗi căn phòng đều có mục đích sử dụng chính. Nhà bếp là dành cho nấu nướng. Văn phòng là để làm việc.

Bất cứ khi nào có thể, bạn hãy tránh trộn lẫn bối cảnh của các thói quen với nhau. Khi bắt đầu trộn hoàn cảnh, bạn sẽ bắt đầu trộn thói quen - rồi thì những thói quen dễ xảy ra sẽ chiến thắng. Đây là lý do vì sao tính linh hoạt của công nghệ hiện đại có thể vừa là thế mạnh vừa là thách thức. Bạn có thể dùng điện thoại

vào đủ loại tác vụ khác nhau, biến nó thành một công cụ mạnh mẽ. Nhưng khi bạn có thể dùng điện thoại làm mọi thứ như thế, nó lại trở nên khó gắn bó với chỉ một nhiệm vụ. Bạn muốn hiệu quả, nhưng mỗi khi bật điện thoại lên, bạn cũng bị tạo điều kiện cho việc lướt mạng xã hội, kiểm tra thư, và chơi điện tử. Điện thoại trở thành một mớ tin hiệu hỗn độn.

Bạn có lẽ đang nghĩ, “Anh chẳng hiểu gì cả. Tôi sống ở New York. Phòng riêng của tôi chính là chiếc điện thoại thông minh. Tôi cần mỗi phòng phải có nhiều chức năng.” Cũng dễ hiểu. Nếu không gian của bạn hạn hẹp, hãy chia phòng mình thành các khu vực hoạt động riêng biệt: một chiếc ghế ngồi đọc sách, một cái bàn ngồi viết, một cái bàn để ăn. Bạn cũng có thể làm tương tự với không gian kỹ thuật số. Tôi biết một tác giả chỉ dùng máy tính cho việc viết lách, máy tính bảng chỉ dành để đọc các thư, và điện thoại chỉ dành cho mạng xã hội và nhắn tin. Mỗi một thói quen cần có một căn nhà riêng.

Nếu bạn có thể thu xếp làm quen với chiến lược này, thì mỗi bối cảnh sẽ bắt đầu gắn với một thói quen nhất định và một cách thức tư duy nhất định. Thói quen phát triển tốt trong các hoàn cảnh dễ đoán như vậy. Sức tập trung sẽ tự động đến khi bạn ngồi vào bàn làm việc. Sự thư giãn đến dễ dàng hơn khi bạn ngồi vào không gian dành riêng cho nó. Giấc ngủ đến nhanh hơn khi đó là hoạt động duy nhất được xảy ra trong phòng ngủ. Nếu bạn muốn hành vi trở nên ổn định và dễ đoán, bạn cần một môi trường ổn định và dễ đoán.

Một môi trường ổn định là nơi mọi thứ có chỗ riêng của nó, theo từng mục đích cụ thể, sẽ dễ dàng tạo điều kiện cho thói quen hình

thành.

---Tóm tắt chương---

- Thay đổi nhỏ trong hoàn cảnh có thể dẫn đến thay đổi lớn trong hành vi theo thời gian.
- Mỗi thói quen đều theo sau một tín hiệu. Chúng ta có xu hướng dễ nhận thấy các tín hiệu nổi bật.
- Hãy làm cho các tín hiệu kích hoạt thói quen tốt trở nên rõ ràng trong môi trường của mình.
- Dần dần, thói quen của bạn sẽ bắt đầu liên kết với không chỉ một tác nhân đơn lẻ mà với toàn bộ hoàn cảnh xung quanh hành vi ấy. Hoàn cảnh trở thành tín hiệu.
- Xây dựng thói quen mới trong một môi trường mới sẽ dễ dàng hơn bởi vì bạn không cần phải chống lại các tín hiệu cũ.

BÍ MẬT ĐẰNG SAU KHẢ NĂNG TỰ CHỦ

Năm 1971, cuộc chiến Việt Nam bước vào năm thứ mười sáu, nghị sĩ Robert Steele bang Connecticut và nghị sĩ Morgan Murphy bang Illinois đã có một phát hiện làm rung động công chúng Mỹ. Trong thời gian ghé thăm doanh trại quân đội, họ phát hiện ra hơn 15% lính Mỹ đóng quân ở đó nghiện heroin. Nghiên cứu tiếp nối sau đó đã tiết lộ con số 35% quân nhân đang phục vụ ở Việt Nam từng thử heroin và có đến 20% đang nghiện - vấn đề còn nghiêm trọng hơn họ nghĩ lúc đầu.

Phát hiện này dẫn tới một trận bão động ở Washington, gồm có việc thành lập một đơn vị là Văn phòng Hành động Đặc biệt về Phòng chống Lạm dụng Ma túy³⁸ trực tiếp dưới quyền Tổng thống Nixon, nhằm thúc đẩy công tác phòng ngừa, tái hòa nhập và theo dõi các quân nhân bị nghiện khi họ phục viên.

Lee Robins là thành viên đội nghiên cứu. Trong một báo cáo lật đổ hoàn toàn niềm tin đã phổ biến rộng rãi về hành vi nghiện, Robins phát hiện ra trong những binh lính đã từng nghiện quay trở về nhà, chỉ có 5% trong số đó tái nghiện trong vòng một năm, và chỉ 12% tái lại trong vòng ba năm. Nói cách khác, xấp xỉ chín trên mười quân nhân từng dùng heroin ở Việt Nam đã hoàn toàn dứt bỏ việc nghiện của họ gần như chỉ trong một đêm.

Phát hiện này mâu thuẫn với các quan điểm phổ biến trước đó bấy giờ, vốn xem việc nghiện heroin là tình trạng vĩnh viễn và không thể đảo ngược. Thay vào đó, Robins tuyên bố rằng nghiện có thể được hóa giải một cách tự nhiên nếu có một thay đổi triệt để trong môi trường. Tại Việt Nam, binh lính suốt ngày đều đối mặt với các tín hiệu kích hoạt hành vi dùng heroin: quá dễ tiếp cận, bị cắn nuốt bởi căng thẳng triền miên từ chiến tranh, họ lại còn làm bạn cùng với những đồng đội đã từng sử dụng ma túy, và họ cách xa quê hương hàng ngàn dặm. Nhưng ngay khi trở về Mỹ, người lính lại thấy bản thân mình ở trong môi trường hoàn toàn vắng bóng các tác nhân kích thích này. Khi hoàn cảnh thay đổi, thói quen thay đổi theo.

Hãy so sánh tình huống này với trường hợp một người nghiện ma túy điển hình. Một người bị nghiện ở nhà hoặc với bạn bè, đến một trung tâm cai nghiện để thanh lọc - vốn không có toàn bộ các tác nhân từ môi trường gây ra thói quen này - sau đó quay về nơi sinh sống cũ với toàn bộ tín hiệu trước đây đã khiến họ nghiện. Chẳng có gì ngạc nhiên khi thỉnh thoảng bạn lại thấy các số liệu cho thấy tình hình trái ngược hoàn toàn với các báo cáo nghiện cứu Việt Nam. Thông thường có 90% người nghiện heroin tái nghiện sau khi trở về nhà từ trung tâm cai nghiện.

Các nghiện cứu Việt Nam đi ngược lại nhiều niềm tin trong văn hóa của ta về thói quen xấu bởi vì nó thách thức mối liên kết thông thường gắn hành vi không lành mạnh với sự nhu nhược về đạo đức. Nếu bạn thừa cân, nghiện thuốc lá, hay nghiện ma túy, thì hẳn cả đời này bạn đã nghe đầy tai rằng đó là do bạn thiếu tự chủ - thậm chí có khi bạn là người kém cỏi. Ý tưởng rằng một chút

ít kỷ luật có thể giải quyết hết mọi vấn đề đã thật sự ăn sâu vào văn hóa của ta.

Tuy nhiên, nghiên cứu gần đây đã cho thấy một điều khác. Khi các nhà khoa học phân tích những người có vẻ như có tính tự chủ ghê gớm thì họ thấy rằng các cá nhân này không khác mấy những người đang vật lộn. Thay vào đó, những người “khuôn phép” này giỏi hơn trong việc kiến thiết cuộc sống của mình sao cho nó *không đòi hỏi* ý chí và tính tự chủ phi thường. Nói khác đi, họ ít tiêu tốn thời gian hơn vào các tình huống có tính cảm dỗ.

Những người kiểm soát bản thân tốt nhất thông thường lại là người ít phải dùng tới tính tự chủ của mình nhất. Thực hành tự kiểm chế hẳn nhiên sẽ dễ dàng khi bạn không cần phải kiểm chế quá thường xuyên. Vì thế nên, đúng vậy, lòng kiên trì, tính bền bỉ và sức mạnh ý chí là điều thiết yếu cho thành công, nhưng cách cải thiện các phẩm chất này không phải là ngồi cầu nguyện cho bản thân trở thành người có kỷ luật hơn, mà bằng cách tạo ra môi trường có khuôn phép hơn.

Suy nghĩ theo lẽ thường này sẽ dần dần có lý hơn một khi bạn hiểu được chuyện xảy ra trong bộ não khi thói quen được hình thành. Một thói quen khi đã được mã hóa vào tâm trí thì sẽ sẵn sàng bật ra mỗi khi tình huống tương ứng nảy sinh. Khi Patty Olwell, một nhà trị liệu từ Austin (Texas), bắt đầu hút thuốc, cô thường sẽ đốt một điếu vào lúc cưỡi ngựa với bạn. Sau cùng cô đã bỏ thuốc và cai được vài năm. Cô cũng ngưng cưỡi ngựa. Vài chục năm sau, cô leo lên lưng ngựa trở lại và bỗng cảm thấy cơn thèm thuốc kéo đến lần đầu tiên sau từng ấy năm. Tín hiệu đã được

nhập nội hóa và vẫn còn ở đó; mặc dù cô đã ngừng tiếp xúc với tín hiệu một thời gian dài.

Một khi thói quen đã được mã hóa, sẽ kéo theo thôi thúc hành động bất kỳ lúc nào tín hiệu theo môi trường xuất hiện trở lại. Đây là một lý do vì sao các kỹ thuật thay đổi hành vi có thể phản tác dụng. Làm cho người béo phì cảm thấy xấu hổ bằng các buổi giảng giải về giảm cân có thể khiến họ căng thẳng, và kết quả là khi bị căng thẳng nhiều người sẽ quay trở lại với cách đối phó ưa thích của mình: Ăn quá độ. Chìa các bức hình phổi nám đen ra trước mắt những người hút thuốc càng làm tăng mức độ lo âu, và khiến càng nhiều người muốn châm một điếu. Nếu không cẩn thận với tín hiệu, bạn có thể sẽ kích hoạt hành vi mà mình muốn phá bỏ.

Thói quen xấu tự nó có thể tạo ra phản ứng: Quá trình này tự nuôi dưỡng chính nó. Thói quen xấu dung dưỡng các cảm xúc mà chúng muốn làm tê liệt. Bạn cảm thấy tồi tệ nên bạn ăn vặt. Bởi vì bạn ăn vặt nên bạn cảm thấy tồi tệ. Xem tivi làm bạn cảm thấy lờ đờ uể oải, thế là bạn xem tivi nhiều hơn vì không có đủ năng lượng để làm chuyện gì khác. Lo ngại về sức khỏe làm bạn lo âu, và lại khiến bạn hút thuốc nhiều hơn để giảm lo âu, và điều này làm cho sức khỏe bạn càng lúc càng kém, rất nhanh chóng bạn lại cảm thấy lo lắng hơn. Nó là một vòng xoáy đi xuống, con đường trốn chạy của thói quen xấu.

Các nhà nghiên cứu gọi hiện tượng này là “thèm muốn do tín hiệu gợi ý”³⁹: Một tác nhân kích hoạt bên ngoài gây ra cơn thèm muốn bức bách sự tái diễn thói quen xấu. Khi bạn *chú ý* đến cái gì đó, bạn bắt đầu *muốn* nó. Quá trình này xảy ra suốt - ta lại

thường không để ý đến. Các nhà khoa học phát hiện thấy chỉ cần cho người nghiện xem một bức ảnh về cocaine trong 0,033 giây cũng đủ để kích thích lộ tuyến đi đến phần thưởng trong não họ và kích hoạt cơn thèm muốn. Tốc độ này quá nhanh để bộ não kịp ghi nhận về ý thức - người nghiện thậm chí còn không thể nói ra họ đã thấy cái gì - họ vẫn có thể lên cơn thèm ma túy như thường.

Câu chốt là thế này: Bạn có thể phá bỏ một thói quen, nhưng nhiều khả năng bạn sẽ không quên nó được. Một khi các rãnh thói quen đã khắc ghi vào não bạn, thì bạn gần như không thể xóa sạch nó hoàn toàn - ngay cả khi chúng đã không hoạt động một thời gian. Và điều đó có nghĩa là chỉ đơn thuần chống lại cảm dỗ không phải là chiến lược hiệu quả. Thật khó mà duy trì trạng thái định tâm trong một đời sống chỉ toàn sao nhãng. Tốn quá nhiều sức lực. Trong một lúc ngắn bạn còn có thể lựa chọn chế ngự cảm dỗ, chứ còn về lâu về dài, chúng ta sẽ trở thành sản phẩm của môi trường đang sống. Nói thẳng ra thì tôi chưa bao giờ gặp được ai có thể luôn luôn duy trì được thói quen tốt trong một môi trường tiêu cực.

Có một phương thức đáng tin cậy hơn, đó là đào tận gốc thói quen xấu. Một trong những cách thực tế hơn để phá bỏ thói quen xấu là giảm bớt tiếp xúc với tín hiệu gây ra nó.

- Nếu bạn dường như chẳng bao giờ hoàn thành được việc gì, hãy bỏ điện thoại qua phòng khác trong vài giờ.
- Nếu bạn liên tục cảm thấy mình không đầy đủ, hãy từ bỏ theo dõi các tài khoản mạng xã hội kích thích lòng ghen tị hay đố kỵ của bản thân.
- Nếu bạn tốn quá nhiều thời gian xem tivi, hãy chuyển tivi ra khỏi phòng ngủ.

- Nếu bạn tốn quá nhiều tiền vào đồ điện tử, hãy ngưng đọc các đánh giá sản phẩm công nghệ tiên tiến.
- Nếu bạn chơi điện tử quá nhiều, hãy ngắt điện tay cầm điều khiển và cất vào tủ sau mỗi lần chơi.

Phương pháp này là đảo ngược của Nguyên tắc số 1 trong Thay đổi Hành vi. Thay vì *khiến nó rõ ràng*, bạn có thể *làm cho nó không còn rõ ràng*. Tôi thường rất kinh ngạc về tính hiệu quả các thay đổi nhỏ này mang lại. Loại bỏ một tín hiệu nhỏ thôi và toàn bộ thói quen thường sẽ biến mất.

Tự kiểm chế chỉ là một chiến lược ngắn hạn, không thể dùng lâu dài. Bạn có thể kháng cự cám dỗ một hai lần, nhưng bạn khó có khả năng lúc nào cũng có thể tập trung sức mạnh ý chí vào việc dè bẹp cơn thèm muốn của mình. Thay vì cứ phải huy động một liều ý chí mới vào mỗi lần mình muốn làm chuyện đúng đắn, năng lượng của ta nên dồn vào việc tối ưu hóa môi trường sẽ tốt hơn. Đây chính là bí mật đằng sau khả năng tự chủ. Hãy làm cho tín hiệu kích hoạt thói quen tốt trở nên rõ ràng trước mắt, và biến các tín hiệu kích hoạt thói quen xấu trở nên vô hình.

---Tóm tắt chương---

- Nghịch đảo của Nguyên tắc số 1 trong Thay đổi Hành vi là *khiến nó trở nên không còn rõ ràng*.
- Một khi thói quen đã hình thành, khả năng nó bị lãng quên rất thấp.
- Những người có tính tự chủ cao có xu hướng tiêu tốn ít thời gian hơn vào các tình huống có tính cám dỗ. Tránh đi cám dỗ

thì dễ hơn là chống lại nó.

- Một trong những cách thực tế hơn để phá bỏ thói quen xấu là giảm bớt tiếp xúc với tín hiệu gây ra nó.
- Tự kiềm chế chỉ là một chiến lược ngắn hạn, không thể dùng lâu dài.

CÁCH TẠO LẬP THÓI QUEN TỐT

Nguyên tắc số 1	Khiến nó rõ ràng
1.1	Điền vào Bảng điểm Thói quen. Bạn hãy viết xuống các thói quen mình đang có để ý thức về chúng.
1.2	Sử dụng dự định thực thi: Tôi sẽ [HÀNH VI NÀO ĐÓ] vào lúc [THỜI GIAN] ở [NƠI CHỖ].
1.3	Sử dụng công thức thói quen: “Sau khi làm [THÓI QUEN HIỆN TẠI], tôi sẽ làm [THÓI QUEN MỚI].”
1.4	Thiết kế môi trường sống. Hãy làm cho các tín hiệu kích hoạt thói quen tốt trở nên rõ ràng và dễ thấy.
Nguyên tắc số 2	Khiến nó hấp dẫn
Nguyên tắc số 3	Khiến nó dễ dàng
Nguyên tắc số 4	Khiến nó tạo cảm giác thỏa mãn

CÁCH PHÁ BỎ THÓI QUEN XẤU

Đảo ngược Nguyên tắc số 1	Khiến nó không còn rõ ràng
1.5	Giảm bớt tiếp xúc. Loại bỏ các tín hiệu kích hoạt thói quen xấu ra khỏi môi trường sống của mình.
Đảo ngược Nguyên tắc số 2	Khiến nó không còn hấp dẫn
Đảo ngược Nguyên tắc số 3	Khiến nó không còn dễ dàng
Đảo ngược Nguyên tắc số 4	Khiến nó không còn tạo cảm giác thỏa mãn

(Bạn có thể tải về một bản in được của trang tóm tắt thói quen này tại: atomichabits.com/cheatsheet)

NGUYÊN TẮC SỐ 2

Khiến Nó Hấp Dẫn

BIẾN MỘT THÓI QUEN TRỞ NÊN KHÓ CƯỜNG

Vào thập niên 1940, một nhà khoa học Hà Lan tên Niko Tinbergen đã thực hiện một chuỗi thực nghiệm làm thay đổi hiểu biết của ta về động lực hành động. Tinbergen - người sau này được trao giải Nobel cho công trình của mình - nghiên cứu loài mòng biển cá trích (herring gull), một loài chim biển màu trắng và xám thường bắt gặp dọc bờ biển Bắc Mỹ.

Mòng biển cá trích trưởng thành có một đốm đỏ nhỏ trên mỏ cứng, và Tinbergen để ý thấy những con chim non mới nở thường mổ vào điểm này khi chúng muốn được ăn. Bắt đầu thí nghiệm, ông làm một bộ mỏ chim giả bằng giấy bìa cứng, chỉ có cái đầu không có thân. Khi chim bố mẹ bay đi, ông sẽ tiếp cận cái tổ và đưa mấy cái mỏ giả này cho chim non. Chiếc mỏ là giả cho nên ông giả thiết rằng chim non sẽ từ chối toàn bộ.

Tuy nhiên, khi con mòng biển non thấy điểm đỏ trên mỏ bìa giả, chúng mổ vào đó như thể điểm này gắn với chim mẹ. Rõ ràng chúng đặc biệt chú ý đến những điểm đỏ này - giống như việc này đã được lập trình bẩm sinh sẵn trong gen. Không lâu sau Tinbergen phát hiện ra điểm màu đỏ càng lớn thì chim non mổ càng nhanh. Cuối cùng ông làm một cái mỏ giả với ba điểm đỏ lớn. Khi ông đặt vào tổ thì lũ chim con vui sướng điên cuồng.

Chúng mổ vào mấy đốm đỏ như thế đó là cái mổ tuyệt vời nhất trên đời mà chúng từng thấy.

Tinbergen và đồng sự phát hiện thấy hành vi tương tự cũng xảy ra ở các loài khác. Ví dụ, ngỗng xám (greylag goose) là một loài chim làm tổ trên mặt đất. Thông thường khi con mẹ đi xung quanh cái tổ, trứng ngỗng sẽ lăn ra ngoài và yên vị trên cỏ gần bên cạnh. Khi chuyện này xảy ra, ngỗng mẹ sẽ lạch bạch chạy lại, dùng mỏ và cổ lăn quả trứng vào trong tổ trở lại.

Tinbergen phát hiện con ngỗng mẹ sẽ kéo *bất kỳ* vật thể tròn tròn nào xung quanh vào tổ, tỉ như trái banh bi-da hay cái bóng đèn. Vật thể càng lớn, phản ứng của chúng càng mãnh liệt. Có một con ngỗng còn phi thường nỗ lực kéo một quả bóng chuyền vào tổ và ngồi lên trên. Như mấy con mòng biển non tự động mổ vào các điểm đỏ, ngỗng xám cũng có một quy tắc bản năng: *Bất kể khi nào mình thấy một vật thể tròn tròn ở gần bên, mình phải lăn lại vào tổ. Vật thể càng to, mình càng phải nỗ lực.*

Dường như bộ não của mỗi loài vật đều được tải sẵn một vài quy tắc hành vi nhất định, và khi bắt gặp một phiên bản phóng to của quy tắc đó, chúng sáng bừng lên như cây thông Giáng sinh. Các nhà khoa học gọi các tín hiệu phóng đại này là *tác nhân bất thường*. Tác nhân bất thường là một phiên bản cường điệu của hiện thực - giống như cái mổ giả với ba điểm đỏ hay quả trứng có kích cỡ bằng quả bóng chuyền - và nó gợi lên phản ứng mạnh hơn bình thường.

Loài người cũng có xu hướng bị hút về các phiên bản hiện thực cường điệu. Ví dụ như thức ăn vật có thể đẩy hệ thần kinh phụ trách phần thưởng trong não ta vào cơn điên cuồng. Sau hàng

trăm ngàn năm săn bắt hái lượm thực phẩm trong hoang dã, bộ não người đã tiến hóa đến mức độ vô cùng coi trọng muối, đường và chất béo. Các thực phẩm như vậy có hàm lượng ca-lo đậm đặc và rất hiếm có trong thời tổ tiên cổ đại của ta lang thang qua các thảo nguyên hoang vu. Khi bạn không biết chắc được bữa ăn tiếp theo từ đâu ra thì ăn càng nhiều càng tốt chính là chiến lược sống còn khôn ngoan.

Tuy vậy, ngày nay chúng ta đang sống trong một môi trường quá giàu ca-lo. Thực phẩm thừa mứa khắp nơi, vậy mà não ta vẫn tiếp tục thèm muốn thức ăn như thể nó rất quý hiếm. Coi trọng muối đường và chất béo không còn có lợi cho sức khỏe của ta nữa, nhưng cơn thèm muốn vẫn còn dai dẳng bởi trung tâm phần thưởng trong não người đã không thay đổi chút nào trong tầm năm mươi ngàn năm qua. Ngành công nghiệp thực phẩm hiện đại đang sống nhờ việc lợi dụng các bản năng thời đồ đá của chúng ta vào những thứ nằm ngoài mục đích tiến hóa.

Mục tiêu chính của ngành khoa học thực phẩm là tạo ra các sản phẩm ngày càng hấp dẫn với khách hàng. Gần như mọi loại thực phẩm đóng trong túi, hộp, hay chai lọ từ đó đến nay đều được cải tiến theo cách nào đấy, ấy là nếu tính cả hương liệu phụ gia. Các công ty bỏ ra hàng triệu đô-la vào việc tìm ra độ giòn gây thỏa mãn nhất cho món bánh khoai tây giòn tan, hay là lượng sủi bọt hoàn hảo nhất cho soda. Toàn bộ sức lực của tất cả phòng ban đều đổ vào công cuộc tối đa hóa cảm giác của một sản phẩm trong miệng người dùng - một đặc tính sản phẩm gọi là *cảm giác nếm trong miệng* (orosensation). Lấy ví dụ, món khoai

tây chiên là một sự kết hợp của bộ đôi đầy uy lực - vẻ ngoài vàng ruộm giòn tan đi kèm với bên trong mềm mại nhẹ bẫng.

Các thực phẩm chế biến sẵn khác còn cải thiện độ *tương phản động lực* (dynamic contrast), những sản phẩm có sự kết hợp của các cảm giác khác nhau, như độ giòn và độ béo ngậy. Hãy tưởng tượng độ dính của phô mai tan chảy trên bề mặt đế pizza giòn rụm, hay độ giòn của một chiếc bánh Oreo kết hợp cùng sự mềm mại của nhân kem bên trong. Với thực phẩm tự nhiên chưa qua chế biến, bạn sẽ có khuynh hướng trải nghiệm cùng một cảm giác giống nhau như mọi lần - *miếng cải xoăn thứ mười bảy kia tạo cảm giác thế nào?* Sau vài phút, não bạn bắt đầu chán và bạn bắt đầu thấy no. Nhưng thực phẩm có độ tương phản động lực cao thì khiến cho trải nghiệm ăn lúc nào cũng mới lạ và thú vị, do vậy khích lệ chúng ta ăn nhiều hơn.

Sau cùng thì, các chiến lược như vậy cho phép các nhà khoa học thực phẩm tìm ra “điểm sung sướng” cho mỗi sản phẩm - sự kết hợp chuẩn xác của muối, đường và chất béo kích thích bộ não và giữ cho bạn quay trở lại với sản phẩm nhiều hơn. Hẳn nhiên kết quả là bạn ăn uống quá độ bởi các thức ăn siêu cấp ngon miệng kia quá hấp dẫn, não người khó mà cưỡng lại được. Như Stephan Guyenet, một nhà khoa học thần kinh chuyên nghiên cứu về hành vi ăn uống và béo phì đã phát biểu, “*Nói về kích thích ham muốn bản thân thì chúng ta quá rành.*”

Ngành công nghiệp thực phẩm hiện đại sinh ra các thói quen ăn uống quá độ, là một ví dụ của Nguyên tắc số 2 trong Thay đổi Hành vi: *Khiến nó hấp dẫn*. Cơ hội càng hấp dẫn bao nhiêu thì khả năng hình thành thói quen cao bấy nhiêu.

Hãy nhìn xung quanh xem. Xã hội có đầy các phiên bản hiện thực được cơ khí hóa trông hấp dẫn hơn nhiều so với thế giới mà tổ tiên ta từng sống và tiến hóa. Cửa hàng trưng bày các cô ma-nơ-canh khoe eo hông và bộ ngực cường điệu để bán quần áo. Mạng xã hội cung cấp nhiều cái “like” và tung hô chỉ trong vài phút, nhiều và nhanh hơn ta từng nhận được trong văn phòng hay ở nhà. Phim khiêu dâm trên mạng ghép nối các cảnh kích thích lại với tần suất gần như không thể mô phỏng trong đời thực. Quảng cáo được tạo ra với một sự kết hợp hoàn hảo của ánh sáng, trang điểm chuyên nghiệp, và chỉnh sửa hậu kỳ - thậm chí cả người mẫu trông chẳng còn giống chút nào với cái người trong hình ảnh sau cùng. Đây chính là các tác nhân bất thường của thế giới hiện đại. Chúng phóng đại các đặc tính vốn có tính hấp dẫn tự nhiên với chúng ta, và kết quả là bản năng của ta phát cuồng theo, đẩy ta vào các thói quen mua sắm, lướt mạng xã hội, xem phim khiêu dâm, ăn uống vô độ, và nhiều thứ khác nữa.

Nếu xem lịch sử là cấm nang hướng dẫn, thì các cơ hội trong tương lai sẽ còn hấp dẫn hơn bây giờ nữa. Xu hướng là phần thưởng sẽ trở nên cô đặc hơn và tác nhân kích thích sẽ lôi cuốn hơn. Thức ăn vặt là một hình thức giàu ca-lo hơn thực phẩm tự nhiên. Rượu mạnh là một phiên bản có độ cồn đậm đặc hơn so với bia. Trò chơi điện tử là hình thức đậm tính giải trí hơn các loại trò chơi thể bài. Khi đem so với tự nhiên, rõ ràng các trải nghiệm nén đầy khoái lạc này rất khó cưỡng lại. Chúng ta thừa hưởng bộ não từ tổ tiên mình nhưng phải đương đầu với các cám dỗ mà họ không phải đối mặt.

Nếu bạn muốn tăng cơ hội xảy ra một hành vi, bạn cần phải khiến cho nó hấp dẫn hơn. Thông qua thảo luận về Nguyên tắc số 2, mục tiêu của ta là học cách biến các thói quen trở nên khó cưỡng. Nếu không thể chuyển hóa từng thói quen thành tác nhân bất thường thì ta có thể khiến chúng trở nên lôi cuốn hơn. Để làm được vậy, chúng ta phải bắt tay vào tìm hiểu cơn thèm muốn là gì và cách thức nó hoạt động trước.

Để bắt đầu, hãy xem xét một dấu ấn sinh học mà tất cả các thói quen đều có - một liều dopamine.

VÒNG LẶP PHẢN HỒI THỨC ĐÃY BỞI DOPAMINE

Các nhà khoa học có thể lần ra dấu vết của khoảnh khắc chính xác một cơn thèm muốn xảy ra bằng cách đo nồng độ một hóa chất dẫn truyền thần kinh tên là dopamine⁴⁰. Tầm quan trọng của dopamine trở nên rõ hơn bao giờ hết vào năm 1954 khi nhà khoa học thần kinh James Olds và Peter Milner thực hiện một thí nghiệm tiết lộ quá trình thần kinh đằng sau cơn thèm muốn và dục vọng. Bằng cách cấy các điện cực vào não của chuột, các nhà nghiên cứu chặn lại sự tiết ra dopamine. Trước sự kinh ngạc của các khoa học gia, mấy con chuột mất hết ý chí sinh tồn. Chúng không ăn. Chúng không giao phối. Chúng không thèm muốn bất kỳ điều gì nữa. Chỉ trong vài ngày, các con vật chết vì khát.

Trong các nghiên cứu theo sau đó, các nhà khoa học khác cũng ức chế khu vực tiết ra dopamine trong bộ não, nhưng lần này họ

nhỏ một vài giọt đường vào miệng những con chuột bị tước đoạt dopamine. Mấy con chuột nhỏ sáng bừng với vẻ đầy thỏa mãn từ dòng chất lỏng ngon lành. Ngay cả khi dopamine đã bị chặn, chúng *vẫn thích* đường nhiều như trước đây; chúng chỉ *không còn muốn* nó nữa. Khả năng trải nghiệm khoái lạc vẫn còn, nhưng nếu không có dopamine thì cơn thèm muốn cũng chết. Và khi không còn thèm muốn, hành động cũng dừng.

Khi các nhà nghiên cứu khác đảo ngược quá trình và làm tràn ngập trung tâm phần thưởng của não bằng dopamine, các con vật thực hiện thói quen với tốc độ chóng mặt. Trong một nghiên cứu, con chuột sẽ nhận một liều mạnh dopamine mỗi lần chúng chọt mũi vào một cái hộp. Trong vài phút, lũ chuột bắt đầu hình thành một cơn thèm muốn mạnh tới mức chúng bắt đầu chọt mũi vào cái hộp tám trăm lần một giờ. (Con người cũng không khác mấy: Một người chơi xổ số trung bình gạt vòng quay sáu trăm lần mỗi giờ.)

Thói quen là một vòng lặp phản hồi thúc đẩy bởi dopamine. Mỗi một hành vi có khả năng cao sẽ trở thành thói quen - như dùng ma túy, ăn vặt, chơi điện tử, lướt mạng xã hội - gắn với nồng độ dopamine khá cao. Điều tương tự cũng có thể phát biểu cho các hành vi theo thói quen căn bản của ta như ăn, uống nước, làm tình, và tương tác xã hội.

Trong nhiều năm liền, các nhà khoa học cho rằng dopamine chỉ là câu chuyện về khoái lạc, nhưng giờ chúng ta đã biết nó còn đóng vai trò trung tâm trong nhiều quá trình thần kinh, bao gồm động lực, học tập và ghi nhớ, trừng phạt và ác cảm, cũng như vận động tự giác.

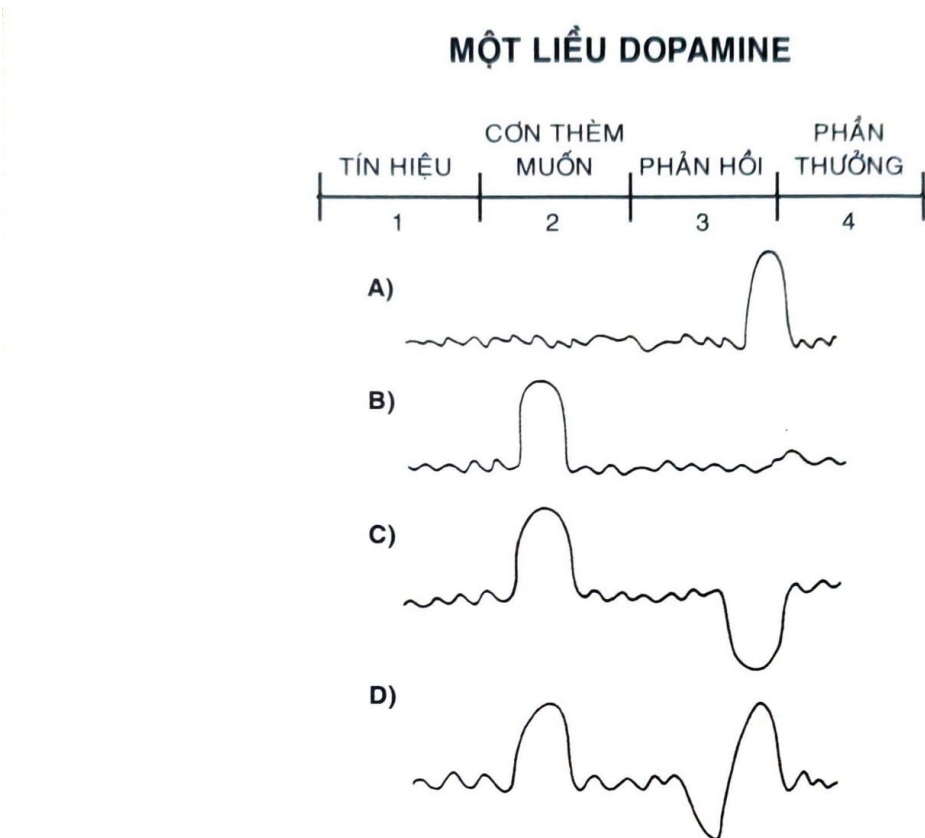
Khi nói đến thói quen, điểm quan trọng cần nhớ là: Dopamine được tiết ra không chỉ khi bạn đang *kinh qua* khoái lạc, mà còn khi bạn *dự cảm* được khoái lạc. Những tay nghiện cờ bạc có một liều dopamine ngay *trước khi* họ đặt cược, không phải sau khi đã thắng. Với người nghiện cocaine thì dopamine cuộn lên khi họ *nhìn thấy* thứ bột đó, không phải sau khi đã hít. Bất kỳ khi nào bạn đoán trước một cơ hội nhận phần thưởng, nồng độ dopamine tăng lên trong dự cảm. Và bất kỳ khi nào dopamine dâng lên, động lực hành động cũng tăng theo.

Chính sự dự cảm phần thưởng - chứ không phải sự hoàn thành - đã thôi thúc ta hành động.

Thú vị là, trung tâm phần thưởng khởi phát trong não khi bạn *nhận* một phần thưởng cũng chính là hệ thống được kích hoạt khi bạn *dự cảm* một phần thưởng. Đây là một lý do vì sao sự dự cảm một trải nghiệm thường có thể tạo cảm giác tuyệt hơn là sự đạt thành. Khi ta còn bé, cảm giác mong ngóng về buổi sáng Giáng sinh có khi còn tuyệt vời hơn là khi mở quà. Khi ta lớn rồi thì mơ mộng ban ngày về một kỳ nghỉ sắp tới có thể khoan khoái hơn cả khi ta thực sự ở trong kỳ nghỉ. Các nhà khoa học gọi đây là khác biệt giữa “muốn có” và “ưa thích”.

Não của bạn có nhiều mạch thần kinh phân bố cho *thèm muốn* phần thưởng hơn là *ưa thích* chúng. Trung tâm thèm muốn trong não khá rộng: bao gồm cuống não, vùng nucleus accumbens, vùng ventral tegmental, vùng dorsal striatum, hạch hạnh nhân, và một phần của vỏ não trán trước. Khi so sánh tương quan ta sẽ thấy vùng phụ trách ưa thích trong não nhỏ hơn nhiều. Chúng thường được gọi là “điểm nóng khoái lạc”, phân bố rải rác như

những hòn đảo tí hon khắp não. Ví dụ, các nhà nghiên cứu đã phát hiện thấy 100% vùng nucleus accumbens được kích hoạt khi cơn thèm muốn xảy ra. Trong khi đó, chỉ có 10% cấu trúc được kích hoạt khi cơn ưa thích xảy ra.



Hình 9: Trước khi một thói quen được học (A), dopamine tiết ra khi phần thưởng được trải nghiệm lần đầu tiên. Lần tiếp theo (B), dopamine tăng lên *trước khi* hành động xảy ra, ngay sau khi tín hiệu kích hoạt hành động được nhận biết. Liều dopamine này dẫn đến cảm giác thèm muốn và thôi thúc hành động bất kỳ khi nào tín hiệu lộ diện. Khi thói quen đã được học, dopamine sẽ không dâng lên khi trải nghiệm phần thưởng nữa vì bạn đã biết chắc phần thưởng rồi. Tuy vậy, nếu bạn thấy tín hiệu và mong chờ phần thưởng, nhưng nếu không nhận được thì liều dopamine này sẽ sụt xuống trong thất vọng (C). Độ nhạy của phản ứng dopamine có thể thấy rõ khi một phần thưởng xuất hiện trễ (D). Đầu tiên, tín hiệu được định vị và dopamine tăng lên khi cơn thèm hình thành. Tiếp theo, một phản hồi xảy ra nhưng phần thưởng không đến nhanh như mong đợi và dopamine bắt đầu sụt xuống. Cuối cùng, khi phần thưởng đến hơi trễ hơn mong đợi của bạn, dopamine lại dâng lên. Như thế bộ não đang muốn nói: “Đó thấy chưa, mình biết mình đúng mà. Đừng quên lặp lại hành động này lần tới.”

Thực tế bộ não phân bố một lượng không gian quý giá khá lớn cho các vùng phụ trách cơn thèm muốn và khao khát, cho thấy các bằng chứng về vai trò cốt yếu của các quá trình này. Thèm muốn là động cơ thúc đẩy hành động. Mỗi một hành động được thi hành là vì sự dự cảm xảy ra trước đó. Chính cơn thèm muốn đã dẫn tới phản ứng.

Các hiểu biết này tiết lộ tầm quan trọng của Nguyên tắc số 2 trong Thay đổi Hành vi. Chúng ta cần làm cho thói quen của mình trở nên hấp dẫn bởi vì chính sự mong đợi một trải nghiệm mang tính tưởng thưởng đã tạo động lực cho ta hành động vào lúc ban đầu. Đây chính là lúc một chiến lược gọi là bao bọc cảm dỗ lên sân khấu.

SỬ DỤNG BAO BỌC CẢM DỖ ĐỂ LÀM CHO THÓI QUEN TRỞ NÊN HẤP DẪN

Ronan Byrne, một sinh viên cơ khí điện tử ở Dublin (Ireland), thích xem Netflix, nhưng anh cũng biết là mình cần phải vận động nhiều hơn. Lợi dụng kỹ năng cơ khí, Byrne cải biến chiếc xe đạp tập thể dục của mình, kết nối nó với máy laptop và tivi. Sau đó anh viết một phần mềm cho phép Netflix khởi động *chỉ khi* anh đạp xe đến một vận tốc nhất định. Nếu anh giảm tốc quá lâu, bất kỳ chương trình nào anh đang xem cũng sẽ dừng lại cho đến khi anh bắt đầu đạp trở lại. Theo lời một người hâm mộ, Byrne “đã tiêu diệt béo phì mà cơn ghiền Netflix đã tạo ra.”

Anh cũng áp dụng chiến lược bao bọc cám dỗ để làm cho thói quen tập thể dục của mình hấp dẫn hơn. Bao bọc cám dỗ hoạt động theo cách kết nối hành động bạn muốn với một hành động bạn cần phải làm. Trong trường hợp của Byrne, anh bao bọc việc xem Netflix (điều anh muốn làm) bằng việc đạp xe thể dục (điều anh cần phải làm).

Các doanh nghiệp là bậc thầy sử dụng bao bọc cám dỗ. Ví dụ, khi Công ty Truyền hình Mỹ, thường được gọi là ABC⁴¹, phát sóng đội hình chương trình truyền hình mỗi tối thứ Năm trong mùa 2014 - 2015, họ đã đẩy chiến lược bao bọc cám dỗ lên quy mô khổng lồ.

Mỗi thứ Năm, ABC sẽ phát sóng ba chương trình do biên kịch Shonda Rhimes viết kịch bản - *Grey's Anatomy*, *Scandal*, và *How to Get Away with Murder*. Họ đặt cho series này thương hiệu "TGIT on ABC" (TGIT là viết tắt của *Thank God Its Thursday* - Ơn Trời Thứ Năm Rồi). Nhằm quảng bá cho chương trình, ABC khuyến khích người xem chuẩn bị sẵn bắp rang bơ, uống rượu vang và tận hưởng buổi tối.

Andrew Kubitz, trưởng ban kế hoạch chương trình của ABC, mô tả ý tưởng đằng sau chiến dịch: "Chúng tôi nhận thấy tối thứ Năm là một cơ hội lớn với tỷ suất người xem, cả với các cặp đôi lẫn phụ nữ độc thân, những người muốn ngồi xuống sofa, thoát khỏi đời sống thường nhật, uống rượu ăn bắp rang và thả lỏng một tí." Cái hay trong chiến lược này là ABC đã gắn điều họ *cần* người xem thực hiện (xem chương trình của họ) với các hoạt động mà người xem vốn đã muốn làm (thư giãn, uống chút rượu, và ăn bắp rang).

Dần dần, người ta bắt đầu kết nối việc xem chương trình của ABC với cảm giác thư thái và giải trí. Nếu bạn uống rượu vang và ăn bắp rang vào 8 giờ mỗi tối thứ Năm, thì cuối cùng “8 giờ mỗi tối thứ Năm” sẽ *có nghĩa là* giải trí và thư giãn. Phần thưởng được gắn kết với tín hiệu, và thói quen bật tivi trở nên quá sức hấp dẫn.

Nhiều khả năng bạn sẽ thấy một hành vi hấp dẫn khi bạn phải làm điều gì đó mình ưa thích vào cùng lúc ấy. Bạn muốn nghe tin tức mới nhất về người nổi tiếng, nhưng bạn cần phải tập thể dục. Sử dụng chiến thuật bao bọc cám dỗ, bạn chỉ được đọc tin trên máy tính bảng và xem chương trình thực tế ở phòng tập. Có thể bạn muốn chăm sóc móng, nhưng bạn cần phải dọn dẹp hộp thư đến của email. Giải pháp: Chỉ đi chăm sóc móng khi xử lý hết các email công việc còn tồn đọng.

Bao bọc cám dỗ là một cách ứng dụng một lý thuyết tâm lý có tên Nguyên lý Premack. Được đặt tên theo công trình của giáo sư David Premack, nguyên lý được phát biểu như sau: “*Hành vi có khả năng xảy ra cao hơn sẽ củng cố hành vi có khả năng xảy ra thấp hơn.*” Nói cách khác, ngay cả khi bạn không thật sự muốn giải quyết hết mở email tồn đọng, bạn sẽ vẫn được điều kiện hóa để thực hiện việc này bởi vì nó đồng nghĩa với việc bạn sẽ được làm điều bạn muốn cùng lúc ấy.

Bạn thậm chí còn có thể kết hợp bao bọc cám dỗ với chiến lược chống lớp thói quen ta đã thảo luận trong Chương 5, để tạo ra một bộ quy tắc dẫn hướng hành vi cho mình.

Công thức *chống lớp thói quen* kết hợp bao bọc cám dỗ như sau:

1. Sau khi làm [THÓI QUEN HIỆN TẠI], tôi sẽ làm [THÓI QUEN MỚI].
2. Sau [THÓI QUEN TÔI CẦN], tôi sẽ thực hiện [THÓI QUEN TÔI MUỐN].

Nếu bạn muốn đọc tin tức, nhưng bạn cần phải biểu lộ lòng biết ơn:

1. Sau khi uống tách cà phê sáng, tôi sẽ nói một lời cảm ơn về những điều đã xảy ra ngày hôm qua (cần).
2. Sau khi tôi biểu lộ lòng biết ơn, tôi sẽ đọc tin tức (muốn).

Nếu bạn muốn xem thể thao, nhưng bạn cần phải gọi điện bán hàng:

1. Khi trở lại sau giờ nghỉ ăn trưa, tôi sẽ gọi ba cuộc cho khách hàng tiềm năng (cần).
2. Khi gọi xong ba cuộc bán hàng tiềm năng, tôi sẽ xem ESPN (muốn).

Nếu bạn muốn lướt Facebook, nhưng bạn cần tập thể dục nhiều hơn:

1. Sau khi rút điện thoại ra, tôi sẽ thực hiện mười hiệp burpee⁴² (cần).
2. Sau khi làm mười hiệp burpee, tôi sẽ lướt Facebook (muốn).

Hy vọng nằm ở chỗ cuối cùng bạn sẽ mong chờ được gọi điện cho ba khách hàng tiềm năng hoặc được làm mười burpee bởi vì điều đó nghĩa là bạn sẽ được đọc tin tức thể thao mới nhất hay lướt Facebook. Làm điều mình cần làm đồng nghĩa với được làm điều mình muốn.

Chúng ta đã bắt đầu chương này bằng cách thảo luận các tác nhân bất thường, hay các phiên bản phóng đại của hiện thực làm gia tăng khao khát hành động của ta. Bao bọc cảm dỗ là một cách tạo ra phiên bản phóng đại của bất kỳ thói quen nào bằng cách kết nối nó với một điều bạn rất muốn làm. Sắp đặt nên một thói quen khó cưỡng lại là một việc khó, nhưng chiến lược đơn giản này có thể được áp dụng để khiến cho gần như mọi thói quen đều trở nên hấp dẫn hơn theo một cách khác.

---Tóm tắt chương---

- Nguyên tắc số 2 trong Thay đổi Hành vi là *khiến nó hấp dẫn*.
- Cơ hội càng hấp dẫn bao nhiêu thì khả năng hình thành thói quen cao bấy nhiêu.
- Thói quen là một vòng lặp phản hồi thúc đẩy bởi dopamine. Khi dopamine tăng, động lực hành động của ta tăng theo.
- Chính sự dự cảm phần thưởng - chứ không phải sự hoàn thành - đã thôi thúc ta hành động. Dự cảm càng lớn, liều dopamine càng cao.
- Bao bọc cảm dỗ là một cách làm cho thói quen của bạn trở nên hấp dẫn hơn. Chiến lược này sẽ kết đôi một hành động bạn *muốn* thực hiện với một hành động bạn *cần* phải làm.

VAI TRÒ CỦA GIA ĐÌNH VÀ BẠN BÈ TRONG VIỆC ĐỊNH HÌNH THÓI QUEN

Vào năm 1965, một người đàn ông Hungary tên Laszlo Polgar đã viết một loạt các bức thư lạ lùng đến một người phụ nữ tên Klara.

Laszlo là một người tin tưởng vững chắc vào sự làm việc chăm chỉ. Thực tế đây chính là toàn bộ niềm tin của anh trong đời: Anh hoàn toàn phủ nhận quan niệm về tài năng bẩm sinh. Anh tuyên bố rằng, với rèn luyện có chủ đích và phát triển các thói quen tốt, một đứa trẻ có thể trở thành thiên tài trong bất kỳ lĩnh vực nào. Tâm niệm của anh là “thiên tài không phải do sinh ra, mà do giáo dục và rèn luyện”.

Laszlo tin vào ý niệm này mạnh mẽ đến mức anh muốn thử nghiệm nó với những đứa con của mình - và anh viết cho Klara bởi vì anh “cần một người vợ sẵn lòng cùng lên thuyền với mình”. Klara là một giáo viên, và mặc dù cô không cứng rắn như Laszlo, cô cũng tin rằng nếu có hướng dẫn thích hợp, bất kỳ ai cũng có thể phát triển kỹ năng của mình.

Laszlo quyết định rằng cờ vua sẽ là lĩnh vực thử nghiệm phù hợp, và anh phác ra một kế hoạch nuôi dạy con mình trở thành thần đồng cờ vua. Những đứa trẻ sẽ được nuôi dạy tại nhà, một điều rất hiếm lạ ở Hungary thời bấy giờ. Ngôi nhà sẽ chứa đầy

sách cờ và hình ảnh các kỳ thủ cờ vua nổi tiếng. Những đứa trẻ sẽ chơi cờ với nhau liên tục và so tài trong các giải đấu tốt nhất họ có thể tìm ra. Gia đình lưu giữ một hệ thống ghi chép kỹ lưỡng về lịch sử thi đấu với mọi đấu thủ của từng đứa con. Cuộc sống của họ toàn bộ dành cho cờ vua.

Laszlo đã thành công rước được Klara về nhà, và trong vài năm, cặp đôi Polgar trở thành bố mẹ của ba cô con gái: Susan, Sofia, và Judit.

Susan - cô con gái lớn nhất, bốn tuổi bắt đầu chơi cờ. Chỉ trong sáu tháng, cô bé đã có thể đấu thắng người lớn.

Sofia - cô con gái giữa, còn thể hiện tốt hơn. Mười bốn tuổi đã vô địch thế giới, và trở thành kiện tướng cờ vua chỉ vài năm sau.

Judit - cô con gái út, xuất sắc hơn cả. Vào tuổi lên năm đã có thể đánh thắng bố mình. Mười hai tuổi, là kỳ thủ trẻ nhất nằm trong danh sách một trăm kỳ thủ cờ vua hàng đầu thế giới. Mười lăm tuổi bốn tháng, trở thành đại kiện tướng trẻ nhất mọi thời đại - trẻ hơn cả Bobby Fischer, người nắm giữ kỷ lục trước đó. Trong suốt hai mươi bảy năm, cô luôn là nữ kỳ thủ mạnh nhất thế giới.

Thời thơ ấu của chị em nhà Polgar không hề điển hình, ít nhất là vậy. Vậy mà nếu bạn hỏi, họ sẽ nói cách sống này rất hấp dẫn, thậm chí còn vô cùng hưởng thụ. Trong các cuộc phỏng vấn, ba chị em mô tả thời thơ ấu của mình là khoảng thời gian vui vẻ và thú vị hơn là tàn khốc. Họ yêu thích chơi cờ. Họ không bao giờ thấy đủ. Có một lần, Laszlo kể ông phát hiện Sofia chơi cờ trong nhà tắm vào giữa đêm khuya. Để khuyên cô bé đi ngủ, ông bảo,

“Sofia, để yên cho mấy quân cờ đi nào!” để rồi nhận được câu trả lời, “Bố, *bọn nó* không chịu để *con* yên!”

Chị em nhà Polgar lớn lên trong một nền văn hóa đặt cờ vua lên trước tất cả mọi thứ - thưởng bằng cờ, phạt cũng bằng cờ. Trong thế giới của họ, ám ảnh về cờ vua là chuyện bình thường. Và như ta sẽ thấy, bất kỳ thói quen bình thường nào trong văn hóa của bạn sẽ thuộc nhóm những hành vi hấp dẫn nhất mà bạn tìm kiếm.

SỨC QUYỀN RŨ CỦA CHUẨN MỰC XÃ HỘI

Con người là sinh vật sống theo bầy đàn. Chúng ta đều muốn hòa nhập, gắn kết với người khác và tìm kiếm sự coi trọng cũng như chấp nhận từ đồng loại. Các xu hướng này có tính thiết yếu đối với sự sống còn của chúng ta. Trong phần lớn lịch sử tiến hóa, tổ tiên của ta sống theo bộ lạc. Bị tách khỏi bộ lạc - hay tệ hơn, bị trục xuất khỏi bầy - là một bản án tử. “*Con sói cô độc sẽ chết, chỉ có bầy sói mới sống sót.*”⁴³

Trong khi đó, những ai có thể hợp tác và gắn kết với người khác sẽ được hưởng sự an toàn nâng cao, cơ hội kết đôi cao hơn, và cơ hội tiếp cận các nguồn lực khác nhiều hơn. Như Charles Darwin viết, “*Trong lịch sử lâu đời của loài người, những ai học được cách hợp tác và ứng biến tốt nhất sẽ chiếm ưu thế.*” Kết quả là, một trong những khao khát thẳm sâu nhất của loài người chính là được thuộc về một nơi nào đó. Và sự ưu tiên cổ xưa này đã tạo ra một ảnh hưởng uy lực lên hành vi hiện đại của chúng ta.

Chúng ta không lựa chọn các thói quen khởi thủy của mình, chúng ta chỉ bắt chước. Chúng ta đi theo một kịch bản được lan truyền từ gia đình và bạn bè, từ trường học và nhà thờ, và từ cộng đồng địa phương xã hội ở quy mô lớn hơn. Mỗi một nhóm và nền văn hóa này đi kèm với một bộ tiêu chuẩn và mong đợi riêng của nó - có nên kết hôn không và khi nào, nên có bao nhiêu con, nghỉ lễ những dịp nào, tiêu bao nhiêu tiền cho tiệc sinh nhật con mình. Theo cách này hay cách khác, các tiêu chuẩn xã hội này là các quy tắc vô hình dẫn hướng hành vi của bạn mỗi ngày. Bạn luôn luôn giữ nó trong đầu, dù cho nó không phải là ưu tiên nhất. Thường thì bạn sẽ đi theo các thói quen của nền văn hóa mình mà không suy nghĩ, không tự hỏi, và thỉnh thoảng còn không nhớ đến. Như triết gia người Pháp Michel de Montaigne viết, *“Chúng ta bị cuốn theo các phong tục tập quán xã hội.”*

Phần lớn thời gian, đi theo bầy đàn không tạo cảm giác gánh nặng lắm. Ai cũng muốn được thuộc về đâu đó. Nếu bạn lớn lên trong một gia đình tưởng thưởng kỹ năng chơi cờ, thì chơi cờ dường như trở thành một thứ gì đó thật hấp dẫn. Nếu bạn làm việc trong một môi trường mà ai cũng mặc những bộ quần áo đắt tiền, thì tự nhiên bạn cũng sẽ có xu hướng vung tiền vào một bộ cánh tương tự. Nếu tất cả bạn bè của bạn đều đang có chung một câu chuyện đùa thầm kín, hoặc thịnh hành một câu cửa miệng mới, thì tự nhiên bạn cũng sẽ muốn làm vậy, để họ biết là bạn cũng “hiểu được”. Hành vi sẽ hấp dẫn khi nó giúp chúng ta hòa hợp với xung quanh.

Chúng ta mô phỏng các thói quen của ba nhóm người sau:

1. Nhóm gần gũi

2. Nhóm số đông
3. Nhóm mạnh mẽ

Mỗi nhóm đều cung cấp cho ta một cơ hội tận dụng Nguyên tắc số 2 trong Thay đổi Hành vi để khiến cho các thói quen trở nên hấp dẫn hơn.

1. Bắt chước nhóm gần gũi

Sự gần gũi luôn có một tác dụng mạnh mẽ lên hành vi của ta. Điều này đúng trong môi trường vật chất như ta đã đề cập trong Chương 6, nhưng nó cũng đúng trong môi trường xã hội.

Chúng ta tiếp nhận các thói quen từ những người xung quanh. Chúng ta sao chép cách cha mẹ mình dàn xếp các cuộc tranh cãi, cách bạn đồng lứa tán tỉnh người khác, cách các đồng nghiệp làm việc và đạt kết quả. Khi bạn ta hút cần sa, ta cũng muốn thử. Khi vợ bạn có thói quen kiểm tra lại lần nữa cửa khóa hay chưa trước khi vào giường ngủ, bạn cũng sẽ có thói quen ấy.

Tôi phát hiện mình thường bắt chước hành vi của người xung quanh mà không ý thức được việc này. Trong tương tác, tôi thường tự động mô phỏng cử chỉ cơ thể của người đối diện. Ở trường tôi bắt đầu nói chuyện y như bạn cùng phòng. Khi đến nước khác, một cách vô thức tôi cũng bắt chước chất giọng địa phương của vùng đất đó mặc cho đã thường xuyên nhắc nhở mình thôi làm thế.

Như một quy tắc chung, chúng ta càng thân cận với ai đó, khả năng chúng ta bắt chước hành vi của họ càng cao. Có một nghiên cứu đột phá đã theo dấu mười hai ngàn người trong ba mươi hai

năm và phát hiện ra “nguy cơ một người mắc béo phì tăng lên đến 57% nếu họ có một người bạn béo phì”. Và ngược lại cũng vậy. Một nghiên cứu khác đã chỉ ra rằng nếu một trong hai người của một cặp đôi giảm cân thì người kia cũng sẽ trở nên thon thả trong một phần ba số trường hợp. Gia đình và bạn bè tạo ra một áp lực đồng đẳng vô hình kéo chúng ta theo hướng họ.

Dĩ nhiên, áp lực đồng đẳng chỉ xấu khi bạn bị bao quanh bởi các tác động xấu. Khi phi hành gia Mike Massimino còn là sinh viên mới tốt nghiệp ở MIT⁴⁴, ông theo một lớp học nhỏ về robotics. Trên tổng số mười người trong lớp, *bốn* người trở thành phi hành gia. Nếu mục tiêu của bạn là tiến vào không gian thì căn phòng đó chính là nền văn hóa tốt nhất bạn cần. Tương tự, một nghiên cứu cho thấy IQ của bạn thân bạn khi mười một hay mười hai tuổi càng cao bao nhiêu thì IQ của bạn càng cao bấy nhiêu khi đến tuổi mười lăm, kể cả khi đã kiểm soát độ thông minh tự nhiên. Chúng ta chìm ngập trong các đặc tính và tập quán xung quanh chúng ta.

Một trong những điều hiệu quả nhất bạn có thể làm để xây dựng thói quen tốt là gia nhập một nền văn hóa nơi hành vi mà bạn mong muốn là chuẩn hành vi thông thường. Dường như dễ đạt được hành vi mới hơn khi bạn thấy người khác cũng đang thực hiện nó mỗi ngày. Nếu bạn ở giữa những người khỏe mạnh có dáng đẹp, bạn dễ dàng xem tập thể dục là một thói quen thông dụng. Nếu vây quanh bạn là những người yêu nhạc jazz, thì bạn nhiều khả năng sẽ tin rằng chơi nhạc jazz mỗi ngày là điều hiển nhiên. Văn hóa của bạn đặt ra kỳ vọng của bạn về cái gọi là

“thông thường”. Hãy ở bên cạnh những người có các thói quen mà bạn muốn có trong đời. Bạn sẽ trôi vượt cùng họ.

Để giúp cho thói quen trở nên hấp dẫn hơn, bạn có thể áp dụng chiến lược này sâu thêm một bước.

Hãy tham gia một nền văn hóa nơi (1) hành vi mong muốn của bạn là một điều bình thường hiển nhiên và (2) bạn có gì đó chung với nhóm ấy. Steve Kamb, một doanh nhân từ thành phố New York, vận hành một công ty tên là Nerd Fitness, “giúp những kẻ lười biếng, người quá cỡ, những người lạc lõng giảm cân, khỏe mạnh và sống lành mạnh hơn”. Khách hàng của anh bao gồm các tay nghiện game, những gã cuồng phim, và những anh Joe “nhà hàng bậc trung” mong muốn giữ vóc dáng. Nhiều người cảm thấy lạc lõng khi lần đầu tiên bước vào phòng tập gym hoặc khi cố gắng thay đổi chế độ ăn uống của mình, nhưng nếu bạn cảm thấy quen thuộc với thành viên trong nhóm theo lối nào đó - kiểu như, tình yêu chung với *Star Wars* chẳng hạn - thì thay đổi đột nhiên trở nên hấp dẫn, bởi vì nó tạo cảm giác như thể đó là điều mà người như bạn đã và đang làm.

