

MICHAEL NICHOLAS

THU TRANG dịch

KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH HIỆU QUẢ

– *The* –
LITTLE
BLACK BOOK
– *of* –
DECISION
MAKING

- ✓ Rèn luyện tư duy logic
- ✓ Cân bằng trí tuệ và cảm xúc
- ✓ Tăng cường khả năng tập trung

- ✓ Vượt qua nỗi sợ hãi
- ✓ Phát triển khả năng sáng tạo
- ✓ Nhìn vấn đề theo cách khác biệt

1980
BOOKS®
NHÀ XUẤT BẢN
TRƯỜNG THỰC



NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG



Mục lục

1. [Những lời khen dành cho cuốn sách](#)
2. [Lời cảm ơn](#)
3. [Đôi nét về tác giả](#)
4. [Lời giới thiệu](#)
5. [PHẦN 1 - KHÔNG CÓ CHỖ CHO NHỮNG THÓI QUEN CŨ - ĐÒI HỎI NHỮNG THỦ THUẬT MỚI](#)
6. [Chương 1 - Hãy thực tế nào: Tất cả chúng ta đều mắc lỗi](#)
7. [Chương 2 - Những người làm luật, những kẻ phá luật](#)
8. [Chương 3 - Mô phỏng kỷ nguyên tăng tốc](#)
9. [PHẦN 2 - NHỮNG VẤN ĐỀ TƯ DUY! VƯỢT RA NGOÀI QUÁ TRÌNH](#)
10. [Chương 4 - Cái gì có thể sai với thứ đã được cho “là đúng”](#)
11. [Chương 5 - Ảo tưởng về thực tế](#)
12. [Chương 6 - Sợi dây kết nối giữa “bỏ chạy” với “chiến đấu”](#)
13. [Chương 7 - Vũ điệu của cái cũ và cái mới](#)
14. [PHẦN 3 - CHUYỂN ĐỔI VIỆC ĐƯA RA QUYẾT ĐỊNH TỪ TRONG RA NGOÀI](#)
15. [Chương 8 - Thách thức từ trong ra ngoài](#)
16. [Chương 9 - Mở mang não bộ](#)
17. [Chương 10 - Mở ra khả năng sáng tạo thông qua chánh niệm](#)

Những lời khen dành cho cuốn sách

“M

ichael Nicolas đã tạo ra một tác phẩm hấp dẫn. Cuốn sách này thách thức bạn theo nhiều cách - đặc biệt là cách bạn đưa ra quyết định trong mọi lĩnh vực cuộc sống chứ không chỉ riêng trong việc kinh doanh. Cuốn sách sẽ đưa người đọc qua một cuộc hành trình hợp lí, giàu dữ liệu và đã được khoa học chứng minh, khiến bạn tạm dừng lại và suy ngẫm về vô số sự kiện. Nếu một năm bạn chỉ đọc một cuốn sách, tôi chân thành khuyên bạn nên đọc cuốn sách này - bạn sẽ không cảm thấy thất vọng đâu.”

STEPHEN MURPHY,

Giám đốc Kinh doanh Quốc tế của DJO Global

“Tôi thường không bao giờ quá phấn khích về mô hình ra quyết định hay cách viết nào, tuy nhiên, đây là một tài liệu tuyệt vời của Michael Nicolas. Cuốn sách là sự hợp lý toàn diện về lịch sử và giải thích về việc ra quyết định dựa trên cơ sở khoa học được minh họa bằng các ví dụ với những thông tin tuyệt vời, đúng thời điểm một cách kỳ diệu. Sau đó nó kết luận khá thuyết phục rằng theo cách thức mới, bất chấp sức mạnh của các giải pháp dựa trên trí tuệ nhân tạo đang nổi lên, vẫn cần tập trung vào tác động con người chứ không phải máy móc, và tiếp cận có ý thức làm cốt lõi. Tôi đặc biệt thích chương ‘Thử thách từ-trong- ra-ngoài’.”

BEN BENGOU GAM,

Phó giám đốc nhân sự cao cấp của EMEA, Hilton

“Trong vài năm qua, chánh niệm đã trở thành một phần quan trọng trong kinh doanh. Để có được hiệu quả cao, chúng ta cần đưa nó

đến cuộc sống theo cách giúp chúng ta thay đổi tư duy và hành vi, giống như một giáo viên có ảnh hưởng tốt tới học sinh vậy. Michael làm được điều này trong cuốn sách mới của anh ấy, tạo ra một lý lẽ có sức thuyết phục rằng, chánh niệm có thể là người cầm lái chính trong việc cải thiện một trong những kỹ năng quan trọng nhất của việc lãnh đạo – kỹ năng ra quyết định. Nó mới mẻ, kích thích tư duy và rất lý thú. Đây chắc chắn là cuốn sách mà tôi sẽ giới thiệu cho những người khác.”

ROBBIE FEATHER,

Giám đốc Thương mại của Argos

Ra quyết định dựa trên lý trí từ lâu đã trở thành một cách tiếp cận tự nhiên được các nhà chiến lược và các nhà lãnh đạo kinh doanh cùng đồng thuận. Nhưng trong cuốn sách này, một điều đã được chứng minh rằng khi tốc độ kinh doanh tăng lên và môi trường kinh doanh trở nên phức tạp hơn thì cách tiếp cận trên dần mất đi sự tin cậy. Trong tương lai, kinh doanh sẽ chú trọng vào việc học phát triển các khía cạnh về tư duy và phán đoán, chứ không đơn thuần chỉ tập trung vào các kỹ năng cũ dựa trên kinh nghiệm. Quan trọng là, cuốn sách này sẽ mách nước cho bạn.”

ROB WOODWARD,

Giám đốc Điều hành, STV Group plc

“Cuốn sách này chứa đầy những suy nghĩ và thông tin sẽ thay đổi hiểu biết của bạn về việc ra quyết định, cho bạn thấy rằng với việc ra quyết định một cách tự phát, bản năng sẽ không đưa bạn đến đâu cả. Michael đã cung cấp đầy đủ những thông tin - từ việc học hỏi từ những sai lầm và phá vỡ các quy tắc để nhận thức được việc tập trung chú ý có thể định hình lại khả năng ra quyết định như thế nào. Hãy tận hưởng nó!”

KAI BOSCHMANN,

Giám đốc Điều hành và Truyền thông, SOS quốc tế

“Không còn nghi ngờ gì rằng số lượng các quyết định chúng ta phải thực hiện và số lượng thông tin sẵn có để xem xét trong một quá trình, đều tăng trưởng theo cấp số nhân. Vậy làm thế nào chúng ta tổng hợp và giải quyết những mối phức tạp này một cách nhanh chóng và tự tin? Cuốn sách này sẽ cung cấp cho bạn những kiến thức hoàn toàn mới về cách sử dụng bộ não một cách khác biệt để tạo ra các quyết định nhanh hơn và tốt hơn. Hơn nữa, không giống như nhiều cuốn sách kinh doanh khá khoa trương và không gây được hứng thú khác, cuốn sách này đã giải quyết được một vấn đề phức tạp theo chiều sâu, nhưng vẫn dễ đọc, dễ tiếp nhận và tạo hứng thú. Một cuốn sách xuất sắc!”

RHIAN BARTLETT,

Giám đốc cấp cao, Tập đoàn eCommerce đa quốc gia

“Cuốn Kỹ năng ra quyết định hiệu quả dạy bạn cách rèn luyện để thành công bằng việc cải thiện đáng kể sự tự nhận thức và tập trung chú ý hơn. Bởi vì tôi có thể chứng thực từ kinh nghiệm bản thân, và vì khi làm như vậy, bạn sẽ có khả năng phản hồi hơn là phản ứng, cho phép bạn đưa ra các quyết định linh hoạt, sáng tạo và phù hợp với thách thức phải đối mặt. Giống như tất cả mọi thứ đáng giá khác, việc ứng dụng các ý tưởng trong cuốn sách này sẽ cần một vài nỗ lực, đặc biệt ở mức độ tinh thần, nhưng kết quả – bao gồm sự phán xét hợp lý hơn, các mối quan hệ tốt hơn, cả trong công việc và trong cuộc sống của bạn nói chung – sẽ rất xứng đáng.”

RICHARD CRAMPTON,

Giám đốc Quản lý, tập đoàn Bán lẻ và dịch vụ

“Cuốn sách này sẽ khiến bạn ngạc nhiên nếu bạn chưa bao giờ nhìn vào chiều sâu của sự ảnh hưởng mà thế giới bên trong tác động tới cách chúng ta nhận thức và đánh giá các sự kiện bên ngoài. Nó là một trong những cuốn sách tốt nhất mà tôi từng đọc, giúp giải quyết không chỉ về ‘cái gì’ mà còn ‘như thế nào’ trong việc ra quyết định, trong đó hiệu quả là khi các vấn đề được cải thiện bắt đầu từ bên trong. Cuốn sách này sẽ giúp bạn làm điều đó.”

AIDAN NEILL,

Giám đốc Điều hành, Bitposter

“Tìm hiểu cách thức giúp bạn thành công trong môi trường không ngừng thay đổi hiện nay. Nếu như bạn đã đọc bất kỳ cuốn sách nào về nhận thức nhưng vẫn chưa có câu trả lời cho mình về việc làm thế nào để cải thiện kỹ năng ra quyết định, thì cuốn sách này dành cho bạn. Sử dụng những kiến thức khoa học mới nhất để lý giải nguyên nhân tại sao những khuynh hướng nhận thức mà chúng ta biết hiếm khi giúp chúng ta giải quyết vấn đề một cách hiệu quả, và chúng ta phải làm gì để phát triển kỹ năng nhận thức, tập trung vào những yếu tố quan trọng. Đây không phải là cuốn sách mà bạn nghĩ rằng chỉ cần xem qua là đủ – nó sẽ buộc bạn phải tư duy. Đối với tôi, đó là một điều tốt. Tôi yêu thích nó. Michael là một nguồn cảm hứng thực sự, cả trong vai trò là một huấn luyện viên hay một tác giả.”

MICHELLE BURTON,

Giám đốc nhân sự, Poundland

“Nếu bạn muốn tiến bộ vượt bậc, và hiểu rõ các cách tiếp cận để ra quyết định mà chúng ta đã trở nên quen thuộc, cho tới các cấp độ cao nhất cần thiết cho lãnh đạo, hãy đọc cuốn sách này. Nó trình bày một cách sâu sắc vấn đề tại sao và khi nào cần thay đổi, và sẽ chỉ cho bạn cách biến những kiến thức thành kết quả vượt xa các quy chuẩn thông thường.”

PAUL, SAGO,

Giám đốc Điều hành, Lemon Group

“Cuốn Kỹ năng ra quyết định hiệu quả trình bày chi tiết về các yếu tố bên trong và bên ngoài định hướng các quyết định. Bạn đã từng coi bản thân là một người đưa ra quyết định theo lý trí hay chưa? Đọc cuốn sách này, bạn sẽ dừng lại để suy nghĩ rằng rốt cuộc mình có tiềm năng cải thiện óc phán xét hay không. Bằng cách hướng sự

chú ý vào bên trong, nó cũng chỉ ra cách hướng tới nguồn động lực và tư duy, chúng ta có thể gia tăng sự tự nhận thức và do đó tạo ra sự cải thiện kết quả bên trong. Một tài liệu thật hấp dẫn và sâu sắc.”

JAT SAHOTA,

Trưởng phòng Thương mại và Bán lẻ, Land Securities

“Michael cung cấp một mức độ hiểu biết khác về lí do chúng ta quyết định theo cách chúng ta đã làm, những ‘quy luật của trò chơi’ thay đổi như thế nào và, quan trọng hơn, cách chúng ta có thể cải thiện việc ra quyết định của mình. Tôi nghi ngờ rằng liệu đây có phải là cuốn sách bạn muốn xem qua vào buổi tối hay không, bởi vì dành thời gian cho việc suy nghĩ sâu hơn có thể mang tới những lợi ích to lớn về mặt tự nhận thức, giá trị của điều này chỉ là một trong nhiều nguyên tắc mà cuốn sách sẽ giải quyết. Một công cụ tuyệt vời, và hiệu quả!”

DARREN SINCLAIR,

Giám đốc Quản lý khu vực, Sainsbury’s

“Các quyết định là thiết yếu đối với cách chúng ta điều hướng cuộc sống hằng ngày, cả ở nơi làm việc và cuộc sống bên ngoài. Chúng ta quyết định hàng trăm, hàng ngàn việc quan trọng khác nhau mỗi ngày, và có bao nhiêu người trong số chúng ta thực sự dừng lại để suy nghĩ về việc làm thế nào để cải thiện việc ra quyết định của mình. Cuốn sách của Michael Nicholas thách thức tất cả chúng ta suy nghĩ về điều gì là trung tâm của quyết định và hiểu được cách thức giúp chúng ta cải thiện chất lượng của các quyết định thông qua sự tự nhận thức về vai trò của ý thức và tiềm thức trong quá trình tư duy. Nói một cách đơn giản, bí quyết để đưa ra quyết định tốt bắt đầu từ trong ra ngoài, là sẵn sàng hiểu và thay đổi bản thân.”

GARETH CAMPBELL,

Đôi tác cao cấp, Công ty tư vấn quốc tế

“Cuốn sách này là một tài liệu vô cùng thú vị và kích thích tư duy - khám phá và phát triển một cách tiếp cận mang tính thách thức mà phần lớn chúng ta mới chỉ bắt đầu nhận ra và thấu hiểu. Dĩ nhiên nó không chỉ là một cuốn sách quản lý trong công việc, với những thông tin sâu sắc về các cách thức tư duy và cảm xúc, nó còn giúp ích cho những vấn đề khác trong cuộc sống. Cụ thể, nó nhắc nhở tôi về sự thiết yếu của việc luôn luôn học hỏi, nó cho tôi sự tự tin để phát triển, và dẫn đường để tôi thực hiện mọi thứ một cách hiệu quả.”

CHRIS GREEN,

Giám đốc Điều hành, Arcus

Lời cảm ơn

N

hìn lại 30 năm sự nghiệp cho tới thời điểm này, có rất nhiều người đã đóng góp vào sự lớn mạnh và phát triển chuyên môn của tôi, và còn nhiều hơn nữa những con người đã giúp tôi định hình con đường của mình. Không có họ, có lẽ tôi đã không thực hiện được những điều mình muốn, sống một cuộc đời mơ ước, với đầy mục tiêu và ý nghĩa. Họ là gia đình, bạn bè, các huấn luyện viên, những người lãnh đạo tư tưởng mà tôi có cơ hội được học hỏi, các đồng nghiệp và khách hàng. Tôi muốn thể hiện lòng biết ơn sâu sắc đối với họ.

Tôi muốn thể hiện sự biết ơn đối với một vài giáo viên quan trọng, những người có ảnh hưởng sâu sắc tới tư duy và sự tiến bộ của tôi: Tony Robbins, vì đã thúc đẩy sự phát triển cá nhân và đánh thức tiềm năng để tạo ra sự thay đổi trong tôi; John Maxwell vì những chia sẻ của anh về những điều thực sự quan trọng khi trở thành lãnh đạo; Daniel Goleman, người đầu tiên khiến tôi tư duy theo những cách thức mới về việc chúng ta có thể tối đa hóa các mối quan hệ như thế nào và những ảnh hưởng của chúng; Deepak Chopra, người đã giúp tôi hiểu cách thức tâm trí và cơ thể của chúng ta kết nối với nhau, và vì những điều ý nghĩa mà anh đã mang đến cho cuộc sống của tôi; Eckhart Tolle vì đã giúp tôi có được nhận thức sâu sắc hơn về những điều ở hiện tại; Giáo sư Joe Dispenza vì những kiến thức về cách chúng ta có thể phát triển bộ não, định hình lại hành vi và chủ động biến đổi kết quả của mình như thế nào; và giáo viên dạy thiền của tôi, Bhante Bodhidhamma, người truyền cảm hứng và giúp tôi trở thành một người biết quan tâm, có lòng trắc ẩn và vui vẻ. Cuối cùng nhưng cũng không kém phần quan trọng, ngài John Whitmore, thật buồn vì ông vừa mới qua đời. Hai mươi năm trước, tôi đã thực hiện phần giới thiệu về huấn luyện viên với ông ấy, và nó thay đổi cuộc sống của tôi theo nghĩa đen – không có ông rất có thể tôi đã không viết cuốn sách này.

Tôi cũng cảm ơn đội ngũ xuất bản tại John Wiley & Sons. Nếu không có sự khuyến khích từ các bạn, cuốn sách này sẽ không bao giờ trở thành hiện thực. Đặc biệt cảm ơn Annie Knight vì đã sẵn sàng điều chỉnh lịch xuất bản để phù hợp với tốc độ viết của tôi, và tới biên tập viên của tôi, Pete Gaughan, vì đã liên tục thách thức tôi hướng tới tiêu chuẩn cao hơn.

Lời cảm ơn đặc biệt gửi tới người bạn đời của tôi, Angela Howe Missen. Em phải nghe về những khó khăn liên quan tới việc cho ra đời cuốn sách này nhiều hơn bất cứ ai, cũng như phải chấp nhận sự ảnh hưởng của nó tới cuộc sống của mình, nhưng em chưa bao giờ ngừng động viên và hỗ trợ. Điều này sẽ cực kỳ khó khăn nếu không có em.

Và cuối cùng, lời cảm ơn to lớn dành cho gia đình tôi. Cảm ơn bố mẹ tôi, Ian và Marison, các chị tôi, Sarah và Dabbie, vì sự giúp đỡ vô hạn của mọi người. Với tôi mọi người là cả thế giới. Cảm ơn hai đứa con tuyệt vời của tôi là Amy và Hannah. Các con đã thắp sáng cuộc đời bố, đem đến tình yêu vô hạn và truyền cảm hứng cho bố trở thành phiên bản tốt nhất mà bố có thể.

Đôi nét về tác giả

M

Michael Nicholas dành cả sự nghiệp của mình để làm lãnh đạo, đồng thời giúp đỡ những nhà lãnh đạo khác thay đổi trong việc tác động đến người khác, nâng tầm ảnh hưởng, khả năng sáng tạo và thích nghi của họ. Ông liên tục thách thức bản thân và người khác đặt câu hỏi về sự hiểu biết thông thường và cách mạng hóa tư duy và hành vi. Từng làm việc trong những môi trường có nhiều thách thức, Michael thấu hiểu việc cần phải học cách quản lý những áp lực, điều mà các khách hàng của ông phải giải quyết để đáp ứng được kỳ vọng về hiệu suất công việc. Quan trọng hơn, ông có một khả năng đã được chứng minh là có thể truyền tải những điều ông đã học hỏi được cho người khác. Điều này cho phép những rào cản, và những yêu cầu về hiệu suất cao được giải quyết tận gốc rễ, tạo chất lượng cao, thay đổi về lâu dài và cải thiện kết quả theo hướng bền vững.

Bắt đầu công việc đào tạo từ năm 2004, Michael trở thành một huấn luyện viên giàu kinh nghiệm và là một diễn giả chuyên nghiệp với nhiều giải thưởng. Ông chuyên về mảng ra quyết định, trí tuệ cảm xúc và gắn kết nhân viên, với phạm vi khách hàng từ các công ty FTSE hàng đầu, các doanh nghiệp nhỏ và vừa, cho tới các doanh nghiệp năng động. Cách đào tạo sâu sắc và hướng đến kết quả của ông có cơ sở vững chắc từ kinh nghiệm thực tế 30 năm thu thập được khi làm việc với các nhà lãnh đạo đến từ nhiều ngành công nghiệp khác nhau, nắm giữ vị trí kinh doanh cấp cao, phục vụ tại ngũ như một sỹ quan quân đội, và hoàn thành khóa đào tạo khoa học nghiêm ngặt bắt buộc để trở thành một kỹ sư đủ tư cách hành nghề.

Lời giới thiệu

V

ề phương pháp, có lẽ có một triệu hoặc thậm chí hơn, nhưng các nguyên tắc thì rất ít. Người nắm bắt được các nguyên tắc có thể thành công trong việc tìm ra phương pháp cho riêng mình. Người thử các phương pháp, nhưng lại bỏ qua các nguyên tắc, thì chắc chắn sẽ gặp rắc rối."

— RALPH WALDO EMERSON

Các quyết định có tầm quan trọng đáng kể trong hầu hết mọi lĩnh vực của cuộc sống. Về mặt chuyên môn, chúng được cho là một thứ tạo ra sự khác biệt đối với mức độ thành công mà chúng ta đạt được, bởi vì chúng quyết định cách mà chúng ta áp dụng những kỹ năng của mình. Kỹ năng ra quyết định cũng chứng minh quy mô và thể loại vấn đề chúng ta có thể giải quyết, do đó có liên quan chặt chẽ tới việc chúng ta có thể tiến bao xa và phát triển bao nhiêu.

Không có lý do gì để nghĩ rằng tầm quan trọng của việc ra quyết định sẽ bị giảm đi trong thời gian tới. Khi tôi đang viết cuốn sách này, Diễn đàn Kinh tế Thế giới đã tiết lộ danh sách 10 kỹ năng hàng đầu mà họ tin là chúng ta cần có ở nơi làm việc đến năm 2020¹. Ba kỹ năng đầu tiên là “giải quyết vấn đề phức tạp”, “tư duy phản biện”, “sáng tạo”, tất cả đều là những yếu tố quan trọng để ra các quyết định hiệu quả (đừng lo, nếu bạn không nhận ra sự sáng tạo là một khía cạnh cơ bản của ra quyết định, bạn sẽ nhận ra ở cuối Phần 1 của cuốn sách này). Trong khi đó, “sự suy xét và quyết định” được liệt kê ở vị trí thứ sáu, và “linh hoạt trong nhận thức”, nếu thiếu nó thì không có được sự sáng tạo thì lại nằm ở vị trí số 10. Bởi vậy, nếu muốn thành công, bạn nên đảm bảo rằng mình là một người ra quyết định tốt. Hãy xem nhanh những nội dung liên quan.

Mặc dù việc ra quyết định xảy ra ở một thời điểm cụ thể, nhưng để hiểu rõ hơn về những thách thức có liên quan, chúng ta cần xem xét toàn bộ quá trình. Đây là một cách tiếp cận khá chuẩn xác:

1. Hiểu vấn đề
2. Tập hợp thông tin liên quan
3. Phân tích các thông tin đó
4. Rút ra điều gợi ý từ kết quả
5. Xác định các phương án
6. Quyết định phương án thực hiện
7. Hành động

Theo lịch sử, các chuyên gia tìm ra được kỹ năng thực hiện quá trình này một cách nhanh chóng và chắc chắn. Kinh nghiệm trước đây cho phép họ hoàn thành một cách hiệu quả ba nhiệm vụ đầu tiên, bởi vì họ biết những gì cần tìm kiếm. Họ sẽ hiểu được những thông tin và có thể áp dụng trong những tình huống khác nhau mà vẫn không vượt ra ngoài khuôn khổ. Đó là bản chất của sự hiểu biết “cách làm tốt nhất”, và nó được đánh giá cao, vì lí do chính đáng. Họ có sự đánh giá sâu sắc về cách thực hiện kế hoạch. Kỹ năng ra quyết định có vai trò quan trọng đối với tất cả các ngành nghề như luật sư, kỹ sư, nhà khoa học, bác sĩ, kiến trúc sư, tư vấn viên, doanh nhân hay những nhà lãnh đạo trong kinh doanh. Đây là con đường đến với sự công nhận và tôn trọng, và là yếu tố to lớn trong việc chứng minh giá trị của một người trong thương trường.

Hiện tại, chúng ta đang đứng giữa ranh giới của sự chuyển đổi. Tôi biết rằng, cụm từ “chuyển đổi” đã bị quá lạm dụng khi dùng để mô tả về sự thay đổi nhỏ của các công ty. Chuyển đổi thực sự là khi một tờ giấy được đặt trên một ngọn lửa - không thể quay trở lại như ban đầu. Tôi sử dụng từ “chuyển đổi” một cách có chủ ý, bởi vì sẽ không có đường lùi cho những gì đang diễn ra. Nó đã bắt đầu, và đến khi

nó thực sự kết thúc, về cơ bản nó sẽ thay đổi cách chúng ta tạo nên giá trị. Câu hỏi đặt ra là, bạn sẽ theo kịp chứ?

Năm 1987, với vai trò là một sỹ quan mới tốt nghiệp ở Lực lượng Không quân Hoàng gia, chịu trách nhiệm liên lạc và trợ giúp điều hướng trong một căn cứ không quân, tôi từng cập nhật các kế hoạch dự phòng để giải quyết thiệt hại có thể gây ra bởi cuộc không kích của địch. Khi hoàn thành từng phần, nó sẽ được gửi tới cho văn phòng đánh máy; sau đó, khi nó được trả lại, tôi đọc để tìm lỗi và gửi lại trang nào có lỗi để đánh máy lại một lần nữa. Việc đó tốn nhiều thời gian, không hiệu quả và khá tẻ nhạt, nhưng tôi đã không nhận ra rằng, sau đó – tôi chỉ đang làm công việc của mình thôi.

Đó là khoảng thời gian tôi nhận được chiếc máy tính đầu tiên của mình, khi đó tôi đã nghĩ, “Mình cần làm gì với nó?” Tôi am hiểu tương đối về công nghệ khi có một tấm bằng kỹ sư, với đề án tốt nghiệp liên quan đến việc viết mã máy tính, để tôi có thể kiểm soát một phần của hệ thống sản xuất, nhưng tôi vẫn không thể dự tính được mình sẽ sử dụng một chiếc máy tính trong công việc như thế nào, chưa kể đến việc công suất tính toán có thể thay đổi thế giới công việc ra sao (tôi sẽ nói về thách thức này đối với việc ra quyết định của chúng ta, điều được gọi là Nhận thức bị giới hạn (sẽ được đề cập ở phần sau của cuốn sách). Nhưng sự thiếu nhận thức trong những trường hợp như thế này sẽ ảnh hưởng tới kết quả làm việc, và chúng ta, đặc biệt là những nhân viên đánh máy kia, đều buộc phải thay đổi.

Sau này, khi máy tính cách mạng hóa quy trình sản xuất, sử dụng rô-bốt thay thế trong nhiều khâu, thì đối với nhiều chuyên gia và những người trong ngành công nghiệp dịch vụ, tác động của nó lại tương đối nhỏ. Không có nhiều người bị mất việc làm hay phải thay đổi bản chất công việc – họ chỉ làm việc nhanh hơn thông qua giao diện máy tính. Hiện tại với sự hỗ trợ của máy tính, chúng ta sẽ tiếp cận được với nhiều dữ liệu hơn. Tuy nhiên nếu dự đoán sai, sự thay đổi sẽ chỉ giống như một gợn sóng trên đại dương, bởi Trí tuệ nhân tạo (AI) đang đến, và với sự xuất hiện của nó, nhiều công việc sẽ nhanh chóng mất đi.

Chỉ cần nghĩ xem một cái máy thông minh sẽ làm gì để đưa ra quyết định. Chúng có thể sẽ vượt trội hơn cả những chuyên gia thuộc giai đoạn hai và ba của quá trình ra quyết định, 2 giai đoạn mà có nhiều chuyên gia có kỹ năng nhất. Chúng có thể tiếp thu nhanh hơn và chính xác hơn, không cạn kiệt năng lượng, chúng có khả năng ghi nhớ hoàn hảo, thậm chí, chúng còn có tư duy thông minh hơn cả con người trong những tình huống nguy cấp như chẩn đoán y khoa. Hơn nữa, chúng không chịu sự tác động của những vấn đề có thể ảnh hưởng đến con người. (tôi sẽ giới thiệu với bạn trong cuốn sách này). Còn bao lâu nữa trước khi các vấn đề kinh doanh phức tạp được phát hiện, các hành động được đề xuất, bởi một bộ máy.

Nếu đó là toàn bộ câu chuyện, thì chúng ta sẽ gặp rắc rối lớn. Sự suy giảm trong khả năng tạo ra giá trị của chúng ta hầu như hoàn toàn không thể tránh khỏi – câu hỏi là “khi nào”, chứ không phải “nếu”. Tuy nhiên, có những thứ mà chỉ con người mới có khả năng làm; các kỹ năng mà máy móc không có khả năng thực hiện trong một thời điểm cụ thể, hoặc là vô thời hạn. Chúng bao gồm khả năng hiểu những khái niệm và tình huống mới, khả năng kết nối với con người ở mức độ tình cảm, và khả năng sáng tạo, đổi mới và phát minh. Chúng ta cần nắm được những thế mạnh này, và điều thú vị là vì nhịp độ thay đổi của thế giới đang tăng, dẫn đầu bởi các công nghệ tiên tiến như là các hệ thống AI, cho nên yêu cầu về những khả năng này của con người cũng tăng.

Điều này đặc biệt đúng trong việc ra quyết định ở các lĩnh vực khác nhau, nơi mà việc đáp ứng được những nhu cầu và thách thức của thế giới mới sẽ không chỉ giới hạn trong những vấn đề bạn có thể xử lý mà còn nhiều hơn thế. Những biến động phức tạp và mơ hồ này, đã trở thành chủ đề phổ biến cho các bài báo về lãnh đạo và kinh doanh trong những năm qua. Trong cuốn sách này, tôi sẽ chỉ cho bạn biết tại sao những thách thức tạo ra bởi một môi trường khó lường thì không thể được đáp ứng bởi hình thức ra quyết định như đã nói ở trên, và điều mà bạn cần làm để thay thế. Chúng ta sẽ xem xét một vài khả năng mà bạn có thể làm gia tăng giá trị, cho dù công nghệ có mang tới bất cứ điều gì.

Điều mà tôi hy vọng thể hiện một điều rằng khả năng nhận thức và tư duy khác biệt nằm trong tầm tay của chúng ta đang dần trở nên quan trọng trong việc ra quyết định hơn bất cứ sự hiểu biết nào của bạn từ trước tới nay.

Đó là tin vui. Tin không vui là không có nhiều cố gắng phát triển khả năng cần có trong thế giới mới này, hoặc thậm chí biết cách để bắt đầu làm như vậy. Để thành công, bạn sẽ cần sự tập trung khác biệt vào những điều bạn được dạy từ khi còn ngồi ở ghế nhà trường, và những điều đã được xã hội công nhận và tưởng thưởng. Bạn cũng sẽ cần đến một cách tiếp cận khác với những điều chúng ta vẫn luôn được dạy. Nó không thực sự là “phương pháp” hay “kỹ thuật” - cách tiếp cận này cần một cuốn bách khoa toàn thư bao gồm tất cả các khía cạnh. Nó là sự tổng hợp của các nguyên tắc, dựa trên những kiến thức đáng tin cậy về cách trí não chúng ta hoạt động, cho bạn biết những gì đang diễn ra và những gì sẽ tới.

Tôi sẽ tìm cách giải quyết vấn đề đó trong cuốn sách này. Mỗi chương sẽ giới thiệu một nguyên tắc, tôi tin mỗi nguyên tắc đều quan trọng cho việc phát triển các kỹ năng ra quyết định cần có trong tương lai. Chúng được trình bày theo một cấu trúc khuôn khổ sẽ giúp bạn thấu hiểu sâu sắc về mối liên hệ của chúng. Với những hiểu biết ngày càng tăng cao, bạn sẽ biết phải làm gì, tại sao, còn việc thực hiện chúng “như thế nào” để dễ dàng hơn sẽ được tôi mô tả trong Phần 3.

Tôi hi vọng bạn sẽ thích cuốn sách này, thấy nó thú vị và rằng nó sẽ thách thức một số niềm tin đã hình thành trong bạn, bởi là cách hữu hiệu để thúc đẩy sự học hỏi. Quan trọng hơn, đây là thời đại chỉ biết không thôi là chưa đủ - chúng ta phải hành động - nên tôi mong cuốn sách sẽ truyền cảm hứng cho bạn thực hiện các công việc cá nhân cần thiết để đưa ra các nguyên tắc mà bạn sẽ áp dụng vào thực tế. Hãy biết rằng nếu bạn không làm gì cả, thì đó cũng vẫn là một quyết định – một quyết định ủng hộ nguyên trạng. Đó là một quyết định đặt sự thoải mái lên trước cơ hội. Và sau này bạn sẽ nhận ra rằng, đó là một quyết định sẽ đặt bạn vào nguy cơ thức dậy vào một ngày và nhận ra rằng thế giới đã và đang thay đổi, rằng bạn

không tận dụng được nó. Hoặc, thay vào đó, bạn có thể quyết định đón đầu, từ đó bắt đầu tích lũy lợi ích và sẵn sàng lực lượng khi sự biến đổi sắp tới “va” vào chúng ta.

Ghi chú:

¹. www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/.

PHẦN 1 KHÔNG CÓ CHỖ CHO NHỮNG THÓI QUEN CŨ - ĐÒI HỎI NHỮNG THỦ THUẬT MỚI

Chương 1 Hãy thực tế nào: Tất cả chúng ta đều mắc lỗi

V

ào lúc 11 giờ 38 phút ngày 28 tháng 1 năm 1986, chiếc tàu con thoi Challenger của NASA cất cánh từ Trung tâm Vũ trụ Kennedy ở Cape Canaveral, Florida. 73 giây sau đó, con tàu vỡ, khí hidro và oxy lỏng sau đó chảy ra khỏi bình nhiên liệu và phát nổ, ngọn lửa bao quanh con tàu đang nhanh chóng tan thành từng mảnh. Cái chết của 7 thành viên phi hành đoàn – trong đó có Christa McAuliffe, giáo viên đầu tiên về bộ môn không gian – trong một thảm họa như vậy cũng có thể là lý do tại sao thảm họa này, mặc dù không có ảnh hưởng thực sự tới cuộc sống của đại đa số những người theo dõi nó, lại trở thành tin tức được lan rộng nhanh thứ ba từ trước tới nay.

Theo dõi tai nạn này, Tổng thống Reagan nhanh chóng thiết lập một ủy ban đặc biệt (được biết đến là Ủy ban Rogers, được đặt theo tên người đứng đầu) để điều tra tai nạn. Các thành viên của ủy ban đã nhất trí rằng con tàu bắt đầu vỡ sau khi một đoạn chì bị đứt giữa hai phân đoạn của động cơ tên lửa đẩy nhiên liệu rắn (SRB) phía bên phải. Đặc biệt, hai vòng chữ O làm bằng cao su được thiết kế để ngăn cản khí ga nóng khỏi bị rò rỉ qua khớp nối trong quá trình đẩy động cơ tên lửa đã cháy bởi vì nhiệt độ xuống thấp vào buổi sáng hôm phóng. Một trong những thành viên của ủy ban, nhà vật lý lý thuyết, Richard Feynman, thậm chí đã chứng minh trong buổi điều tra trên truyền hình rằng, những vòng chữ O trở nên kém đàn hồi và bị đứt gãy khi bị ngâm trong một ly nước đá. Không có bằng chứng cho thấy bất kỳ bộ phận nào khác của chiếc tàu con thoi đóng góp gây ra sự cố này.

Qua nhiều năm hỏi những người tham gia các hội thảo ra quyết định của tôi, tôi nhận thấy rằng hầu hết trí nhớ của mọi người ngày hôm đó phù hợp với bản tóm tắt ở các đoạn trên. Mặc dù có tương

đối ít người biết chính xác tên của thành phần thực tế có liên quan, họ luôn chỉ nhớ đoạn chì hồng. Nguyên nhân gây ra đường như là không rõ ràng. Vậy tại sao Ủy ban Rogers lại đưa ra kết luận, rằng yếu tố chính gây ra tai nạn là văn hóa tổ chức và các quá trình ra quyết định của NASA, chứ không phải là lỗi kỹ thuật? Chúng ta cần xem xét kỹ hơn.

Sự xuất hiện ban đầu thường là dối trá

Chi tiết đầy đủ về các sự kiện dẫn đến thảm họa tàu con thoi Challenger đều đã được công khai¹, nên tôi sẽ không thuật lại chúng một cách chi tiết ở đây. Hãy nhớ rằng, tổ chức gây ra những sai sót bạn vừa đọc được cũng chính là tổ chức đã đạt được kỳ tích đó là hạ cánh xuống Mặt Trăng và trở về Trái Đất một cách an toàn, cũng chính tổ chức ấy đã không khuất phục trước những khó khăn mà họ phải đối mặt khi cố gắng đưa phi hành đoàn của tàu Apollo 13 về mặt đất an toàn khi họ bị nổ bình chứa ôxy cách Trái Đất 200.000 dặm.

Hãy cùng quay lại buổi sáng thứ Ba, tháng 1 năm 1986 tệ hại đó. Vài thông tin quan trọng làm sáng tỏ phát hiện của Ủy ban Rogers rằng những lỗi trong quá trình ra quyết định chính là trọng tâm gây ra thảm họa:

- Những vòng chữ O đã không được thiết kế để sử dụng trong điều kiện lạnh bất thường vào buổi sáng hôm phóng tàu con thoi, xấp xỉ -2°C . Nó chưa bao giờ được kiểm tra dưới 10°C , và đã không có thông tin nào chỉ ra rằng chúng sẽ an toàn ở nhiệt độ đó (thấp hơn khoảng 14°C so với lần lạnh nhất trước đó).
- Trước đó gần một thập kỷ, từ năm 1977, các nhà quản lý của NASA đã biết rằng thiết kế của khớp nối SRB của tàu con thoi chứa vết nứt có khả năng gây thảm họa. Các kỹ sư ở Trung tâm Marshall đã viết thư cho nhà sản xuất nhiều lần để khuyên rằng thiết kế là không thể chấp nhận được, nhưng những lá thư đã không được chuyển đến tay Morton Thikol, nhà thầu chịu trách nhiệm về cấu tạo và bảo dưỡng các SRB.

- Các kỹ sư đưa ra cảnh báo cụ thể về những mối nguy hiểm gây ra bởi nhiệt độ thấp ngay buổi sáng hôm phóng tàu con thoi, khuyến nghị hoãn lại việc phóng; nhưng mối lo ngại của họ đã không thuyết phục được những người ra quyết định cấp cao. Buổi tối trước hôm phóng tàu con thoi, Bob Ebeling, một trong bốn kỹ sư ở Morton Thiokol đã cố gắng ngăn cuộc phóng này lại, anh nói với vợ mình rằng Challenger có thể nổ tung².
- Năm 1985, vấn đề với các khớp nối cuối cùng đã được thừa nhận là có thể gây ra thảm họa và bắt đầu được thiết kế lại, tuy nhiên sau đó không có lời kêu gọi tạm dừng việc phóng tàu. Thời hạn phóng đã được ban hành, hoãn sáu chuyến bay liên tiếp và việc Morton Thiokol thuyết phục NASA tuyên bố vấn đề vòng chữ O đã chấm dứt.
- Trong khi các vòng chữ O tự nhiên thu hút nhiều sự chú ý, nhiều bộ phận quan trọng khác trên tên lửa cũng chưa từng được thử nghiệm ở nhiệt độ thấp như buổi sáng của ngày phóng tàu con thoi. Khá đơn giản, tàu con thoi đã không được chứng nhận hoạt động hiệu quả ở nhiệt độ thấp như vậy.
- Dường như một trong số những lý do quan trọng nhất mà nhân viên NASA phản đối việc trì hoãn là việc phóng tàu đã bị hoãn tới sáu lần. Hai trong số những quản lý của cuộc phóng tàu con thoi đã nói rằng, “Tôi rất kinh hoàng, tôi kinh hoàng bởi đề xuất của các bạn”, và “Chúa ôi, Thiokol, đến khi nào anh mới cho chúng tôi phóng tàu đây?”³

Với nhận thức rộng rãi, thật dễ để nhận ra rằng nguyên nhân kỹ thuật rất rõ ràng của tai nạn – vòng chữ O bị hỏng – thực ra chỉ là kết quả của những vấn đề phức tạp nảy sinh từ các mối quan hệ giữa các bên liên quan. Cá nhân tôi cũng cảm thấy rằng, kết luận của Ủy ban hoàn toàn không có gì đáng ngạc nhiên:

Lỗi trong việc trao đổi thông tin... đã dẫn đến quyết định phóng tàu con thoi 51-L dựa trên thông tin không đầy đủ và đôi khi gây hiểu lầm, một cuộc xung đột giữa những dữ liệu kỹ thuật và sự phán

đoán của quản lý, cơ cấu tổ chức của NASA đã cho phép các vấn đề an toàn chuyển bay bỏ qua những người quản lý chính của chiếc tàu con thoi.⁴

Một báo cáo của Ủy ban lập pháp Mỹ về Khoa học và công nghệ thậm chí còn đi xa hơn. Báo cáo đồng ý với Ủy ban Rogers về nguyên nhân kỹ thuật của tai nạn, nhưng cụ thể hơn về các nguyên nhân khác:

Ủy ban cho rằng, nguyên nhân cơ bản dẫn đến tai nạn của tàu Challenger không chỉ là do sự thiếu trao đổi thông tin mà còn do các thủ tục cơ bản, đã được nhắc tới trong kết luận của Ủy ban Rogers. Hơn thế nữa, nguyên nhân căn bản là sự yếu kém trong việc ra quyết định của các cá nhân đứng đầu NASA và nhà thầu, họ đã không hành động một cách dứt khoát để giải quyết những bất thường ngày càng nghiêm trọng trong các khớp nối của các động cơ tên lửa đẩy nhiên liệu rắn.⁵

Vấn đề với việc nhìn nhận lại

Trong việc điều tra các sự kiện dẫn đến tai nạn tàu Challenger, hoàn toàn có thể hiểu lí do mà nhiều người cực kỳ thông minh lại thiếu kỹ năng khi làm nhiệm vụ như vậy. Tại sao NASA, một tổ chức đặt sự an toàn lên hàng đầu, cuối cùng lại vi phạm nghiêm trọng các quy tắc của chính họ và dường như ít quan tâm tới mạng sống con người?

“Niềm an ủi của chúng ta rằng thế giới tạo cảm giác như một nơi trú ẩn an toàn: khả năng gần như không giới hạn của chúng ta bỏ qua sự thiếu hiểu biết của mình.”

— Daniel Kahneman, chuyên gia tâm lý đạt giải Nobel và tác giả bán chạy nhất thế giới với những cuốn sách về đề tài phán xét và quyết định

Khi một quyết định trở nên tệ hại, việc nhìn nhận lại vấn đề sẽ thường giúp chúng ta đưa ra được quyết định đúng đắn hơn. Nhưng một khi bạn ý thức được khuynh hướng này, bạn sẽ thấy nó

ở khắp mọi nơi – từ hậu quả của cuộc khủng bố kinh hoàng ở Paris tháng 11/2015, nơi báo chí bắt đầu đặt câu hỏi rằng, tại sao lực lượng tình báo không dự báo trước được các cuộc tấn công ngay sau khi những dấu hiệu dẫn tới sự việc này đã bắt đầu xuất hiện. Có những lúc, chúng ta nhìn lại các quyết định của chính mình: “Lẽ ra tôi nên biết để không làm công việc này”, “Tôi biết thị trường nhà ở sẽ bị sụp đổ/đi lên”, “Đáng lẽ tôi nên biết rằng anh ta đã phản bội tôi”, “Tôi biết rằng nếu tôi tin cô ấy, cô ấy sẽ làm tổn thương tôi”, “Đáng lẽ tôi nên lắng nghe trực giác của mình”, v.v... “Khuyh hướng nhìn nhận lại” liên quan đến xu hướng về kết quả không chắc chắn dường như có nhiều khả năng là chúng ta biết nó từng xảy ra. Bởi vì xu hướng này nên chúng ta dễ xem những gì từng xảy ra là rõ ràng và hiển nhiên, chứ không nhận ra những thông tin quan trọng được rút ra từ kết quả của sự việc.

Một trong những nhà tâm lý học đầu tiên nghiên cứu về khuyh hướng nhìn nhận lại là Baruch Fischhoff, người cùng với Ruth Beyth, đã sử dụng các chuyến thăm ngoại giao tới Trung Quốc và Nga vào năm 1972 của Tổng thống Richard Nixon với nhiều ý nghĩa lịch sử quan trọng làm tiêu điểm cho một nghiên cứu. Trước khi chuyến thăm diễn ra, những người tham gia được yêu cầu đoán định xác suất cho 15 kết quả có thể xảy ra, như là liệu Mỹ có thiết lập một nhiệm vụ ngoại giao ở Bắc Kinh hay không, hoặc có thiết lập một chương trình không gian chung với Nga không. Trong hai tuần tới sáu tháng sau khi các chuyến thăm diễn ra, những người đó được yêu cầu nhớ lại các dự đoán trước đó của họ. Kết quả thật rõ ràng. Phần lớn người tham gia thổi phồng dự đoán của mình về kết quả đã xảy ra, trong khi đoán định xác suất thấp hơn cho những cái đã không xảy ra. Khuyh hướng này cũng ngày càng trở nên mạnh mẽ hơn khi khoảng thời gian giữa dự đoán ban đầu và nhiệm vụ hồi tưởng lại tăng lên. Nhiều sự kiện khác thu hút sự chú ý của công chúng cũng được nghiên cứu, với các kết quả tương tự.

Dường như trọng tâm của vấn đề đó là khi thông qua một sự hiểu biết mới về thế giới, chúng ta ngay lập tức thấy rất khó để xây dựng niềm tin trong quá khứ với bất kỳ sự chính xác nào. Điều hiển nhiên này khiến chúng ta đánh giá thấp mức độ ngạc nhiên của chính

mình về các sự kiện trong quá khứ, và ngược lại, lý giải tại sao rất dễ ngạc nhiên khi những người khác bỏ qua điều hiển nhiên, như NASA đã làm trong giai đoạn chuẩn bị dẫn đến tai nạn tàu Challenger.

Sự nhìn nhận lại luôn cân bằng, điều này khiến chúng ta cảm thấy an toàn khi chỉ trích sự vô lý và thiếu tầm nhìn của người khác; nhưng cũng đồng thời làm giảm khả năng của chúng ta trong việc đánh giá khách quan các quyết định trong quá khứ (của chính chúng ta và của những người khác). Nó có thể gây bất lợi cho cả việc ra quyết định và những người ra quyết định:

- Quyết định mà không thực hiện thường có thể phải nhận hậu quả, bởi vì vấn đề nằm ngoài tầm kiểm soát của người ra quyết định sẽ rất khó được nhận ra sau kết quả.
- Nếu những người ra quyết định hi vọng rằng quyết định của họ sẽ được xem xét cẩn thận qua việc nhìn nhận lại, họ có nhiều khả năng sẽ tìm kiếm các giải pháp tránh rủi ro và thủ tục rườm rà.
- Những người vô trách nhiệm trong việc lường trước những rủi ro có thể không phải chịu hậu quả vì những quyết định của họ. Trong khi đó, bất cứ ai nghi ngờ về quyết định của họ đều bị gán mác là tầm thường, quá cẩn trọng và yếu đuối.
- Có lẽ quan trọng nhất, việc nhìn nhận lại làm giảm sút nghiêm trọng khả năng học hỏi từ các quyết định trong quá khứ. Chúng ta sẽ hiểu được vì sao nó rất quan trọng ở hai chương tiếp theo.

Tất cả chúng ta đều dễ theo khuynh hướng nhìn nhận lại, nhưng rất khó để nhận thấy điều gì đang diễn ra.

Chạy theo bản năng

Các nhà tâm lý học sử dụng cụm từ phỏng đoán để mô tả tóm tắt trạng thái tinh thần vô thức mà chúng ta đưa ra các phán đoán hoặc giải quyết các vấn đề. Cho đến nay, hàng tá phỏng đoán đã được nhận định, khuynh hướng nhìn nhận lại chỉ là một ví dụ. Khi chúng

ta đối mặt với những câu hỏi khó, sự phức tạp và mơ hồ lớn, hoặc là nhu cầu tăng cao, phỏng đoán sẽ giúp chúng ta tìm được câu trả lời hoặc giải pháp. Tuy nhiên, việc phỏng đoán ngày càng phát triển hơn giúp chúng ta thích nghi được với môi trường trong lịch sử tiến hóa như sống ở vùng đồng bằng, săn bắn và hái lượm, nhưng chiều hướng thường không tốt và có thể dẫn đến những sai lầm tệ hại.

Con đường tắt trong tâm lí thậm chí có thể dẫn đến những khuynh hướng không thích hợp trong các trường hợp sống còn, như đã được chứng minh bởi một nghiên cứu của Amos Tversky, nhìn vào cách dữ liệu được trình bày có thể ảnh hưởng tới sự lựa chọn của các bác sĩ. Tất cả những người tham gia đều được nhận dữ liệu giống nhau về sự hiệu quả của hai cách can thiệp vào bệnh ung thư phổi: phẫu thuật và điều trị bằng xạ trị. Nghiên cứu chỉ ra rằng xạ trị đem đến cơ hội sống sót cao hơn trong khoảng thời gian ngắn, nhưng trong những năm sau đó mọi thứ sẽ tệ hơn so với kỳ vọng.

Đối với hơn một nửa người tham gia, các dữ liệu được trình bày liên quan đến tỷ lệ sống sót, trong khi với những người còn lại, nó lại cung cấp thông tin về tỷ lệ tử vong; ví dụ, các thống kê về phương pháp phẫu thuật của 100 bệnh nhân như sau:

 a1

Rõ ràng là, theo quan điểm toán học/logic học, hai cột dữ liệu hoàn toàn giống nhau, nhưng 82% các bác sĩ trình bày về dữ liệu sống sót đã khuyến nghị phẫu thuật, 56% đưa ra quan điểm ngược lại. Các nghiên cứu tương tự cũng chứng minh ảnh hưởng to lớn của phỏng đoán tới quyết định của chúng ta; cụ thể, chúng ta gặp khó khăn như thế nào khi tách rời các quyết định với cảm xúc.

Phỏng đoán có thể ví như một kiểu bản năng. Bản năng con vật rất dễ nhận ra; thật sự, chúng ta giả định rằng đây là cách động vật làm mọi thứ. Tuy nhiên, là con người, chúng ta thích nghĩ về bản thân mình hơn. Chúng ta thích bám vào các bằng chứng trải nghiệm nhận thức của mình vì nó thể hiện kinh nghiệm của ta trong thế giới là “chính xác”, và rằng chúng ta định hình các niềm tin và quan niệm dựa trên thực tiễn. Nhà tâm lý học xã hội Lee Ross gọi lòng tin chắc

chấn này là “chủ nghĩa hiện thực ngây thơ” - niềm tin vững chắc rằng chúng ta có khả năng trải nghiệm các sự kiện. Nó tạo điều kiện để chúng ta biện minh cho những quan điểm của mình, bởi vì nếu nó không phải vậy, chúng ta sẽ không giữ quan điểm đó! Nghe thật tuyệt vời phải không? Nhưng nó hoàn toàn sai. Logic của loại suy nghĩ này không chịu sự giám sát, nhưng chấp nhận được bởi nó là một sự lựa chọn dễ dàng mà không phải nghiên cứu...

Thông qua cuốn sách này, tôi khuyến khích bạn đương đầu với thách thức: nghiên cứu hoạt động của tâm trí mình và tạo thói quen làm điều này. Nó là một yếu tố quan trọng trong việc cải thiện đáng kể khả năng quyết định của chính bạn. Hãy bắt đầu ngay thôi.

Khi bạn suy ngẫm các câu hỏi dưới đây, tôi muốn bạn cân nhắc ý tưởng rằng, nhận thức sáng suốt chỉ cho bạn thấy được bề nổi của tảng băng về những điều diễn ra trong tâm trí bạn, và rằng chúng ta có năng lực bản năng để đi sâu hơn:

- Khi bạn nhìn thấy một giống chó mà bạn chưa bao giờ từng thấy trước đó, bạn có biết rằng bạn đang nhìn vào một con chó không? Nếu vậy, thì nó như thế nào? Kiểm tra liệu mô tả của bạn có thể cũng được áp dụng, ví dụ, cho một con mèo hay bất cứ loài động vật khác không.
- Khi bạn nhìn một bức tranh biếm họa về ai đó mà bạn biết rõ, bạn sẽ nhận ra họ chứ? Điều gì cho bạn khả năng này?
- Bạn có thể nhận ra sự khác biệt giữa việc nói một từ giọng Scotland và một từ giọng Ireland (hoặc bất cứ hai âm giọng nào khác) hay không? Chỉ cần thử một chút để tạo ra khác biệt cho một mô tả có ý thức.
- Nếu bạn đi vào một căn phòng, nơi có hai người vừa mới tranh luận, bạn có thể cảm nhận được sự căng thẳng trong phòng không? Khi điều này xảy ra, nó là một cảm giác ngay tức thì, hay bạn phải suy nghĩ về nó? Bạn có thể nói như thế nào?

- Nếu bạn giống hầu hết mọi người, bạn có lẽ ít có khả năng mô tả các quy tắc ngữ pháp. Vậy làm thế nào mà bạn, giống như hầu hết mọi người, lại có thể sử dụng một loạt các quy tắc này một cách hiệu quả trong cả nói và viết?

Trong trường hợp này, và nhiều trường hợp tương tự khác, sự tinh tế của khả năng phân biệt trong nhận thức của chúng ta có thể xảy ra một cách tự động và hầu như là dễ dàng. Bất cứ người lớn nào cũng dễ dàng nhận ra, ví dụ, “con chó” khác với “không phải con chó”, cho dù có giải thích về điều này như thế nào cũng là không đủ.

Khả năng xử lý tình huống như các tình huống ở trên bắt nguồn từ khả năng phi thường của vô thức, cái mà có thể xử lý các thông tin đa dạng và vượt ngoài tầm kiểm soát của ý thức. Những khả năng vô thức này giúp chúng ta có khả năng giải quyết nhiều vấn đề mà ý thức hoàn toàn không được trang bị. Ngay cả khả năng đọc văn bản này của bạn cũng được kích hoạt bởi tiềm thức làm việc chăm chỉ, vì thế, không cần phải tư duy.

Tiếp cận nhiều hơn tiềm năng của bạn

Trong khi phỏng đoán là tự nhiên và tự động, nhận thức về chúng đặt ra những câu hỏi:

- Chúng ta có thể học cách khai thác khả năng vô thức phi thường này theo một cách thức có chủ ý hơn không?
- Làm vậy có tạo ra sự khác biệt đáng kể trong việc ra quyết định của chúng ta không?

Câu trả lời cho hai câu hỏi này là “có” được nhấn mạnh, cho phép chúng ta giải quyết các câu hỏi phản biện về cách đạt được nó. Làm như vậy đòi hỏi bạn phải tiếp cận có chủ ý một phương pháp học tập khác với phương pháp đã chi phối sự phát triển chuyên môn của bạn từ trước tới nay; một trong số đó là chuyển từ trạng thái làm việc vô thức sang có ý thức.

Khi còn đang tập huấn ở Lực lượng Không quân Hoàng gia, một thành viên trong đội của tôi là chuyên gia nhận dạng máy bay. Derek có thể nhận dạng chính xác các loại máy bay từ những đốm mờ nhỏ trên các tấm ảnh, và hầu như luôn chính xác. Nhưng anh ấy không giải thích tại sao mình lại biết!

Các trận ném bom có thể bị giảm đáng kể bởi việc nhận diện máy bay tiếp cận một cách nhanh chóng và chính xác, khả năng này cũng được đánh giá cao ở Anh trong suốt Thế chiến II. Một vài người đam mê máy bay được xem là làm tốt nhiệm vụ này, và bắt đầu cố gắng chiêu mộ thêm những người khác. Vấn đề là, vì quanh họ không có nhiều người có khả năng ấy, nên chỉ còn sự lựa chọn duy nhất là đào tạo người mới, nhưng dù “những người chuyên nhận dạng máy bay lạ” có vất vả như thế nào trong việc hướng dẫn cho người mới về các chiến lược của họ, thì cũng không có ai có thể thực hiện thành công như họ. Giống như Derek, mặc dù các chuyên gia biết mình thấy điều gì, nhưng họ không biết tại sao họ lại biết, vì thế họ không thể dạy được cho người khác theo cách thông thường. Những thông tin cần thiết họ đưa ra không thể khiến người khác nhận thức được.

Giải pháp rất đơn giản: phương pháp thử và sai kết hợp với phản hồi chất lượng cao. Những người mới phải đưa ra phỏng đoán, và mỗi lần chuyên gia sẽ cho họ biết liệu họ có đúng hay không. Với mỗi lần lặp lại như vậy, tâm trí vô thức của những người mới sẽ dần học hỏi từng chút một cho tới khi họ trở nên thành thạo.⁶

Nó chỉ ra rằng phương pháp thử và sai, với phản hồi, là quá trình mà qua đó chúng ta phải học hỏi để trở nên thành thạo trong bất kỳ nhiệm vụ phức tạp nào. Chúng ta học cách đi (với lực hấp dẫn và sàn nhà như một cơ chế phản hồi), học cách đi xe đạp (nhận chỉ dẫn từ người giữ yên xe ở phía sau, giữ thẳng bằng, và hi vọng không bị ngã), học đọc, chơi một loại nhạc cụ, hoặc đánh bóng tennis. Thậm chí các hoạt động như tổ chức một cuộc họp hiệu quả hay trình bày một bài thuyết trình đòi hỏi phần lớn các năng lực liên quan đều được quan tâm một cách vô thức. Đó là vì ý thức phải

chịu sự đè nén của rất nhiều yếu tố khác nhau trong đó có cả những nhiệm vụ quen thuộc.

Trong Chương 8, tôi sẽ chứng minh rằng phương pháp học này rất quan trọng nếu chúng ta cải thiện phi tuyến tính khả năng quyết định của mình.

Sức mạnh lớn, nhưng không có hồi chuông cảnh báo

Chúng ta thấy rằng, việc phỏng đoán và các kỹ năng học hỏi đều rất cần thiết để mang lại hiệu quả trong hành động, đặc biệt là để đạt được sự thành thạo. Mỗi người đều có thể cảm thấy dễ dàng và tự nhiên.

Bởi vì chúng ta dễ dàng có được những câu trả lời và những giải pháp nên chúng ta thường cảm thấy tự tin. Nhưng khi chúng ta gặp phải những điều khó khăn hơn, một lượng lớn trong khả năng của não bộ đã được phân bổ cho chúng, kết quả tạo ra một nghịch lý quan trọng: thời điểm chúng ta tiếp cận được năng lực trí tuệ lớn nhất cũng là thời điểm chúng ta có khả năng nhận ra bất kỳ lỗi nào dù nó xảy ra ở mức thấp nhất. Điều này là do:

Chúng ta không tiếp cận trực tiếp vào các quá trình tinh thần vô ý thức, và... cả việc phỏng đoán cùng với những phản ứng trực quan, vì vậy... khi chúng ta có thể làm nhanh hơn thì chúng ta lại càng khó nhận ra lỗi.

Tính năng này của hệ thần kinh là một trong những điều gây trở ngại nhất để bạn có thể đưa ra quyết định tốt hơn. Để vượt qua được trở ngại đó, bạn cần phải học cách:

- Nhận thức rõ ràng về những tình huống mà bạn dễ gặp sai lầm về nhận thức.
- Hãy chậm lại, đủ để bạn có được tư duy mạnh mẽ để có thể tiếp cận các nguồn lực trí tuệ cần thiết cho việc đưa ra quyết định hiệu quả. Phản hồi thay vì phản ứng để bạn có thể xem xét các quan

điểm thay thế, và hy vọng là có thể tìm ra được các giải pháp thay thế.

Tin xấu là, khi bạn cần đến khả năng này nhất chính là lúc hầu hết mọi thứ sẽ trở nên khó khăn nhất, làm gián đoạn cách bạn vẫn thường làm. Sẽ không có “hồi chuông cảnh báo” trí tuệ rung lên khi bạn trong trạng thái vô thức và đang trên bờ vực dẫn tới một sai lầm nghiêm trọng. Điều này có nghĩa là tiến trình của bạn gần như chắc chắn bị giới hạn cho đến khi bạn cải thiện được khả năng nhận biết phản ứng của chính mình.

Tin tốt là, bạn hoàn toàn có thể giảm phản ứng lại và tăng khả năng đáp ứng lên - và nếu làm như vậy, bạn có thể yên tâm rằng việc ra quyết định của mình sẽ được cải thiện. Tôi sẽ giải thích chi tiết cách thực hiện điều này ở phần sau cuốn sách. Bên cạnh đó, nếu chúng ta có thể nâng cao nhận thức, để bạn có thể nhìn nhận sự việc ở một mức độ cao hơn “sự thật” mà bạn được nghe, chúng ta thậm chí có thể mở được ổ khóa tiềm năng trong năng lực của bạn.

Nhiều cấp độ của “sự thật”

Bạn hãy chú ý đến câu cuối cùng trong đoạn trên, bạn có thể tự hỏi tại sao “sự thật” có thể thay đổi. Trường hợp thực tiễn về thảm họa tàu con thoi Challenger và những tranh luận tiếp theo biện minh cho quan điểm này:

CẤP ĐỘ 1: Sự cố nổ tàu vũ trụ bắt đầu sau hư hại của các vòng chữ O ở một trong các khớp nối của SRB bên phải. Đây là lời giải thích hời hợt nhất về việc tai nạn xảy ra như thế nào - đúng, nhưng cũng không đầy đủ.

CẤP ĐỘ 2: các vòng chữ O sẽ không bị hỏng nếu các quy trình an toàn của NASA có hiệu quả. Lý do không tìm thấy giải pháp liên quan đến văn hóa của các tổ chức có liên quan, khiến cho việc ra quyết định yếu kém diễn ra trong nhiều năm. Việc tìm ra giải pháp sẽ có thể giải quyết vấn đề ngay từ đầu một cách hợp lý, đưa ra được kết luận đúng đắn hơn.

CẤP ĐỘ 3: một số lượng lớn những người thông minh và có trình độ chuyên môn cao đã tạo ra một chuỗi các quyết định cực kỳ yếu kém trong một khoảng thời gian dài. Không nghi ngờ gì nữa, môi trường họ đang làm việc cực kỳ phức tạp, nhưng điều này cũng được hiểu rõ bởi các chuyên gia có liên quan. Tuy nhiên, như chúng ta đã thấy ở trên với việc các bác sĩ lựa chọn giữa nhiều phương pháp điều trị cứu sống bệnh nhân, cảm xúc có ảnh hưởng đến các khuynh hướng và các bẫy tâm lý con người, đây là lời giải thích cơ bản nhất cho những thất bại dẫn đến thảm họa.

Ba lời giải thích khác nhau này có thể đồng thời đúng bởi vì chúng dựa trên nhận thức. Vì vậy, ví dụ này chứng tỏ tác động cơ bản mà tâm trí có thể có khi chúng ta đưa ra quyết định. Rõ ràng là việc giải quyết vấn đề ở Cấp độ 2 sẽ hữu ích hơn so với giải quyết vấn đề Cấp độ 1, bởi vì, làm như vậy, Cấp độ 1 sẽ tự chịu trách nhiệm về mình. Tương tự như vậy, việc giải quyết vấn đề ở Cấp độ 3 sẽ có giá trị hơn một trong hai cấp độ kia, bởi vì bằng cách vượt qua các khuynh hướng tâm lý, chúng ta sẽ loại bỏ nguyên nhân đằng sau các Cấp độ 1 và 2.

