


Những tác giả bestseller của tạp chí *New York Times*

NGHỆ THUẬT  
**Xoay chuyển**  
**tình thế**



**Kerry Patterson • Joseph Grenny**  
**David Maxfield • Ron McMillan • Al Switzler**

 NHÀ XUẤT BẢN  
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

# MỤC LỤC

Lời giới thiệu

PHẦN I: SỨC MẠNH THAY ĐỔI BẤT KỲ ĐIỀU GÌ

1. BẠN CHÍNH LÀ MỘT TÁC NHÂN XOAY CHUYỂN

2. TÌM KIẾM NHỮNG HÀNH VI MANG TÍNH QUYẾT ĐỊNH

3. THAY ĐỔI CÁCH SUY NGHĨ

PHẦN II. BIẾN THAY ĐỔI THÀNH HẰNG SỐ

4. BIẾN ĐIỀU KHÔNG MUỐN THÀNH ĐIỀU ĐÁNG MUỐN ĐỘNG LỰC CÁ NHÂN

5. VƯỢT QUA GIỚI HẠN BẢN THÂN NĂNG LỰC CÁ NHÂN

6. KIỂM SOÁT ÁP LỰC TỪ NHỮNG NGƯỜI XUNG QUANH ĐỘNG LỰC XÃ HỘI

7. TÌM THẤY SỨC MẠNH TRONG CÁC CON SỐ NĂNG LỰC XÃ HỘI

8. ĐƯA RA PHẦN THƯỞNG VÀ YÊU CẦU TRÁCH NHIỆM GIẢI TRÌNH CƠ CHẾ ĐỘNG LỰC

9. THAY ĐỔI MÔI TRƯỜNG CƠ CHẾ KHẢ NĂNG

10. TRỞ THÀNH TÁC NHÂN XOAY CHUYỂN

# Lời giới thiệu

Muhammad Yunus, đoạt giải Nobel Hòa bình năm 2006, viết: “Ý tưởng có thể thay đổi thế giới nhưng chỉ khi đi cùng với tác nhân xoay chuyển, khả năng thay đổi trái tim, trí óc và hành vi.”

*Nghệ thuật xoay chuyển tình thế: Sức mạnh thay đổi bất cứ điều gì* của Kerry Patterson Joseph Grenny David Maxfield Ron McMillian và Al Switzler là cuốn sách sẽ khiến cho mỗi chúng ta có thêm sức mạnh để thay đổi. Đây là một cuốn sách dễ đọc và sử dụng nhiều ví dụ minh họa, từ y tế, trẻ em, chăm sóc sức khỏe. Dù bạn làm trong lĩnh vực nào, bạn cũng học được những điều hữu ích.

Sách được chia thành hai phần: (1) Sức mạnh để thay đổi bất cứ điều gì và (2) Khiến cho sự thay đổi là cần thiết và không thể tránh khỏi. Khi cố gắng thay đổi, nếu bạn không xử lý được vấn đề động cơ cá nhân, bạn sẽ không thành công. Hãy áp dụng chiến lược sáu nguồn gây ảnh hưởng. Để thay đổi, bạn không thể chỉ ngồi nói. Khi được đào tạo, mọi người hiểu rằng, họ học không phải vì học mà vì họ có cơ hội trở thành người mà họ muốn.

*Nghệ thuật xoay chuyển tình thế* được coi là một cuốn sách mang tính cách mạng, giới thiệu cho bạn những chiến lược thay đổi nhanh chóng và triệt để trong cuộc sống và công việc kinh doanh. Như Stephen R. Covey, tác giả cuốn *7 thói quen của người thành đạt* nhận xét: “Đây là một cuốn sách kinh điển, dù bạn đang dẫn dắt sự thay đổi hay muốn thay đổi cuộc sống của mình, hãy đọc cuốn sách này”.

Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan và Al Switzler là những nhà lãnh đạo của VitalSmarts, Hoa Kỳ. Đây là một tổ chức sáng tạo và đào tạo từng giảng dạy cho trên 2 triệu người và với hàng trăm tổ chức, tập đoàn lớn nhất thế giới về cách thức tiến hành thay đổi. Họ cũng là tác giả hai cuốn sách rất nổi tiếng là *Những cuộc đàm phán quyết*

*định* (Crucial Conversations) và *Những cuộc đối đầu quyết định* (Crucial Confrontations) mà Alpha Books đã xuất bản vào tháng 9 năm 2009.

Đây là cuốn sách rất cần thiết cho những ai mong muốn tạo nên những sự thay đổi và khi bạn học được điều gì làm nên một thái độ, và cách gây ảnh hưởng lên thái độ đó, bạn sẽ có sức mạnh thay đổi chúng.

Chúng tôi tin rằng cuốn sách này sẽ giúp bạn sẽ có thêm sức mạnh và động lực để giải quyết những vấn đề bức xúc và nan giải của cuộc sống, trong công việc hàng ngày và có một cuộc sống thành công hơn.

Xin trân trọng giới thiệu cùng độc giả!

*Tháng 4/2012*

CÔNG TY SÁCH ALPHA

# PHẦN 1: SỨC MẠNH THAY ĐỔI BẤT KỲ ĐIỀU GÌ

Như hầu hết mọi người, chắc hẳn bạn sẽ bối rối khi phải đối mặt với những thách thức về sự thay đổi. Ví dụ: trong công việc, bạn đã rất vất vả khi phải tập trung cao độ để thực hiện một chương trình nâng cao chất lượng, nhưng những cố gắng đó không mang lại kết quả như mong muốn.

Bạn đang phải chiến đấu với chứng béo phì trong nhiều năm qua. Thực ra, bạn đang có vấn đề trong quá trình *trao đổi chất*: cơ thể bạn không thể tiêu thụ hết 6.000 calo mỗi ngày.

Trong gia đình, cậu con trai bước sang tuổi 13 bắt đầu giao du với nhóm thanh thiếu niên xấu. Bạn muốn khuyên răn, “hồi lộ” và thậm chí đe dọa, nhưng mỗi khi bạn định nói chuyện với cậu bé thì nó lại không có ở nhà. Càng ngày, khả năng gây ảnh hưởng của bạn đối với con càng không có tác dụng.

Trong cộng đồng, người hàng xóm ngang nhiên thả ba con chó hung dữ ở sân sau nhà anh ta. Hàng rào giữa hai nhà chỉ cao hơn 1 m. Sớm muộn gì lũ chó cũng sẽ nhảy qua khỏi hàng rào và cắn phá lung tung. Vậy mà những người chịu trách nhiệm quản lý động vật địa phương lại không có biện pháp gì. Chỉ khi chuyện đó xảy ra, họ mới bắt đầu hành động. Thêm một chuyện nữa để kết thúc chuỗi vấn đề trên, khu vực bạn đang sống bị hạn hán liên tiếp trong 5 năm vì hiện tượng nóng lên toàn cầu.

Bạn không thể giải quyết bất kỳ vấn đề nào.

May thay, bạn vừa học được cách nghe theo lời cầu nguyện mà ai cũng biết: Mỗi ngày, bạn tìm kiếm *sự bình yên* để chấp nhận những điều mình không thể thay đổi, tìm kiếm *sự can đảm* để thay đổi những gì mình có thể, và *sự khôn ngoan* để nhìn nhận sự khác biệt. Bạn cảm thấy hài lòng với biện pháp này.

## CẠM BÃY CỦA SỰ BÌNH YÊN

Đó là vấn đề của tất cả mọi người. Chúng ta tin rằng khi đối mặt với những thách thức cam go mà biện pháp giải quyết duy nhất là phải tác động vào những “thành trì” cứng đầu, chúng ta có thể cố gắng áp dụng một vài chiến thuật thay đổi. Khi thất bại, chúng ta đầu hàng và nghĩ rằng phải bỏ cuộc. Chúng ta tự nhủ mình không có khả năng gây ảnh hưởng và đã đến lúc cần hướng tới những vấn đề nằm trong tầm kiểm soát của mình. Tóm lại, chúng ta tìm kiếm sự bình yên.

Đây có thể là một kế sách khôn ngoan vì thực tế, những vấn đề nêu trên cùng một loạt vấn đề khác như thay đổi văn hóa doanh nghiệp, hạn chế sự lây lan HIV/AIDS, nạn nghiện hút cho đến tình trạng ly hôn lại đang được một cá nhân nào đó, ở một nơi nào đó giải quyết. Đúng vậy, trên thế giới này vẫn có những người tìm kiếm *sự khôn ngoan để tạo ra sự thay đổi* chứ không phải là cố gắng tìm kiếm *sự khôn ngoan để nhận ra sự thay đổi*. Và họ khám phá ra rằng khi phải thay đổi thế giới, điều mà hầu hết chúng ta thiếu không phải là lòng can đảm, mà là kỹ năng thực hiện.

Cuốn sách này nhằm giúp bạn có thể giải quyết hầu hết những vấn đề bức xúc và nan giải trong cuộc sống, công việc và các vấn đề toàn cầu. Những giải pháp đưa ra phù hợp với quy luật tự nhiên đòi hỏi mọi người phải thay đổi. Và trong khi hầu hết chúng ta đều không thể thay đổi hành vi của bản thân và của người khác thì ở đâu đó lại có những chuyên gia có thể làm được điều này.

Hơn nửa thế kỷ qua, một số nhà khoa học lý thuyết và thực hành chuyên nghiên cứu về hành vi đã tìm ra năng lực để thay đổi bất kỳ điều gì. Vì vậy, thay vì tìm kiếm sự khôn ngoan để biết điểm dừng, chúng ta cần tìm kiếm những người có khả năng xoay chuyển để tìm ra giải pháp cho tất cả các vấn đề của chúng ta. Chúng ta cũng cần mở rộng danh sách những điều bản thân có thể thay đổi và do đó chúng ta không cần thường xuyên tìm kiếm sự bình yên.

Không phải ai cũng có thể trở thành tác nhân xoay chuyển, nhưng ai cũng có thể học và áp dụng các phương pháp hay chiến thuật của các *tác nhân xoay chuyển* trên thế giới. Mục đích của cuốn sách này là chia sẻ những nguyên tắc và kỹ năng mà các tác nhân xoay chuyển thông minh và đầy uy lực trên thế giới đang sử dụng hàng ngày. Qua đó, giúp độc giả sử dụng các công cụ gây ảnh hưởng để mang lại những thay đổi quan trọng trong cuộc sống cá nhân, gia đình, công việc và cộng đồng.

Không giống nhiều cuốn sách khác cùng chủ đề, chúng tôi không chỉ ra cách gây ảnh hưởng đối với người khác bằng sức mạnh thuyết phục của ngôn từ. Sẽ thật tuyệt nếu chỉ bằng cách liên kết từ ngữ hợp lý, bạn đã có thể khiến người khác thay đổi hành vi. Chúng tôi cũng đã cố gắng làm điều đó. Rất nhiều nhà lãnh đạo cũng đã sử dụng những bài thuyết giảng về sự cần thiết “phải cố gắng hết mình vì lợi ích chung” với mong muốn thay đổi. Nhưng không ai thật sự thành công trong việc sử dụng ngôn từ để thay đổi hành vi của người khác. Sức mạnh ảnh hưởng không chỉ đòi hỏi sự kết hợp từ ngữ hợp lý.

Thay vì chỉ đơn thuần sử dụng sức mạnh thuyết phục, chúng ta hãy nghĩ đến một loạt chiến thuật mà các tác nhân xoay chuyển thường sử dụng để thay đổi thói quen. Chúng tôi không trình bày những phương pháp cho một số vấn đề cụ thể như: “Làm thế nào để huấn luyện cún cưng của bạn biết dùng toa-lét” hay “Sáu cách để khích lệ thợ mỏ thuận tay trái”. Thay vào đó, chúng tôi đưa những chiến thuật và kỹ năng có tác động mạnh và áp dụng được với hàng loạt thách thức của con người.

Ví dụ, đây là một câu chuyện đáng buồn. Hàng năm, có hơn 3 nghìn người Mỹ bị chết đuối, trong đó có rất nhiều người chết ở bể bơi công cộng. Con số này chỉ giảm khi các nhà lãnh đạo của hệ thống bể bơi YMCA và công ty Bảo hiểm Redwoods quyết tâm từ bỏ *sự yên bình* và tìm kiếm những chiến thuật thay đổi khả thi. Không lâu sau, số vụ tai nạn tại các bể bơi YMCA giảm đến 2/3.

Các nhà lãnh đạo đã tìm cách thay đổi cách làm việc của nhân viên cứu hộ bể bơi. Việc này không dễ bởi nó liên quan đến hàng trăm nhân viên.

Tuy nhiên, khi xem xét vấn đề cứu hộ, các nhà lãnh đạo đã phát hiện ra “hành động thiết yếu” mà họ gọi là “theo dõi 10/10” chính là bí quyết cứu hộ. Bằng cách áp dụng những nguyên tắc mà chúng tôi đề cập trong cuốn sách này, họ đã thay đổi thành công một thói quen trong công việc.

Cụ thể, họ đã phát hiện các nhân viên cứu hộ thường chỉ tán gẫu, chỉnh sửa đường bơi, nhật bóng bơi hay kiểm tra nồng độ Clo trong nước. Nhưng nếu họ đứng tại một chỗ và cứ 10 giây quan sát khu vực mình đảm nhiệm, 10 giây sau hỏi người bơi có muốn giúp đỡ gì hay không thì tỷ lệ chết đuối giảm đến 2/3. Đến nay, có rất nhiều người tránh được những tai nạn đáng tiếc nhờ một vài tác nhân xoay chuyển thiên tài.

Bây giờ hãy xem xét một ví dụ khác, một nỗ lực xoay chuyển đã tạo ra hàng chục nghìn công việc. Năm 2006, do kinh doanh sa sút, kinh đô của ngành sản xuất ô tô thế giới Detroit đã sa thải hàng chục nghìn nhân viên. Cùng thời gian đó, tập đoàn Toyota lại tuyển dụng hàng chục nghìn nhân viên, không chỉ ở Nhật mà ở cả Bắc Mỹ. Đến nay, Toyota vô cùng phát triển vì các nhà lãnh đạo đã hoàn thiện một *hệ thống tạo thay đổi*, trong đó toàn bộ nhân viên cùng chung sức không ngừng cải tiến công việc.

## LỰA CHỌN SỰ THAY ĐỔI

Hầu hết chúng ta đều cầu mong sự bình yên thay vì kiên trì tìm kiếm giải pháp mới cho vấn đề hóc búa là vì nếu chỉ làm theo điều chúng ta mong muốn mà không có định hướng, chúng ta khó có thể tìm ra chìa khóa cho vấn đề. Chúng ta sẽ rơi vào cái bẫy của sự bình yên nếu tìm kiếm sự cứu rỗi chứ không phải là giải pháp. Để gỡ bỏ cái bẫy này, trước hết chúng ta cần tự nhìn nhận bản thân như những *tác nhân xoay chuyển*. Điều này đòi hỏi chúng ta phải tách khỏi những chuẩn mực hiện tại. Không ai có thể nói rằng hôm nay hay một ngày nào đó, mình sẽ trở thành một *tác nhân xoay chuyển*.

“Khi lớn lên, tôi sẽ chuyển tới New York. Ở đó, tôi sẽ lập kế hoạch để trở thành một *tác nhân xoay chuyển*!”

“Tôi làm việc cho IBM. Tôi là *tác nhân xoay chuyển* chính của công ty”.



“Tôi đã lập gia đình và có hai con, tôi sẽ có nhiều thời gian hơn để làm một *tác nhân xoay chuyển*”.

Chúng ta thường không nghĩ mình là tác nhân xoay chuyển vì chúng ta không nhận ra rằng khả năng xoay chuyển tình thế chính là sợi chỉ đỏ xuyên suốt hầu hết những thành công hay thất bại trong cuộc sống. Nếu nhận ra điều này, chúng ta hẳn đã nỗ lực tìm kiếm những cách thức mới mẻ và hiệu quả để tăng cường nguồn sức mạnh thay đổi. Mỗi khi gặp thất bại trong việc thử áp dụng một sáng kiến mới, chúng ta sẽ lại thay đổi chiến thuật. Chúng ta không đi từ việc thuyết phục sang chỉ trích, hay từ việc đề nghị giúp thay đổi đến đe dọa. Chúng ta cố gắng tìm ra biện pháp mới.

Thực tế, đa số chúng ta không nhận thức được là chính trách nhiệm phải trở thành người có khả năng gây ảnh hưởng đã khiến chúng ta đau đầu. Đáng lẽ phải tự nhận mình có trách nhiệm trở thành những tác nhân xoay chuyển hiệu quả để có thể thực hiện nhiệm vụ cải thiện sức mạnh này (giống như vận động viên điền kinh đang học những bước nhảy vượt rào hay kỳ thủ cờ vua đang học những nước cờ), thì chúng ta lại chỉ trích, đe dọa và thậm chí tìm cách đối phó.

## CHÚNG TA GIỎI TÌM CÁCH ĐỐI PHÓ THAY VÌ TẠO RA SỰ XOAY CHUYỂN

Con người có xu hướng trở thành chuyên gia đối phó giỏi hơn là bậc thầy xoay chuyển. Thực tế, chúng ta thường nhanh chóng tìm ra cách để đối phó. Ví dụ, trong công việc, chúng ta quyết định bỏ chiến dịch quản lý chất lượng và thay vào đó là mạng lưới thanh tra giám sát đều đặn. Hoặ thay vì cải thiện tình trạng giáo dục kém chất lượng, chúng ta phàn nàn với các phụ huynh khác và tìm gia sư để lấp lỗ hổng kiến thức của con. Đó là cách tốt nhất chúng ta có thể làm. Hoặ chúng ta thường có đến ba tủ quần áo với đủ kích cỡ vì chúng ta không thể thực hiện chế độ ăn kiêng và tập thể dục.

Hãy xem một ví dụ về việc đối phó mang tầm cỡ quốc tế. Cả thế giới từng tổ chức lễ “sinh nhật” cho một sinh vật nhỏ bé nhưng lại khủng khiếp nhất hành tinh – HIV. Bản báo cáo tổng hợp từ các bài phát biểu trong dịp này tại Toronto – Hội thảo Quốc tế về AIDS lần thứ 16 – đã chứng minh chúng ta không đủ tự tin để thay đổi hành vi hiện tại của con người. Hơn 90% bài phát biểu, các lớp tập huấn hay các hoạt động diễn ra trong hội thảo chỉ đề cập đến việc làm thế nào để đối phó với hậu quả của AIDS.

Tất nhiên, việc giúp đỡ những bệnh nhân AIDS là cần thiết nhưng chúng ta nên dành thời gian để bàn về việc hạn chế sự phân biệt đối xử với những nạn nhân AIDS và làm thế nào để tăng khả năng tiếp cận thuốc điều trị. Tuy nhiên, chỉ có chưa đầy 10% bài phát biểu tại Hội thảo về AIDS nghiên cứu về việc thay đổi hành vi mới là yếu tố quan trọng loại bỏ căn bệnh này. Chỉ cần con người thay đổi suy nghĩ và hành vi, chắc chắn căn bệnh này sẽ không thể lây lan thêm. Nhưng diễn đàn chính của hội thảo hầu như không hề đề cập đến hành vi của con người.

Một hình ảnh ẩn dụ minh họa cho điều này sẽ giúp chúng ta hình dung rõ hơn những gì đang diễn ra trong câu chuyện buồn trên. Có một đoàn xe đang lao về phía mỏm đá và chuẩn bị rơi xuống vực. Nhìn thấy trước thảm họa này, một vị lãnh đạo lập tức hành động. Nhưng thay vì lao về phía mỏm đá để ngăn các tài xế băng về phía vực, ông lại ra lệnh cho một đoàn xe cứu thương trực sẵn ở chân mỏm đá. Tương tự, phần lớn nỗ lực của chúng ta chỉ nhằm tập trung xử lý hậu quả thay vì phòng chống AIDS. Chúng ta đã âm thầm chấp nhận bỏ cuộc vì không biết cách thay đổi suy nghĩ và hành vi của mọi người.

Bạn có thể thấy dấu hiệu đối phó ở khắp nơi. Ví dụ: giải pháp cho vấn đề nghiện ngập cờ bạc là gì? Các nỗ lực hiện nay đều nhằm vào việc điều chế thuốc chống nghiện. Bộ phận IT của công ty hoạt động kém hiệu quả? Vậy hãy tìm nguồn lao động bên ngoài. Chồng/vợ bạn khiến bạn phát điên? Hãy nhanh chóng tìm đến một cuộc ly hôn hoàn hảo. Chẳng phải những bản tuyên án vội vàng chính là nguyên nhân thúc đẩy xu hướng quay lại tội ác?

# KHÔN NGOAN ĐỂ TẠO THAY ĐỔI

Năm ngoái, ngành Hàng không Mỹ đã lỗ hơn 10 tỷ đô-la và phải sa thải hàng chục nghìn nhân lực. Cũng trong thời gian này, hãng SouthWest Airline liên tục thu lợi nhuận và đạt mức tăng trưởng gấp đôi trong suốt 14 năm. Các nhà lãnh đạo hãng SouthWest đã tìm được bí quyết gì mà các hãng khác chưa tìm ra? Đó là vì họ đã tuyển dụng được những người có khả năng làm việc hiệu quả với nguồn lực hạn chế. Họ đưa máy bay cất cánh nhanh hơn, phục vụ khách hàng tốt hơn và kiếm được nhiều khách hàng hơn. Nói cách khác, họ đã hoàn thiện một chiến lược thay đổi hành vi để đạt được những kết quả tuyệt vời.

Trong khi đó, một tác nhân xoay chuyển thiên tài khác ở Dhaka, Bangladesh, đã giúp hơn 4 triệu người thoát khỏi cảnh nghèo đói. Tương tự, hàng nghìn người Mỹ mắc chứng béo phì đã tuyên bố chiến thắng trong trận chiến chống béo phì nhờ các chiến lược thay đổi hành vi hiện tại của mình.

Cuối cùng, chỉ riêng ở Thái Lan đã có hơn 5 triệu người tránh được HIV nhờ chiến thuật xoay chuyển vô cùng hiệu quả. Đó chính là việc làm thầm lặng nhưng hiệu quả của một tác nhân xoay chuyển thiên tài.

Trong thế giới đầy rẫy những người chỉ biết cam chịu, vẫn còn những cá nhân biết mình phải làm gì để thay đổi hành vi của con người và làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Chúng tôi biết điều này vì chúng tôi đã phát hiện những cá nhân kiệt xuất ấy. Chúng tôi đã tới Addis Ababa, Mexico City, Johannesburg, Bangkok, Boston, Burkina Faso, Denver, Dhaka và nhiều nơi để tìm hiểu xem họ đã làm những gì.

Vậy cuộc nghiên cứu với quy mô lớn này đã tìm ra điều gì? Mỗi khi phỏng vấn những tác nhân xoay chuyển này, chúng tôi đều bị choáng ngợp. Tỉ mỉ, hệ thống và thầm lặng, một nhóm nhỏ những nhà thông thái kiên trì làm việc đã đạt được mọi mục tiêu, từ việc loại bỏ một căn bệnh, xóa bỏ phân biệt giới tính đến việc thay đổi toàn bộ công ty. Một trong những “nhà phù thủy” ấy thậm chí đang hàng ngày hàng giờ biến những tên tội phạm

nguy hiểm và những kẻ nghiện ngập ma túy thành những công dân có ích cho xã hội.

Tiêu chí để phân biệt những tác nhân xoay chuyển kiệt xuất này với những người may mắn thông thường là họ đã áp dụng thành công những chiến lược giải quyết vấn đề mà những người khác chưa thể tìm ra. Họ thành công không phải nhờ may mắn hay tài năng bẩm sinh mà nhờ những năm tháng kiên trì học hỏi và thực hành. Họ đã tìm ra những nguyên tắc và chiến lược thay đổi hiệu quả và thường xuyên áp dụng.

Bằng việc mang đến kiến thức của họ, chúng tôi hy vọng sẽ giúp bạn tăng cường khả năng gây ảnh hưởng và nhờ đó có thể thay đổi cuộc đời của bạn.

# 1. BẠN CHÍNH LÀ MỘT TÁC NHÂN XOAY CHUYỂN

*Tôi muốn có khả năng xoay chuyển. Cuối cùng thì tôi không có khiếu trở thành một nhà lãnh đạo. Nhìn ra cửa sổ, tôi chợt nghĩ người đàn ông đang cắt cỏ ngoài kia có nhiều khả năng xoay chuyển công việc ông ta đang làm hơn tôi.*

— WARREN BENNIS —

Để có cái nhìn sơ bộ về những yếu tố giúp gây ảnh hưởng sâu sắc và tạo nên sự thay đổi với bất kỳ điều gì, trước tiên, chúng ta hãy cùng tới San Francisco để gặp tiến sỹ Mimi Silbert, một bậc thầy xoay chuyển có khả năng áp dụng những chiến thuật tuyệt vời nhất hiện nay để giải quyết những vấn đề hóc búa nhất. Bà là người sáng lập ra công ty Delancy Street, trụ sở ở phố Embarcadero, San Francisco. Công ty của bà vừa trực thuộc một tập đoàn kinh doanh lớn, vừa là một trung tâm điều trị tâm lý.

Điều độc đáo ở công ty này chính là nhân viên. Theo bà: “Họ là những kẻ hỗn xược, phân biệt chủng tộc, hung bạo và tham lam. Họ là những tay chôm chia, cướp của và sát nhân.” Bà cho biết thêm: “Cách đây 30 năm, khi chúng tôi bắt đầu khởi nghiệp, hầu hết nhân viên đều là thành viên của các băng đảng. Ngày nay, tất cả nhân viên của công ty đều là thế hệ thứ ba của các băng đảng ấy”.

Tiến sỹ Silbert thường tuyển dụng những người phạm trọng tội. Họ đều là những kẻ vô gia cư và phần lớn nghiện ma túy. Chỉ sau một thời gian rất ngắn làm ở Delancey, họ có thể làm việc tại các nhà hàng, công ty chuyển đồ, cửa hàng sửa chữa ô tô hay một trong số các công ty của Delancey. Và hơn 90% những người làm việc ở đây không bao giờ quay lại con đường phạm tội nữa. Họ đi học, trở thành những người có chuyên môn nghiệp vụ và mãi mãi thay đổi cuộc đời mình.

## GẶP JAMES

Nhân viên mà chúng tôi gặp là một anh chàng ăn mặc gọn gàng, tính tình thoải mái nhưng lại có đôi mắt lạnh lùng – đó là James. Câu chuyện của anh là ví dụ điển hình cho cuộc đời của tất cả nhân viên trong công ty. Giống như rất nhiều cư dân ở San Francisco, James từng là một tội phạm nghiện ma túy trước khi gia nhập Delancey. Con đường lầm lạc của anh bắt đầu từ rất sớm. Khi mới tròn 10 tuổi, James đã có bốn năm bỏ nhà đi lang thang, phạm tội, nghiện hút ma túy. Lúc đó, cả khu vực Illinois đã chán ngấy những mảnh khóc của James và người ta truy tìm cha của anh – người đã bỏ rơi anh khi anh mới một tuổi. Khi các nhà chức trách tòa án bang nói lời chào James tại sân bay O'Hare cũng chính là lúc họ muốn anh hiểu rằng anh không còn được đón chào tại mảnh đất này nữa.

James bay tới Oakland, California và trú tại nhà của cha mình, gần bến cảng. Bài học đầu tiên anh học được từ cha mình là chích heroin. Hai mươi lăm năm sau đó, cuộc đời James gắn với tội ác, nghiện hút và tù tội. Cách đây sáu năm, anh bị kết án 18 năm tù giam với 16 năm không hy vọng được tạm tha. Đó cũng chính là lúc anh mong muốn được gia nhập Delancey thay vì hoàn thành thời gian thụ án.

James đã thay đổi hành vi của mình đáng kinh ngạc. Lần đầu tiên chúng tôi gặp anh ở Delancey anh ăn mặc hết sức bảnh bao và đã cai nghiện ma túy, rượu được hai năm. Chúng ta hãy trao đổi với tiến sỹ Silbert để tìm hiểu cách tạo ra sự thay đổi này. Những bài học bà áp dụng cũng chính là những nguyên tắc và kinh nghiệm của những bậc thầy xoay chuyển ngày hôm nay.

## MỘT VÀI VÍ DỤ ĐỘC ĐÁO

Rời San Francisco, chúng ta hãy tới Mexico City để thăm nhà sản xuất phim Miguel Sabido – tác giả của một phương pháp có thể thay đổi được hàng nghìn người một lúc.

Sabino đã hoàn thiện các chiến thuật thay đổi suy nghĩ và hành động của con người thông qua việc sản xuất các bộ phim truyền hình dài tập. Chẳng hạn: Sabido hướng chương trình truyền hình *Ven Conmigo* (Hãy đến với tôi) vào việc xóa mù chữ (một vấn đề nan giải trong nhiều thập kỷ). Những nhân vật trong chương trình của ông đã khiến hơn 1/4 triệu khán giả đổ xô tới đường phố của Mexico City để tìm những cuốn sách miễn phí dạy tập đọc và tập viết được sử dụng trong bộ phim. Các chương trình giải trí kết hợp với giáo dục của ông được phát tại hàng chục quốc gia khác đều thành công rực rỡ. Nghiên cứu kỹ những tác phẩm của ông sẽ giúp chúng ta biết cách sử dụng một công cụ hữu hiệu nhất có khả năng khiến con người sẵn sàng thay đổi suy nghĩ của mình.

Bây giờ, hãy đến quận Ithaca, bang New York, nơi chúng ta gặp Brian Wansink để tìm hiểu xem thế giới vật chất giúp đỡ hay cản trở con người trong cuộc chiến chống béo phì. Thông qua việc tìm hiểu cách Wansink và những người của ông sử dụng “sức mạnh kỳ lạ của sự quen thân”, chúng ta có thể áp dụng phương pháp tương tự để khích lệ con cái đọc nhiều sách hay khích lệ đồng nghiệp cùng hợp tác.

Để tìm hiểu cách tạo ra phương pháp xoay chuyển quan trọng nhất, chúng ta hãy cùng tới thủ phủ Atlanta, bang Georgia và gặp bác sĩ Donald Hopkins cùng các nhân viên của ông tại trung tâm Carter. Những việc làm của họ ở châu Á và châu Phi sẽ giúp chúng ta xác định được một số hành động then chốt có thể giúp thay đổi thói quen của hàng triệu người. Ông và đồng nghiệp đã giúp những người dân ở các bản làng xa xôi hẻo lánh thay đổi thói quen uống nước gây nguy hiểm đến tính mạng. Việc áp dụng các nguyên tắc “hành động khác thường nhưng tích cực” của Hopkins giúp chúng ta hiểu làm thế nào để tìm ra những hành động đòn bẩy có thể thúc đẩy con người nỗ lực thay đổi mọi thứ.

Từ năm 1986, bác sĩ Hopkins và cộng sự tại trung tâm Carter đã tập trung nghiên cứu nhằm loại bỏ căn bệnh do sán Guinea gây ra. Sán Guinea là một trong những loại ký sinh trùng lớn nhất trên cơ thể người (nó có thể dài tới 1 m) và là nguyên nhân gây đau bụng cho hàng triệu bệnh nhân. Khi

những người dân vùng Tây Ấn và ngoại vi sa mạc Sahara sử dụng nguồn nước tù đọng và không được xử lý, những ấu trùng Guinea đã xâm nhập vào cơ thể họ. Chúng làm tổ trong mô bụng và phát triển thành những con sán Guinea khổng lồ.

Sau đó, những con sán này bắt đầu tiết ra một chất có tính a-xít giúp chúng thoát ra khỏi cơ thể sinh vật chủ. Khi chúng tiến đến bề mặt da, chất a-xít tạo ra những vết giộp đau đớn. Để giảm cơn đau khủng khiếp, các nạn nhân lao mình tới ao hồ gần đó và nhúng tay chân phồng giộp xuống nước. Điều này mang lại cho những con sán điều chúng cần: nguồn nước giúp chúng đẻ hàng trăm trứng sán, và cứ thế, quá trình đau đớn của con người diễn ra không ngừng.

Những nạn nhân của bệnh sán Guinea không thể lao động trong thời gian dài. Khi bố mẹ bị bệnh, trẻ em phải nghỉ học để làm việc nhà. Công việc đồng áng bị chững lại. Mùa màng thất thu. Đói kém hoành hành. Nạn mù chữ và nghèo đói dai dẳng từ thế hệ này sang thế hệ khác. Thông thường, bệnh sán Guinea có thể gây tử vong. Hậu quả là trong hơn 3.500 năm qua, sán Guinea là rào cản chủ yếu đẩy lùi những tiến bộ kinh tế và xã hội ở hàng chục quốc gia.

Hopkins quan tâm tới căn bệnh này vì ông hiểu rằng nếu 120 triệu dân của 23 nghìn bản làng chịu thay đổi một số thói quen cơ bản thì chỉ trong một năm, căn bệnh lây nhiễm này sẽ biến mất mãi mãi. Đó là một ý tưởng táo bạo khi họ muốn thay đổi hành vi của những người dân sống rải rác ở nhiều quốc gia – nơi có hệ thống chính trị bất ổn và hệ thống y tế kém chất lượng.

Nhưng đây chính là điều mà nhóm Hopkins đã thực hiện được. Không bao lâu nữa, nhóm của ông sẽ công bố một thành tựu chưa từng có trong lịch sử. Họ sẽ nhổ tận gốc một căn bệnh toàn cầu mà không cần một liều thuốc nào. Bất chấp những thách thức cam go, Hopkins và các tác nhân xoay chuyển dũng cảm trong nhóm làm việc của ông sẽ đánh bại một căn bệnh mà phương thuốc chính là thay đổi suy nghĩ và hành động của con người.



Bài học từ những việc làm của Hopkins có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với mỗi cá nhân, tập đoàn kinh doanh và cộng đồng. Mỗi cá nhân đều mang trong mình một phiên bản của bệnh sán Guinea: đó chính là những thói quen sai lầm mà nếu có thể thay đổi, kết quả đó sẽ mở ra một kho tàng tiềm năng. Điều mà Hopkins muốn nói với chúng ta là đi tìm thành công ngay trong thất bại của người khác, và hơn nữa, xác định những hành vi mang tính quyết định mà nếu được thực hiện đều đặn, chắc chắn sẽ mang lại thành công.

Có ai lại không thể nhận ra lợi ích của việc học hỏi những chiến thuật căn bản để đạt được thành công trước thất bại của nhiều người?

## GẶP GỠ NHỮNG HỌC GIẢ XUẤT SẮC NHẤT

Hopkins, Silbert, Sabido và hầu hết các tác nhân xoay chuyển ta vừa tìm hiểu đều là những nhà khoa học xã hội lỗi lạc. Còn bây giờ, chúng ta hãy cùng gặp người được coi là “học giả của các học giả”: Albert Bandura. Ông là thiên tài mà các bậc thầy xoay chuyển khác ngưỡng mộ. Khi lần đầu tiên đến nơi làm việc của các bậc thầy xoay chuyển trên, chúng tôi thấy ai cũng có các tác phẩm của Bandura trên giá sách. Chúng tôi lập tức nhận ra ông vì chúng tôi đã biết ông cách đây 30 năm.

Chúng tôi gặp Bandura lần đầu tiên vào giữa những năm 1970 ở trường Đại học Stanford. Đó là một người hòa nhã nhưng lỗi lạc và là cha đẻ của lý thuyết nghiên cứu xã hội. Khi gặp lại ông ba thập kỷ sau, ở độ tuổi 83, ông vẫn mãi mê với những nghiên cứu về sức mạnh xoay chuyển mang tầm vóc thế giới. Lúc đó, ông vẫn được biết đến với tư cách là nhà tâm lý học có các tác phẩm được trích dẫn nhiều nhất khi còn sống.

Chúng ta hãy cùng xem tác phẩm của Bandura được áp dụng cho thế giới và mang lại lợi ích to lớn cho chúng ta như thế nào. Khi còn trẻ, tiến sĩ Bandura đã đưa ra lý thuyết thay đổi hành vi mà rất nhiều nhà khoa học lý thuyết khác vẫn đang phải mò mẫm. Những người mắc chứng sợ hãi phải ngồi lì trên ghế trong nhiều năm nhưng lại khỏi bệnh chỉ sau một vài giờ. Những kẻ nghiện ma túy trong thời gian dài có thể cai nghiện hoàn toàn sau

vài tuần và sau đó tiến hành những thay đổi giúp họ trở lại cuộc sống bình thường. Những bệnh nhân của chúng béo phì đột ngột thay đổi những thói quen xấu.

Một nghiên cứu kinh điển của Bandura cho thấy hành vi của con người có thể bị tác động mạnh như thế nào chỉ nhờ quan sát những người khác. Ý tưởng này được đưa ra khi hầu hết các nhà tâm lý học đương đại khác đều tin rằng hành vi của con người bị tác động bởi những thành công hay thất bại đã trải qua. Đó là thời kỳ của chủ nghĩa hành vi khắt khe. Nhưng chính sự tò mò cao độ về phương pháp thay đổi hành vi của con người đã khiến Bandura cảm thấy không còn kiên nhẫn với những lời giải thích đơn giản kia. Ông quyết định rẽ sang một hướng khác hẳn với lề lối giáo điều truyền thống và thực hiện cuộc hành hương tới một lý thuyết mới mẻ và đầy sức thuyết phục.

Bandura cho rằng cần nghiên cứu xem có phải thanh thiếu niên nhiễm hành động bạo lực từ các nhân vật trong phim hay không. Để xác định những tác động của bạo lực trên truyền hình, Bandura và nhóm sinh viên của ông quan sát rất kỹ những em bé mầm non chơi đùa trong một căn phòng nhỏ có rất nhiều đồ chơi như búp bê, bếp lò, bóng, v.v... trong đó có con búp bê Bobo bằng nhựa được gắn một quả tạ ở bên dưới. Nếu bạn đâm vào mũi búp bê, nó sẽ nảy ngược trở lại để bạn tiếp tục đâm.

Nếu để tự do, các em sẽ chơi với nhiều loại đồ chơi khác nhau và thỉnh thoảng mới đâm Bobo một cái. Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu các nhà nghiên cứu làm mẫu một hành vi bạo lực mới mẻ nào đó trước các em? Liệu chúng có làm theo chỉ bằng cách quan sát hành vi ấy? Để trả lời câu hỏi trên, Bandura cho các em xem đoạn phim ngắn chiếu cảnh một phụ nữ thực hiện một hành vi bạo lực. Người phụ nữ đập liên tiếp Bobo bằng một cái búa. Cô ta quăng búp bê lên không trung, đá liên tiếp, rồi sau cùng ngồi lên và đè bẹp con búp bê.

Ngay sau khi xem xong phim, các em được đưa trở lại phòng đồ chơi. Liệu hành động mẫu đơn giản ấy có thể làm thay đổi hành vi của con người? Hãy xem một đoạn phim thu cuộc thí nghiệm để có câu trả lời. Một

bé gái bước vào phòng, lật tung đám đồ chơi cho đến khi tìm được chiếc búa và đánh tới tấp vào Bobo. Cô bé cùng hàng chục em bé khác theo sau cùng thực hiện những hành vi bạo lực tương tự như trong phim – thậm chí có cả những hành vi bạo lực mới như sử dụng súng lục đánh búp bê. Bandura nhận định: “Các em đã sáng tạo những hành vi mới. Một bé gái còn biết biến một món đồ chơi thành vũ khí tấn công.”

Tiến sĩ tổng kết tác phẩm nghiên cứu kinh điển của mình bằng câu nói dí dỏm: “Cuộc nghiên cứu này chắc hẳn sẽ loại tôi ra khỏi danh sách những người được tặng thiệp Giáng Sinh của ngành truyền hình”. Nhưng thật sự, ông đã đi thẳng vào tâm điểm của các nghiên cứu về thay đổi hành vi.

Tác phẩm này cùng hàng trăm nghiên cứu khác của Bandura đã cho chúng ta điều cần biết đầu tiên về sức mạnh xoay chuyển. Những chiến thuật xoay chuyển hoàn toàn có thể nghiên cứu, thử nghiệm và lĩnh hội. Bandura cũng giúp chúng ta nhận ra không nên lãng phí thời gian vào điểm nào. Ví dụ: nếu bạn muốn người khác thay đổi, bạn không nhất thiết phải bắt họ dành thời gian tìm hiểu về những giai đoạn quan trọng trong thời thơ ấu của họ. Bạn cũng không cần nhọc công tìm những phần thưởng hấp dẫn để động viên người chơi kiên nhẫn mò đường trong mê cung. Con người không phải là những quân cờ có thể dễ dàng bị điều khiển theo ý muốn của bạn dù bạn có nhiều phần thưởng hấp dẫn.

Bandura nhận thấy con người rất phức tạp. Họ suy nghĩ, quan sát, tư duy, đưa ra kết luận và rồi hành động. Hãy ghi nhớ điều này vì nếu bạn muốn thay đổi thế giới, bạn phải thay đổi cách người ta hành động. Nếu muốn thay đổi cách hành động của người khác, trước tiên phải thay đổi cách suy nghĩ của họ.

## THÔNG điệp DÀNH CHO BẠN

Chúng ta không thể tác động lên người khác là do chưa đủ năng lực chứ không phải do một điểm yếu nào đó trong tính cách hay thiếu động cơ. Do vậy, giải pháp chính là phải học liên tục. Chúng ta đều có thể trở thành

những bậc thầy xoay chuyển. Đừng chỉ ngồi chờ người khác mang lại một thay đổi kỳ diệu nào đó hay chờ đợi sự bình yên.

Điều đó cũng có nghĩa là sự thay đổi chúng ta tạo ra sẽ không mang tính bừa bãi. Không nhất thiết phải là một cuộc phẫu thuật tủy não, một tràng thuyết giáo động viên hay đơn thuần chỉ là sự kiên trì dai dẳng. Chúng ta khuếch trương bản thân bằng cách tự coi mình là tác nhân xoay chuyển; đó là việc làm duy nhất ảnh hưởng đến mọi lĩnh vực của đời sống. Hơn nữa, chúng ta cần học hỏi chiến thuật của những bậc thầy xoay chuyển áp dụng trong 50 năm qua. Nhờ đó, chúng ta sẽ có sức mạnh vô cùng to lớn để đối phó với những vấn đề oái oăm và dai dẳng.

Chúng ta sử dụng từ “những chiến thuật” vì không có một chiến thuật duy nhất nào giải quyết được mọi vấn đề nan giải và hóc búa. Để giải quyết những vấn đề khiến ta lúng túng, cần có nhiều chiến thuật xoay chuyển. Chúng tôi sẽ giúp bạn tạo lập những công cụ của riêng mình bằng cách học hỏi những chiến thuật của các bậc thầy xoay chuyển được trình bày trong quyển sách này.

Cần nói thêm là những chiến thuật xoay chuyển đều có giá trị trung tính. Chúng có thể được sử dụng để gây nghiện heroin hoặc loại bỏ thói quen nghiện hút đó. Chúng có thể được sử dụng để tạo dựng hoặc phá hủy nếp văn hóa hướng vào khách hàng trong mỗi doanh nghiệp. Tất nhiên, các tác nhân xoay chuyển mà chúng tôi nghiên cứu đều hướng chiến thuật của mình vào những mục đích cao cả. Chúng tôi trình bày những chiến thuật hữu hiệu của những tác nhân xoay chuyển tài giỏi trên thế giới theo cách dễ tiếp cận và rõ ràng nhất. Nhờ đó, bạn có thể hiểu được chúng và có khả năng cải thiện cuộc sống của chính mình. Nếu nắm được những lực lượng chi phối hành vi của mình, bạn sẽ tìm ra cách ứng phó với những lực lượng đó.

Với bất kỳ chiến thuật nào chúng tôi đưa ra, cùng với những gì bạn biết, đủ để bạn tạo nên những thay đổi lâu dài. Hãy kết hợp tất cả các chiến thuật và sau đó, bạn sẽ có thể tạo ra những thay đổi ngoài sức tưởng tượng.

Hãy cùng chúng tôi cố gắng trả lời câu hỏi: Làm thế nào tôi có thể học được cách thay đổi *bất kỳ điều gì?*

## 2. TÌM KIẾM NHỮNG HÀNH VI MANG TÍNH QUYẾT ĐỊNH

*Chỉ cố gắng hết mình thôi chưa đủ; Bạn phải xác định sẽ làm gì, sau đó mới cố gắng hết mình.*

— W. EDWARDS DEMING —

Trước khi thực hiện sự thay đổi, bạn cần xác định đối tượng cần thay đổi. Các bậc thầy xoay chuyển thường tập trung vào hành vi. Khi đã xác định kỹ lưỡng những hành vi muốn thay đổi, họ mới tìm kiếm và phát triển các chiến thuật xoay chuyển.

Một số hành vi có thể dẫn đến sự thay đổi.

Khám phá mang tính đột phá của các bậc thầy xoay chuyển là tập trung vào một vài hành vi mang tính quyết định có thể mang lại những thay đổi hiệu quả. Thậm chí, những vấn đề nan giải nhất có thể được giải quyết thông qua việc thay đổi một số hành vi cơ bản này.

### MÓN QUÀ SINH NHẬT CỦA QUỐC VƯƠNG

Để thấy sự kiên trì tìm kiếm những hành vi mang tính quyết định có thể tạo ra sự thay đổi quan trọng, hãy gặp bác sĩ Wiwat Rojanapithayakorn – người hiểu rất rõ giá trị của sự kiên trì này.

Năm 1988, quốc vương Rama IX của Thái Lan kỷ niệm ngày sinh lần thứ 60 bằng việc ban tặng cho quốc gia một món quà. Tiếc thay, món quà thiện ý của ngài lại là sự phóng thích một dịch bệnh khủng khiếp cho người dân. Trước sinh nhật quốc vương, bệnh AIDS chỉ lan truyền trong các tù nhân qua đường tiêm chích. Nhưng năm 1988, nhờ món quà vị tha của quốc vương (theo truyền thống quốc gia vào những dịp trọng đại), hơn 30 nghìn tù nhân được ân xá. Thoát khỏi phạm vi nhà tù hạn hẹp, những con vi-rút AIDS được tự do xâm nhập thần tốc sang cộng đồng nghiện ma túy. Chỉ trong vài tháng, gần một nửa số người nghiện hút bị lây nhiễm.

Ngày qua ngày, các chuyên gia về căn bệnh lây nhiễm này chỉ biết đứng nhìn trước sự lây lan từ cộng đồng này sang cộng đồng khác. Tiếp sau, những người hành nghề mại dâm cũng mắc AIDS. Chỉ trong một năm, một phần ba số người hành nghề mại dâm ở một số tỉnh có kết quả xét nghiệm HIV dương tính. Tiếp đó, những người chông gieo mầm bệnh cho vợ, để rồi nạn nhân là những đứa trẻ sơ sinh. Đến năm 1993, ở Thái Lan, ước tính có khoảng 1 triệu người nhiễm HIV. Các chuyên gia y tế thế giới dự báo chỉ vài năm sau, Thái Lan sẽ dẫn đầu thế giới về số lượng người mắc AIDS – cứ bốn người thì có một người mang vi-rút.

Nhưng dự báo đó không trở thành hiện thực. Chỉ hai năm sau khi được phóng thích khỏi bức tường trại giam, những con virus đã bị đẩy lùi. Cuối những năm 1990, căn bệnh lây nhiễm này đã bị tiêu diệt 80% – chủ yếu là nhờ những chiến thuật xoay chuyển do bác sĩ Wiwat thực hiện. Chính phủ Thái Lan ước tính đến năm 2004, hơn 5 triệu người có nguy cơ mắc AIDS sẽ không còn gặp nguy hiểm.

Nhưng giải pháp cho vấn đề này không phải được tìm ra ngay từ những nỗ lực ban đầu. Trong khi bệnh AIDS khiến người dân Thái Lan vô cùng lo sợ, thì tại tỉnh Ratchaburi, bác sĩ Wiwat và đồng nghiệp cố gắng chiến đấu chống lại căn bệnh này. Kinh nghiệm cho ông biết bí quyết chống lại sự lây lan của bất kỳ căn bệnh nào chính là khiến cộng đồng nhận thức được hiểm họa của nó. Khi đó, các chuyên gia cố vấn của Wiwat (cũng đã nghĩ tới sự lây lan của căn bệnh nhưng chưa giải quyết triệt để) đều cho rằng căn bệnh bùng phát do sự thiếu hiểu biết; vì vậy, điều quan trọng là phải đẩy mạnh tuyên truyền thông tin.

Với suy nghĩ này, khi bác sĩ Wiwat nhận lời làm việc cho Bộ Y tế Thái Lan, chuyên về các căn bệnh lây nhiễm qua đường tình dục, ông làm nhiệm vụ phổ biến thông tin cho cộng đồng giống như cách các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cố gắng cải thiện chất lượng, dịch vụ khách hàng hay tinh thần làm việc nhóm. Nhóm của bác sĩ Wiwat phân phát áp phích, tổ chức hội thảo giáo dục và thuyết phục nhiều nhân vật nổi tiếng tham gia các chương trình truyền hình.

Dù rất nỗ lực, nhóm của Wiwat vẫn thất bại. Sau mấy năm tốn kém, nhọc công và mệt mỏi, các nhà nghiên cứu Thái Lan nhận ra mọi nỗ lực đều không mang lại kết quả. Dịch bệnh ngày càng trở nên trầm trọng. Wiwat quyết định không làm theo các cuốn sách hướng dẫn. Không nghe theo những người thất bại trong chiến dịch ngăn chặn sự lây lan của căn bệnh, bác sĩ Wiwat quyết định tập trung tìm kiếm một chiến thuật xoay chuyển. Ông bắt đầu xem lại tất cả dữ liệu về vòng lây lan của AIDS ở Thái Lan.

Không lâu sau, Wiwat phát hiện 97% ca nhiễm HIV gần nhất đều bắt nguồn từ những người hành nghề mại dâm, bởi ở Thái Lan, có tới 150 nghìn người hành nghề mại dâm – trung bình cứ một người quan hệ với 150 khách hàng. Vì giá dịch vụ thấp và lối sống buông thả nên rất nhiều đàn ông Thái Lan thường xuyên lui tới các nhà chứa.

Con số thống kê trên mang lại điều mà ông cần. Nếu nguyên nhân của dịch bệnh là do quan hệ với gái mại dâm, thì chỉ còn cách hướng mũi tấn công vào tiêu điểm đó – bất chấp sự phủ nhận của chính quyền Thái về sự tồn tại của ngành kinh doanh tình dục khổng lồ. Trước con số hơn một triệu ca nhiễm HIV ở Thái Lan, Wiwat quyết định nếu vấn đề nảy sinh từ nhà chứa, thì giải pháp cũng phải bắt đầu từ đó.

Trong khi tiếp tục tìm kiếm giải pháp, Wiwat dự đoán nếu có thể thuyết phục tất cả những người hành nghề mại dâm yêu cầu khách hàng sử dụng bao cao su, thì sẽ có khả năng chặn đứng sự lây lan HIV ở Thái Lan. Điều đó trở thành chiến thuật cơ bản của bác sĩ. Ông sẽ phải tìm cách thuyết phục từng người hành nghề mại dâm tuân thủ việc sử dụng bao cao su. Trước sự ngạc nhiên của các nhà nghiên cứu bệnh dịch thế giới, chiến thuật của Wiwat đã thành công.

Chúng ta sẽ tiếp tục tìm hiểu cách bác sĩ Wiwat thuyết phục thành công những người hành nghề mại dâm thực hiện kế hoạch bất khả thi đó. Bài học rút ra từ câu chuyện này là: bằng việc tìm kiếm tỉ mỉ và hướng vào một hành vi mang tính quyết định, Wiwat đã bứt phá khỏi những phương pháp truyền thống không có cơ sở và tìm ra một giải pháp thật sự giải quyết được vấn đề.



## TÌM KIẾM CÁC HÀNH VI

Từ những việc làm của Wiwat, chúng ta rút ra nguyên tắc tìm kiếm thứ nhất: Khi đứng trước nhiều lựa chọn, hãy chú trọng tìm kiếm các chiến thuật hướng vào các hành vi cụ thể. Khi Wiwat xác định được chính xác hành vi mà mình muốn thay đổi (sử dụng bao cao su), ông biết chính xác phải làm gì để thúc đẩy mọi người thực hiện sự thay đổi.

Các bậc thầy xoay chuyển đều tập trung và bám trụ vào các *hành vi*. Họ chỉ nghĩ đến các chiến thuật xoay chuyển khi đã xác định được hành vi mà mình muốn thay đổi. Họ thường bắt đầu bằng câu hỏi: “Để cải thiện tình hình hiện tại, chúng ta thật sự phải làm gì?”

Tuy nhiên, hãy hiểu đúng ý nghĩa của từ hành vi. Hãy xem trường hợp của Henry Denton người đang cố gắng giảm cân. Ông quyết định giảm cân sau khi nghe thấy các cháu dự đoán về cái chết của mình. Một đứa cháu nói: “Ông nội béo thế thì có lẽ chẳng bao lâu nữa sẽ chết vì bệnh tim mất thôi”.

Lời nhận xét này là động lực cho chiến thuật của Henry Denton: “Cung cấp ít calo hơn mức tiêu thụ của cơ thể”. Chiến thuật đó thể hiện quyết tâm giảm cân, nhưng lại không đưa ra các hành động cụ thể hàng ngày. Nó chỉ tập trung vào kết quả, chứ không phải vào hành vi. Điều ông nhủ thầm chỉ là nếu ông nỗ lực làm *một điều gì đó* đúng đắn, cơ thể ông sẽ tiêu thụ được nhiều calo hơn mức hấp thụ. Nhưng *điều* ông thật sự phải làm thì không hề rõ ràng.

Sự nhầm lẫn giữa kết quả với hành vi vẫn thường xuyên xảy ra. Nếu xem xét những trường hợp thất bại khi thực hiện các chiến lược xoay chuyển, bạn có thể dễ dàng thấy có ít nhất một trường hợp nhầm lẫn giữa mục đích với phương tiện. Ví dụ: người hàng xóm của bạn tham dự một cuộc hội thảo về giải quyết vấn đề cùng với các thanh thiếu niên. Bà nhận được lời khuyên là để có được một cuộc nói chuyện nhạy cảm thành công, bà cần “tạo dựng một mối quan hệ tốt”. Người đưa ra lời khuyên tưởng rằng mình đang tư vấn về hành vi. Sự thật, đó chỉ là lời khuyên về mục đích cần đạt

được, chứ không phải cách thực hiện. Lời khuyên hữu ích phải là: “Hãy làm một điều gì đó. Chúng tôi chưa biết điều đó là gì, nhưng chắc chắn nó phải đem lại một mối quan hệ tốt.”

Đó chính là vấn đề Wiwat gặp phải khi bắt đầu thực hiện chiến dịch. Những chuyên gia cố vấn khuyên ông nên tuyên truyền để mọi người hiểu được vấn đề. Bệnh tật lây lan do sự thiếu hiểu biết, vì thế, ông bắt tay ngay vào chiến dịch phổ biến thông tin.

“Căn bệnh thế kỷ đang đe dọa chúng ta. Hãy cảnh giác với nó. Vì chẳng bao lâu, cứ bốn người sẽ có một người sẽ mắc bệnh!”

Điều mà chiến dịch quy mô lớn này chưa làm được chính là chưa vạch ra những hành động thiết thực cần thực hiện. Nếu không có các hành vi cụ thể, Wiwat và cộng sự cũng không thể giúp mọi người nhận thức được những điều họ phải làm. Như vậy, nếu thiếu tầm nhìn về những hành vi cụ thể, chúng ta sẽ thực hiện các hành vi không đúng đắn và căn bệnh sẽ càng lan rộng hơn. Những thông tin khủng khiếp này xuất hiện khắp các nẻo đường khiến công dân Thái Lan ngày càng lo lắng; nhưng tỷ lệ lây nhiễm bệnh vẫn không ngừng tăng. Rõ ràng, các bậc thầy xoay chuyển luôn tìm cách xác định các hành vi với bất cứ vấn đề nào.

## TÌM KIẾM NHỮNG HÀNH VI MANG TÍNH QUYẾT ĐỊNH

Khám phá quan trọng nhất từ công trình của bác sĩ Wiwat là quan niệm: Không chỉ tập trung vào hành vi, bạn còn cần chú ý đến một số hành vi mang tính quyết định. Nguyên tắc thứ hai: Hãy tìm ra và thay đổi hành vi mang tính quyết định, khi đó, vấn đề – dù hóc búa đến đâu – cũng sẽ được giải quyết.

Ví dụ: Howard Markman, một học giả chuyên nghiên cứu về các mối quan hệ, đã đưa chúng tôi thăm quan phòng nghiên cứu của ông nơi ông phát hiện ra việc tập trung vào một vài hành vi có thể giúp dự đoán hoàn toàn chính xác liệu một cặp vợ chồng có ly dị hay không. Điều quan trọng

hơn là nếu giúp các cặp vợ chồng thực hiện một vài hành vi mang tính quyết định thì khả năng ly dị sẽ giảm đến 1/3. Thay vì tìm hiểu xem họ chia sẻ những mối quan tâm nào, môi trường sống ra sao hay cách ứng xử của họ, bạn chỉ cần quan sát các cuộc tranh luận của họ. Chỉ cần quan sát các cặp vợ chồng trong 15 phút, Markman và các cộng sự có thể dự đoán chính xác đến 90% là cặp nào sẽ tiếp tục sống hạnh phúc, cặp nào sẽ ly dị trong 5 năm sau. Trong 15 phút, Markman đề nghị họ tranh luận về một vấn đề mà họ bất đồng quan điểm. Trong cuộc tranh luận, nếu có dấu hiệu của sự đổ lỗi, chì chiết, bảo thủ hay rút lui, tương lai của cặp vợ chồng này sẽ không có gì sáng sủa. Ngược lại, nếu một cặp vợ chồng bắt đầu cuộc nói chuyện nghiêm túc bằng thái độ tôn trọng lẫn nhau, cùng hướng tới mục đích chung và kiềm chế cảm xúc thái quá bằng cách tạm dừng để trấn tĩnh, họ sẽ có một cuộc sống hòa thuận, hạnh phúc.

Để thấy vai trò quan trọng của một vài hành vi trong việc gây ra và giải quyết các vấn đề nan giải, hãy cùng gặp lại bác sĩ Mimi Silbert lãnh đạo Delancey và rất có tài năng xoay chuyển. Bà khuyên rằng nếu phải làm việc với những đối tượng thiếu kỹ năng sống cơ bản nhất, bạn cần giới hạn phạm vi xoay chuyển bằng cách xác định rõ một vài hành vi mang tính quyết định, sau đó thay đổi chúng. Nếu không, bạn chỉ hao tổn công sức mà không đạt được gì.

Bác sĩ Silbert chỉ ra rằng để thay đổi cuộc sống trước đây của những phạm nhân, hãy tập trung vào hành vi, chứ không phải giá trị, các bài rao giảng đạo đức hay thông điệp tình cảm. Đặc biệt, bà chỉ tập trung vào một vài hành vi. Bà giải thích: “Bạn không thể thành công nếu cứ cố gắng thay đổi 20 điều cùng lúc!” Silbert tìm hiểu các hành vi cần thay đổi với hy vọng tìm ra những hành vi mang tính quyết định có thể biến đổi phạm nhân thành công dân tốt của xã hội. Sau khi tiếp xúc với hơn 14 nghìn tội phạm nguy hiểm, Silbert có đủ cơ sở để tin rằng chỉ một cặp hành vi cũng có thể tạo ra sự thay đổi lớn. Nếu bạn tập trung vào điều này, hàng loạt hành vi, giá trị, thái độ và kết quả sẽ biến đổi theo. Silbert giải thích quá trình đó diễn ra như sau:

“Điều khó nhất là phải xóa bỏ ý nghĩ đã ăn sâu, bám rễ của các thành viên: ‘Chỉ quan tâm đến mình và không phản bội người khác.’ Nhưng nếu bạn đảo ngược hai hành vi này, bạn có thể thay đổi bất kỳ điều gì.”

James nói thêm: “Việc giúp đỡ các thành viên của Delancey học cách đối phó với các vấn đề mới là rất cần thiết. Nhóm của tôi còn có những người thuộc tầng lớp da trắng thượng đẳng và bạn có thể tưởng tượng cuộc sống ở đây sẽ căng thẳng đến mức nào. Điều chúng tôi muốn thay đổi chính là loại bỏ luật xã hội đen, nên chúng tôi nói chuyện rất nhiều.”

Với suy nghĩ đó, Silbert hướng vào hai hành vi mang tính quyết định nhằm giúp nhân viên có thể nói chuyện thân thiện với nhau. Trước tiên, bà yêu cầu mỗi người phải chịu trách nhiệm về sự tiến bộ của người khác. Thứ hai, bà buộc tất cả mọi người phải đấu tranh với bất kỳ vi phạm nào.

Để thực hiện những ý tưởng trên, ngay trong tuần đầu tiên, bà phân công cho mỗi nhân viên của Delancey phải chịu trách nhiệm về một người khác. Ví dụ: nếu trước đây bạn là kẻ vô gia cư thì trong một tuần đầu đến Delancey, một người cũ sẽ được phân công chịu trách nhiệm quản thúc và dạy những thứ cần thiết cho bạn. Một tuần sau, nếu có người mới đến, bạn sẽ nhận trách nhiệm hướng dẫn anh ta cách bày biện bàn ăn. Khi đó, người ta sẽ không còn hỏi bạn là tình hình của bạn như thế nào, mà là tình hình của nhóm bạn như thế nào.

Tiếp đó, các nhân viên sẽ học cách thực hiện hành vi mang tính quyết định thứ hai: đấu tranh với những kẻ vi phạm quy định, thái độ thụ động, nói năng cục cằn hoặc cư xử thiếu văn hóa. Đối với hầu hết những người từng là phạm nhân, yêu cầu này là khá khó khăn. Kết quả là Silbert đã giúp các nhân viên thay đổi giá trị và thái độ, thậm chí cả tâm hồn của họ chỉ bằng cách tập trung vào hai hành vi mang tính quyết định.

## HỌC NHỮNG ĐIỀU TỐT NHẤT

Cả Silbert và Wiwat đều sử dụng đúng đắn những hành vi mang tính quyết định. Trước khi thực hiện bất cứ chiến thuật xoay chuyển nào, họ sẽ tìm kiếm những hành vi mang tính quyết định.

Làm thế nào các nhà nghiên cứu có thể khám phá một vài hành vi mang lại thành công? Họ đã tìm ra những hành vi giúp cải thiện cân nặng, tăng năng suất hay bất cứ điều gì bạn muốn thay đổi, nhưng làm thế nào mà bạn biết họ tìm ra những hành động quan trọng dẫn tới những kết quả bạn mong muốn? Thật may, khoa học tìm kiếm những hành vi quyết định mang lại những kết quả mong đợi ở bất kỳ lĩnh vực nào đã được học giả của những “cách làm hiệu quả nhất” nghiên cứu tỉ mỉ. Để biết mình sẽ đạt được điều gì khi nghiên cứu những “cách làm hiệu quả nhất”, hãy xem xét trường hợp sau.

## GẶP ETHNA REID

Chúng ta hãy gặp tiến sĩ Reid ở thành phố Salt Lake. Bà sẽ giải thích cách xác định những hành vi có thể phân biệt người thành công với người bình thường. Kỹ thuật mà bà áp dụng với các giáo viên cấp I đã đặt ra tiêu chuẩn giúp tìm kiếm những hành vi mang tính quyết định.

Bốn mươi năm trước, chúng tôi gặp tiến sĩ Reid khi bà vừa hoàn thành luận án tiến sĩ và đang giảng dạy phương pháp cải thiện những thói quen đọc không khoa học của học sinh cho các giáo viên tương lai. Bà từng hỏi thầy hướng dẫn khoa học: “Liệu những điều thầy dạy em có thật sự áp dụng được vào thực tế không?”

Thầy hướng dẫn cũng chưa tìm ra được câu trả lời. Ông cũng nghi ngờ kết quả thực tế của những điều mình dạy. Sự thật đúng là như thế. Tuy nhiên, chưa có ai nghiên cứu về hiệu quả của các phương pháp truyền đạt cho học sinh.

Tiến sĩ Reid quyết định phải nghiên cứu vấn đề này.

Bà gọi điện cho một trường học địa phương và hỏi về các bảng điểm của một môn học. Các cán bộ chuyên trách vẫn giữ những tài liệu này trong 20 năm. Hơn thế, họ cũng đã tiến hành nghiên cứu từ những thông tin chi tiết về thực trạng này, nhưng kết quả thật đáng buồn. Chỉ cần dựa vào bài kiểm tra của học sinh lớp một, các nhà nghiên cứu có thể dự đoán kết quả môn học ở lớp ba, lớp bảy và các năm tiếp theo.

“Mô hình này mang tính dự báo cao” – giọng nói từ đầu dây bên kia giải thích. Reid cảm thấy hoàn toàn bất ngờ. Bằng sự chính xác khoa học đến lạnh lùng, người thực hiện nghiên cứu giải thích rằng hệ thống giáo dục hiện thời đã xác định sẵn cho học sinh một tương lai thành công hay thất bại từ năm *lớp một* – cho dù các giáo viên cố gắng thế nào.

Quá đổi ngạc nhiên và bất bình, Reid quyết tâm tìm ra một điều gì đó giúp các giáo viên thay đổi hiện trạng. Thực tế, không có giáo viên nào dạy cho học sinh cách phá vỡ mô hình dự báo kia. Điều gì tạo nên sự khác biệt giữa giáo viên thành công và thất bại?

Đây chính là môi trường để tài năng và quyết tâm của tiến sĩ Reid phát huy khả năng tối đa. Bà lục tìm trong đồng dữ liệu và phát hiện ra nhiều giáo viên đã giúp học sinh tiến bộ hơn, thậm chí, nhiều em còn tiến bộ vượt bậc.

Tiến sĩ Reid giải thích: “Không còn gì nghi ngờ nữa, các giáo viên và học sinh này đã đánh bại mô hình dự báo kia. Chúng tôi cũng tìm thấy những giáo viên đã khiến học sinh tốt hơn so với dự báo sau một năm học.”

Reid nói tiếp: “Tôi rất muốn biết điều đã diễn ra trong hai nhóm này. Vì thế, tôi hỏi các giáo viên có học sinh tiến bộ so với mô hình dự báo về những phương pháp mà họ sử dụng giúp học sinh đọc trôi chảy. Nhưng họ không có câu trả lời. Sau đó, tôi hỏi các giáo viên có học sinh tốt hơn so với dự báo: ‘Các vị đã làm gì khiến kết quả học tập của học sinh kém như thế?’ Sau một hồi lặng im lúng túng, họ cũng thú nhận là không có câu trả lời.”

Trong 5 năm tiếp theo, Reid đã theo dõi cả hai nhóm học sinh giỏi và kém để dự đoán các hành vi mang tính quyết định tạo ra sự khác biệt giữa những giáo viên giỏi và những người còn lại. Bà tiến hành hệ thống hóa, thu thập và nghiên cứu tất cả các hoạt động giảng dạy.

Với lòng nhiệt tình, Reid thông báo kết quả nghiên cứu với chúng tôi. Họ đã tìm ra một số hành vi nhất định tạo ra sự khác biệt giữa những người

giỏi và những người còn lại. Tất cả mọi người đều thực hiện những hành vi giống nhau, bất kể lứa tuổi, giới tính, vị trí địa lý, chủ đề bài giảng...

Hành vi mang tính quyết định thứ nhất là sử dụng nhiều lời khen hơn là trừng phạt. Các giáo viên giỏi thường khích lệ, động viên học sinh, nhờ vậy chất lượng học tập được cải thiện nhanh chóng. Còn những giáo viên kém là những người hay nản lòng và phàn nàn kiểu như: “Điều này vừa mới dạy cách đây hai phút cơ mà?”

Hành vi mang tính quyết định thứ hai là những giáo viên giỏi thường đặt câu hỏi và kiểm tra học sinh ngay trong quá trình giảng dạy. Sau đó, họ thường đưa ra đáp án và sửa sai cho học sinh. Giáo viên kém thường ru ngủ bằng giọng giảng đều đều, rồi để mặc học sinh tự mày mò và mắc đi mắc lại một lỗi.

“Có thể bạn thắc mắc làm thế nào mà chúng tôi chắc chắn đó là những hành vi mang tính quyết định – những hành vi tạo nên sự khác biệt giữa giáo viên giỏi và những giáo viên khác” tiến sĩ Reid nói thêm

Trong hơn ba thập kỷ, Reid cùng nhiều nghiên cứu sinh nghiên cứu chủ đề: Những hành vi mang tính quyết định nào tạo nên sự khác biệt của những giáo viên giỏi? Reid chỉ tập trung vào một môn học, ví dụ như môn từ vựng. Sau đó, bà tập hợp dữ liệu và tìm kiếm những giáo viên giỏi và những giáo viên kém. Cuối cùng, bà quan sát cả hai nhóm giáo viên trong hoạt động giảng dạy, phân loại hành động và lọc ra những hành động hiệu quả, hành động không hiệu quả.

Từ đó, tiến sĩ Reid có thể biết chính xác những hành vi cụ thể nào mang lại kết quả tốt nhất. Điều đó có nghĩa là bà đã tìm ra những hành vi mang tính quyết định để *xoay chuyển* nếu bà muốn có một kết quả như ý.

Phương pháp nghiên cứu thực tiễn này có thể áp dụng với bất kỳ cơ quan, tổ chức nào. Chúng tôi đã sử dụng những kỹ thuật tương tự khi xác định những hành vi mang tính quyết định có thể mang lại hiệu suất cao cho các công ty. Chúng tôi quan sát những nhân viên xuất sắc, so sánh họ với những nhân viên có hiệu suất làm việc trung bình và tìm ra hai nhóm hành

vi phân biệt hai nhóm nhân viên này – cả hai nhóm hành vi này đều được đề cập trong cuốn *Crucial Conversations* (Những cuộc đàm phán quyết định) và *Crucial Confrontations* (Những cuộc đối đầu quyết định).

Trong mỗi trường hợp, các nhà nghiên cứu tiến hành so sánh những người thành công nhất với những người còn lại để tìm ra những hành vi độc đáo và hiệu quả mang lại thành công. Họ không bắt chợt nghĩ ra các ý tưởng đó trên đường đến siêu thị, cũng không ngồi lì một chỗ cùng những người bạn thân rồi tự nhiên nảy ra ý tưởng. Họ cũng không hỏi những người thành công xem điều gì khiến kết quả của họ tốt hơn những người khác trong công ty. Thay vào đó, họ phải quan sát tỉ mỉ tất cả các đối tượng trên cùng những hồ sơ xác thực và sau đó khám phá những yếu tố dẫn tới thành công.

Phương pháp nghiên cứu trong cuộc thử nghiệm này và các phương pháp nghiên cứu khác chỉ ra đời khi các nhà nghiên cứu hướng dẫn các nhóm đối tượng thử nghiệm thực hiện những hành vi mang tính quyết định mới khám phá. Nếu thật sự khám phá được những hành vi mang tính quyết định thì trong cả hai trường hợp, nhóm đối tượng thử nghiệm sẽ tạo ra những kết quả thành công và đáng mong đợi hơn so với nhóm đối tượng chuẩn so sánh. Hãy xem xét trường hợp thành công của Ethna Reid. Các nghiên cứu thực hiện ở Maine, Massachusetts, Michigan, Tennessee, Texas, Bắc Carolina, Nam Carolina, Nebraska, Washington, Virginia, Hawaii, Alabama và California đều cho thấy sự thay đổi các hành vi mang tính quyết định mà Reid tìm ra không phụ thuộc vào chủ đề, chất lượng học sinh, quy mô trường học, ngân quỹ hay dân số. Chúng sẽ giúp cải thiện tình hình học tập của học sinh và mang lại những thay đổi trong cuộc sống của các em sau này.

Từ nghiên cứu trên, chúng ta rút ra hai điều quan trọng. Thứ nhất, hãy khám phá những hành vi mà những người thành công thực hiện. Chúng ta biết sẽ phải làm gì khi các nhà nghiên cứu tuyên bố đã tìm ra những hành vi mang tính quyết định. Nếu một người nào đó cung cấp những bài học thực tế thành công nhưng chưa so sánh chúng với những trường hợp còn lại,



chưa tìm ra những hành vi mang tính quyết định, chưa hướng dẫn chúng cho nhóm đối tượng mới và chưa chứng minh những thay đổi trong các kết quả, thì họ không phải là mà người chúng ta cần học hỏi.

Thứ hai, trong nhiều lĩnh vực bạn muốn thay đổi, hãy nghiên cứu các hành vi mang tính quyết định đã được thực hiện. Ví dụ: nếu bạn muốn học cách sống khỏe mạnh với căn bệnh tiểu đường loại một, hãy chú ý hai hành vi mang tính quyết định sau: kiểm tra lượng đường trong máu bốn lần một ngày và điều chỉnh lượng insulin thích hợp để kiểm soát lượng gluco trong máu. Hai hành vi này giúp tăng đáng kể khả năng có một cuộc sống bình thường và khỏe mạnh. Nếu tìm kiếm kỹ lưỡng, bạn sẽ tìm thấy rất nhiều hành vi mang tính quyết định mà các học giả xuất sắc tìm ra giúp giải quyết hầu hết thách thức mà nhiều người đang phải đối đầu.

## NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP “CHỆCH HƯỚNG TÍCH CỰC”

Hãy bổ sung một công cụ có ích cho chúng ta trong quá trình tìm kiếm những hành vi mang tính quyết định. Công cụ này là kết quả của một phương pháp đã được kiểm nghiệm trong thời gian dài và thường được áp dụng trong các nghiên cứu xã hội, đó là phương pháp *chệch hướng tích cực*. Chúng ta hãy tìm hiểu kỹ lưỡng các nghiên cứu nhằm tiêu diệt sán Guinea được thực hiện ở châu Phi và châu Á để xem phương pháp này được áp dụng như thế nào.

Sán Guinea gần như đã bị tiêu diệt tận gốc sau khi một nhóm nghiên cứu tại Trung tâm Carter, Trung tâm Kiểm soát và Ngăn ngừa bệnh tìm ra chiến thuật phù hợp. Họ không có điều kiện thực hiện những thử nghiệm được kiểm soát chặt chẽ tại phòng thí nghiệm như Ethna Reid. Vì thế, sẽ không khả thi nếu nghiên cứu hàng trăm người dân và thực hiện phân tích thống kê đối với những hành vi khác nhau để tìm ra một vài hành vi mang tính quyết định có thể giúp thay đổi toàn bộ châu lục. Cần có một phương pháp khác.

Phương pháp “chệch hướng tích cực” rất hữu ích khi xác định các hành vi mang tính quyết định giúp giải quyết vấn đề còn vướng mắc. Phương pháp đó bao gồm các bước: thứ nhất, thâm nhập vào từng cộng đồng, gia đình hay tổ chức bạn muốn thay đổi; thứ hai, khám phá và nghiên cứu những nơi mà lẽ ra tồn tại những vấn đề cần giải quyết nhưng lại không; thứ ba, xác định những hành vi khác biệt trong những nhóm thành công.

Khi nhóm nghiên cứu của Trung tâm Carter bắt đầu cuộc chiến với căn bệnh sán Guinea, họ đã sử dụng phương pháp chuẩn xác này. Họ bay tới vùng cận sa mạc Sahara, châu Phi và tìm hiểu từ những người không mắc bệnh sán Guinea. Họ đặc biệt quan tâm nghiên cứu các ngôi làng nằm ngay cạnh khu vực bị nhiễm bệnh. Cuối cùng, nhóm nghiên cứu cũng tìm ra nơi miễn nhiễm. Đó là nơi người dân không mắc căn bệnh đáng sợ dù họ sử dụng chung nguồn nước với ngôi làng bị nhiễm bệnh kề bên.

Nhóm nghiên cứu đã không mất nhiều thời gian để tìm ra những hành vi mang tính quyết định. Họ nhận ra các hành vi liên quan tới việc lấy và xử lý nước có vai trò vô cùng quan trọng, vì vậy họ tập trung nghiên cứu theo hướng này. Trong ngôi làng không nhiễm bệnh sán, khi đi lấy nước, người phụ nữ có thêm một vài thao tác khác. Họ lấy một cái bình khác, lấy váy của mình phủ kín miệng bình, sau đó đổ nước lên trên lớp váy vào bình, nhờ đó có thể loại bỏ ấu trùng sán gây bệnh. Đó chính là hành vi mang tính quyết định. Những người dân làng thành công đó đã tự tạo ra một giải pháp vô cùng hữu hiệu.

Nhóm nghiên cứu đã ghi chép rất tỉ mỉ hành vi này và một vài hành vi mang tính quyết định khác. Bằng cách nghiên cứu những người dân làng “thành công”, họ phát hiện ra có thể lọc nước bằng một cách rất đơn giản mà không cần sử dụng những thiết bị đắt tiền nhập từ châu Âu.

Để có cái nhìn cụ thể hơn, chúng ta hãy xem xét một vấn đề mà rất nhiều người đã đối mặt – chất lượng chăm sóc y tế kém. Đó là trường hợp một trung tâm chăm sóc y tế lớn của khu vực đã bị rút điếm chất lượng dịch vụ liên tục trong 13 tháng. Chất lượng y tế rất tốt, nhưng điểm đánh giá cho

thấy bệnh nhân và gia đình họ không cảm thấy được chăm sóc bằng thái độ quan tâm và tôn trọng.

Giám đốc điều hành trung tâm đã triệu tập tất cả mọi người để tìm ra giải pháp cho vấn đề này. Ông đưa ra các số liệu và bản phác thảo kế hoạch. Câu hỏi ông đặt ra là: “Chúng ta, 4.000 con người ở đây, sẽ phải làm gì để giải quyết vấn đề này?” Hai nhóm, mỗi nhóm gồm sáu người, được thành lập. Mỗi nhóm chịu trách nhiệm một nửa bệnh viện. Sứ mệnh của họ là phải tìm ra trường hợp “chệch hướng tích cực”. Phải tìm ra những điểm tích cực ở các chuyên viên chăm sóc y tế được bệnh nhân đánh giá cao. Họ không quan tâm đến các chế độ, tiền lương hay thâm trong phòng chờ của nhân viên, mà quan tâm đến các hành vi dễ nhận thấy và dễ học mà những nhân viên có thể ảnh hưởng đến người khác.

Mỗi nhóm tiến hành lấy ý kiến từ hàng chục bệnh nhân, người nhà của họ và các đồng nghiệp trong bệnh viện. Họ tìm kiếm thông tin trên web và gọi điện phỏng vấn đồng nghiệp làm việc ở các bệnh viện khác. Họ đặc biệt chú ý quan sát những nhân viên xuất sắc để tìm ra yếu tố khiến họ khác biệt với những người còn lại.

