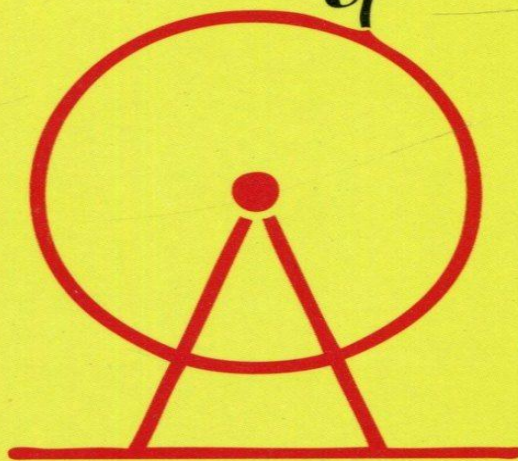
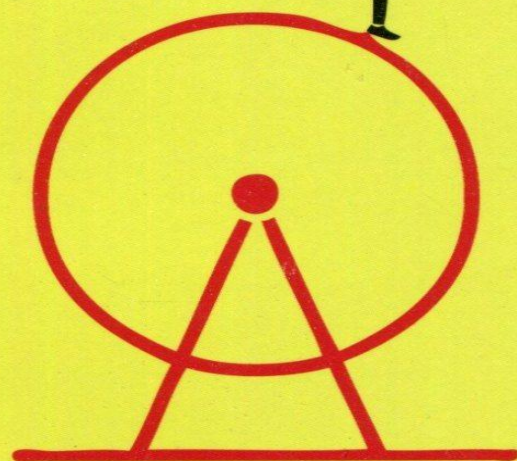
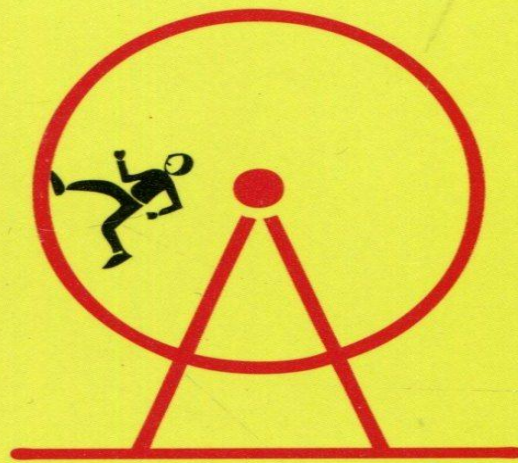
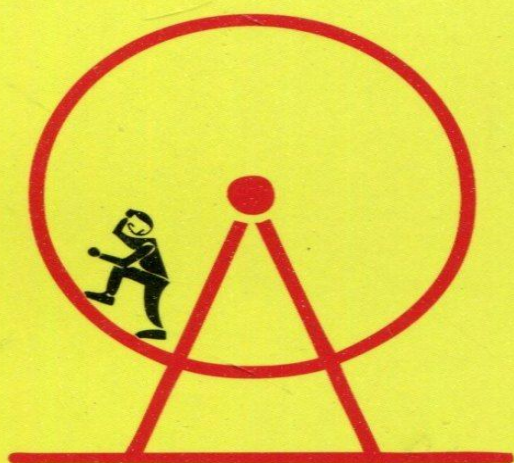


Charles Duhigg

SỨC MẠNH CỦA

THÓI QUEN

New York Times bestseller



Cuốn sách hay nhất về thay đổi hành vi con người và tổ chức

Nhà sách trên mạng

Cộng đồng chia sẻ sách hay: <http://www.downloadsach.com>

CHARLES DUHIGG

Sức mạnh của thói quen

Chia sẻ ebook : <http://downloadsach.com/>

Follow us on Facebook : <https://www.facebook.com/caphebuoitoi>

Phần mở đầu

Cải tạo thói quen

Cô là đối tượng tham gia yêu thích của các nhà khoa học.

Theo hồ sơ, Lisa Allen, 34 tuổi, đã bắt đầu hút thuốc lá và uống rượu từ năm 16 tuổi và đấu tranh chống lại bệnh béo phì suốt cuộc đời. Khi cô ở độ tuổi hai mươi, có lúc các công ty thu hồi nợ đã tìm kiếm ráo riết cô để đòi khoản nợ 10.000 đô-la. Một bản sơ yếu lý lịch cũ cho thấy công việc lâu nhất cô làm là gần một năm.

Tuy nhiên, người phụ nữ trước mặt các nhà nghiên cứu hôm nay thanh mảnh và tràn đầy sức sống, với đôi chân rắn chắc của một vận động viên điền kinh. Trông cô trẻ hơn đến mười tuổi so với bức ảnh trong hồ sơ và chừng như cô có thể luyện tập tốt hơn bất kỳ ai trong phòng. Theo báo cáo gần đây nhất trong hồ sơ, hiện cô không còn khoản nợ nào, không uống rượu và đã làm việc ở một công ty thiết kế đồ họa được 3 năm 3 tháng.

“Lần cuối cùng cô hút thuốc là khi nào?” một bác sĩ trị liệu hỏi, bắt đầu cho một chuỗi câu hỏi mà Lisa trả lời mỗi lần cô đến phòng thí nghiệm bên ngoài Bethesda thuộc Maryland.

“Gần 4 năm trước, tôi đã sụt 27kg và bắt đầu chạy ma-ra-tông từ đó,” cô trả lời. Cô cũng bắt đầu tham gia khóa học lấy bằng thạc sĩ và mua nhà. Đó là quãng thời gian có rất nhiều sự kiện xảy ra.

Trong phòng gồm nhà chuyên khoa thần kinh, nhà tâm lý học, nhà di truyền học và một nhà xã hội học. Ba năm qua, với nguồn tài trợ từ Viện Y tế Quốc gia, đội ngũ này đã tìm hiểu về Lisa và hơn 24 người khác là những người đã từng hút thuốc lá, ăn uống vô độ, người say xỉn có vấn đề, người bị ám ảnh mua sắm và người có thói quen không tốt. Tất cả những người tham gia đều có một điểm chung, họ đã làm lại cuộc đời trong khoảng thời gian rất ngắn. Vì thế, các nhà nghiên cứu muốn tìm hiểu xem điều đó đã xảy ra như thế nào. Để làm điều này, họ xem xét những biểu hiện quan trọng của các đối tượng, lắp đặt camera quan sát trong nhà để ghi lại hoạt động hàng ngày, xem xét một phần chuỗi AND được sắp xếp

trình tự, quan sát bên trong não đối tượng nhờ vào công nghệ hiện đại, quan sát xung lực máu và điện từ trong não khi người tham gia chịu tác động do sự cảm dỗ của khói thuốc lá và những bữa ăn thịnh soạn. Mục đích của các nhà khoa học là tìm ra thói quen tác động thế nào đến thần kinh và làm gì để thay đổi thói quen.

“Tôi biết cô đã kể chuyện này hàng chục lần, nhưng vài đồng nghiệp của tôi chỉ được nghe kể lại. Cô có thể mô tả lại mình đã bỏ thuốc lá thế nào không?” người bác sĩ đề nghị Lisa.

“Chắc chắn rồi,” Lisa đáp, “Mọi chuyện bắt đầu ở Cairo.” Kỳ nghỉ đó là một quyết định vội vàng, cô khẳng định. Vài tháng trước đó, chồng cô trở về sau khi hoàn thành công việc và thông báo anh ta sẽ đi vì yêu một cô gái khác. Lisa mất một thời gian để giải quyết chuyện phản bội và cuốn vào cuộc ly hôn. Khoảng thời gian đó thật sự đau đớn, cô bị ám ảnh việc bí mật theo dõi chồng mình và người phụ nữ đó, cô đã gọi điện thoại cho cô ta sau nửa đêm và gác máy. Sau đó, vào một buổi chiều nọ, Lisa đến nhà người phụ nữ ấy, say xỉn, đập cửa và la hét giận dữ rằng cô sẽ đốt căn nhà.

“Đó chẳng phải là quãng thời gian tốt đẹp gì, lúc nào tôi cũng muốn xem kim tự tháp và vì thế tín dụng của tôi cũng chưa đến giới hạn nợ, thế nên...” Lisa tiếp tục.

Buổi sáng đầu tiên ở Cairo, Lisa thức dậy từ sớm tinh mơ khi nghe thấy tiếng kinh cầu nguyện cất lên từ một nhà thờ gần đó. Phòng khách sạn vẫn tối đen như mực. Vẫn còn ngái ngủ và mệt mỏi sau chuyến bay dài, cô châm một điếu thuốc.

Cô không nhận ra mình đang cố châm lửa một cây bút chứ không phải một điếu Marlboro cho đến khi có mùi nhựa cháy bốc lên. Bốn tháng trước, cô chỉ biết khóc lóc, ăn uống bất thường, mất ngủ và cảm thấy xấu hổ, vô vọng, chán nản và giận dữ. Nằm trên giường, cô thấy mình đang dần kiệt sức. “Giống như lớp lớp nỗi buồn kéo đến, mọi thứ tôi từng mong muốn đã hoàn toàn sụp đổ trước mắt. Thậm chí, tôi còn không thể hút thuốc sao cho đúng.”

“Rồi tôi bắt đầu nghĩ về người-chồng-cũ, về việc sẽ khó khăn thế nào để tìm một công việc mới khi về nhà, việc tôi ghét cay ghét đắng công việc đó, và tôi thấy không khỏe ra sao. Tôi đứng dậy, đập vỡ một bình nước khiến nó vương vãi khắp sàn nhà và bắt đầu khóc nhiều

hơn. Tôi cảm thấy tuyệt vọng, có lẽ phải thay đổi điều gì đó, ít nhất là điều tôi có thể kiểm soát được.”

Cô tắm táp và rời khách sạn. Cô lái xe dọc những con đường mòn của Cairo, những con đường lầy lội dẫn đến kim tự tháp Sphinx ở khu lăng mộ Giza và sa mạc rộng lớn, bất tận bao quanh nó, trong một khoảnh khắc, cảm giác thương hại bản thân tan biến. Cô thầm nghĩ, mình phải có một mục tiêu cho cuộc đời, một cái gì đó để hướng đến.

Vì thế khi trong xe taxi, cô đã quyết định trở về Ai Cập và thực hiện một chuyến đi bộ qua sa mạc.

Lisa biết đó là một ý tưởng điên rồ. Cô đang thừa cân, sức khỏe không tốt và không còn tiền trong ngân hàng. Cô không biết tên sa mạc mình đang tìm kiếm hay chuyến đi đó có thể hay không. Nhưng dù thế nào, đó cũng không phải là vấn đề. Cô cần điều gì đó để tập trung vào. Lisa quyết định sẽ dành một năm để chuẩn bị cho điều đó. Để vượt qua hành trình, cô biết mình phải hy sinh điều gì.

Cụ thể hơn, cô cần phải bỏ thuốc lá.

11 tháng sau, cuối cùng Lisa cũng băng qua sa mạc với 6 người khác trên một chiếc xe có máy lạnh. Đoàn lữ hành mang theo rất nhiều nước, thức ăn, lều, bản đồ, hệ thống định vị toàn cầu, radio thu phát hai chiều, nếu có ném thêm một thùng thuốc lá thì cũng chẳng có gì khác biệt.

Nhưng khi trong xe taxi, Lisa không biết điều đó. Theo các nhà khoa học ở phòng thí nghiệm, chi tiết của chuyến đi vất vả đó không hề liên quan. Vì họ bắt đầu nhận thấy, sự thay đổi nhỏ trong nhận thức của Lisa ngày ở Cairo, rằng cô tin chắc bỏ thuốc lá để đạt được mục tiêu của mình, đã tạo ra một chuỗi những thay đổi ảnh hưởng đến cuộc sống sau này của cô. Sáu tháng sau, cô đã thay thế thuốc lá bằng chạy bộ và lần lượt thay đổi cách ăn uống, làm việc, nghỉ ngơi, lên lịch làm việc, dự tính tương lai, v.v... Cô bắt đầu chạy ma-ra-tông, trở lại trường học, mua nhà và kết hôn. Cuối cùng, cô được tuyển dụng vào làm nghiên cứu khoa học và khi các nhà nghiên cứu bắt đầu xem xét hình ảnh não bộ của Lisa, họ tìm thấy vài thứ khác lạ, một cấu trúc thần kinh – thói quen cũ của cô – đã được thay thế bằng

cấu trúc mới. Họ vẫn có thể nhìn thấy hoạt động thần kinh của những thói quen cũ nhưng những xung lực đó đã bị đẩy ra bằng sự thúc đẩy mới. Vì thói quen của Lisa thay đổi, não của cô cũng thế.

Các nhà khoa học tin rằng chuyển đi đến Cairo, cũng như cuộc ly hôn hay chuyển đi qua sa mạc không phải là nguyên nhân của sự thay đổi. Nguyên nhân là Lisa đã tập trung thay đổi chỉ một thói quen duy nhất: hút thuốc lá. Những người tham gia vào quá trình nghiên cứu của các nhà khoa học cũng trải qua quy trình tương tự. Bằng việc tập trung vào một dạng duy nhất được gọi là “thói quen cơ bản”, Lisa đã tự dạy mình cách sửa lại những hoạt động khác trong cuộc sống.

Không phải chỉ cá nhân mới có thể thay đổi. Khi công ty thay đổi thói quen, toàn bộ tổ chức sẽ chuyển đổi theo. Các công ty như Procter & Gamble, Starbucks, Alcoa và Target tận dụng được sự hiểu biết sâu sắc này để tác động đến việc hoàn thành công việc, cách mọi người giao tiếp và cách khách hàng mua sắm mà họ không hề nhận ra.

“Tôi muốn cho cô xem một bản chụp cắt lớp gần đây,” một nhà nghiên cứu nói với cô khi sắp kết thúc bài kiểm tra. Ông đặt tấm hình có hình ảnh bên trong đầu cô lên màn hình máy vi tính. “Khi cô nhìn thấy thức ăn, những khu vực này”, ông chỉ vào một chỗ gần trung tâm não của cô, “liên quan đến cơn đói vẫn sẽ hoạt động. Não cô sẽ tạo ra chất kích thích làm cô ăn nhiều hơn.”

“Tuy nhiên, có hoạt động mới ở khu vực này” – ông chỉ vào khu vực gần với trán nhất – “nơi mà sự kiềm chế và tự kiểm soát bắt đầu. Hoạt động đó sẽ mạnh hơn mỗi lần cô ăn.”

Lisa là đối tượng tham gia yêu thích của các nhà khoa học vì bản chụp cắt lớp não của cô rất thuyết phục và có ích để tạo ra một bản đồ về nơi có cấu trúc lễ thói – thói quen - trong tâm trí con người. “Cô đã giúp chúng tôi hiểu được một quyết định trở thành lễ thói tự động thế nào”, người bác sĩ nói với cô.

Mọi người trong phòng cảm thấy họ đang bên bờ vực của điều gì đó quan trọng. Và thực sự như vậy.

* * *

Khi thức dậy vào buổi sáng, bạn sẽ làm gì đầu tiên? Có phải bạn sẽ tắm gội, kiểm tra email hay lấy một cái bánh nướng từ quầy bếp? Bạn đánh răng trước hay sau khi lau khô mình? Bạn buộc dây giày trái hay phải trước? Bạn nói gì với các con khi đi ra cửa? Bạn chọn đường nào để lái xe đi làm? Khi đến bàn làm việc, bạn sẽ giải quyết mail, chat với đồng nghiệp hay vội vàng lên kế hoạch làm việc trước? Bữa trưa bạn ăn rau trộn hay bánh hăm-bơ-gơ? Khi về nhà, bạn sẽ thay giày để mềm và đi bộ hay ăn tối, xem ti vi và uống một cốc rượu?

Năm 1892, William James viết: “Toàn bộ cuộc sống chúng ta là một tổng thể các thói quen, dù trong chừng mực nào đó nó có một hình thái nhất định.” Hầu hết những lựa chọn hàng ngày có vẻ là kết quả của sự quyết định đã được xem xét kỹ càng nhưng thật sự không phải vậy. Đó là thói quen. Và mặc dù mỗi thói quen có tác động không lớn, theo thời gian, món ăn chúng ta gọi, lời chúng ta nói với con cái mỗi đêm, chúng ta tiêu xài hay tiết kiệm, chúng ta tập thể dục thường xuyên thế nào và cách chúng ta tổ chức suy nghĩ, công việc hàng ngày có ảnh hưởng lớn đến sức khỏe, năng suất lao động, an toàn tài chính và hạnh phúc của ta. Bài báo của một nhà nghiên cứu ở trường Đại học Duke năm 2006 đã kết luận rằng hơn 40% lẽ thói hàng ngày của con người không phải là quyết định thực sự mà là thói quen.

William James cũng như nhiều người khác, từ Aristotle đến Oprah, dành hầu hết cuộc đời để tìm hiểu thói quen tồn tại thế nào. Nhưng chỉ trong hai thập kỷ vừa qua, các nhà khoa học và nhà tiếp thị mới bắt đầu hiểu được thói quen hoạt động như thế nào và quan trọng hơn, nó thay đổi thế nào.

Cuốn sách này được chia làm ba phần. Phần một nói về cách thức hình thành thói quen trong cuộc sống mỗi người. Chúng tôi nghiên cứu cấu trúc thần kinh của việc hình thành thói quen, làm thế nào để tạo thói quen mới và thay đổi cái cũ và những phương pháp, ví dụ như một nhân vật quảng cáo đẩy bàn chải đánh răng một cách khó hiểu đã trở thành nỗi ám ảnh lớn lao. Nó giải thích Procter & Gamble đã hóa một ống xịt Febreze thành một vụ kinh doanh trị giá hàng tỉ đô-la nhờ vào sự thúc đẩy theo thói quen của khách hàng như thế nào, Alcoholics Anonymous thay đổi cuộc sống bằng cách khắc phục thói quen quyết định của thói nghiện như thế nào và trọng tài Tony Dungy đã đảo ngược vận mệnh của đội bóng yếu

nhất trong Liên đoàn Bóng đá Quốc gia bằng cách tập trung vào những phản ứng tự nhiên của các cầu thủ trước những gợi ý tinh vi đang diễn ra trong trận đấu như thế nào.

Phần hai xem xét những thói quen của các công ty và tổ chức đã thành công. Cụ thể, nó giải thích việc nhà lãnh đạo Paul O'Neill trước khi trở thành thư ký bộ tài chính đã biến một nhà sản xuất nhôm đang vật lộn thành nhà sản xuất hàng đầu ở khu công nghiệp Dow Jones bằng cách tập trung vào thói quen quyết định như thế nào; và làm thế nào Starbucks đưa một người bỏ học trung học giữa chừng thành nhà quản lý hàng đầu bằng cách truyền dẫn những thói quen giúp nâng cao ý chí. Nó cũng giải thích tại sao một bác sĩ phẫu thuật tài năng có thể mắc những lỗi thảm khốc khi thói quen tổ chức của bệnh viện không như ý muốn.

Phần ba nói về các thói quen xã hội. Nó kể lại chi tiết việc Martin Luther King và cuộc vận động quyền dân chủ thành công một phần bằng cách thay đổi thói quen cố hữu của xã hội Montgomery, Alabama và tại sao Rick Warren, một vị mục sư lại xây dựng được nhà thờ lớn nhất nước ở thung lũng Saddleback thuộc bang California. Cuối cùng, nó lý giải những vấn đề đạo đức hóc búa như một tên sát nhân ở Anh có nên được thả tự do không nếu hắn có thể thuyết phục rằng thói quen của hắn dẫn đến việc giết người.

Mỗi chương suy xét xung quanh một lý lẽ quan trọng: Thói quen có thể thay đổi được nếu chúng ta hiểu được cách thức nó hoạt động.

Cuốn sách này dẫn đến hàng trăm nghiên cứu học thuật, bài phỏng vấn trên 300 nhà khoa học và lãnh đạo, nghiên cứu tiến hành tại nhiều công ty. (Để biết thêm về số liệu các nguồn, xin tham khảo ghi chú của cuốn sách và trang <http://www.thepowerofhabit.com>.) Nó tập trung vào những thói quen được định nghĩa chính xác: những lựa chọn mà tất cả chúng ta quyết định theo chủ ý tại thời điểm nào đó và sau đó dù không tiếp tục suy nghĩ nhưng vẫn còn thực hiện thường xuyên mỗi ngày. Vào một thời điểm, chúng ta quyết định nên ăn uống bao nhiêu, tập trung vào điều gì khi đến văn phòng, nên uống rượu hay đi bộ thường xuyên thế nào. Sau đó chúng ta ngừng quyết định và lẽ thói đó tiếp tục xảy ra. Đó là kết quả hiển nhiên của hệ thần kinh. Và khi hiểu được cách nó xảy ra, bạn có thể xây dựng lại cấu trúc đó theo cách bạn lựa chọn.

* * *

Tôi bắt đầu quan tâm đến khoa học về thói quen lần đầu tiên khi đọc được một bài báo cáo trên một tờ báo ở Baghdad cách đây 8 năm. Theo quan sát của tôi, quân đội Mỹ là một trong những thí nghiệm lớn nhất về sự hình thành thói quen trong lịch sử. Huấn luyện cơ bản dạy cho các binh lính cách tạo thói quen kỹ lưỡng để biết cách bắn, suy nghĩ và giao tiếp khi có hỏa hoạn. Trên chiến trường, mọi mệnh lệnh được giao đều dựa trên những lẽ thói được luyện tập để trở nên nhuần nhuyễn. Toàn bộ tổ chức dựa trên những thói quen luyện tập không ngừng để xây dựng căn cứ, đặt định trọng điểm chiến lược và quyết định xem nên đáp trả sự tấn công của đối phương như thế nào. Trong những ngày đầu nổ ra chiến tranh, sự nổi loạn ở khắp nơi và chết chóc gia tăng không ngừng, các vị chỉ huy tìm kiếm những thói quen mà họ có thể truyền dẫn cho binh lính và nhờ thế người Iraq có thể tạo được hòa bình lâu dài.

Tôi đã ở Iraq được hai tháng khi nghe tin một viên sĩ quan quân đội đang tiến hành chương trình điều chỉnh thói quen ứng khẩu ở Kufa, một thành phố nhỏ nằm cách thủ đô 90 dặm về phía nam. Anh ta là một thiếu tá quân đội đã phân tích những đoạn băng ghi hình các cuộc náo loạn gần đây và tìm ra cấu trúc: Bạo lực thường mở đầu từ một đám đông người Iraq tụ tập ở trung tâm mua sắm hay những không gian mở khác, rồi tăng dần về kích cỡ qua vài giờ. Những người bán thức ăn dạo cũng như người xem sẽ xuất hiện. Rồi có ai đó ném đá hay ném một cái chai và ồn ào sẽ bùng nổ quá sức tưởng tượng.

Khi viên thiếu tá gặp thị trưởng của Kufa, anh ta đã có một yêu cầu kỳ lạ: có thể giữ những người bán thức ăn dạo ngoài trung tâm mua sắm được không? Chắc chắn rồi, ngài thị trưởng trả lời. Vài tuần sau đó, có một đám đông nhỏ tập trung gần Masjid al-Kufa, hay nhà thờ Great Mosque of Kufa. Đến buổi chiều, đám đông lớn dần. Vài người bắt đầu hô những khẩu hiệu giận dữ. Cảnh sát Iraq vì cảm thấy rắc rối đã đánh điện qua radio cho căn cứ nhờ quân đội Mỹ chuẩn bị hành động. Đến chạng vạng, đám đông bắt đầu đói và lo lắng. Mọi người tìm kiếm những người bán thịt xiên nướng thường ở khắp trung tâm mua sắm nhưng lúc đó chẳng tìm thấy ai. Người xem bỏ đi. Những người hò hét cũng bắt đầu chán nản. Đến 8 giờ tối, tất cả đều rời đi.

Khi tôi đến căn cứ quân sự gần Kufa, tôi đã có cuộc nói chuyện với ngài thị trưởng. Ngài thị trưởng bảo tôi: “Ông không cần phải xem động lực của đám đông là theo thói quen”. Nhưng ông ấy đã dành toàn bộ sự nghiệp vào nghiên cứu tâm lý học của sự hình thành thói quen.

Tại doanh trại quân đội, ông rèn luyện thói quen nạp đạn vũ khí, ngủ ở vùng chiến sự, duy trì sự tập trung giữa chiến trường hỗn loạn, ra quyết định khi đang kiệt sức và choáng váng. Ông tham gia các lớp dạy thói quen tiết kiệm, tập thể dục hàng ngày và giao tiếp với bạn ngủ chung giường tầng. Khi được thăng chức, ông tìm hiểu tầm quan trọng của thói quen tổ chức trong việc bảo đảm cấp dưới có thể ra quyết định mà không phải lúc nào cũng hỏi ý kiến cấp trên và làm sao lẽ thói đúng đắn hàng ngày có thể giúp ông làm việc dễ dàng hơn cùng với những người ông không ưa. Giờ đây, với vai trò một nhà xây dựng đất nước bằng ứng khẩu, ông đang xem xét làm thế nào đám đông và văn hóa tiếp tục tồn tại bằng những quy định giống nhau. Trong suy nghĩ của mình, ông cho rằng cộng đồng là một tập hợp lớn những thói quen của hàng ngàn người, cách thức nó bị tác động có thể dẫn đến bạo lực hay hòa bình. Bên cạnh việc ngăn cản những người bán thức ăn dạo, ông đã tiến hành rất nhiều thí nghiệm khác ở Kufa để tác động đến những thói quen của dân cư. Kể từ khi ông đến chưa từng có cuộc bạo động nào.

“Am hiểu thói quen là điều quan trọng nhất tôi học được trong quân đội”, ngài thị trưởng kể với tôi. “Nó thay đổi cách tôi nhìn thế giới. Bạn muốn ngủ thật nhanh và thức dậy trong trạng thái tốt nhất ư? Hãy chú ý đến những việc bạn làm ban đêm và những gì bạn hay làm khi thức dậy. Bạn muốn chạy dễ dàng hơn? Hãy tạo ra động lực để biến nó trở thành công việc hàng ngày. Tôi luyện cho con tôi những công việc nhỏ như thế. Tôi cùng vợ tôi viết ra kế hoạch thói quen trong đời sống vợ chồng. Đó là tất cả những gì chúng tôi nói trong các buổi gặp mặt. Không một ai ở Kufa nói với tôi rằng chúng ta có thể tác động đến đám đông bằng cách dẹp bỏ những gian hàng bán thịt xiên nướng, nhưng một khi bạn nhìn mọi thứ là những thói quen, bạn cảm thấy ai đó đã cho bạn một tín hiệu hay cần gạt để làm việc đó.”

Ngài thị trưởng là một người nghèo khổ đến từ Georgia. Ông không ngừng phun hạt hướng dương hay sợi thuốc đã nhai rồi vào một cái tách. Ông nói với tôi, trước khi vào quân đội, lựa chọn nghề nghiệp tốt nhất của ông là sửa đường dây điện thoại, hoặc một người bán

chất kích thích, con đường mà vài người bạn phổ thông của ông đã chọn. Bây giờ, ông là người giám sát 800 quân lính ở một trong những tổ chức chiến đấu phức tạp nhất thế giới.

“Tôi đang nói với anh, nếu một kẻ quê mùa như tôi có thể hiểu được những điều như thế thì bất kỳ ai cũng có thể. Lúc nào tôi cũng nói với các binh lính của tôi rằng không gì bạn không thể làm được nếu bạn có thói quen đúng.”

Vào những thập kỷ trước, chúng ta đã mở mang hiểu biết về thần kinh học, tâm lý học thói quen và cách những cấu trúc đó hoạt động trong cuộc sống, xã hội và các tổ chức theo cách mà chúng ta đã không tưởng tượng đến 50 năm trước. Bây giờ chúng ta biết được tại sao thói quen hình thành, nó thay đổi như thế nào và khoa học đằng sau những quy trình đó. Chúng ta biết cách chia chúng thành từng thành phần và xây dựng nó lại theo cách của chúng ta. Chúng ta hiểu làm thế nào để mọi người ăn ít hơn, tập thể dục nhiều hơn, làm việc hiệu quả hơn và sống khỏe mạnh hơn. Thay đổi một thói quen không dễ dàng hay nhanh chóng. Nó chẳng bao giờ đơn giản.

Nhưng hoàn toàn có thể. Và giờ đây, chúng ta biết cách làm thế nào.

Phần một

Các thói quen cá nhân

1. Vòng lặp của thói quen

Cách thức thói quen hoạt động

I.

Mùa thu năm 1993, một người đàn ông lo lắng về việc chúng ta biết gì về thói quen bước vào phòng thí nghiệm ở San Diego cho một cuộc gặp đã hẹn trước. Ông đã lớn tuổi, cao hơn 1m8 và ăn mặc gọn gàng với một cái áo sơ mi cài kín cổ. Mái tóc trắng mỏng của ông sẽ khiến mọi người ghen tị trong bất kỳ cuộc họp lớp phổ thông lần thứ 50 nào. Chứng viêm khớp làm ông đi hơi khập khiễng khi đi qua tiền sảnh phòng thí nghiệm, ông nắm tay vợ, đi chậm chậm như thể không chắc chắn bước đi tiếp sẽ dẫn đến đâu.

Khoảng một năm trước đó, Eugene Pauly, hay “E.P”, người được biết đến trong các tài liệu y học, đã về nhà ở Playa del Rey, chuẩn bị bữa tối và vợ ông nói rằng con trai họ, Michael, đang đến nhà.

“Ai là Michael?”, Eugene hỏi

“Con của chúng ta,” Beverly, vợ ông trả lời. “Ông biết mà, đứa con chúng ta đã nuôi lớn.”

Eugene ngậy ra nhìn vợ mình. “Đó là ai?” ông hỏi.

Ngày tiếp theo, Eugene bắt đầu nôn mửa và đau quần quai vì chứng co thắt dạ dày. Trong vòng 24 giờ, sự mất nước càng nghiêm trọng nên Beverly vì hoảng sợ đã đưa ông đến phòng cấp cứu. Thân nhiệt bắt đầu tăng, lên đến hơn 40 độ C, người ông ướt đẫm mồ hôi, thấm trên ga trải giường của bệnh viện. Ông bắt đầu mê sảng rồi trở nên hung dữ, la hét đầy y tá khi họ đang cố gắng đặt ống truyền vào tay ông. Sau khi thuốc giảm đau có tác dụng, bác sĩ mới có thể đưa kim vào giữa hai đốt sống chỗ thắt lưng của ông và lấy một vài giọt dịch tủy.

Người bác sĩ tiến hành thủ tục ngay lập tức cảm thấy có vấn đề. Máu quanh não và dây thần kinh cột sống ngăn chặn sự nhiễm trùng và tổn thương. Với những người khỏe mạnh, dịch

tủy di chuyển và chảy nhanh, rõ ràng theo dòng rất mượt qua cây kim. Mẫu lấy từ xương sống của Eugene vẫn đục và nhỏ giọt một cách chậm chạp như thể nó có rất nhiều hạt cát cực nhỏ. Khi có kết quả từ phòng thí nghiệm, bác sĩ của Eugene đã hiểu được tại sao ông mắc bệnh, ông bị nhiễm vi rút viêm não, gây ra bệnh rộp môi và nhiễm trùng nhẹ trên da. Tuy nhiên trong một số trường hợp hiếm, vi rút có thể lên não, gây ra tổn thương lớn như nó gặm nhấm qua những nếp gấp của mô nơi chúng ta suy nghĩ và mơ tưởng.

Bác sĩ của Eugene báo với Beverly họ không thể làm gì để chống lại tổn thương đã hình thành nhưng một liều thuốc mạnh chống vi rút sẽ hạn chế nó lây lan. Eugene rơi vào tình trạng hôn mê khoảng 10 ngày và đang cận kề với cái chết. Dần dần, thuốc phát huy tác dụng, cơn sốt giảm dần và vi rút biến mất. Khi tỉnh lại, ông rất yếu, mất phương hướng và không thể ăn uống bình thường. Ông không thể nói thành câu và thỉnh thoảng thở một cách khó nhọc như thể có lúc ông đã quên cách thở. Nhưng ông vẫn còn sống.