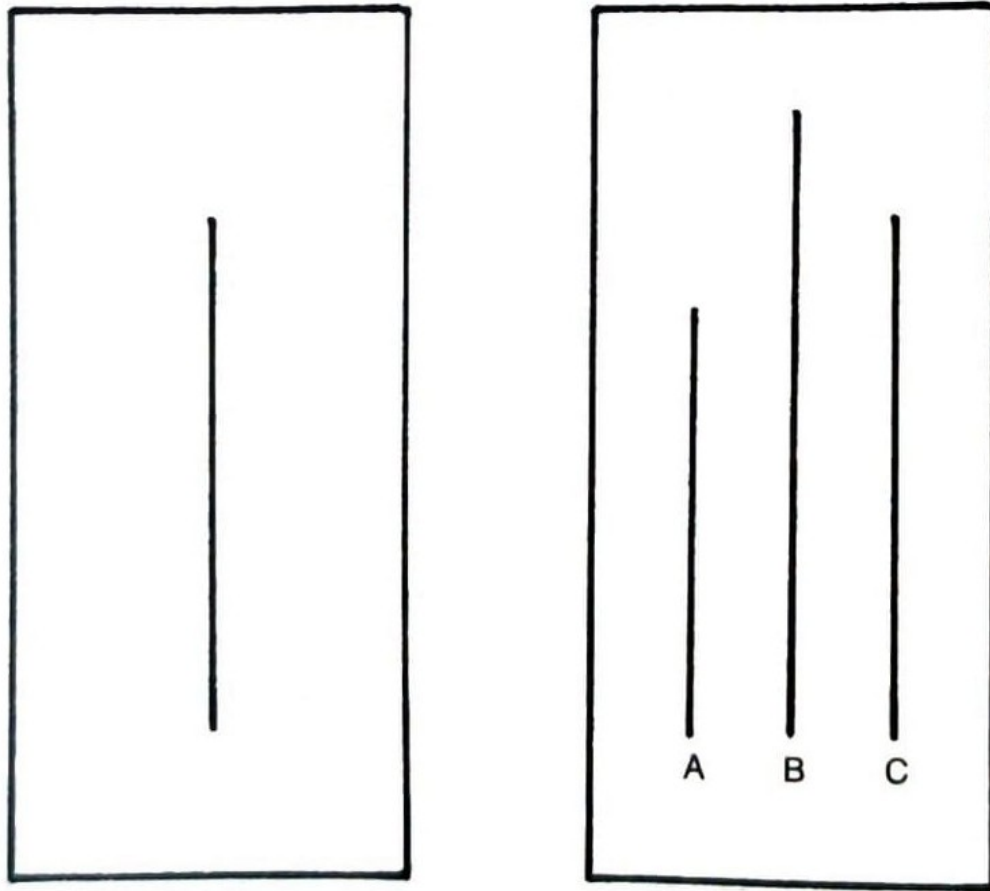
Không có gì duy trì động lực tốt hơn việc thuộc về bộ lạc của mình. Nó biến đổi nhiệm vụ của một người thành nhiệm vụ chung. Một phút trước bạn còn lẻ loi một mình. Căn tính của bạn là đơn độc. *Bạn là một người đọc sách. Bạn là một nhạc sĩ. Bạn là một vận động viên.* Khi bạn tham gia một câu lạc bộ đọc sách, ban nhạc hay câu lạc bộ đạp xe, căn tính của bạn kết nối với những người xung quanh. Thay đổi và trưởng thành không còn là cuộc truy cầu của cá nhân. *Chúng ta là người đọc sách. Chúng ta là nhạc sĩ. Chúng ta là vận động viên.* Căn tính chung này bắt đầu

củng cố căn tính cá nhân của bạn. Đây là lý do vì sao tiếp tục ở lại trong một đội nhóm sau khi đã đạt được mục tiêu mang tính quyết định đối với việc duy trì thói quen. Chính cộng đồng và tình bạn đã cài vào một căn tính mới và giúp hành vi bền vững theo thời gian.

2. Bắt chước nhóm số đông

Vào thập niên 1950, nhà tâm lý học Solomon Asch đã tiến hành một chuỗi thực nghiệm mà nay được giảng dạy cho hàng lứa sinh viên chưa tốt nghiệp mỗi năm. Bắt đầu thí nghiệm, đối tượng tham gia bước vào một căn phòng với một nhóm người lạ. Đối tượng không biết những người khác trong phòng là diễn viên được cài cắm bởi nhà nghiên cứu, những người này được hướng dẫn phản hồi theo một kịch bản có sẵn với các câu hỏi nhất định.

THUẬN THEO QUY CHUẨN XÃ HỘI



Hình 10: Đây là hình thể hiện hai tấm thẻ dùng trong thí nghiệm quy thuận xã hội nổi tiếng của Solomon Asch. Chiều dài của đường kẻ trong tấm thẻ thứ nhất (trái) hiển nhiên là bằng với đường kẻ C, nhưng khi nhóm diễn viên tuyên bố chiều dài của nó khác biệt thì các đối tượng thí nghiệm thường sẽ thay đổi ý kiến của mình và đi theo số đông hơn là tin tưởng vào mắt của mình.

Nhóm này được cho xem một tấm thẻ có một đường kẻ và một tấm thứ hai có nhiều đường kẻ. Mỗi người được yêu cầu chọn một đường kẻ trên tấm thứ hai có chiều dài tương tự với đường kẻ trong tấm thứ nhất. Một nhiệm vụ đơn giản. Sau đây là ví dụ mô phỏng hai tấm thẻ dùng trong thực nghiệm:

Thí nghiệm được tiến hành theo cùng một kiểu. Đầu tiên có một vài lần thử dễ dàng trong đó mọi người đều đồng ý với đường kẻ đúng. Sau một vài vòng, người tham gia được cho xem một mẫu thử cũng hiển nhiên như các mẫu trước, chỉ khác là diễn viên trong phòng sẽ cố tình chọn một câu trả lời *không chính xác*. Ví dụ, họ sẽ trả lời “A” với bảng so sánh trong Hình 10. Mọi người đều đồng thuận là các đường kẻ này có chiều dài bằng nhau mặc dù chúng rõ ràng là khác nhau.

Đối tượng thí nghiệm, không biết về âm mưu này, ngay lập tức sẽ thấy hoang mang. Mắt họ trừng to. Họ bối rối cười một mình. Họ sẽ kiểm tra lại phản ứng của những người tham gia khác. Sự rối rắm của họ tăng theo số người cung cấp cùng một câu trả lời sai giống nhau. Không lâu sau đối tượng bắt đầu hoài nghi mắt mình. Sau cùng họ đưa ra một câu trả lời mà thăm sâu trong lòng mình họ biết là sai.

Asch thực hiện thí nghiệm này nhiều lần theo nhiều cách khác nhau. Ông phát hiện ra rằng tỷ lệ thuận theo số lượng diễn viên tăng lên, tính đồng thuận của đối tượng nghiên cứu cũng tăng theo. Nếu chỉ có đối tượng và một diễn viên, thì không có ảnh hưởng gì đến quyết định của người tham gia. Họ đơn giản cho rằng mình đã gặp một gã ngớ ngẩn. Khi có hai diễn viên ở trong phòng, ảnh hưởng cũng rất nhỏ. Nhưng khi số lượng người tăng lên từ ba đến bốn diễn viên và thẳng đến tám diễn viên, thì đối tượng nhiều khả năng bắt đầu tự hỏi lại bản thân. Vào lúc kết thúc cuộc thí nghiệm, gần 75% đối tượng tham gia đã thuận theo câu trả lời của nhóm mặc cho nó rõ mười mươi là không chính xác.

Bất kỳ khi nào chúng ta không chắc phải hành động thế nào, chúng ta sẽ tìm kiếm hướng dẫn từ đội nhóm xung quanh. Chúng ta liên tục quét qua môi trường và tự hỏi, “*Mọi người đang làm gì?*” Chúng ta xem xét các bình luận đánh giá trên Amazon, Yelp hay TripAdvisor để mô phỏng các thói quen mua sắm, ăn uống và du lịch “tốt nhất”. Đó thường là một chiến lược khôn ngoan. Số đông cũng có lý lẽ của số đông.

Nhưng cũng có mặt trái.

Hành vi thông thường của một bộ tộc thường sẽ áp đảo hành vi mong muốn của một cá nhân. Ví dụ, nghiên cứu cho thấy khi một con tinh tinh đã học được cách đập vỡ hạt cứng hiệu quả từ một bầy trước đó, sau khi chuyển sang bầy mới có cách thức kém hiệu quả hơn, thì nó sẽ tránh dùng cách làm vỡ hạt siêu việt kia để hòa hợp với các con tinh tinh còn lại trong nhóm mới.

Con người cũng tương tự. Luôn có một áp lực nội tại khổng lồ giữ cho ta tuân theo đội nhóm. Phần thưởng của việc được chấp nhận thường lớn hơn phần thưởng từ việc thắng cuộc tranh luận, hay tỏ ra thông minh hơn, hoặc là tìm kiếm sự thật. Trong phần lớn thời gian, chúng ta thà cùng sai với đám đông hơn là tự đúng một mình.

Tâm trí con người biết cách hòa đồng với người khác. Nó *muốn* hòa mình với người khác. Đây là cơ chế tự nhiên của ta. Bạn có thể chế ngự nó - chọn phớt lờ đội nhóm của mình hoặc chọn ngừng quan tâm đến những gì người khác đang nghĩ - nhưng nó cần nỗ lực. Đi ngược lại bản chất của nền văn hóa ta đang sống đòi hỏi sự cố gắng nhiều hơn.

Khi thay đổi thói quen của mình đồng nghĩa với thách thức bộ lạc thì thay đổi trở nên kém hấp dẫn. Khi thay đổi thói quen có nghĩa là hòa hợp với bộ lạc thì tự nhiên thay đổi trở nên hấp dẫn.

3. Bắt chước nhóm quyền lực

Con người ở bất kỳ đâu cũng đang truy cầu sức mạnh, đặc quyền và địa vị. Ta muốn có huy chương, huy hiệu gắn đầy lên áo vest. Ta muốn có chức danh Chủ tịch hội đồng quản trị hay là Cổ đông⁴⁵. Ta muốn được ghi nhận, được nhận ra ở nơi ta đến, và được khen tặng. Xu hướng này nghe có vẻ phù phiếm, nhưng nhìn chung đó là động thái khôn ngoan. Theo lịch sử, một người có địa vị và quyền lực cao hơn sẽ có khả năng tiếp cận đến nhiều nguồn lực hơn, ít phải lo lắng về sinh tồn, và cho thấy mình là một phối ngẫu hấp dẫn hơn.

Chúng ta bị hút về các hành vi giúp ta đạt được sự kính trọng, sự chấp nhận, ngưỡng vọng và địa vị. Chúng ta muốn là người có thể thực hiện được nhiều cú muscle-up⁴⁶ nhất trong phòng tập, hay là nghệ sĩ có thể chơi được vòng hợp âm khó nhất, hoặc là bậc cha mẹ có con cái thành công nhất, bởi vì những điều này làm ta khác biệt với đám đông. Một khi đã hòa nhập, ta lại bắt đầu tìm cách nổi bật.

Đây là lý do vì sao ta quan tâm nhiều đến các thói quen của những người cực kỳ hiệu quả. Ta cố gắng sao chép hành vi của người thành công vì bản thân ta khao khát thành công. Nhiều thói quen hằng ngày của chúng ta chính là bản sao của người mà ta ngưỡng mộ. Bạn mô phỏng chiến lược tiếp thị của các công ty thành công nhất trong ngành của mình. Bạn làm theo công thức

của một người thợ làm bánh ưa thích. Bạn vay mượn văn phong kể chuyện của tác giả bạn hâm mộ. Bạn bắt chước cách giao tiếp của sếp bạn. Chúng ta bắt chước hết thấy những người mà ta ghen tị.

Người có địa vị cao thích được người khác công nhận, kính trọng và khen tặng. Và điều đó cũng có nghĩa là nếu một hành vi có thể mang lại sự công nhận, kính trọng và khen tặng cho mình, chúng ta sẽ thấy nó hấp dẫn.

Chúng ta thường có thói thúc tránh đi các hành vi làm giảm bớt vị thế của mình. Ta cắt cỏ và tưới tốt bờ giậu bởi vì không muốn mang tiếng lười nhác trong mắt hàng xóm. Khi mẹ tới thăm, chúng ta lau dọn nhà cửa vì không muốn bị cảm râm. Chúng ta luôn luôn tự vấn, “Người khác sẽ nghĩ gì về mình?” và sửa đổi hành vi dựa trên lời phản hồi.

Chị em nhà Polgar - thần đồng cờ vua được nhắc đến vào đầu chương này - là bằng chứng cho tác động xã hội bền vững đầy uy lực lên hành vi chúng ta. Chị em nhà này luyện tập chơi cờ nhiều giờ mỗi ngày và tiếp tục nỗ lực đáng nể này hàng thập kỷ. Thế nhưng các thói quen và hành vi này được duy trì trong sự hấp dẫn, một phần bởi vì chúng được đánh giá cao bởi nền văn hóa của họ. Từ lời khen ngợi của cha mẹ cho đến thành tựu đạt được từ các cột mốc vị thế xã hội như trở thành đại kiện tướng, họ có quá nhiều lý do để tiếp tục nỗ lực.

---Tóm tắt chương---

- Nền văn hóa ta sống sẽ quyết định hành vi nào có tính hấp dẫn với ta.
- Chúng ta có xu hướng thừa hưởng các thói quen được tưởng thưởng và công nhận bởi văn hóa của ta, bởi vì chúng ta khát khao được hòa hợp và thuộc về một bộ tộc.
- Chúng ta có xu hướng mô phỏng các thói quen thuộc ba nhóm: nhóm gần gũi (gia đình và bạn bè), nhóm số đông (bộ tộc), và nhóm quyền lực (người có địa vị và đặc quyền đặc lợi).

TRUY TÌM VÀ ĐIỀU CHỈNH CĂN NGUYÊN CỦA THÓI QUEN XẤU

Cuối năm 2012, tôi đang ngồi trong một căn hộ cũ chỉ cách Istiklal Caddesi, con đường nổi tiếng bậc nhất Istanbul vài khu nhà. Tôi đang trong chuyến đi bốn ngày đến Thổ Nhĩ Kỳ, và hướng dẫn viên của tôi, Mike, đang ngồi thư giãn cách vài bước đường kia trong chiếc ghế bành sồn cũ.

Mike cũng không hẳn là một hướng dẫn viên du lịch. Anh ấy chỉ là anh chàng đến từ Maine đã sống ở Thổ Nhĩ Kỳ được năm năm, nhưng anh có đề nghị đưa tôi đi tham quan khi tôi ghé thăm đất nước này, thế là tôi đã chọn anh. Trong đêm đặc biệt ấy, tôi được mời đến ăn tối với anh và vài người bạn Thổ Nhĩ Kỳ.

Có tổng cộng bảy người, và tôi là người duy nhất ở đó, theo một nghĩa nào đấy, không hút ít nhất một gói thuốc lá một ngày. Tôi hỏi một anh chàng xem anh đã bắt đầu hút như thế nào. “Từ bạn bè”, anh trả lời. “Luôn luôn là từ bạn bè. Một người hút, thế là anh cũng thử hút.”

Điều thật sự thú vị là một nửa số người trong căn phòng đó đã từng xoay sở bỏ thuốc. Mike từng ngưng hút được vài năm trước thời điểm đó, và anh ấy cam đoan mình bỏ được thói quen này là nhờ vào quyển sách *Allen Carr's Easy Way to Stop Smoking*⁴⁷.

“Nó giải phóng anh khỏi áp lực tinh thần của việc hút”, anh bảo. “Nó nói với bạn: “Thôi đừng tự lừa dối mình nữa. Bạn biết bạn chẳng thực sự muốn hút đâu. Bạn biết bạn không thực sự thích hút mà.” Nó giúp anh cảm thấy như thể anh không còn là nạn nhân nữa. Anh bắt đầu nhận ra là anh không *cần* phải hút.”

Tôi chưa bao giờ hút thuốc, nhưng sau đó tôi cũng đọc qua quyển sách kia vì tò mò. Tác giả quyển sách đã áp dụng một chiến lược thú vị để giúp người hút thuốc loại bỏ cơn thèm thuốc. Ông ấy tái định khung một cách có hệ thống từng tín hiệu gắn với việc hút thuốc và trao cho nó một ý nghĩa mới. Ông viết những điều như:

- Bạn nghĩ bạn cần phải từ bỏ cái gì đó, nhưng không, bạn không từ bỏ cái gì cả, thuốc lá không có giá trị gì với bạn hết.
- Bạn nghĩ hút thuốc là điều mình cần để có thể xã giao, nhưng không. Bạn hoàn toàn có thể xã giao mà không cần hút một điếu nào.
- Bạn nghĩ hút thuốc là để giảm căng thẳng, nhưng không. Hút thuốc chẳng giải tỏa được tí tinh thần nào cả, thuốc lá phá hủy thần kinh thì có.

Trong sách, ông lặp đi lặp lại các câu từ này và các câu khác tương tự. “Phải làm rõ trong đầu bạn”, ông bảo. “Bạn đang không mất cái gì cả và bạn đang tạo ra các lợi ích tích cực phi thường không chỉ cho sức khỏe, năng lượng và tiền bạc, mà còn trong hình ảnh bản thân, sự tự tin, tự trọng, tự do và điều quan trọng nhất, đó là trong chất lượng và tuổi thọ cuộc đời sau này của bạn.”

Khi đọc hết quyển sách, hút thuốc dường như trở thành điều kỳ quặc nhất trên đời. Và nếu không còn mong đợi lợi ích gì từ việc hút thuốc lá, thì bạn không có lý do để hút nữa. Nó chính là nghịch đảo của Nguyên tắc số 2 trong Thay đổi Hành vi: *Khiến nó không còn hấp dẫn*. Ừm, tôi biết là ý tưởng này nghe có vẻ đơn giản quá mức. Chỉ cần thay đổi suy nghĩ và bạn có thể bỏ thuốc. Tuy vậy, hãy kiên nhẫn với tôi một chút thôi.

CƠN THÈM MUỐN ĐẾN TỪ ĐÂU

Mỗi một hành vi đều có một cơn thèm muốn trên bề mặt và một động cơ thẳm sâu bên dưới. Tôi thường có một cơn thèm muốn như thế này: “Tôi muốn ăn taco⁴⁸.” Nếu bạn hỏi vì sao tôi muốn ăn taco, tôi sẽ không nói: “Vì tôi cần thức ăn để tồn tại.” Nhưng sự thực là, đâu đó thẳm sâu bên trong, tôi có động lực ăn taco vì tôi phải ăn để sống. Động cơ sâu bên dưới là kiếm thức ăn nước uống, ngay cả cơn thèm muốn cụ thể của tôi là một cái bánh taco.

Một số động cơ bên trong của ta gồm có:⁴⁹

- Bảo tồn năng lượng
- Kiếm thức ăn nước uống
- Tìm kiếm tình yêu và tái sinh sản
- Liên kết và gắn bó với người khác
- Giành được sự thừa nhận và công nhận của xã hội
- Giảm bớt sự không chắc chắn

- Đạt được địa vị và đặc quyền

Cơ thêm chỉ là hiện thân cụ thể của một động cơ sâu hơn bên dưới. Bộ não của bạn không tiến hóa để có một khao khát hút thuốc, lướt Instagram hay chơi trò chơi điện tử. Ở tầm mức sâu hơn, bạn chỉ là đang muốn giảm bớt sự bất ổn và giải tỏa căng thẳng, để được xã hội thừa nhận và công nhận, hoặc giả để giành được vị thế.

Hãy nhìn vào gần như mọi sản phẩm của việc hình thành thói quen mà xem, bạn sẽ thấy không có cái nào tạo ra động lực mới cả, mỗi một sản phẩm đều gắn với các động cơ bên dưới trong bản chất loài người.

- Tìm kiếm tình yêu và tái sinh sản = dùng Tinder
- Liên kết và gắn bó với người khác = lướt Facebook
- Giành được sự thừa nhận và công nhận của xã hội = đăng bài trên Instagram
- Giảm bớt sự không chắc chắn = tìm kiếm trên Google
- Đạt được địa vị và đặc quyền = chơi trò chơi điện tử

Thói quen của bạn là giải pháp trong thời hiện đại cho các khát khao cổ xưa. Phiên bản mới hơn của các tật cũ. Các động cơ đằng sau hành vi vẫn giữ nguyên như cũ. Các thói quen đặc trưng ta có sẽ khác nhau theo từng thời kỳ lịch sử.

Đây là phần hữu dụng nhất: Có rất nhiều con đường khác nhau cùng dẫn về một động cơ bên dưới. Một người có thể học cách giảm căng thẳng bằng việc hút một điếu thuốc lá. Một người khác học cách giảm căng thẳng bằng việc chạy bộ. Thói quen hiện tại của bạn không chắc là cách tốt nhất cho vấn đề bạn đang đối mặt; có khi chúng chỉ là các cách bạn từng biết. Một khi đã gắn

một giải pháp với một vấn đề cần giải quyết, bạn sẽ tiếp tục viện tới nó khi cần.

Thói quen hoàn toàn là câu chuyện về sự liên tưởng. Các liên tưởng này sẽ quyết định xem chúng ta dự đoán một thói quen có đáng để tái diễn hay không. Như ta đã bàn trong phần Nguyên tắc số 1, não bạn liên tục hấp thụ thông tin và chú ý đến tín hiệu trong môi trường. Mỗi khi nhận được một tín hiệu, não bạn lập tức chạy một mô phỏng và một dự đoán về điều nên làm tiếp theo.

Tín hiệu: Bạn nhận ra lò nướng đang nóng.

Dự đoán: *Nếu mình chạm vào thì sẽ bị phỏng, cho nên mình phải tránh đụng vào nó.*

Tín hiệu: Bạn nhận ra đèn giao thông chuyển sang màu xanh.

Dự đoán: *Nếu mình đạp vào chân ga, mình sẽ vượt qua giao lộ an toàn và đến gần với đích đến hơn, vì vậy mình nên đạp vào chân ga.*

Bạn thấy một tín hiệu, phân loại nó theo kinh nghiệm quá khứ, và quyết định phản ứng thích hợp.

Điều này xảy ra chỉ trong tích tắc, nhưng nó đóng vai trò thiết yếu trong thói quen của bạn bởi lẽ mọi hành động xảy ra đều là từ một dự đoán đi trước. Đờn nghe như chuỗi phản ứng lại một cách thụ động, nhưng thực ra nó khá dễ đoán. Suốt ngày dài, bạn luôn luôn ở trong quá trình thực hiện các phỏng đoán tốt nhất để hành động dựa trên những điều mới vừa nhìn thấy và những thứ đã

hiệu quả với mình trong quá khứ. Bạn liên tục dự đoán điều sẽ xảy ra trong khoảnh khắc tiếp theo.

Hành vi của chúng ta phụ thuộc nặng nề vào các dự đoán này. Nói khác đi, hành vi của ta phụ thuộc rất lớn vào cách ta diễn giải các sự kiện xảy ra với mình, chứ không hẳn chỉ vào hiện thực khách quan của bản thân sự kiện. Hai người cùng nhìn vào một miếng thuốc, một người cảm thấy thôi thúc muốn châm lửa trong khi người kia cự tuyệt vì cái mùi của nó. Cùng một tín hiệu có thể kích hoạt cả thói quen tốt lẫn thói quen xấu, tùy thuộc vào bạn đang dự đoán điều gì. Nguồn cơn của các thói quen bạn có thực ra chính là những phỏng đoán đi trước các thói quen ấy.

Các dự đoán này dẫn tới cảm giác, đây chính là cách ta thường mô tả một cơn thèm muốn - một cảm giác, một khao khát, một thôi thúc. Cảm xúc và cảm giác chuyển đổi các tín hiệu ta tri nhận và dự đoán của ta thành một dấu hiệu mà ta có thể sử dụng. Chúng lý giải những điều ta đang cảm nhận. Ví dụ, dù có nhận ra hay không thì bạn vẫn biết rằng mình đang cảm thấy ấm hay lạnh như thế nào vào lúc này. Nếu nhiệt độ giảm xuống một độ, bạn hẳn sẽ không thấy khác gì. Nhưng nếu nhiệt độ giảm xuống mười độ thì bạn sẽ cảm thấy lạnh và mặc thêm áo. Cảm thấy lạnh là một dấu hiệu thúc đẩy bạn hành động. Bạn luôn luôn tri nhận các tín hiệu mọi lúc mọi nơi, nhưng chỉ khi trong bạn xuất hiện phán đoán cho rằng tốt hơn mình nên thay đổi tình trạng hiện tại, thì bạn mới hành động.

Cơn thèm muốn là dấu chỉ cho thấy có gì đang bị thiếu. Đó là thôi thúc muốn thay đổi trạng thái bên trong. Nhiệt độ giảm xuống tạo ra một khoảng cách giữa cái mà cơ thể bạn đang cảm

giác và cái mà nó *muốn* cảm giác. Khoảng cách giữa tình trạng hiện tại và tình trạng mong muốn cung cấp lý do cho hành động.

Khao khát là sự khác biệt giữa nơi bạn đang ở và nơi bạn muốn đến trong tương lai. Một hành động dù là bé nhỏ đến đâu cũng đều nhuộm màu động cơ muốn cảm thấy khác hơn tình trạng hiện tại. Khi bạn ăn uống quá độ, châm thuốc hay lướt mạng xã hội, cái bạn thực sự muốn *không phải* là một miếng khoai chiên hay điều thuốc hoặc một chùm like. Điều bạn thực sự muốn là được *cảm thấy* khác đi.

Cảm giác và cảm xúc báo cho ta biết có nên giữ nguyên trạng huống hiện tại hay là nên thay đổi. Chúng giúp ta quyết định con đường hành động tốt nhất. Các nhà thần kinh học đã khám phá ra rằng khi cảm giác và cảm xúc gặp trục trặc, chúng ta thực sự mất đi khả năng quyết định. Chúng ta không có dấu hiệu nào bảo cho biết mình nên theo đuổi cái gì và tránh né cái gì. Như nhà khoa học thần kinh Antonio Damasio lý giải, “*Chính cảm xúc là thứ cho phép bạn đánh dấu cái nào tốt, cái nào xấu, cái nào không cần quan tâm.*”

Tóm lại, cơn thèm muốn đặc trưng bạn đang có và các thói quen bạn thực hiện chính là nỗ lực hướng đến các động cơ nền tảng bên dưới. Bất cứ khi nào một thói quen giải quyết thành công một động lực, bạn sẽ hình thành một cơn thèm muốn thực hiện thói quen này một lần nữa. Đúng lúc đó, bạn học được cách tạo ra một dự đoán, chẳng hạn như lướt mạng xã hội sẽ giúp bạn cảm thấy được yêu mến, hoặc xem YouTube có thể cho phép bạn quên đi nỗi sợ của mình. Thói quen trở nên hấp dẫn khi ta gắn chúng

với cảm giác tích cực, và ta có thể lợi dụng hiểu biết này thay vì để nó gây bất lợi cho mình.

TÁI LẬP TRÌNH NÃO BỘ ĐỂ TẬN HƯỞNG CÁC THÓI QUEN KHÓ

Bạn có thể làm cho các thói quen khó trở nên hấp dẫn nếu bạn học được cách gắn chúng với trải nghiệm tích cực. Đôi khi cái bạn cần chỉ là một chuyển biến nhẹ trong cách nghĩ. Ví dụ như ta thường hay nói về những việc mình phải hoàn thành trong một ngày. Bạn phải thức dậy sớm đi làm. Bạn phải gọi mấy cú điện thoại bán hàng cho công ty. Bạn phải nấu cơm tối cho cả nhà.

Bây giờ, bạn hãy đổi một chữ thôi: Bạn không cần “phải”. Bạn “sẽ”.

Bạn sẽ thức dậy sớm đi làm. Bạn sẽ gọi mấy cú điện thoại bán hàng cho công ty. Bạn sẽ nấu cơm tối cho cả nhà. Chỉ bằng cách đổi đi một chữ, bạn đã thay đổi cách bạn nhìn nhận các sự kiện. Bạn chuyển góc nhìn các hành vi này như gánh nặng thành các cơ hội.

Mấu chốt nằm ở chỗ cả hai phiên bản hiện thực này đều đúng. Bạn *phải* làm những việc này, nghĩa là bạn cũng sẽ làm những việc này. Ta hoàn toàn có thể tìm ra bằng cứ cho bất kỳ lối tư duy nào mà ta chọn.

Tôi từng nghe chuyện về một người đàn ông ngồi xe lăn. Khi được hỏi bị giam cầm vào chiếc xe như vậy thì có khó chịu không,

ông trả lời, “Tôi không thấy bị giam cầm bởi xe lăn của mình - ngược lại nhờ nó mà tôi cảm thấy mình được giải phóng. Nếu không có nó, tôi đã bị dính cứng trên giường và không thể đi ra khỏi nhà rồi.” Sự chuyển dịch trong góc nhìn này hoàn toàn thay đổi cách ông sống mỗi ngày.

Tái định khung thói quen để tô đậm *lợi ích* của chúng thay vì các hạn chế chúng mang lại là cách nhanh chóng mà gọn nhẹ, giúp bạn tái lập trình não mình và làm một thói quen trở nên hấp dẫn hơn.

Tập thể dục. Nhiều người liên tưởng việc tập thể dục với một nhiệm vụ khó khăn khiến họ mất sức và mệt mỏi. Bạn chỉ cần đơn giản nhìn nó như một cách để phát triển kỹ năng và bồi đắp bản thân. Thay vì suốt ngày nói với bản thân “Mình cần phải chạy bộ mỗi sáng”, hãy tự nhủ “Đến giờ rèn sức bền và tốc độ rồi”.

Tài chính. Tiết kiệm lúc nào cũng bị gắn với hy sinh. Tuy nhiên, bạn có thể liên hệ nó với tự do hơn là giới hạn nếu bạn nhận ra sự thật đơn giản này: Sống dưới mức sống mình có khả năng trong hiện tại *làm tăng* mức sống trong tương lai. Số tiền bạn tiết kiệm được tháng này sẽ nâng cao sức mua cho tháng sau.

Thiền tập. Bất cứ ai từng thử thiền hơn ba giây đều biết đến cảm giác khó chịu khi không thể tránh khỏi những điều sao nhãng cứ liên tiếp xuất hiện trong đầu. Bạn có thể chuyển hóa cơn bực bội này thành niềm vui sướng khi nhìn nhận mỗi cơn phân tâm này chính là một cơ hội cho bạn thực hành quay trở lại hơi thở của mình. Sao nhãng là điều tốt bởi vì bạn cần có sao nhãng để thực hành thiền định.

Bồn chồn trước cuộc chơi. Rất nhiều người cảm thấy lo âu trước một buổi thuyết trình hay một trận thi đấu quan trọng. Họ thở dồn dập, tim đập nhanh, cảm giác kích thích tăng cao. Nếu ta diễn dịch các cảm giác này theo lối tiêu cực, bạn sẽ cảm thấy bị đe dọa và căng cứng cơ thể. Nếu có thể diễn giải theo hướng tích cực, ta có thể phản ứng lại bằng sự linh hoạt uyển chuyển. Bạn có thể tái định khung “Mình lo quá” thành “Mình đang hào hứng và sẽ có một liều adrenaline⁵⁰ đủ mạnh để tập trung”.

Thay đổi nhỏ này trong cách nghĩ không phải là phép màu, nhưng chúng có thể giúp thay đổi cảm giác bạn từng có với một thói quen hay tình huống cụ thể nào đó.

Nếu muốn tiến một bước sâu hơn, bạn có thể tạo ra một *nghi thức tạo động lực*. Chỉ cần thực hành liên kết thói quen của mình với điều gì đó bạn hứng thú, thì bạn có thể dùng tín hiệu đó bất kỳ lúc nào cần thêm chút động lực. Chẳng hạn như bạn luôn luôn bật một bài hát cố định nào đó trước khi quan hệ, thì bạn sẽ bắt đầu liên kết đoạn nhạc đó với hoạt động này. Thế là bất cứ khi nào muốn có hứng, bạn chỉ cần nhấn nút bật nhạc thôi.

Ed Latimore, vận động viên đấm bốc và cũng là một tác giả từ Pittsburgh, cũng đã tận dụng được lợi thế từ chiến lược tương tự mà không biết. “Tôi nhận ra một chuyện kỳ lạ,” anh viết. “Chỉ cần đeo tai nghe vào trong lúc viết là sức tập trung và chú ý của tôi tăng vọt lên. Tôi thậm chí còn chưa bật nhạc.” Anh ấy đang điều kiện hóa bản thân mà không nhận ra. Ban đầu, anh chỉ đeo tai nghe lên, bật vài bản nhạc mình ưa thích, và tập trung làm việc. Sau khi làm được năm, mười, hai mươi lần như vậy thì hành động

đeo tai nghe trở thành một tín hiệu mà anh đã tự động gắn với sức tập trung cao. Con thèm muốn tự nhiên kéo đến.

Vận động viên cũng áp dụng chiến lược tương tự để đưa bản thân vào phương thức tư duy thích hợp cho thi đấu. Trong sự nghiệp bóng chày của mình, tôi xây dựng một nghi thức khởi động cơ bắp và ném bóng đặc hiệu trước mỗi trận đấu. Toàn bộ lộ trình tốn khoảng mười phút, và mỗi một lần tôi đều thực hiện nó theo cùng một kiểu. Trong lúc nó làm nóng cơ thể tôi cho trận bóng, điều quan trọng hơn chính là nó đưa tôi vào một trạng thái tinh thần phù hợp. Tôi bắt đầu gắn các nghi thức trước trận đấu với cảm giác tập trung và tinh thần cạnh tranh. Cả khi trước đó tôi chưa được tạo động lực thì chỉ cần hoàn thành xong nghi thức của mình, tôi đã bước vào “chế độ thi đấu”.

Bạn có thể dùng chiến lược này cho gần như bất cứ mục đích nào. Ví dụ như bạn muốn hạnh phúc hơn đi! Hãy tìm một thứ khiến bạn thực sự cảm thấy hạnh phúc - như vuốt ve cún cưng hay ngâm mình trong bồn tắm - rồi sau đó bạn tạo ra một nghi thức ngăn xảy ra *trước* mỗi một lần bạn làm việc mình thích. Hít ba hơi thở sâu và mỉm cười chẳng hạn.

Ba hơi thở sâu. Mỉm cười. Vuốt ve cún cưng. Lặp lại.

Cuối cùng bạn sẽ bắt đầu kết nối lề thói hít-thở-và-mỉm-cười này với trạng thái có tâm tình tốt đẹp. Nó trở thành tín hiệu *mang ý nghĩa* cảm thấy hạnh phúc. Khi đã hình thành, bạn có thể truy cập vào nó bất cứ khi nào muốn thay đổi tình trạng cảm xúc hiện tại. Căng thẳng ở chỗ làm? Hít ba hơi thở sâu và mỉm cười. Buồn vì cuộc đời? Ba hơi thở sâu và mỉm cười. Khi thói quen đã bám rễ,

tín hiệu có thể gợi lên cơn thèm muốn, ngay cả khi nó không có mấy liên hệ với tình huống ban đầu.

Chìa khóa để tìm ra và điều chỉnh căn nguyên của thói quen xấu là tái định khung mối liên kết bạn có với các thói quen này. Điều này không dễ, nhưng nếu bạn có thể tái lập trình các dự đoán của mình thì bạn có thể chuyển hóa một thói quen khó trở thành một thói quen hấp dẫn.

---Tóm tắt chương---

- Đảo ngược của Nguyên tắc số 2 trong Thay đổi Hành vi là *khiến nó không còn hấp dẫn*.
- Mỗi một hành vi đều có một cơn thèm muốn trên bề mặt và một động cơ thẳm sâu bên dưới.
- Thói quen của bạn là giải pháp trong thời hiện đại cho các khát khao cổ xưa.
- Nguồn cơn của các thói quen bạn có thực ra chính là những dự đoán đi trước các thói quen ấy. Dự đoán dẫn đến cảm giác.
- Tô đậm lợi ích của việc tránh một thói quen xấu để làm cho nó kém hấp dẫn hơn.
- Thói quen trở nên hấp dẫn khi ta gắn chúng với cảm giác tích cực, và không hấp dẫn khi ta gắn chúng với cảm giác tiêu cực. Hãy tạo ra một nghi thức tạo động lực bằng cách thực hiện một điều ưa thích ngay trước khi thực hiện một thói quen khó.

CÁCH TẠO LẬP THÓI QUEN TỐT

Nguyên tắc số 1	Khiến nó rõ ràng
1.1	Điền vào Bảng điểm Thói quen. Bạn hãy viết xuống các thói quen mình đang có để ý thức về chúng.
1.2	Sử dụng dự định thực thi: Tôi sẽ [HÀNH VI NÀO ĐÓ] vào lúc [THỜI GIAN] ở [NƠI CHỖN].
1.3	Sử dụng công lớp thói quen: “Sau khi làm [THÓI QUEN HIỆN TẠI], tôi sẽ làm [THÓI QUEN MỚI].”
1.4	Thiết kế môi trường sống. Hãy làm cho các tín hiệu kích hoạt thói quen tốt trở nên rõ ràng và dễ thấy.
Nguyên tắc số 2	Khiến nó hấp dẫn
2.1	Sử dụng bao bọc cảm dỗ. Ghép một hành động bạn <i>muốn</i> làm với một hành động bạn <i>cần</i> phải làm.
2.2	Gia nhập một nền văn hóa nơi hành vi mong muốn của bạn là chuẩn hành vi thông thường.
2.3	Tạo ra một nghi thức tạo động lực. Làm điều mình ưa thích ngay trước khi thực hiện một thói quen khó.
Nguyên tắc số 3	Khiến nó dễ dàng
Nguyên tắc số 4	Khiến nó tạo cảm giác thỏa mãn

CÁCH PHÁ BỎ THÓI QUEN XẤU

Đảo ngược Nguyên tắc số 1	Khiến nó không còn rõ ràng
1.5	Giảm bớt tiếp xúc. Loại bỏ các tín hiệu kích hoạt thói quen xấu ra khỏi môi trường sống của mình.
Đảo ngược Nguyên tắc số 2	Khiến nó không còn hấp dẫn
2.4	Tái định khung lối suy nghĩ của tâm trí. Tô đậm lợi ích của việc tránh đi thói quen xấu.
Đảo ngược Nguyên tắc số 3	Khiến nó không còn dễ dàng
Đảo ngược Nguyên tắc số 4	Khiến nó không còn tạo cảm giác thỏa mãn

(Bạn có thể tải về một bản in được của trang tóm tắt thói quen này tại:
atomichabits.com/cheatsheet)

NGUYÊN TẮC SỐ 3

Khiến Nó Dễ Dàng

ĐI CHẬM, NHƯNG KHÔNG BAO GIỜ ĐI LÙI

Vào ngày đầu tiên lên lớp, Jerry Uelsmann, một giáo sư tại Đại học Florida, đã chia các sinh viên lớp chụp ảnh phim của mình thành hai nhóm.

Tất cả những người bên trái lớp học, ông giảng giải, sẽ thuộc nhóm “số lượng”. Họ sẽ được chấm điểm hoàn toàn dựa trên số lượng sản phẩm họ làm ra. Vào buổi học cuối cùng, ông sẽ đếm tổng số lượng ảnh chụp mà mỗi sinh viên đã nộp. Một trăm bức được điểm A, chín mươi bức được điểm B, tám mươi bức điểm C, và cứ thế.

Trong khi đó, tất cả sinh viên ở bên phải sẽ là nhóm “chất lượng”. Họ sẽ được chấm điểm hoàn toàn dựa vào độ xuất sắc của sản phẩm. Họ chỉ cần nộp duy nhất một bức ảnh trong suốt học phần, nhưng để đạt được điểm A thì bức ảnh phải gần như là hoàn hảo.

Vào cuối kỳ, ông ngạc nhiên khi phát hiện ra tất cả những bức ảnh xuất sắc nhất đều là sản phẩm từ nhóm *số lượng*. Trong suốt học phần, các sinh viên này chụp ảnh không ngại tay, thử nghiệm các cách bố cục và ánh sáng, thử nhiều phương pháp khác nhau trong phòng tối, và học hỏi từ sai lầm của mình. Trong quá trình tạo ra hàng trăm bức ảnh, họ mài giũa kỹ năng của mình. Trong khi đó, nhóm *chất lượng* chỉ ngồi tính toán độ hoàn hảo. Vào khúc

cuối, họ không có gì để chứng minh nỗ lực của mình ngoại trừ các lý thuyết chưa được kiểm chứng và một bức ảnh xoàng xĩnh.⁵¹

Chúng ta rất dễ sa lầy vào việc lên một kế hoạch thay đổi tốt nhất: cách giảm cân nhanh nhất, lộ trình rèn luyện cơ bắp tốt nhất, ý tưởng hoàn hảo nhất cho nghề tay trái. Chúng ta quá chú trọng việc tìm ra cách thức tốt nhất đến mức không bao giờ tới gần đến bước hành động. Như Voltaire từng viết, *“Cái tốt nhất chính là kẻ thù của cái tốt.”*

Tôi xem đây là khoảng cách giữa trạng thái vận động và hành động⁵². Hai ý niệm nghe na ná nhau, nhưng chúng không phải là một. Khi bạn trong trạng thái vận động nguồn lực, bạn đang lên kế hoạch và chiến lược, cũng như học hỏi. Những điều này đều tốt, nhưng chúng không làm ra sản phẩm.

Ngược lại, hành động là kiểu hành vi sẽ tạo ra sản phẩm đầu ra. Nếu tôi phác thảo hai mươi ý tưởng cho bài viết mình muốn viết, thì đó là vận động. Nếu tôi thực sự ngồi xuống và viết một bài, đó mới là hành động. Nếu tôi tìm kiếm một chế độ ăn kiêng tốt hơn, đọc vài quyển sách về chủ đề này thì đó là vận động. Nếu tôi thực sự ăn một bữa ăn lành mạnh, đó mới là hành động.

Đôi khi vận động là điều có ích, nhưng tự thân nó không bao giờ đưa ra một kết quả. Bạn đến nói chuyện với huấn luyện viên cá nhân bao nhiêu lần cũng chẳng có ý nghĩa gì, sự vận động đó không hề giúp cho bạn có được vóc dáng khỏe mạnh. Chỉ có hành động rèn luyện thân thể mới tạo ra kết quả mà bạn đang mong đạt được.

Nếu vận động không đưa đến kết quả, vậy vì sao ta cứ làm hoài? Thỉnh thoảng ta làm vì ta thực sự cần lên kế hoạch và học

hỏi nhiều hơn. Nhưng thường là, chúng ta làm vì trạng thái vận động cho ta cảm giác như mình đang tiến triển mà không sợ đối mặt với nguy cơ thất bại. Phần đông chúng ta là chuyên gia né tránh chỉ trích. Thất bại và bị chỉ trích công khai thì chẳng hay ho tẹo nào, cho nên ta có xu hướng tránh các tình huống dễ nảy sinh điều này. Và đó chính là lý do lớn nhất vì sao bạn ưa vận động hơn là thực sự hành động: Bạn muốn trì hoãn thất bại.

Ở trong trạng thái vận động và thuyết phục bản thân rằng mình đang tiến bộ thì dễ dàng vô cùng. Bạn nghĩ, *“Mình đang có bốn cuộc tương tác với khách hàng tiềm năng. Điều này thật tốt. Chúng ta đang đi đúng hướng.”* Hay là, *“Mình đã động não được vài ý tưởng cho quyển sách muốn viết. Mọi thứ đang hội tụ lại đây.”*

Trạng thái vận động làm bạn cảm thấy bạn đang sắp hoàn thành mọi thứ. Nhưng thực tế là bạn chỉ đang chuẩn bị cho mọi thứ được hoàn tất. Khi công tác chuẩn bị biến tướng thành một hình thức trì hoãn, bạn cần thay đổi. Bạn sẽ không muốn mình mãi mãi lên kế hoạch. Bạn muốn mình thực thi.

Nếu bạn muốn thành thạo một thói quen, chìa khóa nằm ở việc tái diễn, chứ không phải sự hoàn hảo. Bạn không cần phải phác ra kỹ càng từng chi tiết một của thói quen. Bạn chỉ cần thực hành nó. Đây chính là điểm cần nhớ đầu tiên của Nguyên tắc số 3: Bạn chỉ cần tạo ra sự lặp đi lặp lại.

THỰC TẾ CẦN BAO LÂU ĐỂ HÌNH THÀNH THÓI QUEN MỚI?

Hình thành thói quen là quá trình một hành vi trở nên tự động dần dần thông qua sự lặp đi lặp lại. Bạn tái lặp một hoạt động càng nhiều lần thì cấu trúc não bạn càng thay đổi để trở nên hiệu quả với hoạt động ấy hơn. Các nhà thần kinh học gọi đây là *sự tăng cường dài hạn*⁵³, dùng để chỉ sự cường hóa liên kết giữa các tế bào thần kinh trong não dựa trên mô thức hoạt động mới xảy ra. Với mỗi sự lặp đi lặp lại, tín hiệu từ tế bào đến tế bào được cải thiện và các liên kết thần kinh được thắt chặt. Được mô tả lần đầu tiên bởi nhà tâm lý học thần kinh Donald Hebb năm 1949, hiện tượng này thường được gọi là Quy tắc Hebb: “*Tế bào thần kinh nào bắn tín hiệu cho nhau thì liên kết với nhau.*”

Tái diễn một thói quen dẫn đến các thay đổi về vật lý rõ rệt trong não. Ở các nghệ sĩ chơi đàn, phần tiểu não - cần thiết cho các vận động thể lý như móc dây đàn guitar hay kéo vĩ cầm - có kích thước to hơn so với người không phải nhạc công chuyên nghiệp. Trong khi đó, các nhà toán học có lượng chất xám trong tiểu thùy đỉnh dưới⁵⁴ tăng cao, là chất đóng vai trò quan trọng trong tính toán và ước lượng. Kích thước của nó liên quan trực tiếp đến lượng thời gian bỏ ra vào lĩnh vực ấy; nhà toán học càng lớn tuổi và nhiều kinh nghiệm thì tỷ trọng chất xám càng lớn.

Khi các nhà khoa học phân tích bộ não các bác tài xế taxi ở London, họ phát hiện thấy hồi hải mã⁵⁵ - vùng não liên quan đến trí nhớ không gian - có kích thước lớn hơn đáng kể so với những người không phải là tài xế taxi. Thậm chí còn thú vị hơn nữa, hồi hải mã giảm kích thước khi một tài xế nghỉ hưu. Tựa như cách thức cơ bắp trên người phản ứng với bài tập nâng tạ thông dụng,

các vùng não nhất định của não tự thích nghi khi được sử dụng và teo đi khi bị từ bỏ.

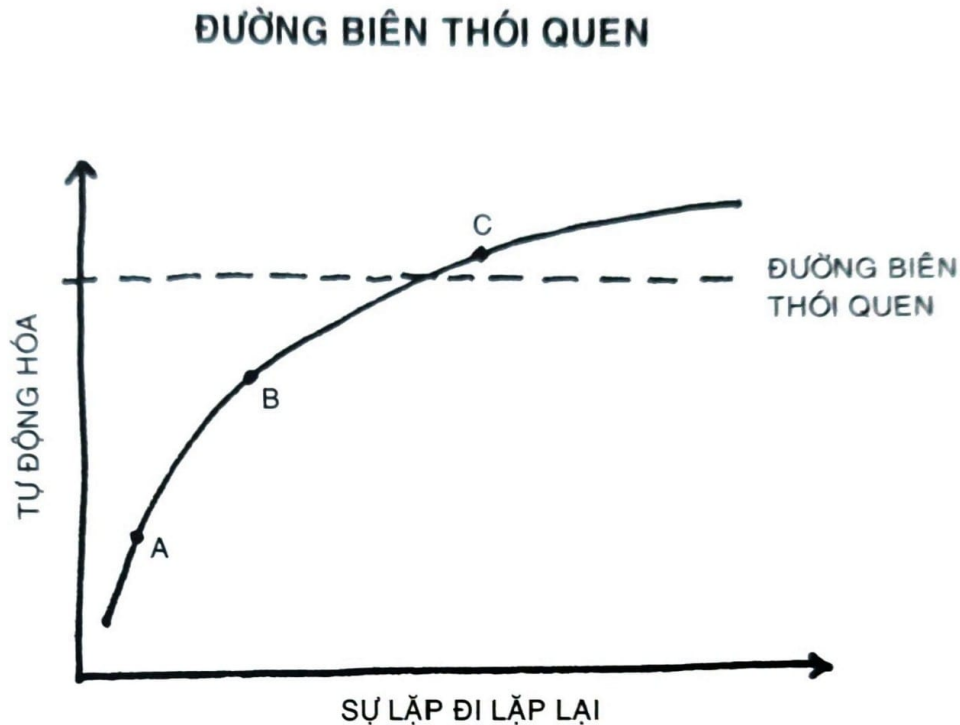
Hẳn nhiên, tầm quan trọng của việc lặp đi lặp lại trong thiết lập thói quen đã được ghi nhận từ lâu trước khi các nhà thần kinh học bắt đầu thám hiểm não bộ. Năm 1860, triết gia người Anh George H. Lewes đã viết, *“Trong quá trình học nói một ngôn ngữ mới, học chơi một nhạc cụ mới, hay thực hiện một động tác không quen thuộc, khó nhọc là không thể tránh, bởi các kênh cần thiết cho cảm giác đi qua vẫn chưa được thiết lập; nhưng chẳng mấy chốc mà sự tái diễn sẽ tạo nên một con đường, thế rồi khó khăn tan biến; hành động trở nên tự động đến mức chúng có thể được thi hành mà não bộ không cần dự phần.”* Cả lẽ thường lẫn bằng chứng khoa học đều đồng thuận: Sự lặp đi lặp lại là một hình thức của thay đổi.

Mỗi một lần bạn lặp lại một hành động, bạn đang kích hoạt một con đường thần kinh gắn với thói quen ấy. Điều đó có nghĩa, tạo ra sự lặp đi lặp lại là một trong những bước trọng yếu cần làm để mã hóa một thói quen mới. Đây là lý do vì sao các sinh viên đã chụp hàng đồng ảnh có thể cải thiện kỹ năng của mình trong khi những người chỉ thảo luận lý thuyết về bức ảnh hoàn hảo đã không làm được. Một nhóm tham gia vào thực hành chủ động, nhóm còn lại học thụ động. Một nhóm hành động, nhóm kia thì ở trong trạng thái vận động.

Tất cả thói quen đều đi theo một quỹ đạo giống nhau, từ thực hành có nỗ lực đến hành vi tự động, một quá trình gọi là *sự tự động hóa*. Tự động hóa là khả năng thực hiện một hành vi mà

không cần suy nghĩ về mỗi bước, xảy ra khi tâm trí phi ý thức nắm quyền.

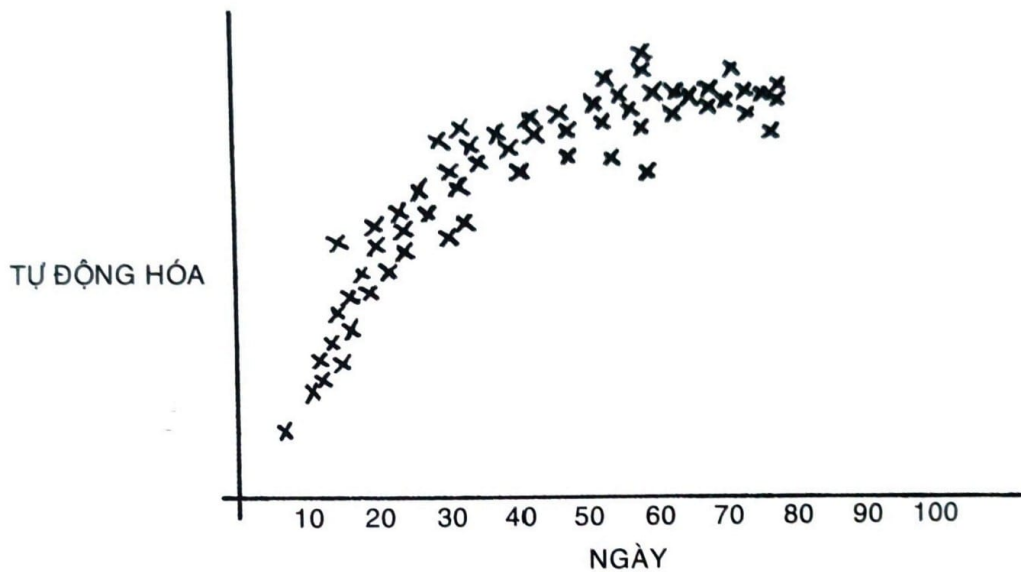
Nó trông như thế này:



Hình 11: Vào lúc khởi đầu (điểm A), để thực thi, một thói quen đòi hỏi một lượng lớn nỗ lực và tập trung. Sau một vài lần tái diễn (điểm B), nó trở nên dễ hơn, nhưng vẫn cần sự tập trung của ý thức. Với đủ luyện tập (điểm C), thói quen trở thành tự động thay vì có ý thức. Vượt qua ngưỡng này - đường biên thói quen - hành vi có thể được thực hiện ít nhiều mà không cần suy nghĩ. Một thói quen đã hình thành.

Trong trang tiếp theo, bạn sẽ xem các nhà nghiên cứu theo dõi mức độ tự động hóa một thói quen, ví dụ đi bộ mười phút mỗi ngày, trong thực tế như thế nào. Hình dạng của biểu đồ này, các nhà khoa học gọi là *đường cong học tập*, tiết lộ một sự thật quan trọng về thay đổi hành vi: Thói quen hình thành dựa trên tần suất thực hiện, không phải theo thời gian.

ĐI BỘ MƯỜI PHÚT MỖI NGÀY



Hình 12: Biểu đồ này thể hiện một người đang tạo lập thói quen đi bộ mười phút sau bữa sáng mỗi ngày. Bạn để ý, khi sự tái diễn tăng lên thì tính tự động tăng theo, cho đến khi hành vi trở nên dễ dàng và tự động hơn cả mong đợi.

Một trong những câu hỏi tôi hay gặp là, “*Bao lâu* thì tôi có thể xây dựng được thói quen mới?” Nhưng đúng ra người ta nên hỏi, “Cần *bao nhiêu lần* thực hiện thì một thói quen được hình thành?” Nghĩa là, cần lặp đi lặp lại bao nhiêu lần thì một thói quen mới trở nên tự động?

Chẳng có gì thần kỳ về lượng thời gian trôi qua trong việc hình thành thói quen mới. Hai mươi mốt ngày, ba mươi ngày hay ba trăm ngày, đều chẳng quan trọng. Điều có ý nghĩa là tần suất bạn thực hiện một hành vi. Trong ba mươi ngày bạn có thể thực hiện việc ấy hai lần, hay hai trăm lần đều được. Chính tần suất này tạo nên khác biệt. Thói quen hiện tại của bạn đã được nhập nội hóa theo hàng trăm - nếu không muốn nói là hàng ngàn - lần lặp

đi lặp lại. Thói quen mới đòi hỏi cấp độ tái diễn tương tự. Bạn cần xâu chuỗi lại với nhau đủ số lần thực hiện thành công cho đến khi hành vi được chèn vững chắc vào tâm trí, và bạn vượt qua được Đường biên Thói quen.

Trong thực tế, thời gian để một thói quen trở nên tự động thực sự không có ý nghĩa gì cả. Điều quan trọng ở đây là bạn đã hành động để tiến bộ. Và một hành động có thể hoàn toàn tự động hóa hay không cũng không quá quan trọng nữa.

Để xây dựng một thói quen, bạn cần thực hành nó. Cách hiệu quả nhất để thực hành chính là trung thành với Nguyên tắc số 3 trong Thay đổi Hành vi: *Khiến nó dễ dàng*. Các chương sau sẽ chỉ cho bạn cách làm điều này.

---Tóm tắt chương---

- Nguyên tắc số 3 trong Thay đổi Hành vi là *khiến nó dễ dàng*.
- Hình thức học hỏi hiệu quả nhất là thực hành, không phải lên kế hoạch.
- Tập trung vào việc thực sự hành động, đừng chỉ ở trong trạng thái vận động.
- Hình thành thói quen là quá trình một hành vi trở nên tự động dần dần thông qua sự lặp đi lặp lại.
- Lượng thời gian bạn bỏ ra thực hành một thói quen không quan trọng bằng số lần bạn thực hành thói quen ấy.

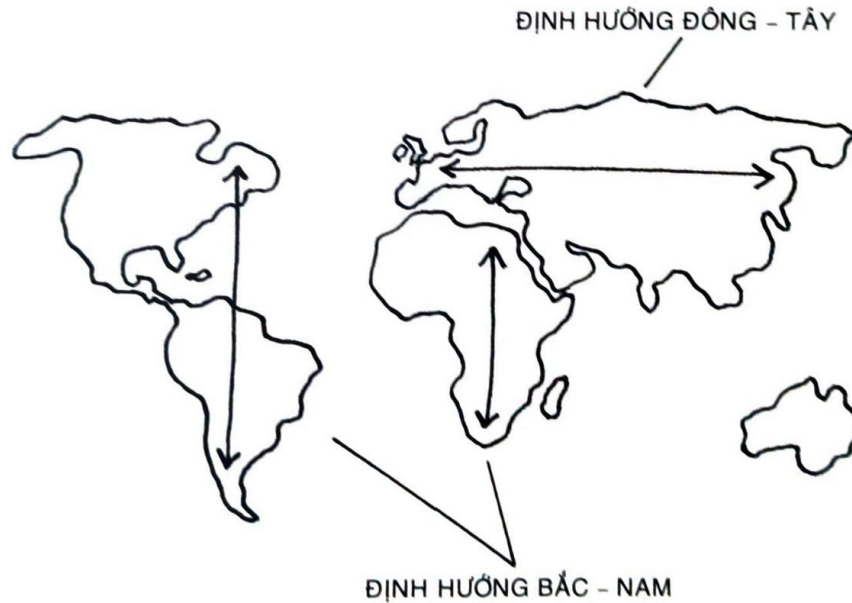
QUY LUẬT NỖ LỰC ÍT NHẤT

Trong quyển sách đoạt giải của mình, *Súng, Vi trùng, và Thép*, nhà nhân chủng học và sinh vật học Jared Diamond đã chỉ ra một thực tế đơn giản: Các lục địa khác nhau thì có hình dạng khác nhau. Lúc mới đọc qua, tuyên bố này trông có vẻ rất rõ ràng và không có gì quan trọng, nhưng thật ra nó có tác động không hề nhỏ đến hành vi con người.

Trục chính của châu Mỹ chạy từ Bắc xuống Nam. Tức là, lãnh thổ Bắc Mỹ và Nam Mỹ có khuynh hướng cao hẹp hơn là phình rộng. Điều đó cũng đúng với châu Phi. Trong khi đó, lãnh thổ khu vực châu Âu, châu Á và vùng Trung Đông thì ngược lại. Sự trải rộng về hình dạng lãnh thổ này có khuynh hướng chạy theo chiều Đông - Tây. Theo Diamond, sự khác biệt về hình dạng này có một vai trò đáng chú ý trong việc lan tỏa nông nghiệp qua các thế kỷ.