Nếu như có quá ít nỗ lực giải quyết vấn đề và không xem xét đến các yếu tố cần thiết có liên quan, kết quả thu được sẽ bị hạn chế, và thật không may, NASA đã thể hiện rõ sự hạn chế này của họ trong việc giải quyết các vấn đề sau sự cố Challenger. Trong thảm họa tàu con thoi Columbia vào năm 2003, ban điều tra được thành lập để xem xét tai nạn này đã kết luận rằng “nguyên nhân dẫn đến sự cố Challenger là do tổ chức chịu trách nhiệm đã không sửa đổi”, và rằng “việc ra quyết định sai lầm” đã dẫn đến tai nạn thứ hai này.⁷ Mặc dù NASA đã thay đổi sau sự cố Challenger, nhưng dường như những sự thay đổi này không đủ sâu và không đủ bền vững.

Giá trị của việc học hỏi để có được nhận thức hoặc tư duy khác biệt bắt nguồn từ thực tế rằng đây là cách duy nhất để có thể giải quyết được các vấn đề mới phát sinh, giúp nâng cao chất lượng cuộc sống. Chúng ta cần một sự thay đổi trong nhận thức để đưa những giải pháp mới có tiềm năng vào ý thức của chúng ta. Đây là những gì tôi tin rằng Einstein đã đề cập đến khi ông nói: “Không vấn đề nào

có thể được giải quyết từ cùng một mức độ ý thức tạo ra nó.” Có lẽ NASA chỉ đơn giản là bắt đầu ở cấp độ sai.

Trong chương này, chúng ta lướt qua nhiều thông tin chi tiết về tai nạn Challenger. Bởi đây là một vấn đề sâu sắc, nên nó đã trở thành một ví dụ thực tiễn được sử dụng rộng rãi trong các tổ chức, chẳng hạn như an toàn kỹ thuật, ra quyết định nhóm, đạo đức của người kiểm soát, và giao tiếp hiệu quả. Tuy nhiên, dù nó nhấn mạnh về các lỗi trong việc ra quyết định, nhưng những bài học mà nó cung cấp không thực sự hữu ích trong việc giải quyết những thách thức, đặc biệt là trong kinh doanh ngày nay. Có một vấn đề khác cực kỳ quan trọng kể từ khi kết thúc thời đại công nghiệp. Trong vài thập kỷ qua, những môi trường khác nhau - môi trường làm gia tăng đáng kể yêu cầu ra quyết định. Sự thay đổi này, và những tác động của nó, chính là thứ mà chúng ta phải xem xét trong phần tiếp theo.

Nguyên tắc ra quyết định #1

Chúng ta có thể tiếp cận tiềm năng của mình nhiều hơn nữa bằng cách khai thác, theo một cách có chủ ý, sức mạnh vô thức của bản thân.

Ghi chú

1. Bản mô tả chi tiết tại Wikipedia: https://en.m.wikipedia.org/wiki/Space_Shuttle_Challenger_disaster#Liftoff_and_initial_ascent.
2. Thông tin này không xuất hiện trong vòng 30 năm kể từ sau sự kiện: www.npr.org/sections/thetwo-way/2016/01/28/464744781/30-years-after-disaster-challenger-engineer-still-blames-himself.
3. Howard Berkes, “Remembering Roger Boisjoly: He tried to stop Shuttle Challenger launch”, 6 tháng Hai năm, www.npr.org/sections/thetwo-way/2012/02/06/146490064/remembering-roger-boisjoly-he-tried-to-stop-shuttle-challenger-launch.

4. Ủy ban Rogers (6 tháng Sáu năm 1986) Báo cáo của Chủ tịch Ủy ban về tai nạn của tàu con thoi Challenger, Chương 5: Những nguyên nhân dẫn đến vụ tai nạn.
5. Ủy ban Khoa học, Không gian và Công nghệ (29 tháng Mười năm 1986), “Investigation of the Challenger Accident; Report of the Committee on Science and Technology, House of Representatives.”
6. M. D. Allan, “Learning perceptual skills: The Sargeant system of recognition training” (1958) Occupational Psychology, 32: 245–252.
7. Hội đồng điều tra tai nạn Columbia (2003). Báo cáo của Hội đồng điều tra tai nạn, tập 1, Chương 8, trang 195.

Chương 2 Những người làm luật, những kẻ phá luật

Lịch sử cuộc sống trên hành tinh này là một lịch sử của những kẻ phá vỡ luật lệ. Cuộc sống bắt đầu.... khi những sinh vật đơn bào, bơi lội hàng triệu năm trong đại dương, cho đến khi một trong những sinh vật đó quyết định: "Hôm nay tôi sẽ làm mọi thứ khác đi".

- ALEJANDRO SANCHEZ ALVARADO

Giữa những năm 96 và 180 SCN, Đế chế La Mã ở thời kỳ phát triển đỉnh cao, được cai trị bởi những người lãnh đạo đặc biệt, được biết đến là “Năm vị hoàng đế tài giỏi”. Người cuối cùng trong số họ là Marcus Aurelius,¹ chúng ta biết rất rõ những triết lý của ông vì ông đã để lại các ý tưởng dưới dạng một tập hợp các ghi chú mà ông đã viết cho chính mình. Thực tế là những ý tưởng này vẫn đang được nhiều nhà xuất bản phát hành², đã minh chứng cho chiều sâu to lớn trong tư duy của ông. Một trong những quan niệm của ông là: “Nhìn lại quá khứ, với các đế chế thay đổi lên và xuống, và bạn cũng có thể thấy trước tương lai.” Đối với ông, sự tạm thời là bất biến, mặc dù có một chút mỉa mai rằng Đế chế La Mã bắt đầu lụi tàn dưới thời cai trị của người kế vị và cũng là con trai ông, Commodus.

Người đầu tiên sử dụng từ Năm vị hoàng đế tài giỏi cũng có một câu nói nổi tiếng về sự thay đổi. Niccolo Machiavelli được coi là cha đẻ của lý thuyết chính trị hiện đại, và ông đã quan sát thấy:

“Bất cứ ai muốn có được thành công bền vững cần thay đổi hành động cho phù hợp với thời thế.” Đó là gần 500 năm trước đây.

Rõ ràng, ý tưởng cho sự thay đổi là không thể tránh khỏi, và để thành công luôn đòi hỏi phải biết thích nghi. Tuy nhiên, chỉ cần lướt qua hành vi của hầu hết mọi người sẽ thấy rằng điều này trong thực

tế còn tương đối hiếm. Hãy xem xét một câu nổi tiếng mà bạn có thể hoàn thành tốt:

“Nếu bạn luôn làm những gì mà bạn đã luôn làm, bạn...”

Trong nhiều năm, tôi đã yêu cầu những người tham gia hội thảo hoàn thành câu này. Không có ngoại lệ, câu trả lời đầu tiên luôn là một cái gì đó như, “... sẽ luôn nhận được những gì bạn đã luôn có”, hoặc “... sẽ nhận được kết quả tương tự”. Đối với hầu hết mọi người, điều này giống như một sự thật, nhưng thực tế, nó có đúng không? Nếu bạn tiếp tục làm những gì bạn đã luôn làm, bạn có thể mong đợi kết quả của mình không bị thay đổi không?

Tôi đã hỏi câu hỏi này vô số lần, và chỉ có ba người tự tin và nhanh chóng trả lời “không”. Hầu như mọi người đều đồng tình rằng việc lặp lại các hành động trong quá khứ sẽ tiếp tục tạo ra kết quả mà họ luôn có. Tuy nhiên, như bạn đã biết từ Chương 1, thực tế là một cái gì đó có vẻ hiển nhiên lại hoàn toàn không đảm bảo tính chính xác; nó chỉ đơn thuần chỉ ra rằng những lý do chúng ta tin tưởng luôn chiếm lấy tất cả các góc ngách trong sâu thẳm tâm trí chúng ta. Như bạn sẽ thấy, đó chắc chắn là trường hợp này.

Một bộ quy tắc mới

Cho đến những năm 1600, người phương Tây đã có một sự hiểu biết hoàn toàn khác biệt về cách thế giới vận hành, từ đó phổ biến đến ngày nay. Trước đó, mọi người chủ yếu thấy mọi thứ trong thế giới đều có sự hài hòa, kết nối và hỗ trợ lẫn nhau. Bệnh tật và thiên tai đã được xem như là sự trừng phạt của Chúa, thiên sứ và ma quỷ được coi là vô hình nhưng cùng đồng hành với thế giới của chúng ta. Hồi đó, không ai tằm, và “quy luật” về cấp bậc của tự nhiên đã tồn tại, và những ngoại lệ đều bị phá bỏ. Bất cứ ai đặt câu hỏi “tại sao?” liên quan đến bất kỳ khía cạnh nào về sự tồn tại của con người đều không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc chấp nhận những câu trả lời mê tín dị đoan.

Chắc chắn, trong trường hợp không có một nền tảng vững chắc, các quyết định mà con người đưa ra cũng không đáng tin cậy hơn

so với điều mê tín mà họ dựa vào. Tuy nhiên, tất cả điều đó đã thay đổi và tác động mạnh tới sự phát triển của thế giới. Ngày nay, chúng ta gọi đó là Cách mạng khoa học, và nó đã thay đổi sâu sắc niềm tin về vũ trụ và vị trí của chúng ta trong vũ trụ. Chỉ trong khoảng 100 năm, mọi điều xảy ra đều bắt đầu được giải thích bằng các định lý khoa học và dần dần, các định luật toán học đã được phát triển cho thấy rằng mọi thứ đều có trật tự và khả năng dự đoán. Ngày nay, các nhà khoa học đã coi vũ trụ giống như một cỗ máy, được tạo thành từ những phần riêng biệt, có thể thay thế câu hỏi “tại sao?” bằng một câu trả lời đầy ý nghĩa cho câu hỏi “như thế nào?” Niềm tin vào “vũ trụ như một cái đồng hồ” được ra đời, trở thành nguyên tắc mang tính chính xác.

Khi tư duy theo cách khoa học được phổ biến rộng rãi hơn, việc người ta áp dụng nó vào kinh doanh là điều hiển nhiên, một trong số những người đó là Frederick Winslow Taylor, một nhà phát minh người Mỹ được nhiều nhà lý thuyết quản lý ngày nay ghi nhận là cha đẻ của các nguyên tắc quản lý kinh doanh hiện đại. Vào cuối thế kỷ XIX, những tiến bộ trong công nghệ đã tác động đến việc chuyển đổi các quy trình sản xuất; tuy nhiên, các bộ máy quản lý vẫn không thay đổi nhiều.

Mỗi cá nhân cần học hỏi những phương pháp cần thiết để hoàn thành các nhiệm vụ, đồng thời phát triển các phương pháp đó dựa trên những kinh nghiệm của bản thân. Khi so sánh mức độ hiệu quả của các phương pháp khác nhau, không ai nghĩ tới sự khác biệt lớn trong tư duy của mỗi người, vì thế ai cũng cho rằng phương pháp của mình mới là hiệu quả nhất.

Taylor là một nhà tư tưởng thông minh. Ông nhanh chóng thăng tiến trong sự nghiệp và khi mới 28 tuổi, ông đã trở thành kỹ sư trưởng tại Midvale Steel. Vì ông thường tìm hiểu nguyên nhân đằng sau quyết định của mọi người, nên ông phát hiện ra rằng, việc ra quyết định sản xuất bị chi phối bởi vấn đề truyền thống chứ không phải bởi tư duy thích hợp dựa trên những nguyên tắc có cơ sở. Giải pháp của ông là gì?

Ông bắt đầu phân tích mọi thứ: chia công việc thành từng giai đoạn và ước tính thời gian cho mỗi giai đoạn khác nhau. Ông đánh giá hiệu suất lao động của mỗi người và so sánh các cách tiếp cận của họ để điều chỉnh cho đến khi tìm được phương pháp giúp hoàn thành từng giai đoạn một cách nhanh nhất.

Hiệu quả trong phương pháp của ông cực kỳ đáng chú ý, nó làm tăng tốc độ cắt thép trong nhà máy từ 9 feet/phút đến 50 feet/phút, trong khi vẫn sử dụng các thiết bị như ban đầu. Đó là một sự biến đổi đáng kinh ngạc mà nhiều người phải chứng kiến tận mắt mới có thể tin nổi.

Cách tiếp cận mới của Taylor tiêu biểu cho sự phát triển của “cách làm tốt nhất”, giúp ông đạt được mức hiệu suất mà trước đây được cho là không thể. Không phải những cuốn sách lịch sử mới là thứ giúp ông có được thành công mà chính những đổi mới trong phương pháp đã giúp ông tìm ra được sự chuyển đổi cần thiết trong quy trình sản xuất của nhà máy:

Ông đã phát triển một quy trình ra quyết định mà mọi người có thể áp dụng điều đó vào trong hầu hết mọi lĩnh vực kinh doanh.

Với bước đột phá của Taylor, cách làm việc không nhất quán, không có khuôn khổ của người lao động sẽ được thay thế bằng những phương pháp dựa trên khoa học. Hiệu suất đạt được từ phương pháp này rất cao, và không có gì ngạc nhiên khi phương pháp của ông được áp dụng vào thực tế một cách nhanh chóng và rộng khắp. Yêu cầu về chuyên môn trong việc quản lý được hình thành.

Không có gì mới mà vẫn mới

“Nhóm của tôi và tôi đã làm việc chăm chỉ để tạo ra tương lai cho công ty này. Thật không may, không phải sự đột phá nào cũng có tác dụng.”

- John Antioco, Giám đốc điều hành, Blockbuster

Vào cuối những năm 1990, khi tôi là một nhà chiến lược tại Deloitte, thách thức chung là giúp khách hàng tìm ra cách để họ có thể đạt được lợi thế cạnh tranh chiến lược – một cách lý tưởng, để tìm kiếm một sự đổi mới với tiềm năng định hình lại ngành của họ. Khi đó, Blockbuster là một trong những ví dụ tốt nhất gần đây về một công ty đạt được điều này, đã nhanh chóng thay thế mô hình trước đó bằng một mô hình kinh doanh mới, thu được những kết quả khả quan đầu tiên và lớn nhất.

Người tạo ra Blockbuster là một lập trình viên máy tính có tên là David Cook. Với những khó khăn trong việc kinh doanh phần mềm do phải chịu ảnh hưởng của sự suy thoái trong ngành công nghiệp dầu khí - anh nhận thấy rằng việc kinh doanh cho thuê băng đĩa chủ yếu được thực hiện như một phần phụ trong hoạt động kinh doanh chính của các cửa hàng nhỏ cuối phố, các quầy bán báo và các cửa hàng tiện lợi. Những chủ cửa hàng tại thời điểm đó không biết các đĩa phim nào còn hàng hay đã hết. Sự đổi mới của anh là áp dụng kiến thức về công nghệ và cơ sở dữ liệu để theo dõi hàng tồn kho, giúp anh trở thành người duy nhất có thể tối ưu hóa việc cung cấp băng đĩa dựa trên nhu cầu của khách hàng. Sau đó, anh nghĩ ra một dạng cửa hàng vừa thân thiện vừa phù hợp với gia đình có con nhỏ, và Blockbuster đã có công thức khởi động sự phát triển của nó.

Từ việc mở cửa hàng Blockbuster đầu tiên tại Dallas năm 1985, vài năm sau đó, nó đã trở thành một hiện tượng. Trong hai năm, nó mở rộng thành một chuỗi 19 cửa hàng trong khu vực và Cook đã nhượng quyền kinh doanh cho Waste Management với giá 18,5 triệu đô la. Đến năm 1989, cứ sau 17 giờ đồng hồ, họ lại mở thêm một cửa hàng mới, và vào năm 1992 công ty đã được bán cho Viacom với giá 8,4 tỷ đô la. Được thúc đẩy bởi một sự đổi mới phi thường - chia sẻ doanh thu với các hãng phim - tại thời đỉnh cao, Blockbuster là một cái tên quen thuộc được xuất hiện trên các đường phố lớn, có 60.000 nhân viên trong 9.100 cửa hàng, một tỷ khách hàng ghé qua mỗi năm và giá trị vốn hóa thị trường là 5 tỷ đô la. Lợi nhuận của Blockbuster liên tục tăng vọt.

Sau đó, trong năm 2007, doanh nghiệp tụt dốc nhanh chóng. Đến năm 2010, chỉ gần 25 năm sau khi xuất hiện, Blockbuster bị phá sản. Từ con số không trở thành anh hùng và lại trở về con số không trong một phần tư thế kỷ!

Điều đó đang dần trở thành một câu chuyện ngày càng phổ biến. Trong thời đại công nghiệp, và thậm chí vào thời đại thông tin, những người mới ra trường thường hy vọng có thể ở lại công ty mà họ đã làm việc suốt thời gian qua - còn hơn cả thời gian Blockbuster đã tồn tại. Trong thời đại này, tuổi thọ của các mô hình kinh doanh thành công thường được đo lường bằng các thế hệ. Các công ty mới sẽ ra đời dựa trên những nguyên tắc cơ bản, sau đó mô hình kinh doanh sẽ được đưa vào doanh nghiệp thông qua các hệ thống và quy trình được thiết kế để đảm bảo thành công lâu dài.

Vào năm 1997, một sự việc không mấy nổi bật đã xảy ra: một khách hàng của Blockbuster tên là Reed Hastings đã bị tính phí 40 đô la khi trả lại phim “Apollo 13” muộn.³ Các khoản phí phạt trả chậm của Blockbuster đã giúp công ty có được khoản lợi nhuận cực cao, nhưng nhiều khách hàng cảm thấy không hài lòng với điều này. Tuy nhiên, không giống như các khách hàng khác, Reed Hastings không chỉ đơn giản là bỏ qua sự không hài lòng - anh đã tạo ra Netflix. Ngay từ đầu, anh đã rất sáng tạo:

- Anh ấy không muốn kiểu kinh doanh tại các cửa hàng cùng với việc có các nhân viên bán hàng, vì thế anh ấy đã thiết lập một mô hình kinh doanh phân phối đĩa DVD giống như phân phối những bưu kiện. Một điều tiện lợi nữa, đó là khách hàng không phải lái xe đến cửa hàng để thuê hay trả băng đĩa, như họ đã làm với Blockbuster.
- Chỉ một vài năm sau khi khởi động mô hình kinh doanh mới, anh ấy bắt đầu xem xét đến doanh thu. Anh đã thay thế mô hình cho thuê trước đây bằng cách cho phép khách hàng đăng ký số lượng phim không giới hạn, vào bất cứ khi nào họ muốn, không yêu cầu ngày trả lại hay thu phí trả muộn như trước kia.

- Anh đã nhanh chóng nhận ra rằng tương lai sẽ theo hình thức phân phối trực tuyến, và các video có thể được phát trực tuyến một cách sớm nhất.

Đâu là sự đổi mới của Blockbuster trong giai đoạn này? Nhìn bề ngoài, có vẻ như Blockbuster khổng lồ với hàng nghìn cửa hàng, không thể thích nghi với biến động thị trường và sự tiến bộ nhanh chóng của công nghệ mới, và điều này tạo ra cơ hội cho Netflix. Nhưng thực sự không phải vậy. Không hề dễ dàng với Netflix trong giai đoạn đầu, vào năm 2000, với những tổn thất của mình, Hastings đã cố gắng bán Netflix cho Blockbuster với giá 50 triệu đô la, đề xuất rằng Netflix có thể trở thành phiên bản trực tuyến của Blockbuster. Blockbuster đã bác bỏ đề nghị này vì họ đang theo đuổi chiến lược riêng của mình - Netflix hiện có giá trị hơn 43 tỷ đô la, câu chuyện có lẽ đã khác đi.

Thậm chí đến cuối năm 2006, Netflix vẫn gặp rắc rối. Blockbuster đã tung ra một dịch vụ cho thuê DVD mới gọi là Blockbuster Total Access, với 2,2 triệu người đăng ký, nhiều người trong số họ đã chuyển từ Netflix sang sử dụng dịch vụ này. Tại thời điểm này, thậm chí Hastings đã phải thừa nhận rằng họ không biết làm thế nào để ngăn chặn tình trạng này, và rằng Netflix đã “bị chiếu rọi”. Không ai có thể biết trước điều gì sẽ xảy ra tiếp theo.

Sau một cuộc thâm tóm thù địch của Hội đồng quản trị Blockbuster năm 2007, John Antioco, Giám đốc điều hành Blockbuster, đã bị buộc phải thôi việc. Người kế vị ông là Jim Keyes; một nhà bán lẻ không cùng quan điểm kinh doanh với Blockbuster. Keyes quyết định ngừng các hoạt động trên mạng của công ty và quảng bá thay vì mở “cửa hàng giải trí tiện dụng”. Ông đã xoay sở để cố gắng lấy thắng lợi từ thế thất bại. Trong vòng 90 ngày, các chiến lược của ông đã khiến toàn bộ đội ngũ lãnh đạo xin nghỉ việc, và trong 18 tháng sau đó ông đã làm thiệt hại 85% giá trị của công ty. Đến cuối năm 2010 công ty phá sản.

Rõ ràng, về cơ bản, sự sụp đổ này không thể xảy tới với một công ty khổng lồ như vậy. Cũng không phải do Netflix gây ra. Blockbuster cuối cùng thất bại vì các nhà lãnh đạo của nó không được trang bị

đủ kiến thức để có thể xử lý những vấn đề còn mơ hồ trong môi trường của họ, và để có thể nắm bắt những điều cần thiết cho sự thay đổi.

Mọi thứ mới trở thành cũ

Bài học mà Blockbuster đem lại không có gì đặc biệt: đó là xác định cách tiếp cận mang tính cách mạng đối với thị trường và thực hiện nó một cách thành công, nhưng sau đó lại không vượt qua được các đối thủ cạnh tranh với những bước đột phá mới. Ngày nay - với lợi ích của việc nhìn nhận lại - dường như việc một mô hình kinh doanh yêu cầu khách hàng lái xe đến cửa hàng để thuê đĩa phim mang về nhà xem, đĩa phim mang về nhà xem (họ phải chịu khoản phí trả chậm, phí xăng xe) đã trở nên lỗi thời. Rõ ràng chiến lược bán lẻ sẽ không hiệu quả và ngày càng có nhiều người muốn được xem phim ảnh trên các thiết bị di động, hơn là chỉ được xem trên một chiếc màn hình cố định.

Theo nghiên cứu sâu rộng⁴ của Boston Consulting Group (BCG), các doanh nghiệp đang biến mất nhanh hơn bao giờ hết. Hiện nay, 1/3 trong số họ có nguy cơ bị xóa sổ trong năm năm tới, gấp sáu lần tỷ lệ của 40 năm trước, và tuổi thọ trung bình của các doanh nghiệp đã giảm gần một nửa (chỉ hơn 30 năm). Nghiên cứu của BCG cũng phát hiện ra rằng, sự biến động về tăng trưởng doanh thu, xếp hạng doanh thu và lợi nhuận kinh doanh đã tăng gấp đôi kể từ những năm 1960. Và với 10 trong số 15 vụ phá sản lớn nhất lịch sử đã xảy ra kể từ năm 2001, rõ ràng là cả quy mô lẫn kinh nghiệm đều không thể đảm bảo được cho sự bền vững của doanh nghiệp.

Tôi nghĩ rằng vấn đề trong câu ngạn ngữ cũ, “Nếu bạn luôn làm những gì bạn đã luôn làm, bạn sẽ luôn có được những gì bạn đã luôn có”, nay đã được thể hiện rõ hơn. Thông điệp này chỉ có thể đúng trong một khuôn khổ nhỏ - rằng không có gì thay đổi - nhưng ngay cả những công ty lớn nhất và thành công nhất cũng có thể vô tình gặp khó khăn. Ví dụ, IBM thống trị thị trường máy tính toàn cầu trong ba thập kỷ, nhưng vào thời điểm Lou Gerstner tiếp quản vị trí CEO năm 1993, số tiền mặt mà tập đoàn có chỉ đủ để sử dụng trong

100 ngày. Lời giải thích của ông về cách nó đạt được thành công như sau: “[IBM] bị mắc kẹt vì nó trở thành nạn nhân của cái mà tôi gọi là hội chứng thành công. Các doanh nghiệp càng thành công, họ càng có xu hướng cố gắng nhân rộng, nhân bản và mã hóa những gì làm cho họ trở nên vĩ đại. Và đột nhiên họ tư duy hướng nội. Họ nghĩ, ‘làm thế nào để có thể tiếp tục làm những gì mà chúng ta đã làm trong quá khứ?’, mà không hiểu rằng những gì khiến họ thành công chính là chấp nhận rủi ro, thay đổi, thích ứng và phản ứng.” Bill Gates cũng từng nói điều tương tự: “Thành công là một người thầy tồi. Nó khiến những người thông minh cho rằng họ không thể thất bại.”

Reed Hastings đã nhận thức một cách rõ ràng về “hội chứng thành công” ở một trong những bài đăng trên blog của anh ấy, nơi anh ấy viết rằng: “Nỗi sợ lớn nhất của tôi tại Netflix là chúng tôi sẽ không thực hiện bước nhảy vọt từ thành công của DVD sang thành công của việc phát trực tuyến.” Anh biết rằng, anh phải thay đổi theo thời gian để thích ứng với hoàn cảnh. Để đối phó với một tương lai không chắc chắn, tất cả chúng ta đều phải can đảm để bỏ lại quá khứ phía sau.

Chúng ta phải dám khác biệt. Bởi vì, như lời trích dẫn ở phần mở đầu chương này nhấn mạnh, không có tiến bộ nào được thực hiện bằng cách tuân theo một bộ quy tắc. Trên thực tế, nó thậm chí còn tồi tệ hơn thế: nếu chúng ta luôn làm những gì chúng ta đã luôn làm, thì thực tế, chúng ta đang bước giạt lùi.

Thách thức của sự thay đổi

Vậy tại sao nhiều công ty không thích nghi được với những thay đổi trong thị trường của họ? Tại sao hàng loạt các doanh nhân gặp thất bại, mặc dù họ thoải mái sử dụng các nguồn lực khổng lồ để lên kế hoạch chiến lược? Và điều gì khiến những người thông minh mắc phải những sai lầm dễ đoán đến như vậy? Dường như cách tiếp cận truyền thống để phát triển chiến lược ngày càng trở nên kém hiệu quả... rằng một điều gì đó cơ bản trong việc ra quyết định của họ là thiếu sót... hoặc có lẽ, vì lý do nào đó, việc thực hiện ý tưởng mới gặp phải những khó khăn...

Ngày nay, phương pháp được sử dụng trong hầu hết các quyết định kinh doanh vẫn dựa trên quan điểm của Frederick Winslow Taylor. Dường như việc phân tích hợp lý, logic, lập kế hoạch kinh doanh, giải quyết vấn đề đã được coi là phương pháp tốt nhất. Chúng giúp các doanh nghiệp đạt được mức độ hiệu quả chưa từng có trước đây. Tuy nhiên, khi bất cứ điều gì được giả định là chính xác - thông qua một quá trình thông thường được gọi là có điều kiện - nó cũng có xu hướng trở nên khó nhận thấy khi có sự thay đổi. Điều gì sẽ xảy ra nếu một điều gì đó quan trọng đã thay đổi, nhưng không nhiều người nhận thấy? Trong thế giới quản lý theo khoa học này, điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta một lần nữa nên xem xét tuyên bố mà tôi đã đưa ra trước đó, rằng các quyết định có thể không đáng tin cậy hơn so với những điều mê tín mà trước đó họ đã dựa vào?

Trước khi bất kỳ nhà khoa học nào bất bình, hãy để tôi nói những gì tôi muốn nói trong tuyên bố này. Sau khi bắt đầu sự nghiệp với nghề kỹ sư điện tử, tôi không đặt câu hỏi về giá trị của khoa học. Merriam-Webster định nghĩa mê tín dị đoan là “một khái niệm được duy trì bất chấp những bằng chứng ngược lại”. Sự thật các quyết định vẫn không đáng tin hơn những niềm tin mà họ dựa vào, vậy nếu những niềm tin đó là sai thì sao?

Việc thừa nhận bằng chứng mâu thuẫn là một trong những thách thức lớn nhất mà chúng ta phải đối mặt trong việc ra quyết định, và tôi sẽ trình bày chi tiết trong Chương 4. Trước đó, trong Chương 3, tôi sẽ giới thiệu một số bằng chứng mở rộng cho thấy tại sao tôi tin có sự phụ thuộc quá mức vào phân tích hợp lý, và giải thích tại sao nó có tác động tổng thể tiêu cực đến kết quả ra quyết định. Đầu tiên, chúng ta cần dựa vào một số cuộc thảo luận trong Chương 1 và xem xét kỹ hơn về thế nào là “có điều kiện”, bởi như các nhà tâm lý học đã chỉ ra rằng, đó là điều cơ bản và nền tảng nhất trong quá trình học tập của chúng ta.

Chúng ta đều phản xạ có điều kiện

Có thể bạn đã nghe nói đến thí nghiệm về những chú chó chảy nước miếng nổi tiếng của nhà khoa học Nga, Ivan Pavlov, đã cung cấp cho ông những hiểu biết đầu tiên về việc phản xạ có điều kiện

hoạt động như thế nào. Là một phần trong nghiên cứu của ông về bộ máy tiêu hóa, Pavlov nghiên cứu cách thức mà những con chó chảy dãi khi được cho ăn. Phát hiện của ông về phản xạ có điều kiện có nguồn gốc từ sự quan sát tinh cò rằng, đôi khi sự tiết nước dãi này diễn ra ngay cả khi không nhìn thấy thức ăn.

Pavlov đã tìm ra, thông qua một loạt các thí nghiệm, rằng những con chó đã thực sự phản ứng với áo thí nghiệm của các nhà nghiên cứu. Điều xảy ra khi những con chó được phục vụ thức ăn, người mang thức ăn luôn mặc một chiếc áo khoác của phòng thí nghiệm, và các mối liên hệ lặp đi lặp lại giữa thức ăn và chiếc áo khoác đã trở thành mối liên kết trong tâm trí của những chú chó. Rất nhanh chóng, những con chó bắt đầu chảy nước dãi khi nhìn thấy chiếc áo khoác cho dù có thức ăn hay không. Sau đó, ông đã chứng minh rằng, ông có thể đạt được hiệu ứng tương tự bằng cách rung chuông vào thời điểm cho ăn. Theo một cách nhanh chóng, sự xuất hiện của chuông cũng đủ để kích thích việc chảy nước dãi. Những con chó đã phản xạ có điều kiện để kết nối một cách vô thức âm thanh của chuông với thức ăn, và sự liên kết này sau đó kích hoạt phản ứng sinh lý.

Dưới đây là một ví dụ đơn giản về cách chúng ta có thể tìm hiểu một phản xạ có điều kiện mới. Hãy tưởng tượng rằng, một cậu bé bị chó cắn. Đây sẽ là một trải nghiệm đau thương cho hầu hết chúng ta, và do đó sẽ không ngạc nhiên khi cậu bé nghĩ về nó thường xuyên. Mỗi lần như vậy, cậu bé nghĩ về con chó và cảm thấy sợ hãi, chẳng bao lâu nỗi sợ hãi ấy trong cậu có thể được kích hoạt bởi bất kỳ con chó nào, cho dù con chó ấy có thân thiện đến đâu đi chăng nữa. Vấn đề trở nên tồi tệ hơn, nỗi sợ hãi của cậu bé sau đó có thể thúc đẩy phản ứng, làm tăng khả năng cậu sẽ lại tiếp tục bị chó cắn.

Phổ biến trong các loại tình huống là đổ lỗi cho sự việc ban đầu, vết cắn, về sự sợ hãi liên tục, nhưng đó không phải là cách mà phản ứng có điều kiện hoạt động. Trong thực tế:

Đó là tư duy theo thói quen của cậu bé về sự kiện, cùng với sự thất bại trong việc phân biệt những con chó khác nhau, đó là nguyên nhân thực sự của vấn đề.

Đây là điểm khác biệt rất quan trọng mà chúng ta sẽ xem xét chi tiết trong Chương 5. Chúng ta phải học cách chịu trách nhiệm về tư duy của mình thì mới có thể phát triển khả năng tự khiến bản thân trở nên có điều kiện một cách ý thức (hoặc không có điều kiện) theo cách sẽ giúp cải thiện hiệu suất của mình.

Phản ứng có điều kiện cũng có thể được truyền từ người này sang người khác, chẳng hạn như thông qua gia đình. Tôi đã chia sẻ một trong những ví dụ yêu thích của tôi về hiện tượng này, liên quan đến một vài cặp đôi mới cưới. Khi người chồng nhìn thấy vợ chuẩn bị nướng miếng giăm bông, anh ta đã thắc mắc vì sao cô ấy cắt đứt phần đuôi trước khi cho vào lò. Cô nói với anh rằng: “Bởi vì đó là cách mẹ em đã làm.” Cảm thấy hứng thú với điều này, anh ấy đã đi đến nhà mẹ vợ để nghe một lời giải thích, nhưng một lần nữa lại được trả lời: “Bởi vì đó là cách mẹ của mẹ đã làm.” Bây giờ là cực kỳ thích thú, anh tìm tới bà ngoại của vợ mình, người lúc đó đã khá già yếu, và hỏi cùng một câu hỏi: “Tại sao bà cắt đứt phần đuôi của giăm bông?” Câu trả lời của bà đã thể hiện sức mạnh rằng phản xạ có điều kiện, và những giả định chưa được khám phá có xu hướng gói gọn lại, có thể khiến chúng ta bất ngờ: “Bởi vì không có chảo nướng đủ lớn, nên bà phải cắt phần đuôi để làm cho nó vừa khít.”

Các tương tác như thế này trong suốt cuộc đời dẫn đến việc chúng ta hình thành vô số niềm tin và giá trị. Chúng có thể không có liên quan đến logic hoặc sự thật, cũng không có ý nghĩa trong môi trường hiện tại, nhưng chúng vẫn sẽ “lái” mọi khía cạnh hành vi của chúng ta. Những niềm tin và giá trị như vậy sẽ tác động đến mọi lĩnh vực trong cuộc sống:

- Các loại quan hệ mà chúng ta mong muốn.
- Chúng ta nên cư xử với người khác như thế nào, đặc biệt là ở những nơi mà giữa con người có sự khác biệt về quốc gia, văn hóa, chủng tộc, giới tính, thế hệ...
- Quan điểm của chúng ta về bản thân, chẳng hạn như mức độ tự đánh giá bản thân, niềm tin về trí thông minh, ngoại hình, năng lực, điểm yếu hoặc bất kỳ khía cạnh nào khác về bản sắc của chúng ta.

- Những gì chúng ta coi là “bình thường”.
- Loại công việc mà chúng ta muốn làm.
- Chúng ta thích phân bổ thời gian của mình ra sao.
- Và quan trọng là cách tiếp cận của chúng ta để ra quyết định.

Nếu không có phản xạ có điều kiện từ khi sinh ra, chúng ta sẽ gần như bị choáng ngợp bởi những thử thách của cuộc sống và hoàn toàn không thể đạt được sự thành thạo ở bất cứ điều gì. Quá trình mà tôi đã mô tả trong Chương 1, nhờ đó các chuyên gia máy bay quân sự có thể dạy người khác làm theo họ, thực ra là một phương tiện mà tiềm thức có thể được phản xạ có điều kiện để thực hiện công việc.

Nhưng phản xạ có điều kiện cũng có nhược điểm của nó. Một khi chúng ta đã thiết lập niềm tin và các mẫu hành vi được thực hành tốt, sự thay đổi cá nhân ở mọi cấp độ có thể trở nên rất khó, và đây là một phần lý do quan trọng của việc tại sao lại thường tồn tại khoảng cách lớn giữa những gì mọi người biết và những gì mọi người làm. Ví dụ, mọi người thường cảm thấy rất có động lực khi tham dự một khóa đào tạo, vui mừng về việc thay đổi, để rồi sau đó không duy trì hành vi mới của mình theo thời gian. Không phải là họ không có ý định nghiêm túc, mà là họ không thể phản xạ có điều kiện với các hành vi mới, để khiến chúng trở nên tự động. Do đó, một khi ngừng lựa chọn hành vi mới một cách có ý thức, họ sẽ tự nhiên trở lại với phản xạ có điều kiện cũ.

Những người mà tôi từng hướng dẫn đã biết một số điều họ có thể làm để cải thiện kết quả của mình, nhưng việc biết và làm liên quan đến các phần khác nhau của bộ não, sự hiểu biết về cách tạo ra sự thay đổi trí óc ở mức cần thiết là rất hiếm. Rằng việc bạn học cách làm như vậy sẽ là bí quyết để bạn thực hiện những cải tiến đáng kể trong việc ra quyết định của mình, giống như kết quả của việc đọc cuốn sách này, và đây sẽ là trọng tâm của Phần 3.

Để chuẩn bị cho điều đó, điều quan trọng là bạn hiểu thêm về cái gì và tại sao, để bạn biết được nhiều hơn, và do đó có nhiều “bí quyết” hơn liên quan đến nỗ lực thực hiện các hành vi mới.

Khi càng có nhiều kiến thức, bạn sẽ càng chuẩn bị tốt hơn cho trải nghiệm mới của mình.

Vì vậy, tôi hi vọng mình đã có thể chứng minh rằng, phản xạ có điều kiện là cái, trên thực tế, ảnh hưởng sâu sắc thúc đẩy sự lựa chọn của chúng ta, dẫn chúng ta hành xử theo một cách nào đó trong một tình huống cụ thể. Chúng ta đã trở nên “phản xạ có điều kiện” khi học được cách phản ứng tự động với một sự kích thích hoặc sự kiện kích hoạt, dẫn đến hành động và hành vi ăn sâu vào tiềm thức, mà trong đó có rất ít hoặc không có tư duy có ý thức. Để đưa ra quyết định tốt hơn trên cơ sở nhất quán, chúng ta cần tìm hiểu cách điều chỉnh bộ não của mình để chúng hoạt động một cách khác biệt theo nghĩa đen.

Các giả định chưa được khám phá

Một trong những nhược điểm của phản xạ có điều kiện là, một khi tiềm thức chịu trách nhiệm, bất kỳ lỗi nào chúng ta tạo ra có thể là vô hình, và một trong những điều quan trọng nhất của chúng là hình thành một ràng buộc hoặc giới hạn giả định, mà sau đó hạn chế chúng ta tiếp cận tất cả các khả năng của mình. Ở đây, chính sự nhìn nhận lỗi đã đặt ra những thách thức lớn nhất.

Một ví dụ tuyệt vời về loại phản xạ có điều kiện tiêu cực này là những con voi trưởng thành có thể bị kiềm chế chỉ bằng một sợi dây thừng nhỏ. Tình huống không mong muốn này thực sự bắt nguồn từ khi chúng còn non nớt, lúc đó chúng bị kiềm chế với một sợi dây tương tự - nhưng ở độ tuổi đó, sợi dây thừng đủ chắc chắn để giữ chúng. Vào thời điểm chúng có sức mạnh để thoát ra, chúng đã hình thành phản xạ có điều kiện để tin rằng chúng không thể làm được. Chúng bị cầm tù, mặc dù hoàn toàn là do tâm trí của chúng.

Người đầu tiên xác định và nghiên cứu hình thức phản xạ có điều kiện tiêu cực này là Martin Seligman, một chuyên gia hàng đầu

trong lĩnh vực tâm lý tích cực. Ông đã thử nghiệm những con chó lần đầu tiên được tiếp xúc với hai loại kích thích – những tông giọng cao và những cú sốc ngắn, vô hại. Như Pavlov đã làm với chuông và thức ăn, ý tưởng là để hình thành phản xạ có điều kiện ở những con chó, khiến chúng cảm thấy sợ hãi khi nghe giọng nói, để chúng phản ứng với nó bởi vì chúng bị sốc. Những con chó sau đó được đặt vào một cái hộp với hai ngăn bị chia tách bởi một bức tường thấp. Mục đích là dạy cho những chú chó nhảy qua vách ngăn để thoát khỏi cú sốc, sau đó xem liệu phản ứng tương tự có thể bị kích động bằng cách sử dụng giọng nói hay không.

Thứ mà Seligman không lường trước được là những con chó không cố gắng thoát ra khi bị sốc. Ông nhận ra rằng, trong giai đoạn đầu của thí nghiệm, khi những con chó vẫn tiếp tục phải trải qua những cú sốc bất chấp phản ứng của chúng như thế nào, chúng đã biết rằng không thể làm gì để tránh những cú sốc. Vì vậy, giống như những chú voi con biết rằng chúng không thể cắt đứt sợi dây kiềm chế chúng, những con chó cũng đã từ bỏ cố gắng.

Seligman đặt tên cho đặc điểm tâm lý này là sự bất lực do huấn luyện, và ông tiếp tục chứng minh khả năng ứng dụng của nó với mọi người. Ví dụ, ông phát hiện bệnh trầm cảm có liên quan sâu sắc tới những người có cảm giác chán nản, bị củng cố bởi một niềm tin rằng bất kỳ điều gì họ làm để giải quyết vấn đề cũng đều là vô ích.

Loại *bất lực do huấn luyện* này có thể tác động mạnh mẽ và tiêu cực đến việc ra quyết định. Tại trung tâm của vấn đề là những giả định chưa được khám phá - niềm tin hoặc ý tưởng có vẻ đúng, được chấp nhận là chắc chắn, nhưng chưa được kiểm chứng hoặc chứng minh một cách đúng đắn. Những giả định như vậy có thể:

- Luôn luôn là sai, nhưng sự hiểu rõ thực tế này chỉ đến sau đó;
- thế giới là phẳng tại một thời điểm mà các nguyên tắc thích hợp làm cơ sở để quyết định, nhưng chúng đã bị vô hiệu hóa bởi một số loại thay đổi hoàn cảnh;

- một khi việc có rất nhiều tiền để được cho thuê video luôn luôn là sai, nhưng chưa ai nhận ra. Đây có lẽ là loại khó nhận biết nhất, và chúng ta sẽ xem xét chi tiết hơn trong Chương 4.

Niềm tin trong các giả định này thường được mô tả như là các giả định hạn chế, bởi vì chúng thường giới thiệu các ràng buộc nhân tạo đối với việc ra quyết định. Bất cứ khi nào chúng ta trở thành nạn nhân của chúng, chúng có xu hướng đóng kín tâm trí của chúng ta về sự thay đổi quan điểm trong tương lai, thu hẹp nhận thức về khả năng của mình, hạn chế sự sáng tạo và giảm tính linh hoạt.

Chúng cung cấp cho chúng ta một cảm giác an toàn mang tính chất xoa dịu, nhưng giả dối; và mặc dù một người quan sát bên ngoài với nhận thức cao hơn có thể dễ dàng nhận ra lỗi của chúng ta, thực tế là niềm tin trong chúng ta khiến chúng ta thực sự khó để có thể nhận ra điều đó.

Ngày nay, dường như không có nhiều nghi ngờ rằng nhiều mô hình tư duy theo thói quen được in sâu từ thời thơ ấu; trên thực tế, các nghiên cứu đã phát hiện ra rằng, những đứa trẻ đã đưa ra các giả định về thế giới vào thời điểm chúng đủ lớn để được trải nghiệm. Tuy nhiên, quá trình này không dừng lại ở tuổi thơ, và niềm tin mới có thể tiếp tục xuất hiện ở bất kỳ giai đoạn nào của cuộc sống, dù là cá nhân hay xã hội nói chung.

Trong phạm vi của cuốn sách này, sự kết hợp giữa khoa học với quan điểm coi vũ trụ như một chiếc đồng hồ, cùng với nguyên tắc quản lý theo khoa học của Fredrick Winslow Taylor, đã định hình niềm tin của chúng ta về những gì cấu thành một quyết định chất lượng cao đến một mức độ phi thường. Có thể dự đoán rằng loại tư duy dựa trên lý trí này sẽ cung cấp các công cụ làm giảm thiểu tác động của phản xạ có điều kiện, cũng như các giả định hạn chế ngầm định của nó. Trong một số lĩnh vực, điều này có lẽ đúng. Nhưng có ba giả định lớn và tiềm ẩn nguy hiểm phát sinh như là một hệ quả trực tiếp của việc chúng ta chấp nhận loại phương pháp xác định này để đưa ra quyết định, đó là:

1. Lựa chọn hợp lý là một khả năng của chúng ta.

2. Trình tự đầy đủ hoặc khả năng dự đoán tồn tại để chúng ta có thể áp dụng một cách tiếp cận hợp lý.

3. Áp dụng phương pháp quyết định có cấu trúc sẽ luôn dẫn đến kết quả tốt nhất.

Cả ba giả định này sẽ dẫn đến kết quả gần như tối ưu. Chúng ta sẽ bắt đầu giải quyết giả định đầu tiên ngay bây giờ, và sau đó giải quyết giả định hai và ba, những cái có liên quan, trong chương tiếp theo.

Huyền thoại về tính hợp lý

“Chúng ta nghĩ, ai cũng lý trí hơn nhiều so với bản chất thật. Và chúng ta nghĩ, chúng ta đưa ra quyết định vì có lý do chính đáng để làm như thế. Chúng ta tin vào những lý do, bởi vì chúng ta đã đưa ra quyết định.”

- Daniel Kahneman

Giả định về lựa chọn dựa trên lý trí về cơ bản là niềm tin rằng, khi đối mặt với các lựa chọn thay thế, con người có khả năng đưa ra quyết định dựa trên lý do hợp lý. Và bởi vì khả năng này được đánh giá cao, chúng ta đã học được cách kết hợp logic với sức mạnh trí tuệ, và thậm chí cả những phẩm chất cá nhân như sự ổn định và thành thật. Ngược lại, những người thiếu lý trí thường được xem là thiếu quyết đoán, mâu thuẫn, không ổn định hoặc thậm chí là bị tâm thần. Không ngạc nhiên khi chúng ta đều muốn người khác nhìn nhận mình là người có lý trí.

Thật không may, những bằng chứng tâm lý cho thấy rằng chúng ta làm những việc mà chúng ta cảm thấy hợp lý, ví dụ:

- Khi mọi người đặt cược vào một con ngựa, họ cảm thấy tự tin hơn rằng con ngựa của họ sẽ giành chiến thắng ngay sau khi đặt cược hơn là trước đây.⁵

- Chúng ta thường xuyên tiếp xúc với sự kích thích, chúng ta sẽ ngày càng thích nó hơn (miễn là chúng ta đã không ghét nó trong lần đầu tiếp xúc).⁶
- Chúng ta có nhiều khả năng kết hôn với một người có tên bắt đầu bằng một chữ cái giống như tên của mình.⁷
- Chúng ta có nhiều khả năng đồng ý với các sáng kiến chính trị của đảng chúng ta ủng hộ hơn so với các đề xuất giống hệt được đưa ra từ phía đảng kia.⁸

Như chúng ta đã thấy trước đó, các bác sĩ sẽ đưa ra khuyến nghị điều trị tùy thuộc vào việc liệu bệnh nhân lựa chọn được thông báo về cơ hội sống hay khả năng chết.

Nghiên cứu hệ thần kinh tiếp tục cải thiện sự hiểu biết của chúng ta về lý do tại sao hành vi đôi khi có thể đi lệch hoàn toàn khỏi lý trí. Nó chỉ ra rằng, khi đối mặt với các quyết định, chúng ta trải nghiệm cảm giác về một tình huống rất nhanh trước khi có thể hợp lý hóa nó. Điều này có nghĩa là, vào thời điểm chúng ta tư duy một cách có ý thức, chúng ta đã bị ảnh hưởng bởi cảm xúc của mình. Do đó, chúng ta có thể quyết định một hành động mà chúng ta biết, một cách lý trí, nhưng lại tạo ra những lựa chọn nghèo nàn cho dù chúng ta cảm thấy thế nào đi nữa. Ví dụ: chúng ta có thể lấy thêm bánh quy khi đang cố gắng giảm cân, trì hoãn việc bắt đầu dự án khi nhận thức được rằng sẽ không đủ thời gian để hoàn thành, hoặc trở nên tức giận với người quản lý bộ phận chăm sóc khách hàng tại ngân hàng vì chúng ta đã quên thanh toán hóa đơn thẻ tín dụng của mình đúng hạn, và họ từ chối miễn tiền phạt. Dưới đây là một ví dụ khác: Tôi khá chắc chắn rằng, hầu như tất cả mọi người đều có những lúc tức giận, nhưng làm thế nào để hợp lý hóa nó mà không ảnh hưởng đến sự sôi nổi của cuộc thảo luận chỉ vì chúng ta không thích điều đó? Chúng ta đều biết rằng hành vi đe dọa không bao giờ thuyết phục được bất cứ ai thay đổi quan điểm của họ! Ngược lại, như chúng ta sẽ thấy trong Chương 4, nó thường phản tác dụng.

Vì vậy, chúng ta sẽ quay trở lại chủ đề này. Bây giờ, hãy để tôi đưa ra một lời khuyên được David McRaney thể hiện một cách rất hay trong cuốn sách của mình, *You Are Not So Smart* (tạm dịch: Bạn không thông minh như mình nghĩ đâu).

Sự ngộ nhận:

Quan điểm của bạn là kết quả của nhiều năm phân tích dựa theo lý trí, khách quan.

Sự thật:

Quan điểm của bạn là kết quả của nhiều năm chú ý đến thông tin xác nhận những gì bạn tin tưởng, trong khi phớt lờ thông tin thách thức những quan điểm đã định trước của bạn.

Tóm lại, 300 năm phát triển khoa học và quản lý đã dẫn đến một số giả định chính mà phần lớn chưa được khám phá: các giả định liên quan đến tính phổ quát của tính hợp lý, trật tự và cấu trúc đó cung cấp một cơ sở vững chắc cho việc ra quyết định. Chúng ta hãy làm rõ, tôi không đề xuất rằng logic và sự hợp lý hóa là tệ - cách tiếp cận này đã giúp chúng ta giải quyết rất nhiều vấn đề phức tạp. Nhưng tôi muốn nhấn mạnh rằng, chúng đã nuôi dưỡng một xu hướng vô thức để tìm kiếm “con đường đúng đắn”, để làm bất cứ điều gì và thiếu nhận thức về những giới hạn vốn có của cách tiếp cận này.

Tuy nhiên, nếu bạn muốn cải thiện việc ra quyết định, bạn không thể bỏ qua những giới hạn này, bởi thế giới mà chúng ta đang sống ngày một phát triển và phức tạp hơn. Để giúp bạn hiểu được điều này tác động đến bạn như thế nào, chúng ta sẽ xem tiếp về những gì xảy ra khi khả năng dự đoán bắt đầu bị phá vỡ.

Nguyên tắc ra quyết định # 2

Điều kiện tiên quyết để đạt được tiến bộ là chúng ta bỏ lại đằng sau cái đã biết, sẵn sàng phá vỡ một số “quy tắc” đã được thiết lập về cách mọi thứ xảy ra.

Ghi chú:

1. The others were Nerva (96–98), Trajan (98–117), Hadrian (117–138) và Antoninus Pius (138–161).
2. Trong một cuốn sách nhỏ có tên là Meditations (tạm dịch: Thiền định).
3. Netflix tweet: “Happy Moon Landing Day!”
4. Boston Consulting Group, “The biology of corporate survival”, tháng Hai, 2016.
5. Robert E. Knox và James A. Inkster, “Postdecision dissonance at post time” (1968) *Journal of Personality and Social Psychology*, 8: 319–323.
6. R. B. Zajonc, “The attitudinal effects of mere exposure” (1968) *Journal of Personality and Social Psychology*, 9: Monograph Suppl. no. 2, part 2.
7. John T. Jones, Brett W. Pelham, Mauricio Carvallo và Matthew C. Mirenberg, “How do I love thee? Let me count the Js: Implicit egotism and interpersonal attraction” (2004) *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(5): 665–683.
8. Geoffrey L. Cohen, “Party over policy: The dominating impact of group influence on political beliefs” (2003) *Journal of Personality and Social Psychology*, 85: 808–822.

Chương 3 Mô phỏng kỹ nguyên tăng tốc

"Quy luật của toán học càng liên hệ tới thực tế càng không chắc chắn, và càng chắc chắn thì càng ít liên hệ tới thực tế".

- Albert Einstein

Năm 2001, một kỷ lục thế giới ít được biết đến đã bị phá vỡ, thay đổi ngay lập tức cách nghĩ về cách tiếp cận của con người đối với sự kiện mà nó đã diễn ra. Đối với chúng ta, nó cung cấp một ví dụ tuyệt vời về sự đột phá trong hiệu suất. Trước đó, nhiều người không nghĩ rằng cách tiếp cận cơ bản mà đối thủ của họ sử dụng đã có từ rất lâu, và trên thực tế, những kết quả mà đối thủ của họ thu được không hề có sự đột phá và rằng họ có rất nhiều cơ hội để làm tốt hơn thế. Hơn nữa, thật dễ để có thể nhận thấy sự có mặt của mô hình này ở mọi nơi:

- Quá trình này bắt đầu với sự thay đổi chiến lược hoặc chiến thuật của một ai đó.
- Tiếp theo, không thể tránh khỏi, một số người tìm cách bắt kịp càng nhanh càng tốt thông qua việc bắt chước.
- Sau đó tất cả mọi người đều cố gắng tinh chỉnh cách tiếp cận mới để nâng cao sự cải thiện.
- Xu hướng tổng thể đang dần đi lên, nhưng không có ai dẫn trước trong một thời gian dài, bởi mỗi lần đạt được (vị trí dẫn trước) sẽ sớm có người vượt qua họ.

Qua quá trình này, sau một thời gian, những gì đã từng mới mẻ và khác biệt phát triển thành "cách làm tốt nhất", với một hệ thống niềm tin đi kèm với cái được coi là "trí tuệ thông thường". Do đó, hệ thống niềm tin này tạo cơ sở chuyên môn trong lĩnh vực liên quan, và từ

thời điểm đó, cả ý thức và vô thức đều hướng các quyết định theo cách “tốt nhất” hoặc “đúng đắn” để tiếp cận tình huống hoặc sự kiện. Thật không may, một khi các chuyên gia bắt đầu tin rằng họ biết câu trả lời, nó cũng có xu hướng mang đến một số giả định hạn chế, ngăn chặn sự sáng tạo và thay đổi. Khi điều này xảy ra, cũng là thời gian “chín muồi” cho sự đổi mới.

Vào những lúc như vậy, sự tiến bộ thực sự chỉ đến từ những người sẵn sàng tư duy khác biệt - để vượt qua rào cản tinh thần đang hạn chế sự sáng tạo để tạo ra một điều gì đó mới mẻ. Trong ví dụ tôi sắp chia sẻ, về một người đàn ông Nhật Bản 23 tuổi tên là Takaru Kobayashi trong Cuộc thi Ăn Xúc xích của Nathan.

Trong sự kiện này, những người tham gia xếp thành hàng để xem trong khoảng thời gian nhất định họ có thể ăn được bao nhiêu xúc xích (và bánh). Cuộc thi được tổ chức có sự đào tạo bài bản và thí sinh dự thi phải có giấy phép được cấp bởi Ban tổ chức Major League Eating, với mức độ phủ sóng trên TV thu hút hơn một triệu người xem.

Cho đến năm 2001, kỷ lục đã dần tăng lên, vào cuộc thi đầu tiên, kỷ lục đạt được ở mức ăn hết 25 chiếc bánh mì kẹp xúc xích trong vòng 12 phút. Trong mỗi vòng thi, các bảng thông báo được giơ lên để người xem biết người chơi đang thi đấu như thế nào. Kobayashi, xuất hiện với vai trò “lính mới”, đã tạo ra con số lớn và bất ngờ đến nỗi các nhà tổ chức không có đủ con số cho bảng thông báo đã chuẩn bị trước và phải viết bằng tay. Anh đã phá vỡ kỷ lục trước đó với việc ăn hết 50 chiếc bánh mì kẹp xúc xích.

Không ai có thể tin vào điều này, cho đến khi Kobayashi chứng minh rằng họ đã sai lầm! Để làm được như vậy, anh chỉ đơn giản là định nghĩa lại vấn đề. Trong khi tất cả các đối thủ cạnh tranh khác đang ăn một cách bình thường, nhưng nhanh hơn, nhiều như Winslow Taylor đã làm trong nhà máy của mình, Kobayashi đã tối ưu hóa hành động ăn uống để đạt tốc độ và hiệu quả. Anh bẻ đôi xúc xích bằng một tay trong khi nhúng bánh vào nước với tay còn lại, lần lượt đặt chúng và xoay toàn bộ cơ thể giúp mọi thứ nằm gọn trong bụng anh. Nó quá hiệu quả, một số đối thủ đã dừng lại và theo dõi.

Bản thân Kobayashi tiếp tục chiến thắng trong sáu năm liên tiếp. Anh và một số người tiếp tục phát triển thêm cách tiếp cận, và ngày nay kỷ lục đạt được ở ngưỡng không thể tin nổi, 70 chiếc xúc xích được ăn trong 10 phút, nhưng vẫn sử dụng phương pháp cơ bản mà Kobayashi tạo ra. Cách làm tốt nhất hiện đã được thực hiện.

Những hạn chế của “cách làm tốt nhất”

Ngày nay, tư duy liên quan nhiều đến việc ra quyết định có thể so sánh với tư duy của những người ăn được nhiều xúc xích nhất trên thế giới, ngay trước khi Takaru Kobayashi xuất hiện. Các nguyên tắc quản lý theo khoa học của Frederick Winslow Taylor đã trở nên gắn bó vững chắc đến mức giả định tiềm ẩn của chúng, về khả năng dự báo và trật tự, phần lớn là không bị thách thức - với kết quả là suy nghĩ “dựa theo lý trí” thống trị, cùng với xu hướng nhìn mọi thứ trắng-hay-đen (đúng hay sai, tốt hay xấu). Điều này rất rõ ràng trong việc lập kế hoạch chiến lược.

Ánh hào quang thần bí thường bao quanh các ý tưởng chiến lược, nhưng nó thực sự chỉ là một kế hoạch hành động để mọi thứ sẽ được thực hiện và đạt được một số mục tiêu lâu dài. Thông thường, mọi thứ được tiếp cận với sự cân nhắc cẩn thận, càng nhiều thông tin được thu thập càng tốt để có thêm hiểu biết về những mô hình cũ, điểm mạnh và điểm yếu của mô hình kinh doanh hiện tại, hoạt động của đối thủ cạnh tranh, phương hướng và tốc độ của những tiến bộ công nghệ tiềm năng. Sau đó, thông tin này được sử dụng để đánh giá các kịch bản trong tương lai và dự đoán về môi trường có thể phát triển như thế nào trong 1, 3, 5, 10 năm và thậm chí 50 hoặc hơn 100 năm với một số ngành (ví dụ: quản lý chất thải hạt nhân). Những dự báo này sau đó cung cấp cơ sở để quyết định phải làm gì tiếp theo.

Tại một thời điểm, loại công việc này tương đối dễ dàng. Henry Ford nổi tiếng được nhớ đến bởi câu nói:¹ “Bất kỳ khách hàng nào cũng có thể có một chiếc xe được sơn bất kỳ màu nào mà anh ấy muốn miễn là nó màu đen.” Nhưng vì sự phức tạp của môi trường đã tăng lên, nên công việc đã trở nên khó khăn hơn bao giờ hết. Ngày nay,

phần lớn nó dựa vào những gì đã trở thành “dữ liệu lớn”: bộ dữ liệu quá lớn và phức tạp đến mức sóng máy tính đầu tiên dựa trên ứng dụng xử lý dữ liệu không còn hoạt động nữa.

Khả năng tính toán và kho lưu trữ dữ liệu khổng lồ hiện đang dành riêng cho việc phân loại xem ai mua cái gì, khi nào với mức giá bao nhiêu. Mỗi bộ phận đều đang tạo ra cố gắng để liên kết những gì người tiêu dùng nghe, đọc, xem với những cái họ sẽ mua và tiêu thụ theo giả định rằng điều này sẽ dẫn đến quyết định tốt hơn.

Đây là một cách tiếp cận để ra quyết định được thiết lập theo một giả định về trật tự. Đó là một kỳ vọng khả năng phân tích tình huống tốt, bằng cách “hiểu thực tế”, sau đó tìm hiểu mối liên hệ nhân quả giữa các sự kiện trong quá khứ và sử dụng kiến thức này để tạo ra các mô hình tiên đoán, chúng ta sẽ có thể xác định “cách làm tốt nhất” cho tương lai - từ đó tìm ra cách thức đúng đắn hoặc lý tưởng để làm việc và đưa ra quyết định tốt hơn. Và vì vậy, mỗi năm, dữ liệu ngày càng trở nên nhiều hơn.

Chỉ có một vấn đề với bộ niềm tin này: nếu không có đủ thứ tự, nó sẽ bị phá vỡ. Cách làm tốt nhất, theo định nghĩa, là cách làm trong quá khứ, và nó dựa trên khả năng dự đoán và khả năng tinh chỉnh một cách tiếp cận lặp lại theo thời gian dựa trên phản hồi. Có rất ít chỗ cho những điều bất ngờ. Điều này có thực tế không?

Hãy xem xét câu chuyện ngụ ngôn của một nhà sư, người mỗi ngày đều bước đi trên con đường giống nhau ngang quảng trường thị trấn. Tò mò với việc làm của nhà sư, cảnh sát thị trấn đã ngăn ông lại và hỏi ông đi đâu. Nhà sư trả lời: “Tôi không biết.” Không hài lòng với câu trả lời này, cảnh sát hỏi lại, nhưng nhà sư chỉ lặp lại: “Tôi không biết”.

Có lẽ bạn có thể đánh giá cao quan điểm của người cảnh sát - đó là một chuỗi logic bình thường để tin rằng nhà sư thực hiện cùng một hành trình mỗi ngày mà không có điểm đến nào trong đầu cả...

Vì vậy, người cảnh sát bắt đầu tức giận và nghi ngờ, yêu cầu nhà sư phải cho biết nơi ông ta đi đến và đe dọa bắt ông nếu ông không

nói cho anh ta biết. Nhưng nhà sư vẫn trả lời: “Tôi không biết.” Người cảnh sát bắt giữ nhà sư và đưa ông đến đồn cảnh sát. Khi đến đó, nhà sư nhìn người cảnh sát và nói: “Anh thấy đấy, tôi không biết tôi sẽ đi đâu. Tôi đã định đi chợ nhưng lại dừng ở đây. Tôi thực sự không biết mình đang đi đâu.”

Mặc dù lần đầu tiên tôi đọc câu chuyện này đã từ nhiều năm trước, nhưng nó dần trở thành một phép ẩn dụ quan trọng. Tất nhiên, nhà sư biết ông ta định đi đâu, nhưng đó không phải là câu hỏi mà ông được hỏi; ông có đủ nhận thức để nhận ra rằng nếu bất cứ điều gì bất ngờ xảy ra thì kế hoạch của ông có thể phải thay đổi. Ông liên tục mong đợi sự bất ngờ và sống thoải mái một cách linh hoạt trong sự mơ hồ này.

Đôi khi ý định của bạn có thể không liên quan gì đến những gì bạn thực sự có thể đạt được. Tuy nhiên, tôi cá rằng bạn có thể đạt được nhiều hơn đáng kể so với hiện tại, khi bạn phát hiện ra một số rào cản mà bạn chưa nhận ra.

Bị mù!

Khi Takaru Kobayashi xuất hiện và viết lại cuốn sách về các kỷ lục, một trong những yếu tố đáng chú ý nhất là sự ngạc nhiên của mọi người khi chào đón kỳ tích của anh ấy. Frederick Winslow Taylor đã tạo ra phản ứng tương tự khi ông tăng tốc độ ở nhà máy: mọi người phải nhìn tận mắt trước khi họ tin rằng những gì ông đạt được là có thể. Cơ hội tương tự cũng đã tồn tại cho những người khác, nhưng họ không thể nhìn ra. Họ bị “mù”.