Cuối cùng, Eugene đã đủ khỏe để tham gia một loạt kiểm tra. Bác sĩ rất ngạc nhiên khi cơ thể ông, trong đó có hệ thần kinh, không có tổn thương nào lớn. Bản chụp cắt lớp não của ông cho thấy một dấu vết đáng lo ngại gần trung tâm não. Vi rút đã phá hủy một mô hình bầu dục gần hộp sọ và cột sống. “Ông ấy có thể không nhớ cô,” một bác sĩ cảnh báo với Beverly. “Cô cần chuẩn bị tinh thần nếu ông ấy ra đi.”

Eugene được chuyển đến một khoa khác trong bệnh viện. Trong vòng một tuần, ông nuốt thức ăn dễ dàng. Tuần tiếp theo, ông bắt đầu nói chuyện bình thường, yêu cầu món tráng miệng Jell-O và muối, lướt nhanh các kênh ti vi và phàn nàn về một vở kịch nhiều kỳ buồn chán. Khi ông được chuyển đến trung tâm phục hồi chức năng 5 tuần sau đó, Eugene đi xuống tiền sảnh và cho các y tá lời khuyên cho kế hoạch cuối tuần.

“Tôi chưa từng thấy ai hồi sinh thế này,” một bác sĩ nói với Beverly. “Tôi thực sự không muốn gieo hy vọng cho cô, nhưng điều này thật tuyệt vời.”

Tuy nhiên, Beverly vẫn còn lo lắng. Ở bệnh viện phục hồi chức năng, rõ ràng căn bệnh đã thay đổi chồng bà theo hướng đáng lo ngại. Eugene không thể nhớ đó là ngày nào trong tuần, hay như tên của những bác sĩ và y tá chữa trị mặc dù họ đã tự giới thiệu rất nhiều lần. “Tại sao họ vẫn lặp lại những câu hỏi đó với tôi?” ông hỏi Beverly sau khi một bác sĩ ra khỏi

phòng ông. Khi ông trở về nhà, mọi thứ còn trở nên lạ lẫm hơn. Eugene có vẻ không nhớ gì bạn bè. Ông gặp khó khăn trong các cuộc hội thoại. Có những buổi sáng, ông bước ra khỏi giường, vào bếp, tự nấu thịt lợn muối xông khói và trứng, rồi leo lên giường và bật đài. 40 phút sau, ông lại làm những việc giống như thế: thức dậy, nấu thịt lợn xông khói và trứng, trở lại giường và nghịch cái đài. Rồi ông lại làm lại những việc đó.

Lo sợ, Beverly tìm đến các chuyên gia, có cả một nhà nghiên cứu ở đại học Carlifornia, San Diego với chuyên ngành về mất trí nhớ. Vào một ngày thu nắng đẹp, Beverly cùng Eugene đến một tòa nhà không có gì nổi bật trong khuôn viên trường đại học, nắm tay nhau và bước chậm rãi qua tiền sảnh. Họ được đưa tới một căn phòng kiểm tra nhỏ. Eugene bắt đầu nói chuyện với một người phụ nữ trẻ đang sử dụng máy vi tính.

“Làm việc trong ngành điện tử nhiều năm, điều làm tôi ngạc nhiên nhất là nó,” ông nói và chỉ vào cái máy mà cô ta đang gõ chữ. “Khi tôi còn trẻ tuổi, cái vật đó nằm trên hai cái giá gác cao khoảng 2 mét và chiếm toàn bộ căn phòng.”

Người phụ nữ tiếp tục gõ bàn phím. Eugene cười thầm.

“Thật là kỳ lạ,” ông nói. “Những thứ mạch in, ống hai cực và ống ba cực này. Khi tôi còn làm điện tử, hai cái giá đỡ cao 2 mét giữ những thứ đó.”

Một nhà khoa học vào phòng và tự giới thiệu mình. Ông hỏi Eugene bao nhiêu tuổi rồi.

“Ồ, xem nào, 59 hay 60?” Eugene đáp lời. Thực sự ông đã 71 tuổi rồi.

Nhà khoa học bắt đầu gõ máy vi tính. Eugene mỉm cười và chỉ vào nó. “Nó thật sự là cái gì đó,” ông nói. “Ông biết đấy, khi tôi còn làm điện tử, hai cái giá đỡ cao 2 mét giữ thứ này.”

Nhà khoa học Larry Squire, 52 tuổi, là một giáo sư đã dành 30 năm nghiên cứu cấu trúc hệ thần kinh của trí nhớ. Chuyên ngành của ông là khám phá cách bộ não lưu giữ các sự kiện. Tuy nhiên, công trình của ông với Eugene sẽ nhanh chóng mở ra một thế giới mới cho ông và hàng trăm nhà nghiên cứu khác, nó đã phục hồi những hiểu biết của chúng ta về cách thói quen hoạt động. Nghiên cứu của Squire sẽ chỉ ra rằng những người dù không thể nhớ tuổi của mình hay hầu như mọi thứ vẫn có thể phát triển những thói quen cực kỳ phức tạp,

cho đến khi bạn nhận ra rằng ai cũng dựa vào những quá trình thần kinh giống nhau mỗi ngày. Nghiên cứu của ông và những người khác sẽ tiết lộ, cơ chế thuộc về tiềm thức con người ảnh hưởng đến vô số lựa chọn như thể nó là sản phẩm của những suy nghĩ rất hợp lý nhưng thực tế lại bị ảnh hưởng bởi những tác động mà chúng ta ít nhận ra hay hiểu được.

Ngay lúc Squire gặp Eugene, ông đã nghiên cứu hình ảnh não của Eugene hàng tuần. Bản chụp cắt lớp chỉ ra, hầu như mọi tổn thương trong hộp sọ của Eugene bị giới hạn trong một khu vực rộng 5cm gần trung tâm não. Con vi rút phá hủy gần như toàn bộ thùy thái dương trung gian, một mảnh của những tế bào mà các nhà khoa học nghi ngờ là quan trọng với các chức năng nhận thức như gợi lại quá khứ và điều chỉnh một vài cảm xúc. Squire không ngạc nhiên trước sự phá hủy hoàn toàn đó, viêm não do vi rút phá hủy mô liên tục và chính xác như phẫu thuật. Nhưng điều làm ông bất ngờ là mức độ giống nhau của các hình ảnh đó.

30 năm trước, là một học viên học bằng tiến sĩ ở MIT, Squire đã làm việc cùng một nhóm nghiên cứu một người đàn ông được biết đến là "H.M", một trong những bệnh nhân nổi tiếng trong lịch sử y học. Khi H.M, tên thật là Henry Molaison nhưng các nhà khoa học đã che giấu căn cước của ông suốt đời, được 7 tuổi, ông bị xe đạp tông phải và đập mạnh đầu xuống đường. Không lâu sau đó, ông mắc chứng co giật và bắt đầu bất tỉnh. Vào năm 16 tuổi, chứng động kinh nặng của ông lần đầu tiên phát lộ và nó ảnh hưởng đến toàn bộ não, sau đó, ông bất tỉnh khoảng 10 lần một ngày.

Khi bước sang tuổi 27, H.M không còn hy vọng chữa khỏi. Thuốc chống co giật không còn tác dụng. Ông thông minh nhưng không thể làm việc gì. Ông vẫn còn sống chung với bố mẹ. H.M mong muốn một sự tồn tại bình thường. Vì thế ông đã tìm kiếm sự giúp đỡ từ một bác sĩ mà sự ham muốn thí nghiệm đã vượt xa nỗi sợ về sai sót y học. Nghiên cứu đã cho thấy một khu vực trong não bộ gọi là hồi hải mã có thể có vai trò quan trọng trong sự co giật. Khi bác sĩ đề nghị can thiệp vào đầu của H.M, nâng phần trước của não và dùng một ống nhỏ hút phần hồi hải mã và một vài mô xung quanh ra từ bên trong não của ông, H.M đồng ý.

Cuộc phẫu thuật diễn ra vào năm 1953 và vì H.M được chữa khỏi, cơn co giật của ông bị làm chậm lại. Tuy nhiên, gần như lập tức, não của ông rõ ràng đã bị biến đổi hoàn toàn. H.M biết tên của mình và mẹ ông đến từ Ireland. Ông có thể nhớ thị trường chứng khoán 1929 sụp

đổ và tường thuật mới về cuộc xâm lược ở Normandy. Nhưng gần như mọi thứ xảy ra sau đó, mọi ký ức, kinh nghiệm và cố gắng từ hàng chục năm trước phẫu thuật, đã bị xóa bỏ. Khi một bác sĩ bắt đầu kiểm tra trí nhớ của H.M bằng việc hướng dẫn ông cách chơi bài và các dãy số, ông nhận ra H.M không thể nhớ được bất cứ thông tin mới nào hơn 20 giây.

Từ ngày phẫu thuật đến ngày mất vào năm 2008, mọi người H.M gặp, mọi bài hát ông nghe, mọi căn phòng ông vào đều hoàn toàn là những trải nghiệm mới. Não của ông đã bị đóng băng. Mỗi ngày, việc ai đó có thể chuyển kênh ti vi bằng cách chỉ vào một nút nhựa màu đen trên màn hình làm ông bối rối. Ông tự giới thiệu mình với các bác sĩ và y tá hết lần này đến lần khác, hàng chục lần mỗi ngày.

“Tôi thích tìm hiểu H.M, vì trí nhớ có vẻ là một cách thú vị và rõ ràng để tìm hiểu não bộ,” Squire nói với tôi. “Tôi lớn lên ở Ohio, và tôi có thể nhớ năm lớp Một, khi cô giáo tôi cầm bút màu của tất cả mọi người và tôi bắt đầu trộn các màu để xem chúng có thành màu đen không. Tại sao tôi có thể nhớ điều đó nhưng không thể nhớ cô giáo tôi trông như thế nào? Tại sao não của tôi lại quyết định ký ức này quan trọng hơn ký ức khác?”

Khi Squire nhận được hình ảnh não của Eugene, ông kinh ngạc khi thấy nó có vẻ giống với hình ảnh của H.M. Có một khoảng trống cỡ quả hồ đào trong đầu hai người. Trí nhớ của Eugene cũng như của H.M đều đã bị mất đi.

Squire bắt đầu kiểm tra Eugene, ông nhận thấy bệnh nhân này khác với H.M ở một vài điểm cần nghiên cứu thêm. Trong khi lúc gặp H.M, gần như mọi người đều biết có điều gì đó sai sót, thì Eugene có thể nói chuyện và làm những việc mà người bình thường sẽ không nhận ra sai sót. Cuộc phẫu thuật của H.M gây suy nhược nặng nên ông được đưa vào cơ sở từ thiện để được chăm sóc trong thời gian còn lại. Ngược lại, Eugene sống tại nhà cùng vợ. H.M còn không thể nói chuyện bình thường. Eugene trái lại có sự thông thạo đáng kinh ngạc trong việc dẫn dắt bất kỳ cuộc thảo luận nào về vấn đề ông cảm thấy thoải mái khi trò chuyện trong thời gian dài như chủ đề vệ tinh nhân tạo vì ông đã làm kỹ thuật viên cho một công ty hàng không hay chủ đề thời tiết.

Squire hỏi về thời thanh niên của Eugene để bắt đầu bài kiểm tra. Eugene nói về thị trấn ở trung tâm California nơi ông lớn lên, thời gian ông ở trong đội thương thuyền, một chuyến

đi đến Australia như một người đàn ông trẻ. Ông gần như có thể nhớ mọi sự kiện xảy ra trước năm 1960. Khi Squire hỏi về những năm sau đó, Eugene chuyển chủ đề một cách lịch sự và thừa nhận ông gặp rắc rối trong việc nhớ lại những sự kiện gần đây.

Squire tiến hành một vài bài kiểm tra trí thông minh và nhận ra trí thông minh của Eugene vẫn rất sắc bén đối với một người đàn ông không thể nhớ được 30 năm trước. Hơn nữa, Eugene vẫn còn những thói quen từ thời thanh niên nên mỗi lần Squire đưa ông một tách nước hay khen ngợi một câu trả lời chi tiết, Eugene sẽ cảm ơn và đáp lại lời khen đó. Mỗi khi ai đó vào phòng, Eugene sẽ tự giới thiệu và hỏi về ngày hôm đó của họ.

Nhưng khi Squire yêu cầu Eugene nhớ lại một dãy số hay mô tả tiền sảnh bên ngoài phòng thí nghiệm, người bác sĩ nhận ra bệnh nhân của mình không thể gọi lại bất kỳ thông tin nào hơn một phút trước. Khi một người đưa cho Eugene bức ảnh cháu của ông, ông không nhận ra chúng là ai. Khi Squire hỏi liệu ông có nhớ mình đã từng mắc bệnh, Eugene trả lời ông không hề nhớ mình đã có bệnh hay từng ở trong bệnh viện. Thực tế, Eugene chưa bao giờ nhớ mình mắc chứng quên. Hình ảnh thần kinh của Eugene không thể hiện chứng mất trí nhớ và bởi vì ông không nhớ tai nạn đó nên ông không hiểu được có điều gì sai.

Vài tháng sau khi gặp Eugene, Squire tiến hành thí nghiệm để kiểm tra giới hạn của trí nhớ. Kể từ khi đó, Eugene và Beverly chuyển từ Playa del Rey đến San Diego để sống gần con gái hơn và Squire thường xuyên đến nhà họ để tiến hành cuộc kiểm tra. Một ngày nọ, Squire yêu cầu Eugene phác thảo bản thiết kế nhà ông. Eugene không thể vẽ một bản đồ sơ bộ chỉ ra vị trí của nhà bếp hay phòng ngủ. “Khi ông thức dậy vào buổi sáng, ông rời khỏi phòng như thế nào?” Squire hỏi.

“Ông biết đấy,” Eugene trả lời. “Tôi cũng không chắc nữa.”

Squire ghi chú trên máy tính cá nhân và khi nhà khoa học đánh máy, Eugene bắt đầu lơ đãng. Ông liếc qua căn phòng, rồi đứng lên, đi về phía phòng trước và mở cửa phòng tắm. Vài phút sau, nhà vệ sinh có tiếng dội nước, vòi nước thì chảy và Eugene lau tay mình trên quần, trở lại phòng khách và lại ngồi xuống ghế đối diện Squire. Ông kiên nhẫn chờ câu hỏi tiếp theo.

Lúc đó, không ai tự hỏi làm sao một người đàn ông không thể vẽ bản đồ nhà mình lại có thể tìm được phòng tắm không hề do dự. Nhưng câu hỏi đó và những câu khác kiểu như thế, cuối cùng dẫn đến những khám phá đã thay đổi sự hiểu biết của chúng ta về sức mạnh của thói quen. Nó sẽ tạo ra một cuộc cách mạng khoa học tác động đến hàng trăm nhà nghiên cứu hiện nay đang xem xét lần đầu tiên để hiểu được mọi thói quen ảnh hưởng đến cuộc sống của chúng ta thế nào.

Khi Eugene ngồi ở bàn, ông nhìn vào máy tính của Squire.

“Điều đó thật tuyệt vời,” ông nói và chỉ vào cái máy tính. “Ông biết đấy, khi tôi còn làm điện tử, hai cái giá đỡ cao chừng hơn 2 mét giữ thứ này.”

* * *

Vào những tuần đầu tiên sau khi chuyển đến nhà mới, Beverly cố gắng đưa Eugene ra ngoài mỗi ngày. Bác sĩ nói với bà, Eugene cần được tập thể dục, và nếu Eugene ở trong nhà quá lâu, ông sẽ khiến bà phát điên. Vì thế mỗi sáng và tối, bà đưa ông đi vòng quanh nhà, cùng nhau và cùng một con đường.

Bác sĩ đã cảnh báo Beverly rằng bà cần giám sát Eugene liên tục. Nếu ông ấy bị lạc, ông sẽ không bao giờ tìm được đường về nhà. Nhưng một buổi sáng khi Beverly đang thay quần áo, Eugene bước ra cửa trước. Ông ấy thường rảo bộ từ phòng này qua phòng khác nên phải mất một lúc sau bà mới biết ông đã đi khỏi. Khi biết được, bà phát điên lên vì lo lắng. Bà chạy ra khỏi nhà và nhìn khắp con đường. Bà không thấy ông. Bà đến nhà hàng xóm và đập vào cửa sổ. Nhà của họ giống nhau nên có thể Eugene nhầm lẫn và bước vào. Bà chạy đến cửa ra vào và nhấn chuông cho đến khi có người trả lời. Eugene không có ở đó. Bà chạy hết sức về con đường, lên khu nhà và hét tên Eugene. Bà khóc. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu ông gặp tai nạn? Làm sao ông nói với mọi người nơi ông ở? Bà đã ở ngoài 15 phút và tìm kiếm khắp nơi. Bà quay về nhà để báo cảnh sát.

Khi mở tung cánh cửa, bà thấy Eugene trong phòng khách, ngồi trước ti vi và xem kênh History Channel. Nước mắt của bà làm ông bối rối. Ông không nhớ mình đã rời đi, ông nói, ông không biết mình đã ở đâu và không hiểu tại sao bà lại buồn. Beverly thấy một đồng quá

cây thông trên bàn, giống loại quả bà đã nhìn thấy ở sân nhà hàng xóm phía cuối đường. Bà đến gần và nhìn tay của Eugene. Ngón tay của ông dính nhựa cây nhớp nháp. Đó là lúc bà nhận ra Eugene đã tự mình đi bộ. Ông đã tản bộ dọc con đường và thu nhặt một vài vật kỷ niệm.

Và ông ấy đã tìm được đường về nhà.

Chẳng bao lâu sau, Eugene tự đi bộ mỗi sáng. Beverly cố ngăn cản ông nhưng vô ích.

“Cho dù tôi bảo ông ấy ở nhà, ông lại quên ngay vài phút sau đó,” bà nói với tôi. “Tôi đã đi theo ông ấy vài lần để bảo đảm ông ấy không bị lạc nhưng ông ấy luôn luôn trở về.” Đôi lúc ông trở về mang theo quả cây thông hay vài viên đá. Một lần ông trở về mang theo một cái ví, lần khác với một con chó con. Ông không bao giờ nhớ được những thứ đó từ đâu ra.

Khi Squire và trợ lý của ông biết được những lần đi bộ đó, họ bắt đầu nghi ngờ có điều gì đang xảy ra trong đầu Eugene mà nó không tác động gì đến trí nhớ của ông. Họ lập ra một thí nghiệm. Một trong những trợ lý của Squire đến thăm nhà và nhờ Eugene vẽ bản đồ căn hộ ông đang sống. Ông ấy không thể làm được việc đó. Còn về vị trí của ngôi nhà trên con đường thì sao, cô hỏi. Ông vẽ nguệch ngoạc một hồi rồi quên mất việc cần làm. Cô nhờ ông chỉ cánh cửa nào dẫn đến nhà bếp. Eugene nhìn khắp căn phòng. Ông nói ông không biết. Cô hỏi ông sẽ làm gì khi đói. Ông đứng dậy, đi đến nhà bếp, mở một ngăn tủ và lấy một lọ quả hạnh nhân xuống.

Tuần sau đó, một vị khách đi cùng Eugene trong cuộc tản bộ hàng ngày. Họ đi bộ khoảng 15 phút trong mùa xuân vĩnh hằng của Bắc California và không khí ngập mùi hoa giấy. Eugene không nói nhiều nhưng ông luôn dẫn đường và có vẻ biết mình đang đi đến đâu. Ông không bao giờ hỏi chỉ dẫn. Khi họ vòng lại góc đường gần nhà ông, vị khách hỏi Eugene nơi ông sống. “Tôi không biết chính xác,” ông nói. Sau đó, ông bước lên vỉa hè, mở cửa trước, đi vào phòng khách và bật ti vi.

Squire nhận thấy rõ ràng Eugene đang tiếp thu thông tin mới. Nhưng bên trong não của ông thông tin đó có lưu lại? Làm sao một người có thể tìm một lọ quả hạnh nhân khi không thể

nói nhà bếp ở đâu? Hay làm sao ông có thể về nhà khi không biết ngôi nhà nào là của mình? Squire tự hỏi, có phải cấu trúc mới đã hình thành trong bộ não bị tổn thương của Eugene?

II.

Bên trong tòa nhà có khoa Não bộ và Khoa học nhận thức của Viện công nghệ thông tin Massachusetts (MIT) là những phòng thí nghiệm chứa phiên bản nhà đồ chơi theo cái nhìn của người thường. Có dao mổ nhỏ, khoan nhỏ và cưa thu nhỏ rộng chừng 87mm gắn với những cái tay robot. Ngay cả bàn phẫu thuật cũng nhỏ giống như nó chuẩn bị cho những cuộc phẫu thuật cỡ trẻ em. Căn phòng luôn được giữ lạnh ở nhiệt độ -60 vì không khí tê buốt giữ cho ngón tay của các nhà nghiên cứu thực hiện chuẩn những thủ tục phức tạp. Bên trong các phòng thí nghiệm đó, nhà thần kinh học can thiệp sọ não của những con chuột đã được gây tê, đưa vào thiết bị cảm biến cực nhỏ có thể ghi lại những thay đổi nhỏ nhất bên trong não. Khi những con chuột tỉnh dậy, dường như nó không thể nhận ra có hàng tá dây cực nhỏ được sắp xếp như mạng nhện thần kinh trong não chúng.

Những phòng thí nghiệm này đã trở thành cái nôi của một cuộc cách mạng thầm lặng trong khoa học về việc hình thành thói quen và những thí nghiệm mở ra ở đây giải thích cách thức Eugene cũng như bạn, tôi và những người khác phát triển các lẽ thói cần thiết để làm mỗi ngày. Những con chuột trong phòng thí nghiệm đã làm sáng tỏ sự phức tạp xảy ra trong đầu chúng ta mỗi khi chúng ta làm gì đó vô vị như đánh răng hay lùi xe khỏi đường vào nhà. Và đối với Squire, những phòng thí nghiệm đó giúp giải thích cách thức Eugene học thói quen mới.

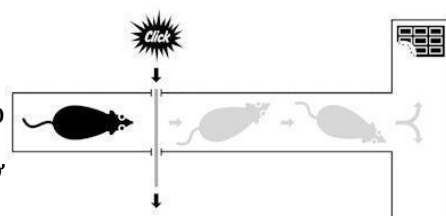
Khi các nhà nghiên cứu MIT bắt đầu nghiên cứu thói quen trong những năm 1990, cùng lúc Eugene suy sụp vì cơn sốt, họ tò mò về cực u của mô thần kinh gọi là hạch nền. Nếu hình ảnh não người như một củ hành có nhiều lớp ở trên lớp tế bào, sau lớp bên ngoài gần da đầu nhất là vật được thêm vào mới gần đây theo góc nhìn tiến hóa. Khi bạn nghĩ về sự phát minh hay cười trước câu chuyện cười của bạn, đó là phần bên ngoài của não bạn làm việc. Đó là nơi suy nghĩ phức tạp nhất lóe lên.

Sâu hơn trong não và gần với cuống não, nơi não tiếp xúc với cột sống, có những cấu trúc nguyên thủy và xưa cũ. Nó kiểm soát lẽ thói tự nhiên của con người như thở, ăn uống hay

phản ứng giật mình khi ai đó nhảy ra từ sau lùm cây. Hướng trung tâm của hộp sọ là một mô cơ quả bóng gôn giống với thứ bạn hay tìm thấy bên trong đầu cá, bò sát hay động vật có vú. Đó là hạch nền, những tế bào hình oval mà các nhà khoa học không thể hiểu rõ đã nhiều năm, ngoại trừ nghi ngờ vai trò của nó đối với những căn bệnh như Parkinson.

Vào đầu thập niên 1990, các nhà nghiên cứu tại MIT bắt đầu tự hỏi phải chăng hạch nền cũng không thể thiếu đối với thói quen. Họ nhận ra những động vật có tổn thương hạch nền gặp vấn đề với những việc như học cách băng qua mê cung hay nhớ cách mở hộp thức ăn. Họ quyết định làm thí nghiệm bằng công nghệ vi mô cho phép họ quan sát đến từng chi tiết những gì xảy ra trong đầu những con chuột thí nghiệm khi nó thực hiện những công việc hàng ngày. Sau phẫu thuật, mỗi con chuột có thứ giống như một cần điều khiển nhỏ và hàng tá dây nhỏ gắn vào bên trong hộp sọ. Sau đó, con vật được đặt vào một mê cung hình chữ T có sô-cô-la ở một đầu.

Mê cung được thiết kế sao cho mỗi con chuột được đặt sau một vách ngăn có thể mở vang lên. Lúc đầu, khi con chuột nghe tiếng click và thấy vách ngăn biến mất, nó thường đi lên và xuống lối đi giữa, ngửi từng góc và cào cào các vách tường. Nó ngửi được mùi sô-cô-la nhưng không thể tìm được đường đến đó. Khi nó đến được phần trên chữ T, nó thường rẽ phải, cách xa sô-cô-la hơn rồi sau đó rẽ trái, đôi lúc nó dừng lại không rõ lý do. Cuối cùng, tất cả đều có thể tìm thấy phần thưởng. Nhưng không có cấu trúc rõ ràng nào cho việc đi lang thang của nó. Có vẻ như mỗi con chuột đang đi dạo thư giãn, không suy nghĩ.



Tuy nhiên, những que thăm dò trong đầu nó lại thể hiện khác. Trong khi mỗi con đi trong mê cung, não nó hay thông thường là hạch nền làm việc cật lực. Mỗi lần con chuột ngửi mùi trong không khí hay cào tường, não nó bùng nổ hoạt động, phân tích mùi, hình ảnh và âm thanh mới. Con chuột xử lý thông tin trong suốt thời gian nó đi lang thang.

Các nhà khoa học lặp lại thí nghiệm, xem xét bộ não chuột thay đổi như thế nào khi nó di chuyển cùng một con đường hàng trăm lần. Một chuỗi thay đổi từ từ xảy ra. Con chuột dừng

ngửi các góc và rẽ sai hướng. Thay vào đó, nó băng qua mê cung nhanh hơn. Và trong não nó, vài thứ không ngờ xảy ra: khi mỗi con chuột học cách xác định mê cung, hoạt động thần kinh của nó giảm xuống. Khi con đường dần quen thuộc hơn, mỗi con chuột bắt đầu suy nghĩ ít dần đi.

Vài lần đầu khi con chuột xác định đường trong mê cung, não nó phải hoạt động hết sức để nhận thức toàn bộ thông tin mới. Nhưng sau vài ngày đi cùng một con đường, con chuột không cần cào tường hay ngửi mùi nữa, vì thế hoạt động gắn với việc cào và ngửi của não biến mất. Nó không cần lựa chọn hướng rẽ nên trung tâm ra quyết định của não cũng đi vào im lặng. Tất cả những thứ nó phải làm là nhớ lại con đường nhanh nhất để tìm sô-cô-la. Trong vòng một tuần sau, cả cấu trúc não liên quan đến trí nhớ cũng không cần hoạt động. Con chuột đã tiếp thu cách đi trong mê cung đến mức độ nó không cần phải suy nghĩ nữa.

Nhưng sự tiếp thu đó – đi thẳng, rẽ trái và ăn sô-cô-la – phụ thuộc vào hạch nền, theo như những que thăm dò thể hiện. Cấu trúc thần kinh nhỏ và xưa đó tiếp tục khi con chuột chạy nhanh hơn và não hoạt động ít hơn. Hạch nền là trung tâm gọi nhớ lại những lẽ thói đó và thực hiện nó. Nói cách khác, hạch nền là nơi lưu giữ những thói quen ngay cả khi phần não còn lại không hoạt động.

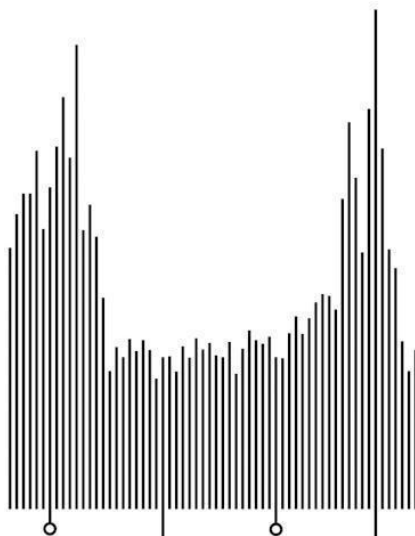
Để kiểm chứng khả năng đó trên thực tế, đồ thị sau thể hiện những hoạt động trong hộp sọ con chuột khi nó đi trong mê cung lần đầu tiên. Lúc đầu, não nó làm việc toàn thời gian:

Sau một tuần, khi đã quen thói quen, não nó giảm hoạt



thuộc con đường và thành động khi chạy qua mê cung:

Quá trình não bộ chuyển hóa động tự nhiên bản năng gọi thói quen hình thành. Có hàng trăm nhóm lẽ thói



một chuỗi lẽ thói thành hoạt là “chunking” và là cơ sở để hàng tá nếu không phải là chúng ta thực hiện mỗi ngày.

Một số thì đơn giản: Bạn tự động đưa bàn chải lên trước khi đẩy nó trong miệng. Một số thì phức tạp hơn như thay quần áo hay chuẩn bị bữa trưa cho con cái.

Một số thì quá phức tạp nên chỉ một số nhỏ mô đặc biệt tiến hóa qua hàng triệu năm mới có thể chuyển thành thói quen như việc lái ô tô ra khỏi đường dẫn vào nhà. Khi bạn mới học lái xe, lái xe trong đường dẫn vào nhà cần sự tập trung cao độ và vì lý do: cần phải mở gara, mở khóa cửa xe, điều chỉnh ghế ngồi, tra chìa khóa vào ổ, khởi động xe, điều chỉnh gương chiếu hậu và kính bên, kiểm tra chướng ngại vật, đặt chân lên thắng xe, gạt ngược cần số lại, thả thắng xe, nhắm ước tính khoảng cách giữa gara và con đường trong khi giữ bánh xe thẳng hàng, xem xét giao thông sắp đến, tính toán hình ảnh phản chiếu trong gương để biết khoảng cách thực giữa thanh hãm xung, thùng rác và hàng rào, tắt cả trong khi nhấn nhẹ lên bàn đạp ga và thắng và thông thường phải nhắc hành khách ngừng nghịch phá cái đài radio.

Tuy nhiên, ngày nay, bạn làm tất cả những việc đó mà không cần phải suy nghĩ nhiều. Đó là lẽ thói do thói quen.

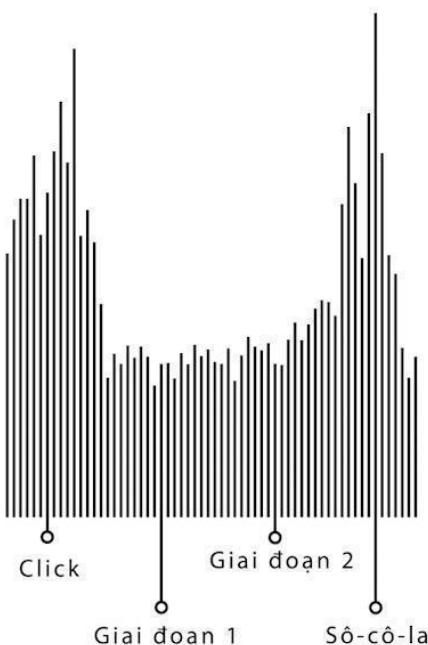
Hàng triệu người làm công việc phức tạp đó mỗi buổi sáng, không suy nghĩ vì ngay lúc bạn lấy chìa khóa xe, hạch nền đã hoạt động, xác định thói quen lưu giữ trong não bộ liên quan đến việc lái xe ra khỏi nhà. Một khi thói quen đó bắt đầu, việc làm khác của chúng ta là im lặng hay suy nghĩ những việc khác. Nó giải thích tại sao ta có đủ khả năng tinh thần để nhận ra cậu con trai bỏ quên hộp cơm trưa trong nhà.