Khi nông nghiệp bắt đầu lan rộng khắp thế giới, nông dân không gặp trở ngại nhiều khi phát triển theo tuyến Đông - Tây thay vì tuyến Bắc - Nam. Đó là bởi vì những khu vực trải dài trong cùng vĩ tuyến có sự tương đồng về mặt khí hậu, lượng ánh nắng mặt trời, lượng mưa và những thay đổi mùa màng. Những yếu tố này cho phép nông dân ở châu Âu và châu Á thuần dưỡng một vài giống cây và gieo trồng theo sự trải rộng lãnh thổ từ Pháp đến Trung Quốc.

HÌNH DẠNG HÀNH VI CON NGƯỜI



Hình 13: Trục chính của châu Âu và châu Á là Đông - Tây. Trục chính của châu Mỹ và châu Phi là Bắc - Nam. Điều này dẫn đến khí hậu biến đổi theo chiều lên - xuống ở châu Mỹ nhiều hơn châu Âu và châu Á. Kết quả là, nông nghiệp lan nhanh gần gấp hai lần ở châu Âu và châu Á so với những nơi khác. Hành vi của nông dân - dù đã trải qua hàng trăm ngàn năm - vẫn bị ràng buộc bởi lực cản của môi trường.

Theo so sánh, khí hậu thay đổi đáng kể khi đi dọc từ Bắc xuống Nam. Hãy tưởng tượng khí hậu ở Florida khác nhiều thế nào so với Canada. Bạn có thể là nông dân tài giỏi nhất trên thế giới, nhưng điều đó không giúp bạn trồng cam Florida vào mùa đông ở Canada được. Tuyệt là một sự thay thế tệ hại cho đất. Nếu muốn lan rộng vụ mùa theo trục Bắc - Nam, người nông dân sẽ phải tìm ra giống cây hợp thủy thổ và thuần dưỡng cây trồng mới mỗi khi thời tiết thay đổi.

Kết quả là, nông nghiệp lan nhanh với tốc độ hơn gấp hai đến ba lần ở châu Á và châu Âu so với châu Mỹ. Trải qua nhiều thế kỷ, sự khác biệt nhỏ này tạo ra một tác động rất lớn. Gia tăng sản

xuất thực phẩm cho phép gia tăng dân số nhanh chóng. Khi có nhiều nhân lực, các nền văn hóa này có thể tạo lập được quân đội hùng mạnh và được trang bị tốt hơn để phát triển công nghệ mới. Mới đầu, sự thay đổi diễn ra nhỏ thôi - một vụ mùa lan rộng hơn một chút, dân số tăng nhanh hơn một chút - nhưng khi hợp lại thì thành sự thay đổi lớn lao theo thời gian.

Sự lan nhanh của nông nghiệp là một ví dụ minh họa cho Nguyên tắc số 3 trong Thay đổi Hành vi trên cấp độ toàn cầu. Tri thức truyền thống cho rằng động cơ là chìa khóa dẫn đến thay đổi thói quen. Đúng là khi bạn *thực sự* muốn, thì bạn cũng sẽ làm thôi. Thế nhưng thực tế là, động cơ thực sự đằng sau ta là cơn lười và ta sẽ làm cái gì mình thấy tiện. Mặc kệ các sách bán chạy nhất về năng suất nói gì với bạn, đây là một chiến lược khôn ngoan chứ không hề ngớ ngẩn.

Năng lượng rất quý giá, và não bộ được lập trình để bảo toàn năng lượng bất cứ khi nào có thể. Tuân theo Quy luật Nỗ lực Ít nhất là lẽ tự nhiên của con người, trong tình thế mà khi phải đưa ra quyết định giữa hai lựa chọn tựa tựa nhau, người ta tự nhiên sẽ hướng về lựa chọn đòi hỏi ít lao động nhất.⁵⁶ Ví dụ như mở rộng trang trại của bạn theo hướng Đông, nơi bạn có thể trồng cùng loại cây thay vì theo hướng Bắc với khí hậu khác hẳn. Trong tất cả những hành động khả dĩ, cái được công nhận sẽ là cái đưa đến kết quả giá trị nhất với ít công sức nhất. Chúng ta có động cơ để làm những việc dễ dàng.

Mỗi một hành động đều cần một lượng năng lượng nhất định. Càng đòi hỏi nhiều năng lượng, càng ít khả năng hành động đó sẽ xảy ra. Nếu mục tiêu của bạn là thực hiện một trăm cái hít đất

mỗi ngày, như vậy thì tốn nhiều năng lượng lắm! Mới đầu, khi bạn cảm thấy hào hứng và có động lực, bạn có thể gom đủ sức mạnh để thực hiện. Nhưng sau vài ngày, nỗ lực lớn như thế có thể làm bạn kiệt sức. Trong khi đó, duy trì thói quen hít đất mỗi ngày một cái thì lại hầu như chẳng tốn tí năng lượng nào từ lúc bắt đầu. Và thói quen nào càng đòi hỏi ít năng lượng, thói quen đó càng dễ thành lập.

Hãy thử nhìn lại các hành vi đang lấp đầy cuộc sống của bạn, bạn sẽ thấy rằng những hành vi này đều được thực hiện với mức độ động lực rất thấp. Các thói quen như lướt màn hình điện thoại, kiểm tra thư điện tử, xem truyền hình ngắn rất nhiều thời gian của bạn bởi vì những việc làm này hầu như không tốn công để thực hiện. Tất cả đều rất tiện lợi.

Theo một nghĩa nào đấy, mỗi một thói quen đều chỉ là một chướng ngại vật trên con đường dẫn đến điều bạn mong muốn. Giảm cân là trở ngại trên con đường dẫn đến dáng chuẩn. Thiền là trở ngại trên con đường dẫn đến tịnh tâm. Viết nhật ký là trở ngại trên con đường dẫn đến suy nghĩ thông suốt. Thật sự thì bạn không phải muốn có thói quen đó. Cái bạn muốn chính là kết quả mà thói quen đó mang lại. Chướng ngại vật càng lớn - tức là, thói quen càng khó - thì lực cản giữa bạn và trạng thái mong đợi cuối cùng của bạn càng lớn. Đó là lý do chủ yếu vì sao bạn cần phải làm cho thói quen thật dễ dàng để có thể thực hiện ngay cả khi bạn không thích. Nếu bạn có thể khiến thói quen tốt của mình tiện lợi hơn nữa, bạn sẽ dễ dàng duy trì được các thói quen ấy về sau.

Thế còn những lúc chúng ta có vẻ như đang làm ngược lại thì sao? Nếu chúng ta lười chết đi được, thì làm sao giải thích được

chuyện người ta đạt được những mục tiêu rất khó như nuôi dạy một đứa trẻ, bắt đầu khởi nghiệp hay trèo lên đỉnh Everest?

Hiển nhiên là bạn có khả năng làm được những thứ cực kỳ khó. Vấn đề ở chỗ, có một số ngày bạn cảm thấy muốn làm chuyện khó và những ngày khác thì chỉ muốn bỏ cuộc. Vào những ngày khó khăn ấy, điều cần thiết là bạn phải khiến càng nhiều việc có lợi cho mình càng tốt để có thể vượt qua các thử thách mà cuộc sống ném vào lộ trình của mình. Gặp phải càng ít lực cản, bạn càng dễ dàng vươn lên mạnh mẽ. Ý tưởng đằng sau chuyện *khiến mọi chuyện dễ dàng* không phải là chỉ làm việc dễ. Ý tưởng ở đây là khiến cho mọi thứ càng dễ càng tốt tại thời điểm bạn thực hiện những việc có thể bù đắp cho nỗ lực bỏ ra về lâu về dài.

ĐẠT ĐƯỢC NHIỀU HƠN VỚI NỖ LỰC ÍT HƠN

Thử tưởng tượng bạn đang cầm một vòi nước tưới cây với một chỗ gấp khúc ở giữa ống. Một ít nước có thể chảy qua, nhưng không nhiều. Nếu bạn muốn lượng nước chảy qua vòi xịn tăng lên thì bạn có hai lựa chọn. Lựa chọn thứ nhất là mở van nước để tạo áp lực lớn hơn cho nước chảy ra. Lựa chọn thứ nhì là chỉ cần nắn lại ống cho hết gấp để nước chảy qua tự nhiên.

Cố gắng bơm động lực của mình lên để duy trì các thói quen khó giống như ép nước chảy mạnh qua đường ống bị gấp khúc vậy. Bạn cũng làm được thôi, nhưng cần rất nhiều công sức và còn gia tăng áp lực lên cuộc sống của mình. Trong khi đó, khiến cho thói quen của bạn đơn giản và dễ dàng hơn giống như nắn lại ống

nước. Thay vì cố vượt qua lực cản trong cuộc sống thì ta giảm nó xuống.

Một trong những cách hiệu quả nhất để giảm lực cản gắn với thói quen là thiết kế môi trường sống. Trong Chương 6, chúng ta đã bàn về thiết kế môi trường sống, một phương pháp làm cho các tín hiệu trở nên rõ ràng hơn, ngoài ra bạn còn có thể tối ưu hóa môi trường sống của mình để giúp cho các hành vi được thực hiện dễ dàng hơn. Giả sử, khi bạn đang tìm nơi nào đó để thực thi một thói quen mới, thì tốt nhất là bạn nên chọn nơi có sẵn ngay trên lộ trình của thói quen thường nhật. Thói quen sẽ dễ hình thành hơn nếu nó có thể nhét vừa vặn vào trong dòng chảy cuộc sống của bạn. Bạn có nhiều khả năng đến phòng gym hơn nếu nó ở ngay trên đường mình đi làm, bởi vì dừng lại đi vào sẽ không tạo ra quá nhiều lực cản trong đời sống của bạn. Thử so sánh, nếu phòng tập ở ngoài con đường bạn đi về đều đặn - ngay cả khi chỉ cách đó vài khu nhà thôi - thì bạn phải “ra khỏi lộ trình thông thường” để đến đó.

Hay có thể sẽ hiệu quả hơn nếu bạn giảm lực cản ngay trong nhà hay ở nơi làm việc. Rất thường xuyên, ta hay bắt đầu thói quen ở những môi trường nhiều lực cản. Chúng ta cố gắng theo sát một liệu trình ăn kiêng khi ra ngoài ăn tối với bạn bè. Chúng ta cố gắng viết một quyển sách trong một ngôi nhà hỗn loạn. Chúng ta cố gắng tập trung khi đang dùng một chiếc điện thoại thông minh toàn những sao nhãng. Đầu nhất thiết phải như vậy. Ta có thể loại bỏ những lực cản gây trở ngại cho mình mà. Đây chính xác là điều mà các nhà máy sản xuất điện tử ở Nhật Bản đã bắt tay vào làm những năm 1970.

Trong một bài báo đăng trên tờ *New Yorker* nhan đề “Tốt hơn mọi lúc mọi nơi”, James Surowiecki viết:

“Các hãng Nhật nhấn mạnh một khái niệm gọi là “sản xuất tinh gọn”, liên tục hướng đến loại bỏ mọi hình thức lãng phí từ quy trình sản xuất cho tới tái thiết kế nơi làm việc, để công nhân không phải tốn thời gian xoay người lấy dụng cụ. Kết quả là các công ty Nhật có năng suất cao hơn và sản phẩm Nhật thì đáng tin cậy hơn của Mỹ. Năm 1974, đơn đặt hàng tivi màu của Mỹ nhiều hơn gấp năm lần so với tivi Nhật. Nhưng đến 1979, công nhân Mỹ tốn gấp ba lần thời gian để lắp ráp xong một máy.”

Tôi thích gọi chiến lược này là *thêm vào bằng cách bớt ra*⁵⁷. Công ty Nhật tìm kiếm và loại bỏ mọi lực cản trong tất cả các công đoạn của quá trình sản xuất. Khi bớt đi những nỗ lực thừa thãi, họ được tăng thêm khách hàng và doanh thu. Tương tự, khi chúng ta loại bỏ những lực cản khiến ta mất thời gian và năng lượng, ta sẽ đạt được nhiều hơn với nỗ lực ít hơn. (Đây là lý do vì sao dọn dẹp khiến chúng ta sung sướng: Ta đồng thời vừa cải thiện bản thân và vừa giảm bớt đi gánh nặng tâm trí⁵⁸ mà môi trường sống gây ra cho mình.)

Nếu quan sát các sản phẩm dễ gây ra thói quen, bạn sẽ thấy các sản phẩm hay dịch vụ này thạo nhất là loại bỏ từng mẫu lực cản ra khỏi cuộc sống của bạn. Dịch vụ giao thức ăn giảm lực cản của việc đi chợ. Ứng dụng hẹn hò giảm lực cản của việc giới thiệu và kết giao xã hội ban đầu. Dịch vụ đi chung xe giảm lực cản của việc băng qua thành phố. Tin nhắn điện thoại giảm lực cản của việc viết thư tay.

Tựa như những nhà máy sản xuất tivi Nhật Bản tái thiết kế lại nơi làm việc để giảm chuyển động thừa, các công ty thành công sẽ thiết kế những sản phẩm tự động hóa, loại bỏ hoặc đơn giản hóa sao cho càng ít bước thực hiện càng tốt. Họ giảm bớt số lượng nội dung cần điền trong mỗi biểu mẫu. Họ cắt bớt số lần cần click chuột để tạo một tài khoản. Họ giao hàng với các chỉ dẫn dễ hiểu hơn hoặc ít bắt khách phải lựa chọn hơn.

Khi những chiếc loa điều khiển bằng giọng nói đầu tiên được ra mắt - các sản phẩm như là Google Home, Amazon Echo, và Apple HomePod - tôi thử hỏi một người bạn rằng anh thích điều gì từ các sản phẩm đã mua. Anh bảo chỉ cần nói “Chơi nhạc đồng quê” và không cần phải rút điện thoại ra, mở ứng dụng, rồi chọn một danh sách nhạc. Dĩ nhiên, chỉ vài năm trước thôi, có được nhạc không giới hạn trong túi là một kỳ tích lớn lao nếu so với việc phải chạy ra cửa hàng mua đĩa CD. Kinh doanh là một hành trình bất tận hướng đến việc mang lại cùng một kết quả giống nhau theo một kiểu cách đơn giản hơn.

Các chính phủ cũng sử dụng hiệu quả các chiến lược tương tự. Khi chính phủ Anh muốn gia tăng thuế thu vào, họ đã chuyển đổi từ việc bắt công dân truy cập một trang web để có thể tải đơn thuế, đến việc đưa họ đường dẫn trực tiếp đến đơn thuế. Chỉ giảm một bước đó thôi cũng khiến tỷ lệ phản hồi từ 19,2% nâng lên 23,4%. Ở một đất nước như Vương quốc Anh, lượng phần trăm đó tương đương với hàng triệu bảng tiền thuế.

Ý tưởng chủ đạo ở đây là tạo ra một môi trường dễ thực thi nhất có thể cho hành vi đúng. Cuộc chiến kiến tạo các thói quen tốt hơn phần nhiều là nằm ở việc tìm ra cách giảm bớt lực cản liên

quan đến thói quen tốt và gia tăng lực cản liên quan đến thói quen xấu.

SẮP SẴN MÔI TRƯỜNG SỐNG CHO TƯƠNG LAI

Oswald Nuckols là một nhà phát triển công nghệ thông tin đến từ Natchez, Mississippi. Anh cũng là người hiểu rõ sức mạnh của việc sắp sẵn môi trường sống của mình.

Nuckols tập trung vào thói quen dọn dẹp bằng cách tuân theo một chiến lược mà anh gọi là “sắp xếp lại phòng ốc”. Ví dụ như, khi xem tivi xong, anh sẽ đặt điều khiển trở lại giá, sắp xếp lại gối trên trường kỷ, và gấp gọn chăn. Khi rời khỏi ô tô, anh dọn hết rác. Mỗi khi tắm, anh vệ sinh bồn cầu khi đang chờ nước nóng. (Như anh viết, “dù sao thì thời điểm hoàn hảo nhất để cọ bồn chính là ngay trước khi bạn tắm.”) Mục đích của việc sắp xếp lại phòng ốc cho giống ban đầu không phải đơn giản chỉ là dọn dẹp sau mỗi hành động, mà là sắp sẵn cho hành động tiếp theo.

“Khi tôi bước vào một căn phòng thì mọi thứ đều được đặt đúng vị trí của chúng”, Nuckols viết. “Bởi vì tôi làm thế mỗi ngày ở mỗi phòng, nên đồ đạc luôn trong tình trạng tốt... Người ta nghĩ chắc tôi siêng lắm nhưng thật ra tôi lười vô cùng. Chỉ là tôi lười một cách chủ động. Nó trả lại cho bạn nhiều thời gian lắm đấy.”

Mỗi khi bạn bố trí một không gian cho một mục đích nào đó, bạn đang sắp xếp nó cho hành động tiếp theo được dễ dàng hơn. Ví dụ, vợ tôi có một chiếc hộp đựng thiệp được xếp sẵn theo chủ đề - sinh nhật, cảm thông, đám cưới, tốt nghiệp, và các loại khác.

Mỗi khi cần, cô ấy rút một tấm phù hợp rồi gửi đi. Vợ tôi rất giỏi trong việc nhớ gửi thiệp cho ai đó bởi vì cô ấy đã giảm lực cản của công việc đó. Trong nhiều năm, tôi luôn ngược lại. Khi ai đó mới có em bé thì tôi sẽ nghĩ, “Mình nên gửi thiệp.” Nhưng rồi nhiều tuần trôi qua và khi tôi sực nhớ và đi mua thiệp thì đã muộn rồi. Thói quen đó không dễ có.

Có rất nhiều cách sắp xếp môi trường sống của bạn để sẵn sàng sử dụng ngay. Nếu bạn muốn nấu một bữa sáng đầy đủ dinh dưỡng, hãy đặt chảo lên bếp, để bình xịt bếp trên kệ, bày sẵn đĩa và các dụng cụ nào cần thiết ngay đêm trước đó. Khi bạn thức dậy, làm bữa sáng sẽ dễ dàng hơn.

- Muốn vẽ nhiều hơn? Bày bút chì, bút nét, sổ và họa cụ trên mặt bàn, nơi nào dễ lấy.
- Muốn tập thể dục? Để sẵn đồ vận động, giày, giỏ thể thao, bình nước trước mắt.
- Muốn giảm cân? Cắt nhỏ thật nhiều trái cây và rau củ vào cuối tuần và đóng hộp, để bạn dễ dàng tiếp cận thực phẩm bổ dưỡng, có-thể-ăn-liền trong tuần.

Đó là những cách đơn giản để tạo ra các thói quen tốt trên con đường ít trở lực nhất.

Bạn cũng có thể đảo ngược nguyên tắc này để sắp sẵn môi trường khiến những thói quen xấu khó khăn hơn. Giả sử như bạn thấy mình xem tivi nhiều quá, vậy thì mỗi lần xem xong hãy rút dây điện ra. Chỉ cắm điện lại khi bạn có thể hô lớn tên chương trình mình muốn xem. Kiểu sắp sẵn này tạo ra vừa đủ lực cản để ngăn chuyện xem tivi một cách vô thức lại.

Nếu cũng không hiệu quả, bạn có thể tiến thêm một bước nữa. Rút dây điện tivi và tháo pin đồ điều khiển mỗi khi xem xong, vậy thì lần sau sẽ cần thêm mười giây nữa để mở lại. Và nếu bạn thật sự là thanh niên nghiêm túc, thì hãy khuân tivi ra khỏi phòng khách, cất vào trong tủ mỗi khi xem xong. Có thể đảm bảo rằng chỉ khi nào muốn xem lắm bạn mới đem ra. Lực cản càng lớn, thói quen càng khó xảy ra.

Mỗi khi có thể, tôi sẽ để điện thoại ở một phòng khác cho tới bữa trưa. Khi điện thoại ở ngay bên cạnh, tôi sẽ ngồi cầm nó cả buổi sáng không vì lý do gì cả. Nhưng khi điện thoại ở một phòng khác, tôi ít khi nghĩ đến nó. Và lực cản đủ lớn để tôi không đi lấy nó mà không có lý do. Kết quả là, tôi có ba đến bốn tiếng mỗi buổi sáng để làm việc mà không bị gián đoạn.

Nếu để điện thoại ở phòng khác chưa đủ với bạn, hãy nhờ bạn bè hoặc gia đình giấu nó đi trong vài giờ. Hoặc là nhờ đồng nghiệp giữ giúp vào buổi sáng và trả lại cho bạn vào bữa trưa.

Đặc biệt có nhiều khi chỉ cần rất ít lực cản là đủ để ngăn chặn một hành vi không mong muốn. Khi tôi giấu bia vào sâu trong tủ lạnh, tôi không thấy bia và sẽ uống ít hơn. Khi tôi xóa ứng dụng mạng xã hội khỏi điện thoại, có thể cả mấy tuần sau tôi mới tải và đăng nhập lại. Tuy rằng các chiêu này không thể khắc chế được cơn nghiện thật sự, nhưng đối với đa số chúng ta, một ít lực cản thôi cũng tạo ra khác biệt lớn giữa duy trì một thói quen tốt và sa đà vào một thói quen xấu. Hãy tưởng tượng tác động cộng gộp của hàng tá thay đổi như vậy và của việc sống trong một môi trường được thiết kế tạo điều kiện dễ dàng cho thói quen tốt, cũng như cản trở thói quen xấu.

Dù cho ta đang tiếp cận thay đổi hành vi trong vai trò một cá nhân, một ông bố bà mẹ, một huấn luyện viên, hay một nhà lãnh đạo, ta cũng đều nên tự đặt cho bản thân một câu hỏi: *“Làm thế nào để thiết kế một thế giới mà ở đó, làm việc đúng thật là dễ?”* Tái thiết kế cuộc đời bạn để các hành động trọng yếu nhất chính là các hành động dễ thực hiện nhất.

---Tóm tắt chương---

- Hành vi con người tuân theo Quy luật Nỗ lực Ít nhất. Một cách tự nhiên, ta sẽ hướng về lựa chọn cần lao động ít nhất.
- Tạo ra một môi trường sống để làm việc đúng dần dần nhất có thể.
- Giảm lực cản liên quan đến hành vi tốt. Khi lực cản thấp, thói quen thành lập dễ dàng hơn.
- Tăng lực cản liên quan đến hành vi xấu. Khi lực cản cao, thói quen thành lập khó khăn hơn.
- Sắp sẵn môi trường sống của bạn để chuẩn bị điều kiện thuận lợi cho hành động tương lai.

PHÁ BỎ TRÌ HOÃN DỪNG NGAY QUY TẮC HAI PHÚT

Twyla Tharp được xem là một trong những vũ công và nhà biên đạo múa vĩ đại nhất trong thời kỳ hiện đại. Năm 1992, cô được trao giải thưởng MacArthur Fellowship, thường được gọi là Giải Thiên Tài⁵⁹, và trong phần lớn sự nghiệp cô lưu diễn vòng quanh thế giới trình diễn các tác phẩm nguyên bản của mình. Cô cũng ghi nhận thành công của mình là nhờ các thói quen đơn giản hằng ngày.

“Tôi bắt đầu ngày mới bằng một nghi thức”, cô kể. “Tôi thức dậy vào lúc 5:30 sáng, thay đồ tập thể dục, mặc quần giữ ấm, áo khoác và mũ. Tôi bước ra ngoài căn hộ ở Manhattan, vẫy một chiếc taxi, báo tài xế đưa đến phòng gym Pumping Iron ở Đường số 91 và Đại lộ số 1, ở đó tôi tập luyện hai giờ.

“Nghi thức của tôi không phải bài tập giãn cơ hay nâng tạ mà mỗi sáng tôi rèn luyện cơ thể mình ở phòng gym; nghi thức là chiếc taxi. Khoảnh khắc tôi báo với tài xế nơi muốn đến là điểm hoàn tất nghi thức.

“Đó là động tác đơn giản, nhưng làm thế mỗi buổi sáng đã biến nó thành thói quen - làm cho nó dễ dàng lặp đi lặp lại. Việc đó giảm thiểu nguy cơ tôi bỏ qua hoặc là làm khác đi. Nó trở thành một món trong danh sách nếp sinh hoạt thường lệ của tôi, và là một thứ bất phải nghĩ tới.”

Vẫn một chiếc xe mỗi sáng có thể là một động tác nhỏ, nhưng nó là ví dụ xuất sắc cho Nguyên tắc số 3 trong Thay đổi Hành vi.

Các nhà nghiên cứu ước tính, có 40 đến 50% số hành động của ta trong một ngày bất kỳ là được hoàn thành bằng thói quen. Đây quả là một con số đáng kể, nhưng tác động thực sự của thói quen còn lớn hơn cả ấn tượng mà con số này mang lại. Thói quen là lựa chọn tự động ảnh hưởng đến quyết định có ý thức theo sau nó. Đúng vậy, một thói quen có thể hoàn thành chỉ trong vài giây, nhưng nó có thể định hình các hành động bạn sẽ thực hiện trong vài phút hay vài giờ tới.

Thói quen như lối đi đường cao tốc. Chúng dẫn bạn vào một con đường, trước khi bạn kịp nhận ra, bạn đã tăng tốc hướng về hành vi tiếp theo. Tiếp tục cái đang làm dường như dễ hơn là bắt đầu một cái mới hoàn toàn khác. Bạn ngồi xem một bộ phim dở hai tiếng. Bạn tiếp tục ăn vặt dù đã đầy bụng. Bạn chỉ xem điện thoại “một tí thôi” và chẳng mấy chốc bạn đã nhìn chăm chăm màn hình hai mươi phút. Theo cách này, các thói quen bạn đi theo mà không suy nghĩ, thường sẽ quyết định các lựa chọn tiếp theo khi bạn bắt đầu suy nghĩ.

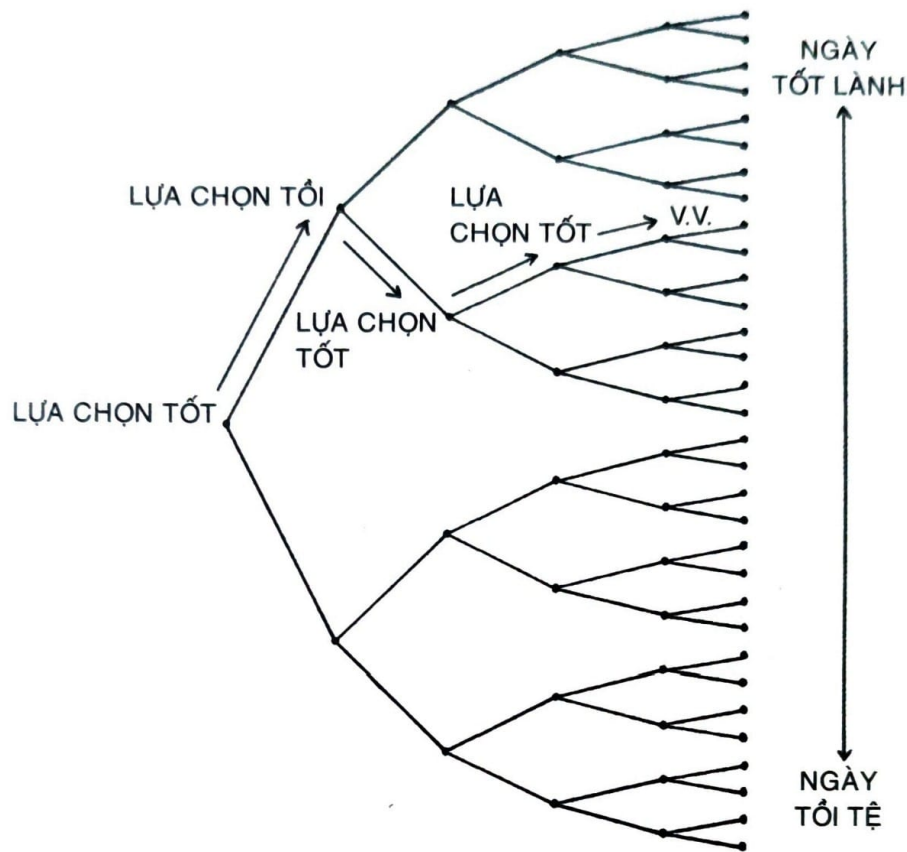
Mỗi chiều tối, có một tích tắc - thường đâu đó tầm 5:15 chiều - định hướng toàn bộ buổi tối hôm đó của tôi. Vợ tôi bước vào cửa sau ngày làm việc, và hoặc là hai chúng tôi thay đồ tập thể dục và đi tới phòng gym, hoặc là sẽ nhào vào sofa, gọi đồ ăn Ấn và xem *The Office*.⁶⁰ Tương tự như Twyla Tharp vẫy taxi, nghi thức của tôi là thay đồ tập thể dục. Nếu tôi thay đồ, tôi biết việc đi tập sẽ diễn ra. Những thứ theo sau - lái xe đến phòng tập, quyết định

xem tập bài nào, bước đến thanh xà - đều dễ dàng khi tôi thực hiện bước đầu tiên.

Mỗi ngày đều có hàng tá khoảnh khắc đưa đến tác động ngoại cỡ. Tôi gọi các lựa chọn tí hon này là *khoảnh khắc quyết định*. Là lúc bạn quyết định xem nên gọi thức ăn bên ngoài hay nấu bữa tối ở nhà. Là lúc bạn chọn lái xe hay đạp xe đạp. Là lúc bạn quyết định giữa bắt đầu làm bài tập hay chụp lấy tay cầm điều khiển game. Các lựa chọn này chính là ngã ba trên con đường phía trước.

Khoảnh khắc quyết định đưa ra các lựa chọn cho cái tôi tương lai của bạn.

KHOẢNH KHẮC QUYẾT ĐỊNH



Hình 14: Sự khác nhau giữa ngày tốt lành và ngày tồi tệ thường nằm ở một vài lựa chọn năng suất và lành mạnh tại những thời khắc quyết định. Mỗi một điểm này giống như ngã ba trên con đường, các lựa chọn này dồn lại trong suốt một ngày và sau cùng có thể dẫn đến các kết quả đầu ra rất khác.

Ví dụ, bước vào một nhà hàng là khoảnh khắc có tính quyết định bởi vì nó sẽ chi phối món mà bạn sẽ ăn trưa. Trên lý thuyết, bạn kiểm soát những gì bạn gọi, nhưng ở một nghĩa rộng hơn, bạn chỉ có thể gọi những món có trong thực đơn. Nếu bạn bước vào một nhà hàng bún-tết, bạn có thể gọi một phần chả giò hoặc nạc lưng, nhưng sushi thì không. Lựa chọn của bạn bị giới hạn bởi những thứ có sẵn. Chúng được đóng khuôn bởi lựa chọn đầu tiên.

Chúng ta luôn bị giới hạn bởi nơi mà thói quen của ta dẫn đến. Đây là lý do vì sao kiểm soát tốt các thời khắc quyết định trong suốt một ngày của bạn là điều quan trọng. Mỗi một ngày đều do sự hình thành của nhiều khoảnh khắc, nhưng chỉ có một số lựa chọn thuộc về thói quen thực sự có tính quyết định với con đường bạn đi. Các lựa chọn nhỏ này dồn lại, mỗi một cái thiết lập quỹ đạo cho cách bạn sẽ trải qua trong khối thời gian tiếp theo.

Thói quen là điểm khởi đầu, không phải kết thúc. Chúng là chiếc taxi, không phải phòng tập gym.

QUY TẮC HAI PHÚT

Ngay cả khi bạn biết mình cần phải bắt đầu từ cái nhỏ, thì bắt đầu quá to vẫn dễ dàng. Khi bạn mơ đến thay đổi, cơn hào hứng không tránh khỏi lấn át tâm trí, và rồi bạn thấy bản thân mình đang cố gắng làm gì đó quá nhiều và quá sớm. Cách hữu hiệu nhất mà tôi biết để chống lại khuynh hướng này là sử dụng *Quy tắc Hai phút*, phát biểu như sau, *“Khi bạn bắt đầu một thói quen mới, nó chỉ nên kéo dài không quá hai phút.”*

Bạn sẽ thấy gần như bất kỳ thói quen nào cũng có thể giảm mức độ xuống thành một phiên bản hai phút:

- “Đọc sách mỗi đêm trước khi ngủ” trở thành “Đọc một trang.”
- “Tập ba mươi phút yoga” trở thành “Chuẩn bị sẵn thảm tập yoga.”
- “Học bài trên lớp” trở thành “Mở tập ra.”
- “Gấp đồ đã giặt” trở thành “Gấp một đôi vớ.”

- “Chạy bộ năm cây số” trở thành “Thắt dây giày chạy bộ.”

Mấu chốt nằm ở việc làm cho thói quen của bạn trở nên dễ dàng hết mức có thể khi bắt đầu. Ai cũng có thể thiền một phút, đọc một trang sách, hoặc dọn dẹp một cái quần hay cái áo. Và như ta vừa thảo luận, đây là chiến lược hữu hiệu bởi vì một khi bạn bắt đầu làm điều đúng đắn, tiếp tục nó sẽ dễ dàng hơn nhiều. Thói quen tốt không nên là một thứ khó nhọc. Các hành động *theo sau* có thể khó khăn, nhưng hai phút đầu tiên nên là chuyện dễ làm. Cái bạn cần là một “thói quen cửa ngõ” dẫn bạn vào con đường hiệu suất hơn một cách tự nhiên.

Bạn thường có thể tìm ra các thói quen cửa ngõ dẫn đến kết quả mong muốn này bằng cách phân loại các mục tiêu của mình theo thang đo từ “rất dễ” đến “rất khó”. Ví dụ, chạy trọn vẹn một cuộc marathon sẽ rất khó. Chạy năm cây số sẽ khó. Đi bộ mười ngàn bước chân tương đối khó. Đi bộ mười phút thì dễ. Và xỏ giày chạy bộ thì rất dễ. Mục tiêu của bạn có thể là chạy marathon, còn thói quen cửa ngõ của bạn sẽ là xỏ giày chạy bộ. Đó là cách bạn làm theo Quy tắc Hai phút.

Rất dễ	Dễ	Vừa phải	Khó	Rất khó
Xỏ giày chạy bộ	Đi bộ mười phút	Đi bộ mười ngàn bước	Chạy bộ năm cây số	Chạy marathon
Viết một câu	Viết một đoạn	Viết một ngàn từ	Viết một bài báo năm ngàn từ	Viết một quyển sách
Mở tập ra	Học mười phút	Học ba tiếng	Đạt toàn điểm A	Lấy bằng Tiến sĩ

Người ta thường nghĩ đọc một trang sách, thiền một phút hay gọi một cuộc bán hàng thì có gì mà kích thích được nhỉ. Nhưng ý tưởng ở đây không phải là chỉ làm một thứ. Mấu chốt là thành thực thói quen có mặt sẵn sàng. Sự thực là, một thói quen phải được hình thành rồi sau đó mới có thể cải thiện. Nếu kỹ năng có mặt sẵn sàng để thực hiện một điều gì đó còn chưa học xong, thì chẳng có cơ may nào bạn sẽ nhuần nhuyễn được các chi tiết tinh vi hơn. Thay vì cố gắng sắp đặt một thói quen hoàn hảo ngay từ đầu, hãy làm điều dễ dàng mà bền bỉ. Bạn phải chuẩn hóa trước khi tối ưu hóa.

Khi bạn đã thành thạo nghệ thuật có mặt sẵn sàng, hai phút đầu tiên đơn giản chỉ là một nghi thức khởi đầu một nếp sinh hoạt lớn hơn. Đây không chỉ là một mẹo giúp cho thói quen trở nên dễ dàng mà còn là phương thức lý tưởng giúp ta nhuần nhuyễn một kỹ năng khó. Bạn càng nghi thức hóa bước đầu tiên của một quá trình bao nhiêu thì khả năng nó trở thành một trạng thái tập trung cao độ cần thiết cho bạn làm những việc to tát cao bấy nhiêu. Bằng cách thực hiện nghi thức khởi động giống nhau trước mỗi lần tập thể dục, bạn đã khiến cho việc đạt tới trạng thái thể hiện đỉnh cao trở nên dễ dàng. Bằng cách tuân theo cùng một nghi thức sáng tạo, bạn đã khiến cho việc đạt tới trạng thái tạo tác nhọc nhằn trở nên dễ dàng. Bằng cách tập thói quen tắt điện đều đặn không đổi, bạn đã khiến cho việc đi ngủ đúng giờ mỗi đêm trở nên dễ dàng. Có thể bạn không tự động hóa được toàn bộ quá trình, nhưng bạn có thể làm cho động tác đầu tiên trở nên tự giác. Cứ khởi động thật trơn tru, tự khắc phần còn lại sẽ đi theo.

Có thể đối với một số người, Quy tắc Hai phút nghe cứ như một trò bịp. Bạn nên biết là mục tiêu *thực sự* của việc này nằm ở chỗ làm được nhiều hơn hai phút, cho nên bạn hẳn cảm thấy mình đang tự lừa bản thân. Không ai thực lòng cảm thấy hào hứng với chuyện đọc một trang sách, hít đất một cái hay là mở tập ra cả. Và nếu biết rõ đó là một cú lừa tâm trí, thế làm sao ta thích nó được?

Nếu Quy tắc Hai phút nghe khiên cưỡng quá, bạn hãy thử cái này: Làm hai phút rồi ngừng. Bạn chạy bộ, nhưng bắt buộc *phải* dừng lại sau hai phút. Tập thiền, nhưng *phải* dừng sau hai phút. Học tiếng Ả Rập, nhưng *phải* dừng lại sau đúng hai phút. Đây không còn là chiến lược khởi động nữa, nó trở thành toàn bộ quá trình. Thói quen của bạn *chỉ* được phép tồn tại trong một trăm hai mươi giây.

Một độc giả của tôi đã dùng chiến lược này để giảm hơn bốn mươi lăm kí-lô. Vào lúc ban đầu, anh tới phòng gym mỗi ngày, nhưng anh bảo bản thân mình không được ở lại quá năm phút. Anh sẽ tới phòng tập, tập năm phút, rồi đi về ngay khi hết năm phút của mình. Sau vài tuần, anh nhìn xung quanh và nghĩ, “Ừm, chẳng nào cũng đã tới đây, hay là mình ở lại lâu hơn chút.” Chỉ vài năm sau, số cân thừa biến đâu mất.

Công việc viết báo cho bạn một ví dụ khác. Gần như bất kỳ ai cũng có thể hưởng lợi từ việc trút hết suy nghĩ của mình ra khỏi đầu vào trang giấy, nhưng đa phần người ta bỏ cuộc sau vài ngày và tránh nó như tránh tà.⁶¹ Bí quyết là, luôn luôn ở bên dưới cái ngưỡng tạo cảm giác như đó là việc phải làm. Greg McKeown, chuyên viên tư vấn lãnh đạo ở Vương quốc Anh đã xây dựng một

thói quen viết hằng ngày bằng cách đặc biệt chỉ viết *ít hơn* cảm giác muốn viết. Anh luôn dừng việc viết lách lại trước khi cảm thấy bắt đầu phiền phức. Ernest Hemingway tin rằng lời khuyên tương tự có thể áp dụng cho bất kỳ thể loại viết lách nào. “Cách hay nhất là luôn luôn dừng lại khi bạn còn đang cảm thấy ổn”, ông nói.

Các chiến lược như thế này có hiệu quả còn vì một lý do khác: Chúng củng cố căn tính bạn muốn xây dựng. Nếu bạn có mặt tại phòng gym năm ngày liên tiếp - ngay cả chỉ có hai phút - thì bạn đã bỏ một lá phiếu cho căn tính mới của mình. Bạn không còn lo về chuyện giữ vóc dáng. Bạn tập trung vào việc trở thành kiểu người không bao giờ bỏ lỡ rèn luyện. Bạn đang thực hiện hành động nhỏ nhất xác nhận kiểu người bạn muốn trở thành.

Chúng ta hiếm khi nghĩ về thay đổi theo cách này bởi lẽ mọi người đều đang bị mục tiêu cuối cùng ăn mòn. Thế nhưng một cái hít đất thì vẫn tốt hơn là không tập gì cả. Một phút luyện guitar vẫn hơn không luyện gì cả. Một phút đọc sách vẫn tốt hơn không bao giờ cầm quyển sách lên. Thà làm ít hơn mình mong đợi vẫn còn hơn không làm gì cả.

Tại một thời điểm khi bạn đã hình thành được thói quen hiện diện đều đặn mỗi ngày, bạn có thể kết hợp Quy tắc Hai phút với một kỹ thuật mà tôi gọi là kỹ thuật *định hình thói quen* để thăng cấp thói quen của mình về phía mục tiêu cuối cùng. Bắt đầu bằng cách nhuần nhuyễn hai phút đầu tiên của phiên bản hành vi nhỏ gọn nhất. Sau đó, hãy tiến đến bước trung gian và lặp lại quá trình - chỉ tập trung vào hai phút đầu tiên và thành thạo giai đoạn ấy trước khi bước qua cấp độ mới. Sau cùng, bạn sẽ chạm tới thói

quen bạn đã hy vọng từ đầu trong khi vẫn giữ sức tập trung vào điểm cần thiết: Vào hai phút đầu tiên của hành vi.

Gần như tất cả mục tiêu cuộc đời lớn lao nào cũng có thể được chuyển hóa thành một hành vi hai phút. Tôi muốn sống thọ và mạnh khỏe > Tôi cần giữ vóc dáng khỏe khoắn > Tôi cần tập thể dục > Tôi cần thay đồ tập thể dục. Tôi muốn có một cuộc hôn nhân hạnh phúc > Tôi cần phải là một người bạn đời tốt > Tôi phải thực hiện điều gì đó mỗi ngày để làm cho cuộc sống của vợ/chồng tôi dễ chịu hơn > Tôi phải lên thực đơn cho tuần tới.

Bất kỳ lúc nào bạn đang phải vật vã duy trì một thói quen, hãy áp dụng Quy tắc Hai phút. Đó là cách đơn giản giúp cho thói quen của bạn trở nên dễ dàng.

VÍ DỤ VỀ KỸ THUẬT ĐỊNH HÌNH THÓI QUEN

Thói quen	Trở thành Người dậy sớm	Trở thành Người ăn chay	Bắt đầu tập thể dục
<i>Pha 1</i>	Về nhà trước 10 giờ tối mỗi đêm.	Bắt đầu ăn rau củ quả trong mỗi bữa.	Thay đồ tập thể dục.
<i>Pha 2</i>	Tắt tất cả các thiết bị (tivi, điện thoại, v.v...) trước 10 giờ tối mỗi đêm.	Ngưng ăn thịt động vật bốn chân (bò, heo, cừu, v.v...).	Bước ra khỏi cửa (thử đi bộ một lúc).
<i>Pha 3</i>	Vào giường trước 10 giờ tối mỗi đêm (đọc sách, nói chuyện với bạn đời).	Ngưng ăn thịt động vật hai chân (gà, gà tây, v.v...).	Lái xe đến phòng tập, tập năm phút, và đi về.
<i>Pha 4</i>	Tắt đèn trước 10 giờ tối mỗi đêm.	Ngưng ăn thịt động vật không chân (cá, nghêu sò ốc hến, v.v...).	Tập thể dục mười lăm phút ít nhất một lần một tuần.
<i>Pha 5</i>	Thức dậy lúc 6 giờ mỗi ngày.	Ngưng ăn các sản phẩm từ động vật (trứng, sữa, phô mai, v.v...).	Tập thể dục ba lần một tuần.

---Tóm tắt chương---

- Một thói quen có thể hoàn thành chỉ trong vài giây nhưng tiếp tục có tác động đến hành vi của bạn trong nhiều phút nhiều giờ sau đó.
- Nhiều thói quen xảy ra vào các thời khắc quyết định - các lựa chọn giống như ngã ba giữa con đường - và nó đưa bạn tới con đường của một ngày năng suất hoặc là kém hiệu suất.
- Quy tắc Hai phút nói rằng, *“Khi bạn bắt đầu một thói quen mới, nó chỉ nên kéo dài không quá hai phút.”*
- Bạn càng nghi thức hóa bước đầu tiên của một quá trình bao nhiêu thì khả năng nó trở thành một trạng thái tập trung cao độ cần thiết cho bạn làm những việc to tát cao bấy nhiêu.
- Chuẩn hóa trước khi tối ưu hóa. Bạn không thể cải thiện một thói quen còn chưa tồn tại.

BIẾN THÓI QUEN TỐT THÀNH TẤT YẾU VÀ THÓI QUEN XẤU THÀNH BẤT KHẢ

Vào mùa hè năm 1830, Victor Hugo phải đối mặt với một thời hạn bất khả thi. Trước đó mười hai tháng, vị tác giả người Pháp này đã hứa với nhà xuất bản một quyển sách mới. Nhưng thay vì viết, anh đã tiêu tốn cả năm vào các dự án khác, tiếp đãi khách khứa, và trì hoãn công việc. Rất bức bối, nhà xuất bản của Hugo đã phản ứng bằng cách đặt ra một thời hạn trong vòng sáu tháng tới. Quyển sách cần được hoàn thành trước tháng 2 năm 1831.

Hugo đặt ra một kế hoạch lạ lùng để hạ gục cái tính trì hoãn của mình. Anh thu thập hết tất cả quần áo của mình và yêu cầu thợ lý khóa vào một cái rương lớn. Anh không còn một mảnh quần áo nào để che thân ngoài một chiếc khăn choàng. Thiếu đồ vận ra đường, anh đã ở trong phòng và viết điên cuồng trong suốt mùa thu và mùa đông năm 1830. *Thằng gù Nhà thờ Đức Bà* đã được xuất bản sớm hai tuần vào ngày 14 tháng 1 năm 1831.⁶²

Đôi khi thành công không hẳn là làm cho thói quen tốt trở nên dễ dàng, mà có thể là câu chuyện về việc làm cho thói quen xấu trở nên khó khăn. Đây là nghịch đảo của Nguyên tắc số 3 trong Thay đổi Hành vi: *Khiến nó khó khăn*. Nếu bạn thấy bản thân mình liên tục vật vã chạy theo kế hoạch của mình, thì bạn cần phải lấy kinh nghiệm từ Victor Hugo và khiến cho các thói quen

của mình trở nên khó nhằn, bằng một kỹ thuật mà các nhà tâm lý học gọi là *công cụ cam kết*.

Công cụ cam kết là một lựa chọn bạn thực hiện trong hiện tại và kiểm soát hành động của bạn trong tương lai. Đó là cách đảm bảo hành vi tương lai xảy ra, nối bản thân với thói quen tốt và hạn chế thói quen xấu. Khi Victor Hugo giấu quần áo đi nơi khác để có thể tập trung viết, anh đang tạo ra một công cụ cam kết.⁶³

Có nhiều cách tạo ra công cụ cam kết. Bạn có thể giảm ăn quá độ bằng cách mua thực phẩm đóng trong các gói riêng lẻ thay vì gói to. Bạn có thể tự nguyện yêu cầu được đưa vào danh sách bị cấm của sòng bài và các trang chơi bài trên mạng để phòng ngừa các cơn đờ đên trong tương lai. Tôi còn nghe kể về các vận động viên phải “giữ cân” cho thi đấu đã chọn bỏ ví tiền ở nhà trong tuần đo hạng cân, để né cám dỗ mua thức ăn nhanh.

Một ví dụ khác, bạn tôi, đồng nghiệp và là một chuyên gia về thói quen, Nir Eyal đã mua một đồng hồ hẹn giờ nguồn điện, là một bộ chuyển đổi nối thiết bị định tuyến internet với ổ cắm điện. Vào 10 giờ tối mỗi đêm, bộ hẹn giờ sẽ ngắt điện bộ định tuyến. Khi internet bị ngắt, mọi người đều hiểu là đã đến giờ đi ngủ.

Công cụ cam kết hữu dụng bởi vì chúng cho phép bạn hưởng lợi từ dự định tốt trước khi bạn trở thành nạn nhân của cám dỗ. Ví dụ bất cứ khi nào tôi muốn cắt giảm ca-lo, tôi sẽ yêu cầu người phục vụ chia bữa ăn của mình thành hai phần và đóng gói nửa phần đem đi *trước khi* phần ăn được dọn lên. Nếu tôi đợi đến khi phần ăn đã lên bàn và tự nhủ “Mình chỉ ăn phân nửa thôi”, thì sẽ chẳng có tác dụng gì.

Chìa khóa nằm ở chỗ điều chỉnh nhiệm vụ sao cho để *ra khỏi* thói quen tốt thì đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn là bắt đầu nó. Nếu bạn đang cảm thấy có động lực rèn luyện để giữ dáng, hãy lên lịch ngay một buổi tập yoga và trả tiền trước. Nếu bạn hào hứng muốn bắt đầu một chuyện làm ăn, hãy gửi email cho doanh nghiệp mà bạn coi trọng và đặt một cuộc gọi tư vấn liền. Khi đến lúc phải hành động, cách duy nhất để rút lui là phải hủy cuộc hẹn, sẽ cần nhiều nỗ lực cộng với tốn tiền.

Công cụ cam kết gia tăng khả năng bạn sẽ làm điều đúng đắn trong tương lai bằng cách khiến cho thói quen xấu trở nên khó khăn trong hiện tại. Tuy nhiên, ta còn có thể làm tốt hơn nữa. Chúng ta có thể biến thói quen tốt thành tất yếu và thói quen xấu thành bất khả.

LÀM SAO ĐỂ TỰ ĐỘNG HÓA MỘT THÓI QUEN VÀ KHÔNG BAO GIỜ PHẢI LẮN TẮN VỀ NÓ NỮA

John Henry Patterson sinh ra ở Dayton, Ohio, vào năm 1844. Ông mất cả thời thơ ấu vào những việc đều đặn nhằm chán ở nông trại gia đình và làm việc theo ca ở nhà máy cửa của cha mình. Sau khi học đại học ở Dartmouth, Patterson trở về Ohio và mở một cửa hàng bán tạp hóa nhỏ cho thợ mỏ than.

Tựa hồ như đó là một cơ hội béo bở. Cửa hàng gặp rất ít cạnh tranh và có một lượng khách hàng ổn định, nhưng tiền kiếm được vẫn rất chật vật. Đó là lúc Patterson phát hiện ra nhân viên của mình ăn cắp tiền.

Giữa những năm 1800, nhân viên ăn cắp là một vấn nạn phổ biến. Biên lai được cắt trong tủ kéo, rất dễ bị thay đổi hay vứt bỏ. Không có camera quan sát để giám sát hành vi và không có phần mềm nào để theo dấu giao dịch. Trừ phi bạn sẵn lòng đi tò tò theo nhân viên của mình từng giây từng phút, hoặc tự mình quản lý mọi cuộc mua bán, không thì rất khó có thể ngăn ngừa trộm cắp.

Trong lúc Patterson đau đầu suy nghĩ về tình hình gay go của mình, ông bắt gặp mẫu quảng cáo về một phát minh mới gọi là Két tiền chống gian lận của Ritty⁶⁴. Do James Ritty - một đồng hương Dayton - thiết kế ra, đây là chiếc máy tính tiền đầu tiên. Chiếc máy tự động khóa tiền mặt và biên lai vào trong ngăn kéo sau mỗi lần giao dịch. Patterson mua hai chiếc với giá năm mươi đô-la một chiếc.

Vấn nạn nhân viên trộm tiền ở cửa hàng của ông biến mất trong một đêm. Trong sáu tháng tiếp theo, cửa hàng của Patterson từ tình trạng mất tiền chuyển sang có lợi nhuận 5.000 đô-la - tương đương hơn 100.000 đô-la thời giá bây giờ.

Patterson quá ấn tượng với chiếc máy đến mức ông chuyển ngành kinh doanh. Ông mua lại quyền sử dụng sáng chế của Ritty và mở công ty Máy tính tiền Quốc gia⁶⁵. Mười năm sau, Máy tính tiền Quốc gia đã có trên một ngàn nhân viên và đang trên con đường trở thành một trong những doanh nghiệp thành công nhất thời bấy giờ.

Cách tốt nhất để xóa bỏ một thói quen xấu là khiến việc thực hiện nó trở nên không thực tế. Gia tăng lực cản cho đến khi bạn thậm chí còn không được lựa chọn hành động. Điểm sáng giá của chiếc máy tính tiền là nó tự động hóa hành vi đạo đức bằng cách

làm cho hành vi trộm cắp trở nên bất khả thi trong thực tế. Thay vì cố gắng thay đổi nhân viên, nó làm cho hành vi mong muốn trở nên tự động.

Một vài hành động - như lắp đặt một máy tính tiền chẳng hạn - xứng đáng với giá trị bỏ ra. Những lựa chọn một lần duy nhất này đòi hỏi một ít nỗ lực lúc ban đầu nhưng sẽ tạo ra giá trị theo thời gian. Tôi rất phấn khích với ý tưởng một lựa chọn đơn lẻ ban đầu có thể tạo ra lợi ích lâu bền về sau, và tôi đã khảo sát độc giả về những hành động một lần duy nhất đã dẫn họ đến các thói quen dài hạn tốt hơn. Bảng trong trang kế sẽ chia sẻ một vài câu trả lời phổ biến.

HÀNH ĐỘNG MỘT LẦN ĐỂ ĐẢM BẢO THÓI QUEN TỐT XẢY RA

Dinh dưỡng	Hạnh phúc
Mua một đồ lọc nước để lọc nước uống.	Nuôi một con chó.
Dùng đĩa nhỏ hơn để giảm bớt lượng ca-lo nạp vào.	Chuyển đến nơi ở gần gũi và thân thiện hơn.
Ngủ	Sức khỏe tổng quát
Mua loại nệm tốt hơn.	Tiêm phòng vắc-xin.
Mua rèm cửa chắn sáng.	Mua một đôi giày tốt để ngừa đau lưng.
Đem tivi ra khỏi phòng ngủ.	Mua một chiếc ghế tựa hoặc bàn đứng.
Làm việc hiệu quả	Tài chính
Hủy đăng ký nhận email quảng cáo.	Tham gia một kế hoạch tiết kiệm tự động.
Tắt thông báo và tắt tiếng nhóm chat.	Cài đặt thanh toán hóa đơn tự động.
Đặt điện thoại ở chế độ im lặng.	Cắt dịch vụ cáp.
Dùng bộ lọc email để dọn dẹp hộp thư đến.	Thương lượng mức giá hóa đơn với nhà cung cấp dịch vụ.
Xóa các ứng dụng game và mạng xã hội trên điện thoại.	

Tôi dám cá nếu một người trung bình chỉ cần thực hiện phân nửa số hành động một lần duy nhất trong danh sách này thôi - ngay cả khi họ không hề suy nghĩ về thói quen của mình đi chẳng nữa - thì chắc chắn một năm nữa họ sẽ thấy mình đang sống một đời sống tốt hơn bây giờ. Các hành động một lần này là cách ứng dụng trực tiếp Nguyên tắc số 3 trong Thay đổi Hành vi. Chúng khiến ta ngủ ngon, ăn uống lành mạnh, làm việc hiệu quả hơn, tiết kiệm tiền, và nhìn chung, có một đời sống lành mạnh trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết.

Tất nhiên, có rất nhiều cách để tự động hóa thói quen tốt và bỏ đi thói quen xấu. Thông thường, công nghệ sẽ được ứng dụng để phục vụ bạn. Công nghệ có thể chuyển hóa các hành động khó khăn, vất vả và phức tạp trở thành hành vi dễ dàng, đơn giản và dễ chịu. Đó là cách hiệu quả và đáng tin nhất đảm bảo hành vi đúng sẽ xảy ra.

Điều này đặc biệt hữu dụng đối với các hành vi quá hiếm hoi đến mức khó có thể trở thành thói quen. Những thứ bạn thực hiện một tháng hoặc một năm một lần - chẳng hạn như cân đối hồ sơ đầu tư - không được tái diễn đủ thường xuyên để trở thành một thói quen, cho nên các thói quen này đặc biệt có lợi nếu để cho công nghệ “ghi nhớ” giúp bạn.

Các ví dụ khác:

- Thuốc men: Đơn thuốc có thể được điền đầy đủ tự động.
- Tài chính cá nhân: Người đi làm có thể tiết kiệm dành cho hưu trí bằng cách đăng ký tự động trích từ lương.
- Nấu nướng: Dịch vụ giao hàng có thể đi chợ giúp bạn.

- Hiệu suất: Có thể giảm việc lướt mạng xã hội bằng một phần mềm chặn truy cập trang web.

Bạn tự động hóa cuộc sống của mình càng nhiều thì bạn càng có nhiều sức lực tập trung vào những công tác mà máy móc chưa thực hiện được. Mỗi một thói quen ta trao quyền cho công nghệ có thể giải phóng thời gian và năng lượng cho ta đổ vào giai đoạn phát triển tiếp theo. Như nhà toán học và là triết gia Alfred North Whitehead từng viết, “*Văn minh có thể tiến bộ là nhờ mở rộng số lượng hoạt động ta có thể làm được mà không cần suy nghĩ.*”

Dĩ nhiên sức mạnh của công nghệ cũng có thể chống lại ta. Xem tivi quá độ trở thành thói quen bởi vì bạn cần nhiều nỗ lực để *ngừng* nhìn vào màn hình hơn là tiếp tục. Thay vì phải nhấn một cái nút để xem tập tiếp theo thì Netflix hay YouTube sẽ tự động chạy cho bạn. Bạn chỉ việc mở mắt mà xem.

Công nghệ tạo ra một mức độ tiện lợi cho phép bạn sinh hoạt chỉ với nỗ lực và khao khát nhỏ nhất. Chỉ hơi thấy tín hiệu đói một chút là bạn có thể gọi thức ăn giao đến tận nhà. Chỉ hơi chán một chút là bạn có thể lạc lối với thế giới rộng lớn của mạng xã hội. Khi nỗ lực cần thiết đòi hỏi để hành động cho cơn thèm muốn của mình chỉ còn là số không, bạn sẽ thấy bản thân mình trượt dài vào trong bất kỳ xung động nào nổi lên vào lúc đó. Mặt trái của sự tự động hóa là chúng ta có thể thấy bản thân mình nhảy từ nhiệm vụ đơn giản này sang nhiệm vụ đơn giản khác mà không dành thời giờ cho những việc khó hơn, nhưng nhiều phần thưởng hơn.

Tôi phát hiện thấy mình thường hay sa đà vào mạng xã hội mỗi khi xuống tinh thần. Chỉ cần thấy chán trong tích tắc thôi là

tôi chộp lấy điện thoại ngay. Thật dễ dàng gọi các sao nhãng tí hon này là “chỉ tạm nghỉ một lát”, nhưng theo thời gian chúng có thể tích tụ thành một vấn đề nghiêm trọng hơn. Cứ liên tục kéo dài “thêm một phút nữa thôi” có thể ngăn tôi làm bất cứ điều gì tiếp theo. (Không phải chỉ có mình tôi. Một người trung bình tốn khoảng hai tiếng mỗi ngày cho mạng xã hội. Bạn có thể làm gì nếu có thêm sáu trăm giờ mỗi năm?)

Trong suốt một năm tôi viết quyển sách này, tôi đã thử nghiệm một chiến lược quản lý thời gian mới. Mỗi sáng thứ Hai hằng tuần, trợ lý của tôi sẽ cài đặt lại mật khẩu trên toàn bộ tài khoản mạng xã hội của tôi, khiến tôi đăng thoát khỏi mọi thiết bị. Thế là suốt tuần tôi có thể làm việc tập trung không sao nhãng. Đến thứ Sáu, cô ấy sẽ gửi mật khẩu mới cho tôi. Tôi có toàn bộ cuối tuần tận hưởng mọi thứ trên mạng xã hội cho đến sáng thứ Hai tiếp theo cô ấy lại đổi mật khẩu. (Nếu bạn không có một trợ lý, hãy lập đội với một người bạn hoặc người thân, và đổi mật khẩu cho nhau mỗi tuần.)