Cuối cùng, nhóm cũng tìm ra những hành vi mang tính quyết định khiến bệnh nhân cảm thấy hài lòng. Đó là năm hành vi: mỉm cười, giao tiếp bằng mắt, giới thiệu về mình, về công việc và lý do mình làm nó, luôn kết thúc cuộc thăm bệnh nhân bằng câu hỏi: “Tôi có thể giúp gì cho anh nữa không?”

Ban giám đốc trung tâm đã lập ra một chiến lược chắc chắn để thay đổi các hành vi theo hướng trên. Kết quả là ngay khi 4.000 nhân viên bắt đầu thực hiện năm hành vi mang tính quyết định, điểm số về chất lượng dịch vụ tăng liên tục trong 12 tháng sau đó và trung tâm y tế này trở thành trung tâm y tế tốt nhất.

## TÌM KIẾM CÁC HÀNH VI KHẮC PHỤC

Để hiểu kỹ hơn nguyên tắc tìm kiếm tiếp theo, chúng ta hãy quay trở lại vấn đề sán Guinea mà Trung tâm Carter đã giải quyết. Bên cạnh việc tìm

hiếu xem những người dân làng “thành công” đã làm gì để tránh nhiễm bệnh sán, nhóm chuyên gia cũng nghiên cứu xem họ đã làm gì khi bị mắc bệnh. Đây cũng là nguyên tắc tìm kiếm thứ ba: tìm kiếm các hành vi khắc phục. Con người ai cũng có lúc mắc sai lầm, vì vậy phải có kế hoạch khắc phục sai lầm đó.

Cụ thể, những người trong ngôi làng không nhiễm bệnh hiểu rằng bệnh sán rất dễ lây lan khi đã nhiễm vào cơ thể người. Như đã đề cập, nhúng cơ thể vào nước là cách duy nhất mà những người nhiễm bệnh làm để xoa dịu cơn đau. Nếu họ sử dụng nguồn nước trong khu vực, chắc chắn nguồn nước sẽ bị nhiễm sán.

Nhóm nghiên cứu của Trung tâm Carter đã tìm ra hai bước khắc phục đã được sử dụng để triệt tiêu vòng bệnh từ những người dân thuộc trường hợp “chệch hướng tích cực”. Bước một, những người dân trong làng sẽ kiên quyết chỉ ra người bị nhiễm bệnh. Khi dân làng phát hiện sán xuất hiện từ nguồn nước chưa lọc, những người bị bệnh thường cảm thấy xấu hổ khi thú nhận lỗi do mình gây ra. Như vậy, hành động khắc phục chủ yếu cần thực hiện là bạn bè hay hàng xóm cần lên tiếng nếu người nhiễm sán e ngại. Chỉ khi nào cộng đồng cùng tuân thủ nguyên tắc trên, cả làng mới có thể bảo vệ mình trước thất bại của một cá nhân. Những cuộc nói chuyện quan trọng đã thuyết phục dân làng tự nguyện thực hiện hành vi mang tính quyết định thứ hai: trong những ngày sán còn ký sinh trong cơ thể bệnh nhân, dân làng phải đảm bảo cách ly cá nhân đó khỏi nguồn nước.

Nếu mọi người trong làng cùng thực hiện hai hành vi khắc phục – sẵn sàng lên tiếng và cách ly những người nhiễm bệnh khỏi nguồn nước – trong vòng một năm, sán chắc chắn sẽ bị tiêu diệt. Không có ấu trùng xâm nhập nguồn nước, sán Guinea sẽ bị tuyệt chủng.

Những phương pháp tìm kiếm trường hợp chệch hướng tích cực này có thể áp dụng ở bất kỳ đâu. Chúng tôi đã sử dụng những biện pháp nhằm tăng cường nỗ lực chung trong việc cải thiện chất lượng tại một cơ sở sản xuất lớn của Mỹ. Tại đây, có vài trăm nhân viên đã qua khóa đào tạo có tên “Six Sigma” , nhưng sau đó công ty vẫn không đạt được lợi nhuận cao. Vì một

vài lý do nào đó, các nhân viên này dường như không áp dụng bất phương pháp được đào tạo nào. Để tìm hiểu điều gì đã xảy ra, hai tác giả trong cuốn sách này và một số nhà quản lý quyết định đi tìm đối tượng *chệch hướng tích cực*. Chúng tôi đi tìm lời giải đáp cho hai câu hỏi lớn: Đã có ai trong công ty tìm được cách áp dụng hiệu quả các kỹ năng? Nếu có, liệu các nhóm khác có thể làm theo cách đó không? Chẳng bao lâu sau, chúng tôi đã tìm ra bốn nhóm đạt được thành công nhờ khóa học “Six Sigma”, bất chấp thực tế là hầu hết các nhóm khác đều hoài nghi về nỗ lực đó và đã từ bỏ việc sử dụng bất cứ kỹ năng mới nào.

Những đối tượng chệch hướng đã làm gì để tránh thất bại và hoài nghi? Khi phỏng vấn các thành viên của các nhóm không thành công, chúng tôi khám phá ra sự hoài nghi có nguồn gốc từ ba thử thách. Thứ nhất, khi họ đề xuất các ý tưởng đổi mới, người quản đốc thường chối bỏ ngay lập tức. Thứ hai, họ có những đồng nghiệp vô trách nhiệm, luôn thờ ơ với mọi việc, vì vậy họ kết luận rằng những ý tưởng cải tiến sẽ không thể thực hiện. Cuối cùng, họ cảm thấy bất lực khi đối mặt với các chính sách quản lý hay những quyết định ngăn cản những nỗ lực cải tiến.

Những nhóm thành công lại có tư tưởng trái ngược trên nhiều phương diện. Đối mặt với ba thử thách trên, họ luôn tìm cách tránh rơi vào hoài nghi. Những “hành vi khắc phục” của họ bao gồm cả việc tăng cường trao đổi những vấn đề cải tiến mà các nhân viên khác lảng tránh. Họ đối mặt trực tiếp với người quản lý nhưng cũng rất khôn khéo. Họ thẳng thắn với đồng nghiệp. Cuối cùng, họ có khả năng nói chuyện với những nhà quản lý cấp cao – những người mà các đồng nghiệp hoài nghi luôn tìm cách lảng tránh – về các chính sách và hoạt động mà họ cho rằng đã ngăn cản sự cải tiến.

Từ đó, chúng tôi kết luận, những nhóm thực hiện thành công các phương pháp học được từ chương trình “Six Sigma” không phải vì họ tiếp thu chúng tốt hơn những người khác hay nhận được sự ủng hộ từ các vị lãnh đạo, mà vì họ biết cách tăng cường tiếng nói của mình về những vấn đề quan tâm.

Bất cứ ai cũng có thể sử dụng phương pháp tìm kiếm trường hợp chệch hướng tích cực để khám phá ra các hành vi mang tính quyết định. Hãy bắt đầu bằng cách tìm hiểu chính xác số lượng người và bối cảnh nơi bạn muốn tạo ra sự thay đổi. Tiếp theo, tìm ra những người lẽ ra sẽ gặp vấn đề rắc rối nhưng thực tế lại không. Sau đó, rút ra những hành vi khác biệt của họ so với những người khác. Khi áp dụng phương pháp này cho bản thân, bạn hãy tự so sánh mình với *chính mình*. Hãy nhớ về thời gian mình đã thành công và suy nghĩ xem mình đã làm gì để đạt được nó. Cuối cùng, hãy chú ý tìm ra những hành vi khắc phục.

## KIỂM TRA KẾT QUẢ

Hãy thận trọng! Với các phương pháp nghiên cứu chuẩn xác như công trình của Ethna Reid, các học giả tiến hành so sánh những người thành công với những người thất bại, phân loại và ghi lại các hành vi, sau đó sử dụng máy tính xác định nguyên nhân nào tương ứng với hành vi nào. Đối với trường hợp chệch hướng tích cực, bạn không thể làm theo cách này. Các nhà nghiên cứu thường phỏng vấn và quan sát những đối tượng thành công ngay tại địa điểm nghiên cứu cho đến khi tìm ra sự khác biệt giữa những người thành công và những người còn lại. Sau đó, họ mới rút ra kết luận về nguyên nhân thành công.

Tuy nhiên, sử dụng trí tuệ để xác định kết quả cuối cùng vẫn có khả năng sai bởi có những kết luận tưởng chừng đúng nhưng thực chất là sai. Với trường hợp sán Guinea, y học hiện đại đã biết được vòng đời của loài sán này nên khi các nhà nghiên cứu quan sát người dân lặn ấu trùng bằng váy hay tránh tiếp xúc với nguồn nước khi sán xuất hiện, ngay lập tức họ có thể kết luận chắc chắn chính những biện pháp đó đã giúp tiêu diệt loài sán nguy hiểm.

Khả năng thảo luận với người khác về những thách thức nan giải vốn là nguyên nhân chính dẫn đến thành công của khóa đào tạo “Six Sigma”. Chính các nhóm thành công đã cho thấy hiệu quả của kỹ năng này, trong

khi những nhóm khác thì ngược lại. Nhưng có phải khả năng nói chuyện thẳng thắn chính là điều mang lại sự khác biệt?

Khi thoát khỏi sự phân tích của máy tính và sử dụng khả năng phán đoán, chính bạn đã đưa mình đến gần đường ranh giới giữa khoa học và những thứ khác. Chỉ những kẻ cuồng tín mới sống bằng những kết luận giả. Toàn bộ công ty có thể bị phá sản chỉ vì lãnh đạo điều hành bằng cảm tính.

Chính vì những nguy hiểm nội tại của việc quan sát và rút ra kết luận chủ quan nên bạn cần bám sát những kết luận về nguyên nhân và kết quả bằng một bài kiểm tra khách quan. Sau đó, hướng dẫn những hành vi mang tính quyết định vừa tìm được cho nhóm thất bại và tìm hiểu xem chúng có thật sự mang lại kết quả như mong đợi hay không. Trong ví dụ về một cơ sở sản xuất lớn ở Mỹ, chúng tôi đã hướng dẫn ba hành vi mang tính quyết định cho 4.000 nhân viên và ngay lập tức thu được thành công đáng kể. Đối với bệnh sán Guinea, Trung tâm Carter và nhóm nghiên cứu đã hoàn toàn loại bỏ được bệnh dịch ở 11 trong số 20 quốc gia chịu sự hoành hành của sán. Các bệnh dịch trên thế giới đã giảm trên 99% nhờ chiến thuật xoay chuyển tập trung vào ba hành vi mang tính quyết định. Rõ ràng, chúng chính là những hành vi đúng đắn.

## ÁP DỤNG VÀO GIA ĐÌNH

Liệu công cuộc tìm kiếm những hành vi mang tính quyết định có thể áp dụng trong gia đình không? Khi không phải giải quyết vấn đề sán Guinea trên vùng cận sa mạc châu Phi hay sự thất bại của dự án “Six Sigma” tại một cơ sở sản xuất, bạn sẽ tự hỏi liệu những kỹ thuật tìm kiếm nào có thể giúp bạn áp dụng với bản thân. Henry Denton – người đang cố gắng giảm cân – chắc chắn sẽ rất quan tâm đến việc tìm ra những hành vi mang tính quyết định giúp anh nhanh chóng giảm cân.

Bước đầu tiên mà Henry nên làm là tìm kiếm những chuyên gia từng nghiên cứu các hoạt động hữu ích nhất giúp người béo giảm cân. Anh cần từ bỏ ngay những kế hoạch chỉ nhằm vào kết quả – tiêu thụ nhiều calo hơn mức hấp thụ – và cần tìm những hành vi mang tính quyết định.

Nếu Henry chịu khó tìm kiếm, chắc chắn anh sẽ phát hiện ra rằng Cơ quan Kiểm soát trọng lượng quốc gia đã tìm ra những hành vi mang tính quyết định cho việc giảm cân bằng cách sử dụng phương pháp so sánh những người thành công với những người thất bại. Họ theo dõi những người đã giảm được tối thiểu 13 kg và giữ cân nặng đó trong tối thiểu sáu năm. Các dữ liệu thu thập được cho thấy ba hành vi mang tính quyết định. Những người thành công thường xuyên luyện tập thể thao bằng các thiết bị tại nhà, ăn sáng và theo dõi cân nặng hàng ngày.

Những hành vi mang tính quyết định này mang lại cho Henry một bước khởi đầu đầy lợi thế nhưng đó chỉ là khởi đầu. Từ đây, anh cần xác định chắc chắn những chiến lược có lợi nhất trong hoàn cảnh của mình. Anh có thể làm được điều này bằng cách tự tiến hành nghiên cứu trường hợp chệch hướng tích cực. Tức là, anh sẽ so sánh với chính mình bằng cách tìm hiểu điều gì giúp anh thật sự giảm cân.

Khi Henry nhớ lại quãng thời gian mình từng duy trì được chế độ ăn kiêng, anh sẽ nhận ra rằng bữa trưa chính là một yếu tố có hại cho cân nặng. Trước khi quyết định đi ăn nhà hàng, anh cần suy tính xem nên chọn món gì có lợi cho sức khỏe. Nếu không, anh sẽ tự buông thả mình và chọn những món không phù hợp. Việc đi mua sắm cũng rất có hại. Anh nhận ra khi mua những đồ ăn nhiều chất béo, chính anh sẽ ăn chúng. Kiểm chế được việc mua những đồ ăn đó còn dễ hơn việc kiểm chế ăn khi đã mang chúng về nhà.

Khi Henry để mình thoải mái ăn uống, anh sẽ có xu hướng cảm thấy chán nản, và để viện cớ cho sự phá vỡ kế hoạch, anh nghĩ thà sống vui vẻ với việc đã rồi còn hơn. Sự thoải mái kéo dài cả tuần, và thế là cân nặng của anh tăng gần 2 kg. Anh nghĩ đến sự yếu đuối của mình, và nhận ra cần có biện pháp khắc phục khi “trượt chân”, nếu không anh sẽ càng sa ngã. Lần “trượt chân” tiếp theo, anh nên xác định lại mục tiêu để bù lại lần buông thả gần nhất và không được chơi trò “tăng tốc để bắt kịp” bằng cách ăn quá ít hay tập thể thao quá nhiều. Anh chỉ cần ngay lập tức quay trở lại và nghiêm túc tuân theo kế hoạch giảm cân mới nhất.



Cuối cùng, Henry nên tiến hành hàng loạt cuộc thử nghiệm nhỏ để tìm hiểu điều có lợi nhất cho mình. Thay vì chỉ tập trung và đánh cuộc vào một thứ, anh sẽ tập nhiều môn thể thao, thử nhiều loại thực đơn, những kiểu mua sắm và những nhà hàng khác nhau, v.v... cho đến khi tìm được những thứ phù hợp với mình.

## TÓM TẮT: TÌM KIẾM NHỮNG HÀNH VI MANG TÍNH QUYẾT ĐỊNH

**Tìm kiếm các hành vi:** Đảm bảo bạn đang đi tìm những chiến thuật tập trung vào hành vi. Đừng để các chuyên gia tác động khiến bạn chấp nhận kết quả chính là hành vi. Bạn đã biết mình cần đạt được điều gì, giờ bạn cần học cách thực hiện. Hãy tỉnh táo trước những lời khuyên mơ hồ. Nếu bạn không thể lập tức xác định được chuyên gia đang khuyên mình làm gì, thì chắc chắn lời khuyên đó quá mơ hồ và có thể ngụ ý nhiều hành vi khác nhau mà đa phần là sai lầm.

**Tìm kiếm những hành vi mang tính quyết định:** Những bậc thầy xoay chuyển biết rằng chỉ cần thay đổi một vài hành vi cũng có thể dẫn tới những thay đổi lớn. Họ quyết tâm đi tìm những hành vi mang tính quyết định có thể tạo ra hàng loạt thay đổi. Dù vấn đề lớn đến đâu, và bạn cố gắng thực hiện hàng loạt hành vi, bạn sẽ không bao giờ tạo ra được thay đổi quan trọng. Nếu vấn đề của bạn phổ biến, thì có thể đã có nhiều những nghiên cứu về nó.

Khi cần điều chỉnh những hành vi cho phù hợp với hoàn cảnh cụ thể, hãy tìm những hành vi mang tính quyết định bằng cách nghiên cứu trường hợp chệch hướng tích cực. Đi tìm những người, những thời điểm hay địa điểm mà bạn hay người khác không vấp phải vấn đề tương tự và cố gắng xác định những hành vi cụ thể có thể tạo ra sự thay đổi.

**Tìm kiếm những hành vi khắc phục:** Ai cũng có thể gây ra lỗi lầm, nhưng chỉ một số ít người tìm được cách giúp mình quay trở lại con đường đúng đắn thay vì tiếp tục lao vào sự tuyệt vọng. Ví dụ trường hợp của

Henry, thất bại khi theo đuổi kế hoạch ăn kiêng có thể giúp anh xác định được thời điểm phạm sai lầm và sau đó thực hiện những hành vi khắc phục thay vì coi thất bại đó là dấu hiệu của sự đầu hàng.

Cho đến khi Henry hiểu điều này và tìm ra những hành vi khắc phục, anh dần sẽ tiến thêm được hai bước, sau đó lùi ba bước. Khi gặp vấn đề, anh sẽ dừng ngay bước lùi bằng cách sử dụng sai lầm để rút ra bài học thay vì coi nó là dấu hiệu của sự đầu hàng. Những hành vi khắc phục chính là yếu tố quan trọng trong chiến lược của các bậc thầy xoay chuyển.

**Kiểm tra kết quả:** Cuối cùng, nếu bạn hoàn thành nghiên cứu và tìm ra những hành vi mang tính quyết định, hãy kiểm tra những ý tưởng này. Hãy thực hiện những hành vi đã tìm ra và xem chúng có mang lại kết quả như mong muốn hay không. Đừng chỉ đánh giá sự hiện diện hay vắng mặt của những hành vi mang tính quyết định, hãy kiểm tra xem những kết quả bạn muốn có thật sự đến hay không.

Để việc xuất hiện cũng như kiểm tra những hành vi mang tính quyết định diễn ra suôn sẻ, hãy thực hiện những thử nghiệm ngắn hạn. Đừng chỉ đưa ra giả thuyết hay thực hiện những nghiên cứu quy mô. Hãy rèn luyện thói quen thực hiện những cuộc thử nghiệm nhanh, nhỏ và ít rủi ro.

Dù bạn có thực hiện những cuộc nghiên cứu những trường hợp thành công hay không, hãy cố gắng tìm ra trường hợp chệch hướng tích cực, tiến hành những thử nghiệm nhỏ hay đơn giản là tìm xem có ai đã khám phá những hành vi mang tính quyết định cho mình, vì mục đích của hai việc hoàn toàn giống nhau. Đừng chỉ liếc mắt nhìn quanh, nghe một lời khuyên hay dựa vào cảm tính. Thay vào đó, hãy làm theo sự chỉ dẫn của các bậc thầy xoay chuyển. hãy tiến hành tìm kiếm những hành vi mang tính quyết định. Nếu không, chẳng bao lâu sau, bạn sẽ rơi vào con đường tìm kiếm sự bình yên.

### 3. THAY ĐỔI CÁCH SUY NGHĨ

*Có ba kiểu người: kiểu người học bằng cách đọc sách, kiểu người học bằng cách quan sát và kiểu người học bằng cách trải nghiệm.*

— WILL ROGERS —

Khi đã xác định được một số hành vi muốn thay đổi, bạn sẽ sẵn sàng làm điều mà hầu hết mọi người muốn đạt được – thuyết phục người khác thay đổi suy nghĩ. Rốt cuộc, trước khi thay đổi hành vi của mình, người ta phải muốn nghĩ khác đi. Bạn có thể cho rằng thuyết phục người khác thay đổi cách nhìn nhận sự việc thật không hề dễ dàng, đặc biệt khi vấn đề phức tạp. Thực tế, rất nhiều người phủ nhận mọi nỗ lực của bạn và muốn đưa ra quan điểm của họ. Họ có thể khẳng khẳng bám lấy những ý kiến phi lý, ấu trĩ, thậm chí điên rồ.

Để hiểu được vì sao con người luôn chống lại những nỗ lực thay đổi thế giới quan của mình dù đã được cung cấp vô số thông tin chứng minh sai lầm của họ, chúng ta hãy gặp bác sĩ Albert Bandura. Ông là người đầu tiên đưa ra thuyết giải thích các hành vi của con người. Đây là cơ sở để ông và các cộng sự đề xuất một phương pháp thuyết phục thay đổi hành vi. Ông đặc biệt quan tâm đến việc tạo sự xoay chuyển.

#### BÀI HỌC TỪ CHỨNG SỢ HÃI

Chúng tôi gặp bác sĩ Bandura khi ông đang quan sát một cô bé đang ngồi lên búp bê và dùng búa đập vào nó. Mục đích của ông là chứng minh con người có thể học bằng cách quan sát người khác, từ đó có thể tránh được những sai lầm và những bài học đau đớn. Khi khám phá ra con người có thể học bằng cách quan sát hành vi của người khác, Bandura chú ý đến việc giúp đỡ những người mang nặng quan điểm sai lầm. Ông tập trung nghiên cứu phương pháp điều trị cho những người mắc chứng sợ răn.

Những người mắc chứng sợ hãi là bằng chứng chứng minh việc làm thế nào để thay đổi cách suy nghĩ của người khác. Thứ nhất, cảm giác của

những người này thường không chính xác và sẽ không còn sợ hãi nếu có thể thay đổi nó. Thứ hai, họ luôn chống lại mọi sự thay đổi. Hãy tìm cách thay đổi niềm tin sai lầm của những người luôn giữ những ý tưởng điên rồ trong hàng năm trời, bất chấp sự khuyến can, thuyết phục của bạn bè và người thân, chắc chắn sau đó bạn sẽ cảm thấy mãn nguyện.

Để tìm đối tượng cho nghiên cứu, Bandura đăng quảng cáo trên tờ Palo Alto News mời những người mắc chứng sợ rắn đến văn phòng điều trị tâm lý để chữa bệnh. Có hàng trăm người đổ xô đến văn phòng. Tất cả đều bị ám ảnh bởi nỗi sợ hãi vô lý những con vật biết bò, trườn. Họ phải chịu đựng những cơn ác mộng, nhiều người không dám bước chân ra khỏi nhà và trở thành đối tượng chọc ghẹo của mọi người. Họ mang theo cảm giác tuyệt vọng khi đến đây điều trị tâm lý.

## LOÀI RẮN LÀ BẠN CỦA CHÚNG TA!

Khi đã lên kế hoạch, bác sĩ Bandura và nhóm nghiên cứu sẵn sàng tìm kiếm những phương pháp xoay chuyển. Bây giờ, họ tiến hành nghiên cứu xem làm thế nào để thuyết phục con người tin rằng quan niệm của họ hoàn toàn không có cơ sở, từ đó giúp họ thay đổi hành vi. Nếu họ có thể khiến các bệnh nhân ngồi yên để một con rắn hổ mang dài 1,8 m vắt ngang qua đùi, họ đã thành công. Điều này quả là khó khăn, phải không?

Không bệnh nhân nào dám đi vào căn phòng có một con rắn bị nhốt trong một chiếc lồng nhỏ.

Bandura không bắt đầu bằng phương pháp thuyết giảng truyền thống. Khi gặp những người có nỗi sợ vô cơ (hay đơn thuần chỉ là những ý tưởng ngờ ngẩn), tất cả chúng ta đều thuyết giảng. Chúng ta đều cho rằng bằng cách sử dụng ngôn từ khéo léo và truyền đạt để thuyết phục, chúng ta có thể giúp họ vượt qua chứng sợ hãi. Nhưng Bandura cho rằng cách tốt nhất để vượt qua chứng sợ hãi là để bệnh nhân đối đầu với nó và sau đó giúp họ kiểm soát nó. Những lời thuyết giảng và sự áp bức chỉ khiến bệnh nhân sợ hãi hơn và không thể hành động.

Như vậy, những người mắc chứng sợ hãi thường không thể vượt qua bệnh tật vì họ không có cơ hội đối mặt với nó. Do không thể sử dụng lời lẽ hay kinh nghiệm cá nhân để giúp họ vượt qua nỗi sợ hãi, bạn cần tìm một phương pháp khác – phương pháp chú trọng vào hành động chứ không phải lời nói. Phương pháp này là một công cụ giá trị của các bậc thầy xoay chuyển. Nó có tên là “trải nghiệm gián tiếp”.

Trải nghiệm gián tiếp diễn ra như sau: khi bạn để bệnh nhân tiếp xúc với những người đang thực hiện hành vi mang tính quyết định, họ có thể học hỏi từ những thành công và thất bại gián tiếp đó. Quan sát người khác hành động chính là phương pháp tốt nhất giúp chúng ta trải nghiệm một vấn đề. Nó an toàn hơn nhiều so với việc mình phải chạm tay vào con rắn hổ mang dài 1,8 m. Trong nghiên cứu của Bandura, ông đã yêu cầu các bệnh nhân quan sát một bác sĩ cầm một con rắn để xem điều gì sẽ xảy ra.

Bandura đề nghị các bệnh nhân quan sát quá trình này từ cửa ra vào – nếu vẫn cảm thấy sợ, họ có thể quan sát qua cửa kính. Người bác sĩ bước vào căn phòng có rắn, nhìn nó, sau đó mở cửa lồng, nhẹ nhàng chạm vào nó, rồi thả nó ra và đặt lên đui. Sau khi để bệnh nhân quan sát người khác chạm vào rắn, bác sĩ Bandura yêu cầu họ thử làm như vậy. Trước hết, họ chỉ cần bước vào phòng.

Nhưng điều đó cũng không hề khiến các bệnh nhân cảm thấy yên tâm. Một vài người yêu cầu có thiết bị bảo vệ như găng tay, áo bảo vệ ngực hay mặt nạ, v.v... Trong trang phục như một võ sĩ samurai, các bệnh nhân bước vào phòng và đứng cạnh chiếc lồng nhốt rắn. Sau nhiều lần thử, họ dần dần có thể mở nắp lồng và nhanh chóng bước ra khỏi phòng. Không có chuyện gì xảy ra. Một thời gian sau, họ có thể chạm vào con rắn mà không cần găng tay, v.v... Cuối cùng, họ có thể ngồi một mình trong phòng với con rắn hổ mang dài 1,8 m đặt ngang đui.

Điều kỳ diệu thật sự là: toàn bộ quá trình đó chỉ mất ba tiếng! Những người từng bị ám ảnh bởi nỗi sợ hãi vô cơ có thể bình phục chỉ trong chốc lát. Kết quả đó kéo dài mãi mãi. Khi các bệnh nhân mắc chứng sợ rắn có thể thoải mái tiếp xúc trực tiếp với rắn, họ sẽ không bao giờ sợ chúng nữa.

Bác sĩ Bandura cho biết: “Tôi rất ngạc nhiên khi chứng kiến sự thoải mái của những người vượt qua chứng sợ rắn. Từ giây phút đó, họ cảm thấy cuộc đời phía trước rộng mở hơn vì họ không còn sợ rắn. Hơn nữa, họ cảm thấy tự tin vì mình có thể tự thay đổi bản thân. Do đã vượt qua nỗi sợ rắn, họ cho rằng mình có thể vượt qua nhiều vấn đề khác.”

## BÀI HỌC

Hãy xem nghiên cứu của Bandura giúp chúng ta rút ra bài học gì về hành vi của con người. Lý thuyết của ông là cơ sở cho hầu hết các bậc thầy xoay chuyển và giúp chúng ta biết cách thay đổi suy nghĩ của người khác.

*Con người thường lựa chọn hành vi dựa trên kết quả họ nghĩ sẽ đạt được.* Con người có khả năng tư duy nên có thể học bằng nhiều cách khác nhau. Suy nghĩ ảnh hưởng tới hành vi theo kiểu nhân quả. Ví dụ: “Nếu ta chạm vào con rắn, nó sẽ cắn ta. Vì vậy, ta cần tránh xa loài rắn”. Ở công sở, nhân viên nghĩ rằng nếu mình đến muộn thì cũng không ai để ý, vì thế, anh ta thường xuyên đi làm muộn. Con gái bạn nghĩ rằng sẽ rất thú vị khi chơi với một nhóm sử dụng ma túy và cô bé sẽ thực hiện điều này.

Muốn thay đổi bất cứ hành vi nào, bạn cần thay đổi sơ đồ tư duy nhân quả.

*Nhiều suy nghĩ không chính xác hoặc không chín chắn* khiến con người có những hành động sai lầm và dẫn đến những vấn đề mà họ đang phải đối mặt. Hãy nhớ, dù trong bất kỳ tình huống nào, cách nhìn nhận của con người về các sự kiện chủ yếu dựa vào thực tế. Nhưng không phải bất cứ cách nhìn nhận nào cũng bắt nguồn từ thực tế. Con người thường tạo ra những câu chuyện hoang đường, hư cấu, những hiểu lầm và nỗi sợ hãi.

*Những yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn những hành vi mang tính quyết định của mỗi người dựa trên hai kỳ vọng cơ bản.* Khi cố gắng thuyết phục mọi người thay đổi hành vi bằng cách thay đổi tư duy, bạn không cần tác động lên mọi suy nghĩ của họ. Ví dụ: quan niệm Sydney là thủ đô của Australia là sai nhưng nhiều người vẫn tin điều đó là đúng.

Để người khác thay đổi hành vi, bạn chỉ cần giúp họ trả lời hai câu hỏi. Thứ nhất, hành vi đó có đáng để nỗ lực không? Thứ hai, họ có thể làm được điều này không? Vì vậy, khi cố gắng thay đổi hành vi, chỉ cần nghĩ đến hai câu hỏi: “Có đáng không?” (Tôi sẽ an toàn và có thể vượt qua nỗi sợ hãi hay con rắn sẽ cắn tôi?) và “Tôi có thể làm được điều đó không?” (Tôi có thể chạm vào con rắn hay sẽ sợ hãi và ngất xỉu khi bước vào phòng?). Nếu bạn muốn thay đổi hành vi, hãy thay đổi một hoặc cả hai kỳ vọng này.

*Công cụ phổ biến nhất để thay đổi kỳ vọng của người khác là sử dụng sức thuyết phục của ngôn từ.* Chúng ta sử dụng sức thuyết phục của ngôn từ làm công cụ ảnh hưởng vì nó không chỉ vô cùng tiện lợi, mà còn có thể hoạt động thoải mái về mặt thời gian. Khi mọi người tin tưởng vào kiến thức và động cơ của chúng ta, họ sẽ làm theo yêu cầu của chúng ta.

*Khi đối mặt với những vấn đề nan giải, sức thuyết phục của ngôn từ lại trở nên kém hiệu quả* và bị coi là công kích. Người ta có thể cảm thấy mình đang bị phê bình hoặc lôi kéo. Những người thường xuyên phải đối mặt với những hành vi khó thay đổi đã nghe nhiều bài đọc thoại về các vấn đề họ gặp phải mà chẳng có tác dụng gì.

Nếu hành vi bạn muốn người khác thay đổi là những hành vi mang lại cảm giác thỏa mãn cá nhân hoặc liên quan đến hệ thống niềm tin sâu sắc, họ sẽ đưa ra những lập luận bảo vệ quan điểm của mình. Ngôn từ khéo léo không đủ để họ chấp nhận từ bỏ quan điểm cá nhân hoặc những điều mang lại cho họ cảm giác thỏa mãn.

Do vậy, có thể khi bạn muốn sử dụng sức thuyết phục của ngôn từ để khiến người khác đồng ý với quan điểm của mình, họ sẽ chẳng thèm nghe bạn. Thay vào đó, họ sẽ phản biện mọi lỗi trong suy luận và thực tế bạn đưa ra. Tệ hơn, họ không chỉ tin là bạn sai mà còn muốn bạn phải sai để bảo vệ quan điểm của họ. Vì phán xét cuối cùng nằm trong suy nghĩ của họ, nên bạn sẽ luôn thất bại.

*Nhân tố thuyết phục mang tính quyết định chính là kinh nghiệm cá nhân.* Với những vấn đề nan giải, không nên sử dụng sức thuyết phục của ngôn

từ, hãy cố gắng giúp mọi người trải nghiệm chính thế giới mà bạn trải nghiệm. Kinh nghiệm cá nhân chính là nguồn gốc của mọi nhân tố giúp thay đổi sơ đồ nhận thức. Ví dụ: sau khi quan sát người khác chạm vào con rắn, các bệnh nhân của Bandura vẫn chưa hoàn toàn thay đổi quan điểm. Họ cho rằng anh ta có thể chạm vào rắn vì anh ta là chuyên gia về rắn. Chỉ sau khi chính bệnh nhân tận tay chạm vào con rắn mà không thấy có dấu hiệu nguy hiểm, họ mới thay đổi suy nghĩ.

Hãy xem xét những ý nghĩa sâu sắc và rõ ràng nhất từ những điều vừa nói ở trên. Khi cố gắng thuyết phục người khác thay đổi những quan niệm cố hữu của họ, chúng ta không nên sử dụng ngôn từ bóng bẩy hay những mẹo tranh luận mà nên sử dụng các kinh nghiệm thực tế. Chỉ những bằng chứng có thật trong cuộc sống mới có thể thay đổi suy nghĩ lạnh lùng và cứng nhắc của con người.

Ví dụ: chúng tôi đã có dịp làm việc với một nhà máy sản xuất lớn của Mỹ đang phải gồng mình để theo kịp các đối thủ Nhật Bản. Các đối thủ sản xuất nhanh và làm việc hệ thống hơn. Kết quả là trong tám tiếng, công nhân Nhật Bản có thể tạo ra nhiều hơn đến 40% thành phẩm so với công nhân Mỹ.

Khi các ông chủ Mỹ tập hợp công nhân và yêu cầu họ làm việc chăm chỉ và nhanh hơn nếu không muốn bị sa thải thì ngay sau đó, một sự náo loạn đã xảy ra. Công nhân không những không tin tưởng lập luận trên, mà còn phản biện chính các ông chủ: “Chúng tôi chỉ là quân bài trong mưu đồ của các ông mà thôi! Các ông chỉ muốn vắt kiệt sức lao động của chúng tôi để thu lợi nhuận cho các ông”.

Sau nhiều cố gắng thuyết phục bằng các hình ảnh ấn tượng và những bài phát biểu được chuẩn bị kỹ càng, công nhân vẫn không tin rằng các đối thủ làm việc năng suất hơn đến 40%. Nhận thấy lời nói không có ý nghĩa gì và công nhân vẫn không tin tưởng vào thông điệp, ban lãnh đạo nhà máy đã làm một việc chưa từng có, đó là cử 10 công nhân trực tiếp đến nhà máy Nhật Bản.



Ban lãnh đạo nhà máy hy vọng khi được tận mắt chứng kiến những đối thủ Nhật Bản làm việc chăm chỉ, các công nhân sẽ thấy rõ mức độ nghiêm trọng của vấn đề. Còn những công nhân được chọn đi thực tế chỉ nhằm mục đích duy nhất là vạch trần lời dối trá trơ trẽn. Không thể nào công nhân Nhật Bản lại có thể làm việc chăm chỉ hơn họ!

Sau 10 phút tham quan nhà máy, nhóm thực tế kết luận những gì họ nhìn thấy chỉ là bằng chứng giả. Đúng là lúc đó công nhân Nhật Bản đang làm việc chăm chỉ, nhưng với tốc độ nhanh hơn chỉ vì họ đang bị theo dõi. Chính từ thực tế đó, không gì có thể thuyết phục những nhóm thực tế tin rằng đó là một ngày làm việc bình thường.

Đêm hôm đó, nhóm thực tế lập một kế hoạch để chứng minh sự thật. Họ lén vào nhà máy để theo dõi công nhân Nhật Bản làm việc ca đêm. Nhưng thay vì bắt quả tang đối thủ quanh quẩn và uể oải (như chính họ khi làm ở Mỹ), họ thấy những công nhân ca đêm làm việc thậm chí còn nhanh hơn cả những công nhân ca ngày.

Bây giờ, nhóm thực tế đã tin lời đe dọa là có thật. Họ quay trở về với nhiệm vụ thuyết phục đồng nghiệp rằng nếu không làm việc chăm chỉ hơn, họ sẽ bị đuổi việc. Nhưng làm thế nào họ có thể thuyết phục được đồng nghiệp chỉ với bản báo cáo về chuyến đi thực tế đầy ấn tượng?

*Tạo ra trải nghiệm thay thế cho trải nghiệm hiện tại. Tạo một trải nghiệm gián tiếp.* Cách duy nhất Bandura có thể thuyết phục bệnh nhân làm bất kỳ điều gì với một con rắn là tạo một trải nghiệm thay thế. Từ việc quan sát những gì đã xảy ra với người khác, bệnh nhân có thể thấy trước kết quả. Không ai nói gì với bệnh nhân và họ cũng không bị yêu cầu phải làm bất cứ điều gì, nhưng khi quan sát hành động của người khác, họ khám phá ra chạm vào một con rắn hổ mang cũng không hề nguy hiểm.

Đây là điều mà nhóm thực tế sẽ phải làm đối với đồng nghiệp. Họ phải từ bỏ ngay ý định sử dụng sức thuyết phục của ngôn từ làm công cụ xoay chuyển mà nên tạo ra một trải nghiệm gián tiếp cho đồng nghiệp.

## TẠO RA TRẢI NGHIỆM THAY THẾ

Bandura và cộng sự đã khám phá ra thứ có tính ảnh hưởng sâu rộng. Nếu bạn muốn người khác thay đổi quan điểm bảo thủ về thế giới, hãy từ bỏ ý định sử dụng sức thuyết phục của ngôn từ và tìm kiếm các cách sáng tạo để tạo ra những trải nghiệm cá nhân. Nếu bạn không thể đưa tất cả mọi người đi thực tế, hãy tạo nên những trải nghiệm thay thế. Điều này không chỉ giúp Bandura và cộng sự chữa trị cho bệnh nhân chỉ trong vài giờ, mà trong vài năm sau, nó trở thành một chiến lược cơ bản giúp tạo nên những thay đổi trên quy mô lớn. Thực tế, chỉ trong vài thập kỷ qua, việc hướng tới mục tiêu thay đổi xã hội, sử dụng hiệu quả những mô hình thay thế đã cứu sống hàng triệu mạng người và cải thiện chất lượng cuộc sống của hàng triệu người khác.

Dù hầu hết chúng ta không thể nhanh chóng tiến hành các công cuộc thay đổi trên quy mô thế giới, nhưng chúng ta cần nhớ mô hình thay thế là công cụ tạo xoay chuyển mạnh mẽ nhất dành cho các bậc phụ huynh, nhà quản lý cộng đồng hay lãnh đạo công ty.

Trong chương trước, chúng tôi đã đề cập đến chương trình truyền hình của Miguel Sabido và cộng sự khiến người dân chen chúc đổ ra các đường phố Mexico với mong muốn có được những quyển sách miễn phí dạy cách đọc, viết cho người lớn. Trước kia, mọi nỗ lực khích lệ người dân học đọc, viết để nâng cao chất lượng cuộc sống đều không thu hút được sự quan tâm của mọi người. Sabido đã thay đổi điều đó chỉ trong một vài tuần bằng việc cho phát sóng một chương trình truyền hình có những nhân vật chính dạy người xem những bài học vỡ lòng quan trọng, không phải qua những bài thuyết giảng, mà bằng cách thể hiện cuộc sống của chính mình trước mắt mọi người.

Sabido (một học trò giỏi của Bandura) đã thực hiện một vở kịch truyền hình có tựa đề là *Ven Conmigo* (Hãy đến cùng tôi) chiếu trong năm ngày. Trong kịch có cảnh nhân vật chính phải vật lộn với những vấn đề thường ngày mà nguyên nhân chính là do anh ta không biết đọc, viết. Cuối cùng,

rất nhiều nhân vật khác quyết định đến trụ sở của trung tâm giáo dục dành cho người lớn để nhận các tài liệu dạy đọc, viết miễn phí. Ngày hôm sau, gần 1/4 triệu người đổ ra các đường phố của thủ đô Mêxicô tìm mua tài liệu dạy đọc, viết miễn phí.

Làm thế nào một vở kịch truyền hình lại có thể mang lại kết quả ấn tượng như vậy? Vì nó đã tạo ra sự trải nghiệm thay thế quan trọng. Khi các chương trình dựng lại các câu chuyện thực tế liên quan đến những vấn đề của cuộc sống, khán giả đã hạ thấp hàng rào phòng thủ của mình và cho phép chương trình gây ảnh hưởng lên suy nghĩ của mình như chính trải nghiệm thật sự của họ tác động lên họ. Nhưng vẫn còn một câu hỏi chưa được trả lời. Liệu trải nghiệm thay thế có thật sự tạo ra thay đổi?

Kiểm chứng tác động của những trải nghiệm thay thế đối với hành vi của con người, bậc thầy xoay chuyển David Poindexter đã làm việc với Marth Swai, Giám đốc chương trình Đài Phát thanh Tanzania, để bàn về việc phát sóng các chương trình kịch tới Tanzania. Tại đó, có một chương trình phát thanh truyền hình dành cho một bộ phận dân cư nhất định. Bằng cách chia bộ phận dân cư nhất định thành nhóm thử nghiệm và nhóm đối chứng, các nhà nghiên cứu có thể kiểm tra được tác động thật sự của những hành vi đóng vai trò là trải nghiệm thay thế như bạo lực gia đình, kế hoạch hóa gia đình và tình dục an toàn.

Năm 1993, khi chương trình phát thanh *Twende na Wakati* (Hãy đi cùng thời báo Times) phát sóng lần đầu tiên, Swai và các nhà sản xuất quyết định chọn HIV/AIDS là tiêu điểm cho chương trình. Điều này không dễ vì đa số người dân có quan niệm sai lầm về AIDS. Ví dụ: người ta cho rằng có thể chữa bệnh AIDS bằng cách quan hệ tình dục với một trinh nữ. Để giải thích nguyên nhân và hậu quả của AIDS, các nhà sản xuất đã xây dựng nhân vật Mkwaju anh chàng lái xe tải ngạo nghễ, gia trưởng và thích tranh luận. Anh ta đối xử tệ bạc với vợ, chỉ muốn có con trai, nghiện rượu, quan hệ tình dục bừa bãi với gái mại dâm trên các chặng đường anh ta qua và hay khoe khoang về sự tự do phóng túng của mình. Vợ anh ta - Tutu (một hình mẫu

về sự độc lập của nữ giới), cuối cùng đã bỏ anh ta và thành công trong công việc kinh doanh.

Anh chàng phong tình Mkwaju (cuối cùng chết vì bệnh AIDS) trở thành một hình tượng sống động đối với thính giả đến mức khi diễn viên đóng vai đến một khu chợ địa phương, người dân nhận ra giọng của anh và những người phụ nữ liền ném đá vào anh!

Để tận mắt chứng kiến những tác động này qua thái độ và hành vi của mọi người, chúng tôi đã phỏng vấn nhiều nhóm thính giả ở ngoại ô thủ đô Tanzania. Một gia đình gồm chín thành viên đã tuyệt đối tin tưởng câu chuyện về anh chàng Mkwaju và chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ câu chuyện đó. Khi được hỏi chương trình đã thật sự tác động lên họ ra sao, người cha giải thích lúc đầu anh rất ngưỡng mộ Mkwaju, nhưng dần dần anh hiểu rằng những hành vi phóng túng của anh chàng lái xe đã làm tổn thương vợ và các con anh ta.

Sau khi nghe chương trình trong vài tuần, anh cảm thấy đồng cảm với tất cả các nhân vật trong vở kịch. Một hôm, khi nàng Tutu dịu dàng bị người chồng say xin hành hạ, anh chợt nhận ra chính vợ mình cũng phải chịu những điều tương tự. Dù không phải là kẻ phong tình như nhân vật lái xe nhưng anh cũng là người nghiện rượu. Anh có một phần giống Mkwaju. Từ đó, anh cố gắng cai rượu và đối xử tử tế với mọi thành viên trong gia đình. Thật tuyệt vời khi chương trình kịch trên đài phát thanh lại giúp con người thấy được bản thân mình. Khi người được phỏng vấn kết thúc câu chuyện của mình, mọi thành viên trong gia đình đều tán thành. Anh đã thật sự thay đổi.

Câu chuyện cảm động này chính là bằng chứng cho thấy *mô phỏng thay thế* đã mang lại hiệu quả. Nhưng liệu có những bằng chứng khác thuyết phục hơn câu chuyện thực tế này để chứng tỏ sức mạnh của chiến thuật xoay chuyển không? Câu trả lời là có, và chúng ta biết chắc điều đó vì Twende na Wakati là thử nghiệm ở cấp quốc gia đầu tiên trong lịch sử thế giới. Do khu vực Dodoma của Tanzania không được tiếp cận các chương trình phát thanh nên các nhà nghiên cứu có thể kết luận được ảnh hưởng

của mô phỏng thay thế qua sóng phát thanh. Từ năm 1993-1995, tất cả các khu vực đều được tiếp cận với các biện pháp phòng tránh HIV/AIDS, nhưng chỉ có một nửa được tiếp cận chương trình kịch trên đài phát thanh.

Trong cuốn sách được nhận giải thưởng *Combating AIDS: Communication Strategies in Action* (Chiến đấu với căn bệnh AIDS: Các chiến lược truyền thông trong hành động), Everett Rogers và Arvind Singhal cho biết, 1/4 dân số trong khu vực sóng phát thanh đã thay đổi sâu sắc hành vi nhằm phòng tránh HIV và sự thay đổi đó là do tác động của chương trình kịch. Tác động này lớn tới mức sau hai năm cuộc thử nghiệm đã phải dừng lại để phổ biến kiến thức cho tất cả mọi người. Trong vòng một năm, Dodoma (thủ đô của Tanzania) cũng đạt được những kết quả tương tự.

Rogers và Singhal đã chứng minh bằng cách để đối tượng tiếp xúc với các mô phỏng đáng tin cậy có thể khiến suy nghĩ, tình cảm và hành vi của họ thay đổi. Những thính giả của chương trình *Twende na Wakati* muốn có lời khuyên về hôn nhân, kế hoạch hóa gia đình, chung thủy với bạn đời và họ áp dụng các biện pháp phòng chống HIV tốt hơn những người hàng xóm không nghe chương trình kịch này.

Các tác nhân xoay chuyển không chỉ hướng những mô phỏng thay thế vào khán thính giả ở các nước đang phát triển. Một biện pháp có hiệu quả tương tự đã được thực hiện ở Mỹ. Trước khi David Poindexter và các nhà sản xuất khác gửi các chương trình kịch sang châu Phi, Poindexter đã trao đổi với Norman Lear – nhà sản xuất các chương trình kịch tình huống trên truyền hình với những chương trình nổi tiếng như *All in the family* (Mọi chuyện trong gia đình) và *Maude*. Nhằm thực hiện kế hoạch giảm mức tăng dân số thế giới, Poindexter, Lear và những người khác đã chú trọng lồng ghép các thông điệp về kế hoạch hóa gia đình vào chương trình.

Không phải ngẫu nhiên mà vào năm 1972, 41% khán giả Mỹ thường xuyên xem kênh truyền hình của Lear. Ông đã tạo một vở kịch tình huống *Maude's Dilemma* (Tình thế khó khăn của Maude) trong đó, nhân vật chính là một phụ nữ trung niên đang có ý định nạo thai. Lần đầu tiên chủ đề này

được lồng vào tình huống gay cấn trong vở kịch. Dù thích hay không, đó vẫn là một phần trong kế hoạch sử dụng mô phỏng thay thế để tạo thay đổi xã hội. Theo các cuộc khảo sát ý kiến quần chúng, vở kịch đã thật sự tạo ra sự thay đổi, giống như hàng chục chương trình khác đã sử dụng mô phỏng thay thế sau đó.

## KỂ CÂU CHUYỆN GIÚP THAY ĐỔI SUY NGHĨ

Ý nghĩa của phát hiện này đã rất rõ ràng. Kể những câu chuyện hấp dẫn và đáng tin cậy có thể giúp con người thay đổi quan điểm. Khi kể chuyện hấp dẫn, những tình huống tạo ra trải nghiệm gián tiếp có thể mang lại hiệu quả là sự thay đổi – những trải nghiệm thật sự. Mỗi người đều có những câu chuyện của riêng mình. Điều đó có nghĩa là chúng ta không nhất thiết phải trở thành nhà sản xuất truyền hình hay nhà viết kịch thì mới có thể tạo thay đổi. Chúng ta chỉ cần trở thành một người kể chuyện hấp dẫn, có thể sử dụng lời nói để thuyết phục người khác thay đổi suy nghĩ bằng cách kể một câu chuyện thay vì thuyết giảng. Các câu chuyện có thể tạo ra những giây phút xúc động giúp người khác thay đổi quan niệm về thế giới. Chúng ta có thể kể những câu chuyện tại nơi làm việc, chia sẻ với con cái, bất cứ khi nào và ở đâu mình muốn.

Nhưng không phải câu chuyện nào cũng có thể thay đổi suy nghĩ của người khác. Ai cũng từng bị dồn vào thế bí khi đồng nghiệp hay người thân không chịu thay đổi để cuộc sống tốt đẹp hơn. Chúng ta có xu hướng kể một câu chuyện hấp dẫn chỉ để nhận lại những câu trả lời phản kháng. Vậy điều gì đã khiến một số câu chuyện trở thành công cụ thay đổi đầy sức mạnh trong khi lời nói thuyết phục lại gây ra sự phản kháng và nhanh chóng bị lãng quên?

## Thấu hiểu

Mỗi khi muốn thuyết phục người khác bằng lời nói, bạn sẽ cảm thấy đau khổ vì không thể lựa chọn và chia sẻ ngôn ngữ để người nghe hiểu theo

đúng ý mình. Bạn nói bằng ngôn từ của mình còn người khác lại nghe bằng ngôn từ của họ, và điều đó chỉ gợi lên những hình ảnh, câu chuyện quá khứ và ý nghĩa chỉ có trong đầu họ, tất cả những điều đó đều có thể khác xa ý định truyền đạt của bạn.

Ví dụ: bạn hào hứng nói với một nhóm nhân viên rằng bạn có một tin tốt lành. Công ty của bạn sẽ sáp nhập với đối thủ cạnh tranh hàng đầu. Khi sử dụng từ “sáp nhập”, bạn đang nghĩ về sức mạnh tổng hợp mới, tăng trưởng quy mô kinh tế và lợi nhuận cao. Nhưng nhóm nhân viên lại liên tưởng đến sự gia tăng khối lượng công việc khiến họ phải oằn lưng làm việc cùng những đồng nghiệp xa lạ và có nguy cơ bị sa thải. Điều đó chẳng khác gì địa ngục. Tệ hơn, những hình ảnh bị bóp méo đang hiện ra trong đầu nhân viên lại trở nên sống động và đáng tin hơn cả những lời thuyết phục ban đầu.

Việc sử dụng ngôn từ có thể thất bại theo những cách khác. Ví dụ: chúng tôi đã gặp và trao đổi với tiến sĩ Arvind Singhal - giáo sư đầu ngành về lĩnh vực truyền thông và thay đổi xã hội của trường Đại học Texas, El Paso. Elizabeth Rattine-Flaherty - một nghiên cứu sinh của ông, cũng giải thích làm thế nào mà sự thuyết phục bằng lời nói lại không hiệu quả. Đôi khi, những người khác không thể hiểu được những lời nói của bạn, ngay cả khi bạn nghĩ rằng nó rất rõ ràng. Khi làm việc với những người dân địa phương ở khu vực châu thổ sông Amazon, Rattine-Flaherty nhận thấy trước đây, các tình nguyện viên y tế đã giải thích cho người dân rằng để giảm khả năng mắc bệnh, họ phải đun sôi nước trong 15 phút. Nhưng không người dân nào làm theo lời khuyên đó, dù rõ ràng nguồn nước ô nhiễm đang ảnh hưởng đến sức khỏe của họ. Tại sao vậy? Vì sau này, các tình nguyện viên phát hiện ra người dân địa phương không hiểu các tình nguyện viên muốn họ làm gì; trong ngôn ngữ của họ không có từ “đun sôi”, cũng không có cách đo thời gian theo phút.

Thuyết phục bằng lời nói còn có thể phải đối mặt với một vấn đề khác. Những phương pháp chỉ dẫn thường sử dụng những câu ngắn gọn, súc tích nhưng lại bỏ qua những chi tiết mà người truyền đạt thông điệp thật sự

muốn nói. Thật đáng tiếc, khi chúng ta cố gắng thuyết phục người khác tin tưởng quan điểm của mình thì những câu nói súc tích lại chỉ mang lại hiệu quả rất thấp. Khi nỗ lực rút gọn lời nói, chúng ta làm mất đi sự phong phú và cảm xúc, chỉ còn lại là những lời lẽ trừu tượng, lạnh lùng và vô hồn, tất cả đều dẫn đến thất bại trong việc chia sẻ những ý đồ quan trọng nhất của chúng ta.

Những câu chuyện hiệu quả và trải nghiệm thay thế có thể khắc phục được điểm yếu này. Một câu chuyện hấp dẫn sẽ mang đến những chi tiết sống động và cụ thể hơn những lời tóm tắt súc tích hay kết luận không rõ ràng. Nó làm thay đổi suy nghĩ của người khác vì nó thể hiện nguyên nhân và kết quả đáng tin cậy, đáng nhớ và xúc động, từ đó sẽ thay đổi quan niệm của người khác về hậu quả các hành vi và niềm tin của họ.

## Tin tưởng

Con người có xu hướng giảm sự tin tưởng ngay khi phát hiện ra mục đích của bạn là muốn thuyết phục họ làm một điều gì đó, tất nhiên đó thường là sự thuyết phục bằng lời nói.

Sự phản kháng tự nhiên này bắt nguồn từ hai lý do dựa trên sự tin tưởng. Thứ nhất, người ta không tin tưởng chuyên môn của bạn. Tại sao không ai nghe theo một kẻ chẳng mấy giỏi giang? Các bậc cha mẹ thường trải qua tình huống này khi con cái chỉ coi họ là những bảo mẫu lạc hậu vì không biết làm những việc đơn giản như lưu số vào máy điện thoại di động. Bố chẳng hiểu gì về công nghệ, vậy tại sao con phải tin tưởng lời khuyên của bố về hẹn hò hay những lời cảnh báo về việc tiêu quá nhiều tiền?

Thứ hai, thậm chí khi biết bạn có năng lực, người ta vẫn không tin tưởng bạn chỉ vì họ nghi ngờ động cơ bên trong của bạn. Bạn giải thích bằng thái độ chân thành, nhưng họ lại nghĩ rằng bạn đang có mưu đồ buộc họ làm điều gì đó có hại cho họ và có lợi cho bạn. Ví dụ: ở Tanzania, người dân tin rằng việc các nhân viên hoạt động xã hội phương Tây khích lệ họ sử dụng bao cao su chính là cái bẫy cho những ai ngây thơ tin tưởng chiến dịch



quảng bá. Ngay từ đầu, họ không cho rằng bao cao su gây ra bệnh AIDS, nhưng chính sự khích lệ kia lại khiến họ nghi ngờ động cơ của những người tuyên truyền và tin rằng bao cao su thật sự gây ra bệnh AIDS.

Những câu chuyện có thể làm giảm sự nghi ngờ trong cả hai lý do trên. Nếu được kể thuyết phục, một bài tường thuật chi tiết về một sự kiện sẽ giúp người nghe loại bỏ nghi ngờ và tin tưởng giải pháp thay đổi mà họ đang tiếp cận. Khi có thể hình dung chính xác một tình trạng thực tế, họ sẽ thấy kết quả của nó là hợp lý.

Các câu chuyện còn khắc phục được sai lầm logic phổ biến. Chúng ta từng nghe những lời phản đối của người khác, ví dụ: “Khoan đã. Chú tôi cũng hút xì-gà mà vẫn thọ 100 tuổi!” Khi chúng ta biết chắc có một người đóng vai trò là nhân chứng chống lại một lý lẽ có căn cứ, chúng ta có xu hướng loại bỏ các dữ liệu định lượng, ngay cả khi dữ liệu đó dựa trên những thông tin tổng hợp từ nhiều trường hợp.

Để kiểm tra mức độ ghi nhớ và tin cậy của các câu chuyện, một trong các tác giả của cuốn sách này, cùng tiến sĩ Ray Price và tiến sĩ Joanne Martin đã cung cấp thông tin chung cho ba nhóm sinh viên cao học khác nhau của ngành quản trị kinh doanh. Đối với nhóm thứ nhất, các sinh viên tiếp cận thông tin dưới dạng mô tả bằng lời nói với các dữ liệu và con số thực tế. Nhóm thứ hai cũng được truyền đạt cùng nội dung thông tin, nhưng được trình bày dưới dạng bảng biểu. Nhóm cuối cùng cũng tiếp cận thông tin tương tự nhưng dưới dạng một câu chuyện về một hãng rượu nhỏ từ lâu đời.

Sau vài tuần, trước sự ngạc nhiên của các nhà nghiên cứu khi tiến hành kiểm tra, nhóm tiếp cận thông tin dưới dạng câu chuyện không chỉ ghi nhớ chi tiết các dữ liệu hơn hai nhóm kia (theo dự đoán) mà còn cho rằng câu chuyện rất đáng tin cậy. Các sinh viên ngành quản trị kinh doanh đặt niềm tin vào câu chuyện hơn là vào những dữ liệu thực tế khô khan.

Tại sao ngay cả những người có kiến thức cũng có xu hướng loại bỏ tính hoài nghi và bản chất phê phán khi nghe một câu chuyện? Vì các câu chuyện mang lại cho người nghe đầy đủ tính logic, sự phân tích và phê

phán. Theo Lajos Egri - chuyên gia về kỹ năng viết sáng tạo, cách để khiến người nghe nhập tâm vào câu chuyện như sau:

Bước đầu tiên là khiến độc giả hay khán giả thấy nhân vật trong chuyện giống ai đó mà họ biết. Bước thứ hai, nếu tác giả khiến đối tượng tưởng tượng điều đang xảy ra có thể sẽ xảy ra với họ, thì tình huống truyện sẽ tràn ngập cảm xúc và khán giả sẽ cảm thấy mình không còn là người đứng ngoài cuộc mà chính là nhân vật của câu chuyện.

Những câu chuyện cụ thể và sinh động có khả năng gây ảnh hưởng mạnh bởi chúng khiến người khác từ có vai trò là những nhà phê phán trở thành nhân vật. Câu chuyện càng thấm thía, gây ấn tượng sâu sắc và hợp lý bao nhiêu thì người nghe sẽ càng có xu hướng chuyển những suy nghĩ về lý lẽ vốn có sang việc cảm nhận từng chi tiết trong câu chuyện bấy nhiêu. Các câu chuyện có tính ưu việt hơn việc thuyết phục bằng lời nói nhờ việc bác bỏ những lý lẽ phản bác đồng thời tránh cho người nghe những lý lẽ phản bác ngay từ đầu.

## Khuyến khích

Đây là đặc điểm cuối cùng giúp cho câu chuyện ưu việt hơn việc thuyết phục bằng lời nói: cảm xúc. Khiến người khác hiểu và tin tưởng một quan điểm mới vẫn chưa đủ để khiến họ hành động. Họ thật sự quan tâm đến điều họ tin tưởng nếu niềm tin đó khiến họ rời chiếc ghế êm ái và đi đến phòng tập. Ở một mức độ nào đó, nếu không có vai trò của cảm xúc, người ta sẽ không hành động.

Lajos Egri cho biết, những câu chuyện hấp dẫn không chỉ khiến người nghe hóa thân vào cốt truyện mà chúng còn gợi lên những cảm xúc thật sự. Khi người nghe nhập tâm vào câu chuyện, họ không chỉ *cảm thông*, thấu hiểu bằng lý trí hoàn cảnh mà còn thấu cảm với nhân vật. Họ có những cảm xúc như chính mình đang hành động trong các tình tiết của câu chuyện.

Để hiểu cơ chế hóa thân này hoạt động như thế nào, trước tiên, chúng ta hãy nghiên cứu não của khi. Nhằm tìm hiểu các hành vi tác động lên các

nơ-ron thần kinh cục bộ, các nhà nghiên cứu người Italy như Giacomo Rizzolatti, Leonardo Fogassi và Vittorio Gallese đã gắn nhiều điện cực vào trong vỏ não trước của một con khỉ. Khi cẩn thận định hướng hoạt động cho các nơ-ron, các nhà nghiên cứu khám phá ra một điều bất ngờ.

Rizzolatti giải thích: “Tôi cho rằng do lúc đó Fogassi ngồi cạnh một bát hoa quả và với tay lấy một quả chuối khiến nơ ron con khỉ hoạt động”. Con khỉ không hề với lấy quả chuối, nhưng nơ-ron tương ứng với hành động “với tay” đã được kích hoạt. Đây không phải là những nơ-ron phản ánh suy nghĩ rằng người khác đang thực hiện hành động “với tay”; chúng được mặc định sẽ hoạt động khi bản thể thực hiện hành động đó.

Theo cách gọi của Rizzolatti, các nơ-ron phản chiếu, lúc đầu được xác định là những hệ thống khá đơn giản của khỉ. Nhưng sau đó, các nhà nghiên cứu phát hiện hệ thống đó trong con người khá phức tạp “cho phép chúng ta hiểu được suy nghĩ của người khác không phải thông qua lý luận thông thường mà thông qua sự kích thích trực tiếp bằng cảm xúc”.

Chẳng có gì ngạc nhiên khi nhóm phụ nữ người Tanzania sau khi nghe chương trình kịch phát thanh *Twende na Wakati*, đã ném đá vào diễn viên chính khi gặp anh ta ngoài đời. Họ không chạy đến xin chữ ký hay trao đổi về nhân vật xấu xa mà anh ta thể hiện. Vì người nghe trải nghiệm những cảm xúc của Tutu người vợ chung thủy và tận tụy, những cảm xúc thật sự đối với anh chồng Mkwaju bạc bẽo và phong tình (phản ánh nơ-ron bị kích hoạt), họ đã làm những điều mà nạn nhân sẽ làm tương tự trong hoàn cảnh đó, họ cố gắng đòi lại công bằng những gì mà kẻ thô bạo đã tước mất của họ.

Hành động thấu cảm này cũng giải thích tại sao hàng nghìn khán giả truyền hình và thính giả đài phát thanh trên khắp thế giới thường xuyên viết thư cho nhân vật trong các vở kịch dài tập và loạt phim nhiều kỳ để cảm ơn các nhân vật vì đã mang lại hy vọng hay những bài học quý giá cho họ. Các câu chuyện sống động thật sự đã tạo ra trải nghiệm thay thế để rồi nó trở thành những yếu tố trí tuệ và cảm xúc trong cuộc sống của khán giả.

# ÁP DỤNG HIỆU QUẢ CỦA CÁC CÂU CHUYỆN CHO CHÍNH BẠN

Để mô phỏng các công trình nghiên cứu về khả năng xoay chuyển của các bậc thầy trên khắp thế giới, chúng ta cố gắng tạo ra sự thay đổi hành vi bằng cách giúp con người thay đổi sơ đồ tư duy nhân quả. Khi tìm ra cách thay đổi tư duy, chúng ta đã tiến gần đến bước thay đổi hành vi. Quan trọng nhất là chúng ta học được cách giới hạn các mục tiêu bằng việc hướng vào hai sơ đồ quan trọng để giúp người khác trả lời câu hỏi: “Liệu điều đó có đáng không?” và “Tôi có thể làm được điều đó không?” Thay đổi được một hoặc cả hai sơ đồ này tức là người ta có thể thay đổi được hành vi của mình.

Để người khác đó có cái nhìn chính xác về nguyên nhân và hậu quả, chúng ta nên loại bỏ việc thuyết phục bằng lời nói và sử dụng các phương pháp dễ hiểu, đáng tin cậy và thuyết phục hơn. Điều này đòi hỏi phải phát huy khéo léo trải nghiệm thay thế và trải nghiệm thực tế. Cuối cùng, vì hầu hết chúng ta không thể nhanh chóng trở thành những chuyên gia chữa trị chứng sợ hãi hay tham gia ngành kịch phát thanh, vì thế chúng ta cần trở thành những chuyên gia sử dụng một công cụ linh động và sẵn có bất cứ khi nào với khả năng thay đổi sơ đồ tư duy con người: đó là một câu chuyện sinh động.

## Trở thành chuyên gia kể chuyện

Chúng ta hãy bắt đầu bằng việc quay trở lại nhóm thực tế khi họ vừa trở về từ Nhật Bản với điều không mong muốn là nói với đồng nghiệp rằng, nếu không làm việc chăm chỉ hơn họ sẽ thất nghiệp. Điều mà họ đã làm là: họ đã nói ra điều không mong muốn! Họ tập hợp một nhóm đồng nghiệp và thông báo rằng họ đã thấy đối thủ thật sự vượt hơn họ 40% sản lượng bằng cách làm việc chăm chỉ và đều đặn. Sau lời thông báo ngắn gọn và không mong muốn này, các thành viên của nhóm thực tế bị chính các đồng nghiệp phản đối.

Không nhụt chí, các thành viên của nhóm tập hợp một nhóm khác và thông báo ngắn gọn về những gì họ đã thấy, nhưng rồi họ lại tiếp tục bị phản đối. Cuối cùng, người trưởng nhóm đã chọn ra người kể chuyện hấp dẫn nhất để thực hiện nhiệm vụ thông báo lần tiếp theo. Anh này đã không làm hỏng thông điệp bằng cách rút gọn các chi tiết – “Các công nhân, hãy đoàn kết lại nếu không chúng ta sẽ chết!” Anh chàng kể chuyện tài năng dành 10 phút để tường thuật cụ thể những gì đã xảy ra.

Các thành viên của nhóm thực tế đã tới Nhật Bản và họ nghĩ rằng những người nước ngoài họ sắp chứng kiến sẽ chỉ đang phô diễn. Sự thật đúng như vậy (bắt đầu có tiếng cười nhạo). Nhưng nhóm thực tế đã không dễ dàng bị lừa (những tiếng cổ vũ rộ lên). Tiếp đó, người kể chuyện thuật lại việc họ lén vào nhà máy để do thám đối thủ (thêm một tràng cổ vũ). Nhưng họ thấy những công nhân kia còn làm việc hăng say hơn bao giờ hết (im lặng). Đây là điều đáng buồn. Nếu công nhân Nhật Bản tiếp tục vượt công nhân Mỹ, họ sẽ giảm giá thành sản phẩm và thống trị thị trường. Còn công ty Mỹ sẽ phải giảm hoạt động và công nhân sẽ mất việc.

Sau khi do thám công nhân Nhật Bản làm việc, nhóm thực tế quay về khách sạn và cố gắng tìm cách đánh bại đối thủ. Sau đó, họ nhận ra: tại sao không làm việc ngay trên dây chuyền sản xuất của Nhật Bản và xem họ xử lý công việc như thế nào? Vài ngày sau, họ bắt tay thực hiện các công việc khác nhau trên dây chuyền sản xuất của Nhật Bản và thành công. Đó chỉ là công việc, còn thì họ không giải quyết được gì (thêm tràng cổ vũ). Cuối cùng là điểm nút của câu chuyện: “Nếu đi đúng, chúng ta có thể nắm trong tay vận mệnh của mình và giữ được công việc” (một tràng pháo tay ròn rã vang lên).

Bây giờ, các công nhân đã sẵn sàng lắng nghe kế hoạch cải tiến tăng năng suất làm việc. Kể lại những gì đã xảy ra bằng một câu chuyện, người kể cho thấy trước tiên họ có thể thực hiện được những yêu cầu đó (chẳng phải nhóm thực tế đã chứng minh bằng cách làm việc trên dây chuyền sản xuất hay sao?) và thứ hai là điều đó hoàn toàn đáng làm (bằng việc chỉ rõ hậu quả nếu không tăng năng suất làm việc, người kể giúp các công nhân

thấy đó là điều đáng làm). Bằng cách kể một câu chuyện sinh động, anh ta đã truyền đạt dễ hiểu, đáng tin cậy và thuyết phục những thông điệp quan trọng.

## Kể câu chuyện hoàn chỉnh

Chú ý rằng, lúc đầu, các thành viên của nhóm thực tế đã cố gắng thay đổi suy nghĩ của đồng nghiệp bằng cách rút gọn các chi tiết của câu chuyện, bỏ đi những yếu tố tường thuật hấp dẫn, ý nghĩa và cảm xúc. Không nhận thức được hạn chế của việc thuyết phục bằng lời nói, các công nhân nhiệt tình này đã bị phản đối. Ngay cả những nhà thiết kế các chương trình xoay chuyển xã hội đầy thiện chí cũng thường thất bại trong việc tận dụng tối đa các câu chuyện. Khi cố gắng kể một câu chuyện thuyết phục, họ lại vô tình bỏ sót những yếu tố chủ chốt của bài tường thuật và khiến câu chuyện thành vô nghĩa mà không hay biết.

Hãy xem những gì đã xảy ra với chương trình nổi tiếng *Scared Straight* (Sợ ngay tức khắc) ở Mỹ. Một trong những câu chuyện của chương trình nói về các thiếu niên phạm tội ở Mỹ bị đưa vào trại giam có nhiều tù nhân sừng sỏ đã cảm thấy khiếp sợ khi chứng kiến những điều tồi tệ xảy ra trong tù. Đúng như tên của chương trình, mục đích của nó là khiến giới trẻ khiếp sợ ngay khi nghe những câu chuyện đó.

Nhưng nếu chỉ có vậy thì chưa đủ. Khi các nhà nghiên cứu tìm hiểu kỹ hơn về chương trình, họ nhận thấy rất nhiều thiếu niên đã xem chương trình này có số lần phạm tội nhiều hơn bạn bè đồng trang lứa khác đã từng bị bắt giam và đã mãn hạn tù. Tại sao? Vì chương trình "Sợ ngay tức khắc" đã để sót phần quan trọng nhất của câu chuyện. Khi kết thúc câu chuyện sống động của bạn tù, một kết luận được rút ra là cuộc sống tù đầy thật tồi tệ. Các thiếu niên phạm pháp hoàn toàn bị thu phục và không bao giờ muốn ngồi tù.

Điều mà các bạn tù không truyền đạt rõ là nếu các thiếu niên tiếp tục làm những điều phạm pháp thì họ sẽ bị bỏ tù. Hầu hết các thiếu niên đều tự

huyền hoặc về khả năng thoát nạn và không hề liên tưởng câu chuyện với bản thân. Họ không nhận thức đầy đủ: “Nếu tiếp tục làm điều phạm pháp, mình sẽ bị bắt và nếu bị bắt, mình sẽ bị tống vào tù. Do đó, mình cần sống tử tế hơn từ bây giờ”. Chúng luôn tin rằng chúng sẽ tiếp tục phạm tội và không bao giờ bị bắt, chính vì thế, những trò tra tấn trong tù kia hoàn toàn không liên can gì.

## Mang lại hy vọng

Câu chuyện của bạn không đơn thuần là chứa đựng những chi tiết sống động và khiếp sợ mà còn phải đưa ra những giải pháp đáng tin cậy.

Ví dụ, hãy xem điều gì đã xảy ra với các nhà nghiên cứu Stanford, những người đã chỉ kể mẩu tối của câu chuyện cho đối tượng. Các nhà nghiên cứu cho đối tượng xem những bức tranh mô tả bệnh sâu răng nhằm khích lệ họ thường xuyên đánh răng. Nhưng nó không mang lại hiệu quả lâu dài. Các nhà nghiên cứu không đưa ra bất kỳ giải pháp cụ thể nào và các bệnh nhân không được hỗ trợ các biện pháp cụ thể để giải quyết các vấn đề của họ. Trong thời gian ngắn, họ có thể điều chỉnh một chút hành vi, nhưng sợ hãi không thể mang lại những thay đổi lâu dài.

Tương tự với một loạt chương trình quảng cáo trên truyền hình quay cảnh người nằm trong quan tài thật đáng sợ hay những bức tranh ẩn tượng về lá phổi bị tàn phá bởi thuốc lá. Cho dù các chương trình quảng cáo đánh vào thị hiếu này có đạt giải thưởng thì cũng không thể thay đổi những thói quen vốn có nếu chúng không mang lại cho khán giả giải pháp để tránh những hậu quả đáng tiếc. Chúng không đưa ra giải pháp cho khán giả, và khi bạn không chú ý đến giải pháp, mọi người sẽ không tiếp nhận thông điệp của bạn.

Vì vậy, khi cố gắng thay đổi suy nghĩ của người khác theo hướng chính xác và đầy đủ, hãy kết hợp hiện thực tàn nhẫn với câu chuyện cụ thể và sống động có thể mang lại hy vọng. Hãy kể toàn bộ câu chuyện và hy vọng.

## Kết hợp câu chuyện với kinh nghiệm

Chúng ta đã tập trung vào ý nghĩa câu chuyện giúp thay đổi suy nghĩ. Các câu chuyện thường giúp con người suy nghĩ thoáng hơn, nhưng chưa hoàn toàn thay đổi. Trong trường hợp như vậy, các bậc thầy xoay chuyển sử dụng câu chuyện để thu hút người khác chia sẻ kinh nghiệm cá nhân. Kinh nghiệm cá nhân ít mang lại hiệu quả trong việc tạo ra sự thay đổi vì chúng thường được khai thác từ nhiều nguồn khác nhau. Nhưng trong trường hợp của các công nhân sản xuất đầy hoài nghi, bạn có thể kết hợp kinh nghiệm thực tế của một vài người với một vài câu chuyện sau này họ kể cho những người khác nhằm tăng cường sự tác động.

Những câu chuyện mang tính trải nghiệm có thể kết hợp với kinh nghiệm thực tế để thu được lợi ích lớn hơn. Thực tế, các câu chuyện thường chỉ có mục đích duy nhất là giúp con người có được kinh nghiệm. Hãy xem trường hợp bác sĩ Don Berwick, giáo sư nhi khoa và chính sách y tế của trường Đại Học Y Harvard, Viện trưởng Viện Cải tiến Chất lượng Y tế. Trong một cuộc phỏng vấn, Berwick đưa ra một con số thống kê đáng báo động: Viện Khoa học Quốc gia Mỹ cho biết có khoảng từ 44 nghìn đến 98 nghìn người bị tử vong do các dịch vụ y tế kém và các chấn thương y tế xếp vị trí thứ tám nếu xét ở khía cạnh gây nguy hiểm cho sức khỏe cộng đồng tại Mỹ.

Tháng 12 năm 2004, trước hàng nghìn các chuyên gia chăm sóc sức khỏe, bác sĩ Berwick đã đưa ra một đề xuất táo bạo: “Tôi nghĩ chúng ta cần cứu 100 nghìn mạng sống”. Thành công của chiến dịch cứu 100 nghìn mạng sống được ghi vào sách kỷ lục. Vào thời điểm viết cuốn sách này, Viện Cải tiến Chất lượng Y tế đã nâng con số đó lên thành 5 triệu mạng sống trong chiến dịch toàn cầu.

Thách thức lớn nhất của Berwick là giúp các chuyên gia nhận ra chính hệ thống chăm sóc sức khỏe của họ gây hại, kéo dài thời gian nằm viện và giết chết bệnh nhân.



Không đơn giản chút nào khi nói với các thầy thuốc rằng chính họ vô tình đẩy bệnh nhân vào sự nguy hiểm. Họ có mục đích thiêng liêng là giúp đỡ, cứu chữa và nếu không thể làm gì khác thì cũng không được gây nguy hiểm. Họ là những chuyên gia giàu kinh nghiệm nhưng lại không nhận ra những hành động của mình có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến cả một hệ thống phức tạp và rộng lớn mà mình đang làm việc. Vậy Berwick làm thế nào để thu hút sức mạnh và sự quan tâm mà không gây tự ái?

Ông đã kể các câu chuyện. Ví dụ, câu chuyện về Josie King đã khiến các đồng nghiệp vô cùng ngưỡng mộ.

## GẶP JOSIE KING

Josie King là một cô bé đáng yêu. Bé được 18 tháng tuổi, đôi mắt nâu, mái tóc màu nâu nhạt và mới chỉ nói được câu: “Con yêu ba mẹ”. Tháng 1 năm 2001, Josie sẩy chân vào bồn tắm nước nóng và bị bỏng nặng. Ba mẹ liền đưa bé đến bệnh viện John Hopkins và bé được đưa vào phòng hồi sức trẻ em. Ba mẹ cô bé thở phào nhẹ nhõm khi Josie nhanh chóng hồi phục. Bé được chuyển tới phòng hồi sức sau cấp cứu và dự định sẽ xuất viện sau vài ngày.

Nhưng mẹ của Josie nhận thấy có một điều gì đó bất thường. “Mỗi khi nhìn thấy đồ uống, cháu lại kêu lên đòi uống, tôi nghĩ điều này thật lạ. Bác sĩ dặn tôi là không được để cháu uống nước. Khi tôi và y tá tắm cho cháu, cháu mút lấy mút để cái khăn tắm”. Mẹ của Josie cho rằng bé khát và đề nghị gọi bác sĩ. Cô y tá đảm bảo mọi việc vẫn tốt đẹp. Bà mẹ yêu cầu một y tá khác khám cho Josie, nhưng cô này cũng khẳng định mọi việc vẫn tốt đẹp.

Mẹ của Josie đã gọi điện thoại hai lần trong đêm và ở bên giường con đến tận sáng hôm sau. Lúc đó, bé Josie đang trong tình trạng nguy kịch. Theo lời mẹ: “Tim Josie đã ngừng đập khi tôi đang xoa chân cháu. Mắt không chuyển động và tôi kêu cứu. Tôi đứng bất lực khi rất nhiều bác sĩ và y tá chạy vào phòng. Người ta diu tôi vào một phòng nhỏ của một giáo sĩ”.

Hai ngày trước khi được xuất viện, Josie đã chết vì khát nước. Dù mẹ bé đã liên tục van xin cứu giúp, bé vẫn chết vì khát nước.

Câu chuyện này khiến các thầy thuốc và chuyên viên y tế thốt lên: “Làm sao có thể xảy ra điều đó được?!” Thực ra, câu chuyện này đặc biệt đến mức khiến rất nhiều bác sĩ, y tá và nhân viên quản lý phần nộ nhưng vẫn chưa khiến người ta suy nghĩ sâu hơn. Trong khi ai cũng kết luận là: “Làm sao họ có thể để điều đó xảy ra cơ chứ?” thì rất ít người suy nghĩ thấu đáo hơn và đặt câu hỏi: “Có phải chính chúng ta cũng đang để điều đó xảy ra?”

Khi nghe người khác nói: “Tôi rất mừng vì không có tình trạng đó ở đây”, Berwick đã khéo léo tránh buộc tội hay phán xét. Ông cho rằng làm như vậy là sai lầm. “Vấn đề không phải là con người kém mà là hệ thống kém”. Sau đó, ông đề nghị các nhân viên bệnh viện tìm hiểu thực tế vấn đề này.