Theo các nhà khoa học, thói quen hình thành vì não bộ không ngừng tìm cách để giảm bớt sự nỗ lực trí óc. Não bộ cố gắng để chuyển hầu hết hoạt động hàng ngày thành thói quen vì thói quen cho phép não bộ nghỉ ngơi thường xuyên hơn. Bản năng giảm bớt nỗ lực đó là một thuận lợi lớn. Một bộ não hiệu quả cần không nhiều chỗ trống, tạo khuynh hướng có đầu nhỏ hơn, làm cho việc sinh con dễ dàng hơn và giảm tỉ lệ tử vong của cả trẻ mới sinh và bà mẹ. Một bộ não hiệu quả cũng cho phép chúng ta không suy nghĩ liên tục về những lẽ thói cơ bản như đi bộ hay lựa chọn thức ăn, vì thế chúng ta có dùng khả năng trí óc để sáng tạo cái giáo, hệ thống tưới tiêu và cuối cùng là máy bay và trò chơi video.

Nhưng để giữ cho trí óc cố gắng cần sự khéo léo, vì nếu não bộ ngừng sai thời điểm, chúng ta không thể biết được những điều quan trọng như một loài động vật ăn thịt đang núp trong bụi rậm hay một chiếc xe đang chạy rất nhanh trên đường. Vì thế hạch nền đã đặt ra một hệ thống thông minh hơn nhằm xác định khi nào cần để thói quen hoạt động. Bất kể khi nào một nhóm lẽ thói bắt đầu hay kết thúc đều sẽ có điều gì đó xảy ra.

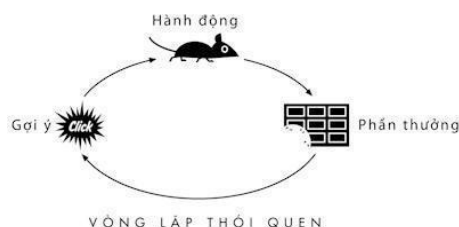
Để biết cách thức nó hoạt động, hãy nhìn thật kỹ vào đồ thị thần kinh thói quen của chuột thí nghiệm. Chú ý rằng hoạt động của não thay đổi vào lúc bắt đầu mê cung, khi con chuột nghe tiếng click và trước khi vách ngăn mở ra và lặp lại khi nó tìm thấy sô-cô-la.

Sự thay đổi đó là cách não bộ quen hoạt động và sử dụng vách ngăn, rất khó để con quen thuộc hay là một cái tủ con mèo đang núp trong đó. chẵn, não bộ dành rất nhiều quen để tìm kiếm một gợi ý sau vách ngăn, nếu con biết sẽ dùng thói quen trong mèo kêu, nó sẽ chọn một mô hình khác. Và đến cuối lẽ thói khi phần thưởng xuất hiện, não bộ hoạt động lại và bảo đảm mọi thứ diễn ra như mong đợi.



xác định khi nào để thói quen nào. Ví dụ, từ sau chuột xác định đó là mê cung đựng chén bát khác có một Để hạn chế sự không chắc nỗ lực từ lúc bắt đầu thói cho sự lựa chọn mô hình. Từ chuột nghe tiếng click, nó mê cung. Nếu nó nghe tiếng

Quá trình đó trong não chúng ta là một vòng lặp 3 bước. Đầu tiên, gợi ý như một nút bấm sẽ đưa não bộ vào trạng thái tự động và lựa chọn thói quen để sử dụng. Sau đó, một hoạt động có thể thuộc về thể chất, tinh thần hay cảm xúc diễn ra. Cuối cùng, phần thưởng xuất hiện sẽ giúp não bộ xác định vòng lặp đó có cần ghi nhớ để sử dụng sau này không.



Qua thời gian, vòng lặp đó – gợi ý, hoạt động, phần thưởng; gợi ý, hoạt động, phần thưởng – trở nên tự động hóa. Gợi ý và phần thưởng gắn kết với nhau cho đến khi hình thành một nhận thức mạnh mẽ về sự đề phòng và lòng ham muốn. Cuối cùng, cho dù trong phòng thí nghiệm của MIT hay trên đường lái xe, thói quen cũng được tạo ra.

* * *

Thói quen không phải là vận mệnh. Hai chương tiếp theo sẽ giải thích tiếp cho bạn, thói quen có thể bị lãng quên, thay đổi hay thay thế. Nhưng khám phá vòng lặp của thói quen quan trọng đến nỗi nó tiết lộ một sự thật cơ bản: Khi một thói quen hình thành, não bộ ngừng tham gia hoàn toàn vào việc ra quyết định. Nó không còn làm việc tích cực hay chuyển sự tập trung vào việc khác. Vì thế nếu không phải bạn đang cố tình chống lại một thói quen hay tìm được hoạt động mới, mô hình đó sẽ tự động mở ra.

Tuy nhiên, chỉ cần hiểu được thói quen hoạt động thế nào và cấu trúc của vòng lặp thói quen, chúng ta có thể điều khiển nó dễ dàng hơn. Khi bạn chia nhỏ thói quen ra nhiều thành phần, bạn có thể nghịch ngợm với cần số.

“Chúng tôi đã hoàn thành thí nghiệm huấn luyện một con chuột chạy trong mê cung cho đến khi hình thành thói quen, sau đó chúng tôi hủy bỏ thói quen đó bằng cách thay đổi vị trí của phần thưởng,” Anne Graybiel, một nhà khoa học của MIT, người đã quan sát nhiều thí nghiệm về hạch nền nói với tôi. “Rồi một ngày nọ, chúng tôi sẽ đặt phần thưởng ở vị trí cũ, đặt con chuột vào và thật ngạc nhiên, thói quen cũ lại hoạt động đúng như trước. Thói quen chưa bao giờ thực sự mất đi. Chúng được mã hóa thành cấu trúc của não bộ và đó là thuận lợi lớn cho chúng ta, bởi vì nếu chúng ta phải học lại cách lái xe vào mỗi kỳ nghỉ thì sẽ rất khủng khiếp. Vấn đề là não bộ không thể chỉ ra sự khác nhau giữa thói quen tốt và xấu, nếu bạn có một thói quen xấu, nó thường ẩn nấp ở đó, chờ đợi gợi ý và phần thưởng thích hợp xuất hiện.”

Điều này giải thích tại sao rất khó để tạo thói quen tập thể dục hay thay đổi món ăn. Một khi đã hình thành thói quen nằm ườn trên ghế dài thay vì chạy bộ hay ăn vôi vàng khi có một hộp bánh nướng, những mô hình đó luôn luôn nằm trong đầu chúng ta. Mặc dù áp dụng cùng một quy luật, nếu chúng ta học cách tạo ra hoạt động thần kinh mới áp đảo những lẽ

thói đó hay nếu chúng ta kiểm soát vòng lặp thói quen, chúng ta có thể buộc những khuynh hướng xấu đó trở nên vô hình như điều Lisa Allen đã làm sau chuyến đi đến Cairo. Và như nghiên cứu đã chứng minh, khi ai đó tạo ra mô hình mới như đi bộ hay phớt lờ bánh nướng, nó sẽ trở nên tự động như những thói quen khác.

Không có vòng lặp thói quen, bộ não của chúng ta sẽ ngừng làm việc và tràn ngập những chi tiết vụn vặt trong cuộc sống. Những người mà hạch nền bị tổn thương do tai nạn hay bệnh tật thường bị tê liệt thần kinh. Họ gặp rắc rối với những hoạt động cơ bản hàng ngày như mở cửa hay quyết định ăn gì. Họ mất khả năng bỏ qua những chi tiết phụ, một nghiên cứu cho thấy những bệnh nhân bị tổn thương hạch nền không thể nhận ra biểu hiện nét mặt, bao gồm sự sợ hãi và chán ghét vì họ luôn luôn không chắc chắn cần tập trung vào phần nào của khuôn mặt. Không có hạch nền, chúng ta không thể sử dụng thông tin của hàng trăm thói quen thực hiện hàng ngày. Sáng nay có phải bạn dùng một lát để quyết định cột dây giày bên nào trước? Bạn có gặp rắc rối khi xác định mình nên đánh răng trước hay sau khi tắm?

Tất nhiên là không. Những quyết định đó là thói quen, không cần nỗ lực. Miễn là hạch nền còn nguyên vẹn và gợi ý không thay đổi, lẽ thói sẽ diễn ra không cần suy nghĩ. (Mặc dù khi bạn đi nghỉ mát, bạn có thể thay quần áo bằng cách khác hay đánh răng lúc khác vào buổi sáng mà không để ý đến.)

Tuy nhiên, cùng lúc đó, sự phụ thuộc của não vào những lẽ thói tự nhiên có thể gặp nguy hiểm. Thói quen thông thường như chải rửa cũng có thể có ích.

Hãy xem Eugene như một ví dụ. Những thói quen đưa ông trở lại cuộc sống bình thường sau khi ông mất trí nhớ. Sau đó, chúng lại lấy đi mọi thứ một lần nữa.

III.

Khi chuyên gia về trí nhớ Larry Squire dành nhiều thời gian với Eugene hơn, ông bắt đầu thuyết phục bệnh nhân của mình học lẽ thói mới. Hình ảnh não bộ của Eugene cho thấy hạch nền đã thoát khỏi tổn thương do vi rút viêm não. Nhà khoa học tự hỏi Eugene với tổn thương não nặng có thể sử dụng vòng lặp gợi ý-hoạt động-phần thưởng không? Quá trình

thần kinh cổ xưa đó có thể giải thích liệu Eugene có thể đi vòng quanh khu nhà và tìm được lọ hạt trong nhà bếp chẳng?

Để kiểm tra thử xem Eugene có đang hình thành thói quen mới không, Squire thiết kế một thí nghiệm. Ông lấy 16 vật khác nhau, những mảnh đồ chơi bằng nhựa và sáng màu, rồi dán chúng lên một tấm bìa cứng hình vuông. Sau đó ông chia chúng ra 8 cặp: lựa chọn A và B. Trong mỗi cặp, một mảnh bìa cứng lựa chọn ngẫu nhiên có mảnh giấy dính ở phía dưới ghi “chính xác”.

Eugene ngồi tại bàn và được yêu cầu lựa chọn một trong những cặp đồ vật được giao cho. Tiếp theo, ông phải lật tấm bìa lại để xem có mảnh giấy dính “chính xác” ở phía dưới. Đó là cách phổ biến để đo lường trí nhớ. Vì chỉ có 16 đồ vật và được trình bày như nhau trong 8 cặp, nhiều người có thể nhớ được vật nào là “chính xác” sau vài lần. Loài khỉ có thể nhớ tất cả các vật “chính xác” sau 8 đến 10 ngày.

Eugene không thể nhớ bất kỳ vật “chính xác” nào dù cho ông đã làm bài kiểm tra bao nhiêu lần. Ông lặp lại bài kiểm tra hai lần một tuần trong nhiều tháng, nhìn 40 cặp mỗi ngày.

“Ông có biết tại sao mình lại có mặt ở đây hôm nay không?” một nhà nghiên cứu đặt câu hỏi lúc bắt đầu một buổi họp vài tuần trước thí nghiệm.

“Tôi nghĩ là không,” Eugene trả lời.

“Tôi sẽ chỉ cho ông vài đồ vật. Ông có biết tại sao không?”

“Có phải tôi định mô tả chúng cho ông hay nói với ông mục đích sử dụng của chúng?” Eugene không hề nhớ gì những lần họp trước.

Nhưng khi nhiều tuần trôi qua, Eugene thể hiện tốt hơn. Sau 28 ngày huấn luyện, Eugene lựa chọn vật “chính xác” 85% trên tổng số lần. Vào ngày thứ 36, khả năng chính xác tăng lên 95%. Sau một bài kiểm tra, Eugene nhìn nhà nghiên cứu đang bối rối vì thành công của mình.

“Tôi đã làm nó như thế nào?” ông hỏi nhà nghiên cứu.

“Hãy nói với tôi điều gì đang diễn ra trong đầu ông,” nhà nghiên cứu yêu cầu. “Có phải ông đã nói với mình, ‘Tôi nhớ đã nhìn thấy thứ này’?”

“Không,” Eugene trả lời. “Nó ở đây bằng cách này hay cách khác” ông chỉ vào đầu mình, “và tay tôi chỉ làm theo.”

Tuy nhiên, với Squire, nó tạo nên một nhận thức hoàn hảo. Eugene được đưa cho một gợi ý: cặp đồ vật luôn luôn được trình bày cùng một sự kết hợp. Có một thói quen: Ông sẽ chọn một vật và kiểm tra xem có miếng giấy dính bên dưới không, cho dù ông không hiểu tại sao mình bắt buộc phải lật tấm bìa lại. Sau đó, có một phần thưởng: sự thỏa mãn ông có được sau khi tìm được tấm giấy dính có chữ “chính xác”. Cuối cùng, một vòng lặp thói quen được hình thành.

Để chắc chắn mô hình đó trên thực tế là một thói quen, Squire tiến hành một thí nghiệm nữa. Ông lấy hết 16 đồ vật và đặt chúng trước mặt Eugene cùng một lúc. Ông yêu cầu Eugene lấy những vật “chính xác” xếp thành một chồng.



Eugene không biết bắt đầu từ đâu. “Chúa ơi, làm sao nhớ nổi?” ông hỏi. Ông chọn một vật và bắt đầu lật nó lại. Người thí nghiệm ngăn ông lại và giải thích cho ông. Nhiệm vụ là đặt những vật đó thành chồng. Tại sao ông lại cố lật nó lại?

“Đó chỉ là thói quen, tôi nghĩ thế,” ông nói.

Ông không thể làm được. Những đồ vật nằm ngoài vòng lặp thói quen nên không có tác động gì đến ông.

Đó là bằng chứng Squire đang tìm kiếm. Những thí nghiệm cho thấy Eugene có khả năng hình thành những thói quen mới, dù cho nó liên quan đến những việc hay đồ vật ông không thể nhớ lâu hơn vài giây. Nó giải thích việc Eugene có thể đi bộ mỗi sáng ra sao. Những gợi ý như những cái cây, góc đường nhất định hay vị trí đặt những hộp thư nhất quán mỗi lần ông ra ngoài, vì thế dù cho ông không biết nhà mình, những thói quen cũng đưa ông về

đúng cửa trước. Nó cũng giải thích tại sao Eugene ăn sáng 3 hay 4 lần một ngày cho dù ông không đói. Miễn là có gợi ý đúng như đài radio hay ánh nắng xuyên qua cửa sổ, ông tự động làm theo những gì hạch nền đã sắp xếp.

Hơn thế, có hàng tá thói quen khác trong cuộc sống của Eugene mà không ai để ý đến cho đến khi họ bắt đầu tìm kiếm chúng. Ví dụ như con gái của Eugene thường dừng ngang nhà ông để gửi lời chào. Cô sẽ nói chuyện với cha mình trong phòng khách một lúc, đến nhà bếp để thăm mẹ mình, rồi rời đi, vẫy tay chào trên đường ra cửa. Eugene sẽ quên cuộc hội thoại giữa họ trước đó ngay lúc cô đi, rồi ông sẽ nổi giận tại sao cô không nói chuyện gì mà đã đi, rồi lại quên tại sao mình buồn. Nhưng thói quen cảm xúc đã bắt đầu nên sự nổi giận của ông sẽ tiếp tục, nhiều hơn và vượt xa điều ông có thể hiểu được cho đến khi nó tự biến mất.

“Đôi lúc ông ấy đập bàn hay chửi rửa và nếu ông hỏi ông ấy tại sao, ông ấy sẽ trả lời ‘Tôi không biết, nhưng tôi đang bức!’, Beverly nói với tôi. Ông ấy sẽ đá ghế và cẩu kính với bất kỳ ai vào phòng. Vài phút sau, ông lại mỉm cười và nói về thời tiết. “Giống như một khi đã bắt đầu, ông ấy phải tự kết thúc cơn giận dữ,” bà nói với tôi.

Thí nghiệm mới của Squire còn chỉ ra điều khác: thói quen dễ biến mất một cách đáng ngạc nhiên. Nếu những gợi ý thay đổi một chút xíu thôi, thói quen của Eugene cũng sẽ đổ vỡ. Chẳng hạn như vài lần ông đi quanh căn hộ và có vài thứ khác đi như thành phố đang sửa đường hay một cơn bão thổi bay những cành cây khắp vỉa hè, Eugene sẽ bị lạc cho dù ông ở gần nhà bao nhiêu cho đến khi một người hàng xóm tốt bụng chỉ cho ông đường về nhà. Nếu con gái ông đến trò chuyện khoảng mười phút trước khi đi, thói quen nổi giận của ông sẽ không hình thành.

Những thí nghiệm của Squire với Eugene đã cách mạng hóa sự hiểu biết của cộng đồng khoa học về cách thức bộ não hoạt động bằng cách chứng minh một lần và mãi sau này rằng có thể học và ra lựa chọn vô thức mà không cần ghi nhớ thứ gì về bài học hay việc ra quyết định. Eugene cho thấy thói quen, cũng như trí nhớ và lý do, là nguồn gốc của cách chúng ta cư xử. Chúng ta có thể không nhớ những trải nghiệm đã tạo ra thói quen, nhưng một khi nó được đặt vào bộ não, nó sẽ ảnh hưởng đến cách chúng ta hành động mà chúng ta thường không nhận ra.

* * *

Khi bài nghiên cứu đầu tiên của Squire về thói quen của Eugene được công bố, khoa học về hình thành thói quen đã phát triển thành một lĩnh vực nghiên cứu. Các nhà nghiên cứu tại Đại học Duke, Harvard, California, Yale, Bắc California, Princeton, Pennsylvania, cũng như của các trường ở Anh, Đức, Hà Lan, cũng như các nhà khoa học hợp tác làm việc cho Proctor & Gamble, Microsoft, Google và hàng trăm công ty khác tập trung vào việc hiểu thần kinh học và tâm lý học của thói quen, điểm mạnh và điểm yếu của nó, tại sao nó hình thành và làm sao thay đổi nó.

Các nhà nghiên cứu đã biết được gợi ý có thể là bất kỳ thứ gì, từ một vật có thể nhìn thấy như một thanh kẹo, quảng cáo trên ti vi ở một nơi nhất định, thời gian trong ngày, một cảm xúc, một loạt suy nghĩ hay bạn đồng hành của bất kỳ ai. Hoạt động có thể cực kỳ phức tạp hay rất đơn giản (vài thói quen, như một số liên quan đến cảm xúc, được đo theo đơn vị 1/1000 giây). Phần thưởng có thể từ thức ăn hay thuốc gây ra cảm giác cơ thể đến tác động cảm xúc như cảm giác kiêu hãnh cùng với sự ca ngợi hay tự tán thưởng.

Khám phá của Squire về Eugene tạo tiếng vang đối với mọi thí nghiệm của các nhà nghiên cứu khác: Thói quen có tác động mạnh nhưng mong manh. Nó có thể hình thành bên ngoài nhận thức của chúng ta hay có thể tạo ra theo chủ ý. Nó thường xảy ra không cần sự cho phép nhưng có thể thay đổi bằng cách sửa thành phần. Nó ảnh hưởng cuộc sống chúng ta nhiều hơn chúng ta biết, trên thực tế nó rất mạnh, làm cho não bộ gắn chặt vào nó cùng những thứ khác, gồm cả nhận thức chung.

Ví dụ như trong một chuỗi thí nghiệm, các nhà nghiên cứu liên kết với Viện quốc gia về lạm dụng rượu và chứng nghiện rượu huấn luyện chuột để ấn cái cần gạt phản ứng lại những gợi ý nhất định cho đến khi trở thành thói quen. Con chuột luôn được thưởng thức ăn. Sau đó, nhà khoa học bỏ độc vào thức ăn làm nó mắc bệnh nặng hay cho nhiễm điện sàn nhà để khi con chuột bước về phía phần thưởng, nó bị sốc điện. Con chuột biết thức ăn và cái lồng có nguy hiểm, khi nó được đưa viên thức ăn có độc trong một cái tô hay thấy tấm sàn có điện, nó sẽ tránh xa. Tuy nhiên, khi nó thấy những gợi ý cũ, nó không nghĩ ngại ấn cái cần

gạt và ăn thức ăn hoặc bước qua sàn nhà cho dù nó bị nôn mửa hay mắc điện. Thói quen đã ăn sâu nên con chuột không thể tự ngừng lại.

Không khó để tìm thấy điều tương tự trong thế giới con người. Thức ăn nhanh là một ví dụ. Khi bạn trẻ đang đói còn bạn đang lái xe về nhà sau một ngày dài, thật dễ hiểu khi bạn dừng lại ở quầy McDonald hay Burger King, chỉ lần này thôi. Thức ăn không quá đắt. Mùi vị cũng tốt. Trên hết, một phần thịt đã chế biến, khoai tây muối chiên giòn và soda có đường có một chút hại cho sức khỏe phải không? Nhưng không có vẻ lúc nào bạn cũng làm việc đó.

Nhưng thói quen hình thành không cần sự cho phép. Nghiên cứu chỉ ra rằng các gia đình không có ý định ăn thức ăn nhanh thường xuyên. Điều xảy ra là mô hình một tháng một lần dần trở thành một lần một tuần rồi hai lần một tuần, như những gợi ý và phần thưởng tạo ra thói quen cho đến khi bạn trẻ đang ăn hamburger và khoai tây chiên không tốt cho sức khỏe. Khi các nhà nghiên cứu tại Đại học Bắc Texas và Yale cố tìm hiểu tại sao các gia đình lại tăng lượng tiêu thụ thức ăn nhanh, họ tìm ra một chuỗi gợi ý và phần thưởng tác động đến lẽ thói của khách hàng mà họ không hề biết. Họ khám phá ra vòng lặp thói quen.

Ví dụ, mỗi cửa hàng McDonald đều như nhau, công ty theo chủ ý cố gắng chuẩn hóa thiết kế cửa hàng và những gì nhân viên nói với khách hàng, vì thế mọi thứ là một gợi ý nhất quán tác động đến lẽ thói ăn uống. Thức ăn tại một số chuỗi cửa hàng được sắp đặt đặc biệt để có phần thưởng ngay lập tức, ví dụ khoai tây chiên được chế tạo để tan ra trong miệng ngay lúc nó chạm lưỡi để tạo ra vị muối và mỡ càng nhanh càng tốt, làm tăng cảm giác thích thú và não bộ sẽ giữ lại mô hình đó. Những thứ đó giúp thắt chặt vòng lặp thói quen.

Tuy nhiên, những thói quen cũng rất mong manh. Khi một nhà hàng thức ăn nhanh đóng cửa, những gia đình đã từng ăn ở đó sẽ bắt đầu ăn tối ở nhà, hơn là tìm kiếm một vị trí khác. Một chuyển đổi nhỏ có thể kết thúc mô hình đó. Nhưng chúng ta thường không nhận ra những vòng lặp thói quen khi nó xuất hiện, chúng ta bỏ qua khả năng kiểm soát nó. Chúng ta có thể thay đổi những hoạt động bằng cách học quan sát những gợi ý và phần thưởng.

IV.

Năm 2000, 7 năm sau khi mắc bệnh, cuộc sống của Eugene đạt trạng thái cân bằng. Ông đi bộ mỗi buổi sáng. Ông ăn những gì mình muốn, đôi khi 5 hay 6 lần một ngày. Vợ ông biết miễn là tivi đang mở kênh History Channel, Eugene sẽ ngồi trên chiếc ghế nhung lông và xem bất kể nó đang phát lại hay chiếu chương trình mới. Ông không thể xác định sự khác nhau.

Tuy nhiên, khi Eugene lớn tuổi hơn, những thói quen bắt đầu ảnh hưởng xấu đến cuộc sống của ông. Ông thường ngồi một chỗ, đôi lúc ông xem tivi nhiều giờ liền vì ông chưa bao giờ chán các chương trình. Bác sĩ bắt đầu lo lắng cho tim của ông. Bác sĩ bảo Beverly duy trì cho ông một chế độ ăn kiêng nghiêm ngặt với những thức ăn tốt cho sức khỏe. Bà cố gắng, nhưng rất khó để ảnh hưởng đến việc ông thường xuyên ăn hay ông ăn gì. Ông không bao giờ nhớ lời khuyên nhủ của bà. Cho dù tủ lạnh chất đầy rau củ và hoa quả, Eugene sẽ tìm đến khi nào thấy thịt lợn xông khói và trứng thì thôi. Đó là thói quen của ông. Và khi tuổi tác và xương của Eugene bắt đầu dễ tổn thương, bác sĩ nói ông cần đi lại cẩn thận hơn. Tuy nhiên, trong suy nghĩ của mình, Eugene nghĩ mình trẻ hơn tuổi thật 20 tuổi. Ông không bao giờ nhớ bước đi cẩn thận.

“Cuộc sống của tôi bị mê hoặc bởi trí nhớ,” Squire nói với tôi. “Rồi tôi gặp E.P. và biết được cuộc sống có thể giàu có thế nào cho dù bạn không nhớ nó. Bộ não có khả năng đáng kinh ngạc khi tìm kiếm hạnh phúc cho dù ký ức về nó đã không còn.

“Mặc dù nó đang chống lại ông, nhưng thật khó để dừng nó lại.”

Beverly thử dùng hiểu biết của mình về thói quen để giúp Eugene tránh những rắc rối ở độ tuổi của ông. Bà nhận ra mình có thể phá hỏng một vài thói quen không tốt của ông bằng cách đưa vào gợi ý mới. Nếu bà không để thịt lợn xông khói trong tủ lạnh, Eugene sẽ không ăn nhiều bữa sáng không tốt cho sức khỏe. Khi bà để một đĩa rau trộn gần ghế ông ngồi, thỉnh thoảng ông sẽ ăn nó, và khi bữa ăn trở thành thói quen, ông sẽ ngừng tìm kiếm món ưa thích trong bếp. Chế độ ăn uống của ông dần được cải thiện.

Tuy nhiên, sức khỏe của Eugene vẫn giảm sút dù đổ ra bao nhiêu nỗ lực chăng nữa. Vào một ngày mùa xuân, khi đang xem tivi, Eugene đột nhiên hét lên. Beverly chạy vào và thấy ông đang ôm chặt ngực mình. Bà gọi xe cấp cứu. Tại bệnh viện, họ chẩn đoán có một cơn đau

tim nhỏ. Con đau qua đi và Eugene cố leo xuống bằng ca bệnh viện. Đêm đó, ông luôn tay kéo những đầu cảm biến gắn trên ngực để có thể lăn mình và ngủ. Chuông reo lên và y tá đến. Họ cố gắng làm ông từ bỏ việc nghịch phá những thiết bị cảm biến bằng cách buộc dây dò lại và nhắc nhở Eugene sẽ dùng cường chế nếu ông còn tiếp tục gây rối. Không cái nào có hiệu quả. Ông quên ngay lời nhắc nhở khi nó được nói ra.

Sau đó, con gái ông nhờ một y tá thử khen ngợi ông vì sự sẵn lòng giữ yên và lặp lại lời khuyên đó mỗi lần cô nhìn thấy ông. “Ông biết đấy, chúng tôi muốn nhắc đến lòng tự hào của ông,” Carol Rayes con gái ông nói với tôi. “Chúng tôi sẽ nói, ‘Ôi, bố thật sự đang làm điều quan trọng cho khoa học nhờ việc giữ yên những đầu cảm biến đó.’” Y tá bắt đầu thể hiện sự quan tâm đến ông. Ông thích điều đó. Sau vài ngày, ông luôn làm theo những gì họ yêu cầu. Eugene trở về nhà một tuần sau đó.

Sau đó, mùa thu năm 2008, khi đang đi bộ trong phòng khách, ông vấp phải một gờ tường gần chỗ tiếp nước để chữa cháy, ngã và bị vỡ khớp háng. Tại bệnh viện, Squire và đội của ông lo lắng Eugene có thể bị hoảng loạn vì ông không biết mình đang ở đâu. Vì thế họ để lại ghi chú bên cạnh giường ông để giải thích điều gì đã xảy ra và dán những bức ảnh của con ông trên tường. Vợ và con ông đến thăm mỗi ngày.

Tuy nhiên, Eugene không hề lo lắng. Ông cũng không hỏi tại sao mình lại ở bệnh viện. “Ông ấy có vẻ chấp nhận những điều không chắc chắn vào lúc đó,” Squire nói. “Đã 15 năm trôi qua kể từ khi ông mất trí nhớ. Như thế một phần não của ông biết có nhiều điều ông sẽ không bao giờ hiểu và chấp nhận điều đó.”

Beverly đến bệnh viện mỗi ngày. “Tôi dành nhiều thời gian trò chuyện với ông ấy,” bà nói. “Tôi nói tôi yêu ông ấy, nói về con của chúng tôi và cuộc sống tốt đẹp chúng tôi đã có. Tôi chỉ vào những bức ảnh và nói ông đã được yêu mến rất nhiều. Chúng tôi đã kết hôn được 57 năm và trong 42 năm, chúng tôi đã có một cuộc hôn nhân thật sự và bình thường. Đôi lúc nó thật sự khó khăn vì tôi muốn quay lại với người chồng cũ. Nhưng ít nhất tôi biết ông ấy hạnh phúc.”

Vài tuần sau đó, con gái ông đến thăm. Cô hỏi, “Kế hoạch là gì?” Cô đưa ông ra ngoài bằng xe lăn, đến bãi cỏ bệnh viện. “Thật là một ngày đẹp trời,” Eugene nói. “Thời tiết thật đẹp phải

không cha?” Cô kể với ông về con của mình và họ đã cùng đùa giỡn với một con chó. Cô nghĩ ông có thể được trở về nhà sớm. Mặt trời đang lặn dần. Cô đang chuẩn bị đưa ông vào trong.

Eugene nhìn cô.

“Cha thật may mắn khi có đứa con gái như con.” Lời ông nói khiến cô cảm thấy rung động. Cô không thể nhớ lần cuối cùng ông nói những lời ngọt ngào như thế là khi nào.

“Con thật may mắn khi có cha,” cô đáp.

“Chúa ơi, thật là một ngày tuyệt vời,” ông nói. “Con nghĩ gì về thời tiết hôm nay?”

Đêm đó, lúc 1 giờ sáng, điện thoại của Beverly reo lên. Bác sĩ nói Eugene bị cơn đau tim nặng, họ đã làm những gì có thể nhưng không thể cứu được ông. Ông đã ra đi rồi. Sau cái chết của ông, các nhà nghiên cứu biểu dương ông, hình ảnh não của ông được nghiên cứu trong hàng trăm phòng thí nghiệm và trường y học.

“Tôi biết ông ấy sẽ rất tự hào khi biết mình đã đóng góp rất nhiều cho khoa học,” Beverly nói với tôi. “Một lần ông ấy đã nói với tôi, không lâu sau khi kết hôn, rằng ông muốn làm một điều gì đó quan trọng trong đời, điều thật sự có ý nghĩa. Và ông đã làm được. Chỉ là ông không nhớ được gì về điều đó.”

2. Não bộ của sự thèm muốn

Cách tạo thói quen mới

Vào một ngày đầu những năm 1900, Claude C. Hopkins, một nhà quản trị xuất chúng người Mỹ đã được gặp một người bạn cũ đang có ý tưởng kinh doanh mới. Bạn của ông đã tìm thấy một sản phẩm độc đáo và thuyết phục ông về sự thành công của nó sau này. Đó là một loại kem đánh răng, một loại thuốc pha chế có bọt và có mùi bạc hà với tên gọi “Pepsodent.” Đã có vài nhà đầu tư ưa mạo hiểm chấp nhận tham gia, một người thì đang nắm giữ các hợp đồng bất động sản đang rớt giá, người khác thì theo tin đồn đang liên kết với các băng nhóm xã hội đen, nhưng vụ kinh doanh này hứa hẹn sẽ rất lớn. Vì thế, ông muốn hỏi liệu Hopkins có đồng ý giúp đỡ họ thiết kế một chiến dịch quảng cáo trên toàn quốc không.