Một trong các kinh ngạc lớn nhất tôi nhận ra đó là mình thích ứng rất nhanh. Chỉ trong tuần đầu tiên khóa mình khỏi các mạng xã hội, tôi phát hiện mình không có nhu cầu kiểm tra ứng dụng thường xuyên như trước đây, và chắc chắn tôi không cần nó mỗi ngày. Nó trở nên dễ dàng đến mức đã thành mặc định. Một khi thói quen xấu trở nên bất khả, tôi phát hiện ra mình thực sự có động lực làm những việc khác có ý nghĩa hơn. Sau khi tôi loại bỏ món ngọt tinh thần ra khỏi môi trường của mình, thật dễ dàng chọn ăn những thứ lành mạnh.

Khi làm việc vì lợi ích của bạn, sự tự động hóa có thể làm cho thói quen tốt trở nên không thể cưỡng lại và thói quen xấu thành bất khả. Đó là cách để đảm bảo hành vi tương lai của mình thay vì chỉ trông chờ vào sức mạnh ý chí tại lúc đó. Bằng cách tối ưu hóa các công cụ cam kết, các quyết định một lần mang tính chiến lược, và sử dụng công nghệ, bạn có thể tạo ra một môi trường không thể nào không xảy ra - một không gian nơi thói quen tốt không chỉ là kết quả đầu ra bạn mong muốn, mà còn là kết quả được đảm bảo chắc chắn.

---Tóm tắt chương---

- Đảo ngược của Nguyên tắc số 3 trong Thay đổi Hành vi là *khiến nó không còn dễ dàng*.
- Công cụ cam kết là một lựa chọn bạn thực hiện trong hiện tại và kiểm soát hành động của bạn trong tương lai.
- Cách tối ưu để khóa lại hành vi tương lai là tự động hóa thói quen của bạn.
- Lựa chọn một lần duy nhất - chẳng hạn như mua một chiếc nệm tốt hơn hay ghi danh vào một kế hoạch tiết kiệm tự động - là các hành động đơn lẻ có thể tự động hóa thói quen tương lai của bạn và tạo ra lợi ích tăng tiến theo thời gian.
- Sử dụng công nghệ để tự động hóa thói quen là cách hiệu quả và đáng tin nhất để đảm bảo hành vi đúng đắn sẽ xảy ra.

CÁCH TẠO LẬP THÓI QUEN TỐT

Nguyên tắc số 1	Khiến nó rõ ràng
1.1	Điền vào Bảng điểm Thói quen. Bạn hãy viết xuống các thói quen mình đang có để ý thức về chúng.
1.2	Sử dụng dự định thực thi: Tôi sẽ [HÀNH VI NÀO ĐÓ] vào lúc [THỜI GIAN] ở [NƠI CHỐN].
1.3	Sử dụng công thức thói quen: “Sau khi làm [THÓI QUEN HIỆN TẠI], tôi sẽ làm [THÓI QUEN MỚI].”
1.4	Thiết kế môi trường sống. Hãy làm cho các tín hiệu kích hoạt thói quen tốt trở nên rõ ràng và dễ thấy.
Nguyên tắc số 2	Khiến nó hấp dẫn
2.1	Sử dụng bao bọc cảm dỗ. Ghép một hành động bạn <i>muốn</i> làm với một hành động bạn <i>cần</i> phải làm.
2.2	Gia nhập một nền văn hóa nơi hành vi mong muốn của bạn là chuẩn hành vi thông thường.
2.3	Tạo ra một nghi thức tạo động lực. Làm điều mình ưa thích ngay trước khi thực hiện một thói quen khó.
Nguyên tắc số 3	Khiến nó dễ dàng
3.1	Giảm bớt lực cản. Giảm số bước giữa bạn và thói quen tốt.
3.2	Môi trường. Chuẩn bị sẵn sàng cho môi trường để hành động tương lai trở nên dễ dàng.
3.3	Nhuần nhuyễn các khoảnh khắc quyết định. Tối ưu hóa các lựa chọn nhỏ đưa đến tác dụng khổng lồ.

3.4	Sử dụng Quy tắc Hai phút. Giảm bớt quy mô các thói quen cho đến khi chúng có thể được hoàn thành trong vòng hai phút.
3.5	Tự động hóa thói quen của bạn. Đầu tư vào công nghệ và những sản phẩm chỉ đầu tư một lần có khả năng đảm bảo hành vi tương lai xảy ra.
Nguyên tắc số 4	Khiến nó tạo cảm giác thỏa mãn

CÁCH PHÁ BỎ THÓI QUEN XẤU

Đảo ngược Nguyên tắc số 1	Khiến nó không còn rõ ràng
1.5	Giảm bớt tiếp xúc. Loại bỏ các tín hiệu kích hoạt thói quen xấu ra khỏi môi trường sống của mình.
Đảo ngược Nguyên tắc số 2	Khiến nó không còn hấp dẫn
2.4	Tái định khung lối suy nghĩ của tâm trí. Tô đậm lợi ích của việc tránh đi thói quen xấu.
Đảo ngược Nguyên tắc số 3	Khiến nó không còn dễ dàng
3.6	Gia tăng lực cản. Tăng số bước chân giữa bạn và thói quen xấu.
3.7	Sử dụng công cụ cam kết. Giới hạn các lựa chọn tương lai trong số những cái có lợi cho bạn.
Đảo ngược Nguyên tắc số 4	Khiến nó không còn tạo cảm giác thỏa mãn

(Bạn có thể tải về một bản in được của trang tóm tắt thói quen này tại: atomichabits.com/cheatsheet)

NGUYÊN TẮC SỐ 4

Khiến Nó Tạo Cảm Giác Thỏa Mãn

THAY ĐỔI HÀNH VI: QUY TẮC CƠ BẢN

Vào cuối những năm 1990, một nhân viên sức khỏe cộng đồng tên Stephen Luby rời bỏ quê nhà ở Omaha, Nebraska, và mua một tấm vé một chiều đến Karachi, Pakistan.

Karachi từng là một trong những thành phố đông dân nhất thế giới. Vào năm 1998, có hơn chín triệu người gọi đó là nhà. Đây là trung tâm kinh tế của Pakistan và cái rốn vận tải, với một vài phi trường và hải cảng năng động nhất khu vực. Trong các khu vực thương mại trong thành phố, bạn có thể tìm thấy mọi tiện nghi chuẩn mực của đô thị cũng như các con đường trung tâm nhộn nhịp. Nhưng Karachi cũng là một trong những thành phố khó sống nhất trên thế giới.

Hơn 60% cư dân Karachi sống trong những khu định cư trái phép và nhà ổ chuột. Những khu dân cư đông đúc này đầy ắp các căn nhà tạm bợ làm từ ván cũ, khối bê-tông xỉ than, hay vật liệu bỏ đi. Không hề có hệ thống xử lý chất thải, không có mạng lưới điện, không có nguồn nước sạch. Mùa khô, đường phố là tập hợp của bụi và rác. Mùa mưa, đường phố trở thành một cái hồ nước cống lầy lội. Muối sinh sôi mạnh trong ao tù, còn bọn trẻ thì chơi đùa trong biển rác.

Điều kiện sống thiếu vệ sinh dẫn đến đau ốm lan rộng và bệnh tật. Nguồn nước bẩn gây nên dịch tả, nôn mửa, đau bụng. Gần

một phần ba trẻ em sống ở đây bị suy dinh dưỡng. Vì có quá đông người chen chúc trong một không gian quá nhỏ, virus và vi khuẩn lây nhiễm nhanh chóng. Chính cơn khủng hoảng sức khỏe cộng đồng này đã đem Stephen Luby đến Pakistan.

Luby và đội của anh nhận ra rằng trong một môi trường sống thiếu vệ sinh như vậy, chỉ đơn giản một thói quen rửa tay có thể tạo ra khác biệt đối với sức khỏe của cư dân. Nhưng rồi họ khám phá ra rằng rất nhiều người ý thức được chuyện rửa tay là quan trọng.

Dù đã biết, nhiều cư dân lại rửa tay theo kiểu hú họa. Một số người chỉ để tay dưới nước trong chốc lát. Số khác thì chỉ rửa có một tay. Nhiều người lại đơn giản là quên rửa tay trước khi chuẩn bị thức ăn. Tất cả mọi người đều bảo rửa tay quan trọng lắm, nhưng lại ít người có thói quen rửa tay. Vấn đề không phải ở chỗ biết hay không. Vấn đề là ở sự kiên định.

Đó là lúc Luby và đội của mình phối hợp cùng Procter & Gamble để cung cấp xà bông Safeguard cho khu dân cư này. So với cục xà bông thông thường ở nhà bạn, sử dụng Safeguard thú vị hơn nhiều.

“Ở Pakistan, Safeguard là một loại xà bông cao cấp”, Luby nói với tôi. “Những người tham gia nghiên cứu thường hay nhắc rằng họ rất thích nó.” Xà bông tạo bọt dễ dàng, và người ta có thể xoa xà bông lên tay đến khi đầy bọt. Nó cũng thơm nữa. Ngay lập tức, chuyện rửa tay trở nên lý thú hơn một chút.

“Tôi xem mục tiêu của việc khuyến khích rửa tay là tiếp nhận thói quen, không phải thay đổi hành vi”, Luby nói. “Người ta dễ dàng tiếp nhận một sản phẩm tạo ra tín hiệu giác quan tích cực

mạnh, như vị bạc hà trong kem đánh răng, hơn là một thói quen không cung cấp được phản hồi giác quan dễ chịu, như dùng chỉ nha khoa. Đội ngũ tiếp thị ở Procter & Gamble bàn bạc cách tạo ra một trải nghiệm rửa tay tích cực.”

Chỉ trong vài tháng, các nhà nghiên cứu nhận thấy tình hình sức khỏe của trẻ em khu này biến chuyển nhanh chóng. Tỷ lệ mắc tiêu chảy giảm 52%; bệnh viêm phổi giảm 48%; và bệnh chốc lở, một bệnh truyền nhiễm vi khuẩn trên da, giảm 35%.

Tác động lâu dài còn khả quan hơn. “Sáu năm sau, chúng tôi quay lại một hộ ở Karachi,” Luby nói với tôi. “Hơn 95% các hộ gia đình đã từng được phát xà bông miễn phí và khuyến khích rửa tay đã có hẳn một bồn rửa tay với xà bông và nước khi đội nghiên cứu của chúng tôi đến... Chúng tôi đã ngừng cung cấp xà bông cho nhóm can thiệp hơn năm năm rồi, nhưng trong thời gian thử nghiệm họ đã quen thuộc với việc rửa tay, nên vẫn tiếp tục duy trì thói quen đó.” Đó là một ví dụ hùng hồn về quy luật thứ tư cũng như cuối cùng của Bốn Nguyên tắc Thay đổi Hành vi: *Khiến nó tạo ra cảm giác thỏa mãn.*

Chúng ta sẽ lặp lại một hành vi khi có được trải nghiệm thỏa mãn. Vô cùng hợp lý. Cảm giác vui sướng - ngay cả khi chỉ một chút như rửa tay bằng xà bông có mùi thơm và tạo bọt tốt - là những tín hiệu để mạch bảo bộ não rằng: “Cái này thích quá. Lần sau làm nữa đi.” Sự vui sướng dạy cho não bạn rằng hành vi đó đáng nhớ và đáng lặp lại.

Hãy thử nghe câu chuyện về kẹo cao su. Kẹo cao su đã được thương mại hóa suốt những năm 1800, nhưng không thực sự biến thành một thói quen ảnh hưởng toàn cầu cho tới khi Wrigley xuất

hiện. Những phiên bản đầu tiên được làm từ chất gôm lát - dai nhưng không ngon. Wrigley đã cách mạng hóa ngành công nghiệp bằng cách cho thêm hương vị như Bạc Hà hay Trái Cây, khiến cho sản phẩm thơm ngon và thú vị khi dùng. Và rồi họ tiến thêm một bước bằng cách bắt đầu đẩy kẹo cao su lên thành con đường dẫn đến một vòm miệng sạch sẽ. Quảng cáo nói với người xem rằng, “Hãy làm sạch vị giác.”

Vị thơm và cảm giác mát lạnh trong miệng cung cấp các mẫu củng cố nhỏ nhưng tức thời và khiến sản phẩm tạo cảm giác thỏa mãn khi sử dụng. Mục tiêu thụ tăng vọt, và Wrigley trở thành công ty sản xuất kẹo cao su lớn nhất thế giới.

Kem đánh răng có quỹ đạo tương tự. Các nhà sản xuất đã tận hưởng thành công mỹ mãn khi họ cho thêm vị bạc hà lục, bạc hà cay, và mùi quế vào sản phẩm của mình. Những vị này không làm tăng tác dụng của kem đánh răng. Nó chỉ tạo ra cảm giác “sạch miệng” và khiến việc đánh răng lý thú hơn. Thậm chí vợ tôi còn ngừng sử dụng Sensodyne chỉ vì cô ấy không thích hậu vị của nó. Cô ấy chuyển qua dùng một loại kem có vị bạc hà mạnh hơn, để khiến mình cảm thấy thỏa mãn hơn.

Ngược lại, nếu một trải nghiệm không mang lại cảm giác thỏa mãn, ta có ít lý do để lặp lại nó. Trong nghiên cứu của tôi, tôi vô tình biết đến câu chuyện của một phụ nữ có một người họ hàng ái kỷ đến mức khiến cô muốn nổi điên. Trong nỗ lực muốn giảm bớt thời gian dành cho con người vị kỷ này, cô luôn tỏ ra mình là một người trì độn và nhàm chán mỗi khi có mặt ông ta. Chỉ vài cuộc gặp mặt là ông ta bắt đầu muốn tránh né cô bởi vì ông ta thấy cô không thú vị.

Những chuyện như vậy là minh chứng của Quy tắc Cơ bản của Thay đổi Hành vi: *Cái gì được thưởng thì được lặp lại. Cái gì bị phạt thì bị lãng tránh*. Bạn biết được nên làm gì trong tương lai dựa trên những gì bạn được thưởng (hay bị phạt) trong quá khứ. Cảm xúc tích cực nuôi dưỡng thói quen. Cảm xúc tiêu cực phá hủy thói quen.

Ba nguyên tắc đầu tiên của Thay đổi Hành vi - *khiến nó rõ ràng, khiến nó hấp dẫn, và khiến nó dễ dàng* - tăng tỷ lệ một hành vi sẽ được thực hiện *lần này*. Còn Nguyên tắc số 4 của Thay đổi Hành vi - *khiến nó tạo ra cảm giác thỏa mãn* - làm tăng tỷ lệ một hành vi sẽ được lặp lại *lần tới*. Vòng lặp thói quen hoàn thành.

Nhưng có một mẹo này. Không phải loại thỏa mãn nào cũng là cái mình đang tìm. Mà chúng ta tìm sự thỏa mãn ngay tức thời.

CHÊNH LỆCH GIỮA PHẦN THƯỞNG TỨC THỜI VÀ PHẦN THƯỞNG TRÌ HOÃN

Thử tưởng tượng bạn là một động vật lang thang trên đồng bằng châu Phi - một con hươu cao cổ hay voi hoặc sư tử gì đó. Trong tất cả các ngày, hầu hết mọi quyết định của bạn có tác động ngay tức thời. Bạn lúc nào cũng nghĩ về việc sẽ ăn gì hay ngủ ở đâu hoặc cách để tránh thú săn. Bạn liên tục tập trung vào hiện tại hay tương lai rất gần. Bạn đang sống trong cái mà các nhà khoa học gọi là một *môi trường lợi-ích-tức thời*⁶⁶ bởi vì hành động của bạn sẽ phát sinh kết quả tức thời và dứt khoát.

Giờ trở lại với cuộc sống nhân loại của mình. Trong xã hội hiện đại, rất nhiều điều bạn lựa chọn hôm nay sẽ *không* cho bạn lợi ích ngay tức khắc. Nếu bạn làm tốt công việc, bạn sẽ nhận lương trong vài tuần tới. Nếu hôm nay bạn tập thể dục, có thể năm sau bạn sẽ không thừa cân. Nếu bây giờ bạn tiết kiệm, có thể vài chục năm nữa khi về hưu bạn sẽ có đủ tiền để tiêu. Bạn đang sống trong cái mà các nhà khoa học gọi là một *môi trường lợi-ích-trì-hoãn*⁶⁷ bởi vì bạn phải làm nhiều năm trời trước khi hành động của bạn cho ra thành quả mà bạn dự định.

Não người không tiến hóa cả đời trong một môi trường lợi-ích-trì-hoãn. Di sản cổ xưa nhất còn sót lại của loài người hiện đại, được biết đến với tên *Homo sapiens sapiens*, đã xấp xỉ hai trăm ngàn năm trước rồi. Đây là những người đầu tiên có bộ não gần giống chúng ta. Đặc biệt ở người hiện tại, vùng vỏ não mới - bộ phận mới nhất của não và khu vực chịu trách nhiệm cho những chức năng cao cấp như ngôn ngữ - có kích thước gần như bằng kích thước của người hai trăm ngàn năm trước. Bạn bước đi cũng bằng những loại phần cứng tương tự như tổ tiên thời đồ đá của mình.

Chỉ mới gần đây - khoảng năm trăm năm gần nhất - xã hội mới chuyển hóa thành dạng môi trường lợi-ích-trì-hoãn chiếm ưu thế.⁶⁸

So với tuổi đời của bộ não, xã hội hiện đại quá mới mẻ. Chỉ trong vòng một trăm năm trở lại đây, ta chứng kiến sự phát triển của xe hơi, máy bay, tivi, máy tính cá nhân, internet, điện thoại thông minh, và Beyoncé. Thế giới thay đổi nhiều trong những năm gần đây, nhưng bản chất con người thì ít thay đổi.

Cũng giống như những động vật khác ở thảo nguyên châu Phi, tổ tiên của chúng ta dành cả ngày để phản ứng lại với các đe dọa chí mạng, bảo vệ bữa ăn tiếp theo, và tìm nơi tránh bão. Đặt trọng tâm vào sự thỏa mãn tức thời là hoàn toàn hợp lý. Tương lai xa xôi kia ít được quan tâm hơn. Và sau hàng ngàn thế hệ sống trong môi trường lợi-ích-tức-thời, não của chúng ta tiến hóa để ưu tiên các kết quả nhanh thay vì kết quả lâu dài.

Những nhà kinh tế hành vi gọi xu hướng này là *sự bất định thời gian*. Tức là, cách não bộ ước lượng những phần thưởng là bất định dọc theo chiều thời gian.⁶⁹ Bạn coi trọng hiện tại hơn tương lai. Thường thì xu hướng này phục vụ tốt cho chúng ta. Một phần thưởng *chắc chắn* có được lúc này thì đáng giá hơn phần thưởng có lẽ có *khả năng* xảy ra trong tương lai. Nhưng thỉnh thoảng, khuynh hướng của chúng ta đối với sự thỏa mãn tức thời tạo ra vài vấn đề.

Tại sao một người lại hút thuốc khi họ biết nó tăng nguy cơ ung thư phổi? Tại sao một người lại ăn nhiều khi họ biết nó tăng nguy cơ béo phì? Tại sao một người lại quan hệ tình dục không an toàn khi họ biết nó có khả năng gây ra các bệnh lây qua đường tình dục? Một khi bạn biết cách bộ não ưu tiên phần thưởng nào, thì câu trả lời liền rõ ràng: Hậu quả của thói quen xấu thì trì hoãn còn phần thưởng thì có ngay tức thời. Hút thuốc có thể giết bạn mười năm nữa, nhưng nó giảm căng thẳng và giảm sự thèm muốn nicotine *ngay bây giờ*. Ăn nhiều có hại trong thời gian dài nhưng mang lại cảm giác ngon miệng trong hiện tại. Tình dục - an toàn hay không - tạo nên khoái cảm ngay lập tức. Bệnh tật và lây

nhiệm không cho thấy dấu hiệu trong nhiều ngày, nhiều tuần, thậm chí nhiều năm.

Mọi thói quen đều tạo ra vô số kết quả theo thời gian. Không may thay, kết quả này thường trái ngược nhau. Với những thói quen xấu, kết quả tức thời thường tốt hơn, chỉ hậu quả sau cùng mới tệ. Với những thói quen tốt thì ngược lại: Kết quả tức thời chẳng dễ chịu gì, nhưng thành quả sau cùng thì lại tốt. Nhà kinh tế Frédéric Bastiat giải thích vấn đề này rõ ràng khi ông viết, *“Gần như luôn luôn xảy ra chuyện là khi những hệ quả tức thời được ưa chuộng hơn, thì hậu quả sau cùng luôn vô cùng tệ hại, và ngược lại... Thường thì, thói quen nào mà bạn đầu càng cho ra kết quả ngọt ngào, thì hậu quả về sau càng đắng.”*

Nói một cách khác, cái giá phải trả cho những thói quen tốt thì ở hiện tại. Và cái giá phải trả cho những thói quen xấu lại ở tương lai.

Bộ não có khuynh hướng ưu tiên những gì ở hiện tại có nghĩa là bạn không thể dựa vào các ý định tốt. Khi bạn lập kế hoạch - để giảm cân, viết sách, hay học ngoại ngữ - thì thực chất là bạn đang lập ra kế hoạch cho cái tôi tương lai. Và khi bạn mừng rỡ tưởng tượng mình muốn cuộc sống như thế nào, thì bạn dễ thấy các giá trị của việc thực hiện các hành động có ích trong thời gian dài. Chúng ta đều muốn có cuộc sống tốt hơn cho chúng ta của tương lai. Tuy nhiên, khi đối diện với khoảnh khắc đưa ra quyết định, sự thỏa mãn tức thời thường thắng. Lúc này bạn không còn lựa chọn cho Bạn Của Tương Lai, người đang mơ có dáng đẹp, giàu hơn hay hạnh phúc hơn. Bạn đang lựa chọn cho Bạn Của Hiện Tại, người muốn no đủ, nông chiều, và được giải trí. Như một luật chung,

khi một hành động tạo ra càng nhiều sự vui sướng ngay tức thời, bạn sẽ càng nghi ngờ không biết nó có phù hợp với những mục tiêu lâu dài hay không.⁷⁰

Với việc hiểu rõ hơn nguyên nhân đã khiến não bộ chúng ta lặp đi lặp lại một số hành vi và né tránh một số khác, hãy cập nhật Quy tắc Cơ bản trong Thay đổi Hành vi: Cái gì *ngay lập tức* tạo được phần thưởng sẽ được lặp lại. Cái gì *ngay lập tức* tạo ra sự trừng phạt sẽ bị né tránh.

Chuyện chúng ta ưu tiên các thỏa mãn tức thời hơn hé lộ một sự thật quan trọng dẫn đến thành công: Bởi vì bản chất chúng ta như vậy, hầu hết mọi người sẽ dành nhiều thời gian để đuổi theo những gì tạo ra sự thỏa mãn nhanh chóng. Con đường ít người đi là con đường của những sự thỏa mãn bị trì hoãn. Nếu bạn sẵn lòng chờ phần thưởng, bạn gặp ít cạnh tranh và thường có phần thưởng lớn hơn. Người xưa có câu, dặm cuối luôn là nơi ít người đi tới.

Các nghiên cứu thật sự đã chỉ ra như thế. Những người trì hoãn sự hưởng thụ của mình có điểm số SAT cao hơn, mức độ lạm dụng chất kích thích thấp hơn, nguy cơ béo phì thấp hơn, phản ứng lại với căng thẳng tốt hơn, và có kỹ năng xã hội vượt bậc. Chúng ta đều thấy những điều đó diễn ra trong cuộc sống của mình. Nếu bạn trì hoãn việc xem tivi và làm bài tập xong trước, bạn sẽ học được nhiều hơn và có thành tích tốt hơn. Nếu bạn không mua món tráng miệng và khoai tây chiên ở cửa hàng, bạn thường sẽ ăn thực phẩm giàu dinh dưỡng hơn khi bạn về nhà. Có một số lúc, thành công đạt được trong gần như mọi lĩnh vực yêu

cầu bạn phải phớt lờ đi một phần thưởng tức thời để có được một phần thưởng trì hoãn.

Vấn đề nằm ở đây: Hầu hết người ta đều *biết* cơn vui sướng bị trì hoãn kia là một sự tiếp cận khôn ngoan hơn. Họ muốn có được lợi ích của các thói quen tốt: Để được khỏe mạnh, làm việc hiệu quả, và bình yên. Nhưng những thành quả này hiếm khi xuất hiện đầu tiên tại thời điểm đưa ra quyết định. May thay, bạn có thể tự luyện tập để trì hoãn cơn vui sướng - nhưng cần phải luyện cùng với những hạt mầm của bản chất loài người, không phải chống lại nó. Cách tốt nhất để thực hiện điều này là tạo ra một ít vui sướng tức thời cho những thói quen có thể đền bù lại trong thời gian dài và một ít khổ cực tức thời cho những thói quen ngược lại.

CÁCH BIẾN SỰ THỎA MÃN TỨC THỜI THÀNH LỢI THẾ

Điều cốt lõi trong việc duy trì một thói quen là phải cảm thấy thành công - ngay cả chỉ trong một khía cạnh nhỏ thôi. Cảm giác thành công là dấu hiệu cho thấy thói quen mang lại thành quả có ích và đáng bỏ công.

Trong thế giới hoàn hảo, phần thưởng cho một thói quen tốt là chính thói quen đó. Trong thế giới thực tiễn, thói quen tốt thường tạo ra cảm giác đáng thực hiện chỉ khi nó tạo ra cho bạn cái gì đó. Lúc mới đầu, chúng ta buộc phải hy sinh. Bạn tới phòng tập thể hình vài lần, nhưng bạn không khỏe hơn, đô hơn hay nhanh hơn - chí ít là khó nhận ra ngay. Chỉ sau đó vài tháng, khi bạn giảm

được vài cân hay tay chân có cơ có bắp, thì bấy giờ mới dễ để thói quen tự vào nếp. Lúc ban đầu, bạn cần một lý do để tiếp tục bước trên đường. Đó là lý do vì sao phần thưởng tức thời là cần thiết. Các phần thưởng tức thời giữ cho bạn hưng phấn khi những phần thưởng trì hoãn bắt đầu tích lũy sau hậu trường.

Cái chúng ta đang bàn ở đây - khi chúng ta đang thảo luận về phần thưởng tức thời - là điểm kết của một hành vi. Điểm kết của bất kỳ trải nghiệm nào cũng đều quan trọng cả bởi vì ta thường khắc ghi nó sâu hơn những giai đoạn khác. Bạn cần điểm kết của thói quen phải khiến bạn thỏa mãn. Cách tiếp cận tốt nhất chính là *củng cố*, tức là quá trình dùng phần thưởng tức thời để gia tăng tỷ lệ xảy ra của một hành vi. Chồng lớp thói quen, như đã được giải thích ở Chương 5, gắn một thói quen với một tín hiệu tức thời, khiến cho nó rõ ràng hơn khi bắt đầu. Củng cố gắn thói quen của bạn với một phần thưởng tức thời, khiến nó tạo ra cảm giác thỏa mãn khi bạn hoàn thành.

Sự củng cố tức thời có thể sẽ rất có ích khi đối mặt với những *thói quen tránh né*, là những hành vi mà bạn muốn ngừng làm. Sẽ rất thách thức nếu phải giữ những thói quen như “không mua sắm vô tội vạ” hay “tháng này không uống rượu” bởi vì chẳng có gì xảy ra nếu bạn bỏ qua thời gian vui vẻ chè chén hay không mua đôi giày đó cả. Sẽ khó cảm thấy thỏa mãn khi từ đầu không thực hiện hành động gì. Tất cả những gì bạn đang thực sự làm là chống lại sự cám dỗ, và làm vậy chẳng có gì vui cả.

Có một giải pháp là đảo ngược tình huống. Bạn cần làm cho sự né tránh dễ thấy hơn. Mở một tài khoản tiết kiệm và - đặt tên thứ gì đó bạn muốn - “Áo Da” chẳng hạn. Mỗi khi bạn không mua một

món hàng nào đó, hãy nạp vào tài khoản trên một món tiền tương ứng. Bỏ qua cà phê sáng? Chuyển khoản 5 đô. Không xem Netflix thêm một tháng nữa? Chuyển liền 10 đô. Nó giống như là tạo ra một chương trình khách hàng trung thành cho chính mình. Phần thưởng tức thời khi thấy bạn tiết kiệm được tiền để mua chiếc áo da khiến bạn vui sướng hơn nhiều so với bị tước đoạt quyền lợi. Bạn khiến việc không làm gì hết tạo được cảm giác thỏa mãn.

Một trong những độc giả của tôi và vợ anh dùng thủ pháp tương tự. Họ muốn cùng nhau nấu ăn thay vì đi ăn ngoài quá nhiều. Họ đặt tên cho tài khoản tiết kiệm là “Du Lịch Châu Âu”. Mỗi khi họ không đi ra ngoài ăn, họ chuyển khoản 50 đô vào đó. Đến cuối năm, họ dùng tiền để đi du lịch.

Đáng chú ý là việc chọn phần thưởng ngắn hạn để củng cố thay vì xung đột với căn tính của mình rất quan trọng. Mua một cái áo khoác mới chỉ thích hợp khi bạn đang cố giảm cân hay đọc nhiều sách hơn, nhưng sẽ vô nghĩa nếu bạn đang cố để dành tiền. Thay vì vậy, thưởng cho bản thân một lần tắm bồn nhiều bọt xà phòng hay đi dạo nhàn nhã là các ví dụ tốt, vì nó phù hợp với mục tiêu cuối cùng của bạn là được tự do và độc lập tài chính. Tương tự, nếu phần thưởng cho chuyện tập thể dục là được ăn một tô kem, thì bạn đang bỏ phiếu cho các căn tính mâu thuẫn nhau, cuối cùng cũng như không. Thay vì vậy, có thể phần thưởng của bạn là một buổi xoa bóp, vừa xa hoa vừa bỏ phiếu cho sự chăm sóc bản thân. Bây giờ thì phần thưởng ngắn hạn đã tương hợp với hình dung lâu dài của bạn về một người khỏe mạnh.

Và sau cùng, phần thưởng nội tại như tâm tình tốt, tràn đầy năng lượng, giảm căng thẳng bắt đầu xuất hiện, bạn sẽ ít quan tâm tới việc theo đuổi phần thưởng thứ yếu. Bản thân căn tính trở thành vật củng cố. Bạn làm điều đó bởi vì đó là chính bạn và bạn cảm thấy hài lòng vì được là chính mình. Khi một thói quen dần trở thành một phần trong cuộc sống của bạn, bạn sẽ không cần nhiều khích lệ từ bên ngoài để tiếp tục. Động cơ có thể bắt đầu một thói quen. Nhưng căn tính duy trì thói quen đó.

Cho nên, việc tích lũy bằng chứng cho căn tính mới trỗi dậy sẽ cần nhiều thời gian. Củng cố tức thời giúp cho việc duy trì động lực trong thời gian ngắn trong khi bạn đang chờ phần thưởng dài hạn.

Tóm lại, một thói quen cần phải tạo ra cảm giác dễ chịu để có thể tồn tại lâu dài. Chỉ cần những sự củng cố nhỏ - như xà bông có mùi thơm hay kem đánh răng có vị the mát hoặc nhìn thấy có 50 đô chuyển vào tài khoản tiết kiệm - có thể tạo ra sự vui sướng tức thời để bạn thích thú một thói quen. Thay đổi sẽ dễ dàng hơn khi nó dễ chịu.

---Tóm tắt chương---

- Nguyên tắc số 4 trong Thay đổi Hành vi là *khiến nó tạo ra cảm giác thỏa mãn*.
- Chúng ta có nhiều khả năng lặp lại một hành vi khi trải nghiệm hành vi đó tạo ra cảm giác thỏa mãn.
- Não người tiến hóa để ưu tiên những phần thưởng tức thời hơn những phần thưởng trì hoãn.

- Quy tắc Cơ bản của Thay đổi Hành vi: *Cái gì được thưởng thì được lặp lại. Cái gì bị phạt thì bị lãng tránh.*
- Để duy trì một thói quen bạn cần phải cảm thấy thành công tức thời - ngay cả khi chỉ một chút.
- Ba nguyên tắc đầu tiên của Thay đổi Hành vi - *khiến nó rõ ràng, khiến nó hấp dẫn, và khiến nó dễ dàng* - tăng tỷ lệ một hành vi sẽ được thực hiện lần này. Nguyên tắc số 4 của Thay đổi Hành vi - *khiến nó tạo ra cảm giác thỏa mãn* - tăng tỷ lệ một hành vi sẽ được lặp lại lần tới.

GẮN BÓ VỚI THÓI QUEN TỐT MỖI NGÀY

Năm 1993, một ngân hàng ở Abbotsford, Canada, đã thuê một tay môi giới chứng khoán tên là Trent Dyrsmid. Abbotsford là một vùng ngoại ô tương đối nhỏ, núp dưới cái bóng quá lớn của vùng Vancouver lân cận, nơi phần lớn các thương vụ lớn diễn ra. Xét vị trí như vậy, và thực tế Dyrsmid là một lính mới, không ai trông đợi gì nhiều ở anh. Thế nhưng anh ấy đã tiến bộ nhanh chóng nhờ vào một thói quen thường nhật đơn giản.

Dyrsmid bắt đầu mỗi sáng với hai cái hũ trên bàn làm việc. Một hũ chứa đầy 120 chiếc kẹp giấy. Hũ còn lại thì trống. Ngay khi ngồi vào bàn mỗi ngày, anh sẽ gọi một cuộc điện thoại bán hàng. Ngay sau đó, anh sẽ chuyển một chiếc kẹp từ hũ đầy sang hũ rỗng và cứ tiếp tục như vậy. “Mỗi sáng tôi sẽ bắt đầu với 120 chiếc kẹp giấy trong một hũ và tôi sẽ tiếp tục gọi cho đến khi tôi chuyển hết sang chiếc hũ kia,” anh kể với tôi.

Trong vòng mười tám tháng, Dyrsmid đã mang về 5 triệu đô-la cho công ty. Tới năm hai mươi bốn tuổi, anh đã kiếm được 75.000 đô-la một năm - tương đương với 125.000 đô-la ngày nay. Không lâu sau đó, anh chuyển qua một công việc thu nhập sáu con số với một công ty khác.

Tôi muốn gọi kỹ thuật này là Chiến lược Kẹp giấy và sau nhiều năm, tôi đã nghe nhiều bạn đọc áp dụng kỹ thuật này theo nhiều

cách khác nhau. Một người phụ nữ đã chuyển kẹp tóc từ một hộp đựng sang hộp khác khi cô viết được một trang cho quyển sách của mình. Một người đàn ông khác thì chuyển một viên bi ve từ một cái hộp sang hộp khác sau mỗi hiệp hít đất.

Quá trình tiến bộ tự nhiên tạo ra cảm giác thỏa mãn, và được đo lường hữu hình - như là di chuyển kẹp giấy, kẹp tóc hay bi ve - cung cấp bằng chứng rõ ràng cho tiến trình của bạn. Kết quả là, chúng củng cố hành vi của bạn và cho thêm một chút thỏa mãn tức thời vào mọi hoạt động. Đo lường hữu hình có thể có nhiều dạng thức: nhật ký thức ăn, nhật ký tập luyện, thẻ đóng dấu khách hàng trung thành, thanh tiến trình tải phần mềm, thậm chí là số trang trong một quyển sách. Nhưng mà có lẽ cách tốt nhất để đo lường tiến trình của bạn là *theo dấu thói quen*.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ THEO DẤU THÓI QUEN

Theo dấu thói quen là cách đơn giản để đo xem bạn có thực hiện thói quen hay không. Bản đơn giản nhất là lấy một cuốn lịch và đánh dấu chéo từng ngày bạn giữ vững được nếp sinh hoạt của mình. Ví dụ, nếu bạn tập thiền vào mỗi thứ Hai, Tư, Sáu, thì mỗi ngày này trong tuần sẽ có một dấu X. Thời gian trôi đi, cuốn lịch trở thành hồ sơ ghi lại chuỗi thực hành thói quen của bạn.

Vô số người đã thực hành theo dấu thói quen của mình, nhưng người nổi tiếng nhất có lẽ là Benjamin Franklin. Bắt đầu vào tuổi hai mươi, Franklin luôn mang theo bên mình một cuốn sổ tay nhỏ đến bất cứ nơi nào, ông dùng nó để theo dõi phẩm giá cá nhân

mình. Danh sách này có các mục tiêu như “Không để phí thời gian. Luôn luôn làm điều gì đó hữu ích” và “Tránh nói chuyện phiếm.” Vào cuối ngày, Franklin sẽ mở sổ ra và ghi lại tiến trình của mình.

Jerry Seinfeld được cho là đã dùng công cụ theo dấu thói quen để duy trì gắn bó với chuỗi thực hành viết truyện cười. Trong phim tài liệu *Comedian*, ông giải thích mục tiêu của mình chỉ đơn giản là “không bao giờ bẻ gãy mắt xích” viết truyện cười mỗi ngày. Nói cách khác, không phải ông tập trung vào việc truyện cười đó có hay hay không, hay là ông cảm thấy có hứng như thế nào. Ông chỉ đơn giản là tập trung vào việc có mặt và góp thêm vào chuỗi thực hành của mình.

“Không bẻ gãy mắt xích” là một câu thần chú đầy uy lực. Không bẻ gãy mắt xích trong chuỗi cuộc gọi bán hàng rồi bạn sẽ dựng nên một sự nghiệp kinh doanh thành công. Không bẻ gãy mắt xích trong chuỗi rèn luyện thân thể rồi bạn sẽ cân đối thon thả nhanh hơn mong đợi. Không bẻ gãy mắt xích sáng tạo mỗi ngày rồi bạn sẽ có một bộ hồ sơ sáng tạo cá nhân ấn tượng. Theo dấu thói quen là một công cụ mạnh mẽ bởi vì nó là đòn bẩy cho nhiều Nguyên tắc Thay đổi Hành vi. Nó đồng thời làm cho hành vi trở nên rõ ràng, hấp dẫn và tạo ra cảm giác thỏa mãn.

Nào ta cùng phân tích từng cái một.

Lợi ích #1: Theo dấu thói quen có tính rõ ràng

Ghi nhận lại hành động sau cùng mình làm sẽ tạo ra một nút bấm kích hoạt hành động tiếp theo. Theo dấu thói quen xây dựng một chuỗi các tín hiệu hữu hình một cách tự nhiên ví dụ như loạt dấu X trên cuốn lịch của bạn, hay là danh sách các bữa ăn trong

sổ nhật ký ăn uống. Khi bạn nhìn vào lịch và thấy chuỗi thành tích của mình, bạn sẽ được nhắc nhở tiếp tục hành động. Nghiên cứu đã cho thấy những người theo dấu tiến trình của mình trên các mục tiêu như giảm cân, cai thuốc và giảm huyết áp, có khả năng cải thiện cao hơn những người không theo dõi. Một nghiên cứu trên hơn một ngàn sáu trăm người đã khám phá ra rằng những người có ghi nhật ký ăn uống đã giảm được gấp đôi số cân nặng so với những người không làm. Chỉ riêng việc theo dõi hành vi đã có thể kích thích thôi thúc muốn thay đổi.

Theo dấu thói quen cũng giữ cho bạn thành thật. Đa phần chúng ta thường có một cái nhìn méo mó về hành vi của chính mình. Ta luôn cho rằng ta làm tốt hơn thực tế. Đo lường là cách giúp ta vượt qua sự mù quáng đối với hành vi của bản thân và để tâm đến những việc đang thực sự diễn ra mỗi ngày. Chỉ cần liếc một cái vào mớ kẹp giấy trong hũ là bạn biết ngay mình còn (hay đã làm được) bao nhiêu công việc. Khi bằng chứng rành rành ngay trước mắt thế kia, bạn khó lòng lừa dối bản thân.

Lợi ích #2: Theo dấu thói quen có tính hấp dẫn

Hình thức có tính động viên hiệu quả nhất chính là sự tiến bộ. Khi ta nhận được một dấu hiệu cho thấy ta đang tiến về phía trước, tự nhiên ta cảm thấy có động lực tiếp bước trên con đường ấy. Theo cách này, theo dấu thói quen có thể tạo nên một hiệu ứng động viên có tính gây nghiện. Mỗi một chiến thắng nhỏ đều tiếp năng lượng cho khát khao của bạn.

Điều này đặc biệt có ý nghĩa cho những ngày tồi tệ. Khi xuống tinh thần, bạn có thể dễ dàng quên hết thành quả của những ngày

qua. Theo dấu thói quen cung cấp bằng chứng hữu hình cho thực tế là bạn đã nỗ lực vất vả - một lời nhắc tinh tế về chặng đường bạn đã trải qua. Thêm nữa, ô trống bạn nhìn thấy mỗi sáng cũng cho bạn động lực khởi động, vì bạn không muốn bỏ gãy chuỗi thành tích của mình và đánh mất tiến trình.

Lợi ích #3: Theo dấu thói quen tạo cảm giác thỏa mãn

Đây là lợi ích quan trọng hơn cả. Tự thân việc theo dấu đã có thể là một hình thức tưởng thưởng. Cảm giác gạch bỏ đi một dòng trong danh mục việc cần làm thật là thỏa mãn, hay khi hoàn thành một đoạn nhật ký rèn luyện, hay lúc đánh dấu X vào một ô lịch. Cảm giác nhìn thấy thành quả của mình tăng trưởng từng ngày thật tốt - độ dày dặn của hồ sơ sáng tạo cá nhân, độ dài của bản thảo quyển sách - và khi nó tạo cảm giác dễ chịu, bạn càng có nhiều khả năng duy trì.

Theo dấu thói quen còn giúp bạn chú tâm: Bạn tập trung vào quá trình hơn là kết quả. Bạn không bị cố định vào mục tiêu phải có cái bụng sáu múi, bạn chỉ đang cố gắng duy trì chuỗi thành quả và trở thành kiểu người không bao giờ bỏ lỡ rèn luyện thân thể.

Tóm lại, theo dấu thói quen (1) tạo ra một tín hiệu nhắc nhở bạn hành động, (2) tự thân nó đã là một nguồn động lực bởi vì bạn nhìn thấy quá trình tiến bộ của mình và không muốn đánh mất nó, và (3) tạo cảm giác thỏa mãn bất kỳ lúc nào bạn ghi nhận lại một khoảnh khắc thành công trong thói quen của mình. Thêm nữa, theo dấu thói quen còn cung cấp bằng chứng hữu hình rằng bạn đang bỏ phiếu cho kiểu người mà mình muốn trở thành,

vốn chính là một hình thức thích thú của niềm sung sướng nội tại tức thời.⁷¹

Bạn hẳn đang thắc mắc, nếu theo dấu thói quen hữu hiệu như vậy, vì sao đợi đến bây giờ tôi mới nói về nó?

Bất chấp các lợi ích như thế, tôi lưu cuộc thảo luận này mãi đến bây giờ vì một lý do đơn giản: Nhiều người kháng cự ý tưởng theo dấu và đo lường. Nó có thể là một gánh nặng nếu nó buộc bạn phải thực hiện *hai* thói quen: thói quen bạn muốn xây dựng, và thói quen theo dấu nó. Đo đếm lượng ca-lo nạp vào nghe thật mệt mỏi khi mà bạn đã và đang phải khổ sở vật lộn với chế độ ăn kiêng. Ghi chú lại mọi cuộc điện thoại bán hàng nghe thật vô vị khi bạn còn hàng đống việc phải làm. Nói thế này rất dễ, “Mình chỉ cần ăn ít lại” Hay, “Mình sẽ cố gắng hơn.” Hay, “Mình sẽ nhớ làm nó mà.” Kiểu gì cũng có người kể với tôi, “Tôi có một cuốn nhật ký quyết định, nhưng phải chi tôi dùng nó nhiều hơn.” Hay là, “Tôi có ghi chép lại lịch sử rèn luyện của mình đó chứ, nhưng được một tuần thì bỏ.” Tôi cũng từng như vậy. Tôi từng làm một cuốn sổ ghi chú nhật ký ăn uống để theo dõi lượng ca-lo nạp vào. Tôi đã xoay sở ghi chép được cho *một bữa* và rồi bỏ cuộc.

Việc theo dõi này không phải ai cũng phù hợp, và cũng không cần thiết phải cân đo đong đếm hết cuộc đời mình. Thế nhưng gần như bất cứ ai cũng có thể hưởng lợi ích từ nó không cách này thì cách khác - ngay cả chỉ là tạm thời.

Ta có thể làm gì để việc theo dấu này dễ dàng hơn?

Đầu tiên, bất cứ khi nào có thể, hãy tự động hóa việc đo đếm. Bạn hẳn sẽ ngạc nhiên nếu biết thực ra mình đã và đang thực hiện việc theo dấu này mà không nhận ra. Bảng sao kê thẻ tín dụng

theo dõi bạn ra đi ăn tiệm thường xuyên bao nhiêu. Thiết bị Fitbit ghi nhận số bước chân bạn đã đi và bạn đã ngủ bao nhiêu giờ. Lịch của bạn ghi lại những địa điểm mới bạn đã thăm thú mỗi năm. Một khi bạn đã biết lấy dữ liệu từ đâu, bạn hãy dán một miếng ghi chú lên lịch để duyệt lại các hoạt động mỗi tuần hay mỗi tháng, như vậy sẽ thực tế hơn là theo dõi mọi thứ từng ngày một.

Thứ nhì, theo dấu bằng tay nên được giới hạn trong số các thói quen quan trọng nhất của bạn mà thôi. Theo dấu một thói quen mà nhất quán thì tốt hơn là theo dõi mười thói quen mà không đều.

Cuối cùng, hãy ghi chú lại ngay sau khi thói quen xảy ra. Hoàn thành hành vi là tín hiệu cho việc ghi chú. Cách này sẽ giúp bạn kết hợp phương pháp chống lớp thói quen trong Chương 5 với việc theo dấu thói quen.

Công thức chống lớp thói quen + theo dấu thói quen là:

Sau [THÓI QUEN HIỆN TẠI],

tôi sẽ [THEO DÕI THÓI QUEN CỦA MÌNH].

- Sau khi cúp điện thoại bán hàng, tôi sẽ chuyển một chiếc kẹp giấy qua hũ kia.
- Sau khi hoàn thành mỗi hiệp tập luyện ở phòng gym, tôi sẽ ghi lại trong sổ nhật ký rèn luyện.
- Sau khi bỏ bát đĩa vào máy rửa chén, tôi sẽ viết xuống sổ mình vừa ăn những gì.

Các chiến thuật này có thể giúp cho việc theo dõi thói quen dễ dàng hơn. Ngay cả khi bạn không phải là kiểu người ưa thích ghi chú lại hành vi của mình, tôi vẫn nghĩ rằng rồi bạn sẽ thấy một vài tuần ghi chú đo lường như vậy có nhiều ý nghĩa sáng suốt. Nhìn thấy mình đã *thực sự* sử dụng thời gian ra sao lúc nào cũng thú vị.

Ngay cả như vậy thì một ngày nào đó, chuỗi thành quả của bất kỳ thói quen nào cũng sẽ kết thúc. Và, có một điều quan trọng còn hơn bất kỳ cách thức đo lường nào, đó là phải có kế hoạch kỹ càng cho lúc thói quen của mình trật khỏi đường ray.

CÁCH HỒI PHỤC NHANH SAU KHI THÓI QUEN BỊ PHÁ VỠ

Bất kể bạn kiên trì với thói quen của mình bao nhiêu thì vẫn khó tránh khỏi những lúc cuộc đời xen ngang làm ngắt quãng tiến trình. Hoàn hảo là chuyện bất khả. Chẳng chóng thì chày, một chuyện khẩn cấp nào đó sẽ nảy xổ ra - bạn bị bệnh hay phải đi xa công tác, hoặc giả gia đình cần thêm một ít thời gian của bạn.

Khi nào chuyện này xảy ra với mình, tôi đều tự nhắc nhở mình một quy tắc đơn giản: *Không bao giờ bỏ lỡ lần thứ hai.*

Nếu tôi lỡ một ngày, tôi sẽ cố gắng quay trở lại với thói quen nhanh nhất có thể. Bỏ một buổi rèn luyện thì thoảng vẫn xảy ra, nhưng tôi sẽ không bỏ lỡ hai buổi liên tiếp. Tôi có thể ăn nguyên một cái pizza, nhưng sau đó tôi chắc chắn sẽ dùng một bữa lành mạnh. Tôi không thể hoàn hảo, nhưng tôi có thể tránh được vòng

lặp lần thứ hai. Ngay khi một chuỗi thành quả kết thúc, tôi sẽ khởi động một chuỗi tiếp theo.

Sai lầm đầu tiên không bao giờ là thứ phá hỏng bạn cả. Chính là vòng xoáy mắc lỗi tái diễn theo sau mới là vấn đề. Lỡ một lần là tai nạn. Lỡ lần hai chính là khởi đầu của thói quen mới.

Và đây chính là đặc điểm phân biệt giữa người thắng và người thua. Bất kỳ ai cũng đều có thể có một màn thể hiện kém cỏi, một buổi tập luyện tồi tệ, hay một ngày tệ hại ở chỗ làm. Nhưng khi người thành công té ngã, họ bật dậy rất nhanh. Phá vỡ một thói quen không hề gì nếu ta khôi phục lại nó thật nhanh.

Tôi tin tưởng tầm quan trọng của nguyên tắc này đến mức tôi luôn luôn giữ vững ngay cả khi tôi không thể thực hiện một thói quen hoàn chỉnh như mình mong muốn. Rất thường khi, chúng ta hay rơi vào chu kỳ được ăn cả ngã về không với thói quen của mình. Vấn đề không phải ở chỗ bất cẩn mắc lỗi, mà ở suy nghĩ nếu không làm được một cách hoàn hảo thì thôi chi bằng không làm.

Bạn không nhận ra việc chỉ hiện diện để thực hành thói quen vào ngày tồi tệ (hay bận rộn) có giá trị thế nào. Những ngày thất thoát tổn hại đến bạn nhiều hơn giá trị của những ngày thành công mang lại cho bạn. Nếu bạn bắt đầu với số tiền 100 đô-la, thì 50% thu lợi sẽ cho bạn 150 đô-la. Nhưng bạn chỉ cần lỗ 33% là chỉ còn 100 đô-la trở lại. Nói cách khác, tránh đi 33% lỗ có giá trị bằng đúng 50% lời. Như Charlie Munger đã nói, “*Quy tắc đầu tiên của lãi kép: Không bao giờ được gián đoạn nếu không cần thiết.*”

Đây là lý do vì sao ngày rèn luyện “tồi tệ” thường lại là những buổi quan trọng nhất. Những ngày uể oải và bất lợi duy trì các lợi nhuận kép bạn đã tích lũy được từ những ngày suôn sẻ trước đó.

Đơn giản làm gì đó - mười cái bật cóc, chạy năm vòng, hít đất, cái gì cũng được - có giá trị rất lớn. Đừng tạo ra một con số không. Đừng để thua lỗ ăn vào phần lãi của bạn.

Hơn thế nữa, vấn đề không chỉ đơn thuần là chuyện xảy ra trong phòng tập. Nó là chuyện kiểu người không bao giờ bỏ lỡ rèn luyện. Lúc bạn thấy ớn thì rất dễ tập luyện, nhưng khi bạn không dễ chịu, thì việc có mặt ở buổi tập là điều rất quan trọng - ngay cả khi bạn làm ít hơn mình mong đợi. Đi đến phòng gym năm phút có thể không cải thiện thành tích của bạn gì mấy, nhưng nó sẽ tái củng cố căn tính của bạn.

Chu kỳ được ăn cả ngã về không trong thay đổi hành vi chỉ là một trong những bẫy rập có thể làm thói quen của bạn chệch hướng. Còn có một nguy cơ tiềm ẩn khác nữa - đặc biệt nếu bạn đang sử dụng một công cụ theo dấu thói quen - đó là đo lường sai thứ.

BIẾT RÕ KHI NÀO THÌ NÊN THEO DẤU THÓI QUEN (VÀ KHI NÀO KHÔNG NÊN)

Ví dụ bạn mở một nhà hàng, bạn muốn biết xem đầu bếp có làm tốt việc của mình không. Có một cách đo lường thành công là theo dõi xem có bao nhiêu khách hàng trả tiền cho một bữa ăn mỗi ngày. Nếu có nhiều khách đến hơn thì có lẽ do món ăn có chất lượng. Nếu ít khách hơn thì hẳn là có trục trặc đâu đó.

Tuy vậy, phương thức đo lường này - doanh thu hằng ngày - chỉ cho thấy một bức tranh rất hẹp về những việc đang xảy ra. Chỉ

vì có ai đó trả tiền cho bữa ăn không có nghĩa là họ *thưởng thức* món ăn. Ngay cả khi người khách không vừa ý cũng khó lòng ăn xong mà quịt tiền. Thực tế là nếu bạn chỉ đo lường doanh thu thì thức ăn vẫn có thể đang tệ đi trong lúc bạn bù đắp cho nó bằng chiến lược tiếp thị, giảm giá hay các phương thức khác. Thay vào đó, có thể sẽ hiệu quả hơn nếu theo dõi xem bao nhiêu khách hàng *ăn hết* bữa ăn, hoặc bằng số phần trăm khách hàng để lại nhiều tiền boa.

Mặt tối của việc theo dấu một hành vi nào đó là chúng ta rất cuộc bị thúc đẩy bởi con số hơn là mục đích đằng sau nó. Nếu thành công của bạn được đo bằng thu nhập theo quý, bạn sẽ tối ưu doanh số, doanh thu, và chi phí kế toán theo thu nhập từng quý. Nếu thành công của bạn được đo bằng quy mô nhỏ hơn, bạn cũng sẽ tối ưu trong một phạm vi nhỏ hơn, ngay cả khi điều đó nghĩa là khư khư giữ lấy một chế độ ăn kiêng, nước quả thải độc, và cả uống thuốc giảm béo. Tâm trí con người luôn muốn “thắng” dù là đang chơi trò gì.

Chiếc bẫy này hiển hiện trong mọi lĩnh vực đời sống. Chúng ta tập trung vào làm việc dài giờ hơn là làm hoàn tất những việc có ý nghĩa. Chúng ta để tâm tới việc làm sao để đạt được mười ngàn bước chân hơn là làm sao để sống lành mạnh. Chúng ta giảng dạy để đáp ứng những bài kiểm tra chuẩn hóa hơn là đặt trọng tâm vào học hỏi, hiểu kỳ và tư duy phản biện. Nói ngắn gọn là chúng ta tối ưu hóa theo cách chúng ta đo đạc thành quả. Khi ta chọn sai phương thức đo lường, chúng ta sẽ có hành vi sai.

Đôi khi bẫy này được gọi là *Quy luật Goodhart*. Được đặt tên theo nhà kinh tế học Charles Goodhart, nguyên lý này nói rằng,

“Khi một cách đo đạc trở thành mục tiêu, thì nó không còn là phương thức đo lường hiệu quả.” Đo lường chỉ hữu ích khi nó hướng dẫn và cung cấp thêm bối cảnh cho bức tranh lớn hơn, không phải lúc nó nuốt mất bạn. Mỗi con số đơn thuần chỉ là một mẫu thông tin phản hồi trong toàn bộ hệ thống.

Trong một thế giới bị thúc đẩy bởi dữ liệu, chúng ta có xu hướng đánh giá quá cao giá trị của con số và coi nhẹ những thứ không bền, linh hoạt và khó đo đếm. Chúng ta đã sai lầm khi nghĩ rằng các yếu tố đo đếm được là các yếu tố duy nhất có tồn tại. Nhưng chỉ vì bạn có thể đo lường cái gì đó không có nghĩa nó quan trọng. Và chỉ vì bạn *không thể* đo được cái gì đó cũng không có nghĩa nó không quan trọng chút nào.

Ý tôi đang muốn nói, điểm cốt lõi là theo dấu thói quen ở đúng lúc đúng chỗ. Cảm giác ghi chép lại một thói quen và theo dõi tiến trình của mình đúng thật là thỏa mãn, nhưng đo lường không phải là điều duy nhất có ý nghĩa ở đây. Thêm nữa, có nhiều cách đo đếm tiến trình, và đôi khi chuyển sự chú tâm qua cái gì đó hoàn toàn khác có lẽ sẽ có ích cho bạn.

Đây là lý do vì sao *chiến thắng không cân*⁷² lại hiệu quả trong việc giảm cân. Con số hiển thị trên cái cân khá là bướng bỉnh, cho nên nếu bạn chỉ chú ý đến con số đó, bạn sẽ chùn bước. Nhưng nếu bạn để ý thấy làn da của mình trông khỏe hơn, hay bạn thức dậy sớm hơn, hoặc là ham muốn của mình trở nên mạnh hơn. Đây đều là cách phù hợp với việc theo dõi các cải thiện của bạn. Nếu bạn không cảm thấy phấn khởi với con số trên cân, thì có lẽ đã đến lúc tập trung vào một cách đo lường khác đi - cách nào có thể cho bạn thêm nhiều dấu hiệu tiến bộ.

Bất kể bạn đo lường cải thiện của mình như thế nào, theo dấu thói quen là một cách đơn giản làm cho thói quen của bạn tạo ra cảm giác thỏa mãn. Mỗi một cách đo đều cung cấp bằng chứng cho thấy bạn đang đi đúng hướng và một niềm khoan khoái ngăn ngủi tức thời khi một nhiệm vụ được hoàn thành.

---Tóm tắt chương---

- Một trong những cảm giác thỏa mãn hơn hết thấy chính là cảm giác khi ta đang dần tiến bộ.
- Theo dấu thói quen là cách đơn giản để đo xem bạn có đang thực hành một thói quen hay không - chẳng hạn như đánh một dấu X lên lịch.
- Theo dấu thói quen và các hình thức đo lường hữu hình khác có thể tạo ra cảm giác thỏa mãn cho thói quen bằng cách đưa ra bằng chứng rõ ràng về tiến bộ của bạn.
- Đừng bẻ gãy mất xích. Cố gắng nuôi dưỡng chuỗi thành tích của thói quen.
- Không bao giờ bỏ lỡ lần thứ hai. Nếu bạn lỡ bỏ một ngày, hãy cố gắng quay lại quỹ đạo càng nhanh càng tốt.
- Chỉ vì bạn có thể đo đếm cái gì đó không có nghĩa là nó quan trọng nhất.

TRÁCH NHIỆM GIẢI TRÌNH CÓ THỂ THAY ĐỔI MỌI THỨ

Sau khi phục vụ ở vai trò phi công trong Chiến tranh thế giới lần II, Roger Fisher theo học trường luật Harvard và dành ba mươi bốn năm của đời mình để chuyên môn hóa trong lĩnh vực đàm phán và quản lý xung đột. Ông sáng lập Dự án Đàm phán Harvard⁷³ và hợp tác với nhiều quốc gia cũng như các nhà lãnh đạo thế giới về giải pháp hòa bình, khủng hoảng con tin và đàm phán ngoại giao. Thế nhưng đó là những năm 1970 và 1980, khi mối đe dọa từ chiến tranh hạt nhân đang leo thang, cái mà Fisher đang phát triển có lẽ chỉ thú vị với riêng ông vào thời ấy.