Bác sĩ Berwick hỏi: “Các bạn có chắc không? Chúng ta có thể xem liệu có vấn đề này hay không? Hãy xem lại 50 trường hợp tử vong tại bệnh viện và trả lời những câu hỏi sau: Bệnh nhân đã chết ra sao? Họ có được xác định là sẽ chết hay không? Phải làm gì để cứu họ?” Cuối cùng, bác sĩ Berwick yêu cầu các nhà lãnh đạo tự tìm hiểu (họ không được yêu cầu người khác làm việc này) và quay về với các câu chuyện mà họ tìm hiểu được.

Nhiều người trong số khán giả này đã quay trở lại câu chuyện của Josie King. Berwick đã mô tả, một nhóm nhà quản lý có kinh nghiệm (mỗi người lãnh đạo cả một hệ thống y tế) đã báo cáo lại kết quả của mình tại hội nghị bàn tròn ở Harvard. Người nọ nối tiếp người kia, họ kể chuyện và bật khóc. Họ kể lại kinh nghiệm bản thân như một điều làm “thay đổi cuộc đời”. Trong hai thập kỷ tiếp theo, một vài người trong số họ trở thành những người đi đầu trong nỗ lực cải thiện vấn đề an toàn trong các bệnh viện.

## THAY ĐỔI SUY NGHĨ TRÊN TOÀN THẾ GIỚI

Khi xâu chuỗi tất cả những điều chúng ta đã bàn luận, hãy trở lại với chương trình tiêu diệt sán Guinea của Trung tâm Carter và theo dõi xem

các câu chuyện và kinh nghiệm đã được sử dụng làm công cụ thay đổi suy nghĩ như thế nào trên toàn cầu cũng như ở một ngôi làng.

Hãy xem nhóm nghiên cứu đã làm gì ở Nigeria. Trước hết, cựu Tổng thống Jimmy Carter đã mời Đại tướng Gowon tham gia nhóm nghiên cứu người Nigeria. Cựu tổng thống, đại tướng Gowon được nhân dân Nigeria vô cùng yêu quý vì đã mang lại sự ổn định và dân chủ cho đất nước. Ngày đại tướng đến thăm một ngôi làng là một trong những sự kiện quan trọng nhất trong lịch sử của ngôi làng. Sau khi nhảy múa, ca hát và đi thăm quanh làng, đại tướng Gowon nói rằng ông mang lại một tin tốt lành cho dân làng! Ông hỏi có bao nhiêu người đã bị “con quỷ lửa” hành hạ và ông đến để dạy dân làng cách tiêu diệt nó.

Tiếp đó, đại tướng yêu cầu dân làng lấy nước từ hồ. Họ mang cho ông một cái bình bằng đất sét đựng đầy nước. Trước sự chứng kiến của dân làng, ông đổ nước vào trong một chiếc chai thủy tinh trong suốt. Đây là một điều mới lạ vì dân làng thường mang nước bằng xô hoặc bình. Lần đầu tiên họ thấy nước bắn như thế nào. Đại tướng đưa cho họ một cái kính lúp và đề nghị họ nhìn vào nước qua lăng kính và sau đó hỏi họ nhìn thấy gì.

Nhiều người nói họ thấy nhiều con bọ đang bơi trong nước. Sau đó, mọi người cùng nhìn và tất cả đều cảm thấy ghê sợ. Trong lúc họ quan sát, đại tướng liền bịt miệng chai bằng một miếng giẻ lọc, sau đó đổ nước từ chai sang một chiếc bình khác, rồi đề nghị mọi người nhìn. Không những tất cả các con bọ đều biến mất mà màu nước còn trở nên trong hơn.

Sau đó, vị đại tướng hỏi dân làng họ muốn uống nước từ chai hay bình. Ai cũng chỉ vào bình nước trong. Ông đưa bình nước cho trưởng làng uống và trưởng làng nói nước rất trong lành.

Trong khi thu hút sự chú ý của mọi người, đại tướng kể cho họ câu chuyện về một ngôi làng cách đó không xa. Người dân ở đó cũng bị sán Guinea hoành hành. Họ không có cách nào chống đỡ. Trên cánh đồng, hoa màu khô héo. Nhiều người đã chết. Sau đó, vị đại tướng dạy họ tiêu diệt sán bằng cách lọc nước. Người dân làng làm theo lời chỉ dẫn của đại tướng

trong hai năm. Sau một năm, không còn ai trong làng bị nhiễm sán. Sang năm thứ hai, họ chắc chắn bệnh sán không còn nữa.

“Các bạn có thể làm như họ và mãi mãi thoát khỏi con quỷ lửa này”, vị đại tướng hứa với dân làng.

Mọi người cúi đầu suy nghĩ. Họ vẫn chưa hoàn toàn bị thuyết phục. Nhưng kinh nghiệm thực tế và câu chuyện hấp dẫn đã giảm bớt phần nào mối hoài nghi trong lòng họ. Đại tướng Gowon đã bước đầu giúp họ thay đổi suy nghĩ bước đầu tiên để thay đổi hành vi.

## TÓM TẮT: THAY ĐỔI SUY NGHĨ

Người ta sẽ cố gắng thay đổi hành vi của mình nếu: (1) họ tin rằng hành vi đó đáng làm và (2) họ có thể làm được những điều cần thay đổi. Hiểu hai tư tưởng này và mỗi người cố gắng hình thành ít nhất một hành vi mới hoặc từ bỏ một hành vi. Để thay đổi một hoặc cả hai tư tưởng này, hầu hết mọi người thường dựa vào cách thuyết phục bằng lời nói. Nói thì dễ và không tốn nhiều thời gian. Tuy nhiên, với những vấn đề nan giải, lời nói không có tác dụng mà cần khiến mọi người tự trải nghiệm những lợi ích của hành vi mới.

Khi không thể tạo ra kinh nghiệm thực tế, cách tốt nhất là tạo ra một kinh nghiệm thay thế. Đối với hầu hết chúng ta, khéo léo kể một câu chuyện có lẽ là điều có ý nghĩa nhất.

Các câu chuyện là một công cụ thay đổi dễ tiếp cận và đầy sức mạnh. Các câu chuyện cảm động khiến người nghe cảm thấy nó như là kinh nghiệm của chính mình. Các câu chuyện có những hình ảnh sinh động, tình tiết cụ thể và dễ hiểu hơn là các bài thuyết giảng súc tích. Do chỉ tập trung vào hiện thực với các sự kiện, các câu chuyện thường đáng tin hơn những lời thuyết giảng. Cuối cùng, khi người nghe chìm vào câu chuyện và không còn hoài nghi, các câu chuyện đã tạo được phản ứng thấu cảm đến mức có thể khiến họ hành động.

Hãy kể toàn bộ câu chuyện. Hãy nhớ, câu chuyện của bạn phải liên kết hành vi hiện tại và những hậu quả còn đang hiện hữu (hoặc tương lai). Cần lưu ý là câu chuyện cần có những hành vi thay thế mang lại những kết quả tốt đẹp. Hãy nhớ, câu chuyện cần phải giải quyết được hai câu hỏi: “Có đáng làm không?” và “Tôi có thể làm được điều đó không?” Khi đó, sẽ không còn trở ngại nào ở bước thay đổi hành vi.

# PHẦN II. BIẾN THAY ĐỔI THÀNH HẰNG SỐ

*Ai có thể giới hạn sự xoay chuyển của con người?*

— RALPH WALDO EMERSON —

Giả sử bạn vừa tìm ra những hành vi mang tính quyết định để giải quyết một vấn đề nghiêm trọng và nan giải. Bạn cũng vừa giúp mọi người nhận ra sự cần thiết phải thay đổi. Vậy bạn sẽ làm gì để thúc đẩy sự thay đổi?

Để trả lời câu hỏi này, chúng ta hãy trở lại chương trình diệt sán Guinea ở một thành phố thuộc Nigeria, Bắc Phi. Hãy tưởng tượng bạn đang theo chân Đại tướng Gowon đi tới một ngôi làng để giúp người dân xóa bỏ những quan niệm sai lầm khiến họ xa rời sự thay đổi. Suy nghĩ đã thay đổi. Chắc chắn thay đổi hành vi sẽ là một điều khó khăn. Vậy bước tiếp theo là gì?

Hầu hết chúng ta đều có những phương pháp xoay chuyển riêng, chỉ cần thông qua một đạo luật, lên tiếng cảnh báo một hậu quả hay đưa ra một chương trình đào tạo. Việc áp dụng các phương pháp riêng không sai, nhưng vấn đề là nó quá đơn giản. Điều đó tương tự như việc chinh phục dãy Himalaya mà chỉ mang theo một chiếc ba lô. Không có gì sai khi chuẩn bị đồ uống và lương khô, nhưng bạn cần nhiều hơn thế. Sử dụng một giải pháp đơn giản để giải quyết một vấn đề phức tạp sẽ không mang lại kết quả.

Tuy nhiên, người ta luôn có xu hướng chỉ áp dụng một chiến thuật xoay chuyển duy nhất. Ví dụ, hãy hỏi các nhà lãnh đạo xem họ lập kế hoạch biến những nhân viên trì trệ thành những người làm việc hiệu quả như thế nào và họ ra chương trình đào tạo mới – một chương trình tương tự với chương trình mà họ tin rằng đã khiến chứng khoán của General Electric tăng vọt trong những năm 1990. Chương trình đào tạo có thể tạo ra một bước khởi đầu nhưng để tạo ra một nền văn hóa chất lượng, một lớp đào tạo chỉ giống

như “muối bỏ bể”. Hãy hỏi các chính trị gia xem họ đã làm gì để chống tội phạm, họ sẽ nói họ đang cố gắng tăng mức án đối với các trường hợp phạm tội. Biện pháp này cũng không mang lại sự thay đổi đáng kể. Hãy hỏi các nhà lãnh đạo cộng đồng xem họ sử dụng cách nào để loại bỏ căn bệnh béo phì ở trẻ em, họ sẽ không ngớt tự hào về dự án mới nhất của họ: dỡ bỏ những chiếc máy bán kẹo tự động ở trường học.

Hãy thành thật. Có bao nhiêu người không muốn giải quyết vấn đề nhanh chóng? Một viên thuốc giảm cân thần kỳ, một giải pháp hôn nhân hợp lý hay một bộ DVD giá 500 đô-la. Hãy cho chúng ta chỉ *một thứ*, chúng ta sẽ sẵn sàng xả thân vì bất cứ điều gì.

Nhưng để giải quyết những vấn đề nan giải, cần kết hợp một số chiến thuật nhằm vào một số hành vi mang tính quyết định. Thực tế, đây là nguyên tắc cơ bản đã được tất cả các bậc thầy xoay chuyển chứng minh. Không có một chiến thuật cụ thể nào cho thành công của họ. Trên thực tế, một số người thành công trong khi những người khác liên tiếp thất bại bởi họ quyết tâm đạt thành công nghĩa là họ phát huy các chiến lược xoay chuyển nhiều hơn mức dự tính. Tất cả những gì họ đạt được không phải do may mắn.

Ở chương 2, chúng ta biết là chỉ cần thực hiện thường xuyên một vài hành vi mang tính quyết định thì sẽ mang lại những thay đổi lớn lao, lâu dài. Một vấn đề nữa là: sau khi tác động tới một vài hành vi, bạn sẽ có được một số sức mạnh khích lệ hoặc ngăn cản hành động đúng đắn và sức mạnh tương tự có khả năng khích lệ hoặc ngăn cản hành vi hợp lý. Bỏ qua sức mạnh này, chắc chắn bạn sẽ gặp nguy hiểm.

Nhưng bây giờ, chúng ta đã biết về sức mạnh ảnh hưởng đến hành vi của con người để đặt chúng vào mô hình thống nhất có khả năng tổ chức suy nghĩ của chúng ta, lựa chọn một loạt chiến lược xoay chuyển, kết hợp chúng thành một kế hoạch chặt chẽ và cuối cùng, biến thay đổi thành hằng số.

## LÀM CHỦ SÁU NGUỒN LỰC XOAY CHUYỂN

Mô hình đó hoạt động như sau. Hầu hết những sức mạnh ảnh hưởng tới hành vi của con người đều hoạt động trên hai sơ đồ tư duy. Cuối ngày, một người hỏi: “Tôi có thể thực hiện những gì cần làm không?” và “Liệu có đáng làm không?”. Câu hỏi đầu tiên thực chất là “Tôi có khả năng không?” và câu thứ hai “Tôi có động lực gì không?” Chính vì thế, dù có nhiều sức mạnh ảnh hưởng đến hành động của con người, từ áp lực bạn bè ở trường cho đến việc khiến công dân của một vùng nhận thức được hậu quả của mù chữ hay việc tổ chức một lớp học chế ngự cơn giận dữ ở Beverly Hills, tất cả những chiến lược này hoạt động theo một hoặc hai cách. Chúng tạo động lực hoặc khả năng cho một hành vi mang tính quyết định. Có người thực hiện cả hai cách này.

Động lực và khả năng chính là hai yếu tố đầu tiên trong mô hình của chúng ta.

Chúng ta chia nhỏ hai yếu tố này thành nguồn cá nhân, nguồn xã hội và nguồn vật chất. Ba nguồn xoay chuyển này phản ánh kiến thức của các ngành học: tâm lý học, tâm lý học xã hội và lý thuyết về tổ chức. Bằng việc khám phá ba nguồn lực này, chúng tôi có thể rút ra những chiến thuật từ các kho kỹ thuật xoay chuyển đã biết.

Hãy xem qua một loạt nguồn xoay chuyển mà các tác nhân xoay chuyển sử dụng. Đừng quá lo lắng nếu bạn cảm thấy khó hiểu. Trong sáu chương tiếp theo, chúng tôi sẽ giải thích cụ thể các phương pháp xoay chuyển khác nhau. Thực tế, bạn có xu hướng tìm hiểu xem có bao nhiêu phương pháp giúp bạn thay đổi cuộc đời. Nhưng bây giờ, bạn sẽ biết cách sử dụng có ý thức nguồn lực này khi cần.

Ở cấp độ cá nhân, các bậc thầy xoay chuyển thường kết hợp những hành vi mang tính quyết định với những động cơ bên trong, đồng thời hướng dẫn chi tiết các hành vi thông qua sự luyện tập kỹ càng. Ở cấp độ nhóm, họ sử dụng sức mạnh xoay chuyển xã hội để tạo động lực và khả năng thực hiện các hành vi mang tính quyết định. Về mặt cấu trúc, các bậc thầy xoay chuyển thường áp dụng những phương pháp mà ít người sử dụng. Họ áp dụng cơ chế khen thưởng hợp lý để khích lệ mọi người lựa chọn những



hành vi mang tính quyết định. Cuối cùng, họ cố gắng bảo đảm mọi thứ: hệ thống, quá trình, tín hiệu hình ảnh, cách bố trí công việc, công cụ, nguồn cung cấp, máy móc, v.v... để hỗ trợ những hành vi mang tính quyết định.

Khi mô hình đã sẵn sàng, các bậc thầy xoay chuyển biết chính xác cần phát huy sức mạnh nào để làm nên thành công.

Chúng ta có thể biểu diễn sáu nguồn lực xoay chuyển theo mô hình sau:

Để hiểu rõ hoạt động của mỗi nguồn lực, chúng ta hãy quay trở lại ngôi làng ở Nigeria nơi chúng ta có thể hiểu cơ chế tiêu diệt những con sán Guinea đáng sợ. Chúng ta biết rằng dân làng chỉ cần thực hiện ba hành vi mang tính quyết định để tiêu diệt sán. Trước tiên, mọi người cần lọc nước. Điều này khó đến mức độ nào? Nếu vẫn có người bị nhiễm sán, anh ta phải liên lạc với đơn vị cung cấp nước công cộng cho đến khi tìm ra nguyên nhân lây nhiễm. Chỉ cần tránh xa nguồn nước. Và cuối cùng, nếu một người hàng xóm không lọc nước hay bị nhiễm sán, dân làng cần trực tiếp nói chuyện với người đó.

Vì chúng ta đã biết ba cách có thể tiêu diệt sán Guinea, có vẻ như kế hoạch xoay chuyển không còn phức tạp. Nhưng trước khi thực hiện những bài phát biểu gây xúc động lòng người và phát những cuốn sách mỏng nhiều màu sắc, hãy xem sáu nguồn lực xoay chuyển tác động đến kế hoạch này như thế nào.



**Nguồn 1: Động cơ cá nhân.** Khi sán Guinea tồn tại trong cơ thể nạn nhân, nó gây ra nỗi đau đớn khôn xiết. Chỉ có cách duy nhất để xoa dịu nỗi đau đớn này, đó là nạn nhân phải ngâm mình trong nước. Điều đó có nghĩa là nạn nhân có động cơ cá nhân để thực hiện điều hoàn toàn trái ngược với một trong những hành vi mang tính quyết định, tránh xa nguồn nước. Nếu bạn không giải quyết *động cơ cá nhân*, kế hoạch xoay chuyển của bạn sẽ thất bại.

**Nguồn 2: Khả năng cá nhân.** Nhiều người dân không biết cách lọc nước hợp lý. Họ đã cố gắng thực hiện theo hướng dẫn của đại tướng Gowon, nhưng bệnh sán Guinea vẫn hoành hành. Khi lọc nước, họ vô ý để bẩn nước và gây ô nhiễm nguồn nước, tiếp tục tạo điều kiện cho dịch bệnh

phát triển. Hoặc họ đổ nước lọc vào cái bình vẫn còn chứa nước chưa lọc. Họ vẫn cần được đào tạo để tăng cường *khả năng cá nhân*.

**Nguồn 3: Động lực xã hội.** Khi bạn tuyên truyền cách diệt sán Guinea cho người dân địa phương, không ai thật sự chú ý đến lời nói của bạn. Bạn chỉ là người ngoài cuộc và không đáng tin cậy. Có thể bạn có mối quan hệ tốt với vị trưởng làng, nhưng có tới ba bộ lạc trong làng, hai trong số đó không ưa trưởng làng và sẽ chống lại tất cả những gì bạn đưa ra. Nếu hoàn cảnh không thay đổi bạn sẽ gặp phải vấn đề nghiêm trọng với *động lực xã hội*.

**Nguồn 4: Khả năng xã hội.** Mọi người sống trong cùng một cộng đồng cần giúp đỡ lẫn nhau nếu muốn thành công. Khi một nạn dịch lan tràn, không ai có thể tự mình giải quyết. Đây chính là lúc cần sử dụng cụm từ “cần cả làng”. Ví dụ, nếu một người bị nhiễm sán, người khác cần lấy nước giúp anh ta. Đến bước lọc nước, người dân cần đoàn kết để có đủ bình đựng và lọc nước. Nếu người dân không tìm kiếm sự giúp đỡ của người khác, bạn sẽ để mất một nhân tố chính của *khả năng xã hội*.

**Nguồn 5: Cơ chế động lực.** Với tình hình tài chính hiện tại của người dân (kiếm sống qua ngày), những người bị nhiễm sán không thể ngừng làm việc. Nhưng họ buộc phải lao động gần nguồn nước. Đơn giản là để có đủ thức ăn cho mỗi bữa, họ phải lấy nước sử dụng cho mùa màng và vật nuôi. Điều này nghĩa là cơ chế động lực thông thường sẽ không phù hợp với ba hành vi mang tính quyết định. Nếu cơ chế động lực thông thường không đáp ứng được nhu cầu vật chất hiện tại, nạn nhân đành chấp nhận làm ảnh hưởng đến cả làng để cứu gia đình mình. Nếu bạn cố gắng thực hiện kế hoạch xoay chuyển mà không giải quyết vấn đề động lực vật chất thì tầm xoay chuyển của bạn sẽ không thể vươn xa.

**Nguồn 6: Cơ chế thực hiện.** Cuối cùng, người dân không có các công cụ cần thiết để lọc nước hay xoa dịu các cơn đau mà vẫn tránh xa nguồn nước của cộng đồng. Tệ hơn, kiến trúc ngôi làng khiến việc tiếp cận nguồn nước quá dễ dàng đến mức chỉ cần nạn nhân nhúng tay, chân vào nguồn

nước sẽ gây ảnh hưởng tới tất cả mọi người. Nếu không tận dụng nguồn lực xoay chuyển cuối cùng này, bạn sẽ thất bại.

## TẬN DỤNG SÁU NGUỒN LỰC

Sau khi tìm hiểu sáu nguồn lực xoay chuyển được huy động ra sao trong chương trình diệt sán Guinea, chúng ta có thể hiểu rõ tại sao các bậc thầy xoay chuyển lại đau đầu khi giải quyết mỗi nguồn lực cho một vấn đề hóc búa. Nếu bỏ qua một nguồn lực, bạn sẽ dễ dàng bị thất bại.

Để chứng minh có thể kết hợp sáu nguồn lực, chúng ta hãy tìm hiểu xem bác sĩ Silbert đã làm gì với từng công cụ xoay chuyển này để biến tội phạm thành công dân có ích. Ở cấp độ gia đình, chúng ta tìm hiểu một nhân vật đang cố gắng giảm cân và xem mỗi nguồn lực có thể được áp dụng ra sao đối với vấn đề phổ biến này. Cuối cùng, các bạn hãy đối diện trực tiếp với vấn đề của chính mình và đọc lần lượt sáu chương trong lúc suy nghĩ về vấn đề đó. Sau đó, hãy tự tạo ra chiến thuật xoay chuyển với sáu nguồn lực của chính mình. Hãy thực hiện điều đó chính xác, chắc chắn bạn sẽ giải quyết được các vấn đề khiến bạn đau đầu trong nhiều năm qua.

# 4. BIẾN ĐIỀU KHÔNG MUỐN THÀNH ĐIỀU ĐÁNG MUỐN ĐỘNG LỰC CÁ NHÂN

*Chăm chỉ sẽ được đền đáp trong tương lai. Lười biếng sẽ phải trả giá ở hiện tại.*

— STEVEN WRIGHT —



Chúng ta sẽ nghiên cứu nguồn đầu tiên và cơ bản nhất của động lực sự thỏa mãn bên trong. Nguồn xoay chuyển này đưa ra câu hỏi: Các cá nhân có hài lòng nếu thực hiện những hoạt động theo yêu cầu không? Nghĩa là, việc thực hiện các hành vi mang tính quyết định có khiến người ta cảm thấy thích thú không? Nếu không, làm thế nào bạn có thể khiến mọi người (cả

bạn và người khác) thực hiện những điều họ cảm thấy đáng ghét, tẻ nhạt, xỉ nhục hoặc chán ngắt?

Ví dụ, làm thế nào bạn có thể thuyết phục một kẻ nghiện ma túy chịu đựng cảm giác vật vã trong thời gian cai nghiện? Hoặc bạn sẽ làm thế nào để khích lệ cô y tá vốn rất sợ bác sĩ yêu cầu ông ta rửa tay kỹ trước khi khám cho bệnh nhân?

Nếu bạn không tìm ra cách thay đổi phản ứng vốn có của một người đối với một hành vi hay không thể khiến người khác cảm thấy hài lòng khi thực hiện những hành vi đúng và chán nản khi thực hiện hành vi sai, bạn sẽ phải bù vào sự thiếu hụt động lực bằng cách dựa vào những yếu tố khích lệ bên ngoài hoặc thậm chí là hình phạt. Ví dụ, con trai của bạn rất ghét đi đổ rác, do đó, bạn phải sử dụng các cách dụ dỗ hay thậm chí là đe dọa. Nhân viên của bạn coi thường việc hoàn thành các cuộc kiểm tra chất lượng, vì thế bạn phải mất hàng giờ để thuyết giáo về vấn đề đó. Vì người hàng xóm không dọn dẹp mảnh đất trước nhà, bạn báo với chính quyền là anh ta không tuân thủ quy định của địa phương. Nếu bạn ngừng dọa nạt, cấm đoán hay thuyết giáo họ sẽ không làm những gì phải làm bởi *họ không thích chúng*.

Điểm mấu chốt ở đây là gì? Nếu chỉ tìm cách biến những hành vi lành mạnh trở thành sự khích lệ hay hành vi không lành mạnh thành sự khó chịu, chúng ta không cần sử dụng áp lực lâu dài. Bản thân hành vi luôn mang trong nó sức mạnh động lực.

Câu hỏi đầu tiên là: bạn có thể thật sự thay đổi cách người ta trải nghiệm một hành vi không? Tất nhiên, chúng tôi không nói tới việc đơn giản như thêm một thìa đường. Đó là sự lừa dối. Chúng tôi đang đề cập tới việc có thể thay đổi được ý nghĩa của bản thân một hành vi từ miễn cưỡng thành tự nguyện, từ yêu thích thành ghê tởm hay từ lảng mạn thành tán thưởng hay không.

Có vẻ như không thể, nhưng nếu bạn hỏi các bậc thầy xoay chuyển, câu trả lời của họ sẽ là: *tất nhiên là bạn có thể*. Và bạn *phải thực hiện*.

## MỘT BUỔI CHIỀU THỨ BA

Chính xác là 3 giờ 17 phút chiều thứ ba, Terri đang mang một đĩa CD nén dữ liệu tài chính từ phòng kế toán tới Nhà hàng Phố Delancey. Giám đốc yêu cầu cô mang đến ngay khi có thể, vì thế cô khởi động máy tính và sao chép dữ liệu ra đĩa, rồi vội vã đến nhà hàng.

Điều khiến Terri ngạc nhiên là cô đi rất nhanh. Cô không nhớ rõ lần cuối cùng mình đi nhanh như thế là khi nào. Từ lúc 9 tuổi, cô đã tự tạo cho mình một phong thái bất cần. Cô sống và tự hào với thái độ “ta là nhất, còn chúng bay là một lũ đáng khinh”. Dù thái độ này đã khiến cô phải ngồi tù suốt tuổi vị thành niên, khiến cô bị quy tội sát nhân chỉ vì một cái liếc mắt của ai đó trong quán rượu nhưng không một ai nói cho cô biết phải làm gì.

Tại sao lúc này Terri lại đi nhanh như vậy? Đã 19 tháng trôi qua kể từ khi cô được đưa đến Phố Delancey thay vì ngồi tù nốt 5 năm. Mỗi kỳ học, Terri đều tham dự lễ tốt nghiệp. Đó là nơi mà 500 cư dân trong khuôn viên San Francisco có cơ hội chúc mừng sự tiến bộ của nhau. Hai lần đầu khi được công nhận sự nỗ lực, cô đã nhìn chằm chằm xuống nền nhà và phớt lờ mọi điều người ta nói về mình. Khi tiếng vỗ tay lắng xuống, Terri đi về chỗ của mình, khuôn mặt vô cảm.

Nhưng tuần trước, họ đã nói về bằng tốt nghiệp của cô và muốn bầu cô làm lãnh đạo nhóm. Cô nhìn bác sĩ Silbert, người đã vẫy tay với cô và ngạc nhiên vì thành tích xuất sắc của cô. Rồi cô vô tình để những lời nói của Silbert lọt vào tai, liền sau đó là một tràng pháo tay ròn rã. Terri nhìn quanh căn phòng và bắt gặp ánh mắt của vài người trong nhóm mình. Rồi cô lại nhìn nhanh xuống sàn nhà. Bước chân cô run run khi tiến về ghế ngồi.

“Sao mình lại thế này nhỉ”, cô lẩm bẩm. “Chắc do mình đói thôi.” Rồi cô nuốt một viên kẹo.

Khi Terri đi thật nhanh về phía nhà hàng, cô lại nhìn xuống, nhưng lần này cô chỉ nhìn xuống chân mình. Chúng di chuyển nhanh đến mức như đang điều khiển cô vậy. Cô đưa tay lên má và cảm thấy ướt ướt. “*Mình không khóc đâu. Cái quái gì thế này?*” Sự thật là Terri đang khóc.

## XOA DỊU NỖI ĐAU

Điều gì đã xảy ra với Terri? Có phải cô đang thật sự yêu thích công việc mà trước đây cô rất ghét? Có vẻ như cô muốn đạt được một điều gì đó. Cô cảm nhận được niềm đam mê trong công việc. Tuyệt vời hơn, cô đã học được cách quan tâm tới một điều gì đó. Cô tự nhủ: “Sau khi suy nghĩ về điều đó suốt buổi chiều, cuối cùng mình đã nhận ra, mình khóc vì mình *quan tâm*. Mình đã quan tâm tới việc mang đĩa cho Lionel”.

Nếu đúng là Terri đã tìm ra cách yêu thích điều mà trước đây cô rất ghét thì chúng ta có thể học được điều gì từ câu chuyện này? Ví dụ, bạn sẽ sử dụng thủ thuật gì để khiến con của bạn *muốn* làm việc nhà? Liệu thủ thuật ấy có thể khiến nhóm nhân viên của bạn giảm lỗi xuống dưới 3,4/một triệu sản phẩm? Bạn có thể sử dụng chính phương thuốc của Terri để khiến việc ăn một củ cà rốt cũng ngon như đang thưởng thức một chiếc bánh kem sôcôla?

Trên thực tế, người ta có thể học cách yêu thích bất cứ hoạt động nào, ngay cả nếu nó không thú vị lắm. Nhà tâm thần học M. Scott Peck rất thẳng thắn khi đề cập đến điều này:

*Chỉ vì một mong muốn hay một hành vi mang tính bản năng cũng không có nghĩa là nó... không thể thay đổi được... cũng hoàn toàn tự nhiên như... không bao giờ đánh răng vậy. Nhưng chúng ta tự học cách làm những điều không tự nhiên. Một đặc điểm khác của bản chất con người, có lẽ yếu tố khiến chúng ta trở nên "người" hơn là khả năng có thể thực hiện những điều không tự nhiên, vượt qua chính khả năng đó để rồi thay đổi bản chất của mình.*

Điều hứa hẹn này rất quan trọng. Nếu có thể học cách thay đổi cảm xúc liên quan đến một hành vi mang tính quyết định, chúng ta có thể không còn chấp nhận những thói quen xấu như việc đi ngủ mà không đánh răng. Chúng ta có thể biến những hoạt động đáng ghét trở nên thú vị. Nếu bạn bỏ qua khái niệm quan trọng này, mỗi khi bạn cố gắng buộc mình hay người



khác thay đổi hành vi, bạn sẽ lại thuyết giảng hay phê bình thay vì tìm cách khiến hoạt động đó trở nên hấp dẫn.

Để đạt được điều cao siêu và sự thay đổi này, trước tiên chúng ta cần hiểu cảm giác yêu và ghét xuất phát từ đâu. Khi biết được nguồn gốc của chúng, các bậc thầy xoay chuyển sẽ chỉ cho chúng ta phải làm gì.

Nhiều sở thích của chúng ta có nguồn gốc sinh học. Chúng ta có khao khát mãnh liệt đối với việc ăn, uống, thư giãn, nghỉ ngơi, tình dục và hít thở. Nhưng các yếu tố sinh học không phải bao giờ cũng quyết định mọi điều trong cuộc sống. Dù khó xoay chuyển đến đâu, các động cơ mang tính sinh học, hay ít nhất là ảnh hưởng của chúng lên sự yêu thích của chúng ta đều có thể thay đổi. Trong những năm 1990, khi học trò của Ivan Pavlov tiến hành hàng chục công trình nghiên cứu có sử dụng còi, chuông để báo hiệu cho những con chó rằng thức ăn đang được mang đến. Sau nhiều lần cho ăn bằng cách này, con chó sẽ tiết nước bọt mỗi khi nghe thấy tín hiệu.

Cách sử dụng kích thích trung tính để báo hiệu về việc thưởng/phạt được gọi là *điều kiện hóa cổ điển*. Điều liên quan đến mối quan tâm của chúng ta về việc thay đổi yếu tố khiến người ta hài lòng chính là cơ chế điều kiện hóa cổ điển có thể khiến chó và người “thích” hoặc “ghét” tiếng chuông. Khi sử dụng một kích thích trung tính để báo hiệu một sự kiện mang tính tiêu cực hay tích cực, chúng ta đã khiến nó không còn trung tính nữa.

Brian Wansink – nhà tâm lý học về hành vi của người tiêu dùng, đã chứng minh làm thế nào cơ chế điều kiện hóa cổ điển tác động lên những điều cơ bản như sở thích ăn uống. Ông thực hiện một cuộc điều tra đối với những cựu binh Thế chiến thứ hai từng phục vụ ở chiến trường Nam Thái Bình Dương. Ông nhận thấy một phần ba trong số họ thích ăn đồ ăn Trung Quốc, những người khác thì ngược lại. Điều gì đã tạo ra sự khác nhau này? Họ phải ăn toàn đồ ăn Trung Quốc trong suốt thời chiến. Một phần ba những người trải qua những cuộc chiến khốc liệt ở nơi mà họ phải ăn đồ ăn Trung Quốc đều cảm thấy ghét chúng. Một phần ba những người ở xa chiến tuyến lại thích chúng. Những người lính đã hình thành cơ chế phản

xạ với sự yêu hay ghét đồ ăn Trung Quốc, và cảm giác này vẫn tồn tại sau 50 năm. Tóm lại, sở thích này có thể học được và mang tính bền vững.

Trong khi thí nghiệm của Pavlov kết hợp tiếng chuông với một điều gì đó mang tính tích cực (thức ăn), các nhà nghiên cứu khác lại sử dụng ám hiệu này để báo hiệu một điều gì đó ít được mong đợi như điện giật. Khác với suy nghĩ của nhiều người, nỗi sợ hãi và đau đớn hóa ra còn gây ra nhiều thay đổi sở thích. Trong cuốn tiểu thuyết *A Clockwork Change* (Thế giới cuồng loạn), Alex – một tên du côn nguy hiểm, đã trải qua một “phương pháp điều trị đáng sợ”. Alex đã nôn thốc nôn tháo khi đang uống thuốc vì các bác sĩ của nhà tù đã chiếu những cảnh bạo lực trong tiếng nhạc bản giao hưởng số chín của Beethoven. Phương pháp này có hiệu quả đến mức Alex không thể tự vệ hay thậm chí không thể thưởng thức âm nhạc Beethoven nữa.

Phương pháp này có tính mới lạ hơn là tính hữu dụng. Mặc dù sự những kết hợp tiêu cực có thể thay đổi hoàn toàn các sở thích nhưng bạn sẽ không tìm thấy một bậc thầy xoay chuyển nào sử dụng các phương pháp đáng sợ hoặc hung bạo. Họ sẽ sốc cổ áo và quay đối tượng trên không chằng? Không. Họ không sử dụng những biện pháp gây đau đớn bởi họ là những người tốt bụng, có đạo đức và trách nhiệm.

Nếu không được sử dụng những chiếc gậy chắc làm công cụ để lôi người khác ra khỏi những hành vi sai trái thì chúng ta sẽ phải làm cách nào? Có hai cách rất hiệu quả và hợp lý giúp con người thay đổi phản ứng đối với những hành vi trung tính hay có hại trước đó: tạo ra *kinh nghiệm mới* và *động lực mới*.

## TẠO KINH NGHIỆM MỚI

Kiến thức ít ỏi là một điều nguy hiểm. Đôi khi, mọi người có ác cảm với một hành vi mới bởi họ thiếu thông tin đầy đủ để đánh giá chính xác. Họ tưởng tượng về hành vi mới và những dự đoán của họ mang tính tiêu cực. Nhưng đáng tiếc là họ thường sai lầm.

## Giúp mọi người thử hành vi mới

Ác cảm đối với một hành vi mới là điều hoàn toàn bình thường. Một người bình thường thường không biết mình nên làm gì để có cuộc sống hạnh phúc hơn. Chính hạn chế này ngăn cản họ có được cuộc sống đó. Thực tế, nhà tâm lý học Daniel Silbert đã gây dựng sự nghiệp bằng việc chứng minh con người hầu như không có khả năng phỏng đoán sự yêu/ghét của chính mình. Ví dụ, nhiều đối tượng nghiên cứu cho rằng nếu thu nhập của họ tăng thêm 30 nghìn đô-la thì họ sẽ sống hạnh phúc hơn. Họ cũng cho rằng việc tăng 30 phút đi bộ mỗi ngày là một sự đầu tư không đáng. Nhưng nghiên cứu của tiến sĩ Silbert đã chỉ ra thu nhập tăng thêm không khiến người ta cảm thấy hạnh phúc bằng tăng thời gian đi bộ hàng ngày.

Hàng ngày, tiến sĩ Silbert luôn gặp những người không thể biết trước được niềm hạnh phúc. Công việc của bà là yêu cầu những công dân ở Delancey làm những việc mà họ không thích. Ví dụ, các tội phạm tù chung thân không hề có khái niệm là sống theo pháp luật. Khi họ thử tưởng tượng điều đó, họ sẽ mắc sai lầm trong dự đoán. Họ cho rằng cuộc sống ấy không khác so với cuộc sống hiện tại, thậm chí còn kinh khủng hơn. Phải lau chùi toa lét và phải từ bỏ niềm vui gây tội ác hay nàng tiên nâu. Họ không thể tưởng tượng được niềm vui khi được tăng lương, sở hữu một căn nhà hay bất cứ điều gì trong cuộc sống tuân theo pháp luật mà họ chưa từng trải qua.

Silbert phải mất rất nhiều thời gian để phác họa bức tranh toàn cảnh của Delancey. “Hãy tin tôi”, bà nói, “Rồi bạn sẽ cảm thấy thích thú. Khi ra khỏi đây, bạn sẽ có bằng tốt nghiệp trung học, biết chữ, biết thế nào là hòa nhạc hay bảo tàng, sẽ học thành thạo ba nghề và làm quen với hàng chục nghề khác. Bạn sẽ có hàng tá bạn mới. Bạn chỉ cần ký vào đây”.

Đưa ra những lý lẽ như vậy không hề khó, nhưng thông qua lời nói để thuyết phục người khác tin tưởng lại không hề đơn giản bởi đối tượng là những người không hiểu ngôn ngữ này. Bạn đang mô tả hoạt động và kết quả mà họ không có khung đối chiếu, và bạn yêu cầu họ ngay lập tức phải

hy sinh quá nhiều (không bằng đảng, không ma túy, không tự do) để đạt được những kết quả như vậy. Cách làm này không có hiệu quả.

Silbert nhận ra cần có thời gian để các cư dân mới tự trải nghiệm những lợi ích của cuộc sống mới. Bà giải thích: “Sau khi nhận bằng trung học, chúng tôi sẽ liên kết với San Trường Francisco để tổ chức cho họ một khóa học hai năm. Một số người có thể lấy được bằng cử nhân. Những ngày đầu, cư dân Delancey ghét phải thực hiện nội quy học tập. Chúng tôi đi cùng họ tới các bảo tàng, nhà hát hay đi xem kịch. Nhưng họ thường than phiền. Họ không muốn đi đến những nơi đó. Nhưng tôi khích lệ họ: ‘Các bạn có thể ghét đồ ăn Trung Quốc, nhưng bạn phải ăn rồi mới ghét được chứ’. Lúc mới vào đây, họ ghét mọi thứ. Và tất nhiên, họ không bao giờ làm *bất cứ điều gì!*”

Tiến sĩ Silbert tiếp tục yêu cầu các cư dân cố gắng tham gia một lớp học, đi nghe opera và giúp đỡ các học viên khác, v.v... Kinh nghiệm đã dạy bà rằng khi đã thử một hành vi mới đa số họ sẽ thích điều này. Rất ít người có thể yêu thích opera cuồng nhiệt nhưng sẽ có tới trên 90% cảm thấy thích thú với những hành vi họ từng nghĩ sẽ không bao giờ thích chúng.

Quan điểm mà Silbert giữ vững cuối cùng đã thành công vào lúc 3 giờ 17 phút chiều thứ Ba (câu chuyện của Terri). Bà cho rằng điều này đúng với hầu hết cư dân ở Delancey. Sẽ đến một ngày, mọi người ở đây trở thành một người hoàn toàn khác và họ thích như thế. Họ biết quan tâm, cảm thấy vui mừng khi tiến bộ và nghiệm ra ý nghĩa của việc sống theo pháp luật.

Bạn có thể sử dụng các mô hình để tăng cường cho chiến thuật “hãy thử và bạn sẽ thích”. Nhiều bậc thầy xoay chuyển đã tìm ra mô hình trải nghiệm thay thế áp dụng vào những tình huống không thể thuyết phục người khác thử một hành vi mang tính quyết định dựa vào niềm tin của mình. Ví dụ, như đã đề cập ở chương trước, Miguel Sabido đã khiến hàng trăm nghìn người mù chữ ở Mexico đến đăng ký chương trình giáo dục cơ bản bằng cách kể một câu chuyện hấp dẫn về một người đã quá tuổi đến trường như họ. Người ta không muốn cảm thấy xấu hổ khi phải ngồi cùng lớp với những người trẻ hơn mình và thú nhận mình “dốt nát”.

Sau khi khán giả của Sabido đều trải nghiệm cuộc hành trình đến với ánh sáng kiến thức và cảm nhận gián tiếp một cuộc sống mà họ biết đọc, một sự thay đổi đã bắt đầu. Họ tưởng tượng rằng cuộc sống sẽ thú vị biết bao nếu họ đọc được những cuốn sách bổ ích. Họ thấy được mức độ ảnh hưởng của thế hệ trước đối với thế hệ sau. Họ cảm thấy tự hào khi hoàn tất một khóa học xóa mù chữ. Cuối cùng, họ đổ ra đường phố để lấy thông tin về chương trình học chữ được quảng cáo trên bộ phim truyền hình.

Điều gì đã xảy ra khi lần đầu tiên họ vào lớp? Họ nhanh chóng nhận ra học chữ rất khó khăn và không phải lúc nào cũng thú vị. Đêm hôm đó, họ không thể về nhà và đọc truyện cho các cháu mình. May thay, những nhân vật trong bộ phim cũng trải qua những khó khăn tương tự trong quá trình học, vì vậy, họ không hề cảm thấy ngạc nhiên. Họ hiểu được cảm giác vui sướng khi biết đọc, nhưng họ cũng cần cố gắng mới có được cảm giác ấy.

## Biến thử thách thành trò chơi

Hãy tìm hiểu một cách khác để biến những hành vi vô vị hay chán ngắt thành thú vị. Ví dụ, một người cố gắng thực hiện một hành vi mới nhưng vẫn không thể yêu thích nó. Họ phải làm gì? Hãy tiếp tục hy vọng. Trên thực tế, con người theo đuổi nhiều mục đích mà bề ngoài có thể không hấp dẫn hay bổ ích nhưng bằng cách nào đó, họ vẫn tìm thấy niềm vui từ chúng. Vậy thủ thuật nào mang lại kết quả?

Chìa khóa động lực là sức mạnh bên ngoài hoạt động. Nó nằm trong khả năng làm chủ những mục tiêu chứa nhiều thách thức hơn. Mihalyi Csikszentmihalyi – nhà nghiên cứu của trường Đại học Chicago, đã dành cả đời tìm hiểu về cái mà ông gọi là “dòng” cảm xúc vui thích chảy từ việc chú tâm đặc biệt đến một hoạt động nào đó. Ông khám phá ra hầu hết mọi hoạt động đều trở nên hấp dẫn nếu mục tiêu của nó có tính thử thách hợp lý, có sự trao đổi và đánh giá rõ ràng, thường xuyên. Đây là những nhân tố có thể biến một công việc tẻ nhạt trở nên thú vị.

Ví dụ, hãy tưởng tượng bạn dỡ bỏ bảng thông báo điểm ở sân bóng rổ. Những người cổ vũ sẽ ngồi đó bao lâu nếu họ không có thông tin điểm số? Các cầu thủ sẽ nỗ lực chạy hết mình khắp sân được bao lâu? Những điều chúng ta cần làm nhằm biến những hành vi vốn không thú vị thành thú vị là tạo ra một trò chơi.

Kết quả sau mỗi cố gắng chính là thông tin phản hồi rõ ràng và thường xuyên giúp biến những nhiệm vụ thành thành tích, và thành tích sẽ tạo ra cảm giác vui vẻ cực độ. Ngày nay, các nhà thiết kế trò chơi đều có cái nhìn trực quan về nghiên cứu của tiến sĩ Csikszentmihalyi và sử dụng kết quả nghiên cứu đó để tạo ra những trò chơi gồm nhiều hoạt động lặp đi lặp lại khiến người chơi muốn ghi điểm để lên cấp cao hơn.

## TẠO ĐỘNG LỰC MỚI

Chiến thuật “hãy thử và bạn sẽ thích” giả định rằng người ta sẽ tìm thấy một hoạt động mới bổ ích nếu họ cho nó một cơ hội. Nhưng nhiều hoạt động hầu như không mang lại chút phần thưởng khích lệ. Chúng cũng khó có thể trở thành trò chơi thông qua sự phản hồi liên tục của thông tin. Bạn có thể làm gì khi hoạt động và thông tin phản hồi vốn đã không thú vị hay tạo cảm hứng?

Đây là câu hỏi quan trọng vì nhiều nỗ lực của con người đều rơi vào nhóm “không thú vị về bản chất”. Ví dụ, nếu bạn bị sán Guinea hành hạ, mục tiêu duy nhất của bạn là tìm cách chữa trị. Nếu đau đớn, bạn muốn chấm dứt ngay cơn đau. Chiến thuật “Hãy cố gắng loại bỏ con quỷ đó đi và bạn sẽ thấy thoải mái” sẽ không mang lại kết quả trong trường hợp này. Thêm một bảng ghi điểm (bạn có thể tránh đụng tới nguồn nước được bao lâu?) không giống như việc thay đổi kinh nghiệm của bạn. Vậy bạn phải làm gì? Hiện tại, bạn có thể làm gì để những người nhiễm sán có thể chấm dứt cơn đau mà không phải ngâm mình vào nước?

### Liên hệ với nhận thức về bản thân

Những hoạt động không có tính hấp dẫn đòi hỏi phải có một động lực hoàn toàn xuất phát từ trái tim bạn. Mọi người kích thích nội lực này bằng cách tham gia một hoạt động. Tức là họ làm cho hoạt động đó có ý nghĩa riêng. Thành công lúc này còn quan trọng hơn cả việc vượt qua thử thách để tiến lên mức cao hơn trong trò chơi, nó trở thành một thước đo bản thân. Họ đặt ra tiêu chuẩn cao về mẫu hình họ muốn đạt được, đủ để tạo nên một thách thức xứng đáng và khi đó, họ sẽ cố gắng để đạt được tiêu chuẩn.

Ví dụ, hãy gặp nhà toán học người Nga, Grigori Perelman. Grigori cần mẫn làm việc trong một căn phòng tồi tàn ở thành phố St. Petesburg. Cách đây vài năm, nhà phù thủy toán học với thân hình mảnh khảnh và cái đầu hói này đã làm được điều chưa ai làm được. Ông đã tìm ra lời giải cho giả thuyết Poincare – bài toán mà rất nhiều nhà toán học đã nỗ lực nhưng vẫn không thể tìm được lời giải trong suốt một thế kỷ. Bài toán đó khó đến mức hầu như chúng ta đều không hiểu vấn đề của nó là gì.

Và điều thú vị về Perelman là ông chỉ giải bài toán cho vui. Grigori đã đưa lời giải của mình lên mạng. Sau nhiều năm tập trung cao độ, không vì phần thưởng hay sự đền đáp nào, Perelman đã giải bài toán thành công.

Điều gì đã giúp Perelman chú tâm vào việc đó trong nhiều năm đến vậy? Chắc chắn không phải vì danh vọng hay tiền tài. Bài viết khiêm nhường trên mạng của ông ngay lập tức đã thu hút sự chú ý của các giám khảo giải thưởng toán học, tương tự như giải Nobel. Sau đó, ông được đề nghị trao tặng Huân chương Field dành cho ngành toán học và giải thưởng trị giá 1 triệu đô-la. Perelman đã từ chối cả hai. Ông tiếp tục công việc theo dự định và không muốn bị quấy rầy. Bây giờ, ông đang ngồi trong căn phòng chật chội ở thành phố St. Petesburg để giải một bài toán khác.

Perelman có tài toán học độc nhất vô nhị, nhưng động lực của ông lại tiêu biểu và sâu sắc tới mức tất cả bậc thầy xoay chuyển đều muốn làm chủ nó. Sự khích lệ có sức mạnh lớn nhất mà con người từng biết chính là sự đánh giá hành vi và thành tích của mỗi chúng ta. Khi đạt được những tiêu chuẩn cá nhân, người ta cảm thấy thỏa mãn và có ý nghĩa. Họ cũng có cảm giác như đã đạt được mơ ước.

Trong trường hợp trên, có lẽ Perelman đã tìm được sự thỏa mãn từ cả ba nguồn động lực nội tại. Ông cảm thấy thích thú khi cố gắng đạt được điều gì đó, yêu thích thử thách của trò chơi và cảm thấy thỏa mãn khi hành động đúng với hình ảnh con người mà mình mong muốn trở thành. Khi Perelman chinh phục được giả thuyết Poincare, ông cảm thấy niềm thỏa mãn của mình sâu sắc và thuần khiết đến mức giải thưởng 1 triệu đô-la sẽ làm ô uế nó.

## Liên kết giá trị đạo đức trong suy nghĩ

Chúng ta không phải là Perelman. Hơn nữa, chúng ta không phải là những nhà toán học uyên bác nên cũng không theo đuổi niềm đam mê như ông. Nhiều người dành phần lớn thời gian trong ngày chỉ để làm những việc nhỏ nhặt mà không hướng đến một mục tiêu lớn lao. Vì thế, những nguồn động lực nội tại này sẽ không bao giờ được phát huy. Tại sao vậy?

Thông thường, con người phản ứng với môi trường xung quanh như thể không có định hướng. Họ không dừng lại để suy nghĩ xem những quyết định tức thời của họ phản ánh lý tưởng, giá trị hay quy tắc đạo đức của mình ra sao. Mối quan hệ giữa hành động và những chuẩn mực cá nhân của họ không được ưu tiên trong suy nghĩ. Đạo diễn Michael Davis gọi tình trạng không liên kết giữa giá trị và hành động này là “tầm nhìn hiển vi”. Giáo sư tâm lý học của Đại học Harvard, Ellen Langer, gọi đó là “thiếu suy nghĩ”. Tiến sĩ đạo đức kinh doanh Đại học Northwestern, Patricia Werhane, thích liên tưởng nó đến tình trạng thiếu “tưởng tượng đạo đức”.

Mỗi học giả đều muốn chỉ ra rằng con người bị ràng buộc vào những điều vụn vặt tầm thường của cuộc sống mà quên đi việc liên hệ với những giá trị, đạo đức và chuẩn mực cá nhân. Điều này có nghĩa là khi gây ra những sai lầm đáng tiếc, chúng ta thường nói không cố ý làm sai. Đừng như chúng ta không có sự lựa chọn nào khác. Đó chỉ là suy nghĩ nông cạn, chứ không phải là suy nghĩ hiện thời gây ra những hành động sai trái.



Khi gặp khó khăn, tình trạng thiếu suy nghĩ và thiếu liên hệ càng trở nên tệ hơn. Khi bị căng thẳng, cảm xúc chiếm ưu thế, khung thời gian của chúng ta bị co lại nên những giá trị tinh thần càng dễ bị bỏ qua. Câu chuyện sau đây là một ví dụ, tháng 1 năm 1986, Robert Lund – Phó Giám đốc kỹ thuật Công ty Morton Thiokol, cùng các nhà khoa học tài ba tham dự một cuộc họp bàn về việc có nên phóng tàu con thoi Challenger vào vũ trụ hay không.

Lund là người đàn ông tốt, là con người của gia đình, một người hàng xóm dễ chịu và một công dân đầy tinh thần xây dựng. Ông trở thành kỹ sư cao cấp của Thiokol nhờ sự chuyên nghiệp, tận tụy và tính cẩn thận, tỉ mỉ. Nhưng trong cuộc họp đó, Lund đã cư xử lạ kỳ đến mức khó hiểu. Trước đó, các nhân viên kỹ thuật đã báo cáo với ông là không ai biết được vòng O hoạt động như thế nào ở điều kiện nhiệt độ thấp. Nhiệt độ thấp nhất trong lần phóng tàu trước là khoảng 12°C. Mọi người đã nghĩ là tàu sẽ phóng ở 6°C. Nếu vòng O không hoạt động, hậu quả sẽ khôn lường.

NASA yêu cầu những dữ liệu thực tế để chứng minh các vòng O không hoạt động ở nhiệt độ thấp. Lund phải đưa ra quyết định. Khi ông đang cố gắng trình bày quan điểm của mình về quyết định sẽ thực hiện thì vị quản đốc nói với ông: “Hãy bỏ cái mũ kỹ sư xuống và thay bằng cái mũ của nhà quản lý đi anh bạn”. Thế là một sự kiện đặc biệt xảy ra. Giây phút đó bất ngờ biến thành giây phút người quản lý đưa ra quyết định. Chỉ với một sự thay đổi trong lời nói, Lund thật sự biết mình cần thay đổi như thế nào. Vấn đề về vòng O chỉ là vấn đề dĩ biến của lĩnh vực quản lý và vấn đề bảo đảm an toàn cho phi hành đoàn không còn là ưu tiên hàng đầu nữa. Lund quyết định cho phóng con tàu.

Từ những trăn trở đạo đức, Robert Lund đã chệch sang vấn đề mơ hồ trong quản lý khi ông chìm trong việc phân tích chi tiết các rủi ro. Khi cần thể hiện cao nhất những hành vi đạo đức thì Lund lại thực hiện nó ở mức thấp nhất. Tất cả chúng ta đều như vậy. Khi phải đối đầu với giây phút thách thức khắc nghiệt, thay vì hành động theo các giá trị và nguyên tắc của bản thân, chúng ta phản ứng theo cảm xúc bằng cách thu hẹp tầm nhìn và

tập trung vào tiểu tiết. Chúng ta hành động ngược lại với giá trị bản thân, điều mà thường ngày chúng ta không thể chấp nhận. Chúng ta cần bình tĩnh hơn để nhìn vào bức tranh toàn cảnh.

Đây là thách thức mà các tác nhân xoay chuyển cần nắm vững. Họ cần giúp người khác đưa ra lựa chọn dựa trên những yêu cầu đạo đức hay những giây phút quyết định mang tính cá nhân và họ cần giữ vững nhân sinh quan của mình dù bị phân tán và căng thẳng về cảm xúc.

Để học cách liên hệ hành động với những giá trị đạo đức của ai đó hiệu quả và thoải mái nhất, chúng ta hãy quay trở lại với người dẫn đường đáng tin cậy – tiến sĩ Albert Bandura. Bandura liên tục suy nghĩ về câu hỏi: Chúng ta có thể khiến người khác liên hệ hành động với giá trị hay niềm tin của họ như thế nào? Ông đã lật ngược vấn đề này bằng câu hỏi: Người ta có thể duy trì việc *tách rời giá trị đạo đức* như thế nào? Tức là, người ta thực hiện những hành vi là trái với những giá trị mà họ luôn tâm niệm như thế nào?

Nghiên cứu của Bandura đã tìm ra bốn quá trình cho phép một cá nhân hành động trái với tinh thần đạo đức của mình. Những chiến thuật biến con người thành những người không có ý thức về giá trị luân lý bao gồm việc lý giải các giá trị đạo đức, sự coi thường nhân mạng, sự coi nhẹ tính nghiêm trọng của vấn đề và sự chối bỏ trách nhiệm.

Hãy xem một trường hợp cụ thể để hiểu việc kết hợp cả bốn quá trình này khiến con người tách rời giá trị đạo đức thông thường ra sao. Khi Dennis Gioia – cựu Giám đốc phụ trách mảng thu hồi sản phẩm của Ford, nhìn vào “những bức ảnh chân thực sống động của chiếc Ford Pinto bị cháy rụi và có vài người chết trong đó”, bạn có thể nghĩ ông ta sẽ ra lệnh thu hồi chiếc xe hỏng. Nhưng sự thật không phải như vậy. Gioia nhìn chăm chăm vào đồng phế thải. Thật may là chỉ tốn 11 đô-la cho việc sửa chữa mỗi chiếc xe như thế này.

Gioia không đưa ra quyết định thu hồi sản phẩm vì ông được đào tạo để vận dụng quá trình phân tích chi phí lợi nhuận khi xem xét các sản phẩm, và đó là điều ông đã làm. Hãng xe hơi Ford đã mua bảo hiểm mạng sống

của một người là 200 nghìn đô-la, vì thế, việc thu hồi sản phẩm này sẽ không mang lại lợi nhuận như việc hạ giá thành của loại xe này và giải quyết những vụ kiện đáng tiếc.

Quá trình đào tạo của Gioia đã thiết lập một khung đạo đức biện minh cho những điều mà người khác gọi là tội ngộ sát. Chúng ta đã phán xét anh ta quá gay gắt vì hàng ngày, chính chúng ta cũng phạm phải những hành động tương tự. Khi chúng ta chấp nhận mức giá thấp thay vì yêu cầu thực hiện nghiêm ngặt các tiêu chuẩn môi trường, chúng ta đang khiến cho những bệnh nhân đường hô hấp gặp nhiều khó khăn hơn.

Nhưng chúng ta không nhìn nhận vấn đề này ở góc độ đó. Giống như việc Gioia chỉ nghĩ đến các vụ kiện, chứ không nghĩ đến mạng sống của những người xung quanh, chúng ta chỉ quan tâm đến giá cả, chứ không quan tâm đến sức khỏe.

Theo Bandura, chúng ta thường lý giải các hành vi của mình bằng cách tập trung vào những kết quả đạo đức khác. Ví dụ, chúng ta đang sản xuất ra các sản phẩm giá rẻ cho cộng đồng và do đó, chúng ta không quan tâm đến hậu quả của nó. Chúng ta coi nhẹ vấn đề và biện minh cho hành động của mình. “So với lợi ích mà hàng trăm nghìn người được hưởng từ chiếc xe này, 100 nhân mạng không còn đáng kể”. Cuối cùng, chúng ta chối bỏ trách nhiệm: “Tôi không phải là người đề ra nguyên tắc chi phí lợi nhuận. Đây là điều thường thấy trong kinh doanh.”

Cách duy nhất thoát khỏi những hành động đáng lên án từ việc tách bản thân khỏi những nền tảng đạo đức là hành động tái kết nối, tức là chúng ta không tập trung vào các nhu cầu hiện tại mà vào các vấn đề đạo đức quan trọng bằng việc tái lập khung hiện thực các giá trị đạo đức. Chúng ta phải kiên quyết thực hiện điều đó. Các bài giảng đơn thuần về đạo đức hay sự cường điệu cảm giác tội lỗi, cách thuyết phục bằng lời nói vốn ít hiệu quả nhất trong việc thay đổi hành vi đều không có tác dụng. Nếu không tái kết nối hành vi với những vấn đề đạo đức lớn, chúng ta sẽ tiếp tục để những cảm xúc ở thời điểm hiện tại chế ngự hành động của mình, và như thế, chúng ta sẽ chỉ thực hiện những hành vi thiếu cặn.

## Liên hệ hành vi với giá trị đạo đức

Khi xem xét các hành động từ góc độ đạo đức, chúng ta có thể bị những hậu quả và những mối liên hệ che khuất tầm nhìn. Tiến sĩ Stanton Peele - nhà tâm lý học nổi tiếng, cho biết khi nhìn nhận bằng quan điểm đạo đức lớn hơn, con người có thể đổi mặt và vượt qua những thử thách khắc nghiệt nhất trong cuộc đời. Thực tế, Peele chứng minh có hệ thống rằng khả năng gắn kết với những giá trị đạo đức có thể dự đoán được ai là người có thể từ bỏ thói quen và sở thích tốt hơn bất kỳ biến số nào. Peele đã tìm ra những cá nhân học được cách tái kết nối giá trị thực đã bị tách khỏi hành vi hiện tại để vượt qua những thói nghiện ngập cocaine, heroine, mại dâm, cờ bạc, v.v...

Ở Delancey, Mimi Silbert đã làm theo lời khuyên của Peele bằng cách giúp đỡ những cư dân liên hệ hành vi hàng ngày của họ với những giá trị đạo đức. Như đã nói ở trước, khi các cư dân mới tới Delancey, họ được phân công kiểm soát lẫn nhau. Các cư dân mới coi hành động này là “phản bạn” và là một điều đáng khinh. Kẻ tử tế không bao giờ làm như vậy. Chính vì thế, không ai thực hiện. Nếu bất cứ ai tiến về phía cửa khuôn viên Delancey nhằm thực hiện một mảnh khốe nào đó, thì những người còn lại sẽ yêu cầu họ phải trung thành và im miệng. Họ sẽ tiếp tục làm như vậy trừ phi họ có thể thay đổi suy nghĩ về thuật ngữ hành vi “phản bạn” thành một từ mang ý nghĩa đạo đức tích cực hơn. Có như vậy, họ mới sẵn sàng chống lại mọi hành vi vi phạm luật lệ.

Silbert đã giúp họ thực hiện được điều đó. Bà đã tái tạo thói quen báo cáo vi phạm với những người có trách nhiệm thành một hành vi mang tính quyết định, thậm chí là một sứ mệnh với những ý nghĩa đạo đức sâu xa. Bà không chỉ nói về quy tắc đạo lý mà còn ủng hộ nhiệt thành. Bà nói:

*Biện pháp mà chúng tôi sử dụng hơi khác lạ. Chúng tôi luôn nói về đạo đức. Dù học ngành tội phạm học và tâm lý học, tôi vẫn tiếp cận những vấn đề này như thể tôi không biết gì về nguyên nhân gây ra những hành vi phạm tội. Chúng tôi chỉ nói: “Đây là gia đình, là ngôi nhà của chúng ta.*

*Trong nhà của mình, đây là điều chúng ta tin tưởng, là điều chúng ta sẽ làm và đây là lý do tại sao. Nếu bạn đưa những người khác vào đây, nó sẽ giúp họ. Chúng ta làm thế vì chúng ta phải giúp đỡ lẫn nhau cùng thành công”. Chúng ta phát triển một cộng đồng dựa trên những quan niệm đạo đức đơn giản và sau đó tạo thành những quy tắc hiệu lực đến mức cả cộng đồng sẽ duy trì chúng.*

Silbert tin rằng nếu người ta có thể biến hành vi của mình thành một sứ mệnh đạo đức quan trọng và tổng quát hơn, họ có thể làm được mọi điều, kể cả từ bỏ tội ác, ma túy hay bạo lực.

Hãy nghe bà lập luận. Bà làm việc với những người không có lòng tự trọng khi bước vào Delancey, vì vậy, bà phải dạy họ cách lấy lại giá trị bản thân bằng cách liên hệ với sứ mệnh đạo đức tổng quát. Bà giải thích: “Tôi không thích cụm từ lòng tự trọng. Nếu bạn không tôn trọng bản thân, bạn sẽ xé mình ra thành từng mảnh. Không ai mang lại cho bạn giá trị này cả. Sự tôn trọng bản thân cũng không phải là kết quả của việc ngồi trong nhóm của mình và để người khác nói ‘tôi cảm thấy hài lòng về anh’... Chính bạn phải tự thuyết phục bản thân rằng mình là người tốt, và điều đó tốn rất nhiều công sức.

Nhưng bạn không thể tự làm được điều này. Bạn đạt được nó không phải nhờ sự giúp đỡ của người khác mà bằng cách giúp người khác. Khi là người giúp đỡ, bạn sẽ coi trọng bản thân mình. Vậy các bạn sẽ chống lại những ai vi phạm hay không? Chắc chắn là các bạn sẽ làm như vậy. Khi làm thế, bạn sẽ tôn trọng chính mình vì bạn sẽ cảm thấy mình có ý nghĩa khi chính mình là ý nghĩa đối với người khác.”

Tiến sĩ Silbert liên hệ hành vi trong trường hợp hành vi ban đầu được đặt tên bằng một thuật ngữ tiêu cực (“phản bạn”) với những hậu quả, giá trị và ý thức chung về đạo đức. Biện pháp này có tác dụng không? Cách khích lệ đạo đức kiểu truyền thống này có giúp cư dân Delancey ý thức được trách nhiệm và tính tự chủ của mình không? Delancey không có bảo vệ, không có khóa, không có sự kiểm chế. Đây là nơi hội tụ của hàng nghìn trường hợp thành công.

# Chú ý tới hậu quả liên quan đến con người

Chúng ta đang cố gắng biến những hành vi tốt thành niềm vui thật sự và tránh những thói quen xấu. Để làm được điều này, chúng ta phải giúp mọi người thấm nhuần những giá trị và sứ mệnh đạo đức tổng quát với vai trò là phương tiện biến những hành vi tẻ nhạt thành những hoạt động vui vẻ.

Bây giờ, hãy lật ngược vấn đề. Người ta đang làm những điều sai trái như lạm dụng người khác mà không cảm thấy cắn rứt lương tâm. Khi sử dụng từ lạm dụng, hãy xét nó theo nghĩa rộng. Ngoài những tội ác gây ra cho con người, chúng ta bổ sung nghĩa “sự thờ ơ” trước những nhu cầu chính đáng của khách hàng, không quan tâm đến những thiệt hại về người, hay đỗ xe ở nơi dành cho người tàn tật để rẽ vào cửa hàng rau.

Làm thế nào con người lại dễ dàng tách rời hành vi của họ khỏi những hậu quả mà họ gây ra? Các bậc thầy xoay chuyển có thể làm gì để giúp mọi người kết nối hành vi của họ với những kết quả và khi đó, sẽ tái kết nối những giá trị luân lý của họ trong việc tôn trọng mọi người?

Trước hết, cần tìm hiểu xem người ta có thể lợi dụng người khác mà không cảm thấy cắn rứt lương tâm như thế nào. Cơ chế cho phép họ hành động sai mà không bị trừng phạt thực ra rất dễ hiểu. Khi không tôn trọng người khác, chúng ta sẽ dễ dàng đối xử thiếu suy nghĩ với họ. Chúng ta nên đối xử tốt với những người tốt.

Albert Bandura đã chứng minh sự coi thường sinh mạng con người có thể nguy hiểm đến mức nào. Ông hỏi: “Liệu một người tốt có thể trở thành kẻ phạm tội không nếu nạn nhân của họ là người phi nhân tính?” Sau đây là quá trình nghiên cứu tìm lời giải đáp cho câu hỏi này.

Bandura nói với các đối tượng nghiên cứu rằng họ đang giúp ông đào tạo các sinh viên ở một trường đại học gần đó bằng cách gây giật điện nếu sinh viên mắc lỗi khi thực hiện một nhiệm vụ. Bảng điện gồm 10 mức tăng dần tương ứng mới 10 mức phạt. Trước khi bắt đầu nghiên cứu, các đối tượng được chú ý cho “nghe lỏm” một người trợ lý nói với người thực hiện thí nghiệm. Người trợ lý nói một trong 3 câu sau:

*Trung tính:* “Những đối tượng từ trường khác đang ở đây.”

*Nhân tính:* “Những đối tượng từ trường khác đang ở đây. Các em có vẻ rất ngoan.”

*Phi nhân tính:* “Những đối tượng từ trường khác đang ở đây. Trông bọn chúng đáng sợ chẳng khác gì lũ súc vật.”

Từ đó, Bandura không bắt buộc các đối tượng sử dụng bảng điều khiển điện. Họ hoàn toàn được tùy ý quyết định. Kết quả thu được như sau: những đối tượng tưởng tượng nạn nhân của mình như những con vật liên tục tăng mức giật điện theo mỗi lần phạm lỗi, phạt nạn nhân nhiều hơn những đối tượng nghe được câu trung tính. Những đối tượng nghe được câu nhân tính thì chỉ gây giật điện lên nạn nhân ở mức thấp.

Một câu nói phi nhân tính cũng đủ để khiến một người tốt trở thành kẻ phạm tội.

Tiến sĩ Don Berwick – lãnh đạo Chiến dịch Cứu 100 nghìn Mạng sống IHI, cũng xác định được chúng ta thường xuyên coi thường giá trị con người và hoàn cảnh của họ bằng việc biến họ thành những dữ liệu thực tế khô cứng. Trong trường hợp này, Berwick giải thích những vấn đề về an toàn có thể bị những chuyên viên chăm sóc sức khỏe vô tình coi nhẹ khi họ không quan tâm tới giá trị con người.

“Những chuyên viên này không phải là những người xấu, nhưng họ có thể bị cách ly”. Điều tất yếu sẽ xảy ra. Họ thường phải đối phó với hàng loạt các con số đòi hỏi họ phải giải quyết ngay lập tức. Sự quá tải thông tin đóng vai trò quan trọng trong vấn đề này nhưng quan trọng hơn là chất lượng thông tin vô hình đã biến những thảm họa của con người thành các con số và sự kiện.

Hầu hết các chuyên viên y tế đều lấy thông tin dưới dạng các con số khô cứng. “Chính sự trừu tượng này đã giết chết năng lượng mà tôi cần”, Berwick tiếp tục giải thích. “Khi những nỗi đau của con người bị quy thành những bảng tính hay đồ thị thì những vấn đề thuộc bản chất đã bị mất đi. Khi một chuyên viên nhìn vào một con số trong bảng tính, chứ không

phải là một bệnh nhân với vết thương sâu hoác thì anh ta dễ dàng tưởng tượng rằng kết quả sẽ không tệ đến mức này.”

Chính vì hạ thấp giá trị con người mà các chuyên viên dễ dàng trở nên vô cảm với những dữ liệu về sự an toàn của bệnh nhân. Thay vì điều trị đặc biệt hoặc ưu tiên bệnh nhân, các chuyên viên thường coi họ như những con số trên bảng tính được sắp xếp theo thứ tự.

Berwick giúp các chuyên viên tái liên hệ những nhân tố người trong mỗi vấn đề an toàn sức khỏe bằng cách tạo những trải nghiệm thay thế và trải nghiệm trực tiếp hiệu quả. Như đã giải thích ở phần trước, Berwick dựa vào chuyện kể và những sự kiện có yếu tố cảm xúc có ý nghĩa để tăng khả năng tạo ra sự thay đổi. Nếu ông thuyết phục quá nhiều bằng lời nói, đặc biệt là các con số và sự kiện, ông sẽ đánh mất cả lòng tin lẫn sức mạnh. Có một điều trái ngược là khi muốn nhấn mạnh tầm quan trọng của một tai họa lên một người nào đó, một người có tên và khuôn mặt đầy đủ, bạn lại có xu hướng thu thập hàng loạt tai họa tương tự để biến chúng thành con số “ẩn tượng”. Làm như vậy là bạn đã tước đi tên, khuôn mặt và các giá trị người; kết quả là bạn cũng đánh mất khả năng tạo xoay chuyển.

Tiến sĩ Berwick không bao giờ mắc sai lầm này. Ông giúp các nhà điều hành bệnh viện tạo ra những trải nghiệm thay thế bằng việc yêu cầu họ “Tìm một bệnh nhân bị thương trong bệnh viện của các ngài và điều tra về vết thương của họ. Không được giao việc này cho ai khác. Các ngài hãy tự mình thực hiện. Khi xong việc, các ngài hãy trở lại đây và kể lại câu chuyện của mình.” Các nhà điều hành mà Berwick đang cùng làm việc đã biết các con số thống kê về các trường hợp thương vong đột ngột ở bệnh viện. Nhưng điều khiến họ khát khao nâng cao chất lượng của bệnh viện từ sau kinh nghiệm đó chính là trải nghiệm sống động họ có được khi tiếp xúc với những trường hợp thương vong đáng tiếc. Họ không thể tách rời giá trị đạo đức như khi sử dụng những con số thống kê không có tình người như trước bởi giờ đây họ biết đến một *cái tên*.

Bây giờ, hãy áp dụng cách này vào một công ty. Nếu bạn là người lãnh đạo muốn dập tắt những mâu thuẫn, tăng cường hợp tác và nâng cao hoạt



động nhóm trong toàn công ty thì hãy ghi nhớ những điều sau: Việc tách rời giá trị luân lý luôn đi kèm với hành vi chính trị, hiếu thắng và tư lợi. Bạn có thể thường xuyên thấy hình thức tách rời giá trị luân lý này qua cách gắn mác (“công ty”, “lĩnh vực” và “họ”) được sử dụng để làm giảm giá trị người của các cá nhân hay nhóm nào đó. Hãy từ bỏ thái độ thờ ơ khi miêu tả người khác và hãy gọi người khác bằng tên và tôn trọng nhu cầu của họ.

## Giành thiện cảm bằng việc tôn trọng sự lựa chọn

Hãy suy nghĩ một chút về chiến thuật. Khi bạn cố gắng giúp người khác tìm được niềm vui từ những hoạt động lành mạnh, bạn cần lựa chọn chiến thuật cẩn thận. Khi giúp người khác tái liên hệ các hành vi với những giá trị lâu dài hay niềm tin về đạo đức, bạn thường có xu hướng thuyết giảng hay điều khiển và kết quả là bị phản đối. Càng cố điều khiển người khác thì bạn càng không đạt được kết quả. Điều này đặc biệt đúng đối với những người nghiện ngập. Họ chán ngấy những lời thuyết giảng từ những người thân, những chương trình đài phát thanh tuyên truyền từ các chuyên gia và cảm thấy buồn nôn khi những đức cha thuyết giảng một tràng dài về những hành động hủy hoại bản thân của họ.

Tuy nhiên, những đối tượng này có khả năng chống cự lại những lời khuyên ngăn hết mực của những người thân vì họ không vô tình bị tách rời khỏi giá trị đạo đức mà họ cố ý tách rời. Họ thiếu liên hệ giữa hành động và giá trị nên công khai phản ứng dữ dội những ai có ý muốn thay đổi họ. Sự thuyết phục bằng lời nói và những thủ thuật điều khiển khác đều vô hiệu đối với những đối tượng này.

William Miller – một tác nhân xoay chuyển, đã tìm ra cách giúp người nghiện ma túy liên hệ với giá trị đạo đức và phương pháp này đã đem lại hiệu quả rõ rệt đối với thói quen khó bỏ này. Việc nghiên cứu có quy mô này được bắt đầu bằng một câu hỏi đơn giản: “Cái nào tốt hơn, thêm hay bớt biện pháp chữa trị?” và ông nhận thấy việc kéo dài thời gian điều trị là điều không cần thiết. Tất nhiên, khám phá này khiến ông bị hầu hết mọi

người trong ngành phản đối. Sau đó ông hỏi: “Liệu có một phương pháp điều trị nào hiệu nghiệm hơn tất cả các phương pháp khác?” và nhận ra phương pháp cũng không phải là vấn đề quan trọng.

Đi ngược lại với phương pháp truyền thống của các đồng nghiệp trong ngành, ông khám phá một điều thú vị, một khác biệt quan trọng. Khác biệt này nằm ở điều nhà tư vấn *không làm* thay vì điều nhà tư vấn *làm*.

Một quan niệm sai lầm phổ biến trong việc tư vấn đó là đối đầu sẽ tạo ra thay đổi. Chứng kiến rất nhiều cuộc can thiệp và can ngăn của gia đình hay của các nhà tư vấn đối với bệnh nhân, Miller nhận thấy sẽ không có tác dụng khi buộc người khác phải đối đầu với những thói quen của mình trong khi bản thân những người khuyên can họ lại ác cảm với những thói quen đó. Trong một nghiên cứu, ông phát hiện chính sự đối đầu sẽ khiến người nghiện rượu càng thêm nghiện ngập hơn. Điều này đưa Miller đi theo một hướng khác. Ông bắt đầu tìm hiểu điều ngược lại. Điều gì sẽ xảy ra nếu các nhà tư vấn chỉ giúp bệnh nhân của mình tìm ra điều *họ* muốn thay vì điều người khuyên can muốn?

Với câu hỏi này, Miller phát hiện cách tốt nhất giúp bệnh nhân tái liên hệ những hành vi không lành mạnh của mình với những giá trị lâu dài là không được cố gắng điều khiển suy nghĩ và hành vi của họ. Lý lẽ phải được thay bằng sự cảm thông, thuyết giảng phải được thay bằng những câu hỏi. Làm như vậy, bạn sẽ thay đổi được họ. Khi ngừng cố gắng thuyết phục người khác làm theo ý mình, bạn sẽ loại bỏ được việc chống lại sự kiểm soát đó. Hãy tránh những bất đồng không cần thiết khi muốn chứng minh xem quan điểm của ai đúng.

Khám phá này đưa Miller đến một phương pháp xoay chuyển mang tên *phỏng vấn khích lệ*. Bằng cách khéo léo đưa ra những câu hỏi mở và không định hướng, các nhà tư vấn tâm lý có thể giúp bệnh nhân nhận ra điều quan trọng nhất với họ và những thay đổi trong cuộc sống họ cần thực hiện để sống theo những giá trị của mình. Khi bạn nghe và họ nói, họ sẽ tự biết họ cần làm điều gì. Sau đó, họ sẽ tạo ra những thay đổi cần thiết.

Đã có hàng chục nghiên cứu chứng minh phương pháp của Miller có hiệu quả trong việc giúp bệnh nhân cai được rượu, thuốc, ma túy, tránh được những hành vi rủi ro về HIV, vượt qua những thất bại trong chế độ ăn kiêng, cải thiện việc tuân thủ quá trình điều trị tâm lý và thực hiện các bài luyện tập. Ngoài ra, sức mạnh của phương pháp *phỏng vấn khích lệ* không chỉ giới hạn trong lĩnh vực điều trị. Các nhà lãnh đạo tài giỏi cũng đạt những kết quả tương tự khi họ chuyển từ việc áp đặt sang đối thoại.

Ví dụ, Ralph Heath, hiện là chủ tịch tập đoàn Hàng không Martin Lockheed, từng đảm nhận việc sản xuất máy bay phản lực chiến đấu F-22 đời thứ năm trong 18 tháng. Để làm được việc này, ông đã thuê 4.500 kỹ sư và kỹ thuật viên có thói quen phát triển ý tưởng trong công việc. Heath đã phải thuyết phục họ rằng kết quả quan trọng hơn ý tưởng và công việc kỹ thuật cần tập trung vào sản xuất. Thuyết phục bằng lời sẽ không đi đến đâu cả.

Vì thế, Heath không nói nhiều mà chỉ lắng nghe. Trong nhiều tuần, ông phỏng vấn nhiều nhân viên ở các cấp khác nhau. Ông cố gắng hiểu nhu cầu, khó khăn và nguyện vọng của họ. Khi bắt buộc phải sử dụng mệnh lệnh, ông cố gắng điều chỉnh sao cho mệnh lệnh đó cũng phải thể hiện sự tôn trọng nhu cầu, mối quan tâm và mục tiêu của các đồng nghiệp. Sức mạnh xoay chuyển của ông không chỉ là kết quả của việc đối mặt với vấn đề mà còn từ việc lắng nghe người khác.

Bài học kinh nghiệm William Miller truyền lại cho chúng ta chính là người ta không thể ép buộc trái tim thay đổi mà chỉ có thể lựa chọn nó. Người ta sẵn sàng hy sinh khi những hành động gắn chặt với các giá trị của riêng họ. Mặt khác, họ sẽ chống đối kịch liệt sự ép buộc. Sự khác nhau giữa hy sinh và trừng phạt không phải là mức độ đau đớn mà là phạm vi lựa chọn.