Vào thời điểm đó, Hopkins đang là người đứng đầu trong một lĩnh vực kinh doanh đang bùng nổ nhưng không phổ biến trong nhiều thập kỷ trước: ngành quảng cáo. Ông chính là người đã thuyết phục người Mỹ mua bia Schlitz bằng cách quảng bá công ty đã dùng hơi nước để làm sạch chai lọ và bỏ qua thực tế rằng các công ty khác cũng làm điều tương tự. Ông cũng thuyết phục hàng triệu phụ nữ mua xà phòng Pamolive bằng lời khẳng định Cleopatra đã sử dụng nó, bỏ qua sự phản đối của các nhà Sử học. Ông đã làm nổi danh Puffed Wheat nhờ câu nói hạt lúa mỳ được thổi phồng đến 8 lần kích thước bình thường. Ông cũng đã làm cho hàng chục sản phẩm không nổi tiếng như Quaker Oats, lốp xe Goodyear, máy quét thảm Bissel, súp đậu Van Camp trở thành sản phẩm phổ biến rộng rãi. Và trong thời gian đó, nhờ sự giàu có của mình, ông đã dành nhiều trang trong cuốn tự truyện bán chạy nhất, *My Life in Advertising* (tạm dịch: *Đời quảng cáo của tôi*), để nói về những khó khăn trong việc kiếm được nhiều tiền.

Claude Hopkins nổi tiếng với chuỗi quy luật ông đặt ra để giải thích cách tạo thói quen mới cho khách hàng. Những quy luật đó làm thay đổi hoàn toàn các ngành kinh doanh và cuối cùng trở thành kiến thức phổ thông của các nhà tiếp thị, nhà cải cách giáo dục, chuyên gia sức khỏe cộng đồng, chính trị gia và giám đốc điều hành. Cho đến hôm nay, những quy luật của Hopkins vẫn tác động đến mọi thứ từ cách chúng ta mua dụng cụ vệ sinh đến dụng cụ

chính phủ sử dụng để chống lại dịch bệnh. Nó đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành bất cứ thói quen mới nào.

Tuy nhiên, khi người bạn cũ đến tìm Hopkins về việc quảng cáo Pepsodent, ông không thích thú hay quan tâm cho lắm. Thực sự sức khỏe răng miệng của người Mỹ đang xuống dốc nhanh chóng. Khi mọi người khỏe mạnh hơn, họ bắt đầu mua số lượng lớn thức ăn đã chế biến và chứa nhiều đường. Khi chính phủ bắt đầu kêu gọi lực lượng cho Chiến tranh Thế giới thứ nhất, có quá nhiều lính mới mắc bệnh sâu răng nên các viên chức đã khẳng định vệ sinh răng miệng không tốt là một hiểm họa cho an ninh quốc gia.

Theo như Hopkins biết, kinh doanh kem đánh răng là một hành động tự tử tài chính. Đã có rất nhiều người bán hàng đến từng nhà chào hàng thuốc bột và thuốc tiên cho răng không rõ nguồn gốc và bị phá sản.

Vấn đề là hiếm có ai mua kem đánh răng vì dù đó là vấn đề răng miệng quốc gia thì cũng rất ít người đánh răng.

Vì vậy, Hopkins đã suy nghĩ về lời đề nghị của bạn mình và từ chối. Ông vẫn còn công việc với xà phòng và ngũ cốc, ông nói. “Tôi không tìm thấy một con đường nào để giải thích cho những người bình thường những lý thuyết chuyên môn về kem đánh răng”, ông giải thích trong cuốn tự truyện. Nhưng bạn của ông thì vẫn kiên trì. Ông ấy cứ tìm đến, đánh vào lòng tự trọng của Hopkins cho đến khi ông đồng ý tham gia.

“Cuối cùng tôi đồng ý tiến hành chiến dịch nếu anh ấy cho tôi quyền quyết định về vốn trong vòng 6 tháng,” Hopkins viết. Người bạn đã đồng ý.

Đó là quyết định đầu tư khôn ngoan nhất trong cuộc đời Hopkins.

Trong vòng 5 năm hợp tác, Hopkins đã đưa Pepsodent trở thành một trong những sản phẩm được biết đến hàng đầu trên thế giới và cùng lúc ông đã giúp tạo thói quen chải răng trên khắp đất nước với tốc độ chóng mặt. Chẳng mấy chốc, mọi người từ Shirley Temple đến Clark Gable đều khoe “nụ cười Pepsodent” của họ. Năm 1930, Pepsodent được bán ở Trung Quốc, Nam Phi, Braxin, Đức và gần như ở khắp mọi nơi Hopkins có thể quảng cáo. 10

năm sau chiến dịch Pepsodent đầu tiên, những người thăm dò ý kiến nhận thấy việc đánh răng đã trở thành một nghi thức đối với hơn một nửa dân số Mỹ. Hopkins đã giúp đưa việc đánh răng trở thành lễ thói hàng ngày.

Sau này, Hopkins đã tiết lộ bí mật thành công của ông là ông đã tìm thấy một loại gợi ý và phần thưởng chắc chắn để tạo thói quen chung. Đó là một phép màu có tác động sâu sắc nên đến hôm nay, những nguyên tắc đơn giản đó vẫn được sử dụng trong thiết kế trò chơi video, kinh doanh thực phẩm, bệnh viện và cho hàng triệu người bán hàng trên thế giới. Eugene Paulty dạy chúng ta vòng lặp thói quen nhưng chính Claude Hopkins mới là người chỉ cho chúng ta thói quen mới hình thành và phát triển ra sao.

Vậy chính xác Hopkins đã làm những gì?

Ông tạo ra một sự thèm muốn. Và sự thèm muốn đó làm cho những gợi ý và phần thưởng có tác dụng. Sự thèm muốn đó đã tạo sức mạnh cho vòng lặp thói quen.

* * *

Trong suốt sự nghiệp của mình, một trong những thủ thuật đặc trưng của Claude Hopkins là tìm những lời khuyên đơn giản để thuyết phục khách hàng sử dụng sản phẩm của mình mỗi ngày. Ví dụ như, ông bán Quaker Oats như một loại ngũ cốc cho bữa sáng, bạn chỉ cần ăn một tô mỗi sáng thì bạn có thể có năng lượng suốt 24 giờ. Ông giới thiệu những loại thuốc bổ mà chỉ cần uống khi có triệu chứng đầu tiên thì có thể chữa những bệnh như đau dạ dày, đau khớp, da xấu và “bệnh phụ nữ”. Không lâu sau, mọi người ăn bột yến mạch cho bữa sáng hay uống một hơi những chai thuốc nhỏ màu nâu khi không may cảm thấy mệt mỏi hơn mọi ngày.

Để bán Pepsodent, Hopkins cần những lời khuyên cho việc sử dụng kem đánh răng hàng ngày. Ông nghiên cứu rất nhiều sách về răng miệng. “Đó chỉ là đọc khan,” ông viết. “Nhưng đến giữa một cuốn sách, tôi tìm thấy một đoạn nhắc đến bựa răng mà sau đó tôi gọi là ‘mảng bám’. Nó mang đến cho tôi một ý tưởng hấp dẫn. Tôi quyết định quảng cáo kem đánh răng như là thứ tạo nên vẻ đẹp và giải quyết mảng bám đó.”

Khi tập trung vào mảng bám răng, Hopkins phớt lờ sự thực rằng mảng bám này luôn phủ bên ngoài răng mọi người và dường như nó chẳng ảnh hưởng gì. Mảng bám hình thành trên răng bạn một cách tự nhiên bất kể bạn ăn gì hay bạn đánh răng thường xuyên thế nào. Mọi người không chú ý nhiều vào nó và cũng có rất ít lý do tại sao họ nên làm thế: Bạn không thể tổng khứ được mảng bám bằng cách ăn một quả táo, chà ngón tay trên răng, chải răng hay súc miệng bằng nước thật mạnh trong miệng. Kem đánh răng không làm gì giúp bạn thoát khỏi mảng bám răng. Trên thực tế, một trong những nhà nghiên cứu răng miệng hàng đầu lúc đó đã có phát biểu, mọi kem đánh răng hay cụ thể Pepsodent là vô tác dụng.

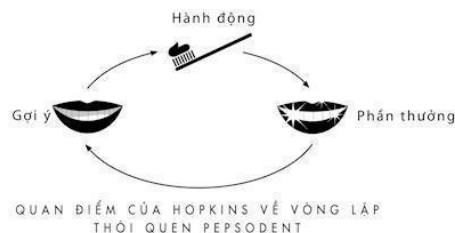
Điều đó không làm Hopkins ngừng tiếp tục khám phá của mình. Ông quyết định đó sẽ là một gợi ý để tạo ra thói quen. Chẳng lâu sau, các thành phố tràn ngập quảng cáo của Pepsodent.

“Chỉ cần lướt ngón tay dọc răng bạn, bạn sẽ cảm thấy mảng bám, nguyên nhân làm cho răng bạn xỉn màu và dễ bị sâu răng”, một quảng cáo nêu lên.

“Hãy chú ý xem bao nhiêu người có hàm răng đẹp ở khắp mọi nơi,” một quảng cáo khác khắc họa vẻ đẹp của nụ cười. “Hàng triệu người đang sử dụng một phương pháp mới để làm sạch răng. Tại sao chẳng có phụ nữ nào có mảng bám xỉn màu trên răng họ? Pepsodent đánh bay mảng bám!”

Sự sáng suốt của những lời thuyết phục đó dựa trên một gợi ý – mảng bám răng – một thứ rất phổ biến và không thể bỏ qua. Nói ai đó đưa ngón tay lướt dọc răng họ, có vẻ thực sự họ sẽ làm theo như thế. Và khi họ làm, họ sẽ cảm thấy mảng bám. Hopkins đã tìm thấy một gợi ý đơn giản, lâu đời, rất dễ tạo ra mà một quảng cáo có thể khiến mọi người tự động làm theo.

Hơn nữa, như Hopkins hình dung ra, phần thưởng còn hấp dẫn hơn. Sau cùng, ai không muốn được đẹp hơn? Ai không muốn một nụ cười xinh hơn? Đặc biệt khi chỉ cần đánh răng nhanh với Pepsodent?



Sau khi tiến hành chiến dịch, một tuần im ắng trôi qua. Rồi hai tuần nữa. Đến tuần thứ ba, nhu cầu bùng nổ. Có quá nhiều đơn đặt hàng Pepsodent nên công ty không thể đáp ứng kịp. Trong ba năm, sản phẩm được mở rộng ra thị trường quốc tế và quảng cáo của Hopkins có ở cả Tây Ban Nha, Đức và Trung Quốc. Trong 10 năm, Pepsodent là một trong những sản phẩm bán chạy hàng đầu trên thế giới và là kem đánh răng bán chạy nhất nước Mỹ trong hơn 30 năm.

Trước khi có Pepsodent, chỉ 7% người Mỹ có một ống kem đánh răng trong tủ thuốc. 10 năm sau khi chiến dịch quảng cáo của Hopkins phát triển trên cả nước, con số đó đã tăng đến 65%. Đến cuối Chiến tranh Thế giới thứ hai, sự quan tâm của quân đội về răng miệng của lính mới đã giảm xuống vì rất nhiều binh lính đánh răng mỗi ngày.

Một vài năm sau khi sản phẩm xuất hiện trên kệ, Hopkins viết: “Tôi kiếm được một triệu đô-la từ Pepsodent.” Ông nói, điều then chốt là ông đã “biết đúng tâm lý con người.” Tâm lý đó dựa trên hai nguyên tắc cơ bản:

Một là, tìm một gợi ý đơn giản và rõ ràng.

Hai là, xác định rõ ràng những phần thưởng.

Hopkins hứa hẹn, nếu bạn tìm được đúng những điều đó, nó giống như phép màu. Hãy xem Pepsodent: Ông đã xác định một gợi ý – mảng bám răng – và một phần thưởng – hàm răng đẹp – đã thuyết phục hàng triệu người bắt đầu một việc làm mỗi ngày. Cho đến hôm nay, những quy tắc của Hopkins là chủ đề của nhiều sách tiếp thị và là nền tảng của hàng triệu chiến dịch quảng cáo.

Và những nguyên tắc đó đã được dùng để tạo hàng ngàn thói quen khác mà mọi người thường không nhận ra nó tuân thủ chặt chẽ công thức của Hopkins như thế nào. Chẳng hạn,

những nghiên cứu về người tạo được thói quen tập thể dục mới thành công cho thấy họ thường tuân theo một kế hoạch luyện tập nếu họ chọn một gợi ý nhất định như chạy bộ ngay lúc đi làm về và một phần thưởng rõ ràng như một cốc bia hay một buổi tối xem tivi thoải mái. Nghiên cứu về chế độ ăn kiêng cho thấy tạo một thói quen ăn uống mới cần một gợi ý định trước như lên thực đơn và những phần thưởng đơn giản cho người ăn kiêng khi họ làm theo ý định.

“Theo thời gian, quảng cáo dần trở thành một loại khoa học,” Hopkins viết. “Quảng cáo, một khi dám mạo hiểm và theo đúng hướng phát triển, sẽ trở thành một trong những loại hình kinh doanh an toàn nhất.”

Đó quả là một lời khoe khoang. Tuy nhiên, có vẻ hai quy tắc của Hopkins vẫn chưa đủ. Để tạo thói quen, cần có một quy tắc thứ ba, một quy tắc mà Hopkins đã dựa vào nhưng không hề biết đến sự tồn tại của nó. Nó giải thích mọi thứ từ việc tại sao thật khó để bỏ qua một hộp bánh nướng đến làm thế nào đi bộ thể dục buổi sáng trở thành một hoạt động hàng ngày mà không cần sự nỗ lực.

Các nhà khoa học và các nhà quản trị tiếp thị tại Procter & Gamble tụ họp quanh một cái bàn cũ trong một căn phòng nhỏ, không có cửa sổ và đang đọc bản ghi cuộc phỏng vấn một người phụ nữ đang nuôi 9 con mèo, cuối cùng, một trong số họ nói lên những gì mọi người đang nghĩ.

“Nếu chúng ta mệt mỏi, điều gì sẽ xảy ra?” cô ấy hỏi. “Bảo vệ có xuất hiện và đưa chúng ta ra ngoài hay chúng ta bị cảnh cáo trước?”

Người đội trưởng, một ngôi sao nổi danh trước kia trong công ty tên là Drake Stimson, nhìn chăm chăm vào cô ấy.

“Tôi không biết,” anh nói. Đầu tóc anh bù xù, đôi mắt mệt mỏi. “Tôi chưa bao giờ nghĩ mọi việc sẽ trở nên xấu đi. Họ nói với tôi chạy dự án này là quảng cáo.”

Bỏ qua lời quyết đoán của Hopkins rằng quá trình bán thứ gì đó sẽ trở nên hoàn toàn không khoa học như thế nào, đến năm 1996, nhóm người tụ tập quanh chiếc bàn đó được tìm

thấy. Họ làm việc cho một trong những công ty kinh doanh hàng tiêu dùng lớn nhất thế giới, công ty chính của khoai tây rán Pringles, Oil of Olay, khăn giấy Bounty, mỹ phẩm CoverGirl, Dawn, Downy và Duracell cũng như hàng chục nhãn hàng khác. P&G thu thập số liệu nhiều hơn bất kỳ thương hiệu nào trên thế giới và dựa trên những phương pháp thống kê phức tạp để thiết kế chiến dịch tiếp thị của mình. Công ty đó rất thành công trong việc tìm ra cách để bán hàng. Chỉ riêng trên thị trường sản phẩm làm sạch quần áo, sản phẩm của P&G đã giúp làm giảm được một nửa gánh nặng về quần áo cho người Mỹ. Lợi nhuận hàng năm lên đến 35 tỷ đô-la.

Tuy nhiên, đội của Stimson đang trên bờ vực thất bại khi được giao thiết kế chiến dịch quảng cáo cho một trong những sản phẩm mới đầy hứa hẹn của P&G. Công ty đã dành hàng tỷ đô-la để phát triển một loại chất phun khử mọi mùi khó chịu bám trên bất kỳ loại vải nào. Và những nhà nghiên cứu trong căn phòng nhỏ không có cửa sổ ấy không có ý tưởng nào để thuyết phục mọi người mua nó.

Ba năm trước, khi một trong những nhà hóa học của P&G nghiên cứu một hóa chất tên hydroxypropyl beta cyclodextrin, hay HPBCD trong phòng thí nghiệm đã tạo ra chất phun khử mùi đó. Nhà hóa học đó là một người nghiện thuốc lá. Quần áo của ông thường có mùi giống như gạt tàn thuốc lá. Một ngày nọ, sau khi làm việc với HPBCD và về nhà, vợ ông chào đón ông ở cửa.

“Anh bỏ thuốc lá rồi à?” bà ấy hỏi ông.

“Không,” ông trả lời. Ông thấy nghi ngờ. Nhiều năm nay rồi, bà cứ nhắc mãi với ông chuyện bỏ thuốc lá. Nó giống như một cú lừa tâm lý đã được chuẩn bị sẵn.

“Người ông không có mùi thuốc lá nữa rồi,” bà ấy nói.

Ngày hôm sau, ông quay trở lại phòng thí nghiệm và bắt đầu thử nghiệm HPBCD với nhiều mùi khác nhau. Ông có hàng trăm lọ nhỏ chứa sợi vải có những mùi như chó bị ướt, xì-gà, mồ hôi tất, món ăn Trung Hoa, quần áo bị mốc và khăn tắm bẩn. Khi ông cho HPBCD vào nước và phun lên mẫu thử, những mùi đó bị hút vào các phân tử hóa chất. Sau khi làm khô sương phun, mùi đã biến mất.

Khi nhà hóa học giải thích sáng chế của mình cho ban quản trị của P&G, họ hoàn toàn bị thuyết phục. Nhiều năm rồi, nghiên cứu thị trường cho thấy nhu cầu lớn của khách hàng về thứ gì có thể làm mất những mùi khó chịu, không phải là át mùi mà là làm mất hoàn toàn. Khi một đội nghiên cứu thị trường phỏng vấn khách hàng, họ biết được nhiều người thường để áo choàng hay quần bên ngoài sau một đêm ở quán bar hay một bữa tiệc. “Quần áo của tôi thường có mùi giống thuốc lá khi tôi về nhà nhưng tôi không muốn phải trả tiền giặt khô mỗi lần ra ngoài,” một người phụ nữ nói.

Nhận thấy đó là một cơ hội, P&G đã thực hiện một kế hoạch bí mật để đưa HPBCD trở thành một sản phẩm khả thi. Công ty dành hàng triệu đô để hoàn thành công thức và cuối cùng tạo ra một chất lỏng không màu, không mùi, có thể thổi bay bất kỳ mùi khó chịu nào. Kỹ thuật của loại chất phun đó rất tiên tiến nên NASA cuối cùng sử dụng nó để làm sạch bên trong tàu con thoi mỗi lần họ trở về từ không gian. Điều tốt nhất là nó không cần nhiều tiền để sản xuất ra, không để lại vết bẩn và có thể tẩy mùi tốt trên ghế dài, áo vét cũ hay bên trong ô tô. Dự án đó là một cuộc mạo hiểm lớn, nhưng nếu P&G có chiến dịch tiếp thị tốt, công ty có thể kiếm được hàng tỷ đô-la.

Họ quyết định gọi nó là Febreze và đề nghị Stimson, một thiên tài 31 tuổi có nền tảng về toán học và tâm lý học, dẫn dắt đội. Stimson cao ráo và đẹp trai, có cằm nhọn, giọng nói nhẹ nhàng và vị giác tinh tế. (“Tôi thà để con tôi hút cần sa còn hơn là ăn ở McDonald’s,” anh ấy đã một lần nói với đồng nghiệp như vậy.) Trước khi vào P&G, anh đã làm việc 5 năm ở Phố Wall để xây dựng mô hình Toán học cho việc lựa chọn cổ phiếu. Khi anh chuyển đến CinCinnati – nơi có trụ sở của P&G, anh được liên hệ để giúp kinh doanh nhiều mặt hàng quan trọng như giấy thơm Bounce và Downy. Nhưng Febreze thì lại khác. Đó là cơ hội để tung ra một loại sản phẩm hoàn toàn mới, chưa từng có từ trước đến giờ để thêm vào giỏ mua sắm của khách hàng. Tất cả những gì Stimson cần là tìm ra cách để đưa Febreze thành một thói quen và là sản phẩm sẽ nổi bật trên các kệ hàng. Điều đó sẽ khó khăn thế nào?

Stimson và các đồng nghiệp giới thiệu Febreze ở vài thị trường thử nghiệm như Phoenix, Salt Lake City và Boise. Họ đến, phát mẫu thử và hỏi mọi người liệu họ có thể đến nhà không. Trong hơn hai tháng, họ ghé đến hàng trăm hộ gia đình. Khi họ đến thăm nhà một nhân viên kiểm lâm ở Phoenix, họ đã có bước tiến triển lớn đầu tiên. Nhân viên kiểm lâm là

nữ giới khoảng hơn 20 tuổi và sống một mình. Công việc của cô là bắt lại những động vật chạy ra khỏi vùng đất rừng. Cô đã bắt chó sói đồng cỏ, gấu trúc Mỹ, sư tử núi. Và chồn hôi. Rất nhiều chồn hôi. Chúng thường phun dịch hôi vào cô mỗi khi bị bắt.

“Tôi độc thân, tôi muốn tìm ai đó và có con,” người nhân viên nói với Stimson và đồng nghiệp của anh khi họ đang ngồi trong phòng khách. “Tôi đã có rất nhiều buổi hẹn hò. Mọi người biết đấy, tôi nghĩ mình cũng hấp dẫn? Tôi thông minh và tôi cảm thấy mình là người thích hợp để kết hôn.”

Nhưng tình yêu của cô thường không suôn sẻ, cô giải thích, vì mọi thứ trong cuộc sống của cô đều có mùi giống chồn hôi. Nhà, xe, quần áo, giày ống, tay và cả rèm cửa của cô. Thậm chí cả giường của cô. Cô đã thử mọi cách để làm mất mùi. Cô mua xà phòng và dầu gội đầu đặc biệt. Cô dùng nến thơm và mua nhiều máy làm sạch thảm đắt tiền. Nhưng chẳng có cái nào hiệu quả.

“Khi đang hẹn hò, tôi sẽ ngửi thấy một mùi gì đó giống như chồn hôi và bắt đầu ám ảnh nó,” cô nói với họ. “Tôi bắt đầu tự hỏi liệu anh ấy có ngửi thấy nó? Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi đưa anh ấy về nhà và anh ấy muốn ra khỏi nhà?”

“Năm ngoái, tôi đã hẹn hò 4 lần với một chàng trai rất tốt và tôi thực sự thích, tôi đã chờ rất lâu để mời anh đến nhà tôi. Cuối cùng, anh ấy đến và tôi nghĩ mọi thứ sẽ tốt đẹp. Ngày hôm sau, anh ấy nói anh ấy muốn chia tay. Anh rất tế nhị về việc đó nhưng tôi luôn tự hỏi, có phải là do cái mùi đó?”

“Vâng, tôi rất vui khi cô đã thử dùng Febreze,” Stimson nói. “Cô thấy nó thế nào?”

Cô nhìn Stimson. Cô đang khóc.

“Tôi muốn cảm ơn,” cô nói. “Loại thuốc phun này đã thay đổi cuộc đời tôi.”

Sau khi nhận mẫu thử Febreze, cô trở về nhà và phun lên ghế dài. Cô cũng phun rèm cửa, thảm, khăn trải giường, quần jean, đồng phục và cả bên trong xe ô tô. Ống phun đầu tiên hết, cô lấy tiếp một ống khác và phun lên mọi thứ còn lại.

“Tôi đã nhờ tất cả bạn mình ghé qua nhà,” cô nói. “Họ không còn ngửi thấy gì. Mùi chồn hôi đã biến mất.”

Cô khóc nhiều hơn nên một đồng nghiệp của Stimson vỗ nhẹ lên vai cô. “Cảm ơn rất nhiều,” cô nói. “Tôi cảm thấy rất thoải mái. Cảm ơn. Sản phẩm này rất quan trọng với tôi.”

Stimson ngửi không khí trong phòng khách của cô. Anh không ngửi thấy mùi gì. Anh nghĩ, *chúng ta sẽ phát tài nhờ thứ này.*

* * *

Stimson cùng cả đội trở về trụ sở của P&G và bắt đầu xem lại chiến dịch tiếp thị họ đang định giới thiệu. Họ quyết định chìa khóa để bán được Febreze là truyền cảm giác nhẹ nhõm mà nhân viên kiểm lâm đó có được. Họ xác định vị trí của Febreze là thứ giúp mọi người xóa bỏ những mùi gây xấu hổ. Tất cả họ đều quen thuộc với những quy tắc của Hopkins hay những hiện thân hiện đại của nó trong nhiều sách về kinh doanh. Họ muốn giữ quảng cáo thật đơn giản: Tìm một gợi ý rõ ràng và một phần thưởng xác định.

Họ thiết kế hai mẫu quảng cáo trên ti vi. Cái đầu tiên quay một người phụ nữ nói về khu vực hút thuốc của nhà hàng. Mỗi lần cô ăn ở đó, áo khoác của cô thường có mùi khói thuốc. Một người bạn nói với cô nếu dùng Febreze, nó sẽ làm bay mùi. Gợi ý: mùi thuốc lá. Phần thưởng: quần áo không còn mùi đó. Quảng cáo thứ hai là về một người phụ nữ đang lo lắng về con chó của cô, Sophie, luôn ngồi trên cái ghế dài. “Sophie sẽ luôn có mùi của nó,” cô nói, nhưng với Febreze, “bây giờ đồ dùng của tôi không có mùi giống nó nữa.” Gợi ý: mùi vật nuôi trong nhà, điều mà 79 triệu hộ gia đình có vật nuôi đang gặp phải. Phần thưởng: một căn nhà không có mùi giống như cái chuồng chó.

Năm 1996, Stimson và các đồng nghiệp bắt đầu cho quảng cáo ở các thành phố đã thử nghiệm. Họ phát mẫu thử, đặt quảng cáo vào hòm thư và trả tiền cho các quầy tạp hóa để đặt thật nhiều Febreze gần quầy tính tiền. Sau đó họ tạm nghỉ ngơi và tính trước sẽ dùng tiền thưởng thế nào.

Một tuần trôi qua. Rồi hai tuần. Một tháng. Hai tháng. Việc bán hàng bắt đầu kém dần đi. Vì lo lắng, công ty đã cử người nghiên cứu đến các cửa hàng tìm hiểu chuyện gì đang xảy ra. Chưa ai đụng tới các kệ xếp đầy ống Febreze. Họ bắt đầu đến thăm các bà nội trợ đã nhận mẫu thử.

“Ồ, vâng!” một trong số họ nói với một nhà nghiên cứu của P&G. “Ống phun! Tôi nhớ rồi. Xem nào.” Người phụ nữ quỳ xuống sàn bếp và bắt đầu tìm kiếm ngăn tủ dưới bồn rửa. “Tôi đã dùng nó một thời gian, nhưng sau đó tôi lại quên mất. Tôi nghĩ nó ở đâu đây thôi.” Cô đứng lên vì chẳng thấy gì. “Có thể nó ở trong tủ để đồ?” Cô bước đến và đẩy mấy cây chổi sang một bên. “À! Nó đây rồi! Ở phía sau! Anh thấy không? Nó vẫn nằm gần đây. Anh có muốn lấy lại không?”

Febreze là thứ vô dụng.

Đối với Stimson, đó là một thảm họa. Các đối thủ cạnh tranh ở các chi nhánh khác nhận thấy một cơ hội khác trong sự thất bại đó. Anh nghe thấy những tin đồn, có ai đó đang vận động hành lang để xóa bỏ Febreze và đưa anh trở lại làm việc ở sản phẩm tóc Nicky Clarke, một loại hàng tiêu dùng tương đương ở Siberia.

Một trong những chủ tịch chi nhánh của P&G triệu tập một cuộc họp khẩn và thông báo họ phải cắt giảm thiệt hại của Febreze trước khi thành viên hội đồng bắt đầu chất vấn. Cấp trên của Stimson đứng dậy và đưa ra một lời bào chữa. “Vẫn có cơ hội để xoay chuyển mọi thứ,” ông nói. “Ít nhất hãy yêu cầu các tiến sĩ tìm hiểu chuyện gì đang xảy ra.” P&G vừa tuyển dụng từ Stanford, Carnegie Mellon và mọi nơi khác những nhà khoa học được cho là chuyên gia nghiên cứu tâm lý khách hàng. Chủ tịch chi nhánh đồng ý kéo dài thời gian cho sản phẩm này.

Vì thế, một nhóm mới các nhà nghiên cứu gia nhập nhóm của Stimson và bắt đầu tiến hành nhiều cuộc phỏng vấn hơn. Khi họ đến nhà một phụ nữ bên ngoài Phoenix, họ đã có được lời gợi ý đầu tiên về sự thất bại của Febreze. Họ có thể ngửi thấy mùi 9 con mèo trước khi họ bước vào nhà. Tuy nhiên, trong nhà lại rất sạch sẽ và gọn gàng. Người phụ nữ giải thích mình là một người ưa ngăn nắp. Bà hút bụi mỗi ngày và không thích mở cửa sổ vì gió sẽ thổi

bụi vào nhà. Khi Stimson và các nhà khoa học bước vào phòng khách nơi những con mèo sống, một người đã phải che miệng lại vì mùi bốc lên quá nặng.

“Bà làm thế nào với mùi mèo này?” một nhà khoa học hỏi người phụ nữ.

“Nó không phải là vấn đề,” bà nói.

“Bà để ý đến mùi đó thường xuyên thế nào?”

“Ồ, khoảng một tháng một lần,” người phụ nữ trả lời.

Các nhà nghiên cứu bối rối nhìn nhau.

“Bây giờ bà có nghĩ thấy nó không?” một nhà khoa học hỏi.

“Không,” bà đáp.

Tình cảnh đó lặp lại ở hàng chục căn hộ có mùi khác mà các nhà nghiên cứu đã ghé đến. Mọi người không thể nhận ra hầu hết các mùi khó chịu trong cuộc sống của họ. Nếu bạn sống với 9 con mèo, bạn sẽ dần quen với mùi của nó. Nếu bạn hút thuốc, nó gây tổn thương đến khả năng khứu giác nên bạn không còn nghĩ thấy mùi khói. Stimson nhận ra rằng điều đó giải thích tại sao không ai dùng Febreze. Gợi ý của sản phẩm – thứ được cho là có tác động đến việc sử dụng hàng ngày – bị che giấu với những người cần nó nhất. Người ta không để ý thường xuyên những mùi khó chịu đó để tạo nên thói quen. Kết quả là Febreze bị vứt đàng sau tủ đựng đồ. Những người có khuynh hướng dùng ống phun nhất không bao giờ nghĩ được những mùi nhắc nhở họ dùng chúng cho phòng khách của mình.

Đội của Stimson trở về trụ sở, họp nhau lại trong một phòng họp không có cửa sổ và đọc lại bản ghi cuộc phỏng vấn người phụ nữ có 9 con mèo. Nhà tâm lý học đặt câu hỏi, điều gì sẽ xảy ra nếu anh bị sa thải. Stimson lấy tay úp mặt. Nếu anh ấy không thể bán Febreze cho người phụ nữ có 9 con mèo, anh tự hỏi có thể bán nó cho ai nữa? Làm sao để xây dựng thói quen mới khi không có gợi ý nào tác động đến việc sử dụng và khi khách hàng cần nó nhất lại không coi trọng phần thưởng?