Lúc ấy, Fisher tập trung thiết kế các chiến lược có thể ngăn chặn chiến tranh hạt nhân, và ông nhận ra một sự thật đáng ngại. Bất kỳ vị Tổng thống đương nhiệm nào cũng có quyền truy cập vào mã phóng bom có uy lực giết chết hàng triệu con người, nhưng chưa từng thực sự nhìn thấy ai chết bởi lẽ lúc nào ông ấy cũng đang cách nơi ấy hàng ngàn cây số.

“Đề xuất của tôi khá đơn giản”, ông viết vào năm 1981. Đặt mã số (hạt nhân) vào một viên nang nhỏ, sau đó cấy nó vào trong ngực một người tình nguyện, ngay bên cạnh trái tim. Người tình nguyện viên sẽ mang theo bên mình một con dao to nặng khi anh đi cùng Tổng thống. Nếu có lúc nào đó Tổng thống muốn khai hỏa vũ khí hạt nhân, cách duy nhất đó là chính tay ông đầu tiên phải

giết một người trước. Viên Tổng thống sẽ nói, “George, tôi xin lỗi nhưng mười triệu người phải chết.” Ông phải nhìn vào mắt người đó và nhận thức rõ về cái chết - cái chết của một người vô tội. Máu sẽ đổ trên tấm thảm Nhà Trắng. Hiện thực trước mắt sẽ làm rõ vấn đề.

“Khi tôi đề xuất điều này với bạn bè ở Lầu Năm Góc, họ bảo, “Chúa ơi, thật kinh khủng. Phải xuống tay giết ai đó sẽ bóp méo đánh giá của Tổng thống. Ông ấy hẳn là sẽ chẳng bao giờ bấm nút đâu.”

Qua cuộc thảo luận về Nguyên tắc số 3 trong Thay đổi Hành vi, chúng ta đã bàn về tầm quan trọng của việc làm cho thói quen tốt ngay lập tức tạo cảm giác thỏa mãn. Đề nghị của Fisher là đảo ngược của Nguyên tắc số 4: *Khiến nó không còn ngay lập tức tạo cảm giác thỏa mãn.*

Cũng giống như ta thường sẽ lặp đi lặp lại một trải nghiệm khi đoạn cuối của nó tạo cảm giác thỏa mãn, ta cũng có xu hướng tránh các trải nghiệm có kết cuộc khó chịu. Cảm giác đau đớn là người thầy hiệu quả. Nếu một thất bại làm ta đau, ta sẽ điều chỉnh. Nếu một thất bại không đau đớn mấy, nó sẽ bị bỏ qua. Một sai lầm đưa đến hậu quả càng tức thời và càng đắt giá bao nhiêu, thì bạn sẽ càng học được bài học nhanh bấy nhiêu. Nguy cơ bị một đánh giá xấu buộc người thợ sửa ống nước phải làm cho tốt việc của mình. Nguy cơ thực khách một đi không trở lại khiến cho nhà hàng phải sáng tạo những món ăn thật ngon. Cái giá của việc cắt sai mạch máu làm cho một bác sĩ phẫu thuật phải nắm vững giải phẫu cơ thể người và thận trọng khi cắt. Khi có hậu quả nghiêm trọng, người ta học nhanh hơn.

Cơn đau càng tức thời, hành vi càng khó xảy ra. Nếu bạn muốn ngăn thói quen xấu và xóa bỏ hành vi kém lành mạnh, thì hãy cho thêm một cái giá phải trả ngay lập tức vào hành động, đó chính là cách hiệu quả nhất để giảm bớt khả năng xảy ra của nó.

Chúng ta lặp đi lặp lại thói quen xấu là vì chúng có ích cho ta theo cách nào đó, và vì vậy mà ta khó từ bỏ. Cách tốt nhất tôi biết để vượt qua tình thế khó khăn này là gia tăng tốc độ bị trừng phạt gắn với hành vi này. Không được có khoảng cách giữa hành động và hậu quả kéo theo.

Ngay khi hành động gây ra một hậu quả ngay lập tức, hành vi bắt đầu thay đổi. Khách hàng thanh toán hóa đơn đúng hạn vì nếu không họ sẽ bị phạt phí trễ hạn. Sinh viên có mặt trên lớp vì điểm số của họ gắn với điểm danh. Chúng ta sẽ nhảy qua rất nhiều vòng để tránh những cơn đau tức thời như vậy.

Dương nhiên điều này cũng có mặt hạn chế. Nếu bạn cậy nhờ vào hình phạt để thay đổi hành vi, thì cường độ của hình phạt phải tương xứng với độ lớn của hành vi mà nó muốn điều chỉnh. Để có thể hiệu quả, cái giá của việc trì hoãn phải lớn hơn cái giá của hành động. Để khỏe mạnh, cái giá của sự lười phải to hơn cái giá của rèn luyện. Bị phạt vì hút thuốc trong nhà hàng hoặc không phân loại rác gắn thêm hậu quả cho một hành động. Hành vi chỉ thay đổi khi hình phạt đủ đau đớn và chắc chắn được thi hành.

Nhìn chung, hậu quả càng cục bộ, rõ ràng, cụ thể và tức thời, thì càng có khả năng ảnh hưởng đến hành vi của một cá nhân. Hậu quả càng rộng, mơ hồ và chậm đến bao nhiêu thì khả năng ảnh hưởng đến hành vi của một cá nhân thấp bấy nhiêu.

May thay, có một cách trực tiếp tăng thêm cái giá phải trả cho mỗi thói quen xấu: Tạo ra một *Hợp đồng Thói quen*.

HỢP ĐỒNG THÓI QUEN

Đạo luật về thắt dây an toàn được thông qua vào ngày 1 tháng 12 năm 1984 ở New York. Vào lúc đó, chỉ 14% người Mỹ thường xuyên thắt dây an toàn - nhưng điều ấy sắp thay đổi hoàn toàn.

Trong vòng năm năm, hơn phân nửa nước Mỹ đã có điều luật thắt dây an toàn. Ngày nay, thắt dây an toàn là bắt buộc theo luật ở bốn mươi chín trong năm mươi bang Mỹ. Và không chỉ về mặt lập pháp, số người thắt dây an toàn cũng thay đổi ngoạn mục. Vào năm 2016, hơn 88% người Mỹ cài dây mỗi lần họ bước vào trong xe. Chỉ trong hơn ba mươi năm, đã có một sự đảo ngược tình hình hoàn toàn trong thói quen của hàng triệu người.

Luật và quy định là ví dụ về việc chính phủ có thể thay đổi thói quen bằng cách tạo ra hợp đồng xã hội. Trong tư cách một xã hội, chúng ta đồng thuận với nhau tuân theo những luật lệ nhất định và thực thi chúng như một nhóm. Bất cứ khi nào một khoản luật tác động lên hành vi - như luật thắt dây an toàn, luật cấm hút thuốc trong nhà hàng, luật tái chế rác bắt buộc - thì nó chính là ví dụ về cái cách hợp đồng xã hội định hình thói quen của chúng ta. Cả nhóm đồng ý sẽ hành động theo một cách thức nhất định, và nếu bạn không tuân theo, bạn sẽ bị phạt.

Cũng giống như chính phủ dùng luật để giữ cho công dân hành xử có trách nhiệm, bạn cũng có thể tạo ra một Hợp đồng Thói

quen để giữ cho bản thân có trách nhiệm. Hợp đồng Thói quen là một thỏa thuận miệng hay bằng văn bản trong đó bạn nêu lên cam kết của mình đối với một thói quen nhất định và hình phạt đi kèm nếu bạn không tuân theo. Sau đó bạn sẽ tìm một hoặc hai người thực hiện vai trò như người mà mình có trách nhiệm giải trình⁷⁴ và cùng ký vào hợp đồng với bạn.

Bryan Harris, một doanh nhân từ Nashville, Tennessee, là người đầu tiên tôi biết đã thực thi chiến lược này trong thực tế. Không bao lâu sau sinh nhật của con trai mình, Harris nhận ra mình cần phải giảm vài kí-lô. Anh thảo một bản hợp đồng giữa mình, vợ, và huấn luyện viên cá nhân của mình. Bản đầu tiên viết như sau, “Mục tiêu #1 của Bryan trong Quý 1 năm 2017 là bắt đầu ăn uống điều độ trở lại để cảm thấy khoan khoái hơn, trông mạnh khỏe hơn, và có thể đạt được mục tiêu dài hạn của mình là số cân 100 kí-lô với 10% mỡ cơ thể.”

Bên dưới tuyên bố, Harris vẽ ra lộ trình đạt tới kết quả lý tưởng:

- Pha #1: Trở lại chế độ ăn kiêng “ít-năng-lượng” nghiêm ngặt trong Quý 1.
- Pha #2: Khởi động chương trình theo dõi dinh dưỡng vĩ mô trong Quý 2.
- Pha #3: Tinh chỉnh và duy trì cụ thể chế độ ăn kiêng cũng như luyện tập trong Quý 3.

Cuối cùng, anh viết ra các thói quen hằng ngày có thể giúp anh vươn tới mục tiêu. Ví dụ, “Ghi lại tất cả thực phẩm đã nạp vào người mỗi ngày, và cân mỗi ngày.”

Sau đó anh liệt kê các hình phạt nếu thất bại: “Nếu Bryan không thực hiện hai điều này thì hậu quả sau sẽ áp xuống: Anh ấy

sẽ phải ăn mặc trang trọng vào mỗi ngày đi làm và mỗi sáng Chủ nhật trong suốt quý đó. Ăn mặc trang trọng được định nghĩa là không mặc quần jean, áo thun, áo hoodie, hay quần đùi. Anh ấy cũng phải đưa cho Joey (huấn luyện viên) 200 đô-la khi Joey phát hiện vi phạm nếu anh ấy bỏ lỡ một ngày ghi nhật ký ăn uống.”

Vào cuối trang, Harris, vợ anh và huấn luyện viên cùng ký hợp đồng.

Phản ứng đầu tiên của tôi khi thấy hợp đồng này là dường như nó hơi quá nghiêm trọng và không cần thiết, đặc biệt là phần ký tên. Nhưng Harris thuyết phục tôi rằng ký tên trên hợp đồng là dấu chỉ của sự nghiêm túc. “Hề mà tôi bỏ phần này”, anh bảo, “là y như rằng tôi lười ngay”.

Ba tháng sau đó, sau khi đạt được mục tiêu của Quý 1, Harris nâng cấp mục tiêu của mình. Hậu quả cũng tăng theo. Nếu anh bỏ lỡ mục tiêu về carbohydrate và chất đạm, anh ấy sẽ phải đưa cho huấn luyện viên 100 đô-la. Và nếu anh không cân, anh phải đưa vợ 500 đô-la nếu chị phát hiện vi phạm. Và có lẽ hình phạt đau nhất chính là, nếu anh quên không chạy bộ, anh phải mặc trang trọng đi làm mỗi ngày và đội một chiếc mũ Alabama trong hết quý đó - một sự phản bội cay đắng đối với đội Auburn yêu quý của anh.

Chiến lược này có hiệu quả. Với vợ và huấn luyện viên trong vai trò người làm chứng và với bản hợp đồng nêu rõ chính xác những gì cần làm mỗi ngày, Harris thật đã giảm cân.⁷⁵

Để làm cho thói quen xấu không còn tạo thỏa mãn, lựa chọn tốt nhất của bạn là làm cho nó gây ra đau đớn tại khoảnh khắc

ấy. Tạo ra một Hợp đồng Thói quen là cách trực tiếp làm được việc đó.

Ngay cả khi bạn không muốn viết một bản hợp đồng đáng nể như vậy, thì chỉ cần có một người làm chứng mà bạn có trách nhiệm giải trình thôi cũng đủ hiệu quả. Diễn viên hài Margaret Cho mỗi ngày sẽ viết một bài hát hay một truyện cười. Cô thực hiện thử thách “mỗi ngày một bài hát” với một người bạn, giúp cả hai làm chứng cho nhau. Biết rằng có ai đó đang quan sát có thể là một động lực khá mạnh. Bạn ít có khả năng trì hoãn hay bỏ cuộc bởi cái giá phải trả ngay lúc đó. Nếu bạn không tuân theo, họ có lẽ sẽ nghĩ bạn không đáng tin cậy hoặc lừa dối. Thế là đột nhiên, bạn không những thất bại trong việc giữ vững lời hứa với bản thân, mà còn không giữ được lời hứa với người khác.

Bạn còn có thể tự động hóa quá trình này. Thomas Frank, một doanh nhân từ Boulder, Colorado, thức dậy mỗi sáng vào lúc 5:55. Và nếu anh không làm thế, anh có một dòng tweet được lên lịch đăng tự động có nội dung như sau: “Bây giờ là 6:10 và tôi chưa dậy vì tôi lười! Hãy trả lời bên dưới để được nhận 5 đô-la qua PayPal (giới hạn 5 người), trừ trường hợp báo thức của tôi bị hư.”

Chúng ta luôn cố gắng thể hiện cái tôi đẹp nhất của mình ra với thế giới. Ta chải đầu và đánh răng, ăn mặc cẩn thận vì ta biết các thói quen này dễ nhận được phản ứng tích cực. Chúng ta muốn có điểm cao và tốt nghiệp từ các trường hàng đầu để gây ấn tượng với các người chủ tiềm năng, người phối ngẫu, bạn bè và gia đình. Chúng ta quan tâm đến cách nghĩ của người xung quanh vì nó cho biết liệu người khác có thích mình không. Đây chính xác là lý do vì

sao có một người chứng giải trình hoặc ký một bản Hợp đồng Thói quen lại hiệu quả như vậy.

---Tóm tắt chương---

- Đảo ngược của Nguyên tắc số 4 trong Thay đổi Hành vi là *khiến nó không còn tạo cảm giác thỏa mãn*.
- Chúng ta ít có xu hướng lặp lại một thói quen xấu nếu nó gây đau đớn hoặc không tạo cảm giác thỏa mãn.
- Một người chứng giải trình có thể tạo ra một cái giá phải trả tức thời nếu ta không hành động. Chúng ta quan tâm sâu sắc đến những gì người khác nghĩ về ta, và ta không muốn người khác có quan điểm không tốt về mình.
- Một Hợp đồng Thói quen có thể được dùng để làm tăng thêm cái giá phải trả cho bất kỳ hành vi nào. Bản hợp đồng công khai cái giá khi bạn vi phạm lời hứa và khiến nó gây ra đau đớn.
- Biết rằng có ai đó đang quan sát có thể là một động lực khá mạnh.

CÁCH TẠO LẬP THÓI QUEN TỐT

Nguyên tắc số 1	Khiến nó rõ ràng
1.1	Điền vào Bảng điểm Thói quen. Bạn hãy viết xuống các thói quen mình đang có để ý thức về chúng.
1.2	Sử dụng dự định thực thi: Tôi sẽ [HÀNH VI NÀO ĐÓ] vào lúc [THỜI GIAN] ở [NƠI CHỐN].
1.3	Sử dụng công lớp thói quen: “Sau khi làm [THÓI QUEN HIỆN TẠI], tôi sẽ làm [THÓI QUEN MỚI].”
1.4	Thiết kế môi trường sống. Hãy làm cho các tín hiệu kích hoạt thói quen tốt trở nên rõ ràng và dễ thấy.
Nguyên tắc số 2	Khiến nó hấp dẫn
2.1	Sử dụng bao bọc cảm dỗ. Ghép một hành động bạn <i>muốn</i> làm với một hành động bạn <i>cần</i> phải làm.
2.2	Gia nhập một nền văn hóa nơi hành vi mong muốn của bạn là chuẩn hành vi thông thường.
2.3	Tạo ra một nghi thức tạo động lực. Làm điều mình ưa thích ngay trước khi thực hiện một thói quen khó.
Nguyên tắc số 3	Khiến nó dễ dàng
3.1	Giảm bớt lực cản. Giảm số bước giữa bạn và thói quen tốt.
3.2	Môi trường. Chuẩn bị sẵn sàng cho môi trường để hành động tương lai trở nên dễ dàng.
3.3	Nhuần nhuyễn các khoảnh khắc quyết định. Tối ưu hóa các lựa chọn nhỏ đưa đến tác dụng khổng lồ.

3.4	Sử dụng Quy tắc Hai phút. Giảm bớt quy mô các thói quen cho đến khi chúng có thể được hoàn thành trong vòng hai phút.
3.5	Tự động hóa thói quen của bạn. Đầu tư vào công nghệ và những sản phẩm chỉ đầu tư một lần có khả năng đảm bảo hành vi tương lai xảy ra.
Nguyên tắc số 4	Khiến nó tạo cảm giác thỏa mãn
4.1	Sử dụng phương pháp củng cố. Thưởng cho mình ngay khi hoàn tất một thói quen.
4.2	Khiến cho việc “không làm gì cả” trở nên dễ chịu. Khi muốn tránh một thói quen xấu, hãy thiết kế một cách giúp bạn nhìn thấy lợi ích.
4.3	Sử dụng công cụ theo dấu thói quen. Theo dõi chuỗi thành tích của thói quen và “không phá bỏ mắt xích”.
4.4	Không bao giờ bỏ lỡ lần hai. Khi bạn quên thực hiện một thói quen, hãy chắc chắn mình sẽ quay lại quỹ đạo ngay lập tức.

CÁCH PHÁ BỎ THÓI QUEN XẤU

Đảo ngược Nguyên tắc số 1	Khiến nó không còn rõ ràng
1.5	Giảm bớt tiếp xúc. Loại bỏ các tín hiệu kích hoạt thói quen xấu ra khỏi môi trường sống của mình.
Đảo ngược Nguyên tắc số 2	Khiến nó không còn hấp dẫn
2.4	Tái định khung lối suy nghĩ của tâm trí. Tô đậm lợi ích của việc tránh đi thói quen xấu.
Đảo ngược Nguyên tắc số 3	Khiến nó không còn dễ dàng
3.6	Gia tăng lực cản. Tăng số bước chân giữa bạn và thói quen xấu.
3.7	Sử dụng công cụ cam kết. Giới hạn các lựa chọn tương lai trong số những cái có lợi cho bạn.
Đảo ngược Nguyên tắc số 4	Khiến nó không còn tạo cảm giác thỏa mãn
4.5	Tìm một người chứng giải trình. Hãy nhờ ai đó quan sát hành vi của bạn.
4.6	Viết một bản Hợp đồng Thói quen. Hãy công khai cái giá phải trả cho thói quen xấu của mình và khiến nó gây ra đau đớn.

(Bạn có thể tải về một bản in được của trang tóm tắt thói quen này tại:
atomichabits.com/cheatsheet)

CHIẾN THUẬT NÂNG CAO

Từ Hơi Hơi Tốt Đến Vĩ Đại Thực Sự

SỰ THẬT VỀ NĂNG KHIẾU (Khi nào giեն quan trọng và khi nào thì không)

Nhiều người chắc đã quen thuộc với Michael Phelps, một trong những vận động viên cừ khôi nhất lịch sử. Phelps đã giành được nhiều huy chương Olympic hơn không chỉ so với bất kỳ tuyển thủ bơi lội nào, mà còn nhiều hơn *bất cứ* một nhà vô địch Olympic trong *bất kỳ* môn thể thao nào.

Ít người biết đến Hicham El Guerrouj hơn, nhưng anh là một vận động viên phi thường bằng chính sức mình. El Guerrouj là vận động viên điền kinh Ma Rốc, người nắm giữ hai huy chương vàng Olympic và là một trong những vận động viên chạy cự ly trung bình xuất sắc nhất mọi thời đại. Trong nhiều năm, anh giữ kỷ lục thế giới trên đường đua 1.500-mét và 2.000-mét. Trong Olympic ở Athens, Hy Lạp 2004, anh giành huy chương vàng trong cuộc đua 1.500-mét và 5.000-mét.

Hai vận động viên này có rất nhiều mặt khác nhau. (Đầu tiên là một người thì thi trên cạn, một người thì thi dưới nước.) Nhưng đáng chú ý là, họ có chiều cao hoàn toàn khác nhau. El Guerrouj cao gần 1m76. Phelps cao 1m93. Tuy chênh nhau 17cm, cả hai lại giống nhau ở một chỗ: Michael Phelps và Hicham El Guerrouj mặc quần có cùng độ dài đường may trong⁷⁶.

Làm sao như thế được? Phelps có đôi chân tương đối ngắn nếu so với chiều cao của anh, và một cái lưng dài, vô cùng thích hợp cho bơi lội. El Guerrouj lại có đôi chân rất dài và lưng ngắn, chính là tầm vóc lý tưởng cho chạy cự ly trung bình.

Bây giờ, hãy tưởng tượng khi hai tuyển thủ quốc tế này đổi môn thi đấu. Với thể lực đặc biệt của mình, liệu Michael Phelps có trở thành một vận động viên điền kinh chạy cự ly trung bình tầm Olympic nếu luyện tập đủ? Có vẻ không. Tại đỉnh cao của việc tập luyện, Phelps nặng 88kg, tức là nặng hơn 40% so với El Guerrouj, người đã tham gia chạy đua với cân nặng siêu nhẹ chỉ khoảng 63kg. Vận động viên chạy đua càng cao thì người đó càng nặng, mỗi cân nặng dư thêm đều là tai ương đối với môn chạy cự ly trung bình. Nếu chạy đua trong những cuộc thi chuyên nghiệp, Phelps sẽ bại trận ngay phút đầu.

Tương tự, El Guerrouj có thể là vận động viên điền kinh giỏi nhất trong lịch sử, nhưng sẽ hơi băn khoăn không biết anh có bao giờ đủ chuẩn để tham gia Olympic trong vai trò một tuyển thủ bơi lội không. Từ năm 1976, chiều cao trung bình của những nhà Olympic đoạt huy chương vàng trong môn chạy đua 1.500-mét nam là 1m78. So sánh với chiều cao trung bình của những nhà Olympic đoạt huy chương vàng trong môn bơi tự do 100-mét nam thì là 1m93. Tuyển thủ bơi lội thường cao, có lưng và sải tay dài, là hình mẫu lý tưởng để lướt trong nước. El Guerrouj sẽ mất lợi thế nghiêm trọng từ trước khi anh chạm vào hồ bơi.

Bí quyết để tăng tối đa tỷ lệ thành công của bạn là chọn lĩnh vực thi đấu phù hợp. Điều đó cũng đúng trong việc thay đổi thói quen như trong thể thao và kinh doanh. Khi thói quen phù hợp với

thiên hướng tự nhiên và khả năng của bạn, nó sẽ dễ thực hiện và tạo ra cảm giác thỏa mãn để duy trì hơn. Như Michael Phelps trong hồ bơi hay Hicham El Guerrouj trên đường đua, bạn nên chơi một trò mà ở đó mình có lợi thế.

Nắm bắt chiến lược này cần bạn phải chấp nhận sự thật đơn giản là người ta được sinh ra với những khả năng khác nhau. Một số người không thích nói về thực tế này. Trên bề mặt, gien của bạn có vẻ cố định, và chẳng có gì vui khi bàn về những điều bạn không kiểm soát được. Thêm nữa, những cụm như *tất định luận sinh học*⁷⁷ nghe như một số cá nhân nào đó được định sẵn sẽ thành công và số khác thì phải cam chịu thất bại. Nhưng đây là cách nhìn nhận thiên cận về sự ảnh hưởng của gien đối với hành vi.

Điểm mạnh của di truyền cũng chính là điểm yếu của nó. Không dễ thay đổi gien, có nghĩa là nó tạo ra ưu điểm rất lớn trong những trường hợp có lợi và là trở ngại nghiêm trọng trong những trường hợp bất lợi. Nếu bạn muốn đưa bóng vào rổ, cao 2m1 sẽ rất hữu ích. Nếu bạn muốn thực hiện một tiết mục thể dục dụng cụ, cao 2m1 là một bất lợi cực khủng. Môi trường sống quyết định sự phù hợp của gien của chúng ta và sự hữu dụng của những năng khiếu tự nhiên. Khi môi trường sống thay đổi, những giá trị quyết định thành công cũng thay đổi.

Điều này cũng đúng không chỉ với những đặc điểm thể chất mà cả với đặc điểm tinh thần. Nếu bạn hỏi tôi về thói quen và hành vi loài người thì tôi giỏi đấy; nhưng nếu luận về đàn móc, phóng hỏa tiễn, hay hợp âm guitar thì tôi thua. Năng lực phụ thuộc rất lớn vào ngữ cảnh.

Những người ở đỉnh cao của các lĩnh vực thi đấu không chỉ được luyện tập tốt, họ còn rất phù hợp với công việc đó. Và đó là lý do tại sao, nếu bạn muốn trở thành một người vĩ đại thực thụ thì chọn đúng chỗ để tập trung phát triển là trọng yếu.

Nói ngắn gọn: Gien không quyết định số phận của bạn. Nó quyết định lĩnh vực tạo ra cơ hội cho bạn. Như bác sĩ Gabor Mate viết, *“Gien mở đường, chứ nó không định trước.”* Những lĩnh vực mà bạn được gien mở đường để thành công là lĩnh vực mà thói quen sẽ dễ tạo ra cảm giác thỏa mãn. Mấu chốt là định hướng công sức của bạn đến các lĩnh vực vừa khiến bạn hưng phấn vừa hợp với kỹ năng tự nhiên của bạn, để tham vọng tương hợp với khả năng của bạn.

Câu hỏi ở đây hiển nhiên là, *“Làm sao tôi tìm ra những lĩnh vực có lợi cho mình? Làm sao xác định cơ hội và thói quen nào phù hợp với mình?”* Nơi đầu tiên mà chúng ta sẽ tìm câu trả lời chính là hiểu rõ tính cách của bạn.

TÍNH CÁCH ẢNH HƯỞNG THÓI QUEN

Gien của bạn vận hành bên dưới bề mặt mọi thói quen. Thực ra là bên dưới bề mặt mọi *hành vi*. Người ta quan sát thấy rằng gien ảnh hưởng đến tất cả mọi thứ từ số giờ bạn bỏ ra để xem truyền hình cho đến tỷ lệ kết hôn hay ly dị, cho đến khuynh hướng sa vào nghiện ngập, rượu chè, thuốc lá. Có một thành tố di truyền trọng yếu khiến bạn là một người vâng lời hoặc chống đối khi đối mặt với cường quyền, mức độ dễ tổn thương hay khả năng kháng cự

tình huống căng thẳng, khuynh hướng chủ động hay bị động, và ngay cả việc bạn cảm thấy thích thú hay buồn chán trong các trải nghiệm giác quan như khi tham gia một buổi hòa nhạc. Như Robert Plomin, nhà di truyền học hành vi ở Đại học King, London, nói với tôi, *“Đã đến lúc chúng ta dừng các cuộc thử nghiệm tìm hiểu xem các nét tính cách có thành tố di truyền hay không, bởi vì ta không tìm ra một đặc điểm nào mà không bị ảnh hưởng bởi gen cả.”*

Tóm lại, những đặc điểm di truyền đặc hữu của bạn mở đường cho bạn đến một tính cách riêng biệt nào đó. Tính cách của bạn là tập hợp những đặc điểm nhất quán từ tình huống này đến tình huống khác. Có một phân tích đặc điểm tính cách đáng tin cậy nhất về mặt khoa học tên là “Năm Nét Lớn”⁷⁸, được chia nhỏ thành năm phổ hành vi.

1. Cởi mở với trải nghiệm: từ cực tò mò cùng óc sáng tạo trải dài đến cực thận trọng cùng kiên định.
2. Tận tâm: có tổ chức cùng năng suất cao đến dễ dãi cùng tự phát.
3. Hướng ngoại: cởi mở cùng tràn đầy năng lượng đến cô độc cùng kín đáo (hay còn gọi là người hướng ngoại và hướng nội).
4. Dễ chịu: thân thiện cùng trầm ẩn đến thách thức cùng tách biệt.
5. Bất ổn: lo lắng cùng nhạy cảm cho đến tự tin, bình tĩnh cùng vững vàng.

Cả năm tính cách trên đều có nền tảng sinh học. Thí dụ như tính hướng ngoại, có thể để ý thấy từ lúc mới sinh. Nếu những nhà khoa học mở một âm thanh lớn ở phòng dưỡng nhi, một số em bé sẽ quay về hướng có âm thanh trong khi một số khác sẽ quay đi.

Khi những nhà nghiên cứu theo dõi các em bé này theo thời gian, họ phát hiện ra rằng những em bé quay mặt về hướng có âm thanh nhiều khả năng sẽ lớn lên trở thành người hướng ngoại. Còn những bé quay mặt đi thì nhiều khả năng sẽ trở thành người hướng nội.

Những người có tính đồng thuận cao thường tốt bụng, ân cần, và ấm áp. Họ cũng có xu hướng có mức oxytocin tự nhiên cao hơn, một loại hormone có vai trò quan trọng trong các liên kết xã hội, tăng cảm giác tin tưởng, và cũng có tác dụng chống trầm cảm. Bạn có thể hình dung một người nào đó có mức oxytocin cao hơn thì sẽ có xu hướng dễ tạo ra các thói quen như viết ghi chú cảm ơn hay tổ chức sự kiện xã hội hơn.

Thí dụ thứ ba, hãy xem xét về tính bất ổn, một đặc điểm tính cách có ở tất cả mọi người với nhiều cấp độ khác nhau. Những người có tính bất ổn cao thường dễ bị chứng lo âu quá mức hơn những người khác. Đặc điểm này có liên hệ với tính miễn cảm của hạch hạnh nhân, một vùng não có nhiệm vụ nhận diện các hiểm họa. Nói cách khác, những người nhạy cảm với các tín hiệu tiêu cực trong môi trường sống thường có điểm cao trong tính bất ổn.

Thói quen của ta không phải chỉ được quyết định bởi tính cách, nhưng chắc chắn rằng gien đẩy chúng ta về một hướng nhất định nào đó. Những ưu tiên có gốc rễ thâm sâu của ta khiến cho có một số hành vi thì dễ dàng hơn đối với một số người so với những người khác. Bạn không cần phải hối tiếc hay mặc cảm vì những khác biệt này, nhưng bạn cần phải giải quyết nó. Thí dụ một người có điểm thấp trong tính tận tâm thì sẽ khó mà ngăn nắp một cách tự nhiên, và sẽ cần dựa nhiều vào thiết kế môi trường

sống để duy trì thói quen tốt. (Xin nhắc các độc giả có tính tận tâm thấp trong số chúng ta, thiết kế môi trường sống là một chiến lược được thảo luận ở Chương 6 và 12.)

Nói chung là bạn nên xây dựng các thói quen phù hợp với tính cách của mình.⁷⁹ Người ta có thể giảm mỡ thừa và tập luyện như một vận động viên thể hình, nhưng nếu bạn thích leo núi hay đạp xe hoặc chèo thuyền, vậy thì hãy định hình thói quen tập thể dục của bạn quanh các sở thích đó. Nếu bạn của bạn theo đuổi một chế độ ăn kiêng tinh bột nhưng bạn cho rằng kiêng chất béo thì hợp với bạn hơn, vậy thì cứ thế mà làm. Nếu bạn muốn đọc sách nhiều hơn, đừng ngại nếu bạn thích đọc tiểu thuyết ngôn tình hơn sách phi hư cấu. Hãy đọc bất cứ gì khiến bạn say mê.⁸⁰ Bạn không cần phải xây dựng các thói quen mà mọi người bảo bạn. Hãy chọn thói quen bạn thấy phù hợp với mình, chứ không phải thói quen nhiều người ưa chuộng.

Luôn luôn có một phiên bản khác của mọi thói quen có thể khiến bạn cảm thấy vui vẻ và thỏa mãn. Hãy tìm ra nó. Thói quen cần phải tạo ra cảm giác thích thú nếu bạn muốn duy trì. Đây là ý tưởng mấu chốt đằng sau Nguyên tắc số 4.

Đo ni đóng giày thói quen theo tính cách là một khởi đầu tốt, nhưng câu chuyện vẫn chưa kết thúc. Nào ta cùng chú ý đến cách tìm kiếm và thiết kế các tình huống mà bạn có lợi thế.

CÁCH TÌM RA TRÒ CHƠI MÀ MÌNH CÓ LỢI THẾ

Học cách chơi một trò mà ở đó mình có lợi thế là yếu tố then chốt để giữ vững động lực và cảm thấy thành công. Theo lý thuyết, bạn có thể thích thú bất cứ cái gì. Trên thực tế, bạn sẽ thích hơn nếu cái đó đến với bạn dễ dàng hơn. Những người tài năng trong một lĩnh vực nào đó thường thông thạo những việc liên quan và được khen thưởng khi làm tốt. Họ luôn tràn đầy năng lượng bởi vì họ có được tiến bộ trong khi những người khác thì thất bại, và bởi vì họ được thưởng bởi mức lương cao hơn và cơ hội tốt hơn, không chỉ khiến họ hạnh phúc hơn mà còn khiến họ tạo ra thành quả công việc có chất lượng hơn. Đó là vòng xoáy đi lên.

Chọn đúng thói quen rồi thì quá trình thực hiện sẽ dễ dàng. Chọn sai thói quen rồi thì cuộc sống sẽ chật vật.

Vậy làm sao chọn đúng thói quen đây? Bước đầu tiên chúng ta đã bàn ở Nguyên tắc số 3: *Khiến nó dễ dàng*. Trong nhiều trường hợp, khi mọi người chọn nhầm thói quen, nói cho đơn giản thì điều đó có nghĩa là họ đã chọn một thói quen quá khó. Khi thói quen dễ dàng, bạn sẽ có nhiều khả năng thành công. Khi bạn thành công, bạn sẽ có nhiều khả năng cảm thấy thỏa mãn. Tuy nhiên, cần cân nhắc ở một mức khác. Trong chặng đường dài, nếu bạn tiếp tục phát triển và tiến bộ, mọi lĩnh vực đều có thể trở nên khó khăn. Tại vài thời điểm, bạn cần phải chắc rằng bạn đang chơi đúng trò chơi phù hợp với kỹ năng của mình. Vậy làm sao bạn tìm ra được?

Cách tiếp cận phổ biến nhất là thử và sai. Dĩ nhiên, chiến lược này có một vấn đề: Cuộc đời quá ngắn. Bạn đâu thể có đủ thời gian để thử mọi loại nghề nghiệp, hẹn hò với mọi anh chàng độc thân phù hợp, hay chơi mọi loại nhạc cụ được. May thay, có một

cách rất hiệu quả để giải câu đố hóc búa này, và nó được gọi là *cân bằng khám phá/ khai thác*⁸¹.

Lúc bắt đầu một hoạt động mới, nên có một giai đoạn dành để khám phá. Trong các mối quan hệ lứa đôi, đó gọi là hẹn hò. Trong trường đại học, đó gọi là giáo dục đại cương. Trong kinh doanh, đó gọi là *thử nghiệm hai phiên bản*⁸². Mục tiêu ở đây là có thể thử được càng nhiều khả năng càng tốt, nghiên cứu ý tưởng trên diện rộng, và quăng lưới thật xa.

Sau khi hoàn thành giai đoạn khám phá sơ khai này, hãy tập trung vào giải pháp tốt nhất bạn tìm được - nhưng thỉnh thoảng cũng hãy thử nghiệm cái mới. Cân bằng thích hợp phụ thuộc vào việc liệu bạn đang thắng hay đang thua. Nếu bạn đang thắng, hãy khai thác, khai thác, khai thác. Nếu bạn đang thua, hãy tiếp tục khám phá, khám phá, khám phá.

Trong chặng đường dài thì hiệu quả nhất là nên thực hiện chiến lược có thể sẽ cho ra kết quả tốt nhất từ khoảng 80 đến 90% và duy trì khám phá với 10 đến 20% còn lại. Google hay yêu cầu nhân viên dành 80% thời gian làm việc trong tuần cho công việc chính thức và 20% cho những dự án tùy chọn, là nguyên nhân dẫn đến sự ra đời của những siêu phẩm bom tấn như AdWords và Gmail.

Cách tiếp cận tốt nhất cũng phụ thuộc vào bạn có bao nhiêu thời gian. Nếu bạn có nhiều thời gian - như một người trong thời kỳ đầu sự nghiệp - việc khám phá sẽ hợp lý hơn bởi vì khi tìm được đúng thứ, bạn vẫn còn khá nhiều thời gian để khai thác. Nếu bạn không dư dả thời gian - như kiểu đang bị deadline dự án gí sát - thì

bạn nên thực hiện giải pháp tối ưu nhất mà bạn tìm được để có kết quả.

Khi bạn khám phá các lựa chọn khác nhau, có một loạt câu hỏi bạn có thể đặt ra cho bản thân để tiếp tục thu hẹp thói quen và lĩnh vực khiến bạn thỏa mãn nhất:

Cái gì khiến tôi dễ chịu, nhưng là gánh nặng với người khác? Dấu hiệu cho thấy bạn được sinh ra để làm một công việc nào đó không phải là bạn yêu thích làm việc đó hay không mà là bạn có thể xử lý các khó khăn đó dễ dàng hơn những người khác. Khi nào thì bạn cảm thấy thoải mái trong khi những người khác thì kêu ca? Công việc dành riêng cho bạn chính là công việc mà bạn không cảm thấy mình đang bị hành xác như người khác khi làm.

Cái gì khiến tôi quên bém đi thời gian? Guồng làm việc là một trạng thái tâm lý mà khi bước vào, bạn tập trung toàn bộ sự chú ý của mình vào một công việc trước mắt và bỏ lại thế giới sau lưng. Sự hòa quyện giữa hạnh phúc và đỉnh cao hiệu suất này là cái mà các vận động viên và diễn viên trải qua khi họ “trong vùng”. Khó có thể nào đang trải nghiệm trạng thái vào guồng mà không cảm thấy việc đó thỏa mãn ở một mức tối thiểu nào đấy.

Tôi có được thành quả tốt hơn những người bình thường ở nơi nào? Chúng ta liên tục so sánh bản thân mình với những người xung quanh, và hành vi sẽ tạo ra sự thỏa mãn hơn nếu sự so sánh đó có phần lợi về phía ta. Khi tôi bắt đầu viết trên trang *jamesclear.com*, danh sách email của tôi phát triển nhanh chóng. Tôi cũng không rõ mình có làm tốt không, nhưng tôi biết rằng thành quả đến với tôi nhanh hơn so với đồng nghiệp của tôi, điều đó khiến tôi có thêm động lực để tiếp tục viết.

Cái gì đến với tôi một cách tự nhiên? Chỉ một lúc thôi, hãy phớt lờ những gì bạn đã được dạy. Hãy bỏ ngoài tai những gì xã hội bảo bạn. Đừng để ý người ta mong đợi gì ở bạn. Hãy nhìn sâu vào trong chính mình và hỏi, “Cái gì tôi cảm thấy tự nhiên? Lúc nào tôi cảm giác mình đang sống? Thời điểm nào tôi thấy mình được là chính mình nhất?” Không phán xét bản thân hay làm người khác vui lòng. Không chỉ trích hay tự phê bình. Hãy chỉ cảm thấy đầy hứa hẹn và thích thú. Mỗi khi bạn thấy mình chân thật và tin tưởng, bạn đang đi đúng hướng.

Thật tình mà nói, có một phần trong quá trình này thuần túy là may mắn. Michael Phelps và Hicham El Guerrouj đã may mắn vì được sinh ra với bộ kỹ năng hiếm có được xã hội đánh giá cao và cũng được đặt vào trong môi trường lý tưởng cho những hoạt động đó. Chúng ta đều có thời gian giới hạn trên hành tinh này, và những người kỳ tài trong số chúng ta không chỉ là người làm việc chăm chỉ mà còn có được cơ may tiếp xúc với các cơ hội có lợi cho mình.

Nhưng lỡ bạn không muốn giao hết số phận cho vận may thì sao?

Nếu bạn không tìm được trò chơi mà mình có lợi thế, thì tạo ra nó đi. Scott Adams, họa sĩ hoạt hình của bộ *Dilbert*, nói rằng, “Tất cả mọi người đều có ít nhất một vài lĩnh vực mà họ ở trong 25% đứng đầu với một ít nỗ lực. Trong trường hợp của tôi, tôi có thể vẽ đẹp hơn số đông người khác, nhưng tôi gần như không phải một họa sĩ. Và tôi cũng chẳng hài hước hơn những diễn viên hài độc thoại thông thường ngoài kia, nhưng tôi vui tính hơn đa số người ta. Phép màu ở đây là ít người có thể vừa vẽ đẹp và vừa viết

truyện cười. Sự kết hợp giữa hai thứ đó chính là cái khiến tôi làm nên những điều hiếm thấy. Và khi bạn thêm cả bối cảnh kinh doanh của tôi, đột nhiên tôi trở thành một đề tài không có mấy họa sĩ có thể hy vọng mình hiểu được mà không trải qua.”

Khi bạn không thể thắng bằng cách trở nên tốt hơn, bạn có thể thắng bằng cách trở nên khác biệt. Bằng cách kết hợp các kỹ năng của mình, bạn giảm được mức độ cạnh tranh, và khiến bạn dễ nổi bật. Bạn có thể đi đường tắt cho nhu cầu cần một lợi thế di truyền (thay vì nhiều năm dài khổ luyện) bằng cách viết lại luật chơi. Một người chơi giỏi nỗ lực để thắng trò chơi mà người khác cũng đang chơi. Một người chơi vĩ đại sẽ tạo ra một trò chơi mới mà ở đó họ phát huy sức mạnh của mình và tránh đi các nhược điểm.

Lúc còn học đại học, tôi tự thiết kế chuyên ngành của mình, cơ sinh học⁸³, là sự kết hợp của vật lý, hóa học, sinh học và giải phẫu học. Tôi không đủ thông minh để nổi bật giữa những chuyên đề vật lý và sinh học hàng đầu, nên tôi tạo ra trò chơi cho riêng mình. Và bởi vì nó phù hợp với tôi - tôi chỉ đăng ký học các khóa mà tôi ưa thích - chuyện học hành trở nên đỡ vất vả hơn. Đó cũng là một cách để dễ dàng tránh cái bẫy so sánh mình với người ta. Sau tất cả, không có ai đăng ký học cùng những môn như thế, cho nên ai mà khẳng định được là người nào tốt hơn hay tệ hơn chứ?

Chuyên môn hóa là một cách mạnh mẽ để vượt qua “tai nạn” của di truyền xấu. Bạn càng quán triệt một kỹ năng nào đó, người khác càng khó cạnh tranh với bạn. Khá nhiều những người tập thể hình khỏe hơn hẳn những vận động viên vật tay, nhưng ngay cả một người tập thể hình khổng lồ cũng có thể thua một trận vật tay bởi vì nhà vô địch vật tay có một sức mạnh vô cùng đặc thù.

Ngay cả khi bạn không phải một người có năng khiếu thiên bẩm, bạn vẫn có khả năng chiến thắng nếu trở thành người tài giỏi nhất trong một phạm trù rất hẹp.

Nước sôi có thể ninh nhừ khoai nhưng lại làm rắn trứng. Bạn không thể kiểm soát được liệu mình là khoai hay là trứng, nhưng bạn có toàn quyền quyết định chơi một trò mà rắn hay nhừ thì tốt hơn. Nếu bạn tìm được một môi trường có triển vọng cho mình, bạn có thể biến tình huống bất lợi thành có lợi.

CÁCH TẬN DỤNG TRIỆT ĐỂ GIEN CỦA BẠN

Gien của chúng ta không triệt tiêu nhu cầu cần phải làm việc chăm chỉ. Mà gien làm rõ nó. Gien bảo chúng ta nên chăm chỉ làm *những gì*. Một khi ta nhận ra sức mạnh của mình, chúng ta biết đâu là nơi cần tiêu tốn thời gian và năng lượng. Chúng ta biết nên tìm cơ hội nào và tránh những thách thức nào. Càng hiểu rõ bản chất của chính mình, càng dễ hoạch định chiến lược.

Khác biệt sinh học cũng quan trọng. Tuy vậy, sẽ hiệu quả hơn nếu tập trung vào chuyện bạn có đang phát huy được tiềm lực hay không thay vì so sánh mình với người khác. Thực tế là chuyện bạn có một giới hạn tự nhiên cho bất kỳ một khả năng đặc biệt nào chẳng ăn nhập gì với chuyện bạn có vươn được tới nóc của khả năng đó không. Mọi người thường hay bị vướng vào một thực tế là họ *có giới hạn* khiến họ không thể nỗ lực hết sức để đến gần nó.

Thêm nữa, gien không giúp bạn thành công nếu bạn không làm gì cả. Đúng vậy, có thể huấn luyện viên giảm mỡ ở phòng tập thể hình có gien tốt hơn, nhưng nếu bạn không được đặt vào cùng tình huống, không thể nói là bạn đã được phát cho một bộ gien tốt hơn hay xấu hơn. Chừng nào bạn còn chưa làm việc chăm chỉ như người mà bạn đang ca ngợi, thì đừng biện giải rằng thành công của họ là do may mắn.

Tóm lại, một trong những cách tốt nhất để bảo đảm rằng thói quen của bạn lưu lại thỏa mãn trên chặng đường dài là chọn các hành vi phù hợp với tính cách và kỹ năng của mình. Hãy chăm chỉ làm những gì dễ thực hiện.

---Tóm tắt chương---

- Bí quyết để tăng tối đa tỷ lệ thành công của bạn là chọn lĩnh vực thi đấu phù hợp.
- Chọn đúng thói quen rồi thì quá trình thực hiện sẽ dễ dàng. Chọn sai thói quen rồi thì cuộc sống sẽ chật vật.
- Không dễ thay đổi gien, có nghĩa là nó tạo ra ưu điểm rất lớn trong những trường hợp có lợi và là trở ngại nghiêm trọng trong những trường hợp bất lợi.
- Thói quen sẽ dễ thực hiện hơn nếu thói quen đó tương hợp với kỹ năng tự nhiên của bạn. Hãy chọn thói quen phù hợp nhất với mình.
- Chơi một trò mà ở đó sức mạnh của bạn có lợi thế. Nếu bạn không tìm được trò chơi mà mình có lợi thế, thì tạo ra nó đi.

- Gien của chúng ta không triệt tiêu nhu cầu cần phải làm việc chăm chỉ. Mà gien làm rõ nó. Gien bảo chúng ta nên chăm chỉ làm *những gì*.

QUY TẮC GOLDILOCKS: DUY TRÌ ĐỘNG LỰC TRONG ĐỜI SỐNG VÀ CÔNG VIỆC

Vào năm 1955, Disneyland vừa mới mở cửa ở Anaheim, California, thì một cậu bé mười tuổi bước vào hỏi xin việc. Lúc bấy giờ luật lao động khá là lỏng lẻo nên cậu bé đã xoay sở để có được vị trí bán sách hướng dẫn với giá 0,50 đô-la một cuốn.

Trong vòng một năm, cậu được chuyển qua gian hàng ảo thuật của Disney, nơi cậu được học các mảnh lời từ các nhân viên đàn anh. Cậu thử nghiệm các mẫu chuyện cười và thử các tiết mục thường lệ với khách ghé thăm. Không lâu sau cậu phát hiện ra điều cậu thích làm không phải là biểu diễn ảo thuật mà là nghệ thuật biểu diễn nói chung. Cậu bắt đầu phóng tầm nhìn trở thành một diễn viên hài.

Bắt đầu từ những năm thiếu niên, cậu trai trẻ biểu diễn trong các hộp đêm nhỏ quanh Los Angeles, với đám đông nhỏ và tiết mục ngắn. Anh ít khi ở trên sân khấu quá năm phút. Phần đông mọi người đều không chú ý, họ đang bận uống rượu hoặc nói chuyện với bạn bè. Có một đêm, anh còn trình bày màn hài độc diễn của mình trước một câu lạc bộ trống trơn, theo đúng nghĩa đen.

Đó không phải là một công việc vinh quang, nhưng hiển nhiên là anh đang giỏi lên từng ngày. Tiết mục đầu tiên của anh chỉ kéo

dài khoảng một hai phút. Đến khi bước vào trường trung học, chất liệu của anh đã mở rộng ra thành một màn năm phút, và chỉ ít năm sau là một show mười phút. Vào tuổi mười chín, anh đã biểu diễn hàng tuần cho hai mươi phút một lần diễn. Có lúc anh đã phải đọc ba bài thơ trong một show để kéo dài màn diễn cho đủ thời gian, nhưng kỹ thuật của anh càng ngày càng tiến bộ.

Anh bỏ ra thêm một thập kỷ để thử nghiệm, điều chỉnh và thực hành. Anh nhận việc làm cây viết chương trình truyền hình và dần dần anh đã có thể bắt đầu xuất hiện trên các talk show. Vào giữa thập niên 1970, anh đã thăng tiến trở thành khách mời thường xuyên trên chương trình *The Tonight Show* và *Saturday Night Live*.

Cuối cùng, sau gần mười lăm năm làm việc, chàng trai trẻ trở nên nổi tiếng. Anh thực hiện một tour lưu diễn sáu mươi thành phố trong sáu mươi ba ngày. Rồi một tour bảy mươi hai thành phố trong tám mươi ngày. Rồi sau đó là một tour tám mươi lăm thành phố trong chín mươi ngày. Anh có 18.695 khán thính giả tham dự một show ở Ohio. Một show ba ngày khác ở New York đã bán hết 45.000 vé. Anh vọt lên đứng đầu trong thể loại mình đeo đuổi và trở thành một trong những danh hài thành công nhất thời của mình.

Tên anh là Steve Martin.

Câu chuyện của Martin cho thấy một góc nhìn tuyệt diệu về những tố chất cần thiết để duy trì lâu dài một thói quen. Hài kịch không dành cho người nhút nhát. Thật khó hình dung ra tình huống nào có thể làm nhiều người kinh hãi cho bằng diễn hài một mình trên sân khấu mà không một ai cười. Vậy mà Steve Martin

đã đối mặt với nỗi sợ này mỗi tuần trong suốt mười tám năm. Theo lời ông viết, “*10 năm học hỏi, 4 năm mài giũa, và 4 năm thành công rực rỡ.*”

Vì sao có một số người, như Martin, có thể kiên trì với thói quen của mình - dù là tập viết những mẫu chuyện cười, vẽ truyện tranh hay chơi đàn guitar - trong khi phần đông chúng ta vất vả duy trì động lực? Làm thế nào để thiết kế các thói quen có thể giữ vững lâu bền chứ không phải tàn lụi đi? Các nhà khoa học đã nghiên cứu vấn đề này rất nhiều năm. Trong khi vẫn còn phải tìm hiểu nhiều thứ, một trong số các phát hiện nhất quán cho thấy cách để duy trì động lực và đạt tới mức độ khát vọng đỉnh cao là làm việc trên các nhiệm vụ “có độ khó vừa đủ xoay xở”⁸⁴.

Bộ não con người ưa thích thử thách, nhưng chỉ trong mức độ khó tối ưu. Nếu bạn thích tennis và thử chơi một trận nghiêm túc với một đứa bé bốn tuổi, rất nhanh bạn sẽ thấy chán. Nó quá dễ. Bạn sẽ thắng từng điểm một. Ngược lại, nếu bạn đấu với một tay vợt chuyên nghiệp như Roger Federer hay Serena Williams, bạn sẽ nhanh nản bởi trận đấu quá khó.

Giờ hãy tưởng tượng bạn chơi với một đấu thủ ngang tầm. Trong diễn biến trận đấu, bạn sẽ ăn vài điểm và thua vài điểm. Bạn có cơ hội thắng, nhưng chỉ khi bạn thật sự cố gắng. Sức tập trung của bạn gom lại, sao nhãng biến mất, và bạn thấy bản thân đổ 100% sức lực vào trận đấu trước mắt. Đây là thử thách có độ khó vừa đủ xoay xở, và nó chính là ví dụ về *Quy tắc Goldilocks*.

Quy tắc Goldilocks nói rằng chúng ta trải qua cảm giác có động lực đỉnh điểm khi thực hiện các nhiệm vụ chỉ ở ngay phía

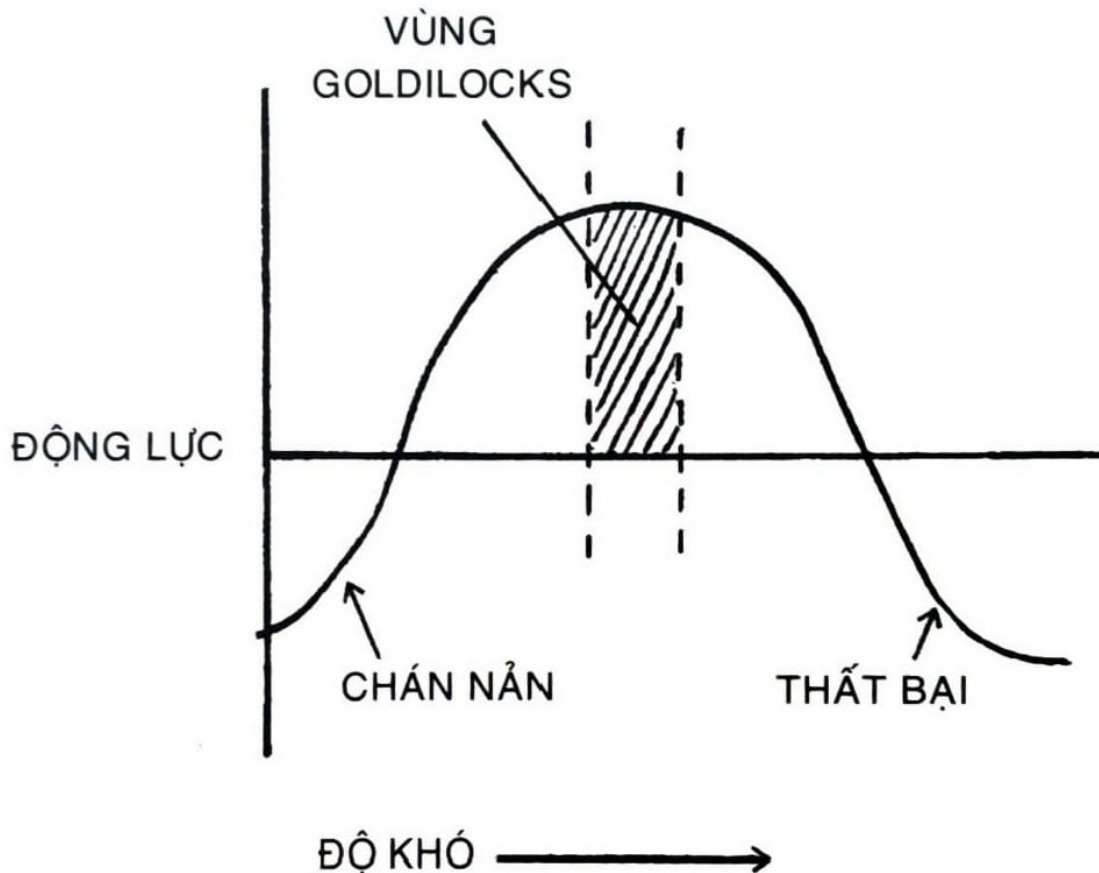
trên mức ngưỡng của năng lực hiện tại. Không quá khó. Không quá dễ. Chỉ vừa đúng.

Sự nghiệp diễn hài của Martin là một ví dụ xuất sắc của Quy tắc Goldilocks trong thực tế. Mỗi năm ông đều mở rộng tiết mục hài kịch của mình - nhưng chỉ thêm khoảng một hai phút. Ông luôn thêm chất liệu mới, nhưng ông cũng luôn giữ lại một số chuyện cũ đảm bảo gây cười. Luôn có vừa đủ thắng lợi để giúp ông có động lực và vừa đủ sai lầm để giúp ông luôn nỗ lực làm việc.

Khi bạn khởi động một thói quen, quan trọng là giữ cho hành vi càng dễ càng tốt, để bạn có thể duy trì ngay cả khi điều kiện xung quanh không hoàn hảo. Ta đã thảo luận kỹ lưỡng ý tưởng này khi nói về Nguyên tắc số 3 trong Thay đổi Hành vi.

Tuy nhiên, một khi thói quen đã hình thành, thì quan trọng là tiếp tục tiến bộ từng bước nhỏ. Các cải thiện nhỏ này và các thách thức mới sẽ giúp bạn gắn kết. Và nếu bạn rơi vào đúng Vùng Goldilocks, bạn có thể đạt được trạng thái *vào guồng*⁸⁵.

QUY TẮC GOLDILOCKS



Hình 15: Động lực cao nhất xuất hiện khi đối mặt với một thách thức có độ khó vừa đủ xoay xở. Trong nghiên cứu tâm lý học, đây được gọi là Quy luật Yerkes-Dodson, mô tả mức độ kích thích tối ưu là điểm giữa của sự nhàm chán và sự lo âu.

Trạng thái vào guồng là trải nghiệm “vào trạng thái” và toàn bộ con người ta chìm ngập vào hoạt động. Các nhà khoa học đã cố gắng thử định lượng cảm giác này. Họ phát hiện ra để đạt được trạng thái vào guồng, một nhiệm vụ nên có độ khó tầm khoảng 4% cao hơn năng lực hiện tại của bạn. Trong thực tế chắc chắn sẽ không dễ đo lường độ khó của một hành động theo cách này, nhưng mà ý tưởng cốt lõi của Quy tắc Goldilocks vẫn còn giá trị:

Làm việc trên các nhiệm vụ có độ khó vừa đủ - nằm đâu đó trong chu vi năng lực của mình - có vẻ mang tính quyết định đối với duy trì động lực.

Cải thiện đòi hỏi một độ cân bằng tinh tế. Bạn cần phải thường xuyên tìm kiếm thử thách thúc đẩy bạn tiến về giới hạn của mình, đồng thời liên tục tiến bộ vừa đủ để giữ động lực. Hành vi cần được giữ cho mới mẻ để có thể luôn hấp dẫn và thỏa mãn. Thiếu đi tính đa dạng, chúng ta sẽ nhanh chán. Và cơn chán chính là kẻ thù số một trên hành trình cải thiện bản thân.

CÁCH GIỮ TẬP TRUNG KHI BẠN BẮT ĐẦU CHÁN MỤC TIÊU CỦA MÌNH

Sau khi sự nghiệp bóng chày của tôi kết thúc, tôi đi tìm môn thể thao mới cho mình. Tôi tham gia một đội cử tạ, và ngày nọ có một huấn luyện viên ưu tú ghé thăm phòng tập của chúng tôi. Trong sự nghiệp lâu dài của mình, ông ấy đã làm việc với hàng ngàn vận động viên, có cả vận động viên Olympic. Tôi giới thiệu mình với ông và chúng tôi bắt đầu nói về quá trình cải thiện.

“Điểm khác biệt giữa các vận động viên giỏi nhất và những người khác là gì?” Tôi hỏi. “Những người thật sự thành công đã làm gì mà người khác không làm?”

Ông ấy đề cập đến các yếu tố mà có thể bạn đã nghĩ đến: yếu tố di truyền, may mắn, tài năng. Nhưng rồi sau đó ông nói một điều tôi không ngờ: “Ở khía cạnh nào đấy nó phụ thuộc vào việc người ta có thể chịu đựng được sự nhàm chán của việc tập luyện

hằng ngày hay không, nâng lên hạ xuống một cục tạ ngày này qua ngày khác.”

Câu trả lời của ông làm tôi bất ngờ bởi vì đó là cách nghĩ khác biệt về đạo đức làm việc. Người ta hay nói muốn hoàn thành mục tiêu thì phải làm cho bản thân “hào hứng”. Dù là kinh doanh hay thể thao, bạn thường nghe những câu đại loại như, “Tất cả phụ thuộc vào niềm đam mê.” Hay, “Bạn phải thật sự muốn nó.” Kết quả là, nhiều người trong chúng ta suy sụp khi ta mất tập trung hay mất động lực, bởi ta cho rằng người thành công có một nguồn đam mê không đáy. Nhưng vị huấn luyện viên này bảo rằng người thật sự thành công cũng *cảm thấy* thiếu động lực như người khác vậy. Điểm khác biệt là họ vẫn tìm cách có mặt thực hiện đều đặn bất chấp cảm giác nhàm chán.