Giám đốc điều hành của Công ty Sản xuất Thiết bị Y tế Guidant, Ginger Graham, đã học được điều này qua một cuộc khủng hoảng. Khi công ty đưa vào thị trường dụng cụ nong mạch máu (dụng cụ stent), doanh số bán hàng tăng vùn vụt. Graham đã ghi lại điều này trong bài báo tháng Tư năm 2002

trên tờ *Harvard Business Review* với nhan đề: “Nếu bạn muốn thành thật, hãy phá vỡ quy tắc”. Chỉ qua một đêm, mức cầu về dụng cụ stent vượt xa mức cung. Điều này xảy ra khi kỳ nghỉ đang đến gần. Các Giám đốc điều hành nhận thấy để đáp ứng nhu cầu cho đến khi các nguồn sản phẩm khác được quảng cáo đòi hỏi phải có ba ca làm việc vào tất cả các ngày trong tuần. Graham chỉ cần đưa ra kế hoạch công việc và yêu cầu mọi người thực hiện nhiệm vụ. Nhưng cô biết điều này sẽ không hiệu quả. Không những đó là sự bất công đối với nhân viên của mình khi áp đặt họ làm việc vào thời gian nghỉ mà còn có thể khơi lên sự phẫn nộ và giảm năng suất.

Vì thế, Graham chỉ đề nghị. Tại buổi họp toàn công ty, cô khen ngợi công việc đã mang lại thành công tuyệt vời. Cô công bố doanh số bán hàng, đọc những kinh nghiệm thành công từ các bác sĩ khi sử dụng dụng cụ stent để tránh phẫu thuật cấy ghép động mạch vành và cứu sống bệnh nhân. Cô ước tính doanh số bán hàng và cho thấy nếu cung không tăng nhanh thì sẽ không đáp ứng được cầu. Sau đó, cô đưa ra đề nghị: “Chúng ta đã có cơ hội để thực hiện điều (cho bệnh nhân và cho bản thân chúng ta) mà từ trước tới giờ không một công ty nào trong ngành làm được. Chúng ta phải vượt qua thử thách này. Nếu các bạn cùng vượt qua thử thách, chúng tôi sẽ làm hết sức mình để cuộc sống của các bạn tốt hơn trong thời buổi khó khăn này.”

Trong nửa giờ, nhân viên của cô đã lập một danh sách mà ban quản lý có thể giúp họ trong kỳ nghỉ, bao gồm phụ cấp tiền mua quà, gói quà, miễn phí taxi giờ muộn, đặt mua pizza, v.v... Cùng với danh sách này, các nhân viên đã thực hiện một hợp đồng với nhà quản lý. Trong một quý, tổng doanh số bán hàng tăng gần gấp ba lần. Các nhân viên được hưởng một khoản tiền thưởng hậu hĩnh. Nhưng quan trọng hơn, những người trải qua kinh nghiệm này đều cảm thấy họ là người quan trọng bởi họ được phép lựa chọn.

Điều mà Miller, Heath và Graham học được là bạn có thể thay đổi một nhóm người bướng bỉnh nhất nếu bạn sẵn sàng dẹp bỏ quyền hành. Khi dẹp bỏ quyền hành, bạn có thể xoay chuyển cả những hành vi ăn sâu vào nếp

sống của người khác. Bạn có thể có được động lực mạnh nhất của con người, đó là sức mạnh của một trái tim thiết tha.

## TÓM TẮT: SỰ HÀI LÒNG NỘI TẠI

Giúp người khác cảm thấy thật sự hài lòng từ hành vi đúng đắn hay cảm thấy không hài lòng vì hành vi sai trái đòi hỏi nhiều chiến thuật xoay chuyển. Với những cá nhân cảm thấy khó chịu khi phải thực hiện những hành vi mà người khác yêu cầu, đơn giản hãy khiến anh ta tham gia hoạt động với chính hành vi đó. Ví dụ trường hợp anh bạn thừa cân Henry, anh đã học được cách thích những loại thức ăn có lợi cho sức khỏe và hứng thú với việc thực hiện những bài luyện tập.

Khi bạn thử nghiệm một hành động mới, hãy tập trung vào cảm giác thành công gắn với kết quả của hành động đó. Hãy cố gắng đạt được mục tiêu. Hãy đánh vào cảm giác hãnh diện và tính tranh đua của con người. Với những mục tiêu lâu dài, hãy kết nối quan điểm của bạn với hình tượng họ muốn đạt tới. Ví dụ, Henry muốn được trở thành người khỏe mạnh dù hiện tại hoàn toàn không như vậy. Do đó, anh thấy cần từ bỏ thói quen cũ, tìm hứng cảm với thói quen lành mạnh mới và khích lệ bản thân để đạt một mục tiêu mới.

Khi đối phó với những hoạt động không thú vị hay không lành mạnh nhưng lại khiến người ta cảm thấy thích thú, hãy ngừng tập trung vào hoạt động đó và tái kết nối hành vi mang tính quyết định với ý thức về giá trị của mỗi người. Đừng ngại nói chuyện thẳng thắn về các giá trị cá nhân lâu dài – những điều đang được theo đuổi hay bị phá vỡ.

Ví dụ, trong những tuần đầu của chế độ tập luyện, Henry cần thấy được giá trị của một cuộc sống khỏe mạnh, không quan tâm đến điều khó chịu hiện anh đang chịu đựng. Sau đó, khi việc tập luyện đã nhẹ nhàng hơn, thậm chí còn thú vị, anh sẽ thấy hứng thú với nó.

Khi một người lún sâu vào hành vi không đúng đắn, thậm chí khiến bản thân và người khác cảm thấy khó chịu, hãy giúp họ liên hệ hành động của họ với ý thức đạo đức bằng cách chống lại xu hướng xa rời đạo đức. Đừng

để người khác đánh giá thấp hay bào chữa cho hành vi của họ bằng việc biến con người thành các con số thống kê.

Cuối cùng, khi đối mặt với những người chống đối mạnh mẽ, đừng cố chứng tỏ quyền lực bằng cách cho họ thấy tính logic của sự việc. Thay vào đó, hãy nói chuyện với họ về điều họ muốn. Hãy giúp họ tự tìm ra mối liên hệ giữa hành vi hiện tại và điều họ thật sự mong muốn.

Tóm lại, khi bạn cố gắng giải quyết các vấn đề, hãy nghĩ đến sức mạnh của yếu tố hài lòng thật sự. Don Berwick đã khéo léo diễn giải: “Những động lực mạnh nhất để trở nên vượt trội đều mang tính nội tại. Chúng liên quan tới tính tự chịu trách nhiệm của mọi người. Đó là cảm giác mong muốn được làm tốt công việc, được tự hào, được trở về nhà với cảm giác hạnh phúc vì đã làm được điều gì đó.” Berwick thừa nhận con người có ham muốn mạnh mẽ muốn thực hiện cái đúng. Làm chủ được khát khao bên trong chính là một công cụ xoay chuyển mạnh mẽ hơn bất cứ phần thưởng hào phóng hay sự trừng phạt ghê gớm nào.

# 5. VƯỢT QUA GIỚI HẠN BẢN THÂN NĂNG LỰC CÁ NHÂN

*Càng chăm chỉ, tôi càng gặp nhiều may mắn.*

— ARNOLD PALMER —



Trong chương 4, chúng ta đã xem xét các phương pháp tác động tới sự hài lòng để thay đổi những hành vi mang tính quyết định. Một điểm cần bổ sung nữa là có thể chúng ta đang tự giới hạn thành công của bản thân khi cho rằng nguyên nhân của thất bại là do thiếu động lực. Chúng ta mắc phải lỗi mà nhà tâm lý học Lee Ross gọi là “lỗi quy kết cơ bản”. Chúng ta cho rằng mọi người không thay đổi chỉ đơn giản vì họ không muốn thay đổi.

Khi mắc phải lỗi này, chúng ta sẽ đánh mất đòn bẩy quan trọng tạo nên sự thay đổi.

Ngay cả khi nhận thấy con người thiếu khả năng thực hiện hành vi mang tính quyết định, chúng ta vẫn đánh giá thấp sự cần thiết phải tìm hiểu và thực hiện hành vi đó. Các nhà lãnh đạo tập đoàn mắc lỗi này khi họ cử nhân viên đi tham dự buổi đào tạo chuyên sâu về kỹ năng lãnh đạo mà ở đó chỉ có mỗi việc lật qua lật lại các trang sách hoặc lắng nghe những câu chuyện hấp dẫn mà không hề có thời gian thực hành các kỹ năng. Và do đó, những người tham dự sẽ cho rằng lý thuyết và thực hành kỹ năng lãnh đạo chỉ là một. Tất nhiên, chúng không hoàn toàn giống nhau, song nhìn chung, những người tham dự thường trở về văn phòng và chỉ áp dụng một phần rất nhỏ những gì đã học được.

Khi các nhà lãnh đạo và các chuyên gia đào tạo đưa ra quá nhiều động lực song lại có quá ít cơ hội để phát triển năng lực, thay vì tạo ra sự thay đổi, họ chỉ tạo ra sự phẫn nộ và chán nản. Các bậc thầy xoay chuyển luôn lựa chọn thủ thuật ngược lại. Họ tái đầu tư vào các chiến thuật giúp tăng cường năng lực. Họ thường tránh giải quyết các vấn đề về năng lực với các biện pháp động lực mạnh mẽ hơn.

Chúng ta rất dễ nhầm lẫn giữa các vấn đề về động cơ và năng lực, vì vậy, hãy quay trở lại với Henry — anh bạn đang cố gắng giảm cân.

## LUÔN CÓ HY VỌNG CHO MỌI NGƯỜI

Một trong những hành vi mang tính quyết định của Henry – chỉ ăn cà rốt thay cho sôcôla – hiện đang gặp trở ngại. Ngay lúc này, Henry đang đút thanh sôcôla dở dang vào vỏ. Henry biện hộ rằng anh không mua thanh kẹo này. Một đồng nghiệp biết anh rất thích sôcôla nên đã tặng. Nó đã nằm trên bàn làm việc của anh hơn một tuần.

Ít phút trước, Henry cầm thanh kẹo lên chỉ để cảm nhận sức nặng của thanh kẹo ra sao. Anh thấy giấy bọc đã bong ra, để lộ phần sôcôla đỏ bóng đầy cám dỗ ở ngay bên trong.



Tiện tay, Henry giật nốt lớp vỏ khỏi thanh kẹo. Vài giây sau, anh cảm thấy mình không còn đủ tỉnh táo nữa. Không chút nghĩ ngợi, Henry kéo ngược phần giấy bọc trên cùng của thanh kẹo, làm phôi ra thanh kẹo thơm ngon. Mùi hương sôcôla quyến rũ đưa anh về với bao kỷ niệm ấu thơ, những ngón tay anh chạm vào phần sôcôla nâu đen — thật khiêm nhường, vô hại nhưng lại vô cùng sáng khoái. Anh đưa kẹo lên miệng và thế là hết. Thanh sôcôla bắt đầu quá trình chuyển hóa từ cacao, chất béo và đường thành những ngăn mỡ thừa trên cơ thể.

Vấn đề là ở đó. Đáng lẽ Henry được tận hưởng niềm vui thích thầm kín của mình thì anh lại cảm thấy thất vọng. Mỗi lần cho sôcôla vào miệng anh lại thấy mình đang sao nhãng chế độ ăn kiêng. Rõ ràng, Henry không có chút sức mạnh ý chí nào. Anh là một kẻ yếu đuối. Mới đây thôi, anh đã dừng cảm cắt giảm lượng calo và tự hứa sẽ bắt đầu một chế độ tập luyện. Con người mới đầy sức mạnh của Henry chỉ kéo dài được tám ngày. Sau khi chạm tay vào thanh kẹo, anh đã không cưỡng lại được sức cám dỗ.

Henry tự hỏi liệu mình có thể vượt qua căn bệnh mà anh đã vật lộn bấy lâu khi không thể tuân thủ chế độ ăn kiêng và không thể tập thể thao hiệu quả hay không. Rõ ràng anh phải chịu số phận bi đát của một người béo phì nặng nhọc. Nhưng có một điều mà Henry chưa biết: một cuộc nghiên cứu đã chỉ ra rằng đó không phải là số phận. Anh hoàn toàn có thể học cách vượt qua sức cám dỗ của thanh sôcôla cũng như tăng cường khả năng tập thể thao.

Ngày còn nhỏ, khi mẹ Henry nói rằng anh không phải là người có tài ăn nói, còn cha anh nói anh không khả năng lãnh đạo, Henry đã tin rằng mình sinh ra không phải để làm được điều gì to tát. Trở thành một vận động viên điền kinh đẳng cấp, đó là điều không thể. Âm nhạc cũng không dành cho anh, còn khả năng giao tiếp thì hoàn toàn không tốt. Sau này, anh phát hiện ra tiêu tiền, lao vào trò chơi điện tử và ngốn sôcôla Thụy Sĩ mới là những thứ dành cho anh. Không gì có thể thay đổi được vì Henry, cũng giống bao người khác, không thể chống lại những gì thuộc về di truyền.

May thay, mọi chuyện không phải như vậy. Henry chỉ mắc hội chứng mà Carol Dweck – nhà nghiên cứu thuộc Đại học Stanford, gọi là “niềm tin bất di bất dịch”. Nếu anh tin rằng mình không thể cải thiện cuộc sống của bản thân, anh sẽ không muốn cố gắng và kết quả sẽ xảy ra như điều đã tiên đoán. Nhưng Henry đã gặp may. Gien di truyền không đóng vai trò gì trong việc quyết định thể lực, sức mạnh tinh thần và tất nhiên, cả tính kỷ luật. Những đặc điểm mà các học giả từng cho là do yếu tố di truyền hay các đặc điểm tồn tại suốt đời hóa ra có thể học được, nó cũng giống như trẻ em học đi, học nói và học huýt sáo. Điều đó có nghĩa là Henry có thể thoát khỏi tình trạng hiện tại. Anh có thể áp dụng cái mà Dweck gọi là “niềm tin gia tăng”. Henry chỉ cần học cách phát triển các kỹ năng và kỹ thuật mà các bậc thầy xoay chuyển thường sử dụng. Anh phải học như thế nào? Cũng giống như hầu hết chúng ta, Henry sinh ra để làm những điều tốt đẹp; chẳng qua là anh chưa tìm ra cách phát huy chúng mà thôi.

Để minh họa cho điều này, hãy xem các nhà nghiên cứu tiến hành một cuộc điều tra để tìm ra yếu tố quan trọng nhất của tính kỷ luật. Đây là nét tính cách đáng để tìm hiểu. Nếu bạn vượt qua được sức cám dỗ của mùi sôcôla hay những sản phẩm mới bóng bẩy trước khi có tiền chi trả — tức là khả năng kiềm chế cơn thèm khát — thì đó không phải là một nét tính cách, vậy nó là gì?

Giáo sư Walter Mischel thuộc Đại học Stanford đã tiến hành nghiên cứu vấn đề này vì muốn tìm hiểu tại sao con người khó cưỡng lại sự cám dỗ. Liệu có phải một số người có những tính cách tốt còn người khác thì không? Và nếu như vậy, liệu những tính cách đó có quyết định toàn bộ sự thành bại trong cuộc đời? Điều mà Mischel khám phá đã thay đổi vĩnh viễn ngành tâm lý.

## PHẦN LỚN Ý CHÍ LÀ KỸ NĂNG

Khi Timmy, một bé trai bốn tuổi, ngồi trong phòng thí nghiệm của khoa tâm lý học thuộc Đại học Stanford, cậu bé nhìn thấy một viên kẹo dẻo trên

bàn. Đây là thứ mà mẹ Timmy hay cho vào cốc sôcôla nóng của cậu. Timmy rất muốn ăn nó.

Người đàn ông đã đưa Timmy vào phòng cho cậu hai lựa chọn. Hoặc ông sẽ ra khỏi phòng trong giây lát và Timmy có thể ăn viên kẹo ngay nếu cậu muốn. Hoặc Timmy đợi ít phút cho đến khi ông quay lại và cậu sẽ được ăn hai viên.

Sau đó, người đàn ông rời phòng. Timmy nhìn chăm chăm vào chiếc kẹo ngọt hấp dẫn, cựa quậy trên ghế, chân đá lung tung, cậu đang cố gắng tự chủ. Nếu đợi được, cậu sẽ có hẳn hai viên kẹo dẻo! Nhưng sức cám dỗ mạnh hơn, cậu dướn người qua bàn, với lấy viên kẹo, hồi hộp nhìn quanh rồi đút cả viên kẹo vào miệng. Rõ ràng, Timmy và Henry đều có nét giống nhau về điểm này.

Timmy là một trong số hàng chục đối tượng mà tiến sĩ Mischel và các đồng sự đã nghiên cứu trong hơn 40 năm. Ông muốn tìm hiểu xem bao nhiêu phần trăm những người trẻ tuổi có thể kiềm chế sự thèm muốn và những hậu quả từ hành vi đó ảnh hưởng thế nào đến cuộc sống sau này của họ. Giả thuyết Mischel đặt ra là những đứa trẻ có khả năng tự chủ từ nhỏ thì sau này sẽ thành công hơn.

Trong các cuộc nghiên cứu, Mischel quan sát và tiếp xúc với những đứa trẻ cho đến khi chúng bước vào độ tuổi trưởng thành. Ông phát hiện khả năng kiềm chế sự thèm muốn có ảnh hưởng sâu sắc hơn cả dự đoán. Chỉ theo dõi bọn trẻ trong vài phút, các nhà nghiên cứu đã thu được những kết quả rất ấn tượng. Những đứa trẻ đợi để có viên kẹo thứ hai sẽ trở thành người giao thiệp tốt, tự tin, đáng tin cậy và có thể giải quyết mọi phiền toái. Trong kỳ thi SAT, chúng cũng đạt điểm cao hơn những đứa trẻ chọn ăn kẹo ngay lập tức, trung bình là 210 điểm. Điều này thật sự rất đáng chú ý.

Các cuộc nghiên cứu trong những thập kỷ sau đó được áp dụng với nhiều lứa tuổi khác nhau (gồm cả người lớn) đã xác nhận những cá nhân rèn luyện được tính tự chủ sẽ thành công hơn những người khác. Nếu có khả năng tự chủ tốt, học sinh trung học sẽ ít mắc các vấn đề về ăn uống, sinh viên đại học cũng đạt kết quả học tập tốt hơn, còn những người đã lập gia

đình hay đi làm cũng tạo dựng được những mối quan hệ tốt đẹp và sự nghiệp thành đạt hơn. Thực tế, những người kém tự chủ rất dễ nổi giận, mắc lỗi, gặp phải những vấn đề sức khỏe và những thứ tương tự...

Có thể thấy, dường như Mischel đang mắc vào đặc điểm di truyền bẩm sinh. Những đứa trẻ có khả năng cưỡng lại sự cám dỗ trước bẩm sinh sẽ thành công hơn trong cuộc đời. Sự thật là phản ứng của đứa trẻ bốn tuổi trước một viên kẹo có thể giúp ta dự đoán nó sẽ thành công hay thất bại trong cuộc đời — đứa trẻ rất hứng thú hay chán nản — phụ thuộc vào việc bạn có khả năng “chờ” hay “đòi ăn” luôn. Hoặc bạn sẽ vượt qua được những cám dỗ trong cuộc đời hay sẽ phải trả giá đắt cho hành động vui thú hiện tại — cũng giống như tình trạng mà Henry phải gánh chịu.

Nhưng đây có phải là điều thật sự diễn ra đối với những nghiên cứu này không? Có phải một số người sinh ra là để thành công còn kẻ khác thì thất bại?

Điều có thể thấy rõ qua các nghiên cứu này là khả năng kiềm chế sự thèm muốn có thể dự đoán được nhiều kết quả lâu dài trong tương lai. Kết quả nghiên cứu với chiếc kẹo dẻo không có gì để nghi ngờ. Tuy nhiên, trong nhiều năm, các nhà khoa học vẫn tiếp tục bàn cãi về nguyên nhân của hiệu ứng mạnh mẽ này. Liệu tính tự chủ có gốc rễ từ tính cách bẩm sinh hay từ cái gì đó mà ta có thể học được?

Năm 1965, tiến sĩ Mischel cộng tác với Albert Bandura trong một nghiên cứu công khai với giả định ý chí là một đặc điểm bẩm sinh không thể thay đổi. Là nhà nghiên cứu về nhân học, Bandura làm việc với Mischel nhằm thiết kế một thử nghiệm để kiểm chứng tính ổn định của những đối tượng đã từng kiềm chế được sự thèm muốn. Trong một thí nghiệm tương tự với chiếc kẹo dẻo, hai học giả đã quan sát các học sinh lớp bốn và năm trong những hoàn cảnh tương tự. Họ để những em không kiềm chế được sự thèm muốn tiếp xúc với những tấm gương mẫu mực về khả năng kiềm chế. Chúng thấy những người này chộp mắt một lát hoặc thực hiện một vài hoạt động thư giãn. Những em bé vốn là đối tượng “đòi ăn ngay” này phát hiện ra thủ thuật nhằm kiềm chế sự thèm muốn và thực hiện y như vậy.

Chỉ ngay sau khi tiếp xúc với tấm gương mẫu mực này, những đứa trẻ từng thất bại trong việc kiểm chế nay chột trở thành “ngôi sao” trong chính việc này. Thú vị hơn, trong các nghiên cứu sau đó, những em học được cách kiểm chế vẫn duy trì những điều đã học chỉ sau một buổi làm mẫu ngắn ngủi. Vậy còn vấn đề về đặc điểm di truyền hay nét tính cách bẩm sinh?

Lời giải đáp cho câu hỏi quan trọng này chính là tin tốt lành cho tất cả chúng ta và chắc chắn mang lại hy vọng cho Henry. Khi Mischel quan sát kỹ những cá nhân cố gắng đạt được phần thưởng lớn hơn, ông rút ra kết luận là những người kiểm chế được sự thèm muốn thực ra là những người khôn khéo tránh được những cám dỗ trước mắt mà thôi. Họ không tránh né cám dỗ mà sử dụng những thủ thuật có thể áp dụng dễ dàng và cụ thể giúp họ không tập trung vào cơn thèm hiện tại và hướng vào mục tiêu lâu dài là có được chiếc kẹo dẻo thứ hai.

Như vậy, Henry có thể học được cách kiểm chế cơn thèm của mình nếu học được những thủ thuật đó. Nhưng liệu điều này có giúp anh trở thành người khỏe mạnh bình thường như mong muốn? Anh không phải là vận động viên đi bộ hay vận động viên nâng cử tạ, anh sợ tất cả những gì liên quan đến thể dục thể thao. Chắc chắn những yếu tố về thể lực, dung tích phổi và cơ bắp là những dự đoán chính xác về khả năng luyện tập thể dục thể thao của một người. Henry không có hy vọng trở thành vận động viên của các câu lạc bộ sức khỏe. Hay vẫn có hy vọng?

## SỰ TINH THÔNG PHỤ THUỘC PHẦN LỚN VÀO LUYỆN TẬP

Nhà tâm lý học Anders Ericsson đưa ra lời giải thích thú vị về cách mà nhiều người đạt được trình độ tinh thông. Ông không tin rằng sự tinh thông có thể đạt được nhờ những thể lực vô hình hoặc những thuộc tính nổi bật của thể chất hay tinh thần. Sau khi dành cả cuộc đời nghiên cứu về việc tại sao có những người thực hiện một công việc cụ thể tốt hơn những người khác, Ericsson có thể chứng minh có hệ thống rằng những người đạt đến

đỉnh cao trong bất kỳ lĩnh vực nào đã làm lu mờ những người khác bằng chính sự chuyên tâm luyện tập.

Chúng ta thường nghe nói rằng luyện tập chưa hẳn đã đem lại kết quả, mà chỉ có sự luyện tập hoàn hảo mới đem lại kết quả hoàn hảo. Ericsson đã dành phần lớn cuộc đời mình để chứng minh điều này đúng. Trong khi nhiều người tin rằng họ sinh ra đã có những hạn chế cố hữu về khả năng thể dục thể thao, Ericsson lật lại rằng không có bằng chứng nào cho thấy con người có thể đạt đến những thành tích phi thường nhờ duy nhất một phương tiện là sự tập luyện có hướng dẫn cẩn thận – sự tập luyện hoàn hảo. Nghiên cứu của ông chứng minh rằng sự tinh thông, siêu đẳng hay phi thường – tùy cách bạn gọi – hoàn toàn không phải do tài năng bẩm sinh. Điều đó còn do biết cách tăng cường kỹ năng thông qua sự chuyên tâm luyện tập.

Chẳng hạn, Ericsson miêu tả các vận động viên trượt băng cừ khôi tập luyện khác nhau như thế nào. Những người muốn đi thi Olympic sẽ tập luyện các kỹ năng họ chưa đạt được. Ngược lại, những vận động viên ở cấp câu lạc bộ chỉ chú tâm thực hành các kỹ năng họ đã nắm vững. Những người không chuyên có xu hướng dành một nửa thời gian luyện tập để tán gẫu với bạn bè, thậm chí không tập luyện. Nói đơn giản, dù lượng thời gian tập luyện như nhau, nhưng các vận động viên khác nhau sẽ đạt được những kết quả khác nhau. Trong nghiên cứu của Ericsson, phát hiện này còn đúng đối với tất cả các kỹ năng khác, bao gồm kỹ năng nhớ một danh sách dài phức tạp, chơi cờ, chơi violông thành thạo hay chinh phục các môn thể thao. Nó cũng đúng với những tương tác phức tạp như diễn thuyết, sống chan hòa với mọi người, kiểm soát các cuộc nói chuyện nhạy cảm và vô bổ.

Trước khi tiếp tục, chúng ta hãy cẩn thận né tránh một cạm bẫy rất nguy hiểm. Có một thực tế là những tiến bộ trong thành tích nhờ chuyên tâm luyện tập chỉ có ý nghĩa khi nó được áp dụng với những hoạt động như trượt băng nghệ thuật, chơi cờ hay học chơi đàn violông. Tuy nhiên, rất ít người, nếu không muốn nói là không có ai, nghĩ đến chuyện luyện tập với huấn luyện viên để học cách sống chan hòa với đồng nghiệp, thúc đẩy các

thành viên của nhóm cải thiện thành tích, tiếp xúc với những thiếu niên có vấn đề hay nói chuyện với thầy thuốc về một sai sót liên quan đến thuốc thang. Hầu hết chúng ta không nghĩ rằng mình phải học những kỹ năng giao tiếp mềm, chứ chưa nói đến việc luyện tập với một huấn luyện viên.

Nhưng đó lại là điều cần thiết. Hãy xem xét một vấn đề phổ biến trong bệnh viện. Một bác sĩ phẫu thuật vừa phạm một sai lầm y học. Trong khi thực hiện ca phẫu thuật ung thư vú, cô đã vô tình rạch đường cơ bảo vệ khoang ngực của bệnh nhân. Bác sĩ gây mê thấy đồng hồ đo nháy kim, một lá phổi không tiếp nhận khí vào nữa. Hai y tá trợ giúp ca mổ cũng thấy dấu hiệu đáng buồn này. Nếu đội ngũ y bác sĩ không khắc phục nhanh chóng, có lẽ bệnh nhân sẽ không thể qua khỏi. Nhưng trước khi điều này xảy ra, hoặc vị bác sĩ phải là người chịu trách nhiệm hoặc một đồng nghiệp khác phải có trách nhiệm lên tiếng báo động tình trạng của bệnh nhân.

Chúng ta hãy chú ý đến các thành viên trợ giúp ca mổ và đoán xem họ sẽ làm gì. Hầu hết mọi người có lẽ sẽ do dự vài giây trước khi lên tiếng. Họ do dự vì nếu không xử lý tình huống khéo léo, hậu quả là họ sẽ trở thành kẻ lỗ bịch hoặc không biết “phải trái”. Trường hợp này liên quan đến cả vấn đề pháp lý, vì thế mà nó càng thêm phần tế nhị. Trước đây, họ từng chứng kiến các đồng nghiệp khác bày tỏ ý kiến, nhưng ý kiến đó sai và họ phải chịu hình phạt nặng nề. Cách tốt nhất là để kẻ khác lên tiếng. Những giây phút quý giá cứ thế trôi đi.

Những lỗi y học kiểu này vẫn có thể xảy ra vì các nhân viên được đào tạo chuyên môn nhưng lại không được đào tạo để đối đầu với một đồng nghiệp – thậm chí ghê gớm hơn – là một bác sĩ. Họ không biết mình cần nói gì và làm gì. Họ thiếu tự tin cho một việc đòi hỏi sự luyện tập.

Tất nhiên, y tế không phải là lĩnh vực duy nhất mà sự thiếu hiểu biết giao tiếp có thể gây ra những vấn đề nghiêm trọng. Mỗi khi ông chủ đưa ra một ý tưởng nửa vời, thậm chí là nguy hiểm, các nhân viên lại im lặng vì sợ bị khiển trách. Vì vậy, những ý tưởng hay không có cơ hội ra đời và cả ê-kíp làm việc sẽ thực hiện những quyết định sai lầm. Phát biểu ý kiến trước một chuyên gia đòi hỏi phải có kỹ năng, còn kỹ năng đòi hỏi phải thực hành.

Điều này cũng đúng khi đối mặt với người chồng nghiện rượu, “đầu gấu” ở trường học hay đơn giản là nói “không” với ma túy. Hãy thử làm việc đó mà không sợ bị chê cười hay thất bại. Sự tương tác giữa người với người rất phức tạp và sẽ chỉ cải thiện sau khi các cá nhân được hướng dẫn kèm với sự chuyên tâm luyện tập.

Hãy xem xét vấn đề mà bác sĩ Wiwat Rojanapithayakorn mắc phải khi ông cố gắng khích lệ các cô gái nghèo hành nghề mại dâm từ chối “đi” với các quý ông già nhiều tiền nếu khách hàng từ chối sử dụng bao cao su. Lúc đầu, các cô gái cũng từ chối, nhưng họ thường bị các khách hàng lớn tiếng quát mắng. Vì không biết phải nói gì và nói như thế nào, họ thường nhượng bộ và đặt mình, cũng như hàng nghìn người khác, vào sự rủi ro.

Cuối cùng, Wiwat yêu cầu những người hành nghề mại dâm có kinh nghiệm đào tạo những cô gái trẻ để họ có thể tự bảo vệ sức khỏe của mình, ví dụ, chia sẻ những kinh nghiệm thực tế giúp họ không gây xúc phạm mà vẫn tạo được mối quan hệ bền chặt với khách hàng. Các cô gái này sẽ học thuộc lòng và thực hành các đoạn hội thoại cho đến khi đủ tự tin để sử dụng trong công việc. Trong trường hợp đặc biệt này, việc đào tạo có hướng dẫn và phản hồi về việc sử dụng bao cao su đã tăng từ 14% lên 90% chỉ trong một vài năm. Do đó, hàng triệu người được bảo vệ.

Nhiều vấn đề hóc búa và dai dẳng mà chúng ta phải đối mặt phần nhiều do thiếu kỹ năng hơn là do di truyền, do thiếu can đảm hay thiếu sót trong tính cách. Kỷ luật – đức tính mà mọi người tin rằng là do yếu tố bẩm sinh và nỗ lực phi thường cũng có nguồn gốc từ việc thực hành có hướng dẫn. Hãy học cách luyện tập những hành động đúng đắn, bạn có thể làm chủ mọi thứ, từ việc chống lại sức cám dỗ của sôcôla đến việc giải quyết một cuộc thảo luận rắc rối với ông chủ.

## NHỮNG KỸ NĂNG PHỨC TẠP HOÀN HẢO

Hãy quay trở lại điểm thảo luận trước. Không phải việc thực hành nào cũng tốt. Đó chính là lý do tại sao nhiều công việc chúng ta thực hành ở nhà hay ở cơ quan thường bị “chững” lại. Với những việc đơn giản như



đánh máy, lái xe, chơi golf và tennis chúng ta đạt mức thành thạo nhất sau 50 giờ thực hành; sau đó, những kỹ năng ấy trở thành tự động. Chúng ta có thể thực hiện chúng dễ dàng, nhưng hướng cải thiện để tăng thành tích lại chưa biến chuyển. Chúng ta cho rằng mình đã đạt đến trình độ cao nhất và không nghĩ đến các phương pháp mới.

Chúng ta suy tính rằng nếu có cố gắng tìm hiểu hay học thêm phương pháp mới thì mình có thể sẽ đạt được kết quả cao trước đây. Chúng ta cố ý chấm dứt mọi thứ khi chưa đạt đến mức độ tinh thông nhất. Chẳng hạn: chúng ta có thể làm chủ máy tính bằng một vài thao tác cơ bản, nhưng lại không chịu học thêm những kỹ năng khác để có thể sử dụng máy tính thành thạo hơn.

Cách thức làm chững lại sự phát triển như trên có thể xảy ra trên con đường sự nghiệp của chúng ta và mang lại những kết quả không tốt. Một chuyên gia sẽ nỗ lực cho đến khi đạt mức độ “chấp nhận được”, sau đó thì chững lại. Các kỹ sư phần mềm thường đạt đỉnh cao nghề nghiệp sau 5 năm vào nghề. Và rồi trong nhiều năm sau đó, họ sẽ không cố gắng đạt được tiến bộ nào nữa.

Vậy điều gì thật sự tạo nên sự cải thiện? Theo tiến sĩ Anders Ericsson, sự cải thiện không chỉ liên quan đến thực hành mà còn liên quan đến một loại thực hành đặc biệt – thực hành chú tâm. Ericsson khám phá ra dù ở bất kỳ lĩnh vực chuyên môn nào, việc đạt đến trình độ siêu đẳng không phải là nhờ mối liên quan giữa thâm niên trong nghề và trình độ chuyên môn.

Hàm ý từ điều này thật bất ngờ. Một bác sĩ phẫu thuật não với thâm niên 20 năm trong nghề có thể không tinh thông bằng một người mới vào nghề 5 năm. Sự khác nhau giữa hai người này không hề liên quan đến số năm kinh nghiệm mà chỉ liên quan đến sự thực hành chú tâm. Thời gian là cần thiết (hầu hết các cá nhân xuất sắc trong các lĩnh vực như sáng tác âm nhạc, nghiên cứu khoa học, viết văn... đều có thâm niên trong nghề ít nhất 10 năm), nhưng không phải là biến số quan trọng để đạt được sự tinh thông. Nhân tố quan trọng chính là việc sử dụng thời gian khôn khéo. Kỹ năng luyện tập là yếu tố tạo nên sự hoàn hảo.

Chúng ta có đủ chứng cứ cần thiết để khẳng định sự chuyên tâm luyện tập có thể tác động mạnh mẽ lên trình độ chuyên môn. Hãy xem điều gì đã xảy ra đối với khả năng của chúng ta trong việc dạy mọi thứ. Roger Bacon từng nói rằng một người phải mất 30-40 năm mới thành thạo các phép tính đang được dạy ở trường phổ thông hiện nay. Hiện nay, trình độ của các nhạc sĩ thường ngang tầm, thậm chí vượt trội so với các nhạc sĩ huyền thoại trong lịch sử. Trong thể thao, các kỷ lục luôn cần được phá vỡ. Chẳng hạn: khi Johnny Weissmuller – vận động viên được ví với Tarzan của rừng xanh, đoạt năm huy chương vàng Olympic môn bơi lội năm 1924, không ai nghĩ rằng trong nhiều năm sau, các em học sinh trung học có thể bơi nhanh hơn thế.

Vậy thế nào là chuyên tâm luyện tập? Và làm thế nào để áp dụng các thủ thuật đối với những hành vi mang tính quyết định và tăng cường chiến thuật xoay chuyển của mình?

## Luôn tập trung cao độ

Chuyên tâm luyện tập đòi hỏi sự tập trung tuyệt đối. Nó không cho phép sự lơ mơ hay làm việc nửa vời. Nó đòi hỏi sự tập trung tối đa khi người học biết chính xác mình đang làm gì, điều gì sẽ mang lại hiệu quả còn điều gì không, và tại sao như vậy.

Khả năng tập trung thường được coi là một thử thách khó khăn – nhất là với các nhạc sĩ bậc thầy và vận động viên đẳng cấp – vì đó là yếu tố hạn chế sự chuyên tâm luyện tập. Hầu hết họ đều chỉ duy trì được sự tập trung cao độ trong một tiếng, thường vào buổi sáng khi đầu óc còn tỉnh táo. Trong các lĩnh vực khác, các cá nhân xuất chúng ít khi làm việc quá năm tiếng một ngày, và họ tập trung được là nhờ ngủ nhiều hơn bình thường.

## Cung cấp phản hồi liên tiếp theo một tiêu chuẩn rõ ràng

Số lượng giờ một người dành để luyện tập một kỹ năng không quan trọng bằng việc nhận được phản hồi rõ ràng và thường xuyên theo một tiêu chuẩn nhất định. Chẳng hạn: các kỳ thủ cờ vua nghiêm túc thường dành khoảng bốn tiếng tập luyện một ngày rồi so sánh với thời gian tập luyện của các kỳ thủ quán quân thế giới. Họ thực hiện những nước đi hay nhất và so sánh chúng với nước đi của các chuyên gia. Khi nước đi của họ có sự khác biệt, họ sẽ dừng lại để xác định xem chuyên gia đã thấy gì và liệu họ có đi sai nước cờ nào không. Khi so sánh với các cá nhân xuất sắc nhất, các kỳ thủ nhanh chóng cải thiện được kỹ năng. Nhận được phản hồi liên tiếp, cộng với sự tập trung hoàn toàn sẽ đẩy nhanh tiến độ học. Các kỳ thủ thường học nhanh hơn khi không ở trên sàn đấu và học từ chính các nước cờ sai của mình.

Các ngôi sao thể thao luôn muốn có phản hồi để cải thiện thành tích. Họ có xu hướng tập trung vào những khía cạnh nhỏ nhưng thiết yếu của môn thể thao và cẩn thận so sánh các vòng thi. Vận động viên bơi lội đoạt huy chương vàng, Natalie Coughlin, sử dụng ít động tác bơi hơn đối thủ, nhờ đó cô có sức bền lớn hơn. Cô giải thích: “Bạn phải luôn làm chủ dòng nước. Một chút thay đổi nhỏ khi vung tay cũng tạo ra sự khác biệt quan trọng”. Để hoàn thành một vòng bơi, Natalie luôn biết rõ cần bao nhiêu sải và vị trí tay như thế nào là thích hợp. Cách luyện tập tập trung và chú tâm này giúp nhanh chóng cải thiện thành tích.

Phản hồi nhanh chóng vốn là đặc điểm của phương pháp dạy học truyền thống. Nhiều giáo viên cho rằng kiểm tra luôn khiến cho học sinh cảm thấy sợ hãi và vì thế, nên hạn chế kiểm tra. Các nhà nghiên cứu lại chứng minh điều ngược lại mới đúng. Ethna Reid cho chúng ta thấy một hành vi mang tính quyết định mà các giáo viên giỏi áp dụng là tạo ra khoảng thời gian ngăn giữa dạy và kiểm tra. Khi tiến hành thường xuyên, việc kiểm tra sẽ trở nên quen thuộc, không còn là sự kiện đáng sợ và quan trọng nữa. Nó cũng giúp mọi người biết mình tiến bộ ra sao.

Hãy so sánh giữa sự chuyên tâm luyện tập có phản hồi rõ ràng với cách mà chúng ta đang đào tạo các nhà quản trị hiện nay. Các chuyên gia đào tạo

tại các trường quản lý kinh doanh thường không coi khả năng lãnh đạo là một môn nghệ thuật biểu diễn. Họ thường dạy các nhà lãnh đạo cách nghĩ chứ không phải là cách làm. Vì thế, khi các giám đốc điều hành tương lai tham gia một khóa Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (MBA) hay khi những doanh nhân quản lý tham gia một khóa đào tạo kỹ năng lãnh đạo, họ thường được yêu cầu phải đọc những bài nghiên cứu thực tế, áp dụng thuật toán và những kiến thức lý thuyết chung chung mà không bao giờ được thực hành.

Các trường kinh doanh thường tổ chức các khóa học đào tạo kỹ năng thuyết trình và diễn thuyết trước công chúng, trong đó, học viên phải thực hành biểu diễn. Nhưng đối với các kỹ năng lãnh đạo quan trọng khác như giải quyết các vấn đề gây tranh cãi, đấu tranh với những hành vi xấu, xây dựng quan hệ hợp tác, tổ chức điều hành một cuộc họp, bất đồng với nhân vật có chức quyền hoặc gây ảnh hưởng đến việc thay đổi hành vi – tất cả đều cần có những hành vi cụ thể và phải được chuyên tâm luyện tập.

## Mục tiêu từng bước dẫn tới sự tinh thông

Cần bổ sung một khía cạnh khác của sự chuyên tâm luyện tập. Chúng ta hãy bắt đầu bằng một bài kiểm tra. Bạn sẽ khích lệ một bệnh nhân uống thuốc ngừa đột quỵ ra sao? Nếu họ đã từng bị đột quỵ, việc này có thể rất dễ dàng. Nhưng giả sử thuốc gây tác dụng phụ như bị chuột rút, nổi mẩn đau đốn, mệt mỏi, bị táo bón, đau đầu hay suy yếu chức năng sinh lý thì sao? Họ có thể uống thuốc, và chắc chắn sẽ phải chịu đựng những triệu chứng trên, nhưng về sau, họ sẽ không lo bị đột quỵ nữa. Nhưng để thuyết phục họ chấp nhận điều này không hề dễ dàng chút nào. Thực tế, rất nhiều bệnh nhân không chịu uống thuốc chỉ vì không muốn phải chịu đựng những cảm giác khó chịu.

Mọi việc thay đổi khi các nhà nghiên cứu ngừng tập trung vào các mục tiêu lâu dài (như tránh tái đột quỵ) và đề ra một chế độ điều trị giúp bệnh nhân đạt được những mục tiêu nhỏ, sau đó thường xuyên báo cáo tình hình

cho bác sĩ. Các nhà nghiên cứu đưa thuốc, máy đo huyết áp và sổ nhật ký chữa bệnh cho bệnh nhân. Hàng ngày, họ uống thuốc, kiểm tra huyết áp và ghi lại những thay đổi cùng những dấu hiệu tiến triển tốt khác. Những thay đổi tích cực đã xảy ra. Bằng cách đặt ra những mục tiêu nhỏ (kiểm tra, ghi chép hàng ngày) và gặp gỡ bác sĩ, các bệnh nhân đã tập trung vào những thứ mà họ có thể kiểm soát được. Điều này giúp họ cảm thấy phương pháp điều trị và các loại thuốc ngày càng đạt hiệu quả cao, đồng thời khích lệ tinh thần tuân thủ chữa trị. Bây giờ, các bệnh nhân đều sẵn sàng uống thuốc.

Các bậc thầy xoay chuyển từ lâu đã biết tầm quan trọng của việc thiết lập những mục tiêu cụ thể và thực tế. Thứ nhất, họ hiểu tầm quan trọng của việc thiết lập các mục tiêu cụ thể. Người ta thường cho rằng mình hiểu khái niệm này, nhưng ít người thật sự hành động. Chẳng hạn, các vận động viên bóng chuyền trình độ trung bình thường đặt ra các mục tiêu để tăng cường khả năng “tập trung” (thật sự đó là cái gì?), trong khi các vận động viên đẳng cấp lại chỉ cần ném bóng sao cho chính xác và họ hiểu từng yếu tố kỹ thuật của mỗi lần ném.

Ngoài việc tập trung vào các mức độ tiến bộ cụ thể, các vận động viên hàng đầu còn đặt ra những mục tiêu hoàn thiện hành vi và các quá trình, thay vì tập trung vào kết quả. Chẳng hạn, các vận động viên bóng chuyền hàng đầu sẽ đặt ra mục tiêu cho từng bước vào bóng, đập bóng, chặn bóng, v.v... Còn các vận động viên trung bình chỉ mong đạt nhiều điểm và có nhiều tràng vỗ tay. Trong bóng rổ, các vận động viên có khả năng đánh trúng bóng từ 70% trở lên thường luyện tập khác với các vận động viên đánh trúng gần 55%. Sự khác biệt ở đây là gì? Các vận động viên khá sẽ đề ra các mục tiêu kỹ thuật cần đạt được như “luôn giữ đúng vị trí khuỷu tay” hay “đuỗi thẳng tay”. Các vận động viên còn lại quan tâm nhiều hơn tới các mục tiêu kết quả như “Lần này mình sẽ đánh trúng 10 quả liên tiếp”.

Mục tiêu khác nhau cũng được thể hiện khi các vận động viên xử lý bóng không tốt. Các nhà nghiên cứu yêu cầu những vận động viên đánh hỏng hai quả giao bóng liên tiếp giải thích lý do. Những vận động viên giỏi

có thể chỉ ra rõ những lỗi kỹ thuật của mình (“Tôi đã không giữ đúng vị trí khuỷu tay”). Những vận động viên kém hơn chỉ giải thích mơ hồ: “Tôi mất tập trung”.

Vai trò của các mục tiêu nhỏ trong việc duy trì động cơ cũng rất đáng lưu ý. Khi đạt tới trình độ nhất định, người ta rất sợ thất bại. Khi thất bại, họ thường lo sợ những điều không hay sẽ xảy ra. Khi người ta dự đoán hành động của mình sẽ dẫn tới những kết quả tai hại, chính điều này sẽ làm nảy sinh những hành vi tự chuốc lấy thất bại. Những người bắt đầu với giả thuyết rằng mình sẽ không bao giờ thành công và thất bại sẽ phải trả giá đắt thường có xu hướng đi tìm mọi chứng cứ chứng minh mình sẽ thất bại, như thế, họ mới có lý do để rút lui trước khi cảm thấy ê chề.

Khi nỗi lo sợ thống trị sự mong đợi của một người, bạn không phải chỉ giúp họ nâng cao kỹ năng chuyên môn mà còn phải quan tâm đặc biệt để đảm bảo những kỳ vọng thành công của họ sẽ được đặt đúng vị trí, phù hợp với khả năng của họ. Nhưng làm cách nào? Như chúng ta đã biết, chỉ sử dụng lời lẽ thuyết phục thôi chưa đủ. (“Cố gắng lên, con rằn không cần đâu mà lo!”) Chẳng hạn, trong một cuộc nghiên cứu, các học giả thấy rằng bạn có thể dạy kỹ năng hẹn hò cho các sinh viên năm nhất e thẹn, nhưng các sinh viên đó cần thấy những bằng chứng thực tế về những tiến bộ không ngừng trước khi họ thú nhận mình đã thật sự học được những gì hoặc trước khi thực hành các kỹ năng mới.

Vậy chúng ta có thể tìm kiếm chứng cứ về sự tiến bộ ở đâu? Câu trả lời là chính từ bản thân quá trình tiến bộ đó. Khi thành công, người ta sẽ thấy được từ kinh nghiệm bản thân – một yếu tố quan trọng để thay đổi sự hiểu biết, còn sự hiểu biết chính là công cụ mạnh mẽ để thay đổi quyết định – rằng họ có thể thật sự đạt được mục tiêu đề ra. Tuy nhiên, những người hoài nghi thường không dám thử khi họ thấy hành động đó chứa đầy rủi ro, vì thế, họ không bao giờ thành công. Vậy cần làm gì trong trường hợp này?

Bác sĩ Bandura chỉ ra rằng để khích lệ mọi người cố gắng thực hiện điều mà họ sợ, bạn cần cung cấp cho họ những phản hồi nhanh chóng và tích cực giúp họ nâng cao sự tự tin. Hãy giúp họ xác lập các mục tiêu ngắn hạn,

cụ thể, dễ dàng và ít rủi ro, xác định chính xác các bước cần thực hiện. Hãy biến những công việc phức tạp thành đơn giản; những việc cần nhiều thời gian thành ít thời gian; những việc không rõ ràng thành cụ thể; những việc nhiều rủi ro thành không còn rủi ro.

Nếu bạn muốn phát huy các mục tiêu ngắn hạn, cụ thể, dễ dàng và ít rủi ro trên một quy mô lớn, hãy quan sát những người bạn ở phố Delancey. Những tên tội phạm và những kẻ bị xã hội ruồng bỏ khi mới vào trại hoàn toàn mù chữ và không hề có kỹ năng gì. Họ không những không có học vấn và trình độ chuyên môn, mà còn thiếu cả kỹ năng giao tiếp và kỹ năng sống.

Vậy bạn sẽ làm gì khi phải dạy các cư dân này rất nhiều các kỹ năng? Hãy bắt đầu từ từ. Lựa chọn một lĩnh vực, chẳng hạn như kỹ năng phục vụ nhà hàng, sau đó lựa chọn kỹ năng nhỏ hơn trong lĩnh vực đó. Ví dụ, ngày đầu tiên, bạn dạy những người mới đến cách dọn bàn ăn, cách xếp đĩa. Sau đó, để họ, vốn là những người từng nghiện ma túy, đang chịu đựng cú sốc văn hóa và các vấn đề thể lực và tinh thần khác, thực hành xếp đĩa cho đến khi thành thạo. Sau đó mới tiếp tục học xếp dao.

## Chuẩn bị tinh thần đối phó với thất bại; xây dựng tính bền bỉ

Cũng quan trọng không kém là việc thiết lập các bước đi chập chững để đảm bảo thành công trong giai đoạn đầu của quá trình học, nếu ngay từ đầu, các đối tượng ta muốn thay đổi đã thành công, thì thất bại sau đó dễ khiến họ nản lòng. Sự thành công dễ dàng có thể tạo ra suy nghĩ sai lầm rằng không cần phải cố gắng nhiều. Khi gặp vấn đề rắc rối, họ thường dễ nản chí.

Để giải quyết vấn đề này, ta cần hiểu rằng nỗ lực, sự bền bỉ, và dẻo dai cuối cùng sẽ mang lại thành công. Do đó, chế độ luyện tập sẽ bao gồm những nhiệm vụ tăng dần mức độ nỗ lực và bền bỉ. Khi người học vượt qua những nhiệm vụ khó hơn và khắc phục những thất bại trong quá trình thực

hiện, họ sẽ thấy rằng thụt lùi không phải là rào cản mãi mãi, mà chỉ là tín hiệu cho thấy họ cần tiếp tục học.

Khả năng tự nhận biết khó khăn và thất bại trở nên đặc biệt quan trọng khi chúng ta cá cược với bản thân. Khi đối đầu với thất bại, chúng ta phải tỏ thái độ: “À! Ta vừa tìm ra điểm không ổn nằm ở đâu”, chứ không phải “Trời ơi, mình lại thất bại cay đắng rồi”. Chúng ta cần coi những bước lùi là người dẫn đường, chứ không phải là chiếc phanh cản trở.

Thất bại cho chúng ta biết mình cần cố gắng và kiên trì hơn nữa. Đôi khi, nó là tín hiệu để ta thay đổi chiến lược hoặc thủ thuật. Không bao giờ được coi thất bại là dấu hiệu của sự thất bại mãi mãi. Chẳng hạn: bạn thấy mình đang nhìn chăm chăm vào chiếc kem ăn dở trên tay. Bạn kết luận rằng vì chẳng nào cũng không trụ được với kế hoạch ăn uống nên cứ ăn cũng chả sao? Hay bạn kết luận rằng nếu cảm thấy khó kiềm chế cơn thèm khi đi ngang qua cửa hàng kem, tức là mình phải thay đổi đường đi? Kết luận đầu tiên đóng vai trò là chiếc phanh cản trở tiến bộ của bạn, trong khi kết luận thứ hai mang lại định hướng đúng đắn giúp bạn điều chỉnh chiến thuật của mình.

## XÂY DỰNG CÁC KỸ NĂNG CẢM XÚC

Chúng ta hãy quay trở lại điểm thảo luận ban đầu để kết thúc quá trình khám phá sự tự chủ. Henry đang nhìn chăm chăm vào miếng sôcôla bóc dở. Mắt, miệng và các vị giác đang xui khiến lý trí phải thỏa mãn các nhu cầu bản thân. Anh muốn ăn miếng sôcôla này. Để biết liệu tình trạng của Henry có phải do di truyền chi phối hay không, hãy quay trở lại với nghiên cứu về những chiếc kẹo dẻo.

Nghiên cứu hiện đại cho thấy con người thường hành động theo các phương thức khác nhau, phụ thuộc vào hoàn cảnh. Tuy nhiên, theo Mischel và Bandura, các phương thức này ít bị coi là những đặc điểm tính cách hay những xung động mà cần được coi là những hành vi có thể sử dụng kỹ năng để điều chỉnh. Hệ thống đầu tiên trong hai phương thức này được các nhà khoa học gọi là hệ thống “mất bình tĩnh” hay “thoát chạy”. Chúng giúp



chúng ta tồn tại sau những thất bại. Khi gặp nguy hiểm, chẳng hạn gặp một con hổ, hệ thống “thoát chạy” thống lĩnh, não đưa máu đến tay và chân, nhịp tim và huyết áp tăng, và dù muốn hay không, cơ thể bắt đầu sản xuất ra cholesterol – hiện tượng khi gặp phải những chấn động cảm xúc.

Ly kỳ hơn, khi hệ thống “thoát chạy” hoạt động, máu tràn từ não về phía tay chân, chúng ta bắt đầu dựa vào một vùng não rất nhỏ, có tên là hạch hạnh nhân để thay thế cho việc “suy nghĩ”. Khi vùng hạch hạnh nhân nắm quyền kiểm soát, chúng ta không thể xử lý thông tin trong trạng thái bình tĩnh và tập trung được nữa. Vùng hạch hạnh nhân hay não “bò sát” của chúng ta được tạo ra để dành cho tốc độ thay vì suy ngẫm hay hoàn thành những kỹ năng nhận thức cao hơn. Nó có nhiệm vụ xử lý các quá trình cảm xúc xảy ra nhanh chóng vốn khơi lên những phản ứng chống đối và trốn thoát. Vùng hạch hạnh nhân khiến chúng ta hành động theo trực giác. Khi nhìn thấy một con hổ, chúng ta vội nổ súng rồi sau đó bỏ chạy. Hệ thống mất bình tĩnh/thoát chạy này phát triển sớm và thường chiếm ưu thế khi chúng ta còn nhỏ.

Hệ thống thứ hai, còn được gọi là hệ thống “bình tĩnh” hay “suy nghĩ”, giúp chúng ta trong những thời kỳ cân bằng. Nó trung tính về mặt tình cảm và được thiết kế cho các quá trình nhận thức ở mức cao. Vì thế, nó giúp chúng ta phát triển chứ không chỉ tồn tại. Chúng ta sử dụng vùng não này khi vừa cúi xuống nhặt rau vừa nói chuyện với bạn bè. Hệ thống này không phù hợp trong trường hợp con hổ xuất hiện. Hệ thống “suy nghĩ” của chúng ta thường chậm và luôn có sự suy tính, bắt đầu phát triển khi trẻ lên bốn.

Mặc dù hai hệ điều hành này khác nhau và đều thực hiện nhiệm vụ hoàn hảo như nhau, nhưng khi bạn có đồng thời hai thứ gì đó trong tay, bạn có nguy cơ không sử dụng đúng cái cần thiết. Khi con hổ xuất hiện, bạn vẫn không hề nhúc nhích, vừa thăm ngưỡng mộ tốc độ của nó, bạn vừa cẩn trọng suy tính: “Để xem nào, nếu mình mà leo lên cái cây kia, có khả năng là...” Nhưng đã quá muộn, bạn trở thành miếng mồi cho con hổ. Điều đáng tiếc xảy ra khi hệ thống “suy nghĩ” của bạn cản trở sự kiểm soát của hệ thống “thoát chạy”.

Thực tế, việc lựa chọn hệ thống “suy nghĩ” trong khi đáng lẽ phải lựa chọn hệ thống “thoát chạy” không phải là xu hướng chung. Chúng ta có xu hướng sử dụng hệ thống “thoát chạy bất cứ khi nào”. Ngay khi thấy dấu hiệu nguy hiểm, chúng ta nên tháo chạy ngay thay vì mắc vào hệ thống “suy nghĩ” quá lâu. Chính vì thế, hệ thống “thoát chạy” thường chỉ là dấu hiệu cho thấy bạn sắp bị tấn công. Thượng đế đã khiến bạn không thể suy nghĩ rõ ràng và phức tạp hơn trong các tình huống như vậy.

Bạn cảm thấy điên tiết vì bị anh chàng kế toán chế giễu trong một cuộc họp. Tại sao một kẻ suốt ngày cắm mặt vào máy tính lại dám châm chọc bạn. Tất nhiên, trường hợp này không nguy hiểm đến tính mạng như khi đối mặt với một con hổ. Tuy nhiên, thà cẩn thận còn hơn phải hối tiếc. Vì thế, dù bạn chủ định hay không, hệ thống “thoát chạy” của bạn sẽ tự kích hoạt. Khi máu dồn xuống chân tay, não bộ bắt buộc kích hoạt vùng hạch hạnh nhân. Bạn cảm thấy mất bình tĩnh, muốn thoát chạy và không thể suy nghĩ gì nữa, bạn nổi xung đáp và trả anh chàng kia không thương tiếc, rằng anh ta tính toán tệ như người tiền sử. Bạn đang nghĩ gì lúc đó? Chính xác hơn, phần não nào của bạn đang hoạt động?

Phản ứng với xúc cảm không hợp lý cũng xảy ra đối với cơn thèm ăn trở dậy không chủ ý. Hệ thống “thoát chạy” không chỉ sinh ra để đấu tranh hay thoát khỏi sự kiểm soát, mà còn để thống trị mỗi khi có một hành vi xảy ra nhanh chóng, có suy tính và mang tính tự vệ. Chẳng hạn: khi người thấy mùi thơm ngon của món lạc rang ở căng-tin công ty, có điều gì đó như đang thì thầm thúc giục bạn: “Ăn đi trước khi quá muộn!”

Như vậy, đôi khi chúng ta vẫn sử dụng sai hệ điều hành, và điều này gây ra kết quả tai hại. Đó chính là lý do vì sao mặc dù đã cam kết thực hiện một hành vi mang tính quyết định, chúng ta lại thường bỏ cuộc mỗi khi đối mặt với tình huống gấp gáp, căng thẳng. Nếu chúng ta có thể học cách đấu tranh thoát khỏi vùng hạch hạnh nhân khi nó trở dậy mạnh mẽ tại thời điểm không hợp lý, khi đó lý trí – chứ không phải tình cảm – sẽ chi phối chúng ta. Mặc dù vậy, chúng ta hoàn toàn có thể học được kỹ năng tự chủ. Và bạn

cũng nên biết kỹ năng đối phó với những dòng cảm xúc trái ngược nhau đóng vai trò rất quan trọng.

## KHỞI ĐỘNG NÃO BỘ

Để học cách kiểm soát hệ thống “thoát chạy”, chúng ta hãy quay trở lại với các nghiên cứu về viên kẹo dẻo. Sau khi Mischel và cộng sự chia các đối tượng nghiên cứu thành “người ăn ngay” và “người kiềm chế”, họ tập trung vào việc chuyển hóa tất cả thành người kiềm chế. Phải làm gì để giúp mọi người vượt qua cơn thèm trước mắt để đạt được những lợi ích lâu dài? Quan trọng hơn, họ không muốn mắc sai lầm khi thuyết phục người khác bằng lời nói kiểu như “hãy phát huy tính tự chủ đi!” Thay vào đó, họ muốn dạy cho mọi người những kỹ năng liên quan đến việc kiểm soát cảm xúc. Vậy những kỹ năng đó là gì?

Thông qua một loạt thí nghiệm với các độ tuổi và phần thưởng khác nhau, Mischel khám phá ra nếu các đối tượng không tin nhà nghiên cứu sẽ quay trở lại với phần thưởng lớn hơn, họ sẽ không kiềm chế cơn thèm nữa. Tại sao tôi phải chờ để rồi thất vọng? Tương tự như vậy, họ sẽ không thể kiềm chế bản thân nếu họ tin rằng mình không thể làm gì để chống lại cơn thèm trước mắt. Tóm lại, Mischel đã xác thực điều mà Bandura nghiên cứu trước đó. Người ta sẽ không cố gắng thực hiện một hành vi trừ phi: (1) họ nghĩ điều đó đáng làm và (2) họ nghĩ mình có thể làm được theo yêu cầu. Nếu không như vậy thì thử làm gì?

Trong các thí nghiệm ban đầu, Mischel đã quan sát thấy những đứa trẻ có khả năng kiềm chế thường không suy nghĩ về phần thưởng trước mắt hay phần thưởng lớn hơn sau đó. Chúng kiểm soát cảm xúc của mình bằng những hoạt động bận rộn khác. Chúng nhắm mắt lại, quay ghế ra chỗ khác hoặc gục đầu vào cánh tay để không nhìn thấy viên kẹo. Thậm chí, một vài em còn phân tán sự tập trung bằng cách đọc thoại, hát hò và nghĩ ra các trò chơi. Có em còn đứng lên lần theo những đường vữa trên tường bằng ngón tay. Tóm lại, những người có thể kiềm chế được vì họ thường nghĩ ra thứ gì đó như trò chơi để không còn chờ đợi hay nghĩ về phần thưởng.

Khi Mischel dạy các em thực hiện những thủ thuật đó để chuyển suy nghĩ sang hướng khác, khả năng kiểm chế cơn thèm của các em dần tăng. Với những nghiên cứu tương tự trong đó, các đối tượng được giao những nhiệm vụ cụ thể giúp họ đạt được những phần thưởng lâu dài, các nhà nghiên cứu thấy rằng những em tập trung suy nghĩ vào những hoạt động khác có khả năng kiểm chế tốt hơn. Trái lại, những em nào nhìn vào phần thưởng nhiều nhất sẽ ít có khả năng kiểm chế nhất. Các nhà nghiên cứu cũng thấy rằng phân tán tập trung bằng những suy nghĩ tiêu cực hay những suy nghĩ về cái giá của sự thất bại không giúp tăng khả năng kiểm chế.

Ngay cả cách hướng sự chú ý tới những nhiệm vụ khó khăn, khó chịu hay tẻ nhạt cũng không mang lại kết quả. Mặc dù hầu hết mọi người đều tin là các cá nhân ít có khả năng tự chủ chỉ cần cố gắng tăng cường ý chí như đào sâu vấn đề, chịu đựng hay thể hiện sức mạnh cá tính của mình thì nghiên cứu lại tìm ra điều ngược lại.

Chiến thuật khả thi là chuyển hóa cái khó thành cái dễ, cái khó chịu thành cái ưa thích và cái buồn tẻ thành cái thú vị. Chúng ta sẽ xem xét các phương pháp thực hiện chiến thuật này ở chương 9. Khi các kỹ sư tìm ra cách giúp công nhân làm việc dễ dàng hơn, các ông chủ nhận ra rằng họ không còn phải nhắc nhở mọi người thực hiện các nhiệm vụ khó chịu và buồn tẻ nữa. Và khi tập trung vào những mục tiêu trước mắt, họ sẽ không còn căng thẳng khi liên tục thúc đẩy mọi người theo đuổi mục đích.

Một cách kiểm soát cảm xúc hiệu quả khác là tranh luận với những cảm xúc của bạn. Các nhà tâm lý học gọi chiến thuật đặc biệt này là “sự đánh giá lại nhận thức”. Khi cảm xúc trỗi dậy từ hệ thống “thoát chạy”, ta có thể đưa chúng vào vùng ánh sáng của hệ thống “suy nghĩ” bằng cách kích hoạt những kỹ năng mà chỉ hệ thống “suy nghĩ” mới có. Để làm được điều này, thùý trán sẽ được phát huy để giải quyết một câu hỏi hóc búa. Nếu bạn yêu cầu não hoạt động dựa trên một câu hỏi yêu cầu nhiều trí năng hơn mức vùng hạch hạnh nhân có thể tập hợp lại, chính sự dò xét tinh thần này có thể giúp bạn khởi động hệ thống “suy nghĩ” và phục hồi suy nghĩ thường lệ.

Để bắt đầu quá trình đánh giá lại, hãy tách mình khỏi nhu cầu bản thân và nhận diện nó (Tôi thèm kem phô mai sôcôla). Hãy cân nhắc điều đó bằng cách nghĩ về những mục tiêu đang đấu tranh trong đầu (Điều mà tôi thật sự muốn là có thể tự hào ghi lại những gì mình đã ăn trong bữa trưa). Hãy mơ mộng một chút (tưởng tượng bạn sẽ xúc động ra sao khi thấy dây lưng quần mình lỏng ra rất nhiều). Hoặc là kiềm chế. Hệ thống “thoát chạy” thường phải chờ lâu hơn.

Chẳng hạn, để giúp những người mắc chứng ám ảnh, các nhà tâm lý trị liệu đã dạy họ cách ngồi yên trong 15 phút trước khi chịu thua những mệnh lệnh điên loạn trong đầu, ví dụ như liên tục rửa tay bằng xà phòng suốt tám tiếng đồng hồ. Chúng ta thường tin rằng cảm xúc sẽ không chịu lắng đi cho đến khi được thỏa mãn. Sự thật không hẳn như vậy. Nếu bạn có thể kiềm chế sự thúc giục trong lòng, chỉ trong khoảng thời gian rất ngắn, não bộ sẽ trao quyền kiểm soát cho hệ thống “suy nghĩ” và như thế, những lựa chọn khác nhau sẽ trở nên dễ dàng hơn.

Những chiến lược tích cực như nhận diện, suy xét, suy nghĩ và kiềm chế có thể giúp thay đổi suy nghĩ của bạn bằng cách thay đổi vị trí của suy nghĩ. Hệ thống “suy nghĩ” của bạn bắt đầu hoạt động và bạn chuyển giao quyền kiểm soát từ vùng hạch hạnh nhân sang thùy trán. Khi đã thay đổi được vị trí của suy nghĩ, hãy thay đổi cách suy nghĩ, và đến lượt mình nó sẽ giúp thay đổi điều bạn suy nghĩ. Bây giờ, bạn có thể suy ngẫm kỹ hơn và có được cái nhìn lâu dài hơn.

Vì vậy, nếu giống như Henry, bạn thấy mình bị ám ảnh với suy nghĩ sẽ ngốn thanh sôcôla hay đánh bạc, tiêu xài quá mức, hãy nhớ, luôn có rất nhiều phương thức giúp bạn có thể kiểm soát sự ham muốn của bản thân.

## TÓM TẮT: NĂNG LỰC CÁ NHÂN

Khi gặp những nhiệm vụ phức tạp hay những vấn đề nan giải, đừng để mình bị tắc nghẽn. Hãy đòi hỏi bản thân tiến bộ hơn mức mà bạn đạt được sau mỗi nỗ lực nhỏ. Hãy dành thời gian nghiên cứu và thực hành những hành vi mang tính quyết định hơn và mới hơn. Chú tâm thực hiện những

hành động rõ ràng, cụ thể và có thể lặp lại. Sau đó, hãy tìm kiếm nguồn trợ giúp từ bên ngoài. Luôn yêu cầu có phản hồi theo tiêu chí rõ ràng. Chia nhỏ công việc thành những hành động, đặt mục tiêu cho mỗi hành động đó, thực hành trong môi trường ít rủi ro và thực hiện những chiến lược phục hồi khi thất bại. Cuối cùng, hãy chắc chắn rằng bạn áp dụng những thủ thuật chuyên tâm luyện tập như nhau đối với những kỹ năng cơ thể, trí óc và những kỹ năng xã hội phức tạp khác. Nhiều hành vi mang tính quyết định cần thiết cho việc xử lý những vấn đề phức tạp và nan giải đòi hỏi những kỹ năng giải quyết vấn đề giữa cá nhân với nhau dựa vào sự chuyên tâm luyện tập và nghiên cứu kỹ lưỡng.

Để đối phó với những mệnh lệnh và phản ứng cảm xúc bột phát, đừng để hệ thống “thoát chạy” kiểm soát hệ thống “suy nghĩ”, trừ phi tính mạng bạn bị đe dọa. Để giành lại sự kiểm soát cảm xúc khỏi sự thống trị của những phản ứng trực giác bẩm sinh, hãy đừng chú ý tới các mục tiêu bản năng bằng cách chú tâm thực hiện những hành vi phân tán sự tập trung. Nếu có thể, hãy tránh cuộc chiến đấu kiềm chế cơn thèm bằng cách biến cái khó thành dễ, cái khó chịu thành dễ chịu và cái buồn tẻ thành thú vị. Khi các cảm xúc mạnh dâng trào do bạn vội kết luận tiêu cực về người khác, hãy đánh giá lại tình hình bằng cách đặt ra những câu hỏi phức tạp giúp thùy trán của bạn thoát khỏi vùng hạch hạnh nhân.

Hãy nhớ, vẫn có tin tốt dành cho bạn. Vượt qua những thói quen hay phát triển những kỹ năng giao tiếp, kỹ năng trí tuệ và kỹ năng hoạt động của cơ thể không chỉ là những chức năng của động lực, đặc điểm bẩm sinh hay tính cách. Chúng đều có mối ràng buộc với khả năng. Hãy nâng cao mức độ thuần thục của việc chuyên tâm luyện tập cũng như khả năng kiểm soát cảm xúc bản thân, bạn sẽ tăng đáng kể cơ hội biến những hành vi mang tính quyết định thành thói quen cơ bản.

# 6. KIỂM SOÁT ÁP LỰC TỪ NHỮNG NGƯỜI XUNG QUANH ĐỘNG LỰC XÃ HỘI

*Tôi là một phần trong cuộc chạy đua lạ lùng của con người, được mô tả như là sự tiêu tốn cuộc đời để làm những việc họ ghét, để kiếm những đồng tiền họ không muốn, mua những gì họ không cần và gây ấn tượng trước những người họ không ưa.*

— EMILE HENRY GAUVREAU —



Khi tìm kiếm công cụ xoay chuyển những vấn đề nghiêm trọng và nan giải, không có công cụ nào mạnh mẽ và dễ tiếp cận hơn khả năng sự thuyết

phục của những người đã hình thành nên hệ thống xã hội của chúng ta. Sự chế giễu hay ngợi khen, chấp nhận hay chối bỏ, tán thành hay phản đối của mọi người xung quanh có thể củng cố nhưng cũng có thể phá hủy những nỗ lực thay đổi của chúng ta mạnh hơn bất cứ thứ gì. Các bậc thầy xoay chuyển thông minh luôn đánh giá cao sức mạnh tác động tương hỗ của con người, và thay vì phủ nhận, thất vọng hay công kích điều đó, họ sẽ quay sang hợp tác với nó.

## SỨC MẠNH

Năm 1961, khi nhà tâm lý học Stanley Milgram bắt đầu cuộc tìm kiếm những công dân Mỹ có xu hướng giống như những kẻ mà xã hội cho là điên loạn, mù quáng và có vấn đề về tâm lý. Cả thế giới đều ngạc nhiên trước kết quả mà ông tìm ra. Những điều được khám phá gây choáng váng đến mức ông bị mọi người công kích. Không ai muốn tin dữ liệu nghiên cứu này.

Vì thấy khó hiểu với những điều xảy ra dưới thời Đức quốc xã, tiến sĩ Milgram đặc biệt quan tâm đến loại người có thể nhận mệnh lệnh giết chết bất cứ ai, có thể là bạn hoặc người hàng xóm vô tội. Rất khó có thể tìm thấy ở ngoại ô Connecticut những kẻ mù quáng đến mức tuân theo những mệnh lệnh điên rồ dưới cái mác tôn sùng chính trị. Tuy nhiên, Milgram đã quyết tâm tìm ra vài người và đưa vào nghiên cứu.

Tất nhiên, là nhà nghiên cứu đáng kính, Milgram không thể tạo ra hoàn cảnh trong đó những người hàng xóm giết hại nhau. Nhưng ông có thể thuyết phục đối tượng nghiên cứu nghĩ rằng họ đang sắp giết một ai đó, trong khi thực tế nạn nhân của họ không hề hấn gì. Để tạo ra hoàn cảnh như vậy, tiến sĩ Milgram cho đăng quảng cáo trên tờ *New Heaven* (Thiên đường mới) để tìm kiếm đối tượng tham gia cuộc thí nghiệm kéo dài một giờ đồng hồ với giá 4,5 đô-la. Những người quan tâm sẽ tới tầng trệt Hội trường Linsly-Chittenden trong khuôn viên trường Yale. Tại đây, công việc của mọi người là tham gia nghiên cứu tác động của sự tăng cường tiêu cực trong học tập.



Trong khi chờ đến lượt mình, các đối tượng nghiên cứu thường nói chuyện với người bên cạnh về công việc tương lai của họ. Người đó thực chất là thành viên trong nhóm nghiên cứu của tiến sĩ Milgram. Tiếp đó, một nhà khoa học sẽ xuất hiện và yêu cầu cả hai đối tượng chọn một mẫu giấy trong bình để xác định công việc cụ thể của từng người. Một người sẽ đóng vai “giáo viên”, người kia sẽ đóng vai “học viên”. Trên thực tế, cả hai mẫu giấy đều chỉ có chữ “giáo viên” để đảm bảo đối tượng thật sự của nghiên cứu sẽ đóng vai trò giáo viên.

Sau đó, cả hai người cùng nhà nghiên cứu đi vào một căn phòng nhỏ. Nhà nghiên cứu gắn điện cực vào cánh tay học viên. Ông giải thích: “Cái này là để cho da của anh tiếp xúc với điện mỗi khi luồng điện chạy qua”. Đến đây, học viên bắt đầu lo ngại: “Cách đây vài năm, ở bệnh viện cựu chiến binh, tôi được thông báo là bị bệnh tim. Liệu điều đó có ảnh hưởng gì không?” Nhà nghiên cứu trả lời: “Không. Mặc dù điện giật có thể gây đau đớn, nhưng chúng không nguy hiểm chút nào”.

Sau đó, nhà nghiên cứu và giáo viên đóng cửa lại và đi sang phòng bên cạnh. Tại đó, người giáo viên sẽ thấy một thiết bị điện đáng sợ dùng để truyền điện qua người học viên kia. Để chứng minh với các đối tượng nghiên cứu rằng cái máy đó phát ra luồng điện thật sự, mỗi giáo viên sẽ thử chịu một xung điện 45 vôn giống như luồng điện đầu tiên mà người học viên phòng bên kia phải chịu. Luồng điện này khiến cơ thể đau đớn.

Mục tiêu được nêu ra trong thí nghiệm là đo lường tác động của việc tăng cường những tác động tiêu cực lên quá trình học. Để kiểm tra điều này, giáo viên sẽ đọc một số cặp từ đủ để học viên phòng bên nghe thấy. Sau đó, giáo viên sẽ đọc từ đầu tiên của mỗi cặp, và học viên phải cố gắng nhớ từ thứ hai. Nếu học viên nhớ nhầm, giáo viên sẽ bấm nút gây ra một luồng điện để trừng phạt. Cứ sau mỗi lần nhớ sai, người giáo viên sẽ tăng mức độ xung điện, bấm nút và học viên sẽ bị giật mạnh hơn.

Người giáo viên nghĩ rằng mình đang tăng cường độ dòng điện sau mỗi lần người học mắc lỗi, nhưng thực ra, học viên không hề bị điện giật. Cứ mỗi lần bấm nút điện, các nhà nghiên cứu sẽ mở cuộn băng phát ra những

âm thanh mà người giáo viên có thể nghe thấy qua bức tường. Lần giạt đầu tiên, anh ta nghe thấy tiếng rên. Lần thứ hai là tiếng kêu nhỏ. Tiếp đó là những phản ứng mạnh hơn. Rồi la hét. Sau đó là tiếng đập tường của học viên hét lên rằng anh ta bị bệnh tim. Cuối cùng, khi hiệu điện thế vượt quá 315 vôn, giáo viên sẽ không còn nghe thấy gì nữa, và rồi vẫn tiếp tục tăng hiệu điện thế và lạnh lùng bấm nút.

Tiến sĩ Milgram phải tiến hành thí nghiệm với rất nhiều đối tượng trước khi tìm ra người có thể liên tục tăng hiệu điện thế. Trước đó, Milgram đã hỏi một nhóm nhà tâm lý học xã hội xem họ dự đoán thế nào về kết quả cuộc nghiên cứu tàn nhẫn này. Các nhà tâm lý dự đoán chỉ có 1,2% “kẻ tàn nhẫn” nhấn đến nút có mức hiệu điện thế cao nhất.

Khi bạn quan sát những đoạn phim đen trắng quay các đối tượng trong thí nghiệm của Milgram, bạn sẽ phải dựng ngược tóc gáy. Lúc đầu, các đối tượng còn cười lo lắng khi nghe thấy tiếng rên của học viên, lúc đó hiệu điện thế mới chỉ là 45 vôn. Một vài người tỏ ra căng thẳng khi tăng hiệu điện thế, học viên bắt đầu la hét. Nhiều người dừng ở mức 135 vôn và hỏi lại mục đích của cuộc nghiên cứu này.

Nếu vào một thời điểm, đối tượng nghiên cứu đề nghị dừng lại, nhà khoa học sẽ yêu cầu anh ta tiếp tục thí nghiệm thêm bốn lần nữa. Nếu đối tượng lặp lại yêu cầu ở lần thứ năm, thí nghiệm sẽ dừng lại. Nếu không, thí nghiệm sẽ chỉ dừng lại khi đối tượng tăng dòng điện lên đến 450 vôn. Đó là lúc học viên không còn kêu rên được nữa. Điều này khiến giáo viên nghĩ rằng có lẽ anh ta đã chết hoặc bất tỉnh.

Rõ ràng, các đối tượng liên tục tăng cường độ dòng điện lên người bạn cùng tham gia nghiên cứu không cảm thấy vui vẻ khi thực hiện thí nghiệm này. Bạn sẽ mất bình tĩnh khi xem những thước phim quay cảnh các đối tượng nghiên cứu đau khổ yêu cầu ngừng tra tấn. Sau khi lên tiếng đề nghị, họ được trả lời là thí nghiệm vẫn phải tiếp tục.

Các nhà nghiên cứu theo dõi và ghi lại cảnh này, yên tâm rằng chỉ có một vài đối tượng sẽ tiếp tục tăng hiệu điện thế. Kết quả là “chỉ” có 65% đối tượng thực hiện như thế.

Đó chính là phát hiện khiến Milgram bất ngờ. Trước đó, ông chưa từng tìm thấy ở Connecticut một kẻ sùng bái chính trị nào đến mức trao gửi cả tâm hồn mình cho sự nghiệp của đế chế độc tài. Ông luôn tìm thấy sự mềm yếu trong mỗi con người. Ông đã đi tìm một ai đó khác như thế.

Điều gì đã xảy ra vậy? Tại sao con người lại coi trọng sự chấp thuận của người khác như vậy, ngay cả với những kẻ xa lạ? Chắc chắn đó là câu hỏi mà bạn đặt ra nếu bạn là nhà xã hội học. Nếu bạn nghiên cứu về thủ thuật gây ảnh hưởng, bạn sẽ tự hỏi làm thế nào lực lượng xã hội hùng mạnh này có thể chống lại hoặc tán thành những gì bạn làm để tạo ra sự thay đổi. Bạn sẽ muốn kết hợp sức mạnh của lực lượng xã hội này với mục tiêu riêng của mình.