Phòng thí nghiệm của Wolfram Schultz, một giáo sư thần kinh học thuộc Đại học Cambridge, không phải là nơi thú vị. Đồng nghiệp mô tả bàn của ông là một hố đen hay làm mất tài liệu vĩnh viễn và là đĩa Petri nơi vi khuẩn có thể sinh sôi, tăng trưởng nhanh chóng và không bị gì ngăn cản qua nhiều năm. Khi Schultz cần lau dọn gì đó khác thường, ông không dùng ống phun hay chất tẩy rửa. Ông thấm ướt khăn giấy và cọ thật mạnh. Nếu quần áo của ông có mùi thuốc lá hay lông mèo, ông cũng chẳng để ý hay quan tâm đến.

Tuy nhiên, những thí nghiệm Schultz tiến hành hơn 20 năm qua đã thay đổi hiểu biết của chúng ta về cách gợi ý, phần thưởng và thói quen tương tác thế nào. Ông đã giải thích tại sao vài gợi ý và phần thưởng lại có nhiều tác động hơn những cái khác và đưa ra bản đồ khoa học giải thích tại sao Pepsodent là một thành công, làm thế nào nhiều người ăn kiêng và người thích thể dục thay đổi thói quen rất nhanh, và cuối cùng cần có gì để bán được Febreze.

Vào những năm 1980, Schultz ở trong nhóm các nhà khoa học nghiên cứu bộ não của khỉ khi chúng học để thực hiện vài hoạt động nhất định như nhấn cần gạt hay mở móc gài. Mục tiêu của họ là tìm ra phần nào trong não bộ chịu trách nhiệm cho hành động mới.

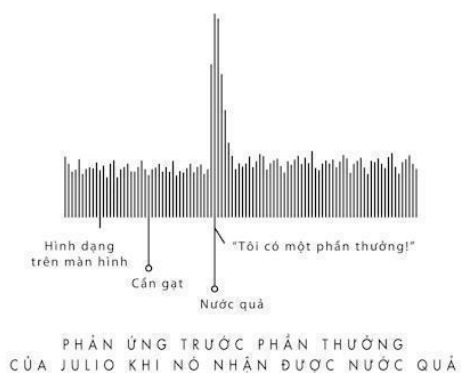
“Một ngày nọ, tôi nhận ra điều này rất thú vị,” Schultz nói với tôi. Ông sinh ra ở Đức và bây giờ khi ông nói tiếng Anh, nghe có vẻ giống Arnold Schwarzenegger nếu Kẻ hủy diệt là một thành viên của Hội Hoàng gia. “Một vài con khỉ chúng tôi nghiên cứu thích nước táo ép, những con khác thì thích nước nho ép và tôi bắt đầu tự hỏi điều gì đang diễn ra trong đầu những con khỉ này? Tại sao những phần thưởng khác nhau lại có tác động khác nhau đến não bộ?”

Schultz bắt đầu chuỗi thí nghiệm để giải mã phần thưởng tác động như thế nào trên mức độ thần kinh học. Vào những năm 1990, khi công nghệ tiến bộ, ông tiếp cận những thiết bị mà các nhà nghiên cứu ở MIT đã sử dụng. Tuy nhiên, ngoài chuột, Schultz còn hứng thú với khỉ như Julia, một con khỉ đuôi ngắn nặng 3,6 kg, có đôi mắt màu nâu lục nhạt và có một điện cực rất mảnh gắn vào não bộ cho phép Schultz quan sát các hoạt động thần kinh khi nó xảy ra.

Một ngày nọ, Schultz đặt Julio vào một cái ghế trong một phòng được chiếu sáng mờ mờ và bật một màn hình máy vi tính lên. Nhiệm vụ của Julio là nhấn một cần gạt khi những hình ảnh có màu sắc xuất hiện trên màn hình – những xoắn ốc nhỏ màu vàng, những đường cong màu đỏ hay những đường thẳng màu xanh. Nếu Julio nhấn cần gạt khi một hình xuất hiện, một giọt quả mâm xôi theo đường ống gần từ trần sẽ nhỏ vào miệng nó.

Julia thích nước quả mâm xôi.

Đầu tiên, Julio không mấy hứng thú với những gì đang có trên màn hình. Phần lớn thời gian nó cố cựa quậy để thoát khỏi cái ghế. Nhưng ngay khi một giọt nước quả đầu tiên rớt xuống, Julio bắt đầu tập trung vào màn hình. Khi con khỉ bắt đầu hiểu ra qua hàng chục lần lặp lại, rằng những hình trên màn hình là gợi ý cho một hành động (nhấn cần gạt) dẫn đến phần thưởng (nước quả mâm xôi), nó bắt đầu nhìn chăm chăm vào màn hình với sự tập trung cao độ. Nó không cựa quậy nữa. Khi một đường cong màu vàng xuất hiện, con khỉ tiến đến cái cần gạt. Khi một đường màu xanh lóe lên, nó vồ lấy cái cần gạt. Và khi có nước quả, Julio liếm môi một cách thỏa mãn.



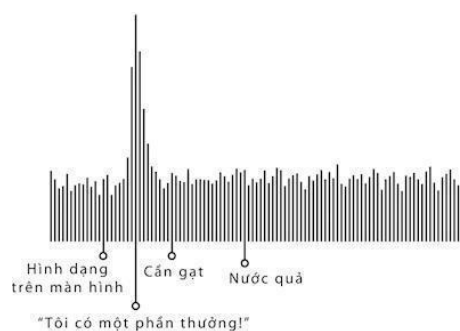
Khi Schultz xem xét hành động trong não của Julio, ông thấy một mô hình hình thành. Khi Julio nhận được phần thưởng, hoạt động não của nó tăng lên, thể hiện nó đang hạnh phúc. Một bản ghi hoạt động thần kinh cho thấy não bộ con khỉ nói lên đúng bản chất, "Tôi nhận được phần thưởng!"

Schultz lặp lại cùng một thí nghiệm với Julio nhiều lần và ghi lại phản ứng thần kinh mỗi lần. Khi Julio nhận nước quả, mô hình "Tôi nhận được phần thưởng!" xuất hiện trên màn

hình do kết nối với điện cực trong đầu con khỉ. Từ góc nhìn thần kinh học, lẽ thói của Julia dần dần trở thành thói quen.



Tuy nhiên, điều hấp dẫn nhất với Schultz là cách mọi thứ thay đổi khi ông tiến hành thí nghiệm. Khi con khỉ bắt đầu thành thạo hành động đó hơn – khi thói quen trở nên mạnh hơn – não bộ của Julio bắt đầu đoán trước được nước quả mâm xôi sẽ đến. Điện cực của Schultz bắt đầu ghi lại mô hình “Tôi nhận được phần thưởng!” ngay khi Julio thấy hình màu trên màn hình, ngay cả trước khi có nước quả:



HIỆN GIỜ, PHẢN ỨNG TRƯỚC PHẦN THƯỞNG CỦA JULIO XẢY RA TRƯỚC KHI CÓ NƯỚC QUẢ

Nói cách khác, hình màu trên màn hình trở thành một gợi ý không chỉ cho việc nhấn cần gạt mà còn cho phản ứng thỏa mãn bên trong não con khỉ. Julio bắt đầu mong đợi phần thưởng ngay khi nó nhìn thấy xoắn ốc màu vàng và đường cong màu đỏ.

Sau đó, Schultz điều chỉnh lại thí nghiệm. Trước đó, Julio nhận được nước quả ngay khi nó chạm vào cần gạt. Bây giờ, đôi lúc không hề có nước quả cho dù Julio thực hiện hoàn toàn đúng. Hay sẽ có nước quả chậm hơn một lúc. Hay nước quả bị pha loãng đi chỉ còn ngọt một nửa so với lúc đầu.

Khi không có nước quả, chậm hơn hay bị loãng đi, Julio nổi giận và tạo tiếng ồn khó chịu hay trở nên chán nản. Và trong não của Julio, Schultz thấy một mô hình mới hình thành: sự thèm muốn. Khi Julio mong chờ nước quả nhưng không nhận được, một mô hình thần kinh gắn với sự thèm muốn và thất vọng hình thành bên trong não nó. Khi Julio nhìn thấy gợi ý, nó bắt đầu mong đợi niềm vui có nước quả. Nhưng nếu nước quả không đến, niềm vui đó trở thành sự thèm muốn mà nếu không được thỏa mãn, Julio sẽ nổi giận hay chán nản.

Những nhà nghiên cứu ở các phòng thí nghiệm khác cũng tìm thấy mô hình tương tự. Những con khỉ khác được huấn luyện để mong đợi nước quả mỗi lần chúng trông thấy một hình ảnh trên màn hình. Sau đó, các nhà nghiên cứu thử làm chúng xao lãng. Họ mở cửa phòng thí nghiệm, nên con khỉ có thể ra ngoài và chơi với bạn của nó. Họ để thức ăn trong một góc nên con khỉ có thể ăn nếu nó không làm thí nghiệm.

Đối với những con khỉ không phát triển một thói quen bền vững, sự xao lãng có hiệu quả. Nó trượt khỏi cái ghế, ra khỏi phòng và không bao giờ nhìn lại. Nó không học để thèm muốn nước quả. Tuy nhiên, một khi con khỉ đã hình thành thói quen – một khi não nó mong đợi phần thưởng – việc xao lãng không có ảnh hưởng gì. Con vật sẽ ngồi đó, xem màn hình và nhấn cần gạt nhiều lần cho dù có thức ăn sẵn hay cơ hội để ra ngoài. Sự mong đợi và cảm giác thèm muốn quá lớn nên con khỉ cứ gắn chặt vào màn hình, giống như một người đánh bạc sẽ tiếp tục chơi khi vừa thua hết toàn bộ phần thắng.

Điều đó giải thích tại sao thói quen có tác động lớn lao: Nó tạo ra sự thèm muốn trong thần kinh. Phần lớn thời gian, sự thèm muốn đó xuất hiện rất thường xuyên nên chúng ta không thật sự biết nó có tồn tại và không biết đến ảnh hưởng của nó. Nhưng khi chúng ta kết hợp gợi ý với phần thưởng nhất định, sự thèm khát thuộc về tiềm thức xuất hiện trong não và bắt đầu vòng lặp thói quen. Ví dụ, một nhà nghiên cứu ở Cornell tìm ra sự thèm khát thức ăn và mùi có ảnh hưởng mạnh mẽ thế nào đến lễ thói khi ông chú ý cách các cửa hàng Cinnabon được chia vị trí trong các trung tâm thương mại. Nhiều người bán thức ăn mở quán ở khu ăn uống, nhưng Cinnabon lại thử mở cửa hàng cách xa những khu ăn uống đó. Tại sao? Bởi vì nhà điều hành của Cinnabon muốn mùi bánh mì quế lan đến tiền sảnh và các khu xung quanh không bị ngắt quãng, vì thế người mua sắm sẽ vô thức bắt đầu thèm một cái bánh. Ngay lúc một khách hàng rẽ qua và thấy cửa hàng Cinnabon, sự thèm muốn sẽ như

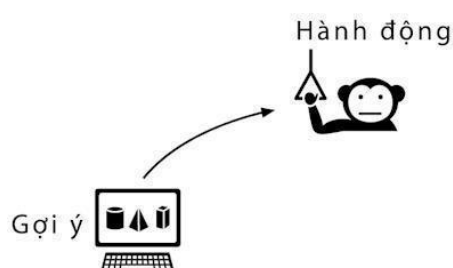
một con quái vật đang gầm gừ bên trong đầu họ và không nghĩ ngợi, họ sẽ đưa tay tìm ví. Vòng lặp thói quen đang quay vì cảm giác thèm muốn đã xuất hiện.

“Chẳng có gì được lập trình trong não chúng ta, làm cho chúng ta khi thấy một hộp bánh nướng thì tự động muốn một bữa tiệc ngọt,” Schultz nói với tôi. “Nhưng một khi não chúng ta học được rằng một hộp bánh nướng chứa đường ngon tuyệt và các loại các-bon-hy-đrát khác, nó sẽ bắt đầu mong chờ nhiều đường hơn. Não chúng ta sẽ thúc đẩy ta về phía cái hộp. Sau đó, nếu chúng ta không ăn bánh nướng, chúng ta sẽ thấy thất vọng.”

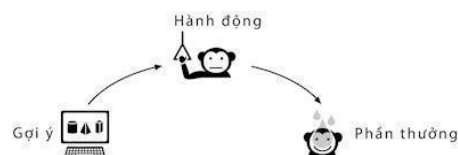
Để hiểu quá trình này, hãy xem thói quen của Julio hình thành thế nào. Đầu tiên, nó thấy một hình ảnh trên màn hình:



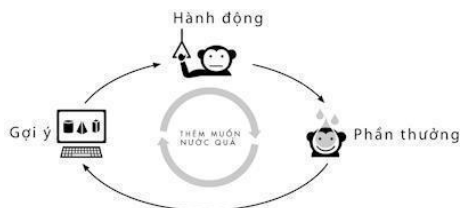
Qua thời gian, Julio học được rằng sự xuất hiện của hình ảnh nghĩa là lúc cần thực hiện một hành động. Vì thế nó nhấn cái cần gạt:



Kết quả là Julio nhận được một giọt nước quả mâm xôi.

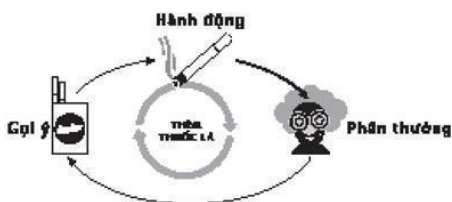


Đó là bài học căn bản. Thói quen chỉ hình thành khi Julio bắt đầu thèm muốn nước quả khi nó nhìn thấy gợi ý. Một khi có sự thèm muốn đó, Julio sẽ tự động thực hiện. Nó sẽ làm theo thói quen:



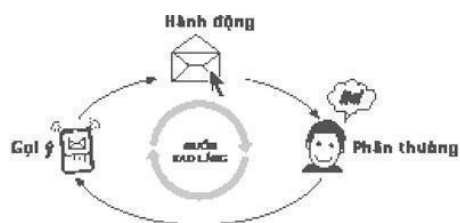
VÒNG LẶP THÓI QUEN CỦA JULIO

Đó là cách thói quen mới được hình thành: bằng cách đặt một gợi ý, một hành động và một phần thưởng cùng nhau, sau đó tạo một sự thèm khát làm động lực cho vòng lặp. Lấy việc hút thuốc lá làm ví dụ. Khi một người nghiện thuốc thấy một gợi ý – như một gói Marlboros – não bộ bắt đầu mong chờ mùi thuốc.



Để não bộ có sự thèm muốn hơi thuốc thì chỉ cần dấu hiệu của điếu thuốc là đủ. Nếu không có điếu thuốc, sự thèm muốn sẽ tiếp tục tăng cho đến khi người hút thuốc vớ lấy một điếu Marlboro mà không nghĩ ngợi gì.

Hay xem ví dụ về thư điện tử. Khi máy vi tính báo hiệu hay điện thoại rung lên mỗi lần có tin nhắn mới, não bộ bắt đầu thúc đẩy sự xao lãng nhất thời khi nghĩ đến việc mở thư điện tử. Nếu sự mong đợi đó không được thỏa mãn thì nó sẽ tiếp tục cho đến khi chủ nhân vì sốt ruột sẽ kiểm tra điện thoại BlackBerry đang rung lên của họ dưới gầm bàn dù đang trong một cuộc họp và họ biết đó chỉ là kết quả trận bóng đá mới nhất với một đội hình lý tưởng. (Nói cách khác, nếu ai đó không để chế độ rung điện thoại – và vì thế loại bỏ gợi ý – họ có thể làm việc nhiều giờ liền mà không nghĩ đến việc kiểm tra hộp thư đến.)



Các nhà khoa học đã nghiên cứu não bộ của người nghiện rượu, người nghiện thuốc lá, người ăn uống quá mức và xác định được cách hệ thần kinh của họ – cấu trúc của não bộ và sự lưu thông các chất thần kinh bên trong não – thay đổi khi sự thèm khát bắt đầu ăn sâu. Theo 2 nhà nghiên cứu tại Đại học Michigan, thông thường thói quen bền vững tạo ra những phản ứng như bị nghiện nên “tăng tiến thành sự ám ảnh thèm muốn” có thể làm não bộ tự động hóa, “dù cho có phải đối mặt với những chuyện tồi tệ nhất như mất danh tiếng, công việc, nhà cửa và gia đình.”

Tuy nhiên, sự thèm khát đó không tác động hoàn toàn đến chúng ta. Chương tiếp theo sẽ giải thích, có những cơ chế giúp chúng ta bỏ qua cảm dỗ. Nhưng để áp đảo thói quen, chúng ta phải nhận ra sự thèm khát nào đang tác động đến lẽ thói. Nếu chúng ta không nhận thấy sự mong đợi, chúng ta sẽ giống như những người đi mua sắm lang thang đến Cinnabon như thể đang bị ma lực nào đó dẫn dắt.

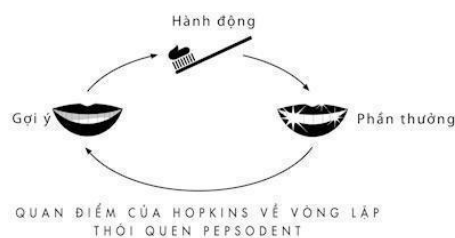
* * *

Để hiểu được sức mạnh của sự thèm khát trong việc hình thành thói quen, hãy xem xét thói quen tập thể dục hình thành thế nào. Năm 2002, các nhà nghiên cứu tại Đại học New Mexico State muốn tìm hiểu tại sao mọi người tập thể dục đều đặn. Họ nghiên cứu 266 người, phần lớn tập thể dục ít nhất 3 lần một tuần. Nhiều người trong số họ bắt đầu chạy bộ hay nâng tạ là do ý định chợt nảy ra, hay bởi họ bất ngờ có thời gian rảnh hoặc muốn giải tỏa những căng thẳng không đoán trước trong cuộc sống. Tuy nhiên, lý do họ tiếp tục – tại sao nó trở thành thói quen – là vì họ thèm muốn một phần thưởng nhất định.

Trong một nhóm nghiên cứu, 92% người tập thể dục thường xuyên nói rằng vì nó giúp họ “cảm thấy tốt hơn” – họ bắt đầu mong muốn và trông chờ các hoóc-môn giảm đau và những chất thần kinh khác do thể dục mang lại. Trong một nhóm khác, 67% người tham gia cho rằng tập thể dục mang đến cảm giác “thành công” – họ đã thèm khát một cảm giác chiến

thắng thường xuyên từ hành động của mình, và phần thưởng tự thân đó đủ để biến hoạt động thể dục thể thao thành một thói quen.

Nếu bạn muốn bắt đầu chạy bộ mỗi sáng, bạn cần phải chọn một gợi ý đơn giản (như luôn buộc dây giày trước khi ăn sáng hay đặt quần áo chạy bộ gần giường ngủ) và một phần thưởng rõ ràng (như nghỉ trưa, cảm giác thành công khi ghi lại chặng đường, hay lượng hoóc-môn có được do chạy bộ). Nhưng vô số nghiên cứu đã cho thấy một gợi ý và một phần thưởng không thể tự làm cho một thói quen mới kéo dài. Chỉ khi nào bộ bắt đầu mong đợi phần thưởng – thêm muốn những hoóc-môn giảm đau hay cảm giác thành công – việc buộc dây giày mỗi buổi sáng sẽ trở thành tự động. Bên cạnh việc tạo ra một hành động, gợi ý còn tạo ra một sự thèm muốn để có phần thưởng.



“Cho tôi hỏi ông vài điều về vấn đề tôi đang gặp phải,” tôi nói với Wolfram Schultz, nhà khoa học thần kinh, sau khi ông giải thích với tôi cách thức sự thèm khát tạo nên. “Tôi có một đứa con 2 tuổi và khi tôi đang cho nó ăn tối – miếng thịt gà hay những thứ tương tự – tôi thường cầm lấy và ăn không suy nghĩ. Đó là một thói quen. Và bây giờ tôi đang lên cân.”

“Mọi người đều làm thế,” Schultz nói. Ông có 3 đứa con, giờ tất cả đều đã lớn. Khi chúng còn nhỏ, ông sẽ ăn một ít bữa tối của chúng mà không suy nghĩ. “Bằng cách nào đó,” ông nói với tôi, “chúng ta giống như những con khỉ. Khi chúng ta thấy thịt gà hay khoai tây chiên trên bàn, não chúng ta bắt đầu mong muốn món ăn đó cho dù chúng ta không đói. Não chúng ta đang thèm khát chúng. Nói thẳng ra, tôi không thích loại thức ăn đó, nhưng đột nhiên rất khó để cưỡng lại. Và ngay khi tôi ăn nó, tôi thấy thích thú vì sự thèm khát đã được thỏa mãn. Điều đó không phù hợp nhưng đó là cách thói quen hoạt động.

“Tôi đoán vậy nên tôi thấy biết ơn,” ông nói, “vì quá trình tương tự đã giúp tôi tạo nhiều thói quen tốt. Tôi làm việc chăm chỉ vì tôi muốn tự hào khi có một khám phá mới. Tôi tập thể dục vì tôi muốn cảm thấy tốt hơn sau đó. Tôi chỉ ước tôi có thể lựa chọn tốt hơn.”

Sau cuộc phỏng vấn chẳng tốt đẹp gì với người phụ nữ nuôi mèo, đội của Drake Stimson tại P&G bắt đầu tìm kiếm những kênh thường dùng bên ngoài để trợ giúp. Họ bắt đầu nghiên cứu kỹ những thí nghiệm như Wolfram Schultz đã thực hiện. Họ nhờ một giáo sư thuộc khoa Kinh doanh của Đại học Harvard để tiến hành những bài kiểm tra tâm lý về chiến dịch quảng cáo Febreze. Họ phỏng vấn hết khách hàng này đến khách hàng khác, tìm kiếm thứ gì đó sẽ cho họ một gợi ý để đưa Febreze là một phần trong cuộc sống của khách hàng.

Một ngày nọ, họ tìm đến và nói chuyện với một người phụ nữ ở vùng ngoại ô gần Scottsdale. Bà khoảng hơn 49 tuổi và có 4 đứa con. Nhà bà sạch sẽ nhưng không gọn gàng lắm. Bà rất thích Febreze và điều đó làm các nhà nghiên cứu ngạc nhiên.

“Tôi dùng nó mỗi ngày,” bà nói với họ.

“Thật không?” Stimson hỏi. Căn nhà không có vẻ gì là nơi có vấn đề về mùi. Không có con vật nuôi nào. Không ai hút thuốc. “Thế là thế nào? Bà đang cố gắng tẩy bỏ mùi gì?”

“Tôi không dùng nó cho bất cứ một mùi nhất định nào,” người phụ nữ nói. “Ý tôi là, anh biết đấy, tôi có con trai. Chúng đang tuổi dậy thì và nếu tôi không dọn dẹp phòng chúng, nó sẽ có mùi như một cái tủ khóa. Nhưng tôi thật sự không dùng nó theo cách đó. Tôi dùng nó để tẩy rửa thông thường – xịt một ít khi dọn phòng xong. Đó là một cách tốt để làm mọi thứ không còn mùi dù chỉ một ít.”

Họ đề nghị liệu họ có thể xem bà dọn dẹp nhà cửa không. Trong phòng ngủ, bà dọn giường, giũ gối, căng góc ga trải giường, rồi lấy một ống Febreze và phun nhẹ nhàng. Trong phòng khách, bà hút bụi, dọn giày của con, kéo thẳng bàn uống cà phê và phun Febreze trên tấm thảm vừa làm sạch. “Nó thật tuyệt, anh biết không?” bà nói. “Phun xịt như một sự ăn mừng nho nhỏ khi tôi dọn phòng xong.” Stimson ước tính với mức độ dùng Febreze của bà, bà sẽ dùng hết một ống trong hai tuần.

P&G đã thu thập hàng nghìn băng video dài nhiều giờ ghi lại việc lau dọn nhà cửa của mọi người trong nhiều năm. Khi các nhà nghiên cứu quay trở lại Cincinnati, vài người dành một buổi tối xem qua những đoạn băng đó. Sáng hôm sau, một trong những nhà khoa học yêu cầu đội Febreze gặp ông trong phòng họp. Ông cho chiếu một đoạn băng về một người phụ nữ 26 tuổi có 3 đứa con đang dọn giường. Cô làm phẳng ga trải giường và chỉnh trang gối. Sau đó, cô mỉm cười và rời khỏi phòng.

“Mọi người có nhìn thấy không?” nhà nghiên cứu hỏi đầy phấn khích.

Ông mở một đoạn băng khác. Một người phụ nữ trẻ hơn, có làn da ngăm đen trải một tấm ga trải giường đầy màu sắc, kéo thẳng gối, rồi mỉm cười trước công việc của mình. “Nó cũng giống thế!” nhà nghiên cứu nói. Đoạn băng tiếp theo ghi lại một người phụ nữ trong bộ quần áo thể thao đang dọn dẹp bếp và lau chùi bàn trước khi căng người thư giãn.

Nhà nghiên cứu nhìn các đồng nghiệp.

“Các anh có thấy không?” ông hỏi.

“Ai cũng thư giãn hay vui vẻ khi họ dọn dẹp xong,” ông nói. “Chúng ta có thể dựa vào đó! Chuyện gì sẽ xảy ra nếu Febreze là thứ gì đó xảy ra vào lúc kết thúc công việc dọn dẹp thay vì vào lúc bắt đầu? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu nó làm cho việc dọn dẹp vui vẻ hơn?”

Đội của Stimson cho thử một bài kiểm tra nữa. Trước kia, quảng cáo sản phẩm tập trung vào xóa bỏ những mùi khó chịu. Công ty cho in nhãn hiệu mới thể hiện cửa sổ mở rộng và nhiều không khí trong lành. Nhiều mùi thơm được đưa vào công thức nên Febreze thay vì chỉ làm trung hòa các mùi, nó còn có mùi đặc trưng. Quảng cáo trên tivi quay hình những người phụ nữ phun lên giường vừa dọn dẹp xong hay quần áo vừa giặt xong. Khẩu hiệu cũ là “Đẩy bay các mùi khó chịu ra khỏi vải” được đổi thành “Làm sạch mùi cuộc sống.”

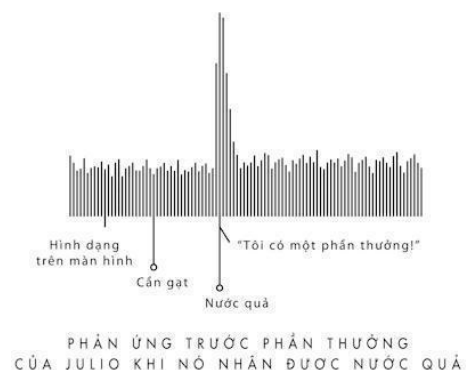
Mỗi thay đổi được tạo ra để lôi cuốn một gợi ý nhất định hàng ngày: dọn dẹp phòng, dọn giường ngủ, hút bụi thảm sàn. Trong mỗi thứ, Febreze đều được định vị là phần thưởng: mùi dễ chịu sau khi dọn dẹp xong. Điều quan trọng nhất là mỗi quảng cáo được tạo ra để khơi lên một sự thèm muốn: đồ vật đó sẽ có mùi dễ chịu như vẻ ngoài đẹp đẽ sau khi làm

sạch xong. Điều phi lý là một sản phẩm được sản xuất để khử mùi lại được chuyển thành điều ngược lại. Thay vì xóa bỏ mùi trên vải vóc bẩn, nó trở thành một loại nước xịt phòng sử dụng như lần chạm cuối cùng trước khi mọi thứ được làm sạch hoàn toàn.

Khi các nhà nghiên cứu quay lại nhà khách hàng, họ nhận thấy vài người nội trợ thuộc thị trường thử nghiệm đã bắt đầu mong đợi – thèm khát – mùi Febreze. Một người phụ nữ nói khi cô dùng hết ống, cô phun nước hoa loãng lên quần áo thay thế. “Sau cùng nếu tôi không ngửi thấy mùi gì dễ chịu, có vẻ vẫn chưa sạch,” cô nói với họ.

“Nhân viên kiểm lâm với vấn đề về mùi chồn hôi đã làm chúng tôi đi sai hướng,” Stimson nói với tôi. “Cô ấy làm chúng tôi nghĩ rằng Febreze sẽ thành công nếu cung cấp giải pháp cho một vấn đề. Nhưng chẳng ai muốn thừa nhận nhà họ có mùi.

“Điều chúng tôi đang xem xét là sai. Không ai muốn sự không mùi. Ngược lại, nhiều người lại muốn có một mùi dễ chịu sau khi họ dành 30 phút để dọn dẹp.”



Mùa hè năm 1998, Febreze được ra mắt lại. Trong vòng hai tháng, doanh thu tăng gấp đôi. Trong một năm, khách hàng đã chi hơn 230 triệu đô-la cho sản phẩm. Kể từ đó, Febreze phát sinh hàng chục sản phẩm phụ như nước xịt phòng, nến thơm, thuốc tẩy quần áo và xịt nhà bếp, tất cả đem lại doanh thu hơn 1 tỷ đô-la mỗi năm. Cuối cùng, P&G bắt đầu đề cập với khách hàng, Febreze không chỉ có mùi thơm mà còn làm mất đi những mùi khó chịu.

Stimson được thăng chức và đội của anh được thưởng. Công thức đó đã có hiệu quả. Họ đã tìm ra những gợi ý đơn giản và rõ ràng. Họ cũng đã xác định rõ phần thưởng.

Nhưng chỉ khi họ tạo ra cảm giác thèm muốn – mong muốn mọi thứ đều có mùi dễ chịu như vẻ bề ngoài của nó – Febreze mới thành công. Sự thèm muốn đó là một phần thiết yếu của công thức để tạo ra thói quen mới mà Claude Hopkins, người quảng cáo của Pepsodent, không bao giờ nhận ra.

Trong những năm cuối đời, Hopkins bắt đầu đi diễn thuyết. Các bài nói của ông về “Những quy luật của quảng cáo khoa học” lôi cuốn hàng nghìn người. Trên sân khấu, ông thường so sánh mình với Thomas Edison và George Washington và kéo dài những dự đoán không có cơ sở về tương lai (như xe ô tô biết bay). Nhưng ông không bao giờ đề cập đến sự thèm khát hay nguồn gốc thần kinh học của vòng lặp thói quen. Sau 70 năm nữa, điều đó mới được biết đến nhờ những thí nghiệm của các nhà khoa học MIT và Wolfram Schultz.

Thế nên, làm thế nào Hopkins xây dựng được thói quen chải răng có tác động mạnh mà không cần biết đến lợi ích của những hiểu biết đó?

Chùng như ông thực sự đã dựa vào lợi ích của những lý thuyết được khám phá ra sau này ở phòng thí nghiệm của MIT và Schultz cho dù không ai biết đến vào thời điểm đó.

Kinh nghiệm của Hopkins với Pepsodent phức tạp như những gì ông mô tả trong trí nhớ. Mặc dù ông khoe khoang mình đã tìm được một gợi ý đáng ngạc nhiên về mảng bám và khoáng lác ông là người đầu tiên đề nghị đến khách hàng một phần thưởng cụ thể về hàm răng đẹp, có vẻ Hopkins không phải là người khởi đầu của thủ thuật này. Không phải là làm cầu may. Ví dụ, hãy xem những quảng cáo của các hãng kem đánh răng khác đang tràn ngập trên báo chí ngay cả trước khi Hopkins biết đến sự tồn tại của Pepsodent.

“Nguyên liệu của loại kem này được đặc biệt tạo ra để ngăn ngừa sự hình thành cao răng,” một quảng cáo cho kem đánh răng Dr. Sheffield’s Crème Dentrifrice có trước Pepsodent ghi. “Hãy làm sạch lớp bẩn đó!”