Tất cả chúng ta đều có thể “bị mù”, điều này thường có tác động bất lợi đến kết quả. Để làm cho vấn đề tồi tệ hơn, có một yếu tố bổ sung, không tồn tại trong các ví dụ của Kobayashi và Winslow Taylor, có thể khiến chúng ta dễ bị tổn thương hơn. Một người đàn ông 21 tuổi hầu như không nổi tiếng, Dick Fosbury, xuất hiện để thi nhảy cao tại Thế vận hội Olympics 1968 và thể hiện một sự đột phá vượt bậc trong thể thao. Chỉ trong vòng vài giờ, anh đã biến mình trở thành một trong những vận động viên có ảnh hưởng nhất trong lịch sử.

Những tiến bộ trong bước nhảy cao trước khi có sự xuất hiện của Fosbury đã tiến triển thông qua quá trình được nêu ở phần đầu của chương này. Trước đó, ba kỹ thuật được xem là cách làm tốt nhất, nhưng tất cả chúng đều có một yếu tố chung: tất cả đều cho phép người nhảy tiếp đất một cách cẩn thận, lý tưởng trên đôi chân của mình. “Sự bùng nổ” của Fosbury là phương pháp đầu tiên hoàn toàn phá vỡ khuôn phép.

Điều quan trọng cần lưu ý ở đây là tầm quan trọng của thời gian và cơ hội. Cho đến những năm 1960, việc tiếp đất được thực hiện trên cát, mùn cưa hoặc các tấm thảm. Do đó, các vận động viên đã bị tác động bởi điều kiện bên ngoài để tiếp đất trên đôi chân của mình. Sau đó, có một sự đổi mới – đệm bọt biển dày để tiếp đất trên đó - và, may mắn thay cho Dick Fosbury, trường học của anh nhanh chóng giới thiệu nó.

Vì vậy, không giống như những thay đổi mô hình được giới thiệu bởi Kobayashi và Winslow Taylor, sự bùng nổ của Fosbury không thể xảy ra trước đó. Nhưng đây là một câu hỏi quan trọng: một khi các hồ tiếp đất có sẵn, tại sao những vận động viên khác không tạo ra những bước nhảy mới? Tại sao hầu như tất cả mọi người tiếp tục làm những gì họ đã luôn luôn làm?² Điều gì khiến người khác không nhìn thấy cơ hội ở ngay trước mắt họ? Tại sao có rất nhiều cuộc thi trước Thế vận hội nhưng lại không có ai khác từng nghĩ đến việc thử cách tiếp cận mới.

Một phần câu trả lời cho những câu hỏi này dẫn tới một đặc tính quan trọng của tâm trí con người, và chúng ta sẽ xem xét chi tiết trong chương tiếp theo. Nhưng đó cũng là một yếu tố đặc trưng cho Dick Fosbury và nó liên quan đến thực tế rằng, trước khi đạt được thành công, anh ấy dường như không phải là một ứng cử viên sáng giá trong thể thao:

- Ở trường, anh thích thể thao, nhưng lại thiếu tài năng. Mặc dù cao 6 feet 4 inch (khoảng 193cm), nhưng anh thậm chí không thể vào được đội bóng rổ.

- Anh đã thử một số môn trong thể thao, và chọn nhảy cao vì đó là môn mà anh cảm thấy mình ít vô dụng nhất. Ở tuổi 16, khi lần đầu tiên thử nhảy cao trong cuộc gặp mặt các câu lạc bộ của địa phương, anh thậm chí không đạt được độ cao tiêu chuẩn.
- Kỹ thuật nhảy cao ngày đó được gọi là giạng chân, trong đó chân trước được phóng trên chướng ngại vật, và người úp xuống. Với kỹ thuật này, anh ấy thậm chí không vượt quá 5 feet 3 inch (160cm), cách biệt khoảng 2 feet (60cm) so với kỷ lục thế giới.
- Với hai đốt sống bị nén xuống ở lưng (rất có thể là chấn thương do nhảy), đôi chân không tốt và thiếu lực, việc cố gắng tập luyện chăm chỉ hơn các đối thủ khác sẽ có cơ hội mang lại thành công.

Thấy được những trở ngại này, rất nhiều người đã nói với Fosbury đừng cố gắng nữa - trong mắt họ, anh sẽ không có cơ hội thành công. Nhưng có lẽ, vào lúc này, khoảng cách giữa khả năng của anh và sự thành thạo của những người khác thực sự đã tạo ra lợi thế cho anh ấy.

“Điều cần thiết là mẹ của sáng chế”

Không rõ ai là người đầu tiên sử dụng câu tục ngữ, “Điều cần thiết là mẹ của sáng chế”. Rõ ràng ý tưởng này đã có từ rất lâu, nhưng ý nghĩa về mặt tâm lý của nó vẫn còn hiệu lực: khi ai đó không có lựa chọn nào khác ngoài việc phải làm một điều gì đó, thì họ sẽ cố gắng để thực hiện. Điều này dường như chắc chắn đã áp dụng cho trường hợp của Fosbury. Nếu hiệu suất giữa anh ta và các đối thủ khác nhỏ hơn, anh ta có thể kiên trì với phương pháp giạng chân, nhưng hơn cả mong muốn cải thiện, điều đó khiến anh có cơ hội: phải đổi mới để có cơ hội cạnh tranh.

Mặt khác, đối với những đối thủ khác, việc cải tiến để trau dồi trình độ chuyên môn sẽ tạo cho họ cơ hội thành công cao nhất. Do đó, họ sẽ không tìm kiếm bất kỳ thứ gì hoàn toàn mới, và vì vậy họ hoàn toàn bỏ lỡ cơ hội được tạo ra bởi các hố tiếp đất mới. Họ có kế hoạch và, vì tập trung vào nó, họ bỏ qua thực tế là môi trường bên ngoài đã thay đổi. Hội chứng thành công trong hành động xuất hiện!

Bạn đã bao giờ từng vạch ra kế hoạch một cách tỉ mỉ, nhưng ngay sau đó nó trở nên lỗi thời vì có điều gì đó đã thay đổi các quy tắc? Không có gì có thể chống lại điều này, vì ngay cả những kế hoạch tốt nhất cũng có thể trở thành vô dụng nếu một cái gì đó mới mẻ xảy ra. Câu hỏi đặt ra là, khả năng xảy ra và giả thiết nào vẫn còn có hiệu lực trong thời điểm hiện tại?

Chuẩn bị cho cuộc cách mạng

Trong Chương 2, tôi trích dẫn nghiên cứu cho thấy rằng sự biến động trong kinh doanh đang gia tăng đáng kể. Đây chỉ là sự khởi đầu dẫn đến sự kiện quan trọng hơn.

Giáo sư Klaus Schwab, người sáng lập và Chủ tịch điều hành Diễn đàn Kinh tế Thế giới, đưa ra bằng chứng thuyết phục để củng cố cho niềm tin của ông rằng chúng ta đang ở điểm khởi đầu của Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Cuộc cách mạng công nghiệp đầu tiên sử dụng sức mạnh cơ học để giải phóng chúng ta khỏi sự phụ thuộc vào động vật và nỗ lực của con người; lần thứ hai chứng kiến sự ra đời của điện khí hóa và sản xuất hàng loạt, cho phép các mô hình xã hội và các cách thức làm việc mới nổi lên; và lần thứ ba (thường được gọi là Thời đại thông tin), bằng việc mang đến cho hàng tỷ người những ứng dụng tin học và kỹ thuật số, đã tạo ra những cách thức mới trong việc chia sẻ thông tin, đẩy nhanh mọi thứ và thực sự đã thu nhỏ thế giới.

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư này sẽ thay đổi cách chúng ta sống, làm việc và liên hệ với nhau. Nó đã tung ra những bước đột phá ở tốc độ và tầm quan trọng chưa từng có trong lịch sử nhân loại, bao gồm:

- Chuyển từ sự mô phỏng sang công nghệ kỹ thuật số.
- Một sự thay đổi từ các cấu trúc phân cấp cũ sang một thế giới được điều hành bởi các mạng lưới.
- Một sự bùng nổ lựa chọn trong hầu như tất cả các khía cạnh của cuộc sống, cái mà đã và đang chuyển đổi sức mạnh từ nhà sản xuất

sang người tiêu dùng.

- Một sự tăng tốc trong nhịp độ thay đổi hầu như tất cả mọi thứ, được thúc đẩy bởi máy tính, mạng, điện thoại di động và ngay sau đó là trí thông minh nhân tạo về mặt thương mại.
- Sự phát triển của một nền kinh tế toàn cầu sôi động theo cách còn hơn cả tự do hóa thương mại và toàn cầu hóa thị trường. Trong khi mô hình tư bản phương Tây đã di chuyển về phía Đông, ngược lại, một cách tư duy và hành vi mới đang trở nên phổ biến ở phương Tây, dựa trên các mô hình tổng hợp, toàn diện và theo bối cảnh của phương Đông.
- Sự xuất hiện của công nghệ kết nối: sự giao tiếp từ nơi này đến nơi khác.

Thật khó để nghi ngờ rằng, có nhiều điều nữa sẽ xảy ra - đây là điều lớn lao, và mọi người dường như cảm nhận được điều đó. Cuộc cách mạng thứ tư này mang tính đặc trưng bởi nó là sự hợp nhất trong công nghệ, làm mờ đi ranh giới giữa thế giới vật lý, kỹ thuật số và sinh học. Không có bất cứ ai, ngành công nghiệp, nền kinh tế hay quốc gia nào nằm ngoài cuộc cách mạng này.

Nó thậm chí còn thách thức khái niệm của chúng ta về ý nghĩa của con người, khi chúng ta phát triển khả năng thay đổi các khuôn mẫu của cuộc sống và tưởng tượng trí thông minh nhân tạo có khả năng hơn - những cỗ máy thông minh sẽ thực hiện hàng triệu công việc.

Rõ ràng, sự gián đoạn trên quy mô lớn như vậy tạo ra một tiềm năng to lớn cho những thay đổi không lường trước được. Bây giờ chúng ta phải đối mặt với một mức độ phức tạp, sự biến động, mơ hồ và không lường trước được liên quan đến các sự kiện trong tương lai mà chưa từng có trong lịch sử nhân loại. Chắc chắn, phần lớn những gì đang xảy ra là không quen thuộc, thậm chí có thể mang tính đe dọa - và một số người sẽ dễ dàng chấp nhận bất cứ điều gì xảy ra tiếp theo trong cuộc sống.

Sự gia tăng phức tạp này đang xảy ra bất chấp sự tiến bộ của công nghệ. Vì vậy, không có gì đáng ngạc nhiên khi chúng ta cần câu trả lời từ các chuyên gia. Các chuyên gia đã tạo ra thế giới này, vậy tại sao chúng ta không mong đợi họ có thể trả lời câu hỏi quan trọng được đặt ra bởi tất cả sự thay đổi này - một trong những điều cốt lõi của việc ra quyết định:

Chuyện gì sẽ xảy ra tiếp theo?

Các chuyên gia và loài tinh tinh

“Đối với mọi vấn đề phức tạp, có một câu trả lời rõ ràng, đơn giản và sai.”

- H. L. Mencken

Tôi thích phần mở đầu một bài viết trên Wired. com của Johan Lehrer: “Tôi thường đùa rằng mọi chương trình tin tức giải trí buộc phải hiển thị tuyên bố từ chối trách nhiệm, phát trực tuyến ở cuối màn hình. Tuyên bố từ chối trách nhiệm sẽ là: ‘Những câu chuyện trên đây không được kiểm chứng bởi khoa học. Mọi phát ngôn chỉ mang tính chất giải trí.’”

Dù có thích hay không, chúng ta liên tục phải trải qua một loạt các dự báo tương lai từ các cố vấn tài chính, các học giả truyền hình và vô số các chuyên gia và phi chuyên gia về thị trường chứng khoán, quan hệ quốc tế đến kết quả của cuộc bầu cử tiếp theo. Nhưng liệu có phải nó không có giá trị như Lehrer đã ám chỉ không? Bởi vì loại thông tin này cung cấp cơ sở cho rất nhiều quyết định - khi chúng ta mua hoặc bán nhà, nơi chúng ta đầu tư tiền, những gì chúng ta nên hoặc không nên ăn, bộ phim nào chúng ta để dành xem vào buổi tối, v.v... nếu anh ấy đúng, chúng ta có một vấn đề.

Bằng chứng mà Lehrer đề cập đến là từ một nghiên cứu lớn⁴, mang tính toàn diện nhất từ trước đến nay, thực hiện bởi Giáo sư Philip Tetlock của Đại học Pennsylvania. Ông tập hợp một nhóm lớn các chuyên gia, những người “bình luận hoặc đưa ra lời khuyên về các xu hướng chính trị và kinh tế”, để điều tra khả năng đưa ra các dự

đoán hữu ích về các sự kiện trong tương lai. Ông bắt đầu bằng cách yêu cầu họ đánh giá xác suất của những điều khác nhau xảy ra, chẳng hạn như: sẽ có một kết thúc phi bạo lực đối với nạn phân biệt chủng tộc ở Nam Phi; Gorbachev sẽ bị lật đổ trong một cuộc đảo chính; và bong bóng dotcom sẽ nổ tung. Ông cũng đã nắm bắt được thông tin về quá trình tư duy của họ, để ông có thể hiểu rõ hơn về cách họ quyết định. Trong suốt 20 năm mà ông nghiên cứu, các chuyên gia đã đưa ra 82.361 dự báo, và khi thời gian trôi qua, Tetlock đã quay trở lại để kiểm tra độ chính xác của các dự đoán.

Tác phẩm này đã trở nên khá nổi tiếng, có lẽ bởi vì kết luận được đưa ra khá đáng nhớ: rằng các chuyên gia “dự đoán tương lai không tốt hơn nhiều một con tinh tinh ném phi tiêu”. Nhiều người trong số họ, Tetlock nhận thấy, sẽ làm tốt hơn nếu họ dự đoán ngẫu nhiên. Ngay cả những người giỏi nhất trong số họ đều kém chính xác hơn cả các thuật toán thống kê tương đối đơn giản. Thật không may, có vẻ như Lehrer đúng.

Sự phức tạp có vấn đề gì?

Rõ ràng, nếu một môi trường cơ bản là ngẫu nhiên, việc cố gắng dự báo chính xác điều gì đó sẽ giống như cố gắng đoán chính xác kết quả của việc ném một đồng xu. May mắn thay, mặc dù thế giới hoạt động rất phức tạp, nhưng nó không hoàn toàn ngẫu nhiên. Liệu chúng ta có thể hy vọng vào việc áp dụng cách tiếp cận quen thuộc là sử dụng dữ liệu và phân tích để đưa ra các dự báo chính xác trong thời đại công nghiệp hay không?

Lý do tại sao sự phức tạp của thế giới ngày nay phải được xử lý khác so với sự phức tạp đơn thuần bắt đầu thu hút sự chú ý với bài báo của Warren Weaver năm 1948.⁵ Ông lập luận rằng: “khoa học vật lý trước năm 1900 phần lớn quan tâm đến vấn đề đơn giản”, nhưng đó không phải là cách thế giới thực sự hoạt động. Những gì còn thiếu là khả năng đối phó với những điều phức tạp và giải quyết vấn đề đòi hỏi phải xử lý “một số lượng lớn các yếu tố có liên quan trong tổng thể của một tổ chức”.

Để chứng minh cho nguyên tắc này, Weaver đã sử dụng phép ẩn dụ về một bàn bi-a. Khoa học cổ điển rất giỏi trong việc phân tích các vấn đề đơn giản, ông nói, chẳng hạn như những gì xảy ra khi một quả bóng di chuyển quanh bàn. Nó cũng có thể xử lý vấn đề phức tạp hơn, tính toán chuyển động của hai hoặc ba quả bóng, mặc dù khả năng tương tác của chúng làm tăng mức độ khó lên rất nhiều. Tuy nhiên, việc đưa vào 10 hoặc 15 quả bóng lại tạo ra một vấn đề khác, mà không thể dự đoán được.

Sự phức tạp gia tăng theo cấp số nhân được tạo ra bởi nhiều yếu tố tương tác là cực kỳ rõ ràng nếu chúng ta xem xét số vị trí tiềm năng có thể xảy ra trên bàn cờ khi trò chơi tiến triển⁶:

- Sau khi mỗi người chơi đã thực hiện một lần di chuyển, có 400 vị trí khả thi khác nhau.
- Hai lần di chuyển, và con số này tăng lên khoảng 72.000 vị trí.
- Từ bước thứ ba, có thể có hơn 9 triệu kết quả.
- Bốn lượt di chuyển, mỗi lượt tạo ra hơn 988 triệu khả năng.
- Chỉ sau năm lần di chuyển, tồn tại 85 tỷ sự hoán đổi vị trí đáng kinh ngạc.
- Theo tính toán còn có thể có nhiều nước cờ hơn so với số lượng các nguyên tử trong vũ trụ.

Vì vậy, ngay cả khi chúng ta bắt đầu với điều gì đó đơn giản, nhưng nếu có một số lượng lớn các biến số, chúng ta có thể thấy sự phức tạp nhanh chóng bùng nổ như thế nào.

Thật không may, sự nhìn nhận lại, trong Chương 2, có lẽ đánh lừa chúng ta tin rằng một ngày nào đó dữ liệu có thể đủ lớn để duy trì khả năng dự đoán hoàn hảo của nó. Nếu có xu hướng này, chúng ta sẽ tự nhiên có xu hướng tin rằng, nếu có thể nhận được thêm một chút dữ liệu quan trọng, chúng ta có thể làm tốt hơn vào lần sau.

Vấn đề là khi mọi thứ trở nên phức tạp, dữ liệu chỉ có thể giải thích mọi thứ đã xảy ra như thế nào sau sự kiện, giúp chúng ta tạo ra các kịch bản cho những gì có thể xảy ra tiếp theo, và làm điều này chỉ trong thời gian ngắn nhất. Xem xét về vấn đề này, chúng ta sẽ dễ dàng thấy rằng tại sao những dự đoán của các chuyên gia không thực sự ổn trong thế giới đầy sự phức tạp này. Dưới đây là một vài ví dụ điển hình:

- Dự báo thời tiết có thể khá chính xác trong một hoặc hai ngày tới, nhưng vì sự không chắc chắn chồng chất và sự tương tác luôn tồn tại, nên trong ba hoặc bốn ngày là nằm ngoài phạm vi khả năng dự đoán. Hơn một tuần, dự đoán thời tiết thì không khác gì sự phỏng đoán. Việc phát triển chuyên môn và nâng cao khả năng tính toán có thể giúp cải thiện kết quả dự đoán nhưng chỉ trong phạm vi nhất định.
- Trong năm 2007, các nhà kinh tế đã sử dụng 45.000 chuỗi dữ liệu kinh tế để ước tính khả năng của một cuộc khủng hoảng kinh tế sắp tới. Dự đoán của họ về việc liệu chúng ta có trải qua một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng hay không, kết quả thu được chỉ là nhỏ hơn 1/500 nguy cơ xảy ra, tuy nhiên cuộc khủng hoảng vẫn xảy ra chỉ một tháng sau đó.

Khoa học có thể vẫn muốn đơn giản hóa mọi thứ thành mô hình đơn giản của vũ trụ giống như chiếc đồng hồ, nhưng các hệ thống như thế này quá phức tạp để có thể kiểm soát bằng cách phân tích. Ở một cấp độ nào đó, tôi nghĩ chúng ta biết điều này. Ví dụ, trong trò bi-a, khi những tay chơi bi-a giỏi nhất thế giới bị đánh bại, mặc dù họ muốn có một hình ảnh hoàn hảo, không ai ngạc nhiên khi các quả bóng kết thúc khác nhau trong mỗi lần đánh, bởi vì chúng ta biết rằng các biến số nhỏ trong đường bóng đầu tiên hoặc hướng đi của quả bóng bi-a sẽ trở nên phóng đại để tạo ra sự khác biệt rất lớn cho tới lúc các quả bóng dừng lại. Do đó, chúng ta không có kỳ vọng có thể dự đoán kết quả. Tình trạng này có lẽ cũng tương tự với các vấn đề kinh tế, chính trị, hệ sinh thái...

Nhận thức về tác động của sự phức tạp đối với cách bạn tiếp cận việc ra quyết định là một thách thức. Nếu bạn muốn đưa ra quyết

định thích hợp hơn, thường xuyên hơn, điều quan trọng cần nhớ là:

Nếu một vấn đề là phức tạp, thì việc nhìn nhận lại sẽ không bao giờ dẫn đến tầm nhìn xa. Trong một môi trường như vậy, các quy tắc được xây dựng để xử lý sự phức tạp có thể làm giảm việc ra quyết định của bạn đến mức giống như một con tinh tinh ném phi tiêu.

Các giải pháp đơn giản sẽ không giải quyết được các vấn đề phức tạp và các giải pháp phức tạp không thích hợp để giải quyết sự đơn giản. Trong môi trường của Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, bạn cần phải có khả năng nhận ra được bối cảnh mà mình đang phải đối mặt để điều chỉnh việc ra quyết định của bạn cho phù hợp. Để giúp bạn, trong phần sau tôi đã tóm tắt các đặc điểm chính của mỗi bối cảnh⁷.

Bối cảnh là chìa khóa

Một hệ thống đơn giản tạo ra một môi trường, trong đó các sự kiện được “biết đến” và có các đặc điểm sau:

- Hiểu rõ được mối liên quan giữa nguyên nhân và kết quả.
- Các hành động được dự đoán mang tính chính xác.
- Giống như việc học một công thức nướng bánh, làm theo công thức với ít sự thành thạo hơn và hy vọng sẽ thu được kết quả tốt.
- Cách làm tốt nhất xuất hiện.

Đối với những khu vực không có nhiều sự thay đổi, các tình huống trong đó xảy ra một cách thông thường thì việc ra quyết định sẽ mang tính khuôn mẫu.

Một hệ thống phức tạp tạo ra một môi trường, trong đó các sự kiện là “có thể biết được” và có các đặc điểm sau:

- Nguyên nhân và kết quả không rõ ràng ngay từ đầu nhưng sẽ được hiểu rõ thông qua việc phân tích.

- Cần nâng cao kiến thức chuyên môn trong nhiều lĩnh vực để có được kết quả thành công.
- Các câu trả lời liên quan đến sự cân bằng và có thể có nhiều lựa chọn khác nhau.
- Việc ra quyết định vẫn yêu cầu phân tích thông tin nhiều hơn nữa để có thể đưa ra được dự đoán chính xác hơn về kết quả.

Việc lặp lại việc kiểm tra nhiều lần là cần thiết để có thể đưa ra những lời giải thích và dự đoán về kết quả. Do khả năng dự đoán này, các phương pháp phân tích quyết định tiêu chuẩn dựa trên quan hệ nhân quả vẫn hoạt động tốt. Nhưng chúng đòi hỏi sự thành thạo. Bạn có thể nhận ra chiếc máy tính của mình đang gặp sự cố bởi nó đang hoạt động chậm lại, nhưng bạn sẽ cần mang nó đến cho kỹ thuật viên để chẩn đoán được vấn đề.

Một hệ thống phức tạp tạo ra một môi trường gồm “những ẩn số chưa biết” và có các đặc điểm sau:

- Hành vi của mỗi thành phần không được giải thích bởi các thuộc tính của thành phần đó, mà dựa trên sự tương tác của nó với các thành phần khác. Điều này làm cho việc phân tích thống kê trở nên khó khăn hoặc bất khả thi.
- Sự tương tác là phi tuyến tính, do đó những thay đổi nhỏ có thể tạo ra những hậu quả.
- Thường có những điểm bùng phát, chẳng hạn như các sự kiện nhỏ hay vượt qua một ngưỡng nào đó, gây ra các hiệu ứng xếp tầng dẫn đến sự thay đổi to lớn trên toàn hệ thống. Giống như việc cố gắng dự đoán sự khởi đầu của việc sụp đổ thị trường chứng khoán, những điểm bùng phát này thường khó dự đoán.
- Không còn câu trả lời “đúng”, bởi vì các giải pháp không thể được áp đặt. Thay vào đó, chúng xuất hiện theo thời gian như là kết quả của sự tương tác của tất cả các thành phần trong hệ thống. Việc

nhìn nhận lại vấn đề có thể đưa ra được khả năng dự đoán trong tương lai.

Trong lĩnh vực này, cần thiết phải lập kế hoạch giống như cách mà các dịch vụ khẩn cấp vẫn làm. Chúng không thể dự đoán nơi xảy ra bất ổn dân sự, tai nạn giao thông hay hỏa hoạn. Do đó, chúng phải xây dựng được khả năng đáp ứng được những tình huống bất ngờ cũng như bất kỳ sự kiện bình thường nào. Netflix thực chất cũng giống như vậy, tập trung vào việc nhận ra các vấn đề khi chúng xảy ra và khắc phục chúng một cách nhanh chóng, thay vì cố gắng dự đoán mọi kết quả trước thời hạn. Khi mọi thứ trở nên phức tạp, khả năng thích nghi, tính linh hoạt và khả năng “phục hồi nhanh” làm nên chiến thắng.

Ở mức độ cực đoan, sự phức tạp trở nên hỗn loạn. Việc xác định được mối liên hệ giữa nguyên nhân và kết quả là rất khó. Giống như trò bi-a, hành vi cá nhân xuất hiện một cách ngẫu nhiên, vì vậy đây được gọi là vương quốc của “những điều không thể biết”.

Bảng 3.1 tóm tắt cách áp dụng mô hình này cho ba trong số các ví dụ mà tôi đã sử dụng trong cuốn sách.

Ngay cả việc nuôi dạy con cái cũng có thể được phân loại trong mô hình này. Người trẻ chưa có con sẽ thường có một cái nhìn lý tưởng về nhiệm vụ này, tin rằng bộ nguyên tắc có cơ sở sẽ có ích cho họ (xem nó như là một vấn đề ở cột 2). Nhưng mỗi đứa trẻ lại có những đặc điểm riêng, vì vậy không thể đảm bảo được rằng áp dụng phương pháp nuôi dạy thành công với đứa trẻ này cũng có thể thành công với đứa trẻ khác. Nuôi dạy một đứa trẻ thực sự là một thách thức ở cột 3.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi ít người học được cách quản lý thách thức điều hướng giữa ba lĩnh vực này một cách hiệu quả. Cách tiếp cận dễ ra quyết định theo phản xạ có điều kiện có thể đã chứng minh hiệu quả trong thế giới nguyên nhân và kết quả, nhưng ngày nay nó không thể trang bị đầy đủ cho bạn được.

Điều khác biệt quan trọng

Hãy quay lại với Dick Fosbury. Lợi thế của anh rõ ràng không phải là thể chất. David Cook là người đầu tiên tận dụng công nghệ mới của cơ sở dữ liệu máy tính để phân biệt Blockbuster, sau đó công ty tạo ra một mô hình kinh tế mới cho ngành bằng cách chia sẻ doanh thu với các hãng phim.

Reed Hastings tận dụng lợi thế đặc khối của đĩa DVD, cho phép Netflix gửi phim qua bưu điện, sau đó hoàn toàn tái đầu tư công ty một lần nữa bằng việc chấp nhận phát trực tuyến để phân phối video.

Bảng 3.1. Ví dụ về các trường hợp đơn giản, phức tạp và rối ren⁸



Trong mỗi trường hợp này, có một điều quan trọng hơn tất cả, đó chính là suy nghĩ của họ.

Bởi vì suy nghĩ của họ, Kobayashi, Fosbury, Cook và Hastings từng có thể nhận ra rằng các nguyên tắc hoạt động thống trị môi trường chỉ là hệ thống niềm tin chứ không phải là các quy tắc. Điều này cho phép họ trở thành người đầu tiên nắm lấy cơ hội để suy nghĩ lại quy ước và xác định lại quy chuẩn thông thường. Họ áp dụng sự sáng tạo của mình để đưa ra các giải pháp tốt hơn và thử nghiệm để khiến chúng hoạt động. Trên tất cả, khả năng thích ứng và sự sáng tạo cần thiết để có thể phát triển trong sự phức tạp của Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, được xác định và kích hoạt bằng suy nghĩ.

Tương tự như vậy, trong nghiên cứu Tetlock, điều khác biệt giữa các chuyên gia tốt nhất với những người tuyệt vọng đó chính là cách suy nghĩ của họ. Những dự đoán hữu ích nhất đến từ những người cảm thấy thoải mái với sự phức tạp và không chắc chắn, và họ cũng không cho phép bản thân trở nên quá tự tin (chúng ta sẽ nói nhiều hơn về lý do tại sao điều này là quan trọng ngay ở phần kết thúc trong Chương 10). Một lần nữa, điều khác biệt là suy nghĩ của họ.

Vì vậy, làm thế nào chúng ta có thể trang bị cho mình với tư duy cần thiết? Và làm thế nào chúng ta có thể đảm bảo khả năng của mình để làm như vậy ngay cả khi nó không hoàn toàn cần thiết? Đó là những câu hỏi lớn, và câu trả lời cho chúng sẽ là trọng tâm của toàn bộ phần tiếp theo. Nhưng hãy để tôi gỡ nút thắt: có lẽ là nghịch lý, để đưa ra quyết định hiệu quả khi mọi thứ đều tăng tốc trong thời đại gấp rút này, điều quan trọng nhất chúng ta cần làm là học cách chậm lại. Đến cuối cuốn sách, bạn sẽ hoàn toàn hiểu tại sao.

Nguyên tắc ra quyết định # 3

Khi nhịp độ thay đổi tăng lên, chúng ta sẽ phải đối mặt với ngày càng nhiều “những ẩn số chưa biết” và điều đó sẽ đặt trọng tâm mới vào nhu cầu sáng tạo trong việc lập kế hoạch chuyển tiếp.

Ghi chú

1. Henry Ford, *My Life and Work*, Doubleday, Page & Co., 1922.
2. Có bằng chứng cho thấy một số vận động viên khác đã áp dụng kỹ thuật tương tự, nhưng họ vẫn chưa chất lọc chúng đủ để họ trở nên có khả năng cạnh tranh nhờ việc áp dụng chúng.
3. Klaus Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, 2016.
4. Philip Tetlock, *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* Princeton University Press, 2005.
5. Warren Weaver, “Science and Complexity”, được đăng trên, 1948.
6. Tôi hiểu rằng có một số sự khác biệt giữa ý kiến về các con số chính xác, nhưng đã có một sự thống nhất về mức độ tương đối trong từng giai đoạn.
7. Dựa trên sản phẩm của Dave Snowden, người sáng lập và giám đốc khoa học của Cognitive Edge, một mạng lưới nghiên cứu quốc

tế, mà ông đặt tên là Cynefin Framework.

8. Dựa trên mô hình của Glouberman & Zimmerman, 2002.

PHẦN 2 NHỮNG VẤN ĐỀ TƯ DUY! VƯỢT RA NGOÀI QUÁ TRÌNH

Chương 4 Cái gì có thể sai với thứ đã được cho “là đúng”

"Kẻ thù lớn nhất của tri thức không phải là sự ngu dốt; nó là ảo tưởng tri thức."

— Stephen Hawking

Vào tối ngày 20 tháng 12 năm 1954, một nhóm người tụ họp lại trong phòng khách của Dorothy Martin. Họ đã chờ đợi cuộc giải cứu bằng tàu vũ trụ lúc nửa đêm, trước sự khải huyền sắp xảy ra mà Martin, người lãnh đạo lập dị nhưng nghiêm túc của họ, đã được cảnh báo sẽ diễn ra vào sáng sớm ngày hôm sau.

Đây là một trong những dự đoán về ngày tận thế nổi tiếng nhất, bởi vì một nhà tâm lý học xã hội là Leon Festinger, và hai cộng sự, đã có thể nghiên cứu niềm tin và hành động của “các tín đồ”, cả trong lúc sắp xảy ra sự kiện này, và sau đó nữa. Sau khi đọc được một bài báo viết về nhóm, các nhà nghiên cứu quyết định xâm nhập và quan sát những gì đã xảy ra khi lời tiên tri thất bại¹.

Martin tuyên bố rằng, bà đã nhận được thông tin từ những sinh vật cấp cao đến từ hành tinh Clarion, họ liên lạc với bà thông qua viết tự động. Họ đã cảnh báo bà về sự hủy diệt sắp xảy ra, nhưng hứa rằng những tín đồ thực sự sẽ được giải cứu. Mặc dù khả năng không rõ ràng (ít nhất, với hầu hết mọi người) rằng lời tiên tri trở thành sự thực, các nhà nghiên cứu nhận thấy rằng một số tín đồ của bà sẵn sàng làm nhiều việc để chứng minh đức tin của họ. Từ chối, nhiều người bỏ việc hoặc cho đi nhà cửa, tiền tiết kiệm và tài sản của họ.

Rất dễ dàng để tưởng tượng cảnh nửa đêm trôi qua mà không có sự xuất hiện của người ngoài hành tinh. Ban đầu, nhóm đã cố gắng giải thích lý do sự việc không xảy ra như dự đoán với giả định rằng

đồng hồ bị sai. Nhưng chẳng mấy chốc họ bắt đầu thực sự lo lắng. Đến 4 giờ sáng, khi họ ngồi im lặng, Martin bắt đầu khóc. Sau đó, lúc 4 giờ 45 phút sáng, Martin nhận được một “thông điệp” khác nói rằng nhóm “đã lan truyền rất nhiều ánh sáng đến nỗi Đức Chúa Trời đã cứu thế giới khỏi sự hủy diệt”. Từ sự tuyệt vọng, họ bỗng trở nên vui sướng. Và thay vì tránh sự soi xét của dư luận như trước đây, họ lại cố gắng tìm cách để chứng minh cho người khác thấy phép màu là có thật!

Hầu như không thể có được bằng chứng cụ thể và chắc chắn về một niềm tin sai lầm hơn là sự thất bại trong việc dự đoán ngày tận thế của thế giới. Tuy nhiên, các tín đồ trong những lời tiên tri ngày tận thế thường không thay đổi niềm tin của họ, thay vào đó họ tìm lời giải thích “hợp lý” hơn cho những điều đã xảy ra.

Chúng ta dễ dàng chế nhạo những người như vậy, nhưng thực tế, có một cảnh báo được gắn ở đây: nó chỉ ra rằng chúng ta đều có kỹ năng tuyệt vời để giải thích ngay cả khi hệ thống niềm tin của ta đang bị thách thức.

Tin tưởng ai hay cái gì?

Hãy tưởng tượng bạn là một bà mẹ trẻ, muốn hiểu cách giúp con bạn khỏe mạnh. Bạn có thể rất vui khi tìm thấy bài viết mà CNN đã đưa vào ngày 2 tháng Hai năm 2011 có tựa đề là *Germ Fighting Tips for a Healthy Baby* (tạm dịch: Lời khuyên chiến đấu chống lại bệnh tật dành cho trẻ). Nó cung cấp một danh sách dài các hướng dẫn về cách bảo vệ trẻ nhỏ khỏi vi trùng, với lý lẽ: “Bởi vì trẻ sơ sinh có hệ thống miễn dịch còn non yếu, mọi nỗ lực cần được thực hiện để giảm thiểu tiếp xúc với vi khuẩn và vi rút gây bệnh”. Lời khuyên hữu ích, và có vẻ hợp lý với một hành động rõ ràng. Bạn có thể khá hạnh phúc, trừ khi bạn đọc bài báo *Why You Should Love Germs* (tạm dịch: Tại sao bạn nên yêu vi trùng), xuất bản chỉ năm tháng sau đó trên Parenting.com! Bài báo viết: “Nói chung, khi nhắc đến vi trùng, hầu hết mọi người chỉ thấy mặt hại của nó thôi, chỉ có một số ít người cho rằng chúng có lợi cho con chúng ta.” Bây giờ bạn sẽ làm gì nào?

Việc nhận thức rõ những gì có thể tin tưởng là rất quan trọng đối với nhiều quyết định, vì những lời khuyên có sự mâu thuẫn này xuất hiện khắp mọi nơi. Cách tốt nhất để định dạng CV của bạn là gì? Có bao nhiêu trò đùa được cho phép ở nơi làm việc? Thể hiện sự tin cậy ở mức độ nào là hợp lý? Cách tập thể dục hiệu quả nhất để tối ưu hóa sức khỏe là gì? Chúng ta nên ngủ bao nhiêu là đủ? Điện thoại di động có gây ung thư não không? Có phải việc không tiếp xúc với mặt trời thực sự có hại cho sức khỏe của chúng ta hơn là một lượng vừa phải hay không? Cá nhân tôi rất vui khi biết rằng lượng sô cô la hay rượu vang đỏ thế nào là đủ để thực sự tốt cho sức khỏe của tôi.

Đôi khi, những lời khuyên mà chúng ta nhận được cho những câu hỏi như vậy không mang tính chất thiên vị về một bên nào cả, trong trường hợp đó, vấn đề chỉ là thông tin quan trọng không được biết hoặc đã bị bỏ qua. Điều này dẫn đến những lỗi hoàn toàn vô hại, thậm chí là những lỗi không thể tránh khỏi. Ví dụ, nhiều lý thuyết về nguyên nhân bệnh, chẳng hạn như lý thuyết miasma về việc chúng ta mắc bệnh từ “không khí ô nhiễm”, được đưa ra trước khi chúng ta biết về vi trùng. Những điều phổ biến này ngày nay có vẻ khá kỳ lạ. Nhưng hãy suy nghĩ về điều này một lúc bởi vì nó sẽ trở nên rất quan trọng trong Chương 7: khi bạn không có khái niệm về vi trùng, đâu là hiểu biết đầu tiên về vai trò của vi trùng trong nguồn gốc bệnh? Các bác sĩ hồi đó đã làm hết sức có thể với những gì họ biết.

Tương tự, mặc dù tôi đã cố gắng hết sức để (diễn đạt) chính xác nhất có thể trong cuốn sách này, tôi sẽ ngạc nhiên nếu không bỏ sót điều gì, hoặc nếu các khía cạnh nội dung không bị vượt qua bởi sự hiểu biết của chúng ta.

Thông tin được trình bày với ý định cố ý làm sai lệch hoặc lừa dối thì khó xử lý hơn so với các lỗi vô hại xuất phát từ sự thiếu nhận thức. Thật không may, có nhiều bằng chứng cho rằng “khoa học” và “nghiên cứu” có thể được phân chia thành các loại:

gây hiểu lầm, phóng đại hoặc hoàn toàn sai.² Đây là những gì Tiến sĩ Richard Horton, nguyên tổng biên tập của The Lancet, một trong

những tạp chí y khoa được đánh giá cao nhất trên thế giới, đã nói: “Trường hợp phản khoa học là có thật: nhiều tài liệu khoa học, có lẽ một nửa trong số chúng, có thể không đúng sự thật. Bị ảnh hưởng bởi các nghiên cứu với quy mô phân tích nhỏ, hiệu ứng nhỏ, phân tích thăm dò không hợp lệ và xung đột lợi ích rõ ràng khoa học đã chuyển hướng sang bóng tối.”³ Hoặc có ý kiến từ Arnold Seymour Relman, tổng biên tập tạp chí *New England Medical Journal*: “Ngành y tế đang được ngành công nghiệp dược phẩm mua lại, không chỉ về mặt y học, mà còn cả về giảng dạy và nghiên cứu. Các tổ chức học thuật của đất nước này đang cho phép mình trở thành đại lý được trả lương của ngành công nghiệp dược phẩm. Tôi nghĩ nó thật đáng hổ thẹn.”⁴

Ví dụ, năm 1944, khi Hiệp hội Ung thư Hoa Kỳ nói rằng, “không có bằng chứng xác định nào tồn tại” để liên kết việc hút thuốc với ung thư phổi, có lẽ họ thực sự tin điều này là đúng. Nhưng bây giờ chúng ta biết chắc chắn rằng ngành công nghiệp thuốc lá, chính phủ và các nhà khoa học đã tiếp tục công khai phủ nhận mối liên kết này trong nhiều năm sau khi sự thật được phơi bày.

Ngay cả lời khuyên về việc ra quyết định cũng cho thấy mức độ không thống nhất đáng kinh ngạc. Ví dụ, trong *Harvard Business Review*, một nguồn thông tin chất lượng rất cao được công nhận rộng rãi, đã có những bài viết có tựa đề *Don't Trust Your Gut* (tạm dịch: Đừng tin tiếng nói trong bạn), *Learn to Trust Your Gut* (tạm dịch: Học cách tin tưởng vào tiếng nói bên trong bạn), *Tell Your Gut to Please Shut Up* (tạm dịch: Hãy bảo tiếng nói bên trong bạn ngậm miệng lại), *Intuition Isn't Just about Trusting Your Gut* (tạm dịch: Trực giác không chỉ là tin vào tiếng nói bên trong bạn) và nhiều hơn nữa. Và đây chỉ là từ một nguồn! Những người tin vào sức mạnh của dữ liệu nói rằng chúng ta nên sử dụng trực giác như một phương sách cuối cùng, chỉ khi được thúc đẩy làm như vậy vì những hạn chế nhận thức. Những người khác không đồng ý, tin rằng có những lúc tiếng nói bên trong có vẻ tạo ra sự lựa chọn tốt hơn.

Dù ở đâu, chúng ta cũng sẽ phải đối mặt với các ý tưởng xung đột, đôi khi hoàn toàn đối nghịch. Vậy chúng ta nên làm gì? Dựa vào các đánh giá của chúng ta? Điều đó có thể không tốt như chúng ta mong muốn, bởi vì khi quá tin tưởng vào điều gì đó, chúng ta sẽ thấy khó khăn khi đặt câu hỏi về giá thuyết của mình hơn là việc cảm thấy hợp lý ngay từ ban đầu.

Bậc thầy của sự tự lừa dối

Tôi đề xuất ở cuối Chương 2 rằng, trong khi chúng ta có thể cảm thấy thoải mái với ý tưởng rằng niềm tin của chúng ta là hợp lý, logic và khách quan, thì điều này thường không đúng. Thay vào đó, hầu hết thời gian chúng ta đã làm nhiều hơn một chút để hướng sự chú ý đến thông tin xác nhận và củng cố ý kiến hiện tại, trong khi bỏ qua hoặc thờ ơ với bất kỳ bằng chứng nào thách thức niềm tin hiện tại của mình. Để khám phá ý tưởng này, hãy trở lại với những tín đồ tin vào ngày tận thế, khả năng dường như không giới hạn để tránh nhận ra những khiếm khuyết rõ ràng trong suy nghĩ và niềm tin của họ, và khả năng giữ vững hệ thống niềm tin cũ hầu như không thay đổi ngay cả khi đối mặt với những bằng chứng cho thấy rằng họ đã sai. Không có gì là bất thường nếu bạn cần nhiều bằng chứng thuyết phục hơn, rằng bạn cũng dễ bị mắc những lỗi phán xét lớn như vậy, phải không?

Hóa ra có một cái tên cho xu hướng tâm lý hoạt động trong những tình huống như vậy: “sự bất hòa nhận thức”. Nó đề cập đến những thời điểm đó khi có một cuộc đụng độ giữa những thái độ, niềm tin và ý tưởng khác nhau, dẫn đến tình trạng căng thẳng nội bộ. Vì sự bất hòa này là rất khó chịu, tâm trí tìm cách làm giảm xung đột giữa hai tư tưởng đối lập, điều dễ dàng đạt được nhất bằng cách thay đổi một trong số chúng. Sự bất hòa nhận thức có hai chiều:

- Khi có một cuộc đụng độ giữa một ý tưởng hoặc sự kiện bên ngoài và mô hình nội bộ của chúng ta về thế giới.
- Khi một xung đột bên trong tồn tại giữa các ý tưởng của chúng ta.

Thật không may, trong trường hợp đầu tiên, như tôi hy vọng ví dụ về những tin đồn của Dorothy Martin đã chứng minh, khi sự bất hòa được tạo ra từ bên ngoài, cách dễ nhất để lấy lại sự hài hòa là tiếp cận với một cách giải thích mới về bất cứ điều gì đang tạo ra thách thức. Bất cứ khi nào điều này xảy ra, những ý tưởng mới từ bên ngoài thường được loại bỏ. Và vì vậy, những điều quan trọng như sự thật và tính ngay thẳng sẽ dễ dàng chiếm vị trí thứ hai ngay cả khi chúng ta không nhận ra chúng.

Kiểu thứ hai là không thể tách rời khỏi việc ra quyết định bởi nó là kết quả không thể tránh khỏi của nhu cầu xem xét nhiều ý tưởng. Ví dụ, hãy tưởng tượng rằng bạn cần đưa ra lựa chọn giữa một công việc mới mang lại sự thăng tiến trong sự nghiệp, hoặc trả lương cao hơn nhưng về lâu dài lại ít lý thú hơn so với công việc hiện tại của bạn. Công việc mới cũng sẽ liên quan đến việc chuyển nhà đến một nơi bạn yêu mến, nhưng bạn sẽ phải rời xa bạn bè và gia đình của mình. Cả hai lựa chọn thay thế đều có điểm tích cực và tiêu cực, do đó bạn sẽ gặp phải sự bất hòa:

- Nếu bạn ở lại nơi bạn đang ở, bạn tận hưởng ý tưởng khá hay về những gì bạn sẽ nhận được và những lợi ích của việc có nhiều tiền hơn, nhưng bạn cũng biết rằng sự nghiệp của bạn có thể đi xuống. Bạn có thể ở gần những người thân yêu của mình, nhưng bạn sẽ bỏ lỡ vùng đất xinh đẹp kia.
- Nếu bạn đảm nhận vai trò mới, triển vọng nghề nghiệp rộng mở hơn và bạn sẽ có tất cả những lợi ích của môi trường sống mới, nhưng sẽ có sự gián đoạn của việc di chuyển, tất cả những rủi ro và sự không chắc chắn đi kèm với nó, thu nhập không sẵn có và bạn sẽ nhớ những người thân yêu của mình.

Dù theo cách nào, một khi bạn đưa ra quyết định, bạn “đóng cửa” khả năng tận hưởng những ưu điểm của giải pháp thay thế không được chọn, và nhận tất cả những bất lợi của cái bạn đã chọn. Tâm trí không thích điều này, vì vậy để giảm xung đột bên trong, nó sẽ can thiệp vào nhận thức của bạn về các lựa chọn thay thế. Đây là luân lý của câu chuyện ngụ ngôn kinh điển của Aesop, The Fox and the Grapes (tạm dịch: Con cáo và chùm nho). Câu chuyện kể về

một con cáo đói cố gắng ăn một số trái nho treo cao trên cây nho, nhưng nó không thể với tới chúng. Thay vì thừa nhận thất bại, nó quyết định rằng nó không thực sự muốn ăn nho, bởi vì nho có lẽ chưa chín hoặc vẫn chua.

Đây là nơi sự diễn đạt “nho chua”, được sử dụng để mô tả sự nói xấu người khác vì ghen tỵ, bắt nguồn từ đó. Rõ ràng, mọi người đã có hiểu biết hữu ích về sự bất hòa nhận thức hơn 3.000 năm trước!

Một trong những nhà nghiên cứu hiện đại đầu tiên về sự bất hòa là Jack Brehm⁵. Ông đã thực hiện một cuộc khảo sát với ba nhóm người tham gia được yêu cầu đánh giá một số thiết bị gia dụng phổ biến. Để nói lời cảm ơn vì những nỗ lực của họ, hai trong số các nhóm được lựa chọn sản phẩm, nhóm đầu tiên chọn sản phẩm có sự mong muốn như nhau, chỉ cách nhau một điểm, và nhóm thứ hai có các lựa chọn cách nhau ba điểm. Nhóm thứ ba chỉ được đưa cho một sản phẩm. Điều này tạo ra sự bất hòa nhiều hơn cho nhóm thứ nhất so với một trong hai nhóm còn lại, bởi vì sự lựa chọn của họ giữa các sản phẩm rõ ràng ít hơn nhiều. Tiếp theo, những người tham gia đọc báo cáo về các sản phẩm khác nhau và được yêu cầu đánh giá lại chúng. Lần này, những người tham gia đã tăng sự đánh giá của họ về sản phẩm họ chọn và hạ thấp sự đánh giá của họ về sản phẩm bị từ chối - một nỗ lực rõ ràng (vô thức) để giảm sự bất hòa bằng cách tăng nhận thức về tính hấp dẫn của giải pháp thay thế được chọn, và giảm sức hấp dẫn của giải pháp thay thế không được chọn. Hơn nữa, những người trong nhóm bất hòa cao chia điểm bằng cách cho nhiều hơn so với một trong các nhóm khác, bởi vì họ đã phải đi một quãng đường lớn hơn để giảm sự khó chịu bên trong họ. Bây giờ, có lẽ, phản ứng cực đoan và phản trực giác của các tín đồ “ngày tận thế”, những người đi tìm kiếm công khai, có ý nghĩa - Nếu sự bất hòa nghiêm trọng ngày càng trở nên nghiêm trọng, thì các biện pháp cần thiết để chống lại nó sẽ càng cực đoan hơn.

Bài học rút ra từ truyện ngụ ngôn của Aesop có vẻ rõ ràng, rằng “bất kỳ kẻ ngốc nào cũng có thể coi thường những gì mà hắn ta không thể có”, nhưng, giống như khi chúng ta nhìn vào “nguyên nhân” của

thảm họa Challenger, phải có một mức độ chân thực sâu hơn diễn ra ở đây, bởi vì những người không phải là kẻ ngốc cũng dễ dàng rơi vào cái bẫy tinh thần này. Bằng cách hiểu sự bất hòa nhận thức, nó trở nên rõ ràng về lý do mọi người thường xuyên chọn phê phán điều mà trong trái tim họ có thể muốn sở hữu một cách tuyệt vọng, chẳng hạn như ngoại hình, thể thao hay năng lực khác, thành công về tài chính hay sự nghiệp, trí thông minh, sự nhạy bén xã hội, v.v... Nó cũng giải thích lý do tại sao chúng ta thường xuyên thấy những người tốt, ngay cả khi đối mặt với những mâu thuẫn rõ ràng nhất ở vị trí của họ, vẫn kiên quyết biện hộ và ủng hộ những người bạn không trung thực, những chính trị gia đáng thất vọng, những ý thức hệ không uy tín và những quyết định thảm khốc trong mọi trường hợp.

Những hành vi này dường như không hợp lý nhưng cũng không đáng ngạc nhiên. Tuy nhiên, tôi hi vọng bạn có thể nhận ra một trong những khía cạnh quan trọng của nhận thức để cải thiện việc ra quyết định của mình:

Có khả năng dự đoán được sự bất hợp lý của chính mình.

Khả năng dự đoán này tăng lên khi chúng ta hiểu rõ hơn về tác động của cảm xúc (và chúng ta càng buông bỏ ảo tưởng về tính hợp lý).

Không có sự né tránh cảm xúc

“Thử nghiệm của trí thông minh hạng nhất là khả năng giữ hai ý tưởng đối lập trong tâm trí cùng một lúc và vẫn giữ được khả năng hoạt động.”

- F. SCOTT FITZGERALD

Nghiên cứu về não đang bắt đầu cung cấp thêm thông tin chi tiết giúp giải thích những gì nằm đằng sau sự bất hòa nhận thức. Ví dụ, một nghiên cứu được dẫn dắt bởi Drew Westen⁶, giáo sư tâm lý học và tâm thần tại Đại học Emory ở Atlanta, Georgia, đã sử dụng hình ảnh cộng hưởng chức năng (functional magnetic resonance

imaging - fMRI) để chỉ ra rằng, khi chúng ta cố gắng xử lý thông tin tạo ra sự bất hòa (vì nó không phù hợp với niềm tin của chúng ta), các bộ phận lý luận của bộ não hầu như tạm ngừng hoạt động. Điều này giải thích một vấn đề mà bạn có thể đã nhận thức rõ: rằng khó khăn hơn để “suy nghĩ rõ ràng” khi chúng ta đang buồn bã. Trong các hội thảo, tôi thường truyền đạt rằng những cảm xúc tiêu cực khiến cho người thông minh trở nên ngu ngốc, và đây là một phần quan trọng của cơ sở thần kinh cho câu nói đó. Sự bất hòa tạo ra sự khó chịu, và do đó duy trì trạng thái hợp lý là một điều rất quan trọng để thực hiện (thực ra, đây không phải là thứ mà chúng ta có thể “thực hiện”, nhưng chúng ta sẽ cần quay lại điểm đó sau, trong Chương 9).

Drew Westen cũng phát hiện ra rằng, các mạch cảm xúc rất năng động khi chúng ta đối mặt với những ý tưởng bất hòa. Khi kết hợp với việc theo dõi các mạch lý luận phần lớn là không hoạt động, điều này cung cấp một dấu hiệu rõ ràng rằng cảm xúc đang thực sự thúc đẩy quyết định của chúng ta tại những thời điểm như vậy. Hơn nữa, ông cũng phát hiện ra các mạch khoái cảm sáng lên một khi cuộc xung đột đã được gỡ bỏ. Điều này cực kỳ đáng chú ý. Những mạch này là động lực mạnh mẽ của hành vi: chúng làm những mạch tương tự trở nên hoạt động quá mức khi mọi người chịu đựng cơn thèm nghiện ngập, khiến họ gần như không thể chống lại sự thúc giục để chiều theo thói quen. Vì vậy, những gì mà phát hiện này chỉ ra là việc loại bỏ sự bất hòa đủ để giúp chúng ta cảm thấy thoải mái, và bộ não không thực sự quan tâm đến cách chúng ta đạt được nó!

Thuật ngữ kỹ thuật cho đặc điểm tâm trí này, nơi cảm xúc thúc đẩy sự phán xét ở một mức độ thấp hơn nhận thức có ý thức, là “lý luận có động lực”. Tác động của nó đối với việc ra quyết định có thể là thảm họa, bởi vì kết quả hoạt động não vô thức sẽ có xu hướng di chuyển chúng ta tới những phán đoán tối đa hóa cảm xúc tích cực, và giảm thiểu những tiêu cực bất kể tính hợp lý của quyết định. Kết quả là, chúng ta cảm thấy dễ dàng tin tưởng những ý tưởng mà chúng ta muốn là đúng hơn những ý tưởng mà chúng ta không thích. Nói cách khác:

Phần lớn những gì chúng ta gọi là lý luận thì không thực sự lý luận chút nào theo nghĩa thông thường, bởi vì nó được thúc đẩy bởi các yếu tố cảm xúc vượt quá tầm với của sự mâu thuẫn có ý thức.

Rõ ràng, đây không phải là tin tốt cho bất cứ ai thích ý tưởng rằng chúng ta về cơ bản là những sinh vật có lý trí. Thật vậy, nếu điều này áp dụng cho bạn, bạn có thể đang trải qua một số sự bất hòa nhận thức ngay bây giờ, được tạo ra bởi mâu thuẫn giữa hai ý tưởng: sự ngạo nhận dễ chịu về quan điểm của bạn là kết quả của nhiều năm phân tích dựa theo lý trí, khách quan và sự hiểu biết hiện đại, trên thực tế, bạn đang bị cảm xúc chi phối, dù bạn có nhận ra hay không!

Tôi đúng vì tôi tin là tôi đúng

Khi đối mặt với những bằng chứng mâu thuẫn, mong muốn đối diện với những gì dễ chịu nhất - sự bất hòa nhận thức - và tránh những ý tưởng trái ngược với những gì chúng ta tin - lý luận có động lực - tạo ra một xu hướng rất mạnh mẽ để chúng ta làm nhiều hơn một chút so với tìm cách xác nhận niềm tin hiện tại của mình. Đây là cơ sở của một trong những khuynh hướng tinh thần mạnh mẽ nhất của chúng ta. Một khía cạnh của các quá trình tinh thần, có tiềm năng dẫn đến sai sót, hơn nữa thế kỷ nghiên cứu đã chỉ ra rằng điều này sẽ phải là một ứng cử viên chính. Đó là “khuynh hướng xác nhận”, nó không thể tách rời khỏi sự bất hòa nhận thức và lý luận có động lực.

Khuynh hướng xác nhận đề cập đến xu hướng của người ra quyết định tích cực tìm kiếm và chỉ định “nặng ký hơn” cho bằng chứng xác nhận một số kỳ vọng hoặc giả thuyết trước đó, hoặc biện minh cho quyết định của họ, đồng thời thông tin bị bỏ qua hoặc “nhẹ ký” có thể không xác nhận ý tưởng của họ. Mục đích là dàn xếp để nó có ý nghĩa với chúng ta, nhưng cái giá phải trả là, chúng ta thấy dễ dàng hơn để tin những công việc mà chúng ta muốn là đúng hơn là những gì chúng ta muốn là sai. Kết quả là, chúng ta sẽ rất thường xuyên sai trong khi hoàn toàn không biết gì về thực tế này.

Có ba cách mà khuynh hướng xác nhận của chúng ta có thể bóp méo quy trình ra quyết định tốt nhất:

- Khuynh hướng lựa chọn: Nó có xu hướng lựa chọn cái có bằng chứng liên quan, hạn chế các thông tin được chọn để đánh giá.
- Khuynh hướng giải thích: Nó dẫn đến việc giải thích sai lệch về thông tin được chọn.
- Khuynh hướng nhìn nhận lại: Nó bóp méo trí nhớ của chúng ta.

Để kiểm tra khuynh hướng lựa chọn, các nhà nghiên cứu từ Đại học bang Ohio đã bí mật ghi lại khoảng thời gian những người tham gia đọc bài viết trong một diễn đàn trực tuyến⁷. Các bài báo đưa ra quan điểm đối lập về một loạt các chủ đề, và nó đã được thấy rằng, khi người tham gia đồng ý với quan điểm họ đang đọc, họ đã dành trung bình thêm 36% thời gian đọc bài báo.

Xu hướng lựa chọn này phân cực hơn khi mọi người trở nên cam kết hơn với niềm tin của họ. Một phân tích của Valdis Krebs về các mẫu mua sách chính trị trong chiến dịch bầu cử tổng thống năm 2008 của Hoa Kỳ là ví dụ tuyệt vời⁸. Trong năm năm, ông đã phân tích các mẫu này, luôn có một số sách được người ủng hộ của cả hai bên mua. Tuy nhiên, đến tháng 10 năm 2008, lần đầu tiên trong nhiều năm nghiên cứu, Krebs thấy không có sự chòng chẹo - không một cuốn sách nào hấp dẫn đến tâm trí của cả hai bên! Điều này phản ánh sự phân cực và sự thù địch trong các cuộc vận động của các đối thủ. Những người ủng hộ Obama đã mua những cuốn sách có một thông điệp tích cực về ông, và ngược lại. Kể từ đó, chúng ta thấy chiến thắng gây sốc của Donald Trump trong một cuộc đua thậm chí còn dữ dội và đầy nhiệt huyết hơn. Nó không mấy ngạc nhiên, với những gì chúng ta biết về khuynh hướng xác nhận, rằng 14,2 triệu người ủng hộ Donald Trump đã đăng ký nhận tin nhắn không chọn lọc của ông qua Twitter hoàn toàn không quan tâm đến những nỗ lực của đối thủ để làm mất uy tín của ông. Những lời chỉ trích như vậy sẽ chỉ hấp dẫn những người đã ủng hộ Hillary Clinton.

Với nhận thức này, tôi hi vọng nó là lời giải thích rõ ràng cho việc “các loài chim có chung một loại lông tụ thành đàn với nhau”. Hãy nghĩ về điều đó: bạn có thường xuyên mua một tờ báo hoặc cuốn sách mà bạn không cùng quan điểm với nó không?

Nghiên cứu cổ điển về cách thức khuynh hướng xác nhận ảnh hưởng đến việc chúng ta giải thích thông tin mới được thực hiện vào năm 1979, bởi các nhà nghiên cứu từ Đại học Stanford⁹. Họ đã khám phá hai nhóm tình nguyện viên, một nhóm ủng hộ tử hình và nhóm kia đối ngược lại, thành hai nghiên cứu khác nhau (cả hai nghiên cứu đều là tưởng tượng, mặc dù những người tham gia không biết điều này), một bên xác nhận và một bên không xác nhận niềm tin hiện tại của họ về việc liệu án tử hình có ngăn chặn tội phạm bạo lực hay không.

Nếu chúng ta xử lý thông tin một cách hợp lý, các bằng chứng bổ sung được trình bày trong các bài báo sẽ dẫn đến sự hiểu biết sâu sắc hơn về sự phức tạp và chi phí cơ hội liên quan đến quyết định. Có thể dường như mỗi nhóm sẽ tiến gần hơn đến trung tâm. Điều thực sự đã xảy ra thật đáng ngạc nhiên. Thứ nhất, khi được yêu cầu đánh giá các nghiên cứu, mỗi nhóm có một khuynh hướng mạnh mẽ đối với cái phù hợp với ý kiến ban đầu của họ. Điều này khiến các nhà nghiên cứu kết luận rằng, “những người có quan điểm đối lập nhau đều có thể tìm thấy sự hỗ trợ cho những quan điểm của mình trong cùng một chứng cứ”.

Thứ hai, thay vì di chuyển cùng nhau, thậm chí còn có sự phân cực hơn về thái độ vào cuối thí nghiệm so với lúc bắt đầu. Dường như, vì mong muốn tránh sự bất hòa, chúng ta có thể đọc cùng một thông tin và đạt được kết luận ngược lại. Cả hai bên, tất nhiên, vẫn hoàn toàn tin rằng họ đúng.

Nghiên cứu khác, chẳng hạn như nghiên cứu của Leon Festinger về nhóm nhỏ của Dorothy Martin, cho thấy khuynh hướng xác nhận mạnh mẽ này có thể dẫn đến sự kiên trì của niềm tin ngay cả khi tất cả bằng chứng hỗ trợ đã bị mất uy tín. Ngược lại, thông tin chống lại quan điểm của chúng ta thực sự có thể thuyết phục hơn rằng chúng ta đúng (và do đó việc tố cáo trên các phương tiện lặp đi lặp lại về

Donald Trump có thể sẽ khiến những người ủng hộ ông tin chắc hơn vào niềm tin của họ). Như câu danh ngôn: “Một người đàn ông bị thuyết phục chống lại ý muốn của anh ta thì anh ta vẫn còn ý muốn đó.”

Vì vậy, vấn đề với khuynh hướng xác nhận không thực sự giống như trên bề mặt: kết quả khảo sát những người bướng bỉnh thường có ý thức bỏ qua bằng chứng. Nếu có, điều đó sẽ khá dễ đối phó với bất kỳ ai có ý định cải thiện việc ra quyết định của họ. Thay vào đó, vấn đề là kết quả tự động, vô thức về cách bộ xử lý thông tin.

Bộ não được thiết kế để giúp tiêu hóa lượng thông tin khổng lồ mà chúng ta phải đối mặt hàng ngày, và nó làm điều này bằng cách chú ý đến việc xác nhận những gì chúng ta đã biết hoặc tin là quan trọng. Và điều đó làm cho nó trở thành một thách thức đáng kể.

Tìm kiếm sự khách quan

“Nếu bạn chắc chắn rằng mình đúng, bạn thậm chí không thể nghe bất kỳ một quan điểm nào khác... có thể bạn đã sai.”

- JESSE LYN STONER

Tôi đã mở đầu chương với một câu hỏi: làm thế nào chúng ta có thể biết ai hoặc cái gì đáng để tin tưởng? Chúng ta có thể tin tưởng bản thân mình được không? Chúng ta phải đối mặt với một môi trường bên ngoài mơ hồ, với nhiều thông tin mâu thuẫn, và ngược lại, mặc dù chúng ta sống trong một thời đại mà thông tin chưa bao giờ có sẵn, mong muốn chọn lựa những gì mà chúng ta tham dự có thể làm cho nó trở nên dễ bị hiểu sai hơn bao giờ hết.