Những người khôn ngoan luôn biết làm thế nào để sử dụng nguồn sức mạnh khổng lồ này theo hàng trăm cách khác nhau. Đó là nhờ một nguyên tắc đơn giản. Họ phải chắc chắn rằng khi một người thực hiện một hành vi mang tính quyết định, anh ta sẽ được những người xung quanh khen ngợi, động viên và hỗ trợ về mặt tinh thần. Tương tự như vậy, khi thực hiện hành vi không lành mạnh, anh ta sẽ bị lên án, thậm chí bị trừng phạt.

Các phương pháp thật sự mà các bậc thầy xoay chuyển sử dụng để khai thác nguồn sức mạnh to lớn của “nhà khoa học trong chiếc áo khoác phòng thí nghiệm” đáng để chúng ta xem xét kỹ hơn. Nguồn sức mạnh xã hội to lớn này luôn là điểm tựa trong các đề tài nghiên cứu khác nhau từ khả năng lãnh đạo, giao tiếp thuyết phục cho đến sức mạnh của nhóm.

Nếu điều này đúng, chúng ta hãy cẩn trọng giới hạn phạm vi tìm kiếm của mình, suy tính xem có cách nào để luôn làm chủ sức mạnh hỗ trợ của xã hội. Sau đó, hãy xem xét ba bài thực hành giúp tăng cường sức mạnh ủng hộ của xã hội. Thứ nhất, chúng ta khám phá cách sử dụng một nhóm người cụ thể có khả năng gây ảnh hưởng hơn bất cứ cá nhân nào. Thứ hai, hãy xem xét tại sao các bậc thầy xoay chuyển thường không tấn công vào điểm riêng mà vào những đặc điểm chung. Chúng ta sẽ thấy những nhà lãnh đạo tài ba thường trực tiếp tấn công những quy tắc cản trở việc thực

hiện những hành vi mang tính quyết định. Cuối cùng, chúng ta sẽ xem xét làm thế nào để tạo dựng nét văn hóa trong việc hỗ trợ xã hội.

## SỨC MẠNH CỦA MỘT NGƯỜI

Stanley Milgram đã chứng minh rõ ràng rằng một người uy tín có thể tạo điều kiện thúc đẩy những công dân bình thường thực hiện những hành động khác thường, thậm chí là không lành mạnh. Nhưng ông nhận thấy điều ngược lại cũng đúng. Sau khi khám phá ra mình có thể khiến mọi người hành động trái với lương tâm, ông bắt đầu tìm kiếm những điều tác động mạnh đến sự phục tùng. Liệu đó có phải là kích thích của căn phòng, thiết bị điện đáng sợ hay khoảng cách với đối tượng nghiên cứu? Sau khi tiến hành các thử nghiệm với hơn một trăm đối tượng trong nhiều điều kiện khác nhau, Milgram kết luận rằng thứ có khả năng tác động lên hành động của con người chính là sự có mặt của một người khác.

Tiến sĩ Milgram thấy rằng hành động quyết liệt của một cá nhân như tăng dòng điện lên 450 vôn hay chống đối lại mệnh lệnh sẽ ảnh hưởng mạnh đến cách hành xử của các đối tượng nghiên cứu khác. Con số 65% người sẵn sàng chọn mức điện giật cao nhất có thể lên đến 90% nếu có một đối tượng khác (thành viên của nhóm nghiên cứu) trước đó đã chọn mức hiệu điện thế cao nhất. Đáng chú ý là số người chọn mức điện giật cao nhất có thể giảm xuống chỉ còn 10% nếu người trước mặt anh ta từ chối thực hiện. Trong cả hai trường hợp, chỉ cần duy nhất một người đưa ra quyết định dứt khoát cũng có thể khiến người khác làm theo.

Kết luận này mang màu sắc nhân văn hơn và mang đến cho chúng ta một công cụ gây ảnh hưởng tuyệt vời. Để làm chủ sức mạnh ủng hộ to lớn của xã hội, đôi khi bạn cần tìm ra một nhân vật có uy tín lớn để kể lại những kinh nghiệm của chính mình và làm gương cho những người khác thực hiện những hành vi mang tính quyết định lành mạnh.

Cách thực hiện như sau. Chúng tôi đã có dịp quan sát sức mạnh của việc đi ngược lại các quy tắc tại một công ty thầu lớn. Tại công ty này, vị Giám đốc điều hành đang cố gắng thay đổi môi trường văn hóa, giúp mọi người

loại bỏ sự rụt rè để thoải mái bày tỏ quan điểm nhằm giải quyết mọi vấn đề. Sau nhiều tháng thuyết giảng, ông ta nhận ra sự thật. Trong một cuộc họp gồm 200 giám đốc, vị Giám đốc điều hành nói: “Tôi được biết tôi là người không ai dám gần gũi. Tôi đang suy nghĩ về điều này. Nhưng nói thật, tôi hoàn toàn không biết điều đó có nghĩa gì. Tôi rất mong ai đó trong các vị cho tôi biết tôi cần làm gì”.

Phòng họp im phăng phắc trong giây lát. Ông lướt mắt tìm người lên tiếng, và khi ông vừa định lên tiếng phá vỡ sự im lặng và tiếp tục buổi họp thì đột nhiên, một người tên là Ken giơ tay: “Tôi có vài gợi ý đây”.

Ngay sau lời tuyên bố đó, vị Giám đốc điều hành sắp xếp một cuộc gặp riêng với Ken. Và bạn có thể đoán được, từ đó trở đi, khắp công ty người ta bàn tán về anh chàng Ken đại đột. Nhưng cuối cùng, câu chuyện cũng được sáng tỏ từ chính vị tổng giám đốc kia.

Sau buổi gặp với Ken, vị Giám đốc điều hành gửi đi một lá thư nêu rõ phản hồi mà ông ta đã nhận được. Ông cam kết thực hiện một số thay đổi để gần gũi với mọi người và thực hiện đúng theo những cam kết này. Quan trọng hơn, vị Giám đốc điều hành chân thành cảm ơn Ken vì sự thẳng thắn. Ông ủng hộ hành động này mà không hề tỏ ra bực bội, ông khen thưởng người đã dũng cảm nói ra sự thật, mặc dù điều này không hề dễ nghe, và sau đó, ông thực hiện thay đổi bản thân để chứng minh cho cam kết của mình.

Kết quả này đã tạo ra hiệu ứng mạnh mẽ. Câu chuyện của vị Giám đốc điều hành và anh chàng Ken đã giúp cho 199 vị giám đốc còn lại mạnh dạn hơn. Trong một vài tháng, tinh thần thẳng thắn của cả công ty tăng nhanh chóng. Nhân viên bắt đầu cởi mở hơn và giải quyết các vấn đề rất hiệu quả.

Mặc dù cả Ken và vị Giám đốc điều hành kia đều không phải là “những người mặc áo khoác phòng thí nghiệm”, nhưng họ cũng tạo ra ảnh hưởng xã hội y như vậy. Cả hai đều là những người được tôn trọng, họ đều cho thấy cách phá vỡ truyền thống và nói thẳng nói thật. Nếu vị Giám đốc điều hành chỉ mãi thuyết giảng động viên mọi người tìm ra hành vi mang tính quyết định cho vấn đề của công ty, có lẽ ông không bao giờ tìm ra. Nếu ông

chỉ đơn thuần thuyết phục bằng lời nói, sức ảnh hưởng sẽ rất hạn chế. Thay vào đó, ông đã khích lệ sự can đảm, tán dương nó và khen thưởng người đầu tiên dũng cảm nói lên suy nghĩ của mình.

Khi một cá nhân uy tín cố gắng thực hiện một hành vi mang tính quyết định và thành công, anh ta có thể khích lệ mạnh mẽ những người khác thay đổi và điều này có tác dụng hơn bất cứ nguồn ảnh hưởng nào khác. Nhưng hãy lưu ý, những cá nhân gây ảnh hưởng trong những ví dụ trên đều là những cá nhân thật sự uy tín. Chúng tôi từng tiếp xúc với giám đốc nhân sự của một công ty gỗ đang tập trung xây dựng một chương trình đào tạo. Để thuyết phục mọi người ủng hộ, bà sử dụng máy quay quay cảnh vị chủ tịch công ty đang khen ngợi chương trình đào tạo kiểu mới. Vị chủ tịch kết thúc bài phát biểu ngắn gọn và hào hùng bằng câu: “Tôi hoan nghênh các bạn ghi nhớ kỹ những điều học được qua khóa đào tạo này.”

Khi vị giám đốc nhân sự cho chiếu đoạn phim này trong buổi đào tạo đầu tiên, những người tham gia đã la ó, huýt sáo chế giễu vị chủ tịch. Hóa ra, họ rất ghét các thành viên ban quản trị. Họ cho rằng vị chủ tịch kia chỉ là một kẻ đạo đức giả mặt hạng và lời khích lệ của ông ta chỉ khiến chương trình đào tạo bớt đi độ tin cậy.

Có người có thể gây ảnh hưởng mạnh mẽ lên người khác, và ngược lại. Vậy làm thế nào bạn phân biệt được họ?

## SỨC MẠNH CỦA MỘT NGƯỜI THÍCH HỢP

Chúng ta đã thấy một người có tầm ảnh hưởng lớn thuyết phục người khác thực hiện những hành vi mang tính quyết định như thế nào. Chúng ta cũng đã thấy sức ảnh hưởng của các vị lãnh đạo (như vị tổng giám đốc điều hành hay “người mặc áo khoác trắng trong phòng thí nghiệm”) có thể tác động mạnh lên hành vi của những người trong khu vực chịu ảnh hưởng ra sao. Vì thế, nếu muốn tạo ra thay đổi, bạn cần thực hiện một số lệnh. Các bậc thầy xoay chuyển thường dành nhiều thời gian bên cạnh những nhà lãnh đạo có uy tín để đảm bảo họ đang sử dụng sức ảnh hưởng xã hội của mình khích lệ những hành vi mang tính quyết định.

Tuy nhiên, có những nhóm người không có sức ảnh hưởng nhưng sự ủng hộ hay chống đối của họ có thể tăng cường hoặc làm tan rã nỗ lực thay đổi của bạn. Để tìm ra nhóm đối tượng này là ai và làm thế nào để tranh thủ sự ủng hộ của họ, chúng ta hãy nghiên cứu công trình của tiến sĩ Everett Rogers. Sự đóng góp của anh giữ vị trí cao trong lĩnh vực lý thuyết gây ảnh hưởng và là kim chỉ nam quan trọng cho các bậc cha mẹ, giáo viên và nhà lãnh đạo trong việc tận dụng sự ủng hộ xã hội.

Sau khi trở thành tiến sĩ ngành xã hội học và thống kê, tiến sĩ Roger nhận một công việc thú vị tại đơn vị phục vụ cộng đồng của trường đại học nơi anh theo học. Nhiệm vụ của anh là khuyến khích nông dân vùng Iowa gieo trồng và cải thiện một giống ngô mới. Một nhiệm vụ quá dễ dàng. Giống ngô mới năng suất hơn và khả năng chống chịu sâu bệnh cao hơn, vì thế có lợi hơn nhiều so với những giống ngô hiện tại.

Khi tiến sĩ Rogers nói chuyện với những người nông dân trong vùng về loại hạt giống tuyệt vời của mình, anh nhanh chóng nhận ra họ không hề bị thuyết phục bởi cụm từ “trường đại học” hay “giáo dục”. Rõ ràng, trông anh khác lạ so với họ. Những người nông dân ăn mặc khác; tay chân thô ráp vì lao động, đọc những tờ báo khác và xem những chương trình truyền hình khác anh. Ngoài việc nói cùng ngôn ngữ tiếng Anh, họ hầu như không có điểm chung gì với Rogers.

Lúc đầu, tiến sĩ Rogers cho rằng sự khác nhau này sẽ là một lợi thế. Những người nông dân nên nghe theo lời khuyên của anh bởi anh không làm những việc họ đã làm. Là chuyên gia ngành nuôi trồng, anh đã nghiên cứu kỹ loại hoa màu họ cần gieo trồng. Chắc chắn họ sẽ lắng nghe những gì anh nói và cảm ơn anh vì đã giúp họ tăng năng suất mùa màng.

Nhưng sự thế lại không như vậy. Hóa ra Rogers không chỉ khác với họ. Trong quan điểm của những người nông dân, sự khác biệt của Rogers không được chấp nhận. Anh trẻ măng, lại là dân thành thị và chưa từng cày cuốc. Đúng là anh ta có học, nhưng chắc gì anh ta đã đúng? Ai dại gì mà liều cả vụ mùa của mình theo lời một anh chàng trẻ măng vừa chân ướt chân ráo tốt nghiệp? Không người nông dân nào dám liều.

Sau khi bị đối tượng thuyết phục của mình nhanh chóng từ chối, Rogers cảm thấy thất vọng và bối rối. Nghiên cứu tạo ra những phương pháp mới tốt hơn, thậm chí tốt hơn nhiều, để làm gì nếu người ta không thực hiện chúng? Chúng ta chỉ có thể tiến bộ nếu mỗi công dân từ bỏ cái cũ, kém hiệu quả để theo cái mới, hiệu quả hơn. Và Rogers vừa mới tìm ra phương pháp rất tốt, ít nhất là tốt hơn cho những người nông dân.

Rogers có thể làm gì nếu người ta không tôn trọng anh? Chỉ vì anh chính là người đưa ra ý tưởng mới nên mọi người không nghe theo. Có lẽ tiến sĩ Rogers cần tìm một người nông dân ủng hộ giống ngô mới này. Sau đó, chính người này sẽ chứng minh bằng một vụ mùa bội thu từ giống ngô mới và mọi người sẽ đổ xô làm theo. Nếu tiến sĩ Rogers tìm được một người quan tâm, anh đã đi được nửa đường thành công.

Cuối cùng, anh cũng thuyết phục được một người nông dân thử gieo trồng giống ngô mới. Người nông dân này cũng rất khác biệt. Anh ta trông rất hiện đại, thường mặc quần soóc Bermuda, lái xe Cadillac và có tiếng là người chủ trương cải tiến. Với giống ngô mới, anh ta đã có một mùa bội thu. Chắc hẳn bây giờ những người hàng xóm của anh ta sẽ mong muốn có được giống ngô mới.

Nhưng thực tế lại không có gì thay đổi.

Những người nông dân không muốn gieo trồng giống ngô mới chỉ vì họ không thích anh chàng khác người mặc quần soóc Bermuda cũng như anh chàng sách vở đã khuyên họ phải làm gì.

Thất bại đáng nhớ này đã làm thay đổi cuộc đời Rogers. Anh dành phần đời còn lại nghiên cứu điều gì sẽ xảy ra khi những ý tưởng mới tiếp cận những tầng lớp khác nhau trong xã hội. Anh muốn tìm hiểu tại sao có người chấp nhận những ý tưởng mới, trong khi người khác thì không. Anh cũng muốn khám phá tại sao có người tạo được sức ảnh hưởng lớn hơn những người khác.

Khi Rogers bắt đầu thực hiện nghiên cứu và tìm đọc mọi nghiên cứu trước đó về sự thay đổi. Anh tìm hiểu làm thế nào đông đảo cộng đồng bác



sĩ chấp nhận sử dụng loại thuốc mới. Anh xem xét làm thế nào những công nghệ mới, như VCR, có thể trở nên phổ biến. Anh nghiên cứu những khám phá và phát minh mới nhất. Khi rà soát các dữ liệu, anh giật mình nhận ra có rất nhiều ý tưởng lớn đã bị bóp chết. Chẳng hạn: khi Vasco de Gama thực hiện chuyến đi bất hủ quanh mũi Hảo Vọng, ông đã mang theo 160 người. Chỉ có 60 người quay về bởi số khác đã chết vì thiếu vitamin C. May thay, vào năm 1601, John Lancaster – một thuyền trưởng người Anh, đã khám phá ra thuốc chữa bệnh này. Hàng ngày, ông đều cho thủy thủ uống nước chanh, và từ đó, không ai chết vì thiếu C. Vậy mà phải đến 200 năm sau, kinh nghiệm này mới được phổ biến. Ban đầu, người Anh bị chế giễu vì cách làm kỳ lạ này, từ “limey” với nghĩa “dân nước chanh” để chỉ người Anh ra đời từ đó.

Rogers rất ngạc nhiên khi phát hiện ra không thể dựa vào giá trị của một ý tưởng để đoán tỷ lệ chấp nhận. Điều đảm bảo cho sự phổ biến của một ý tưởng tùy thuộc vào sự ủng hộ của một nhóm người cụ thể. Rogers thấy rằng người có ý tưởng mới thường khác biệt so với đa số. Anh gọi họ là những nhà cách tân. Họ chính là những chàng trai, cô gái mặc quần soóc Bermuda. Họ cởi mở và thông minh hơn những người khác. Nhưng đây lại là một vấn đề. Khi phát hiện ra ai là chuyên gia đổi mới, người ta sẽ tránh họ như tránh dịch bệnh. Còn nếu những người đó ủng hộ ý tưởng của bạn, chắc chắn bạn sẽ thành công.

Nhóm thứ hai tham gia áp dụng một sáng kiến bao gồm những cá nhân mà Rogers gọi là “người ủng hộ ban đầu”. Nhiều người trong số đó là những người dẫn dắt dư luận. Họ chiếm khoảng 13,5% dân số. Họ thông minh và cởi mở hơn mọi người. Nhưng họ khác với những người cách tân ở một điểm quan trọng: họ gần gũi với mọi người và có uy tín. Và đây mới chính là chìa khóa tạo nên tầm ảnh hưởng. 85% dân số còn lại không chấp nhận thực hiện một hành vi mới cho đến khi những người dẫn dắt dư luận thực hiện.

Vậy là việc anh chàng trong chiếc quần soóc Bermuda gieo trồng những hạt giống mới cũng không giúp được gì cho Rogers. Trên đồng ruộng,

người đi xe Cadillac là một nhà cách tân. Anh ta là người đầu tiên đón nhận những ý tưởng mới trong cộng đồng, và giống như nhiều nhà cách tân khác, anh ta nghi ngờ “con đường mới” mà mình đi. Vì anh ta khác biệt so với phần đông cộng đồng, và hầu hết những điều anh ta làm có vẻ xa rời truyền thống, nên anh ta trở thành một người đáng sợ. Anh ta không hề có uy tín cũng như không gần gũi với mọi người.

Như lời giải thích của Rogers sau đó, có thể ý kiến của anh sẽ được chấp nhận nếu anh tìm ra những đối tượng có thể dẫn dắt dư luận giúp anh quảng bá giống ngô mới.

Vì những người có khả năng dẫn dắt dư luận có thể mang lại chiến lược gây ảnh hưởng, nên không ngạc nhiên khi thấy những bậc thầy xoay chuyển mà chúng ta đã nghiên cứu đều sử dụng nguồn sức mạnh này. Chẳng hạn: khi tiến sĩ Don Berwick và Viện Chăm sóc Sức khỏe Massachusetts cố gắng thay đổi hành vi của hàng trăm nghìn thầy thuốc khắp nước Mỹ, họ bắt đầu trước hết ở những phường hội. Đó là những tổ chức, nhóm nghiên cứu có uy tín trong giới thầy thuốc. Khi những phường hội này nói, thầy thuốc luôn lắng nghe.

Tương tự, khi tiến sĩ Howard Markman cố gắng thay đổi hành vi giao tiếp của các cặp vợ chồng trên toàn quốc, ông cũng nhờ đến những nhà lãnh đạo có ảnh hưởng trong dư luận. Ông nhận thấy nếu đào tạo các cha xứ giúp các cặp đôi giải quyết các vấn đề tâm lý thì kết quả sẽ tốt hơn so với một người mặc quần soóc Bermuda.

Vậy còn trường hợp sán Guinea thì sao? Donald Hopkins và nhóm nghiên cứu không đi ngay vào buôn làng, mà làm việc với lãnh đạo hoặc những người có uy tín trong vùng trước tiên. Từ đó, những người đứng đầu hoặc quan chức trong làng sẽ tìm ra những thành viên được dân làng kính trọng. Họ sẽ được đào tạo và truyền lại cho dân làng các hành vi mang tính quyết định cần thiết để tiêu diệt sán Guinea. Hãy tưởng tượng điều gì sẽ xảy ra nếu Hopkins nhờ một người không có tên tuổi thực hiện việc truyền bá thông điệp đi ngược lại với tập quán truyền thống. Anh ta sẽ bị “hạ bệ” ngay lập tức.

Theo Hopkins: “Thông điệp đó cũng quan trọng ngang với người mang nó”.

Điều thú vị là sức mạnh của những người dẫn dắt dư luận luôn sẵn có ngay cả khi bạn không thật sự có một nhà lãnh đạo dư luận bằng xương bằng thịt. Truyền hình và truyền thanh cũng chính là những vị lãnh đạo dẫn dắt dư luận. Chẳng hạn: tại làng Lutsaan, Ấn Độ, một nhóm hành động vì cộng đồng đã cam kết thực hiện một điều khoản giáo dục đối với con gái họ sau khi xem chương trình kịch phát thanh dài tập *Tinka, Tinka Sukh* (Hạnh phúc nằm trong những điều nhỏ bé). Trong chương trình ăn khách này, một cô gái trẻ đã qua đời trong cơn vượt cạn sau khi bị ép tảo hôn. Sau cái chết của nhân vật chính, thính giả đã gửi hơn 150 nghìn bức thư phản hồi về chương trình. Cảm động trước những điều xảy ra đối với cô bé, 184 người dân làng Lutsaan đã in dấu vân tay của mình lên một tấm áp-phích lớn treo trong làng để tỏ lòng thương cảm đối với nhân vật chính.

“Tất nhiên, tôi sẽ không cho con gái mình kết hôn trước 18 tuổi”, một thính giả tâm sự với tiến sĩ Arvind Singhal, người được giao nhiệm vụ nghiên cứu ảnh hưởng của chương trình kịch này. “Trước khi nghe *Tinka, Tinka Sukh*, tôi đã có ý định cho con gái kết hôn sớm. Bây giờ tôi không muốn như vậy nữa và tôi cũng khuyên người khác làm vậy.”

Vì *Tinka, Tinka Sukh* luôn kết thúc bằng hình ảnh một nhân vật có uy tín trong cộng đồng đặt ra câu hỏi, kêu gọi hành động và khích lệ dân chúng đưa ra ý kiến, nên chương trình đã tận dụng tối đa vai trò của những người dẫn dắt dư luận. Bình luận của những nhân vật được kính trọng kết hợp với hành động của nhân vật được yêu mến đã tạo nên sự ủng hộ to lớn từ xã hội và do đó, giúp thúc đẩy sự thay đổi.

Để tìm hiểu cách làm việc với những người dẫn dắt dư luận được tiến hành ra sao, ta không xét tới những chiến thuật gây ảnh hưởng khác mà hãy nhìn vào những gì Mao Trạch Đông đã làm cách đây hơn 40 năm. Là con người xuất chúng trên mọi phương diện, chủ tịch Mao nắm rõ một vài yếu tố xoay chuyển xã hội đem lại thành công.

Ngày 26 tháng 6 năm 1965, chủ tịch Mao cho thắp một ngọn lửa tại Bộ Y tế Trung Quốc, trích dẫn những dữ liệu về tình hình yếu kém trong việc cải thiện sức khỏe người dân vùng nông thôn hẻo lánh của đất nước. Thay vì chờ đợi Bộ Y tế bắt tay giải quyết vấn đề, chủ tịch Mao đã tập hợp được 1,8 triệu tác nhân xoay chuyển tham gia công cuộc này.

Khi quyết định xem ai sẽ là những tác nhân xoay chuyển, ông không nghĩ ngay đến những chuyên gia y tế đương thời. Thay vào đó, ông chú ý tới những người dân trong làng, những người được đề cử và có trình độ học vấn cao hơn những người khác một chút. Tóm lại, chủ tịch Mao đã chọn những người có ảnh hưởng đối với dư luận.

Những vị bác sĩ “chân đất” này chỉ được đào tạo trong vài tháng để nắm bắt các kỹ năng ngừa bệnh cơ bản và giúp cải thiện tình hình sức khỏe chung ở khu vực nông thôn. Họ cũng được học cách chữa những bệnh thông thường nhất. Và để giảm rủi ro, họ thường chuyển những ca bệnh khó tới bệnh viện lớn trong vùng.

Kết quả từ chiến dịch này mang lại hiệu ứng mạnh mẽ và tức thì. Những thói quen liên quan tới sức khỏe ở các vùng nông thôn đã được cải thiện chỉ sau một đêm. Người dân nhanh chóng thực hiện thói quen vệ sinh cơ bản, sử dụng nước đun sôi. Chủ tịch Mao đã không đi theo con đường truyền thống, cũng không ra mệnh lệnh hay thiết lập những chính sách hà khắc bởi ông biết chúng sẽ không có tác dụng đối với những vùng nông thôn Trung Hoa. Thay vào đó, ông đã kết hợp ảnh hưởng của những người có uy tín với hành động trực tiếp của người dân địa phương.

## TRANH THỦ SỰ HỖ TRỢ TỪ XÃ HỘI

Khám phá của Rogers đem lại cho các nhà lãnh đạo, bậc phụ huynh và cộng đồng nói chung một đòn bẩy khổng lồ. Nếu phải tạo ra thay đổi, bạn không cần lo lắng về việc gây ảnh hưởng với tất cả mọi người. Nếu bạn lãnh đạo một công ty gồm 10 nghìn nhân viên, bạn chỉ cần tìm kiếm khoảng 500 người dẫn dắt dư luận có uy tín. Hãy dành nhiều thời gian cho họ, lắng nghe những mối quan tâm của họ, xây dựng sự tin tưởng nơi họ,

sẵn sàng tiếp thu những ý kiến của họ và ngược lại, chia sẻ quan điểm của bạn với họ. Khi đó, bạn sẽ có một nguồn sức mạnh gây ảnh hưởng khác biệt.

Bạn không phải dẫn đo xem liệu có cần sự giúp đỡ của những người dẫn dắt dư luận hay không vì vai trò của họ luôn cần thiết. Công việc của họ là theo dõi và đánh giá chiến thuật gây ảnh hưởng của bạn. Sau đó, họ sẽ đồng ý hoặc tán thành ý tưởng của bạn. Bằng uy tín và mối quan hệ gần gũi với mọi người, họ sẽ tạo được sức ảnh hưởng lớn và quyết định sự sống còn của chiến thuật gây ảnh hưởng mà bạn thực hiện, dù bạn muốn hay không.

Nếu bạn quan tâm đến việc thu hút những người dẫn dắt dư luận nhằm thực hiện kế hoạch thay đổi mà bạn khởi xướng, bạn có thể dễ dàng tìm ra họ. Vì họ được ngưỡng mộ và có mối quan hệ thân thiết với mọi người nên bạn chỉ cần đề nghị mọi người liệt kê những cái tên mà họ cho rằng có ảnh hưởng và uy tín nhất. Sau đó, tập hợp các danh sách đó và xác định tên ai xuất hiện nhiều nhất. Đó chính là những người dẫn dắt dư luận. Sau khi đã xác định được họ, hãy tranh thủ sự cộng tác của họ trong chiến lược thay đổi toàn công ty.

## Tranh thủ sự hỗ trợ từ cộng đồng để thay đổi chính bạn

Với những vấn đề cá nhân, nếu bạn đang cố gắng thay đổi một điều gì đó trong cuộc sống, hãy sử dụng sức mạnh của những người có tầm ảnh hưởng đối với bạn. Nếu sự thật là chúng ta có thể giết chết một người lạ bằng nút điện chỉ vì lời nói của một nhân viên phòng thí nghiệm “Thí nghiệm đòi hỏi bạn vẫn phải tiếp tục”, chúng ta có thể khiến bản thân thực hiện điều gì nếu chỉ có thể tìm kiếm sự ủng hộ của cộng đồng từ bạn bè và người thân?

Sự thật là chúng ta có thể tìm ra nhiều người ủng hộ ý tưởng của mình. Ví dụ, các nghiên cứu đã chứng minh rằng những người nhận được email từ một người bạn khi đang trong quá trình cai thuốc, ăn kiêng hay tập thể dục sẽ thực hiện kế hoạch tốt hơn những người không nhận được email nào

(Điều này có nghĩa là anh bạn Henry cần tranh thủ sự động viên, khích lệ tinh thần của người bạn đời, đồng nghiệp và người thân nếu anh muốn thực hiện thành công chế độ ăn kiêng.) Các nhà tâm lý học xã hội từ lâu đã biết rằng nếu bạn cam kết và chia sẻ với bạn bè, bạn sẽ tuân thủ tốt hơn là tự cam kết với bản thân.

Nhưng sẽ tốt hơn nữa nếu tìm được những người có chung mục đích thay đổi để lập thành một nhóm. Hãy cùng nhau luyện tập, ăn kiêng, chia sẻ những tâm tính bột phát, động viên nhau, cùng nhau đi đúng đường và cùng chịu trách nhiệm. Chúng ta luôn khao khát sự tán thành và tôn trọng của những người chúng ta tôn trọng. Vì vậy, hãy kết hợp sức mạnh từ sự hỗ trợ cộng đồng để giúp bản thân mình.

## Hãy tự trở thành người dẫn dắt dư luận

Nếu bạn khao khát trở thành người có thể gây ảnh hưởng hiệu quả, bạn là người dẫn dắt dư luận trong công việc và gia đình của mình. Có thể thấy những bậc phụ huynh làm rất tốt điều này khi họ vẫn duy trì được trọng lượng của lời nói đối với con cái trong suốt giai đoạn dậy thì của con và cả khi chúng đã qua tuổi 13. Mặc dù xu hướng chung là khi trưởng thành, con cái ít khi để ý đến ý kiến của cha mẹ, nhưng có nhiều bậc cha mẹ vẫn có ảnh hưởng lớn đến con cái, ngay cả trong những giai đoạn đặc biệt của lứa tuổi. Điều này không có nghĩa là con cái họ phải phục tùng tuyệt đối mọi ý kiến hay những lời răn dạy của cha mẹ, nhưng cơ bản là ý kiến của cha mẹ vẫn có trọng lượng, ngay cả khi chúng đi ngược lại mong muốn của con cái.

Dưới đây là những bước để trở thành và duy trì vai trò người dẫn dắt dư luận. Nên biết rằng những cá nhân có hai phẩm chất quan trọng sau rất được chú ý. Thứ nhất, phải hiểu biết về vấn đề đang cần giải quyết. Họ có thể liên hệ với lĩnh vực chuyên môn của mình thông qua nhiều nguồn khác nhau. Thứ hai, phải là người đáng tin cậy. Có thể họ không biết nhiều về một lĩnh vực nào đó, nhưng họ biết được ai xuất sắc trong lĩnh vực này.

Nghĩa là họ không sử dụng kiến thức của mình để chi phối hay gây phương hại tới người khác, mà để giúp đỡ mọi người. Nếu người ta tin rằng bạn không có một trong hai phẩm chất trên, bạn sẽ không phải là nhân vật gây ảnh hưởng nhiều lắm.

Nhưng được kính trọng và tin tưởng vẫn chưa đủ. Người dẫn dắt dư luận còn phải là người hào phóng về thời gian. Họ thường ở cạnh những người kính trọng họ, và những lúc đó, họ luôn thẳng thắn và chân thành. Chẳng hạn: khi chúng tôi tìm hiểu những yếu tố góp phần tạo nên sự hài lòng của nhân viên trong mối quan hệ với ông chủ, chúng tôi đã phát hiện ra rằng sự tương tác trong giao tiếp chính là yếu tố có thể đoán trước được mức độ hài lòng. Xa mặt sẽ cách lòng. Những ông chủ thường xuyên tiếp xúc với nhân viên, luôn cởi mở và dành thời gian riêng để nói chuyện với những người báo cáo trực tiếp cho mình thường có nhiều ảnh hưởng hơn so với những người giữ khoảng cách. Điều này cũng đúng đối với các bậc cha mẹ.

Vì vậy, khi nghĩ đến việc sử dụng sức mạnh ảnh hưởng từ cộng đồng, hãy nghĩ ngay đến người dẫn dắt dư luận. Hãy xác định những người dẫn dắt dư luận, cộng tác với họ và bạn cũng hãy trở thành người dẫn dắt dư luận bằng chính phẩm chất của mình. Nếu bạn muốn trở thành người dẫn dắt dư luận trong mắt đồng nghiệp, cấp dưới, bạn bè và người thân, bạn phải tạo ra *uy tín* và sự *gần gũi*. Thông thường, điều đó đòi hỏi những cuộc nói chuyện trực tiếp để cùng thảo luận vấn đề, vượt qua những khác biệt và chia sẻ những điểm chung.

## SỨC MẠNH CỦA MỌI NGƯỜI

Đôi khi, vấn đề mà bạn đang giải quyết lại khởi phát từ những quy tắc xã hội vốn đã tồn tại nhiều năm, thậm chí qua nhiều thế hệ. Khi những quy tắc này bắt đầu thay đổi, để hành động mà không bị chê cười hay cô lập trước tiên, bạn phải tác động lên nhận thức của mọi người về sự thay đổi đó. Những thay đổi trong hành vi phải theo sau những thay đổi trong ý kiến cộng đồng.

Tuy nhiên, bản luận công khai về một vài quy tắc có thể là điều cấm kỵ hoặc sai phạm về chính trị. Cơ hội cho những thay đổi trong trường hợp như vậy thường rất mong manh, trừ phi có một nhà gây ảnh hưởng tài giỏi tìm được cách hợp tác với người dẫn dắt dư luận để biến những vấn đề cấm kỵ thành công khai. Hãy tìm cách chuyển hóa những chủ đề cấm kỵ thành một phần không thể thiếu trong mỗi bài diễn văn trước công chúng, và như thế, bạn sẽ sở hữu một công cụ hùng mạnh để xử lý những trường hợp khó khăn nhất.

## Biến vấn đề kiêng kỵ thành cởi mở

Vào đầu những năm 1980, chúng tôi được mời đến giúp một nhóm những nhà quản lý vực lại một nhà máy sản xuất suy yếu. Nhiệm vụ của chúng tôi là tăng lợi nhuận bằng cách tăng năng suất và giảm giá thành. Năng lực sản xuất của nhà máy chỉ đạt mức dưới trung bình so với một doanh nghiệp trung bình khác. Nếu tình hình này tiếp tục, nhà máy chắc chắn sẽ phá sản.

Để tìm ra cách cải thiện năng suất, chúng tôi đã tìm gặp những nhân vật chủ chốt của công ty và đưa ra một câu hỏi: “Nếu có thể thay đổi điều gì đó quanh đây, bạn sẽ thay đổi điều gì?” Người đầu tiên trả lời là vị quản đốc đã làm việc tại đây 20 năm. Khi trả lời câu hỏi, ông ta dướn người về phía trước, hạ thấp giọng xuống và nhìn quanh hai lần xem có ai đang nghe không, rồi nói: “Chỉ có một điều cần làm. Hãy làm việc trong sáu tiếng đồng hồ bằng kỹ năng đã được tôi luyện, chúng ta sẽ thu được lợi nhuận.”

Ông ta tiếp tục giải thích rằng mặc dù đúng là có nhiều nhân viên đang cố gắng làm việc nghiêm túc nhưng lại vẫn có rất nhiều người khác đang bê trễ. Thực tế là nhiều người đã cố tình kéo dài thời gian làm việc để kiếm thêm tiền ngoài giờ. Họ thường lên lịch làm việc 10 tiếng một ngày, nhưng thực ra chỉ làm khoảng bốn tiếng. Giá như họ có thể làm được đến sáu tiếng tử tế.



Chúng tôi không thể không nhận ra bóng dáng của một điệp viên FBI trong giọng điệu và phong cách của ông quản đốc. Ông ta không muốn ai biết mình vừa đưa ra một bản cáo trạng. Mọi người đã không làm việc năng suất, nhưng đây là điều bạn không được phép lên tiếng. Thậm chí, ông ta còn yêu cầu bạn phải giữ bí mật.

Vài năm sau, chúng tôi phỏng vấn thêm hàng trăm người và tìm hiểu được hàng chục vấn đề khác, nhưng người phỏng vấn đầu tiên kia đã có lý. Ông ta đã đúng khi cho là nếu bạn nói to lên rằng mọi người đang làm việc không chăm chỉ, bạn sẽ rơi vào tình thế khó xử. Người ta sẽ buộc tội bạn gay gắt, thậm chí, họ có thể còn đe dọa bạn.

Vào kỳ bầu cử, các chính khách thường ba hoa trước máy quay về lực lượng lao động của Mỹ cùng với nội quy lao động mà họ cho là tuyệt vời nhất. Những người chúng tôi làm việc cùng đã liếc mắt khinh bỉ trước những phát biểu như vậy, nhưng họ thể hiện điều đó kín đáo. Không ai đại gì nói ra điều đi ngược với quan niệm thông thường. Khi chúng tôi kiến nghị lên ban lãnh đạo rằng chiến lược gây ảnh hưởng mà chúng tôi nghĩ đến sẽ giải quyết được vấn đề về năng suất, họ trả lời rằng chúng tôi cần diễn giải vấn đề theo những cách khác: Chúng tôi sẽ phải đào tạo các lãnh đạo “làm thế nào để khiến nhân viên có trách nhiệm”. Và chúng tôi đã làm như vậy. Tất nhiên, khi lãnh đạo khiến nhân viên chịu trách nhiệm, họ sẽ chỉ phải giải quyết vấn đề an toàn, chi phí và chất lượng vì không thể nói với nhau về năng suất. Vấn đề này không thể thảo luận được.

Năm sau, khi gia hạn hợp đồng lao động, chúng tôi kêu gọi các nhân viên phòng nhân sự đưa vấn đề năng suất ra bàn thảo trong cuộc họp công ty. Họ kiên trì làm đi làm lại công việc đó mà không đi đến đâu. Cuối cùng, công đoàn và lãnh đạo công ty yêu cầu họ rút lại chủ đề này vì nó có thể gây chia rẽ. Rồi sau đó, họ không còn bàn thêm về vấn đề này nữa.

Tại một nơi mà vấn đề năng suất được coi là “con voi trong phòng khách”, không ai trong ban cải tiến có thể bàn bạc về nó. Chính vì thế, chúng tôi đã không làm như vậy. Chúng tôi đã nói đến hàng chục vấn đề khác nhau, dạy mọi người nhiều kỹ năng khác nhau và thực hiện hàng chục

thay đổi, nhưng chúng tôi chưa bao giờ giải quyết trực tiếp vấn đề năng suất. Liệu đó có phải là nước cờ thông minh? Hãy thử nhìn vào điều gì đã xảy ra đối với phần lớn các nghề kinh doanh trong vài thập kỷ qua ở Mỹ, có thể bạn sẽ đoán ra rằng sự im lặng trước vấn đề này có gốc rễ từ một sai lầm lớn.

Để xem chúng ta đáng nhẽ phải làm gì để giải quyết vấn đề năng suất, hãy quay trở lại ngôi làng Ấn Độ Lutsaan và nhìn lại cơ chế tác động lên dư luận cộng đồng thông qua chương trình kịch Tinka, Tinka Sukh trên sóng phát thanh. Mặc dù đúng là dân làng không phải đối mặt với vấn đề năng suất, nhưng họ lại vấp phải một quy tắc xã hội nghiệt ngã đã gây cho họ nhiều đau khổ, và vấn đề của họ cũng không thể bàn bạc được.

Trong Tinka, Tinka Sukh, nhân vật được yêu mến không được đi học, buộc phải kết hôn sớm và đã chết khi sinh nở. Câu chuyện bi thương này khiến thính giả của làng Lutsaan tìm cách chống lại tập tục tảo hôn lâu đời. Nhưng điều gì đã thật sự thay đổi tập quán này? Theo tiến sĩ Arvind Singhal, sức mạnh của chương trình kịch truyền thanh bắt nguồn từ khả năng biến những vấn đề không được phép thảo luận thành vấn đề công khai. Những quan niệm thâm căn cố đế bất ngờ bị đặt dấu hỏi và được đem ra bàn tán khắp mọi nơi, từ nhà ga đến các cửa hàng, và cuối cùng bị chuyển hóa.

Trước khi vở kịch này lên sóng, hàng triệu người đã gây áp lực buộc bạn bè, con cái và đồng nghiệp của họ phải tiếp tục tôn sùng những giá trị truyền thống của quá khứ. Đã có lúc, những áp lực này được đẩy lên đến cực điểm. Có người đã thay đổi quan niệm về cách đối xử với con gái, nhưng nếu để lộ ra điều này, họ sẽ bị đả kích vì đi ngược lại với truyền thống. Nhiều người nghi ngờ về những giá trị cũ và muốn thảo luận về nó, nhưng một lần nữa, điều này không thực hiện được.

Các chuyên gia giáo dục trong lĩnh vực giải trí đã áp dụng sức mạnh của những câu chuyện trải nghiệm thay thế để giải quyết vấn đề trên. Họ không lên án truyền thống đối xử với các bé gái, và sử dụng ngôn từ để thuyết phục chỉ dẫn đến sự chống đối. Nhưng các chuyên gia đã không hề nao

núng. Thay vào đó, họ sáng tạo một chương trình kịch, trong đó, nhân vật được yêu mến sẽ nói về các vấn đề xã hội trong gia đình mình để hàng nghìn người khác lắng nghe. Gia đình nhân vật kịch này sẽ bàn luận với nhau về những ưu và nhược điểm của tập tục truyền thống, mỗi tập phim kết thúc bằng những câu hỏi của một người kể chuyện có uy tín.

Theo diễn tiến kịch, các gia đình trong làng cũng bắt đầu nói chuyện nghiêm túc về vấn đề được nêu lên trong vở kịch. Họ cùng nhau suy nghĩ về vấn đề, sau đó bày tỏ quan điểm của mình qua các cuộc nói chuyện với bạn bè, đồng nghiệp và gia đình. Kết quả là chủ đề đã bước từ bóng tối ra ánh sáng, từ không thể thảo luận trở thành có thể thảo luận, và điều bám sâu hàng thế kỷ bỗng chốc bị nhổ bật dưới ánh sáng của diễn đàn dư luận.

Ví dụ đặc biệt này có thể hơi xa lạ với cuộc sống của bạn, vì vậy, ta hãy xét tới vấn đề quen thuộc hơn. Rõ ràng, những người điều hành sản xuất bị cấm bàn về năng suất cũng phải tuân theo quy tắc im lặng. Chúng tôi cũng phát hiện quy tắc im lặng tương tự trong một cuộc nghiên cứu y tế kéo dài nhiều năm để tìm ra lý do lây nhiễm bệnh đáng tiếc ở các bệnh nhân nội trú.

Khi chúng tôi hỏi các y bác sĩ khoa nhi làm thế nào mà vi khuẩn lây bệnh có thể xâm nhập khu vực đặc biệt sạch sẽ này, họ thường hạ thấp giọng, mắt không nhìn thẳng và kể những câu chuyện tương tự nhau. Đầu tiên là chuyện về một vị bác sĩ hay quên mặc trang phục, đeo găng tay hay rửa tay theo quy định. Chuyện thứ hai là về một y tá khi truyền dịch cho một em bé đã để đầu ngón tay lộ ra khỏi găng tay. Cô y tá đó có lý do hợp lý để làm như vậy: tìm ven của trẻ sơ sinh rất khó nên cô phải sử dụng ngón tay để xác định. Tuy nhiên, hành động này đã vi phạm quy tắc an toàn, từ đó dễ dàng gây lây nhiễm bệnh cho các em bé.

Đến đây, chúng ta hãy dừng lại suy ngẫm một chút. Vấn đề của bệnh viện này không phải do một bác sĩ hay một y tá vi phạm nguyên tắc. Vấn đề nằm ở sự im lặng khuất phục trước sức mạnh của những quy tắc vốn không cho phép người ta lên tiếng khi đồng nghiệp của mình vi phạm quy tắc vệ sinh, an toàn hay những quy tắc y tế khác. Hiện trạng của những quy

tắc xã hội đòi hỏi sự im lặng. Nếu có ai bàn về chúng, bạn phải coi chừng ngăn ngừa kiện tụng hay chế giễu. Không bao giờ được nói chuyện với người lạ về nguyên nhân thật sự. Và đây là điểm đáng được suy ngẫm hơn cả: Im lặng về quy tắc của sự im lặng sẽ duy trì chính quy tắc đó. Nếu bạn không đề cập đến vấn đề, vấn đề sẽ không đi đến đâu.

Nếu bạn đang đọc những ví dụ này nhưng lại không phải là bác sĩ, điều đó không có nghĩa là bạn đứng ngoài cuộc. Chúng tôi đã nghiên cứu mọi hình thức tổ chức và nhận thấy im lặng sẽ dung túng cho hành vi không lành mạnh. Chẳng hạn: chúng tôi đã tiến hành một cuộc nghiên cứu kéo dài một năm về quản lý dự án với chủ đề “Thất bại của sự im lặng”. Chúng tôi đã tìm hiểu về mức độ thất bại trầm trọng của những dự án, chương trình và sáng kiến cải cách. Chẳng hạn: phần lớn những chương trình giới thiệu sản phẩm, tái cơ cấu, sáp nhập và cải tiến đều thất bại hoặc gây thất vọng lớn. Có tới 90% các dự án lớn vi phạm lịch trình, ngân sách hay tiêu chuẩn chất lượng của chính họ.

Trước tình hình trên, chúng tôi đã đi tìm nguyên nhân dẫn đến những kết quả đáng tiếc này. Lúc đầu, chúng tôi được biết có 88% những người được phỏng vấn hiện đang làm việc cho các dự án và chương trình cải tiến mà họ dự đoán sẽ thất bại. Nhiều người đã thống nhất rằng cụm từ dùng để miêu tả chính xác tình trạng của dự án hiện tại là “một con tàu cũ đang lê lết.”

Sau đó, chúng tôi tìm ra các lý do khác: Hầu như không một ai được phỏng vấn cho rằng chấp nhận được việc nói thẳng về tình trạng tồi tệ hiện tại. Nhiều người cho rằng những vấn đề như tài trợ ẻo uột, thúc ép vô lý hay các thành viên kém động lực sẽ tiêu diệt những nỗ lực của họ, nhưng không một ai, kể cả giám đốc dự án dám công khai đưa vấn đề ra bàn luận.

Vậy các giám đốc dự án, y bác sĩ và những nhân vật thay đổi kỳ cựu có thể làm gì để giải quyết những vấn đề bức xúc của họ? Về vấn đề năng suất, chúng ta liên tục được nhắc nhở, làm mọi chuyện thêm tồi tệ và chính ta cũng không thể hiểu được cặn kẽ. Và chúng ta chỉ im lặng.

Đáng lẽ trước hết chúng ta không bao giờ được chấp nhận việc nói công khai về một vấn đề là sai trái. Những nhân vật hay chỉ trích thường cố che

miệng mọi người bằng cách gán chữ “không thể bàn luận” lên chủ đề họ đang nói đến. Để chống lại quan niệm này, đáng lẽ chúng ta phải thu thập các dữ liệu để làm rõ vấn đề. Sau đó trình bày các dữ liệu đó với các nhà lãnh đạo cũng như với người dẫn dắt dư luận trong lực lượng lao động. Tiếp theo, chúng ta sẽ bàn về những hậu quả không thể tránh khỏi vốn khởi phát từ sự bất biến.

Đáng lẽ chúng ta cần bàn luận thẳng thắn về mức năng suất hiện tại cùng những nguyên nhân sâu xa của nó. Những quy tắc về năng suất cần được phá vỡ. Nhưng quan trọng hơn, quy tắc về sự im lặng cần được phá vỡ đầu tiên. Điều này cũng đúng với những trường hợp mà chúng ta đã nói đến, từ việc lây nhiễm trong bệnh viện cho đến những thất bại trong quản lý dự án. Khi bạn biến vấn đề từ bất khả đàm thành khả đàm nghĩa là bạn đang vui vẻ đón chào nó, thay vì chống lại sức mạnh của những ảnh hưởng mang tính xã hội.

## Tạo ra một ngôi làng

Bây giờ chúng ta sẽ nói đến tác dụng cuối cùng của sự hỗ trợ từ phía cộng đồng. Một số vấn đề sẽ không bao giờ kết thúc chỉ vì một cái nhìn của một người lạ trong bộ áo khoác trắng của phòng thí nghiệm. Những thách thức kiểu như vậy lớn đến mức cần có sự chỉ dẫn từ những người dẫn dắt dư luận. Những vấn đề sẽ tan biến sau khi những người dẫn dắt dư luận lồng ghép những chủ đề bất khả đàm vào các diễn đàn dư luận.

Nhưng còn hơn thế nữa, vẫn có những vấn đề ăn sâu đến mức chúng không chịu biến mất ngay cả khi mọi người đã cùng nhau bàn luận cởi mở và thực hiện những quy tắc mới. Chẳng hạn: có những thay đổi cá nhân quan trọng đến mức sau khi thực hiện một loạt hành vi mới, những cá nhân này sẽ biến thành những người hoàn toàn khác. Mức độ chuyển hóa này đòi hỏi sự hợp lực của cả một làng và cần chú ý tới sự hỗ trợ mang tính xã hội của mọi người. Và đến khi đã hình thành được một ngôi làng, một lần nữa tiến sĩ Silbert sẽ là người dẫn đường.

Đó là ngày lễ tốt nghiệp tại Delancey. Tất cả 500 cư dân ở đây đang tập hợp tại phòng chính, tiếng cười đùa vang lên khắp nơi, ai nấy đều rất vui vẻ. Sau khi rời khỏi đây, một số cư dân sẽ chuẩn bị nhận những trách nhiệm mới. Một số khác sẽ đi tìm việc, có người lại tiếp tục con đường học vấn. Nhiều bạn trẻ sắp có chứng chỉ về bảo dưỡng máy móc. Ngày lễ tốt nghiệp ở đây được tổ chức chu đáo chẳng khác gì lễ nhận bằng tốt nghiệp đại học.

Họ đang ngồi đợi buổi lễ bắt đầu. Những người chưa bao giờ tham dự lễ tốt nghiệp sẽ cảm thấy rất ngại. Họ biết mình sẽ bị gọi tên và đứng trước 499 người còn lại, và lúc ấy họ không biết mình phải làm gì. Họ sẽ phải nói mình đã tốt nghiệp khóa bảo dưỡng máy móc, đã làm rất tốt công việc và giờ được phân công làm việc trong lĩnh vực dịch vụ ăn uống. Thật đáng chúc mừng!

Rồi đột nhiên, họ nghe thấy một âm thanh lạ đang hướng về phía mình. Trong những tràng vỗ tay cổ vũ, họ ngại ngùng cảm nhận thấy sự dễ chịu đang lan tỏa trong mình.

“Đó là khoảnh khắc tuyệt vời nhất”, Silbert nói, “Họ khóc trong những tràng pháo tay vang dội. Bạn sẽ thấy một anh chàng cao lớn lúng túng không biết phải đặt tay mình ở đâu. Và đó là điều tốt đẹp nhất trên thế gian này.”

Thực chất đó là điều gì vậy? Silbert biết cách chinh phục kẻ thù số một của mình. Hành vi trước đó bị coi là phạm pháp, vô đạo đức và chống đối xã hội đòi hỏi phải có hệ thống trợ giúp xã hội hùng mạnh. Những tên tội phạm luôn kết thành băng đảng. Vì vậy, đi kèm với hành vi khác biệt và lành mạnh mà mỗi cư dân Delancey phải thực hiện là một hệ thống xã hội đặc biệt không kém. Đó chính là điều mà Silbert đã mang lại. Delancey là môi trường mà ở đó các cư dân được đắm mình trong không gian văn hóa mới mẻ được tạo thành từ những kỳ vọng tốt đẹp.

Ngay từ ngày đầu tiên, các cư dân đã phải tuân thủ các hình thức khen thưởng và trừng phạt liên tiếp. Một trong những hành vi mang tính quyết định tại Delancey đòi hỏi các cư dân phải làm theo đó là kiểm soát lẫn nhau. Silbert đã cố gắng rất nhiều trong việc thiết kế hệ thống phản hồi tích

cực – tiêu cực và áp dụng trong đời sống hàng ngày. Vì sự phản hồi thường xuyên và rõ ràng thường bắt đầu từ những người có cùng trải nghiệm nên những cư dân mới sẽ khó lòng chối bỏ những phản hồi dành cho họ.

Một trong những điều làm nên sức mạnh thay đổi khổng lồ của Delancey bắt nguồn từ thực tế là có tới 20-30 nhà lãnh đạo biết tường tận mọi chuyện xảy ra với mỗi cư dân. “Nếu mẹ bạn mất”, James – một cư dân Delancey nói, “những người khác sẽ biết và sẽ đến hỏi thăm: ‘Anh có ổn không?’. Chúng tôi luôn theo dõi nhau. Nếu không quan sát nhau, chúng tôi sẽ thụt lùi.”

Sự phản hồi tích cực – tiêu cực liên tiếp từ những người sống quanh họ khiến các cư dân Delancey nhận thấy rằng thay đổi chính là con đường ít trở ngại nhất. Đó chính là lý do vì sao 90% cư dân tại Delancey luôn gìn giữ những thay đổi mà họ vừa tạo ra trong suốt phần còn lại của cuộc đời.

Thế nhưng, nếp sống mới này không hề kìm kẹp ai cả. Nếu muốn ra đi, bạn chỉ cần bước chân qua cánh cửa đang rộng mở. Không ai cấm bạn phải buộc chân mình ở Delancey. Chìa khóa ở đây là để cho mọi người ra ngoài chứ không phải nhốt mình suốt ngày trong nhà. Nhưng một sức hút nam châm kỳ lạ, mới mẻ và hữu hiệu đã gắn các cư dân lại với nhau trong một hệ thống xã hội mới. Lần đầu tiên trong đời, những kẻ trước kia từng nghiện ma túy, trộm cắp, ăn cướp sống chung trong một cộng đồng quan tâm đến nhau vì sự phát triển lâu dài. Chắc chắn các cư dân sẽ không thể quen ngay với những lời chỉ dẫn, họ sẽ lạnh lùng chấp nhận, nhưng thăm sâu trong họ là sự quan tâm đặc biệt. Và khi họ đạt được mục tiêu hàng ngày, hàng tuần, họ sẽ được khen ngợi và cổ vũ.

Tuyệt vời hơn, lần đầu tiên trong đời, các cư dân Delancey thuộc về một đơn vị xã hội có chức năng thúc đẩy những hành vi hướng thiện. Trước kia, đồng bọn của họ (thường là thành viên các băng đảng) chỉ muốn lợi dụng họ, họ tự tách mình khỏi cuộc sống để lao vào sự kìm kẹp của thù oán và tù tội. Giờ đây, những người bạn mới của họ là những người bạn thật sự. Họ thật lòng mong muốn chuyển hóa lẫn nhau để trở thành những người tốt và tiếp tục cuộc sống đời thường trong xã hội.

Chiếc chìa khóa Delancey sử dụng cũng chính là chiếc chìa khóa giúp ta đi đến với nguồn sức mạnh gây ảnh hưởng trong xã hội. Hãy tạo nên một môi trường trong đó những người lãnh đạo vừa thân mật, vừa nghiêm khắc, thường xuyên khích lệ thực hiện hành vi mang tính quyết định và khéo léo xử lý những hành vi tiêu cực. Và khi đó, sự chuyển hóa nhân tâm xảy ra vô cùng màu nhiệm.

Tất nhiên, không phải ai cũng có thể ngay lập tức tạo ra được một mạng xã hội mới, nhưng có những yếu tố xã hội trong công trình của Silbert có thể được áp dụng đối với bất cứ nỗ lực gây ảnh hưởng nào. Những tên tội phạm được chuyển hóa không phải là những người duy nhất có cảm xúc đối với lời khen ngợi. Nhu cầu được chấp nhận và tôn trọng vốn ẩn sâu trong tiềm thức chúng ta và ảnh hưởng tới tất cả mọi người.

Tiến sĩ Don Berwick và nhóm làm việc của mình thường có khả năng gây ảnh hưởng đến một trong những nhóm người có vị trí trong xã hội, đó là các bác sĩ và chuyên gia chăm sóc sức khỏe. Dù vậy, ông không ngại khen ngợi và nói về những thành công của họ. Ví dụ, khi xuất hiện trên Dateline, ông luôn đi cùng một bác sĩ và lãnh đạo ngành y tế – những người đang thực hiện những hành vi mang tính quyết định và cứu giúp bệnh nhân. “Tôi đã biết từ lâu”, Berwick nói với chúng tôi, “rằng lời khen được chia thành vô vàn những phần nhỏ. Hãy phân phát mỗi khi bạn nhận được lời khen ngợi, vì bạn sẽ còn lại rất nhiều.”

## TÓM TẮT: SỰ ỦNG HỘ XÃ HỘI

Những người có uy tín và gần gũi với mọi người có khả năng ảnh hưởng lớn đến bất cứ nỗ lực thay đổi nào. Trong những hoàn cảnh khó khăn, người ta dễ dàng đi theo chỉ dẫn của người có uy tín. May thay, “sức mạnh của một người” cũng có thể áp dụng để khích lệ những hành vi có lợi cho xã hội.

Khi một hành vi cần được thực hiện gặp khó khăn trong việc triển khai, “sức mạnh của một người” – người dẫn dắt dư luận – nằm trong việc thuyết phục mọi người ủng hộ thực hiện cái mới. Hãy tìm cách nhận dạng và hợp



tác với những nhân vật quan trọng này. Nếu bạn không để ý tới họ, nỗ lực thay đổi của bạn sẽ gặp nhiều rủi ro.

Đôi khi, ta cần thay đổi những chuẩn mực phổ biến. Trước khi cộng đồng đón nhận một đề xuất thay đổi hành vi, họ cần có cơ hội bàn luận cởi mở về đề xuất đó. Lúc này cần có các diễn đàn tự do ngôn luận. Phe phản đối sẽ cho rằng diễn đàn như vậy không hợp lý, thậm chí, họ còn tuyên bố rằng chủ đề của diễn đàn là chủ đề kiêng kị. Hãy bỏ qua những người im lặng không lên tiếng. Hãy cẩn trọng khi bàn luận những vấn đề gây tranh cãi và nhiều rủi ro.

Cuối cùng, có những thay đổi cần sự trợ giúp của tất cả mọi người trong cộng đồng. Trên con đường giải thoát khỏi những thói quen đang tồn tại trong xã hội, ta cần được “nhổ” khỏi hệ thống cũ và được đặt trong một hệ thống xã hội mới, trong đó, các thành viên đều hỗ trợ nhưng đồng thời tương phạt lẫn nhau. Tiến sĩ Silbert sẽ chỉ cho chúng ta con đường để thực hiện điều phi thường này. Không một chiến lược gây ảnh hưởng nào ít tính chia rẽ mà lại đạt được kết quả màu nhiệm như vậy.

Hóa ra, chính mong muốn được chấp nhận, tôn trọng và gần gũi là sợi dây kéo trái tim con người gần nhau hơn. Và với phần đông chúng ta – các nhà quản lý, các bậc phụ huynh và các huấn luyện viên – hãy học cách kết hợp với sức mạnh màu nhiệm này, bạn có thể thay đổi mọi thứ.

# 7. TÌM THẤY SỨC MẠNH TRONG CÁC CON SỐ NĂNG LỰC XÃ HỘI

*Đừng bao giờ theo đuổi cái mũ của mình – có người sẽ vui mừng khi làm như vậy; tại sao lại tước đoạt niềm vui ấy của họ?*

— MARK TWAIN —



Chúng tôi bắt đầu chương này bằng một ví dụ về cách các cá nhân giúp đỡ nhau giải quyết vấn đề và đạt mục tiêu. Cách thức đó dựa trên sự tương tác xã hội, nhờ một tác nhân gây ảnh hưởng quan trọng và uy tín, xảy ra ở rất nhiều nơi trên thế giới.

Trong một căn nhà lợp tôn sạch sẽ tại một ngôi làng nhỏ ở miền trung Ấn Độ, chúng tôi thấy năm bà nội trợ – Tanika, Kamara, Damini, Payal và Sankul đang tham dự một cuộc họp quan trọng. Mỗi người sẽ được chọn

một công việc kinh doanh để khởi nghiệp nhờ một khoản vay nhỏ từ SKS một hãng tín dụng địa phương.

Mặc dù cả năm người này chưa từng đi làm hay theo học một khóa học kinh doanh nhưng họ phải chăm sóc, quán xuyến gia đình mà không có sự hỗ trợ của các ông chồng và không ai nói cho họ biết cần bắt đầu ngành kinh doanh gì. Họ sẽ phải cùng nhau thiết lập ngành kinh doanh cho chính mình.

Hôm nay, Tanika là người đầu tiên bắt đầu công việc kinh doanh của mình. Chị khao khát bắt tay vào việc vì giống như nhiều phụ nữ khác ở đây, chị sống trong cảnh bần hàn cơ cực.

“Có lẽ tôi sẽ bắt đầu bằng nghề buôn trứng như chị Chatri, bạn tôi”, Payal ngại ngùng đề xuất.

“Không thể buôn trứng được”, Sankul giải thích, “Chị phải có rất nhiều tiền mới đủ đấy. Chúng ta hãy nghĩ đến việc gì đó cần ít vốn hơn đi.”

“Chị họ tôi, Mitali, đã rất thành công nhờ chiếc xe tải đi thuê đấy”, Kamura hào hứng nói.

Sankul lại giải thích tiếp: “Việc này thậm chí còn cần số vốn lớn hơn. Mà chị họ của chị cũng phải làm việc 5 năm mới trả hết khoản tiền nợ đã vay cho chiếc xe đó. Chúng ta mới vào nghề nên cần bắt đầu bằng số tiền nhỏ hơn thế.”

“Tôi có một ý thế này!” Damini lên tiếng, “Tôi muốn làm bóng gạo. Tốn ít tiền mà nhiều người trong làng ta cũng đang bán mặt hàng này rất chạy.”

“Đó là vấn đề đấy”, Tanika nói, “quá nhiều người cùng nghề thì lời lãi sẽ chẳng được bao nhiêu đâu.”

“Vậy theo chị thì mình sẽ làm gì?” Damini hỏi Tanika.

Tanika bắt đầu trình bày ý tưởng của mình. “Tôi có một kế hoạch mà tôi nghĩ sẽ rất khả quan. Trước đây, nghề của tôi là đi thu gom tóc tại các hiệu cắt tóc để làm tóc giả.”

“Đúng, chị làm tóc giả rất đẹp”, Sankul trả lời, “nhưng nghề đó không đủ nuôi sống chị.”

Tanika không hề nản lòng. Hoàn cảnh của chị giờ khốn khổ đến mức những câu bàn lùi như vậy cũng không thể khiến chị chùn bước. Cách đây ba tháng, chồng chị thất bại trong việc buôn gạo và trở về nhà chửi bới, đánh đập chị, buộc tội chị đã kéo anh ta vào con đường nghèo khổ, gọi chị là đồ xấu xí, rồi xua đuổi bốn mẹ con chị ra đường. Ở ngôi làng chị đang sống, ly hôn cũng có nghĩa là mẹ con chị hết đường sống.

Nhưng hoàn cảnh của Tanika không phải là duy nhất. Một ngày nọ, khi Tanika đang ngồi trong căn lều lụp xụp, lo lắng cho bữa cơm sắp tới của gia đình, thì chị hàng xóm Sankul mang đến một tin tốt lành. Có một nhóm người từ thành phố sẵn sàng cho những phụ nữ như chị được vay tiền để bắt đầu làm ăn.

“Chúng ta phải hành động!” Sankul lên tiếng, “Đã đến lúc chúng ta tự mình thoát khỏi cảnh nghèo đói.” Tanika thích ý tưởng này nhưng phải thú nhận rằng những từ cấp tiến như vậy nghe như là lời của những người xa lạ nơi thành thị. Họ biết gì mà cô lại không biết?

“Ai lại cho một người phụ nữ sắp chết đói vay tiền cơ chứ?” Tanika tự hỏi, “Làm sao tôi có thể tìm ra một ý tưởng làm ăn thành công đây?”

Cơn mưa vẫn rơi đều trên mái tôn nơi năm người phụ nữ đang bàn bạc. Tanika tiếp tục giải thích cụ thể ý tưởng mới xuất hiện của mình.

“Chị nói đúng. Tôi không thể chỉ dựa vào việc làm tóc giả. Nhưng tôi biết một nơi mua tóc và sử dụng dầu từ nang tóc để chế biến các sản phẩm y tế. Nếu mình có thể gom được nhiều tóc, mình có thể bán tóc cho công ty đó và có đủ tiền sinh hoạt cho cả gia đình.”

“Chị định gom tóc thế nào?” Payal, người phụ nữ nhút nhát nhất trong hội lên tiếng.

“Tôi sẽ cho chị tóc từ lược chải đầu của tôi. Tôi không cần đến nó”, Damini ủng hộ.

“Tôi cũng thế”, Kamara chêm vào, “mà tôi nghĩ chúng ta có thể xin của cả những người hàng xóm.”

Tanika đã nghĩ đến việc xin tóc của những người hàng xóm nên cô cảm thấy vui mừng khi được bạn bè ủng hộ.

“Tôi cũng đã nghĩ tới việc thuê người gom tóc ở khu vực xung quanh đây”, cô giải thích.

“Hay đấy”, Sankul tán thành, “nhưng chị sẽ trả công cho họ thế nào?”

“Thuê trẻ con”, Kamara đề nghị, “Chị sẽ không phải trả tiền nhiều, mà chắc chắn là bọn trẻ cũng có thể làm được.”

“Đồ chơi!” Damini thốt lên, “Hãy mua một bịch đồ chơi bằng nhựa và đổi đồ chơi lấy tóc mà bọn trẻ mang đến. Với cách này, chị sẽ có tóc mà không hề tốn kém, nên sẽ thu được lãi lớn.”

Với những ý kiến bổ sung vào ý tưởng ban đầu, Tanika đã có đầy đủ yếu tố cho một kế hoạch kinh doanh. Tanika vay được 20 đô-la và ngay lập tức đi mua một bao tải đồ chơi nhựa. Sau đó, giống như ông già doanh nhân Noel, Tanika khoác chiếc bao trên lưng rong ruổi khắp làng.

“Cô sẽ cho các cháu những món đồ chơi trong chiếc bao này nếu các cháu mang đến cho cô những lọn tóc vương trên lược chải đầu của mẹ, của chị các cháu”, Tanika nói với bọn trẻ đang chơi ngoài đường.

Sau khi thông báo điều đó, nhà doanh nghiệp của chúng ta gần như bị lụt trong hàng hóa. Cuối cùng, Tanika thu gom và bán được rất nhiều tóc, trang trải nợ nần và có vốn để phát triển công việc.

Một năm trôi qua, Tanika đã thu nhận hàng trăm phụ nữ làm việc cho mình. Họ thu gom tóc từ các làng trong vùng bằng cách đổi đồ chơi, sau đó bán lại cho Tanika. Bây giờ cô không còn phải chạy ăn từng bữa nữa. Không chỉ đưa gia đình thoát khỏi nghèo đói, Tanika cũng không còn là người phụ nữ e dè, sợ sệt như cách đây một năm.

# BÀI HỌC TỪ NGƯỜI ĐƯỢC NHẬN GIẢI NOBEL

Ví dụ trên đặt ra một câu hỏi thú vị. Tại sao Tanika có thể thành công trong khi hàng trăm triệu phụ nữ khác cũng ở hoàn cảnh như cô lại không thể thoát khỏi đói nghèo? Để trả lời câu hỏi này, chúng ta hãy gặp nhân vật đoạt giải Nobel gần đây, đồng thời cũng là thiên tài đứng sau thành công của Tanika tiến sĩ Muhammad Yunus. Ông đã tìm ra cách giúp Tanika và hàng trăm triệu phụ nữ khác chiến thắng cái nghèo.

Nội dung chính của chương này xoay quanh câu chuyện đặc biệt của Muhammad Yunus. Sau khi lấy bằng tiến sĩ kinh tế tại Mỹ, tiến sĩ Yunus trở về Bangladesh và giảng dạy ở một trường đại học. Công việc này giúp ông không phải lo lắng về vật chất. Thế nên, ông vô cùng sửng sốt khi phát hiện một thực tế bên ngoài khuôn viên trường đại học: có hàng trăm nghìn người đang chết dần chết mòn vì đói khát.

Khi tìm hiểu kỹ hơn, tiến sĩ Yunus nhanh chóng nhận ra gốc rễ của đói nghèo tại Bangladesh không phải do sự lười biếng. Ở bất cứ nơi đâu, ông cũng thấy mọi người làm việc cật lực nhưng lại không kiếm đủ mức lương tối thiểu. Sau khi phỏng vấn 42 người trong một ngôi làng, ông rất bất ngờ khi thấy trở ngại lớn nhất không phải là sự lười biếng mà là vốn. Mọi người trong làng đều làm việc riêng lẻ, cá thể. Nếu không làm nghề nông thì họ cũng sẽ kinh doanh lẻ hoặc một nghề thủ công nào đó.

Để đầu tư cho hoạt động kinh doanh, họ cần có vốn. Thông thường chỉ vài xu là đủ. Nhưng không ai có số tiền ít ỏi này cả, họ buộc phải tìm đến những ông chủ cho vay nặng lãi, với mức lãi suất lên tới 1.000%. Tỷ lệ lãi suất này buộc những người đi vay phải vắt kiệt sức mình và mãi luẩn quẩn trong nợ nần. Yunus rất ngạc nhiên khi biết có một phụ nữ đan ghế thủ công rất giỏi nhưng mãi không thể thoát nghèo chỉ vì không có đủ năm xu để mua nguyên vật liệu. Chỉ năm xu thôi!

Yunus kết luận nếu ông có thể khiến mọi người thực hiện một hành vi mang tính quyết định (có thể kiếm được việc và trả hết nợ nần), ông có thể

mang lại may mắn tiền tài cho 42 người ông phỏng vấn. Tính tất cả, 42 người cần đến 27 đô-la.

Sau đó, Yunus quay trở lại ngân hàng địa phương và đề nghị họ cấp vốn cho 42 lao động với mức lãi suất trần. Nhưng không ai chấp nhận điều đó. Vị giám đốc ngân hàng cười trừ và không muốn tiếp ông nữa. Theo họ, không có giao kèo cũng có nghĩa là không được vay tiền. Sự thật này khiến tiến sĩ Yunus rất buồn. Ông kể lại:

*Thông thường, tôi ngủ ngay sau khi đặt lưng xuống giường, nhưng đêm đó, tôi không thể ngủ được khi thấy mình ở trong một xã hội không thể hỗ trợ 27 đô-la cho 42 người khỏe mạnh, chăm chỉ và có nghề nghiệp.*

Ba mươi năm trôi qua kể từ đêm hôm ấy, bây giờ tiến sĩ Yunus đang quản lý một tập đoàn ngân hàng và kinh doanh trị giá nhiều triệu đô-la Ngân hàng Grameen. Nó đã giúp hơn 100 triệu người như Tanika thoát khỏi đói nghèo. Tanika có vốn làm ăn ban đầu chính là nhờ quỹ tín dụng vi mô (micro-credit), vốn được hình thành trực tiếp từ công trình nghiên cứu của tiến sĩ Yunus.

Điều khiến câu chuyện này trở nên đặc biệt là những phương pháp của tiến sĩ Yunus đã không chỉ giúp Tanika, mà cả bốn người bạn của chị cũng bắt đầu kinh doanh và thành công. Cứ 40 người thì có 39 người được tiến sĩ Yunus trợ giúp. Đó là sự thật: 98% số người được Yunus cho vay vốn đã thực hiện hành vi mang tính quyết định thứ hai để thoát khỏi cảnh bần hàn: hoàn trả được cả vốn lẫn lãi.

Phần lớn những người kinh doanh thành công đều giúp cả gia đình thoát khỏi cảnh nghèo. Họ cho con cái đi học, và đến giờ, nhiều con em họ đã có được bằng cấp cao. Những người dân từng chỉ kiếm được hai xu một ngày giờ trở thành những doanh nhân thành công và con cái được ăn học đầy đủ.

Câu chuyện này có nhiều chi tiết bất ngờ thú vị, nhưng chi tiết quan trọng nhất mà chúng ta cần quan tâm là làm thế nào tiến sĩ Yunus có thể khiến những khách hàng nghèo thực hiện hành vi mang tính quyết định thứ hai, đồng thời là con đường dẫn tới thành công. Sức mạnh gây ảnh hưởng

màu nhiệm nào đã giúp ông tin rằng những hợp đồng cho vay không cần thế chấp sẽ được hoàn trả? Quan trọng hơn, chúng ta có thể rút ra bài học gì để tăng cường vốn chiến thuật gây ảnh hưởng qua câu chuyện trên?

Cũng giống như trường hợp phải kết hợp nhiều biện pháp mới có thể thay đổi những người từng thất bại liên tiếp, tiến sĩ Yunus đã áp dụng gần như toàn bộ các phương pháp mà chúng tôi đề cập trong cuốn sách này. Nhiệm vụ của ông quá phức tạp nếu chỉ sử dụng một công cụ xoay chuyển, vì thế, ông đã kết hợp tất cả các công cụ. Tuy nhiên, bằng cách quan sát hành động của Tanika và những người bạn, chúng ta có thể tập trung vào một công cụ gây ảnh hưởng quan trọng: sức mạnh của vốn xã hội.

Tiến sĩ Yunus không chỉ yêu cầu Tanika trình bày một kế hoạch kinh doanh để ông xem xét mà còn yêu cầu cô lập một nhóm với bốn người hàng xóm và từng người đều phải trình kế hoạch của mình. Sau đó, mỗi người sẽ được vay vốn. Họ sẽ phải ký giấy vay nợ để cùng chịu trách nhiệm chung về khoản nợ này. Điều đó có nghĩa là Tanika phải thuyết phục bốn người bạn về tính khả thi của kế hoạch mà cô đưa ra, hoặc cô sẽ phải bàn bạc với cả nhóm để đi đến một kế hoạch thống nhất.

Bạn có thể tưởng tượng điều gì xảy ra khi những người chưa từng có công ăn việc làm, thậm chí mới chỉ cách lưỡi hái tử thần trong gang tấc nhưng bây giờ lại cùng nhau ký vào đơn vay vốn? Họ không chấp nhận những ý tưởng nửa vời. Họ tạo ra những kế hoạch thực tế và thông minh bằng cách kết hợp vốn trí tuệ của cả năm người trong nhóm.

## TRANH THỦ SỨC MẠNH VỐN XÃ HỘI

Ở chương 6, chúng ta đã biết rằng những người xung quanh có thể khích lệ chúng ta rất nhiều. Bây giờ, chúng ta hãy bổ sung khả năng gây ảnh hưởng mang tính xã hội thứ hai – năng lực xã hội. Như lời một bài hát của nhóm Beatles, chúng ta dễ dàng thành công hơn khi có “sự trợ giúp từ những người bạn”. Họ giúp chúng ta bằng trí óc, sức mạnh đôi bàn tay của họ và thậm chí còn giúp chúng ta có được các mối quan hệ quan trọng. Tóm lại, họ mang đến cho chúng ta nguồn vốn xã hội. Với sự trợ giúp của



bạn bè, chúng ta có thể có được nguồn sức mạnh còn lớn hơn tổng sức mạnh của từng cá nhân riêng lẻ. Nhưng chúng ta chỉ làm được điều này khi biết cách tận dụng vốn xã hội – *khả năng tạo dựng một mạng lưới quan hệ thiết yếu*. Tiến sĩ Yunus cũng tận dụng chính nguồn vốn này giống như bao người khác.

Tác giả nổi tiếng James Surowiecki đã giải thích tại sao Tanika lại có được một kế hoạch kinh doanh thành công. Có lẽ chính ông sẽ là người đầu tiên nói rằng ý tưởng mà ông nêu ra trong cuốn *The Wisdom of Crowds* (Trí tuệ của đám đông) đã có mặt trong đời sống từ rất lâu. Ngay trang đầu tiên của cuốn sách, Surowiecki nói về nhà khoa học người Anh Francis Galton – người đã ứng dụng những phương pháp thống kê để chứng minh rằng nhóm người bao gồm những cá nhân có nhiều trình độ nhận thức khác nhau thường cố gắng và đạt nhiều thành tích hơn bất cứ một cá nhân đơn lẻ nào.

Khi 787 người dân địa phương dự một hội chợ gia súc trong vùng, họ tham gia đoán cân nặng của một con bò đã bị làm thịt. Galton tính được con số trung bình mà những người tham gia dự đoán là 397 kg. Cuối cùng, con bò được đưa lên bàn cân và số cân nặng chính xác là 398 kg. Ước tính trung bình của cả nhóm không phải chỉ gần đúng với cân nặng của con bò mà là gần như chính xác. Điều mà Surowiecki rút ra từ nghiên cứu về đám đông này là: “Trong những hoàn cảnh thích hợp, nhóm thường hoạt động rất xuất sắc, thậm chí xuất sắc hơn cả những người xuất sắc nhất trong nhóm.”

Từ rất lâu trước khi Surowiecki phổ biến ý tưởng nhóm có khả năng hoạt động hiệu quả hơn những cá nhân xuất sắc nhất, tiến sĩ Yunus đã áp dụng ý tưởng này vào hoạt động của các doanh nghiệp tín dụng vi mô. Hãy xem xét trường hợp năm bà nội trợ chưa từng có công ăn việc làm bàn bạc với nhau để hoàn thiện ý tưởng của Tanika. Không có cá nhân đơn lẻ nào đi đến kế hoạch cuối cùng, nhưng bằng cách gợi ý cho nhau, họ cùng tìm ra một phương pháp đem lại thành công. Họ làm được như vậy vì họ cùng tạo ra những sản phẩm và dịch vụ có thể tiến hành kinh doanh ngay tại ngôi làng quen thuộc của mình.

# THỜI GIAN VÀ CÁCH THỨC ĐẦU TƯ VÀO VỐN XÃ HỘI

Có một thực tế là thay đổi một hành vi cần phải có sự trợ giúp của những người khác. Chẳng hạn: nếu tiến sĩ Don Berwick và nhóm nghiên cứu muốn cứu 100 nghìn bệnh nhân thoát khỏi cái chết vì sự bất cẩn tại các bệnh viện của Mỹ, rõ ràng họ cần kêu gọi sự tham gia của các bác sĩ, y tá, nhà quản lý, v.v... Tương tự là trường hợp liên quan đến các cựu tội phạm của tiến sĩ Silbert. Bà đã không chỉ dựa vào một ngôi làng mà còn thật sự tạo ra một ngôi làng của chính mình.