“Một lớp mảng bám che lấp lớp men răng trắng của bạn,” một quảng cáo trong những cuốn sách nha khoa Hopkins đã nghiên cứu có ghi. “Kem đánh răng Sanitol sẽ loại bỏ mảng bám và nhanh chóng phục hồi sự trắng sáng ban đầu.”

“Nét quyến rũ của một nụ cười đẹp phụ thuộc vào vẻ đẹp của hàm răng bạn,” một quảng cáo thứ ba khẳng định. “Bí mật sự lôi cuốn của một cô gái đẹp là hàm răng trắng đẹp. Hãy dùng kem đánh răng S. S. White!”

Hàng chục người làm quảng cáo khác đã dùng từ ngữ giống như Pepsodent nhiều năm trước khi Hopkins bắt tay vào. Tất cả các quảng cáo đều đảm bảo loại bỏ mảng bám và đem lại một hàm răng trắng đẹp. Không có cái nào thực hiện được.

Nhưng khi Hopkins tiến hành chiến dịch của mình, doanh thu của Pepsodent bùng nổ. Tại sao Pepsodent lại có sự khác biệt?

Bởi vì thành công của Hopkins được dẫn dắt bởi những yếu tố tương tự như thứ đã làm cho con khi Julio nhấn vào cần gạt và những bà nội trợ phun Febreze trên giường sau khi dọn sạch sạch sẽ. Pepsodent tạo ra một sự thèm muốn.

Hopkins không dành phần nào trong cuốn tự truyện để nói về thành phần của Pepsodent, nhưng công thức được ghi ra ở phần đính kèm của bằng sáng chế kem đánh răng và dữ liệu của công ty cũng tiết lộ vài điều thú vị: Không giống như những loại kem khác lúc đó, Pepsodent có chứa acid citric cũng như một lượng tinh dầu bạc hà và các hóa chất khác. Nhà đầu tư của Pepsodent sử dụng những thành phần đó để làm kem có vị tươi mát, nhưng nó cũng có ảnh hưởng khác và không biết trước. Nó là chất kích thích, tạo cảm giác mát lạnh trên lưỡi và nướu răng.

Sau khi Pepsodent bắt đầu chiếm lĩnh thị trường, các nhà nghiên cứu thuộc các công ty đối thủ cố gắng tìm hiểu tại sao. Điều họ tìm thấy là khách hàng nói nếu họ quên dùng Pepsodent, họ nhận ra sai lầm vì đã bỏ lỡ cảm giác mát lạnh đó trong miệng. Họ hy vọng – họ thèm khát – sự kích thích nhẹ đó. Nếu không có nó, họ cảm thấy miệng mình không sạch sẽ.

Claude Hopkins không bán hàm răng đẹp. Ông bán một cảm giác. Một khi mọi người thèm muốn sự mát lạnh – một khi họ đánh đồng nó với sự sạch sẽ – chải răng trở thành thói quen.

Khi các công ty khác khám phá được điều Hopkins đang bán thật sự là gì, họ bắt đầu bắt chước ông. Trong nhiều năm, gần như mọi loại kem đánh răng đều chứa tinh dầu và hóa chất làm cho nướu răng bị kích thích. Ngay sau đó, Pepsodent bắt đầu bán chạy hơn. Cho đến hôm nay, gần như tất cả kem đánh răng đều chứa chất phụ gia với mục đích duy nhất là kích thích miệng sau khi đánh răng.



“Khách hàng cần vài dấu hiệu cho thấy một sản phẩm đang có tác dụng,” Tracy Sinclair là nhà quản trị thương hiệu cho Oral-B và kem đánh răng Crest Kids nói với tôi. “Chúng tôi có thể làm kem đánh răng có vị giống bất cứ thứ gì – việt quất, trà xanh – miễn là nó có sự mát lạnh, mọi người cảm thấy miệng họ đã sạch. Sự mát lạnh không làm cho kem đánh răng có hiệu quả tốt hơn. Nó chỉ thuyết phục mọi người là nó đang có hiệu quả.”

Bất kỳ ai cũng có thể sử dụng công thức đơn giản này để tạo thói quen cho mình. Muốn tập thể dục nhiều hơn? Hãy chọn một gợi ý, như đến phòng tập thể hình khi vừa thức dậy và một phần thưởng, như một ly sữa trái cây sau mỗi lần tập. Sau đó, hãy nghĩ về ly sữa trái cây đó hay lượng hoóc-môn bạn cảm thấy. Hãy cho phép bản thân mong đợi phần thưởng. Cuối cùng, sự thèm muốn đó sẽ giúp bạn đẩy cửa phòng tập dễ dàng hơn mỗi ngày.

Bạn muốn tạo một thói quen ăn uống mới? Khi các nhà nghiên cứu liên kết với Sở đăng ký kiểm soát cân nặng quốc gia – một dự án với hơn 6.000 người đã sụt hơn 13,6 kg – để xem xét thói quen của những người ăn kiêng thành công, họ nhận thấy 78% trong số họ ăn sáng mỗi ngày, một bữa ăn báo hiệu một thời gian trong ngày. Nhưng phần lớn những người ăn kiêng thành công còn hình dung một phần thưởng xác định khi họ tuân theo khẩu phần ăn uống – một bộ đồ tắm họ muốn mặc hay cảm giác tự hào khi họ bước lên cân mỗi ngày – điều họ lựa chọn kỹ càng và thật sự muốn. Họ tập trung vào sự thèm muốn phần thưởng đó khi có sự cám dỗ đưa sự thèm muốn thành một nỗi ám ảnh nhỏ. Và các nhà nghiên cứu

nhận thấy sự thèm muốn phần thưởng lẫn át sự cám dỗ để giảm cân. Sự thèm muốn dẫn dắt vòng lặp thói quen.

Đối với các công ty, hiểu được khoa học của sự thèm muốn là một cuộc cách mạng. Có hàng chục hoạt động hàng ngày mà chúng ta có thể thực hiện nhưng không bao giờ trở thành thói quen. Chúng ta nên theo dõi lượng muối và uống nhiều nước hơn. Chúng ta nên ăn nhiều rau và ít chất béo. Chúng ta nên dùng vi-ta-min và kem chống nắng. Thực tế không thể rõ ràng hơn: Xoa nhẹ một ít kem chống nắng trên mặt mỗi buổi sáng làm giảm đáng kể khả năng mắc ung thư da. Trong khi mọi người đều chải răng, dưới 10% dân Mỹ sử dụng kem chống nắng mỗi ngày. Tại sao?

Bởi không có sự thèm muốn nào làm cho kem chống nắng trở thành một thói quen hàng ngày. Một vài công ty đang cố gắng sửa chữa điều đó bằng cách tạo cho kem chống nắng một cảm giác kích thích hay thứ gì đó giúp mọi người biết họ đang dùng nó trên da. Họ hy vọng nó sẽ gợi nhắc một sự mong đợi cũng giống như sự mong muốn miếng mát lạnh nhắc chúng ta đánh răng. Họ đã sử dụng mẹo tương tự cho hàng trăm sản phẩm khác.

“Sự tạo bọt là một phần thưởng lớn,” Sinclair, nhà quản trị thương hiệu nói. “Dầu gội không cần phải tạo bọt, nhưng chúng ta thêm hóa chất tạo bọt vì mọi người mong đợi nó mỗi lần họ gội đầu. Bọt giặt cũng tương tự. Và kem đánh răng – hiện nay mọi công ty đều thêm vào muối na-tri để tạo bọt cho kem. Nó không có tác dụng làm sạch nhưng mọi người cảm thấy tốt hơn khi có bọt xà phòng xung quanh miệng. Khi khách hàng bắt đầu mong đợi bọt xà phòng, thói quen đó bắt đầu phát triển.”

Sự thèm muốn là điều dẫn dắt thói quen. Và tìm ra cách làm nảy sinh sự thèm muốn sẽ giúp tạo thói quen mới dễ dàng hơn. Điều đó luôn đúng dù ở hiện tại hay ở thế kỷ trước. Mỗi tối, hàng triệu người chải răng để có cảm giác kích thích mát rượi; mỗi sáng, hàng triệu người mang giày đi bộ để có được lượng hoóc-môn mà họ đã học để mong muốn.

Và khi trở về nhà, sau khi dọn dẹp nhà bếp hay phòng ngủ, một vài người sẽ phun một ít Febreze.

3. Nguyên tắc vàng để thay đổi thói quen

Tại sao lại có sự thay đổi

Khi đồng hồ trận đấu ở phía cuối sân bóng báo thời gian còn lại là 8 phút 19 giây, Tony Dungy, huấn luyện viên trưởng mới của đội Tampa Bay Buccaneers – một trong những đội tệ nhất của Liên đoàn Bóng bầu dục quốc gia, chúng tôi không có ý nhắc lại lịch sử của bóng bầu dục chuyên nghiệp – bắt đầu cảm thấy một tia hy vọng nhỏ.

Đó là vào một buổi chiều muộn ngày chủ nhật, ngày 17/10/1996. Đội Buccaneers đang chơi trên sân San Diego cùng đội Chargers, một đội xuất hiện trên Super Bowl năm ngoái. Đội Bucs đang thua, 17-16. Họ đã thua mọi cuộc đấu. Họ đã thua toàn mùa giải. Họ đã thua toàn thập kỷ. Đội Buccaneers chưa từng thắng một trận nào ở West Coast trong 16 năm nay, nhiều cầu thủ hiện nay của đội đang học tiểu học khi đội Bucs có được mùa giải thắng lợi lần cuối cùng. Năm nay, thành tích của họ là 2-8. Trong một trận đấu, đội Detroit Lions – một đội chơi rất tệ nên sau này mọi người thường gọi là “vô vọng” thay vì “hy vọng” – đã đánh bại đội Bucs với tỉ số 21-6 và 3 tuần sau, điều đó lặp lại với tỉ số 27-0. Người phụ trách chuyên mục thể thao của một tờ báo đã bắt đầu dùng cái tên “Thảm chùi chân màu cam của người Mỹ” để nói về Bucs. ESPN dự đoán Dungy sẽ bị sa thải trước khi hết năm dù ông vừa mới đảm nhận vị trí hồi tháng Giêng vừa rồi.

Tuy nhiên, ngoài đường biên, khi Dungy đang quan sát đội bóng của ông tự phân công vị trí cho hiệp đấu tiếp, có vẻ như cuối cùng mặt trời đã chiếu xuyên màn mây. Ông không cười. Ông không bao giờ để lộ cảm xúc trong suốt trận đấu. Nhưng có gì đó xảy ra trên sân, điều mà ông đã làm việc chăm chỉ để hướng đến trong nhiều năm. Khi tiếng cười nhạo của 50.000 khán giả đội bạn hướng về Tony Dungy, ông đã thấy một điều mà không ai thấy. Ông thấy được bằng chứng về hiệu quả của kế hoạch ông đã đặt ra.

* * *

Tony Dungy đã chờ đợi một thời gian dài để có được vị trí này. Trong 17 năm, ông đã đi quanh đường biên với cương vị trợ lý huấn luyện viên, đầu tiên tại Đại học Minnesota, sau

đó với đội Pittsburgh Steelers, rồi đến đội Kansas City Chiefs và cuối cùng quay lại Minnesota với đội Vikings. Trong 10 năm qua, ông đã được mời phỏng vấn 4 lần cho vị trí huấn luyện viên trưởng của đội NFL. Cả 4 lần đó, cuộc phỏng vấn đều không suôn sẻ.

Một phần vấn đề là nguyên tắc huấn luyện của Dungy. Trong cuộc phỏng vấn, ông luôn kiên nhẫn giải thích niềm tin của ông rằng chìa khóa để chiến thắng là thay đổi những thói quen của cầu thủ. Ông nói, ông muốn các cầu thủ không ra quá nhiều quyết định trong một trận đấu. Ông muốn họ phản ứng tự nhiên, theo thói quen. Nếu ông có thể truyền những thói quen đúng đắn, đội bóng của ông sẽ thắng. Theo từng hiệp.

“Chúc vô địch không làm nên những điều phi thường,” Dungy giải thích. “Cầu thủ tạo ra những điều đó, nhưng họ tạo ra nó không suy nghĩ và thật nhanh để những đội khác không thể phản ứng. Họ làm theo thói quen họ đã học được.”

Chủ đội bóng sẽ hỏi anh định làm thế nào để tạo ra những thói quen mới đó?

“Ồ không, tôi không định tạo ra những thói quen mới,” Dungy trả lời. Các cầu thủ đã dành cả đời để xây dựng những thói quen giúp họ vào được NFL. Không có vận động viên nào sẽ từ bỏ những thói quen đó chỉ vì huấn luyện viên mới nói thế.

Vì thế, thay vì tạo thói quen mới, Dungy dự định sẽ thay đổi những thói quen cũ của cầu thủ. Và bí mật để thay đổi chúng là sử dụng những gì có sẵn trong đầu các cầu thủ. Thói quen là một vòng lặp có 3 bước – gợi ý, hành động và phần thưởng – nhưng Dungy chỉ muốn thay đổi bước giữa, hành động. Từ kinh nghiệm bản thân, ông biết để thuyết phục ai đó chấp nhận một lẽ thói mới dễ dàng hơn khi có điều gì đó quen thuộc ở cả lúc bắt đầu và kết thúc.

Chiến thuật huấn luyện của ông thể hiện một chân lý, Nguyên tắc Vàng để thay đổi thói quen, học liên tục được coi là một cách hiệu quả để tạo thay đổi. Dungy nhận ra không bao giờ bạn có thể bỏ hoàn toàn những thói quen xấu.

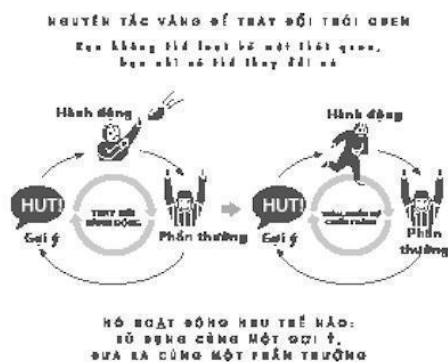
Đúng hơn, để thay đổi một thói quen, bạn phải giữ lại gợi ý cũ và phần thưởng cũ, nhưng thêm vào một hành động mới.

Đó là quy tắc: Nếu bạn dùng cùng một gợi ý và phần thưởng, bạn có thể thay hành động và chuyển đổi thói quen. Nếu gợi ý và phần thưởng được giữ nguyên thì hầu như mọi hành động đều có thể thay đổi được.

Nguyên tắc vàng có ảnh hưởng đến việc chữa trị chứng nghiện rượu, bệnh béo phì, chứng rối loạn ám ảnh và hàng trăm lễ thói không tốt khác, hiểu được nguyên tắc đó có thể giúp bất cứ ai thay đổi thói quen của mình. (Ví dụ, nỗ lực để bỏ chứng ăn vặt thường thất bại nếu không có một lễ thói mới để đáp ứng những gợi ý cũ và sự ham muốn phần thưởng. Một người nghiện thuốc thường không bỏ thuốc được nếu cô không làm gì đó để thay thế thuốc lá khi có cơn thèm chất kích thích.)

Dungy đã giải thích 4 lần với chủ đội bóng về nguyên tắc dựa theo thói quen. 4 lần họ đã kiên nhẫn lắng nghe, cảm ơn ông đã đến và sau đó thuê một người khác.

Sau đó, vào năm 1996, đội Buccaneers gọi đến. Dungy đáp chuyến bay đến Tampa Bay và một lần nữa trình bày kế hoạch của ông về cách chiến thắng. Một ngày sau buổi phỏng vấn, ông được đảm nhận vị trí.



Hệ thống của Dungy cuối cùng đưa Bucs trở thành một trong những đội thắng lợi nhất của liên đoàn. Ông là huấn luyện viên duy nhất trong lịch sử NFL đưa đội bóng vào trận đấu quyết định trong 10 năm liên tiếp, là huấn luyện viên người Mỹ gốc Phi đầu tiên dẫn dắt đội bóng chiến thắng Super Bowl và là một trong những nhân vật đáng chú ý trong thể thao chuyên nghiệp. Kỹ thuật huấn luyện của ông được mở rộng khắp liên đoàn và mọi môn thể thao. Phương pháp của ông giúp làm sáng tỏ cách tạo lại thói quen trong cuộc sống mỗi người.

Nhưng tất cả những điều đó đều đến sau này. Hiện tại, ở San Diego, Dungy chỉ muốn chiến thắng.

* * *

Từ ngoài đường biên, Dungy nhìn đồng hồ: còn lại 8 phút 19 giây. Đội Bucs đã thua mọi trận đấu và đã bỏ qua rất nhiều cơ hội. Nếu hậu vệ không thể làm gì ngay lúc này thì trận đấu sẽ hoàn toàn chấm dứt. Bóng đang ở vạch 20 trên sân San Diego và tiền vệ của Charger, Stan Humphries, đang chuẩn bị dẫn banh với hy vọng sẽ kết thúc trận đấu. Đồng hồ bắt đầu chạy và Humphries đang ở tư thế cho một cú thần tốc.

Nhưng Dungy không nhìn vào Humphries. Thay vào đó, ông đang nhìn các cầu thủ của mình xếp đội hình mà họ đã mất hàng tháng trời để hoàn thiện. Theo truyền thống thì bóng bầu dục là một trận đấu của sự nghi binh và phản nghi binh, chơi lừa và đánh lạc hướng. Những huấn luyện viên có những cuốn sách chiến thuật mỏng nhất và những kế hoạch phức tạp nhất thường chiến thắng. Tuy nhiên, Dungy lại dùng phương pháp ngược lại. Ông không hứng thú với sự phức tạp hay làm hoang mang. Khi những cầu thủ hậu vệ của Dungy xếp vào vị trí, mọi người đều biết rõ họ định sử dụng lối chơi nào.

Dungy lựa chọn phương pháp này vì theo lý thuyết, ông không cần đánh lạc hướng. Đơn giản, ông chỉ cần đội của mình nhanh hơn bất kỳ ai. Trong bóng bầu dục, một phần nghìn giây cũng đáng quan tâm. Vì thế thay vì hướng dẫn các cầu thủ hàng trăm đội hình, ông chỉ hướng dẫn họ một vài kiểu, nhưng họ đã luyện tập rất nhiều lần cho đến khi những lẽ thói đó trở thành tự động. Khi chiến thuật của ông có hiệu quả, các cầu thủ có thể di chuyển với một tốc độ không thể vượt qua.

Nhưng chỉ khi nó có hiệu quả. Nếu các cầu thủ suy nghĩ quá nhiều, do dự hay phỏng đoán sau bản năng của họ thì cả hệ thống sẽ đổ vỡ. Và hơn thế, các cầu thủ của Dungy sẽ trở thành một mớ hỗn độn.

Tuy nhiên, lần này, khi đội Bucs đang xếp vị trí trên vạch 20, có điều gì đó khác lạ. Hãy xem Regan Upshaw, một cầu thủ hậu vệ của Buccaneers đang ở vị trí của tư thế 3 điểm trên vạch ngang. Thay vì nhìn lên xuống đường vạch và cố gắng tìm hiểu càng nhiều thông tin càng

tốt, Upshaw lại chỉ đang nhìn vào những gợi ý mà Dungy đã hướng dẫn anh phải tập trung vào. Đầu tiên, anh liếc nhìn chân ngoài của tiền vệ đối thủ (mũi giày anh ta đang hướng về phía sau, nghĩa là anh ta định lùi về sau và chặn bóng khi tiền vệ băng qua); tiếp theo, Upshaw nhìn vào vai của tiền vệ đó (quay nhẹ hướng vào trong) và khoảng cách giữa anh ta và cầu thủ kế tiếp (một khoảng chật hơn ước tính).

Upshaw đã luyện tập cách phản ứng lại những gợi ý đó rất nhiều lần nên ngay lúc này anh không cần phải suy nghĩ điều mình phải làm. Anh chỉ cần làm theo thói quen.

Tiền vệ của San Diego tiếp cận vạch ngang, liếc nhìn sang phải rồi trái và giành bóng. Anh ta lùi 5 bước, đứng thẳng, xoay xoay đầu và tìm kiếm khoảng trống. Đã 3 phút trôi qua kể từ lúc anh ta bắt đầu. Mọi cặp mắt trong sân vận động và mọi máy quay đều hướng về anh ta.

Vì thế nhiều cặp mắt đã không thể thấy điều đang xảy ra trong đội Buccaneers. Ngay khi Humphries bắt đầu chạy, Upshaw bắt đầu hành động. Chỉ trong một giây đầu tiên, anh lao sang phải, băng qua vạch ngang rất nhanh nên tiền vệ đối thủ không thể ngăn cản anh. Trong giây tiếp theo, Upshaw chạy thêm 4 bước chân ở giữa sân đối phương, anh bước không rõ ràng. Giây tiếp theo, Upshaw di chuyển thêm 3 bước dài và gần tiền vệ kia hơn, hướng đi của anh làm tiền vệ đối thủ không thể dự đoán được.

Và khi bước vào giây thứ tư, Humphries, tiền vệ đội San Diego, bất ngờ để lộ ra. Anh ta do dự, liếc nhìn Upshaw. Và đó là lúc Humphries mắc lỗi. Anh ta bắt đầu suy nghĩ.

Humphries đưa một đồng đội, một tân binh ở vị trí tấn công gần đường biên ngang tên Brian Roche, 18.3 mét về giữa sân. Có một cầu thủ trung tuyến của đội San Diego đang ở gần hơn và vẫy tay để có thể nhận bóng. Chuyển bóng ngắn là một lựa chọn an toàn. Thay vào đó, Humphries dưới sức ép đã có một phân tích chính xác, đưa tay ra hiệu và chuyển bóng cho Roche.

Quyết định nóng vội đó chính xác là điều Dungy đang mong đợi. Ngay khi quả bóng đang trên không, một hậu vệ của Buccaneers tên là John Lynch bắt đầu di chuyển. Nhiệm vụ của Lynch rất rõ ràng: khi trận đấu bắt đầu, anh chạy đến một vị trí nhất định trên sân và chờ đợi gợi ý của mình. Có rất nhiều áp lực trước tình huống đó. Nhưng Dungy đã huấn luyện

Lynch cho đến khi lẽ thói trở thành tự động. Và kết quả là, khi bóng rời khỏi tay tiền vệ kia, Lynch đang đứng cách Roche 9,1 mét và chờ đợi.

Khi bóng đang quay tròn trong không khí, Lynch đọc gợi ý của mình – hướng đầu và tay của tiền vệ đó, khoảng cách của các cầu thủ trung tuyến – và bắt đầu di chuyển trước khi biết được bóng sẽ rơi xuống đâu. Roche, cầu thủ trung tuyến của San Diego, nhảy về trước, nhưng Lynch cắt ngang anh ta và chặn đường chuyền. Trước khi Roche có thể phản ứng, Lynch hạ xuống sân và hướng về khu vực cấm địa của Charger. Các cầu thủ Buccaneers khác đang ở vị trí hoàn hảo để làm trống đường cho anh. Lynch chạy 9, 14, rồi 18 và gần 23 mét trước khi đá bóng đi. Toàn bộ hiệp đấu diễn ra dưới 10 giây.

2 phút sau, đội Bucs ghi bàn từ một cú ném biên và dẫn đầu lần đầu tiên trong mọi trận đấu. 5 phút sau, họ ghi bàn từ điểm cách làn phân cách giữa 9 mét. Giữa lúc đó, tuyến phòng vệ của Dungy đã cản trở thành công nỗ lực san bằng tỉ số của đối phương. Đội Buccaneers thắng với tỉ số 25-17, một trong những kết quả bất ngờ nhất mùa giải.

Vào cuối trận đấu, Lynch và Dungy cùng nhau ra khỏi sân.

“Có vẻ như đã có điều gì khác lạ trên sân,” Lynch nói khi họ cùng nhau đi vào đường hầm.

“Chúng tôi bắt đầu tin tưởng,” Dungy trả lời.

Để hiểu được cách một huấn luyện viên tập trung vào thay đổi thói quen có thể tái sinh một đội bóng, chúng ta cần phải nhìn thế giới bên ngoài thể thao. Con đường bên ngoài dẫn đến một tầng hầm tối tăm ở Lower East Side của thành phố New York năm 1934, nơi mà một trong những nỗ lực lớn nhất và thành công nhất để thay đổi thói quen trên phạm vi rộng được tạo ra.

Một người nghiện rượu 39 tuổi tên Bill Wilson đang đứng trong tầng hầm. Nhiều năm trước, Wilson đã uống rượu lần đầu tiên tại trại huấn luyện sĩ quan ở New Bedford, Massachusetts, nơi anh học bắn súng máy trước khi lên tàu sang Pháp và đến Chiến tranh Thế giới thứ nhất. Nhiều gia đình danh tiếng sống gần căn cứ thường mời các sĩ quan đến nhà ăn tối và vào một tối chủ nhật, Wilson tham dự một bữa tiệc, anh được phục vụ món

pho-mát nóng chảy quệt bánh mì nướng và bia. Anh 22 tuổi và chưa từng uống rượu. Có vẻ như việc lịch sự duy nhất anh làm là anh uống ly rượu được phục vụ. Vài tuần sau đó, Wilson được mời đến một sự kiện trang trọng khác. Nam mặc vét-tông, nữ cũng ăn mặc quý phái. Một người hầu rượu đi qua và đặt một ly cốc-tai Bronx – một hỗn hợp rượu gin, rượu vang trắng mạnh ngọt nguyên chất và nước cam ép – vào tay Wilson. Anh nhắm từng ngụm và cảm thấy như đã tìm thấy một “liều thuốc trường sinh bất lão”, anh nói sau này.

Vào giữa những năm 1930, sau khi trở về từ châu Âu, hôn nhân của anh tan vỡ và tài sản từ việc bán cổ phiếu cũng tiêu tan, Wilson uống ba chai rượu mỗi ngày. Vào một buổi chiều tháng Mười một lạnh lẽo, khi anh đang ngồi giữa đêm tối ảm đạm, một bạn rượu cũ gọi đến. Wilson mời bạn đến nhà và pha một chai rượu gin với nước dứa. Anh rót cho bạn một ly.

Bạn anh đẩy ly rượu lại. Anh ấy đã kiêng rượu hai tháng nay rồi, anh nói.

Wilson rất ngạc nhiên. Anh bắt đầu nói về sự nỗ lực của mình để bỏ rượu, có cả cuộc ẩu đả anh mắc vào trong một câu lạc bộ bình dân đã làm anh mất việc. Anh đã cố gắng từ bỏ, anh nói, nhưng không thể làm được. Anh đã tham gia điều trị nghiện rượu và uống thuốc. Anh đã hứa với vợ và còn tham gia nhiều nhóm kiêng rượu. Nhưng không cái nào có hiệu quả. “Anh đã cai rượu như thế nào,” Wilson hỏi.

“Tôi dựa vào tôn giáo,” người bạn trả lời. Anh ấy nói về địa ngục và sự căm dỗ, tội lỗi và ác quỷ. “Nhận ra bạn đang cố gắng, thừa nhận nó và quyết tâm thay đổi cuộc sống tốt đẹp hơn.”

Wilson nghĩ bạn mình là một kẻ điên rồ. “Hè năm ngoái là một kẻ nghiện rượu lập dị, bây giờ tôi nghi ngờ là một kẻ chuộng đạo dở hơi,” anh viết sau này. Khi bạn ra về, Wilson bỏ bữa rượu và lên giường ngủ.

Một tháng sau, vào tháng 9/1934, Wilson đăng ký vào bệnh viện Charles B. Towns dành cho người nghiện rượu, trung tâm điều trị cai nghiện hạng sang Manhattan. Trong nhiều giờ, một bác sĩ điều trị bắt đầu truyền một loại thuốc gây ảo giác tên belladonna, loại thuốc sau này rất phổ biến trong điều trị nghiện rượu. Trong một căn phòng nhỏ, Wilson lúc tỉnh lúc mê trên giường.

Sau đó, Wilson bắt đầu đau đớn tột cùng như trong một triệu chứng được mô tả tại hàng triệu cuộc họp ở quán cà phê, phòng họp và tầng hầm của nhà thờ. Trong nhiều ngày, anh bị ảo giác. Quá trình cai nghiện làm anh đau đớn như có rất nhiều côn trùng đang bò qua da. Anh bị buồn nôn nặng nên rất khó di chuyển, nhưng nỗi đau quá lớn nên khó nằm yên. “Nếu có Chúa ở đây, hãy để ngài nhìn thấy!” Wilson hét lên trong căn phòng trống. “Tôi đã sẵn sàng để làm bất cứ điều gì. Bất cứ gì!” Sau này anh viết, vào lúc đó, một ánh sáng trắng tràn ngập phòng, nỗi đau biến mất và anh cảm thấy như mình đang ở trên đỉnh núi, “và không phải một cơn gió mà là một luồng linh hồn đang thổi. Và tôi chợt nghĩ tôi là một người tự do. Cảm giác sung sướng từ từ lắng xuống. Tôi nằm trên giường, nhưng bây giờ là lúc tôi đang ở một thế giới khác, thế giới của sự tĩnh táo.”

Bill Wilson không bao giờ uống rượu nữa. Trong 36 năm sau đó, cho tới khi anh chết vì bệnh khí thũng năm 1971, anh đóng góp cho việc thành lập, xây dựng và tuyên truyền cho trung tâm cai rượu Alcoholics Anonymous cho đến lúc nó trở thành tổ chức lớn nhất, nổi tiếng nhất và thành công nhất về thay đổi thói quen trên thế giới.

Theo ước tính, khoảng 2,1 tỷ người tìm kiếm sự giúp đỡ từ AA mỗi năm và khoảng 10 triệu người nghiện rượu đã cai rượu thành công nhờ tổ chức. AA không làm việc cho bất kỳ ai – vì tình trạng giấu tên của người tham gia nên tỷ lệ thành công rất khó xác định – nhưng hàng triệu người tín nhiệm chương trình vì cuộc sống của họ đã được cứu nhờ nó. Cương lĩnh thành lập của AA, 12 bước nổi tiếng, đã trở thành điểm nhấn giáo dục lôi cuốn được kết hợp vào các chương trình điều trị ăn uống quá mức, cờ bạc, nợ nần, tình dục, ma túy, sự tiết kiệm quá mức, bệnh tự làm tổn thương, nghiện thuốc lá, nghiện trò chơi video, sự phụ thuộc tâm lý và hàng chục lễ thói không tốt khác. Trên nhiều khía cạnh, cách thức mà tổ chức mang lại là một trong những công thức hữu hiệu nhất để thay đổi.

Tất cả những điều đó là điều không ngờ tới, vì AA gần như không có nền tảng khoa học hay có những phương pháp chữa bệnh được chấp nhận nhất.

Tất nhiên, chứng nghiện rượu nghiêm trọng hơn cả một thói quen. Nó là chứng nghiện về thể chất có gốc rễ tâm lý hay có thể cả di truyền. Tuy nhiên, điều thú vị về AA là nó không giải quyết trực tiếp các vấn đề tâm thần hay hóa sinh mà các nhà nghiên cứu thường xem là

lý do quan trọng nhất tại sao người nghiện rượu lại uống rượu. Trên thực tế, những phương pháp của AA có vẻ cách xa những phát hiện khoa học và cả y học, cũng như những cách can thiệp mà các chuyên gia tâm thần học cho là những người nghiện rượu thực sự cần.

Thay vào đó, điều mà AA cung cấp là một phương pháp để đối phó với những thói quen xung quanh việc uống rượu. Về bản chất, AA là một cỗ máy khổng lồ để thay đổi vòng lặp thói quen. Và mặc dù những thói quen gắn với chứng nghiện rượu rất lớn, những bài học AA đưa ra tập trung vào cách hầu như mọi thói quen – cho dù cái khó thay đổi nhất – có thể được thay đổi.