Tôi chắc chắn bạn không cần tôi nhắc rằng đó là nền tảng của việc ra quyết định có hiệu quả mà chúng ta cần phải đủ khách quan và cởi mở để đánh giá thông tin một cách vô tư. Nhiều người có thể xem xét một cách thông minh và đưa ra kết luận dựa trên lý trí về những vấn đề của người khác. Nhưng khi bản thân là người trong cuộc, nó trở nên khó hơn theo cấp số nhân để xem xét bất kỳ quan điểm nào khác ngoài quan điểm của chúng ta.

Để tránh thách thức đối với ý thức hệ của mình, một số người sẽ giận dữ tìm cách chấm dứt nguyên nhân gây ra vấn đề, thay vì sẵn lòng cân nhắc khả năng họ có thể sai.

Chúng ta sẽ xem xét điều này chi tiết hơn trong vài chương tiếp theo, nhưng những điều trên cho chúng ta thấy một cách chắc chắn: bất cứ ai có cảm xúc ở ngoài tầm kiểm soát, cứng nhắc và có khả năng phòng vệ cực đoan xung quanh quan điểm của mình, thì sẽ đánh mất sự khách quan và rất có khả năng mắc sai lầm. Họ đã chứng minh rằng họ không thể đối mặt với cuộc tranh luận, qua đó chứng minh rằng ý kiến của họ phải mang khuynh hướng thiên vị to lớn. Họ đã chọn giữ niềm tin trước đây như thể nó là cột buồm trên con tàu đang bị đắm, không bao giờ dừng lại để xem xét niềm tin có thể là cái lỗ trên thân tàu (các vấn đề bệnh sẽ không bao giờ được giải quyết khi cứ giữ niềm tin rằng không khí xấu là nguyên nhân).

Những người này đang tự đặt mình vào thảm họa.

Nhưng làm thế nào chúng ta có thể buông bỏ, hay sửa đổi một niềm tin đã tồn tại lâu đời? Đương nhiên, chúng ta có khả năng sai lầm về mặt tư tưởng, nhưng để phủ nhận niềm tin cũ với bằng chứng chống đối ngay từ bước đầu tiên, cần có một sự đền bù xứng đáng. Bằng cách nào đó, chúng ta cần phải tìm kiếm một hạnh phúc vừa đủ - một cách để cho phép chúng ta xem xét một cách công bằng các quan điểm thay thế.

Phần 3 đi sâu vào cách phát triển các kỹ năng mà chúng ta sử dụng làm bằng chứng. Nhưng cho đến lúc đó, câu hỏi quan trọng là, làm thế nào chúng ta có thể biết ai hoặc cái gì đáng để tin tưởng? Tôi đã trình bày một lập luận trong chương này về sức mạnh của khuynh hướng xác nhận để biện minh cho bất kỳ hệ thống niềm tin hiện có nào. Bạn có tin nổi không? Bạn có thể nhận ra rằng những thông tin tôi đang đưa ra đây đang có khuynh hướng xác nhận, không chỉ trong chương này mà còn trong phần còn lại của cuốn sách. Tôi không thể loại trừ khả năng đó, ít nhất là khiến những lý lẽ của tôi bị mất hiệu lực! May mắn thay, trong việc phát triển sự phân biệt cần biết để biết cái gì tin cậy, có một số biện pháp mà chúng ta có thể thực hiện - nguyên tắc cơ bản của tư duy - có thể giúp bạn cải thiện

sự phán xét của mình và khiến tôi lạc quan một cách thận trọng rằng tôi có thể khắc phục những tác động tồi tệ nhất của khuynh hướng xác nhận trong cuốn sách này:

- Bước đầu tiên trong việc giải quyết bất kỳ khuynh hướng nào là nhận thức về sự tồn tại của nó.
- Tìm kiếm một cách có ý thức cách duy trì trạng thái mở cho các ý kiến khác với ý kiến của chúng ta. Để chắc chắn, phản ứng tiêu cực đối với ý kiến của người khác cần được xem xét nghiêm túc. Biết thêm thông tin về điều này trong Chương 10.
- Hãy thận trọng khi xem xét các thông tin mâu thuẫn trước khi đưa ra ý kiến. Áp dụng các nguyên tắc khoa học cho quá trình này; trong hàng nghìn năm, đây là cách tiếp cận tốt nhất mà nhân loại đã nghĩ ra để thử nghiệm ý tưởng. Giả thuyết là một lời giải thích dự kiến cho các hiện tượng quan sát được. Bản chất của giả thuyết là nó có thể bị từ chối, nhưng chưa bao giờ được chứng minh là đúng, vì vậy các thí nghiệm được thiết kế để loại trừ các giả thuyết rõ ràng là sai. Mỗi khi một giả thuyết tồn tại, nó trở nên đáng tin cậy hơn, cuối cùng đạt trạng thái của một lý thuyết. Tương tự như vậy, bạn càng nỗ lực để bác bỏ những tuyên bố về những gì là đúng hay sai, bao gồm cả tuyên bố của riêng bạn, bạn càng tin tưởng vào niềm tin của mình.
- Cố gắng thoát khỏi những xung đột lợi ích, nơi bạn thường thiên vị về một kết quả nào đó giúp bạn thu lại nhiều lợi ích hơn. Chúng ta đã thấy cách tâm trí vô thức sẽ có xu hướng điều khiển chúng ta theo hướng cảm giác dễ chịu, ngay cả khi điều này đánh đổi bằng sự thật, vì vậy xung đột lợi ích phá hoại tính khách quan.
- Cuối cùng, có một số khía cạnh rất rõ ràng về tư duy phán đoán tốt và chúng ta có thể phát triển tư duy phán đoán một cách có chủ ý, đây là điều quan trọng nhất mà chúng ta sẽ thảo luận thường xuyên ở phần còn lại của cuốn sách.

Vì vậy, nhận thức là điểm khởi đầu quan trọng mà mọi thứ khác được xây dựng, và giai đoạn tiếp theo trong việc xây dựng nhận

thức cần thiết cho bạn để cải thiện việc ra quyết định là để xem cách chúng ta vận hành thế giới xung quanh mình.

Nguyên tắc ra quyết định #4

Chúng ta có một khả năng đặc biệt để thuyết phục bản thân rằng mình đúng, và bỏ qua những bằng chứng mâu thuẫn - ngay cả khi chúng ta hoàn toàn sai lầm.

Ghi chú:

1. Như được ghi nhận trong sách của họ, *When the Prophecy Fails*, HarperTorchbooks, 1956. Trong cuốn sách họ đã sử dụng bí danh Marian Keech để bảo vệ sự riêng tư của Dorothy Martin.
2. Tiến sĩ John Ioannidis, Giáo sư Y khoa và Nghiên cứu Y tế và Chính sách tại Trường Đại học Y Stanford, ước tính có tới 90% thông tin y học đã được công bố mà các bác sĩ dựa vào là có thiếu sót. Tác phẩm của ông đã được cộng đồng y tế chấp nhận rộng rãi, đã được xuất bản trong các tạp chí được đánh giá hàng đầu trong lĩnh vực này và ông là một trong những nhà khoa học được trích dẫn nhiều nhất trong tất cả các tài liệu khoa học. Nghiên cứu năm 2005 của ông, *Why most published research findings are false* (tạm dịch: Tại sao hầu hết các kết quả nghiên cứu được công bố là sai) đều là tài liệu kỹ thuật được tải xuống nhiều nhất từ tạp chí PLOS Medicine.
3. Editorial Comment, “Offline: What is medicine’s 5 sigma?” (2015) *The Lancet*, 385(9976): 1380.
4. Roy Moynihan, “Who pays for the pizza? Redefining the relationships between doctors and drug companies” (2003), *British Medical Journal*, 326(7400): 1189–1192.
5. Jack W. Brehm, “Post-decision changes in desirability of alternatives” (1956) *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52(3): 384–389.

6. Drew Westen, Pavel S. Blagov, Keith Harenski, Clint Kilts và Stephan Hamann, “Neural bases of motivated reasoning: An fMRI study of emotional constraints on partisan political judgment in the 2004 U.S. presidential election” (2006) *Journal of Cognitive Neuroscience*, 18(11): 1947–1958.

7. Silvia Knobloch-Westerwick và Jingbo Meng, “Looking the Other Way: Selective Exposure to Attitude-Consistent and Counterattitudinal Political Information”, SAGE Publishing, tháng Tư, 2009.

8. Valdis Krebs, “Your choices reveal who you are: Mining and visualising social patterns”, trích từ *Beautiful Visualisation*, O’Reilly Media Inc., 2010.

9. Charles G. Lord, Lee Ross và Mark R. Lepper, “Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence” (1979) *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(11): 2098–2109.

Chương 5 Ảo tưởng về thực tế

"Mọi thứ chúng ta nghe là một ý kiến, không phải là một thực tế. Mọi thứ chúng ta thấy là một góc nhìn, không phải một sự thật."

— Marcus Aurelius

Trong chương đầu tiên tôi đã đưa ra ý tưởng rằng, là con người, chúng ta vẫn còn giữ nhiều “bản năng con vật”, trong khi đồng thời lại thường thích nghĩ rằng bản thân mình có lý trí. Chúng ta tự nhiên cho rằng trải nghiệm có ý thức của mình về thế giới là “chính xác”, do đó chúng ta nắm bắt tốt những gì đang xảy ra “ngoài kia”. Từ đó, tôi hi vọng bạn bắt đầu nghi ngờ những niềm tin này một cách nghiêm túc. Bây giờ, tôi muốn phát triển một bức tranh rõ ràng hơn về những gì đang diễn ra.

Hãy tưởng tượng rằng bạn đang đứng bên lề đường khi một chiếc xe cảnh sát chạy về phía bạn với tiếng còi báo động. Tất cả chúng ta theo bản năng đều biết rằng khi chiếc xe đi qua, âm thanh được tạo ra bởi tiếng còi thay đổi, từ âm vực lớn hơn khi nó đến gần cho tới âm thanh nhỏ hơn khi nó di chuyển ra xa. Vật lý học lý giải lý do tại sao điều này xảy ra rất đơn giản, nhưng thậm chí không biết chút gì về vật lý thì bạn vẫn có thể hiểu được nó có nghĩa là gì. Bạn thậm chí không bao giờ nghĩ về hiện tượng này khác đi được bởi vì nó quá quen thuộc và vô thức. Vì vậy, hãy xem xét điều này - nếu có ai đó tiếp tục xuống phố mà chưa gặp chiếc xe, âm thanh mà họ sẽ nghe vẫn chưa thay đổi, vì vậy họ sẽ nghe một “thực tế” khác bạn. Trong khi đó, các cảnh sát viên ngồi trong xe sẽ nghe thấy một âm vực khác, thiết tha muốn hỏi, âm thanh thực sự mà tiếng còi tạo ra là gì? Cả ba người quan sát đều có trải nghiệm khác nhau, mỗi người đều có một phiên bản về thực tế khác nhau và tất cả đều chính xác! Sự khác biệt được tạo ra bởi những gì chiếc xe đang gây ra tùy thuộc ở họ.

Tình huống này nêu bật ba khía cạnh rất quan trọng trong việc ra quyết định của chúng ta:

- Như chúng ta đã thấy trước đó, các phản ứng bản năng được tạo ra bởi việc xử lý vô ý thức có thể rất hữu ích. Trong trường hợp này, thực tế rằng các thay đổi về âm vực âm thanh tùy thuộc vào việc chiếc xe đang di chuyển về phía bạn hay đi xa bạn, sẽ cho biết quyết định về việc liệu sự hiện diện của chiếc xe cảnh sát có đòi hỏi một số dạng hành động hay không. Nhưng trong những tình huống không phải như vậy, nơi mà nhận thức của chúng ta không chính xác sẽ gây ra một phản ứng không phù hợp?
- Nhận thức, kinh nghiệm là tương đối, và vì tất cả chúng ta đều có điểm quan sát độc nhất – tùy thuộc vào thế giới bên ngoài và vì bản chất nội tại - cách chúng ta thấy mọi thứ sẽ luôn là độc nhất với mình.
- Chúng ta không thực sự đưa ra quyết định dựa trên những gì đang xảy ra ngay bây giờ. Tâm trí quyết định những gì mà tình hình hiện tại ngụ ý về cái sẽ xảy ra tiếp theo (có thể chiếc xe cảnh sát có thể là một mối nguy hiểm, cần chúng ta phải tránh đường, hoặc sẽ không bao giờ đến bất cứ nơi nào gần chúng ta). Nó thực hiện điều này bằng cách tìm kiếm bất kỳ thông tin nào từ trải nghiệm trước đó có liên quan. Nếu không có, nó sử dụng phép ước lượng gần đúng nhất có thể, bịa ra một câu chuyện nếu cần thiết. Các quyết định của chúng ta thực sự dựa trên giả định về những gì sẽ xảy ra tiếp theo, và chúng ta cần phải ghi nhớ làm thế nào các giả định có thể gây hiểu lầm và hạn chế.

Lời diễn giải mang tính chủ quan

Nhiều điều đã được nói đến và toàn bộ cuốn sách đã được viết dựa trên ý tưởng thế giới chỉ ảnh hưởng đến chúng ta thông qua lời diễn giải hoặc, như Shakespeare đưa vào vở kịch Hamlet, thực tế tâm lý có thể chứng minh rằng, “Chẳng có gì là tốt hay xấu cả, chính suy nghĩ khiến nó trở nên như vậy”. Về mặt khái niệm, miễn là đạo đức và giá trị của chúng ta không bị thách thức, thì điều này rất dễ chấp nhận, phải vậy không? Hãy hỏi mọi người trong một căn phòng rằng

liệu họ có thấy một chiếc tàu lượn siêu tốc là thú vị hay đáng sợ, và kết quả là sẽ có phản ứng thông qua phạm vi năng lực. Chỉ có những người cố chấp nhất mới không chấp nhận rằng, trong trường hợp này, không có kinh nghiệm của người nào là “đúng” hay “sai” hơn bất kỳ người nào khác. Ở đây, chúng ta cảm thấy thoải mái rằng phản ứng về mặt cảm xúc là chủ quan, là hậu quả của việc lý giải cá nhân, và nó không cần phải được thử thách hoặc bảo vệ.

Thật không may, khái niệm này - rằng xấu hay tốt phụ thuộc vào nhận thức - sẽ khó chấp nhận hơn khi nó trở nên cá nhân hoặc cực đoan hơn. Sẽ thế nào nếu bạn đã mất cả gia đình bởi Đức Quốc xã? Tôi nghi ngờ nhiều người sẽ đấu tranh để cảm thông đối với những người Do Thái phải chịu đựng trải nghiệm này, nhưng tôi nghi ngờ sẽ có ít người hơn có thể tha thứ cho những người chịu trách nhiệm. Tuy nhiên, một số có thể và đã làm, ngay cả trong số những người đã phải chịu đựng.

Viktor Frankl là một nhà tâm lý học người Do Thái đã sử dụng những gì ông học được từ việc sống sót trong một trại tập trung để giúp đỡ người khác cải thiện cuộc sống. Cuốn sách của ông, *Man's Search for Meaning* (tạm dịch: Đi tìm lẽ sống), viết về tác động của những tội ác khủng khiếp mà các tù nhân phải chịu đựng trong tâm trí họ. Ông nhận thấy rằng, ngay cả trong điều kiện kinh khủng đó, vẫn có những người có khả năng duy trì thái độ tích cực và tiếp tục giúp đỡ người khác, những người này là bằng chứng của kết luận:

“Mọi thứ có thể bị tước đoạt khỏi một người, ngoại trừ một điều: sự tự do cuối cùng của con người - lựa chọn cho mình một thái độ trước bất kỳ hoàn cảnh nào, lựa chọn cho mình một lối đi riêng”.

Câu này khá nổi tiếng vì nó đã được trích dẫn nhiều lần. Tuy nhiên, đối với tôi, các dòng tiếp theo hữu ích hơn, bởi vì chúng là những dòng chỉ ra cách “làm thế nào?”:

“Mỗi ngày, mỗi giờ, bạn được trao cơ hội để đưa ra một quyết định, quyết định xác định xem bạn sẽ có hoặc không chấp nhận những quyền hạn, đe dọa cướp bạn khỏi chính bản thân bạn, sự tự do nội tâm của bạn”.

Nó có thể đơn giản đến mức chúng ta chỉ thấy chung quy là những quyết định của mình? Tôi đã nhận thấy rằng, hầu hết mọi người ban đầu đều cho rằng ý tưởng này rất khó chấp nhận, đặc biệt khi xem xét những hoàn cảnh cực đoan như trên. Thật là hiển nhiên khi đổ lỗi cho hoàn cảnh hoặc những người khác khi chúng ta cảm thấy tội tệ, và ý tưởng này, chính chúng ta là người định hình trải nghiệm bên trong của mình, chứ không phải môi trường bên ngoài, có thể được coi là căn bản ngay từ đầu. Nhưng, nó cũng biến đổi. Thế giới đã có cơ hội nhìn thấy điều này từ cách mà Nelson Mandela bỏ lại 27 năm bị giam cầm để trở thành một người đàn ông hoàn toàn khác so với người đã từng bước vào tù. Bị mang danh một tên khủng bố, khi còn ở trong tù ông đã chuẩn bị cho hoạt động lãnh đạo bên ngoài, bao gồm cả những thay đổi lớn trong thái độ đối với những kẻ bắt giữ ông.

Mặc dù bị buộc phải lao động vất vả trong một mỏ đá, và bị giam trong một căn phòng nhỏ chỉ có một chiếc giường thô trên sàn và một cái xô để đi vệ sinh. Đảo Robben là lò thử thách khắc nghiệt, giúp ông trở thành một trong những nhà lãnh đạo vĩ đại nhất của thế kỷ XX.

Điều đó có nghĩa là gì?

Hãy suy nghĩ về câu hỏi đơn giản này, “Bạn có hạ gục được đối thủ của mình không?”

Tôi tự hỏi làm thế nào bạn nhận thức được tâm trí bạn phải hoạt động nhiều thế nào để có thể trả lời cho câu hỏi đó, bắt đầu với việc thiết lập ý nghĩa của nó. “Vượt trội” có nhiều cách diễn giải tiềm năng, vì vậy bạn phải tìm ra cái tôi dự định. Bạn có thể nhận ra bạn đã làm điều này nhanh như thế nào không, chắc chắn bạn thậm chí không ý thức xem xét những khả năng từ chối, bởi vì chúng không phù hợp với bối cảnh, “đối tác của bạn”? Cách diễn giải của bạn sẽ khác hoàn toàn nếu tôi hỏi bạn có chiến thắng “trái tim của bạn”. Những cách diễn giải có thể khác, chẳng hạn như những lý giải liên quan đến đôi cánh hoặc âm nhạc, có thể được xem là không liên quan, thậm chí nhanh hơn và dễ dàng hơn. Nhưng một sự mơ hồ

rất lớn vẫn còn... Bạn có phát hiện ra nó không? Hoặc bây giờ bạn có chắc chắn biết cái mà câu hỏi được dự định gọi ra là gì không?

Tôi đã sử dụng câu hỏi này nhiều lần vì nó đã minh họa cách thức chúng ta tạo ra ý nghĩa như thế nào. Theo kinh nghiệm của tôi, hầu hết mọi người diễn giải nó theo một trong hai cách: đó là câu hỏi về khả năng chiến thắng trong một số tình huống cạnh tranh, hoặc có liên quan đến việc liệu họ có bao giờ hạ gục đối phương như một hành động bạo lực không – cách thứ hai là phổ biến nhất. Phản ứng đầu tiên của bạn là gì, và bạn có nhận ra rằng có thể có một cách hiểu thay thế, và rất khác hay không?

Kẻ móc túi và những túi tiền

Vì vậy, ngay cả cách tâm trí của chúng ta xử lý một cái gì đó đơn giản như câu hỏi, “Bạn có hạ gục được đối thủ của mình không?” là không hề bị động; nó không thể, bởi vì câu hỏi là mơ hồ và chúng ta phải quyết định tùy chọn nào để thực hiện. Não bộ tìm kiếm ý nghĩa để nó có cơ sở quyết định phải làm gì tiếp theo, nhưng những gì có thể trông giống như “sự thật” đối với chúng ta, thì thực ra là kết quả của toàn bộ sự suy diễn chủ quan. Bạn có thể muốn suy nghĩ về điều này - những người có nhiều khả năng suy luận rằng câu hỏi sẽ có một bối cảnh bạo lực? Chúng ta diễn giải tự nhiên mọi thứ thông qua ống kính của hệ thống kinh nghiệm và niềm tin, bắt đầu với những trải nghiệm có tính năng cao nhất trong nhận thức của chúng ta. Tôi yêu câu tục ngữ Sufi cũ này, bởi vì nó nắm bắt toàn bộ ý tưởng này một cách mạnh mẽ một cách ngắn gọn:

“Khi một tên móc túi gặp một vị thánh, tất cả những gì hắn thấy là những túi tiền”.

Một cách nói khác của câu nói này là, “Chúng ta thấy thế giới, nó không phải vậy, nhưng chúng ta là vậy”. Điều đó có thể khiến bạn không thoải mái, đặc biệt là nếu bạn áp dụng nó vào việc diễn giải để hiểu về những cách khác vào những thời điểm khác nhau, và đây chính là lý do tại sao nó là một sự hiểu biết có khả năng biến đổi. Nó có nghĩa là phản ứng về mặt cảm xúc của bạn đối với bất kỳ câu hỏi nào không thể bị gán mác là “thực tế” cho những gì được

hỏi, giống như một chiếc tàu lượn siêu tốc có thể được cho là thú vị hoặc đáng sợ tùy theo suy nghĩ khách quan. Trong cả hai trường hợp, bạn đang tích cực định hình thực tế của mình, tạo cảm xúc thông qua ý nghĩa bạn chọn cho những gì đang xảy ra. Nó có nghĩa là cách bạn nhìn người khác, gán mác và đánh giá họ, có liên quan nhiều đến bạn hơn là họ, như câu chuyện tuyệt vời mà tôi đã nói đến trong cuốn sách của Stephen R. Covey, 7 Habits of Highly Effective People (tạm dịch: 7 thói quen để thành đạt):

Stephen đang đi du lịch trên xe điện ngầm, cùng lúc với một người đàn ông và con của anh ta. Sự bình yên và yên lặng đã tồn tại trước đó ngay lập tức bị phá tan khi hành vi tồi tệ của những đứa trẻ làm ảnh hưởng đến các hành khách khác. Dễ hiểu là mức độ cáu giận trong toa hành khách bắt đầu tăng lên, nhưng người cha đã nhắm mắt lại và dường như không biết gì. Ngạc nhiên bởi sự thiếu nhạy cảm với người khác một cách rõ ràng này, Stephen đã lịch sự nói với người đàn ông, đề nghị rằng anh có thể kiểm soát con mình nhiều hơn một chút. Người cha sau đó có vẻ lần đầu tiên trở nên ý thức được tình hình, thừa nhận anh ta nên làm điều gì đó, và nói, “Chúng tôi vừa mới rời khỏi bệnh viện, nơi mẹ chúng mất khoảng một giờ trước. Tôi không biết phải nghĩ gì, và tôi đoán chúng cũng không biết cách xử lý như thế nào”.

Nếu bạn chưa từng nghe câu chuyện này trước đây, tôi e rằng bạn sẽ có trải nghiệm nhìn mọi thứ khác nhau. Đây có thể là một ví dụ tương đối cực đoan nhưng nguyên tắc là vững chắc: chúng ta trải nghiệm ý nghĩa mà chúng ta đưa ra cho mọi thứ, chứ không phải chính bản thân tình hình. Luôn luôn có cách diễn giải khác, nhưng ngay sau khi chúng ta bắt đầu sự phán xét, nó khiến chúng ta không thể hiểu được bất cứ điều gì ở một mức độ sâu sắc hơn. Sau đó, hãy xem xét khả năng diễn giải sai và những sai sót lớn hơn khi phải đối mặt với sự phức tạp của thế giới hiện đại.

Tôi hi vọng rằng những ví dụ này chứng minh hoạt động tinh thần vô thức có thể tác động vào việc xử lý ngay cả những tình huống tương đối đơn giản và mang lại cho chúng ý nghĩa. Điều này gợi ý

bốn câu hỏi quan trọng xác định một vài cơ hội lớn để cải thiện việc ra quyết định của chúng ta:

1. Điều gì quyết định sự diễn giải mà tâm trí tạo ra trước tiên?
2. Biết cách thức hoạt động của khuynh hướng xác nhận, làm thế nào chúng ta có thể vượt ra khỏi cảm giác rằng ấn tượng đầu tiên của chúng ta là “đúng”?
3. Nếu ai đó có ý định đặt câu hỏi không phù hợp với sự lý giải của chúng ta, sự bất hòa nhận thức sẽ có xu hướng dẫn chúng ta bỏ qua những diễn giải sâu sắc hơn mà chúng có thể được thêm. Vì vậy, làm thế nào chúng ta có thể giảm thiểu tác động của phản xạ có điều kiện của chính mình, phát triển khả năng tìm kiếm và thừa nhận các quan điểm thay thế?
4. Khi quá trình này xảy ra vô thức, làm thế nào chúng ta có thể bắt đầu giảm tính chủ quan trong nhận thức, để giảm tác động của các khuynh hướng cá nhân của mình?

Câu hỏi đầu tiên sẽ được giải quyết trong phần còn lại của chương này và trong phần tiếp theo. Những câu hỏi còn lại là trung tâm của Phần 3. Với những gì chúng ta đã đề cập, bao gồm cả các trích dẫn từ Viktor Frankl, tôi hy vọng điều này có ý nghĩa. Như bạn đã biết từ Chương 1, khi những thứ khó khăn trông có vẻ dễ dàng, đó là bởi chúng ta đang sử dụng một lượng lớn năng lực não vô thức. Nhiệm vụ càng phức tạp và khó khăn hơn trong tay, chúng ta càng cần phải dựa vào bản năng, thói quen và phản xạ có điều kiện ràng buộc với các phần não vô thức để quan tâm nó - và các khả năng được giải quyết bởi những câu hỏi này chắc chắn là phức tạp. Do đó, chúng ta nên kỳ vọng rằng giải pháp sẽ là giải pháp bên trong. Vấn đề là một khi chúng ta đã phản xạ có điều kiện với một cái gì đó đến mức trở nên vô thức, nó sẽ có xu hướng xác định kết quả của chúng ta và rất khó thay đổi.

Không có nhận thức, không có lựa chọn

“Khi sự vô thức trở nên có ý thức, nó sẽ chỉ đạo cuộc sống của chúng ta và chúng ta sẽ gọi nó là số phận”.

Nếu không thể hi vọng cải thiện bất cứ điều gì mà chúng ta không biết và, bằng cách khước từ, chúng ta không ý thức được hoạt động trong tâm trí vô ý thức, thì chúng ta có thể làm gì?

Câu trả lời cho câu hỏi này rất đơn giản, mặc dù việc áp dụng nó không hề dễ dàng: chúng ta phải nâng cao nhận thức của mình, dần trở nên ý thức hơn về những gì đang thúc đẩy việc lựa chọn của chúng ta. Điều này, hơn hết thảy những điều khác mà tôi biết, có khả năng thay đổi việc ra quyết định của bạn. Hãy xem một ví dụ thực tế.

Một vài năm trước, một người đã tìm đến tôi để tìm kiếm sự hỗ trợ, cô ấy là Susan. Trong lần đầu tiên tư vấn, cô ấy nói với tôi rằng vấn đề chính của cô ấy là thuộc về lĩnh vực *quản lý thời gian*. Cô là giám đốc quản lý của một doanh nghiệp từ những giai đoạn khó khăn đến khi khởi sắc thành công, và sau đó hai năm, quy mô trong nhóm của cô tăng gấp đôi. Vấn đề là, khi doanh nghiệp trở nên lớn hơn và thành công hơn, công việc đã lấn chiếm sang cả thời gian cô dành cho gia đình. Điều này cần phải sắp xếp lại.

Chúng tôi đã thảo luận câu hỏi rõ ràng từ rất sớm: vấn đề có liên quan đến khả năng ủy nhiệm của cô ấy không? Susan đã chứng minh rằng cô hiểu tầm quan trọng của sự ủy quyền và không thể lay chuyển niềm tin rằng cô đã làm rất hiệu quả. Cô cũng kiên quyết rằng cô muốn có một giải pháp, nhưng trong vài tháng đầu không có gì thay đổi. Tất cả các cuộc thăm dò của tôi để cố gắng hiểu được vấn đề nằm ở đâu - tại sao có sự khác biệt lớn giữa những gì cô ấy muốn và kết quả cô ấy nhận được. Thực tế duy nhất mà cô có thể thấy là, vấn đề nằm ở kết quả của khối lượng công việc khổng lồ mà công việc của cô đòi hỏi cô phải quan tâm (mặc dù ở một mức độ nào đó cô ấy đã phải tin khác đi, hoặc cô ấy sẽ không thuê tôi!).

Tôi đã gặp nhiều vấn đề tương tự trong những năm qua - về bản chất, mọi người làm việc chăm chỉ hơn so với việc họ muốn làm. Niềm tin này ngụ ý rằng họ không được lựa chọn, nhưng luôn luôn

có một sự lựa chọn. Điều thực sự thúc đẩy hành vi của họ là những gì họ đang đánh giá cao nhất, vì điều đó thúc đẩy việc họ ra quyết định dành thời gian cho điều gì. Không ai trong tình huống này muốn nghe về nó, nhưng nếu họ dành nhiều thời gian ở văn phòng trong khi phàn nàn rằng không có nhiều thời gian hơn với gia đình, thì điều đó cho thấy, bằng cách nào đó, họ thích ở văn phòng hơn là ở nhà. Nếu không, họ sẽ chọn gia đình. Tuy nhiên, việc hiểu những lý do chính xác cho sự lựa chọn này có thể rất khó khăn.

Susan và tôi không hiểu được nguyên nhân gốc rễ của việc cô ấy không có khả năng thay đổi khối lượng công việc của mình, cho đến khi tôi hỏi, liệu chúng tôi có thể cùng xem nhật kí của cô ấy không. Tôi muốn xem liệu có bất kỳ lý do nào tôi có thể nhận ra mà cô ấy lại quá quen thuộc để phát hiện ra hay không. Dường như cô ấy có một số lượng lớn các cuộc họp và các báo cáo trực tiếp. Khi tôi hỏi rằng họ đã làm những gì, cô ấy nói rằng nhóm của cô ấy cần phải xem xét lại các quyết định với cô ấy trước khi hoàn thành chúng. Bây giờ, điều này có thể đúng, nhưng nó cần phải được thử thách. Cuộc trò chuyện tiếp theo có một tác động sâu sắc đến sự tiến triển trong việc ra quyết định của cô, nhưng quan trọng hơn, nó đã thay đổi cuộc sống của cô:

Tôi: “Nếu đó là sự thật (rằng nhóm của cô là động lực đằng sau số cuộc họp của cô) giả sử khi bạn vắng mặt, ví dụ như khi bạn đi nghỉ mát, sẽ không có vấn đề gì rơi vào bé tấc. Điều đó có đúng không? Khi bạn vắng mặt, bạn có vui vẻ với việc giám đốc của mình đưa ra quyết định cuối cùng cho dù họ không tham khảo ý kiến của bạn không?”

Sau đó là một sự im lặng rất lâu, một trong những khoảng lặng dài nhất mà tôi biết kể từ khi làm huấn luyện viên. Là một nhà lãnh đạo hay huấn luyện viên, nếu bạn đặt câu hỏi về bản chất, cái mà kích thích suy nghĩ sâu sắc, điều quan trọng là sau đó giữ im lặng, bởi vì câu trả lời của họ là bí quyết để tối đa hóa việc học hỏi. Do đó, tôi để cho cô ấy được lặng yên với suy nghĩ của mình, và đây là những lời tiếp theo cô ấy nói: “Nếu tôi làm theo những gì anh gợi ý...”. (Đừng lo, tôi sẽ đưa ra phần còn lại của câu trong giây lát).

Giờ hãy xem lại điều tôi đã gợi ý. Ở đây, chúng ta có được một cái nhìn sâu sắc về câu trả lời cho câu hỏi đầu tiên trong bốn câu hỏi của tôi trong phần trên (Điều gì quyết định sự diễn giải mà tâm trí tạo ra trước tiên?). Làm thế nào tâm trí của Susan biến câu hỏi đơn giản của tôi - liệu nhóm của cô ấy có thể tiếp tục làm việc bất chấp sự vắng mặt của cô ấy hay không - thành một lời gợi ý? Rõ ràng, tâm trí cô đã thiết lập ý nghĩa trong câu hỏi, nhưng nó phải dựa trên ý nghĩa về một số suy luận chủ quan mà sau đó định hình cách diễn giải của cô.

Trước khi tôi đưa ra câu trả lời, phải làm rõ rằng chúng ta đang thảo luận về những gì có lẽ đã xảy ra trong vô thức của Susan ở đây, vì vậy điều tốt nhất tôi có thể làm là tự suy luận... Tôi sẽ không bao giờ tranh cãi rằng các lựa chọn thay thế khác là có thể. Việc kiểm tra tính hợp lý của chúng chỉ đơn giản là liệu chúng có giải thích đầy đủ về nhận thức và hành vi của Susan hay không.

Có vẻ như có khả năng là Susan nhanh chóng nhận ra rằng câu trả lời trung thực cho câu hỏi của tôi là “không” (sự thành thật là điều quan trọng để tiến bộ trong kiểu thảo luận này). Sự công nhận này cũng được truyền tải bằng ngôn ngữ cơ thể của cô. Đối mặt với câu trả lời “không” của riêng mình, điều đó sẽ gây sốc vì nó mâu thuẫn với những câu trả lời trước đó của cô, và do đó sẽ tạo ra sự bất hòa nhận thức, cô có thể nhận ra rằng cô đã không ủy quyền ở mức độ mà cô đã nghĩ. Sau đó, cô ấy có thể phỏng đoán rằng tôi biết tất cả điều này (tôi đã không biết, mặc dù tôi nghĩ nó có khả năng), sau khi chỉ cần thực hiện một bước nhảy nhỏ về trí tưởng tượng để cô ấy diễn giải câu hỏi của tôi như một lời gợi ý.

Susan phải đi sâu hơn vào việc tự hỏi, cố hiểu lý do thực sự tại sao cô ấy lại phải có mặt ở tất cả những cuộc họp đó. Có lẽ cô ấy đã tự hỏi bản thân mình rằng, “Nếu không phải vì nhóm muốn có ý kiến tham khảo về quyết định của họ, thì điều gì đang thúc đẩy những cuộc họp này?” - câu hỏi mà tôi định sẽ hỏi nếu cô ấy chỉ đơn giản là nói “không” một cách thành thật với tôi. Câu trả lời của cô ấy đã mang lại một sự thay đổi lớn trong nhận thức, xác định một hệ thống niềm tin vô thức tác động rất lớn đến cuộc sống, và định hình lại một

cách sâu sắc lời diễn giải của cô về thực tế. Đây là lời tuyên bố đầy đủ của cô ấy:

“Nếu tôi làm theo những gì anh đang gợi ý, thì doanh nghiệp cần tôi làm gì?”

Nếu bạn tạm dừng một lúc, tôi hi vọng bạn sẽ dễ dàng hiểu được tại sao Susan lại buông lỏng dây cương để đạt được mục tiêu có ý thức của chính mình: cô đã phải buông bỏ những gì cô vô thức cảm thấy nó chứng minh giá trị của cô đối với doanh nghiệp. Cô đã thực sự tin rằng những người khác mong muốn các cuộc họp, nhưng sự thật là cô phải vô tình truyền đạt cho họ rằng cô mong đợi những quyết định quan trọng cần được xem xét với cô trước khi hoàn thành. Chúng ta có thể nói mãi về quản lý thời gian, chẳng hạn như cách cô ấy có thể sắp xếp thời gian biểu của mình hiệu quả hơn, nhưng điều này có thể tương đương với việc NASA tập trung vào sửa chữa các vòng chữ O sau thảm họa Challenger. Nó sẽ không ảnh hưởng đến các quyết định và hành vi quan trọng mà cô cần thay đổi, bởi vì chúng đang bị thúc đẩy bởi nhu cầu sâu sắc hơn nhiều.

Đây là lý do tại sao tôi đã nói ở trên rằng Susan muốn được giúp đỡ với “cái được gọi chung là quản lý thời gian”. Thực tế đơn giản quản lý thời gian là một từ sai. Chúng ta không thể quản lý thời gian: nó chỉ trôi qua, và tất cả chúng ta đều có cùng số thời gian. Điều chúng ta phải làm là ưu tiên cách sử dụng thời gian đó thông qua việc ra quyết định, sau đó quản lý các hoạt động của mình cho phù hợp, một nhiệm vụ có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều khía cạnh tâm lý sâu sắc hơn so với chúng ta có thể ý thức được.

Nhận thức rằng cách chúng ta chọn để dành thời gian của mình được xác định bởi những gì chúng ta cần hoặc có giá trị nhất trong thời điểm đó, cùng với một cái nhìn sâu sắc về những gì đang thúc đẩy sự lựa chọn của cô ấy, tạo ra khả năng Susan đánh giá lại quyết định của mình và mở ra khả năng tìm kiếm một giải pháp mạnh hơn nhiều so với giải pháp có thể trước đây. Cô đã có thể xác định một cách sáng tạo những cách thức mới để có thể tăng thêm giá trị so với những gì đã làm, trong khi vô thức quản lý vi mô các

báo cáo trực tiếp của cô. Một khi cô ấy có thể tìm kiếm những giải pháp sáng tạo như vậy, những thay đổi hành vi là tự động, bởi vì các quyết định mới vẫn đang được thúc đẩy bởi cùng một tập hợp các giá trị cơ bản, nhưng bây giờ cô ấy đã có thể đáp ứng đầy đủ hơn các giá trị này. Điều đó làm cho công việc vừa được hoàn thành vừa thú vị hơn, và kết quả là cô ấy làm việc trở nên hiệu quả và thành công hơn nhiều.

Ba cấp độ nhận thức

Trong cuốn sách này, tôi đã đề cập đến hoạt động trí óc chỉ đơn giản là ý thức hoặc vô thức. Tuy nhiên, ví dụ trong phần trước chỉ ra sự khác biệt hơn nữa, đó là yếu tố thiết yếu trong việc thực hiện các thay đổi cần thiết để ra quyết định. Điều này có nghĩa là chúng ta có ba trạng thái tâm trí tiềm năng:

VÔ THỨC. Khi bạn ở trong trạng thái này, sự phỏng đoán và phản xạ có điều kiện sẽ thúc đẩy quyết định của bạn, bởi vì tâm trí đã chuyển sang chế độ “tự động lái”. Cách bạn nhận thức thực tế có vẻ giống như sự thật, cảm xúc của bạn cảm thấy “hợp lý”, và bạn sẽ không có cơ hội nhận ra mức độ tự lừa dối hay cảm xúc của bạn đang gây mất cân bằng trong bộ não như thế nào. Trong trạng thái này, khi một cái gì đó xảy ra trong thế giới bên ngoài, phản ứng của bạn sẽ giống như một phản xạ - tự động và theo thói quen, có thể hoàn thành một loạt các hành động phức tạp được lập trình, nhưng không có chỗ cho sự sáng tạo. Đây là cách chúng ta có thể lái xe về nhà, nhưng lại nhận ra rằng chúng ta không có ký ức gì về cách về đến nhà. Về cơ bản, khi chúng ta trong trạng thái vô thức, cảm xúc sẽ phụ trách và hoạt động ở các trung tâm cấp độ cao hơn của bộ não quan trọng đối với việc ra quyết định bị hạn chế.

NHẬN THỨC. Một khi nhận thức được, bạn có thể chú ý đến dòng thông tin về thế giới bên ngoài được liên tục thu thập bởi các giác quan. Đây không phải là một quá trình thụ động, mà là một quá trình bạn cần tích cực tham gia. Bạn sẽ nhận thức được rằng mình đang có cảm xúc, mặc dù rất có thể bạn sẽ tin rằng chúng bị “gây ra” bởi một sự kiện bên ngoài. Tuy nhiên, nhận thức này cho phép bộ não cấp cao hơn tham gia; ví dụ, sử dụng sự phán xét để đặt cảm xúc ở

góc độ tốt hơn, dùng trí nhớ để đánh giá kết quả nhận được từ việc sử dụng cảm xúc trong quá khứ, hoặc dùng sự đồng cảm để xem xét tác động của cảm xúc lên người khác. Đây là bước đầu tiên trong việc giành lại quyền kiểm soát cảm xúc, cho phép chúng ta thực hiện những lựa chọn mới và cải tiến, nhưng nó sẽ chỉ mang đến mức độ nào đó thôi.

TỰ NHẬN THỨC. Sự thay đổi từ nhận thức đến sự tự nhận thức, và tác động của nó đối với ý thức của chúng ta về thực tế là rất lớn. Với sự tự nhận thức, chúng ta có được khả năng chuyển sự chú ý của mình vào bên trong, thay vì liên tục kéo nó về phía bất kỳ sự kiện bên ngoài nào có vẻ quan trọng nhất trong một thời điểm. Bây giờ chúng ta có tiềm năng để đạt được một cấp độ sự thật sâu sắc hơn, hiểu những gì đang thúc đẩy cảm xúc và trở nên ý thức về việc có nhận thức. Chúng ta cũng có thể thay đổi sâu sắc cách nhìn mọi thứ, mang tới khả năng điều chỉnh cảm xúc theo một cách mới, và nhận ra những mẫu tư duy và hành động quen thuộc làm dấu chấm hết cho cuộc sống của chúng ta. Với vốn kiến thức có ý thức về tính cách của mình, với tất cả niềm tin và giá trị của nó, sự biến đổi của thế giới bên trong thực sự có thể thúc đẩy việc ra quyết định của chúng ta.

Trong ví dụ của Susan ở trên, ban đầu cô hoàn toàn vô thức về vai trò của tâm trí trong việc tạo ra vấn đề rằng cuộc sống của cô đã mất cân bằng. Điều này đã được chứng minh bằng thực tế, ban đầu cô ấy nói với tôi rằng tôi không phải là huấn luyện viên phù hợp, bởi vì cô ấy cảm thấy rằng cô ấy cần một người “thiết thực và có nhiều định hướng quá trình” hơn tôi! Tôi chắc chắn bây giờ bạn có thể tự đánh giá cơ hội của phương pháp tiếp cận đó.

Dần dần, khi *nhận thức* tăng lên, Susan có thể đến một nơi mà cô có thể nhận ra và thừa nhận rằng cô không được ủy nhiệm hiệu quả như cô đã từng tin - và như bạn đã biết về khuynh hướng xác nhận trong chương trước, sự thừa nhận là bí quyết để tiến bộ. Từ đó, cô đã có thể thực hiện bước nhảy vọt lớn về sự tự nhận thức cần thiết để nhận ra điều gì đang thực sự thúc đẩy sự lựa chọn của mình, sự tác động hoàn toàn của những lựa chọn này đến bản thân và người

khác, và tại sao nó lại khó thay đổi cho đến thời điểm đó. Được trang bị mức độ tự nhận thức mới này, một lĩnh vực khả năng hoàn toàn mới mở ra và cô ấy đã thực sự được trao quyền để tạo ra sự thay đổi trong cuộc sống của mình.

Chú ý rằng khi Susan ở trạng thái vô thức, cô ấy cho rằng phiên bản thực tế là một căn cứ, chấp nhận rằng thế giới “ngoài kia” là nguồn gốc của vấn đề. Nhưng, trên thực tế, vấn đề chưa bao giờ “ở ngoài kia”; nó luôn được tạo ra “ở đây”. Giới hạn thực sự là giới hạn bên trong được tạo ra bởi tư duy của chính cô ấy.

Cho dù chúng ta có thể tồn tại trong các mức độ nhận thức cơ bản khác nhau, có thể không ngạc nhiên khi chúng ta trải nghiệm rất nhiều biến thể, và mức độ sự thật khác nhau! Chúng ta có thể đạt được tiến bộ nhanh chóng trong khả năng nhìn thế giới một cách khách quan hơn khi nâng cao nhận thức, đặc biệt là sự tự nhận thức về cách định hình nhận thức của chính mình. Trong thực tế, hai điều này - tính khách quan lớn hơn và sự tự nhận thức gia tăng - hầu như không thể tách rời.

Việc định hình nhận thức từ trong ra ngoài

“Sự kích thích (những gì xảy ra) và cách chúng ta phản ứng nằm ở giữa sự tự do lựa chọn. Cuối cùng, sức mạnh lựa chọn này chính là thứ định nghĩa chúng ta là con người. Đó là lựa chọn hành động hoặc đi theo.”

- STEPHEN R. COVEY

Thách thức lớn nhất mà chúng ta phải vượt qua là thử thách đầu tiên trong Chương 1 - các quy trình liên quan là hoàn toàn dễ dàng và gần như vô thức, khiến việc điều tra chúng trở nên rất khó khăn. Không có sự nhận thức về cách chúng ta tạo ra ý nghĩa, điều chúng ta nhận thức có vẻ là một thực tế không còn nghi ngờ gì nữa, và do đó, đối với hầu hết mọi người, nó kiểm soát cách họ cảm nhận. Đây là mức độ *nhận thức*, và nó có thể giống như thế này:

“Anh ta làm tôi phát điên lên!”

“Cô ấy làm tôi thất vọng tới chết mất!”

“Áp lực công việc đang làm tôi căng thẳng.”

“Cô ấy làm tôi xấu hổ quá!”

“Anh ấy làm tôi bẽ mặt.” “Tôi ghét cơ thể mình.”

Lưu ý rằng tất cả những tuyên bố này đặt nguyên nhân bên ngoài chính mình - chúng biến chúng ta thành nạn nhân và hoàn toàn mất quyền lực. Vì vậy, làm thế nào chúng ta có thể đi từ sự nhận thức đến tự nhận thức, nơi chúng ta có hiểu biết về cách tạo ra cảm xúc mà chúng ta đang trải qua? Trong khi một mô hình tâm lý “chính xác” có thể không thể định nghĩa được, bởi vì chúng ta đang nói về trạng thái vô thức, người ta có thể suy ra, như tôi đã cố gắng làm trong Hình 5.1.



Hi vọng của tôi là với mô hình này, bây giờ chúng ta có thể chia sẻ với nhau một số cuộc thảo luận mà chúng ta đã xem xét trong các phần khác của cuốn sách, để đi tới một kết luận không thể tránh khỏi rằng nhận thức không thụ động. Trái với phản xạ có điều kiện, điều này khiến chúng ta tin rằng chúng ta trực tiếp nhận thức được thế giới bên ngoài, như mắt hoạt động giống như máy ảnh, thực tế có nhiều cách để chủ động định hình những gì chúng ta thấy và nghe:

- Điểm khởi đầu trong quá trình này là một cái gì đó “ở ngoài kia” được cảm nhận thông qua các giác quan và được lọc theo một bộ quy tắc hoặc niềm tin bên trong. Chúng ta đã thấy trong chương trước, các bộ lọc này có thể mạnh đến mức nào, trong trường hợp cực đoan thậm chí cho phép mọi người bỏ qua những thông tin khác để đưa ra dự đoán về ngày tận thế. Nhờ các bộ lọc này, chúng ta sẽ luôn có xu hướng nhìn thấy những gì mình đã tin tưởng – khuynh hướng xác nhận. Do đó, cậu bé bị một con chó cắn, bây giờ tin rằng những con chó đều nguy hiểm, và đề phòng mọi con chó mà cậu gặp.

- Sau khi chọn những điều để đặt sự chú ý vào, chúng ta đề cập đến quá khứ để diễn giải dấu hiệu của sự kiện - đối với cậu bé, “con vật này nguy hiểm”. Cách giải thích sau đó cho phép đánh giá tình hình có ý nghĩa gì đối với chúng ta trong tương lai - “Tôi có thể bị thương (một lần nữa)”.
- Cảm xúc là kết quả tự nhiên của ý nghĩa mà chúng ta tạo ra - ví dụ: “Tôi sợ”. Một khi cảm xúc này đã ảnh hưởng tới chúng ta, nó củng cố những gì chúng ta thấy, làm sâu sắc hơn sự tự lừa dối chính mình (chúng ta sẽ xem xét sâu hơn về tác động của sự sợ hãi trong Chương 6), và khó thừa nhận những quan điểm thay thế.
- Như chúng ta đã thấy phần về lý luận có động lực trong chương trước, và trong ví dụ về niềm tin vô thức của Susan đã ảnh hưởng đến một số quyết định lớn của cô như thế nào, cảm xúc sẽ có ảnh hưởng lớn đến cách cư xử.

Không thể thoát khỏi thực tế, nhưng càng chú ý nhiều đến ba giai đoạn giữa sự quan sát và trải nghiệm cảm xúc, chúng ta càng hiểu, không ai có thể “làm tôi phát điên được”. Ý tưởng này sau đó sẽ tự nhiên được thay thế bằng một cái gì đó như, “Tôi cảm thấy tức giận”. Mặc dù không thể lựa chọn điều gì xảy ra với mình, như Viktor Frankl đã chỉ ra, chúng ta luôn có thể quyết định thay đổi trải nghiệm của mình, vì:

“Thực tế” không phải là điều chúng ta cảm nhận; đó là điều chúng ta tạo ra trong tâm trí của mình.

Việc đưa ra các lựa chọn ở cấp độ này là việc ra quyết định ở mức độ sâu sắc nhất. Hiện giờ thực tế có thể thay đổi, cho phép bạn giành lại quyền kiểm soát thế giới bên trong và thực sự được trao quyền để thay đổi. Hơn nữa, bạn càng tự nhận thức sâu sắc hơn thì bạn càng phải thay đổi nhận thức của mình nhiều hơn. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ khám phá các khía cạnh thực tế về lý do tại sao tất cả điều này lại quan trọng đến vậy.

Nguyên tắc ra quyết định #5

Không thể trải nghiệm “thực tế” hay trở nên “khách quan” được, bởi vì mọi thứ được xử lý một cách vô thức trước khi nhận biết. Bằng cách thay đổi nhận thức về “thực tế”, chúng ta sẽ tự động bắt đầu đưa ra những lựa chọn mới.

Chương 6 Sợ dây kết nối giữa “bỏ chạy” với “chiến đấu”

"Nỗi sợ hãi chính là kẻ thù. Chúng ta nghĩ kẻ thù là sự căm ghét, nhưng nó lại chính là nỗi sợ hãi."

- Mahatma Gandhi

Nếu chúng ta không phải là người đón nhận một thực tại đã được định đoạt sẵn mà là người tạo dựng nên chúng, thì đâu sẽ là thực tại mà chúng ta hướng tới nhằm cải thiện việc đưa ra quyết định của mình? Chúng ta cần học hỏi như thế nào để nhìn nhận thế giới, mặc dù nhận thức là một quá trình diễn ra từ trong ra ngoài, mô hình nội tại của chúng ta cần trông như thế nào để có thể đạt được điều này.

Trong Chương 2, tôi đã tìm cách củng cố bản chất thiết yếu của nhu cầu chủ động thay đổi. Các bạn hẳn đã có được nhận thức tốt về điều này. Hiện nay, rất khó để có thể tìm hiểu nhiều mà không phải đón nhận những thông điệp về sự biến động và chia rẽ.

Trên thực tế, đã có rất nhiều cuốn sách xuất sắc về chủ đề này, như là Team of Teams (tạm dịch: Nhóm của các nhóm), tác giả là thủ lĩnh trong cuộc chiến chống lại Al Qaida ở Iraq, Đại tướng Stanley McChrystal, và Only the Paranoid Survive (tạm dịch: Chỉ những kẻ hoang tưởng sống sót), tác giả là cựu Giám đốc điều hành của Intel, Andy Grove. Như vậy, vấn đề kiểm soát sự thay đổi một cách có hiệu quả không nằm ở việc nhận biết về nhu cầu, mà đa phần nằm ở việc mọi người đang chưa tự nhận thức được về:

- Lý do tại sao sự tiếp cận của chúng ta với các năng lực cần thiết để xử lý một cách có hiệu quả những áp lực của sự thay đổi có xu hướng giảm, tương ứng với nhu cầu của chúng ta đối với chúng; hay nói cách khác, mỗi khi chúng ta thực sự cần tới khả năng thích

ứng tốt nhất thì cũng là lúc khả năng phục hồi và sự sáng tạo lại ít phát huy nhất.

- Điểm bắt đầu trong việc cố gắng tạo ra thay đổi xuất phát từ tư duy.

Đây là một trường hợp điển hình cho khoảng cách giữa lý thuyết và hành động thực tiễn, bắt nguồn từ cùng một nguyên nhân gốc rễ với sự thiếu vắng của “nhận thức căn bản”. Rõ ràng, không thực sự cần thiết để hiểu về một vấn đề khi những quyết định mới phát sinh từ việc nhận thức điều đó không tạo ra những hành vi mới có ích. Để thu hẹp khoảng cách này, chúng ta cần xem xét kỹ hơn hoạt động của não bộ, đặc biệt là sự tương tác giữa phần cũ hơn, mang tính bản năng và cảm xúc với phần mới mẻ, mang tính trí tuệ, tư duy, “hiểu biết” của não bộ. Chúng ta cần hiểu rõ hơn về mối quan hệ này và tìm ra cách tối ưu hóa hoạt động của não bộ nhằm nâng cao hiệu suất của nó. Hãy cùng bắt đầu với những phần cũ bên trong não bộ.

Bản năng sinh tồn có phải là một hội chứng hoang tưởng?

Trong cuốn sách của Andy Grove, *Only the Paranoid Survive* (tạm dịch: Chỉ những kẻ hoang tưởng sống sót), thông điệp chính dường như là một lời cảnh báo chống lại sự tự mãn, đặc biệt là khi phải đối mặt với những thay đổi lớn đang diễn ra, Grove gọi đó là bước ngoặt mang tính chiến lược, và là một lời nhắc nhở về tầm quan trọng của sự đổi mới (hy vọng, đây không phải là thành kiến của riêng tôi!). Không thể nghi ngờ rằng đây là lời khuyên cực kỳ đúng đắn. Nó tương tự như thông điệp của Lou Gerstner mà chúng ta đã xem xét ở Chương 2, thông điệp có liên quan đến việc sử dụng thuật ngữ hội chứng thành công.

Chứng hoang tưởng là “xu hướng thuộc một phần của một cá nhân hoặc một tập thể, trong đó dành sự đa nghi và ngờ vực một cách phi lý hoặc quá mức cho người khác”. Mặc dù không có bằng chứng hay lý do nào hợp lý, nhưng những người mắc hội chứng này về cơ bản tin rằng những người khác luôn cố gắng làm hại họ. Tên của hội chứng xuất phát từ tiếng Hy Lạp, chỉ sự điên rồ. Nó hàm chứa

những suy nghĩ bị thúc đẩy bởi nỗi lo lắng và sợ hãi, thường đạt đến mức độ của sự ảo tưởng hoặc phi lý, nơi mà người bị ảnh hưởng tiếp nhận mối đe dọa từ tất cả mọi hướng.

Điều này không hề giống với một trạng thái tâm trí lành mạnh để đưa ra quyết định tốt, mặc dù, Andy Grove rõ ràng là một người đưa ra quyết định rất tốt. Là người đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng Intel trở thành một công ty sản xuất thiết bị chất bán dẫn lớn nhất thế giới, năm 1997 ông được tạp chí Time bình chọn là “Người đàn ông của năm”, và là một trong những người có ảnh hưởng lớn nhất đối với ngành công nghiệp sản xuất thiết bị điện tử trên toàn thế giới. Ông từng nói: “Có rất nhiều thứ gây cho tôi xu hướng hoang tưởng. Tôi lo lắng về các sản phẩm bị thất bại, và tôi lo lắng về các sản phẩm được công bố sớm hơn mong đợi. Tôi lo lắng về các nhà máy đang hoạt động không tốt...”¹

Danh sách những thứ mà ông ấy lo lắng tiếp tục kéo dài ra... Mặc dù vẫn mang tính tiêu cực, nhưng “lo lắng” không giống với hoang tưởng, không hề giống một chút nào. Hoang tưởng là sự lo lắng, bồn chồn trong trạng thái bị kích động.

Vậy còn hội chứng hoang tưởng? Nó có phải là giải pháp để sống sót? Nó có đóng vai trò hiệu quả trong việc đưa ra quyết định của chúng ta? Vậy còn những cảm xúc sợ hãi có cấp độ thấp hơn, như là lo lắng hay băn khoăn? Chúng ảnh hưởng gì tới những quyết định của chúng ta và chúng có thể tạo ra những loại hoạt động như thế nào? Đây là những câu hỏi quan trọng, vì ngày nay có rất nhiều nỗi sợ hãi trên thế giới, ở chương trước tôi đã chỉ ra những cảm xúc mà chúng ta đang trải nghiệm có ảnh hưởng thế nào đến cách mà chúng ta sàng lọc thế giới, bằng cách đó mà nhận thức tổng thể của chúng ta, sau một quá trình xoay vòng khép kín sẽ củng cố cảm xúc ban đầu để tạo ra nhiều hơn nữa những cảm xúc tương tự. Chính vì vậy, nếu chúng ta đi sai đường, thời gian có thể sẽ khiến kết quả của chúng ta trở nên tồi tệ hơn thay vì cải thiện nó.

Di sản tiến hóa của chúng ta

Mặc dù phần lớn sự căng thẳng ngày nay là chứng rối loạn chức năng, nhưng xét về bản chất, sự căng thẳng là một điều hoàn toàn hợp lý: nó là phản ứng sinh học bản năng của chúng ta đối với nỗi sợ hãi. Bản thân phản xạ có lẽ bắt nguồn từ thời tiền sử, bởi chúng ta có thể thấy rằng nó được kích hoạt trong một khu vực nguyên thủy của não bộ vốn được kế thừa từ thời quá khứ xa xưa, trước khi có loài người. Ngay cả những sinh vật cổ đại nhất cũng có kiểu phản ứng này, dù chúng không có bộ não phức tạp mà nhiều loài sở hữu như ngày nay, và chúng ta có thể thấy kiểu phản ứng này ở tất cả các loài động vật.

Đối với động vật hoang dã, sự sinh tồn phụ thuộc vào việc duy trì liên tục sự cảnh giác đối với môi trường xung quanh chúng ở bất kỳ dấu hiệu nào của mối đe dọa, và một bộ phận chuyên dụng của não bộ, được gọi là hạch hạnh nhân (amygdala), được phát triển để điều khiển khả năng này. Nếu một con linh dương phát hiện ra dấu hiệu nhỏ nhất của một con hổ trong khu vực lân cận, hạch hạnh nhân của con linh dương sẽ tạo ra một phản ứng, thông qua một phần khác của não bộ, được gọi là vùng dưới đồi (hypothalamus), chịu trách nhiệm trong một số kích thích cơ bản nhất; việc này sau đó kích hoạt tất cả các hệ thống cơ thể cần thiết để huy động tối đa năng lượng cho phép nó chạy trốn. Đây là phản ứng “thích nghi” hoàn hảo trong những trường hợp này. Ở các loài khác, nguồn năng lượng tương tự này sẽ cho phép chúng chuẩn bị, theo đúng nghĩa đen, để chiến đấu bảo vệ mạng sống của chúng. Do đó, tên gọi của loại phản ứng này là: cơ chế chiến-hay- chạy. Chúng ta cũng gọi nó là phản ứng của sự đe dọa hoặc phản ứng của sự căng thẳng.

Khi phản xạ này được kích hoạt, hiệu ứng của nó đối với toàn cơ thể rất rõ rệt. Cơ bắp được chuẩn bị để hoạt động trong khi máu được bơm thêm cho chúng. Nhịp tim và hơi thở được đẩy lên tối đa cho hoạt động thể chất tối ưu. Các giác quan được tăng cường và tâm trí được điều chuyển sang trạng thái siêu cảnh giác. Sự tập trung lên đến cao độ. Các quá trình không cần thiết khác của cơ thể, như tiêu hóa, phục hồi, nghỉ ngơi (chắc chắn đây không phải thời điểm thích hợp để tiêu hóa một bữa ăn trong khi sắp bị ăn thịt!), và cảm giác đói khát chìm xuống. Đối với con người, một điều khác

cũng đồng thời xảy ra có tác động quan trọng đến việc đưa ra quyết định: chúng ta ngừng suy nghĩ.

Với sự kích hoạt đối với phản ứng của sự đe dọa, hoạt động của não thay đổi khi máu được truyền vào não sau và rời khỏi não trước. Phần não sau này có liên quan đến các phản xạ tự động, do đó có thể tối ưu hóa khả năng của chúng ta trong việc đương đầu với những điều đang xảy ra trước mắt, trong khi phần não trước giống như thuyền trưởng của một con tàu, nó trao cho chúng ta khả năng thiết lập một định hướng mới: *suy nghĩ rồi phản xạ*.

Nếu công cụ duy nhất bạn có là một cây búa...

Nhà tâm lý học Abraham Maslow đã nói: “Tôi cho rằng đây là một sự cám dỗ, khi công cụ duy nhất mà bạn có là một cây búa, để hành xử với mọi thứ như thể nó là một cái đinh.” Đây là một phép ẩn dụ tuyệt vời cho ý tưởng rằng bất kỳ ai được trang bị chỉ với một thể giới quan hạn hẹp sẽ có xu hướng mong muốn nhìn nhận vấn đề và các giải pháp thông qua giới hạn tập trung đó. Nếu đứa trẻ được tặng một món quà là chiếc búa đồ chơi thì có vẻ như kế hoạch duy nhất của cậu bé là đập vào bất cứ thứ gì trong tầm tay, việc đó có thể rất vui nhưng thường không phù hợp. Với mức độ nhận thức cao hơn, rõ ràng các công cụ khác nhau là cần thiết cho các công việc khác nhau.

Thật không may, một phần của bộ não kích hoạt cơ chế chiến-hay-chạy tương tự như một đứa trẻ với chiếc búa - tất cả những gì nó nghĩ đến là làm sao để có thể đập mạnh nhất vào mục tiêu.

Trong khi không có nguy cơ bị tấn công, chúng ta vẫn tạo ra phản ứng “không phù hợp”: tác động của sự sợ hãi thúc đẩy hành vi và cách ứng xử không phù hợp. Hội chứng ám ảnh (Phobias) đem đến cho chúng ta các ví dụ tuyệt vời để xem xét, bởi việc chuyển sang chế độ sinh tồn là quá mạnh mẽ và dễ dàng nhận biết, và vì nó đã làm sáng tỏ tâm trí của chúng ta trở nên rối loạn như thế nào khi chúng rơi vào trạng thái sợ hãi.

Không sợ hãi

“Sự sợ hãi chỉ có thể dẫn sâu đến mức độ mà tâm trí cho phép.”

- Tục ngữ Nhật Bản

Hội chứng ám ảnh là phản xạ sợ hãi quá mức và vô lý với một vấn đề hay một tình huống cụ thể. Xét về mức độ phi lý của chúng, ám ảnh rất giống với hoang tưởng, ngoại trừ việc nỗi sợ hãi được tạo ra chỉ bởi một quan niệm hay một niềm tin, trong khi người bị ám ảnh có những thứ hữu hình được sử dụng thể đồ lỗi cho cảm giác của họ!

Nỗi sợ hãi tột độ, tràn ngập và làm suy kiệt con người có thể được kích hoạt bởi một nỗi ám ảnh.