Đôi khi, ta không đạt được kết quả gì nếu nghĩ rằng chiến thuật xoay chuyển của cá nhân ta thì chỉ cần ta thực hiện. Chẳng hạn: bạn có thể cho rằng chỉ bằng ý chí cá nhân, bạn có thể tuân thủ chế độ ăn kiêng. Khi một mình đối mặt với sự lựa chọn chiếc bánh rán nhân táo hay quả táo, quyết định hoàn toàn tùy thuộc vào bạn. Nhưng sẽ là sai lầm khi cho rằng bạn tồn tại độc lập. Trong khi tất cả các hành vi mang tính quyết định đều do một cá nhân đơn lẻ thực hiện trong không gian độc lập thì một nhóm các cá nhân lại có thể tạo nên sự khác biệt lớn trong việc tạo nên sự xoay chuyển.

Chẳng hạn: tiến sĩ Wiwat đã thành công trong việc gây ảnh hưởng đến những người hành nghề mại dâm khi xử lý những khách hàng say xỉn không chịu sử dụng bao cao su. Mặc dù những cô gái làng chơi hoàn toàn độc lập trong những tình huống này nhưng sức mạnh của những người khác có thể giúp họ thành công. Các bậc thầy xoay chuyển luôn chú ý đến cách thức giúp các cá nhân có được sự ủng hộ xã hội để tăng tốc và thành công vào những thời điểm quan trọng.

Vậy khi nào chúng ta cần xây dựng vốn xã hội để mang lại những thay đổi quan trọng?

**Khi những người khác là một phần của vấn đề**

Hãy xem xét một vấn đề kinh doanh phổ biến sau đây. Vấn đề này sẽ cho chúng ta thấy khi nào cần dựa vào sự giúp đỡ của người khác để thành công trong công việc.

Hãy gặp “Jess”. Lúc này anh đang vã mồ hôi như tắm, vì anh sắp sửa nói dối và rất sợ bị phát hiện. Jess lo sợ bị lộ vì khác với những tay chơi cờ bạc bịp với nhiều mách khéo được ngụy trang khéo léo, Jess có những “dấu hiệu” cho thấy anh không biết nói dối. Bây giờ, anh không chỉ toát mồ hôi, mắt trái còn co giật mạnh đến mức người ở góc bên kia phòng cũng có thể nhìn thấy. Khi Jess lên tiếng, cổ họng anh như khô đặc lại. Sau khi giả vờ húng hắng ho, cuối cùng, Jess cũng thốt ra một lời nói dối đầy phiến toái.

“Không sao cả”, Jess bập bẹ, “Chúng ta vẫn hướng đúng đến mục tiêu.”

Jess không phải là người duy nhất nói dối tại bàn tròn. Trong cuộc họp phát triển sản phẩm, tất cả mọi người đều đang bóp méo sự thật. Với nhóm phát triển phần mềm gồm 1.500 người, việc báo cáo với sếp rằng công việc đang theo đúng tiến độ đã ăn sâu trong tiềm thức. Lời nói dối rằng chúng tôi luôn sẵn sàng phổ biến đến mức Jess và đồng nghiệp bị gán một biệt danh “con gà dự án”.

Câu chuyện nói dối diễn ra như sau. Bạn nói rằng bạn sẵn sàng thực hiện phần dự án của mình khi không hy vọng ai đó sẽ thú nhận là anh ta/chị ta cần gia hạn thêm thời gian. Người đầu tiên mất bình tĩnh và nói: “Tôi cần thêm thời gian” chính là một con gà. Và giống như trò đua xe, khi một người quặt tay lái, những người khác đều an toàn. Những người khác đều không bị chú ý, họ còn được lợi từ khoảng thời hạn nói thêm bởi vì họ không phải thú nhận là mình đang gặp rắc rối. Trong cuộc họp trên, hầu hết các lãnh đạo đều có mặt tại bàn thảo luận, giống như Jess, họ đều đang chậm tiến độ so với thời hạn. Thế nhưng không ai chịu thú nhận điều này. Không ai quặt tay lái, thời hạn không được nói thêm, và chính vì cùng giả bộ, sau đó họ sẽ gặp rắc rối.

Lần đầu tiên chúng tôi làm việc với công ty phần mềm này cũng là thời điểm nó đứng bên bờ vực phá sản. Trong nhiều năm, công ty không có một sản phẩm mới nào. Còn khi ra mắt sản phẩm mới thì giá thành của nó lại

đặt gấp đôi so với giá trị thực. Tinh thần làm việc giảm sút, cộng với vấn đề về sản phẩm, công ty mất dần nhiều nhân viên giỏi.

Mike – phó chủ tịch mới về mảng phát triển, được giao nhiệm vụ xoay chuyển tình thế hiện tại. Anh đã tìm thấy hành vi mang tính quyết định cần xoay chuyển. Anh thấy rằng nếu có cách khích lệ nhân viên toàn công ty nói lên suy nghĩ của họ về các vấn đề thì nhất định công ty sẽ có thể lấy lại tinh thần làm việc, giảm chi phí và kiểm soát quy trình sản xuất. Nhưng đó là một nhiệm vụ không hề dễ dàng.

Khi lần đầu chúng tôi gặp Mike, anh từng thử nhiều biện pháp khác nhau. Anh từng triển khai khóa đào tạo giao tiếp, rồi tìm kiếm những người dẫn dắt dư luận và nhờ họ giải quyết vấn đề. Anh còn bí mật điều tra để xác định xem hành vi có thay đổi không. Thế nhưng, hoạt động của công ty vẫn không hề tiến triển.

Mike nói rằng những gì anh kể chính là những dữ liệu chắc chắn về thất bại của công ty.

Đến phút chót, Mike vẫn không nhận ra Jess và đồng nghiệp của anh không phải là các diễn viên tự đưa ra thời hạn trong các cuộc họp. Để đánh bóng hình ảnh, chính các nhà quản lý, các vị giám đốc và phó chủ tịch đã nói dối. Thậm chí, Mike còn không biết mình cũng bị cuốn vào hành động khích lệ mọi người chỉ được nói những điều tốt đẹp tại cuộc họp. Và vì hành vi đó do một nhóm tạo ra, nên chính nhóm người đó phải cùng tham gia thay đổi nó. Vậy Mike tận dụng nguồn vốn xã hội ra sao?

Để trả lời câu hỏi này, chúng ta hãy xem người khác giải quyết vấn đề tương tự ra sao. Hãy đến châu Phi để học tập Garth Japhet. Chưa có ai nghiên cứu lâu hơn, miệt mài hơn và tỉ mỉ hơn về cách xây dựng nguồn vốn xã hội như Garth Japhet. Ông là bậc thầy xoay chuyển vấn đề cá nhân thành vấn đề xã hội.

Tiến sĩ Japhet khởi nghiệp bằng nghề bác sĩ, nhưng bây giờ ông là Giám đốc điều hành của Soul City – một nhóm chuyên gia tư vấn về phương tiện truyền thông ở Nam Phi. Nhóm này rất thành công trong các chiến dịch

chống lại đại dịch AIDS, giảm tỷ lệ tử vong và chống suy dinh dưỡng ở trẻ em. Gần đây, Japhet chuyển sang chiến dịch ngăn chặn nạn bạo hành phụ nữ vì ở Nam Phi, vấn đề này rất nghiêm trọng. Cứ chín phụ nữ thì có một người bị hãm hiếp ít nhất một lần trong đời. Cứ năm phụ nữ thì có một người bị chồng lạm dụng cả về thể xác lẫn tinh thần.

Tiến sĩ Japhet nhận thấy không thể giải quyết vấn đề nan giải này bằng cách dạy cho người phụ nữ biết tự đứng lên trên đôi chân của mình và đánh bại những gã đàn ông vô cảm và tội lỗi. Thay vào đó, ông cho rằng cần để chính những kẻ gây ra vấn đề giải quyết nó.

Japhet cũng hiểu rằng còn có rất nhiều người ở Nam Phi, cả nam giới và nữ giới, đều phản đối nạn bạo hành phụ nữ. Nhưng họ thấy mình không đủ tầm ảnh hưởng để thay đổi hành vi hèn hạ kia. Chính vì vậy, Japhet đã hướng cho họ một con đường. Ông nói:

“Trên chương trình truyền hình *Soul City* (Thành phố tâm hồn), chúng tôi đã cố ý xây dựng nhân vật Thabang – một thầy giáo đáng kính, nhưng cũng chính là kẻ thường xuyên ngược đãi người vợ đáng thương, Matlakala. Khán giả cả nam lẫn nữ – đều nhanh chóng kết luận rằng Matlakala không đáng phải chịu đựng sự hành hạ. Cô là người đáng mến, dịu dàng và là một nạn nhân. Đáng ngạc nhiên, Thabang cũng là một người đàn ông tốt và biết điều, giống như chính những khán giả.”

Sau đó, tác giả đưa ra giải pháp cần đến sự ủng hộ của những người bạn và hàng xóm quan tâm đến vấn đề. Tiến sĩ Arvind Singhal – cố vấn nghiên cứu của chương trình *Soul City*, cho biết: “Trong một tập phim, những người hàng xóm nghe thấy tiếng Thabang đánh đập cô vợ Matlakala tội nghiệp. Không thể ngồi yên được nữa, họ quyết định đánh động cho Thabang biết rằng họ biết về những sai lầm của anh. Nhưng bằng cách nào? Làm thế nào để Thabang hiểu được mà họ không bị cho là quá tọc mạch? Làm thế nào để không bị phiền toái? Nói thẳng là thất sách, thậm chí còn nguy hiểm.”

Tiến sĩ Singhal giải thích: “Để gửi thông điệp tới người đàn ông bạo lực rằng mọi người đã biết và không thể chấp nhận hành vi của anh ta, những

người hàng xóm liền tập hợp ngoài cửa nhà Thabang và dùng nồi niêu xoong chảo đập âm ầm. Họ không nói một lời nào và chỉ đập nồi niêu âm ỉ.” Khi đó, Thabang cảm thấy xấu hổ và bắt đầu thay đổi hành vi của mình.

Điều xảy ra sau đó hoàn toàn nằm ngoài sự mong đợi. Người dân Nam Phi khi nghe tiếng một ông chồng đánh vợ ở bên kia bức tường liền lập tức đến đứng trước cửa nhà hàng xóm và đập nồi niêu âm ỉ.

Sức mạnh của mô hình trải nghiệm đã phát huy sự màu nhiệm. Thông điệp được truyền đi. Đàn ông không được phép đánh đập phụ nữ như trước nữa. Hành vi bạo hành được ủng hộ bằng sự im lặng tập thể không còn được chấp nhận nữa.

Từ câu chuyện trên, ta có thể rút ra một công cụ xoay chuyển: nếu hành vi xấu được một nhóm người ủng hộ thì chính họ mới cần thay đổi hành vi đó. Trong nghiên cứu trên, những người hàng xóm là những người phải tạo ra sự thay đổi vì chính họ đã để yên cho hành vi ngược đãi trơ tráo kia tiếp diễn.

Đó cũng là cách giúp Mike xóa bỏ được biệt danh “con gà dự án”. Anh đã thử giải quyết vấn đề bằng cách đối đầu với những nhân viên như Jess mà không chú ý tới vai trò của các nhà quản lý, giám đốc và những người khác. Khi thấy thiếu hụt điều gì, anh lập tức thay đổi chiến thuật. Anh yêu cầu phòng đào tạo nhân sự giúp nhân viên học cách thảo luận cởi mở những vấn đề của dự án. Sau đó, anh giao nhiệm vụ giảng dạy cho các nhà lãnh đạo của công ty. Trong phút chốc, sáng kiến này đã làm thay đổi mọi thứ.

Cứ hai tuần một lần, vị giám đốc, trước đó bài trừ sự thẳng thắn, lại đứng lớp giảng về cách lên tiếng thảo luận về một vấn đề rủi ro. Trong hai buổi đầu, Jess chỉ thụ động ngồi nghe và hoài nghi. Buổi thứ ba, anh bày tỏ sự quan tâm của mình với vị giám đốc. Trong lớp học, vị giám đốc cảm thấy có trách nhiệm trả lời ngay câu hỏi của anh. Đến buổi thứ sáu, nhiều người trong lớp học bắt đầu lên tiếng. Và chỉ trong vài tháng, những quy tắc mới xuất hiện và hành vi mang tính quyết định của Mike – dửng dưng trước mọi

áp lực – được phổ biến rộng rãi. Chỉ trong một năm, công ty đã cho ra đời hai sản phẩm đúng thời hạn và tinh thần làm việc lên rất cao.

Để xem sức mạnh vốn xã hội được áp dụng cho cá nhân ra sao, chúng ta hãy quay trở lại với anh bạn Henry khi anh vẫn đang cố gắng ăn uống điều độ hơn và giảm cân. Henry đã hiểu rằng đồng nghiệp, bạn bè và người thân không thể giúp anh tăng cường khả năng của chính mình. Thay vì thực hiện vai trò của một người bạn, họ lại đồng lõa với những hành động gây hại cho cơ thể Henry. Họ đưa Henry tới những nhà hàng đắt tiền, ăn những món cao lương mỹ vị, tặng anh những món khoái khẩu, chất đầy đồ ăn trong tủ lạnh...

Henry không tìm được ai có thể giúp mình trong quá trình giảm cân. Đã có lần, anh bảo vợ ngừng mua sôcôla nhưng cô lại bật cười. Cô thích kẹo và cô ăn kẹo nhưng không bị tăng cân, vậy tại sao cô phải ngừng mua kẹo?

Nhưng Henry biết tự mình giảm cân thật khó khăn. “Đây, em nhìn anh xem. Anh sống cùng em. Hàng ngày, anh phải ngửi mùi thơm của những thanh kẹo ấy và chúng làm anh phát điên!”

Nhưng năng lực khứu giác không hẳn là yếu tố duy nhất cho Henry thấy tầm quan trọng của việc tranh thủ sự ủng hộ của người khác. Gần đây, anh đọc được một nghiên cứu (của nhà nghiên cứu Albert Bandura) về những người đang cố gắng giảm lượng cholesterol trong cơ thể. Đúng như dự đoán của Henry và Albert, những đối tượng đó có thể giảm lượng cholesterol nhiều hơn khi người bạn đời cùng tham gia chương trình.

Chính vì thế, Henry cần đề nghị những người thường khiến anh nhụt chí ủng hộ mình. Điều này có nghĩa là Henry phải tìm cách mở những cuộc đối thoại cởi mở và chân thành với người khác.

## Khi bạn không thể thành công một mình

Nhà thơ John Donne đã đúng khi nói rằng không ai trên đời này là một ốc đảo riêng biệt. Khi ai đó gây rắc rối cho bạn, thay vì phản công lại, hãy hợp tác với họ. Hãy biến vấn đề của *tôi* thành vấn đề của *chúng ta*. Hãy xây

dựng nguồn vốn xã hội để đối phó với những hành vi chống đối và ngoan cố.

**Sự tương tác.** Khi một hành vi mang tính quyết định đòi hỏi nhiều người cùng phối hợp như trong một giàn nhạc giao hưởng – nơi không ai có thể thành công khi đứng một mình – bạn cần phát triển khả năng làm việc theo nhóm. Đã có thời, những người thợ thủ công tay nghề điêu luyện tự sản xuất bình ấm, nển, trang sức v.v... Nhưng ngày nay, thành công của một nhóm thường phụ thuộc vào những chuyên gia không chỉ thông thạo chuyên môn như các bậc tiền bối mà còn có khả năng hợp tác với nhau để hoàn thành nhiệm vụ.

Chẳng hạn: một nhóm phát triển phần mềm điển hình thường bao gồm người viết mật mã, thiết kế, nhân viên marketing, nhà văn và doanh nhân. Trong mỗi giai đoạn phát triển, tất cả đều phải kết nối, đưa dự án của mình lên Internet và, ở mức độ cá nhân, phải tìm cách hợp tác với nhau. Người lãnh đạo nào không đánh giá cao điều này thường cảm thấy thất vọng khi những nỗ lực gây ảnh hưởng của họ không đem lại kết quả.

Chúng tôi có dịp làm việc với một nhóm sản xuất sau khi họ quyết định giảm chi phí bằng cách chuyển sang sản xuất dây chuyền. Một công nhân sẽ truyền thành phẩm của mình sang công nhân khác thay vì xếp nó tại một nơi để người kế tiếp có thể đến lấy bất cứ lúc nào. Hình thức sản xuất này đòi hỏi sự tuân thủ thời gian nghiêm ngặt (thời gian mỗi người thực hiện công việc là như nhau). Nó đòi hỏi sự hợp tác thật sự. Khi một cá nhân làm chậm, tăng tốc, nghỉ bất chợt hay không đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng thì cả người trước và người sau đều bị ảnh hưởng.

Khi chúng tôi đến, công ty đã nhận ra kiểu sản xuất này đã làm bộc lộ sự hợp tác yếu kém giữa các công nhân. Giờ đây, do mỗi công nhân đều phụ thuộc vào người đứng trước và sau mình, họ liên tục than phiền và yêu cầu đổi vị trí trong hàng. Đốc công thường phải can thiệp để giải quyết vấn đề, nhưng thông thường, họ phải dành nhiều thời gian để làm trọng tài cho các cuộc tranh cãi kịch liệt.



Hóa ra, công ty không có sự chuẩn bị trước khi chuyển sang hình thức sản xuất mới vì nó không có nguồn vốn xã hội để các công nhân có thể hợp tác với nhau. Khi các Giám đốc điều hành quyết định xây dựng một hệ thống tương tác trong quá trình sản xuất, họ phải đối mặt với một vấn đề nổi cộm là các công nhân đều thiếu kỹ năng xã hội và khả năng chịu trách nhiệm công việc. Thói quen làm việc một mình đã bào mòn khả năng tương tác hiệu quả của mỗi công nhân. Họ không còn “làm việc vui vẻ” với đồng nghiệp nữa.

Công ty không thể triển khai hệ thống sản xuất dây chuyền cho đến khi mỗi công nhân đều được học kỹ năng hợp tác để giải quyết vấn đề. Sự tương tác đòi hỏi mỗi cá nhân phải chia sẻ ý tưởng, cung cấp tài liệu, giúp đỡ và sẵn sàng hợp tác. Những người lãnh đạo xa rời quá trình tương tác này sẽ thường xuyên chịu sự cạnh tranh và không bao giờ tận dụng được nguồn vốn xã hội quý giá.

**Tính mới mẻ.** Nhóm của Tanika đã cho thấy sức mạnh của nguồn vốn xã hội trong một trường hợp khác. Rõ ràng, họ không phải là chuyên gia và phải đối mặt với những vấn đề hoàn toàn mới. May thay, kế hoạch đổi đồ chơi lấy tóc đã được hình thành từ ý tưởng thông minh nhất của cả nhóm. Không ai có ý tưởng tốt ngay từ đầu, nhưng nếu mỗi người đóng góp một chút rồi cùng nhau chỉnh sửa thì cuối cùng sẽ tạo nên một chiến lược mà chưa ai nghĩ ra.

Khi đối mặt với những biến động đòi hỏi có những giải pháp mới – nhiều cái đầu hợp lại luôn tốt hơn một cái đầu. Bằng cách yêu cầu không một doanh nhân nào được hoạt động riêng lẻ, tiến sĩ Yunus có thể đảm bảo rằng những khách hàng vay tín dụng của mình luôn hoạt động, suy nghĩ cùng nhóm và gặp nhau mỗi tuần để tạo ra ý tưởng cùng nhóm. Ngân hàng Grameen cũng hoạt động dựa vào sức mạnh tổng hợp thông qua sự tương tác bắt buộc này.

Rủi ro. Trong số những bậc thầy xoay chuyển mà ta vừa nghiên cứu, những người gặp thách thức lớn nhất chính là những người dựa nhiều nhất vào nguồn vốn xã hội để giảm bớt rủi ro. Người đứng đầu trong danh sách

này là tiến sĩ Silbert - người đã chuyển hóa những tên tội phạm nguy hiểm thành công dân có ích. Hãy nghĩ đến những công việc mà các tù nhân thực hiện hàng ngày dưới sự bảo trợ của Sibert, bạn sẽ thấy những thách thức to lớn mà bà và tổ chức phải đối mặt.

Hàng ngày, có khoảng 100 cư dân của Silbert ở San Francisco đột nhập tư gia của các gia đình ở Bay Area và lấy đi những đồ đạc quý giá. Đó là công việc họ thường làm trước khi gia nhập Delancey. Bây giờ, họ vẫn thực hiện công việc tương tự nhưng dưới sự điều hành của Công ty Dịch vụ Chuyển nhà Delancey. Ngày trước, họ kiếm sống bằng cách lấy đồ đạc của người khác một cách phi pháp thì bây giờ lại làm điều đó hợp pháp. Bạn có thể cho rằng chiến lược kinh doanh này quá mạo hiểm nếu xét đến quá khứ của nhân viên. Tuy nhiên, mỗi món đồ dù là nhỏ nhất được nhân viên của Delancey di chuyển sẽ có mặt nguyên trạng tại nơi ở mới. Delancey là công ty tư nhân uy tín nhất ở khu vực Bay Area vì chưa bao giờ để tình trạng mất mát hoặc trộm cắp xảy ra. Hãy tưởng tượng xem chuyện gì sẽ xảy ra nếu đánh mất dù chỉ một chuỗi vòng hạt xoàn? Uy tín của Delancey sẽ mất, công ty chuyển đồ cùng với hơn 100 nhân công cũng không còn nữa. Tuy phải đối mặt với rủi ro nhưng Delancey *không* gặp bất cứ sự cố nào.

Điều gây bất ngờ không kém là tại nhà hàng Delancey, những cư dân vẫn còn bị ảnh hưởng nặng nề bởi chứng nghiện rượu và ma túy lại chính là bồi bàn. Khi lần đầu biết đến điều vô lý này, chúng tôi đã hỏi Silbert xem bà xử lý trường hợp “ngựa quen đường cũ” ra sao. Không chút do dự, bà kể câu chuyện cách đó một năm, một nhân viên của mình đã “nhuộm bùn”. Để thật sự hiểu được ý nghĩa câu chuyện này, chúng ta cần biết rằng khả năng thành công của một chương trình phục hồi nhân phẩm thường rất thấp.

Silbert đưa tội phạm vào nhà dân và yêu cầu những kẻ nghiện rượu phục vụ bàn – hầu như *không* gặp sự cố nào. Khi được hỏi về nguyên nhân thành công của chiến thuật gây ảnh hưởng, bà giải thích rằng chiếc chìa khóa nằm trong hệ thống xã hội chặt chẽ và hùng mạnh của Delancey. Delancey không có bất cứ chuyên gia nào, nhưng lại có nguồn vốn xã hội dồi dào.

Delancey dựa vào mạng lưới trợ giúp lẫn nhau mà Silbert đã xây dựng trong hơn 30 năm qua.

Bà đã sử dụng sức mạnh của nguồn vốn xã hội làm phương tiện hỗ trợ việc thực hiện những hành vi mang tính quyết định. Quá trình diễn ra như sau: bà tạo dựng ở Delancey một môi trường với văn hóa trợ giúp, hướng dẫn và định hướng các cư dân. Chỉ cần một ngày gia nhập địa hạt, bạn cũng có thể hỗ trợ cho người mới đến. Và mặc dù cư dân mới kia là kẻ say xỉn, thất học và chỉ biết những hành vi phi pháp, cuối cùng, họ vẫn sẽ đạt trình độ tiến sĩ trong việc cố vấn, huấn luyện và dạy dỗ. Nếu không, họ sẽ không thể tồn tại ở đây.

Theo lời Silbert: “Bạn học một chút rồi dạy lại cho người khác – ‘người này dạy người kia’. Chẳng hạn, bạn vừa tới Delancey được một phút thì có người khác đến. Ai đó nói với bạn: ‘Làm ơn hãy giúp đỡ tôi’. Từ giây phút đó, mọi người sẽ nói nhiều với bạn về những điều bạn cần làm cho người mới đến kia hơn là về bản thân bạn.”

Để đảm bảo các cá nhân giúp đỡ lẫn nhau, Delancey luôn kiên định giữ vững một mục tiêu. Từ chỗ đầy sợ hãi và nghi ngờ khi lần đầu đến Delancey, cư dân mới sẽ nhanh chóng hòa mình vào một nền văn hóa và hệ thống ngôn ngữ mang đầy tính khích lệ, hỗ trợ cộng đồng. Nếu bạn là cư dân của Delancey, bạn sẽ được tăng cường nguồn vốn xã hội như sau:

Khi lần đầu tiên gia nhập Delancey, bạn được chỉ định đến ở tại cư xá gồm chín người thuộc nhiều chủng tộc khác nhau. Tiếp đó, bạn được xếp vào nhóm “minyan”. Một “minyan” có 10 người từ nhiều cư xá khác nhau. Từ “minyan” bắt nguồn từ Thiên Chúa giáo, dùng để chỉ một đoàn con chiên gồm 10 người trưởng thành. Tổ chức một hoạt động phục vụ cộng đồng nhất thiết phải có mặt đầy đủ một “minyan”. Bởi vậy, phiên bản “minyan” của Delancey chính là một nhóm tự lập có thể thực hiện những nhiệm vụ mà từng cá nhân riêng lẻ không thể làm được. Tại Delancey, “minyan” chính là đơn vị “in tiền” cho vốn xã hội.

Người đứng đầu “minyan” chịu trách nhiệm giám sát chính tất cả mọi việc cũng như sự trưởng thành và nhu cầu của mỗi cư dân. Các “minyan”

lại chịu sự giám sát của một “barber”. Công việc của một “barber” là đảm bảo mỗi người trong “minyan” đều phải giám sát hành vi của người khác.

Vốn xã hội còn được sử dụng dưới nhiều hình thức khác. Chẳng hạn, các cư dân làm việc cho một nhóm mà chủ nhóm cũng chính là cư dân. Khi đến Delancey, các cư dân thường chỉ có trình độ học vấn 7/12, và họ bắt buộc phải hoàn thành chứng chỉ tốt nghiệp trung học thì mới được rời khỏi đây. Điều đặc biệt là Delancey không thuê một giáo viên nào. Họ xây dựng nguồn vốn xã hội bằng cách dạy cho nhau.

Để xem việc đào tạo, dạy học và kèm cặp diễn ra như thế nào, chúng ta hãy xem xét trường hợp hẹn hò của các đôi tình nhân. “Chúng tôi vốn chưa trong sạch”, anh chàng James – cư dân Delancey thừa nhận, “Chúng tôi không nên yêu đương khi chưa nhận ra rằng tình yêu không chỉ là tình dục. Chúng tôi thường nói rằng ‘Thật là địa ngục!’ khi mỗi quan hệ gặp trắc trở.” Vì vậy, để chuẩn bị cho một cuộc hẹn hò (chỉ được phép thực hiện khi đã có ít nhất sáu tháng ở Delancey), họ tham gia nhóm của những đôi tình nhân vốn được dìu dắt bởi những cặp đôi đã hẹn hò lâu hơn những cư dân mới. Những đôi dày dặn kinh nghiệm sẽ truyền đạt cách cư xử và nói chuyện trong cuộc hẹn. Bạn có đoán được ai sẽ đi theo cặp đôi mới trong vài cuộc hẹn hò đầu tiên không? Đó là người “hầu nữ” do một “barber” chỉ định theo sát đôi tình nhân để giúp họ đi đúng hướng.

Đây chỉ là một ví dụ nhỏ cho cách thức một tổ chức không có nguồn nhân lực chuyên nghiệp lại đầu tư vào vốn xã hội làm tài sản cơ bản để thay đổi hành vi của con người và cả cuộc đời của họ. Giả sử có một nhà hảo tâm muốn tặng Delancey một tỷ đô-la để thuê các giáo viên, nhà tư vấn và huấn luyện viên, liệu tiến sĩ Silbert có nhận không? Câu trả lời là “Không”. Khi giúp đỡ người khác, chính các cư dân cũng tự giúp mình rất nhiều. Giáo viên học được nhiều hơn học sinh, người tư vấn học được nhiều hơn người được tư vấn và huấn luyện viên thực hành nhiều hơn thực tập sinh, vậy thì tại sao lại phải sử dụng nguồn nhân lực chuyên nghiệp ở bên ngoài?

Ở cấp độ doanh nghiệp, ngày càng nhiều tổ chức biết giảm rủi ro bằng cách sử dụng nguồn vốn xã hội hiệu quả. Chẳng hạn: các nhà đầu tư tư bản ở thung lũng Silicon đã tạo ra những “vườn ươm doanh nghiệp” để giúp đỡ các doanh nghiệp mới thoát khỏi giai đoạn khởi đầu đầy rủi ro. Các chuyên gia thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau sẽ đưa ra lời khuyên chuyên môn cho các công ty.

Ở cấp độ cá nhân, sự cần thiết phải xây dựng nguồn vốn xã hội bằng cách kết nối với người khác ngày càng trở nên quan trọng. Tom Boyle thuộc tập đoàn British Telecom đã tạo ra cụm từ NQ (Network Quotient), tức là chỉ số mạng lưới, dùng để nhấn mạnh tầm quan trọng của khả năng kết nối với những người khác. Ông cho rằng từ góc độ sự nghiệp cá nhân, chỉ số NQ ngày càng trở nên quan trọng hơn cả chỉ số thông minh IQ. Vì bạn không thể biết hết mọi thứ, nên điều bạn cần làm là tìm ra ai đó giúp bù vào phần thiếu hụt này. Rất nhiều nghiên cứu gần đây cho thấy những nhân viên thành công nhất sở hữu một mạng lưới những người sẵn sàng giúp họ về chuyên môn hay những người họ có thể tin tưởng khi đưa ra những đề nghị nhạy cảm. Họ không muốn tự biến mình thành ốc đảo, mà ngược lại, họ muốn trở thành những thành viên tích cực trong mạng lưới siêu kết nối để giảm thiểu những thiếu hụt của bản thân.

Tất cả những ví dụ trên đều liên quan đến một vấn đề. Những giai đoạn nhiều thay đổi, phức tạp, xáo trộn và rủi ro đều đòi hỏi nhiều cái đầu cùng suy nghĩ để tìm ra giải pháp sáng tạo mà không một ai đơn độc có thể nghĩ ra. Hãy nhớ lại câu chuyện của tiến sĩ Yunus. Khi các vấn đề đòi hỏi tính sáng tạo và đa dạng quan điểm, hãy xếp mọi người làm việc theo nhóm. Để tận dụng tối đa nguồn nhân lực hiện tại và giảm thiểu rủi ro, hãy học theo Delancey bằng cách biến những nhân viên dày dạn kinh nghiệm thành các huấn luyện viên, đào tạo viên và tư vấn viên.

**Điểm yếu.** Có lẽ sự đánh giá, nhận xét từ người khác lại là điều kiện rõ ràng nhất quy định sự hỗ trợ xã hội là phương tiện xoay chuyển hành vi mang tính quyết định. Sau thời gian luyện tập như nhau, người tự tập quần vợt thi đấu với người được huấn luyện sẽ nhận thấy ngay thông tin phản hồi

của huấn luyện viên sẽ đánh bại người tự tập ngay lập tức. Bạn có thể cho rằng ai cũng phải cần sự trợ giúp của huấn luyện viên để thực hiện một số thay đổi quan trọng trong cuộc đời họ, nhưng sự thật không phải như vậy. Chỉ một số ít người cần đến lời nhận xét, đánh giá của người khác.

Nhưng cũng có những trường hợp ngoại lệ. Chẳng hạn: trong lĩnh vực y tế, khi phải đặt ống vào tim bệnh nhân hay thực hiện những ca phức tạp, các bác sĩ hiểu được tầm quan trọng của việc huấn luyện trực tiếp. Trong nhiều trường hợp, bác sĩ không được phép thực hiện một ca nguy hiểm nếu trước đó chỉ mới quan sát người khác xử lý những ca tương tự. Thay vào đó, họ phải cố gắng thực hiện từng động tác khó khăn dưới sự theo dõi và chỉ bảo trực tiếp của một “huấn luyện viên”. Vị bác sĩ này sẽ nhận xét từng động tác.

Trong kinh doanh, các nhà quản lý thường không nghĩ tới việc huấn luyện trực tiếp. Lãnh đạo một số công ty chỉ thảo luận với các cố vấn qua điện thoại khi công ty gặp trở ngại và xử lý vấn đề không hiệu quả. Hầu như không có công ty nào nghĩ đến việc huấn luyện trực tiếp. Điều này cần thay đổi.

Chẳng hạn: chúng tôi đã từng huấn luyện cho Lauren – một giám đốc đầy nhiệt huyết nhưng lại kém hùng biện – về kỹ năng diễn thuyết. Sau đó, người từng được coi là có khả năng “ru ngủ đám đông” chỉ sau vài giờ đã trở thành một diễn giả đầy thuyết phục. Lauren không cần tham gia một khóa học hay đọc một quyển sách nào. Cô chỉ cần được chỉ bảo trực tiếp khi luyện tập diễn thuyết như: “nói nhanh hơn một chút”, “hãy ngừng một chút sau từ ‘thành công’”. Chỉ sau vài giờ hướng dẫn, Lauren đã nắm được những kỹ năng mà phải mất hàng tháng trời tự luyện tập mới có được.

Vì bạn không thể tự nhìn chính mình, nên bạn không thể biết chính xác những điều mình làm liệu có ổn không. Vì vậy, hãy đầu tư vào một hình thức khác của vốn xã hội: tìm thông tin phản hồi trực tiếp từ một chuyên gia.

**Đoàn kết nhóm.** Trong một câu chuyện ngụ ngôn do NXB William Foster Lloyd phát hành năm 1833, lần đầu tiên chúng ta biết tới một vấn đề

mà ngày nay gọi là “bi kịch của tập thể”. Câu chuyện kể về một người nông dân được dân làng cho phép thả gia súc trên khu đất chung – thường thuộc sở hữu của giới quý tộc. Hành động thiện ý đó cuối cùng lại dẫn đến một thảm họa chung. Được nuôi dưỡng tốt, số lượng cừu càng tăng nhanh chóng, cho đến khi khu đất chung bị phá hoại. Điều có lợi cho cá nhân lại có hại cho tập thể.

Rất có thể bạn cũng phải đối mặt với hoàn cảnh tương tự. Sau khi bị tắc nghẽn hàng tiếng đồng hồ trên đường, bạn tình cờ phát hiện ra nguyên nhân của vấn đề. Một cái hộp lớn nằm ngang đường đã gây ra ách tắc. Bạn có thể tránh nó và thoát khỏi tắc nghẽn nhưng lại không có lợi cho những người phía sau. Nếu bạn chịu khó dừng xe lại và mang chiếc hộp đi thì tất cả mọi người đều có lợi.

Khi gặp những trường hợp đó, chúng ta cần học cách đầu tư vào một trong những hình thức quan trọng nhất của vốn xã hội: sự đoàn kết. Chúng ta phải từ bỏ quyền lợi riêng cho mục đích chung và hành động vì quyền lợi của mọi người, nếu không, kế hoạch của chúng ta sẽ thất bại. Chúng tôi có dịp tổ chức khóa đào tạo cho các lãnh đạo mới về cách để cấp dưới luôn có trách nhiệm với cấp trên. Để thiết kế khóa học, chúng tôi đi tìm nhân tố chệch hướng tích cực. Chúng tôi đi tìm những người thành công và thất bại, tìm hiểu họ đã làm gì, sau đó đưa những kỹ năng của họ vào lớp học.

Sau khi hoàn thành khóa học, tất cả học viên được yêu cầu thực hành những điều đã học bằng cách xử lý những người không tuân thủ quy tắc, vi phạm quy trình và hành động tiêu cực. Nhưng một số vị lãnh đạo không áp dụng ngay các kỹ năng vừa học được. Họ đợi xem cấp dưới có tuân theo các quy định hay không trước khi áp dụng những biện pháp mới. Phần đông còn lại chỉ trích ngay cấp dưới khi họ sai phạm và quá nghiêm khắc. Nhân viên thời vụ chỉ cho quản đốc thấy họ đã không áp dụng tiêu chuẩn thống nhất cho toàn bộ nhân viên và kết luận rằng ông chủ không hề công bằng hoặc quá hà khắc. Cuối cùng, tất cả mọi người đều không áp dụng những gì mình đã học.

Từ sự việc trên, chúng tôi nhận ra sức mạnh to lớn của tinh thần đoàn kết. Từ đó, trong các khóa học tương tự, những người lãnh đạo luôn được yêu cầu phải đón đầu vấn đề trước khi bắt tay giải quyết. Với kế hoạch thay đổi cụ thể đó, tinh thần “đoàn kết hay là chết” sẽ quyết định sự tuân thủ của nhân viên.

Để thấy được tầm quan trọng của tinh thần đoàn kết trên quy mô lớn, chúng ta hãy xem bác sĩ Wiwat đã khai thác nguồn vốn xã hội như thế nào để chặn đứng sự lây lan của HIV/AIDS ở Thái Lan. Nhận thấy không thể giải quyết vấn đề này bằng các phương pháp xoay chuyển truyền thống, Wiwat thực hiện một phương pháp trực tiếp hơn. Đóng cửa ngành công nghiệp tình dục ở Thái Lan cũng là một cách, nhưng các nhà lãnh đạo không thể làm như vậy, và sự lây lan virus HIV vẫn tăng rất nhanh. Trước tình hình này, các nhà lãnh đạo quyết định tập trung ngăn chặn sự lan truyền của căn bệnh. Do hầu hết những trường hợp mới nhiễm bệnh đều hành nghề mại dâm sau khi không sử dụng các biện pháp bảo vệ an toàn, nên Wiwat bắt tay vào chiến dịch đoàn kết.

Theo Wiwat, một nhóm người hành nghề mại dâm có thể ngăn chặn sự lây lan HIV/AIDS, nhưng tất cả họ phải cùng nhau thực hiện. Khi một khách hàng bỏ tiền để đổi lấy thú vui, nhưng lại bị yêu cầu sử dụng các biện pháp an toàn tình dục (nhằm ngăn chặn sự lây lan AIDS), anh ta thường sẽ đi tìm đối tượng khác.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu tất cả những người hành nghề mại dâm đều yêu cầu tình dục an toàn và sẵn sàng từ chối khi khách hàng không thực hiện? Nếu như vậy, khách hàng sẽ không được đối tượng chấp nhận tình dục không an toàn và cuối cùng, họ đều phải tuân theo quy tắc an toàn tình dục, do đó sẽ ngăn chặn được sự lây lan AIDS. Kế hoạch này cũng đòi hỏi tinh thần “đoàn kết hay là chết”. Nếu một người hành nghề mại dâm phá vỡ quy tắc hay một nhà chứa nói lỏng quy định, chiến dịch sẽ thất bại.

Để đảm bảo sự tuân thủ của mọi người, Wiwat tổ chức một cuộc họp với khách mời là các ông chủ ngành công nghiệp tình dục. Sau đó là một cuộc họp khác với tất cả những người hành nghề mại dâm. Trong cả hai diễn



đàn, ông đều giải thích vì sao mọi người phải tham gia chương trình này, nếu không AIDS sẽ giết chết tất cả. Ông cũng thông báo cho mọi người về tốc độ gia tăng của AIDS và giảng giải chi tiết điều gì sẽ xảy ra nếu bất cứ một cá nhân hay tổ chức nào từ chối tham gia.

Cuối cùng, khi chương trình đó thuyết phục được những người hành nghề mại dâm liên kết lại với nhau trong việc yêu cầu khách hàng thực hiện an toàn tình dục, tỷ lệ tuân thủ đã tăng từ 14% lên 90%. Nhờ quá trình đoàn kết và sự hỗ trợ của xã hội, ở Thái Lan, khoảng 5 triệu người đã tránh được hậu quả nặng nề của căn bệnh HIV/AIDS.

Nếu áp dụng tinh thần đoàn kết ở quy mô gia đình thì sao? Khi học cách làm cha mẹ, chúng ta sẽ nhanh chóng nhận ra một điều đơn giản nhưng quan trọng là để dạy dỗ con hiệu quả, không có gì là không thể. Các bậc phụ huynh giỏi thường giúp con cái dự đoán sự thành bại của cuộc đời mình bằng cách cho chúng thấy lời nói của cha mẹ là bảo đảm chắc chắn. Nếu đứa chị đánh đứa em, đứa chị sẽ phải chịu trách nhiệm trước bố mẹ. Nếu đứa con ở tuổi vị thành niên về nhà muộn, nó sẽ phải bị phạt. Trong những gia đình có cả bố và mẹ, câu trả lời “không” thật sự nghĩa là “không” chỉ có thể đạt được khi cả bố và mẹ có cùng quan điểm giáo dục con cái. Nếu không, đứa trẻ sẽ nghiêng về phía người chiều mình, và tình trạng “vô chính phủ” sẽ diễn ra. Khi rèn con cái vào khuôn phép – cũng giống như giải quyết những vấn đề nan giải khác – phải lấy tinh thần đoàn kết làm tôn chỉ.

## TÓM TẮT: NĂNG LỰC XÃ HỘI

Trong thế giới tương tác và luôn biến động, đối thủ lớn nhất của chúng ta – kẻ thù nguy hiểm của tất cả các gia đình, công ty và cộng đồng – chính là sự thiếu đoàn kết. Vì không ai có đủ khả năng giải quyết những nhiệm vụ phức tạp phải đối mặt hàng ngày, chúng ta rất cần xây dựng nguồn vốn xã hội.

Tuy nhiên, chắc hẳn đó không phải là thông điệp mà chúng ta đã bị nhồi nhét từ bao năm qua. Các nhân vật anh hùng trên truyền hình và phim ảnh

của nửa thế kỷ qua luôn đấu tranh chống lại kẻ thù ngay bên cạnh, đó là những ông chủ lớn, những tổ chức và con người. Sự tôn vinh cá nhân mù quáng chính là rào cản lớn nhất khiến chúng ta không thể liên kết với nhau để cùng thay đổi.

Các bậc thầy xoay chuyển thông tuệ luôn thấy được tầm quan trọng của nguồn vốn xã hội. Họ nhanh chóng tìm được những người có thể hợp tác, giúp đỡ, tán thành và những nhân vật quyền lực có ảnh hưởng lớn sát cánh khi đối mặt với những vấn đề rủi ro và nguy hiểm mới xuất hiện. Sau đó, họ phát triển một chiến thuật xoay chuyển mang lại nguồn vốn xã hội cần thiết để thay đổi hiện thực quen thuộc.

# 8. ĐƯA RA PHẦN THƯỞNG VÀ YÊU CẦU TRÁCH NHIỆM GIẢI TRÌNH CƠ CHẾ ĐỘNG LỰC

*Những chỉ trích vô căn cứ dù nhiều đến đâu cũng chẳng có nghĩa lý gì.*

— NOEL COWARD —



Chúng ta vừa khám phá những ảnh hưởng mang tính cá nhân và xã hội. Tiếp theo chúng ta sẽ nghiên cứu cách sử dụng tối ưu sức mạnh của các yếu tố như: phần thưởng, bổng lộc, tiền thưởng, tiền lương...

## PHẦN THƯỞNG – NGUỒN TÁC ĐỘNG THỨ BA

Đây là vấn đề tương đối nhạy cảm. Có vô số những câu chuyện về phần thưởng tuy đã được chuẩn bị kỹ lưỡng nhưng vô tình đem lại kết quả không như mong đợi. Nguyên nhân sâu xa của thất bại là do chúng ta thường sử dụng phần thưởng như một chiến thuật tạo động lực đầu tiên nhằm thay đổi hành vi. Trong những nỗ lực thay đổi đúng hướng, phần thưởng đứng vị trí thứ ba. Việc đầu tiên, các bậc thầy xoay chuyển đảm bảo rằng các hành vi mang tính quyết định có mối liên hệ trực tiếp với sự thỏa mãn bên trong. Tiếp đó, họ tìm kiếm sự hỗ trợ mang tính chất xã hội. Họ sẽ kiểm tra cả hai yếu tố này một lần nữa trước khi quyết định chọn phần thưởng bên ngoài làm động lực thúc đẩy hành vi. Nếu không làm theo thứ tự này, khả năng thất bại của bạn rất lớn.

Quan điểm này được cả thế giới biết đến thông qua một nghiên cứu về trường mầm non. Nghiên cứu này đưa ra một lời cảnh báo đáng nhớ. Năm 1973, tiến sĩ Mark Lepper cùng các đồng nghiệp tiến hành khảo sát hiệu quả của việc tặng quà cho trẻ em (là các món ăn ưa thích) khi chúng say sưa tham gia các trò chơi (với món đồ chơi ưa thích). Các bậc thầy xoay chuyển, các bậc phụ huynh, người hướng dẫn và những người đứng đầu cùng quan sát diễn biến.

Tiến sĩ Lepper khám phá ra việc khen thưởng những người say mê công việc họ yêu thích sẽ có tác động tiêu cực. Khi không còn phần thưởng, thay vì tăng tần suất công việc, họ sẽ không tham gia tích cực các hoạt động như trước. Điều này thể hiện rõ ở những đứa trẻ của trường mẫu giáo Bing nơi Lepper tiến hành nghiên cứu. So với trước khi có hình thức khen thưởng nếu tham gia chơi tích cực, các em nhỏ ít chơi với những món đồ chơi yêu thích hơn.

Hãy suy nghĩ hàm ý sâu xa của sự việc trên. Ví dụ, bạn muốn cô con gái cưng có thói quen đọc sách say mê như bố mẹ. Khi thấy cô bé bắt đầu làm quen với sách, bạn quyết định ủng hộ, khích lệ con. Mỗi lần cô bé đọc sách, bạn sẽ thưởng cho cô bé 5 đô-la. Sau đó, vô cùng thích thú với phần thưởng này, cô bé đọc nhiều hơn để có thể kiếm đủ tiền mua băng trò chơi điện tử

mới nhất mà mình ưa thích. Điều này chỉ diễn ra cho đến khi con gái bạn có đủ tiền mua băng trò chơi.

Sau một thời gian, bạn cho rằng việc tặng thưởng khích lệ như thế là đủ, và tin rằng điều thú vị trong các tác phẩm văn học nổi tiếng thế giới mới chính là món quà quý giá đối với cô con gái. Bạn không khích lệ con bằng cách cho tiền nữa, vì chắc chắn rằng sự khích lệ của mình đã giúp cô bé hình thành thói quen đọc sách. Bạn tin chắc rằng dù không còn sự khích lệ, con gái bạn vẫn say mê đọc những tác phẩm mới nhất của các tác giả yêu thích.

Tuy nhiên, kế hoạch dường như hoàn hảo của bạn lại thất bại. Ngay khi bạn không thưởng tiền nữa, ngay lập tức cô bé sẽ chuyển sang chơi trò chơi điện tử và ít đọc sách hơn cả lúc bạn chưa áp dụng hình thức thưởng. Rõ ràng, cô bé chỉ tìm cách kiếm tiền mua băng trò chơi còn sự khích lệ của bạn không đem lại kết quả như mong đợi. Con gái bạn cũng giống như rất nhiều những đứa trẻ khác. Vậy có phải bạn và tiến sĩ Lepper đã sai lầm?

“Giả thuyết về sự biện hộ quá mức” được xem như lời giải thích cho hiện tượng này. Giả thuyết này cho biết nếu ai đó nhận được phần thưởng khi làm việc mình yêu thích, họ sẽ đưa ra kết luận tương tự như những người ngoài cuộc đang đứng quan sát họ hành động. Họ biết rằng mình được nhận phần thưởng đặc biệt cho công việc đang làm. Vì vậy, họ làm việc chỉ với mục đích nhận thưởng. Và điều tồi tệ sẽ đến! Khi không còn phần thưởng nữa, họ cho rằng công việc đó không hề thú vị như đánh giá trước đây. Do vậy, họ sẽ không thực hiện thưởng xuyên nữa.

Nhìn chung, mọi người đều cảm thấy vui mừng nếu được khen thưởng khi tham gia bất cứ hoạt động nào. Bạn rất thích chơi đàn hạc và được người hàng xóm mời biểu diễn trong tiệc cưới con trai anh ta với món tiền khá lớn. Bạn thích chơi nhạc, bạn thích được tham dự bữa tiệc và bạn cảm thấy phấn chấn khi được trả tiền cho công việc bạn say mê. Bạn không thể tin rằng mình lại may mắn như thế. Với bạn, việc nhận tiền để làm công việc mình yêu thích cũng không làm giảm bớt cảm giác yêu thích của mình đối với công việc đó.

Tuy vậy, đôi khi việc sử dụng các phần thưởng rất phức tạp. Theo nghiên cứu của tiến sĩ Lepper, không phải mọi phần thưởng đều có tác dụng như mong muốn. Có những trường hợp còn phản tác dụng, mang lại những tác động tiêu cực. Giả sử “Chương trình nhân viên xuất sắc của tháng” của một công ty nhằm biểu dương những người làm việc chăm chỉ và hiệu quả, những người được bình chọn sẽ được nêu tên trong buổi họp toàn công ty và được tặng giấy khen.

Diễn viên hài Demetri Martin nhận xét về chương trình này như sau: “Tôi nghĩ *nhân viên xuất sắc của tháng* là ví dụ điển hình cho trường hợp một người có thể vừa là người chiến thắng vừa là kẻ thất bại.”

Với nhiều người việc được tuyên dương trước toàn thể công ty không hẳn đã là phần thưởng. Điều này giống như nói với họ: “Xin chúc mừng! Đây là 100 đô-la, bằng khen ghi tên bạn và bốn tháng liền chịu sự giễu cợt của đồng nghiệp!”

Sau quá trình nghiên cứu lâu dài, các nhà nghiên cứu đã khám phá ra rất nhiều người lao động muốn nhanh chóng thoát khỏi buổi lễ trao thưởng của công ty. Họ không hề tỏ ra thích thú mà còn phản ứng hoàn toàn ngược lại so với dự đoán. Họ cảm thấy buồn và thất vọng vì không được khen thưởng. Đa số mọi người coi buổi lễ như một sự dối trá. Các cuộc phỏng vấn cho thấy đa số người lao động tin rằng họ có khả năng làm việc tốt hơn người được tuyên dương kia nhưng vì lý do nào đó, họ đã không được chọn.

Đó không phải là những phần thưởng phù hợp và đúng lúc. Bạn có thể thấy rất nhiều ví dụ về các chương trình khích lệ vì xem xét quá cẩn thận đã đem lại kết quả không như mong đợi. Ở một bệnh viện, một chuyên gia gây mê được trả lương theo khối lượng công việc hoàn thành sẽ không nhiệt tình giúp đỡ các bác sĩ khác khi tình trạng bệnh nhân của họ chuyển biến xấu.

Còn đây là những nỗ lực của Liên Xô (cũ) khi áp dụng các hình thức khích lệ. Trong ngành năng lượng, rất nhiều tiền đã bị lãng phí cho các mỏ dầu vì công nhân Xô viết được nhận tiền thưởng dựa trên số lượng các

giếng dầu tìm được. Vì khoan nhiều hố nông sẽ dễ hơn so với khoan một hố sâu và đó là cách họ đã thực hiện. Họ bỏ ngoài tai lời khuyên của các chuyên gia địa chất, thay vì tìm kiếm các mỏ dầu sâu dưới lòng đất, họ vui mừng khi chỉ cần khoan trên bề mặt đất đá và khai thác được một lượng dầu mỏ rất ít. Họ vẫn nhận được tiền thưởng nhờ việc này. Tương tự, trong một nhà máy sản xuất đinh của Liên Xô, giám đốc hứa thưởng cho công nhân dựa trên tổng khối lượng đinh mà họ sản xuất. Không lâu sau, khối lượng sản phẩm tăng vọt. Tuy nhiên, sản lượng tăng nhưng chỉ là sản phẩm đinh cỡ lớn hơn chứ thật ra, công nhân vẫn sản xuất số lượng như cũ. Đến lúc này, lãnh đạo nhà máy cảm thấy không hài lòng với việc tăng kích cỡ đinh, họ bắt đầu xét thưởng dựa trên số lượng đinh sản xuất ra. Một lần nữa, sản lượng đinh lại tăng vọt nhưng lần này, nhà máy chỉ sản xuất một loại đinh với kích cỡ rất nhỏ.

Chúng tôi đã làm việc với một phụ nữ là chủ một công ty có tiếng trên thế giới. Bà cho biết các nhân viên của mình không có đủ sự sáng tạo để đáp ứng công việc. Vì vậy, bà lập ra một chương trình đề xuất đơn giản. Liệu điều này có thể làm tăng sự sáng tạo của nhân viên không? Để khích lệ họ, bà yêu cầu mỗi nhóm phải họp ít nhất một tuần một lần để đề ra cách thức, phương pháp làm việc mới, giải quyết những vấn đề tồn tại, cũng như kế hoạch tạo ra sản phẩm mới. Để chương trình có hiệu lực, bà cũng lập ra một ủy ban xem xét các đề xuất, sau đó sẽ tặng thưởng bằng tiền mặt cho nhân viên có ý tưởng đem lại lợi nhuận thật sự cho công ty.

Sau vài tháng triển khai, chương trình hoàn toàn sụp đổ. Nó khiến các thành viên trong nhóm đấu đá lẫn nhau. Charlie, một thành viên trong nhóm, xin nhân lo phần giấy tờ. Sau đó, anh ta đệ trình các đề xuất dưới tên mình và nghiêm nhiên, chỉ anh ta được nhận phần thưởng trị giá 5 nghìn đô-la. Khi các thành viên khác biết được sự dối trá này, họ xông vào đe dọa và xô ngã anh ta, thế rồi một cuộc ẩu đả xảy ra và Charlie phải đi cấp cứu.

Để tránh những vụ việc tương tự, bà chủ quyết định từ bỏ hình thức khích lệ này. Tất nhiên, bà vẫn kêu gọi mọi người đóng góp ý tưởng nhưng không ai tham gia nữa. Bây giờ, các nhân viên cho rằng việc bà yêu cầu họ

đưa ra ý tưởng mà không có khoản tiền thưởng nào là cách đối xử tồi tệ. Bà chủ đã hy vọng chương trình đề xuất này có thể khích lệ nhân viên đổi mới nhưng nào ngờ, hình thức thưởng tiền cho các ý tưởng đã vô tình làm nảy sinh quan niệm rằng chương trình đề xuất các ý tưởng không thuộc yêu cầu công việc thông thường. Giờ đây, các nhân viên sẽ tin rằng nếu họ nghĩ ra một sáng kiến, họ xứng đáng được thưởng, còn nếu không, họ đang bị bóc lột.

Vậy người quản lý phải làm gì?

## SỬ DỤNG SỰ KHÍCH LỆ KHÔN KHÉO

Hãy nhớ lại nguyên tắc mà chúng ta đã sử dụng. Không được sử dụng sự khích lệ để bù vào thất bại của bạn trong việc thu hút các động lực mang tính cá nhân và xã hội. Điều này rất rõ ràng. Các bậc thầy xoay chuyển thậm chí sử dụng cả hai hình thức thưởng lẫn phạt. Chẳng hạn, nếu bạn không trả nợ cho Ngân hàng Grameen của Muhammad Yunus, thì nhóm của bạn sẽ trả nợ cho bạn. Nhưng hãy nhớ rằng họ biết rõ bạn đang sống ở đâu. Nếu ai đó ở vùng nông thôn châu Phi biết người hàng xóm của mình đang giấu giếm căn bệnh truyền nhiễm sán Guinea và đi khai báo với chính quyền, thì người công dân gương mẫu này sẽ được thưởng một chiếc áo phông rất ngộ nghĩnh (có hình con sán).

Vì thế, câu hỏi đặt ra ở đây là sử dụng sự khích lệ thế nào cho khéo léo?

Cần đảm bảo phần thưởng sớm đến tay các đối tượng, điều này khiến họ hài lòng và có liên quan chặt chẽ tới hành vi thiết yếu. Chỉ những món quà nhỏ cũng có thể giúp người khác vượt qua được một số vấn đề nghiêm trọng. Chẳng hạn, bệnh viện Johns Hopkins vừa hoàn thành nghiên cứu về những người nghiện rượu. Những người này chấp nhận nhập viện chỉ để uống rượu nhưng với lượng vừa phải. Ý tưởng của dự án này không khích lệ các bệnh nhân không uống rượu nữa hay từ bỏ hoàn toàn thói quen uống rượu mà chỉ học cách uống một lượng nhất định.

Muốn thay đổi thói quen của bệnh nhân, hàng ngày, các y tá bệnh viện phải đưa ra các quyền lợi cho bệnh nhân dựa trên số lượng rượu mà người



đó đã uống. Nếu uống quá nhiều, họ chỉ được ăn thức ăn hầm nhừ thay vì thức ăn thông thường. Lượng rượu mà họ uống cũng tác động đến các quyền lợi khác như gọi điện thoại, thời gian vào thăm của người nhà... Khi so sánh với nhóm bệnh nhân chỉ được phép uống một lượng rượu nhất định và không được hưởng bất cứ quyền lợi nào, có tới 60% bệnh nhân thực nghiệm đạt được mức độ tiêu thụ rượu như mong đợi.

Sự khích lệ đơn giản như việc gọi điện lại có thể giúp các bệnh nhân thoát khỏi chứng nghiện rượu. Mới nghe qua, điều này có vẻ khó tin. Tuy nhiên, điều này chưa là gì so với công trình nghiên cứu của tiến sĩ Stephen Higgins, người đã sử dụng phiếu quà tặng để điều khiển hành vi của những người nghiện ma túy. Thông thường, các con nghiện không thể hoàn thành chương trình cai nghiện vì họ sẽ từ bỏ trước khi chương trình thu được kết quả. Với hệ thống phiếu quà tặng của tiến sĩ Higgins, các bệnh nhân ngoại trú phải nộp mẫu nước tiểu ba lần một tuần. Nếu cả ba mẫu nước tiểu đều có kết quả âm tính, họ sẽ nhận được một phiếu quà tặng có thể đổi lấy hàng hóa hay các dịch vụ từ nhân viên nghiên cứu.

Với những chất gây nghiện nặng hơn như côcain, bạn có thể cho rằng những phiếu quà tặng chỉ có thể đổi lấy những phần thưởng nhỏ sẽ không tác động mạnh tới các bệnh nhân này. Bác sĩ Higgins nói: “Thật ngạc nhiên khi một chồng phiếu quà tặng lại có thể giúp chống lại ham muốn sử dụng ma túy, nhưng khi bạn biết lý do vì sao con người sử dụng ma túy, điều này trở nên rất dễ hiểu.”

Rõ ràng, chỉ đơn thuần sử dụng những phiếu quà tặng này thì không đủ để kìm nén cơn nghiện. Tuy nhiên, nếu kết hợp hình thức này với các phương pháp truyền thống cho những đối tượng quyết tâm từ bỏ ma túy, thì nó sẽ mang lại những tác động rất tích cực. Trong số những bệnh nhân nhận được phiếu quà tặng, có đến 90% hoàn thành chương trình điều trị 12 tuần, trong khi đó, chỉ có 65% bệnh nhân không có phiếu quà tặng hoàn thành chương trình điều trị. Tác dụng lâu dài của nó cũng rất ấn tượng.

Để chứng tỏ sự khích lệ đơn giản có thể là động lực lớn với tất cả mọi người, hãy nhìn lại hành lý của bạn. Nếu bạn cũng giống như hàng triệu du

khách khác trên thế giới, bạn sẽ đeo một tấm thẻ nhựa để thể hiện mình là một hành khách thường xuyên. Thật đáng ngại khi thừa nhận rằng chương trình giản đơn này lại có thể điều chỉnh hành vi của bạn.

Ví dụ, một người bạn của chúng ta vừa có một chuyến bay từ Salt Lake đến Singapore. Nếu xem trên địa cầu và phác họa lộ trình từ Salt Lake đến Singapore, bạn sẽ phải đi qua các địa điểm như San Francisco và Hawaii. Nhưng các địa điểm này lại không hề xuất hiện trong hành trình của anh bạn kia. Thay vì bay qua các địa điểm trên, trước tiên, anh ta phải mất hai tiếng bay từ phía đông đến Minneapolis, Minnesota trước khi bay trở lại phía tây đến Anchorage, Alaska, Seoul, Hàn Quốc rồi đến Singapore.

Như vậy, anh bạn này đã phải bay thêm hai tiếng đồng hồ chỉ vì muốn xuất hiện nhiều hơn trên các tuyến bay mà anh ta là khách hàng thường xuyên. Phải trải qua một lịch trình rất vất vả mà anh ta cũng chỉ tiết kiệm được vón vẹn 30 đô-la. Tuy nhiên, chính anh ta mong muốn điều này. Ngày nay, khách hàng ngày càng bị ám ảnh bởi việc tận dụng tối đa các chuyến bay như thế đến nỗi giá trị tính bằng tiền của quãng đường mà khách hàng thường xuyên không sử dụng đã vượt quá lượng tiền mặt lưu thông trong nền kinh tế Mỹ.

Nếu bạn vẫn chưa tin các phần thưởng nhỏ có thể tác động đến cách cư xử thì hãy tiếp tục xem xét ví dụ sau. Xã hội đang phải đối diện với một xu hướng đáng lo ngại là tình trạng tự tử ở những cô gái tuổi vị thành niên gia tăng đáng kể. Các nhà quản lý xã hội đã thử mọi phương pháp từ việc diễn thuyết đầy xúc động đến việc tổ chức các cuộc họp nhóm, kêu gọi sự giúp đỡ của bạn bè, gia đình những cô gái trẻ nhưng tất cả đều không mang lại kết quả. Cuối cùng, họ nghĩ đến một hình thức khích lệ có tính thúc đẩy ngay lập tức và có sự ràng buộc với hành vi mong đợi. Hình thức này chưa từng có trước đây và nghe có vẻ điên khùng: nếu một người nào đó có ý định tự tử, người đó sẽ không được phép xem tivi trong tuần tiếp theo. Nhưng nhờ đó, không còn vụ tự tử nào xảy ra.

Nếu không nghiên cứu kỹ lưỡng tâm lý và hành vi phức tạp của việc tự tử, bạn không thể thấy được ý nghĩa của ví dụ trên. Chỉ cần sử dụng những

động lực nhỏ nhỏ có liên hệ trực tiếp đến hành vi mang tính quyết định, thì nó có thể mang lại những kết quả đáng kinh ngạc khi phải đương đầu với những vấn đề nan giải nhất.

## Nếu việc bạn làm là đúng đắn, ít sẽ hóa nhiều

Những ví dụ mà chúng tôi đã đưa ra ở trên chứng tỏ một điều rõ ràng, nếu chúng ta sử dụng phần thưởng, nó không nhất thiết phải quá lớn – ít nhất là nếu bạn đã có được nền tảng cơ bản với các nguồn tác động trước đó. Đương nhiên, chúng tôi không khuyến khích việc từ chối thưởng cho công nhân nếu họ nỗ lực làm việc, hay không nên cho trẻ tiền khi chúng giúp làm việc nhà. Dẫu vậy, khi bạn muốn sử dụng phần thưởng để giúp họ định hướng hành vi, hãy nhớ, như một câu châm ngôn, cái quan trọng là  *tinh thần*  chứ không phải giá trị vật chất. Bởi giá trị tinh thần ẩn sau sự khích lệ vật chất thường mang  *sức nặng*  tượng trưng và đại diện cho nhiều động lực xã hội quan trọng, hơn rất nhiều so với giá trị bề ngoài của phần thưởng. Vì vậy, khi nghĩ đến việc trao thưởng, hãy để giá trị tinh thần làm động lực chính thay vì giá trị vật chất.

Hãy xem xét công trình “ngân hàng cho người nghèo” của Muhamad Yunus. Khi tiến sĩ Yunus tiến hành thành lập cơ quan tài chính để quản lý số tiền cho tầng lớp lao động nghèo ở Bangladesh vay, ông phát hiện một số nhân viên trẻ ưu tú của ngân hàng (những người có trách nhiệm đến từng nhà và gặp gỡ những người dân sống trong điều kiện nghèo khổ) là những người từng tham gia bạo loạn nhằm lật đổ chính quyền. Nhiều người đã hạ vũ khí, họ hiểu ra mình có thể làm nên những thay đổi lớn hơn bằng cách quản lý các khoản vay nhỏ thay vì hy vọng có thể đạt được mục đích thông qua bạo lực.

Nếu bạn đã đến thăm những nơi các nhân viên trẻ này làm nên điều kỳ diệu, bạn sẽ bị ấn tượng bởi công việc cao quý của họ. Những người dân làng từng sống trong cảnh đói khát, con cái họ sinh ra bị tật nguyền do nguồn nước uống bị nhiễm độc thạch tín. Họ thường chết khi còn rất trẻ.

Những giờ đây, chính họ đang cai quản doanh nghiệp của mình. Họ có thể nuôi nấng con cái tử tế và lần đầu tiên trong lịch sử gia đình, cho chúng đến trường.

Khi những nhân viên này có thể đem đến những lợi ích thiết thực cho cộng đồng, liệu có còn điều gì khác có thể đem lại sự khích lệ cho các nhà cách mạng xưa kia? Đó là việc cố gắng giành được một ngôi sao vàng. Một nhà quản lý đã tình cờ phát hiện ra điều đáng ngạc nhiên này. Để đảm bảo các chi nhánh địa phương đạt được mục tiêu, một người quản lý khu vực này đã khởi xướng một chương trình trong đó các chi nhánh ngân hàng của tiến sĩ Yunus có thể giành được các ngôi sao với những màu khác nhau nếu đạt được kết quả tốt: một màu cho việc đạt được con số cho vay nhất định, màu khác cho việc hoàn thành đăng ký đi học của tất cả con em những người vay tiền, màu khác cho khả năng đạt được lợi nhuận, v.v...

Các nhà quản lý lập tức đặt ra mục tiêu trở thành chi nhánh năm sao. Mọi cá nhân đều nỗ lực để giành được ngôi sao màu. Tất nhiên, tuy không có giá trị vật chất (giá mỗi ngôi sao chỉ là 10 xu) nhưng xét về mặt hình tượng và xã hội, chúng có tác dụng khích lệ mạnh mẽ ngoài sức tưởng tượng.

Xin khẳng định lại một lần nữa, nếu bạn làm việc với cả động lực cá nhân và xã hội, thì các phần thưởng mang tính tượng trưng sẽ mang lại giá trị lớn. Nếu không, chúng chỉ mang lại sự giễu cợt. May mắn là trong ví dụ trên, sự tôn trọng của nhân viên dành cho tiến sĩ Yunus cùng với cam kết giúp đỡ người nghèo đã khiến việc giành được ngôi sao vàng có giá trị hơn nhiều so với việc kiếm tiền. Nếu ngài Yunus thưởng tiền mặt cho họ, việc làm này sẽ hạ thấp những động lực đạo đức và xã hội vốn tác động lên họ hàng ngày.

Hàng trăm nhà quản lý đã có cùng một phản ứng tích cực khi một công ty tư vấn lớn ở Mỹ quyết định tặng thưởng cho những ai hoàn thành nhiệm vụ đào tạo một phần thưởng khích lệ mang tính hình tượng này. Kế hoạch rất đơn giản. Những người dẫn đầu sẽ được tham gia các chương trình tập huấn chất lượng cao. Ở đây, họ sẽ được cung cấp các mục đích hành vi cụ

thể để đảm bảo họ có thể áp dụng các lý thuyết đã học vào thực tế. Sau đó, họ sẽ phải thông báo lại với các đào tạo viên khi đã hoàn thành nhiệm vụ.

Các nhà quản lý nhanh chóng hoàn thành chương trình tập huấn. Họ gửi email cho các đào tạo viên, báo cáo những tiến bộ đạt được. Các nhà quản lý có thâm niên đã vượt qua những quy trình đầy thử thách này vì trong họ luôn có sự cạnh tranh. Ai cũng muốn nhận được phần thưởng cao nhất – pho tượng con ngỗng nhỏ đúc bằng đồng không mấy giá trị. Một lần nữa, giá trị vật chất của phần thưởng chẳng nói lên điều gì. Chính những thông điệp mang tính hình tượng là động lực thúc đẩy hành động. Chính những động cơ mang tính đạo đức và xã hội đem lại giá trị lớn nhất cho các phần thưởng.

Mimi Silbert là bậc thầy trong việc sử dụng hiệu quả các phần thưởng nhỏ. Cư dân ở Delancey nhận thấy với mỗi thành tích mới, họ sẽ có được những quyền lợi mới. Họ được chuyển từ những công việc buồn chán sang những công việc phức tạp nhưng thú vị hơn. Họ được chuyển từ phòng ngủ tập thể chín người sang phòng ngủ năm người. Nếu tiếp tục nỗ lực, họ sẽ có phòng riêng trong khu Brannon. Sau cùng, nếu tiến bộ vượt bậc, họ sẽ được ở trong một khu nhà riêng. Và đỉnh điểm, họ được thưởng rất nhiều tiền và toàn quyền sử dụng chúng.

Cuối cùng, để chứng minh sức mạnh của các phần thưởng nhỏ trong việc quản lý nhanh và chặt chẽ các hành vi, chúng ta hãy cùng xem xét một sự việc khác. Tại trung tâm y tế Cedars-Sinai, Leon Bender – một bác sĩ khoa tiết niệu đến từ Los Angeles – quyết định áp dụng phương pháp tốt nhất mà ông khám phá ra trong chuyến du lịch trên biển tại một trong những bệnh viện uy tín nhất thế giới.

Tiến sĩ Bender nhận thấy mỗi lần hành khách trở về khoang tàu, tay họ bị dính chất Pusell (một loại xà phòng diệt khuẩn mạnh). Các nhân viên trên tàu đã cung cấp cho họ nước rửa tay trước khi bắt đầu bữa tiệc đứng. Vị bác sĩ này phân vân tự hỏi liệu có khả năng các nhân viên trên tàu chú ý tới việc rửa tay nhiều hơn so với các bác sĩ trong bệnh viện mà ông đã làm việc gần bốn thập kỷ qua.

Bác sĩ Bender nhận thấy việc vệ sinh tay không sạch sẽ không chỉ xảy ra ở các hòn đảo xa xôi hẻo lánh hay các nước đang phát triển. Bệnh viện nổi tiếng nơi ông làm việc (cũng giống như các cơ quan y tế khác) thường xuyên phải chống lại các bệnh truyền nhiễm từ bệnh viện do hậu quả của việc vệ sinh tay không sạch sẽ. Một chuyên gia chăm sóc sức khỏe cũng từng nhiễm bệnh từ bệnh nhân và lây sang người khác. Hiện tượng này xảy ra liên tục. Do vậy, các bệnh viện luôn là địa điểm vô cùng nguy hiểm đối với cộng đồng, đây cũng là lý do khiến hàng chục nghìn người thiệt mạng hàng năm. Điều quan trọng là tìm cách khiến các nhân viên y tế cũng như bệnh nhân có ý thức vệ sinh tay kỹ càng với mục đích loại trừ các căn bệnh truyền nhiễm trong bệnh viện.

Khi Bender trở về nhà, ông bắt đầu thực hiện chiến dịch vệ sinh tay. Ông nhanh chóng nhận ra hầu hết các bác sĩ đều tin rằng mình đã rửa tay sạch sẽ. Thậm chí, một nghiên cứu còn chỉ ra trong số 7.320 bác sĩ cho rằng mình rửa tay rất sạch thì chỉ có 9% đạt tiêu chuẩn.

Bác sĩ Paul Silka ở trung tâm Cedars-Sinai nhớ lại phản ứng của đồng nghiệp: “Ồ, không thể nào, tôi không thể mang những vi trùng truyền nhiễm được, chắc hẳn là các nhân viên khác trong bệnh viện”. Không ai tin mình đã mắc sai lầm.

Để thu thập các dữ liệu và buộc các bác sĩ rửa tay sạch sẽ, ban giám đốc bệnh viện đã tiến hành một vài phương pháp. Đầu tiên, họ liên tục gửi thư, fax và áp-phích cho các bác sĩ. Điều này không hiệu quả vì dường như các bác sĩ vẫn tiếp tục tin rằng vấn đề đó là do người khác gây ra chứ không phải họ. Ban giám đốc đã không thu được một tín hiệu khả quan nào cho đến khi quyết định sử dụng một hình thức khích lệ đơn giản. Trong bãi gửi xe, một nhân viên hành chính đứng đợi và đưa cho các bác sĩ một lọ nước rửa tay. Sau đó, ông Silka giao nhiệm vụ cho một nhóm theo dõi xem các bác sĩ có sử dụng chất tẩy rửa này không.

Và bây giờ, đã đến lúc sử dụng các hình thức khích lệ. Nếu các nhân viên hành chính bắt gặp bác sĩ nào sử dụng nước rửa tay, họ sẽ thưởng một phiếu uống cà phê tại hệ thống Starbucks trị giá 10 đô-la. Với phương pháp

này, số lượng người sử dụng nước rửa tay thường xuyên tại bệnh viện đã tăng từ 65% lên 80%.

## Khen thưởng cả những hành vi thiết yếu, chứ không chỉ là kết quả

Chúng ta đã biết phương án tối ưu để hoàn thành nhiệm vụ phức tạp là đề ra các mục tiêu đơn giản. Trong phần này, chúng ta sẽ nghiên cứu một khái niệm nữa. Hãy khen thưởng bất kỳ sự tiến bộ, dù nhỏ, trong quá trình thực hiện, đừng để lại cho đến khi người ta đạt được một kết quả phi thường nào đó. Khen thưởng nhỏ cũng giúp cải thiện hành vi.

Điều đó nghe có vẻ đơn giản, nhưng thực tế, chúng ta lại rất kém về vấn đề này, đặc biệt là trong công việc. Trong một cuộc thăm dò dư luận, người lao động cho biết vấn đề bức xúc lớn nhất của họ là các nhà quản lý không nhìn nhận đúng công việc họ làm. Có vẻ như mọi người quá tiết kiệm lời khen và chỉ sử dụng nó cho những công việc lớn, còn với những tiến bộ không đáng kể thì chẳng ai để ý. Hàng năm, các cuộc điều tra đều cho thấy nhân viên đánh giá cao những lời khen ngợi nhưng năm nào cũng vậy, vẫn không có gì thay đổi.

Nhưng có một thực tế là các bậc cha mẹ lại giỏi khen ngợi con cái mỗi khi có một sự kiện mới đánh dấu sự thay đổi trong giai đoạn phát triển đầu tiên của chúng. Khi đứa trẻ nói ra một từ gần như “mẹ”, ngay lập tức các thành viên trong gia đình hét lên sung sướng rồi nhanh chóng thông báo với họ hàng về tin tức nóng hổi này. Cứ một từ đứa trẻ phát âm được là thêm một lần ăn mừng. Bạn có thể tưởng tượng niềm vui của họ sẽ như thế nào nếu đứa trẻ có thể đọc bài thơ Nếu của Rudyard Kipling không?

Tuy nhiên, khả năng phát hiện và khen thưởng những tiến bộ nhỏ nhoi sẽ dần mất đi theo thời gian. Đến một lúc nào đó, họ không còn chú ý đến những biểu hiện đó của trẻ nữa. Cuối cùng, đứa trẻ cũng lớn lên và đi làm nơi hai chữ *công việc* và tốt hình như không được phép đi liền với nhau. Dường như có sự khác biệt lớn giữa các nhà nghiên cứu và các học giả –

những người cho rằng việc khen thưởng mỗi bước tiến bộ là rất cần thiết. Còn những người khác thì chờ đến khi có những kết quả lớn mới làm việc này.

## Khen ngợi những kết quả và hành vi đúng

Con người thường tiết kiệm lời khen vì họ lo sợ khen ngợi những tiến bộ nhỏ trong quá trình làm việc đồng nghĩa với việc khen ngợi những thứ tầm thường.

“Vì vậy, bạn sẽ nói với tôi rằng cũng cần khen ngợi những cá nhân làm công việc mà người khác đã làm?”

Thực tế là không. Nếu hiệu quả làm việc của một nhân viên ở dưới mức yêu cầu và bạn không đủ kiên nhẫn chờ cho tới khi anh ta thay đổi cách làm việc thì hãy cho anh ta thôi việc hoặc giao công việc khác mà anh ta có thể hoàn thành. Mặt khác, nếu cá nhân nào có khả năng vượt trội trong một số lĩnh vực, nhưng lại chậm chạp trong lĩnh vực khác, ngay lập tức hãy lập mục tiêu cho các lĩnh vực chậm chạp này. Hãy khen ngợi những tiến bộ dù là nhỏ nhất. Điều đó có nghĩa là bạn đừng đợi cho đến khi đạt được kết quả lớn mới khen ngợi, hãy làm điều này bất cứ khi nào có thể trong suốt quá trình thực hiện.

Ví dụ, khi thực hiện dự án thay đổi phương tiện sản xuất hàng loạt ở Texas, một thành viên ủy ban thay đổi đã bất ngờ thông báo với các nhà lãnh đạo rằng nền văn hóa nơi đây quá tiêu cực. Sau khi đọc rất nhiều bài điều tra, anh ta nói: “Ở đây, nếu bạn làm một việc tốt, sẽ không ai nhắc tới; ngược lại, nếu làm sai một điều, bạn sẽ bị ám ảnh suốt đời.”

Hiểu điều này, vị giám đốc điều hành đã yêu cầu các lãnh đạo cần chú ý khen ngợi kịp thời những thành tích quan trọng. Không có gì xảy ra trong suốt một tuần. Sau đó, có một nhóm đã đạt thành tích rất đáng chú ý khi lập kỷ lục về số lượng thiết bị lắp ráp trong ngày. Vị giám đốc điều hành ngay lập tức kêu gọi tổ chức đón mừng sự kiện trọng đại này.



Tuy nhiên, những điều tra cụ thể sau đó cho thấy đây không phải là một “thắng lợi”. Có nhiều vấn đề đằng sau kỷ lục này. Họ phát hiện ra để lập kỷ lục nói trên, kíp làm việc buổi chiều đã cố tình làm giảm chất lượng sản phẩm. Họ chỉ tập trung sản xuất mà không chú ý bổ sung các thiết bị trong kho đã sử dụng hết. Vì vậy, ca buổi sáng phải làm thêm rất nhiều việc. Cuối cùng, các công nhân đã cố tình làm việc dưới khả năng trong những ngày trước đó để tạo nên một kỷ lục mới sau đây.

Các nhà lãnh đạo rất lo lắng khi phát hiện ra họ đã vô tình khen thưởng những hành vi làm tổn hại đến tinh thần làm việc của công ty. Họ chỉ khen thưởng kết quả đạt được mà không chú ý tới hành vi dẫn đến kết quả ấy.

## Chỉ biểu dương những hành vi thiết yếu

Hãy nhớ, chỉ khen thưởng kết quả đạt được nếu trực tiếp theo dõi quá trình làm việc, và con người luôn kiểm soát được hành vi của mình. Các kết quả thu được rất khác nhau bởi sự tác động của các yếu tố khách quan. Do đó, các bậc thầy xoay chuyển sẽ tiếp tục quan sát và khen thưởng những hành vi và phương pháp làm việc tích cực.