Tinh thông một cái gì đó cũng đều đòi hỏi luyện tập. Nhưng khi bạn luyện tập càng nhiều, thì nó càng trở nên đáng chán và trở thành nếp thường. Ngay khi các lợi ích ban đầu đã đạt được và ta đã biết được điều gì sắp tới, mối quan tâm của ta bắt đầu giảm đi. Đôi khi nó còn xảy ra nhanh hơn. Bạn chỉ cần đứng giờ đến phòng tập nhiều ngày liên tiếp, hay đúng hạn đăng một vài bài viết trên blog, và rồi thế là có bỏ lỡ mất một ngày cũng không sao cả. Mọi việc đang chạy tốt. Thật dễ hợp lý hóa cho một ngày nghỉ bởi bạn đang trong trạng thái tốt đẹp.

Nguy cơ lớn nhất đối với thành công không phải là thất bại, mà là sự nhàm chán. Chúng ta chán thói quen bởi vì nó không còn làm ta hứng khởi nữa. Ta đoán được kết quả đầu ra. Và khi thói quen của ta trở nên bình thường, chúng ta bắt đầu chệch khỏi quỹ đạo tiến bộ, để tìm kiếm sự mới lạ. Có lẽ đây là lý do vì sao ta rơi

vào một vòng tròn bất tận, nhảy hết từ môn rèn luyện này qua môn rèn luyện khác, từ chế độ ăn kiêng này sang chế độ ăn kiêng kia, hết ý tưởng kinh doanh này tới ý tưởng kinh doanh nọ. Ngay khi thấy động lực hơi hơi chìm xuống là ta bắt đầu tìm kiếm chiến lược mới - thậm chí cả khi cái cũ vẫn còn hiệu quả. Như Machiavelli viết, *“Loài người khát khao mới lạ đến mức những kẻ đang làm tốt cũng mơ cầu thay đổi nhiều như những kẻ đang làm tệ.”*

Hẳn đây là lý do vì sao các sản phẩm có khả năng tạo lập thói quen đều là các sản phẩm cung cấp sự đổi mới liên tục. Phim khiêu dâm cung cấp cảm giác mới lạ về tình dục. Thức ăn vặt cung cấp cảm giác mới lạ về ẩm thực. Mỗi một trải nghiệm đều cung cấp yếu tố bất ngờ liên tục.

Trong tâm lý học, đây được gọi là *phần thưởng đa dạng*⁸⁶. Máy xổ số là ví dụ phổ biến nhất trong đời thực. Thỉnh thoảng sẽ có một tay bạc trúng giải độc đắc nhưng không thể dự đoán vào khoảng thời gian nào. Nhịp độ của phần thưởng là khác nhau. Sự đa dạng này dẫn tới một liều dopamine khổng lồ, tăng cường gợi nhớ ký ức, và tăng tốc độ hình thành thói quen.

Phần thưởng đa dạng không *tạo ra* cơn thèm muốn - nghĩa là, bạn không thể đem một phần thưởng mà người ta không hứng thú ra đưa cho họ vào lúc này hay lúc khác, và hy vọng rằng họ sẽ đổi ý - nhưng đó là cách hiệu quả để khuếch đại cơn thèm muốn mà ta đã trải qua, bởi lẽ phần thưởng đa dạng giảm bớt sự nhàm chán.

Điểm mốc khao khát ngọt ngào ấy xảy ra trong khoảng chia 50/50 giữa thành công và thất bại. Phân nửa thời gian bạn có

được cái bạn muốn. Phân nửa còn lại thì không. Bạn cần chỉ vừa đủ “thăng lợi” để cảm thấy hài lòng và vừa đủ “thèm muốn” để cảm thấy khao khát. Đây là một trong các lợi ích của việc làm theo Quy tắc Goldilocks. Nếu bạn đã sẵn hứng thú với một thói quen nào đó, thì làm việc trên các thử thách có độ khó vừa đủ xoay xở là một cách tốt để giữ hứng thú ấy.

Dĩ nhiên, không phải tất cả thói quen đều có một thành tố phần thưởng đa dạng, và bạn cũng sẽ không muốn thế đâu. Nếu Google chỉ thỉnh thoảng mới cho ra kết quả tìm kiếm vừa ý, tôi chắc chắn sẽ nhanh chóng chuyển sang bộ máy tìm kiếm khác. Nếu Uber chỉ đón tôi phân nửa số lần đặt xe, tôi không tin mình sẽ tiếp tục sử dụng dịch vụ đó nữa. Và nếu tôi đánh răng mỗi tối mà năm thì mười họa mới thấy sạch miệng thì chắc tôi cũng thôi đánh răng.

Dù có phần thưởng đa dạng hay không thì chẳng có thói quen nào sẽ gây hứng thú mãi mãi. Ở mặt nào đấy, tất cả mọi người đều phải đối mặt với cùng một thách thức trên chặng đường cải thiện bản thân: Bạn phải học cách yêu lấy sự nhàm chán.

Tất cả chúng ta đều có mục tiêu muốn đạt được và những ước mơ muốn hoàn thành, nhưng bất kể bạn đang muốn tốt hơn trong lĩnh vực nào, nếu bạn chỉ thực hiện nhiệm vụ khi thấy tiện hay có hứng thì sẽ chẳng bao giờ bạn đủ kiên định để đạt được kết quả đáng nể.

Tôi có thể đảm bảo nếu bạn đã xoay xở khởi đầu được một thói quen và đã duy trì được nó một đoạn thời gian, thì chắc chắn sẽ có lúc bạn cảm thấy muốn từ bỏ. Khi bạn bắt đầu một doanh nghiệp, sẽ có ngày bạn chẳng muốn tới công ty. Khi bạn ở phòng gym, rồi sẽ có set bài tập nào đấy bạn chẳng muốn hoàn thành.

Khi đến lúc phải viết, sẽ có ngày bạn chẳng muốn gõ chữ nào. Bằng cách dần bước khi những việc này trở nên quá phiền phức, quá khổ sở hay quá mệt mỏi, đó chính là khác biệt giữa một người chuyên nghiệp và một người nghiệp dư.

Người chuyên nghiệp bám sát thời gian biểu, người nghiệp dư để cuộc sống chen vào. Người chuyên nghiệp biết điều gì quan trọng với họ và nỗ lực thực hiện có chủ đích, người nghiệp dư để những thứ cấp bách của đời sống kéo mình chệch hướng.

David Cain, một tác giả và là giáo viên dạy thiền, đã động viên học viên của mình tránh làm một “người tập thiền tùy thời”. Tương tự, bạn hẳn cũng không muốn mình là một vận động viên tùy thời, một cây bút tùy thời, hay một người gì đó tùy thời đâu nhỉ. Khi một thói quen thật sự quan trọng với bạn, bạn cần phải sẵn lòng duy trì trong mọi tâm trạng. Những người chuyên nghiệp hành động ngay cả khi tâm trạng không tốt. Họ có thể không tận hưởng nó, nhưng họ cố gắng tìm cách để lặp đi lặp lại thói quen ấy.

Có nhiều set bài tập tôi không muốn thực hiện chút nào, nhưng tôi chưa bao giờ hối tiếc vì đã rèn luyện thân thể. Có nhiều bài viết tôi chẳng hề muốn động đến, nhưng chưa bao giờ tôi phải hối tiếc vì đã đăng bài đúng lịch. Có nhiều ngày tôi chỉ muốn nghỉ ngơi thư giãn, nhưng tôi chưa bao giờ phải hối tiếc vì đã luôn có mặt và nỗ lực làm gì đó quan trọng với mình.

Cách duy nhất để trở nên xuất sắc là không ngừng cảm thấy kinh ngạc với việc làm đi làm lại cùng một việc. Bạn cần phải yêu mến sự nhàm chán.

---Tóm tắt chương---

- Quy tắc Goldilocks nói rằng loài người trải qua cảm giác có động lực đỉnh điểm khi thực hiện các nhiệm vụ chỉ ở ngay phía trên mức ngưỡng của năng lực hiện tại.
- Nguy cơ lớn nhất đối với thành công không phải là thất bại, mà là sự nhàm chán.
- Khi thói quen trở thành lệ thường, chúng trở nên ít thú vị và ít tạo cảm giác thỏa mãn hơn. Chúng ta bị chán.
- Bất kỳ ai cũng có thể làm việc cật lực khi họ cảm thấy có động lực. Chính khả năng tiếp tục kiên trì khi công việc không còn hứng thú mới là điều tạo nên khác biệt.
- Người chuyên nghiệp bám sát thời gian biểu, người nghiệp dư để cuộc sống chen vào.

MẶT TRÁI CỦA THÓI QUEN TỐT

Thói quen đặt nền tảng cho sự tinh thông. Trong môn cờ nói chung, chỉ sau khi các nước đi cơ bản trở nên tự động thì người chơi cờ mới có thể tập trung vào cấp độ tiếp theo của trò chơi. Mỗi một mẫu thông tin được lưu vào bộ nhớ sẽ giải phóng không gian dành chỗ cho tư duy đòi hỏi sự cố gắng. Điều này đúng cho mọi nỗ lực. Khi bạn biết rành rẽ các bước đi đơn giản đến mức có thể thực hiện mà không cần suy nghĩ, thì bạn mới có chỗ để tập trung chú ý vào những chi tiết phức tạp hơn. Theo cách này, thói quen là xương sống cho bất kỳ hành trình vươn tới sự ưu tú nào.

Tuy vậy, lợi ích của thói quen đi kèm với một cái giá. Đầu tiên, mỗi một sự lặp đi lặp lại đều sẽ phát triển tính thông thạo, tốc độ và kỹ năng. Nhưng rồi khi thói quen trở nên tự động, bạn sẽ trở nên kém mẫn cảm với phản hồi. Bạn rơi vào vòng lặp vô thức. Sai sót trôi đi dễ dàng hơn nhiều. Khi bạn có thể làm “đủ tốt” trong chế độ lái tự động, thì bạn ngừng suy nghĩ đến việc làm sao để làm tốt hơn.

Mặt tốt của thói quen là ta có thể làm nhiều thứ không cần suy nghĩ. Mặt trái của thói quen là bạn trở nên quen thuộc với cách thức thực hiện việc gì đó đến mức bạn thôi không còn chú ý đến những sai sót nhỏ. Bạn mặc định rằng mình đang làm tốt hơn bởi vì mình đang tích lũy kinh nghiệm. Trong thực tế, bạn thuần túy

chỉ đang củng cố thói quen hiện tại của mình - không phải đang cải thiện chúng. Một số nghiên cứu đã và đang chỉ ra rằng khi một kỹ năng đã được tinh thông, theo thời gian thường sẽ xuất hiện một sự *đi xuống* trong thành tích.

Thường thì sa sút nhỏ này không đáng lo ngại. Bạn không cần cả một hệ thống để liên tục cải thiện chất lượng đánh răng, hay thắt dây giày, hay pha một tách trà sáng. Với các thói quen như thế, vừa đủ tốt thường là đã đủ. Càng bớt sức lực bỏ vào các lựa chọn vụn vặt thì bạn càng có thể dành năng lượng cho những thứ thực sự quan trọng.

Tuy vậy, nếu bạn muốn tối đa hóa tiềm năng của mình và vươn tới tầm thành tích ưu tú, bạn cần một phương pháp tinh tế hơn. Bạn không thể mù quáng lặp đi lặp lại cùng một thứ và mong rằng mình sẽ vượt trội. Thói quen là cần thiết, nhưng không đủ để tinh thông. Cái bạn cần là một sự kết hợp giữa thói quen tự động và luyện tập có chủ đích.

Thói quen + Luyện tập có chủ đích = Tinh thông

Để trở nên vĩ đại, một số kỹ năng nhất định *cần* trở nên tự động. Vận động viên bóng rổ phải đủ khả năng dẫn bóng mà không cần suy nghĩ trước khi họ có thể chuyển sang thuần thục lên rổ với tay không thuận của mình. Bác sĩ phẫu thuật cần phải lặp đi lặp lại thao tác rạch đường mổ đầu tiên đủ nhiều lần cho đến khi có thể nhắm mắt mà vẫn làm được, để họ có thể tập trung vào hàng trăm biến số khác có thể xảy đến trong ca mổ. Thế nhưng khi một thói quen đã được nhuần nhuyễn, bạn phải quay

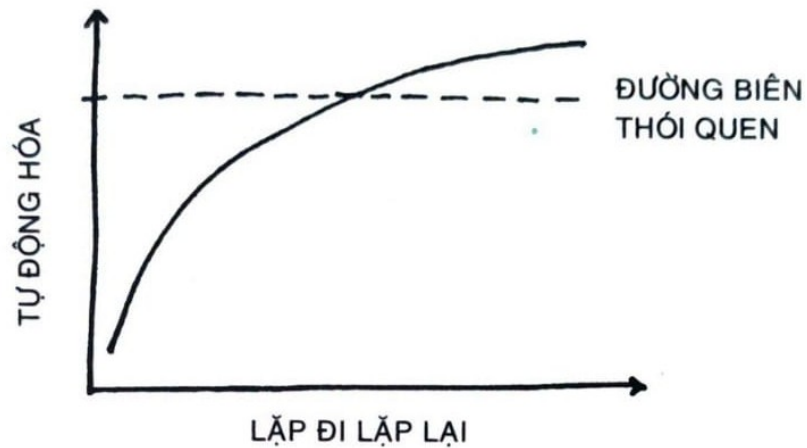
lại giai đoạn công việc đòi hỏi nỗ lực và bắt đầu xây dựng thói quen tiếp theo.

Sự tinh thông là quá trình thu hẹp sức tập trung vào một thành tố nhỏ xíu của thành công, lặp đi lặp lại nó cho đến khi bạn nhập nội được kỹ năng ấy, và sử dụng thói quen mới này làm nền tảng để vươn tới ranh giới phát triển của mình. Các nhiệm vụ cũ trở nên dễ dàng hơn vào lần hai, nhưng nhìn chung nó không dễ hơn được nữa bởi lúc này bạn đang đổ hết tinh lực vào thử thách tiếp theo. Mỗi thói quen sẽ mở ra một tầng thành tích mới. Đó là một chu kỳ vô tận.

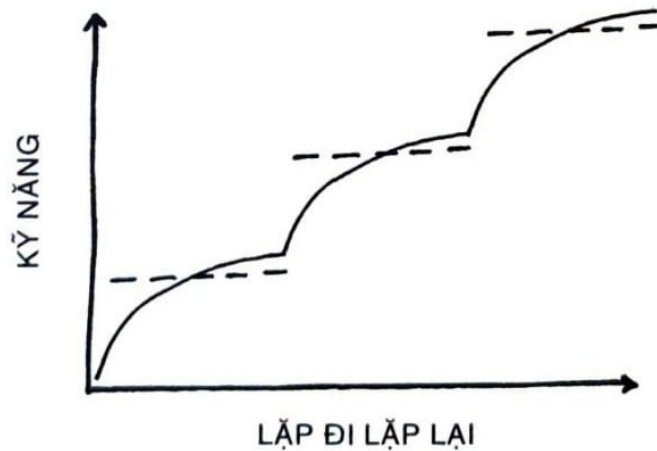
Mặc dù thói quen có uy lực mạnh mẽ, nhưng cái bạn cần là làm sao bản thân giữ tỉnh táo về thành tích của mình theo thời gian, để bạn có thể tiếp tục điều chỉnh và cải thiện. Ngay đúng vào lúc bạn bắt đầu cảm thấy như mình đã thông thạo một kỹ năng - ngay khi có cảm giác như mọi chuyện đang được tự động hóa và bạn cảm thấy dễ chịu - thì bạn cần phải tránh bị rơi vào cái bẫy tự mãn.

Giải pháp? Đặt ra một hệ thống phản tư và tự đánh giá⁸⁷.

THUẦN THỰC MỘT THÓI QUEN



THUẦN THỰC MỘT LĨNH VỰC



Hình 16: Quá trình tinh thông một điều gì đó đòi hỏi bạn tiến bộ dần dần theo từng lớp, hết một lớp lại đến một lớp khác, mỗi thói quen được xây trên cái trước đó cho đến khi chạm tới một cấp độ thành tích mới và một loạt thói quen mới được nhập nội hóa.

CÁCH ĐÁNH GIÁ THÓI QUEN CỦA MÌNH VÀ ĐIỀU CHỈNH

Vào năm 1986, đội Los Angeles Lakers sở hữu một trong những đội hình cầu thủ bóng rổ tài năng nhất từng tập hợp, nhưng họ hiếm khi được nhớ đến theo cách đó. Đội bóng bắt đầu mùa giải NBA năm 1985 - 1986 với kỷ lục 29-5 đáng kinh ngạc. “Các học giả nói rằng chúng tôi có lẽ là đội bóng giỏi nhất trong lịch sử bóng rổ”, huấn luyện viên trưởng Pat Riley phát biểu sau mùa giải. Ngạc nhiên là, đội Lakers rơi vào loạt trận play-off⁸⁸ của mùa 1986 và hứng một trận thua cuối mùa giải trong Vòng Chung kết Western Conference. “Đội hình tốt nhất trong lịch sử bóng rổ” thậm chí còn không được thi đấu tranh chức vô địch NBA.

Sau cú sốc đó, Riley quá mệt mỏi với những chỉ trích đại loại như cầu thủ của ông đã từng xuất sắc thế nào và ông đã hứa hẹn ra sao. Ông không muốn thấy những ánh hào quang rực rỡ để rồi theo sau đó là phong độ sa sút. Ông muốn đội Lakers phải phát huy hết tiềm năng của mình, hằng đêm. Vào mùa hè năm 1986, ông lên một kế hoạch làm đúng như vậy, một hệ thống ông gọi là chương trình nỗ lực tốt nhất trong sự nghiệp - Career Best Effort hay CBE.

“Khi cầu thủ vừa gia nhập Lakers”, Riley giải thích, “chúng tôi theo dõi các số liệu thống kê trong bóng rổ của họ ngược về những năm trung học. Tôi gọi đó là Thu Thập Số Liệu - Taking Their Number. Chúng tôi tìm kiếm chỉ số chính xác mà một cầu thủ có thể chơi, sau đó huấn luyện anh ấy theo kế hoạch của đội, dựa

trên ý niệm anh sẽ duy trì được phong độ và cải thiện hơn mức trung bình của mình.”

Sau khi quyết định mức độ thành tích cơ sở của một cầu thủ, Riley sẽ thêm vào một bước then chốt. Ông yêu cầu mỗi vận động viên “cải thiện kết quả của mình ít nhất 1% trong suốt mùa giải. Nếu họ thành công, thì đó chính là CBE, hay Nỗ Lực Tốt Nhất Trong Sự Nghiệp”. Tương tự với đội đua xe đạp Anh, ta đã bàn trong Chương 1, đội Lakers tìm kiếm thành tích đỉnh cao bằng cách tiến bộ từng chút mỗi ngày.

Riley cẩn thận chỉ ra rằng CBE không chỉ là về số điểm hay con số thống kê, mà nó là về sự “*nỗ lực tốt nhất về mặt tinh thần, tâm trí lẫn thể lực*”. Cầu thủ nhận điểm tín nhiệm khi “thu hút một đối thủ chạy về phía mình dù biết là có thể mình sẽ bị phạm lỗi, nhòai người cứu bóng, hỗ trợ đồng đội khi đối thủ mà anh phải chặn cản đã vượt qua anh, và các hành động “anh hùng thầm lặng” khác.

Để minh họa, hãy xem như Magic Johnson - cầu thủ ngôi sao vào lúc bấy giờ - ghi được 11 điểm, 8 pha bắt bóng bật bảng⁸⁹, 12 pha hỗ trợ, 2 cú cướp bóng, và 5 lần mất bóng trong một trận đấu. Magic còn có điểm tín nhiệm cho hành động “anh hùng thầm lặng” bằng việc nhòai người cứu bóng. Cuối cùng, anh đã chơi tổng cộng 33 phút trong trận đấu giả định này.

Số dương $(11 + 8 + 12 + 2 + 1)$ tổng cộng là 34. Sau đó, ta trừ đi 5 lần mất bóng $(34 - 5)$ còn 29. Cuối cùng, ta chia 29 cho 33 phút chơi.

$$29/33 = 0,879$$

Chỉ số CBE của Magic ở đây là 879. Con số này được tính toán cho mọi trận đấu mà một cầu thủ chơi, và là con số CBE trung bình mà cầu thủ được yêu cầu cải thiện 1% trong suốt mùa giải. Riley so sánh chỉ số CBE của mỗi cầu thủ không chỉ với thành tích quá khứ của họ mà còn với các cầu thủ khác trong liên đoàn. Như Riley giải thích, “Chúng tôi xếp hạng thành viên của đội bên cạnh các đấu thủ chơi cùng vị trí và có định nghĩa vai trò tương tự trong cả liên đoàn.”

Phóng viên thể thao Jackie MacMullan viết, “Riley công bố những cầu thủ hàng đầu trong liên đoàn mỗi tuần bằng chữ in đậm trên bảng đen và so sánh họ với các cầu thủ khác tương ứng trong danh sách. Những cầu thủ ổn định, đáng tin cậy thường sẽ đạt mức điểm tầm 600, trong khi các cầu thủ ưu tú đạt được ít nhất 800. Magic Johnson, người đã thực hiện được 138 cú triple-double⁹⁰ trong toàn sự nghiệp của mình, thường đạt được trên 1.000 điểm.”

Đội Lakers cũng nhấn mạnh tiến bộ theo năm bằng các so sánh với dữ liệu CBE trong lịch sử. Riley nói, “Chúng tôi đặt tháng 11 năm 1986 cạnh tháng 11 năm 1985, và cho cầu thủ thấy họ đã làm được tốt hơn hay tệ hơn so với cùng thời điểm của mùa trước. Sau đó chúng tôi cho họ thấy số liệu thành tích của họ của tháng 12 năm 1986 được đặt cạnh số liệu của tháng 11.”

Đội Lakers công bố CBE vào tháng 10 năm 1986. Tám tháng sau, họ là nhà vô địch NBA. Năm tiếp theo, Riley dẫn dắt đội mình giành được một danh hiệu khác, đội Lakers trở thành đội đầu tiên trong 20 năm giành chức vô địch hai năm liên tiếp. Sau đó, ông nói, “Duy trì nỗ lực là điều quan trọng nhất trong mọi tổ chức.

Cách để thành công là học được phương thức làm mọi thứ cho đúng, rồi sau đó làm y như vậy các lần sau.”

Chương trình CBE là ví dụ hoàn hảo cho sức mạnh của sự phản tư và tự đánh giá. Đội Lakers vốn sẵn tài năng. CBE chỉ giúp họ phát huy được hết tiềm năng họ có, và đảm bảo thói quen của họ cải tiến thay vì thoái lui.

Phản tư và tự đánh giá tạo điều kiện cho mọi thói quen tiến bộ trong thời gian dài hạn, bởi nó giúp bạn ý thức được về sai lầm của mình và giúp bạn xem xét các con đường cải thiện khả dĩ. Không có phản tư, chúng ta sẽ viện cớ đổ lỗi, tự hợp lý hóa hành vi, và đánh lừa bản thân. Chúng ta không có quy trình giúp ta so sánh với ngày hôm qua và quyết định xem mình đang thể hiện tốt hơn hay tệ đi.

Những người thi đấu hay biểu diễn trong mọi lĩnh vực đều có cho mình nhiều dạng thức tự suy ngẫm và đánh giá, và quá trình này không nhất thiết phải phức tạp. Vận động viên điền kinh người Kenya Eliud Kipchoge là một trong những vận động viên marathon vĩ đại nhất mọi thời, cũng là người giành huy chương vàng Olympic. Mỗi buổi tập anh đều ghi chú lại các đánh giá về buổi luyện tập trong ngày, tìm kiếm các phần có thể cải thiện. Tương tự, huy chương vàng bơi lội Katie Ledecky ghi lại tình trạng sức khỏe của mình theo thang từ 1 đến 10, và kèm thêm ghi chú về chế độ dinh dưỡng cũng như chất lượng giấc ngủ của mình. Cô còn ghi lại thành tích thời gian của các vận động viên khác. Cuối mỗi tuần, huấn luyện viên của cô sẽ xem lại ghi chú của cô và bổ sung suy nghĩ của ông.

Không chỉ với vận động viên. Khi danh hài Chris Rock chuẩn bị chất liệu mới cho buổi diễn, trước đó anh sẽ biểu diễn trong các hộp đêm nhỏ hàng chục lần và thử nghiệm các mẫu chuyện. Anh sẽ đem lên sân khấu một tập giấy ghi chú và viết lại những mảng miếng gây cười và chỗ nào cần điều chỉnh. Những dòng đắt giá còn sót lại sẽ hình thành xương sống cho show trình diễn mới của anh.

Tôi biết một số nhà điều hành và đầu tư thường đem theo bên mình một cuốn “nhật ký quyết định”, trong đó họ ghi chú lại các quyết định quan trọng mà họ đưa ra mỗi tuần, vì sao quyết định như vậy, và họ kỳ vọng kết quả như thế nào. Họ đánh giá lại các quyết định này vào cuối mỗi tháng hay mỗi năm để xem họ đã làm đúng ở đâu và sai lầm ở chỗ nào.⁹¹

Cải thiện không phải chỉ là câu chuyện về việc học thói quen mới, nó còn là chuyện tinh chỉnh thói quen. Phản tư và tự đánh giá đảm bảo bạn đã dành thời gian cho đúng việc và thực hiện chỉnh sửa khi cần - như Pat Riley điều chỉnh nỗ lực của các cầu thủ trên cơ sở hàng đêm. Bạn không nên giữ mãi một thói quen khi nó đã vô dụng.

Cá nhân tôi sử dụng hai hình thức phản tư và tự đánh giá chủ yếu. Tháng 12 mỗi năm, tôi thực hiện một *Đánh giá Hằng năm*, trong đó tôi suy ngẫm về năm vừa qua. Tôi đối chiếu thói quen trong năm bằng cách đếm xem mình đã viết được bao nhiêu bài, đã đến bao nhiêu buổi rèn luyện thân thể, đã thăm thú bao nhiêu nơi, v.v...⁹² Sau đó, tôi suy ngẫm về tiến bộ (hay thiếu sót) của mình bằng cách trả lời ba câu hỏi:

1. Năm nay mình đã làm tốt điều gì?

2. Năm nay mình chưa làm tốt điều gì?
3. Mình đã học được gì?

Sáu tháng sau, khi mùa hè đến, tôi sẽ viết một *Báo cáo Trung thực*. Như mọi người, tôi cũng phạm sai lầm. Báo cáo Trung thực sẽ giúp tôi nhận ra mình đã sai ở đâu và động viên tôi trở lại lộ trình. Tôi dùng nó như một cơ hội nhìn lại các giá trị cốt lõi và xem xem mình có đang sống với các giá trị này hay không. Đây là lúc tôi suy ngẫm về căn tính của mình và làm thế nào để tiếp tục nỗ lực trở thành kiểu người mình muốn trở thành.⁹³

Báo cáo Trung thực hằng năm sẽ trả lời ba câu hỏi:

1. Giá trị cốt lõi đang thúc đẩy cuộc sống và công việc của mình hiện nay là gì?
2. Mình có đang sống và làm việc trung thực ngay lúc này không?
3. Mình có thể đặt ra tiêu chuẩn cao hơn cho tương lai như thế nào?

Hai bản báo cáo này không tốn nhiều thời gian lắm - chỉ vài giờ mỗi năm - nhưng chúng là các thời điểm tinh chỉnh vô cùng trọng yếu. Chúng ngăn chặn các lơ là dần dần khi tôi không để tâm. Chúng là lời nhắc nhở hằng năm giúp tôi trở thành loại người mình mong muốn. Chúng chỉ ra cho tôi thấy khi nào mình cần nâng cấp thói quen của mình và chấp nhận các thách thức mới, cũng như khi nào mình cần tập trung sức lực của mình lại và tập trung vào các nền tảng trước.

Phản tư còn có thể cho ta cảm giác toàn cảnh. Thói quen hằng ngày có tác dụng lớn theo cách nó cộng gộp, thế nhưng lo lắng quá nhiều về các lựa chọn thường nhật thì tựa như đang gí mặt mình vào gương mà quan sát. Bạn có thể thấy mọi chi tiết nhỏ

nhặt và đánh mất bức tranh lớn hơn. Như thế thì quá nhiều phản hồi. Ngược lại, không bao giờ đánh giá thói quen cũng giống như không bao giờ soi gương. Bạn không nhận thức được các sơ sót có thể sửa chữa được dễ dàng - một đốm dơ trên áo, hay một mẩu thức ăn dính vào răng. Như vậy thì quá ít phản hồi. Phản tư và tự đánh giá định kỳ thì giống như khi bạn soi gương từ khoảng cách của một cuộc trò chuyện. Bạn thấy được các thay đổi quan trọng cần phải thực hiện mà không đánh mất cái nhìn toàn cảnh. Bạn nên nhìn cả rặng núi, đừng quá bận tâm với từng đỉnh núi hay thung lũng.

Sau rốt, phản tư và tự đánh giá cho bạn một cơ hội lý tưởng để nhìn lại một trong những khía cạnh quan trọng nhất của thay đổi hành vi: Căn tính.

PHÁ BỎ NIỀM TIN ĐANG KIỀM CHÂN BẠN

Lúc ban đầu, lặp đi lặp lại một thói quen là vô cùng cần thiết cho việc tích lũy bằng chứng cho căn tính mong muốn. Tuy vậy, khi bạn đã gắn bó với căn tính mới này rồi, các niềm tin ấy có thể níu chân bạn tiến triển lên tầm cao hơn. Khi chống lại bạn, căn tính sẽ tạo ra một “niềm kiêu hãnh” khuyến khích bạn phớt lờ các điểm yếu và ngăn bạn thực sự tiến lên. Đây là một trong các mặt trái của việc xây dựng thói quen.

Một ý niệm càng thiêng liêng với ta bao nhiêu - nghĩa là, nó càng gắn chặt vào căn tính của ta bao nhiêu - thì ta bảo vệ nó trước công kích càng mạnh mẽ. Bạn sẽ thấy điều này trong mọi

ngành nghề. Người giáo viên từ chối các phương pháp dạy học tân tiến và bám chặt vào giáo án đã qua kiểm chứng của mình. Nhà quản lý cựu chiến binh kiên quyết làm mọi thứ “theo cách của mình”. Viên bác sĩ phủ quyết các ý kiến của người đồng sự trẻ hơn. Ban nhạc ra mắt được một album tạo được tiếng vang lớn và rồi đi vào lối mòn. Chúng ta càng bám chặt vào một căn tính, thì nó càng vững chắc đến mức rất khó cho ta vượt qua.

Có một giải pháp là tránh để cho bất kỳ khía cạnh nào trong căn tính trở thành phần áp đảo con người bạn. Theo lời nhà đầu tư Paul Graham, “*Giữ căn tính của bạn nhỏ thôi.*” Bạn càng để cho một niềm tin định hình mình nhiều bao nhiêu thì bạn càng ít có khả năng thích nghi khi cuộc sống biến thiên quanh bạn. Nếu bạn dồn mọi thứ bạn có vào vị trí hậu vệ dẫn bóng, hay vào một đối tác ở công ty, hay bất cứ điều gì, thì khi điều đó mất đi, bạn sẽ sụp đổ. Nếu bạn là người ăn chay rồi sau đó mắc phải một vấn đề về sức khỏe buộc bạn phải thay đổi chế độ ăn của mình, bạn sẽ gặp khủng hoảng căn tính. Khi bạn bám quá chặt vào một căn tính, bạn trở nên dễ vỡ. Mất một thứ và bạn đánh mất cả bản thân mình.

Trong phần lớn khoảng thời gian thanh thiếu niên, trở thành một vận động viên là một phần chính yếu trong căn tính của tôi. Khi sự nghiệp bóng chày kết thúc, tôi đã phải vất vả đi tìm lại bản thân. Khi bạn dành toàn bộ cuộc sống của mình để định nghĩa mình theo một cách, thì lúc nó không còn nữa, bạn là ai lúc này?

Các cựu chiến binh và các doanh nhân về hưu cho thấy các cảm giác tương tự. Khi căn tính của bạn gói gọn trong một niềm tin như “Tôi là một người lính vĩ đại”, thì khi không còn tại ngũ,

chuyện gì sẽ xảy ra? Với nhiều chủ doanh nghiệp, căn tính của họ sẽ đâu đó đại ý như “Tôi là một CEO” hay “Tôi là nhà sáng lập”. Nếu bạn dành từng phút giây trong đời sống khi thức của mình cho công ty, vậy bạn sẽ thấy thế nào sau khi bán nó đi?

Chìa khóa làm dịu bớt sự mất mát căn tính là tái định nghĩa bản thân theo cách giữ lại các khía cạnh quan trọng của căn tính ngay cả khi vai trò nào đó của bạn thay đổi.

- “Tôi là một vận động viên” trở thành “Tôi là kiểu người có tinh thần kiên cường và thích các thử thách về thể chất”.
- “Tôi là một người lính vĩ đại” trở thành “Tôi là kiểu người kỷ luật, đáng tin cậy và làm việc đội nhóm tốt”.
- “Tôi là một CEO” trở thành “Tôi là kiểu người xây dựng và kiến tạo”.

Khi được lựa chọn hiệu quả, một căn tính có thể linh hoạt thay vì dễ gãy vỡ. Như nước lượn quanh một trở vật, căn tính của bạn sẽ hợp tác với hoàn cảnh thay đổi thay vì chống lại chúng.

Đoạn trích sau đây từ *Đạo đức kinh* bao hàm hoàn hảo ý tưởng trên:

Người sinh ra thì mềm yếu,

Chết đi thì cứng chắc.

Cây cỏ sinh ra thì mềm dẻo,

Chết đi thì khô giòn.

Cho nên tính cứng nhắc thiếu linh hoạt

Đồng hành cùng cái chết.

Tính mềm dẻo linh hoạt
Đồng hành cùng sự sống.
Cứng chắc sẽ gãy.
Còn mềm dẻo sẽ thắng thế.
- Lão Tử

Thói quen cho ta rất nhiều lợi ích, nhưng mặt trái là chúng có thể trói buộc ta vào mô thức suy nghĩ và hành động cũ ngay cả khi thế giới đang biến chuyển xung quanh. Không có gì là tồn tại mãi mãi. Cuộc sống thay đổi không ngừng, cho nên bạn cần phải định kỳ kiểm tra xem các thói quen và niềm tin cũ có còn đang phục vụ cho lợi ích của mình hay không.

Thiếu sự tự nhận thức là độc dược, mà phản tư và tự đánh giá chính là thuốc giải.

---Tóm tắt chương---

- Mặt tốt của thói quen là ta có thể làm nhiều thứ không cần suy nghĩ. Mặt trái là ta thôi không còn chú ý đến những sai sót nhỏ.
- Thói quen + Luyện tập có chủ đích = Tình thông.
- Phản tư và tự đánh giá là một quy trình giúp bạn luôn ý thức về thành tích của mình theo thời gian.
- Chúng ta càng bám chặt vào một căn tính, thì nó càng vững chắc đến mức rất khó cho ta vượt qua.

KẾT LUẬN

Bí quyết tạo ra kết quả bền vững

Có một câu chuyện ngụ ngôn cổ Hy Lạp được biết đến với tên gọi *Nghịch lý Sorites*⁹⁴, nói về tác động của một hành động nhỏ nếu nó được lặp đi lặp lại đủ nhiều. Công thức của nghịch lý này như sau: Một đồng có làm cho một người giàu không? Nếu bạn đưa cho một người một chồng mười đồng, bạn không thể nói rằng người đó đã giàu được. Nhưng nếu cứ thêm một đồng? Rồi lại một đồng? Rồi lại một đồng? Đến một lúc nào đó, bạn phải công nhận là không ai có thể giàu có nếu không có một đồng quyết định nào đó làm cho họ trở nên giàu có.

Ta có thể nói điều tương tự với thói quen nguyên tử. Một thay đổi tí hon có thể biến đổi cuộc đời bạn không? Hẳn là khó đồng ý với điều đó. Nhưng nếu bạn thay đổi thêm một chút? Một chút nữa? Rồi thêm một chút nữa? Đến một lúc nào đó, bạn phải công nhận rằng cuộc sống của mình đã chuyển biến nhờ vào một thay đổi nhỏ.

Chén thánh của thay đổi thói quen không nằm ở 1% cải thiện, mà ở hàng ngàn cải thiện như vậy. Chính là tầng tầng lớp lớp thói quen nguyên tử chồng chất lên nhau, mỗi một cái đều là đơn vị nền tảng của toàn hệ thống.

Lúc mới đầu, một cải thiện nhỏ trông có vẻ như chẳng có ý nghĩa gì bởi nó bị quét sạch bởi sức nặng của hệ thống. Giống như

một đồng không làm bạn giàu có, một thay đổi tích cực như tập thiền một phút hay đọc một trang sách mỗi ngày khó có khả năng tạo ra một khác biệt đáng chú ý.

Nhưng mà dần dần, khi bạn tiếp tục chồng thêm một lớp lại một lớp thay đổi nhỏ như vậy, cán cân cuộc đời bắt đầu dịch chuyển. Mỗi cải thiện nhỏ giống như bỏ thêm một hạt cát vào phía bên tích cực của chiếc cân, chậm rãi nghiêng về phía có lợi cho bạn. Cuối cùng, nếu bạn gắn bó với nó, bạn sẽ chạm đến điểm bùng phát. Đột nhiên, duy trì thói quen tốt trở nên dễ hơn rất nhiều. Sức nặng của hệ thống thay vì chống lại bạn thì đang phục vụ cho bạn.

Qua hành trình của quyển sách này, chúng ta đã cùng nhau xem xét rất nhiều câu chuyện về những người có thành tích hàng đầu. Chúng ta đã nghe về những vận động viên đạt huy chương vàng Olympic, những nghệ sĩ đoạt giải, những nhà lãnh đạo doanh nghiệp, những bác sĩ cứu sống người khác, và các danh hài đã áp dụng khoa học của thói quen nhỏ để tinh thông chuyên môn, và vươn lên đứng đầu trong lĩnh vực của mình. Mỗi một cá nhân, đội ngũ, công ty đã đối mặt với những hoàn cảnh khác nhau, nhưng cuối cùng đã phát triển theo cùng một cách: Qua con đường cam kết với những cải thiện nhỏ bé bền bỉ và vững chắc.

Thành công không phải là mục tiêu cần đạt tới hay một lần ranh cần vượt qua. Nó là một hệ thống cho ta tiến bộ, một quá trình tinh chỉnh không ngừng. Trong Chương 1 tôi đã nói thế này, “Nếu bạn gặp khó khăn trong việc thay đổi thói quen của mình thì vấn đề không phải ở bạn. Vấn đề nằm ở hệ thống bạn đang có. Thói quen xấu cứ tái diễn hết lần này đến lần khác không phải do

bạn không muốn thay đổi, mà vì bạn có một hệ thống thay đổi chưa chính xác.”

Khi quyển sách này đi đến hồi kết thúc, tôi hy vọng điều ngược lại sẽ đúng. Với Bốn Nguyên tắc Thay đổi Hành vi, bạn có một bộ công cụ và chiến lược để xây dựng hệ thống tốt hơn và định hình các thói quen tốt hơn. Đôi khi thật khó để ghi nhớ một thói quen, và cái bạn cần là *khiến nó rõ ràng*. Lúc khác thì bạn thấy không muốn bắt đầu, vậy bạn cần *khiến nó hấp dẫn*. Trong trường hợp khác, có thể bạn thấy một thói quen quá khó, vậy thì bạn cần *khiến nó dễ dàng*. Và thỉnh thoảng, khi bạn không muốn duy trì nó, hãy *khiến nó tạo cảm giác thỏa mãn*.

Hành vi dễ dàng ở đây.

Hành vi khó khăn ở đây.

Rõ ràng Không còn Rõ ràng

Hấp dẫn Không còn Hấp dẫn

Dễ dàng Không còn Dễ dàng

Tạo cảm giác thỏa mãn..... Không còn Tạo cảm
giác thỏa mãn

Bạn nên đẩy các thói quen tốt về phía bên trái trong phổ trên, bằng cách làm cho chúng rõ ràng, hấp dẫn, dễ dàng và tạo cảm giác thỏa mãn. Đồng thời, bạn nên đẩy các thói quen xấu về phía bên phải bằng cách làm cho chúng không còn rõ ràng, không còn hấp dẫn, không còn dễ dàng và không còn tạo cảm giác thỏa mãn.

Đây là quá trình không ngừng nghỉ. Không có vạch đích. Không có giải pháp vĩnh viễn. Bất cứ khi nào bạn tìm kiếm cải thiện, bạn

có thể xoay quanh Bốn Nguyên tắc Thay đổi Hành vi cho đến khi tìm thấy nút cổ chai tiếp theo. *Khiến nó rõ ràng. Khiến nó hấp dẫn. Khiến nó dễ dàng. Khiến nó tạo cảm giác thỏa mãn.* Xoay quanh xoay quanh. Luôn luôn tìm cách để tốt hơn 1%.

Bí quyết đạt được kết quả bền vững là không bao giờ ngừng cải tiến. Cái bạn xây nên sẽ có kết quả đáng kể nếu bạn không dừng lại. Công ty bạn lập ra sẽ đáng kể nếu bạn không ngừng làm việc. Sự rèn luyện cơ thể sẽ đáng kể nếu bạn không ngừng luyện tập. Kiến thức bạn thu nạp sẽ đáng kể nếu bạn không ngừng học hỏi. Tài sản bạn tích lũy sẽ đáng kể nếu bạn không ngừng tiết kiệm. Tình bạn mà bạn xây dựng trong đời sẽ đáng kể nếu bạn không ngừng quan tâm. Thói quen nhỏ không chỉ cộng thêm. Chúng cộng gộp.

Đó là sức mạnh của thói quen nguyên tử. Thay đổi tí hon. Hiệu quả bất ngờ.

PHỤ LỤC

Đọc gì tiếp theo?

Cảm ơn bạn rất nhiều vì đã bỏ thời gian đọc quyển sách này. Tôi rất vui sướng khi được chia sẻ thành quả này với bạn. Nếu bạn muốn đọc thêm, cho phép tôi đưa ra một gợi ý.

Nếu bạn yêu thích *Atomic Habits*, hẳn bạn cũng sẽ thích các bài viết khác của tôi. Các bài viết này được gửi miễn phí thông qua bản tin hằng tuần của tôi. Người đăng ký còn có thể là người đầu tiên đọc thông tin về các quyển sách và dự án mới của tôi. Cuối cùng, ngoài các tác phẩm của mình, hằng năm tôi đều gửi đến bạn những quyển sách tôi ưa thích từ các tác giả khác với chủ đề đa dạng.

Bạn có thể đăng ký tại: atomichabits.com/newsletter

Các bài học nhỏ cho cuộc sống từ bốn nguyên tắc

Trong quyển sách, tôi đã giới thiệu mô hình bốn bước cho hành vi loài người: tín hiệu, cơn thèm muốn, phản hồi, phần thưởng. Mô hình này không chỉ dạy ta cách tạo ra thói quen mới mà còn tiết lộ một số hiểu biết thú vị về hành vi con người.

Pha vấn đề		Pha giải pháp	
1. Tín hiệu	2. Cơn thèm muốn	3. Phản hồi	4. Phần thưởng

Trong phần này, tôi sẽ tổng hợp vài bài học (và một số hiểu biết thông thường) được mô hình này xác nhận. Mục đích của các ví dụ này là để làm rõ tính hữu ích và áp dụng rộng rãi của mô hình này khi mô tả hành vi con người. Một khi đã nắm vững, bạn sẽ thấy ví dụ của nó ở khắp nơi.

Ý thức đến trước khao khát. Một cơn thèm muốn được tạo ra khi bạn gán cho tín hiệu một ý nghĩa. Não bạn tạo ra một cảm xúc hay cảm giác để mô tả tình huống hiện tại, và điều đó có nghĩa là một cơn thèm muốn chỉ xuất hiện sau khi bạn chú ý đến một cơ hội.

Hạnh phúc chẳng qua là sự vắng mặt của khao khát. Khi bạn quan sát một tín hiệu, nhưng không có mong muốn thay đổi tình hình của mình, thì bạn đang hài lòng với hoàn cảnh hiện tại. Hạnh phúc không phải là chuyện đạt được khoái lạc (niềm vui hay sự thỏa mãn), mà là khi ham muốn không hiện diện. Hạnh phúc đến khi bạn không có thôi thúc muốn cảm thấy khác đi. Hạnh phúc là

trạng thái bạn đạt tới khi không còn khao khát thay đổi hiện trạng của mình.

Tuy nhiên, hạnh phúc chỉ là thoáng qua bởi lẽ một khao khát mới luôn xuất hiện. Như Caed Budris nói, *“Hạnh phúc là khoảng không gian ở giữa sau khi một khát khao được hoàn thành và trước khi một khát khao mới hình thành.”* Tương tự, chịu đựng khổ đau là khoảng không gian giữa thèm muốn thay đổi và đạt được nó.

Ý tưởng về khoái lạc là cái ta đeo đuổi. Chúng ta đuổi theo hình bóng của khoái lạc mà bản thân tạo ra trong đầu. Vào thời điểm hành động, ta không biết khi đạt được trạng thái thì cảm giác thế nào (cũng không biết liệu nó có khiến ta hài lòng không). Cảm giác thỏa mãn chỉ đến sau đó. Đây chính là hàm ý của nhà thần kinh học người Áo Victor Frankl khi ông nói rằng hạnh phúc không phải là mục tiêu đeo đuổi, nó là kết quả đến sau quá trình. Khao khát là mục tiêu đeo đuổi. Khoái lạc là kết quả nảy sinh từ hành động.

Bình yên có được khi bạn không biến quan sát thành vấn đề. Bước đầu tiên trong mọi hành vi luôn là quan sát. Bạn chú ý đến tín hiệu, một mẫu thông tin, một sự kiện. Nếu bạn không khát khao hành động trên mọi quan sát mình có, thì bạn sẽ bình yên.

Cơn thèm muốn chính là câu chuyện về khát khao sửa chữa mọi thứ của bạn. Quan sát mà không thèm muốn là sự nhận ra rằng bạn không cần phải sửa bất kỳ điều gì cả. Ham muốn của bạn không chạy lung tung. Bạn không thèm muốn một sự thay đổi trạng thái. Tâm trí bạn không tạo ra vấn đề để bạn giải quyết. Chỉ đơn giản là bạn quan sát và hiện hữu.

Với một chữ *vì sao* đủ lớn, bạn có thể vượt qua mọi chữ *bằng cách nào*. Friedrich Nietzsche, triết gia và là nhà thơ người Đức đã từng viết một câu nổi tiếng, “*Người có một lý do để sống thì có thể chịu đựng bất kỳ chuyện gì*.” Câu nói này ẩn chứa một sự thật quan trọng về hành vi con người. Nếu động lực và ham muốn của bạn đủ lớn (nghĩa là, vì sao bạn hành động), bạn sẽ hành động ngay cả khi gặp khó khăn. Khao khát to lớn có thể bơm sức mạnh cho hành động to lớn - ngay cả khi lực cản quá mạnh.

Có óc hiểu kì thì tốt hơn óc thông minh. Có động lực và sự tò mò có giá trị hơn là thông minh bởi nó thôi thúc hành động. Thông minh tự nó sẽ không bao giờ cho ra kết quả bởi thông minh không giúp bạn hành động. Chính nhờ khao khát, chứ không phải trí thông minh, khởi phát hành động. Như Naval Ravikant nói, “*Bí quyết là làm gì đó khơi gợi ham muốn trước tiên*.”

Cảm xúc thúc đẩy hành vi. Ở mức độ nào đó thì mỗi một quyết định đều là quyết định về cảm xúc. Bất kể lý do logic đằng sau hành động ấy là gì đi nữa thì bạn chỉ bị thu hút về phía hành động bởi cảm xúc. Thực tế cho thấy những người bị thương tổn các vùng cảm xúc của não có thể liệt kê rất nhiều lý do để hành động nhưng vẫn không thực sự hành động bởi lẽ họ không có phần cảm xúc thúc đẩy họ. Đây là lý do cơn thèm muốn xuất hiện *trước* phản hồi. Cảm giác đến trước, sau đó mới đến hành vi.

Chúng ta chỉ suy nghĩ logic và hợp lý *sau khi* đã cảm tính. Chế độ chính của bộ não là cảm giác; chế độ thứ cấp là tư duy. Phản hồi đầu tiên của ta - phần nhanh nhạy và phi ý thức của não - được tối ưu hóa cho cảm giác và dự cảm. Phản hồi thứ hai - phần ý thức và chậm hơn - là phần thực hiện nhiệm vụ “tư duy”.

Các nhà tâm lý học gọi đây là Hệ 1 (cảm giác và phán đoán nhanh) và Hệ 2 (phân tích lý tính). Cảm giác đi trước (Hệ 1); tư duy lý tính chỉ xen vào sau đó (Hệ 2). Sự vận hành này diễn ra suôn sẻ nếu hai hệ này hoạt động nhịp nhàng với nhau, nhưng nó sẽ dẫn đến sự bất hợp lý và tư duy cảm tính nếu hai hệ không còn đồng bộ.

Phản ứng của bạn có khuynh hướng đi theo cảm xúc. Suy nghĩ và hành động của ta bắt nguồn từ cái mà ta thấy hấp dẫn, không nhất thiết là cái hợp lý. Hai người khác nhau có thể chú ý đến cùng một khối dữ kiện nhưng phản ứng khác nhau bởi vì họ xử lý các thông tin này bằng các bộ lọc cảm xúc khác nhau đặc trưng của từng người. Đây là một trong những lý do vì sao bị hút về phía cảm xúc thì thường xảy ra hơn là bị hút về phía lý do. Nếu một chủ đề nào đó làm một người xúc động, họ sẽ hiếm khi còn để ý đến dữ liệu. Điều này lý giải vì sao cảm xúc có thể đe dọa đến quyết định khôn ngoan.

Nói một cách khác - phần đông người ta tin rằng phản ứng lý tính là có lợi nhất - phản ứng thỏa mãn mong muốn của họ. Tiếp cận một tình huống từ vị trí trung hòa hơn về mặt cảm xúc có thể giúp bạn phản hồi trên cơ sở dữ liệu thay vì cảm tính.

Tình trạng khổ sở thôi thúc sự tiến bộ. Tất cả khổ sở trên đời đều là nguồn cơn cho khao khát thay đổi hiện trạng. Đây cũng chính là nguồn cơn cho mọi tiến bộ. Khát khao thay đổi hiện trạng sẽ cho bạn sức mạnh để hành động. Chính mong muốn có nhiều thêm thôi thúc con người tìm kiếm cải thiện, phát triển công nghệ mới, và vươn lên tầm mức cao hơn. Với cơn thèm muốn, chúng ta

không còn hài lòng mà bị thôi thúc. Không có thêm muốn, chúng ta hài lòng nhưng lại thiếu tham vọng.

Hành động của bạn tiết lộ bạn muốn có gì đó đến mức nào. Nếu bạn liên tục nói điều gì đó là ưu tiên nhất của mình nhưng lại không bao giờ hành động cho nó, thì bạn không thực sự muốn nó đâu. Đã đến lúc thẳng thắn với chính mình. Hành động của bạn tiết lộ động cơ thực sự bên trong.

Phần thưởng nằm ở phía bên kia của hy sinh. Phần hồi (bỏ ra năng lượng) luôn luôn đi trước phần thưởng (tập hợp các nguồn lực). Cơ “hưng phấn của người chạy” chỉ đến sau một cuộc chạy cật lực. Phần thưởng chỉ đến sau khi bỏ ra năng lượng.

Tự kiểm soát bản thân không phải là việc dễ dàng bởi nó không tạo cảm giác thỏa mãn. Phần thưởng là một kết quả đầu ra thỏa mãn được cơn thèm muốn của bạn. Điều này làm cho việc tự kiểm soát bản thân trở nên không hiệu quả bởi lẽ ức chế khao khát thường không giải quyết được vấn đề. Chống lại cảm dỗ không thỏa mãn cơn khát của bạn, chỉ là phớt lờ nó đi. Nó cho cơn thèm muốn không gian để trôi qua. Tự kiểm soát đòi hỏi bạn phải giải tỏa cơn thèm muốn thay vì thỏa mãn nó.

Kỳ vọng của ta quyết định mức độ thỏa mãn của ta. Khoảng cách giữa cơn thèm muốn và phần thưởng quyết định mức độ thỏa mãn sau khi ta hành động. Nếu độ chênh giữa kỳ vọng và kết quả là tích cực (kinh ngạc và vui sướng), thì nhiều khả năng ta sẽ lặp lại một hành vi trong tương lai. Nếu là tiêu cực (thất vọng và bức bối) thì ít khả năng ta sẽ lặp lại.

Ví dụ, nếu bạn mong đợi có 10 đô-la và có được 100 đô-la, bạn sẽ cảm thấy tuyệt vời. Nếu bạn mong đợi có 100 đô-la và chỉ có

được 10 đô-la, bạn sẽ thất vọng. Kỳ vọng của bạn sẽ biến đổi sự thỏa mãn của bạn. Một trải nghiệm trung bình theo sau một kỳ vọng cao sẽ gây nên thất vọng. Một trải nghiệm trung bình theo sau một kỳ vọng thấp sẽ tạo nên vui sướng. Khi thích và muốn xấp xỉ nhau, bạn sẽ hài lòng.

Thỏa mãn = Thích - Muốn

Đây là sự thông tuệ đằng sau câu trích nổi tiếng của Seneca, “*Nghèo không phải là có quá ít, mà là muốn nhiều hơn nữa.*” Nếu cái bạn muốn vượt quá cái bạn thích, bạn sẽ luôn luôn không hài lòng. Bạn sẽ mãi chú trọng vấn đề hơn là giải pháp.

Hạnh phúc có tính tương đối. Khi tôi lần đầu tiên chia sẻ công khai các bài viết của mình, tôi mất ba tháng mới có một ngàn người đăng ký. Lúc chạm cột mốc ấy tôi đã kể cho ba mẹ và bạn gái của mình. Chúng tôi đã ăn mừng. Tôi rất hào hứng và cảm thấy có động lực. Ít năm sau tôi có được một ngàn người đăng ký mỗi ngày. Vậy mà tôi chẳng nghĩ đến chuyện kể với ai. Cảm giác thật bình thường. Tôi đang đạt được thành quả nhanh hơn lúc trước đến chín mươi lần nhưng lại cảm giác được ít niềm vui hơn trước. Mãi đến vài ngày sau tôi mới nhận ra thật vô nghĩa khi mình không ăn mừng một điều mà mới cách đây vài năm đã từng là một giấc mơ viễn vông.

Nỗi đau thất bại tỷ lệ thuận với mức độ kỳ vọng. Khi có khát vọng lớn, thật đau đớn nếu ta *không thích* kết quả đầu ra. Không đạt được cái mình muốn đau lòng hơn là không đạt được cái mình

không nghĩ đến nhiều vào lúc đầu. Bởi vậy mà người ta hay nói, “Tôi không muốn hy vọng nhiều.”

Cảm giác xuất hiện cả trước và sau hành vi. Trước khi hành động, có một cảm giác là động lực cho bạn - cơn thèm muốn. Sau khi hành động, có một cảm giác khiến bạn lặp lại hành vi ấy trong tương lai - phần thưởng.

Tín hiệu > Thèm muốn (cảm giác) > Phản hồi > Phần thưởng (cảm giác)

Ta cảm thấy thế nào sẽ ảnh hưởng ta hành động ra sao, và ta hành động ra sao cũng ảnh hưởng trở lại đến ta cảm thấy thế nào.

Khao khát sẽ khởi phát. Khoái lạc sẽ duy trì. Muốn và thích là hai động cơ của hành vi. Nếu nó không gây ra thèm muốn, thì bạn không có lý do để thực thi. Khao khát và thèm muốn là yếu tố khởi phát hành vi. Nhưng nếu nó không vui thích, bạn sẽ không có lý do lặp lại. Khoái lạc và thỏa mãn là yếu tố giúp duy trì bền vững một hành vi. Cảm giác có động lực giúp bạn nhắc chân lên hành động. Cảm giác thành tựu giúp bạn lặp lại hành vi.

Hy vọng giảm xuống theo trải nghiệm và được thay thế bằng sự chấp nhận. Lần đầu tiên một cơ hội nảy sinh, sẽ xuất hiện hy vọng về việc có thể xảy ra. Kỳ vọng của bạn (cơn thèm muốn) được đặt trên *hứa hẹn* thuần túy. Lần thứ hai xảy ra, kỳ vọng của bạn đặt nền tảng trên thực tế. Bạn bắt đầu hiểu cách vận hành của quá trình, và hy vọng của bạn dần dần đổi lấy một dự đoán chính xác hơn cộng với sự chấp nhận kết quả có thể xảy ra.

Đây là lý do vì sao chúng ta không ngừng chớp lấy các kế hoạch giảm cân hay làm giàu nhanh mới nhất. Kế hoạch mới cho ta hy vọng bởi ta chưa có bất kỳ trải nghiệm nào cho mong đợi của mình. Chiến lược mới dường như hấp dẫn hơn cái cũ bởi chúng có hy vọng không giới hạn. Như Aristotle nói, “*Tuổi trẻ rất dễ bị lừa phỉnh bởi vì rất nhanh có hy vọng.*”⁹⁵ Có lẽ nên sửa lại như sau, “*Tuổi trẻ rất dễ bị lừa phỉnh bởi vì chỉ biết hy vọng.*” Không có trải nghiệm nào để đặt nền móng cho kỳ vọng. Vào lúc ban đầu, hy vọng là toàn bộ những gì bạn có.

Áp dụng vào doanh nghiệp

Qua nhiều năm, tôi bắt đầu nói chuyện tại các công ty Fortune 500 lẫn các công ty khởi nghiệp về cách áp dụng khoa học của thói quen nhỏ vào việc vận hành doanh nghiệp hiệu quả hơn, cũng như sản xuất các sản phẩm chất lượng hơn. Tôi đã tổng hợp nhiều chiến lược thực tế vào một chương ngắn phụ thêm. Tôi nghĩ bạn sẽ thấy đây là phần bổ sung cực kỳ hiệu quả bên cạnh các ý tưởng chính trong *Atomic Habits*.

Bạn có thể tải chương này tại: atomichabits.com/business

Áp dụng vào việc dạy con

Một trong các câu hỏi phổ biến nhất tôi hay nhận từ độc giả, đại ý là: “Làm sao để tôi khiến bọn trẻ làm điều này?”

Ý tưởng trong *Atomic Habits* có chủ định áp dụng rộng rãi cho hành vi loài người (thanh thiếu niên cũng là con người), vì thế bạn có thể sử dụng nhiều chiến lược hữu ích trong nội dung của sách. Việc làm cha làm mẹ có những khó khăn đặc trưng riêng của nó. Trong một chương bổ sung, tôi đã thêm vào một hướng dẫn ngắn về cách ứng dụng các ý tưởng này cho riêng việc dạy con.

Bạn có thể tải chương này tại: atomichabits.com/parenting

Lời tri ân

Tôi đã cậy nhờ nhiều người trong quá trình viết quyển sách này. Trên hết, tôi muốn cảm ơn vợ tôi, Kristy, người không thể thiếu được trong suốt quá trình này. Cô ấy đảm nhiệm mọi vai trò trong việc viết sách: là vợ, là bạn, người hâm mộ, nhà phê bình, biên tập viên, người nghiên cứu, nhà trị liệu. Không khoa trương tí nào nếu nói rằng quyển sách đã không như thế này nếu không có vợ tôi. Thậm chí có thể còn không có mặt trên đời. Như mọi thứ trong cuộc sống, chúng tôi luôn làm cùng nhau.