Cụ thể, tôi đã thấy những người trong các buổi hội thảo bị mất khả năng hoạt động, đơn giản chỉ vì tôi đã đặt hình ảnh của một con nhện trên màn hình. Đôi khi, tâm trí của họ trở nên quá mất tự chủ với nỗi sợ hãi đến nỗi họ thậm chí không thể nói về việc liệu mình có hành xử hợp lý hay không, cũng như không thể trả lời được những câu hỏi cơ bản, cho đến khi hình ảnh con nhện được gỡ bỏ. Về cơ bản, họ đã trở nên hoàn toàn mất ý thức. Điều đó giống như việc họ phải đối mặt với một con hổ mà không hề có lối thoát. Theo số liệu từ nhiều nguồn khác nhau, có đến 10% số người có thể bị ám ảnh bất cứ lúc nào, với gần 20% từng trải qua một nỗi ám ảnh cụ thể vào một thời điểm nào đó trong cuộc sống.

Một ví dụ tuyệt vời để mô tả bản chất sự suy nhược của nỗi sợ hãi quá mức gây ra bởi một nỗi ám ảnh đã xuất hiện tại một trong những hội thảo gần đây của tôi. Khi tôi hỏi có ai mắc hội chứng ám ảnh, có một người đàn ông, tôi sẽ gọi là Pete, nói rằng bướm và sâu bướm khiến anh ấy khiếp sợ (anh ấy không hề đơn độc, nỗi sợ đối với sâu bướm được biết đến dưới tên gọi mottephobia). Để ví dụ, anh ấy đã nhắc đến một bữa ăn với bạn bè, khoảng 20 phút hoặc hơn sau khi bắt đầu vào bữa ăn, anh ấy đã phát hiện ra một con sâu bướm đậu trên bức tường gần nơi họ đang ngồi. Sau đó, cuộc trò chuyện giữa Pete và tôi diễn ra như sau:

Tôi: “Tôi đoán rằng sau đó bữa ăn không còn ngon miệng nữa phải không?”

Pete: “Tôi gần như không thể ăn được gì sau đó.” (Cùng lúc đó khắp cổ anh ấy ửng đỏ một cách rõ rệt).

Tôi: “Tuy nhiên, không có gì bất ổn trong 20 phút trước đó?”

Pete: “Không!”

Tôi: “Vậy là vấn đề không hề nằm ở con sâu bướm phải không?”

Lúc này, Pete ngập ngừng, trông có vẻ bối rối, trước khi anh nói, “Tất nhiên đó là con sâu bướm rồi.”

Tôi: “Con sâu bướm luôn ở đó - điều đó không thay đổi. Nhưng tại sao lại là con sâu bướm?”

Pete: (Sau một lúc lâu im lặng) “Điều đó khá là khó chịu.”

Tôi: “Tuyệt. Đó là một dấu hiệu tốt cho thấy bạn có cơ hội học hỏi điều gì đó. Vậy đâu là nguồn gốc thực sự của vấn đề?”

Pete: (Miễn cưỡng) “Vấn đề hẳn là nằm trong tâm trí của tôi.”

Tôi thích làm việc với những người như Pete (và Susan, người mà tôi đã nhắc đến từ chương trước), những người sẵn sàng trung thực, cởi mở và có phần dễ bị tổn thương, bởi đây là những yêu cầu thiết yếu để đạt được sự tiến bộ. Rõ ràng là hoàn cảnh thực tế đặc biệt của anh ấy rất khác so với phần lớn mọi người, và quan trọng hơn hết, điều đó không giúp ích cho anh ấy trên bất cứ phương diện nào.

Khi chúng tôi rời đi, tôi đã hi vọng rằng anh ấy không nhận ra những con bướm mà tôi đã sử dụng cho logo của mình được in mờ vào các tài liệu mà tôi đã đưa cho anh ấy. Nhưng kết quả đã không như vậy. Vài phút sau, anh ấy đã đặt tài liệu xuống, nhìn xuống mặt bàn, với cái nhìn khó chịu, nhưng ngay lập tức sửng sốt khi nhận ra những gì mà tâm trí đã làm với anh ấy. Nỗi ám ảnh này đã chứng

minh rằng, ngay cả khi thực sự không có gì để sợ hãi, tâm trí của chúng ta vẫn hoàn toàn có khả năng sợ hãi đối với “điều không có gì”.

Những điều bí ẩn đáng sợ

“Với tất cả sự hùng biện về việc quản lý phải gắn với sự thay đổi, nhưng thực tế là các nhà quản lý của chúng ta đều ghét sự thay đổi, đặc biệt là khi nó liên quan đến chúng ta.”

- Andrew S. Grove

Chúng ta không chỉ có khả năng tạo nên sợ hãi bởi điều không có gì, mà não bộ cũng được kết nối để làm điều này khi chúng ta đang mơ hồ về một điều gì đó. Điều này sẽ kích hoạt cơ chế chiến-hay-chạy để tránh khỏi sự khó chịu đến từ những điều bí ẩn.

Quay trở lại với loài linh dương. Khi việc gặm cỏ của chúng bị gián đoạn bởi tiếng sột soạt từ bụi cây, cơ chế chiến-hay-chạy của chúng ngay lập tức được kích hoạt, và tất cả sự chú ý của chúng đều hướng ra môi trường bên ngoài để có thể xác định việc có hay không mỗi đe dọa tiềm ẩn. Não của chúng tìm kiếm các dấu hiệu nhận diện quen thuộc, và khi nhận thấy một dấu hiệu - như là một con hổ - chúng biết chính xác cần phải làm gì.

Rõ ràng, sự tiến hóa không thể trang bị cho loài linh dương đủ để đối mặt với tất cả những điều mà nó sẽ phải đối mặt, vậy điều gì sẽ xảy ra nếu chúng nhìn thấy thứ gì đó mới và chưa từng biết đến, chẳng hạn như một kẻ săn trộm với một cây súng? Không có nhiều cơ hội cho sự sinh tồn, vì vậy bất kỳ trải nghiệm nào không được phản ánh dưới những hình thức quen thuộc với động vật và những điều chúng cần biết đến để tránh khỏi nguy hiểm, sẽ được coi là mối đe dọa tiềm ẩn. Chúng cần được coi là như vậy, bởi cái giá phải trả cho nhận định sai lầm về sự an toàn có thể là cái chết.

Vì vậy, ngay cả khi vẻ bề ngoài của một tảng đá trông giống như một con hổ thì nó cũng cần được xem như là một con hổ thực sự. Phải mất thời gian, và lặp lại việc tiếp xúc với các tình thế không bị

đe dọa, từ đó, thông qua một quá trình điều chỉnh, động vật mới có thể học được rằng cơ chế chiến- hay-chạy là không cần thiết. Đây là lý do tại sao các nhà nghiên cứu khi đột phải dành hàng tuần hoặc hàng tháng lặng lẽ quan sát một đàn khỉ đột từ xa, xây dựng niềm tin trước khi tiến đến gần hơn. Tiếp cận quá nhanh có thể dễ dàng dẫn đến cái chết.

Với sự kế thừa của hệ thần kinh, và sự thật là có một mạng lưới thần kinh hết sức phức tạp xử lý phản ứng của sự căng thẳng, thì không có gì đáng ngạc nhiên rằng tại đây, bản chất cốt lõi của chúng ta giống như các loài động vật khác: chúng ta cũng tự nhiên trải nghiệm những điều bí ẩn như thể nó là một mối đe dọa. Đây là lý do tại sao hầu hết mọi người đều có trải nghiệm hết sức khác nhau khi đi dọc cùng một con đường qua khu rừng vào ban ngày so với việc đi qua chính con đường đó vào ban đêm, hoặc tại sao đi xuống cầu thang vào ban đêm lại rất khác với bình thường nếu bạn lo lắng về nguồn gốc của tiếng ồn lạ vừa đánh thức bạn dậy. Nỗi sợ hãi dẫn đến việc chúng ta đơn thuần nghi ngờ về một thứ gì đó có nguy cơ bị đổi chỗ bằng một kịch bản xấu nhất xảy ra.

Qua nhiều thập kỷ nghiên cứu, bao gồm cả các thí nghiệm về tâm lý xã hội, các điểm bầu cử và việc so sánh sự giao thoa văn hóa, đã chỉ ra rằng nỗi sợ hãi đối với những điều bí ẩn cũng có tác động sâu sắc đến các mối quan hệ. Việc này đã cho phép các nhà tâm lý học suy luận ra rằng, khi gặp ai đó vào lần đầu tiên, ưu tiên hàng đầu trong tâm trí chúng ta là xác định xem họ là bạn hay thù. Chúng ta muốn biết xem ý định của họ là gì, bởi chúng ta đang quan tâm đến việc xác định xem mình có an toàn khi ở với họ hay không. Hơn nữa, vì điều này có liên quan đến sự sống còn, thành ra, chúng ta lại làm nó rất tốt. Khi mọi người được yêu cầu nhận xét về một khuôn mặt mà họ đã nhìn thấy trong vòng ít hơn 100/4 mili giây, họ sẽ đánh giá những đặc điểm giúp chúng ta xác định được ý định (như nhân cách, sự đáng tin, chân thành, tử tế và thân thiện) một cách chân thực hơn bất kỳ người nào khác.²

Chúng ta có thể thực hiện một nhiệm vụ phức tạp một cách đáng kinh ngạc để đánh giá một khuôn mặt dễ dàng, chỉ trong chưa đầy

một giây, bằng cách tận dụng sức mạnh của các năng lực mang tính bản năng mà chúng ta đã xem xét tại Chương 1. Tương tự, hãy nghĩ điều gì sẽ xảy ra nếu bạn đang ở trong rừng và nghe thấy tiếng sột soạt từ trong bụi cây. Giống như loài linh dương, bộ não của bạn sẽ ngay lập tức cho rằng, đó là một mối đe dọa và cố gắng tìm kiếm xem âm thanh đó phát ra từ đâu, làm điều đó nhanh hơn rất nhiều so với thời gian dùng để suy nghĩ về nó.

Cũng giống như việc bộ não của chúng ta được kích hoạt để xử lý những tiếng sột soạt đầy bí ẩn trong bụi cây như một mối nguy hiểm, điểm khởi đầu của chúng ta khi gặp một người mới đến cũng tương tự: nhìn nhận họ như một mối đe dọa cho đến khi được chứng minh là không phải. Đối với phần não bộ mang bản chất động vật của chúng ta, nó hoàn toàn là một vấn đề mang tính tự vệ. Do đó, việc chúng ta phản ứng vô thức với những điều bí ẩn là hoàn toàn tự nhiên, trong một giây lát, trước khi lý trí có thời gian để trở nên ăn khớp.

Nhận thức bị bóp méo

Bởi sự căng thẳng và các hoóc-môn kích thích không thay đổi quá trình vận hành cơ bản của chúng khi cảm xúc được đẩy lên, chúng ta hiểu rằng nỗi sợ ở mức độ thấp hơn có tiềm năng kích thích về căn bản các phản ứng tương tự, mặc dù cường độ thấp khiến chúng trở nên ít rõ ràng hơn nhiều. Điều này đặc biệt đúng nếu nhiều sự căng thẳng nhỏ tích tụ đến điểm giới hạn, sau đó thậm chí chỉ với một trở ngại nhỏ nhất, trong công việc, mối quan hệ, tình hình tài chính, sức khỏe và thậm chí cả trong trí tưởng tượng của chúng ta, có thể dễ dàng kích hoạt phản ứng chiến-hay-chạy một cách toàn diện. Chúng ta dường như có một khả năng không giới hạn để tạo ra một “con hổ” vượt ra khỏi thực tế của bất kỳ thứ gì:

- Một người nào đó chiếm chỗ đỗ xe của bạn hoặc một người nào đó đâm sầm xe đẩy vào bạn trong khi mua sắm.
- Một tin nhắn bằng văn bản từ sếp yêu cầu bạn vào phòng làm việc của cô ấy.

- Những người trông khác lạ.
- Trong giờ cao điểm hoặc tàu trễ.
- Sự phản đối (đặc biệt là từ một người như vợ/chồng của bạn).
- Cuộc điện thoại đến từ trung tâm chăm sóc khách hàng.
- Một bữa ăn không vừa ý tại nhà hàng.

Bạn hiểu ra rằng tất cả những điều này đều có một nỗi sợ hãi ẩn bên sâu bên trong, và giống như một đứa trẻ với chiếc búa đồ chơi, điều này mang lại cho chúng sức mạnh tiềm ẩn để nghiền nát mọi thứ xung quanh. Khi được kích hoạt, chúng ta thật sự trở nên giống như một con vật bị kích thích mãnh liệt, chỉ có thể tập trung vào ba điều có tầm quan trọng nhất cho sự sinh tồn:

1. Để đảm bảo sự an toàn thể chất, cơ thể phải nhận được sự ưu tiên - nó cần phải được bảo vệ. Đây là lý do tại sao, khi mức độ căng thẳng của một người không tương thích với sự căng thẳng đến từ bên ngoài mà họ đang phải đối mặt, họ thường xuyên có xu hướng trở nên ám ảnh thái quá về cân nặng và vẻ bề ngoài của mình. Sự chú ý nhằm vào cơ thể phải tập trung vào thứ gì đó! Nó cũng giải thích lý do tại sao sự căng thẳng khiến mọi người trở nên ích kỷ - không có chỗ cho người khác trong tâm trí của chúng ta khi chúng ta đang phải vật lộn để sinh tồn.

2. Giống như một loài động vật hoang dã vô cùng cảnh giác có cảm nhận về mối nguy hiểm, chúng ta trở nên gắn bó mật thiết với môi trường, mục đích là để phát hiện và sau đó né tránh mối đe dọa. Điều này giải thích tại sao những người bị căng thẳng luôn tìm kiếm một nguyên nhân đến từ bên ngoài bản thân họ. Họ liên tục nhìn ra các vấn đề, thay vì linh hoạt tìm kiếm các giải pháp, bởi vì một giải pháp trong tương lai không có liên quan đến vấn đề sống còn đang diễn ra vào thời điểm hiện tại. Họ cũng gặp vấn đề trong việc lắng nghe người khác - tâm trí của họ thực sự ở một nơi khác, và những vấn đề của người khác sẽ thấp hơn nhiều so với những vấn đề nằm trong danh sách ưu tiên của họ.

3. Nó có ý nghĩa hoàn hảo rằng trong trường hợp phải đối mặt với một mối đe dọa thực sự, chúng ta sẽ cần khẩn trương xác định xem chúng ta có bao nhiêu thời gian để trốn thoát. Vì vậy, sự căng thẳng tạo nên một nỗi ám ảnh về thời gian, phần lớn tạo ra cảm giác rằng chúng ta không bao giờ có đủ thời gian và rất khó để có thể cân nhắc việc dành thời gian thư giãn.

Thật không may, khi bị căng thẳng, chúng ta ngăn cản chính mình khỏi điều cần nhất - cho phép bản thân thời gian để hồi phục. Bị thôi thúc bởi những sự ưu tiên trên, chúng ta trở nên mất kiểm soát, cố gắng định hình mọi thứ trong cuộc sống như những gì mình muốn, để khôi phục sự cân bằng, hài hòa và thoải mái.

Với định kiến hạn hẹp này, dường như không có gì đáng ngạc nhiên khi không có sức mạnh nào làm méo mó nhận thức về thực tại hơn là nỗi sợ hãi. Một khi tâm trí vận hành theo cách này, không thể tránh khỏi việc chúng ta sẽ trở nên quá chú tâm vào bản thân, bỏ lỡ nhiều cơ hội thích hợp để đưa ra quyết định, trở nên thiếu hụt khả năng tìm kiếm những triển vọng mới và đánh mất tính khách quan của mình.

Có rất ít giải pháp cho các vấn đề phức tạp của thế giới hiện đại phát sinh từ một định hướng sinh tồn. Ngày nay, hầu hết các quyết định hàng ngày đều yêu cầu việc tư duy, lý trí, chứ không phải phản ứng hung hăng thái quá và cảnh giác cao độ có xu hướng gây ra hành vi phản tác dụng đối với sự sinh tồn. Không có gì ngạc nhiên khi khó có thể đưa ra quyết định một cách hiệu quả một khi bị ảnh hưởng bởi nỗi lo lắng hay sợ hãi, hoặc đó là cuộc chiến hoang tưởng để có thể hoạt động trên thế giới theo bất kỳ cách bình thường nào!

Hãy tưởng tượng nếu chúng ta có thể truyền tải chính khả năng đó một cách tích cực hơn. Rất may là chúng ta có thể, và kiến thức mà chúng ta hiện đang xây dựng sẽ giúp chúng ta làm được điều đó. Trong Phần 3, chúng ta sẽ xem xét chi tiết cách áp dụng tất cả những điều này vào thực tế.

Tạo ra sự căng thẳng bởi chính suy nghĩ

“Nếu bạn đau khổ bởi bất cứ điều gì bên ngoài, nỗi đau không bởi chính điều đó, mà bởi sự đánh giá của bạn về điều đó; chính bạn có quyền năng loại bỏ nó vào bất cứ thời điểm nào.”

- MARCUS AURELIUS

Tất cả chúng ta đều trải qua những giai đoạn căng thẳng ngắn ngủi, nhưng nhiều bằng chứng cho thấy, ngày càng có nhiều người bị căng thẳng theo cách cản trở khả năng hoạt động bình thường của họ trong một thời gian dài. Có lẽ điều này không đáng ngạc nhiên, bởi những điều không chắc chắn trong thế giới hiện đại đang gia tăng, và thật dễ dàng để chúng ta tạo ra nhận thức về mỗi một đe dọa.

Nỗi sợ hãi được tạo ra theo cách này không liên quan đến suy nghĩ trong não bộ, vốn đã bị đẩy ra phía sau. Bởi chúng không tạo ra ý nghĩa hợp lý, trong những tình huống mà sự sống còn không bị đe dọa, chúng phá hủy việc đưa ra quyết định của chúng ta. Một cách nhanh chóng, cũng giống như việc chúng ta cho phép bản thân sợ hãi đối với một sự kiện hoặc đối tượng cụ thể, chúng ta có thể phát triển một ý thức chung về nỗi sợ hãi hoặc lo âu, hoặc thậm chí là hoang tưởng. Khi điều này xảy ra, sợ hãi trở thành thấu kính mà qua đó chúng ta nhìn ra thế giới.

Rõ ràng, tư duy này hoàn toàn không phù hợp. Căng thẳng càng lớn, khoảng cách càng xa hơn giữa sự vật thực tế và cách chúng hiện diện, và phản ứng của chúng ta càng không phù hợp. Các quyết định được đưa ra trong thời gian này hiếm khi đúng đắn và có thể gây ra thảm họa, như là một ai đó đã từng nhanh chóng ném trả một email làm phiền họ. Do đó, khi càng học được cách xử lý những nỗi sợ đó một cách hiệu quả thì càng khiến những quyết định của chúng ta càng trở nên đúng đắn hơn. Dù vậy, mô hình này minh chứng cho sức mạnh đáng kinh ngạc của bộ não, có thể dễ dàng tạo ra sợ hãi từ những thứ không có gì, và có khả năng đẩy mạnh cho đến khi nó trở thành nỗi ám ảnh, chỉ với suy nghĩ.

Chúng ta hãy cùng hiểu sâu sắc hơn sự thật về chứng hoang tưởng và ám ảnh. Mặc dù tôi bắt đầu bằng việc chỉ ra những sự khác biệt

giữa chúng, trong khi sự ám ảnh là có một điều gì đó để đổ lỗi thì sự hoang tưởng thiên về mặt nhận thức hơn, giờ đây chúng ta có thể thấy rằng chúng thực sự xuất phát từ cùng một nguyên nhân gốc rễ: vận dụng không phù hợp khả năng sáng tạo của tâm trí. Điều này có thể có nghĩa, chúng có thể có cùng một giải pháp, cũng như có cùng mức độ sợ hãi thường xuyên hơn mà tất cả chúng ta có thể phải trải qua. Mục tiêu là để nhận ra rằng, bất cứ điều gì được chú ý tới sẽ đều phát triển trong nhận thức, ngay cả khi đó chỉ là điều mà chúng ta tưởng tượng ra. Đó là cách chúng ta tạo ra chúng ngay từ đầu. Và nếu chúng ta tạo ra nỗi sợ hãi, tại sao chúng ta không loại bỏ nó bằng chính phương pháp này?

Điều này gợi ra rằng, nếu chúng ta có thể học cách kiểm soát sự tập trung, chúng ta có thể thay đổi cách tiếp nhận mọi thứ. Sau đó, như đã đề cập trong chương trước, những gì chúng ta gọi là thực tế cũng cần thay đổi. Đây là sự biến đổi thực sự:

Giờ đây, chúng ta không còn bị giới hạn trong một lựa chọn duy nhất để xử lý những căng thẳng, mà như trong tiêu đề cuốn sách nổi tiếng của Susan Jeffers đề cập, “cảm nhận nỗi sợ hãi và cứ thế mà làm”. Giờ đây, chúng ta có thể học cách điều chỉnh nỗi sợ hãi từ nguyên nhân gốc rễ của chúng, làm giảm hoặc loại bỏ chúng hoàn toàn.

Tôi nhận ra đây là một tuyên bố quan trọng, do đó tôi nên chứng minh nó là điều đúng đắn. Phản ứng cơ bản nhất của não là phản xạ giật mình. Nó được kích hoạt ở vùng dưới đồi nằm trong phần thân não (đây cũng chính là vùng thúc đẩy phản ứng của sự căng thẳng), một phần lâu đời nhất của não bộ. Mục đích duy nhất của nó là để phòng vệ. Chúng ta không cần suy nghĩ để chớp mắt hoặc né đầu qua một bên nếu một con ruồi bay lại gần mắt, hoặc để rút tay ra khỏi một cái lò đang nóng. Phản ứng rất cơ bản này chỉ mất 20 miligiây, và thường được coi là vượt ra ngoài sự kiểm soát chủ động hoặc sự thay đổi có ý thức.

Thiền định về cơ bản là việc thực hành tập trung sự chú ý theo một cách cụ thể. Các nghiên cứu với những thiền giả có kinh nghiệm cao đã chỉ ra rằng, họ đã phát triển được khả năng điều chỉnh cả

những hoạt động nguyên thủy nhất của não bộ. Trong một nghiên cứu³, các nhà nghiên cứu đã phải mở rộng quy mô đo cường độ của các phản ứng trên những khuôn mặt mà họ đang theo dõi bởi phản ứng giật mình của người tham gia là quá thấp. Kết luận của các nhà nghiên cứu là “tham gia thiên định có thể điều chỉnh một phản ứng phản xạ nằm trong khu vực hoàn toàn nguyên thủy của hệ thần kinh con người”.

Tóm tắt lại vấn đề

Tôi tin rằng không quá khó để phát hiện ra vấn đề mà chúng ta đang giải quyết trong chương này. Tôi sẽ tóm lược lại vấn đề này, bởi nó cung cấp cơ sở cho những gì chúng ta sẽ phải làm trong Phần 3.

Bạn phải đối mặt với bao nhiêu loại thử thách “cá lớn nuốt cá bé” trong thế giới ngày nay? Nhưng hạnh nhân xử lý tất cả mọi thứ trên phương diện của sự sinh tồn, do đó khi nó nhận thấy một mối đe dọa, nó sẽ cố gắng giành lấy quyền kiểm soát - và nó có khả năng làm điều này trước cả khi chúng ta có cơ hội để suy nghĩ. Đây không phải là vấn đề thuộc về ý thức, mà là vấn đề thuộc sinh học. Vấn đề trở nên tồi tệ hơn khi chúng ta thậm chí không cần đến một mối đe dọa thực sự để có thể trở nên căng thẳng. Giống như những chú chó của Pavlov, hay người vợ cắt bỏ phần đuôi của miếng thịt mà không hiểu tại sao, phản xạ không điều kiện là vô ý thức, chúng có thể kích hoạt cơ chế chiến-hay-chạy để đáp lại thực tiễn một khi có điều gì khiến chúng ta phải sắp xếp lại theo cách đó. Chúng ta cần tìm hiểu những vấn đề xung quanh thực tế:

- Một mặt, hầu hết mọi vấn đề của thế giới hiện đại đòi hỏi chúng ta phải suy nghĩ. Chúng mơ hồ và không thể dự đoán trước, liên tục đưa ra các thử thách mới đòi hỏi cách tiếp cận dựa trên sự sáng tạo để có thể vượt qua được chúng. Nhìn chung, chúng phức tạp hơn nhiều so với mức độ mà cơ chế chiến-hay- chạy của chúng ta có thể xử lý.
- Mặt khác, xét về mức độ căng thẳng gây ra bởi các vấn đề này, bộ não cố gắng để xử lý chúng như thể chúng ta phải đối diện với một con hổ. Không chắc rằng chính những vấn đề này gây nên nỗi sợ

hãi, do đó rõ ràng không thể tránh khỏi việc ngay cả khi cần khả năng sáng tạo nhất, bộ não chúng ta lại ngăn chặn kết nối với các nguồn lực trí tuệ này.

Tình trạng khó xử này rõ ràng là điều hiển nhiên qua ví dụ về nỗi ám ảnh của Pete về loài sâu bướm mà chúng ta đã đọc trước đó. Trí tuệ của anh ấy đủ để giúp anh ấy điều hành một doanh nghiệp, nhưng vấn đề lại không nằm ở trí óc. Hơn nữa, trước cuộc trò chuyện với tôi, chính bản thân anh ấy cũng hiểu rằng nỗi sợ hãi của mình là vô lý và không có cơ sở - hay nói cách khác anh ấy đã đạt tới mức độ nhận biết. Tuy nhiên, sự hiện diện của một con sâu bướm có vẻ sẽ tiếp tục là "tác nhân" gây ra cảm xúc, khiến anh ấy trở thành nạn nhân của tình huống đó mà không có khả năng thay đổi. Nhưng với mức độ sâu sắc hơn về sự thật phát sinh từ sự tự nhận thức về nguồn gốc của vấn đề - lý trí - khả năng tìm ra một giải pháp được mở ra.

Chúng ta có thể thấy rằng, với mức độ nhận thức mới của Pete, bản chất của thử thách trong việc cải thiện việc đưa ra quyết định của anh ấy thay đổi: từ việc đối phó với sâu bướm, trở thành việc nói lỏng sự kìm kẹp trong cảm xúc não bộ. Đó là sự chuyển dịch từ yếu tố bên ngoài vào sự tập trung bên trong. Một khi cảm xúc não bộ ấy bị khống chế, không cần quan tâm trí óc cần hướng đến điều gì - chúng ta có thể nói rằng, vào thời điểm đó anh ấy không thể điều khiển cảm xúc mà cảm xúc đã điều khiển anh ấy, bởi vì anh ấy bị chính cảm xúc của mình kìm kẹp, hoàn toàn không thể kiểm soát được nó.

Tôi muốn nói về sự khó khăn khi lựa chọn giữa việc sử dụng thuật ngữ phản xạ (reaction) với phản ứng (response). Chúng ta cần ghi nhận các thuật ngữ tiêu chuẩn đang được sử dụng - phản ứng với sự đe dọa, hoặc phản ứng với sự căng thẳng - thực sự đúng là phản xạ hơn là phản ứng, bởi vì chúng vô thức và hoàn toàn có điều kiện, chúng khác với phản ứng thực sự đòi hỏi yếu tố lựa chọn có ý thức. Tôi đã đề cập đến chúng là những phản ứng để bảo đảm tính thống nhất với thuật ngữ thông dụng, và tôi sẽ tiếp tục làm như vậy. Nhưng đây là một sự khác biệt quan trọng, bởi vì nó là khả

năng đưa ra các lựa chọn có ý thức, như được làm rõ trong nội dung về Viktor Frankl tại Chương 5, đã mang đến cho chúng ta khả năng vượt qua những thói quen và sự lệ thuộc.

Tôi hi vọng rằng giờ đây, hai giai đoạn cần thiết để cải thiện việc đưa ra quyết định của bạn đã rõ ràng:

- Thứ nhất, tự nhận thức là một việc làm cần thiết, nó được đề cập đến trong hầu hết nội dung của hai phần đầu cuốn sách này. Chúng ta sẽ tiếp tục cuộc hành trình này trong Phần 3.
- Thứ hai, chúng ta cần tìm hiểu làm thế nào để nâng cao tầm kiểm soát đối với cách thức vận hành của não bộ, nhờ đó mà chúng ta có thể tối ưu hóa khả năng hành động của mình một cách thích hợp. Tuy nhiên với sức mạnh của bản năng, đặc biệt là khi tiềm thức của chúng ta phải đón nhận một mối đe dọa, đây không còn là vấn đề của việc quyết định sẽ làm gì. Chúng ta không thể đơn giản là tự mình nhìn nhận sự việc một cách tích cực hơn, do đó đòi hỏi một giải pháp ở cấp độ cao hơn nữa.

Nguyên tắc ra quyết định #6

Sự căng thẳng thúc đẩy các lựa chọn và quyết định không thích hợp, vì vậy việc giảm căng thẳng sẽ có xu hướng cải thiện việc đưa ra quyết định.

Ghi chú:

1. Andrew S. Grove, *Only the Paranoid Survive*, HarperCollins Publishers, 1996, trang 3.
2. Moshe Bar, Mital Neta và Heather Linz, *Very First Impressions*, Hiệp hội Tâm lý học Mỹ, 2006.
3. Robert W. Levenson, Paul Ekman và Matthieu Ricard, *Meditation and the Startle Response: A Case Study*, PMC, 2013.

Chương 7 Vũ điệu của cái cũ và cái mới

“Trực giác là thứ duy nhất thực sự có giá trị.”

- Albert Einstein

Rất nhiều trích dẫn của ông vẫn được lưu hành phổ biến đến ngày hôm nay. Tương tự, Thomas Edison gần như được công nhận là một trong những nhà phát minh vĩ đại nhất của thời hiện đại, cũng có thể là của mọi thời đại. Các phát minh của ông, bao gồm máy quay đĩa, bóng đèn sợi đốt, máy điện báo, pin kiềm, và một trong những máy quay phim sớm nhất từng có, đã thay đổi thế giới. Hai người này có chung một tài năng đáng kinh ngạc trong việc sử dụng một đặc tính trí óc quan trọng mà chúng ta đã từng nhắc đến theo một cách thông thường - sự sáng tạo. Đây là một khả năng rất khác với trí tuệ, và nó không thể được tiếp cận bằng sự cố gắng, hoặc bằng sức mạnh.

Làm thế nào để Einstein, Edison và những người giống như họ - Archimedes, da Vinci, Michelangelo, Mozart, Tesla và những người khác nữa - có thể sáng tạo như vậy? Có phải nó xuất phát từ một “tài năng” bẩm sinh, hay chúng ta có thể học cách để trở nên giống họ? Và nếu có thể học, thì chúng ta cần làm những gì?

Nghiên cứu khoa học đã đưa ra lời giải đáp nhanh chóng cho câu hỏi thứ nhất: chúng ta có thể học cách để cải thiện sự sáng tạo của mình. Điểm bắt đầu để trả lời câu hỏi thứ hai là nơi mà chúng ta đã gác lại trong chương trước: để cải thiện việc đưa ra quyết định, chúng ta cần kiểm soát tâm trí tốt hơn, tăng khả năng phản ứng thay vì phản xạ, vì phản xạ và sự sáng tạo là điểm kết thúc đối ngược trên cùng một trục. Để hiểu về cách thức thực hiện điều này, chúng ta cần một mô hình hoạt động của tâm trí.

Mô hình hóa tâm trí

Có nhiều mô hình tiềm năng mà chúng ta có thể sử dụng. Một mô hình rất phổ biến được xây dựng dựa trên thực tế ưu tiên tự nhiên của não bộ là duy trì sự sống, có nghĩa là đưa ra quyết định liệu thế giới xung quanh chúng ta có phải là một mối đe dọa hay một cơ hội. Chúng ta hiểu rằng, ngay cả việc tiếp nhận một mối nguy hiểm ở mức độ thấp cũng gây ra tác động đáng kể đến cách chúng ta suy nghĩ, đẩy chúng ta vào trạng thái phản xạ, trừ khi chúng ta có thể học cách điều khiển cảm xúc tốt hơn. Trong mô hình quy trình kép này, dựa trên sự kết hợp của hệ thống cảm xúc phản xạ cũ và nhận thức lý tính mới mẻ, hai hệ thống này thường được xem là mâu thuẫn với nhau, đối kháng nhau để giành lấy ưu thế. Mặc dù cách tiếp cận này có thể rất hữu ích khi xem xét khả năng phản xạ, nhưng nó không cung cấp cơ sở cần thiết cho sự sáng tạo, và như bạn sẽ thấy, hai hệ thống này bổ sung rất nhiều cho nhau khi được tận dụng một cách phù hợp.

Một cách phổ biến khác để nhìn vào tâm trí, đôi khi được gọi là mô hình “chớp mắt” thay vì mô hình “tư duy”, đưa ra những sự khác biệt cơ bản từ tốc độ tư duy tương xứng có thể quan sát được. Trong cuốn sách kinh điển của Daniel Kahneman, *Thinking Fast and Slow* (tạm dịch: Tư duy nhanh và chậm), ông sử dụng các thuật ngữ Hệ thống 1 và Hệ thống 2 để mô tả hai hệ thống trong tâm trí, với Hệ thống 1 là tiềm thức thụ động, vô thức và nhanh chóng, trong khi Hệ thống 2 là tiềm thức chủ động, lý trí, chậm rãi và quen thuộc. Một lần nữa, chúng ta có một mô hình hệ thống kép, nhưng lần này nó dĩ nhiên bao gồm các cảm xúc trực quan và cho phép chúng ta hiểu rõ về sự tương tác giữa tư duy lý trí và các phán đoán nhanh chóng. Nó cũng giải thích tại sao trực giác có thể thất bại một cách ngoạn mục vào một số thời điểm nhất định. Tuy nhiên, nó không phân biệt được rõ ràng sự khác nhau giữa các hình thức tư duy nhanh mà chúng ta đã thảo luận trong cuốn sách này:

Bản năng và phán đoán, bao gồm cơ chế chiến- hay- chạy, được chuyển giao như là một phần của sự thừa kế di truyền.

Các kỹ năng học được khiến chúng ta đã trở nên có điều kiện để hành động theo phản xạ đối với các sự kiện bên ngoài một cách cụ thể. Phản xạ có điều kiện này có thể được lựa chọn và phát triển một cách có ý thức, chẳng hạn như cách mà Andy Murray đánh cú giao bóng tennis, Nicola Benedetti chơi violin, hoặc học hỏi một cách vô thức, giống như hầu hết các nỗi ám ảnh.

Những bước nhảy vọt đầy sáng tạo, chẳng hạn như những thành tựu của Frederick Winslow Taylor, David Cook, Reed Hastings, Tobaru Kobayashi hay Dick Fosbury.

Một cách tiếp cận phổ biến khác để mô hình hóa tâm trí là dựa trên một quan điểm rất đơn giản về giải phẫu não, cho phép chúng ta tận dụng tốt nhất cả hai mô hình đã được nêu ở trên. Trong khi chúng ta cần phải hiểu rõ tâm trí và bộ não là khác nhau – sau đây, bạn sẽ thấy rằng tâm trí có thể thay đổi được não bộ, vì vậy chúng nên được hiểu một cách đơn giản là những điều đang xảy ra bên trong não bộ, cung cấp những kiến thức sâu sắc có thể hỗ trợ rất nhiều trong việc hiểu những gì chúng ta có thể làm để sử dụng tâm trí của mình hiệu quả hơn.

Bộ não ba phần

Mô hình mà chúng ta chuẩn bị tìm hiểu tiếp theo đây thường được biết với cái tên Bộ não 3 trong 1 (Triune Brain) (Hình 7.1), dựa trên công trình của Tiến sĩ Paul MacLean trong những năm 1960. Từ cả hai quan điểm về giải phẫu học thần kinh và thuyết tiến hóa, các nghiên cứu gần đây đã nêu bật các sai sót kỹ thuật quan trọng của mô hình này, vì vậy xin đừng sử dụng mô hình này làm nền tảng cho một cuộc tranh luận với một nhà thần kinh học, bởi vì bạn sẽ thua. Tuy nhiên, nó vẫn hữu ích như một trong số ít những điều tương đương với sự thật được đưa ra.

Bản chất của mô hình này là mỗi phần trong số ba phần của não bộ sẽ đại diện cho một giai đoạn khác nhau của sự tiến hóa, thực hiện các chức năng đặc biệt và được thúc đẩy bởi các ưu tiên khác nhau¹. Khi chúng ta bước qua các phần, tôi sẽ tìm cách liên kết từng phần với các chức năng của tâm trí mà chúng ta đã thảo luận

từ trước đến giờ, để có thể xây dựng một bức tranh hài hòa giữa tất cả các phần.



Hình 7.1

1. GIAI ĐOẠN BẢN NĂNG

Sự tiến hóa của chúng ta bắt đầu với phần bản năng của bộ não, trong mô hình này nó được hiểu là não “bò sát”, hoặc thân não. Được tinh lọc trong hơn 500 triệu năm, các khả năng mang tính bản năng rõ ràng là nền tảng cho hầu hết các hoạt động mà chúng ta làm. Chúng không thể được giải thích thông qua các quy tắc thần kinh mà chúng ta nhận thức ở một mức độ có ý thức và có mục tiêu đơn giản là đảm bảo sự sống còn. Các khám phá mà chúng ta đã xem trong Chương 1 là một phần quan trọng của khả năng này. Tại đây cũng tồn tại cơ chế chiến-hay-chạy được thảo luận trong chương trước và các chức năng cơ thể xuất hiện một cách tự nhiên, như đói, khát và mong muốn sinh sản (dễ dàng được ghi nhớ với 4 chữ F – chiến đấu (fight), bỏ chạy (flight), ăn (feed) và dục vọng (fornicate)).

Cũng chính tại đây, trong một phần được gọi là tiểu não, là phần kiểm soát các hoạt động học hỏi, phối hợp và ghi nhớ, như đánh một quả bóng tennis, chơi đàn violin hoặc nhận ra máy bay ở khoảng cách xa. Việc đòi hỏi sự ghi nhớ có ý thức là không cần thiết để thực hiện những hành động này một khi chúng đã được thực hành đủ để chúng ta có thể điều khiển chúng.

Cho dù đã được lập trình trước hay là đã được học, bởi các chức năng này thuộc về tiềm thức, chúng ta vẫn khá mù mờ về những hoạt động trí óc kiểm soát chúng, và nếu được sự cho phép, chúng sẽ cố gắng kiểm soát cuộc sống của chúng ta bằng một hệ điều khiển tự động. Phần não này sản sinh ra các xung lực để hoạt động, dựa trên sự thu hút và sự né tránh, nhưng không có khả năng đánh giá chúng.

2. GIAI ĐOẠN CẢM BIẾN

Giai đoạn tiếp theo trong quá trình tiến hóa là sự phát triển của bộ não cảm xúc, hay là hệ não giữa (limbic system) (mà thực sự được tạo thành từ một tập hợp các cấu trúc đa dạng), trong khoảng thời gian từ 150 đến 300 triệu năm về trước. Nó còn được biết đến dưới cái tên não “loài động vật có vú”. Nó là cơ sở cho những cảm xúc của chúng ta, cũng như có vai trò quan trọng đối với trí nhớ ngắn hạn và khứu giác. Nó cho chúng ta khả năng trải nghiệm cảm xúc gắn liền với 4 chữ F, và cũng có chức năng quan trọng trong việc lưu trữ thông tin vào trí nhớ dài hạn, đó là lý do tại sao chúng ta nhớ mọi thứ tốt hơn khi có những cảm xúc

Trong suốt Phần 2, tôi đã cố gắng chứng minh tác động mà cảm xúc có thể gây ra đối với việc ra quyết định của chúng ta. Trong khi bộ não bản năng tạo ra động lực cơ bản “hướng tới” và “tránh xa” ham muốn và nỗi sợ hãi, chúng có thể được cân bằng trong hệ não giữa để chúng ta trải nghiệm nhiều cảm xúc khác nhau, từ yêu đến ghét và từ ghen tị đến ngưỡng mộ. Quan trọng hơn, bởi chúng ta có thể đặt tên cho những cảm xúc này, và có một mong muốn tự nhiên để thấu hiểu chúng, chúng bắt đầu đẩy chúng ta ra khỏi cuộc sống hoàn toàn dựa trên sự sinh tồn và chuyển sang cuộc sống dựa trên nhận thức. Tuy nhiên, sự chú ý mà phần não bộ này hướng tới là trạng thái bên trong của chúng ta, như chúng ta đã thấy trong các chương trước, các trạng thái này cũng có thể cực kỳ không thích hợp. Sự chú ý này sẽ làm cho cảm xúc tự duy trì để rồi sau đó khuếch đại vấn đề lên. Một lần nữa, ở cấp độ này, chúng ta không có khả năng nhận ra khi nào các quá trình của tinh thần không còn phục vụ cho chính chúng ta.

Cả hai bộ não bản năng và bộ não cảm xúc đều phản xạ, đòi hỏi hành động. Trong tiềm thức, chúng bị ảnh hưởng nặng nề bởi những thói quen và định kiến, dẫn đến sự lặp lại những suy nghĩ và hành vi cũ - không có tiềm năng cho bất cứ điều gì mới mẻ ở đây! Đó chính là ý nghĩa của khả năng phản xạ: chúng ta tác động ngược lại đối với một thứ mà chúng ta thu nhận được thông qua các

giác quan, hoặc hoàn toàn được hình dung trong tâm trí, dựa trên một bộ quy tắc đã được lập trình ở sâu bên trong não bộ.

3. GIAI ĐOẠN VẬN DỤNG TRÍ ÓC

Phần mới nhất của bộ não là tân vỏ não. Sự phát triển của nó tương đối gần thời đại của chúng ta, chỉ bắt đầu từ khoảng từ 3 triệu năm về trước, nhưng nó chiếm khoảng 90% tổng thể của vỏ não. Nó mang đến sự phát triển của trí tuệ và một bước tiến lớn trong khả năng của chúng ta – tính lý trí. Tân vỏ não cho phép chúng ta lùi lại một bước phía sau cả hai sự kiện bên ngoài và trạng thái bên trong để phân tích chúng một cách chủ ý, với sự chú ý và tập trung, từ đó phá vỡ các mô hình phản xạ cũ. Nó cũng cho chúng ta khả năng học hỏi, ghi nhớ và suy luận. Kết quả là, chúng ta có khả năng cho những gì thường được gọi là “tự do ý chí”; nói cách khác, nhờ có trí tuệ, chúng ta có thể đưa ra các quyết định một cách có ý thức.

Chúng ta hãy cùng xem qua cách nó vận hành. Tại sao bạn lại nghe nhạc hay đi xem phim? Rõ ràng, những thứ này phải thú vị bởi những cảm xúc mà chúng kích thích, nếu không bạn sẽ không bận tâm đến chúng. Chúng ta tận hưởng cảm xúc (ít nhất là những cảm xúc mà chúng ta muốn), và khi đến rạp chiếu phim, chúng ta có thể trải nghiệm một loạt các cảm xúc mà không có rủi ro. Tôi tự hỏi, lần cuối cùng bạn thưởng thức một bản nhạc hay một bộ phim là khi nào và hãy thuật lại xem tại sao bạn lại thích nó? Hiếm khi phải không? Toàn bộ vấn đề là chúng ta bị cuốn vào những trải nghiệm cảm xúc của mình. Nhưng nếu bạn đang mãi mê với một bản nhạc và tôi hỏi bạn đang làm gì, thì vào lúc bạn trả lời cũng chính là lúc bạn không còn mãi mê nữa - giờ đây, bạn sẽ suy nghĩ! Câu hỏi tạo ra sự chuyển hướng trong chú ý, và suy nghĩ về nó sẽ kích thích tạo ra khả năng của một quyết định mới. Suy nghĩ đó diễn ra ở tân vỏ não.

Do đó, mặc dù trí tuệ có thể được coi là nhận thức có chủ ý, nó cũng rất dễ bị coi nhẹ, bởi đối với con người, suy nghĩ là một thứ mang tính nội tại và bởi nó cũng có thể trở thành thói quen và diễn ra trong vô thức. Người ta ước tính rằng, có thể có tới 50.000 đến 60.000 ý nghĩ mỗi ngày, và điều đó, đối với hầu hết chúng ta, hơn

90% trong số đó sẽ giống với những ý nghĩ đã có vào ngày hôm trước. Đó không thực sự là tư duy - nó chỉ là hoạt động thần kinh phản xạ. May mắn thay, chúng ta có thể thoát ra khỏi nó bằng cách tư duy về chính suy nghĩ của mình.

Có một cái tên thường được đưa ra cho việc tư duy về suy nghĩ: siêu nhận thức (metacognition). Nó kết hợp tất cả các quy trình được sử dụng để lập kế hoạch, giám sát và đánh giá sự hiểu biết và hiệu suất của chúng ta. Đây là con đường dẫn tới những lựa chọn có ý thức đã được thảo luận trong Chương 6. Các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng², khi siêu nhận thức yếu, “mọi người có xu hướng thỏa mãn với việc không nhận thức được sự bất lực của họ”, thiếu “sự hiểu biết về những khiếm khuyết trong kỹ năng trí óc và kỹ năng xã hội”. Ngược lại, khi được sử dụng một cách thích hợp, tư duy là cách duy nhất để tạo ra sự gia tăng đáng kể trong nhận thức, đặc biệt là sự phát triển của việc tự nhận thức thông qua việc chủ động tập trung sự chú ý. Đây là thứ mà tôi gọi là sự chú ý có chủ đích, và tôi tin rằng sự phát triển của nó là kỹ năng tối thượng, bởi vì nó không chỉ cung cấp cơ sở để thúc đẩy mọi kỹ năng khác, nó còn là cơ chế mà qua đó có thể thay đổi tâm trí, như chúng ta sẽ thấy trong Chương 10.

Nhìn chung, trí tuệ và suy nghĩ lý trí đã tạo ra hiệu quả chuyển biến trong việc đưa ra quyết định, giải phóng chúng ta khỏi sự kìm kẹp của bản năng và cảm xúc. Tuy nhiên, vẫn còn một khoảng cách lớn, vì trong khi khả năng này có thể giải thích, ví dụ, hiệu quả của Cuộc Cách mạng Công nghiệp được mài giũa theo thời gian như thế nào, thì nó không giải thích được nguồn gốc cho sự sáng tạo của Einstein hay Edison, hay ý tưởng cho cuộc cách mạng của Frederick Winslow Taylor bắt nguồn từ đâu. Rõ ràng, chúng ta cần có thêm một điều gì đó.

Hai phương pháp tiếp cận để đưa ra quyết định

“Tôi bắt đầu nhận ra rằng một sự hiểu biết và ý thức trực giác quan trọng hơn tư duy trừu tượng và sự phân tích logic dựa trên trí óc.

Trực giác là một thứ rất mạnh mẽ, mạnh mẽ hơn cả trí tuệ, theo ý kiến của tôi.”

- STEVE JOBS

Trong Phần 1 của cuốn sách này, tôi đã trình bày sự biến đổi có thể dự đoán trước đang diễn ra từ mô hình thời đại công nghiệp của doanh nghiệp chuyển sang môi trường bất định và mơ hồ ngày nay. Tôi đã mô tả các hệ thống đơn giản, phức tạp và rắc rối trong Chương 3, nhấn mạnh rằng các môi trường phức tạp đang trở nên phổ biến hơn nhiều.

Nhiều vấn đề phát sinh từ các tình huống đơn giản và phức tạp có thể được giải quyết bằng cách sử dụng bộ nhớ: khả năng lặp lại của chúng có nghĩa là hầu hết các vấn đề đã từng được nhìn thấy trước đây theo một dạng rất tương đồng. Cách tiếp cận này, dựa trên kinh nghiệm trước đây, có lẽ là phương pháp dễ hiểu và dễ hình dung nhất, mà chúng ta có thể gọi là “giải quyết vấn đề”. Đây là bản chất của hệ thống giáo dục: ghi nhớ và lặp lại. Để học toán, học sinh được dạy một loạt các phương pháp tiếp cận giải quyết vấn đề, họ sẽ ghi nhớ chúng, và sau đó công việc của họ là tìm ra giải pháp áp dụng cho từng vấn đề. Không ai được yêu cầu tự mình tìm cách giải quyết các lý thuyết xác suất, tính toán, phương trình vi phân, hoặc thậm chí đại số cơ bản.

Áp dụng cho môi trường kinh doanh, tại điểm kết thúc cơ bản hơn của trực đơn giản - phức tạp sẽ không có nhiều mối đe dọa, sẽ có ít khả năng, và sẽ có một mối quan hệ nhân quả rõ ràng; không đòi hỏi quá nhiều trí thông minh để áp dụng một phương pháp giải quyết vấn đề cho bất kỳ thách thức nào phát sinh ở đây. Tuy nhiên, ở đầu kia của trục, mức độ chuyên môn cao là rất cần thiết, bởi sẽ có nhiều kết quả tiềm năng và biến động, và điều đó dẫn đến nhu cầu cân bằng. Không có lối đi tắt nào cho chúng ta để có thể tích lũy một khối lượng kiến thức khổng lồ cần thiết cho việc giải quyết các vấn đề phức tạp; phải mất thời gian, trải nghiệm rộng khắp và khả năng ghi nhớ những kiến thức có được từ trải nghiệm vào trong bộ nhớ.

Tuy nhiên, việc sử dụng bộ nhớ để giải quyết vấn đề đặt ra một nguy cơ tiềm ẩn. Một khi một con chuột đã học được cách chạy qua mê cung để tìm kiếm thức ăn, nó chỉ đơn giản là truy cập vào ngân hàng bộ nhớ các kinh nghiệm trước đó để lặp lại điều tương tự. Nhưng nếu mê cung thay đổi hoặc ai đó di chuyển vị trí của thức ăn, ban đầu con chuột sẽ bị cuốn theo sự thừa nhận không chút nghi ngờ rằng chiến lược cũ của nó sẽ hiệu quả. Đây là nguy cơ thực sự của thói quen: chúng chỉ cho phép khả năng phản xạ, không có khả năng ứng phó với sự thay đổi. Thử-và-sai không thể theo kịp với bất cứ điều gì khác hơn là những thứ cố định của môi trường phát triển.

Bằng nỗ lực của mình, Edison đã chế tạo 10.000 nguyên mẫu để phát triển một bóng đèn thương mại có thể hoạt động được. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng trong tâm trí của ông, ông không bao giờ thất bại, ông chỉ đơn giản là “đã thành công trong việc chứng minh rằng 10.000 cách làm trên không hề hiệu quả”. Sự kiên trì này là một yếu tố then chốt trong tất cả các tiến bộ quan trọng, nhưng có một yếu tố khác trong công việc của Edison mà con chuột trong mê cung không hề có, và nó ít được thừa nhận rộng rãi: khả năng sáng tạo là điều cần thiết để tạo ra 10.000 cơ hội. James Dyson đã chứng minh đặc tính tương tự khi tạo ra hơn 5.000 nguyên mẫu khi ông tìm cách đưa mô hình máy hút bụi không túi đi vào hoạt động.

Trong thế giới phức tạp ngày nay, cơ hội cho sự đột phá thông qua đổi mới chưa bao giờ lớn hơn.

Trong khoảng thời gian ngắn trước khi tôi bắt tay vào viết phần này, một ý tưởng được chia sẻ rộng rãi trên mạng internet đã làm nổi bật lên điểm này:

Uber, công ty taxi lớn nhất thế giới, không sở hữu bất kỳ chiếc xe taxi nào.

Facebook, chủ sở hữu phương tiện truyền thông phổ biến nhất thế giới, không tạo bất cứ nội dung nào.

Alibaba, cơ sở bán lẻ giá trị nhất thế giới, không có kho chứa hàng.

Và Airbnb, nhà cung cấp chỗ ở lớn nhất trên thế giới, không sở hữu bất động sản thật.

Trong quá khứ, phương pháp cho phép các công ty này xác định lại các ngành công nghiệp của họ có thể đã không được công nhận là một yếu tố đưa ra quyết định một cách hiệu quả, nhưng tình thế đã thay đổi. Ngày nay, điều quan trọng là cách tiếp cận thứ hai cũng được xem xét đầy đủ: khả năng sáng tạo, mà chúng ta cũng có thể gọi là sự đổi mới hoặc sáng kiến. Bất cứ khi nào chúng ta đối mặt với một thử thách mới lạ, rõ ràng một phương pháp mới sẽ là điều cần thiết.

Nhiều người trong chúng ta rơi vào trạng thái phụ thuộc vào khả năng vận dụng trí óc của mình khi phải đối mặt với các vấn đề đến nỗi bỏ qua sức mạnh và tầm quan trọng của sự sáng tạo. Không có câu chuyện thành công về công nghệ nào nêu trên xuất phát từ phép phân tích và sự mong muốn đối với khả năng dự đoán trước! Chúng đến từ sự sẵn sàng nhìn xa hơn khỏi các hệ thống niềm tin của hiện tại để có thể thích ứng với sự thay đổi của bối cảnh. Những tác động mạnh mẽ của sự gián đoạn và đổi mới phải được nắm bắt nếu các quyết định vẫn còn hiệu quả, và để đạt được điều này, chúng ta phải giải quyết câu hỏi cấp thiết được đưa ra ở đầu chương: Làm thế nào chúng ta có thể trở nên sáng tạo hơn?

Các điều kiện của tính sáng tạo

Khi đề cập đến tính sáng tạo, tôi nói đến toàn bộ quá trình mà theo đó chúng ta đưa ra những ý tưởng mới, và có một số yếu tố liên quan cần được hiểu để bạn có thể tạo ra những sự cải thiện. Một trong số các yếu tố đó đã được nhắc đến ở phần trên:

Sự kiên trì để duy trì sự chú ý tập trung vào một vấn đề đủ lâu cho phép một giải pháp xuất hiện.

Đây là một đặc điểm rõ ràng, nhất quán của những người có tính sáng tạo cao, bởi thật hiếm có ai (không có ai?) đi đến giải pháp cho một thử thách khó khăn mà không cần phải nỗ lực suy nghĩ về nó

trước đó. Đơn giản là bạn sẽ cần phải rớt tung lên với chúng trong một khoảng thời gian. Ví dụ,

Einstein đã nghĩ thuyết tương đối tổng quát của ông - được báo New Scientist mới mô tả là “một trong những thành tựu vượt trội của của vật lý thế kỷ 20” - trong suốt tám năm trước khi công bố nó; và anh em nhà Wright đã mất bảy năm nghiên cứu trước khi họ đạt được chuyến bay đầu tiên.

Tuy nhiên, có vô số những người ngoan cố không có một chút tính sáng tạo nào. Bản chất của việc ngoan cố cũng giống như sự cứng nhắc, bướng bỉnh hoặc thậm chí là độc đoán. Con chuột bị rơi vào tình thế khi ai đó thay đổi mê cung là một phép ẩn dụ tốt cho sự cứng nhắc này - nó sẽ gắn chặt với giải pháp quen thuộc của nó cho đến khi bị buộc phải làm khác đi. Điều này cũng giống như trường hợp của Blockbuster trước khi Netflix ra đời, về những người sản xuất cứng nhắc không thể tin vào những gì Frederick Winslow Taylor đã làm, về những người ăn hot-dog chưa bao giờ nhìn thấy Takaru Kobayashi, và về các đối thủ nhảy cao đã bác bỏ hoặc phớt lờ khi Dick Fosbury lần đầu tiên thực hiện cú nhảy “flop” (nhảy cao lưng qua xà). Họ chỉ ngừng đặt câu hỏi với những thứ mà họ “biết” là đúng.

Trong mỗi trường hợp này, những người bảo thủ đã mù quáng trước sự đổi mới từ những người khác, bị thất bại trong việc phản ứng với những điều sáng tạo bởi suy nghĩ của họ bị thu hẹp và tập hợp những thiếu sót quan trọng mà tôi hi vọng rằng bạn có thể hiểu rõ:

- Theo thời gian, họ đã tích lũy những nhận định hạn chế về hoạt động và môi trường của chính họ.
- Những điều này đã thấm nhuần vào phản xạ có điều kiện của họ.
- Điều này đã ngăn họ khỏi việc nhìn nhận hoặc thách thức một cách có hiệu quả đối với những suy nghĩ và hành vi quen thuộc của họ, những thứ đã trở thành nhận thức thông thường trong ngày.

- Như một hệ quả trực tiếp, họ trở nên cứng nhắc, chậm chạp trong việc học hỏi và bị rơi vào trạng thái bất ngờ khi môi trường thay đổi.

Những thiên tài của tính sáng tạo rất khác nhau. Họ có thể được đặc trưng bởi tư duy cởi mở, linh hoạt và trí tưởng tượng phong phú, và sẵn lòng nhìn vượt ra khỏi các hệ thống niềm tin hiện tại để có thể thích ứng với sự thay đổi của ngữ cảnh. Các quyết định cho phép họ nhảy vọt lên phía trước không dựa trên phép phân tích và sự mong muốn đối với khả năng dự đoán trước. Thay vào đó, họ nắm lấy những điều không chắc chắn và không rõ ràng, thậm trọng tìm kiếm cơ hội mà sự thay đổi tạo ra. Vì vậy, giờ đây chúng ta có thêm một đặc tính quan trọng thứ hai cần thiết cho quá trình sáng tạo:

Sự cởi mở để sẵn sàng cân nhắc tất cả các loại khả năng, không bị ràng buộc bởi nhận thức thông thường.

Phẩm chất này luôn hiển nhiên khi bất cứ ai tạo ra một bước nhảy vọt sáng tạo - chúng ta phải ngừng suy nghĩ về những điều cũ trước khi có thể đến với những điều mới mẻ. Ví dụ, nhà phát minh người Thụy Sĩ, George De Mestral, phải đủ cởi mở để nhận ra một thứ luôn luôn ở đó nhưng theo một cách mới mẻ - thật khó để có thể gỡ quả gai dính ra khỏi quần áo của ông ấy sau khi đi dạo - điều này đã tạo cơ hội cho ông nghĩ ra một ý tưởng tuyệt vời về khóa dán quần áo hai mặt mà ông gọi là Velcro.

Tuy nhiên, cả sự kiên trì lẫn sự cởi mở đều không thể giải thích được điều gì xảy ra trong khoảnh khắc thực tế khi một thứ gì đó mới mẻ trỗi dậy trong ý thức. Điều này thường được coi là một sự sáng suốt, hoặc một bước nhảy vọt của trực giác, và nó luôn luôn là điều hiển nhiên trong mọi bước phát triển thực thụ. Đôi khi, nhiều ý tưởng mới cùng loại sẽ được yêu cầu trước khi sản phẩm hoặc giải pháp cuối cùng trở thành hiện thực, đó là lý do tại sao Dyson cần hơn 5.000 nguyên mẫu trước khi bản gốc được thiết kế lại của máy hút bụi sẵn sàng để bán ra. Yếu tố này không thể được thay thế bởi bất cứ điều nào khác. Như vậy, hiện giờ chúng ta đã có đặc tính trí tuệ quan trọng thứ ba cần thiết cho tính sáng tạo:

Một khoảnh khắc của sự sáng suốt, trong đó một giải pháp mới được nhận diện mà không phải là một bước phát triển theo logic của những điều đã diễn ra trước đó.

Bắt đầu việc hiểu thấu sự sáng suốt

Rất dễ dàng để có thể bỏ qua tầm quan trọng của những khoảnh khắc này của sự sáng suốt, và với sự nhận thức muộn, lý trí và trí óc có nhiều hơn cả khả năng tạo ra bước nhảy vọt trực giác. Đây là một điều vô cùng sáng tạo khi tìm ra cách để phân chia chúng theo chính khả năng giải quyết vấn đề của chúng - như bạn đã thấy khi xem xét sự mâu thuẫn trong nhận thức, và thật dễ dàng cho chúng ta để tạo ra những lời giải thích cho cả những mâu thuẫn khổng lồ.

Để minh họa điều này, tôi muốn có một cái nhìn sâu sắc hơn về Dick Fosbury và cú nhảy nổi tiếng của anh. Sau sự kiện này, những người tin vào ưu thế tối cao của sức mạnh trí tuệ đều tin rằng anh ấy là một thiên tài không được công nhận, người đã sử dụng kiến thức toán học của mình như một sinh viên vật lý và kỹ thuật để giải quyết vấn đề vượt qua xà ngang một cách hiệu quả hơn (cách tiếp cận của anh là toán học cao cấp theo những cách riêng). Điều đó là không đúng, theo một buổi phỏng vấn của Fosbury vào năm 1969 với *Sports Illustrated*³:

“Bạn sẽ cho rằng tôi là một vận động viên thể dục. Bạn sẽ cho rằng tôi là một nhà vật lý và một ngày nào đó, tôi ngồi xuống bàn và tìm ra cách tốt hơn để nhảy. Bạn sẽ cho rằng vào một ngày, tôi chạy lấy đà, trượt chân và ngã vào xà ngang.” Lúc này, anh ấy lắc đầu và nói: “Tôi không thay đổi phong cách của mình. Nó thay đổi từ phía bên trong bản thân tôi.”

Nói cách khác, kỹ thuật mới của Dick Fosbury chỉ đơn giản là kết quả của một bước nhảy vọt trực quan - nó được khởi xướng bởi một quá trình từ-trong-ra-ngoài mà không đòi hỏi sự tư duy hay phân tích.

Điều đáng chú ý là ngay cả Fosbury cũng không thực sự tin tưởng vào ý tưởng của mình lúc đầu, theo lời anh nói trong cùng một buổi

phỏng vấn, “Tôi muốn trở thành một người nhảy cao giỏi, và tôi biết tôi không thể là một người nhảy lưng qua xà giỏi.” Hãy ghi nhớ ở đây sự giả định hạn chế của anh ấy: thậm chí bản thân anh cũng “hiểu rằng” kỹ thuật mới của anh không đem lại hiệu quả. Rõ ràng, điều đó không thực sự là sự hiểu biết, mà đúng hơn là biểu hiện của một cảm giác. Anh ấy chỉ đơn giản cảm thấy rằng nó sẽ không hiệu quả, và như tôi đã giải thích ngay từ đầu cuốn sách, vì bản chất mang tính tiềm thức, tự phát của các định kiến và phán đoán quyết định cách chúng ta cảm nhận, chúng ta không nhận được cảnh báo liên quan đến loại lỗi lầm này: *không may, khi phạm sai lầm, trải nghiệm bên trong của chúng ta giống hệt như khi chúng ta làm đúng.*

Vào thời điểm đó, vấn đề của Fosbury là trong khi anh đã có trực giác, anh thiếu đặc tính thứ hai đó là sự cởi mở. Kết quả là, anh đã đưa ra một quyết định rất nghèo nàn, điều này có thể đã làm thay đổi lịch sử môn thể thao của anh ấy: khi tập luyện, anh tiếp tục cố gắng cải thiện việc nhảy xoạc chân của mình!

Gần như không thể tin được rằng, với bước đột phá của mình trước sự chứng kiến của tất cả mọi người, thực sự không ai khác ngoài Fosbury đã giành được điều đó ngay từ đầu⁴. Với một sự nhận thức muộn thì tất cả điều này là hết sức hiển nhiên, nhưng như chúng ta đã đề cập đến tại Chương 1, đó là bản chất của sự nhận thức muộn. Vậy, chúng ta đã nhìn nhận cú nhảy “flop” của Fosbury như thế nào? Vâng, mặc dù đã cố gắng tập luyện, nhưng anh chưa bao giờ đạt được một cú nhảy xoạc chân nào tốt, vì vậy anh buộc phải tiếp tục sử dụng cú nhảy flop trong cuộc thi! Anh đã thực hiện cú nhảy flop đủ tốt để đạt được kết quả, chính điều đó đã tự nói lên rằng tư duy cũ đã được gạt sang một bên để anh ấy có thể bắt đầu tập trung phát triển kỹ thuật mới. Nói cách khác, anh không rèn luyện sự cởi mở: anh đạt được nó chỉ bởi anh cần nó.