Chẳng hạn, cuốn *Kaizen* của Massaki Imai nêu bật sự đánh giá cao của người Nhật đối với tầm quan trọng của việc khen ngợi nỗ lực làm việc chứ không phải kết quả. Đó là một câu chuyện hấp dẫn kể về một nhóm nữ nhân viên phục vụ trà trong bữa trưa ở một xí nghiệp của Matsushita. Họ để ý thấy công nhân ở đây thường ngồi ở vị trí cố định và uống một lượng trà nhất định. Như vậy, thay vì để ở mỗi bàn một bình trà lớn, họ tính toán lượng trà cụ thể ở mỗi bàn, nhờ đó giảm một lượng đáng kể.

Vậy việc làm này tiết kiệm bao nhiêu tiền cho công ty? Câu trả lời là chỉ được một số tiền nhỏ. Tuy nhiên, sáng kiến này lại được ông chủ tịch trao tặng huy chương vàng. Có những ý tưởng khác có thể tiết kiệm nhiều hơn cho công ty nhưng đề xuất đơn giản này vẫn được đánh giá cao nhất vì theo hội đồng xét thưởng, nó thể hiện tinh thần làm việc tốt nhất của Kaizen.

Họ khen thưởng quá trình thực hiện và hiểu rằng nếu bạn cũng khen ngợi các quy trình mọi người làm sau đó, kết quả cuối cùng chắc chắn sẽ tốt.

## Cảnh giác với sự khích lệ gây chia rẽ

Chúng ta thường không chú ý đến thông điệp gửi gắm trong những hành động khích lệ và vô tình tán thưởng những hành vi sai trái. Các huấn luyện viên thường đề cao tinh thần đồng đội trong khi lại khen thưởng thành tích cá nhân. Trẻ em nhanh chóng hiểu rằng ghi được điểm số mới quan trọng, hỗ trợ đồng đội thì chẳng được gì. Rất nhiều em bắt đầu hình thành thói quen thi đấu cá nhân, ích kỷ.

Một gia đình có con trai nghiện ma túy nặng. Khi cố gắng thể hiện tình yêu thương và giúp đỡ con, gia đình đã vô tình tạo điều kiện cho hành vi nghiện ngập tiếp diễn. Họ nói: “Con phải ngừng sử dụng ma túy ngay lập tức”, nhưng hành động của họ lại thể hiện: “Bất cứ khi nào con cần ma túy, bố mẹ sẽ cho con tiền”. Thực tế, họ đang khen thưởng cho những việc làm mà họ rất muốn thay đổi.

Trong nhiều năm, các chính trị gia Mỹ phải vò đầu bứt tai trước thực tế người Mỹ chỉ có thể tiết kiệm một khoản rất nhỏ. Họ ghen tỵ khi thấy công nhân Nhật tiết kiệm tiền gấp nhiều lần so với người Mỹ. Các nhà phân tích phỏng đoán có một vài điểm khác biệt trong tính cách của người Nhật. Có thể người Nhật giàu đức hy sinh hơn? Ví dụ, ở Mỹ, lợi tức kiếm được từ tiền tiết kiệm cũng bị đánh thuế. Còn ở Nhật, trong nhiều năm không có điều này. Ở Mỹ, lợi tức từ các khoản nợ tiêu dùng như thẻ tín dụng và khoản vay trong nước có thể khấu trừ thuế. Ở Nhật, không có điều này. Có thể chúng ta giống nhau hơn là chúng ta nghĩ.

Nhiều tổ chức đã thành lập cả một hệ thống khen thưởng nhưng chức năng đó đã vô tình thúc đẩy các hành vi sai trái. Tiến sĩ Steve Kerr lần đầu tiên gây sự chú ý đến vấn đề này trong câu nói bất hủ: “Khen thưởng A nhưng thực chất mong đợi B”. Ví dụ, một số cựu chiến binh và học giả từng quan tâm đến một hiện tượng vốn đã xảy ra trong các cuộc chiến tranh

trước kia, nhưng diễn hình trong cuộc chiến của Mỹ tại Việt Nam. Lính Mỹ ở Việt Nam luôn tìm cách tránh đối đầu với các cuộc xung đột, thậm chí còn vận động những người khác thực hiện điều này, mặc dù họ không được phép. Và thay vì tiến hành “tìm kiếm và tiêu diệt”, họ lại học cách “tìm đường chạy trốn”. Vậy điều này diễn ra thế nào?

Rõ ràng, lính Mỹ ở Việt Nam phải đương đầu với các mâu thuẫn tâm lý không hề tồn tại trong Thế chiến thứ hai. Khó có thể tưởng tượng người Mỹ đã làm gì tại Việt Nam. Những người dân nơi đây nhìn họ đầy căm hận, nhưng theo Kerr, còn nhiều yếu tố tác động đến hành vi này hơn là một “sứ mệnh” không rõ ràng của người Mỹ và thái độ của người dân bản xứ.

Hãy xem xét cấu trúc khen thưởng. Người lính nào cũng muốn trở về nhà, không ai muốn lao vào chỗ nguy hiểm. Những người từng tham gia Thế chiến thứ hai hiểu rằng để được trở về, chỉ có một cách là đánh bại kẻ thù. Nếu còn chần chừ khi thực hiện sứ mệnh này, họ sẽ tìm hãm việc chắc chắn sẽ xảy ra và tạo cơ hội cho đối phương có thời gian chuẩn bị.

Với lính Mỹ tham chiến tại Việt Nam, tình hình hoàn toàn khác. Họ được phép về nhà sau khi hết thời gian phục vụ quân ngũ và không phải chờ cho đến khi chiến tranh kết thúc. Nếu họ trốn tránh những nhiệm vụ nguy hiểm, không tuân theo mệnh lệnh thì cũng không có gì xảy ra.

Theo bản năng, đương nhiên họ tìm cách tránh nguy hiểm, không tuân thủ luật lệ, gây ra nhiều khó khăn hay tìm mọi cách sống “yên thân”. Cha chú của họ đã được biểu dương như những vị anh hùng, còn họ được khen thưởng vì biết lo cho bản thân.

Vì vậy, khi các hành vi không như mong muốn, hãy chú ý đến phương pháp khích lệ. Đó có thể là thứ bạn cần tìm.

## LỰA CHỌN KHÔN NGOAN GIỮA TRỪNG PHẠT HAY KHÔNG TRỪNG PHẠT

Đôi khi, bạn không có cơ hội khen thưởng những việc làm tốt, vì người mà bạn muốn khen thưởng không làm tốt việc gì cả. Họ chỉ làm những việc

sai trái. Trong những trường hợp này, nếu bạn muốn sử dụng sự tác động bên ngoài, thì chỉ có tác động duy nhất là hình phạt. Nhưng liệu hình phạt có thể tác động tích cực đến việc thay đổi hay không?

Câu trả lời là “Không”. Sự trừng phạt đối lập với việc bảo đảm sự thúc đẩy tích cực. Trong hàng trăm thí nghiệm với con người và động vật, các hình phạt chỉ tạm thời làm giảm những hành động và thói quen không tốt trước đó. Nhưng về lâu dài, nó làm nảy sinh nhiều hậu quả không mong đợi. Khi bạn khen thưởng ai đó, bạn biết rằng phần thưởng này sẽ giúp hành vi của họ đi đúng hướng. Còn với sự trừng phạt, bạn sẽ không thể biết điều gì sẽ xảy ra. Bạn có thể khiến họ phục tùng nhưng chỉ trong khoảng thời gian ngắn, rồi sau đó, họ sẽ quay lại và nổi loạn. Họ không đánh giá cao những gì bạn đã làm, đồng thời khiến mối quan hệ giữa hai người trở nên xa cách.

Trừng phạt có thể tác động nghiêm trọng và có hại đến xúc cảm, nhất là khi không được giám sát cẩn thận. Cuốn *Learned Helplessness* (Bất lực do trải nghiệm) của Martin Seligman ghi lại rằng nếu bạn nhốt một con chó vào lồng sắt, sau đó gié điện vào từng góc lồng, con chó khốn khổ sẽ nằm co một góc, thậm chí không muốn di chuyển nữa. Khi phải chịu đau đớn, con vật đáng thương trở nên tuyệt vọng, suy sụp và rối loạn. Vì vậy, hãy nhớ, cẩn thận với những hình phạt.

## Cảnh báo trước khi phạt

Hãy cảnh báo về hình phạt khi bạn muốn thay đổi hành vi. Hãy để đối tượng biết hình phạt gì sẽ được áp dụng nếu họ vẫn cư xử theo lối cũ. Tuy nhiên, đừng vội thực hiện hình phạt. Nếu họ đã nhận ra hành vi sai trái của mình và thay đổi, thì những hình phạt không còn cần thiết nữa. Phương pháp này nghe có vẻ hấp dẫn, nhưng trước khi đưa ra những nhận xét nghiêm khắc, hãy xem xét chiến thuật mà lực lượng cảnh sát sử dụng với những kẻ buôn bán ma túy và tội phạm lâu năm ở bắc Carolina. Không chỉ bắt bớ và bỏ tù, họ còn đưa ra hình thức cảnh báo tội phạm rất hiệu quả.

Trước đây, cảnh sát thường tổ chức chiến dịch truy bắt tội phạm ở khu vực nào đó. Chiến dịch này đã kích động sự giận dữ của dân chúng khiến họ chống lại những nỗ lực của cảnh sát. Bản thân chiến dịch này cũng khó có thể duy trì hiệu quả lâu dài. Ngay khi cảnh sát chuyển sang khu vực khác, những mầm mống tội ác mới lại mọc lên thế vào vị trí cũ.

Với chiến thuật mới, cảnh sát sẽ mời các cá nhân mà họ có ý định bắt giữ tham gia một diễn đàn khai báo tội phạm. Cơ quan ủy quyền hứa sẽ không bắt họ trong 90 phút diễn ra diễn đàn và tại đây, tất cả yếu tố có khả năng gây ảnh hưởng được tung ra để tác động lên những người này. Họ sẽ được nhắc nhở về gia đình, bạn bè và các nhà lãnh đạo cộng đồng – những người mong muốn họ từ bỏ con đường lầm lạc và tìm cho mình một công việc bình thường. Tiếp theo, họ sẽ được nghe phổ biến về các đạo luật hiện hành và các hình phạt khi vi phạm pháp luật. Sau đó, các phạm nhân cũ (từng là thành viên các băng đảng và buôn bán ma túy) sẽ nói về những việc họ đang làm để hoàn lương. Cuối cùng, lãnh đạo cơ quan pháp luật sẽ giải thích rõ sự lựa chọn mà các tội phạm này có thể thực hiện để không quay lại con đường cũ, bao gồm kế hoạch nghề nghiệp và kế hoạch thực hiện.

Diễn đàn này đạt hiệu quả cao không chỉ vì đã sử dụng những yếu tố gây ảnh hưởng mà còn vì đã thực hiện được một nhiệm vụ lớn là chỉ ra phạm tội sẽ bị kết án và chịu mức án như thế nào. Không có hình thức cảnh báo nào tốt hơn. Khác chương trình *Scared Straight* (Đoạn thẳng đáng sợ) – tập trung vào việc miêu tả sự khủng khiếp của nhà tù – khiến các đối tượng cho rằng chỉ những kẻ ngu đần mới bị bắt, với chương trình này, cảnh sát đã làm sáng tỏ một điều là mọi tội phạm sẽ bị bắt và truy tố.

Sau khi hoàn thành phần đầu diễn đàn, những người có thẩm quyền mời “khách” (lúc này đã chán ngán những lời rao giảng) sang một phòng khác treo rất nhiều ảnh. Dưới mỗi bức ảnh là một chiếc bàn nhỏ với một tấm bìa ghi chú cụ thể. Suốt mấy tuần trước đó, cảnh sát đã phải thu thập các bằng chứng bao gồm cả các cuốn băng ghi lại hoạt động buôn bán ma túy của chính những kẻ tham dự.

Khi những kẻ buôn ma túy bước vào căn phòng này, họ được yêu cầu tìm ảnh của chính mình. Đó là những bức ảnh rõ nét chụp cảnh giao dịch ma túy của họ. Trong tấm bìa trên bàn, họ cũng nhìn thấy tất cả những bằng chứng mà cảnh sát sẽ sử dụng để truy tố họ. Tiếp đó, người ta sẽ yêu cầu những tên tội phạm này ngồi xuống và xem một đoạn băng. Lúc này, công tố viên tuyên bố: “Hãy giơ tay khi bạn cho rằng mình phạm tội”. Tất cả mọi người đều làm theo yêu cầu. Tiếp đó, những người có thẩm quyền thông báo rằng họ đã bị ghi tên vào danh sách đặc biệt và sẽ bị truy tố nếu bị bắt.

Nếu kết hợp kế sách này với sự hỗ trợ của gia đình, bạn bè cùng các chương trình đào tạo nghề nghiệp, kết quả đạt được sẽ rất khả quan. Những vụ việc không quá nghiêm trọng có thể giảm tới 35% ở những vùng lân cận bắc Carolina còn ở ba vùng nơi trực tiếp thực hiện sáng kiến này, 24 trong số 40 kẻ buôn bán bất hợp pháp đã tuân theo luật pháp. Quan trọng hơn, người dân trở nên tích cực khai báo tội phạm và hợp tác với các cơ quan thi hành pháp luật.

Như vậy, chiến thuật này không cần viện đến việc tổng giam để buộc những kẻ phạm tội chú ý tới hành vi của mình. Những lời cảnh báo sớm, nghiêm túc và sâu sắc đã khiến giới tội phạm nhìn nhận lại hành vi của mình.

Để đề cao lòng tin của giới tội phạm, nhà cầm quyền không bao giờ lừa gạt họ. Khi được mời đến diễn đàn mở, những kẻ không đến sẽ ngay lập tức bị bắt giữ và truy tố vì những trọng tội đã được ghi lại trong băng hình. Những kẻ tham gia diễn đàn nhưng bỏ dở và tiếp tục phạm tội cũng sẽ bị bắt ngay lập tức. Vì thế, có thể khẳng định rằng nhà cầm quyền rất coi trọng những điều họ đã nói. Do vậy, sự đe dọa những hậu quả tiêu cực có thể xảy ra đã có tác động lớn.

**Khi tất cả các phương pháp khác đều thất bại, hãy thực hiện hình phạt!**

Đôi khi, bạn cần sử dụng sự trừng phạt, vì đe dọa hay cảnh cáo chưa đủ. Bạn đã thử khích lệ hay tạo ra áp lực xã hội, thậm chí thức tỉnh ý thức giá trị con người của họ, nhưng sự thỏa mãn mà những hành vi sai trái mang lại vẫn được đặt lên hàng đầu. Đã đến lúc sáng suốt áp dụng các nguyên tắc.

Hãy xem xét vấn đề lao động kém an toàn trong các mỏ dầu ở Nga. Với nhu cầu dầu mỏ ngày càng tăng, các nhà lãnh đạo Nga đã phải xoay sở vất vả trong ngành công nghiệp xăng dầu. Đáng tiếc là rất nhiều công nhân không được hướng dẫn làm việc an toàn, thậm chí họ còn coi nhẹ các nghiên cứu và việc áp dụng chúng. Vừa thoát khỏi tình trạng thất nghiệp, khủng hoảng, rất nhiều người lại nghiện rượu và nghiện hút. Làm việc không an toàn với những thiết bị nặng và men rượu là công thức hoàn hảo dẫn đến tai nạn.

Vì nguy cơ tai nạn quá lớn; công nhân đã quen với phương thức thủ công nặng nhọc trước khi làm việc tại các mỏ dầu nên không phản ứng trước sự khích lệ hay cảnh báo, các lãnh đạo công ty quyết định trừng phạt những hành vi gây tai nạn. Họ sẽ kiểm tra ngẫu nhiên việc sử dụng rượu và ma túy của công nhân vào bất cứ lúc nào. Công nhân sẽ bị sa thải ngay lập tức nếu bị phát hiện sử dụng chất kích thích. Việc áp dụng trực tiếp hình phạt này cùng với việc đào tạo đã giúp giảm đáng kể những tai nạn đáng tiếc. Các hình phạt có vẻ quá khắt khe nhưng khi so sánh với mối nguy hiểm sinh mạng, các nhà lãnh đạo cho rằng thực hiện phương pháp trừng phạt này là đúng đắn.

Ở Ethiopia từng tồn tại hủ tục bắt cóc cô dâu. Các cô gái trẻ bị bắt cóc trên đường đến trường hoặc về nhà, bị cưỡng bức rồi bị ép buộc phải cưới những tên đã hãm hiếp mình để giữ thể diện. Hành vi dã man này âm thầm tồn tại qua nhiều thế hệ. Không ai muốn nói đến hoặc nêu lên vấn đề này. Tuy nhiên, hủ tục đã thay đổi khi một vợ kịch trên đài phát thanh đưa vấn đề nhức nhối này ra ánh sáng. Ngài Negussie Teffera – đại diện cho Trung tâm Truyền thông Dân số ở Ethiopia đã kết hợp với một đội ngũ nhà văn và nhà sản xuất để tạo nên một kênh radio nổi tiếng có tên *Yeken Kignit* (Cái nhìn bao quát cuộc sống đời thường), trong đó có một câu chuyện kể

về WuBalem một phụ nữ rất đáng ngưỡng mộ. Cô bị bắt cóc nhưng cuối cùng được tự do và có thể kết hôn với người đàn ông mình yêu. Ngay lập tức, chủ đề kiêng kị trước đây bây giờ trở thành một trong những chủ đề bàn luận của công chúng. Một lá thư của một nữ thính giả kể về những tác động của chương trình tới cộng đồng nơi cô sinh sống:

*Câu chuyện của Wubalem trong vở kịch trên đài phát thanh phản ánh rõ nét hủ tục lạc hậu trên đất nước chúng tôi – đó là nạn bắt cóc và bạo hành tình dục. Những hành vi này đã khiến chúng tôi không dám cho con gái mình đi học... Đứa con gái đầu lòng của tôi kết hôn ở tuổi 14 sau khi bị bắt cóc. Chúng tôi đã rất lo lắng khi nghĩ đến đứa con gái thứ hai có thể sẽ có số phận tương tự. Tuy nhiên, vở kịch trên radio với vấn đề về bắt cóc và bạo hành tình dục cùng các cuộc thảo luận đã đánh thức sự phẫn nộ của dân chúng. Giờ đây, mọi người đã lên án gay gắt những hành vi vô nhân đạo đó... Không giống như trước đây, hiện nay, người dân đã có các biện pháp chống lại những kẻ thủ ác. Chúng tôi không còn phải lo lắng khi cho con gái đi học nữa. Các em có thể đến trường và trở về nhà an toàn.*

Theo tiến sĩ Negussie, vấn đề nan giải này đã được giải quyết ở Ethiopia không chỉ nhờ công luận mà còn vì những hình phạt nghiêm minh sẽ được áp dụng cho những việc làm sai trái trước đây vốn được tán thưởng. Nếu một người đàn ông tấn công một bé gái, thay vì cho phép cưới cô bé làm vợ, hẳn sẽ bị đi tù.

Nhân viên trong nhiều công ty hay phàn nàn sự thiếu trách nhiệm như sau: “Làm gì sẽ bị đuổi việc?” Hầu như không có câu trả lời nào liên quan đến khả năng làm việc yếu kém. Câu trả lời phổ biến nhất là: “Gây khó khăn cho sếp”, hay một câu trả lời mỉa mai khác: “Ám hại một đồng nghiệp tài giỏi”. Nói cách khác, họ chỉ nghĩ đến những sai phạm nghiêm trọng về đạo đức và quan điểm chính trị. Khi nghe những câu chuyện này, bạn sẽ cho rằng việc thiếu hình phạt đối với những vi phạm sẽ là một thông điệp ngầm trong tổ chức. Như vậy, nếu bạn không sẵn sàng phê bình khi người nào đó vi phạm giá trị chuẩn mực thì đạo đức nghề nghiệp của cả tập thể sẽ bị mai một.



Mặt khác, bạn còn khẳng định giá trị của mình khi yêu cầu trách nhiệm từ những người khác. Trong công ty sản xuất hàng hóa tiêu dùng lớn ở Georgia, các nhà lãnh đạo đã có biện pháp mạnh tay chống lại hành vi phân biệt chủng tộc, vốn diễn ra phổ biến khắp nơi. Biện pháp rất đơn giản: không chấp nhận những lời đùa cợt có hàm ý phân biệt chủng tộc.

Để thực hiện kế hoạch, các nhà lãnh đạo giải thích rõ quan điểm của mình, nêu rõ hành vi đầu tiên họ sẽ xóa bỏ và hình phạt. Bất cứ ai vi phạm quy định sẽ lập tức bị đuổi việc ngay mà không cần báo trước. Từ đó, các trò đùa phân biệt chủng tộc trong công ty cũng kết thúc.

## TÓM TẮT: KHEN THƯỞNG

Thưởng phạt phân minh đòi hỏi sự tinh táo và khôn khéo. Do đó, khi bạn tìm kiếm và sử dụng các động lực bên ngoài để khích lệ và ngăn cản các hành vi, hãy tuân theo một số nguyên tắc hữu ích. Trước hết, hãy sử dụng các động cơ thúc đẩy mang tính cá nhân và xã hội. Để giá trị của chính hành vi đó cùng các động lực xã hội mang lại tác động mong muốn.

Nếu bạn sử dụng phần thưởng, hãy đảm bảo chúng có liên hệ với các hành vi mang tính quyết định. Hãy gắn phần thưởng với hành vi bạn mong muốn được lặp lại. Khi lựa chọn, đừng ngại sử dụng các phần thưởng nhỏ nhưng chân thành, vì nó thường mang lại ý nghĩa lớn. Khen thưởng hành vi chứ không đơn thuần là kết quả, vì đôi khi kết quả che giấu những hành vi không đúng. Sau cùng, nếu bạn sử dụng hình phạt, hãy cảnh báo trước. Hãy để mọi người ý thức được điều gì sắp xảy ra với mình.

# 9. THAY ĐỔI MÔI TRƯỜNG CƠ CHẾ KHẢ NĂNG

*Bạn là một sản phẩm trong môi trường của mình.*

*Vì vậy, hãy lựa chọn môi trường thích hợp nhất để thực hiện mục tiêu.*

*Phân tích cuộc đời bạn theo môi trường.*

*Liệu những thứ xung quanh giúp bạn thành công hay kìm hãm bạn?*

— CLEMENT STONE —



Để hình thành các hành vi mang tính quyết định, chúng ta đã xem xét hai nguồn: nâng cao năng lực cá nhân thông qua rèn luyện có chủ đích và nhận được sự hỗ trợ của người khác thông qua xây dựng vốn xã hội. Đối với nguồn thứ ba và thứ tư về cải thiện khả năng (“Tôi có thể làm được

không?”), chúng ta hãy để sang một bên sự ảnh hưởng của con người nói chung và nghiên cứu xem việc sử dụng những yếu tố phi con người – cao ốc, không gian, âm thanh, tầm nhìn... để gây ảnh hưởng như thế nào. Để biết hiệu quả ra sao, hãy bắt đầu bằng một ví dụ mà khi đã trở thành một học thuyết về gây ảnh hưởng, nó sẽ là một ví dụ kinh điển.

Cuối những năm 1940, đại diện của Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia đã phải nhờ cậy sự giúp đỡ của giáo sư William Foote Whyte từ trường Đại học Chicago để giải quyết những rắc rối mà họ đang phải đối mặt. Thế chiến thứ hai kết thúc cũng là lúc nước Mỹ ở trong giai đoạn tăng trưởng ngoạn mục. Khi nền kinh tế phát triển, số lượng người Mỹ đi ăn hàng tăng lên nhanh chóng. Tuy nhiên, nền công nghiệp ăn uống của Mỹ lại chưa sẵn sàng cho sự thay đổi này.

Sự trở về của những người lính mang theo những rắc rối trong việc sắp xếp vị trí mới trong nhà hàng. Trở về từ chiến trường, những người đàn ông đảm nhiệm công việc đầu bếp được trả mức lương cao hơn những người phụ nữ làm cùng vị trí trong suốt những năm chiến tranh thiếu thốn lao động. Rất nhiều phụ nữ bị đẩy xuống làm bồi bàn và cảm thấy khó chịu vì điều này. Họ thường hét lên khi gọi món. Còn các cựu chiến binh khó tính cũng chẳng mấy vui vẻ khi nhận thực đơn từ họ.

Khi khối lượng công việc và sự căng thẳng trong mối quan hệ ngày càng gia tăng, các cuộc cãi vã xảy ra thường xuyên hơn trong khu bếp. Ta có thể dự đoán được hậu quả của việc này. Khách hàng bực mình, việc gọi món bị chậm lại hoặc không chính xác – đôi khi do nhầm lẫn, nhưng thường là do trả thù nhau. Khi tiến sĩ Whyte đi thị sát thực tế, ông nhận thấy ngày càng có nhiều khách hàng và nhân viên tức giận giậm chân thành thịch đi lại trong nhà hàng.

Ông bắt đầu công việc bằng cách đến quan sát một nhà hàng và cố gắng xác định những hành vi ẩn sau mâu thuẫn ngày càng gay gắt đó. Ông nhận thấy các nữ bồi bàn thường chạy bổ tới quầy thu ngân, hét lên gọi món rồi vội vã quay lại chỗ khách hàng. Khi trở lại, nếu các món ăn vẫn chưa làm xong, họ sẽ hét lên với giọng khiêu khích: “Này, món bê rán phủ vụn bánh

mì đâu rồi? Tay ông gãy rồi hay sao?” Và các đầu bếp cũng phản ứng lại kiểu như thế. Nếu chẳng may nữ bồi bàn đó không nhận được đúng món ăn theo yêu cầu, họ sẽ đáp trả nhau bằng những câu chằng mấy lịch sự. Còn đầu bếp sẽ trả thù bằng cách làm món ăn chậm sau khi bị hét vào mặt vài ba lần. Tiến sĩ Whyte còn chứng kiến cảnh đầu bếp quay lưng lại với người bồi bàn, cố ý tàng lờ cho đến khi họ đi ra với những giọt nước mắt rơi lã chã.

Không như các nhà tư vấn khác sẽ xui bạn thay đổi môi trường xã hội không lành mạnh đó bằng cách huấn luyện các kỹ năng giao tiếp, rèn luyện tinh thần xây dựng nhóm hay thay đổi hệ thống thanh toán, tiến sĩ Whyte lại có một giải pháp khác. Theo ông, cách tốt nhất để giải quyết vấn đề này là thay đổi thái độ giao tiếp của nhân viên.

Và quả thực, đó là một sáng kiến thiên tài.

Tiến sĩ gợi ý các nhà hàng nên sử dụng một cái trục quay bằng kim loại với giá 50 xu để thu thập hóa đơn gọi món. Ông yêu cầu bồi bàn gài hóa đơn thanh toán vào thanh kim loại đó. Đầu bếp sẽ lấy hóa đơn đó và thực hiện theo bất cứ trật tự nào họ cho là hiệu quả nhất (nhưng thường là theo thứ tự trước sau).

Ngày hôm sau, gợi ý đó được thực hiện thí điểm tại một nhà hàng. Chỉ mất 10 phút để hướng dẫn cho đầu bếp và bồi bàn. Kết quả là những mâu thuẫn cũng như lời phàn nàn của khách hàng ngay lập tức giảm xuống. Cả đầu bếp lẫn bồi bàn đều thích kiểu tổ chức mới này và cho biết họ đều cảm thấy được đối xử tốt hơn.

Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia đã thông báo tin mới này cho tất cả các thành viên. Chiếc trục quay của tiến sĩ Whyte (sau này được cải tiến thành kiểu bánh xe) không gây ảnh hưởng trực tiếp lên hành vi. Tiến sĩ không muốn đối đầu với các chuẩn mực, lịch sử hay thói quen. Ông chỉ đơn giản loại bỏ nhu cầu phải giao tiếp bằng lời nói và những vấn đề đi kèm. Bằng cách thay đổi sự vật, chứ không phải con người, ông đã tạo ra sự thay đổi đáng kể.

# CÁ GẶP NƯỚC

Nếu bạn không cần đến giải pháp của Whyte, nghĩa là bạn đang có một mối quan hệ tốt. Một người bình thường hiếm khi có ý nghĩ thay đổi thế giới tự nhiên để thay đổi hành vi của con người. Nhận thấy người khác cư xử không đúng, ta tìm cách thay đổi *họ*, chứ không phải môi trường của họ. Bị mắc kẹt trong phần nhân tính của sự vật, ta đã hoàn toàn bỏ qua sự tác động của những thứ nhỏ bé nhưng mạnh mẽ, như kích cỡ của một gian phòng hay tác động của một cái ghế. Kết quả là một trong những nguồn sức mạnh chi phối mạnh nhất (môi trường tự nhiên) lại ít được sử dụng nhất do ít được chú ý tới nhất. Fred Steele, nhà lý luận nổi tiếng trong lĩnh vực công nghệ xã hội, nói rằng hầu hết chúng ta đều “kém cỏi về mặt môi trường”. Nếu bạn còn nghi ngờ lý luận này, hãy hỏi bất kỳ một đầu bếp hay người bồi bàn nào xem vì sao họ không còn hét toáng và chửi rủa nhau như trước nữa. Hãy kiểm tra xem có ai trong số họ chỉ ra rằng cái bánh xe gọi món chính là nguồn gốc của sự hợp tác không.

Tác động của thế giới tự nhiên lên hành vi của con người cũng sâu sắc như trong thế giới kinh doanh, nhưng chúng ta lại khó nhận ra điều đó. Chúng tôi đã từng gặp chủ tịch một công ty bảo hiểm lớn đang bị thiệt hại hàng triệu đô-la do vấn đề chất lượng – điều mà nhiều người biết nhưng lại ít khi thảo luận. Để xoay chuyển tình hình, vị chủ tịch quyết định khích lệ sự thẳng thắn trong nội bộ công ty. Ông tuyên bố: “Chúng ta sẽ chẳng bao giờ giải quyết được vấn đề chất lượng cho đến khi mỗi người – từ những nhân viên vận chuyển hàng, cảm thấy thoải mái khi chia sẻ ý kiến của mình”.

Bất chấp sự chân thành của ông chủ tịch, bất chấp những bài diễn thuyết tâm huyết, những bức thư nồng nhiệt ông viết và cả những bài huấn luyện hấp dẫn mà ông đề xướng, những nỗ lực khích lệ mọi người thẳng thắn chia sẻ ý kiến của ông không mang lại hiệu quả gì. Tâm sự với giám đốc nhân sự, ông nói: “Tôi luôn bảo mọi người hãy cởi mở, nhưng điều này chẳng ích gì”. Thế là ông yêu cầu chúng tôi giúp ông đưa ra kế hoạch thiết lập

một nền văn hóa doanh nghiệp, nơi bất cứ ai cũng cảm thấy thoải mái khi bất đồng ý kiến với người khác – đặc biệt là với cấp trên.

Để đến được văn phòng của ngài chủ tịch, chúng tôi phải đi qua sáu dãy hành lang (mỗi dãy dài như một tàu sân bay), lướt qua những tác phẩm nghệ thuật đáng giá hàng trăm nghìn đô la và qua bốn bộ phận thư ký khác nhau. Lần nào chúng tôi cũng bị kiểm tra xem có mang vũ khí trên người không và bị thẩm vấn rất khéo léo. Cuối cùng khi đến nơi, chúng tôi thấy ông đang ngồi sau một chiếc bàn nhỏ. Chúng tôi ngồi vào chiếc ghế lồng phòng, đầu gối như bị kéo lên ngang ngực và nhìn chăm chăm vào ngài chủ tịch như học sinh nhìn lên hiệu trưởng vậy.

Lời đầu tiên ngài chủ tịch nói với chúng tôi là: “Tôi có cảm giác mọi người ở đây cảm thấy sợ hãi khi nói chuyện với tôi.” Có thể ông đã không biết rằng văn phòng của mình được bài trí giống hệt phủ Quốc trưởng Hitler. (Hitler ra lệnh hành lang phải dài hơn 140 m để khi khách đến “sẽ thấy được sức mạnh cũng như sự vĩ đại của đế chế Đức”.) Giả dụ có một vài điều khác khiến nhân viên công ty khó nói chuyện thẳng thắn với nhau, thì chỉ riêng những yếu tố đặc biệt trong văn phòng của ngài chủ tịch cũng đủ khiến người khác khiếp sợ rồi.

Cuối cùng, một người trong nhóm chúng tôi run rẩy lên tiếng: “Tôi không chắc là mọi người sẽ vượt qua được ấn tượng khiếp sợ về dãy văn phòng của ông”.

Từ đó, chúng tôi đã phát triển một kế hoạch chi tiết, bắt đầu bằng việc đặt các nhóm ra quyết định của công ty vào một môi trường tự nhiên mà không có vẻ như cố ý.

Hãy tính đến những tác động sâu sắc của *sự vật* lên toàn bộ cộng đồng mà phần lớn chưa được chú ý tới. Khi nhận ra môi trường tự nhiên có thể phát ra những thông điệp ngầm khích lệ các hành vi xã hội không phù hợp, George Kelling đã bắt đầu một chiến dịch cộng đồng, góp công lớn trong việc giảm 75% số lượng các vụ trộm tội ở New York. Một số người tự hỏi làm thế nào bậc thầy xoay chuyển này lại có thể khéo léo sử dụng sự vật để đạt được kết quả đáng kinh ngạc như vậy.

Trước khi George Kelling xuất hiện, các ga tàu điện ngầm ở New York là nơi lý tưởng của bọn trộm cắp, giết người và buôn bán ma túy. Là một nhà tội phạm học và cũng là người khởi xướng “thuyết cửa kính vỡ”, Kelling cho rằng sự mất trật tự của môi trường phát ra một thông điệp ngầm nhưng vô cùng mạnh mẽ, khích lệ các hành vi chống lại xã hội. Ông giải thích: “Một cái cửa kính bị vỡ không được sửa chữa cho thấy không ai có trách nhiệm và quan tâm đến nó”. Những điều nhỏ bé đó cũng có thể kích thích các hành vi mất trật tự, bao gồm cả bạo lực.

Để giảm tác động của *sự vật* lên cộng đồng, Kelling đã khuyến nghị cơ quan quản lý giao thông New York thực hiện một chiến dịch mà những người tiền nhiệm của ông cho là ngớ ngẩn. Ông yêu cầu các nhà lãnh đạo phải quan tâm đến môi trường từ những chi tiết nhỏ nhất – nơi nuôi dưỡng những hành vi phạm tội.

Kelling và các cộng sự bắt đầu tấn công vào những thứ có tác động ngầm đến hành vi của con người như tranh graffiti, rác và các hành động phá hoại có chủ ý trên đường phố. Nhiều nhóm nhỏ chia nhau lăn sơn lên các bức tranh graffiti. Dần dần, việc làm sạch môi trường cùng với hình phạt những lỗi vi phạm nhỏ đã tạo nên sự khác biệt. Môi trường xung quanh được cải thiện, người dân cảm thấy tự hào và những vi phạm nhỏ giảm xuống, các vụ bạo lực cũng giảm. Kelling đã dạy cho mọi người biết cách quan tâm đến thế giới vật chất nhỏ bé và thầm lặng, đó cũng chính là phần thưởng tương xứng cho những nỗ lực của ông.

Phần lớn những ảnh hưởng to lớn của vật chất chưa được khám phá lại là một tin tốt lành. Nó cho ta hy vọng nếu có thể tác động lên hành vi bằng cách xóa bỏ các bức tranh graffiti, di chuyển một bức tường, thay đổi cấu trúc bản báo cáo, thêm vào một hệ thống mới... Đó là những vật vô tri vô giác. *Sự vật* không thể kháng cự lại sự thay đổi, chúng nằm yên như thế cho đến khi bạn thay đổi chúng.

Đây là hai lý do giải thích vì sao chúng ta không biết tận dụng tốt *sự vật* như mong muốn. Lý do đầu tiên chính là vấn đề mà ta đang thảo luận. Thông thường, các yếu tố có tác động mạnh mẽ trong môi trường lại trở

nên vô hình đối với chúng ta. Trình tự công việc, những sắp đặt nghề nghiệp hay cấu trúc bản báo cáo... không có khả năng bước tới và thì thầm vào tai ta. Đôi khi, ta phải chịu đựng những tác động của khoảng cách, nhưng hiếm khi ta nhận thấy điều đó. Do đó, Fred Steele, nhà khoa học xã hội và chuyên gia về những ảnh hưởng của không gian tự nhiên, cho rằng hầu hết chúng ta đều “kém cỏi về môi trường”. Môi trường tác động mạnh mẽ lên những điều chúng ta đang làm nhưng chúng ta lại thường không chú ý đến những tác động sâu sắc đó.

Lý do thứ hai là nếu chúng ta có suy nghĩ về tác động của môi trường lên mình, chúng ta cũng khó xác định được phải làm thế nào với chúng. Đó không phải do chúng ta đang mang trong đầu đầy những lý thuyết về tự nhiên xã hội học.

Đây là bài kiểm tra cuối cùng của chúng ta. Để hoàn thiện danh mục về các yếu tố gây ảnh hưởng của mình, ta phải tiến đến gần những thách thức và hiểu biết kỹ lưỡng về môi trường. Khi ta đạt được mức (1) nhớ phải suy nghĩ về sự vật, và (2) có khả năng theo kịp những học thuyết thay đổi sự vật – thay đổi hành vi, chúng ta sẽ làm chủ bộ công cụ gây ảnh hưởng hữu hiệu.

## HỌC CÁCH CHÚ Ý

Nếu sự thật là chúng ta ít chú ý tới tác động của môi trường tự nhiên xung quanh chỉ đơn giản vì ta không nghĩ tới việc này, thì đây chính là lúc phải thay đổi. Càng chú ý quan sát những tác nhân thầm lặng trong môi trường tự nhiên, chúng ta càng được chuẩn bị tốt hơn để đối diện với chúng. Quan trọng hơn, càng chú ý đến lý do ta trở thành nạn nhân của những thứ đơn giản quanh mình, ta lại càng đề cao cảnh giác hơn trong cuộc sống.

Để có thể hiểu đầy đủ khái niệm này, hãy lấy ví dụ về một khía cạnh trong cuộc sống cá nhân của chúng ta: thói quen ăn uống. Làm thế nào sự hiểu biết về sức mạnh của sự vật khi tác động lên chúng ta lại có ích ở đây?



Bạn sẽ làm gì để khuyên can anh bạn Henry đang vật lộn với vấn đề cân nặng?

Để có câu trả lời, ta hãy xem xét công trình nghiên cứu của nhà khoa học xã hội tài năng Brian Wansink, người đã vận dụng khéo léo *sự vật* để thấy được chỉ một thay đổi nhỏ trong thế giới tự nhiên cũng có thể tác động mạnh mẽ lên hành vi của con người. Để tiến hành thí nghiệm, ông mời một nhóm người đi xem phim sau khi họ vừa ăn trưa xong. Trước khi vào rạp, mỗi người được tặng một hộp bắp rang bơ với những kích cỡ khác nhau từ nhỏ, trung bình đến to quá đầu người. Do đã để lâu ngày nên bắp rang bơ rất iu và dai.

Mặc dù bắp rang bơ không ngon và mọi người vẫn còn no sau bữa trưa, nhưng khi nhóm nghiên cứu của Wansink đi thu thập vỏ hộp sau khi bộ phim kết thúc, họ thấy hầu như mọi người đã vô thức nuốt lấy nuốt để bắp rang bơ. Và thú vị hơn, không phải do vấn đề cân nặng hay sự thèm muốn của họ, mà chính kích cỡ vỏ hộp mới là thứ giúp ta tiên đoán lượng bắp rang bơ sẽ được tiêu thụ. Những người nhận hộp lớn tiêu thụ nhiều hơn 53% những người nhận hộp nhỏ. Một bộ phim giải trí, kích cỡ vỏ hộp và âm thanh phát ra khi ăn của người khác đã âm thầm ảnh hưởng đến thói quen ăn uống của người bên cạnh, như việc anh ta sẽ ăn thứ mà bình thường sẽ từ chối.

Wansink còn tìm ra nhiều điều khác có thể hữu ích cho Henry. Ví dụ, trái ngược với những điều mà chúng ta tin tưởng – chúng ta không ăn nữa khi thấy *no*, chúng ta ăn cho đến khi xuất hiện những dấu hiệu từ môi trường sống khiến ta *nghĩ* là mình đã no. Wansink đã chứng minh điều này bằng cách tạo ra một chiếc bát ma thuật. Chiếc bát đựng súp luôn tự đầy từ dưới đáy bát mà người ăn không biết. Với chiếc bát bình thường, người ta ăn hết khoảng 255 g súp sẽ thấy no, trong khi với chiếc bát không đáy, ta phải ăn đến 425 g. Có người còn ăn đến hơn 1.000 g mới thông báo là đã no. Rõ ràng, cả hai nhóm đều được thỏa mãn như nhau, nhưng một nhóm ăn nhiều hơn nhóm kia đến 73% bởi vì họ vô thức chờ cho bát với đi thì mới nghĩ là mình đã no.

Wansink cho biết mỗi ngày con người phải đưa ra hơn 200 quyết định về việc ăn uống trong vô thức. Kiểu ăn vô thức đó cộng thêm vào bữa ăn của bạn hàng trăm calo trong khi mức độ thỏa mãn vẫn giữ nguyên. Nếu những điều Wansink nói là đúng, ta có thể tác động đến thói quen ăn uống đơn giản bằng cách chú tâm vào những lựa chọn “vô thức” đó.

Chỉ cần nhìn vào một gia đình, một công ty hay một cộng đồng, ta có thể thấy hiện tượng tương tự. Rất nhiều điều chúng ta làm, dù tốt hay xấu, đều bị ảnh hưởng bởi rất nhiều yếu tố môi trường thâm lặng, tác động đến quyết định và hành vi của chúng ta mà chúng ta hầu như không để ý tới. Vì vậy, để có thể tận dụng tốt nhất nguồn ảnh hưởng cuối cùng, bạn phải thật sự chú ý tới con người và thế giới vật chất quanh họ. Đến gần hơn vấn đề tồn tại dai dẳng của bạn, xác định những hành vi quan trọng, sau đó tìm kiếm những đặc điểm khó nhận thấy từ môi trường đang ngấm khiến bạn và người khác cư xử không đúng.

## BIẾN CÁI VÔ HÌNH THÀNH HỮU HÌNH

Khi đã biết những yếu tố môi trường đang tác động lên hành vi của mình hay của người khác rất khó nhận biết, bạn phải làm cho chúng trở nên rõ ràng hơn. Có nghĩa là bạn phải biến cái vô hình thành cái hữu hình. Hãy tạo ra những gợi ý từ môi trường để nhắc nhở mọi người về hành vi mà bạn đang cố gắng gây ảnh hưởng. Dưới đây là một ví dụ khác từ thí nghiệm của Wansink, trong đó ông đưa những hộp đựng các miếng khoai tây xếp chồng lên nhau cho các đối tượng khác nhau. Nhóm đối chứng được đưa cho những hộp khoai với các miếng xếp chồng giống nhau và sẽ ăn khi tham gia các hoạt động khác nhau. Nhóm thực nghiệm được đưa cho hộp mà cứ 10 miếng khoai lại được đánh dấu bằng một màu. Nhóm này cũng được phép ăn khi tham gia các hoạt động. Kết quả cho thấy, nhóm thực nghiệm ăn ít hơn 37% so với nhóm đối chứng – nhóm không được báo hiệu đã ăn hết bao nhiêu miếng khoai.

Tại sao vậy? Bằng việc đánh dấu từng lớp 10 miếng khoai, Wansink đã biến cái vô hình thành cái hữu hình. Chẳng ai nói gì về khoai hay màu sắc.

Chẳng ai khích lệ người khác hãy kiểm soát việc ăn uống của họ. Tuy nhiên, nhờ được chỉ dẫn bằng những dấu hiệu hữu hình, người ăn đã nhận ra lượng khoai mà họ đang tiêu thụ, và chính nhận thức đó đã giúp họ đưa ra quyết định chứ không phải do bị ép buộc.

Hầu hết lãnh đạo các doanh nghiệp đã hiểu được tầm quan trọng của việc biến cái vô hình thành hữu hình. Emery Air Freight là hãng tiên phong trong việc vận chuyển công-ten-nơ bằng đường biển trong những năm 1960. Ý tưởng sử dụng các công-ten-nơ chắc chắn, có thể tái sử dụng và kích cỡ đồng nhất của công ty này đã làm thay đổi cả thế giới. Những công-ten-nơ này hiệu quả hơn loại cũ rất nhiều, đến mức giá vận chuyển quốc tế bằng đường biển đã giảm mạnh. Cùng với sự giảm giá chưa từng có, các ngành công nghiệp trước đây vốn được bảo hộ không phải cạnh tranh toàn cầu nhờ giá vận chuyển cao (như thép, ô tô...) nay đột nhiên phải cạnh tranh với mọi người, ở mọi nơi.

Tuy nhiên, vào thời điểm đó, Edward Feeney, vị phó chủ tịch của hãng, vô cùng thất vọng vì không thể buộc công nhân sử dụng hết sức chứa của loại công-ten-nơ mới này. Các công-ten-nơ được hàn kín và chuyển đi mà chưa được chất đầy. Báo cáo kiểm tra cho thấy các công-ten-nơ mới chỉ chứa 45%. Sau đó, các công nhân được đào tạo chuyên sâu và liên tục được nhắc nhở về tầm quan trọng của việc xếp đầy các công-ten-nơ, nhưng họ vẫn không làm như thế. Sau khi quá mệt mỏi với những cố gắng thúc đẩy công nhân, Feeney đã tình cờ khám phá ra một phương pháp biến cái vô hình thành cái hữu hình. Bằng cách dán vách trong công-ten-nơ dòng chữ “Xếp đầy tới đây”, ông đã hướng sự chú ý của mọi người đến mục tiêu đó. Ngay lập tức, số lượng công-ten-nơ được xếp đầy tăng từ 45% lên 95%. Vấn đề đã biến mất ngay khi Feeney có thể biến cái vô hình thành cái hữu hình.

Các bệnh viện cũng có sự cải tiến tương tự nhờ tái cấu trúc thể giới vật chất của họ. Bằng cách biến những chi phí vô hình thành hữu hình, các nhà quản lý khôn khéo đã giúp nhân viên có sự lựa chọn đúng đắn, nhất là với những vấn đề liên quan đến tài chính. Tại một bệnh viện, nhà lãnh đạo đã

khuyến khích các bác sĩ lâm sàng phải chú ý tới những sản phẩm nhỏ nhưng chi phí lại vô cùng đắt đỏ, như loại găng tay latex không bột thuốc đắt gấp 10 lần loại găng tay sử dụng một lần và không thoải mái. Tuy nhiên, bất chấp lời kêu gọi cắt giảm chi phí của ban lãnh đạo, hầu hết mọi người trong bệnh viện đều sử dụng loại găng tay đắt tiền ngay cả trong những công việc đơn giản. Sử dụng loại găng latex không bột thuốc thoải mái hơn loại găng rẻ tiền, hơn nữa một vài xu thì có đáng gì!

Rồi một ngày, ai đó đã đặt ký hiệu 25 xu trên vỏ hộp găng rẻ tiền và ký hiệu 3 đô-la trên vỏ hộp đắt tiền. Thế là vấn đề được giải quyết. Thông tin đã quá rõ ràng cho mọi người đưa ra quyết định lựa chọn, và việc sử dụng loại găng đắt tiền đã giảm rõ rệt.

Trong chương trước, chúng tôi đã đề cập đến tình trạng vệ sinh tay không sạch sẽ trong các bệnh viện của Mỹ. Bạn có còn nhớ tiến sĩ Leon Bender đã sử dụng phiếu quà tặng của Starbucks như thế nào để khích lệ các bác sĩ sử dụng chất khử trùng cho tay không? Nhờ vậy, số người vệ sinh tay sạch sẽ tăng từ 65% lên 80%. Nhưng kết quả đó vẫn chưa làm hài lòng vị tiến sĩ kiên trì này. Vậy ông sẽ làm gì tiếp theo? Sau khi áp dụng một vài phương pháp khích lệ mọi người rửa tay thường xuyên, khi ông nghĩ rằng bệnh viện đã nỗ lực hết sức rồi thì cũng là lúc ông phát hiện ra mình cần biến thứ vô hình thành thứ hữu hình. Và có thứ gì vô hình hơn là những vi sinh vật gây bệnh nhỏ xíu?

Trong một buổi họp thường lệ, Rekha Murthy – nhà dịch tễ học của bệnh viện đã trao cho mỗi bác sĩ một chiếc đĩa dùng để cấy vi khuẩn được phủ loại thạch trắng dạng xốp. Murthy nói: “Tôi muốn có dấu tay của các bạn”, và yêu cầu họ ấn tay xuống chất mềm mềm đó. Sau đó, Murthy thu thập các đĩa và gửi xuống phòng thí nghiệm để kiểm tra và chụp hình.

Các tấm ảnh được rửa ra đã tác động mạnh mẽ đến mọi người. Các bác sĩ trước đó luôn cho rằng tay mình rất sạch sẽ, nhưng sau khi tham gia thí nghiệm, họ đã nhận được bằng chứng về số lượng đáng sợ các loại vi khuẩn mà họ có thể truyền cho bệnh nhân mỗi ngày.

Các tấm ảnh này vừa gợi nhớ đến một kinh nghiệm chua xót vừa là những dấu hiệu trực quan nhắc nhở các bác sĩ về tầm quan trọng của việc rửa tay sạch sẽ. Họ thấy cả một tập đoàn vi khuẩn nguy hiểm mà họ đang mang trên những ngón tay của mình. Cuối cùng, cả bệnh viện đi đến đồng thuận gần như 100% trong việc “chiến đấu với vi khuẩn” bằng cách vệ sinh tay hợp lý. Vấn đề đã được giải quyết.

## LƯU TÂM TỚI DÒNG SỰ KIỆN

Các bậc thầy xoay chuyển mà chúng tôi vừa đề cập đều có một chiến thuật chung: tác động để thông tin tự tìm đường ra ánh sáng từ những những xó xỉnh tối tăm không ai biết đến. Bằng cách cung cấp những gợi ý nhỏ từ môi trường, họ đã hướng sự chú ý tới những điểm then chốt, thay đổi suy nghĩ, thậm chí cả hành vi của con người. Trong những trường hợp này, mọi người không phản đối việc rửa sạch tay, đeo găng tay loại rẻ tiền hay xếp đầy công-ten-nơ chỉ vì họ không nghĩ về hành vi đó vào thời điểm ấy mà thôi, cho nên chỉ cần đặt thông tin dữ liệu ra trước mắt họ là đủ để thay đổi hành vi của họ.

Vấn đề này cũng tương tự như của Bandura. Thông tin đã tác động lên hành vi. Con người đưa ra sự lựa chọn dựa trên sơ đồ tư duy – nơi giúp ta hiểu một hành vi sẽ dẫn đến kết quả tương ứng. Vấn đề mà chúng ta đang tìm hiểu liên quan đến sự thiếu nhận thức về việc phải tìm dữ liệu ở đâu và dữ liệu tác động lên hành vi của chúng ta như thế nào. Mặc dù chúng ta thường xuyên phải tiếp xúc với những thông tin không đầy đủ hoặc thiếu chính xác, nhưng nếu thông tin thường xuyên đến với chúng ta, chúng ta sẽ bắt đầu hành động dựa trên những thông tin đó như thể chúng là ví dụ tiêu biểu cho những điều tốt đẹp, ngay cả khi không phải như thế.

Hãy tiến hành một thí nghiệm sau. Bạn hãy kể càng nhanh càng tốt tên tất cả những nơi trên thế giới đang xảy ra xung đột vũ trang. Như hầu hết mọi người, bạn có thể kể ra từ hai đến bốn cái tên. Bây giờ, hãy tự hỏi xem sao bạn lại kể tên những nơi đó. Có phải đó là những nơi duy nhất không?

Có phải đó là những nơi có xung đột đẫm máu nhất không? Hay vì đó là những nơi có ý nghĩa chính trị nhất?

Có thể là vì những nơi này được đưa tin thường xuyên trên các phương tiện thông tin đại chúng. Tại bất cứ thời điểm nào cũng có trên 20 cuộc xung đột vũ trang đang diễn ra trên khắp thế giới, và cũng không có gì kỳ lạ khi một vài nơi ác liệt nhất lại không được mọi người chú ý tới. Điều gây sốc không phải là tâm lý của chúng ta phụ thuộc mạnh mẽ vào các cơ quan thông tấn, mà cơ bản là chúng ta không nhận thức được điều gì đang diễn ra với mình.

Chúng ta thường mắc lỗi tâm lý do những phỏng đoán sẵn có trong đầu. Các nhà tâm lý học gọi đó là “sự phỏng đoán tượng trưng”. Để xem sự phỏng đoán này hoạt động thế nào, chúng ta hãy thử làm một bài kiểm tra sau. Nguyên nhân gây tử vong nhiều hơn mỗi năm trên toàn thế giới: tự tử hay bị giết, hỏa hoạn hay lũ lụt? Hầu hết mọi người đều cho là bị giết và hỏa hoạn vì đó là những thảm họa họ thường thấy trên các bản tin.

Các vụ tự tử thường được giữ bí mật vì lý do riêng tư nên ta hầu như không biết; trong khi đó, các vụ hỏa hoạn lại được phát rất nhiều trên các bản tin thời sự. Nhóm làm bản tin thời sự luôn nóng lòng phát đi hình ảnh phóng viên của mình đứng trước ngọn lửa hung dữ. Vì thường xuyên thấy những vụ giết người và hỏa hoạn xuất hiện trên các bản tin chứ không phải các vụ tự tử và lũ lụt, nên chúng ta cho rằng đó là nguyên nhân chính, trong khi thực tế lại hoàn toàn không phải như vậy. Chết do tự tử hay lũ lụt xảy ra thường xuyên hơn, nhưng chúng ta đã áp đặt những phỏng đoán tâm lý đơn giản của mình, đặt nạn nhân vào dòng thông tin không chuẩn xác mà không biết điều đó đang xảy ra.

Các bậc thầy xoay chuyển hiểu rất rõ tầm quan trọng của dòng thông tin chính xác. Họ làm hết mình để đảm bảo các chiến thuật của họ tập trung vào các hành vi mang tính quyết định, bằng cách đưa ra các thông tin chính xác, kịp thời và trực quan, hỗ trợ cho mục tiêu của họ. Thay vì là nạn nhân của thông tin, họ biết cách quản lý thông tin hiệu quả. Chẳng hạn, hãy tưởng tượng tiến sĩ Donald Hopkins đã gặp phải khó khăn gì khi bắt đầu

chiến dịch thanh toán bệnh giun sán trên toàn cầu. Trở ngại lớn nhất của ông là phải đưa vấn đề về ký sinh trùng vào chương trình nghị sự của lãnh đạo các quốc gia đang phát triển – nơi chỉ chuyên bàn thảo những việc lớn như thảm họa kinh tế hay tham nhũng.

Nếu những ưu tiên không đủ để giúp cho vấn đề này trở thành tiêu điểm, thì việc hầu hết các nhà lãnh đạo lớn lên ở các vùng đô thị và hoàn toàn không có ý thức gì về ảnh hưởng sâu rộng của bệnh sán Guinea trên đất nước mình lại càng khiến vấn đề trở nên khó giải quyết. Cựu Tổng thống Mỹ, Jimmy Carter, đồng thời là người sáng lập Trung tâm Carter, cho chúng tôi biết rằng khi lên kế hoạch tấn công bệnh sán Guinea ở Pakistan, thách thức đầu tiên mà họ phải đối mặt là Tổng thống Pakistan thậm chí còn chưa bao giờ nghe nói đến ký sinh trùng. Ngoài những người không biết gì về sán Guinea, còn có những nhà lãnh đạo biết về bệnh dịch truyền nhiễm đã lan tràn khắp nơi nhưng lại không quan tâm đến những làng bị dịch bởi họ còn đang tập trung lôi kéo sự ủng hộ chính trị cho mình ở những vùng đô thị.

Vì vậy, thách thức đầu tiên của Hopkins là phải chỉ cho các nhà lãnh đạo thấy sự tuyệt vọng của bệnh sán Guinea trong hoàn cảnh hiện tại bằng cách thay đổi những thông tin họ đang có. Đó là lý do tại sao ngày nay, bước khởi động của bất cứ một chiến dịch thanh toán bệnh sán Guinea nào cũng đều là thu thập thông tin.

Theo Hopkins: “Thông tin rất quan trọng trong chiến dịch chống lại bệnh giun sán. Chúng tôi đã bắt đầu bằng việc thu thập thông tin cơ bản về sự lây nhiễm trên bình diện toàn quốc”. Thực tế là họ đang tìm kiếm những thống kê khác lạ, gây ngạc nhiên và ngược lại những gì người ta trông đợi để thu hút sự chú ý của mọi người. Chẳng hạn ở Nigeria, các nhà lãnh đạo đất nước cho rằng chỉ có vài nghìn ca nhiễm bệnh trên toàn quốc. Năm 1989, sau khi các điều phối viên cấp cơ sở trên cả nước thông báo số ca nhiễm bệnh trong khu vực của họ, các nhà lãnh đạo đã vô cùng hoảng sợ khi nghe thấy con số hơn 650 nghìn ca nhiễm bệnh. Họ đã dự đoán sai đến 3.000%. Nigeria trở thành quốc gia bị dịch bệnh hoành hành mạnh nhất trên thế

giới. Chỉ nhờ một chút thông tin mới mà sự ủng hộ cho chiến dịch thanh toán bệnh đã tăng vọt.

Do việc quản lý dòng thông tin phụ thuộc vào các con số để thay đổi sơ đồ tư duy của con người (trái với kinh nghiệm cá nhân), nên thông tin phải mới mẻ, phù hợp và liên quan đến điều mà nó sẽ tác động. Hopkins nhanh chóng nhận ra nguồn thông tin chính xác do nhóm nghiên cứu của Trung tâm Carter cung cấp đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến các nhà lãnh đạo. Sát cánh bên cạnh tiến sĩ Hopkins trong cuộc chiến này là tiến sĩ Ernesto Ruiz-Tiben – giám đốc chuyên môn của Chương trình Thanh toán bệnh sán Guinea. Ông là người giám sát các nỗ lực của Trung tâm Carter và chuyên theo dõi, thông báo tình hình của chiến dịch toàn cầu này. Nhờ Ruiz Tiben, các thông tin về chiến dịch luôn được cập nhật trong các ấn phẩm mà Trung tâm Carter và Trung tâm Phòng ngừa và Kiểm soát bệnh dịch xuất bản hàng tháng chẳng hạn như *Guinea Worm Wrap Up*. Ấn phẩm này đã tổng kết những thành công cũng như thất bại của các quốc gia.

Và đây là điều khiến ông có thể nở nụ cười. “Chúng tôi đã thiết lập rất nhiều bảng biểu và đồ thị nhưng không có cái nào thuyết phục hơn đồ thị về cuộc chạy đua chống lại căn bệnh này giữa các quốc gia. Chúng tôi đã lợi dụng bản năng cạnh tranh tự nhiên của con người bằng cách đưa ra các tuyến đường đua của mỗi quốc gia (hay thậm chí là hình ảnh của người lãnh đạo chiến dịch). Quan sát phản ứng của mọi người về số lượng ca lây nhiễm ở nước mình nhiều hay ít hơn so với nước láng giềng thật thú vị.”

Vậy những thông tin đó ảnh hưởng đến hành vi như thế nào?

Hopkins kể: “Tôi đã trao đổi và chia sẻ những lo ngại về chiến dịch này với Tổng thống của Burkina Faso . Tôi có đủ thể loại bảng biểu và đồ thị nhưng thứ ông ta quan tâm nhất lại là cuộc chạy đua về căn bệnh giun sán. Họ không muốn đứng hàng cuối cùng. Điều này đã thu hút sự chú ý của họ.”

Ở cấp độ công ty, ta có thể dễ dàng nhận thấy dòng thông tin ảnh hưởng tới hành vi như thế nào. Việc các nhóm nhân viên khác nhau nhận được những dòng thông tin khác nhau giải thích tại sao họ lại thường có những



ưu tiên và đam mê khác nhau. Mỗi nhóm, mỗi phòng ban, mỗi nhân viên lo lắng đến các khía cạnh thành công khác nhau của công ty, không chỉ bởi họ đang nắm giữ các giá trị khác nhau của công ty mà còn vì họ nhận được các nguồn thông tin khác nhau. Ví dụ, các nhân viên ở tuyến đầu thường phải nghe những lời phàn nàn của khách hàng sẽ trở thành người ủng hộ khách hàng. Các giám đốc cấp cao thường xuyên phải nghiên cứu tình hình tài chính của công ty sẽ trở thành người ủng hộ các cổ đông. Và chắc chắn, những người phải thường xuyên kiểm tra chất lượng hàng hóa sẽ ủng hộ chất lượng. Đó là điều hoàn toàn bình thường.

Vấn đề là không thể trông chờ ai đó có hành động cân bằng khi họ chỉ được tiếp cận với dòng thông tin một chiều. Ví dụ, các giám đốc cấp cao mà chúng tôi làm việc cùng đang đau đầu với những con số hàng hóa phải tổng kết hàng tuần. Khi vấn đề đạo đức xuất hiện (thường kèm theo những lời phàn nàn), họ bắt đầu lo lắng về “vấn đề con người”, nhưng thường là khi đã quá muộn. Việc này cũng tương tự như với sự thỏa mãn của khách hàng. Nó cũng được ưu tiên nhưng thực tế chẳng có ai nói chuyện về khách hàng hay làm bất cứ điều gì để cải thiện mối quan hệ với khách hàng cho đến khi công ty đánh mất khách hàng quan trọng đó vào tay đối thủ.

Để thay đổi sự tập trung hạn hẹp của các giám đốc, chúng tôi đã thay đổi dòng thông tin. Giờ đây cùng với các con số thống kê về sản xuất hàng tuần, các giám đốc trở nên rất háng hái nghiên cứu thông tin về nhân viên và khách hàng. Nếu quan sát hành vi của họ, bạn sẽ thấy họ đặc biệt thể hiện sự quan tâm đến các cổ đông. Với các nhân viên đặc biệt quan tâm đến việc làm hài lòng khách hàng, chúng tôi cung cấp cho họ thông tin chi phí và lời lãi hàng tuần, và họ cũng đã mở rộng mối quan tâm của mình. Chẳng hạn, khi phải đối mặt với sự bất bình của khách hàng, thay vì ném tiền ra để giải quyết vấn đề (thường là giải pháp dễ dàng nhất), họ sẽ tìm kiếm phương thức hiệu quả hơn. Trước khi có sự can thiệp, các giám đốc cũng như nhân viên phải ngồi nói chuyện với nhau về tầm quan trọng của các cổ đông, nhưng không gì có thể thay đổi những hành vi thiếu cận của họ cho đến khi dòng thông tin được mở rộng cho tất cả mọi người.

Một cảnh báo về thông tin. “Có quá nhiều điều tốt cũng không phải là hay”. Lãnh đạo các công ty thường làm hỏng tác dụng ảnh hưởng của thông tin mà họ đã dày công tìm kiếm do quá cường điệu thông tin. Một chuỗi báo cáo, các bản in, email liên tục – cái này chồng chéo lên cái kia – sẽ trở thành một thứ tạp âm rời rạc và vô nghĩa. Các bậc thầy xoay chuyển không bao giờ mắc lỗi đó. Họ tập trung và cân nhắc kỹ càng những thông tin mình chia sẻ. Họ hiểu rằng lý do duy nhất để thu thập hay chia sẻ thông tin là tăng cường sức mạnh cho các hành vi mang tính quyết định.

## KHÔNG GIAN: RANH GIỚI CUỐI CÙNG

Việc chú ý đến các tác động của thông tin lên hành vi đã khó, chú ý đến các tác động của không gian tự nhiên còn khó hơn. Các kiến trúc sư tạo ra không gian và chúng ta đã sống cùng với các tác động của nó trong nhiều năm mà hầu như không để ý đến. Khi nhà tâm lý xã hội học Leon Festinger và các đồng nghiệp tiến hành nghiên cứu ảnh hưởng của không gian (và người anh em hai chiều của nó – khoảng cách) lên các mối quan hệ, họ đã tình cờ khám phá ra một trong những hiện tượng tâm lý xã hội sâu sắc nhất mọi thời đại – sự gần gũi. *Sự gần gũi* ở đây là gần gũi về mặt vật lý. Festinger và nhóm nghiên cứu đã dành phần lớn thời gian nghiên cứu ảnh hưởng của nó đến hành vi và quan hệ của chúng ta.

Ví dụ, chuyện ai lấy ai và họ gặp nhau như thế nào, ai cộng tác với nhóm tự phát và đạt hiệu quả trong công việc, ai có nhiều bạn bè và người quen nhất trong một khu nhà, nhân viên nào hài lòng về mối quan hệ của mình với người điều hành. Viễn cảnh phức tạp giữa các cá nhân này đóng vai trò chính trong các mối quan tâm cá nhân và mối quan hệ giữa người với người. Điều này có đúng không?

Không hẳn như vậy. Festinger khám phá ra chất lượng và sự gần gũi trong mối tương tác của con người phần lớn là do khoảng cách vật lý quyết định. Trong một khu nhà, những người ở gần cầu thang thân quen với nhiều người hơn những người ở trong góc. Những người ở gần nơi đặt hòm thư quen biết nhiều hàng xóm hơn bất cứ ai khác trong khu nhà. Ở cấp độ công

ty, ông chủ nào hay nói chuyện với cấp dưới nhất sẽ là người có mối quan hệ tốt nhất. Và ai là người tương tác với nhân viên thường xuyên nhất? Đó chắc chắn là những ông chủ ngồi gần người báo cáo trực tiếp cho mình.

Tuy nhiên, điều ngược lại cũng không hoàn toàn đúng. Khoảng cách quá xa cũng dẫn đến những bất lợi và gây tổn hại cho mối quan hệ. Trong công ty, khi các nhân viên không gặp gỡ và nói chuyện với nhau (làm quen và làm việc cùng nhau), sẽ có chuyện không hay xảy ra. Họ sẽ gọi nhau bằng những đại từ phiếm chỉ như “chúng nó” hay “bọn đó” – như một cách khẳng định chắc chắn đó là những người xấu và thường gây ra vấn đề. Nếu bạn muốn biết ai không tin tưởng hay không hòa thuận với mọi người trong công ty, hãy sử dụng thước đo này.

Nhưng không phải ai cũng phải chịu tác động tiêu cực của không gian và khoảng cách. Một số người lại sử dụng chúng như những đòn bẩy tác động đầy quyền năng. Một lần nữa, Delancey lại đưa ra các tiêu chuẩn khi người ta bắt đầu lợi dụng việc sử dụng không gian làm công cụ thúc đẩy các hành vi mang tính quyết định. Hãy nhớ, mục tiêu của tiến sĩ Silbert là khuyến khích hai hành vi quan trọng. Bà muốn mọi thành viên phải có trách nhiệm với người khác chứ không phải chỉ với bản thân mình, và bà cũng muốn bảo đảm rằng mọi người phải đối diện với những người mà họ đang quan tâm. Nhưng bằng cách nào? Có nhiều người chỉ chăm chăm đánh gục người khác.

Điều đầu tiên Silbert làm là tập hợp tất cả những người trước đây từng là kẻ thù không đội trời chung với nhau. Bà chọn ra ba người và để họ ở chung phòng – một người là mafia Mexico, một người từng là thành viên của băng Crip, và người còn lại từng cầm đầu băng Aryan Brotherhood. Chín con người khác biệt sẽ ở chung một phòng. Trưởng nhóm sẽ là một người có lai lịch khác hẳn, thuộc một chủng tộc khác. Đó không khác gì món mì spaghetti trộn. Sau đó, họ được yêu cầu giúp đỡ và đối mặt với nhau lạnh mạnh.

Khi ngồi trong một nhà hàng ở Delancey, chúng tôi đã nhận thấy tầm ảnh hưởng của việc sắp xếp những người trước đây từng là kẻ thù của nhau vào

một mối quan hệ gần gũi. Kurt, một nhân viên mới của nhà hàng, với rất nhiều hình xăm trổ trên cơ thể, đã làm vỡ tan tành một chiếc đĩa. Kurt mới vào làm ở Delancey vài tháng và chỉ được giao nhiệm vụ chỉ bàn. Rõ ràng, anh vẫn chưa thành thạo việc này.

Kurt đến từ Richmond, California – khu vực tập trung các băng nhóm tội phạm của người da đen. Ngay từ khi anh sáu tuổi, người ta đã dạy anh phải thù hận các băng đảng của người da trắng. Trước khi đến Delancey, anh là dân vô gia cư. Trong 60 ngày đầu tiên tham gia chương trình này, anh tưởng mình đã chết vì không có ma túy. Bây giờ, anh lại không biết làm cách nào để có thể gây ấn tượng với khách hàng.

Khi nhìn những mảnh đĩa vỡ vụn trên sàn, Kurt cúi gằm đầu xấu hổ. Rất nhiều khách hàng đồng loạt ngẩng đầu lên nhìn về phía anh càng khiến anh cảm thấy bẽ mặt. Kurt nửa muốn nổi đóa lên chửi rủa những kẻ đang nhìn mình, nửa muốn biến khỏi đây ngay lập tức. Nhưng những gì diễn ra sau đó lại cho thấy một bằng chứng hấp dẫn về sức mạnh của sự gần gũi. Một người quản lý da đen nhanh chóng đi đến chỗ Kurt và đặt tay lên vai anh như muốn chia sẻ. Sau đó, ông quỳ xuống và giúp Kurt nhặt đồng đĩa vỡ. Ông cười với Kurt và nhún vai, với ánh mắt “Chẳng may thôi mà”. Với cử chỉ đó, Kurt nhún vai và trở lại làm việc.

Có rất nhiều điều xảy ra ở Delancey ảnh hưởng tới sự thay đổi và bạn không thể không chú ý đến sự gần gũi đã được sử dụng để nuôi dưỡng các mối quan hệ. Khi bạn giao cho người khác những vai trò phụ thuộc lẫn nhau và tạo cho họ cơ hội gần gũi nhau, bạn đang trao cho họ cơ hội chuyển biến cá nhân.

Tận dụng không gian cũng ảnh hưởng tới các gia đình. Ví dụ, một nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng trong các gia đình, chiếc bàn ăn đang dần biến mất với tốc độ nhanh chóng. Sự đoàn kết trong gia đình cũng đang xuống dốc với tốc độ tương tự. Có sự liên quan nào giữa hai điều đó không? Chiếc bàn ăn đóng vai trò quan trọng trong việc kết nối và tập hợp các thành viên. Không có chiếc bàn, các thành viên sẽ mất đi phần lớn thời gian dành cho nhau.

Nhưng tại sao các gia đình lại không mua hay sử dụng bàn ăn? Hãy chú ý đến chiếc lò vi sóng. Đã có thời, việc chuẩn bị bữa tối quan trọng đến mức mọi người cảm thấy cần thiết phải ăn cùng một lúc và tại một nơi. Chiếc lò vi sóng đã làm đảo lộn tất cả, vì với nó, ta có thể dễ dàng chuẩn bị khẩu phần ăn cho từng người ở bất kỳ thời điểm nào. Và lúc đó, nhu cầu chuẩn bị một bữa ăn lớn không còn nữa.

Sự biến mất của chiếc bàn ăn dẫn đến sự biến mất của một hoạt động thường xuyên giúp con người giao tiếp trực tiếp với nhau. Hiện nay, thanh thiếu niên thường thích ăn tối một mình hoặc với bạn bè hơn là với cha mẹ. Xu hướng này được nhân lên cùng với sự xuất hiện của những ngôi nhà rộng lớn và những căn phòng có tivi riêng. Bạn sẽ thấy không gian đã khiến các bậc cha mẹ mất đi tầm ảnh hưởng của mình như thế nào.

Trong phạm vi công ty, nơi tình đồng nghiệp còn quan trọng hơn tình bạn, sự gần gũi cũng đóng vai trò quan trọng trong việc đạt được hiệu quả công việc mỗi ngày. Khoảng cách tách con người khỏi mỗi tương tác hàng ngày, và như chúng tôi vừa nói, nó thường tạo nên sự ganh ghét cũng như đánh mất tầm ảnh hưởng. Nó cũng làm giảm sự giao tiếp thân mật.

Hầu hết mọi người đều không than vãn về tổn thất này, nhưng họ nên như thế. Nếu tình cờ gặp ai đó tại nơi làm việc, hãy hỏi thăm, chia sẻ ý kiến và bạn sẽ tìm ra giải pháp cho một vấn đề nào đó. Nhà khoa học xã hội nổi tiếng, Bill Ouchi, đã khám phá ra một thói quen nhỏ nhưng làm tăng đáng kể những giao tiếp thân mật và sự cộng tác tại Công ty Hewlett-Packard (HP). Lãnh đạo HP yêu cầu nhân viên phải để bàn làm việc của mình thật bừa bộn. Mục đích không phải là để thu hút lũ gián mà là thu hút con người. Với đồng công việc hiển hiện ấy, những người đi loanh quanh gần đó sẽ nhìn thấy, quan tâm và thực hiện công việc cùng với đồng nghiệp.

Từ chuyện tình cờ gặp nhau, chú ý đến công việc đang ngổn ngang trên bàn, rồi chia sẻ ý kiến, rất có thể họ sẽ bắt tay cùng tham gia một dự án. Từ một cuộc đối thoại bình thường ban đầu, giờ đây, họ đã có thể làm việc cùng nhau. Sẽ là rất thuận lợi hơn nếu đó là một công việc đòi hỏi nhiều người tham gia. Điều này một lần nữa khẳng định khoảng cách sẽ làm tiêu

tan cơ hội con người đến gần và làm việc cùng nhau. Các nhà khoa học đã tiến hành nghiên cứu xem yếu tố nào quyết định sự hợp tác của hai nhà khoa học. Kết quả đó chính là khoảng cách chỗ ngồi của họ. Hai nhà khoa học ngồi làm việc cạnh nhau có thể sẽ bàn luận các chủ đề, từ đó dẫn đến sự hợp tác nhiều gấp ba lần so với những người ngồi cách xa nhau 10 m. Nếu để họ ngồi cách xa nhau đến 30 m, có thể họ sẽ cộng tác theo kiểu những người làm việc cách nhau đến vài kilômét! Khả năng cộng tác rõ ràng giảm mạnh chỉ vì vài mét.

Các nhà lãnh đạo giỏi thường sử dụng khoảng cách vật lý để thúc đẩy sự tương tác giữa nhân viên. Thay vì chỉ nói với mọi người về sự hợp tác, họ sắp xếp cho nhân viên ngồi kế bên nhau, tạo ra một không gian hay một phòng ăn chung. Ở Hewlett-Packard, ban giám đốc công ty còn dành khoảng thời gian nhất định trong ngày để mọi người rời bàn làm việc, nghỉ ngơi tại một phòng sinh hoạt chung, uống nước, ăn trái cây và tán chuyện với đồng nghiệp về công việc của mình.

Qua nhiều năm, việc này ngốn của công ty rất nhiều tiền đồ ăn, đồ uống nhưng nhiều người cho rằng lợi ích mà nó mang lại từ những cuộc trao đổi thông tin, hợp tác, thậm chí là hợp sức, hợp lực là rất xứng đáng. Và khi nó mang lại hiệu quả cho công ty, bạn có thể để những nỗ lực về sự gần gũi chống lại bạn, hay trong trường hợp của HP, hãy biến nó thành đồng minh của bạn.

Muhammad Yunus đã khám phá ra tầm quan trọng của sự gần gũi khi làm việc với các phụ nữ nghèo ở các ngôi làng của Bangladesh. Từ nhiều thế hệ, phụ nữ không được phép làm kinh tế bên ngoài gia đình. Khi tiến sĩ Yunus quyết định trao cho phụ nữ Bangladesh quyền tự quyết bằng cách dành cho họ những khoản vay nhỏ – mỗi nhóm gồm năm người để họ có thể hỗ trợ lẫn nhau, ông đã nhanh chóng nhận ra nếu không tập hợp họ dưới một mái nhà chung, kế hoạch của ông có thể sẽ không bao giờ thành công. Khi bắt đầu kinh doanh ngân hàng, tiến sĩ Yunus không chỉ làm thay đổi tình hình tài chính của khách hàng, mà còn xoay chuyển hoàn toàn cộng

đồng xã hội. Điều này chỉ có thể thực hiện dựa trên các nhóm nhỏ và an toàn.

Khi chúng tôi đến thăm Gazipur – một ngôi làng ở Bangladesh, chúng tôi đã thấy những nỗ lực tận dụng sức mạnh sự gần gũi của tiến sĩ Yunus, nhờ đó tạo nên một trật tự xã hội mới. Để kinh tế ngày càng vững mạnh, Ngân hàng Grameen yêu cầu mỗi khách hàng phải cam kết 16 “quyết định”. Chúng tôi đã quan sát 30 thành viên của một nhóm nhỏ đi vay đứng bên nhau và cùng học thuộc 16 quyết định, trong đó có một câu: “Tôi sẽ không trao và nhận của hồi môn.”

Cam kết này có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với sự vững mạnh kinh tế của một nhóm. Của hồi môn – thứ mà cha mẹ cô gái phải đưa cho chàng trai khi anh ta cưới con gái họ, có thể gây ra những mâu thuẫn xã hội và cả những thảm họa kinh tế. Nhiều gia đình rơi vào cảnh khánh kiệt khi cố gắng tích góp dành dụm cho đủ số tiền để thuyết phục chàng trai cưới đưa con gái đang chửa hoang của họ. Các cô gái thì bị cha mẹ nhiếc móc, than vãn vì sớm muộn cũng sẽ tiêu tốn của họ bao nhiêu tiền của. Và giờ đây, 30 người phụ nữ tự hào tuyên bố cam kết xóa bỏ “tai họa của hồi môn”.

Khi nói chuyện với họ, chúng tôi hỏi: “Năm ngoái, bao nhiêu người trong số các bạn có con trai hoặc con gái lấy chồng, lấy vợ?” Năm người tự hào giơ tay. Chúng tôi lại hỏi tiếp: “Bao nhiêu người trong số các bạn trao và nhận của hồi môn?” Ba cánh tay rụt rè giơ lên. Có hai người không giơ tay là Dipali và Shirina. Đây rõ ràng là bằng chứng cho thấy một tập quán có từ rất lâu đời đang dần bị thay thế. Chúng tôi hỏi họ đã chống lại tập quán đó như thế nào. Hai người cười tươi, nhìn nhau, rồi Dipali nói: “Con trai tôi cưới con gái cô ấy”. Cả 30 người đồng loạt vỗ tay sau câu trả lời đó.

Những người phụ nữ này đã không còn bẽn lẽn nép sau cánh cửa và đón nhận những gì số phận đem lại. Giờ đây, họ gặp nhau, nói chuyện, kinh doanh, hỗ trợ nhau, ký cho nhau các khoản vay và trở thành một cộng đồng thật sự. Tất cả những điều này được giới hạn trong ngôi nhà chung của chính họ, nơi họ gặp gỡ nhau hàng tuần.