Thứ đến, tôi biết ơn gia đình tôi, không chỉ vì sự hỗ trợ và động viên về quyển sách mà còn vì đã luôn tin tưởng tôi trong bất kể dự án đang chạy nào của tôi. Tôi nhận được lợi ích to lớn từ nhiều năm hỗ trợ của ba mẹ, ông bà và anh chị em mình. Đặc biệt, tôi muốn nói với ba mẹ rằng tôi yêu họ. Cảm giác thật sự rất đặc biệt khi biết ba mẹ là người hâm mộ cuồng nhiệt nhất của mình.

Tiếp theo là trợ lý của tôi, Lyndsey Nuckols. Vào thời điểm này, công việc của cô thách thức mọi mô tả thông thường bởi cô đã bị yêu cầu làm gần như hết thảy mọi việc mà một người có thể hình dung cho một công ty khởi nghiệp nhỏ. Ơn trời, kỹ năng và tài năng của cô mạnh mẽ hơn phong cách quản lý đáng ngờ của tôi. Nhiều phần của quyển sách này thuộc về cô ấy cũng nhiều như của tôi. Tôi thật lòng biết ơn hỗ trợ của cô.

Nói về nội dung và quá trình viết, tôi có một danh sách cảm ơn thật dài. Để bắt đầu, xin cảm ơn vài người mà từ họ tôi đã học được rất nhiều, đến mức sẽ là tội lớn nếu không tri ân từng người

một. Leo Babauta, Charles Duhigg, Nir Eyal, và BJ Fogg có ảnh hưởng mạnh lên suy ngẫm của tôi về thói quen theo cách vô cùng ý nghĩa. Có thể thấy lác đác bóng dáng công trình và ý tưởng của họ xuyên suốt quyển sách này. Nếu bạn thích quyển sách, tôi khuyến khích bạn đọc thêm các tác phẩm của họ.

Trong nhiều giai đoạn bản thảo, tôi đã nhận được ích lợi từ hướng dẫn của nhiều biên tập viên tinh tế. Cảm ơn Peter Guzzardi đã đi cùng tôi qua các bước khởi thảo ban đầu gian nan, và những cú đá đít khi tôi rất cần. Tôi cảm ơn Blake Atwood và Robin Dellabough vì đã biến các bản thảo dài dòng luộm thuộm đầu tiên thành một quyển sách súc tích và có thể đọc được. Và tôi cảm ơn Anne Barngrover vì năng lực cho thêm chất thơ và tính tinh tế vào văn phong của tôi.

Tôi cũng muốn cảm ơn nhiều người đã đọc các phiên bản ban đầu của sách, gồm có Bruce Ammons, Darcey Ansell, Tim Ballard, Vishal Bhardwaj, Charlotte Blank, Jerome Burt, Sim Campbell, Al Carlos, Nicky Case, Julie Chang, Jason Collins, Debra Croy, Roger Dooley, Tiago Forte, Matt Gartland, Andrew Gierer, Randy Giffen, Jon Giganti, Adam Gilbert, Stephan Guyenet, Jeremy Hendon, Jane Horvath, Joakim Jansson, Josh Kaufman, Anne Kavanagh, Chris Klaus, Zeke Lopez, Cady Macon, Cyd Madsen, Kiera McGrath, Amy Mitchell, Anna Moise, Stacey Morris, Tara-Nicholle Nelson, Taylor Pearson, Max Shank, Trey Shelton, Jason Shen, Jacob Zangelidis, và Ari Zelmanow. Quyển sách đã được lợi thật nhiều từ góp ý của họ.

Xin gửi lời tri ân đến đội ngũ ở nhà xuất bản Avery and Penguin Random House, những người đã mang quyển sách này đến đời

thực. Tôi nợ một lời cảm ơn đặc biệt đến người xuất bản của tôi, Megan Newman, vì sự nhẫn nại không ngừng khi tôi liên tục kéo dài hạn nộp. Cô ấy cho tôi không gian để viết nên một quyển sách khiến tôi tự hào và bảo vệ ý tưởng của tôi từng chút một. Gửi lời cảm tạ đến Nina, người đã chỉnh sửa văn phong cho tôi trong khi vẫn bảo tồn được thông điệp gốc của tôi. Gửi đến Lindsay, Farin, Casey, và cả đội PRH đã lan tỏa thông điệp của quyển sách này đến nhiều người hơn tôi có thể tự mình chạm tới. Đến Pete Garceau, đã thiết kế cho tôi một bìa sách tuyệt vời.

Và một lời cảm ơn gửi đến người đại diện của tôi, Lisa DiMona, vì các hướng dẫn và sự hiểu biết chi tiết từng bước trong quá trình xuất bản.

Đến bạn bè và người thân đã hỏi “Quyển sách thế nào rồi?”, và động viên tôi khi nhận được câu trả lời bất đắc dĩ “Rất chậm chạp” - cảm ơn mọi người. Tác giả nào cũng có những thời khắc tăm tối trong quá trình viết sách, và một lời tử tế là đã đủ để ta tiếp tục có mặt vào ngày hôm sau.

Chắc hẳn tôi đã bỏ sót ai đó, nhưng mà tôi vẫn liên tục cập nhật danh sách những người đã có ảnh hưởng đáng kể lên suy nghĩ của tôi ở trang jamesclear.com/thanks.

Và cuối cùng, xin gửi lời cảm ơn đến bạn. Cuộc sống thật ngắn ngủi, vậy mà bạn đã chia sẻ thời gian quý báu của mình với tôi bằng cách đọc quyển sách này. Cảm ơn bạn.

– Tháng 5 năm 2018

Ghi chú

Trong phần này, tôi đính kèm một danh sách chi tiết các ghi chú, tham khảo và trích dẫn (theo thứ tự trang sách) của mỗi chương. Tôi tin phần đông bạn đọc sẽ cảm thấy danh sách này khá đầy đủ. Tuy vậy, tôi nhận ra các báo cáo khoa học liên tục thay đổi và phần tham khảo trong sách này cần được cập nhật. Thêm nữa, tôi chắc chắn thể nào cũng có nhầm lẫn - hoặc đã trích ý của sai người, hoặc đã thiếu sót trong việc trích dẫn ai đó. (Nếu bạn phát hiện thấy điều này, vui lòng gửi email cho tôi vào địa chỉ james@jamesclear.com để tôi có thể điều chỉnh ngay lập tức.)

Ngoài phần ghi chú bên dưới, bạn có thể đọc thêm bản đầy đủ được cập nhật các cước chú và điều chỉnh tại atomichabits.com/endnotes.

GIỚI THIỆU

17 | Tất cả chúng ta ai cũng có các trở ngại phải đương đầu: Thế còn may mắn thì sao, bạn sẽ hỏi vậy? Dĩ nhiên may mắn cũng quan trọng. Thói quen không phải là thứ duy nhất có ảnh hưởng lên thành công của bạn, nhưng chắc chắn đó là yếu tố quan trọng nhất trong tầm tay của bạn. Và chiến lược cải thiện bản thân duy nhất có ý nghĩa chính là tập trung vào thứ bạn có thể kiểm soát.

20 | Doanh nhân và nhà đầu tư Naval Ravikant: Naval Ravikant (@naval), “To write a great book, you must first become the book”, *Twitter*, 15 tháng 5, 2018, <https://twitter.com/naval/status/996460948029362176>.

21 | “Tác nhân, phản hồi, phần thưởng”: B. F. Skinner, *The Behavior of Organisms* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1938).

21 | “Tín hiệu, tập quán, phần thưởng”: Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York: Random House, 2014).

CHƯƠNG 1

26 | Chỉ một huy chương vàng Olympic: Matt Slater, “How GB Cycling Went from Tragic to Magic ”, *BBC Sport*, 14 tháng 4, 2008, <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/olympics/cycling/7534073.stm>.

26 | The Tour de France: Tom Fordyce, “Tour de France 2017: Is Chris Froome Britain's Least Loved Great Sportsman?”, *BBC Sport*, 23 tháng 7, 2017, <https://www.bbc.com/sport/cycling/40692045>.

27 | Một trong những nhà sản xuất xe đạp hàng đầu ở châu Âu từ chối bán xe: Richard Moore, *Mastermind: How Dave Brailsford Reinvented the Wheel* (Glasgow: BackPage Press, 2013).

27 | “Toàn bộ nguyên lý đến từ một ý tưởng”: Matt Slater, “Olympics Cycling: Marginal Gains Underpin Team GB

Dominance”, *BBC*, 8 tháng 8, 2012, <https://www.bbc.com/sport/olympics/19174302>.

28 | Brailsford và các huấn luyện viên của mình bắt đầu bằng các điều chỉnh nhỏ: Tim Harford, “Marginal Gains Matter but Gamechangers Transform”, Tim Harford, tháng 4, 2017, <http://timharford.com/2017/04/marginal-gains-matter-but-gamechangers-transform>.

28 | Thậm chí họ còn sơn màu trắng bên trong thùng xe: Eben Harrell, “How 1% Performance Improvements Led to Olympic Gold”, *Harvard Business Review*, 30 tháng 10, 2015, <https://hbr.org/2015/10/how-1-performance-improvements-led-to-olympic-gold>; Kevin Clark, “How a Cycling Team Turned the Falcons Into NFC Champions”, *The Ringer*, 12 tháng 9, 2017, <https://www.theringer.com/nfl/2017/9/12/16293216/atlanta-falcons-thomas-dimitroff-cycling-team-sky>.

28 | Chỉ năm năm sau khi Brailsford nắm quyền: Về kỹ thuật, các cua-rơ người Anh giành 57% huy chương hạng mục đua xe đạp đường trường và đua xe trong nhà trong Olympic 2008. Có tổng cộng 14 huy chương trong hạng mục đua xe đạp đường trường và đua xe trong nhà. Người Anh thắng tám huy chương.

28 | Người Anh nâng kỷ lục: “World and Olympic Records Set at the 2012 Summer Olympics”, *Wikipedia*, 8 tháng 12, 2017, https://en.wikipedia.org/wiki/World_and_Olympic_records_set_at_the_2012_Summer_Olympics#Cycling.

28 | Bradley Wiggins trở thành tay đua người Anh đầu tiên: Andrew Longmore, “Bradley Wiggins”, *Encyclopaedia Britannica*,

[https:// www.britannica.com/biography/Bradley-Wiggins](https://www.britannica.com/biography/Bradley-Wiggins), chỉnh sửa lần cuối 21 tháng 4, 2018.

28 | Chris Froome thắng: Karen Sparks, “Chris Froome”, *Encyclopaedia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/Chris-Froome>, chỉnh sửa lần cuối 23 tháng 10, 2017.

29 | Trong khoảng thời gian mười năm từ 2007 đến 2017: “Huy chương thắng được của đội đua xe đạp Anh ở giải vô địch thế giới, giải Olympic và Paralympic từ năm 2000”, *British Cycling*, https://www.britishcycling.org.uk/gbcyclingteam/article/Gbrst_gb-cyclingteam-GB-Cycling-Team-Medal-History-0?c=EN#K0dWAPjq84CV8Wzw.99, truy cập 8 tháng 6, 2018.

30 | Rồi bạn sẽ tốt hơn ba mươi bảy lần: Jason Shen, doanh nhân và tác giả, đã đọc bản thảo đầu tiên của quyển sách. Sau khi đọc chương này, anh đã cho ý kiến: “Nếu lợi nhuận là tuyến tính thì bạn có thể dự đoán nó tăng gấp 3,65 lần. Nhưng bởi vì nó tăng theo cấp số mũ, cải thiện thật sự là gấp 10 lần.” 3 tháng 4, 2018.

31 | Thói quen là lợi nhuận cộng gộp: Nhiều người hẳn đã nhận ra thói quen nhân lên theo thời gian. Sau đây là một vài bài báo và sách tôi ưa thích về chủ đề: Leo Babauta, “The Power of Habit Investments”, *Zen Habits*, 28 tháng 1, 2013, <https://zenhabits.net/bank>; Morgan Housel, “The Freakishly Strong Base”, *Collaborative Fund*, 31 tháng 10, 2017, <http://www.collaborativefund.com/blog/the-freakishly-strong-base>; Darren Hardy, *The Compound Effect* (New York: Vanguard Press, 2012).

34 | Thói quen là con dao hai lưỡi: Tôi muốn ghi nhận công lao của Jason Hreha, người đầu tiên mô tả thói quen theo cách này

cho tôi nghe. Jason Hreha (@jhreha), “They’re a double edged sword”, *Twitter*, 21 tháng 2, 2018, <https://twitter.com/jhreha/status/966430907371433984>.

34 | Hoàn thành thêm một nhiệm vụ: Như Sam Altman đã nói, “Một lợi ích nhỏ về hiệu suất, nếu cộng dồn theo 50 năm, thì có giá trị đáng kể.” “Productivity”, Sam Altman. 10 tháng 4, 2018, <http://blog.samaltman.com/productivity>.

34 | Càng nhiều nhiệm vụ được xử lý không cần suy nghĩ: Michael (@mmay3r), “The foundation of productivity is habits. The more you do automatically, the more you’re subsequently freed to do. This effect compounds”, *Twitter*, 10 tháng 4, 2018, <https://twitter.com/mmay3r/status/983837519274889216>.

35 | Mỗi một quyển sách bạn đọc không chỉ dạy bạn: Ý tưởng này - rằng học hỏi điều mới làm tăng thêm giá trị của điều cũ - tôi được nghe lần đầu từ Patrick O’Shaughnessy, người đã viết, “Đây là lý do vì sao kiến thức cộng gộp. Những kiến thức cũ có giá trị 4/10 có thể trở thành 10/10, được khai mở bởi quyển sách khác trong tương lai.” <http://investorfieldguide.com/reading-tweet-storm>.

36 | Ung thư dành 80% đời mình sống trong lặng lẽ không ai phát hiện: “How to Live a Longer, Higher Quality Life, with Peter Attia, M.D.”, *Investor’s Field Guide*, 7 tháng 3, 2017, <http://investorfieldguide.com/attia>.

38 | The San Antonio Spurs: Matt Moore, “NBA Finals: A Rock, Hammer and Cracking of Spurs’ Majesty in Game 7”, *CBS Sports*,

21 tháng 6, 2013, <https://www.cbssports.com/nba/news/nba-finals-a-rock-hammer-and-cracking-of-spurs-majesty-in-game-7>.

39 | Nguồn cảm hứng cho hình vẽ này đến từ một dòng tweet nhan đề “Deception of linear vs exponential” by @MichaelW. 19 tháng 5, 2018. <https://twitter.com/MichaelW/status/997878086132817920>.

39 | **Hạt mầm của mỗi thói quen:** Đoạn này lấy cảm hứng từ một trích dẫn của Mr. Mircea, một tài khoản trên *Twitter*, “Mỗi một thói quen bắt đầu đời sống của mình từ một quyết định đơn lẻ.” <https://twitter.com/misttermircea>.

42 | **Mục tiêu không phải là thứ phân biệt người thắng với kẻ bại:** Ghi nhận đóng góp của huấn luyện viên CrossFit Ben Bergeron vì đã khơi nguồn cảm hứng cho câu trích này trong một cuộc trò chuyện giữa hai chúng tôi vào ngày 28 tháng 2, 2017.

46 | **Hãy đặt chân trên bình diện hệ thống:** Dòng này có cảm hứng từ câu trích của Archilochus: “Chúng ta không vươn đến mức kỳ vọng của mình, ta đặt chân trên tầm mức đào tạo.”

CHƯƠNG 2

49 | **Bạn có thể hình dung nó giống như các lớp của củ hành:** Ghi nhận đóng góp của Simon Sinek. Mô hình “Golden Circle” của ông cũng tương tự, nhưng bàn về chủ đề khác. Để đọc thêm, hãy xem Simon Sinek, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* (London: Portfolio/ Penguin, 2013), 37.

53 | Tôi quyết định ngừng gặm móng tay: Câu trích này được viết như một cuộc đối thoại để dễ theo dõi, nhưng thực ra bản gốc của nó được viết bởi Clark. Xin xem: Brian Clark, “The Powerful Psychological Boost that Helps You Make and Break Habits”, *Further*, 14 tháng 11, 2017, <https://further.net/pride-habits>.

55 | Nghiên cứu cho thấy một người tin vào một khía cạnh nào đấy trong căn tính: Christopher J. Bryan et al., “Motivating Voter Turnout by Invoking the Self”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 31 (2011): 12653 - 12656.

57 | Có một áp lực nội tại: Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).

59 | Căn tính của bạn chính là “sự tồn tại lặp đi lặp lại”: Về mặt từ ngữ, *identidem* là một từ Latinh mới. Xin cảm ơn Tamar Shippony, một độc giả của *jamesclear.com*, đã kể tôi nghe nguồn gốc của từ *identity*, mà cô tìm thấy trong *American Heritage Dictionary*.

60 | Ta thay đổi từng chút một: Thêm một lý do cho thấy thói quen nguyên tử là một hình thức thay đổi hữu dụng thế nào. Nếu bạn thay đổi căn tính quá nhanh và biến thành một người hoàn toàn khác qua một đêm, thì bạn sẽ cảm thấy như thể đã đánh mất bản thân mình. Nhưng nếu bạn cập nhật và mở rộng căn tính của mình dần dần thì bạn sẽ thấy mình tái sinh thành một con người mới hoàn toàn nhưng vẫn cảm thấy quen thuộc. Chậm rãi - từng thói quen một, từng phiếu bầu một - bạn sẽ làm quen với căn tính mới. Thói quen nguyên tử và cải thiện dần dần là chìa khóa cho thay đổi mà không đánh mất căn tính.

CHƯƠNG 3

67 | Edward Thorndike tiến hành một thực nghiệm: Peter Gray, *Psychology*, 6th ed. (New York: Worth, 2011), 108-109.

67 | “Bằng một hành động đơn giản, chẳng hạn như kéo một mẩu thông lọng”: Edward L. Thorndike, “Animal Intelligence: An Experimental Study of the Associative Processes in Animals”, *Psychological Review: Monograph Supplements* 2, no. 4 (1898), doi:10.1037/h0092987.

68 | “Hành vi theo sau bởi hệ quả vừa ý có xu hướng lặp đi lặp lại”: Đây là phiên bản rút gọn từ câu gốc của Thorndike, “Phản hồi đưa đến một hiệu ứng thỏa mãn trong một hoàn cảnh nhất định nhiều khả năng sẽ tái diễn trong hoàn cảnh ấy, và phản hồi đưa đến một hiệu ứng không dễ chịu sẽ ít có khả năng xảy ra lần nữa trong hoàn cảnh ấy.” Đọc thêm xin xem Peter Gray, *Psychology*, 6th ed. (New York: Worth, 2011), 108-109.

69 | Hoạt động thần kinh trong não khá cao: Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York: Random House, 2014), 15; Ann M. Graybiel, “Network-Level Neuroplasticity in Cortico-Basal Ganglia Pathways”, *Parkinsonism and Related Disorders* 10, no. 5 (2004), doi:10.1016/j.parkreldis.2004.03.007.

70 | “Thói quen đơn giản là các giải pháp đáng tin”: Jason Hreha, “Why Our Conscious Minds Are Suckers for Novelty”, *Revue*, <https://www.getrevue.co/profile/jason/issues/why-our->

conscious-minds-are-suckers-for-novelty-54131, truy cập 8 tháng 6, 2018.

70 | Khi thói quen được tạo ra: John R. Anderson, “Acquisition of Cognitive Skill”, *Psychological Review* 89, no. 4 (1982), doi:10.1037/0033-295X.89.4.369.

71 | Bộ não ghi nhớ quá khứ: Shahram Heshmat, “Why Do We Remember Certain Things, But Forget Others”, *Psychology Today*, 8 tháng 10, 2015, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/science-choice/201510/why-do-we-remember-certain-things-forget-others>.

71 | Ý thức là một nút cổ chai: William H. Gladstones, Michael A. Regan, and Robert B. Lee, “Division of Attention: The Single-Channel Hypothesis Revisited”, *Quarterly Journal of Experimental Psychology Section A* 41, no. 1 (1989), doi:10.1080/14640748908402350.

71 | Ý thức thích loại bỏ nhiệm vụ: Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2015).

71 | Thói quen giảm bớt các gánh nặng nhận thức: John R. Anderson, “Acquisition of Cognitive Skill”, *Psychological Review* 89, no. 4 (1982), doi:10.1037/0033-295X.89.4.369.

76 | Cảm giác thích thú và thất vọng: Antonio R. Damasio, *The Strange Order of Things: Life, Feeling, and the Making of Cultures* (New York: Pantheon Books, 2018); Lisa Feldman Barrett, *How Emotions Are Made* (London: Pan Books, 2018).

CHƯƠNG 4

86 | Nhà tâm lý học Gary Klein: Lần đầu tiên tôi nghe chuyện này là từ Daniel Kahneman, nhưng nó được Gary Klein kể lại trong một email ngày 30 tháng 3, 2017. Klein cũng kể lại trong sách của anh, với một câu trích dẫn hơi khác một chút. Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge, MA: MIT Press, 1998), 43 - 44.

87 | Các nhà phân tích quân sự có thể phân biệt được các loại chớp sáng trên màn hình radar: Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge, MA: MIT Press, 1998), 38 - 40.

87 | Các giám tuyển bảo tàng nổi danh về khả năng phân biệt: Câu chuyện về Getty Kouros, được kể trong quyển *Trong chớp mắt* của Malcolm Gladwell, là ví dụ nổi tiếng. Tác phẩm điêu khắc này ban đầu được cho là từ Hy Lạp cổ đại, được mua với giá 10 triệu đô-la. Tranh cãi quanh tác phẩm nổ ra sau khi một chuyên gia xác định nó là đồ giả chỉ bằng cái nhìn đầu tiên.

88 | Kỹ thuật viên hình ảnh có kinh nghiệm có thể đọc bản quét não: Siddhartha Mukherjee, “The Algorithm Will See You Now”, *New Yorker*, 3 tháng 4, 2017, <https://www.newyorker.com/magazine/2017/04/03/ai-versus-md>.

88 | Bộ não con người là một cỗ máy dự đoán: Nhà vật lý người Đức Hermann von Helmholtz là người phát triển ý tưởng “Não người là một cỗ máy dự báo”.

90 | Người nhân viên quét chiếc thẻ tín dụng thứ thiệt của khách:
Helix van Boron, “What's the Dumbest Thing You've Done While Your Brain Is on Autopilot”, *Reddit*, 21 tháng 8, 2017, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/6v1t91/whats_the_dumbest_thing_youve_done_while_your/dlxa5y9.

90 | Cô ấy cứ hỏi đồng nghiệp đã rửa tay chưa:
SwordOfTheLlama, “What Strange Habits Have You Picked Up from Your Line of Work”, *Reddit*, 4 tháng 1, 2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_from_your/cyl3nta.

90 | Chuyện về người đàn ông có nhiều năm làm nhân viên cứu hộ:
SwearImaChick, “What Strange Habits Have You Picked Up from Your Line of Work”, *Reddit*, 4 tháng 1, 2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_from_your/cyl681q.

91 | “Chừng nào bạn còn chưa ý thức được vô thức thì nó còn dẫn dắt đời bạn”: Mặc dù trích dẫn này được cho là từ Jung, nhưng tôi vẫn chưa truy ra nguồn gốc của nó. Đó hẳn là diễn giải từ câu sau: “Quy luật tâm lý nói rằng khi một tình trạng nội tại chưa được đưa lên bình diện ý thức, thì nó xảy ra bên ngoài, như số phận đã định. Nghĩa là khi một cá nhân không bị chia cắt và không ý thức được về các đối lập bên trong mình, thế giới sẽ buộc phải bùng phát xung đột và bị chia cắt thành các nửa đối lập nhau.” Để đọc thêm, xin xem C. G. Jung, *Aion: Researches into the Phenomenology of the Self* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1959), 71.

92 | Pointing-and-Calling giảm bớt sai sót: Alice Gordenker, “JR Gestures”, *Japan Times*, 21 tháng 10, 2008, <https://www.japantimes.co.jp/news/2008/10/21/reference/jr-gestures/#.WVIG49Mvzu>.

92 | Hệ thống MTA ở thành phố New York: Allan Richarz, “Why Japan's Rail Workers Can't Stop Pointing at Things”, *Atlas Obscura*, 29 tháng 3, 2017, <https://www.atlasobscura.com/articles/pointing-and-calling-japan-trains>.

CHƯƠNG 5

98 | Các nhà nghiên cứu ở Great Britain bắt đầu hành động: Sarah Milne, Sheina Orbell, và Paschal Sheeran, “Combining Motivational and Volitional Interventions to Promote Exercise Participation: Protection Motivation Theory and Implementation Intentions”, *British Journal of Health Psychology* 7 (tháng 5, 2002): 163 - 184.

99 | Dự định thực thi rất hiệu quả: Peter Gollwitzer và Paschal Sheeran, “Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-Analysis of Effects and Processes”, *Advances in Experimental Social Psychology* 38 (2006): 69 - 119.

100 | Viết xuống ngày giờ cụ thể khi nào bạn sẽ đi tiêm phòng cúm: Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson, and Brigitte C. Madrian, “Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates”,

Proceedings of the National Academy of Sciences 108, no. 26 (tháng 6, 2011): 10415-10420.9780735211292_AtomicHabits_TX.indd 278 8/16/18.

100 | Ghi lại thời gian cuộc hẹn nội soi ruột: Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson, và Brigitte C. Madrian, “Planning Prompts as a Means of Increasing Preventive Screening Rates”, *Preventive Medicine* 56, no. 1 (tháng 1, 2013): 92 - 93.

100 | Tỷ lệ đi bầu tăng lên: David W. Nickerson và Todd Rogers, “Do You Have a Voting Plan? Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making”, *Psychological Science* 21, no. 2 (2010): 194 - 199.

100 | Các chương trình thành công khác của chính phủ: “Policymakers around the World Are Embracing Behavioural Science”, *The Economist*, 18 tháng 5, 2017, <https://www.economist.com/news/international/21722163-experimental-iterative-data-driven - approach-gaining-ground- policymakers-around>.

100 | Người lập kế hoạch rõ ràng ở đâu và khi nào sẽ thực thi một thói quen mới: Edwin Locke and Gary Latham, “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey”, *American Psychologist* 57, no. 9 (2002): 705 717, doi:10.1037//0003-066x.57.9.705.

101 | Lúc này hy vọng thường là cao hơn: Hengchen Dai, Katherine L. Milkman, và Jason Riis, “The Fresh Start Effect: Temporal

Landmarks Motivate Aspirational Behavior”, *PsycEXTRA Dataset*, 2014, doi:10.1037/e513702014-058.

102 | Tác giả Jason Zweig đã nói: Jason Zweig, “Elevate Your Financial IQ: A Value Packed Discussion with Jason Zweig”, phỏng vấn bởi Shane Parrish, *The Knowledge Project, Farnam Street*, audio, <https://www.fs.blog/2015/10/jason-zweig-knowledge-project>.

102 | Nhiều cách áp dụng dự định thực thi: Với thuật ngữ *chống lớp thói quen*, tôi nợ S. J. Scott lời cảm ơn, người đã viết một quyển sách cùng nhan đề. Từ hiểu biết của tôi thì cách anh viết có hơi khác, nhưng tôi thích thuật ngữ này và cảm thấy nó phù hợp cho chương này. Các tác giả trước như Courtney Carver và Julien Smith cũng dùng cụm *chống lớp thói quen*, nhưng trong hoàn cảnh khác hơn.

102 | Triết gia người Pháp Denis Diderot: “Denis Diderot”, *New World Encyclopedia*, http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Denis_Diderot, chỉnh sửa lần cuối 26 tháng 10, 2017.

103 | Mua một chiếc áo choàng màu đỏ tươi: *Encyclopædia Britannica*, vol. 8 (1911), s.v. “Denis Diderot.” Áo choàng đỏ tươi của Diderot thường được mô tả là một món quà từ bạn. Tuy vậy tôi không tìm thấy nguồn cho thấy đó là quà tặng, hay nguồn nào nhắc tới người bạn đã tặng. Nếu vô tình bạn biết nhà sử học nào chuyên nghiên cứu chuyện tặng áo choàng này, hãy chỉ họ cho tôi để chúng tôi có thể làm rõ bí ẩn về chiếc áo choàng nổi tiếng này của Diderot.

103 | “Không còn tương thích, không còn thống nhất, không còn đẹp đẽ”: Denis Diderot, “Regrets for My Old Dressing Gown”, trans. Mitchell Abidor, 2005, <https://www.marxists.org/reference/archive/diderot/1769/regrets.htm>.

104 | Hiệu ứng Diderot: Juliet Schor, *The Overspent American: Why We Want What We Don't Need* (New York: HarperPerennial, 1999).

105 | Phương pháp được tạo ra bởi BJ Fogg: Trong chương này, tôi dùng cụm chống lớp thói quen để chỉ việc gắn một thói quen mới với thói quen đã sẵn. Với ý tưởng này, tôi ghi nhận đóng góp của BJ Fogg. Trong tác phẩm của mình, Fogg dùng thuật ngữ *thả neo* để mô tả cách thức này bởi vì thói quen sẵn có của bạn là một cái “neo” giữ cho thói quen mới hoạt động. Bạn ưa cụm nào cũng được, tôi tin đây là một chiến lược hiệu quả. Bạn có thể đọc thêm về công trình của Fogg và phương pháp Thói quen Tí hon của anh ở <https://www.tinyhabits.com>.

108 | “Một vào, một ra”: Dev Basu (@devbasu), “Have a one-in-one-out policy when buying things”, *Twitter*, 11 tháng 2, 2018, <https://twitter.com/devbasu/status/962778141965000704>.

CHƯƠNG 6

113 | Anne Thorndike: Anne N. Thorndike et al., “A 2-Phase Labeling and Choice Architecture Intervention to Improve Healthy Food and Beverage Choices”, *American Journal of Public Health* 102, no. 3 (2012), doi:10.2105/ajph.2011.300391.

115 | Lựa chọn sản phẩm không phải bởi chính sản phẩm: Nhiều nghiên cứu đã cho thấy chỉ thấy thức ăn thôi cũng khiến chúng ta thấy đói ngay cả khi không có dấu hiệu của một cơn đói thực sự về thể lý. Theo một nhà nghiên cứu, “Hành vi ăn kiêng thực ra phần nhiều là hệ quả của phản ứng tự động đối với tín hiệu thực phẩm từ hoàn cảnh.” Để đọc thêm xin xem D. A. Cohen and S. H. Babey, “Contextual Influences on Eating Behaviours: Heuristic Processing and Dietary Choices”, *Obesity Reviews* 13, no. 9 (2012), doi:10.1111/j.1467-789x.2012.01001.x; và Andrew J. Hill, Lynn D. Magson, và John E. Blundell, “Hunger and Palatability: Tracking Ratings of Subjective Experience Before, during and after the Consumption of Preferred and Less Preferred Food”, *Appetite* 5, no. 4 (1984), doi:10.1016/s0195-6663(84)80008-2.

115 | Hành vi là hàm số của một Con người trong Môi trường của người đó: Kurt Lewin, *Principles of Topological Psychology* (New York: McGraw-Hill, 1936).

115 | Thôi thúc mua sắm do gợi ý: Hawkins Stern, “The Significance of Impulse Buying Today”, *Journal of Marketing* 26, no. 2 (1962), doi:10.2307/1248439.

116 | 45% doanh số của Coca-Cola: Michael Moss, “Nudged to the Produce Aisle by a Look in the Mirror”, *New York Times*, 27 tháng 8, 2013, https://www.nytimes.com/2013/08/28/dining/wooing-us-down-the-produce-aisle.html?_r=0.

116 | Người ta uống Bud Light bởi vì nó có mặt trong mọi quán bar: Con người càng tiếp xúc với thực phẩm nhiều bao nhiêu, càng nhiều khả năng họ sẽ mua và ăn bấy nhiêu. T. Burgoine et al., “Associations between Exposure to Takeaway Food Outlets,

Takeaway Food Consumption, and Body Weight in Cambridgeshire, UK: Population Based, Cross Sectional Study”, *British Medical Journal* 348, no. 5 (2014), doi:10.1136/bmj.g1464.

117 | Cơ thể loài người có khoảng mười một triệu thụ thể cảm giác: Timothy D. Wilson, *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious* (Cambridge, MA: Belknap Press, 2004), 24.

117 | Phân nửa nguồn lực của bộ não là dành cho hoạt động nhìn: B. R. Sheth et al., “Orientation Maps of Subjective Contours in Visual Cortex”, *Science* 274, no. 5295 (1996), doi:10.1126/science.274.5295.2110.

118 | Khi mức sử dụng năng lượng rõ ràng và dễ dàng theo dõi: Câu chuyện này được kể từ Donella Meadows trong một hội nghị ở Kollekolle, Denmark, năm 1973. Xem thêm Donella Meadows and Diana Wright, *Thinking in Systems: A Primer* (White River Junction, VT: Chelsea Green, 2015), 109.

119 | Miếng dán cắt giảm chi phí lau dọn vệ sinh: Con số ước tính là 8%, nhưng theo các biến số thì khoảng 5 - 10% tiết kiệm được hằng năm là số ước tính hợp lý. Blake Evans-Pritchard, “Aiming to Reduce Cleaning Costs”, *Works That Work*, mùa đông 2013, <https://worksthatwork.com/1/urinal-fly>.

122 | Ngủ...là hành động duy nhất diễn ra trong phòng ngủ: “Các kỹ thuật liên quan đến kiểm soát tác nhân từng được áp dụng thành công để giúp những người mất ngủ. Nói ngắn gọn, những người gặp khó khăn trong việc đi ngủ được yêu cầu chỉ được đi vào phòng ngủ và nằm lên giường khi họ đã mệt. Nếu không ngủ được, họ buộc phải ngồi dậy và đổi phòng. Lời khuyên kỳ lạ, nhưng theo thời gian, các nhà nghiên cứu phát hiện ra, bằng cách

gắn cái giường với “đến lúc đi ngủ rồi” và không với bất kỳ hoạt động nào khác (đọc sách, nằm chơi, v.v...), người tham gia nghiên cứu cuối cùng đã có thể nhanh buồn ngủ do quá trình lặp đi lặp lại: nằm lên giường là buồn ngủ trở thành tự động vì tác nhân thành công đã hình thành.” Xem thêm Charles M. Morin et al., “Psychological and Behavioral Treatment of Insomnia: Update of the Recent Evidence (1998 - 2004)”, *Sleep* 29, no. 11 (2006), doi:10.1093/sleep/29.11.1398; và Gregory Ciotti, “The Best Way to Change Your Habits? Control Your Environment”, *Sparring Mind*, <https://www.sparringmind.com/changing-habits>.

122 | Thói quen có thể dễ dàng được cải biến bởi môi trường mới: S. Thompson, J. Michaelson, S. Abdallah, V. Johnson, D. Morris, K. Riley, và A. Simms, 'Moments of Change' as Opportunities for Influencing Behaviour: A Report to the Department for Environment, *Food and Rural Affairs* (London: Defra, 2011), [http://randd.defra.gov.uk/Document.aspx?Document-Moments of Change EV0506 Final Report Nov2011\(2\).pdf](http://randd.defra.gov.uk/Document.aspx?Document-Moments of Change EV0506 Final Report Nov2011(2).pdf).

123 | Khi bạn bước ra khỏi môi trường thông lệ: Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng bạn dễ thay đổi hành vi của mình hơn khi môi trường của bạn thay đổi. Ví dụ, học sinh thay đổi thói quen xem tivi khi chuyển trường. Wendy Wood và David T. Neal, “Healthy through Habit: Interventions for Initiating and Maintaining Health Behavior Change”, *Behavioral Science and Policy* 2, no. 1 (2016), doi:10.1353/bsp.2016.0008; W. Wood, L. Tam, and M. G. Witt, “Changing Circumstances, Disrupting Habits”, *Journal of Personality and Social Psychology* 88, no. 6 (2005), doi:10.1037/0022-3514.88.6.918.

123 | Bạn không cần phải chống lại các tín hiệu môi trường cũ: Có lẽ đây là lý do vì sao 36% số thay đổi hành vi thành công lại liên quan tới việc chuyển đến một nơi ở mới. Melissa Guerrero-Witt, Wendy Wood, và Leona Tam, “Changing Circumstances, Disrupting Habits”, *PsycEXTRA Dataset* 88, no.6 (2005), doi:10.1037/e529412014-144.

CHƯƠNG 7

127 | Nghiên cứu tiếp nối sau đó đã tiết lộ con số 35% quân nhân đang phục vụ: Lee N. Robins et al., “Vietnam Veterans Three Years after Vietnam: How Our Study Changed Our View of Heroin”, *American Journal on Addictions* 19, no. 3 (2010), doi:10.1111/j.1521-0391.2010.00046.x.

127 | Việc thành lập một đơn vị là Văn phòng Hành động Đặc biệt về Phòng chống Lạm dụng Ma túy: “Excerpts from President's Message on Drug Abuse Control”, *New York Times*, 18 tháng 6, 1971, <https://www.nytimes.com/1971/06/18/archives/excerpts-from-presidents-message-on-drug-abuse-control.html>.

128 | Chín trên mười quân nhân từng dùng heroin ở Việt Nam: Lee N. Robins, Darlene H. Davis, và David N. Nurco, “How Permanent Was Vietnam Drug Addiction?” *American Journal of Public Health* 64, no. 12 (suppl.) (1974), doi:10.2105/ajph.64.12_suppl.38.

129 | 90% người nghiện heroin tái nghiện: Bobby P. Smyth et al., “Lapse and Relapse following Inpatient Treatment of Opiate Dependence”, *Irish Medical Journal* 103, no. 6 (tháng 6, 2010).

129 | “Những người “khuôn phép” này giỏi hơn trong việc kiến thiết cuộc sống của mình”: Wilhelm Hofmann et al., “Everyday Temptations: An Experience Sampling Study on How People Control Their Desires”, *PsycEXTRA Dataset 102*, no. 6 (2012), doi:10.1037/e634112013-146.

129 | Thực hành tự kiểm chế hẳn nhiên sẽ dễ dàng khi bạn không cần phải kiểm chế quá thường xuyên: “Mô hình kiểm soát bản thân nguyên mẫu của chúng ta luôn có hai mặt đối lập tranh đấu. . . Chúng ta có xu hướng nghĩ rằng người có ý chí mạnh mẽ là người có khả năng chiến đấu hiệu quả trong trận chiến này. Thực ra thì người thật sự giỏi tự chủ là người chưa bao giờ đặt mình vào trận chiến này ngay từ đầu.” Xem thêm Brian Resnick, “The Myth of Self-Control”, Vox, 24 tháng 11, 2016, <https://www.vox.com/science-and-health/2016/11/3/13486940/self-control-psychology-myth>.

130 | Một thói quen khi đã được mã hóa vào tâm trí thì sẽ sẵn sàng bật ra: Wendy Wood và Dennis Rünger, “Psychology of Habit”, *Annual Review of Psychology* 67, no. 1 (2016), doi:10.1146/annurev-psych-122414-033417.

130 | Tín hiệu đã được nhập nội hóa: “The Biology of Motivation and Habits: Why We Drop the Ball”, *Therapist Uncensored*, 20:00, <http://www.therapistuncensored.com/biology-of-motivation-habits>, truy cập 8 tháng 6, 2018.

130 | Làm cho người béo phì cảm thấy xấu hổ bằng các buổi giảng giải về giảm cân: Sarah E. Jackson, Rebecca J. Beeken, và Jane Wardle, “Perceived Weight Discrimination and Changes in Weight,

Waist Circumference, and Weight Status”, *Obesity*, 2014, doi:10.1002/oby.20891.

130 | **Chìa các bức hình phổi nám đen ra trước mắt những người hút thuốc:** Kelly McGonigal, *The Upside of Stress: Why Stress Is Good for You, and How to Get Good at It* (New York: Avery, 2016), xv.

131 | **Cho người nghiện xem một bức ảnh về cocaine trong 33% giây:** Fran Smith, “How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction”, *National Geographic*, tháng 9, 2017, <https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain>.

CHƯƠNG 8

138 | **Niko Tinbergen đã thực hiện một chuỗi thực nghiệm:** Nikolaas Tinbergen, *The Herring Gull's World* (London: Collins, 1953); “Nikolaas Tinbergen”, *New World encyclopedia*, http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Nikolaas_Tinbergen, chỉnh sửa lần cuối 30 tháng 9, 2016.

139 | **Con ngỗng mẹ sẽ kéo bất kỳ vật thể tròn tròn nào xung quanh:** James L. Gould, *Ethology: The Mechanisms and Evolution of Behavior* (New York: Norton, 1982), 36 - 41.

140 | **Ngành công nghiệp thực phẩm hiện đại đang sống nhờ việc lợi dụng các bản năng thời đồ đá:** Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food* (New York: IUniverse, 2007).

141 | Gần như có mọi thực phẩm trong túi: “Tweaking Tastes and Creating Cravings”, *60 Minutes*, 27 tháng 11, 2011. <https://www.youtube.com/watch?v=a7Wh3uqlyTc>.

141 | Món khoai tây chiên là một sự kết hợp của bộ đôi đầy uy lực: Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food* (New York: IUniverse, 2007).

142 | Các chiến lược như vậy cho phép các nhà khoa học thực phẩm tìm ra “điểm sung sướng” cho mỗi sản phẩm: Michael Moss, *Salt, Sugar, Fat: How the Food Giants Hooked Us* (London: Allen, 2014).

142 | “Nói về kích thích ham muốn bản thân thì chúng ta quá rành.”: Câu trích này xuất hiện đầu tiên trong bài của Stephan Guyenet, “Why Are Some People 'Carboholics'?”, 26 tháng 7, 2017, <http://www.stephanguyenet.com/why-are-some-people-carboholics>. Bản cải biên được tác giả cho phép bằng email vào tháng 4, 2018.

144 | Tầm quan trọng của dopamine: “Tầm quan trọng của dopamine được phát hiện tình cờ. Năm 1954, James Olds và Peter Milner, hai nhà thần kinh học tại Đại học McGill, quyết định cấy một điện cực vào sâu trong trung tâm bộ não của chuột. Vị trí chính xác của điện cực có tính may rủi rất lớn; vào lúc đó, bản đồ tâm trí vẫn còn là một bí ẩn. Nhưng Olds và Milner đã may mắn. Họ đặt đầu kim điện cực chính xác vào ngay bên cạnh vùng nucleus accumbens (NAcc), một khu vực trong não tạo ra cảm giác khoái lạc. Bất cứ khi nào bạn ăn một mẩu bánh sô-cô-la, hay nghe một bản nhạc ưa thích, hay được xem đội yêu mến thắng giải Thế giới, thì chính là vùng NAcc này của bạn giúp bạn cảm

thấy vui sướng. Nhưng Olds và Milner còn nhanh chóng phát hiện ra quá nhiều khoái lạc có thể gây tử vong. Họ đặt điện cực vào nhiều vùng não của loài gặm nhấm này và cho chạy một dòng điện nhỏ vào mỗi đầu dây, làm cho NAccs liên tục kích thích. Các nhà khoa học chú ý thấy chuột bắt đầu mất hứng thú với mọi thứ. Chúng ngừng ăn uống. Tất cả hành vi giao lưu tán tỉnh cũng dừng. Lũ chuột chỉ còn chuồi vào góc lồng, sững sờ bởi cơn sung sướng của bản thân. Chỉ trong vài ngày tất cả chuột đều chết, vì khát. Xem thêm Jonah Lehrer, *How We Decide* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2009).

144 | Quá trình thần kinh đằng sau cơn thèm muốn và dục vọng: James Olds và Peter Milner, “Positive Reinforcement Produced by Electrical Stimulation of Septal Area and Other Regions of Rat Brain”, *Journal of Comparative and Physiological Psychology* 47, no. 6 (1954), doi:10.1037/h0058775.

144 | Mấy con chuột mất hết ý chí sinh tồn: Qun-Yong Zhou và Richard D. Palmiter, “Dopamine-Deficient Mice Are Severely Hypoactive, Adipsic, and Aphagic”, *Cell* 83, no. 7 (1995), doi:10.1016/0092-8674(95)90145-0.

145 | Không còn thèm muốn, hành động cũng dừng: Kent C. Berridge, Isabel L. Venier, và Terry E. Robinson, “Taste Reactivity Analysis of 6-Hydroxydopamine-Induced Aphagia: Implications for Arousal and Anhedonia Hypotheses of Dopamine Function”, *Behavioral Neuroscience* 103, no. 1 (1989), doi:10.1037//0735-7044.103.1.36.

145 | Lũ chuột bắt đầu hình thành một cơn thèm muốn rất mạnh: Ross A. Mcdevitt et al., “Serotonergic versus Nonserotonergic

Dorsal Raphe Projection Neurons: Differential Participation in Reward Circuitry”, *Cell Reports* 8, no. 6 (2014), doi:10.1016/j.celrep.2014.08.037.

145 | Một người chơi xổ số trung bình: Natasha Dow Schüll, *Addiction by Design: Machine Gambling in Las Vegas* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2014), 55.

145 | Thói quen là một vòng lặp phản hồi thúc đẩy bởi dopamine: Tôi nghe về dopamine-driven feedback loop lần đầu tiên từ Chamath Palihapitiya. Xem thêm “Chamath Palihapitiya, Founder and CEO Social Capital, on Money as an Instrument of Change”, *Stanford Graduate School of Business*, 13 tháng 11, 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=PMotykwOSIk>.

145 | Dopamine . . . đóng vai trò trung tâm trong nhiều quá trình thần kinh: Các nhà nghiên cứu sau đó phát hiện endorphins và opioids chịu trách nhiệm cho phản ứng vui sướng. Xem thêm V. S. Chakravarthy, Denny Joseph, và Raju S. Bapi, “What Do the Basal Ganglia Do? A Modeling Perspective”, *Biological Cybernetics* 103, no. 3 (2010), doi:10.1007/s00422-010-0401-y.

145 | Dopamine được tiết ra không chỉ khi bạn đang kinh qua khoái lạc: Wolfram Schultz, “Neuronal Reward and Decision Signals: From Theories to Data”, *Physiological Reviews* 95, no. 3 (2015), doi:10.1152/physrev.00023.2014, fig. 8; Fran Smith, “How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction”, *National Geographic*, tháng 9, 2017, <https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain>.

146 | Bất kỳ khi nào dopamine dâng lên, động lực hành động cũng tăng theo: Dopamine thôi thúc bạn tìm kiếm, khám phá, và hành

động: “Được bơm năng lượng bởi Dopamine, hệ thống TÌM KIẾM nằm ở trung tâm hệ viền này, tăng lên từ vùng ventral tegmental area (VTA), khuyến khích sự tìm kiếm, khai phá, điều tra, óc tò mò, hứng thú và mong đợi. Dopamine tiết ra mỗi lần chuột (hay người) lục soát môi trường của chúng. . . Tôi có thể nhìn vào con vật và cho bạn biết khi nào tôi kích thích hệ TÌM KIẾM của chúng, bởi vì chúng ngay lập tức đi ngủ ngủ và lục lọi.” Xem thêm Karin Badt, “Depressed? Your 'SEEKING' System Might Not Be Working: A Conversation with Neuroscientist Jaak Panksepp”, *Huffington Post*, 6 tháng 12, 2017, http://www.huffingtonpost.com/karin-badt/depressed-your-seeking-sy_b_3616967.html.

146 | Trung tâm phần thưởng khởi phát trong não: Wolfram Schultz, “Multiple Reward Signals in the Brain”, *Nature Reviews Neuroscience* 1, no. 3 (2000), doi:10.1038/35044563.

146 | 100% vùng nucleus accumbens được kích hoạt khi cơn thèm muốn xảy ra: Kent Berridge, hội thoại với tác giả, 8 tháng 3, 2017.

148 | Byrne cải biến chiếc xe đạp tập thể dục của mình: Hackster Staff, “Netflix and Cycle!”, *Hackster*, 12 tháng 7, 2017, <https://blog.hackster.io/netflix-and-cycle-1734d0179deb>.

148 | “Đã tiêu diệt béo phì mà cơn ghiền Netflix đã tạo ra”: “Cycflix: Exercise Powered Entertainment”, *Roboro*, 8 tháng 7, 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=-nc0irLB-iY>.

149 | “Chúng tôi nhận thấy tối thứ Năm là một cơ hội lớn với tỷ suất người xem”: Jeanine Poggi, “Shonda Rhimes Looks Beyond ABC's Nighttime Soaps”, *AdAge*, 16 tháng 5, 2016,

<http://adage.com/article/special-report-tv-upfront/shonda-rhimes-abc-soaps/303996>.

150 | “Hành vi có khả năng xảy ra cao hơn sẽ củng cố hành vi có khả năng xảy ra thấp hơn”: Jon E. Roedelein, *Dictionary of Theories, Laws, and Concepts in Psychology* (Westport, CT: Greenwood Press, 1998), 384.

CHƯƠNG 9

154 | “Thiên tài không phải do sinh ra, mà do giáo dục và rèn luyện”: Harold Lundstrom, “Father of 3 Prodigies Says Chess Genius Can Be Taught”, *Deseret News*, 25 tháng 12, 1992, <https://www.deseretnews.com/article/266378/FATHER-OF-3-PRODIGIES-SAYS-CHESS-GENIUS-CAN-BE-TAUGHT.html?pg=all>.

158 | Chúng ta mô phỏng các thói quen của ba nhóm: Peter J. Richerson và Robert Boyd, *Not by Genes Alone: How Culture Transformed Human Evolution* (Chicago: University of Chicago Press, 2006).

159 | “Nguy cơ một người mắc béo phì tăng lên đến 57%”: Nicholas A. Christakis và James H. Fowler, “The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years”, *New England Journal of Medicine* 357, no. 4 (2007), doi:10.1056/nejmsa066082. J. A. Stockman, “The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years”, *Yearbook of Pediatrics* 2009 (2009), doi:10.1016/s0084-3954(08)79134-6.

159 | Nếu một trong hai người của một cặp đôi giảm cân: Amy A. Gorin et al., “Randomized Controlled Trial Examining the Ripple Effect of a Nationally Available Weight Management Program on Untreated Spouses”, *Obesity* 26, no. 3 (2018), doi:10.1002/oby.22098.

160 | Trên tổng số mười người trong lớp, bốn người trở thành phi hành gia: Mike Massimino, “Finding the Difference Between ‘Improbable and ‘Impossible’”, phỏng vấn bởi James Altucher, The James Altucher Show, tháng 1, 2017, <https://jamesaltucher.com/2017/01/mike-massimino-i-am-not-good-enough>.

160 | IQ của bạn thân bạn khi mười một hay mười hai tuổi càng cao bao nhiêu: Ryan Meldrum, Nicholas Kavish, và Brian Boutwell, “On the Longitudinal Association Between Peer and Adolescent Intelligence: Can Our Friends Make Us Smarter?” PsyArXiv, 10 tháng 2, 2018, doi:10.17605/OSF.IO/TVJ9Z.

162 | Solomon Asch đã tiến hành một chuỗi thực nghiệm: Harold Steere Guetzkow, *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations* (Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951), 177 - 190.

163 | Vào lúc kết thúc cuộc thí nghiệm, gần 75% đối tượng tham gia: Các nghiên cứu theo sau đó cho thấy chỉ cần một diễn viên trong nhóm không đồng ý với cả nhóm, thì đối tượng nghiên cứu rất nhiều khả năng sẽ phát biểu quan điểm thật của mình rằng các đường thẳng có chiều dài không bằng nhau. Khi bạn có một ý kiến khác với bộ lạc, bạn sẽ dễ giữ vững lập trường hơn rất nhiều nếu bạn có một đồng minh. Khi bạn cần sức mạnh để chống lại quy chuẩn xã hội, hãy tìm một người đồng lòng với bạn. Để đọc thêm, xin xem E. Asch, “Opinions and Social Pressure”, *Scientific*

American 193, no. 5 (1955), doi:10.1038/scientificamerican1155-31; và William N. Morris và Robert S. Miller, “The Effects of Consensus-Breaking and Consensus-Preempting Partners on Reduction of Conformity”, *Journal of Experimental Social Psychology* 11, no. 3 (1975), doi:10.1016/s0022-1031(75)80023-0. Gần 75% đối tượng đưa ra lựa chọn sai lầm ít nhất một lần. Tuy nhiên, nếu xét trên tổng số phản hồi trong suốt thực nghiệm, thì có khoảng hai phần ba là trả lời chính xác. Dù thế nào thì luận điểm vẫn đứng vững: Áp lực nhóm có tác động thay đổi rất lớn đến khả năng ra quyết định chính xác của ta.

164 | Con tinh tinh học được một cách hiệu quả: Lydia V. Luncz, Giulia Sirianni, Roger Mundry, và Christophe Boesch. “Costly culture: Differences in nut-cracking efficiency between wild chimpanzee groups.” *Animal Behaviour* 137(2018): 63-73.

CHƯƠNG 10

170 | Tôi sẽ không nói: “Vì tôi cần thức ăn để tồn tại.”: Tôi đọc thấy một ví dụ tương tự từ tài khoản *Twitter*, *simpolism* (@simpolism), “Let's extend this metaphor. If society is a human body, then the state is the brain. Humans are unaware of their motives. If asked 'why do you eat?' you might say 'bc food tastes good' and not 'bc I need food to survive'. What might a state's food be? (hint: are pills food?)”, *Twitter*, 7 tháng 5, 2018, <https://twitter.com/simpolism/status/993632142700826624>.

175 | Khi cảm giác và cảm xúc gặp trục trặc: Antoine Bechara et al., “Insensitivity to Future Consequences following Damage to Human Prefrontal Cortex”, *Cognition* 50, no. 1-3 (1994), doi:10.1016/0010-0277(94)90018-3.

175 | Như nhà khoa học thần kinh Antonio Damasio lý giải: “When Emotions Make Better Decisions-Antonio Damasio”, 11 tháng 8, 2009. https://www.youtube.com/watch?v=1wup_K2WN01.

176 | Bạn không cần “phải”. Bạn “sẽ”: Tôi nợ vị huấn luyện viên thể lực ở đại học của mình, Mark Watts, người đã chia sẻ lần đầu tiên ý tưởng đơn giản về cách nghĩ này với tôi.

176 | “Tôi không thấy bị giam cầm bởi xe lăn của mình”: Redhead Banshee, “What Is Something Someone Said That Forever Changed Your Way of Thinking”, *Reddit*, 22 tháng 10, 2014, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/2jzn0j/what_is_something_someone_said_that_forever/clgm4s2.

177 | “Đến giờ rèn sức bền và tốc độ rồi”: Winged Adventurer, “Instead of Thinking 'Go Run in the Morning,' Think 'Go Build Endurance and Get Fast.' Make Your Habit a Benefit, Not a Task”, *Reddit*, 19 tháng 1, 2017, https://www.reddit.com/r/selfimprovement/comments/50vrqf/instead_of_thinking_go_run_in_the_morning_think/?st=izmz9pks&sh=059312db.

178 | “Mình đang hào hứng và sẽ có một liều adrenaline đủ mạnh để tập trung?”: Alison Wood Brooks, “Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement with Minimal Cues”, *PsycEXTRA Dataset*, tháng 6, 2014, doi:10.1037/e578192014-321; Caroline Webb, *How to Have a Good Day* (London: Pan Books,

2017), 238. “Wendy Berry Mendes and Jeremy Jamieson have conducted a number of studies (that) show that people perform better when they decide to interpret their fast heartbeat and breathing as 'a resource that aids performance.’”

178 | Ed Latimore, vận động viên đấm bốc và cũng là một tác giả: Ed Latimore (@EdLatimore), “Odd realization: My focus and concentration goes up just by putting my headphones (on) while writing. I don't even have to play any music”, *Twitter*, 7 tháng 5, 2018, <https://twitter.com/EdLatimore/status/993496493171662849>.

CHƯƠNG 11

187 | Vào khúc cuối, họ không có gì để chứng minh nỗ lực của mình: Câu chuyện này nằm ở trang 29 của quyển *Art & Fear*, tác giả David Bayles và Ted Orland. Trong một email với Orland vào ngày 18 tháng 10, 2016, ông đã giải thích câu chuyện. “Vâng, 'câu chuyện gồm sù' trong 'Art & Fear' là có thật, cho phép kể lại với bản quyền văn chương. Bản gốc trong đời thực là một mẫu trò chơi được nhiếp ảnh gia Jerry Uelsmann tổ chức để gây động lực cho sinh viên lớp nhiếp ảnh vỡ lòng của ông tại University of Florida. Được kể lại trong 'Art & Fear', nó truyền tải được toàn vẹn thông điệp khi Jerry kể lại cho tôi nghe ngoại trừ việc tôi thay phương tiện khai thác câu chuyện là gồm sù bằng ảnh chụp. Phải thừa nhận là dùng ảnh chụp để truyền đạt thì dễ hơn gồm sù, nhưng David Bayles (đồng tác giả) và tôi đều cũng là người chụp ảnh, và lúc ấy chúng tôi đều có chủ đích đa dạng hóa phương tiện

dùng để đối chiếu trong văn bản. Điều thú vị nhất tôi thấy là bất kể phương tiện sử dụng là gì thì giá trị đạo đức của câu chuyện đều giữ nguyên trong toàn phổ rộng lớn của nghệ thuật (và thậm chí ngoài nghệ thuật, trong nội dung đó). Sau đó trong cùng email, Orland đã viết, “Chúng tôi cho phép anh in lại một phần hay toàn bộ câu chuyện “gốm sứ” trong quyển sách sắp tới của anh. Vào lúc cuối, tôi quyết định xuất bản câu chuyện cải biên, kết hợp cả câu chuyện gốm sứ với cả tư liệu thực tế từ sinh viên nhiếp ảnh của Uelsmann. David Bayles và Ted Orland, *Art & Fear: Observations on the Perils (and Rewards) of Artmaking* (Santa Cruz, CA: Image Continuum Press, 1993), 29.

187 | Voltaire từng viết: Voltaire, *La Bégueule. Conte Moral* (1772).

189 | Sự tăng cường dài hạn: Sự tăng cường dài hạn do Terje Lømo khám phá năm 1966. Chính xác hơn, ông đã phát hiện ra rằng khi một chuỗi tín hiệu lặp đi lặp lại được truyền đi bởi bộ não, thì có một hiệu ứng tồn tại bền vững sau đó khiến cho các tín hiệu này dễ được truyền qua hơn trong tương lai.

190 | “Tế bào thần kinh nào bắt tín hiệu cho nhau thì liên kết với nhau.”: Donald O. Hebb, *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory* (New York: Wiley, 1949).

190 | Ở các nghệ sĩ chơi đàn, phần tiểu não: S. Hutchinson, “Cerebellar Volume of Musicians”, *Cerebral Cortex* 13, no. 9 (2003), doi:10.1093/cercor/13.9.943.

190 | Trong khi đó, các nhà toán học có lượng chất xám trong tiểu thùy đỉnh dưới tăng cao: A. Verma, “Increased Gray Matter Density in the Parietal Cortex of Mathematicians: A Voxel-Based

Morphometry Study”, *Yearbook of Neurology and Neurosurgery* 2008 (2008), doi:10.1016/s0513-5117(08)79083-5.