Một khi Fosbury buông bỏ suy nghĩ cũ của mình, anh ấy có thể sẵn sàng bước đi tiếp. Tại thời điểm đó, anh ấy bắt đầu tập trung một cách khoa học để gọt giũa phương pháp tiếp cận của mình, nhìn vào những thứ như các khía cạnh của việc chạy lấy đà, tốc độ,

khoảng cách mà bước bật nhảy cần phải thay đổi theo chiều cao của xà. Một khi đã có ý tưởng, và nhận ra giá trị của nó anh ấy có thể áp dụng phần thứ ba của công thức, sự kiên trì - sau đó nhanh chóng trở thành nhà vô địch Olympic.

Đã bao nhiêu lần bạn rơi cái bẫy tương tự với trường hợp của Fosbury? Bạn đã có bao nhiêu ý tưởng sáng tạo tuyệt vời mà trí tuệ của bạn đã ngay lập tức tìm ra cách để loại bỏ, bởi vì bạn thiếu sự cởi mở để khám phá ra giá trị của chúng? Không có cách nào biết được. Có lẽ chúng đã quá kín đáo và bạn thậm chí không dừng lại để chú ý đến chúng. Và bao nhiêu lần bạn trải qua việc chính bản thân mình, hay những người khác, bắn hạ ngay những ý tưởng non nớt của người khác ngay cả khi chúng thậm chí chưa có cơ hội để bay lên?

Bất cứ khi nào gặp phải vấn đề, chúng ta luôn có cả hai lựa chọn để đưa ra quyết định đã được nêu ở trên - giải quyết vấn đề bằng cách áp dụng sự hiểu biết được định hình sẵn hoặc đi đến một cách tiếp cận hoàn toàn mới. Lựa chọn đầu tiên là đơn giản nhất, và cần thiết để cho phép chúng ta thoát ra khỏi phản xạ của thần kinh và các mô hình cảm xúc, nhưng chỉ có sự sáng tạo mới có khả năng biến đổi kết quả của chúng ta. Để tiếp cận nó, chúng ta cần khả năng vượt ra khỏi các chức năng thần kinh mang tính bản năng, cảm xúc và trí tuệ mà chúng ta đã thảo luận, phát triển chức năng để củng cố những hiểu biết mang tính sáng tạo: trực giác của chúng ta.

Trực giác: Khả năng thần kinh thứ ba của chúng ta

Trực giác thường được xem xét với một số nghi ngờ. Có lẽ bởi rất khó để biết chính xác nó là gì hay nó đến từ đâu, và bởi chúng ta không biết làm thế nào để biết những thứ chúng ta biết, hoặc có lẽ bởi sự kết nối của nó với tâm linh và sự huyền bí. Không giống như bản năng, cảm xúc hay trí tuệ, tất cả đều được phản ánh qua những hiểu biết chúng ta có về mối quan hệ giữa cấu trúc và chức năng của não bộ, nguồn gốc của trực giác khó nắm bắt hơn. Bất kể lý do gì, có những người muốn loại bỏ hoàn toàn vai trò của nó trong việc đưa ra quyết định. Tôi tin rằng đây là một sai lầm lớn, bởi vì như tôi đã cố gắng chứng minh, đó là cơ chế mà đi theo nó là sự phát triển

của tri thức, điều này đặt nó vào cốt lõi của giải pháp cho những vấn đề khó khăn nhất của chúng ta.

Khả năng “linh cảm” là thực tế nội tại, dù không có lời giải thích mang tính lý trí nào. Tôi đã đưa ra một số ví dụ về nhận thức trực quan trong phần “Chạy theo bản năng” trong Chương 1. Đó là hiểu biết tinh tế được diễn ra mà chúng ta không hề biết về nó, khả năng hiểu được điều gì đó dựa vào bản năng mà không cần lý do cụ thể và có thể làm điều đó một cách cực kỳ nhanh chóng.

Trong Chương 4, tôi đã nêu bật một số bài viết trong Harvard Business Review có những điểm mâu thuẫn lớn về tầm quan trọng của việc giải quyết vấn đề thông qua lý trí so với sự tin tưởng vào trực giác trong quá trình đưa ra quyết định. Cuộc tranh luận kiểu này là rất phổ biến. Tôi hi vọng mình đã tạo ra một lý lẽ đủ mạnh mẽ cho ý tưởng rằng, phương pháp tiếp cận hiệu quả không bao gồm một sự lựa chọn cứng nhắc, mà chính là khả năng linh hoạt tìm ra sự cân bằng tối ưu giữa cả hai, tùy thuộc vào mức độ của sự không chắc chắn trong điều kiện bên ngoài. Sự cân bằng này chỉ có thể đạt được khi chúng ta hiểu và tận dụng toàn bộ bộ não, và tất cả các chức năng của tâm trí, nếu không thì các phần khác nhau có thể phá hoại lẫn nhau, như ví dụ về Dick Fosbury đã cho thấy:

- *Bằng trực quan*, anh đã đi đến một hướng tiếp cận mới đối với nhảy cao, nhưng nó mâu thuẫn với nhận thức thông thường về cách nhảy “đúng”, điều này sẽ kích hoạt cảm giác tiêu cực của phần não cảm xúc, gây ra bởi sự mâu thuẫn trong nhận thức.
- *Phần não trí tuệ*, mặc dù có bằng chứng dồi dào rằng anh ta có thể làm tốt hơn khi nhảy lưng qua xà, vẫn đi đến kết luận rằng phương pháp tiếp cận mới không thể hoạt động, bị ảnh hưởng ở những mức độ vô thức của cảm xúc.

Giải pháp đã giúp Fosbury là sự kết hợp của nhận thức về cách thức hoạt động của bộ não, cùng với sự tự nhận thức về cách nó tác động đến anh. Hi vọng rằng, bây giờ bạn đã có một mức độ nhận thức cao hơn nhiều về chủ đề này, nhưng chúng ta vẫn cần

xem xét về cách thúc đẩy sự tự nhận thức. Chúng ta phải đi đến một điểm mà chúng ta có thể đạt được sự cân bằng.

Việc đưa ra quyết định cân bằng đòi hỏi một trí óc và bộ não cân bằng. Ba phần của bộ não chúng ta luôn hoạt động, tương tác với nhau ở các mức độ thấp hơn nhận thức có ý thức. Tuy nhiên, như chúng ta đã thấy, nếu chúng không đạt được cân bằng thích hợp, chúng ta sẽ thiếu mất quan điểm đầy đủ cần thiết để đưa ra quyết định chắc chắn. Một số người đã lập luận rằng, sự cân bằng này là không khả thi, bởi nỗi sợ hãi cũ, mang tính sống còn bản năng và những cảm xúc mạnh mẽ có khả năng đè bẹp các chức năng mới hơn, cao hơn. Tuy nhiên, chúng ta đã học được cách giải quyết vấn đề này kể từ thời điểm của loài người nguyên thủy. Bản năng sinh tồn được nắm quyền kiểm soát bất cứ khi nào họ cảm thấy có mối đe dọa, sẽ có rất nhiều cuộc chạy trốn hoặc đổ máu, và xã hội có thể sẽ không bao giờ được hình thành hoặc hoạt động. Với sự xuất hiện của trí tuệ, chúng ta đã đạt được năng lực quản lý cao hơn đối với hành vi của chính mình: vấn đề duy nhất là nhận thức về cách làm điều đó tốt hơn, thực ra là tốt hơn nhiều, mặc dù nó đã được biết đến trong khoảng vài nghìn năm nhưng nó chỉ mới thấm vào ý thức tổng quan.

Chúng ta cùng xem xét một số yếu tố được đưa ra dưới đây:

- Trí tuệ không thể trực tiếp tạo ra các giải pháp sáng tạo, nhưng có vẻ như chúng ta có thể sử dụng nó để chủ động tạo ra một môi trường trong đó điều này có thể xảy ra. Đặc biệt:

- Duy trì sự kiên nhẫn, tập trung chú ý vào vấn đề đủ lâu để cho phép một giải pháp được nảy ra.

- Phát triển sự cởi mở để sẵn sàng cân nhắc tất cả các loại khả năng, không bị ràng buộc bởi nhận thức thông thường.

- Trong khi không bao giờ có thể đưa ra một quyết định hoàn toàn hợp lý, bởi tất cả các quyết định đều bị ảnh hưởng bởi cảm xúc và bản năng của chúng ta ở mức độ tinh vi, khi cảm xúc xâm chiếm,

tâm trí có thể đấu tranh để duy trì sự kiểm soát, như chúng ta đã thấy trong trường hợp của hội chứng ám ảnh:

- fMRI (hình ảnh cộng hưởng chức năng) cho thấy rõ ràng phần não cảm xúc lóe sáng ngay cả trong những tình huống hợp lý nhất.

- Cơ chế chiến-hay-chạy đã không phát triển thêm - sự tiến hóa chỉ bổ sung thêm một lớp vỏ não mới.

- Một số người tin rằng cảm xúc không đáng tin cậy. Mặc dù sự thật là nếu không có phần não trí tuệ cân bằng cảm xúc thì chúng ta sẽ lạc lối nếu đi quá xa theo một hướng khác:

- Thất bại trong việc điều khiển cảm xúc của chính mình, theo thời gian, dẫn đến mất khả năng làm việc đó. Điều này sẽ dẫn đến các kỹ năng xã hội bị suy yếu, đặc biệt là sự đồng cảm, bởi vì không có cách nào để nhận ra từ người khác những thứ mà bạn không tự nhận thức được trong chính mình.

- Thật dễ dàng để phát triển ảo tưởng rằng trí tuệ là đủ, điều đó làm cho mọi người trở nên cứng nhắc và không biết gì về sức mạnh của cảm xúc. Những điều này sau đó xuất hiện trong các hành vi vô thức, thường theo những cách có thể rất nguy hiểm.

- Tất cả chúng ta thường xuyên sử dụng một lượng lớn các sự ưu tiên vô thức và các lối đi tắt, dưới dạng phán đoán, thói quen và các giả định hạn chế. Điều này xảy ra ngay cả trong các hoạt động hằng ngày thông thường nhất. Nếu không có phần não nhanh nhạy này, mọi thứ chúng ta muốn làm sẽ được thực hiện rất chậm. Nhưng suy nghĩ nhanh có những hạn chế như sau:

- Phần lớn không nhạy cảm với các đặc tính của dấu hiệu sẵn có, và không đưa ra cảnh báo khi có sự sai lệch, vì vậy chúng ta cần trí tuệ làm chậm mọi thứ lại để duy trì cái nhìn tổng quan về những gì đang xảy ra.

- Không thể đánh giá các giá trị tương xứng của các ý tưởng khác nhau.

Nói tóm lại, sự đối đầu giữa phần não mới với phần não cũ không phải là một vấn đề quá lớn, vấn đề nằm ở khả năng phát triển sự cân bằng giữa cả hai phần một cách thích hợp.

Để đạt được điều đó, có ba chủ đề rất lớn cần thêm lời giải đáp trước khi chúng ta kết thúc phần này:

1. Làm thế nào để chúng ta học được cách đưa các năng lực khác nhau lại với nhau, để chúng có thể hoạt động hiệu quả trong phạm vi của các kịch bản đưa ra quyết định tiềm năng, từ đơn giản đến phức tạp và thậm chí đến mức hỗn loạn?
2. Làm thế nào chúng ta có thể phát triển sự cởi mở hơn nữa, để vượt qua tư duy quen thuộc và các thiên kiến xác nhận?
3. Chúng ta có thể nói gì về nguồn gốc thực sự của trực giác, chúng ta có thể làm gì để củng cố chúng? Và chúng ta có thể làm gì để tránh các lỗi thường gặp trong các phán đoán trực quan?

Những câu hỏi này sẽ là trọng tâm của Phần 3.

Nguyên tắc đưa ra quyết định số #7

Đưa ra quyết định một cách sáng tạo, thay vì sử dụng phương pháp giải quyết vấn đề, yêu cầu chúng ta sử dụng tâm trí một cách khác biệt, học cách áp dụng tâm trí của ý thức vào nhiệm vụ cân bằng và điều chỉnh bộ não để các phần khác nhau của não bộ hoạt động cùng nhau hiệu quả hơn. Những đặc tính quan trọng mà tâm trí đòi hỏi bao gồm: sự kiên nhẫn, cởi mở và sáng suốt.

Ghi chú:

1. Ngay cả ở mức đơn giản này, sự khác biệt đáng kể có thể được tìm thấy liên quan đến những chức năng được khám phá ra tại mỗi lớp não. Để phục vụ mục đích của chúng tôi, tôi đã giải thích dựa trên mô hình được trình bày trong cuốn sách, Super Brain, của Tiến sĩ Deepak Chopra và Rudolph E. Tanzi, Giáo sư Thần kinh học tại Trường Y Harvard.

2. David Dunning, Kerri Johnson, Joyce Ehrlinger và Justin Kruger, “Why people fail to recognize their own incompetence” (2003) *Current Directions in Psychological Science*, 12(3): 83–87.

3. “Being Backward Gets Results”, *Sports Illustrated*, 10 tháng Hai năm 1969.

4. Để hiểu được sự kỳ lạ của cú nhảy “flop” vào thời điểm đó, và qua đó để hiểu được lý do tại sao nó có thể dễ dàng bị loại bỏ, bạn có thể xem video về sự kiện mang tính cách mạng đó (chỉ cần tìm kiếm cụm từ “Mexico 1968 High Jump Final” trên YouTube). Bạn sẽ trải nghiệm sự khác biệt của kỹ thuật nhảy cũ, Western Straddle, đối với con mắt chúng ta ngày nay.

PHẦN 3 CHUYỂN ĐỔI VIỆC ĐƯA RA QUYẾT ĐỊNH TỪ TRONG RA NGOÀI

Chương 8 Thách thức từ trong ra ngoài

"Sự tiến bộ không thể xảy ra nếu không có sự thay đổi, và những người không thể thay đổi tâm trí thì không thể thay đổi bất cứ điều gì"

- GEORGE BERNARD SHAW

Nếu bạn được yêu cầu nghĩ về một tài xế taxi London nổi tiếng, tôi nghĩ rằng bạn sẽ gặp khó khăn, trừ khi bạn nhớ đến Fred Housego. Ông đã giành chiến thắng trong bài trắc nghiệm của truyền hình BBC, Mastermind, vào năm 1980, và trở nên nổi tiếng trong giai đoạn này. Một trong những điều đáng chú ý nhất về Fred là anh chỉ có một bằng cấp khi rời khỏi trường học. Vậy làm thế nào để anh ấy trở nên thông minh đến vậy? Công nghệ hiện đại đã chứng minh rằng không có gì có thể vượt xa khỏi sự thật; bộ não giống như bất kỳ cơ quan nào khác trong cơ thể: nó có thể sửa chữa, tái sinh và tự cải tạo, và đó là những gì Fred đã chứng minh. Khi ông ấy thực hiện *"The Knowledge"* - quá trình ghi nhớ 25.000 con phố của Luân Đôn, cũng như bất kỳ công ty hoặc mốc giới nào trên những con phố đó - ông đã đào tạo bộ não của mình đạt đến mức độ cao của khả năng nhận thức và khả năng học được cách để học hỏi. Phần còn lại là của quá khứ.

Tính đến thời điểm này, tôi đã nhận diện một số năng lực đang trở nên ngày càng quan trọng hơn trong bối cảnh sự bất định và biến động của thế giới đang ngày một mạnh mẽ, và đặc biệt là tác động của các thiết bị thông minh ngày càng gia tăng. Trong mỗi trường hợp vẫn có một câu hỏi lớn về việc "làm thế nào" để có thể đạt được chúng. Các phần quan trọng nhất bao gồm:

1. Tác động của cảm xúc đến với việc đưa ra quyết định của chúng ta (Chương 4). Chúng ta cần vượt qua cách mà cảm xúc dẫn dắt

chúng ta trở thành bậc thầy của sự tự lừa dối bản thân, cần xác nhận rằng chúng ta đúng ngay cả khi chúng ta hoàn toàn sai. **Câu hỏi lớn số 1: Làm thế nào chúng ta học được cách để ít bị kiểm soát hơn bởi cảm xúc, để có một cái nhìn khách quan hơn và để có thể cải thiện khả năng nhìn thấu suốt những ảo tưởng của mình?**

2. Sự cần thiết phải nâng cao mức độ nhận thức, đặc biệt là sự tự nhận thức, bởi gia tăng nhận thức luôn kéo theo những tư duy, cảm xúc và hành động mới (Chương 5). Việc đưa ra những lựa chọn mới từ một mức độ nhận thức cũ là không khả thi. Do đó, liên quan đến việc thay đổi bản thân, chúng ta không chỉ cần nhận thức mà còn cần sự tự nhận thức. **Câu hỏi lớn số 2: Làm thế nào chúng ta có thể tăng sự tự nhận thức?**

3. Tăng khả năng phản ứng và giảm sự phản xạ (Chương 5 và 6), điều này đòi hỏi chúng ta phải ý thức hơn về hoạt động tự phát của tâm trí vô thức. Chúng ta cần học cách chú ý vào cách thức làm sáng tỏ mọi thứ, cần nhận ra các phản ứng bản năng và cần xử lý nỗi sợ hãi theo những cách khác, để chúng ta có thể phát triển khả năng vượt ra khỏi các mô hình quen thuộc, trở nên thích ứng tốt hơn, linh hoạt và dẻo dai hơn. **Câu hỏi lớn số 3: Làm thế nào chúng ta có thể học cách nhìn thế giới theo cách khác biệt để có thể nắm quyền kiểm soát cách làm sáng tỏ mọi thứ?**

4. Sự cần thiết để có thể cân bằng một cách hiệu quả các khả năng khác nhau của tâm trí và não bộ (Chương 7). Đặc biệt, chúng ta học cách quản lý các hoạt động tự phát và rất nhanh chóng của tâm trí mang tính vô thức, bản năng, cảm xúc và trực quan, và các quá trình chậm hơn nhiều của tâm trí mang tính có ý thức, lý trí, trí tuệ. **Câu hỏi lớn số 4: Làm sao tâm trí mang tính chậm chạp, có ý thức của chúng ta có thể trở nên mạnh mẽ hơn để làm gián đoạn dòng chảy vô cùng nhanh chóng của tiềm thức?**

5. Tầm quan trọng của việc trở nên kiên cường hơn, bởi nó là đòi hỏi đầu tiên cho sự sáng tạo (Chương 7). Rất khó để nghĩ về bất kỳ ví dụ nào trong đó sự tiến bộ lớn đã đạt được mà không nhờ sự bền bỉ, tận tụy và ý chí quyết tâm mãnh liệt. **Câu hỏi lớn số 5: Làm thế**

nào chúng ta có thể phát triển những thứ như sự kiên nhẫn, trong khi nó hoàn toàn không phải là một kỹ năng?

6. Khả năng duy trì sự cởi mở của tư duy (Chương 7) là yếu tố quan trọng thứ hai để tạo ra nhiều hơn nữa sự sáng tạo. Điều này làm thay đổi trải nghiệm thực tế của chúng ta, từ đó chúng ta có thể phát hiện ra bản chất thực sự của giả thiết hạn chế, thiên kiến xác nhận hoặc nhận thức thông thường (của chính mình hoặc của những người khác), cũng như tạo khả năng xem xét các khả năng mới để nâng tầm tư duy vượt ra khỏi ranh giới hiện tại. **Câu hỏi lớn 6: Vì chúng ta không thể biết những gì mình không biết, vậy làm thế nào chúng ta có thể làm tốt hơn trong việc nhận ra những ẩn số trên?**

7. Yếu tố thứ ba trong các yêu cầu quan trọng của quá trình sáng tạo (Chương 7) là khả năng tạo ra những hiểu biết mới bằng cách cải thiện khả năng tạo ra những ý tưởng sáng tạo mới mẻ. **Câu hỏi lớn 7: Liệu trực giác của chúng ta có thể trở tốt hơn được không và nếu có thể thì bằng cách nào?**

Trong quá trình tìm kiếm câu trả lời cho các câu hỏi lớn được nêu ở trên, hầu hết các tài liệu về “sự thành công” trong 50 năm qua không hỗ trợ được nhiều, được lấp đầy với “kỹ thuật” để phát triển và sửa chữa nhanh chóng. Có một lời kêu gọi hiển nhiên rằng, có thể nhanh chóng và dễ dàng cải thiện ấn tượng về bản thân và các mối quan hệ của cá nhân mà không cần phải thay đổi chính mình. Nhưng, giống như nỗ lực sử dụng chế độ ăn để giảm cân, hoặc cố gắng cải thiện khả năng giành chiến thắng trong 5 hiệp đấu tennis gay go chỉ bằng việc theo dõi những cầu thủ xuất sắc nhất thế giới, các cách tiếp cận này gần như vô dụng cho đến khi chúng được đi kèm với sự thay đổi ở mức độ sâu sắc hơn. Bạn sẽ thấy trong chương này tại sao việc khai thác khả năng của bộ não là bí quyết cho sự chuyển đổi việc đưa ra quyết định của bạn, củng cố điểm mấu chốt mà tôi đã nhấn mạnh ngay từ đầu: những thứ chúng ta cần không phải là có thêm nhiều kiến thức, mà là sự thay đổi của tư duy.

Các kỹ năng và học cách thích nghi

Một phần lớn trong thách thức của chúng ta khi tìm cách phát triển bất kỳ khả năng nào dựa trên tư duy là chúng ta đã từng nghĩ về sự phát triển cá nhân trong sự phát triển của các kỹ năng. Đây là những gì chúng ta đã được dạy kể từ những ngày đầu tiên ở trường. Điều này đặc biệt đúng khi nhắc đến những gì được gọi là kỹ năng “khó” - các khả năng có thể giảng dạy được thường tương đối dễ dàng để đo lường và định lượng như lập trình máy tính, phân tích dữ liệu, vận hành máy móc hoặc thành thạo trong kế toán. Mặt khác, các kỹ năng “mềm” như giao tiếp (nói, viết hoặc nghe), đàm phán, làm việc nhóm hoặc tư duy phản biện có tính chủ quan cao và rất khó định lượng, khó để học thông qua việc sử dụng các phương pháp quen thuộc bằng cách những người biết dạy cho những người không biết. Tuy nhiên, chúng ta vẫn có xu hướng giả định rằng cách tốt nhất để tiếp cận chúng là thông qua mô hình cũ này.

Thật không may, cố gắng dạy khả năng tư duy thông qua sự hướng dẫn sẽ không có tác động lớn hơn việc giải thích cho ai đó rằng, nếu họ muốn giảm cân, họ cần ăn ít hơn, hoặc nói với người sợ con sâu rằng nỗi sợ này là phi logic! Sự thiếu hiểu biết không phải là vấn đề.

Hãy lấy hội chứng tự ép buộc ăn quá nhiều như một ví dụ. Các mạch khen thưởng trong não bắt đầu giải phóng các hoóc-môn tạo cảm giác dễ chịu ngay cả trước khi bắt đầu ăn, vì vậy việc chống lại sự thôi thúc thất bại vì phần não bộ lý trí, nơi biết rằng đây không phải một ý tưởng tốt trở nên yếu hơn phần não bộ bản năng và cảm xúc nơi thúc đẩy xung lực. Mô hình này sau đó trở nên tồi tệ hơn mỗi khi nó được lặp lại bởi hành vi ngày càng trở nên như một phản xạ có điều kiện thực thụ.

Đáng ngạc nhiên rằng, sự phát triển các khả năng đưa ra quyết định quan trọng như sự kiên nhẫn, cởi mở hoặc trực giác liên quan đến một thách thức thần kinh tương tự. Do đó, cách tiếp cận truyền thống để phát triển cá nhân phần lớn thất bại khi cần thay đổi tư duy, bởi vì nó thất bại trong việc nhận ra rằng có hai dạng khác nhau rõ rệt của sự thay đổi bản thân đòi hỏi mỗi loại hình học hỏi khác nhau tương xứng, tùy thuộc vào bộ phận nào của não. Ronald

Heifetz, đồng sáng lập Trung tâm Lãnh đạo Công chúng tại Đại học Harvard, đã mô tả hai dạng sau:

- Những thay đổi “kỹ thuật”, được kích hoạt bằng cách phát triển các kỹ năng. Chúng có một cơ sở nhận thức, được thành lập trong tâm võ não, và trong khi chúng có thể cực kỳ quan trọng và những thay đổi liên quan có thể không nhất thiết phải dễ dàng, các kỹ năng cần thiết vẫn được hiểu và nhận thức rõ. Ở đây, phương pháp học hỏi truyền thống, từ ngoài-vào-trong là hiệu quả. Nó có định hướng của thế giới bên ngoài, được thành lập dựa trên giả định cơ bản (mặc dù phần lớn là vô ý thức) mà chúng ta có thể chuẩn bị cho cuộc sống bằng cách học hỏi về mọi thứ.

- Những sự thay đổi mang tính “thích nghi”, nơi chúng ta cần một sự chuyển đổi ở mức độ sâu hơn là chỉ đơn thuần phát triển các kỹ năng mới. Những thay đổi này phải được giải quyết từ trong ra ngoài, thông qua một quá trình thực hành và tự khám phá thay vì được hướng dẫn, và bao gồm việc thực sự kết nối giữa phần não bộ cảm xúc với não bộ bản năng. Cách học tập như vậy tác động đến cách chúng ta tiếp nhận thế giới, mức độ tự nhận thức, và các mối quan hệ nội tại của chúng ta với những người khác và với cuộc sống nói chung (điều này sẽ được nói đến nhiều hơn trong chương tiếp theo). Nó không phải là quá nhiều về những gì chúng ta biết mà là làm thế nào để chúng ta biết, và để sự thay đổi có thể diễn ra, nó phải cộng hưởng với một giá trị nội tại mà không thể đạt được thông qua sự hướng dẫn của người khác. Đây là về sự biến đổi của tư duy.

Sự khác biệt giữa những thay đổi mang tính kỹ thuật và những thay đổi mang tính thích ứng không thể quan trọng hơn việc chúng ta cố gắng cải thiện việc đưa ra quyết định. Đây là một phép ẩn dụ, hãy tưởng tượng rằng các kiến thức và kỹ năng chúng ta đạt được trong cuộc sống giống như các ứng dụng mới - các tệp và chương trình - được tải lên máy tính. Chúng tương đương với những thay đổi dựa trên kỹ thuật, kỹ năng. Tuy nhiên, theo thời gian, hệ điều hành và phần cứng cơ sở của tất cả các máy tính trở nên lỗi thời, tại thời điểm đó, mặc dù không có vấn đề gì với các ứng dụng mới, chúng

sẽ không thể hoạt động một cách thích hợp và thậm chí có thể làm máy tính trở nên quá chậm, hầu như không thể sử dụng được. Đôi khi, nó có thể không hoạt động. Để cho phép các ứng dụng mới vận hành hiệu quả, máy tính và hệ điều hành sẽ cần phải được nâng cấp - tương đương với một sự thay đổi mang tính thích ứng.

Tương tự, với việc đưa ra quyết định, một trong những sai lầm lớn nhất mà chúng ta có thể mắc phải đó là áp dụng các giải pháp mang tính kỹ thuật, kỹ năng cho những thử thách mang tính thích ứng liên quan đến việc tạo ra sự thay đổi tư duy. Bạn có thể làm việc chăm chỉ để cải thiện khả năng giải quyết vấn đề một cách lý trí, nhưng điều đó sẽ không cho phép bạn hoạt động hiệu quả trong sự bất phân định của thời kỳ hiện đại, với những yêu cầu phát triển tư duy theo cách khác biệt, giúp chúng ta có khả năng lớn hơn để kiểm soát rắc rối. Vì điều đó, bạn sẽ cần thay đổi bộ não của mình.

May mắn thay, không giống như trong trường hợp của máy tính cần một sự nâng cấp yêu cầu một phần cứng mới, chúng ta hoàn toàn có khả năng nâng cấp bộ não sẵn có của mình.

Bộ não mềm dẻo

Đầu thập niên 1980, các nhà khoa học nghiên cứu về não khẳng định rằng khi chúng ta đạt tới độ tuổi 20, tâm trí (cũng như cơ thể) đã phát triển tương đối toàn diện. Họ biết rằng khả năng của chúng ta để tạo ra năng lực thần kinh mới giảm mạnh sau lứa tuổi thanh thiếu niên, trở thành cố định vĩnh viễn ở độ tuổi 40. Họ tin rằng các kết nối được hình thành giữa các tế bào thần kinh của não trong thời gian đầu “thời kỳ quan trọng” và sau đó duy trì cố định tại cùng một chỗ cho đến khi chúng ta già đi.

Đến nay, không có nghi ngờ rằng tiền đề này là sai. Có rất nhiều căn cứ chứng minh tính đúng đắn của tuyên bố này, nhưng tôi hi vọng rằng bạn có thể theo dõi chúng bằng cách phản ánh những gì bạn đã học được từ cuốn sách này liên quan đến trải nghiệm của chính bạn, ví dụ:

- Bạn đã thay đổi nhạc chuông trên điện thoại di động và nhận thấy rằng, trong một khoảng thời gian, bạn đã rất chậm để nhận ra nó đang đổ chuông? Sau đó, khá nhanh chóng, bạn bắt đầu quen với tiếng chuông điện thoại của mình. Điều thay đổi ở đây là, theo đúng nghĩa đen, bạn đã phát triển mạch não mới cho nhạc chuông mới này.

- Nếu bạn luôn luôn lái xe ở một bên đường, sau đó đi ra nước ngoài họ lại lái xe ở bên đường ngược lại, bạn có thể thấy rằng mình cần dành sự tập trung đáng kể trong một khoảng thời gian để có thể lái xe một cách an toàn. Nhưng không lâu sau đó, việc lái xe ở phía bên đường ngược lại trở nên tương đối dễ dàng, được kích hoạt bởi các kết nối thần kinh tạo ra những thói quen mới trong phần não vô thức.

- Bạn đã bao giờ mong muốn phát triển một kỹ năng mới, chẳng hạn như chơi một nhạc cụ, tham gia một môn thể thao hay học một ngôn ngữ mới? Nếu bạn tiến bộ, đó là bởi các neuron thần kinh cố định đã phân bổ để nắm giữ nhiệm vụ này - bạn tạo điều kiện cho bản thân thực hiện chúng.

Với những ví dụ rõ ràng trên đây, khó có thể hiểu được tại sao các nhà khoa học mất rất nhiều thời gian để có thể nhận ra rằng bộ não có thể thay đổi theo cách này - một lời nhắc hữu ích về sức mạnh của nhận thức thông thường và thiên kiến xác nhận đã ngăn chúng ta nhìn nhận mọi thứ một cách rõ ràng. Ngày nay, được hỗ trợ bởi những tiến bộ trong công nghệ như máy quét chụp cộng hưởng từ, có một bộ phận của căn cứ khoa học đang phát triển mạnh mẽ chứng minh cho khả năng tuyệt vời của bộ não để có thể phản ứng mang tính thích nghi cao đối với những kích thích mới.

Một số ví dụ đặc biệt mạnh mẽ về loại khả năng thích nghi này đến từ các nghiên cứu về vỏ não thị giác, phần não bộ chịu trách nhiệm xử lý thị giác.

Bởi vì tầm nhìn rất quan trọng với chúng ta, một phần lớn của bộ não được dành cho nó - nhiều hơn bất kỳ giác quan nào khác. Nó có thể được dự kiến rằng khu vực này sẽ nằm im đối với người mù,

nhưng trừ khi họ mù bẩm sinh, điều này đã được chứng minh là hoàn toàn không đúng với sự thật. Các nhà khoa học từ Đại học Tübingen đã phát hiện ra rằng¹, 1 người thị lực gián đoạn có thể hiểu tối đa 10 âm tiết mỗi giây (thông thường khi chúng ta nói là 6 âm tiết mỗi giây), sự lĩnh hội của người mù nhanh hơn nhiều - lên đến 25 âm tiết mỗi giây. Hình ảnh chụp quét não cho thấy rằng những điều này đã xảy ra, một phần của vỏ não thị giác của họ đã phản ứng. Bằng cách nào đó, bộ não hẳn đã kết nối các bộ phận của não được sử dụng để nghe với những bộ phận vốn được phân bổ cho thị lực. Các nghiên cứu khác² đã chỉ ra rằng, khi một người có thị lực bị bịt mắt, vỏ não thị giác bắt đầu thực hiện các nhiệm vụ hoàn toàn khác, như xử lý đầu vào của xúc giác và thính giác, và thậm chí một số nhiệm vụ thuộc ngôn ngữ và ghi nhớ từ, đủ để tạo ra những thay đổi có thể đo được trong não chỉ trong một vài ngày.

Thuật ngữ hiện nay được sử dụng để mô tả khả năng của bộ não trong việc tạo ra các kết nối thần kinh mới để phản ứng với trải nghiệm được gọi là khả biến thần kinh (neuroplasticity), và nó là cơ sở của việc học tập khả năng thích nghi. Giờ đây chúng ta hiểu rằng, chúng ta có thể tiếp tục cải thiện chức năng thần kinh theo cách này ngay trong cuộc sống của mình, miễn là bộ não khỏe mạnh (tôi nhớ đến ông bà nội tôi, sau khi nghỉ hưu đã tham gia cuộc thi xem ai có thể học tiếng Nga trước). Ngay cả khi bạn đã cố gắng và thất bại nhiều lần, kỷ lục trong quá khứ của bạn không phải là yếu tố tiên đoán cho tương lai, bởi bộ não có khả năng tự tái cơ cấu trong suốt cuộc đời với mỗi kinh nghiệm mới xây dựng trên các mô hình trước đó. Nó có lẽ là khả năng cơ bản nhất của con người, bởi tất cả sự phát triển kỹ năng đều dựa trên nó và nó giúp chúng ta có khả năng đối phó với một môi trường thay đổi. Trong thực tế, như bạn sẽ thấy, sự chuyển đổi của bộ não, ở mức độ gắn kết cơ bản của nó, thông qua khả biến thần kinh, là mấu chốt của đáp án cho tất cả các câu hỏi lớn mà tôi đã đưa ra ở đầu chương.

Sức mạnh của sự chú ý

Trong khi nghiên cứu đã chỉ ra rằng có một số yếu tố liên quan đến sự kích hoạt của khả biến thần kinh, bao gồm ảnh hưởng của môi

trường, hoóc-môn, di truyền, và luyện tập, trong đó có một yếu tố đặc biệt hữu ích bởi để có thể kiểm soát chúng, cần đòi hỏi sự kết hợp giữa sức mạnh và khả năng của chúng ta: Sự chú ý.

Khả năng tự hồi phục của bộ não dựa trên nơi mà sự chú ý hướng tới, điều này chỉ được khám phá ra cho đến những năm 1980, được xếp hạng là một trong những khám phá quan trọng nhất cho đến nay của ngành khoa học thần kinh. Một ví dụ về một trong những nghiên cứu ban đầu được thực hiện trong lĩnh vực này, các nhà nghiên cứu đã huấn luyện những con khỉ biết cách lắng nghe và phân biệt giữa những khác biệt nhỏ của tần số các âm thanh được đưa ra tuần tự³. Sự kích thích được đưa ra để dẫn đến sự mở rộng của vỏ não thính giác (giống với những điều não cần làm khi bạn thay đổi nhạc chuông điện thoại). Tương tự như vậy, nếu những con khỉ liên tục cảm nhận được môi trường của chúng thông qua xúc giác, thì khu vực có liên quan đến khả năng này của não bộ cũng sẽ phát triển. Và giờ chúng ta hiểu rằng điều này cũng đúng với con người; ví dụ, bộ não của nghệ sĩ dương cầm thay đổi khi họ trau dồi kỹ năng, cũng giống với những người nghệ sĩ tung hứng khi sự phối hợp của họ được cải thiện và những người lái xe yêu thành phố London khi họ thực hiện “*The Knowledge*”.

Khi chúng ta hướng sự chú ý đến một điều mới, nó sẽ tạo ra các mạch não mới, và nếu chúng ta tiếp tục tập trung theo cùng một cách đó, nó sẽ tăng cường các kết nối sao cho những thay đổi vật lý trong cấu trúc não ngày càng trở nên vững chắc hơn.

Ngoài ra còn có thêm một đặc tính của sự chú ý có thể được chứng minh từ nghiên cứu về những con khỉ được đào tạo để lắng nghe âm thanh hoặc cảm nhận môi trường của chúng thông qua xúc giác. Các nhà khoa học cũng nghiên cứu những gì đã xảy ra khi chúng làm cả hai việc cùng một lúc. Họ phát hiện ra rằng, khi những con khỉ đã được huấn luyện để tập trung vào một trong những kích thích, chỉ có vùng não chịu trách nhiệm xử lý đầu vào đó được mở rộng. Nói cách khác, chúng có thể phụ thuộc vào sự kích thích đồng nhất - sự kích thích xúc giác và âm thanh - nhưng một kết quả khác được tạo ra, việc một vùng não có phát triển hay không phụ thuộc

vào sự chú ý của chúng tập trung vào đâu. Điều này phản ánh một trở ngại đặc biệt quan trọng trong cuộc hành trình hướng tới mục tiêu cải thiện việc đưa ra quyết định của chúng ta:

Sự chú ý, không phải là những gì xảy ra với chúng ta, chính là thứ xác định sự biến đổi một cách tự nhiên của bộ não và các mạch chức năng nào của não được tăng cường.

Rõ ràng, sự chú ý nắm giữ quyền năng vô cùng lớn lao. Vì vậy, không có gì đáng ngạc nhiên rằng các nghiên cứu khác⁴ đã khám phá ra những người học tốt hơn thường ưu tiên sự chú ý vào việc ghi nhớ. Hơn nữa, các nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng tuổi tác không phải là một yếu tố - điều này tiếp tục đúng với những người lớn tuổi, những người có thể tiếp tục học một cách nhanh chóng, miễn là họ có “khả năng lưu tâm thực sự tốt”.

Sự chú ý và sự hoang đường của “quy tắc 10.000 giờ”

Bạn có thể đã nghe nói về “quy tắc 10.000 giờ”. Nó nắm bắt ý tưởng về mức độ luyện tập này sẽ dẫn đến thành công lớn trong bất kỳ lĩnh vực nào, và có lẽ không đáng ngạc nhiên, nó đã được lặp lại thường xuyên và đang được chấp nhận một cách rộng rãi mà không hề có sự nghi vấn (nó đã trở thành nhận thức thông thường...). Người đầu tiên khám phá ra nó là một nhà tâm lý học - Tiến sĩ Anders Ericsson đến từ Đại học bang Florida. Ông quan sát thấy rằng, trong số những nghệ sĩ vĩ cầm, “người nghệ sĩ xuất sắc nhất” đã luyện tập trong vòng 10.000 giờ, “người đứng thứ hai” là 7.500 giờ, v.v...

Vấn đề là quy tắc này thường được ghi nhận dưới giá trị hình thức, nó chỉ là một nửa sự thật bởi một phần trong phát hiện của Ericsson thường bị bỏ qua. Nói một cách nghiêm túc, ông cũng nói rằng việc chỉ tập luyện trong toàn bộ số thời gian đó là không đủ, trừ khi sự luyện tập đó là phù hợp! Đây là lý do tại sao những nghệ sĩ biểu diễn hàng đầu thường có một huấn luyện viên (một ngoại lệ đáng chú ý là trong kinh doanh, mặc dù điều này cũng đang trở nên phổ biến hơn nhiều), người có thể nhìn vào cách họ biểu diễn và đưa ra những phản hồi mang tính chuyên môn về việc thực hành của họ,

và những gì họ cần làm tiếp theo để cải thiện bản thân. Tương tự, vì rất khó để có thể nhìn vượt ra khỏi phản xạ của bản thân, cũng như những nhận thức thông thường, tất cả chúng ta có thể nhận sự trợ giúp từ phản hồi của người có liên quan cho đến khi sự tự nhận thức nâng cao, khả năng tự phản ánh và đánh giá một cách chính xác của chúng ta tăng dần. Yêu cầu đầu tiên của sự thay đổi mang tính thích ứng là đảm bảo rằng bạn đang luyện tập một cách hiệu quả, và điều này thường đòi hỏi những sự phản hồi.

So với những người nghệ sĩ hàng đầu mà Ericsson đã quan sát, những người ở mức độ trung bình (theo định nghĩa là hầu hết mọi người) có xu hướng đạt đến một mức độ khả năng nhất định, và sau đó duy trì sự ổn định - và họ thường làm như vậy chỉ sau 50 giờ luyện tập. Họ thiếu động lực cần thiết để dành sự cố gắng cần thiết cho việc tiến bộ.

Một trong những khách hàng của tôi, giám đốc điều hành của một doanh nghiệp khá lớn, đã từng hỏi tôi sẽ mất bao lâu để anh ấy có thể trở nên thực sự giỏi trong việc gây ảnh hưởng đến người khác. Dựa trên thông tin trên, bạn có thể hiểu tại sao câu trả lời của tôi lúc đó là: “Nó phụ thuộc vào việc anh muốn mình tốt như thế nào”. Điều tương tự cũng đúng với việc đưa ra quyết định của bạn.

Bởi không ai có thể cải thiện ngay lập tức những yếu tố quan trọng trở thành quyết định mang tính sáng tạo - sự kiên trì, cởi mở và khả năng trực giác - cuốn sách này không thể cung cấp cho bạn viên đạn ma thuật đặc biệt đó. Trên thực tế, tôi thành thật khuyên bạn nên cẩn trọng với bất kỳ cuốn sách hoặc khóa học nào nói rằng điều này là khả thi. Bởi vì nếu bạn muốn nắm vững bất kỳ khả năng nào trong số này, bạn sẽ cần một quá trình luyện tập phù hợp, có hiệu quả hướng đến những khu vực cần thiết phục vụ cho việc đưa ra quyết định sáng suốt.

Chuyển đổi sự phát triển từ trong ra ngoài

Điểm mấu chốt cuối cùng đó rất quan trọng, và một lý do phổ biến khiến mọi người không thể tiến bộ, ngay cả khi họ “hiểu” mình phải làm gì, chính là điều tôi muốn cải thiện. Nếu bạn biết rằng một

người bạn của bạn muốn có một cơ thể khỏe đẹp, và anh ấy/cô ấy đã mua một cuốn sách về việc làm thế nào để đạt được điều đó, nhưng sau đó lại ném nó đi bởi họ không thể chịu nổi sự phiền phức để thực hiện các lựa chọn cho việc luyện tập/ lối sống/ thực phẩm cần thiết, tôi chắc rằng mình hiểu những gì bạn đang nghĩ. Rõ ràng rằng hầu hết mọi người không thực sự muốn thay đổi nhiều như vậy, phải không? Tương tự như vậy, nếu bạn định cải thiện việc đưa ra quyết định của mình theo cách có ý nghĩa, bạn sẽ cần phải có động lực để làm như vậy, đó là yêu cầu thứ hai cho sự thay đổi mang tính thích ứng.

Yêu cầu thứ ba là về việc áp dụng những động lực đó. Để thay đổi bộ não của bạn, nó cần được luyện tập. Nếu bạn muốn sự hiểu biết mang tính thích nghi cần thiết để cải thiện việc ra quyết định của mình, bạn sẽ cần phải làm những gì cần làm - và điều đó có nghĩa trong giai đoạn thực tế là bạn phải phát triển một khả năng được cải tiến để dành cho việc tập trung sự chú ý. Tôi gọi đó là sự chú ý có chủ đích, và nó sẽ được luyện tập theo thời gian. Tôi muốn nhắc lại - không có viên đạn bạc nào dành cho sự phát triển của bất cứ thứ gì đáng giá, bởi nếu có ai thực hiện được điều đó thì nó sẽ không còn giá trị nữa.

Có hai cách mà sự chú ý cho phép chúng ta giải quyết những khả năng tư duy không phản ứng tốt với những kỹ thuật đào tạo và phát triển truyền thống:

1. Bằng cách nghiên cứu những ý tưởng mới bằng tư duy trí tuệ, chúng ta có thể cho phép một khả năng sâu sắc hơn để có thể tự vấn bản thân. Bằng điều này, chúng ta có thể thúc đẩy sự tự nhìn nhận và tự khám phá thông qua việc cung cấp phản hồi, bổ sung các kiến thức về sự thích nghi. Giúp bạn đạt được mục tiêu này là một trong những mục đích chính trong Chương 2 của cuốn sách.
2. Trải nghiệm trực tiếp, bằng cách chú ý đến các tín hiệu nội tại, chúng ta có thể mở rộng nhận thức của mình với những yếu tố thực sự ảnh hưởng đến quyết định của mình. Chúng ta sẽ xem xét đến vấn đề này từ bây giờ.

Những phương pháp này có điểm chung, đó là nền tảng trong việc tự vấn bản thân, và kết quả của việc học hỏi sẽ được thể hiện một cách tự nhiên. Chính điều này mang lại đủ sức mạnh cảm xúc để thay đổi phần não giữa, do đó thay đổi sự lựa chọn và hành vi. Ngoài ra, học một điều gì đó ngoài mong đợi về bản thân chúng ta theo cách này là cách chắc chắn nhất để đạt được tiến bộ trong hành trình từ nhận thức đến tự nhận thức.

Giờ đây, khi sự tự nhận thức đã được nâng cao, chúng ta có thể tạo ra một vòng thuận của quyền năng, sự tự củng cố bởi chúng ta đã có khả năng định hướng sự chú ý của mình một cách có ý thức hơn. Để nhắc nhở bạn về một khái niệm quan trọng từ Chương 5, điều này là khả thi bởi hoạt động của giác quan thường có liên quan tới tiềm thức theo các nguyên tắc được chôn giấu kỹ. Việc thảo luận về cơ chế chiến-hay-chạy trong Chương 6 đã minh họa thêm cho nguyên tắc này. Chúng ta thấy rằng cách tâm trí thu thập thông tin từ môi trường là dựa trên trạng thái hiện tại của chúng ta, trừ khi chúng ta thực hiện quy trình này một cách có chủ ý - sự thực là, đôi mắt là “của bạn” không đồng nghĩa với việc bạn biết chúng đang làm gì! Chỉ sự chú ý có chủ đích mới cho phép bạn thay đổi các mục tiêu tự động, mà nếu không có nó, bạn sẽ chỉ luôn thấy những gì bạn đang thấy, khiến cho bạn dễ dàng rơi vào cạm bẫy tiếp theo của những thiên kiến xác định của bản thân. Nói tóm lại:

Việc định hướng sự chú ý một cách chủ đích cho chúng ta khả năng thay đổi mọi khía cạnh của trải nghiệm bằng cách thay đổi nhận thức.

Một lợi ích khác của việc tự nâng cao nhận thức là, bởi nó cải thiện sự tập trung, nó cho phép chúng ta phát triển khả năng để nhận ra các mức độ sâu sắc

hơn của sự thật bên ngoài. Điều này được minh họa bằng ví dụ mà tôi đưa ra về Susan, Giám đốc điều hành của một doanh nghiệp, trong Chương 5. Khi chúng ta bắt đầu từ bên trong thông qua việc tự đặt câu hỏi, những phần trái ngược nó sẽ cho phép khả năng biến đổi từ bên ngoài. Ngược lại, bạn càng tập trung vào thế giới

bên ngoài, bạn càng có xu hướng bỏ qua thế giới quan trọng bên trong.

Để bắt đầu cuộc hành trình, tôi khuyên bạn nên dành một chút thời gian để suy nghĩ về việc bạn đã làm tốt thế nào để tránh bị “lôi kéo” bởi các yếu tố bên ngoài. Chúng có thể dễ dàng thu hút sự chú ý của bạn khỏi những điều quan trọng bạn đang làm như thế nào? Trong một thế giới mà số lượng các sự phân tâm không ngừng gia tăng, và nơi các thiết bị điện tử được cho phép xâm nhập quá mức vào cuộc sống cá nhân của chúng ta, bạn có thể duy trì sự tập trung của mình tốt ra sao? Những câu hỏi này có thể giúp bạn làm rõ điều đó:

- Khi bạn nhận được thông báo về sự xuất hiện của một tin nhắn văn bản, thư điện tử, cập nhật từ mạng xã hội mới, bạn có dễ dàng nhận biết rằng đây không phải sự phản ứng? Đây là một vấn đề phổ biến - một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng, trung bình một người trả lời một tin nhắn văn bản trong 90 giây⁵, và hơn một phần ba các chuyên gia về kinh doanh nói rằng họ không thể để lại một tin nhắn chưa được trả lời trong hơn 10 phút!⁶ Nếu là bạn, đâu là những điều thực sự không quan trọng mà bạn đã từng làm?
- Nếu bạn đang ở trong một nhà hàng và một người nào đó đánh rơi một chiếc đĩa hoặc cốc phía sau bạn, bạn đã bị thúc đẩy mạnh mẽ thế nào để quan sát xung quanh? Bạn có nhìn xung quanh không? Bạn thậm chí có nhận thấy rằng bạn đã có một sự lựa chọn?
- Nếu có điều gì đó đã xảy ra làm bạn khó chịu, bạn đã suy nghĩ ở mức độ nào về sự kiện đang thống trị trong tâm trí và trong bao lâu? Bạn có nhận ra mình bị mắc kẹt trong một vòng tròn mà bạn cảm thấy thật khó khăn để lấy lại sự cân bằng và quan điểm của mình?
- Khi bạn đang ở trong một cuộc trò chuyện, bạn có thường dành sự chú ý (rất có thể là tầm nhìn của bạn) tới một điều gì đó đang xảy ra trong môi trường của bạn không?
- Khi nào bạn có thể (hoặc nên?) lắng nghe người khác, bạn có thường xuyên nhận ra tâm trí của bạn đang tự nói chuyện với chính

bản thân mình không?

- Nếu bạn nhắm mắt lại và cố gắng theo dõi hơi thở của mình với sự chú ý, thường mất bao lâu để tâm trí của bạn lơ lửng ở nơi khác, và mất bao lâu để bạn nhận ra rằng điều đó đã xảy ra?

Nhìn chung, việc mở rộng các mối quan hệ mà tôi đã giải thích ở trên bằng các yếu tố mang tính tiềm thức có thể tác động tiêu cực đến quyết định của chúng ta, chúng ta có thể thấy rằng con đường đi đến giải pháp khắc phục những yếu tố đó đang hiện ra:

Để cải thiện việc đưa ra quyết định, cần thiết để học hỏi ở cấp độ của bản năng, cảm xúc và ý thức trực giác. Điều này không thể được “hướng dẫn”. Nó phải được “xây dựng” một cách có chủ ý.

Sự chú ý chính là khả năng có ý thức đã cho phép việc học hỏi diễn ra. Vì vậy, chúng ta cần cải thiện năng lực cho sự chú ý có chủ đích.

Đây là sự phát triển thực sự, từ trong ra ngoài.

Một sự so sánh về bản chất từ ngoài vào trong của phương pháp giải quyết vấn đề đối với việc đưa ra quyết định, so với phương pháp từ trong ra ngoài cần thiết cho khả năng sáng tạo, được thể hiện như sau:



Tóm lại, ba nguyên tắc cho sự thành công trong việc học hỏi mang tính thích nghi có thể được nhìn nhận bằng cách quan sát bất kỳ nghệ sĩ đẳng cấp thế giới nào, bất kể sự rèn luyện của họ. Tất cả họ đều được trang bị các công cụ phát triển cần thiết mà về mặt bản chất là từ trong ra ngoài, và được áp dụng đồng đều để cải thiện việc đưa ra quyết định của bạn:

- Một số loại giám sát hoặc phản hồi, có thể là từ người khác hoặc bằng cách nhận thức của riêng bạn, đặc biệt là sự tự nhận thức, để nhận ra đặc điểm của các kết quả mà bạn đang nhận được. Bạn phải có khả năng tập trung vào mọi thứ, đặc biệt là những điều bạn

có thể không mong đợi, để đảm bảo rằng bạn đang luyện tập một cách hiệu quả.

- Điều chỉnh mục đích, vì mục đích thúc đẩy động lực. Để phát triển sự thành thạo, bạn phải muốn có được nó. Đây là lý do tại sao, trong Chương 1, tôi đã cố gắng nêu bật những thách thức của việc đưa ra quyết định mà chúng ta đôi mắt có thể được dự kiến thay đổi như thế nào trong vài năm tới. Tôi hi vọng sẽ nâng cao động lực của bạn để thực hiện công việc cần thiết, bởi không có nghi ngờ rằng, với sự gia tăng trí thông minh nhân tạo trong “thời đại công nghệ thông minh”, sẽ khó khăn hơn nhiều để nâng cao giá trị bằng cách chấp nhận phép phân tích cũ, mang tính lý trí, khuôn mẫu giải quyết vấn đề dành cho việc đưa ra quyết định. Để theo kịp thời đại, bạn cần đến khả năng sáng tạo.

- Khả năng và năng lực có thể được cải thiện một cách rất chủ đích bằng việc mở rộng sự rèn luyện; thực sự, đây là cách duy nhất để phát triển chúng. Khi chúng ta lặp lại những cách thức mới để làm việc, thay đổi sinh lý diễn ra trong não, được kích hoạt bởi khả biến, nhờ đó mà các đường mòn thần kinh mới có thể được tạo ra và trở nên vô cùng gắn kết khi chúng bắt đầu tự vận hành.

Sự hiểu biết này cũng cung cấp câu trả lời cho Câu hỏi lớn số 5: khía cạnh đầu tiên của tư duy cần thiết cho khả năng sáng tạo - sự kiên trì - phát sinh từ điểm thứ hai của những điểm này. Nó chỉ đơn giản là một hệ quả tự nhiên của việc mong muốn một giải pháp có thể ở lại với vấn đề đủ lâu như quãng thời gian để tìm ra nó. Einstein đã tóm tắt lại: “Không phải là tôi quá thông minh, chỉ là tôi ở lại với những vấn đề lâu hơn.” Chính việc mong muốn kết quả đã cung cấp nguyên liệu cần thiết để tạo ra khía cạnh quan trọng này của sự sáng tạo.

Giải quyết “Câu hỏi lớn số 1 và 2”

Như bạn đã biết, vấn đề với cảm xúc của chúng ta (Câu hỏi lớn số 1) đó là chúng ảnh hưởng đến quyết định theo nhiều cách khó nhận biết. Bất cứ lúc nào chúng ta trở nên xúc động, chúng ta đánh mất

quan điểm, và có vẻ như cảm xúc là điều duy nhất quan trọng. Nhưng chúng ta đều đã trải

nghiệm rằng, sau sự kiện đó, khi có thời gian để nguôi ngoai, mọi thứ sẽ thay đổi. Đó là những cảm xúc vượt ngoài tầm kiểm soát dẫn đến nhiều quyết định thay thế tối ưu của chúng ta. Điểm khởi đầu để vượt qua xu hướng này đối với cảm xúc là học cách nhìn nhận những cảm xúc khi chúng xảy ra, đây là một chức năng của sự tập trung.

Tương tự như vậy, sự tự nhận thức (Câu hỏi lớn số 2) phát sinh trong bộ não cao cấp hơn, tân vỏ não hoặc bộ não trí tuệ, và do đó cũng được kích hoạt bởi sự tập trung.

Như vậy, khá rõ ràng rằng chúng ta cần hướng đến nơi nào tiếp theo - đó là sự phát triển của sự chú ý có chủ đích. Trong chương tiếp theo, tôi sẽ tìm cách nâng cao hiểu biết của bạn, ở mức độ của sự thay đổi mà nó tạo ra trong não, về việc tại sao sự chú ý lại mạnh đến vậy và cách để cải thiện nó. Bạn cũng sẽ thấy lý do tại sao điều này cung cấp cho chúng ta một lộ trình thực tế để phát triển phần thứ hai và thứ ba của những đặc tính cần thiết cho sự sáng tạo mà tôi đã giới thiệu cho bạn trong Chương 7: sự cởi mở hơn và sự cho phép của những khoảnh khắc sáng suốt.

Nguyên tắc ra quyết định số # 8

Phát triển tâm trí là một thách thức từ trong ra ngoài, đòi hỏi chúng ta khai thác tính khả biến thần kinh tự nhiên của não bằng việc học cách tập trung sự chú ý một cách có chủ đích.

Ghi chú:

1. R. Douglas Fields, “Why can some blind people process speech far faster than sighted persons?”, Scientific American, 13/12/2010.
2. For example, Lotfi B. Merabet và cộng sự. “Rapid and reversible recruitment of early visual cortex for touch”, PLOS ONE, 27/8/2005.

3. G.H. Recanzone, C.E. Schreiner và M.M. Merzenich, “Plasticity in the frequency representation of primary auditory cortex following discrimination training in adult owl monkeys” (1993) *The Journal of Neuroscience*, 13(1): 87–10.

4. Ví dụ, nghiên cứu được đảm bảo bởi Tiến sĩ Zoe Kourtzi của Đại học Cambridge: www.cam.ac.uk/research/features/lifelong-learning-and-the-plastic-brain.

5. <http://connectmogul.com/2013/03/texting-statistics>, Connectmogul, 3/2013.

6. www.eWeek.com/small-business/businesses-texting-grows-more-widespread.html, eWeek, 22/5/2015.

Chương 9 Mở mang não bộ

“Khả năng cảm nhận hoặc suy nghĩ khác biệt là quan trọng hơn kiến thức đã đạt được.”

- David Bohm

Chúng ta đã thấy rằng, chúng ta được tạo điều kiện vững chắc để tin tưởng vào việc đưa ra quyết định theo hướng giải quyết vấn đề. Nhưng để đối phó với sự phức tạp, bất phân định và tốc độ thay đổi nhanh chóng của thế giới hiện đại, chúng ta sẽ cần khả năng tạo ra những bước nhảy vọt sáng tạo. Các bằng chứng và nghiên cứu khoa học đều đã chỉ ra rằng, nếu chúng ta tiếp cận tính sáng tạo với tư duy mang tính lý trí và có ở cấp độ cao, chúng ta chưa chắc đã thành công. Bởi trong toàn bộ quá trình cần thiết cho sự sáng tạo, chúng ta cần đến điểm vọt sáng của nhận thức, thời điểm mà chúng ta đột nhiên nhìn thấu vấn đề thông qua một lăng kính khác.

Nhưng những bước nhảy vọt của trực giác và nhận thức bắt nguồn từ đâu, và làm sao để đạt được chúng nhiều hơn? Đây là những câu hỏi quan trọng đối với bất kỳ ai muốn tiếp tục trở thành một người biểu diễn đẳng cấp cao trên thế giới mới. Máy móc đã lưu trữ thông tin tốt hơn con người và chúng có thể xử lý thông tin một cách hợp lý và nhanh hơn nhiều. Thêm vào đó, khoảng cách này sẽ ngày càng lớn hơn.

Khi bạn đọc những câu chuyện về Edison, Fosbury và những nhà sáng tạo khác, có lẽ bạn tự nhủ với bản thân rằng: “Ồ, đó không phải là tôi. Tôi không thuộc kiểu sáng tạo đó.” Nếu vậy, bạn có thể ngạc nhiên vì các nhà khoa học hiện có thể quan sát trạng thái diễn ra bên trong não bộ vào những thời điểm đó, và nó chỉ ra rằng, có những thứ cụ thể trong phạm vi khả năng của chúng ta để thay đổi và cải thiện, cả hai đều nhằm tối đa hóa cơ hội của chúng ta để tạo ra những đột phá và phát triển sâu sắc hơn về khả năng này theo thời gian. Bạn có thể quan sát các tình huống, trong đó bạn đã thể

hiện tư duy sáng suốt này. Nếu bạn có thể nghĩ đến một thời điểm khi giải quyết một vấn đề phức tạp, một vấn đề mà bạn đã phải chiến đấu cùng trong một khoảng thời gian, nó liên quan đến sự tiến bộ của nhận thức và hiểu biết trước đó của bạn, thì khi đó bạn đã được chứng minh rằng mình có khả năng. Bạn có thể nghĩ về một vấn đề như vậy không? Nếu bạn chưa nghĩ ra, có lẽ bạn nên dành chút thời gian để nhớ về một vấn đề như vậy, sau đó hãy trả lời một số câu hỏi của tôi:

- Bạn đã làm gì khi giải pháp đến với bạn?
- Trạng thái tinh thần của bạn vào thời điểm đó là gì?
- Bạn có dành nhiều sự tập trung vào nhiệm vụ đó, cố gắng đưa ra lựa chọn một cách chủ động, hay là tâm trí của bạn tại một nơi nào đó khác?

Tôi sẵn sàng đánh cược rằng, câu trả lời của bạn sẽ như sau: “Tôi đã ở trong trạng thái thoải mái... có một vòi sen... làm vài động tác thể dục... mệt mỏi vào lúc 4 giờ sáng... hoặc suy nghĩ về cái gì khác hoàn toàn.” Tôi đã hỏi vô số người những câu hỏi này, và thực tế việc tôi nhận được các câu trả lời giống nhau không phải là trùng hợp ngẫu nhiên; nó là một chức năng vận hành tự nhiên của não bộ chúng ta.

Nó chỉ ra rằng, Einsteins, Dysons và da Vinci sử dụng bộ não của họ theo một cách đặc biệt - một trong số đó có nhiều điểm tương đồng với giấc mơ hơn là suy nghĩ. Giống với đàn piano, trong khi tất cả mọi người đều có cùng một cây đàn, nhưng âm thanh lại rất khác nhau dưới đôi tay một người nghệ sĩ đại tài so với những người mới bắt đầu, vì vậy nó là vấn đề với bộ não. Nếu không có những nghệ sĩ piano, chúng ta không hiểu đàn piano dùng để làm gì, và nếu không có những thiên tài vĩ đại, chúng ta sẽ có cái nhìn rất hạn chế về tiềm năng sáng tạo của tâm trí và bộ não của mình. Đây cũng là một khả năng mà tất cả chúng ta đều có thể học hỏi và cải thiện; chúng ta chỉ cần khai thác sức mạnh của khả năng biến thần kinh một cách hợp lý.

Một khía cạnh khác của sự vận hành của não được đề cập trong Chương 7 là yêu cầu cho sự cân bằng tâm trí và bộ não trong việc ra quyết định. Điều đặc biệt quan trọng là khi tôi đưa ra câu hỏi về suy nghĩ của mọi người vào thời điểm đột phá, không ai từng trả lời rằng họ đã bị căng thẳng vào thời điểm đó. Trong thực tế, có một lý do thần kinh rất tốt cho điều đó, và nó bắt nguồn từ sự hợp tác tốt giữa tâm trí và não khi chúng ta được thư giãn. Hãy bắt đầu từ nơi chúng ta đã dừng lại ở Chương 6, với thách thức của việc chuyển đổi từ phản xạ sang phản ứng.

Câu hỏi cơ bản

“Câu hỏi quan trọng nhất mà chúng ta có thể tự hỏi bản thân là liệu bản chất vốn có của vũ trụ là thân thiện hay thù địch.”