* * *

Bill Wilson không đọc các tạp chí chuyên đề học thuật hay tham khảo ý kiến bác sĩ trước khi thành lập AA. Vài năm sau khi cai rượu thành công, anh viết ra 12 bước hiện giờ rất nổi tiếng vào một buổi tối khi đang ngồi trên giường. Anh chọn con số 12 vì có 12 ông tổ truyền đạo. Và vài khía cạnh của chương trình không chỉ không khoa học mà còn có vẻ hoàn toàn kỳ lạ.

Ví dụ như, AA nhấn mạnh rằng người nghiện dùng thuốc mỗi ngày – đây có vẻ là sự lựa chọn ngẫu nhiên trong một khoảng thời gian. Hay sự tập trung cao độ của chương trình về tinh thần thể hiện trong bước thứ ba, cho rằng những người nghiện có thể thành công bằng cách ra “quyết định để chuyển sự quyết tâm và cuộc sống theo hướng quan tâm của Chúa như cách chúng ta hiểu ngài.” 7 trong 12 bước đề cập đến Chúa hay tinh thần, một điều có vẻ kỳ lạ đối với một chương trình được thành lập bởi một người tin rằng không thể biết về sự tồn tại của Chúa trước kia, người đã căm ghét tôn giáo của tổ chức trong suốt cuộc đời. Những cuộc họp của AA không lên lịch theo quy định hay chương trình có sẵn. Thay vào đó, nó thường bắt đầu với một thành viên kể chuyện của mình, sau đó mọi người sẽ tiếp tục. Không có chuyên gia nào dẫn dắt cuộc hội thoại hay quy tắc nào quy định cách những cuộc họp được tiến hành. Trong 50 năm trước, khi gần như mọi khía cạnh của nghiên cứu thần kinh học và chứng nghiện đã được cách mạng hóa nhờ những khám phá trong khoa học về thói, khoa dược lý và hiểu biết của chúng ta về bộ não, AA vẫn đứng nguyên tại chỗ.

Vì tính thiếu chính xác của chương trình, các học giả và nhà nghiên cứu thường phê bình nó. Một vài người khẳng định, sự nhấn mạnh của AA về thần kinh làm nó giống một nghi lễ tôn giáo hơn là một phương pháp điều trị. Tuy nhiên, trong vòng 15 năm trước, đã có một cuộc đánh giá lại. Các nhà nghiên cứu giờ đây cho rằng những phương pháp của chương trình đưa ra nhiều bài học quý giá. Giảng viên của Harvard, Yale, Đại học Chicago, Đại học New Mexico và hàng chục trung tâm nghiên cứu khác đã tìm thấy một loại khoa học trong AA giống như khoa học mà Tony Dungy đã sử dụng trên sân bóng. Những phát hiện của họ đã chứng thực Quy tắc Vàng của thay đổi thói quen: AA thành công vì nó giúp những người nghiện rượu sử dụng cùng một gợi ý, nhận được cùng một phần thưởng nhưng chuyển đổi hành động.

Theo các nhà nghiên cứu, AA có tác dụng vì chương trình thúc đẩy mọi người xác định những gợi ý và phần thưởng cổ vũ thói quen nghiện rượu của họ và sau đó giúp họ tìm được lẽ thói mới. Khi Claude Hopkins bán Pepsodent, ông tìm ra một cách để tạo thói quen mới bằng cách tạo ra một sự thèm khát mới. Nhưng để thay đổi thói quen cũ, bạn phải giải quyết sự thèm khát cũ. Bạn phải giữ gợi ý và phần thưởng như trước và thỏa mãn sự thèm khát bằng cách thêm vào một lẽ thói mới.

Hãy xem bước thứ tư (để tạo ra “một sáng chế tinh tế và can đảm của mình”) và thứ năm (để thừa nhận “với Chúa, với chúng ta và với những người khác bản chất thực của những sai lầm”).

“Từ cách nó được viết ra đã không rõ ràng, nhưng để hoàn thành những bước đó, phải có một người tạo ra một danh sách gồm những tác động ảnh hưởng đến sự ham muốn rượu chè,” J. Scott Tonigan nói, một nhà nghiên cứu của Đại học New Mexico đã nghiên cứu AA hơn 10 năm nay. “Khi bạn tự khám phá chính mình, bạn đang tìm hiểu mọi thứ làm bạn uống rượu. Và thừa nhận với ai đó tất cả những việc không tốt bạn đã làm là một cách tốt để tìm ra thời điểm mọi thứ liên tục mất kiểm soát.

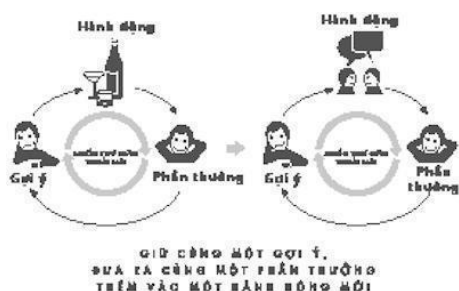
Sau đó, AA yêu cầu những người nghiện rượu tìm kiếm phần thưởng họ có được từ rượu. Chương trình đặt ra câu hỏi, những sự thèm khát nào đang dẫn dắt vòng lặp thói quen? Thông thường, sự say xỉn không tự tạo ra danh sách đó. Người nghiện rượu thêm uống

rượu vì nó thường mang đến sự giải thoát, sự thư giãn, sự thân thiết, giảm bớt lo lắng và một cơ hội để giải thoát tâm trạng. Họ có thể muốn một ly cốc-tai để quên đi những lo lắng. Nhưng họ không thêm cảm giác say xỉn. Ảnh hưởng sinh lý của chất cồn thường là một trong những phần thưởng cuối cùng của việc uống rượu vì nghiện.

“Chất cồn có một yếu tố khoái lạc,” Ulf Mueller nói, một nhà thần kinh học người Đức đã nghiên cứu hoạt động não bộ của những người nghiện rượu. “Nhưng mọi người thường dùng chất cồn vì họ muốn thoát khỏi sự thèm muốn ở khắp các phần khác nhau của não bộ hơn là thoát khỏi sự thèm muốn vì thỏa mãn nhu cầu sinh lý.”

Để mang đến cùng một phần thưởng như tại quầy uống rượu cho những người nghiện rượu, AA đã thành lập một hệ thống gặp gỡ và đồng hành – người hỗ trợ và mỗi thành viên cùng làm việc với nhau – phấn đấu để mang đến càng nhiều sự giải thoát, sự điên cuồng và phấn chấn như trong một cuộc chè chén tối thứ 6. Nếu ai đó cần sự thanh thản, họ có thể nhận được nhờ tâm sự với người hỗ trợ hay tham dự một buổi tụ tập nhóm, hơn là nâng cốc chúc mừng một người bạn nhậu.

“AA bắt buộc bạn tạo ra một hành động mới để làm mỗi tối thay vì uống rượu,” Tonigan nói. “Bạn có thể thư giãn và tự do kể ra những lo lắng tại các cuộc gặp mặt. Sự tác động và phần thưởng là như nhau, chỉ có hành động là thay đổi.”



Năm 2007, một minh chứng đặc biệt ấn tượng về cách những gợi ý và phần thưởng của những người nghiện rượu có thể được chuyển thành thói quen mới đã xuất hiện khi Mueller, một nhà thần kinh học người Đức, cùng các đồng nghiệp tại Đại học Magdeburg cấy các thiết bị điện nhỏ vào não của 5 người nghiện rượu đã cố gắng cai rượu nhiều lần.

Những người nghiện trong cuộc nghiên cứu đã mất ít nhất 6 tháng tại trung tâm cai nghiện nhưng không thành công. Một trong số họ đã trải qua điều trị cai nghiện hơn 60 lần.

Thiết bị cấy vào đầu những người đàn ông đó được đặt bên trong hạch nền – bộ phận tương tự của não bộ mà các nhà nghiên cứu MIT đã tìm ra vòng lặp thói quen – và phát ra điện tích làm gián đoạn phần thưởng thuộc về thần kinh tác động đến sự thèm khát theo thói quen. Sau khi tất cả mọi người tỉnh lại sau cuộc phẫu thuật, họ được tiếp xúc với những gợi ý đã từng tác động đến ham muốn rượu cồn, như tắm hình chai bia hay lúc đi đến quầy rượu. Thông thường, để họ cưỡng lại, không uống một ly là không thể. Nhưng những thiết bị trong não họ “lấn át” những thèm khát thần kinh. Họ không chạm đến một giọt.

“Một người trong số họ nói với tôi sự thèm khát đã biến mất ngay khi chúng tôi khởi động những điện cực đó,” Mueller nói. “Sau đó, chúng tôi tắt nó đi và sự thèm khát trở lại ngay lập tức.”

Tuy nhiên, xóa bỏ những sự thèm khát thần kinh của người nghiện không đủ để họ dừng thói quen uống rượu. Bốn người trong số đó đã nghiện trở lại ngay sau khi phẫu thuật, thường là sau một sự kiện căng thẳng nào đó. Họ lấy một chai vì đó là cách họ đối mặt tức thì với nỗi lo lắng. Tuy nhiên, một khi họ đã học những lẽ thói thay thế để giải tỏa căng thẳng, sự say xỉn dừng lại. Ví dụ, một bệnh nhân tham dự những cuộc gặp mặt của AA. Những người khác dùng liệu pháp tâm lý. Và khi họ kết hợp những lẽ thói mới đó để giải quyết căng thẳng và lo lắng trong cuộc sống, họ thành công đầy bất ngờ. Người đàn ông đã từng điều trị nghiện 60 lần không bao giờ uống một ly nào nữa. Hai bệnh nhân khác bắt đầu uống rượu năm 12 tuổi, bị nghiện vào năm 18 tuổi, đã từng uống hàng ngày nhưng hiện nay kiêng rượu được 4 năm rồi.

Hãy chú ý nghiên cứu này tuân theo Nguyên tắc Vàng của thay đổi thói quen chặt chẽ thế nào: Cho dù não của những người nghiện rượu bị biến đổi qua phẫu thuật, điều đó cũng chưa đủ. Những gợi ý cũ và sự thèm muốn phần thưởng vẫn ở đó và chờ thời điểm để xuất hiện. Những người nghiện rượu chỉ tạm thời thay đổi khi họ học được lẽ thói mới nhờ những tác động cũ và mang đến cảm giác thanh thản. “Một vài bộ não nghiện chất cồn quá

nặng nên chỉ phẫu thuật mới có thể dừng nó lại,” theo Mueller. “Nhưng những người đó cũng cần những cách mới để giải quyết vấn đề trong cuộc sống.”

AA mang đến một hệ thống tương tự dù tác động kém hơn để đưa hành động mới vào vòng lặp thói quen cũ. Khi các nhà khoa học bắt đầu hiểu được cách AA hoạt động, họ bắt đầu áp dụng phương pháp của chương trình với những thói quen khác như cơn thịnh nộ kéo dài hai năm, chứng nghiện tình dục và cả những thói quen nhỏ nhất. Khi các phương pháp của AA đã lan rộng, người ta chọn lọc chúng để đưa vào những liệu pháp tâm lý sử dụng can thiệp vào gần như mọi mô hình.

* * *

Mùa hè năm 2006, một sinh viên 24 tuổi đã tốt nghiệp đại học tên là Mandy bước vào trung tâm tư vấn tại Đại học bang Mississippi. Gần như suốt cuộc đời, Mandy đã cắn móng tay và gặm nhấm cho đến lúc ngón tay chảy máu. Rất nhiều người cắn móng tay của mình. Tuy nhiên, với những người cắn móng tay thành thói quen, vấn đề đó lại ở mức độ khác. Nhiều người thường cắn móng tay cho đến khi móng tay bắt đầu tách khỏi lớp da bên dưới. Đầu ngón tay của cô phủ đầy những miếng vảy nhỏ. Phần cuối của ngón tay bắt đầu cùn móng, không được bảo vệ và thỉnh thoảng nó bị ngứa, một dấu hiệu của sự tổn thương nặng. Thói quen cắn móng tay đã gây tác động không tốt cho cuộc sống của cô. Vì quá xấu hổ với bạn nên cô thường để tay trong túi áo và khi hẹn hò, cô thường ám ảnh việc để tay thành nắm đấm. Cô đã cố gắng dừng lại bằng cách sơn móng tay với sơn bóng có vị khó chịu hay tự hứa với lòng mình, kể từ giờ cô sẽ tập trung ý chí để từ bỏ. Nhưng ngay khi cô bắt đầu làm bài tập hay xem ti vi, rết cuộc ngón tay vẫn ở trong miệng cô.

Trung tâm tư vấn giới thiệu Mandy đến một người đang học bằng tiến sĩ tâm lý học, đang nghiên cứu một phép trị bệnh tên là “rèn luyện đảo ngược thói quen.” Nhà tâm lý học rất quen thuộc với Nguyên tắc Vàng của thay đổi thói quen. Ông biết rằng để thay đổi thói quen cắn móng tay của Mandy cần phải đưa một hành động mới vào cuộc sống của cô.

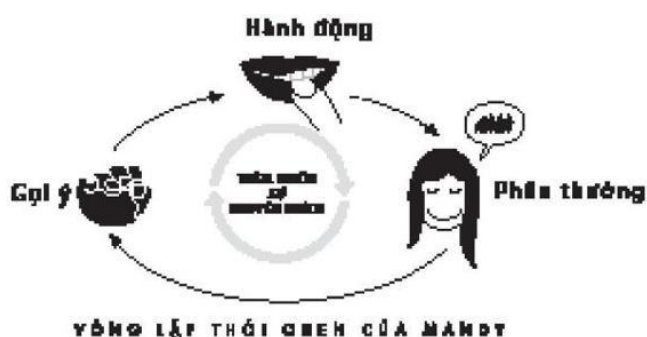
“Cô cảm thấy thế nào trước khi cô đưa tay lên miệng để cắn móng tay?” ông hỏi cô ấy.

“Có một chút căng thẳng ở các đầu ngón tay,” Mandy nói. “Nó đau một ít ở đây, tại mép của móng tay. Thỉnh thoảng tôi sẽ lướt ngón tay cái để tìm những chỗ xước dọc móng tay và khi tôi thấy chỗ nào xước, tôi sẽ đưa nó lên miệng. Sau đó tôi sẽ cắn tiếp hết ngón này đến ngón khác, cắn hết những chỗ thô ráp. Một khi tôi đã bắt đầu, có vẻ như tôi phải cắn hết tất cả những ngón còn lại.”

Bước đầu tiên trong rèn luyện đảo ngược thói quen là yêu cầu bệnh nhân mô tả thứ tác động đến lễ thói theo thói quen gọi là rèn luyện nhận thức và giống như sự nhấn mạnh của AA về việc bắt buộc những người nghiện rượu nhận ra những gợi ý. Sự căng thẳng mà Mandy cảm thấy ở móng tay gợi ý thói quen cắn móng tay của cô.

“Thói quen của nhiều người tồn tại đã lâu nên họ không còn để ý đến cái gì gây ra nó nữa,” Brad Dufrene, người chữa trị cho Mandy nói. “Tôi đã gặp nhiều người nói lấp đến đây và tôi hỏi họ những từ nào hay tình huống nào làm họ nói lấp, họ không biết vì từ lâu lắm rồi họ không còn để ý đến nó nữa.”

Tiếp theo, nhà trị liệu yêu cầu Mandy mô tả tại sao cô cắn móng tay. Đầu tiên, cô gặp rắc rối khi nêu lên lý do. Mặc dù khi họ nói chuyện, rõ ràng cô cắn khi cảm thấy buồn chán. Nhà trị liệu đặt cô vào một số hoàn cảnh điển hình như xem ti vi và làm bài tập, cô bắt đầu cắn từng tý một. Khi đã cắn hết các móng tay, cô có một cảm giác hoàn thành ngắn ngủi, cô nói. Đó là phần thưởng của thói quen: sự khuyến khích tự nhiên mà cô đã thêm muốn.



Cuối buổi gặp đầu tiên, nhà trị liệu cho Mandy một bài tập tại nhà: Mang theo một tấm thẻ liệt kê và mỗi lần cô cảm thấy gợi ý – sự căng thẳng ở đầu ngón tay – hãy đánh một dấu tích trên tấm thẻ. Một tuần sau cô quay lại với 28 dấu. Tại thời điểm đó, cô nhận thức sâu sắc

những cảm giác có trước thói quen của mình. Cô biết nó xảy ra bao nhiêu lần trong lớp học hay khi đang xem ti vi.

Sau đó nhà trị liệu chỉ cho Mandy cái được gọi là “phản ứng đối lập”. Ông nói với cô ấy, khi nào cô cảm thấy căng thẳng ở đầu ngón tay, cô ngay lập tức nên bỏ tay vào túi, để dưới chân, hay nắm chặt một cây bút chì hoặc thứ gì đó làm cô không thể cho tay vào miệng. Sau đó Mandy nên tìm kiếm thứ gì khác sẽ mang đến sự kích thích sinh lý nhanh chóng – như chà xát cánh tay hay gõ khớp tay trên mặt bàn – bất cứ điều gì tạo ra phản ứng sinh lý.

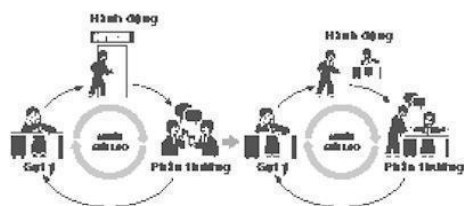
Những gợi ý và phần thưởng được giữ nguyên. Chỉ có hành động là thay đổi.



Họ luyện tập trong văn phòng của nhà trị liệu khoảng 30 phút và Mandy về nhà với một bài tập mới: Tiếp tục dùng tấm thẻ liệt kê nhưng đánh dấu tích khi cô cảm thấy căng thẳng ở các đầu ngón tay và đánh dấu thẳng khi cô đã vượt qua thói quen thành công.

Một tuần sau, Mandy chỉ cắn móng tay 3 lần và sử dụng phản ứng đối lập 7 lần. Cô tự thưởng cho mình cắt sửa móng tay nhưng vẫn dùng tấm thẻ liệt kê. Sau một tháng, thói quen cắn móng tay đã không còn nữa. Hành động đối lập đã trở thành tự động. Một thói quen khác đã thay thế.

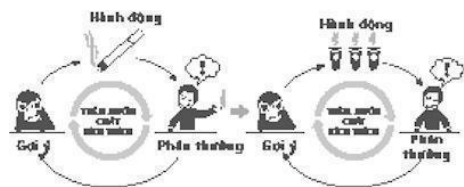
“Nó có vẻ đơn giản một cách kỳ lạ nhưng một khi bạn biết được thói quen của mình hoạt động thế nào, một khi bạn nhận ra những gợi ý và phần thưởng, bạn đã thay đổi nó được một nửa,” Nathan Azrin, một trong những người sáng lập khóa đào tạo đảo ngược thói quen, nói với tôi. “Có vẻ nó nên phức tạp hơn. Sự thật là bộ não có thể được lập trình lại. Bạn chỉ cần cân nhắc thật kỹ về nó.”



Hiện nay, liệu pháp đảo ngược thói quen được dùng để chữa những tật sinh lý và ngôn ngữ, trầm cảm, hút thuốc lá, vấn đề cờ bạc, nỗi lo lắng, chứng đái dầm, tính trì hoãn lãng phí thời gian, chứng rối loạn ám ảnh bắt buộc và những vấn đề lề thói khác. Và các phương pháp đó dựa vào một trong những nguyên tắc cơ bản của thói quen: Thông thường, chúng ta không thật sự hiểu được sự thèm khát dẫn dắt lề thói như thế nào cho đến khi chúng ta tìm kiếm nó. Mandy không bao giờ nhận ra một sự thèm khát kích thích sinh lý làm cô cắn móng tay mình, nhưng một khi cô phân tích thói quen, rất dễ để cô tìm một lề thói mới đem đến cùng một phần thưởng.

Bạn muốn dừng ăn vặt khi làm việc. Phần thưởng bạn đang tìm kiếm có thỏa mãn cơn đói của bạn không? Hay nó làm đứt quãng sự buồn chán? Nếu bạn ăn vặt để thanh thần trong giây lát, bạn có thể dễ dàng tìm được một lề thói khác – như đi bộ ngắn hay cho mình lên mạng 3 phút – tạo ra cùng sự ngắt quãng mà không làm vòng eo bạn to hơn.

Nếu bạn muốn dừng hút thuốc, hãy tự hỏi bản thân, bạn làm nó vì bạn thích thuốc phiện hay vì nó mang đến một sự bùng nổ kích thích, một cách giao tiếp? Nếu bạn hút thuốc vì bạn cần sự kích thích, những nghiên cứu chỉ ra vài loại cà-phê-in vào buổi chiều có thể làm tăng tỷ lệ bạn sẽ từ bỏ. Hơn 36 nghiên cứu về những người hút thuốc trước đây đã cho thấy rằng xác định những gợi ý và phần thưởng gắn kết với thuốc lá, sau đó lựa chọn lề thói mới đem đến kết quả tương tự – một miếng Nicorette, một vài cái hít đất nhanh, hay đơn giản dành vài phút để giãn người và thư giãn – có vẻ sẽ làm họ từ bỏ.



Nếu bạn xác định được những gợi ý và phần thưởng, bạn có thể thay đổi lề thói.

Ít ra là trong phần lớn thời gian. Tuy nhiên, với vài thói quen, cần phải có một nhân tố khác: niềm tin.

“Đây là sáu lý do mọi người nghĩ chúng ta không thể thắng,” Dungy nói với đội Buccaneers sau khi ông trở thành huấn luyện viên trưởng năm 1996. Đó là vài tháng trước khi mùa giải bắt đầu và mọi người đang ngồi trong phòng thay đồ. Dungy bắt đầu liệt kê những lý thuyết mà họ đã đọc trên báo hay nghe trên đài phát thanh. Việc quản lý đội rất lộn xộn. Huấn luyện viên mới chưa được kiểm tra. Các cầu thủ thì hư hỏng. Thành phố thì không quan tâm đến. Cầu thủ chủ chốt thì đang bị chấn thương. Và họ không có tài năng họ cần.

“Đó đều là những lý do áp đặt,” Dungy nói. “Đây mới là thực tế: Không ai cần cù hơn chúng tôi.”

Dungy giải thích, chiến thuật của ông là chuyển đổi những lề thói của đội cho đến khi sự thể hiện của họ đi vào tự động. Ông không tin đội Buccaneers cần một quyển sách chiến thuật mỏng nhất. Ông không nghĩ họ phải ghi nhớ hàng trăm đội hình. Họ chỉ cần học một vài bước di chuyển chính và áp dụng nó đúng lúc.

Tuy nhiên, trong bóng bầu dục, sự hoàn hảo rất khó đạt được. “Mọi trận đấu trong bóng bầu dục – mỗi trận – đều có ai đó làm rối lên,” Herm Edwards, một trong những trợ lý huấn luyện viên của Dungy ở Tampa Bay nói. “Phần lớn thời gian, nó không phải là thể chất. Nó là tinh thần.” Các cầu thủ làm mọi thứ rối tung lên khi họ bắt đầu suy nghĩ quá nhiều hay dự đoán trận đấu. Điều Dungy muốn là loại bỏ hoàn toàn việc ra quyết định khỏi cuộc chơi của họ.

Và để làm điều đó, ông cần họ nhận ra thói quen nào đang tồn tại và chấp nhận lề thói mới.

Ông bắt đầu bằng sự quan sát cách đội của ông đã chơi như thế nào.

“Hãy làm việc với sự phòng thủ dưới,” Dungy nói to vào một buổi sáng luyện tập. “Số 55, anh đọc được gì?”

“Tôi đang nhìn hậu vệ tham gia tấn công và tiền vệ,” Derrick Brooks, một hậu vệ ngoài nói.

“Chính xác là anh đang nhìn cái gì? Mắt của anh đang ở đâu?”

“Tôi đang nhìn sự chuyển động của tiền vệ,” Brooks nói. “Tôi đang nhìn chân và hông của tiền vệ sau khi anh ta nhận bóng. Và tôi đang tìm kiếm khoảng trống của tình thế để biết liệu họ có định chuyển bóng và liệu tiền vệ có định chuyển đến phía tôi hay đến vị trí khác.”

Trong bóng bầu dục, những gợi ý có thể nhìn thấy được biết đến là “chìa khóa”, và nó quan trọng đối với mọi trận đấu. Sự đổi mới của Dungy là sử dụng những chìa khóa đó như những gợi ý để làm lại thói quen. Ông biết rằng, thỉnh thoảng, khi bắt đầu trận đấu, Brooks do dự hơi lâu. Có quá nhiều thứ anh phải suy nghĩ – hậu vệ có định bước khỏi đội hình? Chân của hậu vệ công có cho thấy anh ta đang chuẩn bị chạy hay chuyển bóng không? – nên thỉnh thoảng anh chậm lại.

Mục tiêu của Dungy là làm cho tâm trí của Brook không còn vướng mắc những phân tích đó nữa. Giống như Alcoholics Anonymous, ông dùng cùng gợi ý mà Brooks đã quen thuộc nhưng đưa cho anh những hoạt động khác để cuối cùng sẽ xảy ra một cách tự động.

“Tôi muốn anh sử dụng cũng những chìa khóa đó,” Dungy nói với Brooks. “Nhưng đầu tiên, hãy chỉ tập trung vào hậu vệ công. Chính là nó. Hãy làm nó mà không suy nghĩ gì. Một khi anh ở trong tình huống đó, anh hãy tìm kiếm tiền vệ.”

Đó là sự chuyển đổi mang tính tương đối – mắt của Brook tìm những gợi ý tương tự, nhưng thay vì nhìn nhiều vị trí cùng một lúc, Dungy đặt chúng theo một trình tự và nói với anh ấy, trước lúc đó, khi anh thấy mỗi chìa khóa thì hãy ra lựa chọn. Tính khôn ngoan của hệ thống này là nó không yêu cầu ra quyết định. Nó cho phép Brooks di chuyển nhanh hơn, vì mọi thứ đều là sự phản ứng – và cuối cùng là một thói quen – hơn là một sự lựa chọn.

Dungy hướng dẫn các cầu thủ khác cũng tương tự như thế và luyện tập đội hình hết lần này đến lần khác. Mất gần một năm những thói quen của Dungy mới chiếm ưu thế. Đội đã thua những trận đầu dễ dàng. Những người phụ trách chuyên mục thể thao của các tờ báo đặt câu hỏi tại sao đội Bucs lại bỏ quá nhiều thời gian cho vấn đề tâm lý.

Nhưng dần dần, họ bắt đầu tiến bộ hơn. Cuối cùng, những mô hình trở nên quá quen thuộc với các cầu thủ nên họ thực hiện một cách tự động ngay khi vào sân. Mùa giải thứ hai của Dungy với cương vị huấn luyện viên, đội Bucs đã chiến thắng 5 trận đầu tiên và bước vào vòng đấu quyết định lần đầu tiên trong vòng 15 năm. Năm 1999, họ giành chức vô địch khu vực.

Phương thức huấn luyện của Dungy bắt đầu thu hút được sự chú ý khắp cả nước. Giới truyền thông thể thao yêu thích cách cư xử nhẹ nhàng của ông, sự sùng đạo và tầm quan trọng của việc cân bằng công việc và gia đình mà ông quan tâm. Các câu chuyện tạp chí kể lại cách ông đưa con mình, Eric và Jamie, đến sân vận động để chúng có thể vui chơi trong lúc tập luyện như thế nào. Chúng làm bài tập trong văn phòng của ông và nhật khấn tắm trong phòng thay đồ. Có vẻ như cuối cùng, thành công đã đến.

Năm 2000, đội Bucs lại bước vào vòng đấu quyết định một lần nữa và sau đó vào năm 2001. Mỗi tuần sân vận động lại tràn ngập người hâm mộ. Những người bình luận thể thao nói về đội như những đối thủ khác ở Super Bowl. Tất cả đều đã trở thành sự thật.

* * *

Nhưng cho dù Bucs có trở thành một đội năng lực thế nào thì vẫn có vấn đề rắc rối xảy ra. Họ thường chơi những trận bóng chặt chẽ và có kỷ luật. Tuy nhiên, vào những lúc quan trọng và nhiều áp lực, mọi thứ sẽ sụp đổ.

Năm 1999, sau 6 lần chiến thắng giống nhau liên tục cuối mùa giải, đội Bucs đã bị loại giải đấu của liên đoàn thể thao khi đối nghịch với đội St. Louis Rams. Năm 2000, khi họ còn một trận cuối cách vòng Super Bowl, họ đã tan rã trước đội Philadelphia Eagles với tỉ số 3-21. Năm tiếp theo, chuyện tương tự lại xảy ra, đội Bucs lại thua đội Eagles, 31 và 9, làm mất cơ hội để tiếp tục nâng cao vị trí.

“Chúng tôi sẽ luyện tập, mọi thứ sẽ cùng đến và sau đó khi chúng tôi bước vào một trận đấu lớn, mọi huấn luyện như đã biến mất,” Dungy nói với tôi. “Sau đó, các cầu thủ của tôi sẽ nói, ‘Vâng, đó là một trận đấu quan trọng và tôi đã chơi bằng những gì tôi biết,’ hay ‘Tôi cảm

thấy như tôi phải vượt qua nó.’ Điều mà họ thực sự nói là họ tin tưởng vào hệ thống của mình trong phần lớn thời gian, nhưng khi mọi thứ vào đúng vị trí, niềm tin đó lại sụp đổ.”

Tại buổi tổng kết mùa giải 2001, sau khi đội Bucs đã bỏ lỡ vòng Super Bowl hai năm liên tiếp, người quản lý cao nhất của đội yêu cầu Dungy đến nhà ông. Ông đỗ xe gần một cây sồi khổng lồ, bước vào trong và 30 giây sau ông bị sa thải.

Đội Bucs tiếp tục chiến thắng Super Bowl năm sau đó nhờ sử dụng đội hình cùng những cầu thủ của Dungy và dựa vào những thói quen mà ông đã hình thành. Ông đang xem qua ti vi khi huấn luyện viên thay thế ông nâng chiếc cúp Lombardi. Kể từ đó, ông đã sẵn sàng để đi xa.

Khoảng 60 người – những bà mẹ quan tâm đến hoạt động giải trí của con và luật sư đang giờ nghỉ trưa, nhiều người đàn ông lớn tuổi mặc quần vải dày có hình in đã bạc màu – đang ngồi trong một nhà thờ, lắng nghe một người đàn ông bụng hơi phệ, đeo cà vạt và đôi mắt xanh đầy mệt mỏi. Trông ông giống một chính trị gia uy tín nhận được tái bầu cử cao.

“Tôi tên là John,” ông nói, “và tôi là một người nghiện rượu.”

“Xin chào, John,” mọi người đáp lời.

“Lần đầu tiên tôi quyết định tìm sự giúp đỡ là khi con trai tôi bị gãy tay,” John nói. Ông đang đứng trên bục. “Tôi gặp vấn đề với phụ nữ lúc làm việc và cô ấy nói với tôi cô muốn chấm dứt nó. Thế nên, tôi đã đến một quầy rượu, uống hai ly vodka và quay trở lại bàn làm việc, bữa trưa tôi cùng bạn đến Chili, mỗi người uống vài cốc bia, sau đó khoảng 2 giờ, tôi cùng một người bạn khác đi và tìm một nơi để vui vẻ một lúc. Đó là ngày tôi phải đón con – vợ tôi không biết vấn đề mà tôi gặp phải – nên tôi lái xe đến trường và đón chúng, tôi đang lái xe trên con đường tôi đã đi cả ngàn lần nhưng tôi đã đâm vào một biển báo dừng lại ở cuối con đường. Xe lấn lên vỉa hè và rầm, đâm vào cái biển báo. Sam – con trai tôi – không thắt dây an toàn nên nó bị nảy lên, đập vào kính chắn gió và bị gãy tay. Chỗ va chạm khi nó đập mũi vào có vết máu và tấm kính bị vỡ, tôi đã rất sợ hãi. Đó là lúc tôi quyết định cần sự giúp đỡ.