190 | Khi các nhà khoa học phân tích bộ não các bác tài xế taxi ở London: Eleanor A. Maguire et al., “Navigation-Related Structural Change in the Hippocampi of Taxi Drivers”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 97, no. 8 (2000), doi:10.1073/pnas.070039597; Katherine Woollett và Eleanor A. Maguire, “Acquiring ‘the Knowledge’ of London’s Layout Drives Structural Brain Changes”, *Current Biology* 21, no. 24 (December 2011), doi:10.1016/j.cub.2011.11.018; Eleanor A. Maguire, Katherine Woollett, và Hugo J. Spiers, “London Taxi Drivers and Bus Drivers: A Structural MRI and Neuropsychological Analysis”, *Hippo-campus* 16, no. 12 (2006), doi:10.1002/hipo.20233.

191 | “Hành động trở nên tự động đến mức”: George Henry Lewes, *The Physiology of Common Life* (Leipzig: Tauchnitz, 1860).

191 | Sự lặp đi lặp lại là một hình thức của thay đổi: Hiển nhiên, Brian Eno đã viết điều tương tự trong bộ thẻ sáng tạo xuất sắc Oblique Strategies của anh, mà tôi thì không biết mình viết điều này lúc nào nữa! Tư tưởng lớn gặp nhau.

191 | “Tự động hóa là khả năng thực hiện một hành vi”: Phillippa Lally et al., “How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World”, *European Journal of Social Psychology* 40, no. 6 (2009), doi:10.1002/ejsp.674.

192 | Thói quen hình thành dựa trên tần suất thực hiện, không phải theo thời gian: Hermann Ebbinghaus là người đầu tiên mô tả đường cong học tập trong quyển sách năm 1885 *Über das*

Gedächtnis. Hermann Ebbinghaus, *Memory: A Contribution to Experimental Psychology* (United States: Scholar Select, 2016).

CHƯƠNG 12

196 | Sự khác biệt về hình dạng này có một vai trò đáng chú ý trong việc lan tỏa nông nghiệp qua các thế kỷ: Jared Diamond, *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies* (New York: Norton, 1997).

199 | Tuân theo Quy luật Nỗ lực Ít nhất là lẽ tự nhiên của con người: Deepak Chopra sử dụng cụm “Quy luật Nỗ lực Ít nhất” để mô tả Seven Spiritual Laws of Yoga của ông. Khái niệm này không liên quan đến chủ đề tôi đang bàn ở đây.

201 | Vòi nước tưới cây với một chỗ gấp khúc ở giữa ống: Ví von này là bản cải biên từ một ý tưởng của Josh Waitzkin, nhắc đến trong buổi phỏng vấn với Tim Ferriss. “The Tim Ferriss Show, Episode 2: Josh Waitzkin”, 2 tháng 5, 2014, audio, <https://soundcloud.com/tim-ferriss/the-tim-ferriss-show-episode-2-josh-waitzkin>.

203 | “Công nhân Mỹ tốn gấp ba lần thời gian để lắp ráp xong một máy”: James Surowiecki, “Better All the Time”, *New Yorker*, 10 tháng 11, 2014, <https://www.newyorker.com/magazine/2014/11/10/better-time>.

203 | Thêm vào bằng cách bớt ra: *Thêm vào bằng cách bớt ra* là một ví dụ nhỏ cho một nguyên tắc to hơn gọi là sự nghịch lý, mà trước đó tôi đã viết trên trang <https://jamesclear.com/inversion>.

Tôi nợ Shane Parrish vì đã khơi gợi suy ngẫm cho tôi về chủ đề này bằng bài viết vì sao “tránh né sự ngu xuẩn thì dễ hơn là tìm kiếm sự thông thái”. Shane Parrish, “Avoiding Stupidity Is Easier Than Seeking Brilliance”, *Farnam Street*, June 2014, <https://www.fs.blog/2014/06/avoiding-stupidity>.

204 | Lượng phần trăm đó tương đương với hàng triệu bảng tiền thuế: Owain Service et al., “East: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights”, *Behavioural Insights Team*, 2015, http://38r80m2xjhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf.

205 | Nuckols tập trung vào thói quen dọn dẹp: Oswald Nuckols là bí danh, thay đổi theo yêu cầu của đương sự.

205 | “Thời điểm hoàn hảo nhất để cọ bôn”: Saul_Panzer_NY, “(Question) What One Habit Literally Changed Your Life?” *Reddit*, 5 tháng 6, 2017, https://www.reddit.com/r/getdisciplined/comments/6fgqbv/question_what_one_habit_literally_changed_your/diieswq.

CHƯƠNG 13

211 | “Dan sách nếp sinh hoạt thường lệ” (Kho tập quán): Twyla Tharp và Mark Reiter, *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life: A Practical Guide* (New York: Simon and Schuster, 2006).

211 | 40 đến 50% số hành động của ta trong một ngày bất kỳ là được hoàn thành bằng thói quen: Wendy Wood, “Habits Across the

Lifespan”, 2006, https://www.researchgate.net/publication/315552294_Habits_Across_the_Lifespan.

212 | Các thói quen bạn đi theo mà không suy nghĩ: Benjamin Gardner, “A Review and Analysis of the Use of 'Habit' in Understanding, Predicting and Influencing Health-Related Behaviour”, *Health Psychology Review* 9, no. 3 (2014), doi:10.1080/17437199.2013.876238.

212 | Khoảnh khắc quyết định: Ghi nhận Henri Cartier-Bresson, một trong những nhiếp ảnh gia vĩ đại nhất mọi thời, người đặt ra thuật ngữ khoảnh khắc quyết định, nhưng cho một mục đích hoàn toàn khác: nắm bắt được hình ảnh tuyệt vời vào đúng thời khắc.

214 | Quy tắc Hai phút: Công lao thuộc về David Allen, với phiên bản Quy tắc Hai phút phát biểu như sau, “Nếu nó tốn ít hơn hai phút, thì hãy làm ngay” Xem thêm David Allen, *Getting Things Done* (New York: Penguin, 2015).

217 | Thói quen tắt điện: Tác giả Cal Newport đã dùng một nghi thức ngắt điện như sau, anh kiểm tra email lần cuối, chuẩn bị xem danh sách việc cần làm cho ngày hôm sau, rồi hô lên “hoàn tất ngắt điện” để kết thúc ngày làm việc. Xem thêm Cal Newport, *Deep Work* (Boston: Little, Brown, 2016).

218 | Anh luôn dừng việc viết lách lại trước khi cảm thấy bắt đầu phiền phức: Greg McKeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less* (New York: Crown, 2014), 78.165 habit shaping: Gail B. Peterson, “A Day of Great Illumination: B. F. Skinner's Discovery of Shaping”, *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* 82, no. 3 (2004), doi:10.1901/jeab.2004.82-317.

CHƯƠNG 14

223 | Anh đã ở trong phòng và viết điên cuồng: Adèle Hugo và Charles E. Wilbour, *Victor Hugo, by a Witness of His Life* (New York: Carleton, 1864).

223 | Công cụ cam kết là một lựa chọn bạn thực hiện trong hiện tại: Gharad Bryan, Dean Karlan, và Scott Nelson, “Commitment Devices”, *Annual Review of Economics* 2, no. 1 (2010), doi:10.1146/annurev.economics.102308.124324.

223 | Đây cũng được gọi là “Ulysses pact”: Peter Ubel, “The Ulysses Strategy”, *New Yorker*, 11 tháng 12, 2014, <https://www.newyorker.com/business/currency/ulysses-strategy-self-control>.

224 | Bộ hẹn giờ sẽ ngắt điện bộ định tuyến: “Nir Eyal: Addictive Tech, Killing Bad Habits & Apps for Life Hacking-#260”, phỏng vấn bởi Dave Asprey, *Bulletproof*, 13 tháng 11, 2015, <https://blog.bulletproof.com/nir-eyal-life-hacking-260/>.

226 | Cửa hàng của Patterson từ tình trạng mất tiền chuyển sang có lợi nhuận 5.000 đô-la: “John H. Patterson—Ringling Up Success with the Incorruptible Cashier”, *Dayton Innovation Legacy*, <http://www.daytoninnovationlegacy.org/patterson.html>, truy cập 8 tháng 6, 2016.

227 | Hành động một lần duy nhất đã dẫn họ đến các thói quen dài hạn tốt hơn: James Clear (@james_clear), “What are one-time actions that pay off again and again in the future?” *Twitter*, 11

tháng 2, 2018, https://twitter.com/james_clear/status/962694722702790659.

229 | “Văn minh có thể tiến bộ là nhờ mở rộng số lượng hoạt động”: Alfred North Whitehead, *Introduction to Mathematics* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1911), 166.

230 | Một người trung bình tốn khoảng hai tiếng mỗi ngày cho mạng xã hội: “GWI Social”, *Global WebIndex*, 2017, Q3, <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/304927/Downloads/GWI%20Social%20Summary%20Q3%202017.pdf>.

CHƯƠNG 15

236 | Hơn chín triệu người gọi đó là nhà: “Population Size and Growth of Major Cities, 1998 Census”, *Population Census Organization*, http://www.statpak.gov.pk/depts/pco/statistics/pop_major_cities/pop_major_cities.html.

236 | Hơn 60% cư dân Karachi: Sabiah Askari, *Studies on Karachi Papers Presented at the Karachi Conference 2013* (Newcastle upon Tyne, UK: Cambridge Scholars, 2015).

237 | Chính cơn khủng hoảng sức khỏe cộng đồng này đã đem Stephen Luby đến Pakistan: Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (Gurgaon, India: Penguin Random House, 2014).

238 | “Ở Pakistan, Safeguard là một loại xà bông cao cấp”: Tất cả các trích dẫn trong phần này đều đến từ email trao đổi với

Stephen Luby vào 28 tháng 5, 2018.

238 | Tỷ lệ mắc tiêu chảy giảm 52%: Stephen P. Luby et al., “Effect of Handwashing on Child Health: A Randomised Controlled Trial”, *Lancet* 366, no. 9481 (2005), doi:10.1016/S0140- 6736(05)66912-7.

238 | “Hơn 95% các hộ gia đình”: Anna Bowen, Mubina Agboatwalla, Tracy Ayers, Timothy Tobery, Maria Tariq, và Stephen P. Luby. “Sustained improvements in handwashing indicators more than 5 years after a cluster-randomised, community-based trial of handwashing promotion in Karachi, Pakistan”, *Tropical Medicine & International Health* 18, no. 3 (2013): 259–267.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4626884/>.

239 | Kẹo cao su đã được thương mại hóa suốt những năm 1800: Mary Bellis, “How We Have Bubble Gum Today”, *ThoughtCo*, 16 tháng 10, 2017, <https://www.thoughtco.com/history-of-bubble-and-chewing-gum-1991856>.

239 | Wrigley đã cách mạng hóa ngành công nghiệp: Jennifer P. Mathews, *Chicle: The Chewing Gum of the Americas, from the Ancient Maya to William Wrigley* (Tucson: University of Arizona Press, 2009), 44 - 46.

239 | Wrigley trở thành công ty sản xuất kẹo cao su lớn nhất thế giới: “William Wrigley, Jr.”, *Encyclopædia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/William-Wrigley-Jr>, truy cập 8 tháng 6, 2018.

239 | Kem đánh răng có quỹ đạo tương tự: Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York: Random House, 2014), chap. 2.

240 | Ông ta bắt đầu muốn tránh né cô: Sparkly_alpaca, “What Are the Coolest Psychology Tricks That You Know or Have Used?” *Reddit*, 11 tháng 11, 2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/5cgqbj/what_are_the_coolest_psychology_tricks_that_you/d9wcqsr/.

241 | Di sản cổ xưa nhất còn sót lại của loài người hiện đại: Ian Mcdougall, Francis H. Brown, và John G. Fleagle, “Stratigraphic Placement and Age of Modern Humans from Kibish, Ethiopia”, *Nature* 433, no. 7027 (2005), doi:10.1038/nature03258.

242 | Vùng vỏ não mới . . . đại khái vẫn vậy: Một số nghiên cứu ... chỉ ra rằng não người đã đạt kích thước hiện đại vào khoảng ba trăm ngàn năm trước. Tiến hóa chưa bao giờ dừng lại, dĩ nhiên là vậy, và hình dạng của não có vẻ như vẫn tiếp tục tiến hóa theo các cách quan trọng cho đến khi nó chạm tới kích thước và hình dạng hiện tại vào đâu đó giữa một trăm ngàn và ba mươi lăm ngàn năm trước. Simon Neubauer, Jean-Jacques Hublin, và Philipp Gunz, “The Evolution of Modern Human Brain Shape”, *Science Advances* 4, no. 1 (2018): eaao5961.

242 | Xã hội mới chuyển hóa thành dạng môi trường lợi-ích-trì-hoãn chiếm ưu thế: Nghiên cứu gốc về chủ đề này dùng thuật ngữ delayed-return societies and immediate-return societies. James Woodburn, “Egalitarian Societies”, *Man* 17, no. 3 (1982), doi:10.2307/2801707. Tôi nghe về sự khác nhau giữa môi trường lợi-ích-tức-thời và lợi-ích-trì-hoãn lần đầu tiên trong một bài

giảng của Mark Leary. Mark Leary, *Understanding the Mysteries of Human Behavior* (Chantilly, VA: Teaching, 2012).

242 | Thế giới thay đổi nhiều trong những năm gần đây: Biến đổi môi trường nhanh chóng trong vài thế kỷ trở lại đây đã vượt quá năng lực thích ứng sinh học của loài người. Trung bình cần phải mất hai mươi lăm ngàn năm thì các thay đổi đáng kể về gien mới được chọn lọc cho dân số loài người. Xem thêm Edward O. Wilson, *Sociobiology* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1980), 151.

243 | Não người đã tiến hóa để ưa thích hành vi đưa đến kết quả tức thời hơn là dài hạn: Daniel Gilbert, “Humans Wired to Respond to Short-Term Problems”, phỏng vấn bởi Neal Conan, *Talk of the Nation, NPR*, 3 tháng 7, 2006, <https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5530483>.

243 | Bệnh tật và lây nhiễm không cho thấy dấu hiệu trong nhiều ngày, nhiều tuần, thậm chí nhiều năm: Các chủ đề liên quan đến hành vi phi lý và thành kiến nhận thức đang rất được ưa chuộng trong những năm gần đây. Tuy nhiên, nhiều hành động trông có vẻ phi lý lúc ban đầu thì nhìn tổng thể lại có nguồn cơ hợp lý nếu bạn nhìn vào kết quả tức thời của nó.

244 | Frédéric Bastiat: Frédéric Bastiat và W. B. Hodgson, *What Is Seen and What Is Not Seen: Or Political Economy in One Lesson* (London: Smith, 1859).

244 | Cái tôi tương lai: Ghi công nhà kinh tế học hành vi Daniel Goldstein, người đã viết, “Đó là một cuộc chiến không cân sức giữa cái tôi hiện tại và cái tôi tương lai. Ý tôi là, bạn phải thừa nhận thôi, cái tôi hiện tại đang hiện diện. Nó nắm kiểm soát. Nó đang nắm quyền ngay lúc này. Nó được vũ trang mạnh mẽ để dư sức

nâng chiếc bánh vòng lên miệng bạn ngay bây giờ. Còn cái tôi tương lai thì đã đến đâu. Nó ở đâu đó xa xăm trong tương lai. Nó rất yếu ớt. Nó còn không có luật sư đại diện ở hiện tại. Không ai có thể tranh đấu cho cái tôi tương lai. Và cái tôi hiện tại còn có thể quật ngã mọi giấc mơ của nó.” Xem thêm Daniel Goldstein, “The Battle between Your Present and Future Self”, *TEDSalon NY 2011*, tháng 11, 2011, video, https://www.ted.com/talks/daniel_goldstein_the_battle_between_your_present_and_future_self.

245 | Những người giỏi trì hoãn sự hưởng thụ của mình có điểm số SAT cao hơn: Walter Mischel, Ebbe B. Ebbesen, và Antonette Raskoff Zeiss, “Cognitive and Attentional Mechanisms in Delay of Gratification”, *Journal of Personality and Social Psychology* 21, no. 2 (1972), doi:10.1037/h0032198; W. Mischel, Y. Shoda, và M. Rodriguez, “Delay of Gratification in Children”, *Science* 244, no. 4907 (1989), doi:10.1126/science.2658056; Walter Mischel, Yuichi Shoda, và Philip K. Peake, “The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification”, *Journal of Personality and Social Psychology* 54, no. 4 (1988), doi:10.1037//0022-3514.54.4.687; Yuichi Shoda, Walter Mischel, và Philip K. Peake, “Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions”, *Developmental Psychology* 26, no. 6 (1990), doi:10.1037//0012-1649.26.6.978.

CHƯƠNG 16

252 | “Tôi sẽ bắt đầu với 120 chiếc kẹp giấy trong một hũ”: Trent Dyrsmid, email với tác giả, 1 tháng 4, 2015.

253 | Benjamin Franklin: Benjamin Franklin và Frank Woodworth Pine, *Autobiography of Benjamin Franklin* (New York: Holt, 1916), 148.

253 | Không bẻ gãy mắt xích sáng tạo mỗi ngày: Cảm ơn bạn tôi Nathan Barry, người đầu tiên tạo cảm hứng cho tôi với câu thần chú, “Sáng tạo mỗi ngày.”

254 | Những người theo dấu tiến trình của mình trên các mục tiêu như giảm cân: Benjamin Harkin et al., “Does Monitoring Goal Progress Promote Goal Attainment? A Meta-analysis of the Experimental Evidence”, *Psychological Bulletin* 142, no. 2 (2016), doi:10.1037/bul0000025.

254 | Những người có ghi nhật ký ăn uống đã giảm được gấp đôi số cân nặng so với những người không làm: Miranda Hitti, “Keeping Food Diary Helps Lose Weight”, *WebMD*, 8 tháng 7, 2008, <http://www.webmd.com/diet/news/20080708/keeping-food-diary-helps-lose-weight>; Kaiser Permanente, “Keeping a Food Diary Doubles Diet Weight Loss, Study Suggests”, *Science Daily*, 8 tháng 7, 2008, <https://www.sciencedaily.com/releases/2008/07/080708080738.htm>; Jack F. Hollis et al., “Weight Loss during the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Trial”, *American Journal of Preventive Medicine* 35, no. 2 (2008), doi:10.1016/j.amepre.2008.04.013; Lora E. Burke, Jing Wang, và Mary Ann Sevick, “Self-Monitoring in Weight Loss: A Systematic Review of the Literature”, *Journal of*

the American Dietetic Association 111, no. 1 (2011), doi:10.1016/j.jada.2010.10.008.

255 | Hình thức có tính động viên hiệu quả nhất chính là sự tiến bộ: Câu này được viết lại từ ý của Greg McKeown, “Nghiên cứu chỉ ra rằng hình thức động lực hiệu quả nhất đối với loài người là sự tiến bộ.” Greg McKeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less* (Currency, 2014).

259 | Sai lầm đầu tiên không bao giờ là thứ phá hỏng bạn cả: Thực tế, nghiên cứu cho thấy bỏ lỡ thói quen một lần không có tác động gì đến khả năng phát triển một thói quen trong dài hạn, bất kể sai sót đó xảy ra khi nào. Ngay khi bạn quay trở lại lộ trình, mọi chuyện đều ổn. Xem: Phillippa Lally et al., “How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World”, *European Journal of Social Psychology 40*, no. 6 (2009), doi:10.1002/ejsp.674.

259 | Lỡ một lần là tai nạn: “Lỡ một lần là tai nạn. Lỡ lần hai chính là khởi đầu của thói quen mới.” Tôi thể là tôi đã đọc dòng này đâu đó hay là tôi đã viết lại từ ý nào đó tương tự, nhưng mà dù tôi tìm kiếm thế nào cũng không tìm thấy nguồn của nó. Có khi tôi tự nghĩ ra, nhưng tôi vẫn tin là nó thuộc về một thiên tài chưa xác định nào đó.

262 | “Khi một cách đo đạc trở thành mục tiêu”: Định nghĩa này về Quy luật Goodhart thực ra được viết ra bởi nhà nhân chủng học Marilyn Strathern. “'Improving Ratings': Audit in the British University System”, *European Review 5* (1997): 305 - 321, <http://conferences.asucollegeoflaw.com/sciencepublicsphere/files/2014/02/Strathern1997-2.pdf>. Bản thân Goodhart trước

đây đã nói về ý tưởng này vào khoảng năm 1975 và chính thức viết ra vào năm 1981. Charles Goodhart, “Problems of Monetary Management: The U.K. Experience”, in Anthony S. Courakis (ed.), *Inflation, Depression, and Economic Policy in the West* (London: Rowman and Littlefield, 1981), 111 - 146.

CHƯƠNG 17

266 | “Khi tôi đề xuất điều này với bạn bè ở Lầu Năm Góc”: Roger Fisher, “Preventing Nuclear War”, *Bulletin of the Atomic Scientists* 37, no. 3 (1981), doi: 10.1080/00963402.1981.11458828.

268 | Điều luật thắt dây an toàn đầu tiên: Michael Goryl và Michael Cynecki, “Restraint System Usage in the Traffic Population”, *Journal of Safety Research* 17, no. 2 (1986), doi:10.1016/0022-4375(86)90107-6.

268 | Thắt dây an toàn là quy định bắt buộc bởi luật: New Hampshire là trường hợp ngoại lệ, dây an toàn chỉ bắt buộc đối với trẻ em. “New Hampshire”, *Governors Highway Safety Association*, <https://www.ghsa.org/state-laws/states/new%20hampshire>, truy cập 8 tháng 6, 2016.

268 | Hơn 88% người Mỹ thắt dây an toàn: “Seat Belt Use in U.S. Reaches Historic 90 Percent”, *National Highway Traffic Safety Administration*, 21 tháng 11, 2016, <https://www.nhtsa.gov/press-releases/seat-belt-use-us-reaches-historic-90-percent>.

269 | Bryan Harris: Bryan Harris, email trao đổi với tác giả, 24

tháng 10, 2017.

272 | Cô ấy thực hiện thử thách “mỗi ngày một bài hát”: Courtney Shea, “Comedian Margaret Cho's Tips for Success: If You're Funny, Don't Do Comedy”, *Globe and Mail*, 1 tháng 7, 2013, <https://www.theglobeandmail.com/life/comedian-margaret-cho-tips-for-success-if-youre-funny-dont-do-comedy/article12902304/?service=mobile>.

272 | Thomas Frank, một doanh nhân từ Boulder, Colorado: Thomas Frank, “How Buffer Forces Me to Wake Up at 5:55 AM Every Day”, *College Info Geek*, 2 tháng 7, 2014, <https://collegeinfogeek.com/early-waking-with-buffer/>.

CHƯƠNG 18

278 | Phelps đã giành được nhiều huy chương Olympic hơn: “Michael Phelps Biography”, Biography, <https://www.biography.com/people/michael-phelps-345192>, chỉnh sửa lần cuối 29 tháng 3, 2018.

278 | El Guerrouj: Doug Gillan, “El Guerrouj: The Greatest of All Time”, *IAFF*, 15 tháng 11, 2004, <https://www.iaaf.org/news/news/el-guerrouj-the-greatest-of-all-time>.

279 | Chiều cao của họ khác biệt đáng kể: Chiều cao và cân nặng của Michael Phelps và Hicham El Guerrouj được lấy từ hồ sơ vận động viên trong kỳ 2008 Summer Olympics. “Michael Phelps”, *ESPN*, 2008, <http://www.espn.com/olympics/summer08/fanguide/athlete?athlete=295471>; “Hicham El Guerrouj”, *ESPN*,

2008, <http://www.espn.com/oly/summer08/fanguide/athlete?athlete=29886>.

279 | Quần có cùng độ dài đường may trong: David Epstein, *The Sports Gene: Inside the Science of Extraordinary Athletic Performance* (St. Louis, MO: Turtleback Books, 2014).

280 | Chiều cao trung bình của vận động viên đạt huy chương vàng Olympic hạng mục chạy 1.500 mét nam: Alex Hutchinson, “The Incredible Shrinking Marathoner”, *Runner's World*, 12 tháng 11, 2013, <https://www.runnersworld.com/sweat-science/the-incredible-shrinking-marathoner>.

280 | Chiều cao trung bình của vận động viên đạt huy chương vàng Olympic hạng mục chạy 100 mét nam: Alvin Chang, “Want to Win Olympic Gold? Here's How Tall You Should Be for Archery, Swimming, and More”, *Vox*, 9 tháng 8, 2016, <http://www.vox.com/2016/8/9/12387684/olympic-heights>.

281 | “Gien mở đường, chứ nó không định trước”: Gabor Maté, “Dr. Gabor Maté-New Paradigms, Ayahuasca, và Redefining Addiction”, *The Tim Ferriss Show*, 20 tháng 2, 2018, <https://tim.blog/2018/02/20/gabor-mate/>.

282 | Gien ảnh hưởng đến tất cả mọi thứ: “Mọi nét đặc điểm đều được thừa hưởng” là một phát ngôn có hơi cường điệu, nhưng cũng không nhiều lắm. Các đặc tính hành vi cụ thể phụ thuộc vào nội dung từ gia đình hay nền văn hóa, hiển nhiên là không phải do thừa hưởng; bạn nói ngôn ngữ gì, thờ phụng tôn giáo nào, hay thuộc chính đảng nào. Thế nhưng đặc tính hành vi phản ánh tài năng hay khí chất bên trong thì có tính thừa hưởng: bạn lưu loát ngôn ngữ ra sao, sùng tín thể nào, tự do hay bảo thủ thể nào. Trí

thông minh tổng quát thì di truyền, cũng như năm nét tính cách lớn... cởi mở với trải nghiệm, tận tâm, hướng ngoại - hướng nội, phản kháng - dễ chịu, và bất ổn. Và thật ngạc nhiên, các nét tính cách đặc trưng này hóa ra cũng là di truyền, như sự lệ thuộc vào nicotine hay alcohol, số giờ xem tivi, và khả năng ly hôn. Thomas J. Bouchard, “Genetic Influence on Human Psychological Traits”, *Current Directions in Psychological Science* 13, no. 4 (2004), doi:10.1111/j.09637214.2004.00295.x; Robert Plomin, *Nature and Nurture: An Introduction to Human Behavioral Genetics* (Stamford, CT: Wadsworth, 1996); Robert Plomin, “Why We're Different”, *Edge*, 29 tháng 6, 2016, <https://soundcloud.com/edgefoundationinc/edge2016-robert-plomin>.

282 | Có một thành tố di truyền trọng yếu: Daniel Goleman, “Major Personality Study Finds That Traits Are Mostly Inherited”, *New York Times*, 2 tháng 12, 1986, <http://www.nytimes.com/1986/12/02/science/major-personality-study-finds-that-traits-are-mostly-inherited.html?pagewanted=all>.

282 | Robert Plomin: Robert Plomin, điện thoại với tác giả, 9 tháng 8, 2016.

283 | Nhiều khả năng trở thành hướng nội: Jerome Kagan et al., “Reactivity in Infants: A Cross-National Comparison”, *Developmental Psychology* 30, no. 3 (1994), doi:10.1037//0012-1649.30.3.342; Michael V. Ellis và Erica S. Robbins, “In Celebration of Nature: A Dialogue with Jerome Kagan”, *Journal of Counseling and Development* 68, no. 6 (1990), doi:10.1002/j.1556-6676.1990.tb01426.x; Brian R. Little, *Me, Myself, and Us: The*

Science of Personality and the Art of Well-Being (New York: Public Affairs, 2016); Susan Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking* (London: Penguin, 2013), 99 - 100.

284 | Những người có tính đồng thuận cao: W. G. Graziano và R. M. Tobin, “The Cognitive and Motivational Foundations Underlying Agreeableness”, trong M. D. Robinson, E. Watkins, và E. Harmon-Jones, eds., *Handbook of Cognition and Emotion* (New York: Guilford, 2013), 347 - 364.

284 | Họ cũng có xu hướng có mức oxytocin tự nhiên cao hơn: Mitsuhiro Matsuzaki et al., “Oxytocin: A Therapeutic Target for Mental Disorders”, *Journal of Physiological Sciences* 62, no. 6 (2012), doi:10.1007/s12576-012-0232-9; Angeliki Theodoridou et al., “Oxytocin and Social Perception: Oxytocin Increases Perceived Facial Trust-worthiness and Attractiveness”, *Hormones and Behavior* 56, no. 1 (2009), doi:10.1016/j.yhbeh.2009.03.019; Anthony Lane et al., “Oxytocin Increases Willingness to Socially Share One's Emotions”, *International Journal of Psychology* 48, no. 4 (2013), doi:10.1080/00207594.2012.677540; Christopher Cardoso et al., “Stress-Induced Negative Mood Moderates the Relation between Oxytocin Administration and Trust: Evidence for the Tend-and-Befriend Response to Stress?” *Psychoneuroendocrinology* 38, no. 11 (2013), doi:10.1016/j.psyneuen.2013.05.006.

284 | Tính miễn cảm của hạnh nhân: J. Ormel, A. Bastiaansen, H. Riese, E. H. Bos, M. Servaas, M. Ellenbogen, J. G. Rosmalen, và A. Aleman, “The Biological and Psychological Basis of Neuroticism: Current Status and Future Directions”,

Neuroscience and Biobehavioral Reviews 37, no. 1 (2013), doi:10.1016/j.neubiorev.2012.09.004.PMID 23068306; R. A. Depue và Y. Fu, “Neurogenetic and Experiential Processes Underlying Major Personality Traits: Implications for Modelling Personality Disorders”, *International Review of Psychiatry* 23, no. 3 (2011), doi:10.3109/09540261.2011.599315.

284 | Những ưu tiên có gốc rễ thâm sâu của ta khiến cho có một số hành vi thì dễ dàng hơn: “Ví dụ, ai cũng có vùng não phản hồi với phần thưởng, nhưng ở các cá nhân khác nhau thì các hệ này sẽ phản hồi với mức độ mạnh yếu khác nhau với một phần thưởng nhất định nào đấy, và mức độ phản hồi trung bình của các vùng này có thể liên quan đến tính cách.” Xem thêm Colin G. Deyoung, “Personality Neuroscience and the Biology of Traits”, *Social and Personality Psychology Compass* 4, no. 12 (2010), doi:10.1111/j.1751-9004.2010.00327.x.

285 | Nếu bạn của bạn theo đuổi một chế độ ăn kiêng tinh bột: Nghiên cứu tiến hành trên các thử nghiệm lâm sàng ngẫu nhiên cho thấy không có khác biệt giữa ăn kiêng tinh bột và ăn kiêng chất béo trong việc giảm cân. Như với mọi thói quen khác, luôn có nhiều cách đi đến đích nếu như bạn kiên trì. Xem thêm Christopher D. Gardner et al., “Effect of LowFat vs Low-Carbohydrate Diet on 12-Month Weight Loss in Overweight Adults and the Association with Genotype Pattern or Insulin Secretion”, *Journal of the American Medical Association* 319, no. 7 (2018), doi:10.1001/jama.2018.0245.

287 | Cân bằng khám phá/ khai thác: M. A. Addicott et al., “A Primer on Foraging and the Explore/ Exploit Trade-Off for

Psychiatry Research”, *Neuropsychopharmacology* 42, no. 10 (2017), doi:10.1038/npp.2017.108.

287 | Google hay yêu cầu nhân viên dành 80% thời gian làm việc trong tuần cho công việc chính thức và 20% cho những dự án tùy chọn: Bharat Mediratta và Julie Bick, “The Google Way: Give Engineers Room”, *New York Times*, 21 tháng 10, 2007, <https://www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html>.

288 | “Guồng làm việc là một trạng thái tâm lý”: Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (New York: Basic Books, 2008).

290 | “Tất cả mọi người đều có ít nhất một vài lĩnh vực mà họ ở trong 25% đứng đầu với một ít nỗ lực”: Scott Adams, “Career Advice”, *Dilbert Blog*, 20 tháng 7, 2007, http://dilbertblog.typepad.com/the_dilbert_blog/2007/07/career-advice.html.

CHƯƠNG 19

296 | Danh hài thành công nhất: Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life* (Leicester, UK: Charnwood, 2008).

296 | “4 năm thành công rực rỡ”: Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life* (Leicester, UK: Charnwood, 2008), 1.

296 | “Độ khó vừa đủ xoay xở”: Nicholas Hobbs, “The Psychologist as Administrator”, *Journal of Clinical Psychology* 15, no. 3 (1959), doi:10.1002/10974679(195907) 15:33.0.co; 4; 2 - Gilbert Brim, *Ambition: How We Manage Success and Failure Throughout Our*

Lives (Lincoln, NE: IUniverse.com, 2000); Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (New York: Basic Books, 2008).

298 | Trong nghiên cứu tâm lý học, đây được gọi là Quy luật Yerkes-Dodson: Robert Yerkes và John Dodson, “The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation”, *Journal of Comparative Neurology and Psychology* 18 (1908): 459 - 482.

299 | Độ khó tầm khoảng 4% cao hơn năng lực hiện tại: Steven Kotler, *The Rise of Superman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance* (Boston: New Harvest, 2014). Trong sách, Kotler dẫn: “Chip Conley, AI, September 2013. The real ratio, according to calculations performed by (Mihaly) Csikszentmihalyi, is 1:96.”

301 | “Loài người khát khao mới lạ”: Niccolò Machiavelli, Peter Bondanella, và Mark Musa, *The Portable Machiavelli* (London: Penguin, 2005).

301 | Phần thưởng đa dạng: C. B. Ferster và B. F. Skinner, “Schedules of Reinforcement”, 1957, doi:10.1037/10627-000, Xem nhiều hơn: B. F. Skinner, “A Case History in Scientific Method”, *American Psychologist* 11, no. 5 (1956): 226, doi:10.1037/h0047662.

302 | Sự đa dạng này dẫn tới một liều dopamine khổng lồ: Quy tắc trùng khớp nói rằng tỷ suất phần thưởng được sắp lịch sẽ tác động lên hành vi: “Matching Law”, *Wikipedia*, https://en.wikipedia.org/wiki/Matching_law.

CHƯƠNG 20

307 | Thường sẽ xuất hiện một sự đi xuống trong thành tích: K. Anders Ericsson và Robert Pool, *Peak: Secrets from the New Science of Expertise* (Boston: Mariner Books, 2017), 13.

310 | “Các học giả nói rằng”: Pat Riley và Byron Laursen, “Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers' Coach Tells All”, *Los Angeles Times Magazine*, 19 tháng 4, 1987, http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669_1_lakers.

310 | Một hệ thống ông gọi là chương trình Nỗ Lực Tốt Nhất Trong Sự Nghiệp - Career Best Effort hay CBE: Sách của MacMullan cho rằng Riley bắt đầu chương trình vào mùa giải NBA 1984 - 1985. Tìm kiếm của tôi thì cho thấy rằng đội Lakers bắt đầu theo dõi thống kê của từng cầu thủ vào khoảng thời gian đó, nhưng mà chương trình CBE được mô tả ở đây thì được dùng trong mùa 1986 - 1987.

311 | Nếu họ thành công, thì đó chính là CBE: Larry Bird, Earvin Johnson, và Jackie MacMullan, *When the Game Was Ours* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2010).

313 | “Duy trì nỗ lực”: Pat Riley và Byron Laursen, “Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers' Coach Tells All”, *Los Angeles Times Magazine*, 19 tháng 4, 1987, http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669_1_lakers.

314 | Eliud Kipchoge: Cathal Dennehy, “The Simple Life of One of the World's Best Marathoners”, *Runner's World*, 19 tháng 4, 2016, <https://www.runnersworld.com/elite-runners/the-simple-life-of-one-of-the-worlds-best-marathoners>. “Eliud Kipchoge: Full Training Log Leading Up to Marathon World Record Attempt”, *Sweat Elite*, 2017, <http://www.sweatelite.co/eliud-kipchoge-full-training-log-leading-marathon-world-record-attempt/>.

314 | Huấn luyện viên của cô sẽ xem lại ghi chú của cô và bổ sung suy nghĩ của ông: Yuri Suguiyama, “Training Katie Ledecky”, *American Swimming Coaches Association*, 30 tháng 11, 2016, <https://swimmingcoach.org/training-katie-ledecky-by-yuri-suguiyama-curl-burke-swim-club-2012/>.

314 | Khi danh hài Chris Rock chuẩn bị chất liệu mới: Peter Sims, “Innovate Like Chris Rock”, *Harvard Business Review*, 26 tháng 1, 2009, <https://hbr.org/2009/01/innovate-like-chris-rock>.

315 | Đánh giá Hằng năm: Tôi muốn cảm ơn Chris Guillebeau, người đã tạo cảm hứng cho tôi thực hiện đánh giá hằng năm của mình qua các đánh giá của anh ấy mỗi năm trên trang <https://chrisguillebeau.com>.

318 | “Giữ căn tính của bạn nhỏ thôi”: Paul Graham, “Keep Your Identity Small”, tháng 2, 2009, <http://www.paulgraham.com/identity.html>.

KẾT LUẬN

322 | Không ai có thể giàu có nếu không có một đồng quyết định nào đó làm cho họ trở nên giàu có: Desiderius Erasmus và Van Loon Hendrik Willem, *The Praise of Folly* (New York: Black, 1942), 31. Công lao của Gretchen Rubin. Tôi lần đầu tiên đọc về truyện ngụ ngôn này trong sách của cô ấy, *Better Than Before*, và sau đó đã đi tìm truyện gốc. Xem thêm Gretchen Rubin, *Better Than Before* (New York: Hodder, 2016).

CÁC BÀI HỌC NHỎ CHO CUỘC SỐNG TỪ BỐN NGUYÊN TẮC

330 | “Hạnh phúc là khoảng không gian ở giữa”: Caed (@caedbudris), “Happiness is the space between desire being fulfilled and a new desire forming”, *Twitter*, 10 tháng 11, 2017, <https://twitter.com/caedbudris/status/929042389930594304>.

330 | Hạnh phúc không phải là mục tiêu đeo đuổi, nó là kết quả đến sau quá trình: Câu trích dẫn nguyên vẹn của Frankl: “Đừng nhắm đến thành công. Bạn càng nhắm tới thành công và biến nó thành mục tiêu, bạn càng dễ đánh mất. Thành công, cũng như hạnh phúc vậy, không phải là mục tiêu đeo đuổi, nó là kết quả đến sau quá trình, và nó chỉ đạt được như một hiệu ứng phụ từ sự tận tâm mà một người dồn cho một sự nghiệp còn to lớn hơn bản thân người ấy, hoặc như một sản phẩm phụ khi một người phụng vụ người khác còn hơn cả bản thân mình.” Xem thêm Viktor E. Frankl, *Mans Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy* (Boston: Beacon Press, 1962).

330 | “Người có một lý do để sống thì có thể chịu đựng bất kỳ chuyện gì”: Friedrich Nietzsche và Oscar Levy, *The Twilight of the Idols* (Edinburgh: Foulis, 1909).

332 | Cảm giác đến trước (Hệ 1): Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2015).

333 | Bị hút về phía cảm xúc thì thường xảy ra hơn là bị hút về phía lý do: “If you wish to persuade, appeal to interest, rather than reason” (Benjamin Franklin).

334 | Thỏa mãn = Thích - Muốn: Cái này tương đồng với Quy tắc thứ năm của David Meister trong kinh doanh dịch vụ: Thỏa mãn = Cảm nhận - Kỳ vọng.

334 | “Nghèo không phải là có quá ít, mà là muốn nhiều hơn nữa”: Lucius Annaeus Seneca và Anna Lydia Motto, *Moral Epistles* (Chico, CA: Scholars Press, 1985).

336 | Như Aristotle nói: Vẫn còn tranh cãi xung quanh việc đây có phải do Aristotle nói hay không. Trích dẫn này được gán với ông hàng thế kỷ, nhưng tôi chưa tìm thấy nguồn chính thống nào cho nó.

THAY ĐỔI TÍ HON - HIỆU QUẢ BẤT NGỜ

James Clear

Vũ Phi Yên - Trần Quỳnh Như *dịch*

Chịu trách nhiệm xuất bản:

GIÁM ĐỐC - TỔNG BIÊN TẬP

TS. TRẦN ĐOÀN LÂM

Biên tập: Phạm Bích Ngọc

Biên tập Phương Nam: Hồ Ngọc Bảo Khanh

Thiết kế bìa: Tú Khuyên

Trình bày: Nhung Trần

Sửa bản in: Bảo Khanh

ĐƠN VỊ LIÊN KẾT

CÔNG TY TNHH MTV SÁCH PHƯƠNG NAM

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

In 3.000 bản, khổ 14.5x20.5cm, tại Công ty Cổ phần In Gia Định.
Địa chỉ: 9D Nơ Trang Long, Phường 7, Quận Bình Thạnh, TP. Hồ
Chí Minh. Số xác nhận ĐKXB: 1637 - 2021/CXBIPH/02-95/ThG.
Quyết định xuất bản số: 556/QĐ-ThG cấp ngày 18.05.2021. In
xong và nộp lưu chiểu năm 2021 . Mã ISBN: 978-604-77-9612-0.

(1) Hệ thống trường trung học phổ thông ở Mỹ chia thành bốn cấp lớp từ lớp 9 đến 12. Năm hai trường trung học ở đây biểu thị cấp lớp 10 với độ tuổi của học sinh vào khoảng 15-16 tuổi. (Chú thích của người dịch - ND)

(2) Medically induced coma: còn gọi là gây mê nhân tạo, được thực hiện bởi các bác sĩ ở bệnh viện, nhằm bảo vệ não của bệnh nhân khỏi tình trạng sưng phồng sau chấn thương. (ND)

(3) Innings (lượt đấu): mỗi một trận bóng chày được chia thành nhiều lượt đấu, thông thường sẽ là 9 lượt đấu chính thức, và các lượt đấu phụ nếu hai đội hòa nhau. (ND)

(4) All-conference team (đội hình ngôi sao) là đội hình được lựa chọn từ các cầu thủ xuất sắc nhất ở những vị trí khác nhau của các đội bóng khác nhau. (ND)

(5) Academic All-America là một chương trình ghi nhận thành tích của các vận động viên sinh viên ở các trường học. Chương trình lựa chọn một đội hình thể thao danh dự từ những vận động viên sinh viên xuất sắc nhất của một mùa giải và xếp vào một đội hình ngôi sao được gọi tên là *Academic All-America Team*. (ND)

(6) Bạn đọc quan tâm có thể xem thêm tại trang *habitsacademy.com*. (Chú thích của tác giả - TG)

(7) Cue, craving, response, reward.

(8) Stimulus, response, reward.

(9) Cue, routine, reward.

(10) Four Laws of Behavior Change.

(11) Atomic Habits.

(12) Great Britain (Đại Anh, đảo Anh) bao gồm England (nước Anh), Scotland và Wales. (BT)

(13) Performance director.

(14) The aggregation of marginal gains.

(15) Electrically heated overshorts.

(16) Vào thời điểm quyển sách này được in (bản gốc năm 2018 - ND), đã có thêm tin tức mới về đội British Cycling được đăng tải. Bạn có thể đọc thêm về suy nghĩ của tôi tại trang atomichabits.com/cycling. (TG)

(17) Tôi rất rất phấn khích và đã thực sự ngồi tính thử. Washington, D.C., cách thành phố New York tầm 225 dặm (~362km). Giả thiết rằng bạn đang bay trên một chiếc 747 hoặc Airbus A380, điều chỉnh hướng bay chỉ 3,5 độ khi bạn rời khỏi Los Angeles nhiều khả năng làm cho mũi máy bay dịch chuyển khoảng từ 7,2 đến 7,6 feet, hoặc từ 86 đến 92 inches (~2,2 - 2,3m). Một điều chỉnh rất nhỏ trong phương hướng có thể dẫn tới một thay đổi đáng kể ở điểm đến. (TG)

(18) 25 độ F gần bằng -4 độ C. (ND)

(19) 32 độ F = 0 độ C. (ND)

(20) Plateau of Latent Potential.

(21) Super Bowl là trận chung kết tranh ngôi vô địch bóng bầu dục thường niên của Liên đoàn Bóng bầu dục Quốc gia của Mỹ (NFL - National Football League). (ND)

(22) “Yo-yo” effect (hiệu ứng yo-yo): chỉ vòng lặp giảm cân - tăng cân khi một người ăn kiêng quá mức khiến cho cơ thể tăng cân trở lại nhanh chóng. (ND)

(23) Các thuật ngữ *unconscious* (vô thức), *nonconscious* (phi ý thức), và *subconscious* (tiềm thức) đều được dùng để mô tả sự vắng mặt của nhận thức hoặc suy nghĩ. Ngay cả trong giới học thuật thì các từ này cũng thường được dùng thay thế cho nhau mà không gây ra tranh cãi nào (dù một lần). Tôi sẽ dùng *nonconscious* (phi ý thức) vì từ này đủ rộng để bao hàm các quá trình tâm trí mà ta không bao giờ truy cập được bằng ý thức và cả các khoảnh khắc chỉ đơn giản là ta đang không tập trung vào sự việc chung quanh. *Nonconscious* (phi ý thức) mô tả về bất cứ sự thể nào mà bạn đang không nghĩ đến bằng ý thức. (TG)

(24) Unlearning (quên-đi-những-gì-đã-học); quá trình có chủ đích loại bỏ những gì đã học được, đặc biệt là những điều sai hoặc không tốt. (ND)

(25) Hiển nhiên, có một số khía cạnh trong căn tính của ta có khuynh hướng không đổi theo thời gian - ví dụ như định dạng của ai đó là cao hay thấp. Nhưng ngay cả với những tính chất hay đặc điểm cố định như vậy, cái cách bạn nhìn chúng là tích cực hay tiêu cực cũng được quyết định bằng các kinh nghiệm bạn có trong đời. (TG)

(26) Loại bánh truyền thống của Mexico, thường có nhiều loại nhân khác nhau. (ND)

(27) Độc giả quyển *The Power of Habit* của tác giả Charles Duhigg sẽ thấy quen với các thuật ngữ này. Duhigg đã viết một

quyển sách xuất sắc về thói quen, ý định của tôi là tiếp tục phần việc ở nơi ông ấy đã dừng lại bằng cách tổng hợp các giai đoạn này thành bốn nguyên tắc đơn giản giúp bạn ứng dụng vào việc xây dựng thói quen tốt hơn trong đời sống và công việc. (TG)

(28) Xin được vinh danh đặc biệt Charles Duhigg và Nir Eyal vì tầm ảnh hưởng của họ lên đồ hình này. Sơ đồ thể hiện vòng lặp thói quen này là sự kết hợp từ các mô tả trình bày trong quyển sách *The Power of Habit* của Duhigg, và hình thiết kế từ quyển *Hooked* của Eyal. (TG)

(29) Khi tôi đến Nhật Bản, tôi nhận thấy chiến lược này đã cứu mạng một phụ nữ. Đứa con trai nhỏ của cô bước vào trong tàu cao tốc Shinkansen, một hệ thống đường sắt nổi tiếng của Nhật Bản có thể đạt đến tốc độ hơn hai trăm dặm một giờ (~322km/h), vào lúc cửa tàu đang đóng lại. Cô bị kẹt lại bên ngoài và cố chen cánh tay vào cửa tàu để chụp lấy thằng bé. Với cánh tay người phụ nữ mắc kẹt trên cửa, đoàn tàu chuẩn bị khởi hành, nhưng ngay lúc tàu sắp chạy thì nhân viên phụ trách kiểm tra an toàn thực hiện thủ tục Pointing-and-Calling trên dưới sân ga. Trong không đến năm giây, người này phát hiện ra người phụ nữ và xoay sở ngăn tàu chạy. Cửa mở ra, người phụ nữ giờ đây đầm đìa nước mắt chạy tới đứa con nhỏ, và một phút sau đoàn tàu rời đi an toàn. (TG)

(30) Incidents of incorrectly berthed subways.

(31) Bạn đọc quan tâm có thể xem thêm một Bảng điểm Thói quen mẫu ở trang atomichabits.com/scorecard. (TG)

(32) Ngoài món tiền trả cho thư viện, Catherine Đại đế còn yêu cầu Diderot bảo quản những quyển sách bà cần, và trả lương

hàng năm cho ông như người thủ thư của bà. (TG)

(33) Tiny Habits program - BJ Fogg.

(34) Fogg gọi chiến lược này là “công thức Thói quen Tí hon”, nhưng tôi sẽ gọi nó là *công thức chồng lớp thói quen* trong quyển sách này. (TG)

(35) Nếu bạn cần thêm ví dụ và hướng dẫn, bạn có thể tải xuống mẫu Chồng lớp Thói quen ở trang atomichabits.com/habitstacking. (TG)

(36) Primary care physician: bác sĩ khám chẩn đầu tiên trước khi bệnh nhân đến gặp bác sĩ chuyên khoa. (ND)

(37) End caps: những kệ hàng xếp ngay đầu lối đi trong cửa hàng hay siêu thị. (ND)

(38) Special Action Office of Drug Abuse Prevention.

(39) Cue-induced wanting.

(40) Dopamine không phải là hóa chất *duy nhất* ảnh hưởng đến thói quen. Mỗi một thói quen đều có liên quan đến nhiều vùng não và hóa chất thần kinh khác nhau. Người nào cho rằng “thói quen chỉ là câu chuyện về dopamine” đang bỏ qua nhiều phần trọng yếu của quá trình. Dopamine chỉ là một trong những cầu thủ quan trọng của cuộc chơi hình thành thói quen. Tuy vậy, tôi sẽ chỉ nói riêng về chu trình dopamine trong chương này, bởi vì nó mở ra cửa ngõ dẫn tới nền tảng sinh học của dục vọng, cơn thèm muốn và động lực đằng sau mọi thói quen. (TG)

(41) American Broadcasting Company.

(42) Burpee là bài tập thể dục vận động toàn thân gồm các bước: đứng thẳng - ngồi xổm - hít đất - ngồi xổm dậy - nhảy bật người. Bài tập được đặt theo tên người đã sáng tạo nên - nhà sinh lý học người Mỹ Royal H. Burpee. (ND)

(43) Tôi thấy rất vui vì đã có thể trích dẫn câu này trong *Game of Thrones* vào quyển sách của mình. (TG)

(44) Massachusetts Institute of Technology.

(45) *President* and *Partner* titles.

(46) Một bài tập luyện cơ bắp nâng cao của động tác hít xà. (ND)

(47) Tạm dịch: *Phương pháp cai thuốc dễ dàng từ Allen Carr*. (ND)

(48) Bánh taco là món bánh kẹp truyền thống của Mexico, vỏ làm từ bột ngô và có nhiều loại nhân khác nhau. (ND)

(49) Đây chỉ là một phần danh sách các động cơ nằm sâu bên dưới. Tôi có viết một bản hoàn chỉnh hơn và có nhiều ví dụ làm sao để ứng dụng các động cơ này vào doanh nghiệp, tại trang atomichabits.com/business. (TG)

(50) Chất dẫn truyền thần kinh tiết ra đồng thời khi bạn gặp sợ hãi, tức giận hoặc hứng thú. (ND)

(51) Câu chuyện tương tự được kể trong quyển sách *Art and Fear* của David Bayles và Ted Orland. Câu chuyện này được phóng tác với sự cho phép của tác giả. Vui lòng xem giải thích đầy đủ trong phần ghi chú cuối sách. (TG)

(52) Being in motion and taking action.

(53) Long-term potentiation.

(54) Inferior parietal lobule.

(55) Hippocampus.

(56) Đây là nguyên tắc nền móng của vật lý, được biết đến với tên gọi Nguyên lý Tác động Tối thiểu. Nó phát biểu rằng đường thẳng nối hai điểm bất kỳ luôn là con đường ít tốn năng lượng nhất. Nguyên tắc đơn giản này làm nền tảng cho các quy luật của vũ trụ. Từ một ý tưởng này, bạn có thể mô tả các quy luật vận động và tính tương đối. (TG)

(57) Cụm *thêm vào bằng cách bớt ra* cũng được các đội nhóm và doanh nghiệp sử dụng để mô tả việc loại bớt người ra khỏi đội nhằm làm toàn đội mạnh hơn. (TG)

(58) Cognitive load: trong tâm lý học nhận thức, đây là từ chỉ sức lực tiêu hao cho trí nhớ ngắn hạn khi con người tiếp nhận và xử lý thông tin. (ND)

(59) Genius Grant.

(60) Công bằng mà nói, phiên bản này nghe cũng là một buổi tối tuyệt vời. (TG)

(61) Tôi đã thiết kế một quyển nhật ký thói quen đặc biệt dành cho việc viết lách. Nó có phần “Một dòng mỗi ngày” để bạn viết một dòng đơn giản về sự việc trong ngày. Bạn có thể đọc thêm tại atomichabits.com/journal. (TG)

(62) Thật trớ trêu là câu chuyện này giống với quá trình tôi viết quyển sách này đến mức vẫn còn in mãi trong đầu tôi. Mặc dù

nhà xuất bản của tôi dễ tính hơn rất rất nhiều, và tử đồ của tôi vẫn còn đó, nhưng mà tôi thực sự đã cảm thấy bản thân phải nhốt mình trong nhà thì mới hoàn thành được bản thảo. (TG)

(63) Còn được gọi là “hiệp ước Ulysses” hay “hợp đồng Ulysses”. Được đặt theo tên Ulysses, nhân vật anh hùng trong trường thiên *The Odyssey*, người đã bảo thủy thủ trói mình vào cột buồm để khi chàng nghe thấy bài ca của các nàng Siren (mỹ nhân ngư), chàng không thể bẻ bánh lái về phía họ và đâm vào đá. Ulysses nhận ra lợi ích của việc khóa lại hành động tương lai lúc tâm trí mình còn đang hoạt động tốt, thay vì đợi đến khi dục vọng đẩy mình vào khoảnh khắc quyết định. (TG)

(64) Ritty's Incorruptible Cashier.

(65) National Cash Register Company.

(66) Immediate-return environment.

(67) Delayed-return environment.

(68) Sự chuyển hóa thành môi trường trì-hoãn-phản-hồi có lẽ bắt đầu trong khoảng thời gian xuất hiện nông nghiệp mười ngàn năm trước khi nông dân bắt đầu trồng cây cùng mong đợi đến mùa thu hoạch vài tháng sau đó. Tuy nhiên, chỉ mới vài thế kỷ gần đây thì cuộc sống của chúng ta mới lấp đầy toàn những lựa chọn trì-hoãn-phản-hồi: kế hoạch sự nghiệp, kế hoạch nghỉ hưu, kế hoạch du lịch, và mọi thứ khác chiếm chỗ trên lịch của chúng ta. (TG)

(69) Sự bất định thời gian (time inconsistency) còn gọi là *sự trừ hao ngoa dụ*. (TG)

(70) Điều này cũng ảnh hưởng đến việc đưa ra quyết định của chúng ta. Bộ não đánh giá quá cao các nguy cơ từ bất cứ thứ gì trông có vẻ như là một mối hiểm họa ngay trực tiếp nhưng gần như không xảy ra thực sự: máy bay của bạn rơi sau một vài chấn động nhỏ, một tên trộm lẻ vào khi bạn đang ở nhà một mình, một kẻ khủng bố đánh bom chiếc xe buýt mà bạn đang ở trên đó. Trong khi đó, nó xem nhẹ những gì được cho là những mối hại xa xôi nhưng lại nhiều khả năng xảy ra: chất béo tích tụ đều đặn từ việc ăn thức ăn không dinh dưỡng, sự giảm sút cơ bắp từ việc ngồi văn phòng, núi đồ chất đống khổng lồ khi bạn không dọn phòng. (TG)

(71) Bạn đọc quan tâm có thể xem một biểu mẫu theo dấu thói quen tại trang atomichabits.com/tracker. (TG)

(72) Nonscale victories.

(73) Harvard Negotiation Project.

(74) Accountability partner.

(75) Bạn có thể xem bản Hợp đồng Thói quen của chính Bryan Harris và tải một mẫu trống ở trang atomichabits.com/contract. (TG)

(76) Inseam: đường may quần ở phía đùi trong, tính từ đũng quần đến mắt cá chân trong. (ND)

(77) Biological determinism.

(78) The “Big Five”.

(79) Nếu bạn hứng thú với một bài trắc nghiệm tính cách, bạn có thể vào liên kết này để đến những bài kiểm tra đáng tin cậy

nhất: atomichabits.com/personality. (TG)

(80) Nếu đó là Harry Potter, thì tôi là đồng minh của bạn. (TG)

(81) Explore/ exploit trade-off.

(82) Split testing.

(83) Biomechanics.

(84) “Just manageable difficulty”.

(85) Tôi có một giả thuyết ưa thích về những điều xảy ra khi chúng ta đạt được trạng thái vào guồng. Ý này chưa được kiểm chứng, chỉ là suy đoán của tôi. Các nhà tâm lý học thường cho rằng bộ não vận hành ở hai hệ thống: Hệ 1 và Hệ 2. Hệ 1 thì nhanh và bản năng. Nói chung, các quá trình mà bạn có thể thực thi rất nhanh (như thói quen) thì được kiểm soát bởi Hệ 1. Trong khi đó, Hệ 2 kiểm soát các quá trình tư duy đòi hỏi nỗ lực và chậm hơn - như tính toán lời giải cho một bài toán khó. Xét tới trạng thái vào guồng, tôi thích hình dung rằng Hệ 1 và Hệ 2 nằm trên hai đầu đối nhau của phổ tư duy. Một quá trình nhận thức càng tự động hóa bao nhiêu thì nó càng thiên về phía Hệ 2 bấy nhiêu. Tôi tin rằng trạng thái vào guồng nằm chính xác trên đường biên mong manh giữa Hệ 1 và Hệ 2. Bạn đang vận dụng toàn bộ kiến thức ẩn tàng tự động có liên quan đến nhiệm vụ của mình, đồng thời cũng cất lực giải quyết một thử thách vượt quá khả năng. Cả hai hệ thống não đều dự phần vào hoạt động. Cả phần não ý thức và phi ý thức đều hoạt động đồng bộ một cách hoàn hảo. (TG)

(86) Khám phá về phần thưởng đa dạng xảy ra một cách tình cờ. Một ngày nọ trong phòng thí nghiệm, nhà tâm lý học nổi tiếng B. F. Skinner bị cặn viên thức ăn nén trong một thí nghiệm, và làm

thêm sẽ mất nhiều thời gian bởi vì ông phải tự tay nén thức ăn trong máy. Tình huống này khiến ông “tự hỏi vì sao phải củng cố mỗi một lần gạt cần”. Ông quyết định là chỉ cung cấp thức ăn cho chuột cách quãng không liên tục, và thật ngạc nhiên, điều chỉnh đa dạng việc cho thức ăn như vậy không làm giảm đi hành vi, mà còn củng cố hành vi trong thực tế. (TG)

(87) Reflection and review.

(88) Play-off là trận đấu quyết định tranh một suất cuối cùng vào vòng tiếp theo của một giải đấu thể thao, cho biết đội bóng nào sẽ được đi tiếp và đội bóng nào sẽ phải ở lại. Nguồn: Wikipedia. (ND)

(89) Rebound.

(90) Triple-double là thành tích dành cho các cá nhân thực hiện được 3 chỉ số trên 10 trong số 5 lĩnh vực của bóng rổ là ghi điểm, assist (hỗ trợ), rebound (bắt bóng bật bảng), block (cản bóng) và steal (cướp bóng). Nguồn: <http://webthethao.vn>. (ND)

(91) Tôi có tạo một biểu mẫu nhật ký quyết định cho các độc giả quan tâm. Nó là một phần của nhật ký thói quen ở trang atomichabits.com/journal. (TG)

(92) Bạn có thể xem Đánh giá Hằng năm các năm trước của tôi tại jamesclear.com/annual-review. (TG)

(93) Bạn có thể xem Báo cáo Trung thực các năm trước của tôi tại jamesclear.com/integrity. (TG)

(94) Sorites phái sinh từ một từ Hy Lạp - *sorós* - có nghĩa là *đồng* hay *chồng*. (ND)

(95) Youth is easily deceived because it is quick to hope. - Aristotle.