- ALBERT EINSTEIN

Sự sáng tạo đòi hỏi một bộ não thoải mái có lẽ là điều không đáng ngạc nhiên đối với bạn. Vấn đề rất đơn giản - khi chúng ta bị căng thẳng, bộ não muốn xử lý bất cứ mối đe dọa nào như thể đó sẽ là vấn đề sinh tồn, giống như một kẻ săn mồi. Không phải là thời điểm thích hợp cho việc học tập hay sáng tạo khi chúng ta chuẩn bị chạy trốn, hoặc chiến đấu cho cuộc sống! Vì vậy, bất kể các sự kiện kích hoạt là gì, bộ não nói với chúng ta rằng, chúng ta phải tập trung vào thời điểm hiện tại, không phải về khả năng. Và bởi vì nhận thức này liên quan đến sự sống còn, nó cực kỳ mạnh mẽ, đưa chúng ta vào trạng thái phản xạ thuần khiết. Bộ não sau đó thúc đẩy hành vi theo hướng bản năng cao, dựa trên các khuôn mẫu cũ, và không có chỗ cho các phản ứng mới mang tính tiến hóa và được lựa chọn một cách có ý thức. Nói cách khác, căng thẳng buộc chúng ta phải tập trung vào các vấn đề và khiến chúng ta khó hoặc thậm chí không thể đưa ra các giải pháp sáng tạo.

Thật khó để tưởng tượng ra một suy nghĩ sẽ làm tê liệt việc tạo ra quyết định mang tính sáng tạo, và nhờ đó khả năng thích ứng ngày càng trở nên quan trọng hơn. Hình 9.1 tóm tắt mối quan hệ giữa nhận thức của chúng ta về môi trường (thù địch hoặc thân thiện), trạng thái tinh thần bên trong mà nó tạo ra (căng thẳng, hoặc cởi mở

và dễ tiếp thu) và kết quả là sự định hướng ra thế giới bên ngoài (phản xạ hoặc phản ứng).



Hình 9.1

Sơ đồ này tóm lược Câu hỏi lớn số 3: về cơ bản, chúng ta có thể liên tục phản xạ tối đa ở một đầu và khả năng đạt được phản ứng tối đa ở đầu kia. Nếu phản ứng nhanh hơn, chúng ta sẽ phải thay đổi tri giác, cảm xúc và trọng tâm của mình. Khoảng thời gian khi bạn đang đối mặt với tình trạng khẩn cấp thực sự nguy hiểm được để trống, điểm khởi đầu là bạn nhận ra mình đang ở đâu trên trục quang phổ này chính là kết quả của việc nhận thức. Đây là chủ đề của Chương 5. Để sự hiểu biết có lợi, chúng ta phải có khả năng thay đổi kết quả, và để có thể tạo ra sự thay đổi nơi bạn đang đứng trên trục quang phổ đòi hỏi sự hiểu biết rằng cách hiểu của chúng ta về thế giới là không thực tế. Chúng ta dễ dàng bị lừa dối bởi chính các hoạt động của tâm trí mình.

Vì vậy, như tôi đã giải thích trong Chương 5, chúng ta có thể thay đổi nhận thức bằng cách hướng sự chú ý đến các quá trình vô thức diễn ra giữa sự quan sát với trải nghiệm cảm xúc, mục đích là xác định và thách thức những giả định tự phát của chúng ta. Carl Jung, nhà tâm thần học người Thụy Sĩ đáng kính, người đã sáng lập ra Tâm lý học Phân tích, đã tóm tắt tầm quan trọng của nhận thức là giai đoạn đầu tiên trong quá trình tạo ra sự thay đổi cá nhân như sau:

“Cho đến khi bạn làm cho ý thức trở nên vô thức, nó sẽ chỉ đạo cuộc sống của bạn và bạn sẽ gọi nó là số phận.”

Nhận thức rằng cách hiểu của chúng ta mang tính chủ quan, cùng với sự tự nhận thức để đưa nó vào thực tế, có khả năng là một trong những ý tưởng giải phóng nhất trong cuốn sách này. Nó có thể giải thoát bạn khỏi cách mà bạn cảm nhận từ bên trong được quyết định bởi những gì xảy ra ở bên ngoài. Và câu hỏi then chốt của điều này là: nhận thức vô thức của bạn về môi trường dẫn bạn đến sự

phản xạ, mắc kẹt trong các thói quen cũ, hay nó tạo ra sự cởi mở đối với khả năng cho phép bạn phản ứng theo những cách thức mới mẻ? Liên quan đến việc ra quyết định, và có lẽ là cuộc sống của bạn nói chung, tôi có khuynh hướng đồng ý với Einstein, rằng đây là câu hỏi cơ bản nhất mà chúng ta có thể hỏi.

Có sự căng thẳng nào tốt cho hiệu suất không?

Đợi một chút, bạn có thể nghĩ, chúng ta cần một số sự căng thẳng để có thể đạt được hiệu suất tối đa? Chắc chắn, đây là một phần thường xuyên được lặp lại của hiểu biết thông thường, nhưng điều đó có nghĩa là nó đúng, đặc biệt là liên quan đến việc ra quyết định?

Ý tưởng cho rằng một số căng thẳng là có lợi thường được tham chiếu đến Luật Yerkes - Dodson của sự kích thích. Luật này tuyên bố rằng, hiệu suất của một sinh vật có thể được cải thiện nếu sinh vật đó được kích thích theo một cách nào đó, sự kích thích này là kết quả của sự căng thẳng hoặc hứng thú. Nó cũng lưu ý rằng có một mức độ cao nhất của kích thích, nếu vượt ra khỏi nó sẽ dẫn đến việc làm giảm hiệu suất.

Để làm rõ ý tưởng này, chúng ta có thể dễ dàng quan sát ba trạng thái chính của hành động:

- *Sự rời rạc* xảy ra khi có kích thích ở mức độ rất thấp, vì vậy chúng ta trở nên chán nản, thờ ơ và không có động lực.
- *Sự kiệt quệ* xảy ra khi những đòi hỏi đối với chúng ta trở nên quá lớn để xử lý, khi áp lực trở nên áp đảo.
- *Dòng chảy* được công nhận là vùng hiệu suất tối ưu. Được nghiên cứu rộng rãi vì tầm quan trọng của nó trong hầu hết mọi lĩnh vực của sự nỗ lực, trong dòng chảy, chúng ta có thể khai thác những cảm xúc tích cực để tối đa hóa việc học hỏi, hướng tới chúng bằng sự theo đuổi mãnh liệt đối với nhiệm vụ trong tầm tay. Trạng thái này đáng chú ý bởi vì sự chú ý không bị phân tán như thể chúng ta hoàn toàn say mê với những gì mình đang làm. Thông thường, có một niềm vui tự phát, thậm chí là sự sung sướng.

Hãy nhớ rằng tất cả các trạng thái tinh thần này hoàn toàn đơn thuần là diễn biến tâm lý, không phải là một chức năng của “thực tế” khách quan, như Viktor Frankl khám phá ra trong quan sát của ông đối với sự phản ứng khác nhau của các tù nhân trong các trại tập trung. Cụ thể, sự kiệt quệ xảy ra khi sự phức tạp hoặc không rõ ràng tăng lên vượt ra ngoài những gì chúng ta đã được học để có thể xử lý, thường khiến chúng ta cảm thấy “vượt quá khả năng của bản thân”, điều này dẫn đến sự căng thẳng. Nói cách khác, khi mọi thứ trở nên “quá phức tạp”, chúng ta không thực sự trải nghiệm sự phức tạp của thế giới nhiều hơn so với những gì mà mắt đang ghi nhận một cách khách quan về “những thứ đang diễn ra”. Chúng ta đang trải qua nhận thức của mình về sự bất lực của chính bản thân khi đối phó với việc làm sáng tỏ điều gì đang xảy ra.

Hiện tại, mọi thứ vẫn đang tốt đẹp... Ở cấp độ này, luật Yerkes-Dodson có ý nghĩa hoàn hảo; tuy nhiên, và tôi cũng nghĩ đây là vấn đề lớn nhất, rất thường xuyên, “sự kích thích” được thay thế cho “sự căng thẳng”, như thể đây là hai từ đồng nghĩa. Loại giả định chưa được khám phá này là quá phổ biến và có khả năng gây hiểu lầm nghiêm trọng, bởi vì cách diễn đạt này làm thay đổi mọi thứ.

Hãy cùng xem buổi biểu diễn được xem là nổi bật nhất từ trước đến nay, bởi bất kỳ ai, trong bất kỳ ngành nào: một trong những tác phẩm của Jane Torvill và Christopher Dean tại Thế vận hội mùa đông 1984 tại Sarajevo. Với phần trình diễn Ravel's Bolero nổi tiếng, họ trở thành những người trượt băng đạt được điểm số cao nhất của mọi thời đại - những người duy nhất nhận được 6,0 điểm hoàn hảo cho màn trình diễn nghệ thuật đầy ấn tượng từ tất cả các giám khảo. Đây là cách Christopher Dean mô tả trải nghiệm của họ:¹

“Tôi không nghĩ chúng tôi thực sự đã thấy đám đông cho đến khi nó kết thúc hoàn toàn. Chúng tôi đã ở rất gần, trong bóng bóng mà chúng tôi đã tạo ra. Thực tế là chúng tôi đã được theo dõi bởi 24 triệu người - thực ra, bạn phải bỏ nó ra khỏi đầu. Chúng tôi không thể để bất cứ điều gì ảnh hưởng đến chúng tôi, không phải là khán giả, không phải là thời điểm này. Chúng tôi đã tập luyện hàng ngày

trong nhiều tháng. Tất cả đều là sự lặp lại. Cơ thể chúng tôi biết nó cần phải làm gì.”

Đó là một ví dụ mô tả về sự tập trung và chú ý, về khả năng tránh phân tán tư tưởng đạt đến mức độ phi thường, và về sự thư giãn. Không có nghi ngờ rằng họ đang ở trong trạng thái “dòng chảy”. Nó không diễn tả một sự căng thẳng. Steve Davis, nhà vô địch bi-a thế giới trong sáu lần, với thái độ hài lòng, anh ấy đã mô tả thách thức của việc anh ấy chơi tốt nhất có thể, “chơi như thể nó không là gì, trong khi thực sự nó là tất cả”. Hãy hỏi bất kỳ gôn thủ nào rằng họ đánh bóng tốt hơn trên sân tập hay trên sân chính khi nó “quan trọng”, và tôi khá chắc chắn rằng mình biết câu trả lời sẽ là gì. Bằng chứng cho thấy sự căng thẳng có thể làm hỏng hiệu suất hiện diện ở mọi nơi.

Vậy chuyện gì đang xảy ra?

Các thí nghiệm ban đầu của Yerkes và Dodson cung cấp một ý tưởng tốt về điểm bắt đầu, bởi chúng được tiến hành với những con chuột phải xác định hướng đi của chúng trong mê cung và sẽ bị giật điện nếu chúng đi sai đường. Mục đích là tìm hiểu xem liệu có một mức độ trừng phạt nào thích hợp nhất để con chuột có thể học hỏi nhanh nhất. Kết quả là có, và “luật” Yerkes-Dodson được ra đời. Nhưng trong khi điều này có thể đã chứng minh rằng, sự căng thẳng giúp con chuột học được, thì bộ não của chúng ta khác với loài chuột theo một cách cơ bản và quan trọng nhất có thể.

Giới thiệu... Thùy trán của bạn

Trong Chương 7, tôi mô tả một mô hình của bộ não 3 trong 1 (Triune Brain), bao gồm ba phần: não bò sát, não giữa và tân vỏ não. Các tân vỏ não, nếu bạn nhớ, là ngôi nhà của các đặc tính, làm gia tăng những nhận thức có ý thức và là sự kích hoạt cho các chức năng cấp cao hơn của loài người. Nếu không có nó, bạn sẽ không có nhận thức về thực tại bên ngoài, và không có khả năng suy nghĩ, suy luận hoặc lên kế hoạch. Nếu không có nó, các giác quan vẫn sẽ truyền đạt tới bạn rằng bạn đang lạnh, và bạn có thể không thích nó, nhưng bạn sẽ thiếu khả năng quyết định giữa việc mặc áo khác, đi

đến một nơi khác hoặc bật lò sưởi lên. Một phần của tân vỏ não, nơi tất cả điều này xảy ra được gọi là thùy trán với khu vực quan trọng nhất trong đó là vỏ não trán. Nó nằm ngay phía sau trán.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra tầm quan trọng của thùy trán. Ví dụ, một nghiên cứu tập trung vào việc đưa ra quyết định, đã quan sát hoạt động của não trong khi các lựa chọn được thực hiện², đặc biệt là nó tìm kiếm sự khác biệt dựa trên việc áp dụng một trong hai phương pháp đưa ra quyết định, giải quyết vấn đề hoặc khả năng sáng tạo. Nó cho thấy rằng khi chúng ta đưa ra các quyết định thuộc nhiều loại giải quyết vấn đề - sử dụng trí tuệ và trí nhớ trong môi trường quen thuộc (như chúng ta mong đợi sẽ tìm thấy trong các kịch bản đơn giản và phức tạp được mô tả trong Chương 3) - thùy trán vẫn ổn định, không chuyển biến. Nhưng trong những tình huống đòi hỏi phải đưa ra quyết định mang tính sáng tạo, khi mà chúng ta phải vượt ra khỏi những gì đã biết, thùy trán được kích thích ở cấp độ cao. Nó hoạt động tích cực nhất khi chúng ta phải đối mặt với các quyết định thể hiện một hoặc cả hai đặc điểm sau:

- Có một mức độ mơ hồ cao và không có những câu trả lời đúng hay sai, dẫn đến đòi hỏi đối với nhiều giả định chủ quan - nghĩa là chính xác những gì chúng ta phải đối mặt trong các tình huống phức tạp.
- Cơ sở chính của sự lựa chọn phụ thuộc vào những gì chúng ta nghĩ rằng mình thích nhất - nghĩa là có một hợp phần cảm xúc mạnh mẽ. Nghiên cứu này giúp chúng ta dễ dàng nhận ra rằng, thùy trán là quan trọng đối với khả năng thần kinh thứ tư mà tôi đã nói đến trong phần trước, trực giác. Hơn nữa, nó được phát triển mạnh mẽ ở người hơn bất kỳ loài nào khác, với sức mạnh đa dạng, bao gồm sự tích hợp của một lượng lớn thông tin, giúp điều phối và cân bằng sự giằng co ở nhiều khu vực khác. Vai trò này được tạo ra bởi sự nhất quán trong kết cấu của nó - nó nằm trong một phần của bộ não kết nối những thứ khác với nhau. Như vậy, điều quan trọng là đạt được sự cân bằng của tâm trí và hoạt động của não bộ cần thiết cho việc đưa ra quyết định một cách điềm tĩnh và ổn định.

Không có nó, chúng ta không thể phát triển bất kỳ khả năng tiến bộ nào của loài người.

Cũng như khả năng trực giác và sự cân bằng, ở các chức năng khác mà các nhà khoa học đã khám phá ra rằng phần vỏ não trán đóng một vai trò quan trọng để tham gia vào việc đưa ra quyết định bao gồm:

- Chúng ta tạo ra nhận thức có ý thức ở đây - khi chúng ta tỉnh táo và sáng suốt nhất, phần này của bộ não hoạt động rất tích cực.
- Đó là phần tự nhận thức, cho chúng ta khả năng siêu nhận thức - sức mạnh để quan sát suy nghĩ của chính mình và suy ngẫm về bản thân để đánh giá sự hiểu biết và hiệu suất của mình - và qua đó cân bằng tình cảm, kiểm soát sự bốc đồng và tính linh hoạt hành vi.
- Nó cho phép chúng ta đưa ra định nghĩa cho cảm xúc của mình và vượt ra khỏi những mối quan tâm thuộc cảm giác của thế giới vật chất, đến với một môi trường tiêu chuẩn được xây dựng trong tâm trí của chúng ta.
- Sự thấu cảm dường như được nảy sinh tại đây.
- Nó là sự kích hoạt đối với hiểu biết của chúng ta về những thông tin trừu tượng, nếu không có nó, chúng ta chỉ có thể lập kế hoạch dựa trên dữ liệu cụ thể.
- Nó cho phép sự tự do ý chí và tự ra quyết định.
- Từ đây, chúng tôi đưa ra tất cả các quyết định có ý thức, bao gồm những ý kiến mang tính đạo đức và nguyên tắc xử thế chung.
- Nó cho chúng ta khả năng tập trung sự chú ý.

Bạn có thể nhận thấy rằng các khả năng liên quan đến hầu hết các “câu hỏi lớn” được xác định trong phần trước đã xuất hiện trong danh sách này. Vậy theo bạn thì đâu là thứ làm giảm khả năng thực hiện một trong các hoạt động trên, thứ gì mà chỉ với một mình nó có

thể làm ảnh hưởng tới tất cả? Các bằng chứng thu thập được cho thấy chính xác những gì mà sự căng thẳng đã gây ra: khả năng của bạn trong mọi lĩnh vực được liệt kê ở trên bị suy giảm khi sự căng thẳng tác động đến hoạt động của thùy trán.

Tác động thực sự của sự căng thẳng

Hình 9.1 mô tả trục phản xạ - phản ứng, đã chỉ rõ một hệ quả trực tiếp của những gì đang diễn ra bên trong não. Ở một đầu, chúng ta có sự căng thẳng - thứ kích hoạt cơ chế sinh tồn bởi vì chúng ta nhận thấy một mối đe dọa sinh lý hoặc tâm lý. Ở đầu kia là khả năng phản ứng theo cách linh hoạt và mang tính thích nghi.

Chúng ta đã thấy tác động của mức độ căng thẳng ở cấp độ cao trong Chương 6, trong ví dụ về Pete với nỗi ám ảnh đối với loài bướm. Trong tình huống này, hạch hạnh nhân, nằm ở bộ não cấp thấp hơn, kích hoạt tầng hóa học khiến toàn bộ cơ thể tỉnh táo. Bất cứ lúc nào bị căng thẳng như thế này, mắt và não của chúng ta chỉ có thể tập trung vào thế giới bên ngoài, bị che phủ bởi mối đe dọa và không thấy gì khác. Trong khoảnh khắc này, mặc dù bộ não cấp cao hơn biết rằng những con bướm là vô hại, nó đã bị áp đảo bởi thực tế giả tạo được tạo ra bởi bản năng, vì vậy chúng ta bị đánh gục bởi nỗi sợ hãi dâng trào.

Vấn đề là sự ức chế đối với các chức năng não cao cấp hơn có nguồn gốc từ vỏ não trán không chỉ xảy ra khi mức độ căng thẳng lên cao. Những thí nghiệm đầu tiên trong lĩnh vực này bắt đầu từ Thế chiến thứ hai, được thúc đẩy bởi sự cần thiết của việc hiểu tại sao các phi công có kỹ năng cao trong thời bình đã gây ra các lỗi thuộc thần kinh, dẫn đến việc rơi máy bay dưới sự căng thẳng của thời chiến. Đã có phát hiện cho rằng việc tiếp xúc dù là mức độ thấp của sự căng thẳng có thể làm suy giảm hiệu suất của các nhiệm vụ đòi hỏi tư duy phức tạp, linh hoạt, nhưng nó có thể cải thiện hiệu suất trên các nhiệm vụ đơn giản, trong đó hành động đã được sắp đặt sẵn. Với những gì chúng ta biết về vai trò của vỏ não trán, ngay cả những nghiên cứu ban đầu này cũng chứng minh rằng sự căng thẳng ở cấp độ thấp làm giảm chức năng não cấp cao. Kể từ đó,

nhiều nghiên cứu phức tạp hơn đã chứng minh tính chính xác của những phát hiện này.

Đến giờ, không có nghi ngờ rằng ngay cả tiếp xúc với một yếu tố khó chịu nhẹ gây ra sự căng thẳng cũng sẽ nhanh chóng gây ra tác động tiêu cực đến việc ra quyết định - vì nó sẽ xuất hiện trên tất cả các chức năng nhận thức cao hơn của chúng ta.

Tôi hi vọng tôi đã chứng minh được chúng ta không thể đưa ra tuyên bố mang tính phổ quát rằng một số sự căng thẳng là có lợi; đây là một ví dụ tuyệt vời về một nhận định hạn hẹp (như được trình bày trong Chương 2), và đơn giản là có quá nhiều trường hợp cho thấy điều đó là không chính xác. Điều này nói rằng, sự căng thẳng không phải lúc nào cũng xấu; sự bùng nổ ngắn hạn của năng lượng và sự tập trung được huy động bằng sự giải phóng các hoóc-môn căng thẳng có thể hữu ích trong những tình huống nhất định, chẳng hạn như trong môn thể thao cạnh tranh hoặc khi chúng ta phải thực hiện một bài thuyết trình phức tạp trong công việc sau một đêm thiếu ngủ. Nó cũng có thể hữu ích khi thực hiện các hoạt động đơn giản, có điều kiện. Nhưng, trong điều kiện bình thường, nó sẽ không giúp ích cho công việc mang tính sáng tạo. Những thay đổi do hoóc-môn gây ra của phản ứng chiến-hay-chạy là có ý nghĩa tạm thời, và không ai có thể chịu đựng một cách lành mạnh trạng thái này, vì vậy sớm hay muộn thì sự tăng vọt của hoóc-môn này phải kết thúc. Điều này xảy ra sẽ dẫn đến trạng thái ngược lại: uể oải, sụt giảm năng lượng và khó khăn trong việc tỉnh táo và giữ tập trung.

Cũng cần lưu ý rằng, ngay cả những sự căng thẳng “bình thường”, như là tắc đường, cũng có thể tạo ra nhiều thay đổi sinh lý, như góp phần gia tăng chứng tăng huyết áp và bệnh động mạch vành, suy giảm tiêu hóa, làm bài tiết các chất dinh dưỡng có giá trị, giảm hệ vi sinh đường ruột có lợi, giảm sự trao đổi chất, và làm tăng chỉ số triglyceride, cholesterol, insulin và cortisol. Những yếu tố này kết hợp với nhau có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến sức khỏe của bạn. Kết luận được đưa ra từ nhiều loại cạnh tranh ở cấp độ cao, rằng chúng phát triển mạnh dựa trên sự căng thẳng, không thể xác định được bằng các bài kiểm tra ở mức độ thần kinh hay thể chất,

và có thể khiến chúng ta phải trả giá đắt, dẫn đến suy giảm khả năng thần kinh và có nguy cơ gây hại cho cơ thể. Tuy nhiên, vẫn có những người trì hoãn, những người thấy rằng họ làm việc tốt hơn khi gần đến hạn chót. Khi áp lực phải hoàn thành tăng lên, chắc chắn có vẻ như nhiều người trong số chúng ta sẽ trở nên hiệu quả hơn. Vì vậy, những gì có thể xảy ra ở đây?

Trò bập bênh của thần kinh

Trong điều kiện không căng thẳng, vỏ não trán, thông qua sự kết nối rộng rãi với các vùng não khác, kích hoạt sự giải phóng các hoóc-môn có tác dụng tích cực lên chức năng của nó, cho phép cả việc điều chỉnh cảm xúc tốt hơn - tạo ra một vòng tròn chuẩn mực. Nhưng nếu điều gì đó xảy ra khiến cho hạch hạnh nhân kích thích sự giải phóng các hoóc-môn căng thẳng, chúng làm suy giảm chức năng của vỏ não trán, trong khi củng cố và tăng cường sức mạnh của chính nó - một vòng tròn luẩn quẩn. Như vậy hai khu vực não này hoạt động gần giống như một trò chơi bập bênh của thần kinh, mỗi phần có khả năng tự tăng cường chính nó và ngăn chặn phần khác. Tuy nhiên, điều này giống hơn với một trò chơi bập bênh nơi người ở một đầu nặng hơn người ở đầu kia - hạch hạnh nhân dễ dàng đẩy chúng ta khỏi thế cân bằng hơn và một khi hạch hạnh nhân đã giành quyền kiểm soát, vỏ não trán sẽ rất khó lấy lại sự cân bằng vì sự kết nối của hạch hạnh nhân liên quan tới sự sinh tồn.

Những căng thẳng này có thể đến từ các đòi hỏi bất hợp lý hoặc các hạn chót, các đồng nghiệp không thân thiện, mâu thuẫn với sếp, nhận ra chúng ta đã bỏ qua hoặc đánh giá sai một nhiệm vụ quan trọng, có sự bất đồng với vợ/chồng, bị chỉ trích vì cách chúng ta nuôi dạy con cái, phát hiện ra một cục u kỳ lạ hay một phần da khác màu trên cơ thể. Bất kể sự kích thích là gì, từ bên trong chúng ta vẫn giống như con vật bị bám đuôi bởi một kẻ săn mồi, được thúc đẩy bởi nhu cầu sinh tồn và bị đánh gục bởi những cảm xúc như giận dữ, căm ghét, thù địch, phán xét, thành kiến, đổ lỗi, sợ hãi, tội lỗi, đau đớn, buồn bã và trầm cảm. Do đó, một khi hạch hạnh nhân được kích hoạt, nó sẽ khiến chúng ta có những hành vi nhìn chung là không phù hợp, không cân xứng và bất hợp lý. Hành động không

hợp lý bởi chính chúng ta mất kết nối với bộ não lý trí của mình - đó là lý do tại sao cần ghi nhớ rằng, những cảm xúc tiêu cực có thể (và sẽ) khiến cho những người thông minh cư xử như một kẻ ngốc ngu ngốc!

Với vai trò trung tâm trong việc tạo ra nhận thức, chỉ có bộ não trí tuệ, đặc biệt là vỏ não trán, có thể cho phép chúng ta thoát ra khỏi các mô hình phản xạ được điều khiển bởi bộ não bản năng và cảm xúc. Về cơ bản, chúng ta cần phản xạ ít hơn và phản ứng nhiều hơn, điều đó sẽ đòi hỏi một sự thay đổi đối với cách bạn cảm nhận thế giới.

Tin xấu, tin tốt

Quay lại ví dụ về Pete và nỗi ám ảnh với loài bướm. Về mặt lý thuyết, bất kỳ phản ứng nào đối với một con bướm đều có thể xảy ra, nhưng nỗi sợ hãi đã luôn chiến thắng vì anh ấy đã bị điều khiển để luôn hướng sự chú ý vào nó. Đây là phản xạ tự nhiên, không có sự tham gia của ý thức và được kích hoạt bởi hạch hạnh nhân.

Vậy tại sao khi chúng ta nhận ra một mô hình như vậy lại rất khó để thay đổi nó? Trong 20 năm qua, các nhà nghiên cứu đã đưa ra một số câu trả lời cho điều này, khám phá ra rằng các hoóc-môn gây ra căng thẳng không chỉ làm giảm chức năng của vỏ não trán như đã đề cập ở trên, mà chúng còn thực sự khiến nó co lại, làm giảm khối lượng chất xám trong khu vực. Do đó, vì vỏ não trán có trách nhiệm điều chỉnh sự chú ý và tự kiểm soát, mỗi lần chúng ta trải qua sự căng thẳng sẽ khiến nó trở nên khó khăn hơn để xử lý sự căng thẳng sau này, và từ đó, vòng tròn luẩn quẩn của những cảm xúc vượt ngoài tầm kiểm soát càng được tăng cường hơn nữa.

Giải pháp cho vấn đề bập bênh thần kinh là đơn giản, mặc dù nó sẽ đòi hỏi việc luyện tập - tất cả điều này là về khả năng của chúng ta để kiểm soát việc tập trung sự chú ý. Trong Chương 5, tôi đã giới thiệu ý tưởng rằng sự chú ý thường được xác định một cách vô thức (“khi một kẻ móc túi gặp một vị thánh, tất cả những gì hắn nhìn thấy là cái túi”) và định hình tiêu chuẩn “thực tại” của chúng ta. Tiếp theo, trong Chương 6, chúng ta đã xem xét nỗi sợ hãi và ám ảnh,

để hiểu cách thức bất kỳ thứ gì bên ngoài mà chúng ta tập trung vào sẽ phát triển trong nhận thức của chúng ta như thế nào. Sau đó, trong Chương 8, chúng ta mở rộng ý tưởng này để chứng minh rằng, trong não, những gì kết nối với nhau: riêng sự chú ý có thể gây ra kết nối tới bộ não khiến nó tự thay đổi. Vì vậy, để đối phó với trò bập bênh thần kinh cần đòi hỏi chúng ta phát triển khả năng chú ý có chủ đích.

Nhiều nghiên cứu đã được thực hiện để xem xét sự kiểm soát có chủ đích đối với sự chú ý có ảnh hưởng đến thùy trán, bao gồm vỏ não trán như thế nào. Với những gì đã được đề cập đến, bạn biết rằng đây là những lĩnh vực liên quan đến khả năng của chúng ta trong việc chú ý có chủ đích. Do đó, việc tập trung sự chú ý một cách cẩn trọng được mong đợi có thể dẫn đến sự tăng cường và ổn định của các mạng thần kinh trong khu vực này, và đó chính xác là những gì đã xảy ra. Hơn nữa, ủng hộ ý tưởng rằng chúng ta có tiềm năng để tạo lập một vòng tròn chuẩn mực, các nhà khoa học đã phát hiện ra rằng mức độ kích hoạt là tỷ lệ thuận với sự thành thạo, và tiếp tục tăng lên cùng với việc luyện tập.

Sự gia tăng hoạt động này sẽ tiếp tục cho đến khi đạt đến một mức độ nhất định, tại điểm đó nó bắt đầu giảm. Đây là một sự kiện liên quan đến việc thu nhận kỹ năng trong mọi lĩnh vực: Trong khi những người lái xe thành thạo đòi hỏi ít sự tập trung để có thể lái xe an toàn hơn người có kỹ năng kém, do vậy, một người thành thạo trong việc dành sự chú ý sẽ đạt được mức độ tập trung cao hơn trong khi nỗ lực ít hơn. Tương tự như vậy, nếu bất kỳ người “bình thường” nào nghe một nghệ sĩ dương cầm chơi một phân đoạn phức tạp trong Bản giao hưởng số 8 của Beethoven, gần như chắc chắn rằng họ sẽ không nhận ra bất kỳ lỗi nào, trong khi một nghệ sĩ dương cầm điều luyện sẽ dễ dàng nhận ra được ngay cả những lỗi nhỏ nhất. Về mặt khoa học, tất cả chúng ta đều trải nghiệm điều tương tự - sóng nén trong không khí va vào màng nhĩ - nhưng với hàng chục nghìn giờ luyện tập, tâm trí của chuyên gia có thể làm được nhiều hơn với thông tin đó. Nói cách khác, sự chú ý làm thay đổi đáng kể mức độ nhận thức trong khu vực mà chuyên gia đã chú trọng. Đây chính xác là điều tương tự xảy ra ở thùy trán khi chúng ta

luyện tập - nỗ lực cần thiết để duy trì sự chú ý sẽ giảm theo thời gian, trong khi chúng ta sẽ trở nên tốt hơn trong tất cả những lĩnh vực được hỗ trợ bởi bộ phận này của bộ não.

Do đó, tin tốt này rất khả quan: nếu bạn sẵn sàng tìm cách để tập trung sự chú ý vào thùy trán, và thực hành nó, bạn sẽ tạo ra những thay đổi trong vỏ não trán có thể gây ra sự biến đổi không chỉ đối với khả năng đưa ra quyết định của bạn, mà còn đối với nhiều chức năng nhận thức khác cao hơn.

Và cuối cùng, những tác động của loại tập trung sự chú ý tại thùy trán này đến hạnh nhân là gì? Nếu nguyên tắc của trò bập bênh thần kinh và khả biến thần kinh là chính xác, thì nếu chúng ta luyện tập việc chú ý có chủ đích, sẽ dẫn đến việc làm giảm hoạt động của cả hạch hạnh nhân và mô não ở khu vực đó, điều này sẽ giúp giảm bớt sự căng thẳng đối với bất kỳ ai muốn trải nghiệm nó. Và đây chính xác là những gì các nghiên cứu đã chỉ ra. Ví dụ, các nhà nghiên cứu nhận thấy rằng³, với 8 tuần tập trung một cách có chủ ý chỉ trong 20 phút mỗi ngày (trung bình) dẫn đến giảm việc tiếp nhận sự căng thẳng đối với những người tham gia, điều này có tương quan tích cực với sự giảm mật độ mô não trong hạch hạnh nhân. Căng thẳng càng giảm thì mật độ càng giảm mạnh. Đối với nhiều người, đây sẽ là lợi ích nhanh đạt được nhất và dễ dàng quan sát được nhất nếu họ bắt đầu hành động để cải thiện sự chú ý có chủ đích.

Từ phản xạ đến phản ứng: Chuyển trung tâm tri giác của chúng ta về trọng lực

“Tất cả mọi thứ đều cần được làm sáng tỏ. Bất kể sự giải thích nào chiếm ưu thế tại một thời điểm nhất định là một chức năng của quyền lực và không phải là chân lý.”

- Friedrich Nietzsche

Thông qua cơ chế tập trung chú ý một cách có ý thức, chúng ta đã đạt được khả năng thay đổi mọi khía cạnh của kinh nghiệm từ trong ra ngoài. Nó cho phép chúng ta thay đổi nhận thức về “thực tại”, bởi

khi sự kết nối giữa các nơ ron thần kinh thay đổi, chúng ta sẽ rời khỏi đầu phản xạ của trục đồ thị phản xạ - phản ứng, dần dần chuyển qua môi trường bớt thù địch và thân thiện hơn. Điều

này là thiết yếu cho sự sáng tạo, bởi như chúng ta

đã khám phá một cách chi tiết, không có chỗ cho bất cứ điều gì mới khi bản năng sinh tồn đã được kích hoạt. Với sự thay đổi tri giác này, chúng ta sẽ giải quyết tất cả bốn Câu hỏi lớn đầu tiên từ chương trước.

Về nguyên tắc, sự thay đổi đó không khó để đạt được: chúng ta cần học cách chậm lại đủ để có thể kết nối những suy nghĩ, chủ động tạo ra một khoảng lặng từ thời điểm nhận được tác động từ bên ngoài cho đến khi bắt đầu xử lý nó. Hít thở mang đến một hiệu quả đáng kể, có lẽ đây là cách đơn giản nhất mà tôi biết, nhờ đó chúng ta có đủ tập trung để thực hiện điều này. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng, cần đến ít nhất 5 giây để hít thở sâu và chủ động để rút ngắn vòng tuần hoàn “chiếm đoạt hệ thần kinh” xảy ra khi phản ứng với mối đe dọa được kích hoạt. Nếu bạn có thể giữ nó lâu hơn một chút, 20 giây là đủ để cho phép bộ não tổ chức lại chính nó và gia tăng hoạt động ở thùy trán. Như bạn đã biết, điều này sau đó sẽ tự động cải thiện sự chú ý, điều chỉnh cảm xúc và việc đưa ra quyết định, vì vậy khi thực hiện điều này, bạn sẽ trở nên tốt hơn trong việc tìm ra giải pháp mang tính thích ứng, phù hợp và tiến bộ hơn cho bất kỳ vấn đề nào mà bạn đang gặp phải.

Bạn có thể sử dụng phương pháp này cả khi đã được kích hoạt và đang trải qua cảm xúc tiêu cực, hoặc vào bất kỳ lúc nào trong suốt cả ngày khi bạn muốn trở nên tập trung hơn, và thật tuyệt vì bạn có thể làm điều này mà không ai biết. Dưới đây là một phương pháp hiệu quả:

1. Hãy ngừng chú ý tới bất cứ điều gì đang xảy ra xung quanh bạn.
2. Tập trung vào hơi thở của bạn và hít thở một đến ba nhịp sâu, có ý thức (nhiều hơn sẽ rất tốt nếu như bạn có thời gian, nhưng chỉ một hơi thở là đủ). Sẽ hiệu quả hơn nếu bạn có thể thở từ cơ hoành

(nghĩa là đưa không khí xuống vùng bụng) và chú ý vào cảm giác của không khí di chuyển vào và ra khỏi phổi. Dành ít nhất 4 đến 5 giây hít vào và khoảng 5 đến 10 giây thở ra, thở nhẹ nhàng và tự nhiên qua đường mũi.

3. Khi thở, hãy để cơ thể bạn thư giãn. Dành thời gian để tập trung vào cảm giác phổi của bạn đầy không khí và sau đó trống rỗng. Nếu có thể, sẽ tốt hơn nếu bạn nhắm mắt lại một lúc.

Tại sao không thử làm điều này ngay bây giờ? Nếu bạn có thể nhận ra những thay đổi đang diễn ra trong cơ thể khi hít thở theo cách này, hãy để cho nó được thư giãn. Trên thực tế, lợi ích chúng ta có thể nhận được từ việc này không chỉ là sự tập trung, những nghiên cứu hiện nay cho thấy rằng thấy cách thở - nhanh và nông khi chúng ta bị căng thẳng hay chậm và sâu khi chúng ta thư giãn - ảnh hưởng đến tâm trạng, mức độ căng thẳng, thậm chí cả hệ thống miễn dịch của chúng ta.

Trở nên chuyên tâm

Loại thực hành thở này sẽ mang lại cho bạn đầy đủ hơn vào thời điểm hiện tại, và nó là một cách rất đơn giản để tiếp cận những gì thường được gọi là chánh niệm. Đối với một số người, ngay sau khi chánh niệm được đề cập, họ nghĩ đến tôn giáo, nhưng nó thực sự chẳng liên quan gì đến tôn giáo, mặc dù nó đã được thực hành bởi một số người trong số họ từ thời cổ đại.

Có rất nhiều định nghĩa về chánh niệm, như định nghĩa được đưa ra bởi Jon Kabat-Zin, một trong những người có danh tiếng nhất trong việc giới thiệu về chánh niệm đến với phương Tây: “Chánh niệm có nghĩa là dành sự chú ý theo một cách cụ thể: cùng với mục đích, tại thời điểm hiện tại, và không bị phán xét.” Nhưng thay vì bị cuốn vào các định nghĩa riêng lẻ, vận hành ở cấp độ của sự hiểu biết, lời khuyên của tôi là bạn nên cố gắng hiểu những ẩn ý của chúng, để nhận ra cảm giác và hiểu cách mà bạn có thể đưa nó vào thực tiễn.

Theo quan điểm của tôi, chánh niệm nghĩa là sự bình tĩnh về tinh thần, sự thư giãn, cởi mở, chấp thuận, hoàn toàn hiện diện và

không phán xét. Nó hàm chứa một mức độ nhận thức mà qua đó sự chú ý có thể được tập trung theo một cách rất ổn định, không dễ dàng bị lôi kéo bởi sự xao lãng. Trong trạng thái này, cường độ suy nghĩ bị suy giảm rất nhiều, và chúng ta sẽ trải nghiệm thông tin từ các giác quan trong thời điểm hiện tại. Điều này giúp chúng ta trở nên linh hoạt hơn nhiều trong việc phản ứng với thế giới, ít bị hạn chế bởi thói quen, kỳ vọng, giả định hoặc kinh nghiệm trước đây. Nó cho chúng ta khả năng nhìn nhận kinh nghiệm của mình, và từ đó tạo ra khả năng thay đổi khi điều đó đem lại lợi ích.

Thật không may, nhiều nghiên cứu đã phát hiện ra rằng trạng thái bình thường của con người có thể được mô tả chính xác hơn là sự không chú tâm, và nó tự nhiên và tự động đến nỗi thường được gọi là chế độ mặc định. Nó trở nên tích cực khi không có nhiều điều xảy ra, hoặc khi suy nghĩ hướng vào quá khứ hay tương lai. Trong trạng thái này, chúng ta có phản ứng rất mạnh với những diễn giải tự động về những gì đang xảy ra, dẫn đến kết quả là chúng ta trải nghiệm những suy nghĩ của mình như thể chúng là đúng, và bị khóa chặt vào hành vi thuộc thói quen. Mạng lưới này hoạt động trong phần lớn thời gian chúng ta tỉnh táo, nhưng khó có thể nhận ra chúng bởi chúng ta chỉ mất rất ít công sức để bộ não có thể hoạt động theo cách này.

Khi chúng ta có thể chú ý vào trải nghiệm của mình thông qua chánh niệm, chúng ta có thể nhận được nhiều thông tin hơn từ bên trong và bên ngoài, bởi chúng ta đã tách khỏi những cảm xúc sinh tồn dẫn đến sự tập trung hạn hẹp và từ đó nhìn thấy nhiều lựa chọn hơn. Mỗi khi bạn luyện tập trở nên chuyên tâm hơn, ví dụ như với việc tập luyện hít thở ở trên, bạn sẽ làm tốt hơn trong việc nhận ra sự chuyển đổi theo hướng khác khi điều gì đó xảy ra. Khi quan sát chính mình với mức độ tự giác ngộ này, bạn sẽ có thể thoát khỏi sự phản xạ, cho phép bản thân:

- Dần dần nhận thức rõ hơn về cách bạn đang xử lý trải nghiệm của mình và theo thời gian, điều này sẽ cải thiện đáng kể khả năng chú ý một cách có chủ đích.

- Gần gũi hơn với “thực tế” của một sự kiện, nhận thức nó một cách chính xác hơn, và do đó có thể đưa ra nhiều lựa chọn thích hợp hơn đối với cách bạn phản ứng.
- Cải thiện khả năng để đưa ra các loại phản hồi chất lượng cao mà tôi đã nêu rõ trước đó là cần thiết cho não bộ não để học hỏi một cách hiệu quả.

Những thay đổi này sẽ có xu hướng hỗ trợ cho việc đưa ra quyết định tốt hơn, và nền tảng của nó là cải thiện chánh niệm. Do đó, trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét sự ứng dụng của chánh niệm đối với những đặc tính quan trọng còn lại của việc đưa ra quyết định mang tính sáng tạo: sự cởi mở và sự sáng suốt (sự kiên trì đã được giải quyết trong Chương 8), và tôi cũng sẽ giúp bạn hiểu nên bắt đầu từ đâu nếu bạn muốn cải thiện chánh niệm của riêng mình.

Nguyên tắc đưa ra quyết định số # 9

Khi chúng ta luyện tập sự chú ý có chủ đích, chúng ta có thể dự đoán và chắc chắn có thể phát triển bộ não của mình để giảm phản xạ và trở nên nhạy bén trong phản ứng, linh hoạt và thích nghi hơn.

Ghi chú:

1. Christopher Dean và Jayne Torvill, “How we made Bolero”, The Guardian, 22/4/2014..
2. Elkhonon Goldberg, The Executive Brain: Frontal Lobes and the Civilized Mind, Oxford University Press, 2001.
3. B. K. Holzel, J. Carmody, K. C. Evans, E. A. Hoge, J. A. Dusek, L. Morgan, R. K. Pitman và S. W. Lazar, “Stress reduction correlates with structural changes in the amygdala”, (2010) Social Cognitive and Affective Neuroscience, 5(1): 11-7.

Chương 10 Mở ra khả năng sáng tạo thông qua chánh niệm

“Kinh nghiệm của tôi là những gì tôi đồng ý cho bản thân hướng sự chú tâm tới. Chỉ những điều mà tôi chú ý có thể định hình tâm trí của tôi - không cần đến sự quan tâm có chọn lọc, kinh nghiệm là một sự hỗn loạn hoàn toàn.”

- William James

William James, người được một số người coi là “cha đẻ của ngành tâm lý học Mỹ”, nắm bắt một cách chắc chắn sự khác biệt giữa sự chú ý và sự xao lãng - ông cảnh báo, nếu không có sự chú ý, cách chúng ta trải nghiệm cuộc sống sẽ là “hoàn toàn hỗn loạn”! Tôi hi vọng rằng tôi đã chứng minh giá trị của sự tập trung - khả năng chú ý một cách có chủ đích - và điều này đặc biệt đúng trong một môi trường đầy biến động, thông qua nhiều ví dụ mà tôi đã đưa ra. Bởi tầm quan trọng của sự chú ý đối với khả năng học hỏi, tôi tin rằng chúng ta đều đã hiểu rằng, con người chỉ có thể mất tập trung trong hai trường hợp: biết mọi thứ, hoặc không có gì thay đổi. Với tốc độ thay đổi tăng lên, cái giá phải trả cho sự mất tập trung sẽ ngày càng cao.

Những viên đạn sau sẽ làm rõ những điểm mấu chốt từ những cuộc thảo luận của chúng ta trong hai chương trước, khi chúng có liên quan đến sự chú tâm. Chúng chứng minh cho sự tự tin của chúng ta đối với ý kiến cho rằng, trở nên chú tâm hơn sẽ cho phép giải quyết nhiều thách thức của việc đưa ra quyết định mang tính sáng tạo, đã được đề cập trong cuốn sách này:

- Mức độ hiệu suất cao nhất xuất hiện ở trạng thái thường được gọi là “dòng chảy” hoặc “tập trung cao độ”: khi chúng ta cảm thấy hoàn toàn đắm mê đối với một hoạt động, với sự tập trung mạnh mẽ nhưng dễ dàng từ tâm trí cởi mở, thoải mái.

- Sự căng thẳng làm giảm hiệu suất của các nhiệm vụ mang tính sáng tạo, bởi nó đẩy chúng ta vào trạng thái chiến-hay-chạy và hạn chế (hoặc cắt đứt) sự kết nối với các chức năng nhận thức cao hơn của chúng ta.
- Sự căng thẳng cũng thực sự khiến thùy trán co lại, khiến nó khó để duy trì lâu hơn nữa trạng thái cân bằng.
- Giải pháp là chúng ta cần học cách chậm lại đủ để kết nối lại các suy nghĩ, để có thể theo dõi chính mình bằng sự tự nhận thức, cho phép thùy trán lấy lại quyền kiểm soát.
- Chúng ta có thể tăng cường thùy trán đơn giản bằng cách chủ động tập trung sự chú ý, và giống như một cơ bắp, mỗi khi chúng ta làm như vậy, vùng não này, bởi sự chú ý là trách nhiệm của nó, sẽ phát triển.
- Khi chúng ta làm như vậy, cơ chế chiến-hay- chạy sẽ bắt đầu mất đi sức mạnh của nó, cuối cùng cho phép bộ não trí tuệ khổng lồ được ngay cả những nỗi sợ bản năng nhất, chẳng hạn như phản xạ giật mình.
- Tập trung sự chú ý là thứ mà qua đó, chúng ta có thể rèn luyện sức mạnh của ý định, từ đó chúng ta thực sự có thể sử dụng tâm trí để phát triển bộ não.
- Thông qua sự chú ý có chủ đích, chúng ta có thể học cách tiếp cận gần hơn với khả năng sáng tạo và phát triển tư duy cho phép đạt được hiệu suất tốt hơn, nhiều hơn theo thời gian.

Nhìn chung, điều này tóm lược một quá trình khoa học đã được công nhận để rèn luyện cho bộ não hoạt động tốt hơn - bằng cách tập trung sự chú ý để cải thiện chánh niệm.

Đạt được hiệu suất tối ưu

Các bài tập đơn giản, như bài tôi đã đề cập trong chương trước, sử dụng hơi thở giúp chúng ta trở về với thực tại, chắc chắn giúp cải

thiện chánh niệm, nhất là vào những lúc chúng ta nhận thấy mình bị cuốn theo phản xạ. Tuy nhiên, nếu bạn muốn trở nên thành thạo hơn trong lĩnh vực này, bạn sẽ cần phải cẩn trọng hơn nhiều về nó, giống như những gì bạn cần phải làm để phát triển bất kỳ khả năng nào khác.

Bạn có nhớ trong Chương 1, trong phần có tựa đề “Tiếp cận nhiều hơn với tiềm năng của chúng ta” tôi đặt ra câu hỏi, liệu chúng ta có thể học cách chủ động đào sâu vào khối lượng khổng lồ khả năng vô thức, được chứng minh thông qua sự khám phá, một cách có chủ ý sẽ đem lại hiệu quả trong việc đưa ra quyết định? Tôi đã khẳng định, thậm chí từ trước đó rằng chúng ta có thể.

Cơ sở của phương pháp tiếp cận cần thiết để đạt được điều này tương tự với phương pháp mà họ đã khám phá trong Thế chiến II, đối với các bài học nhận diện máy bay. Đối với vấn đề đó, nó cũng chính là những gì cần thiết để cải thiện trong việc chơi một nhạc cụ, đánh golf, học ngoại ngữ hoặc phân biệt sự khác biệt tinh tế giữa các loại rượu vang. Trong mỗi trường hợp này, chúng ta có thể thấy trên thực tế các nguyên tắc của việc học tập khả năng thích ứng đã được đề cập đến trong Chương 8: động lực, phản hồi và tăng cường rèn luyện. Động lực cung cấp các mức độ hứng thú cần thiết để thử một cái gì đó, để nhận phản hồi và học hỏi từ những phản hồi đó, sau đó áp dụng những gì đã học vào thực tiễn (thông qua thử và sai) để tạo ra sự tiến bộ và thu nhận nhiều phản hồi hơn. Và điều đó lại tiếp diễn. Một cách khác để diễn tả điều này là đặt ra mục tiêu, trong đó chúng ta cố gắng để học cách tập trung sự chú ý, và khi chúng ta làm như vậy sẽ mang lại kết quả là sự phát triển của một kỹ năng.

Đây là mấu chốt quan trọng...

Nếu nghĩ về bất kỳ bậc thầy nào khi họ “trình diễn” tài năng, bạn có thể nhận ra rằng họ luôn vô cùng chuyên tâm không? Hãy nghĩ đến một chuyên gia rượu vang khi họ sắp nếm thử rượu vang. Họ có thường tạm ngừng mọi hoạt động và chú tâm vào những gì họ chuẩn bị làm không? Họ cũng có thể nhắm mắt lại, rút ra khỏi các giác quan khác để tránh sự xao lãng, để tối ưu hóa khả năng nhận

biết hương vị của não bộ. Bạn hãy nghĩ đến Jonny Wilkinson, cựu cầu thủ bóng bầu dục người Anh đã từng giữ kỷ lục là cầu thủ ghi điểm cao nhất thế giới, khi anh ấy chuẩn bị để thực hiện cú phạt đền, bạn có thể nhận thấy điều tương tự. Hãy hình dung Torvill và Dean khi họ biểu diễn Bolero ở Sara-jevo, các nhạc sĩ trong một buổi hòa nhạc, hoặc các vận động viên luyện tập với các động tác khởi động hay các bài tập mở đầu quen thuộc. Tất cả họ đều thể hiện sự tập trung cao độ vào những gì họ đang làm. Tất cả họ đều biết, một cách chủ ý hay vô thức, cách tiếp cận với trạng thái dòng chảy: tâm trạng tích cực và khoảnh khắc thực tại, nhận thức cởi mở, thoải mái cho phép chúng ta nhận thức được sự xao lãng mà không bị phân tâm bởi chúng. Trạng thái này tương đương với chánh niệm, và nó được xây dựng trên khả năng chú ý có chủ đích.

Hơn nữa, như đã đề cập trong chương trước, trạng thái dòng chảy này không thể đạt được khi phản ứng với sự đe dọa được kích hoạt, đó là lý do tại sao tôi tin rằng Einstein đã đúng trong việc đề cập đến câu hỏi quan trọng nhất mà chúng ta có thể tự hỏi bản thân, liên quan đến việc chúng ta nhìn thế giới một cách thân thiện hay thù địch. Sự chú ý có chủ đích cũng mang đến giải pháp ở đây, bởi khi được áp dụng theo một cách cụ thể, nó làm giảm phản xạ và cải thiện khả năng nhận thức cao hơn. Trong trạng thái chuyên tâm này, chúng ta có thể linh hoạt và có khả năng thích ứng hơn nhiều.

Cuối cùng, như chúng ta cũng đã thấy trong chương trước, bằng cách tập trung chú ý một cách có chủ đích, bản thân hành động này tăng cường chức năng của phần não bộ cho phép tập trung đó - thiết lập vòng tròn chuẩn mực tối ưu. Như vậy, chúng ta có thể thấy rằng khả năng chú ý thực sự là một kỹ năng, và một khi nó được phát triển tốt, nó sẽ trở thành chánh niệm.

Kỹ năng tối ưu

“Hiểu và quản lý sự chú ý là một yếu tố quyết định quan trọng nhất của thành công trong kinh doanh.”

- TOM DAVENPORT, cựu giám đốc của Accenture Institute of Strategic Change

Rõ ràng, hiệu suất cao đòi hỏi một mức độ cao của chánh niệm, trong khi cả hai điều này đều được củng cố bởi sự chú ý có chủ đích mà không thể thiếu vắng nó. Bởi sự chú ý chính là:

- Yếu tố cần thiết để học tập hiệu quả
- Chìa khóa để đạt được trạng thái “dòng chảy” có ý nghĩa quan trọng để đạt được hiệu suất tối ưu
- Khả năng sắp xếp lại não của bạn ở cấp độ cao nhất
- Sự tự củng cố, do đó nếu chúng ta làm tốt thì sẽ càng làm tốt hơn nữa.

Tôi hi vọng giờ đây bạn có thể thấy vì sao tôi nhắc đến, trong Chương 7, rằng khả năng cải thiện mức độ chú ý có chủ đích là kỹ năng tối ưu - đó là cơ sở cho khả năng tạo điều kiện cho bản thân làm chủ mọi thứ. Giống như tất cả các kỹ năng, nó đòi hỏi sự tập luyện, và trong trường hợp này, sự tập luyện này được gọi là thiền định.

Trong chương trước tôi đã làm sáng tỏ rằng chánh niệm không liên quan gì đến tôn giáo. Đáng buồn thay, theo kinh nghiệm của tôi thì sự liên tưởng này càng trở nên mạnh mẽ hơn khi thiền định được đề cập đến. Tôi nói là đáng buồn, bởi điều này có thể dẫn đến việc một số người có vài điểm không ủng hộ tôn giáo sẽ từ chối thiền định do sự liên tưởng này. Tôi đã dành một thời gian dài để tạo dựng đến điểm này, bởi tôi muốn xây dựng một tình huống vững chắc, khoa học, logic trước khi mạo hiểm kích hoạt phản ứng này. Trong khi có rất nhiều cách thức để thực hành nó, từ “thiền” chỉ là một tên gọi, đề cập đến một hình thức rèn luyện tâm trí dựa trên sự chú ý có chủ đích. Tôi đã sử dụng các thuật ngữ như “tập trung sự chú ý” trước đó trong cuốn sách này, trong hầu hết các trường hợp, chúng có thể được thay thế bằng thuật ngữ “thiền định”. Vì vậy, nếu bạn đã cảm thấy một phản xạ tiêu cực, bạn có thể nhận ra nó và nghĩ rằng bạn sẽ làm gì nếu có thể lựa chọn để phản ứng thay vì phản xạ?

Không có gì bí ẩn hay kỳ lạ về thiền. Bất kể dưới hình thức nào, nó là sự rèn tập kỹ năng, thuần túy và đơn giản, trong việc có thể tập trung sự chú ý. Giống như đi đến phòng tập thể hình, nếu bạn sẵn sàng cố gắng, bạn sẽ đạt được thành quả, nhưng nếu bạn chỉ dành cho bản thân một vài ứng dụng hướng dẫn thiền định, một vài cuốn sách, hoặc tham dự một khóa học, sau đó dạo quanh nó một thời gian trước khi trở về với cuộc sống bận rộn... Tại sao tôi lại làm rõ điều này một lần nữa? Bởi theo kinh nghiệm của tôi thì hiện nay hầu hết mọi người đều biết đến thiền định và chánh niệm, nhiều người có một hoặc hai ứng dụng, hoặc một số sách, và họ thậm chí có thể đã thử nó, nhưng ít người tập luyện thường xuyên. Có nhiều lý do tại sao điều này xảy ra, đây là những lý do lớn: Họ không tin rằng thiền định có thể giúp họ, bởi vì họ không nhận thức được lợi ích của nó, cũng như bởi vì họ đã cảm thấy có đủ sự cân bằng và khả năng tập trung tốt.

Họ tin vào những lợi ích, nhưng vẫn thiếu động lực. Điều này là dễ hiểu, bởi trong thời đại này, hầu hết mọi người đều rất bận rộn, và về cơ bản đây là một câu hỏi đáng giá - điều đó có nghĩa họ tin rằng việc dành thời gian theo cách khác sẽ mang lại lợi ích lớn hơn cho cuộc sống của họ.

Họ không thể ngồi yên, nhắm mắt lại, ở một nơi yên tĩnh, và theo dõi hơi thở của mình, bởi vì họ ghét trải nghiệm đó. Cuộc sống của họ phải bận rộn mọi lúc, và dành thời gian tĩnh lặng cho bản thân là điều không thể. Tôi có một số khách hàng cấp cao có cuộc sống như vậy và đó là một lời cảnh báo lớn.

Nếu bạn chưa luyện tập thiền định thường xuyên, có điều nào ở trên đúng với bạn không? Có lẽ bạn có thể nhận thấy rằng thông tin mà tôi đưa ra đang thay đổi động lực của bạn?

Đón nhận hiện tại

“Tất cả các vấn đề của nhân loại đều xuất phát từ việc con người không có khả năng ngồi yên tĩnh một mình trong một căn phòng.”

- Blaise Pascal, nhà triết học và nhà toán học người Pháp thế kỷ 18

Bạn có thể áp dụng điều này ngay bây giờ. Tìm một vị trí ngồi, thoải mái và tĩnh táo, với cột sống thẳng (tốt nhất) không dựa, và cảm thấy như thể có một sợi chỉ nhẹ nhàng lên từ trên đỉnh đầu. Tư thế này sẽ giúp bạn duy trì trạng thái thoải mái và tĩnh táo. Bây giờ, nhắm mắt lại và chú ý đến hơi thở của bạn. Như trong bài tập tại chương trước, tôi khuyên bạn nên theo dõi hơi thở trong cơ thể, nhưng nếu bạn cảm thấy dễ dàng hơn khi theo dõi hơi thở trong mũi, điều đó hoàn toàn ổn. Đừng cố thay đổi hơi thở - chỉ theo dõi nó, và cảm nhận những cảm giác mà nó tạo ra. Trên thực tế, đừng cố gắng “làm” bất cứ điều gì. Đây là một trong những hiểu lầm lớn nhất về thiền định - và điều mà tôi tin là chịu trách nhiệm cho việc khiến rất nhiều người bỏ cuộc, bởi vì nó chắc chắn là một sự thất bại - rằng chúng ta nên cố gắng làm trống rỗng tâm trí mình. Dĩ nhiên, hầu hết chỉ dẫn là khả thi, nhưng hiện tại, hãy chú ý đến hơi thở của bạn tốt nhất có thể, và nhẹ nhàng kéo nó lại mỗi khi bạn nhận thấy rằng mình bắt đầu suy nghĩ lan man. Thực hiện điều này trong năm phút là đủ.

Làm thế nào để bạn đạt được điều này? Đó là một bài thiền nhỏ. Khái niệm về nó rất đơn giản phải không? Nhưng trừ khi bạn đã luyện tập thiền định thường xuyên, bạn có chắc chắn sẽ phát hiện ra rằng trên thực tế nó không hề đơn giản. Nếu bạn chưa thử nó thì tại sao không? Bạn thực sự không thể học điều này, thì ngoài vào trong - trước khi bạn có thể “hiểu” nó, bạn sẽ cần phải biểu hiện nó từ trong ra ngoài. Nếu bạn đã từng thử nó, tâm trí bạn có thường bị trôi dạt không, và mất bao lâu để bạn nhận ra điều đó? Khi thực hành bài tập này, bạn đã tự nói chuyện với chính mình bao nhiêu lần? Bạn đang nói về điều gì? Bạn cảm thấy thoải mái hay không thoải mái? Và tất cả những điều trên nói gì về khả năng hiện tại của bạn để hướng sự chú ý một cách có chủ đích?

Vậy còn những sự khó chịu mà tôi đã làm rõ trong phần trước, khi mọi người không thể giữ mình ngồi im? Mọi người có thực sự ghét

trải nghiệm như tôi đã nhắc đến và, nếu có, tại sao đây lại là một cảnh báo lớn?

Một nghiên cứu nhằm theo dõi điều này đã mắc dây điện vào một số người để họ có thể nhấn nút và nhận một cú sốc điện, sau đó yêu cầu họ ngồi yên lặng và tập trung trong 15 phút¹. Mặc dù những người tham gia trước đó đã tuyên bố rằng họ sẽ trả tiền để tránh bị sốc điện, hai phần ba nam giới và một phần tư phụ nữ đã tự hạ gục bản thân để không phải ở một mình với những suy nghĩ của họ (đặc biệt là, với những người đàn ông, điều này đáng để xem xét kỹ lưỡng hơn!). Theo suy luận, có lẽ những người này sẽ trả tiền để tránh việc phải thiền định!

Với nhận thức này, có vẻ như không có gì đáng ngạc nhiên khi có quá nhiều người chọn không thiền định (một người đàn ông tội nghiệp nhấn nút 190 lần trong 15 phút - hãy tưởng tượng việc sống cùng với tâm trí của anh ấy sẽ ra sao!). Đã có một số ý kiến cho rằng hành vi này là kết quả của sự nhầm lẫn, nhưng tôi nghĩ rằng đó là nghi ngờ. Tôi tin rằng nó khá giống với một dấu hiệu cho thấy đơn giản là họ đang bị căng thẳng, bởi khi chúng ta càng ít sẵn lòng hướng sự chú ý vào bên trong, nó càng cho thấy chúng ta đang cảm thấy sự nguy hiểm từ thế giới bên ngoài. Như chúng ta đã đề cập trong Chương 6, đó là một phản xạ sinh tồn tự phát: không ai có thể ngồi im suy ngẫm khi họ cảm thấy như thể có kẻ săn mồi sắp ăn thịt họ. Thật không may, điều này có nghĩa là những người cảm thấy khó khăn nhất để thiền định có lẽ là những người nhận được nhiều lợi ích nhất. Hơn nữa, vì dòng chảy/hiệu suất tối ưu phụ thuộc vào sự hạn chế căng thẳng, do đó nếu bạn không thể ngồi xuống và hướng sự tập trung vào bên trong thì đó là một dấu hiệu tốt cho thấy bạn đang hoạt động dựa trên tiềm năng của mình.

Vậy, thiền định có thể giúp gì cho bạn? Tập trung theo cách này tạo nên chánh niệm bởi vì cảm nhận đối với hơi thở chỉ có thể xảy ra trong hiện tại, trong khi lo lắng, sợ hãi, nghi ngờ, hối tiếc, than phiền và hận thù chỉ tồn tại trong một bức tranh của quá khứ hoặc tương lai được tạo ra trong tâm trí. Không có gì trong số chúng là sự thật, nhưng điều đó không có nghĩa là chúng có quyền thống trị sự chú ý.