Ngoài ra, còn có vài yếu tố ảnh hưởng khác khi các doanh nhân dùng cảm này gặp nhau và đấu tranh để thoát khỏi đói nghèo. Chắc chắn, sự ủng hộ xã hội mà họ mang đến cho nhau đã giúp họ vượt qua thời kỳ khó khăn. Việc họ ký cho nhau các khoản vay có tác dụng lớn trong việc đảm bảo công việc kinh doanh mà họ đang thực hiện. Bằng việc hình thành một nhóm 30 người, họ đã cho thấy những lợi nhuận tiềm năng đủ để khiến các ngân hàng phải chú ý – điều mà họ không bao giờ có được nếu chỉ là những cá nhân riêng lẻ.

Chúng tôi muốn bổ sung một đặc điểm nữa. Yunus và các cộng sự đã rất tài năng khi thiết kế một không gian đơn giản để thực hiện tất cả những điều trên. Chuyện này không hề dễ dàng. Để tạo ra một ngôi nhà phù hợp với ngân sách của 30 phụ nữ nghèo xác xơ này đòi hỏi rất nhiều nỗ lực và một kế hoạch cẩn thận. Họ đã làm được điều đó và cuối cùng thiết kế này đã đem lại cho họ những giải thưởng quốc tế.

Vì vậy, hãy lắng nghe các kiến trúc sư, người đã đem lại không gian cho chúng ta. Bây giờ, hãy hy vọng rằng chúng ta có đủ khả năng để hiểu được những tác động của nó.

## TẠO ĐIỀU KIỆN

Trong những năm qua, đã có nhiều cuộc tranh luận gay gắt về vấn đề liệu con người có phải là động vật duy nhất biết sử dụng công cụ lao động không. Khi các nhà khoa học quan sát một con tinh tinh chọc cái que nhỏ vào tổ kiến để lấy kiến mà không phải đào xới lên, họ đã kết luận rằng những sinh vật có cùng 95% ADN giống loài người cũng biết sử dụng công cụ. Bây giờ, chúng ta đã có câu trả lời. Những loài vật thông minh, bao gồm cả con người, đều sử dụng công cụ lao động. Vì sao? Vì những loài vật thông minh luôn tìm mọi cách khiến công việc trở nên dễ dàng hơn.

Một thế kỷ trước, Frederick Taylor, cha đẻ của khoa học quản lý, cho rằng đây chính là lúc con người phải sử dụng công cụ thông minh hơn. Khi nhận thấy công nhân ở công ty thép Bethlehem chỉ sử dụng loại xẻng một kích cỡ cho mọi công việc, ông đã tính toán và thấy rằng xẻng chịu tải hiệu



quả nhất với trọng lượng khoảng 10 kg. Ông bắt đầu thiết kế và kinh doanh các loại xẻng có nhiều kích cỡ khác nhau để đảm bảo công nhân dù sử dụng ở môi trường và với khối lượng nào cũng đều cảm thấy thoải mái. Từ đây, công nhân không còn phải xúc tuyết và xỉ chỉ bằng một dụng cụ nữa.

Ngày nay, bạn không thể nghiên cứu mà không liên quan đến những người cũng nghiên cứu như bạn. Họ nghiên cứu những thói quen tốt nhất, và cả những thói quen thông thường và thông qua phân tích kỹ lưỡng, họ sẽ khiến chúng trở nên tốt hơn. Tuy nhiên, những nguyên tắc rèn luyện không phải lúc nào cũng đề cập tới các vấn đề phức tạp của con người như ly hôn, béo phì, nghiện ma túy, thói nghiện sử dụng thẻ tín dụng và lây nhiễm AIDS. Tiến sĩ Whyte (người phát minh trực quay trong nhà hàng) đã mang đến một giải pháp kỹ thuật cho một vấn đề xã hội. Tuy nhiên, hầu hết chúng ta lại không hiểu rằng những ứng dụng khoa học chính là phương thức giúp chúng ta vượt qua khó khăn.

Các bậc thầy xoay chuyển không mắc những lỗi như vậy. Họ áp dụng các nguyên tắc đạt hiệu quả ở mức độ cao nhất. Họ không tìm mọi cách khích lệ người khác thực hiện các hành động nhằm chán, nguy hiểm và đáng ghét, họ tìm cách thay đổi *sự vật*. Giống như con đười ươi nặn hình một cái que để sử dụng, họ thay đổi *sự vật* để các hành vi đúng được thực hiện dễ dàng hơn. Và còn phụ thuộc vào thái độ lạc quan hay bi quan của người khác, họ cũng sử dụng *sự vật* để khiến các hành vi sai trái khó thực hiện hơn.

Một trong những lý do giúp xóa sổ hiệu quả căn bệnh sán Guinea lan tràn khắp Ấn Độ là do các bậc thầy xoay chuyển đã sử dụng các phương thức tạo điều kiện thuận lợi cho người dân uống nước sạch. Họ đã thực hiện chiến lược đó như sau.

Tại các ngôi làng ở các nước đang phát triển, phụ nữ thường mất vài tiếng mỗi ngày để đi lấy nước. Khoảng thời gian đó đáng lẽ có thể dành cho các hoạt động có ích hơn, thì họ lại phải lặn lội đi xa và vác từng gầu nước nặng. Nhưng đó vẫn chưa phải là điều tệ nhất, vì có khi những chiếc chum ấy lại chứa đầy bọt nước mang trên mình ấu trùng giun sán.

Trước đây, chúng tôi đã nói về phương pháp lọc nước qua vải của người dân nhằm giảm bớt các ấu trùng giun sán. Chúng ta hãy nghiên cứu kỹ dự án này. Để tạo điều kiện thuận lợi cho việc lọc nước hiệu quả (vì nhiều loại vải không phù hợp để lọc nước), Trung tâm Carter đã thiết kế một loại vải lọc bền có giá rẻ. Nếu có được loại vải đó, những người đi lấy nước có thể loại trừ đáng kể ký sinh trùng.

Khi làm việc tại trung tâm, cựu Tổng thống Hoa Kỳ, Jimmy Carter, đã giải thích về loại vải lọc quan trọng này:

*Tôi đến gặp Edgar Bronfman, gia đình ông sở hữu 20% công ty E.I. DuPont. Tôi hỏi ông có thể quyên góp 250 nghìn đô-la trong 5 năm tới không, nên nhớ vào thời đó, đây là một số tiền khá lớn. Ông ta hỏi: “Ông định sử dụng tiền đó vào việc gì?” Tôi trả lời: “Cách tốt nhất để loại bỏ sán Guinea là lọc nước qua một tấm vải lọc chất lượng tốt.” “Giống như cái khăn ăn trên bàn kia à?”, ông ta hỏi lại. Tôi nói: “Đúng vậy.” Ông ta lại hỏi: “Thế sao ông không sử dụng khăn ăn thế này, làm ướt chúng rồi lại sấy khô tám đến mười lần một ngày, ở những nước nhiệt đới thì chỉ trong vài tuần nó sẽ mục nát.” Và cuối cùng, ông ta đồng ý giúp.*

Bronfman đưa việc này ra bàn luận với ban giám đốc DuPont. Họ biết một công ty ở Thụy Sĩ chuyên sản xuất sợi nylon (loại sợi không bị mục) có thể sử dụng cho mục đích này. DuPont cung cấp loại sợi này cho một công ty dệt để tạo ra loại vật liệu cần thiết cho thiết bị lọc. Sau đó, DuPont quyên tặng gần 2 triệu loại vải này cho Trung tâm Carter.

Tổng thống Carter kết luận: “Đây là nguồn chủ yếu để chúng tôi loại bỏ giun sán.”

Khi có loại vải chuyên dụng đó, việc khuyến khích mọi người lọc nước trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. Chỉ với một phát minh đơn giản, ký sinh trùng đã biến mất ở hàng trăm làng xã.

Ngoài ra, Ấn Độ còn có một giải pháp kỹ thuật khai thác nguồn nước sạch hữu hiệu hơn cả giải pháp trên. Không giống các vùng tiểu sa mạc

Sahara ở châu Phi, nước sạch ở Ấn Độ thường chảy sát bề mặt đất. Do đó, các kỹ sư đã khoan giếng và làm nắp đậy cẩn thận tại hàng trăm làng xã trên cả nước. Chiến thuật đơn giản đó giúp cho việc lấy nước sạch dễ dàng hơn và nguồn nước bản không thể xâm nhập vào nguồn nước sạch. Giun sán không còn nơi sinh sống đã nhanh chóng chết đi.

Thành công ở Delancey cũng phụ thuộc vào việc tạo điều kiện thuận lợi cho các hành vi đúng đắn và gây khó khăn cho các hành vi sai trái. Điển hình là đối với thói nghiện ma túy. Làm sao để những thành viên mới không sử dụng ma túy trong vài tuần đầu là một thách thức rất lớn. Cai nghiện ma túy là một trong những trải nghiệm đau đớn nhất. Các con nghiện sẽ tái nghiện chỉ nhằm mục đích không phải chịu sự đau đớn khi không có thuốc.

Tuy nhiên, hầu hết các con nghiện khi đến Delancey đều vượt qua giai đoạn đau đớn này. Tại sao vậy? Một phần là do họ đã thay đổi nơi ở. Trước đây, đi qua cổng nhà họ đều là những kẻ nghiện ngập, buôn bán ma túy hay những kẻ ủng hộ hành vi của họ. Còn bây giờ, họ ở chung phòng với tám người không nghiện. Ngoài phòng có đến 50 người khác cũng không nghiện. Cả khu nhà có đến 200 người khác không nghiện. Để kiếm được thuốc, họ sẽ phải đi một quãng đường dài và xa hơn trước rất nhiều. Ở đây, tiến sĩ Silbert hiểu rất rõ tầm quan trọng của việc gây khó khăn cho các hành vi sai trái và ngược lại, tạo điều kiện dễ dàng cho các hành vi đúng.

Nếu bạn không nghiện ma túy và cũng không bị nhiễm sán Guinea thì nguyên tắc đơn giản này còn có ý nghĩa gì với bạn? Với anh bạn Henry? Đây là một số tin tốt lành về chế độ ăn kiêng. Brian Wansink chỉ ra rằng bạn có thể giảm đáng kể vòng eo nếu tạo điều kiện thuận lợi cho những lựa chọn ăn uống đúng và cản trở những lựa chọn sai.

Ví dụ, Brian Wansink thấy rằng kích cỡ chiếc đĩa ảnh hưởng đến lượng thức ăn tiêu thụ trong một bữa ăn. Với chiếc đĩa nhỏ, người ta hài lòng với một khẩu phần ít hơn. Nếu bạn muốn cắt giảm lượng calo, hãy thay đổi những chiếc đĩa trong tủ bát đĩa. Wansink cũng nhận thấy vị trí và hình thức bao bì của đồ ăn vặt – trong hay đục cũng làm tăng hoặc giảm lượng

tiêu thụ tới 50% hoặc hơn. Một bình kẹo đặt trên bàn sẽ hết nhanh gấp đôi so với khi đặt trên giá sách cách xa bàn vài mét. Một lần nữa, sự gần gũi lại phát huy tác dụng. Những hộp kem không có nắp đậy để trong tủ lạnh thường hết nhanh hơn kem đặt trong hộp các-tông.

Đối với việc sử dụng các dụng cụ thể dục, khoảng cách cũng gây ra hậu quả đáng kể. Khi bạn chuyển chiếc xe đạp thể dục từ phòng khách xuống tầng hầm, bạn đã cắt giảm đáng kể cơ hội sử dụng nó. Việc đến phòng tập hàng ngày (so với việc luyện tập với các dụng cụ tại nhà) cũng làm giảm mạnh cơ hội tập luyện của bạn rất nhiều.

Vì vậy, nếu bạn luôn duy trì lối sống lành mạnh, bạn phải nhanh chóng tìm ra những thứ có thể ảnh hưởng đến hành vi của mình. Hãy đếm xem có bao nhiêu lựa chọn ăn uống sai lầm trong tầm với của bạn mỗi tiếng một ngày. Sau đó, đếm xem có bao nhiêu lựa chọn đúng đắn với cùng một khoảng cách như thế. Suy nghĩ xem để có thể tập thể dục, bạn phải mất công như thế nào? Để lấy dụng cụ tập, bạn có phải đi đến một căn phòng xa lắc không? Bạn có phải mở một thứ gì đó trong phòng để đồ trước khi bắt đầu làm một việc gì không?

Hãy tìm hiểu xem những thứ nào trong nhà bạn có thể di chuyển để tạo điều kiện cho những hành vi tốt và gây khó khăn cho hành vi xấu. Chắc chắn, bạn sẽ phải luôn kiên trì, nỗ lực hết mình và chịu khổ để đảm bảo chế độ ăn uống hợp lý và tập thể dục đều đặn. Hãy luôn giương cao khẩu hiệu cổ vũ tinh thần chính mình. Hoặc là bạn chỉ cần khiến những việc làm đúng đắn dễ thực hiện hơn và những việc làm sai trái khó thực hiện hơn.

Ngày nay, ngay cả các bệnh viện cũng hiểu được tầm quan trọng của việc tạo điều kiện cho các hành vi đúng đắn. Nhiều bệnh viện đang tìm cách giảm lỗi kê đơn thuốc. Trước đây, các viên thuốc được đựng trong những chiếc lọ màu nâu đỏ mà không có thông tin gì về hàm lượng thuốc và trông giống hệt mấy viên thuốc trong chiếc lọ màu nâu đỏ cạnh đó. Thách thức nhân lên gấp bội khi người bán thuốc phải dịch dòng chữ kê đơn của bác sĩ. Và thật dễ hiểu khi lỗi kê đơn thuốc lại là nguyên nhân gây ra hàng nghìn ca tử vong mỗi năm.

Hiện nay, công ty dược phẩm và bệnh viện đã hợp tác với nhau để có lựa chọn đúng đắn hơn. Với việc sử dụng các lọ thuốc có màu sắc và nhãn mác rõ ràng, nhiều bệnh viện đã giảm đáng kể lỗi kê đơn thuốc cũng như các ca tử vong không đáng có. Rõ ràng, những hành vi đơn giản có ảnh hưởng rất lớn đến việc bảo toàn tính mạng bệnh nhân. Để thay đổi hành vi của con người, hầu hết mọi người đều nhắm đến lỗi lầm – như kiện kẻ bán nhầm thuốc, thay vì giúp đỡ người đó. Và khi phải giúp đỡ người khác, chúng ta lại thường hướng đến đào tạo thay vì tìm cách khiến công việc đó trở nên dễ dàng hơn.

Các công ty cũng dần quen với khái niệm tạo điều kiện cho các hành vi đúng, như trong việc tiêu thụ sản phẩm. Ông Paco Underhill – chuyên gia về khách hàng đã giúp tăng doanh số bằng cách khiến việc lấy các sản phẩm chăm sóc chó ra khỏi giá dễ dàng hơn. Underhill nhận thấy đối tượng thanh niên và trung niên thường mua các sản phẩm này nhiều hơn người già và trẻ em. Điều này đã kích thích trí tò mò của ông. Ông đã ghi hình ở gian hàng bán các sản phẩm cho vật nuôi và nhanh chóng khám phá ra vì sao một số đối tượng khách hàng lại không mua sản phẩm. Thông thường, các mặt hàng chủ yếu như thức ăn cho chó thường được bày trên các giá cao ngang tầm mắt hoặc thắt lưng, còn các sản phẩm chăm sóc lại để ở giá cao hơn.

Với trẻ em và người già, việc lấy hàng trên giá cao rất khó khăn. Một đoạn băng video đã ghi lại hình ảnh một cụ bà đang cố gắng ném lên một cái hộp để sản phẩm chăm sóc vật nuôi rơi xuống. Một đoạn video khác quay cảnh một em bé đang trèo lên giá để với một gói sản phẩm, điều này thật nguy hiểm. Việc đưa các sản phẩm đó xuống giá thấp hơn sẽ khiến hành vi dễ thực hiện hơn, nhờ đó ngay lập tức, doanh số bán hàng tăng.

Tuy nhiên, không phải ai cũng muốn lắng nghe lời khuyên của chuyên gia. Bill Friedman, một chuyên gia hàng đầu về ảnh hưởng của môi trường lên hành vi của con người, đang lâm vào tình trạng như vậy. Để nghiên cứu các sòng bạc, ông đã nghiên cứu các đoạn video quay cảnh đánh bạc và

khám phá ra một điều rất thú vị: những thứ mang lại sự hấp dẫn cho các khách sạn lại khiến những tay chơi bạc khổ sở.

Các khách sạn ở Las Vegas cạnh tranh nhau về diện tích cũng như sự tráng lệ. Khách sạn nào có trần càng cao, tầm nhìn càng xa thì càng có giá trị. Trong khi đó, các tay cờ bạc lại thích tìm đến những nơi nhỏ và kín đáo. Vì vậy, việc ngồi trước một cái máy đánh bạc và kéo cần quả là nhàm chán. Thà trả lương cho các công nhân làm việc theo dây chuyền sản xuất để làm việc này còn hơn. Điều người ta thấy thú vị ở các sòng bạc không phải là việc đánh bạc mà là có cơ hội giao tiếp với người khác. Khi có nhiều người xung quanh thì đánh bạc chỉ để cho vui. Kết quả là khi Friedman giúp các ông chủ khách sạn tạo ra không gian ấm cúng cho nơi rộng lớn thiếu thân thiện, lợi nhuận tăng vọt.

Nhưng giờ đây, những khách sạn lớn ở Vegas đang cạnh tranh nhau để trở thành những đại khách sạn. Họ lờ đi lời khuyên của Friedman và biến khách sạn của mình thành các sòng bạc đồ sộ không thân thiện. Nhiều khách sạn hiện đại đã bỏ dịch vụ đối tiền xu tại các sòng bạc và kiếm tiền phần lớn từ các dịch vụ giải trí, cho thuê phòng và nhà hàng. Tuy nhiên, nguyên tắc này vẫn không thay đổi. Nếu bạn nghe theo lời khuyên của chuyên gia, khiến việc chơi cờ bạc vui vẻ hơn (việc dễ dàng) bằng một không gian ấm cúng, thân thiện hơn, bạn sẽ kiếm được nhiều tiền.

## BIẾN NHỮNG HÀNH VI ĐÚNG THÀNH ĐIỀU CHẮC CHẴN XẢY RA

Bạn có thể sử dụng *sự vật* để khiến hành vi phát huy tác dụng tốt nhất khi bạn thay đổi thế giới vật chất theo cách loại bỏ hoàn toàn sự lựa chọn của con người. Bạn không chỉ phải khiến những hành vi đúng trở thành điều được mong đợi mà phải là điều chắc chắn xảy ra. Đây chính là lúc các cấu trúc, quá trình, quy trình bắt đầu có hiệu lực và một lần nữa, sự hợp tác lại dẫn đầu. Quá mệt mỏi vì luôn phải nhắc nhở công nhân không được cho ngón tay vào máy, các kỹ sư đã phát triển những đặc tính cơ học để ngăn cản hành động liều lĩnh này. Các phi công buộc phải tiến hành các bước

kiểm tra đồng bộ và khắt khe từ hai đến ba lần trước khi cất cánh và hạ cánh.

Đối với nền công nghiệp thực phẩm ăn nhanh, ta đã lập trình cho những nhiệm vụ trước đây vốn đòi hỏi những người có năng lực, và có thể gây ảnh hưởng xấu đến lợi nhuận và sự hài lòng của khách hàng. Chẳng hạn khi đặt hàng, nhân viên chỉ cần ấn nút, máy sẽ ghi nhớ và tự động thực hiện lệnh. Vậy là khi cần đặt hàng và muốn thay đổi, thật dễ dàng để thực hiện một hành vi đúng nhưng sẽ là bất khả kháng để thực hiện một hành vi sai.

Tuy nhiên, đối với các vấn đề xã hội phức tạp và sâu sắc như đã được đề cập, chúng ta khó có thể lập trình cho thành công thông qua việc khéo léo vận dụng môi trường tự nhiên. Cũng may là điều này có thể thay đổi khá dễ dàng. Chúng ta được yêu cầu biến những hành vi đúng thành điều chắc chắn phải xảy ra và thành thói quen hàng ngày. Nếu bạn không biết tất cả mọi thứ trên đời, thì chính hành vi đó sẽ bổ sung cho sự thiếu hụt của bạn. Ví dụ, trong các cuộc họp, nếu bạn muốn đảm bảo một hành vi là tích cực, bạn phải đưa nó vào một cuộc gặp mặt đặc biệt hay biến nó thành phần bắt buộc trong chương trình.

Chúng tôi đã làm việc với Giám đốc điều hành của một công ty xây dựng quốc phòng lớn. Ông nhận thấy có thể tạo ra sự đột phá về sáng kiến khi nhóm lãnh đạo cấp cao của công ty lên kế hoạch và thường xuyên nhóm họp với nhân viên để tìm ra ý tưởng. Hoạt động đó tạo ra một diễn đàn khuyến khích và phát triển hành vi mới, nhờ đó khiến những hành vi đúng trở thành điều chắc chắn sẽ xảy ra. Ở Delancey, Silbert đã biến các sự kiện được lên lịch một dạng nghi thức. Những nghi thức bắt buộc này không thể thiếu trong những cuộc họp mang tính chất bắt buộc. Chúng có tính tượng trưng cao, dễ thay đổi và có tác dụng lớn trong việc hình thành một hành vi đúng. Ở Delancey, những nghi thức đó được gọi là “trò chơi” – rất thú vị và luôn được chấp nhận.

Giả sử bạn là một thành viên của Delancey. Một tuần ba lần, các thành viên nhóm “minyan” cùng tập hợp để thực hành phê bình. Một người vô tư, công bằng sẽ đảm bảo sẽ không có bạo lực xảy ra, nhưng sau đó mọi thứ lại

trở nên vô tổ chức. Trong suốt “trò chơi”, mọi người học được cách phản hồi lại điều mà Delancey muốn. Ai cũng có thể thách thức lẫn nhau. Nếu bạn nghĩ người trưởng nhóm là một kẻ ngớ ngẩn, bạn có thể chuyển cho anh ta mẫu giấy mời tham gia “trò chơi”. Anh ta phải có mặt. Khi đó, bạn có thể nói những điều muốn nói. Bất cứ người nào, trừ tiến sĩ Silbert, cũng có thể bị người khác mời tham gia “trò chơi”.

Qua thời gian, chất lượng “trò chơi” tăng lên trong khi số lượng người chơi giảm xuống. Các thành viên đã biết cách phản hồi tốt hơn. Tuy nhiên, có một điều không thay đổi là nghi thức lâu dài này đã biến những hành vi đúng thành điều chắc chắn sẽ xảy ra. Con người không muốn phải đối mặt với người khác – đặc biệt là với những người đáng sợ và quyền lực hơn. Các thành viên thường có khuynh hướng làm điều mà người khác có thể làm – từ việc ngồi im lặng (không có ý định phản hồi) cho đến bạo lực (chửi rủa). Vì vậy, tiến sĩ Silbert đã biến những phản hồi thành một nghi thức, ông gọi nó là “trò chơi” và bắt đầu “trò chơi”, ba lần một tuần.

## TÓM TẮT: THAY ĐỔI MÔI TRƯỜNG

Bạn thường lui về thế phòng thủ khi lần đầu tiên nghe chuyên gia về tự nhiên xã hội Fred Steel cho rằng chúng ta đều kém cỏi về mặt môi trường. Tuy nhiên, sau khi đọc hàng loạt những chiến thuật về môi trường mà các bậc thầy xoay chuyển thường xuyên sử dụng để tạo ra thay đổi, bạn sẽ nhận thấy rằng hầu hết chúng ta đều không nghĩ tới sức mạnh của sự gần gũi, của dòng thông tin cũng như của các tác nhân tự nhiên khác trong việc hỗ trợ những nỗ lực thay đổi của chúng ta. Khi phải xây dựng một chiến thuật thay đổi, chúng ta đều không nghĩ rằng sự vật chính là phương thức gây ảnh hưởng đầu tiên. Và nếu những thứ đó còn dễ thay đổi hơn con người, chúng tác động vĩnh viễn lên hành vi của con người, đây chính là lúc bạn quay trở lại vấn đề của các tiến sĩ Whyte, Steele và Wansink... Bạn phải bổ sung sức mạnh của môi trường vào công cụ gây ảnh hưởng của mình. Và biết đâu, một ngày nào đó, một người bình thường cũng có thể công khai nói từ gần gũi mà không bị cười nhạo.



# 10. TRỞ THÀNH TÁC NHÂN XOAY CHUYỂN

*Tôi định mua cuốn Sức mạnh của việc suy nghĩ tích cực rồi chợt nghĩ:  
Cuốn sách đó có ích gì?*

— RONNIE SHAKES —

Mở đầu cuốn sách là một lời khẳng định đầy táo bạo. Chúng tôi đã nói rằng nếu bạn sử dụng đúng chiến thuật với các kỹ thuật gây ảnh hưởng đủ cả về số lượng và loại hình, bạn có thể thay đổi mọi thứ. Dường như lời khẳng định này có vẻ đầy tự mãn và khó tin. Vì rõ ràng, có hàng nghìn thứ mà không ai có thể thay đổi được. Chúng tôi đã giải thích rằng hành vi là nguyên nhân gây ra hầu hết các vấn đề dai dẳng và đau đầu nhất của chúng ta.

Nguồn tri thức ngày càng rộng mở cũng như nguồn cung cấp các câu chuyện về những thành công có thật trong cuộc sống sẽ dạy cho chúng ta cách thay đổi hầu hết các hành vi ứng xử của con người. Hãy đọc các tác phẩm sâu sắc của tiến sĩ Albert Bandura. Sau đó, hãy quan sát những điều mà tiến sĩ Mimi Silbert đang làm ở Delancey. Hai bậc thầy xoay chuyển này cho ta thấy nếu biết mình đang làm gì, bạn có thể thay đổi những hành vi thâm căn cố đế nhất.

Ví dụ, 500 con người từng là tội phạm, nghiện ngập ở Delancey bây giờ luôn sẵn sàng tham gia các hoạt động sôi nổi có áp dụng các chiến thuật gây ảnh hưởng mà chúng tôi đã đề cập. Các chiến thuật này đã được sử dụng đúng chỗ để giúp những công dân đó từ bỏ thói quen phạm pháp và trở thành người có ích.

Tất nhiên, việc mang lại những thay đổi sâu sắc như vậy ở 500 con người không hề dễ dàng, nhất là khi bạn đang làm việc với những người từng phạm trọng tội trung bình bốn lần. Nói cách khác, bạn đang phải xử lý vấn

đề của một nhóm người gần như không còn chút hy vọng nào. Họ có thể là thành viên của băng đảng, người thiếu số hay tội phạm.

Trước khi gia nhập Delancey, họ từng chịu các bản án hình sự nhưng khi mãn án, họ lại phạm tội. Hình phạt không giúp được họ. Họ có thể đã thề thốt rằng sẽ thay đổi, nhưng lần nào cũng vậy, họ lại khiến những người yêu quý thất vọng vì những việc làm sai trái của mình. Bản thân họ cũng thất vọng về chính mình. Họ đã không thay đổi mình. Họ thất bại vì không sử dụng đầy đủ và toàn diện chiến thuật thay đổi để làm lại cuộc đời.

Tất cả 500 con người đó đã thất bại nhiều lần trước khi đến Delancey. Thế nhưng phương pháp của tiến sĩ Mimi Silbert đã dần biến đa số họ thành những công dân tuân thủ luật pháp. Thành công của tiến sĩ Silbert hoàn toàn không phải vì bà đã dành nhiều thời gian và tiền bạc hơn các tổ chức khác. Trong quá trình hoạt động, tổ chức của bà đã tự gây quỹ. Cho đến nay, Silbert đã giúp thay đổi hơn 14 nghìn người sa ngã. Đó là vì bà là một tác nhân xoay chuyển chân chính, một bậc thầy xoay chuyển. Bà biết cách giúp mọi người thay đổi suy nghĩ và hành động.

Năm 1992, khi tiến sĩ Don Berwick và Viện Chăm sóc Sức khỏe Massachusetts (IHI) triển khai chiến dịch 100 nghìn sinh mệnh, họ đã đảm đương nhiệm vụ của một trong những tổ chức lâu đời nhất thế giới: Hệ thống Chăm sóc Sức khỏe Liên bang Mỹ. Thời điểm đó, ước tính có tới 100 nghìn bệnh nhân chết trong bệnh viện mỗi năm do chăm sóc sai. Berwick và đồng nghiệp quyết tâm tìm cách ngăn chặn những sai lầm này. Điều này đồng nghĩa với việc họ phải tìm ra phương thức để vừa tạo điều kiện, vừa tạo động lực cho các chuyên gia y tế, khích lệ họ làm việc theo phương pháp mới.

Khi chiến dịch này mới bắt đầu, một số người trong ngành y tế còn chưa ý thức được rằng hành động của chính họ có thể gây nguy hại. Ngay cả những người ý thức được mỗi nguy hiểm tiềm tàng cũng không đủ khả năng xây dựng các chiến thuật xoay chuyển cần thiết để mang lại sự thay đổi sâu sắc và lâu dài.

Berwick và đồng nghiệp đã kiên trì với chiến dịch cho đến khi tìm ra chính xác yếu tố cần thiết để thay đổi những hành vi đã ăn sâu bám rễ. Chỉ trong 18 tháng triển khai chiến dịch, theo ước tính đã có 122 nghìn ca tử vong được giảm bớt tại 3.100 bệnh viện. Hiện tại, Berwick và nhóm của ông đang tiến hành chiến dịch 5 triệu sinh mệnh. Nếu thành công, họ sẽ ngăn chặn được rất nhiều đau thương mất mát và mang lại hạnh phúc cho rất nhiều người trên thế giới. Chỉ tiêu của họ bây giờ cao gấp 50 lần chỉ tiêu ban đầu. Đó là vì họ đã có kinh nghiệm xoay chuyển tình thế.

Để xem xét những thông tin cập nhật mới nhất, hãy trở lại vùng phụ cận Sahara, châu Phi. Trong vài thập kỷ qua, các nhà nhân chủng học và các chuyên viên y tế tâm huyết đã nỗ lực khuyến khích người dân địa phương đọc tài liệu về sán Guinea, tham gia các lớp tập huấn hay đơn giản là làm theo những lời khuyên chân thành của họ. Chỉ cần người dân lắng nghe, họ sẽ tránh được bệnh sán Guinea đáng sợ. Nhưng rất ít người làm theo những lời khuyên ấy và dịch bệnh đã lây lan cho hàng chục triệu người.

Tiến sĩ Donald Hopkins và các bậc thầy xoay chuyển khác ở Trung tâm Carter đã vào cuộc. Kể từ thời điểm khởi đầu của chiến dịch xóa sổ sán Guinea, đội ngũ này đã giúp giảm tới 99,7% số ca mắc bệnh, xóa bỏ hoàn toàn bệnh dịch tại 11 trong số 20 quốc gia ước tính ban đầu. Theo kế hoạch, họ sẽ xóa sổ hoàn toàn dịch bệnh trước năm 2009. Họ có thể làm được như vậy không phải nhờ sự đột phá của y học mà bằng cách tạo động lực và điều kiện để những người hoàn toàn xa lạ có thể thay đổi hành vi của mình.

Giống như các bậc thầy xoay chuyển mà chúng ta đã nghiên cứu, đội ngũ bác sĩ mẫn cán ấy đã chấp nhận một thử thách khó khăn, bỏ lại những phương pháp cũ và thất bại để xác định: Nếu muốn ngăn chặn thành công nạn dịch Guinea khủng khiếp, họ phải bắt đầu từ chính mình. Việc đầu tiên họ cần làm là học cách tác động lên hành vi của con người.

Và họ đã thực hiện điều đó. Họ đến thăm các đối tượng cần thay đổi, nghiên cứu các hình mẫu tích cực và áp dụng nhiều phương pháp mà chúng tôi mô tả trong cuốn sách này. Kết quả là trong một ngày không xa, sán

Guinea sẽ bị xóa sổ vĩnh viễn khỏi trái đất. Loại ký sinh trùng đáng sợ này sẽ tuyệt chủng; đó là sự đảm bảo cho cuộc sống của con người.

Trên thực tế, Silbert, Berwick, Hopkins hay tất cả các bác sĩ và học giả mà chúng ta đã nhắc đến đã có những đóng góp kỳ diệu cho lịch sử khi tạo ra sự thay đổi. Họ đã thành công khi rất nhiều người khác thất bại. Họ đã chứng minh một điều: nếu biết cách sử dụng các phương thức tác động thích hợp và đặt chúng trong các chiến thuật được tính toán cẩn thận, bạn có thể thay đổi mọi thứ.

Và điều tốt đẹp nhất mà mỗi bậc thầy xoay chuyển mang lại cho chúng ta là niềm hy vọng. Chúng ta cũng có thể trở thành bậc thầy xoay chuyển, tất nhiên là phải nỗ lực hết mình. Chúng ta phải chấm dứt kiểu xử lý vấn đề qua loa và học cách xây dựng chiến thuật gây ảnh hưởng toàn diện. Điều này đặt ra một vấn đề: liệu những người bình thường có thể sử dụng những nguyên tắc mà các bậc thầy xoay chuyển sử dụng không? Câu trả lời chắc chắn là “có”. Không ai trong số những người mà chúng ta đã nhắc đến được đào tạo kỹ năng gây ảnh hưởng. Nhưng họ đều học được cách khuất phục những vấn đề nan giải nhất. Để bắt đầu những nỗ lực của chính mình, hãy sử dụng cuốn sách này để học cách tạo ra thay đổi.

## ĐI TÌM NHỮNG HÀNH VI MANG TÍNH QUYẾT ĐỊNH

Hãy bắt đầu từ những hành vi mang tính quyết định. Chẳng ích gì khi sử dụng cùng lúc hàng tá phương pháp phức tạp nhưng lại hướng tới những hành động sai lầm. Hãy học hỏi từ các công trình nghiên cứu của Ethna Reid. Phương pháp của bà là tìm hiểu và so sánh cách làm việc của những người có thành tích cao nhất và những người bình thường; tìm hiểu những hành vi độc đáo của họ, mà không thể có ở người khác; sau đó hướng dẫn những người yếu kém thực hiện chúng. Nếu đạt được những tiến bộ rõ rệt, nghĩa là nỗ lực của bạn đã không bị lãng phí.

Khi lựa chọn một danh sách các chiến thuật xoay chuyển mà, hãy lựa chọn kỹ lưỡng và khoa học. Chỉ chấp nhận những giải pháp đã được thực chứng qua các phương pháp phân tích so sánh. Mở đầu bằng việc tìm kiếm những công trình học thuật, các ấn bản của các trường đại học, các công trình nghiên cứu hay được trích dẫn và kết quả nghiên cứu của những người có danh tiếng trong ngành. Bạn sẽ tìm thấy chúng trong các bài viết được công chúng quan tâm và trân trọng chứ không phải trong các tờ quảng cáo. Trong bất cứ trường hợp nào, hãy tìm hiểu kỹ lưỡng những kiến thức sẵn có và đừng vội vàng chấp nhận kế hoạch đầu tiên bạn có.

Sau khi nghiên cứu các hành vi mang tính quyết định mà những người khác đã sử dụng thành công, hãy tìm ra phương pháp phù hợp với bạn nhất bằng cách áp dụng các nguyên tắc của hình mẫu tích cực. Xem xét lại những lần bạn đã thành công và cố gắng tìm ra động lực hay chiến thuật đã mang lại thành công đó. Khi đã xác định được các hành động từng mang lại thành công, hãy tiến hành những thử nghiệm nhỏ để khẳng định chắc chắn những phân tích nói trên. Đừng đề ra mục tiêu quá cao. Thay vào đó, hãy đặt ra những mục tiêu ngắn hạn. Thử nghiệm những hành vi mang tính quyết định trong môi trường ít rủi ro và quan sát xem bạn thành công với phương pháp nào.

## THÊM NGUỒN

Đằng sau mỗi hành vi mang tính quyết định luôn có sáu nguồn tác động riêng biệt. Nếu may mắn, một nguồn tác động này cũng có thể mang lại thành công cho chiến thuật thay đổi. Nếu bạn nhận ra rằng để giúp các con của bạn yêu thích đọc sách thì bạn phải cùng đọc chúng, chắc hẳn bạn sẽ thu được kết quả tốt đẹp. Có thể bạn từng tức điên lên khi cho nhân viên tham gia các chương trình hợp tác đào tạo, rồi khi trở về với môi trường xã hội thực tại, không ai áp dụng những điều đã học. Vì vậy, bạn phải tăng cường yếu tố xã hội và cấu trúc vào hỗn hợp đó. Hiển nhiên, những nền tảng kiến thức và kinh nghiệm bạn có được sẽ là chỗ dựa vững vàng cho những tình huống tương tự bạn gặp phải. Trong một vài trường hợp, dù

không phổ biến, khi các chiến thuật tác động trước đây của bạn còn thiếu sức mạnh để mang lại thay đổi, việc chọn lọc các khái niệm mà chúng ta đã vạch ra sẽ đưa bạn trở lại con đường thành công.

## CHẨN ĐOÁN TRƯỚC KHI KÊ ĐƠN

Chú ý: nếu bạn phải đương đầu với những thách thức nan giải hơn nhiều, bạn cần học theo các bậc thầy xoay chuyển. Hãy chẩn đoán trước khi kê đơn. Tìm hiểu xem những nguồn tác động nào ảnh hưởng đến hành vi bạn muốn thay đổi. Hầu hết các nhà lãnh đạo không làm việc này mà chỉ kết hợp các phương pháp thành một chiến thuật tác động tổng hợp và cho rằng có thể áp dụng nó trong mọi tình huống.

Các bậc thầy xoay chuyển sẽ không làm như vậy. Hãy xem xét trường hợp của bác sĩ Warren Warwick tại Bệnh viện Trẻ em thuộc Đại học Fairview. Ông khám phá ra thuốc men không tốt hơn chiến thuật tác động. Một bệnh nhân u nang 18 tuổi không chịu tuân theo kế hoạch điều trị. Thay vì giảng giải cho cô gái về hậu quả của việc bỏ dở điều trị, bác sĩ Warwick đã tìm hiểu nguyên nhân sâu xa. Thay vì hét lên: “Chuyện quái gì xảy ra với cô thế?” ông đã cố gắng tìm hiểu xem vì sao cô gái lại không chịu tuân theo quá trình điều trị để cứu mạng sống của mình. Sau khi điều tra và chịu khó lắng nghe, ông đã tìm ra lý do.

Cô gái này mới có bạn trai và một nửa thời gian của cô là ở cùng với anh ta. Trước đây, mẹ cô gái vẫn theo dõi quá trình điều trị của cô nhưng bây giờ, cô thường không ở nhà vào giờ uống thuốc. Cô có một công việc mới vào buổi tối. Ngôi trường cô đang học thay đổi nội quy và yêu cầu cô phải có y tá riêng để theo dõi thuốc men. Không chấp nhận điều này, cô ngừng uống thuốc. Điều tệ nhất là dù thể tích phổi của cô đã giảm 20% trong hai tháng, nhưng cô lại cảm thấy khỏe hơn. Điều này khiến cô nghĩ rằng ngừng điều trị cũng không sao. Càng nói chuyện nhiều với bệnh nhân, bác sĩ Warwick càng hiểu rõ nguyên nhân vì sao cô gái không tuân theo quá trình điều trị. Sau khi đã tìm ra nguồn căn tác động, ông cùng bệnh nhân xây dựng kế hoạch điều trị và cứu được tính mạng cô gái.

# BỒ SUNG CÁC NGUỒN KHÁC

Khi hành vi bạn muốn thay đổi được duy trì bởi một vài nguồn, bạn cần một chiến thuật tác động để giải quyết mọi vấn đề bạn đang phải đối mặt. Thế giới được tổ chức hoàn hảo để mang lại cho bạn những thành quả mà bạn đáng được hưởng.

## Sử dụng cả sáu nguồn tác động

Để đạt được thành quả mới, bạn cần thay đổi một vài yếu tố nhằm tạo động lực và điều kiện cho những hành vi lành mạnh.

Tuy nhiên, đó lại không phải là cách mọi người thường làm. Trong những năm qua, chúng tôi đã làm việc với lãnh đạo các tập đoàn, những người biết rõ cần thay đổi toàn bộ giá trị văn hóa và thói quen hành động trong tổ chức của mình. Họ hiểu cách làm việc của nhân viên trong công ty đang khiến năng suất, số lượng khách hàng và lợi nhuận giảm đi. Khi chúng tôi mô tả các chiến thuật sử dụng sáu nguồn tác động cần thiết để đạt được kết quả mong muốn, các vị lãnh đạo này nói họ có thể chọn một trong các chiến thuật mà chúng tôi gợi ý, giống như việc chọn mua một món hàng trong catalog. Họ muốn “mua rẻ” những tác động, nhưng họ không thể có được những thay đổi mong muốn theo kiểu mua bán bớt một thêm hai như vậy.

Tuy nhiên, hoàn cảnh tuyệt vọng sẽ dẫn đến những hành động liều lĩnh và mọi người thường tìm kiếm những giải pháp đơn giản, cho dù họ vẫn đang học hỏi các bậc thầy xoay chuyển. Ví dụ, tiến sĩ Silbert cho biết trong ba thập kỷ qua, bà đã dành rất nhiều thời gian làm việc với những người đã đi nửa vòng trái đất đến để tìm hiểu những điều bà đã và đang thực hiện để giúp những tên tội phạm và những con nghiện trở thành công dân tốt. Silbert kể lại toàn bộ những điều bà đã làm, nhấn mạnh mỗi yếu tố cần thiết để mang lại thành công. Bà nêu rõ những hành vi mang tính quyết định mà tổ chức luôn cố gắng khích lệ. Bà cũng lưu tâm đến cách chủ động tạo ra những kinh nghiệm thực tế hoặc các trải nghiệm gián tiếp nhằm giúp các

đối tượng thay đổi tư duy. Bà cũng phải trải qua rất nhiều khó khăn để đảm bảo chiến thuật gây ảnh hưởng của mình đủ mạnh với cả sáu nguồn tác động.

Những người cất công đến Delancey sẽ ra về với cảm giác tràn trề hy vọng. Họ trở về nhà, chọn một ý tưởng để bổ sung cho những nỗ lực không hiệu quả của mình. Đương nhiên, chỉ với yếu tố này, họ không thể có đủ sức mạnh để thay đổi. Vì vậy, phương pháp được cho là “mới và cải tiến” của họ lại thất bại. Điều này khiến các bậc thầy xoay chuyển không khỏi băn khoăn vì sao cố gắng của họ lại không thành công.

Những nỗ lực thay đổi kiểu “quán ăn tự phục vụ” rất thường xảy ra. Ở đó, mỗi người chỉ chọn một vài yếu tố trong một tổ hợp đầy đủ. Ví dụ, nếu bạn xem xét việc quảng bá chiến lược “cơ hội thứ hai” ở bắc Carolina mà chúng tôi đã nhắc tới, bạn sẽ nhận ra hướng đi của nó hoàn toàn có thể dự đoán trước và kết thúc thất bại. Hẳn bạn vẫn nhớ chiến lược giảm số lượng tội phạm rất khôn khéo khi những kẻ buôn ma túy sắp bị bắt được đưa đến một căn phòng có nhiều hình ghi lại cảnh phạm tội của họ. Đầu tiên, viên chương lý sẽ mở các đoạn phim ghi lại cảnh phạm tội của các đối tượng. Sau đó, ông yêu cầu các đối tượng giơ tay lên khi cho rằng mình phạm tội. Và họ đã làm như vậy.

Cách tạo ra sự ám ảnh tiềm tàng, kết hợp với sự hỗ trợ của gia đình, đào tạo nghề và những yếu tố thiết yếu khác đã mang lại kết quả tốt đẹp. Trên thực tế, những người thiết kế chương trình “cơ hội thứ hai” đã phải rất nỗ lực để đảm bảo cả sáu nguồn tác động đều chịu ảnh hưởng bởi chiến thuật thay đổi của họ.

Những kết quả ấn tượng nhờ sự nỗ lực toàn diện và khéo léo đã được đưa lên báo. Lãnh đạo ngành cảnh sát vô cùng hào hứng với chiến thuật đó và lựa chọn một vài yếu tố mà họ cho rằng Hội đồng nhân dân thành phố sẽ tán đồng hay vài phương pháp có đủ kinh phí thực hiện. Hay họ có thể để tâm đến giải pháp hiện tại, nhưng gọi nó là “chương trình cơ hội thứ hai”. Nhưng hiển nhiên, nếu chỉ áp dụng một phần của cả chiến lược toàn diện thì những nỗ lực thay đổi sẽ thất bại. Cuối cùng, những người mong muốn



học được kỹ năng gây ảnh hưởng lại phải tìm kiếm các kế hoạch thay đổi khác, lại lựa chọn chỉ một phần chiến lược và tiếp tục thực hiện mà không đạt hiệu quả. Họ sẽ còn thất bại nhiều lần.

## Nếu một nguồn tác động không mang lại kết quả, hãy sử dụng các nguồn khác

Các chiến lược cực kỳ đơn giản mà hầu hết mọi người sử dụng như lựa chọn kiểu quán ăn tự phục vụ luôn có điểm tương đồng. Khi cần tạo động lực cho người khác, chỉ cần một yếu tố tác động đủ mạnh cũng có thể thay thế tất cả các nguồn tác động khác. Ví dụ, bạn không thích công việc hiện tại, bạn không ưa đồng nghiệp, tuy nhiên, bạn vẫn đến công ty hàng ngày. Đó là vì bạn cần tiền. Tiền khiến bạn chấp nhận công việc tẻ nhạt và những đồng nghiệp khó ưa.

Tương tự, khi có quyền lực trong tay, nhiều người thường sử dụng cách dọa nạt thay vì khích lệ. Tất nhiên, khi đó, nhân viên cấp dưới buộc phải làm việc tích cực hơn. Nhưng khi bị thúc ép quá đáng, nếu không được giám sát thường xuyên, kết quả mà họ mang đến không phải lúc nào cũng tốt. Tệ hơn, việc lạm dụng quyền hạn sẽ biến những người có quyền lực trở thành những ông chủ độc đoán, khó ưa.

Những người không có khả năng xoay chuyển sẽ bào chữa cho lựa chọn sai lầm của mình bằng cách khẳng định và kiên trì với phương án họ đang sử dụng. Ngược lại, các bậc thầy xoay chuyển sẽ sử dụng các nguồn tác động khác thay vì theo đuổi vô vọng nguồn tác động yếu kém duy nhất đã chọn.

Ví dụ, những người sử dụng chiến thuật thay đổi dựa vào động cơ bên ngoài thường không biết tầm quan trọng và vai trò tạo động lực của các yếu tố bên trong. Những người có khả năng gây ảnh hưởng dễ dàng thành công hơn nhờ sử dụng cùng lúc nhiều nguồn tác động. Nói cách khác, họ sẽ hợp tác thay vì phản ứng lại áp lực từ đồng nghiệp. Họ tạo ra mối liên hệ giữa những hành vi mang tính quyết định và phương thức khen thưởng hợp lý.

Tóm lại, họ liên kết tất cả các nguồn động lực với các hành vi mang tính quyết định.

Đối với các vấn đề liên quan tới *năng lực*, việc khéo léo sắp xếp công việc để đảm bảo thành công rất quan trọng. Khi năng lực hạn chế, một nguồn tác động tích cực không thể thay thế các nguồn khác. Ngược lại, chỉ một yếu tố gây trở ngại cũng đủ khiến các nguồn tác động trở nên vô nghĩa. Ví dụ, tại công sở, bạn hoàn toàn có thể làm xong phần việc của mình, nhưng nếu người cung cấp vật liệu và thông tin bạn cần không thể hoàn thành phần việc của họ, rõ ràng, bạn sẽ gặp khó khăn. Thậm chí, ngay cả khi những người khác hoàn thành tốt nhiệm vụ của họ nhưng hệ thống máy tính hỏng, bạn cũng không thể hoàn thành công việc đúng tiến độ.

Sai lầm mà những người ít có khả năng gây ảnh hưởng thường mắc phải khi nỗ lực tìm kiếm sự thay đổi *không* phải ở chỗ họ cố gắng thay thế các nguồn tác động không hiệu quả bằng nguồn tác động mạnh hơn. Sai lầm phổ biến của họ là họ chỉ tập trung vào một rào cản, cố gắng loại bỏ nó và cho rằng thế là thành công. Nhưng đằng sau mỗi rào cản đó có đến sáu nguồn tác động và rất nhiều yếu tố cần lưu tâm khác. Đằng sau mỗi vấn đề dai dẳng, sự bảo thủ là rào cản tiêu cực. Nó khiến vấn đề trở nên khó khăn hơn.

Ví dụ về việc chăm sóc sức khỏe của bạn. Khi nói chuyện với chuyên gia tư vấn sức khỏe, bạn cần hiểu rằng một triệu chứng nào đó xuất hiện nghĩa là bạn đang có một căn bệnh trong cơ thể. Một nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng những bệnh nhân nói: “Vâng, có vẻ như tôi đã bị bệnh X, nhưng liệu có còn bị bệnh gì khác không?” có nhiều khả năng chữa trị thành công và có sức khỏe tốt hơn những người tin rằng chỉ cần tìm ra nguyên nhân và chữa trị thành công một căn bệnh thì họ sẽ khỏe mạnh.

Hầu hết chúng ta đều thuận theo khuynh hướng tự nhiên và bỏ qua rất nhiều công cụ có thể giúp làm việc tốt hơn. Khi cần xử lý các vấn đề cá nhân phức tạp, chúng ta thường không suy nghĩ và cân nhắc hành động. Ví dụ, trong môn học ảnh hưởng của năng lực lãnh đạo và kỹ năng xử thế, học sinh hiếm khi được dạy các hành vi cụ thể mà các em có thể thực hành

đồng thời nhận được những nhận xét cụ thể của giáo viên. Những điều các em được học là một hệ tư tưởng không đầy đủ và khó có thể dẫn đến sự thay đổi hành vi.

Khả năng chống lại sự cảm dỗ hiếm khi được nhìn nhận như một kỹ năng. Trái lại, nó bị quy chụp là yếu tố di truyền, nét tính cách do bộ gen quy định. Đó là lý do tại sao không ai luyện tập các phương pháp kiềm chế sự hài lòng. Khi chúng ta không tin năng lực chiến thắng cảm dỗ là một kỹ năng, chúng ta sẽ sử dụng bất cứ nguồn động lực nào có thể. Cuối cùng, những thất bại không thể tránh khỏi khiến ta đánh mất niềm tin, trở nên tuyệt vọng, không còn hứng thú tìm kiếm và học hỏi những kỹ năng mới và tốt hơn.

Nguồn vốn xã hội cũng chứa đựng rất nhiều yếu tố có khả năng tạo ra thay đổi, nhưng vẫn chưa được khai thác đúng mức. Chúng ta thường cho rằng trong mỗi cuộc chiến tranh, chỉ duy nhất một người giành chiến thắng. Những người hùng luôn được nhắc tên riêng, không phải là cái tên tập thể như “nhóm” hay “đội”. Vì thế, nhiều người cho rằng đề nghị người khác giúp đỡ là một hành động thể hiện sự yếu đuối chứ không phải một chiến lược khôn ngoan. Các bậc thầy xoay chuyển hàng đầu hiểu rõ điều này. Họ xác định những cá nhân quan trọng trong nỗ lực thay đổi nhằm mang lại thành công. Họ biết tận dụng ảnh hưởng từ đồng nghiệp và đảm bảo các quy ước xã hội sẽ hỗ trợ chứ không cản trở các nỗ lực thay đổi.

Hầu hết mọi người đều không ý thức được sức mạnh của môi trường vật chất trong việc tạo ra sự thay đổi. Đây là nguồn tiềm năng chưa được khai thác đúng mức. Chúng ta hiếm khi nhìn thấy ảnh hưởng của môi trường vật chất đối với bản thân, vì vậy, không thể áp dụng yếu tố môi trường như một nguồn tác động để tạo ra sự thay đổi.

Nói cách khác, bạn cần sử dụng cả sáu nguồn tác động khi xây dựng chiến thuật xoay chuyển. Đừng coi các công cụ xoay chuyển giống như các công cụ lựa chọn món ăn trong tiệc búp phê, hãy coi chúng như một hướng tiếp cận toàn diện để tạo ra những thay đổi lớn có tính hệ thống và lâu dài. Hãy lưu tâm tới cả hai nguồn xoay chuyển: sử dụng động lực và năng lực.

Sau đó, hãy khám phá kết quả đạt được bằng cách áp dụng sức mạnh cá nhân, xã hội và cấu trúc để giải quyết vấn đề. Lúc này, bạn có trong tay cả sáu nguồn lực xoay chuyển. Hãy tận dụng chúng tối đa!

## BIẾN THAY ĐỔI THÀNH TẤT YẾU

Hãy tìm hiểu khái niệm hiện thực hóa những thay đổi. Khả năng này, hơn bất cứ yếu tố nào, giúp phân biệt tác nhân xoay chuyển bậc thầy với những người khác. Họ thường xác định các hành vi mang tính quyết định để hiện thực hóa những thay đổi. Điều này có nghĩa là họ thường xuyên xem xét cả sáu nguồn lực xoay chuyển, tìm kiếm phương pháp từ trong đó và tiếp tục bổ sung những chiến thuật xoay chuyển mới trong khi những người khác đã ngừng tìm kiếm đòn bẩy cho những thay đổi. Họ thực hiện công việc đó với những lý do tích cực. Điều thường thấy là những thay đổi họ mong muốn bao giờ cũng rất táo bạo, dường như vô vọng, đến mức họ cần sử dụng mọi nguồn lực xoay chuyển mạnh mẽ.

## TỔNG KẾT

Hãy kiểm nghiệm xem các nguyên tắc chúng ta đã bàn có thể kết hợp với nhau như thế nào trong một ví dụ cụ thể. Chúng tôi từng làm việc với đội ngũ quản lý của một công ty để xử lý một vấn đề nghiêm trọng. Lãnh đạo công ty đã áp dụng phương thức xoay chuyển theo gợi ý của chúng tôi để giải quyết yếu kém trong việc thực hiện các cam kết của công ty. Trong công ty, các nhân viên rất giỏi đưa ra cam kết nhưng không thể thực hiện chúng. Với mỗi dự án mới, ban giám đốc đặt ra mục tiêu rõ ràng và trường các phòng ban đều tán thành triển vọng và tiến độ hoàn thành của dự án. Nhưng sau đó, một vài phòng ban không đảm bảo tiến độ công việc khiến toàn bộ dự án bị trì hoãn. Thói quen hoàn thành không đúng tiến độ khiến lãnh đạo công ty phải đau đầu với những lời phàn nàn của khách hàng. Chi phí cho sự chậm trễ và rắc rối tăng đến mức không kiểm soát được. Công ty bị mất uy tín và thiệt hại vì không hoàn thành cam kết. Khách hàng quen ít dần còn khách hàng mới lại vô cùng khó kiếm.

Để xác định các hành vi “tự thua” và dẫn đến thất bại, một nhóm bao gồm một số thành viên ban giám đốc và chúng tôi đã tiến hành phỏng vấn các nhà quản lý và nhân viên dự án. Kết quả là mọi người đều biết rất rõ thất bại và cả nguyên nhân của thất bại.

Một trong những điều phi lý mà chúng tôi biết là các giám đốc chỉ đưa ra kế hoạch mà không hề xem xét khả năng hoàn thành thực tế của nhân viên. Một nhà quản lý dự án giải thích: “Ngay từ đầu, chúng tôi đã biết không thể hoàn thành dự án vì không có đủ nguồn cần thiết. Nếu phơi bày ra, dự án của chúng tôi chẳng khác gì một con tàu đang bị phá hỏng dần. Chúng tôi biết rõ là dự án sẽ không thể hoàn thành nhưng chỉ có thể ngồi đó và nhìn nó đi vào ngõ cụt.”

Một nhà quản lý dự án khác giải thích rằng toàn bộ đội ngũ tham gia dự án đang cùng “chơi” một trò chơi mạo hiểm. Trong mọi cuộc họp trù bị và triển khai, các nhà quản lý dự án đều khẳng định họ đang đầu tư đúng chỗ và đúng tiến độ. Thực tế lại khác, họ đang cầu mong ai đó không hoàn thành tiến độ và phải chịu toàn bộ trách nhiệm trong khi những người khác thoát tội. Đó là một trò chơi nguy hiểm; nó khiến các nhà quản lý đấu đá lẫn nhau và cuối cùng, khách hàng là người chịu thiệt.

Chúng tôi phát hiện rằng các dự án của công ty thất bại vì trước tiên, người phụ trách dự án không hoàn thành nhiệm vụ. Với mỗi dự án, một lãnh đạo cấp cao sẽ được chỉ định phụ trách. Công việc của ông ta là chịu trách nhiệm về mọi việc liên quan đến dự án. Trên lý thuyết, người này sẽ phải giúp toàn bộ đội ngũ thực hiện hiểu về dự án sẽ triển khai vì chính họ sẽ phải cạnh tranh với các lãnh đạo khác để có được nguồn vốn cần thiết. Nếu có vấn đề gì xảy ra, ông ta cần tìm kiếm các nguồn vốn thay thế cần thiết, bổ sung nhân sự để mọi việc trở về đúng quỹ đạo.

Vấn đề ở chỗ những người phụ trách dự án lại thường vắng mặt trong các cuộc họp, do vậy quan điểm giữa các phòng ban không thống nhất và không thể lôi kéo các lãnh đạo khác hỗ trợ cho dự án. Đội ngũ thực hiện dự án không nhận được sự chỉ đạo cần thiết và đương nhiên, toàn bộ dự án sẽ bị chững lại.

Một dự án tiêu tốn hàng nghìn giờ của nhân viên và hơn một triệu đô-la vốn đầu tư mà không đạt được kết quả gì. Nhưng thất bại đau đớn nhất là chỉ sau nửa thời gian triển khai dự án, ai cũng biết nó sẽ thất bại bởi người phụ trách dự án không làm gì để thúc đẩy các cam kết, tìm kiếm trợ giúp từ các cổ đông hay thậm chí chỉ là thể hiện tinh thần trách nhiệm. Tất nhiên, mọi người vẫn có mặt đầy đủ trong các cuộc họp, nhưng chỉ để ngồi nghe điện thoại di động vì rõ ràng, những cuộc họp đó không mang lại lợi ích gì.

## Tìm kiếm hành vi mang tính quyết định

Để tìm hướng giải quyết và thay đổi lối tư duy sợ hãi và thất bại, chúng tôi đã tìm hiểu xem có nhà quản lý dự án hay trưởng phòng nào thường hoàn thành đúng tiến độ công việc không. Chúng tôi muốn xem cách họ làm việc. Và chúng tôi đã tìm ra. Cùng với ban giám đốc, chúng tôi đã nghiên cứu những hình mẫu tích cực này.

Khi nghiên cứu các nhà quản lý thành công, chúng tôi hiểu vì sao họ thành công còn những người khác thất bại. Ví dụ, trong một cuộc họp quan trọng, chúng tôi quan sát một người xử lý việc lên kế hoạch phi thực tế. Một giám đốc cấp cao đã cam kết hoàn thành đúng hạn khi chưa xem xét khả năng thực hiện của công ty. Khi phải giải trình về quyết định sai lầm đó, vị giám đốc trở nên bảo thủ. Bà ta nói sẽ thuê người ngoài làm nếu đội ngũ nhân viên công ty không làm được.

Điều kỳ diệu đã xảy ra. Chúng tôi quan sát nhà quản lý dự án đầy kinh nghiệm xử lý vấn đề. Chị tránh thái độ đối đầu và điềm tĩnh khẳng định mục đích chung của đội ngũ quản lý dự án và vị giám đốc kia. Khi rời phòng họp, chị đã có một dự án thực tế hơn nhiều, có được sự ủng hộ của bà giám đốc và hơn hết, có được sự đồng thuận về những cam kết cho các dự án trong tương lai.

Quan sát người phụ nữ này và các tấm gương điển hình khác, chúng tôi đi đến kết luận là các hành vi mang tính quyết định đảm bảo cho thành công của dự án cần phải xử lý cái mà chúng tôi gọi là “cuộc đàm phán

mang tính quyết định”. Trên thực tế, bản thân việc thực hiện thành công những cuộc đàm phán mang tính quyết định chính là một hành vi mang tính quyết định. Trong cuốn Crucial conversations (Những cuộc đàm phán quyết định), chúng tôi đã chỉ ra những hành vi mang tính quyết định phổ biến như khả năng nói, được lắng nghe và khích lệ người khác làm điều tương tự bất kể vấn đề đó gây tranh cãi hay quan điểm của người đó khác biệt như thế nào.

Khi đã tìm ra những hành vi mang tính quyết định cần thiết (chính là khả năng xử lý kế hoạch phi thực tế và sự vắng mặt của những người phụ trách dự án), công việc của chúng tôi là sử dụng mọi phương thức có thể để đảm bảo đạt được kết quả mong muốn. Chắc hẳn bạn sẽ biết phải làm gì để giúp mọi người thực hiện những hành vi mang tính quyết định và thay đổi lối suy nghĩ cũ.

## Thay đổi cách gây ảnh hưởng

Chúng tôi biết chắc chắn một điều: thuyết phục bằng lời nói ít khi đạt được hiệu quả. Nói với một ai đó là họ cần đưa ra ý kiến khi chính họ đang không đồng tình với cấp trên hay vừa nghe một tin xấu chẳng khác gì thuyết phục họ ngây thơ và mạo hiểm phô ra các vấn đề công việc của mình hay bị coi như một kẻ suốt ngày chỉ biết ca thán. Tất nhiên, bạn không thể thành công.

Điều chúng tôi cần làm là tìm cách thay đổi hai quan điểm của họ. Thứ nhất, họ cần tin tưởng rằng mình có thể nói thẳng thắn mà không bị xem là nổi loạn hay bạc nhược. Thứ hai, họ cần tin tưởng rằng nếu mình có thể đưa ra ý kiến phản đối thì mình và đồng nghiệp sẽ có sự lựa chọn đúng đắn về thời hạn hoàn thành công việc, nguồn vốn và cuối cùng, có thể hoàn thành mục tiêu đề ra.

## BIẾN THAY ĐỔI THÀNH TẤT YẾU

Để thay thế sự sợ hãi cố hữu bằng niềm tin đang lớn dần từng ngày, các nhân viên không cần bất cứ bài giảng nào. Thứ họ cần là cải thiện kỹ năng thực tế của mình (**Năng lực cá nhân**). Để làm được điều đó, chúng tôi đã chọn ra những hành vi tương đối phức tạp mà những người có khả năng xử lý mọi việc và luôn cân nhắc hành động đã thực hiện. Chúng tôi chia các kỹ năng thành các phần dễ học và đưa vào các ví dụ thực tế, tích cực. Mọi người được luyện tập kỹ năng mới trong môi trường đào tạo mà họ cảm thấy an toàn. Người hướng dẫn luôn sẵn sàng giúp đỡ và đưa ra nhận xét. Cuối cùng, khi năng lực được cải thiện, họ bắt đầu tin rằng mình có thể nói lên suy nghĩ mà không bị phê phán.

Nhưng không dừng lại ở đó, chúng tôi còn giúp các nhân viên tìm ra mối liên hệ giữa các kỹ năng mới với hình mẫu họ mong muốn trở thành và giá trị thực của họ (**Động lực cá nhân**). Họ được yêu cầu học các kỹ năng mới không phải vì đó là những kiến thức mới mẻ mà vì nhờ chúng, họ có cơ hội trở thành mẫu người mà mình mong muốn. Không ai muốn trở thành nạn nhân của một dự án thất bại, đổ vỡ về thiện ý của mình, cầu mong điều tồi tệ xảy ra với đồng nghiệp. Vì thế, trong quá trình tập huấn, mọi người đã bàn luận cởi mở về văn hóa công ty và những ảnh hưởng xấu của nó đến giá trị và niềm tin. Họ bàn về điều cần thiết để trở thành một đội ngũ làm việc chuyên nghiệp thay vì một nhóm người lừa dối!

Chúng tôi còn giúp các lãnh đạo nhóm thấy được hậu quả trực tiếp của việc không bám sát dự án hay lập những kế hoạch phi thực tế. Chúng tôi yêu cầu họ bỏ ra một buổi cuối tuần để xem xét vấn đề do việc gây áp lực buộc nhân viên cấp dưới hoàn thành công việc đúng tiến độ mà không suy xét thấu đáo. Đến lúc này, một Giám đốc điều hành đã phải thừa nhận cuộc hôn nhân của anh ta chút nữa đã đổ vỡ chỉ vì anh ta không thể về nhà thường xuyên vào cuối tuần trong hơn một năm. Đội ngũ lãnh đạo sau đó đã hoàn toàn thay đổi quan điểm về trách nhiệm trong công việc.

Để tạo ra những động lực mới cho việc học tập và thực hiện những hành vi mang tính quyết định, chúng tôi đã tìm kiếm sự hỗ trợ từ xã hội (**Động lực xã hội**). Đầu tiên, chúng tôi tìm tới các nhà lãnh đạo về đường lối, đề



ngiht họ giúp đỡ và đi đầu trong nỗ lực thay đổi. Họ là những người đầu tiên được tập huấn. Sau khi học được những kỹ năng trực tiếp giúp họ xử lý những vấn đề nan giải mà họ phải đương đầu trong những năm qua, đồng thời nhìn thấy được lợi ích to lớn của việc học tập và áp dụng các kỹ năng này, các nhà lãnh đạo về đường lối đã khích lệ nhiệt tình cấp dưới và đồng nghiệp tham gia tập huấn sử dụng các kỹ năng đó. Để biến những câu chữ đơn thuần thành kinh nghiệm quý báu, một vài người đã kể lại những câu chuyện cảm động về lợi ích họ có được từ các kỹ năng này.

Để giúp các nhân viên sử dụng các kỹ năng trên hàng ngày, họ được phân thành các nhóm nhỏ, mỗi nhóm được tập huấn riêng với sự trợ giúp của trưởng nhóm. Mỗi nhóm gồm ba người. Sau khi việc tập huấn kết thúc, nhóm đó sẽ gặp nhau và thảo luận về việc họ đã làm thế nào để nắm bắt và xử lý vấn đề trước đó. Họ thường gặp nhau vào buổi trưa và giúp nhau chuẩn bị cho những cuộc đàm phán quan trọng.

Các giám đốc tạo thêm động lực để từng bước xây dựng và nắm bắt các hành vi mang tính quyết định bằng việc bổ sung các hành vi cần hướng tới trong các cuộc họp báo cáo công việc và quyết định mức thưởng hàng năm (**Động lực tổ chức**). Nhân viên được đánh giá theo các kỹ năng mà họ có được sau tập huấn. Thêm nữa, tùy theo mức độ cải thiện hành vi mang tính quyết định trong toàn công ty, đội ngũ quản lý cấp cao sẽ có được thêm 25% tiền thưởng. Tất cả các hành động này đã giúp cải thiện dần tình hình.

Cuối cùng, để tận dụng tốt tác động của môi trường làm việc, mỗi phòng họp đều treo các biển báo hay hình ảnh về các kỹ năng cần dùng khi xử lý các vấn đề của dự án (**Năng lực tổ chức**). Các lãnh đạo cũng có một danh sách các kỹ năng cơ bản đặt bên trên lịch họp để nhắc nhở họ ôn lại một hoặc vài yếu tố trong mỗi buổi họp. Sau đó, để tăng cường sức mạnh tập thể, hai nhóm trước kia có xích mích trong công việc được chuyển đến làm cùng khu vực. Ở đó, việc tiếp xúc thường xuyên giúp họ hợp tác và hỗ trợ nhau nhiều hơn.

Hãy xem xét cẩn thận những nguyên tắc chúng tôi trình bày trong cuốn sách này. Đội ngũ đổi mới đặc biệt này đã có thể vượt qua vấn đề nan giải

nhất. Chúng tôi biết họ thành công bởi chính chúng tôi đã khảo sát kết quả mà họ đạt được. Bằng cách tính toán trước các hành vi mang tính quyết định, sau đó tìm mối liên quan giữa những cải biến về hành vi với các chỉ số cơ bản thể hiện thành tích làm việc, nhóm nghiên cứu đã phát hiện không chỉ những hành vi mang tính quyết định tăng nhanh mà đồng thời với mỗi phần trăm tăng lên của hành vi mang tính quyết định đó, năng suất cũng được cải thiện tới 1,5 triệu đô-la. Việc cải thiện hành vi mang tính quyết định còn có ảnh hưởng tương tự tới chỉ số chất lượng và sự hài lòng của khách hàng. Bằng cách áp dụng các nguyên tắc tác động và các chiến lược gây ảnh hưởng mà chúng tôi đã nghiên cứu – không phải chỉ một vài phương pháp – nhóm đối mới đã giải quyết thành công vấn đề hóc búa và nan giải. Họ chính là những tác nhân gây ảnh hưởng chân chính.

## LỜI MỜI TỪ NHÓM TÁC GIẢ

Những cá nhân có khả năng gây ảnh hưởng không chỉ quyết định được kết quả công việc của mình mà họ còn hiếm khi làm việc riêng lẻ. Những vấn đề nan giải đòi hỏi phải có sự hợp tác của nhiều người. Khi ngày càng có nhiều người áp dụng những công trình nghiên cứu và học theo cách làm việc của các tiến sĩ Bandura, Silbert, Hopkins, Berwick và những bậc thầy xoay chuyển khác, một cộng đồng mới của những con người có khả năng gây ảnh hưởng đã được hình thành và dần lớn mạnh mỗi ngày.

Bằng cách cùng nhau làm việc và sử dụng mọi công cụ tác động có thể nhằm giải quyết vấn đề, nhóm chuyên gia này đã dạy cho chúng ta một bài học: Đừng vội tìm kiếm sự bình yên. Họ đã cho chúng ta thấy sức mạnh tập thể lớn hơn rất nhiều so với phép cộng cơ học khả năng của mỗi cá nhân. Họ đã dạy chúng ta một trong những bài học quan trọng nhất của cuộc đời khi cải tạo được những tên tội phạm, những con nghiện trở thành những công dân có ích, khôi phục các công ty, xóa bỏ bệnh dịch... Khi bạn nắm được các chiến thuật gây ảnh hưởng, bạn có thể thay đổi bất kỳ điều gì.

# Table of Contents

## MỤC LỤC

### Lời giới thiệu

### PHẦN 1: SỨC MẠNH THAY ĐỔI BẤT KỲ ĐIỀU GÌ

#### CẠM BẦY CỦA SỰ BÌNH YÊN

#### LỰA CHỌN SỰ THAY ĐỔI

#### CHÚNG TA GIỎI TÌM CÁCH ĐỐI PHÓ THAY VÌ TẠO RA SỰ XOAY CHUYỂN

#### KHÔN NGOAN ĐỂ TẠO THAY ĐỔI

### 1. BẠN CHÍNH LÀ MỘT TÁC NHÂN XOAY CHUYỂN

#### GẶP JAMES

#### MỘT VÀI VÍ DỤ ĐỘC ĐÁO

#### GẶP GỠ NHỮNG HỌC GIẢ XUẤT SẮC NHẤT

#### THÔNG ĐIỆP DÀNH CHO BẠN

### 2. TÌM KIẾM NHỮNG HÀNH VI MANG TÍNH QUYẾT ĐỊNH

#### MÓN QUÀ SINH NHẬT CỦA QUỐC VƯƠNG

#### TÌM KIẾM CÁC HÀNH VI

#### TÌM KIẾM NHỮNG HÀNH VI MANG TÍNH QUYẾT ĐỊNH

#### HỌC NHỮNG ĐIỀU TỐT NHẤT

#### GẶP ETHNA REID

#### NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP “CHỆCH HƯỚNG TÍCH CỰC”

#### TÌM KIẾM CÁC HÀNH VI KHẮC PHỤC

#### KIỂM TRA KẾT QUẢ

#### ÁP DỤNG VÀO GIA ĐÌNH

#### TÓM TẮT: TÌM KIẾM NHỮNG HÀNH VI MANG TÍNH QUYẾT ĐỊNH

### 3. THAY ĐỔI CÁCH SUY NGHĨ

#### BÀI HỌC TỪ CHÚNG SỢ HÃI

#### LOÀI RĂN LÀ BẠN CỦA CHÚNG TA!

## BÀI HỌC

### TẠO RA TRẢI NGHIỆM THAY THẾ

### KỂ CÂU CHUYỆN GIÚP THAY ĐỔI SUY NGHĨ

Thấu hiểu

Tin tưởng

Khuyến khích

### ÁP DỤNG HIỆU QUẢ CỦA CÁC CÂU CHUYỆN CHO CHÍNH BẠN

Trở thành chuyên gia kể chuyện

Kể câu chuyện hoàn chỉnh

Mang lại hy vọng

Kết hợp câu chuyện với kinh nghiệm

## GẶP JOSIE KING

### THAY ĐỔI SUY NGHĨ TRÊN TOÀN THẾ GIỚI

### TÓM TẮT: THAY ĐỔI SUY NGHĨ

## PHẦN II. BIẾN THAY ĐỔI THÀNH HẰNG SỐ

### LÀM CHỦ SÁU NGUỒN LỰC XOAY CHUYỂN

### TẬN DỤNG SÁU NGUỒN LỰC

## 4. BIẾN ĐIỀU KHÔNG MUỐN THÀNH ĐIỀU ĐÁNG MUỐN ĐỘNG

### LỰC CÁ NHÂN

### MỘT BUỔI CHIỀU THỨ BA

### XOA DỊU NỠI ĐAU

### TẠO KINH NGHIỆM MỚI

Giúp mọi người thử hành vi mới

Biến thử thách thành trò chơi

### TẠO ĐỘNG LỰC MỚI

Liên hệ với nhận thức về bản thân

Liên kết giá trị đạo đức trong suy nghĩ

Liên hệ hành vi với giá trị đạo đức

Chú ý tới hậu quả liên quan đến con người

Giành thiện cảm bằng việc tôn trọng sự lựa chọn

### TÓM TẮT: SỰ HÀI LÒNG NỘI TẠI

## 5. VƯỢT QUA GIỚI HẠN BẢN THÂN NĂNG LỰC CÁ NHÂN

LUÔN CÓ HY VỌNG CHO MỌI NGƯỜI

PHẦN LỚN Ý CHÍ LÀ KỸ NĂNG

SỰ TINH THÔNG PHỤ THUỘC PHẦN LỚN VÀO LUYỆN TẬP

NHỮNG KỸ NĂNG PHỨC TẠP HOÀN HẢO

Luôn tập trung cao độ

Cung cấp phản hồi liên tiếp theo một tiêu chuẩn rõ ràng

Mục tiêu từng bước dẫn tới sự tinh thông

Chuẩn bị tinh thần đối phó với thất bại; xây dựng tính bền bỉ

XÂY DỰNG CÁC KỸ NĂNG CẢM XÚC

KHỞI ĐỘNG NÃO BỘ

TÓM TẮT: NĂNG LỰC CÁ NHÂN

## 6. KIỂM SOÁT ÁP LỰC TỪ NHỮNG NGƯỜI XUNG QUANH ĐỘNG

LỰC XÃ HỘI

SỨC MẠNH

SỨC MẠNH CỦA MỘT NGƯỜI

SỨC MẠNH CỦA MỘT NGƯỜI THÍCH HỢP

TRANH THỦ SỰ HỖ TRỢ TỪ XÃ HỘI

Tranh thủ sự hỗ trợ từ cộng đồng để thay đổi chính bạn

Hãy tự trở thành người dẫn dắt dư luận

SỨC MẠNH CỦA MỌI NGƯỜI

Biến vấn đề kiên ky thành cởi mở

Tạo ra một ngôi làng

TÓM TẮT: SỰ ỦNG HỘ XÃ HỘI

## 7. TÌM THẤY SỨC MẠNH TRONG CÁC CON SỐ NĂNG LỰC XÃ

HỘI

BÀI HỌC TỪ NGƯỜI ĐƯỢC NHẬN GIẢI NOBEL

TRANH THỦ SỨC MẠNH VỐN XÃ HỘI

THỜI GIAN VÀ CÁCH THỨC ĐẦU TƯ VÀO VỐN XÃ HỘI

Khi những người khác là một phần của vấn đề

Khi bạn không thể thành công một mình

TÓM TẮT: NĂNG LỰC XÃ HỘI

8. ĐƯA RA PHẦN THƯỞNG VÀ YÊU CẦU TRÁCH NHIỆM GIẢI TRÌNH CƠ CHẾ ĐỘNG LỰC

PHẦN THƯỞNG – NGUỒN TÁC ĐỘNG THỨ BA

SỬ DỤNG SỰ KHÍCH LỆ KHÔN KHÉO

Nếu việc bạn làm là đúng đắn, ít sẽ hóa nhiều

Khen thưởng cả những hành vi thiết yếu, chứ không chỉ là kết quả

Khen ngợi những kết quả và hành vi đúng

Chỉ biểu dương những hành vi thiết yếu

Cảnh giác với sự khích lệ gây chia rẽ

LỰA CHỌN KHÔN NGOAN GIỮA TRỪNG PHẠT HAY KHÔNG TRỪNG PHẠT

Cảnh báo trước khi phạt

Khi tất cả các phương pháp khác đều thất bại, hãy thực hiện hình phạt!

TÓM TẮT: KHEN THƯỞNG

9. THAY ĐỔI MÔI TRƯỜNG CƠ CHẾ KHẢ NĂNG

CÁ GẬP NƯỚC

HỌC CÁCH CHÚ Ý

BIẾN CÁI VÔ HÌNH THÀNH HỮU HÌNH

LƯU TÂM TỚI DÒNG SỰ KIỆN

KHÔNG GIAN: RANH GIỚI CUỐI CÙNG

TẠO ĐIỀU KIỆN

BIẾN NHỮNG HÀNH VI ĐÚNG THÀNH ĐIỀU CHẮC CHẴN XẢY RA

TÓM TẮT: THAY ĐỔI MÔI TRƯỜNG

10. TRỞ THÀNH TÁC NHÂN XOAY CHUYỂN

ĐI TÌM NHỮNG HÀNH VI MANG TÍNH QUYẾT ĐỊNH

THÊM NGUỒN

CHẨN ĐOÁN TRƯỚC KHI KÊ ĐƠN

BỔ SUNG CÁC NGUỒN KHÁC

Sử dụng cả sáu nguồn tác động

Nếu một nguồn tác động không mang lại kết quả, hãy sử dụng các nguồn khác

BIẾN THAY ĐỔI THÀNH TẤT YẾU

TỔNG KẾT

Tìm kiếm hành vi mang tính quyết định

Thay đổi cách gây ảnh hưởng

BIẾN THAY ĐỔI THÀNH TẤT YẾU

LỜI MỜI TỪ NHÓM TÁC GIẢ