Bây giờ, như chúng ta đã biết từ chương trước, tập trung sự chú ý một cách chủ đích tăng cường vỏ não trán và làm suy yếu hạch hạnh nhân, vì vậy việc luyện tập sẽ tự động xoay chuyển nhận thức của bạn để thế giới hiện ra một cách thân thiện hơn. Xét về trải nghiệm của bạn:

- Khi bạn học cách tập trung sự chú ý, bạn sẽ ngày càng quan sát tốt hơn những gì đang diễn ra trong tâm trí. Sử dụng hơi thở làm trọng tâm đem lại một dấu mốc cần thiết, bởi nếu không có một điểm trọng tâm hướng sự chú ý, sẽ rất khó để nhận ra sự xao lãng là gì, do đó chúng ta sẽ hướng sự chú ý vào những suy nghĩ lan man.
- Chú ý nhiều hơn sẽ tạo ra cảm giác tách rời khỏi những suy nghĩ và cảm xúc, nó khiến bạn chuyển đổi liên tục mà không có đòi hỏi bất kỳ điều gì hướng vào bạn, và điều đó sẽ thay đổi mối quan hệ của bạn với cảm xúc.
- Tại thời điểm đó, bạn sẽ bắt đầu tạo ra sự tự nhận thức lớn hơn, đó chính là điểm khởi đầu cho sự thay đổi. Bạn sẽ không cảm thấy giống như mình đang “nắm chặt” những trải nghiệm nội tại ưa thích và chỉ trích những trải nghiệm mà bạn không thích, cho phép tâm trí bạn bình tĩnh và giảm bớt sự phản xạ.
- Giờ đây, bạn có thể đưa ra lựa chọn có ý thức và điều đó có nghĩa là bạn đạt được sự phản ứng thay vì sự phản xạ.
- Vì vậy, khi bạn trau dồi ý thức về thời điểm hiện tại, bạn sẽ trải nghiệm tâm trí của mình theo cách ít lộn xộn và giảm sự xao lãng, giúp bạn có nhiều yếu tố hơn để tập trung vào nắm bắt nhiệm vụ một cách đầy thích ứng và linh hoạt.
- Giống như sự tiến bộ, tôi sẽ cung cấp thêm các ví dụ về nghiên cứu khoa học chứng minh lợi ích của việc thiền định khi chúng được ứng dụng cụ thể tính cởi mở và khả năng trực giác. Chúng ta sẽ bắt đầu với sự cởi mở, bởi vì tôi muốn đối chiếu với những gì xảy ra khi sự chú ý không phải là ý định của sự nhận thức chuyên tâm mà tôi

vừa mô tả, và cho thấy sự bất lực trong việc xử lý sự xao lãng sẽ khiến việc đưa ra quyết định của bạn bị tê liệt như thế nào.

Sự chú ý khi thiếu vắng chánh niệm

Trong Chương 5, chúng ta đã xem xét tại sao một đặc tính thần kinh thường được gọi là “sự cầu thị” là không thực sự có thể đạt được, bởi chúng ta tự động mang những thành kiến riêng của mình vào cách tiếp nhận và đánh giá mọi thứ. Hơn nữa, như bạn đã biết từ Chương 6, trọng tâm của phản xạ được thúc đẩy bởi cơ chế chiến-hay-chạy là cực kỳ hạn chế, vì nó thu hẹp sự tập trung để chỉ hướng tới những thứ mà tâm trí cho là có liên quan trực tiếp đến sự sinh tồn. Cả hai yếu tố đều có tác động rất lớn đến việc đưa ra quyết định, khiến nó trở nên khó khăn hoặc không thể đảm bảo rằng chúng ta đã cân nhắc một cách chính xác những sự lựa chọn và không gây ra lỗi lầm nghiêm trọng. Vậy khi chúng ta trở nên rất say mê với một nhiệm vụ, chẳng hạn như khi giải quyết một vấn đề? Điều này có dẫn đến việc chúng ta không có sự cân nhắc với những thông tin quan trọng?

Nơi tôi ở thời thơ ấu có một đường lái xe dốc hướng lên đường chính. Bố tôi muốn đạp xe, do đó đã gắn chiếc xe đạp đó lên nóc xe ô tô để đưa nó đến điểm xuất phát, nhưng hôm đó ngoài trời đã đóng băng và ông ấy không có lực kéo để đi ngược chiếc xe lên trên dốc. Rất may, có một giải pháp dễ dàng: để ô tô lăn tới ga ra từ đó tạo đà trước khi ông ấy chạm vào phần đường bị đóng băng. Nhưng không mất nhiều thời gian để nhận ra rằng đây là một quyết định sai lầm - ngay sau khi ông ấy lăn chiếc xe ô tô về phía trước, chúng tôi đã nhận được kết quả đáng nhớ như một bài học.

Nhìn lại, có vẻ như tôi đã tự hỏi mình ngu ngốc thế nào trước cả khi chiếc xe đạp rơi xuống đất. Không thể tưởng tượng được cả hai chúng tôi đã bỏ lỡ điều hiển nhiên như thế. Thật vậy, tôi hoàn toàn hiểu được nếu bạn đang tự hỏi điều tương tự như vậy ngay bây giờ! Hãy đối mặt với nó, tôi đang đứng ngay bên cạnh chiếc xe và có thể thấy rõ rằng đỉnh của chiếc xe cao hơn nhiều so với cổng ga ra. Nhưng những điều mới mẻ thường mang đến một nhận thức muộn màng, như chúng ta đã thấy trong Chương 1. Hơn nữa, tất cả

chúng ta đều làm những điều có vẻ ngu ngốc hết lần này đến lần khác, phải không? Điều gì đang diễn ra vậy?

Một ví dụ tuyệt vời cho việc thiếu khả năng “nhìn nhận” tình huống một cách rõ ràng mà có thể bạn đã từng biết đến, đó là video “khí đột vô hình” nổi tiếng (nếu bạn chưa xem nó, và nếu bạn muốn, bạn cần làm điều đó ngay bây giờ, trước khi tôi phá hỏng sự thú vị của nó). Ban đầu, nó được tạo ra như là một phần của một cuộc thí nghiệm được tiến hành tại Đại học Harvard về hai đội chơi bóng rổ. Người xem được yêu cầu đếm số lượt đi bóng được thực hiện bởi một trong các đội mà không nhận ra rằng, ở giữa tất cả các hoạt động, một người trong bộ đồ khí đột sẽ đi ngang qua. Mặc dù sự xuất hiện của con khí đột là rất rõ ràng với những ai đã biết đến điều này, các nhà khoa học vẫn phát hiện ra rằng, hầu hết mọi người bỏ lỡ con khí đột trong lần đầu tiên họ xem video này, và tại các lần khác, tương tự, con số này có thể lên đến 80%. Điều thú vị nằm ở chỗ, nếu không có nhiệm vụ đếm số lần giao bóng, khá nhiều người có thể nhìn thấy con khí đột. Vì vậy, hẳn là do sự tập trung đang hướng vào việc đếm khiến chúng ta bỏ lỡ những điều rõ ràng khác.

Xu hướng thần kinh này được gọi là điểm mù vô thức (inattention blindness), và được cho là kết quả của giới hạn tự nhiên đối với mức độ chú ý của chúng ta: khi tập trung vào một nhiệm vụ, chẳng hạn như đếm số lần, rất khó để nhận ra những thứ khác.

Thí nghiệm này mang tính điển hình cho thực tế: luôn có những đối tượng hoặc những luồng suy nghĩ mà chúng ta có thể tập trung vào, và nếu bị cuốn vào bất cứ điều gì trong số đó, chúng sẽ thống trị sự chú ý của chúng ta, khiến chúng ta không thể nhận thức được những điều khác xung quanh.

Giờ hãy kết hợp sự hiểu biết đó với những gì chúng ta học được từ những con khí đã được huấn luyện để tập trung vào một yếu tố gây căng thẳng cụ thể - một âm thanh và một kích thích xúc giác. Một khi chúng trở thành phản xạ có điều kiện, ngay cả khi chúng phải đối mặt với cả hai yếu tố gây căng thẳng, chúng chỉ nhận thức được thứ mà chúng đã được huấn luyện để chú ý tới. Hàm ý ở đây là rất lớn:

Thứ nhận được sự chú ý của chúng ta không nhất thiết là thứ quan trọng nhất, hoặc đem lại lợi ích, bởi sự tập trung của chúng ta bị điều khiển bởi phản xạ có điều kiện rất nhiều.

Ở mức độ cực đoan nhất, như chúng ta đã thấy, bản chất vô ý thức của phản xạ có điều kiện dẫn đến nỗi ám ảnh, nhưng tác động tương tự cũng xảy ra ở mọi thời điểm khác, thu hẹp sự tập trung và có nguy cơ che khuất những thứ ở ngay trước mặt chúng ta, thậm chí cả những thứ cực kỳ quan trọng. Đúng như vậy, khi chúng ta không nhận thức được điều gì đó bởi vì đang hướng sự tập trung vào nơi khác, nó chấm dứt sự tồn tại trong khoảnh khắc đó và vì vậy, nó không thể được cân nhắc trong việc đưa ra quyết định của chúng ta. Hãy suy nghĩ về nó - bạn có bỏ qua sự tồn tại của ngón út trước khi tôi nhắc tới nó hay không? Vậy còn tai phải của bạn? Và cảm giác quần áo chạm vào da bạn? Như William James đã nói, trải nghiệm của chúng ta được định hình bởi sự chú ý, và, như tôi đã nêu bật trong Chương 1, chúng ta không nhận được bất kỳ sự cảnh báo nào khi sự tập trung đang dẫn đến một lỗi lầm.

Có lẽ tôi đã dành 25 năm để nghĩ rằng tôi vô cùng ngu ngốc khi đồng ý để cha tôi lái xe về hướng vào ga ra với chiếc xe đạp đang ở trên nóc xe. Đến giờ, tôi nhận ra rằng tôi cũng chỉ là một con người thôi! Đơn giản là sự chú ý của tôi không hướng vào chiếc xe đạp khi chúng tôi dành quá nhiều sự tập trung vào việc con đường bị đóng băng. Vấn đề thực sự là chúng tôi đã thiếu sự cởi mở, điều đó đã ngăn chặn nhận thức ở mức độ thậm chí là nguy cấp, và rõ ràng, các thông tin khác ngoài điểm chú ý của chúng tôi đã hoàn toàn bị bỏ qua. Hi vọng rằng, nếu việc này xảy ra với bạn, giờ đây, bạn sẽ không phải tốn nhiều thời gian để thắc mắc về trí thông minh của mình như tôi đã làm.

Nhận thức bị ràng buộc

“Kiến thức tiến bộ của ngày nay là sự thiếu hiểu biết của tương lai.”

- Peter Drucker

Xu hướng của chúng ta là thường xuyên bỏ qua những thông tin thích hợp, dễ dàng tiếp cận và dễ nhận biết trong quá trình đưa ra quyết định; nó được biết đến với cái tên “nhận thức bị ràng buộc”. Tập trung quá mức là một phần quan trọng của vấn đề, nhưng không có nghĩa là tất cả, bởi vì, chúng ta cũng thường có nguy cơ bỏ lỡ những thứ mà:

- *Chúng ta không mong đợi*
- *Chúng ta chưa từng trải nghiệm trước đây*
- *Không thường xuyên xảy ra*
- *Thay đổi rất chậm*
- *Là những khía cạnh thông thường không được coi trọng trong môi trường mà chúng ta đã biết trước.*

Tôi đã đề cập đến một số ví dụ thực tế liên quan đến nhận thức bị ràng buộc trước đó trong cuốn sách này - bao gồm các nghiên cứu điển hình về thảm họa tàu vũ trụ Challenger, Frederick Winslow Taylor, Takaru Kobayashi và Dick Fosbury - tại đó, các vấn đề hoặc cơ hội đã xuất hiện nhưng ít người nhận ra nó. Rõ ràng là rất khó để đánh giá chính xác “sự thật”, dù nó có quan trọng thế nào với kết quả mà chúng ta mong muốn hay chúng ta có “thông minh” thế nào. Do đó, với nhận thức không đầy đủ, chúng ta chắc chắn sẽ chỉ dừng lại ở ranh giới sai lệch xung quanh tình huống, điều này có thể gây khó khăn hoặc bất khả thi để nhận ra những điều mà mình không biết, hoặc để đạt được bước tiến bộ. Ranh giới này ảnh hưởng đến mọi phần của quy trình đưa ra quyết định, khiến chúng ta không thể:

- Xem xét hoặc tìm kiếm thông tin quan trọng cần thiết để đưa ra quyết định đúng đắn, đồng thời xem xét các thông tin có thể nhận biết và tiếp cận tương đương khác.
- Sử dụng thông tin đã có vì chúng ta không thể nhận ra sự liên hệ giữa các thông tin.

- Chia sẻ thông tin quan trọng với những người khác, do đó hạn chế khả năng của họ trong việc đóng góp một cách đầy đủ vào quy trình.

Cũng giống như nhiệm vụ đếm số lượt truy cập video “khỉ đột vô hình” làm tăng khả năng mọi người sẽ không nhìn thấy con khỉ đột, những khuynh hướng này ngày càng gia tăng cùng với sự tập trung mãnh liệt của chúng ta vào bất kỳ khía cạnh riêng biệt nào của môi trường, vì tập trung mà không đi kèm với chánh niệm sẽ thu hẹp sự chú ý.

Một tình huống khác tạo ra những hạn chế lớn của nhận thức là khi chúng ta được thúc đẩy bởi lợi ích của một kết quả cụ thể. Những cảm xúc liên quan sau đó sẽ tác động đến tính khách quan thông qua sự bất hòa nhận thức, các lý lẽ thúc đẩy và thiên kiến xác nhận (xem Chương 4), khiến chúng ta khó nhận thức được những thông tin không phù hợp với quan điểm ưa chuộng của chúng ta. Trong những trường hợp này, nhận thức có thể không có bất cứ liên hệ nào với “sự thật”, thay vào đó chúng được định hình bởi những thành kiến riêng và những mong muốn sự thoải mái đến từ bên trong. Sự trớ trêu của tất cả những điều này là không thể tránh khỏi:

Ngay khi chúng ta thực sự cần một quan điểm khác...

Ngay khi việc đòi hỏi phải nhìn nhận mọi thứ khách quan hơn trở nên đặc biệt quan trọng...

bởi các định kiến, thành kiến và nỗi sợ đang làm méo mó trải nghiệm của chúng ta...

chính là thời điểm mà chúng ta trở nên gắn bó mật thiết với niềm tin hiện tại của mình!

Rõ ràng, sự cởi mở mà chúng ta đang tìm kiếm để cho phép việc đưa ra quyết định một cách sáng tạo là không thể khi chúng ta mắc kẹt trong nhận thức bị ràng buộc. Vậy giải pháp là gì? Làm thế nào chúng ta có thể giải quyết vấn đề của nhận thức bị ràng buộc để đón nhận một cách “chính xác” hơn những kích thích phù hợp và cải

thiện độ tin cậy của việc ra quyết định? Tôi đề xuất hai giải pháp mạnh mẽ sau:

1. Cố gắng bác bỏ những gì bạn tin. Đây đơn thuần là một phương pháp tiếp cận từ ngoài vào trong, nhưng lưu ý rằng nó phải được kích hoạt bởi sự tự nhận thức đầy đủ để phát hiện ra những điều mà bạn có thể đang thiếu, đây chính là khả năng từ trong ra ngoài.

2. Thiên định để cải thiện sự chú ý có chủ đích, cho phép bạn tập trung nhiều hơn. Điều này vốn đã mang tính thích ứng trong tự nhiên và chỉ có thể đạt được thông qua phát triển từ trong ra ngoài.

Cố gắng loại bỏ

“Nghĩ ngờ càng cao, trí tuệ càng sâu sắc. Nghĩ ngờ càng thấp, trí tuệ càng nông cạn.”

- Chinese proverb

Hãy bắt đầu với một giả thiết chắc chắn: chúng ta sẽ nhiều lần mắc phải sai lầm trong cuộc sống và, thường thì ảo tưởng về tri thức có thể nguy hiểm hơn nhiều so với sự thiếu hiểu biết do cách mà nó hạn chế suy nghĩ của chúng ta. Tiếp theo, có một thực tế đơn giản: khả năng của chúng ta trong việc tin rằng mình đúng ngay cả khi hoàn toàn sai lầm trên thực tế là không hề giới hạn, bởi chúng ta sống trong thế giới nhận thức của chính mình. Nội quan bên trong dễ dàng phản ánh rằng cả hai điều trên đều đúng đắn. Bởi điều mà chúng ta gọi là “thực tại” không phải là một điều khách quan đã được đón nhận - nó hoàn toàn chủ quan, được tạo ra trong tâm trí của chúng ta.

Vấn đề ở đây là khi chúng ta đã “biết”, chúng ta không thể học hỏi được, không thể sáng tạo, và giống như các huấn luyện viên đang theo dõi Dick Fosbury thực hiện cú nhảy “flop”, chúng ta hầu hết sẽ bỏ lỡ sự thật ngay cả khi nó ở ngay trước mắt. Ví dụ, chúng ta đã thấy rằng thiên kiến xác nhận mạnh mẽ đến nỗi chúng ta có thể tìm

thấy thông tin để biện minh cho niềm tin của mình ngay cả khi việc phản đối hay bác bỏ thông tin đó là việc làm hữu ích hơn.

Đó là một tình huống, nó có ý nghĩa với bất kỳ quyết định quan trọng nào để đánh giá nó một cách thấu đáo từ giả thiết khởi đầu rằng chúng ta có thể sai lầm?

Thảm kịch của tàu con thoi Challenger vào một buổi sáng của tháng 1 năm 1986 thể hiện rõ tầm quan trọng của điểm xuất phát. Có vẻ ít nghi ngờ rằng các giám đốc điều hành chịu trách nhiệm về việc ra quyết định đều mong muốn nhiệm vụ này sẽ được diễn ra với giả định về độ an toàn của nó. Trong buổi họp qua điện thoại khi quyết định này được đưa ra, phó giám đốc kỹ thuật của Morton Thiokol, Bob Lund, người chịu trách nhiệm bảo trì các SRB, đã nói rằng đội của ông cảm thấy rằng chuyến bay sẽ không an toàn do nhiệt độ của ngày hôm đó; tuy nhiên, ông không thể “chứng minh” mối lo ngại này là có cơ sở² và thông tin của ông đã bị bác bỏ do không có tính thuyết phục. Vậy đâu là sự khác biệt đối với bằng chứng mà họ đã đặt ra để chứng minh rằng việc này là an toàn hay không an toàn?

Không có gì mới lạ trong việc đề xuất tìm ra bằng chứng phản bác. Nguyên tắc này là cơ sở của tư duy khoa học, bởi nó đòi hỏi đánh giá một cách lý trí đối với các ý tưởng, cho phép tính chủ quan của ý kiến cá nhân và ảnh hưởng mang tính định kiến của cảm xúc được giảm thiểu - nó đưa bộ não trí tuệ đi vào hoạt động. Trong khoa học, càng có nhiều nỗ lực không thành công được đưa vào để bác bỏ một nguyên lý, thì nguyên lý càng trở nên vững chắc hơn. Điều tương tự sẽ xảy đến với sự tự tin của bạn trong các quyết định của chính mình nếu bạn khắt khe với chúng, bởi khi cố gắng bác bỏ, “mức độ chân lí” sâu sắc hơn sẽ mở ra cho bạn.

Về cơ bản, câu hỏi về việc làm thế nào để đón nhận các quan điểm thay thế, chủ động tìm kiếm bằng chứng chống lại những gì mà bạn đang tin và thừa nhận rằng bất cứ điều gì gắn với một kết quả, hay một ý tưởng yêu thích, sẽ ngăn cản bạn khỏi việc tiến gần tới sự thật. Sức mạnh của việc làm này đã được nhấn mạnh trong nghiên cứu của Philip Tetlock mà tôi đã mô tả trong Chương 3 - một kết

luận rằng chuyên gia ở mức độ trung bình “không giỏi hơn nhiều trong việc dự đoán tương lai so với một con tinh tinh ném phi tiêu”. Đã có một số phát hiện trong nghiên cứu này có liên quan mật thiết ở đây:

- Những người có kiến thức sẽ làm tốt hơn những người không biết gì cả.
- Nhưng những chuyên gia uyên bác nhất lại thường là những người không đáng tin cậy nhất và là những người phản đối mãnh liệt nhất với việc phải công nhận rằng họ đã sai.
- Chỉ có một cách tư duy có thể hỗ trợ cho việc dự đoán: xem xét nhiều cách giải thích và cân đối chúng với nhau.

Vì vậy, chúng ta có một thách thức rõ ràng: càng phát triển mạnh về mặt chuyên môn, chúng ta càng có nhiều khả năng trở nên quá tự tin rằng mình đúng, bị ràng buộc bởi niềm tin vào các ý kiến của chính bản thân. Nói cách khác, những người dựa vào kiến thức tổng quát thường dễ dàng tiếp thu về mặt tâm lý những ý tưởng khác với suy nghĩ của họ và có xu hướng nhận thức tốt hơn về việc họ có thể không biết nhiều điều. Những người này làm tốt hơn nhiều trong việc ứng biến và thích nghi.

Có rất ít những việc mà bạn có thể “làm” ở đây, ngoài việc sẵn sàng cởi mở hơn. Vấn đề lớn nhất cần giải quyết đó là chúng ta dễ dàng bị bảo thủ và cứng nhắc, trong khi không hề nhận ra điều đó. Những dấu hiệu sau đây có thể giúp bạn nhận ra rằng bạn đang bảo thủ, bao gồm:

- Không có, hoặc không thể nhận thấy, bất kỳ bằng chứng đối lập nào.
- Tin rằng bạn không cần phải kiểm tra lại ý tưởng của mình chỉ đơn giản vì bạn đã “biết”.
- Loại bỏ một ý tưởng bởi vì nó mới và không quen thuộc hoặc chưa được chứng minh.

- Cảm thấy khó chịu bởi những quan điểm thay thế hoặc cảm thấy khó khăn trong việc lắng nghe những ý tưởng của những người không cùng quan điểm với bạn.
- Quyết định ngay về giá trị trong ý tưởng của người khác trước khi họ kịp nói xong.

Tôi thành thật khuyên bạn nên ghi nhớ rằng việc cảm thấy chắc chắn là mình đúng hoàn toàn không đảm bảo rằng bạn đúng, điều này có thể đặc biệt hữu ích trong việc duy trì sự cởi mở. Nếu bạn có thể lắng nghe người khác và sẵn sàng đón nhận, những thông tin mà bạn không biết (hoặc ngay cả khi bạn đã biết), bạn sẽ học hỏi được nhiều hơn và bỏ qua ít hơn. Chắc chắn, điều này sẽ mở rộng đáng kể ranh giới trong nhận thức của bạn.

Thiền định cải thiện sự tập trung

Cách tiếp cận thứ hai để giảm tác động của giới hạn nhận thức là phát triển khả năng tập trung sự chú ý của bạn một cách có chủ đích. Chúng ta thấy rằng, tâm trí có một khả năng giới hạn dành cho sự chú ý, mà kết quả là chúng ta đã bỏ lỡ nhiều thứ mà chúng ta không chú ý đến. Cho dù chúng ta có quan trọng ở mức độ nào, chúng ta hoàn toàn có thể vô hình trong sự đánh giá của chúng ta, bởi vì sự tập trung thường được định hướng một cách vô ý thức.

Rõ ràng, nhiều sự bỏ sót của chúng ta không gây ra ảnh hưởng gì, nhưng nếu bạn đang lái xe, và sự chú ý của bạn bị thu hút bởi một người đi bộ đang gần như bước ra trước mặt bạn. Bây giờ, làm sao để bạn có thể nhận thấy một người đi xe đạp đang đi ngang qua con phố phía trước? Ngay cả khi chúng ta đã xác định rằng người đi bộ không phải là một mối nguy hiểm, các nhà khoa học vẫn nhận thấy rằng sẽ có một giai đoạn ngắn sau khi chúng ta chú ý đến sự kiện đầu tiên trong đó chúng ta có một điểm mù trong sự tập trung: họ gọi đó là điểm mù nhận thức.

Để đo điểm mù nhận thức, các nhà khoa học yêu cầu những người tham gia tìm kiếm hai mục tiêu, chẳng hạn như hình ảnh của hai chú chó xuất hiện trong một loạt hình ảnh của những chú mèo.

Những gì các nhà khoa học tìm thấy là nếu những chú chó được xuất hiện quá gần với với nhau, mọi người sẽ không nhìn thấy hình thứ hai, và bằng cách thay đổi khoảng cách thời gian xuất hiện giữa các mục tiêu, họ có thể đo độ dài của “điểm mù nhận thức”. Họ đã phát hiện rằng nó thường kéo dài trong nửa giây và thật không may, điều đó có nghĩa là trong khoảng thời gian đó bạn sẽ không thể nhìn thấy người đi xe đạp. Điểm mù nhận thức được xem là một đặc tính cố định của hệ thống thần kinh, nhưng các nghiên cứu đã chỉ ra rằng nó có thể thay đổi bằng sự luyện tập - chúng ta hi vọng điều này, tất nhiên, từ những gì chúng ta biết về khả năng thần kinh. Một ví dụ về nghiên cứu được thực hiện bởi Richard Davidson, một giáo sư tâm lý học và tâm thần học tại Đại học Wisconsin. Trong đó, mức độ tập trung của những người đã tập thiền định trong ba tháng được so sánh với những người mới bắt đầu³. Trong tình huống này, ông đã sử dụng hai con số được đặt trong một loạt các chữ cái, và nhận thấy rằng tất cả mọi người đều có thể phát hiện ra số đầu tiên, nhưng theo dõi của hoạt động não bộ cho thấy rằng những người mới tập thiền đã tập trung vào tìm kiếm số đầu tiên trong thời gian lâu hơn, và vì vậy họ bỏ lỡ số thứ hai. Những người đã thiền định lâu hơn có thể chuyển đổi sự chú ý của họ dễ dàng hơn, như là bỏ qua số thứ nhất, tăng khả năng của họ trong việc phát hiện mục tiêu thứ hai trong khoảng thời gian nửa giây. Do đó, chúng ta có thể thấy một nghịch lý quan trọng:

Khi học cách tập trung sự chú ý một cách đầy chuyên tâm, nó làm giảm khả năng chúng ta trở nên tập trung một cách thái quá, tăng tính cởi mở và linh hoạt của chúng ta (giải quyết Câu hỏi lớn số 6).

Một phát hiện quan trọng khác đó là, mặc dù khả năng nhìn thấy mục tiêu đầu tiên không thay đổi phụ thuộc vào việc thiền định, các hoạt động não bộ cần thiết để thực hiện điều này đã giảm đáng kể. Hơn nữa, mức độ giảm này đã dự đoán chắc chắn khả năng của họ trong việc phát hiện mục tiêu thứ hai. Điều này chứng minh nền tảng then chốt của chương trước đó, rằng:

Chú ý là một kỹ năng linh hoạt, có thể rèn luyện được.

Thí nghiệm này cũng cung cấp bằng chứng cho một vài kết luận rất quan trọng. Thứ nhất, thường có một cuộc tranh luận về việc liệu những lợi ích của thiền định bị hạn chế khi chúng ta đang luyện tập hay trở thành một đặc điểm cho phép cải thiện khả năng chú ý kéo dài ngoài quá trình thiền định. Bởi người tham gia không thiền định trong thời gian thí nghiệm, sự tiến bộ của họ cung cấp bằng chứng cho thấy cách rèn luyện tinh thần này đem lại những thay đổi lâu dài trong cách mọi người phân bổ nguồn lực tinh thần - như chúng ta mong đợi từ kiến thức về khả năng thần kinh. Thứ hai, vì nó cho thấy thực hành có thể giúp giảm những nỗ lực mà chúng ta cần cho việc tập trung sự chú ý, thí nghiệm điểm mù nhận thức cũng cho thấy rằng thiền định có thể giúp chúng ta đạt được trạng thái bình tĩnh, thư giãn cần thiết để đi vào “dòng chảy”; và đó thực sự là những gì đã xảy ra. Hiệu ứng thư giãn này của thiền định là sự biến đổi theo nhiều cách, và tôi sẽ tóm tắt thêm về điều này ngay khi chúng ta nhìn vào trực giác đang phát triển.

Một điều nữa, trước khi chúng ta tiếp tục, bởi tôi đoán rằng bạn có thể lo ngại mình không có ba tháng để thực hiện việc thiền định. Rất may, nhiều nghiên cứu đã tìm ra, kết quả có thể đạt được nhanh hơn nhiều. Ở đầu kia của trục đồ thị, một nghiên cứu⁴ đã chứng minh rằng chỉ 20 phút thiền mỗi ngày trong năm ngày, sẽ đem đến những cải thiện đáng kể đối với mức độ tập trung của những người tham gia so với một nhóm được theo dõi khác, cũng như mang lại nhiều lợi ích như giảm sự lo lắng, suy nhược, giận dữ và mệt mỏi, giảm hoóc-môn cortisol gây ra sự căng thẳng và tăng phản ứng miễn dịch. Thông thường, các nghiên cứu xem xét tác động của 20-40 phút thực hành trong một vài tháng và điều này thường được thấy là thời gian đủ để có thể đạt được kết quả.

Các điều kiện cần cho sự sáng suốt

Trước đó, vào đầu Chương 7, tôi đã đặt ra câu hỏi về việc làm thế nào để chúng ta có thể chủ động học hỏi để trở nên sáng tạo hơn, điều này cho thấy rằng hình thức ra quyết định này ngày càng trở nên quan trọng và xu hướng này chỉ có thể dự kiến sẽ tiếp tục. Kể từ đó, chúng ta đã có những khám phá mà chúng ta có thể tin

tường bao trùm nhiều khía cạnh của những điều cần thiết cho việc phát triển khả năng ra quyết định một cách sáng tạo, bao gồm:

- những đặc tính của tư duy cần thiết cho sự sáng tạo: sự kiên trì, cởi mở và sáng suốt
- yêu cầu về sự cân bằng giữa khả năng thần kinh mang tính bản năng, cảm xúc, trí tuệ và trực giác của chúng ta
- sự cần thiết của việc tiếp cận cách thức phát triển bản thân này từ trong ra ngoài
- khả năng lớn để thay đổi những kích hoạt gây ra bởi khả năng thần kinh tự nhiên của não bộ chúng ta
- sức mạnh của sự chú ý, miễn là nó được thực hiện một cách ý thức và có chủ đích
- ba nguyên tắc để thành công trong việc giải quyết những thách thức mang tính thích nghi
- tầm quan trọng của vị trí mà chúng ta đang đứng trên trục phản xạ - phản ứng
- tại sao căng thẳng gây suy nhược và làm tổn hại đến hiệu suất
- các đặc tính của trạng thái hiệu suất tối ưu
- ý nghĩa của hoạt động tập thể tại thùy trán và hạch hạnh nhân
- làm thế nào để chúng ta thực sự sắp xếp lại não bộ của mình để trở nên ít sợ hãi hơn
- vai trò của chánh niệm và thiền định trong việc phát triển sự chú ý có chủ đích
- cách hạn chế các vấn đề được tạo ra bởi các giới hạn đối với nhận thức của chúng ta

Tôi đã cố hết sức để hướng bạn tới giải pháp cho từng thách thức và cơ hội này, ngoại trừ một điều: làm thế nào để chúng ta trở nên sâu sắc hơn? Câu hỏi còn lại là, liệu có điều gì mà chúng ta có thể chủ động thực hiện để cải thiện các khả năng trực quan của tâm trí và bộ não? Nhiều người theo bản năng trả lời “không” cho câu hỏi này, nhưng khoa học đã nói khác, và một lần nữa, chiếc chìa khóa đầy quyền năng cho vấn đề này chính là thiền định.

Phương pháp thiền mà tôi dành nhiều thời gian luyện tập nhất là một trong những phương pháp lâu đời nhất, có niên đại hơn 2.500 năm, từ thời đại của Đức Phật, được biết đến với cái tên thiền Vipassana. Vipassana là một từ Pali, và nó thường được dịch là “sáng suốt”! Cái tên này công nhận những điều đã được học hỏi thông qua trải nghiệm: đó là cách tiếp cận cung cấp một quá trình nhận thức ngày càng gia tăng, trong đó sự tiến bộ của nhận thức xuất hiện như một loạt các bước tiến, đó chính là bước nhảy vọt của sự sáng suốt, chứ không phải theo một đường thẳng.

Có một lý do đơn giản là tại sao Vipassana đã tồn tại trong suốt thời gian qua: nó đã được chứng minh vượt ra khỏi những nghi ngờ rằng nó thay đổi con người theo một cách tích cực và có thể đoán biết trước được. Nếu bạn muốn xem một ví dụ về hiệu quả của nó trong những hoàn cảnh khó khăn nhất, tôi khuyên bạn nên xem bộ phim tài liệu ngắn “Doing Time Doing Vipassana” (tạm dịch: Thiền Vipassana trong tù), nói về tác động của một chương trình thiền Vipassana đối với các tù nhân trong một nhà tù của Ấn Độ.

Khoa học đã xác nhận rằng ngành khoa học thần kinh hiện nay cung cấp thông tin về việc thiền định thay đổi bộ não như thế nào, có lẽ kết quả này dường như ít gây ngạc nhiên hơn so với thời điểm sản xuất bộ phim trên. Tuy nhiên, đối với hầu hết mọi người, tôi nghi ngờ ý tưởng rằng việc chúng ta có thể trải nghiệm một sự thay đổi nội tại thực thụ đơn giản chỉ bằng cách nhắm mắt lại và tập trung vào hơi thở, có vẻ hão huyền. Tuy nhiên, nó hiệu quả, bởi nó làm giảm nhận thức về sự nguy hiểm trong chúng ta, từ đó thế giới thực sự trở nên ít thù địch. Nó chỉ ra rằng điều này giúp ích rất nhiều cho sự sáng suốt (Câu hỏi lớn số 7).

Bản chất của sự sáng suốt là những trải nghiệm của chúng thường đột ngột và bất ngờ. Thời điểm là thứ khiến cho chúng trở nên khó giải thích và xuất hiện ít có chủ đích hơn. Tuy nhiên, khi mọi người được kết nối với điện não đồ (EEG) ghi lại hoạt động của não bộ, các nhà khoa học có thể dự đoán ai sẽ có được trải nghiệm sâu sắc trước khi nó xảy ra bởi vì bộ não cho thấy các chỉ số rất nhất quán:

- Nó luôn luôn được thư giãn nhưng vẫn giữ tập trung, được chứng minh bằng sóng não đồng bộ ở tần số chậm hơn nhiều so với tần số thông thường khi chúng ta tỉnh táo và tập trung vào các nhiệm vụ cụ thể.
- Sẽ có một đợt sóng não tần số rất cao đột ngột xuất hiện, được gọi là sóng gamma, khoảng 0,3 giây trước nhận thức có ý thức của sự sáng suốt.

Điều này có thể không hoàn toàn đáng ngạc nhiên, bởi trong chương trước, khi nhìn vào trạng thái tinh thần tồn tại khi bạn có được những ý tưởng sáng tạo, tôi đã đặt cược rằng bạn sẽ được thư giãn vào thời điểm đó. Đó là một sự cá cược chắc chắn, vì nó đã được hỗ trợ bởi khoa học thần kinh. Tôi cũng nhấn mạnh phát hiện về việc những người có tính sáng tạo sử dụng bộ não của họ theo một cách cụ thể - những người liên quan nhiều đến giấc mơ hơn là suy nghĩ. Bằng cách xem xét hoạt động của não bộ dưới một góc nhìn khác, tôi có thể giải thích tại sao tôi lại nói vậy.

Não của chúng ta luôn có một số hoạt động điện diễn ra, và cũng chính tại đây, cũng như với các chức năng não khác, chúng ta cần sự cân bằng giữa các tần số khác nhau. Tuy nhiên, một tần số sẽ có xu hướng chiếm ưu thế, được công nhận là trạng thái não hiện tại. Những sóng não này được chia thành năm loại theo tần số: Sóng Gamma, được đo trong chu kỳ sóng não trên giây (Hz), từ 40 Hz đến khoảng 200 Hz, tham gia vào nhiệm vụ xử lý ở cấp độ cao hơn có liên quan đến tri giác và ý thức.

Sóng gamma không tồn tại một mình (không có trạng thái gamma trong tâm trí), luôn luôn hiện diện cùng các loại khác, và được coi là

quan trọng đối với việc học hỏi, ghi nhớ và tổng hợp thông tin từ các phần khác nhau của bộ não.

Sóng beta, hoạt động ở tần số 13 - 40 Hz, xuất hiện ở trạng thái tỉnh táo thông thường của chúng ta. Chúng xảy ra khi chúng ta đang suy nghĩ một cách có ý thức, chẳng hạn như hoàn thành các nhiệm vụ đã được định hướng mục tiêu.

Sóng alpha, trong khoảng tần số 9 - 12 Hz, xuất hiện khi chúng ta thư giãn; chúng ta sẽ bước vào trạng thái của sóng alpha, ví dụ, khi bắt đầu chìm vào giấc ngủ.

Sóng theta có tần số khoảng 4 - 8 Hz, thường xuất hiện trong trạng thái ngủ nhẹ hoặc cực kỳ thư giãn.

Sóng delta có tần số trong khoảng 0,1 - 3 Hz, xuất hiện trong giấc ngủ sâu, không mơ.

Vì vậy, chúng ta dành phần lớn thời gian suy nghĩ trong sóng beta, đôi khi là trạng thái thư giãn của sóng alpha hoặc thậm chí là sóng theta. Để giảm sự vượt quá, tần số chậm hơn sẽ tốt hơn. Quá nhiều hoạt động beta (đặc biệt là ở đầu cuối của chỉ số) có liên quan đến sự căng thẳng, trong khi một mức độ hợp lý sẽ hỗ trợ cho việc tập trung. Căng thẳng cũng khiến não trở nên thiếu đồng bộ. Sóng alpha, trong khi đó, liên hệ với một khả năng tốt hơn để gợi nhớ, giảm cảm giác khó chịu và đau đớn, giảm căng thẳng, tăng cường sự hài hòa của sóng não. Trạng thái alpha cũng liên hệ với hiệu suất tối ưu - những người trong “dòng chảy” đã giảm hoạt động của sóng não beta.

Khi bộ não của chúng ta hoạt động ở tần số theta, nó đem đến trạng thái tinh thần rất dễ tiếp thu, như đã được chứng minh bằng liệu pháp thôi miên, bởi nó cho phép tiếp cận nhiều hơn với tiềm thức của chúng ta. Sóng theta giúp cải thiện cả trực giác và khả năng sáng tạo, và những người có tính sáng tạo có thể trải nghiệm những sóng não này ở mức độ lớn đáng kể so với những người được coi là “bình thường”. Sóng delta tiếp tục mở rộng hiệu ứng này, cho phép kết nối ở mức sâu nhất của sự vô thức.

Một trong những hiệu ứng rất rõ ràng của thiền định là làm chậm lại tần số chiếm ưu thế của não bộ và đồng bộ hóa sóng não. Thực tế là sự căng thẳng có liên quan đến hoạt động của sóng beta cao có thể giúp giải thích tại sao tần số sóng não chậm lại cùng thiền định.

Bạn hãy nhớ về trò bập bênh trên thanh mà tôi đã giải thích trong chương trước, khi chúng ta tập trung sự chú ý vào nội tại, tâm trí sẽ nhận được thông điệp rằng chúng ta đang an toàn, vì vậy cơ chế chiến-hay-chạy giảm xuống. Điều này có thể được nhìn nhận từ việc suy giảm của cả hoạt động và chất xám trong hạch hạnh nhân.

Chúng ta có thể mong đợi những lợi ích này đến nhanh như thế nào? Ngay cả những người mới bắt đầu cũng đã được phát hiện ra rằng họ có thể gia tăng sự nhịp nhàng của sóng alpha, trong khi những người thiền định có kinh nghiệm hơn có thể dễ dàng truy cập vào sóng theta, và thậm chí là cả sóng delta.

Hoạt động của sóng gamma cũng được cho là có liên quan chặt chẽ đến các mức độ luyện tập thiền định của các chuyên gia.

Nhìn chung, bằng việc luyện tập thiền định, mà không thực sự “làm” bất cứ điều gì, bạn sẽ tạo ra các điều kiện cho sự sâu sắc - trạng thái não tích hợp các sóng não chậm, đã được đồng bộ hóa, trạng thái này được tìm thấy trong alpha và theta, với hoạt động gamma xuất hiện trước khoảnh khắc bất ngờ. Sau đó, bạn sẽ tự điều chỉnh bản thân để trở nên sáng tạo hơn.

Nguyên tắc đưa ra quyết định số # 10

Học cách chú ý một cách có chủ đích có thể là kỹ năng quý giá nhất mà chúng ta có thể phát triển, bởi nó củng cố và tối ưu hóa không chỉ năng lực của chúng ta trong việc đưa ra quyết định mang tính sáng tạo mà còn trong cả bất kỳ hình thức học tập thích ứng nào khác.

Ghi chú:

1. Timothy D. Wilson và cộng sự, “Just think: The challenges of the disengaged mind” (2014) Science, 345(6192): 75.
2. Ben Evans, “Missed warnings: The fatal flaws which doomed challenger”, Space Safety Magazine, www.spacesafetymagazine.com/space-disasters/challenger-disaster/missedwarnings-fatal-flawsdoomed-challenger.
3. H. A. Slagter, A. Lutz, L. L. Greischar, A. D. Francis, S. Nieuwenhuis, J. M. Davis và cộng sự, “Mental training affects distribution of limited brain resources” (2007) PLoS Biology, 5(6): e138.
4. Yi-Yuan Tang và cộng sự, “Short-term meditation training improves attention and self-regulation”, (2007) Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 104 (43): 17152-17156.

KẾT LUẬN

“Bí mật của thành công là gì?

Những quyết định đúng đắn.

Làm sao để có được những quyết định đúng đắn?

Kinh nghiệm.

Làm thế nào để có thêm kinh nghiệm?

Các quyết định sai.”

- A. P. J. Abdul Kalam

(cựu Tổng thống Ấn Độ)

Rõ ràng là có một sự thật trong cuộc đối thoại ngắn ở trên; thực sự, tôi đã mở đầu cuốn sách này với một tuyên bố rất giống với hai dòng đầu tiên của đoạn đối thoại trên, khi tôi nói rằng chất lượng

của các quyết định sẽ định đoạt việc vận dụng những tài năng và năng lực của chúng ta tốt như thế nào. Tôi thấy mình không hài lòng với kết luận cuối cùng rằng chúng ta chỉ có thể cải thiện quyết định của mình thông qua việc trải nghiệm những sai lầm. Kể từ khi bắt đầu tổ chức hội thảo đầu tiên về chủ đề này, tôi đã tự hỏi chúng ta có thể tiến xa đến mức nào trong việc cải thiện các quyết định của mình và ở mức độ có thể làm điều đó mà không mắc phải sai lầm.

Trong quá trình tìm hiểu, tôi đã đọc vô số sách báo, kể cả cuốn sách tôi coi là hay nhất về những thiên kiến đưa ra quyết định mà tôi đã tìm thấy, *Thinking, Fast and Slow* (tạm dịch: Tư duy Nhanh và Chậm), của Daniel Kahneman, tóm tắt những thập kỷ nghiên cứu của ông về chủ đề này. Ông là một chuyên gia được công nhận rộng rãi, đã được trao giải Nobel, và cuốn sách này đã giành được Giải thưởng Truyền thông Hàn lâm Quốc gia năm 2012 về công việc sáng tạo tốt nhất, giúp mọi người hiểu về các chủ đề khoa học, kỹ thuật hoặc y khoa. Một phần lý do tôi tránh dành nhiều thời gian cho các thiên kiến đưa ra quyết định trong cuốn sách này là vì tôi không thể tìm ra cách để làm tăng thêm nữa giá trị trong lĩnh vực này, Kahneman (và nhiều người khác) đã viết rất nhiều về chủ đề này. Tuy nhiên, trớ trêu thay, đó là một bình luận của chính Kahneman, trong kết luận của ông về *Thinking, Fast and Slow*, điều này chắc chắn đã thúc đẩy tôi suy nghĩ về thách thức của việc giảm thiểu các lỗi của việc đưa ra quyết định nhiều hơn việc suy nghĩ về bất kỳ điều gì khác. Đáp lại các câu hỏi mà chính ông đặt ra cho mình – “những gì có thể được thực hiện liên quan đến định kiến?” và “làm thế nào chúng ta có thể cải thiện việc đánh giá và ra các quyết định?” - ông viết:

“Câu trả lời ngắn gọn là không thể đạt được mà không có sự nỗ lực đầu tư một cách đáng kể... Ngoại trừ một số hiệu ứng mà tôi cho là chủ yếu liên quan đến tuổi tác mà suy nghĩ trực quan của tôi cũng dễ dàng hướng tới... [những định kiến khác nhau]... như trước khi tôi thực hiện một nghiên cứu về những vấn đề này.”

Làm thế nào để một trong những chuyên gia hàng đầu thế giới về chủ đề này, những người đã nghiên cứu nó trong nhiều thập kỷ và

hiểu rất rõ về nó, cảm thấy rằng tất cả nỗ lực của ông hầu như không cải thiện phán đoán trực quan của mình? Nếu họ đúng, thì lời trích dẫn mở đầu của A.P.J. Abdul Kalam thực sự có thể lạc quan quá mức, bởi Daniel Kahneman dường như cho rằng ngay cả những kinh nghiệm của việc đưa ra quyết định sai lầm cũng không tự nhiên dẫn đến khả năng đưa ra các quyết định đúng đắn vào lần sau.

Ngược lại, vào thời điểm tôi hoàn thành văn bằng kỹ sư, tôi biết rằng mình có cảm nhận trực quan rất tốt về việc, liệu các câu trả lời cho các phép tính phức tạp có đúng hay không; tất cả chúng ta phải phát triển khả năng này để giảm thiểu rủi ro mà chỉ một lỗi nhập dữ liệu trên máy tính cuối cùng có thể dẫn đến một sự tính toán sai lầm khổng lồ. Chúng ta chỉ đơn giản là dành sự chú ý thường xuyên đến nhiệm vụ, trong thời gian đủ lâu, cùng với phản hồi, và trở nên tốt hơn. Theo cách tương tự, những người chơi golf hàng đầu không đánh bóng bằng ý thức của họ, mặc dù họ bắt đầu tập chơi theo cách đó. Sau đó, bằng cách tập trung chú ý vào việc thực hành nhiều lần những gì họ biết, tiềm thức của họ học cách tiếp nhận. Nếu không, họ sẽ không bao giờ đánh bóng tốt được.

Hơn nữa, vì tính chất khả biến thần kinh của não bộ, không ngạc nhiên khi quá trình này đã được tìm thấy là nền tảng cho sự phát triển của bất kỳ kỹ năng nào. Các chuyên gia trong mọi lĩnh vực trở nên thành công thông qua việc thực hành có chủ ý, không phải thông qua độ tuổi! Trong những trường hợp khó khăn, giống như những người điều khiển máy bay trong Chương 1, hoặc khi chúng ta học cách đi xe đạp, tâm trí mang ý thức thậm chí không cần hiểu phải làm gì ngay từ đầu - chứng minh rằng khi tiềm thức lặp đi lặp lại bất kỳ điều gì và thu được phản hồi, việc tập trung sự chú ý đó dẫn đến sự học hỏi.

Vai trò nền tảng của sự chú ý, mà nếu không có nó thì việc học hỏi không thể diễn ra, là lý do tại sao tôi đã gọi khả năng tập trung sự chú ý một cách có chủ đích là kỹ năng tối thượng.

Sự cần thiết của nhận thức chuyên tâm

Tôi không thể thấy một lý do logic nào mà việc đưa ra quyết định sẽ được miễn theo nguyên tắc này - tại sao phản xạ có điều kiện không ứng dụng ở đây? Điều bất thường rõ ràng này cần lời giải thích. Phần còn thiếu là gì? Do sự thành thạo đó đòi hỏi khả năng vô thức, có vẻ như với tôi, vấn đề phải bắt nguồn từ một lỗi thuộc một trong hai giả định sau:

- Tâm trí có ý thức có thể được luyện tập để nhận biết tốt hơn, qua đó sửa chữa các lỗi vô ý thức.
- Việc học tập và hiểu biết ở một mức độ có ý thức, bản chất của những định kiến vô thức, sẽ (bằng cách nào đó) dẫn đến sự suy giảm trong sự xuất hiện của những định kiến.

Khả năng đầu tiên của những khả năng này rất dễ bị loại bỏ, nếu chúng ta chỉ xem xét nó ở giá trị bên ngoài. Ví dụ, như chúng ta đã thấy trong Chương 1, một khi bạn nhận thức được sự thiên vị, sẽ khá đơn giản để dừng lại điều này khi xảy ra một sự cố tại thời điểm đó. Sau những biến cố, những yếu tố quan trọng sẽ trở nên rõ ràng hơn.

Trước khi có kết quả chính xác thì sẽ có khả năng xảy ra 20 kết quả khác nhau. Như vậy, nhận thức có thể bảo vệ chúng ta tránh khỏi những sai lầm.

Như bạn đã thấy trong những chương trước, mức độ sâu sắc hơn của sự thật là nó rất khó có thể nhận biết bất cứ điều gì tâm trí không hướng tới (các bạn nhớ chiếc xe đạp của bố tôi trong Chương 10 chứ?). Vì vậy, việc nâng cao ý thức về khuynh hướng nhận thức muộn màng của chúng ta đối với một thực tế đòi hỏi sự tỉnh táo đáng kể - hoặc nhận thức về thời điểm hiện tại - trước khi chúng ta chắc chắn nhận ra một thời điểm khi những khuynh hướng đó trở thành một vấn đề. Tôi có thể hiểu rằng tảng băng trên đường có thể khiến cho việc lái xe trở nên nguy hiểm, nhưng nếu tôi không thể nhận diện tảng băng, nhận thức đó về cơ bản là vô dụng. Luyện tập để vượt qua khuynh hướng nhận thức muộn màng, hoặc bất kỳ nguồn vô thức khác của các lỗi thuộc trí óc, cần phải mở rộng ra

khỏi sự hiểu biết để đến với nhận thức chuyên tâm, hoặc chánh niệm.

Trong trường hợp thứ hai, vấn đề là ít rõ ràng hơn. Có điều gì đó quan trọng đang diễn ra nếu kiến thức chuyên môn và kiến thức rộng lớn của Daniel Kahneman không dễ dàng chuyển thành sự suy xét được cải thiện. Tôi tin rằng điều này có thể được giải thích thông qua sự hiểu biết của chúng ta về việc học hỏi chuyên môn và sự thích ứng. Ý thức và tiềm thức xử lý thế giới theo các cách rất khác nhau, và tôi đã giải thích trong Chương 8 tại sao việc học hỏi về chuyên môn và dựa trên kĩ năng sẽ không tự nhiên dẫn tới việc học hỏi thích ứng cần thiết để tạo ra sự thay đổi vô thức. Do đó, có lẽ không ngạc nhiên khi Daniel tin rằng, “khó có thể thành công mà không đòi hỏi sự nỗ lực đáng kể” - bởi vì dường như việc thực hành của ông không được hướng dẫn một cách hiệu quả ở phần cần thiết của bộ não. Rất dễ dàng để tin rằng việc luyện tập để đánh một quả bóng tennis cũng rất khó khăn nếu tất cả những gì bạn đã từng luyện tập là vung một quả cầu lông.

“Bước xuống mặt nước”

Các nghiên cứu gần đây cho thấy rằng, một số ít cách thức luyện tập đặc biệt có thể tạo nên sự khác biệt đáng kể. Một nghiên cứu đã đánh giá việc áp dụng chánh niệm trong lãnh đạo¹; người luyện tập trong ít nhất 10 phút mỗi ngày được phát hiện ra là “tiến bộ đáng kể hơn” so với những người không luyện tập. Hơn nữa, với mong muốn sự thay đổi này sẽ thích ứng trong tự nhiên, các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng, những người chỉ tham dự các hội thảo, nhưng sau đó không thực hành, đã không cải thiện; trong khi những người luyện tập nhiều hơn sẽ cải thiện tốt hơn.

Một khi chúng ta hiểu rằng bộ não rất giống với cơ thể, phản ứng bằng cách trở nên phát triển tốt hơn ở bất kỳ khu vực nào chúng được yêu cầu, phát hiện này hoàn toàn không đáng ngạc nhiên, phải không? Chúng ta không nghĩ rằng việc được dạy cách sử dụng một chiếc máy tập tạ để phát triển cơ bắp sẽ mang lại lợi ích, trừ khi chúng ta ngồi xuống và đẩy tạ!

Do đó, bằng cách áp dụng phương pháp dựa trên chánh niệm để cải thiện việc ra quyết định, rõ ràng là chúng ta có thể lạc quan hơn về khả năng đưa ra nhiều “quyết định đúng đắn” hơn những điều đã được chỉ ra trong phần mở đầu. Một khi chúng ta hoàn toàn hiểu việc biến đổi từ bên trong có thể dẫn đến những thay đổi trong môi trường bên ngoài, như đã thảo luận trong Chương 5, rất dễ thấy rằng có nhiều trường hợp có thể đổi kết quả bên ngoài mà không phải đưa ra quyết định tồi tệ trước, được kích hoạt bởi một sự biến đổi từ bên trong làm giảm tác động của các định kiến đưa ra quyết định của chúng ta. Nhưng nếu bạn thực sự muốn hiểu những gì tôi đang nói đến, bạn sẽ cần tự mình trải nghiệm những lợi ích, và điều đó có nghĩa là bạn sẽ phải bắt đầu luyện tập. Chúng ta không thể học cách bơi, hoặc thậm chí không hiểu bơi là gì, trừ khi chúng ta xuống nước.

Trong cuốn sách về việc ra quyết định này, tôi đã xây dựng một trường hợp cho thấy tầm quan trọng thiết yếu của chánh niệm, và giới thiệu tới bạn những nguyên tắc cơ bản nhất để thực hành nó. Chi tiết hơn, đã có rất nhiều sách và ứng dụng có thể giúp bạn trong lĩnh vực này. Đặc biệt đối với những người mới, và cả những người đã có nhiều kinh nghiệm luyện tập, *Mindfulness in Plain English* (tạm dịch: Căn bản Chánh niệm), của Bhante Henepola Gunaratana, là một điểm khởi đầu tuyệt vời, vì nó toàn diện, được trình bày đơn giản, và có một chương tuyệt vời để khắc phục một số vấn đề chung mà mọi người gặp phải có thể dễ dàng dẫn đến sự thất vọng không cần thiết, kể cả việc từ bỏ.

Tôi không yêu cầu bạn tin tưởng rằng việc đầu tư thời gian sẽ đáng giá. Tôi gợi ý rằng bạn hãy tin tưởng các nhà thần kinh học, những người đã chứng minh trong nhiều thập kỷ rằng, thiên thay đổi bộ não theo những cách có lợi. Tôi có thể nói với bạn rằng, tôi đã làm bài kiểm tra EEG của mình, để tôi có thể nhìn vào bộ não của mình trước và sau khi thiền định. Những thay đổi rất đáng chú ý, cho thấy sự chậm trễ đáng kể của sóng não và tất cả các phần trong bộ não của tôi trở nên cân bằng và tích hợp tốt hơn. Nó khiến tôi không nghi ngờ gì về hiệu quả của cách tiếp cận này để thay đổi suy nghĩ.

Biến đổi thông qua mười nguyên tắc

Một trong những điều tuyệt vời của khoa học là nó luôn luôn tiến bộ. Sự tiến bộ của vài thập kỷ qua đã cho phép việc khám phá bộ não và chứng minh rõ ràng sức mạnh của nhận thức chánh niệm để cải thiện việc ra quyết định. Các nhà thần kinh học thực sự có thể quan sát những thay đổi được tạo ra một cách có chủ ý diễn ra ở cấp độ của sự kết nối trong não bộ. Mặc dù sự hiểu biết khoa học trong lĩnh vực này chắc chắn sẽ tiếp tục phát triển, dường như không chắc rằng những phát hiện cơ bản này sẽ bị bác bỏ - giờ đây, Trái Đất đã được xác minh rằng nó không phẳng, thì nó sẽ không bao giờ trở nên phẳng trở lại, và chúng ta biết rằng não bộ mang tính khả biến, thì chắc chắn điều tương tự như vậy phải chính xác. Vì vậy, một cách hợp lý, tôi hi vọng sức mạnh của sự chú ý chuyên tâm có ý nghĩa với bạn.

Trong cuốn sách này, tôi cũng đã cố gắng giải thích tại sao đôi khi chúng ta có vẻ vô lý, cho thấy hành vi có ý nghĩa như thế nào một khi chúng ta hiểu được những ưu thế của bộ não bản năng và cảm xúc. Tôi đã cố gắng tạo ra một kết nối hợp lý và cảm xúc với một tập hợp các ý tưởng cơ bản có thể làm suy yếu những ảnh hưởng tiêu cực của sự điều khiển vô thức này, thay thế chúng bằng các lựa chọn tích cực hơn. Hầu hết mười nguyên tắc tôi giới thiệu ở đây tự bản thân chúng đều rất quyền năng, nhưng cùng với nhau chúng trở nên mạnh mẽ hơn rất nhiều. Nhìn chung, tôi hi vọng sức mạnh tổng hợp của chúng là hiển nhiên, tạo ra công thức cho sự phát triển có chủ đích và ứng dụng ý thức của bạn theo cách mà nó có thể kích hoạt sự thay đổi tư duy triệt để và sự chuyển đổi tích cực trong việc ra quyết định của bạn.

Không có chỗ cho những thói quen cũ - Đòi hỏi những thủ thuật mới

1. Chúng ta có thể tiếp cận nhiều hơn nữa tiềm năng của mình bằng việc học cách khai thác một cách có chủ ý, sức mạnh của tâm trí vô ý thức của chúng ta.

2. Điều kiện tiên quyết để tiến bộ là phải bỏ lại phía sau những điều mà mình đã biết, sẵn sàng phá vỡ một số “quy tắc” đã được thiết lập về cách mọi thứ xảy ra.

3. Khi tốc độ tăng lên, chúng ta sẽ đối mặt ngày càng nhiều “ẩn số chưa biết” và điều đó sẽ đặt sự chú tâm mới vào nhu cầu sáng tạo trong việc lập kế hoạch tiếp theo.

Những vấn đề tư duy! - Vượt ra khỏi quá trình

4. Chúng ta có một khả năng kỳ diệu để thuyết phục bản thân rằng mình đúng, và bỏ qua những bằng chứng mâu thuẫn - ngay cả khi chúng ta hoàn toàn sai lầm.

5. Không thể trải nghiệm “thực tại”, hoặc trở nên “khách quan”, bởi vì mọi thứ được xử lý một cách vô thức trước khi nhận biết. Bằng cách thay đổi nhận thức về “thực tại”, chúng ta sẽ tự động bắt đầu đưa ra những lựa chọn mới.

6. Căng thẳng dẫn đến những lựa chọn và quyết định không thích hợp, vì vậy việc giảm căng thẳng sẽ có xu hướng cải thiện việc đưa ra quyết định.

7. Đưa ra quyết định sáng tạo, thay vì sử dụng phương pháp giải quyết vấn đề, yêu cầu chúng ta sử dụng tâm trí khác nhau, học cách áp dụng ý thức vào nhiệm vụ cân bằng và điều chỉnh bộ não để các phần khác nhau hoạt động cùng nhau hiệu quả hơn. Những phẩm chất quan trọng của tâm trí yêu cầu là sự kiên trì, cởi mở và thấu đáo.

Chuyển đổi việc đưa ra quyết định từ trong ra ngoài

8. Phát triển tâm trí là một thách thức từ bên trong, đòi hỏi chúng ta khai thác tính chất khả biến thần kinh tự nhiên của não bằng việc học cách tập trung sự chú ý có chủ đích.

9. Khi luyện tập chú ý có chủ đích, chúng ta chắc chắn có thể phát triển bộ não của mình để giảm tính phản xạ và trở nên dễ dàng

phản ứng, linh hoạt và thích ứng hơn.

10. Học cách chú ý có chủ đích là kỹ năng quý giá nhất mà chúng ta có thể phát triển, bởi vì nó củng cố và tối ưu hóa không chỉ khả năng của chúng ta đối với việc ra quyết định sáng tạo mà còn đối với bất kỳ hình thức học tập nào khác.

Như tôi đã viết, tôi đã thường xuyên phải đối mặt với thực tế mà Mark Twain nói: “Một cuốn sách thành công không được tạo nên bởi những gì chứa đựng trong đó, mà bởi những gì mà nó để lại.” Ví dụ, có rất nhiều bằng chứng rằng một tư duy tích cực là rất quan trọng để đưa ra quyết định tốt. Tôi có thể dễ dàng dành toàn bộ một chương cho chủ đề này, nhưng để cân bằng, tôi cảm thấy rằng bằng cách đối phó với căng thẳng, các khía cạnh cơ bản tương tự của tư duy có thể được tạo ra, và do đó các yếu tố khác sẽ có sự đóng góp đáng giá hơn trong những phần khác của cuốn sách.

Chúng ta cũng có thể thảo luận những điều như đưa ra quyết định nhóm, các yếu tố xã hội liên quan đến cách chúng ta liên hệ với người khác, tác động của các khía cạnh thể chất như chế độ ăn uống, tập thể dục và ngủ, các câu hỏi đạo đức và tâm trí người trưởng thành phát triển như thế nào. Những điều này rất quan trọng, và nhận thức sâu sắc hơn về chúng sẽ hữu ích. Tuy nhiên, giống như chúng ta đã thấy với kinh nghiệm của Daniel Kahneman về việc đưa nghiên cứu của mình vào thực tế, hầu hết chúng ta sẽ khó hòa nhập nếu ban đầu không giảm sự phản xạ và tăng khả năng phản ứng. Tôi hi vọng là mình đã chứng minh rằng, cho đến khi đạt được điều đó, việc ra quyết định sẽ khiến bạn thất vọng khi bạn cần đến nó nhất - khi bạn bị căng thẳng - do đó, giúp bạn đạt được mục tiêu đó (giảm sự phản xạ và tăng khả năng phản ứng) là ưu tiên hàng đầu của tôi.

Hình C.1 đối chiếu trạng thái phản ứng một cách chuyên tâm có thể đạt được thông qua việc luyện tập, khi bạn học cách nắm vững mười nguyên tắc, với chế độ vô tâm mặc định đã trở nên quá tự động với nhiều người trong phần lớn thời gian.



Hình C.1

Sự biến đổi trong việc đưa ra quyết định mang đến như sự gia tăng chánh niệm là một điều có thể tin cậy, bởi nó là kết quả tự nhiên của sự thay đổi nhận thức về môi trường, tránh xa cảm giác rằng chúng ta phải bảo vệ bản thân, chính điều này đã gây ra sự căng thẳng và hướng tới sự an toàn. Điều này chắc chắn xảy ra, bởi nó là kết quả của việc thùy trán trở nên tích cực hơn và hạch hạnh nhân lắng xuống, tạo ra những lợi ích cụ thể đối với việc đưa ra quyết định sáng tạo của sự gia tăng tính cởi mở và sự sâu sắc. Một khi chúng ta đã học được cách sử dụng chúng hiệu quả, khả năng ý thức của bộ não cao hơn cho phép chúng ta tách rời khỏi bản năng, cảm xúc và những ứng xử có điều kiện, để có thể chuyển từ phản xạ sang phản ứng. Điều này liên quan đến một sự chuyển đổi từ những sự chú ý từ ngoài vào trong được sử dụng bởi cơ chế sinh tồn và các phán đoán, nơi mà sự tập trung của chúng ta bị kéo theo bất kỳ hướng nào đang được chú trọng nhất, hoặc nỗi sợ hãi chóng dịch chuyển. Có lẽ đây là một nghịch lý, khi mọi thứ ở bên ngoài tăng tốc, và sự phiền phức tăng lên, điều quan trọng hơn cả lại là việc chúng ta học cách chậm lại. Đây là một suy nghĩ, không phải là một kỹ năng. Điểm khởi đầu của bạn đơn giản là quyết định hợp tác với quy trình bằng cách luyện tập để trở nên chủ động hơn trong cách sử dụng các khả năng có ý thức của mình. Tôi chúc bạn đạt được tốc độ tuyệt vời trên hành trình của mình.

Ghi chú

1. Megan Reitz và Michael Chaskalson, “Mindfulness works but only if you work at it”, Harvard Business Review, 4 November 2016.