“Vì thế tôi đã đăng ký vào một bệnh viện tư và mọi thứ đều tốt đẹp trong một khoảng thời gian. Khoảng tháng thứ 13, mọi thứ cũng tốt đẹp. Tôi cảm thấy mình đang có kiểm soát và tôi đến những cuộc gặp mặt vài ngày một lần, nhưng cuối cùng tôi bắt đầu nghĩ, Tôi không phải một kẻ thua cuộc nên tôi có thể ra ngoài với những người bạn rượu. Vì thế tôi đã dừng lại.

“Gần hai năm sau khi tôi bỏ rượu, mẹ tôi mắc bệnh ung thư và bà gọi đến chỗ tôi làm. Bà đang trên đường về nhà từ văn phòng bác sĩ và bà nói, ‘Bác sĩ nói chúng ta có thể chữa bệnh nhưng nó rất tốn kém.’ Việc đầu tiên tôi làm sau khi gác máy là tìm một quầy rượu và tôi đã say xỉn rất nhiều hai năm sau đó cho đến khi vợ tôi chuyển nhà đi và tôi lại phải đón con. Kể từ đó, tôi thường ở trong tình trạng rất tệ. Một người bạn chỉ cho tôi dùng cô-ca-in và mỗi buổi chiều tôi sẽ dùng một ít trong văn phòng, năm phút sau tôi sẽ hít nó thật sâu, vào sâu trong cổ họng và làm một ít khác.

“Nhưng dù thế nào cũng tới lượt tôi phải đón con. Tôi đang trên đường đến trường của chúng và tôi cảm thấy rất ổn, giống như tôi đang ở trên đỉnh mọi thứ, dù có đèn đỏ, tôi vẫn đi vào chỗ đường giao nhau và một chiếc xe tải lớn đâm sầm vào xe tôi. Nó đã làm xe của tôi nghiêng một bên. Tôi không bị trầy xước gì. Tôi leo ra và bắt đầu cố gắng đẩy chiếc xe lật lại, vì tôi tính nếu có thể đưa xe về nhà và rời đi trước khi cảnh sát đến, tôi sẽ ổn. Tất nhiên nó không hiệu quả, khi họ bắt giữ tôi về DUI, họ chỉ cho tôi thấy phía ghế của khách đã vỡ nát hoàn toàn như thế nào. Đó là chỗ Sammy hay ngồi. Nếu nó có ở đó, chắc nó đã không còn.

“Thế nên tôi bắt đầu lại đến những buổi gặp mặt, người hỗ trợ nói không có vấn đề gì nếu tôi thấy kiểm soát được mình. Nếu không có sức mạnh lớn hơn trong cuộc sống, nếu không thừa nhận sự bất lực của mình, không cách nào có hiệu quả. Tôi nghĩ điều này thật vớ vẩn – tôi là kẻ vô thần. Nhưng tôi biết nếu không thay đổi, có lúc tôi sẽ giết chết con mình. Nên tôi bắt đầu tập trung vào điều đó, tập trung tin vào điều to lớn hơn bản thân. Và nó đã có hiệu quả. Tôi không biết liệu có Chúa hay thứ gì khác, nhưng có một sức mạnh đã giúp tôi cai rượu được 7 năm và tôi đang sợ hãi rượu. Mỗi sáng khi thức dậy, tôi đều không tỉnh táo – nghĩa là tôi không uống một chút nào 7 năm qua, nhưng vài buổi sáng tôi thức dậy và cảm thấy như mình sẽ thất bại ngày hôm nay. Những ngày đó, tôi tìm kiếm sức mạnh lớn hơn, tôi gọi cho người hỗ trợ của mình và phần lớn thời gian chúng tôi không nói về rượu. Chúng

tôi nói về cuộc sống, hôn nhân, cả công việc của tôi và lúc tôi chuẩn bị đi tắm, đầu óc tôi đã bình thường trở lại.”

Khuyết điểm đầu tiên trong lý thuyết làm cho Alcoholics Anonymous thành công chỉ bằng tái tạo lại thói quen của người tham gia bắt đầu xuất hiện trong 10 năm qua và do những câu chuyện từ những người nghiện rượu như John. Các nhà nghiên cứu bắt đầu tìm ra rằng sự thay thế thói quen có hiệu quả tốt với nhiều người cho đến khi những áp lực cuộc sống – như biết được mẹ bạn mắc bệnh ung thư, hay hôn nhân sắp tan vỡ – dần tăng cao cho đến điểm mà người nghiện rượu không thể kiêng rượu được nữa. Các học giả đặt câu hỏi tại sao, nếu sự thay đổi thói quen rất hiệu quả, nó có vẻ như thất bại tại thời điểm quan trọng đó. Và khi họ đào sâu những câu chuyện của người nghiện rượu để có câu trả lời, họ biết được sự thay thế thói quen chỉ trở thành lẽ thói mới lâu dài khi nó được kết hợp với cái gì đó.

Ví dụ như, một nhóm các nhà nghiên cứu tại Nhóm Nghiên cứu Chất cồn ở California chú ý đến một mô hình trong phỏng vấn. Những người nghiện rượu nói cùng một thứ lặp đi lặp lại nhiều lần: Xác định những gợi ý và lựa chọn lẽ thói mới là quan trọng, nhưng nếu không có yếu tố khác, thói quen mới sẽ không bao giờ giữ được.

Những người nghiện nói, bí mật là Chúa.

Các nhà nghiên cứu ghét lời giải thích đó. Chúa và đời sống tâm linh không phải là giả thuyết có thể kiểm chứng được. Các nhà thờ có đầy những người say xỉn vẫn tiếp tục uống dù cho họ sùng đạo. Mặc dù vậy, trong các cuộc thảo luận với người nghiện, vấn đề tâm linh vẫn cứ xuất hiện lặp đi lặp lại. Vì thế năm 2005, một nhóm các nhà khoa học – liên kết với UC Berkeley, Đại học Brown và Viện Sức khỏe quốc gia – bắt đầu hỏi những người nghiện rượu về mọi loại chủ đề tôn giáo và tâm linh. Sau đó họ dựa vào dữ liệu để xem xét có hay không sự liên kết với niềm tin tôn giáo và mọi người kiêng rượu được bao lâu.

Một mô hình hình thành. Dữ liệu cho thấy những người nghiện rượu luyện tập phương pháp thay thế thói quen thường có thể kiêng rượu cho đến khi có những sự kiện gây áp lực trong cuộc sống – tại thời điểm đó, một số lượng nhất định bắt đầu uống rượu trở lại bất kể họ đã học được bao nhiêu lẽ thói mới.

Tuy nhiên, giống như John ở Brooklyn, những người nghiện rượu đó tin rằng sức mạnh lớn hơn đã bước vào cuộc sống của họ và có vẻ như giúp họ vượt qua những giai đoạn đầy áp lực mà không ảnh hưởng đến việc kiêng rượu.

Các nhà nghiên cứu tìm ra, vấn đề không phải ở Chúa, mà chính niềm tin tạo ra sự khác biệt. Một khi mọi người học cách tin tưởng vào điều gì đó, kỹ năng đó bắt đầu ảnh hưởng đến những phần khác của cuộc sống, cho đến khi họ bắt đầu tin rằng họ có thể thay đổi. Niềm tin là thành phần làm cho một vòng lặp thói quen được tạo lại trở thành một lễ thói lâu dài, ổn định.

“Tôi sẽ không nói điều này vào một năm trước – đó là sự hiểu biết của chúng ta thay đổi nhanh như thế nào,” Tonigan, một nhà nghiên cứu của Đại học New Mexico, nói, “nhưng niềm tin có vẻ quan trọng. Bạn không cần phải tin vào Chúa, nhưng bạn cần tin vào những thứ sẽ trở nên tốt đẹp hơn.

“Cho dù bạn mang đến cho mọi người những thói quen tốt hơn, nó cũng không thay đổi được tại sao họ bắt đầu uống tại nơi đầu tiên. Cuối cùng họ sẽ có một ngày tồi tệ và không có lễ thói nào làm mọi thứ ổn hơn. Điều có thể tạo ra sự khác biệt là họ tin rằng có thể đối mặt với căng thẳng mà không cần rượu.”

Bằng cách đưa những người nghiện rượu vào các cuộc gặp mặt nơi niềm tin được đưa ra – nơi mà trên thực tế, niềm tin là một phần không thể thiếu của 12 bước – AA rèn luyện mọi người cách tin vào điều gì đó cho đến khi họ tin vào chương trình và chính bản thân mình. Nó cho phép mọi người làm quen để tin rằng mọi thứ sẽ tốt đẹp hơn cho tới khi thực tế là như vậy.

“Vào một vài thời điểm, mọi người trong AA nhìn quanh phòng và nghĩ, *nếu tôi làm việc cho người đó, tôi đoán nó có thể tốt cho tôi*,” Lee Ann Kaskutas, một nhà khoa học trẻ tuổi thuộc Nhóm Nghiên cứu chất cồn, nói. “Có vài thứ mà nhóm và các kinh nghiệm được chia sẻ thật sự có sức mạnh. Mọi người có thể nghi ngờ về khả năng thay đổi của họ nếu họ thực hiện một mình, không ai giúp đỡ, nhưng một nhóm sẽ thuyết phục họ để gạt bỏ sự hoài nghi đó. Một cộng đồng tạo ra niềm tin.”

Khi John đang chuẩn bị rời cuộc họp AA, tôi hỏi ông tại sao chương trình hiện nay lại có hiệu quả, nhưng chính nó đã thất bại trước đây. “Khi tôi bắt đầu đến các buổi gặp mặt sau tai nạn xe hơi, ai đó đã hỏi tìm tình nguyện viên để chuyển những cái ghế,” ông nói với tôi. “Tôi đã giơ tay. Chuyện đó chẳng có gì to tát, mất khoảng 5 phút thôi nhưng tôi cảm thấy tốt khi làm điều gì đó không phải vì chính bản thân mình. Tôi nghĩ nó đã giúp tôi theo một cách khác.

“Lúc đầu tôi chưa sẵn sàng để ghi tên vào nhóm, nhưng khi quay trở lại, tôi đã sẵn sàng để bắt đầu tin vào điều gì đó.”

Trong một tuần sau khi Dungy bị đội Bucs sa thải, ông chủ của Indianapolis Colts gửi cho ông một tin nhắn hấp dẫn dài 15 phút trong máy trả lời tự động. Đội Colts dù có một trong những hậu vệ tốt nhất NFL nhưng vừa mới kết thúc một mùa giải tồi tệ. Ông chủ của đội cần sự giúp đỡ. Ông đã quá mệt mỏi vì luôn thua cuộc, ông nói. Dungy chuyển đến Indianapolis và trở thành huấn luyện viên trưởng.

Ngay lập tức, ông bắt đầu áp dụng kế hoạch thi đấu đơn giản tương tự: tạo lại những hoạt động của đội Colts và hướng dẫn các cầu thủ sử dụng những gợi ý cũ để xây dựng lại thói quen. Trong mùa giải đầu tiên của ông, đội Colts đã thắng 10-6 và đủ tiêu chuẩn để bước vào vòng đấu quyết định. Mùa giải tiếp theo, họ ghi được 12-4 và bước vào một trận đấu của Super Bowl. Danh tiếng của Dungy tăng dần. Tiểu sử cá nhân của ông trên tạp chí và truyền hình xuất hiện khắp nước. Người hâm mộ đáp máy bay đến để họ có thể thăm nhà thờ mà Dungy tham gia. Con trai ông trở thành người có mặt thường xuyên trong phòng thay đồ của đội Colts và ngoài đường biên. Năm 2005, Jamie, con trai nhỏ nhất của ông, tốt nghiệp phổ thông và học đại học ở Florida.

Tuy nhiên, cho dù thành công của Dungy tăng lên, sự rắc rối tương tự cũng hình thành. Đội Colts sẽ chơi một mùa giải có kỷ luật, chiến thắng và dưới áp lực của vòng đấu quyết định, tất cả sẽ đổ vỡ.

“Niềm tin là thành tố lớn nhất của sự thành công trong bóng bầu dục chuyên nghiệp,” Dungy nói với tôi. “Cả đội muốn tin tưởng nhưng khi mọi thứ rơi vào tình thế căng thẳng, họ lại trở lại khu vực thoải mái của mình và cả những thói quen cũ.”

Đội Colts kết thúc mùa giải thường lệ 2005 với 14 trận thắng và 2 trận thua, thành tích tốt nhất trong lịch sử của đội.

Thảm kịch đã đến.

Ba ngày trước Giáng sinh, điện thoại của Tony Dungy reo lên giữa đêm. Vợ ông trả lời điện thoại và đưa lại cho ông, nghĩ đó là một trong những cầu thủ của ông gọi đến. Một y tá đang gọi đến. Con trai của Dungy, Jamie, đã được đưa vào bệnh viện lúc gần sáng do tổn thương ở cổ họng, cô nói. Bạn gái Jamie đã tìm thấy cậu ta đang bị treo lên trong căn hộ với một cái thắt lưng quanh cổ. Nhân viên cấp cứu đã đưa cậu thật nhanh đến bệnh viện nhưng nỗ lực cứu sống không thành. Cậu đã ra đi.

Một giáo sĩ bay đến để mừng Giáng sinh với gia đình. “Cuộc sống sẽ không bao giờ lặp lại như cũ,” giáo sĩ nói với họ, “nhưng các bạn sẽ khó mà cảm thấy được ngay bây giờ bản thân đang làm điều đúng.”

Vài ngày sau tang lễ, Dungy lại trở về bên ngoài đường biên. Ông cần làm việc gì đó để có thể quên đi nỗi đau, vợ ông và cả đội cũng khuyến khích ông trở lại làm việc. “Tôi bị choáng ngợp bởi tình cảm và sự cố vũ của họ,” ông viết sau này. “Là một nhóm, chúng tôi luôn luôn dựa vào nhau những lúc khó khăn, tôi cần họ bây giờ hơn lúc nào hết.”

Kết thúc mùa giải, đội đã thua vòng đấu quyết định đầu tiên. Nhưng trong khoảng thời gian sau nỗi đau của Dungy, “có điều gì đó đã thay đổi,” một cầu thủ trong lúc đó nói với tôi. “Chúng tôi biết Huấn luyện viên đã trải qua một điều tồi tệ và tất cả muốn giúp đỡ ông phần nào.”

Giản dị mà nói, cái chết của chàng trai trẻ có thể có tác động đến trận đấu bóng. Dungy vẫn luôn nói rằng không gì quan trọng với ông hơn gia đình. Nhưng trong lúc cậu con trai đã qua đời, cũng là thời điểm đội Colts bắt đầu chuẩn bị cho mùa giải tiếp theo, có điều gì đó đã thay đổi, các cầu thủ nói. Cả đội chấp thuận với tầm nhìn của Dungy về cách chơi bóng bầu dục theo lối chưa từng được chơi trước đây. Họ bắt đầu tin tưởng.

“Các mùa giải trước, tôi lo lắng nhiều về hợp đồng và tiền lương của mình,” một cầu thủ giấu tên, cũng như bao người khác, nói về thời kỳ đó. “Khi Huấn luyện viên trở lại sau tang lễ, tôi muốn cho ông mọi thứ tôi có thể để giúp ông xua tan nỗi đau. Tôi hồ như trao bản thân mình cho cả đội.”

“Vài người rất thích ôm,” một cầu thủ khác nói với tôi. “Tôi thì không. Tôi đã không ôm con trai tôi 10 năm nay rồi. Nhưng sau khi Huấn luyện viên trở lại, tôi đã bước đến và ôm ông lâu nhất tôi có thể, vì tôi muốn ông biết rằng tôi ở đó là vì ông.”

Sau cái chết của con trai Dungy, cả đội bắt đầu chơi khác đi. Các cầu thủ đều tin chắc về sức mạnh chiến thuật của Dungy. Trong lúc luyện tập cho mùa giải 2006, đội Colts chơi bóng chặt chẽ và chính xác.

“Nhiều đội bóng thực sự không phải là một đội. Họ chỉ là những người làm việc cùng nhau,” một cầu thủ nói với tôi. “Nhưng chúng tôi đã trở thành một đội. Tôi cảm thấy thật ngạc nhiên. Huấn luyện viên là người phát động nhưng điều đó có ý nghĩa nhiều hơn bản thân ông. Sau khi ông trở lại, có vẻ như chúng tôi thực sự tin tưởng lẫn nhau, giống như chúng tôi biết cách chơi cùng nhau theo lối chúng tôi chưa từng chơi trước đây.”

Đối với đội Colts, niềm tin của đội – vào thủ thuật của Dungy và khả năng chiến thắng của họ – bắt đầu hình thành sau bi kịch đó. Nhưng cũng như thường lệ, một niềm tin tương tự có thể hình thành mà không cần hoàn cảnh không may nào.

Ví dụ, trong một nghiên cứu của Harvard năm 1994 xem xét những người đã hoàn toàn thay đổi cuộc sống của mình, các nhà nghiên cứu biết được một số người đã sửa lại thói quen sau một bi kịch cá nhân, như ly hôn hay một căn bệnh đe dọa đến tính mạng. Những người khác thay đổi sau khi họ thấy một người bạn trải qua điều gì tồi tệ, cũng giống như các cầu thủ của Dungy thấy ông đang cố gắng.

Tuy nhiên, thông thường, không có bi kịch nào diễn ra trước sự thay đổi của mọi người. Thay vì thế, họ thay đổi vì họ gắn bó với những tập thể làm cho thay đổi dễ dàng hơn. Một phụ nữ nói rằng toàn bộ cuộc đời cô thay đổi khi cô ghi danh vào một lớp tâm lý và gặp được một nhóm bạn tuyệt vời. “Nó đã mở ra chiếc hộp Pandora bí mật,” người phụ nữ nói

với các nhà nghiên cứu. “Tôi không thể chịu đựng tình cảnh hiện tại lâu hơn được nữa. Tôi đã thay đổi từ trong bản chất rồi.” Một người đàn ông khác nói, ông đã tìm thấy bạn mới khi rèn luyện sống tập thể. “Khi tôi nỗ lực vượt qua sự xấu hổ, tôi cảm thấy nó không thực sự khiến tôi hành động mà là ai đó khác,” ông nói. Nhưng nhờ rèn luyện với nhóm mới, cảm giác đang diễn ra đã ngừng lại. Ông bắt đầu tin rằng mình không xấu hổ và sau đó, thật sự ông không còn xấu hổ nữa. Khi mọi người tham gia nhóm rất có thể sẽ thay đổi, tiềm năng cho sự thay đổi trở nên thật hơn. Đối với những người sống gấp, chẳng có khoảnh khắc nào ảnh hưởng sâu xa hay bị kịch làm thay đổi cuộc đời. Có những cộng đồng – đôi lúc chỉ là một người nào đó – làm cho mọi người có thể tin vào sự thay đổi. Một người phụ nữ nói với các nhà nghiên cứu, cuộc đời cô thay đổi sau một ngày lau dọn nhà vệ sinh – và sau nhiều tuần bàn luận với nhóm lau dọn việc cô có nên bỏ chồng hay không.

“Thay đổi diễn ra giữa mọi người,” nhà tâm lý học Todd Heatherton nói với tôi. “Dường như là thật khi chúng ta có thể nhìn thấy nó trong mắt người khác.”

Cơ chế chính xác của niềm tin vẫn còn chưa hiểu rõ được. Không ai chắc chắn tại sao một nhóm tình cờ gặp trong một lớp tâm lý có thể thuyết phục một người phụ nữ rằng mọi thứ là khác nhau, hay tại sao đội của Dungy lại đoàn kết sau cái chết của con trai huấn luyện viên. Nhiều người trò chuyện với bạn bè về hôn nhân không hạnh phúc và không bao giờ rời bỏ người bạn đời, nhiều đội bóng thấy được huấn luyện viên của họ trải qua khó khăn và không bao giờ đoàn kết.

Nhưng chúng ta biết rằng để thói quen thay đổi lâu dài, mọi người phải tin rằng sự thay đổi có thể thực hiện được. Quá trình giống như cái làm cho AA hiệu quả – sức mạnh của một nhóm để hướng dẫn những cá nhân cách tin tưởng – xảy ra khi mọi người cùng nhau giúp đỡ người khác thay đổi. Niềm tin tồn tại dễ dàng hơn khi nó xảy ra trong một cộng đồng.

* * *

10 tháng sau cái chết của Jamie, mùa giải 2006 bắt đầu. Đội Colts đã chơi trận bóng có một không hai, thắng liên tiếp 9 trận đầu tiên và chiến thắng năm với tỷ số 12-4. Họ chiến thắng vòng đấu quyết định đầu tiên và đánh bại đội Baltimore Ravens giành danh hiệu toàn đoàn.

Tại thời điểm đó, họ chỉ còn cách một bước đến Super Bowl – thi đấu vì chức vô địch liên đoàn – trận đấu mà Dungy đã thua 8 lần trước.

Việc bắt cặp thi đấu diễn ra vào ngày 21 tháng Giêng năm 2007, đấu với đội New England Patriots, đội đã từng làm tiêu tan hy vọng Super Bowl của đội Colts hai lần.

Đội Colts bắt đầu trận đấu một cách mạnh mẽ, nhưng trước khi hiệp đấu đầu tiên kết thúc, họ bắt đầu sa sút. Các cầu thủ lo sợ bị mắc lỗi hay quá khao khát vượt qua vòng đấu Super Bowl cuối cùng nên họ mất đầu ở nơi mà họ được cho là phải tập trung vào. Họ ngừng dựa vào thói quen của mình và bắt đầu suy nghĩ nhiều. Sự phòng vệ lỏng lẻo dẫn đến tình thế bị kèm cặp. Một đường chuyền của Peyton Manning bị chặn lại và chuyển hướng ra ngoài đường biên. Đối thủ của họ, đội Patriots, dẫn trước 21-3. Không có đội nào trong lịch sử của NFL vượt qua được tỷ số dẫn trước quá lớn như thế trong trận đấu chức vô địch liên đoàn. Một lần nữa đội của Dungy sắp thua cuộc.

Lúc giải lao giữa hiệp, đội tập trung ở phòng thay đồ và Dungy yêu cầu mọi người đứng gần lại. Tiếng ồn từ sân vận động lọt qua cánh cửa đóng kín nhưng mọi người bên trong lại lặng lẽ. Dungy nhìn các cầu thủ.

Chúng ta phải tin tưởng, ông nói.

“Chúng ta đã từng đối diện với một tình cảnh tương tự – đấu với đội cũ – năm 2003,” Dungy nói với họ. Trong trận đó, họ đã cách chiến thắng chỉ 0,9 mét. 0,9 mét. “Hãy chuẩn bị sẵn sàng vì lần này chúng ta sẽ chiến thắng. Đây là trận đấu của chúng ta. Đây là giây phút của chúng ta.”

Đội Colts bước vào hiệp hai và bắt đầu chơi như những gì họ đã làm trong mọi trận đấu trước. Họ tập trung hết sức vào những gợi ý và thói quen. Họ cẩn trọng dẫn dắt trận đấu mà họ đã dành 5 năm qua để luyện tập cho đến lúc họ trở nên tự động. Lỗi tấn công của họ trên đường chuyền mở, vượt qua sân hơn 5.000 mét, 14 phạm vi và ghi một bàn thắng. 3 phút sau khi chiếm bóng, họ lại ghi điểm.

Trong lúc giải lao sau 15 phút thứ tư, 2 đội thỏa hiệp điểm. Đội Colts của Dungy hòa trận đấu nhưng không thể xoay xở để dẫn trước. Còn 3 phút 49 giây cho trận đấu, đội Patriots ghi điểm, đặt các cầu thủ của Dungy vào thế bất lợi 3 điểm, 34 và 31. Đội Colts có bóng và bắt đầu đưa xuống sân. Họ di chuyển 70 mét trong 19 giây và băng qua khu vực cấm địa trước khung thành. Lần đầu tiên, đội Colts dẫn trước, 38 và 34. Đồng hồ còn 60 giây cuối. Nếu đội của Dungy không thể ngăn cản đội Patriots ghi bàn, đội Colts sẽ thua.

60 giây là một thời gian dài trong bóng bầu dục.

Tiền vệ của Patriots, Tom Brady, đã từng ghi bàn trong thời gian rất ngắn. Đủ chắc chắn rằng trong vài giây bắt đầu hiệp, Brady sẽ di chuyển cả đội sâu xuống nửa sân. Trong 17 giây còn lại, đội Patriots đang ở trong khoảng cách đáng chú ý, đưa trận đấu cuối vào tình thế không chắc chắn, có thể dẫn Dungy đến một thất bại, một đòn chí mạng khác và một lần nữa làm tan biến giấc mơ Super Bowl của đội.

Khi đội Patriots tiếp đến đường biên ngang, phòng vệ của Colts vào tư thế. Marlin Jackson, một trung vệ phòng ngự của Colts, đang đứng cách đường biên 9 mét. Anh nhìn vào các gợi ý: chiều dài khoảng cách giữa tiền vệ Patriot và chiều dài vị trí của hậu vệ công. Cả hai đều cho anh biết đó sắp là một đường chuyền. Tom Brady, tiền vệ của Patriots, chớp thời cơ và lùi lại để chuyền bóng. Jackson đã sẵn sàng di chuyển. Brady giơ tay và ném bóng. Mục tiêu định sẵn của anh là cầu thủ nhận bóng của Patriots cách 20 mét, có lỗ hổng rộng, gần giữa sân. Nếu cầu thủ nhận bóng bắt được bóng, có vẻ anh sẽ đưa nó gần khu vực cấm địa và ghi bàn. Trái bóng bay trong không trung. Jackson, trung vệ phòng ngự của Colts, đã sẵn sàng ở góc sân theo thói quen. Anh vượt nhanh qua vai phải của cầu thủ nhận bóng, qua trước mặt anh ta chỉ vừa lúc trái bóng tới. Jackson ngắt đường bóng, chạy thêm vài bước và trượt trên sân, ôm bóng trong ngực. Toàn bộ hiệp đấu kéo dài dưới 5 giây. Trận đấu đã kết thúc. Dungy và đội Colts đã thắng.

Hai tuần sau, họ chiến thắng Super Bowl. Có hàng chục lý do có thể giải thích tại sao đội Colts cuối cùng trở thành đội vô địch năm nay. Có thể họ may mắn. Có thể đó chỉ là giây phút của họ. Nhưng các cầu thủ của Dungy nói rằng đó là vì họ tin tưởng, và vì niềm tin đó

khiến cho mọi thứ họ học – mọi lẽ thói họ đã rèn luyện cho đến khi chúng trở thành tự động – quen thuộc hơn cho dù trong những thời điểm áp lực nhất.

“Chúng tôi tự hào đã giành được chức vô địch này vì lãnh đạo của chúng tôi, Huấn luyện viên Dungy,” Peyton Manning nói với đám đông sau đó, khi đang ôm cúp Lombardi.

Dungy chuyển sang vợ mình. “Chúng tôi đã làm được,” ông nói.

* * *

Thói quen thay đổi thế nào?

Thật không may, không có chuỗi các bước cố định nào đảm bảo hiệu quả cho mọi người. Chúng ta biết rằng một thói quen không thể bị xóa bỏ - thay vào đó, nó phải được thay thế. Và chúng ta biết rằng những thói quen rất dễ uốn nắn khi áp dụng Quy tắc Vàng cho thay đổi thói quen: Nếu chúng ta giữ cùng gợi ý và phần thưởng, một lẽ thói mới có thể thêm vào.

Nhưng điều đó cũng chưa đủ. Để một thói quen thay đổi, mọi người phải tin rằng thay đổi là có thể. Và thường xuyên, niềm tin đó chỉ hình thành khi có sự giúp đỡ của một nhóm.

Nếu bạn muốn bỏ thuốc lá, hãy tìm ra một lẽ thói khác thỏa mãn sự thèm khát được lấp đầy do thuốc lá. Sau đó, tìm một nhóm hỗ trợ, một tập thể những người đã hút thuốc trước đây, hay một cộng đồng sẽ giúp bạn tin rằng bạn có thể tránh khỏi chất nghiện và dựa vào nhóm đó khi bạn cảm thấy bạn có thể mắc sai lầm.

Nếu bạn muốn giảm cân, hãy học thói quen để xác định tại sao bạn *thật sự* rời bàn làm việc để ăn vặt mỗi ngày và sau đó tìm ai đó để dạo bộ với bạn, để cùng trò chuyện tại nơi làm việc hơn là trong quán cà phê, tìm một nhóm tìm kiếm mục tiêu giảm cân cùng nhau, hay ai đó cũng muốn mang một ít táo hơn là khoai tây chiên.

Chúng cứ đã rõ ràng: Nếu bạn muốn thay đổi một thói quen, bạn phải tìm một lẽ thói thay thế và tỷ lệ thành công của bạn tăng nhanh bất ngờ khi bạn hứa thay đổi như mọi người

trong nhóm. Niềm tin là cần thiết và nó phát triển tốt hơn kinh nghiệm chung, cho dù cộng đồng đó chỉ có hai người.

Chúng ta biết thay đổi có thể xảy ra. Những người nghiện rượu có thể ngừng uống. Những người nghiện thuốc lá có thể bỏ thuốc. Những người thua cuộc lâu dài có thể trở thành nhà vô địch. Bạn có thể ngừng cắn móng tay hay ăn vặt lúc làm việc, ngừng la hét các con bạn, không thức cả đêm hay lo lắng những vấn đề nhỏ nhất. Và như các nhà khoa học đã khám phá, không chỉ cuộc sống của cá nhân có thể thay đổi khi các thói quen được hướng đến. Còn có cả công ty, tổ chức và cộng đồng như chương tiếp theo sẽ giải thích.

Phần II

Thói quen của các tổ chức thành công

4. Thói quen quyết định hay bản tình ca của Paul o'neil

Thói quen nào có tác động nhất

1.

Vào một ngày tháng Mười một gió thổi dữ dội năm 1987, một nhóm các nhà đầu tư xuất chúng phố Wall và các chuyên gia phân tích cổ phiếu tập trung trong phòng khiêu vũ của một khách sạn Manhattan sang trọng. Họ ở đó để gặp giám đốc điều hành mới của Công ty Aluminum ở Mỹ – hay Alcoa, như nó được biết đến – một tập đoàn sản xuất mọi thứ từ lá kim loại bọc Hershey's Kisses và kim loại của lon Coca-Cola đến bu-lông để giữ các vệ tinh trong gần một thế kỷ nay.

Người thành lập Alcoa đã sáng tạo ra phương pháp làm tan chảy nhôm một thế kỷ trước và kể từ đó công ty trở thành một trong những công ty lớn nhất trên thế giới. Nhiều người trong nhóm đã đầu tư hàng triệu đô-la vào cổ phiếu Alcoa và hưởng lợi nhuận đều đặn. Tuy nhiên, năm ngoái, một nhà đầu tư bắt đầu cầu nhàu. Quản trị của Alcoa đã phạm sai lầm hết lần này đến lần khác, trong khi các đối thủ cướp đi cả khách hàng và lợi nhuận thì lại nỗ lực để mở rộng dây chuyền sản xuất mới.

Vì thế, họ có một cảm giác thanh thản rõ ràng khi hội đồng Alcoa thông báo đây là lúc cho lãnh đạo mới. Mặc dù sự thanh thản đó trở nên không dễ dàng khi người ta thông báo lựa chọn: giám đốc điều hành mới là một viên chức chính phủ trước kia tên là Paul O'Neill. Nhiều người ở phố Wall chưa từng nghe đến tên ông. Khi Alcoa sắp xếp buổi gặp mặt và chào đón tại phòng khiêu vũ Manhattan, tất cả các nhà đầu tư chính đều yêu cầu một lời mời.

Vài phút trước bữa trưa, O'Neill bước lên bục. Ông 51 tuổi, mảnh khảnh, mặc quần áo có sọc nhỏ màu xám và thắt cà vạt màu đỏ sậm. Tóc ông đã bạc trắng và thái độ thì thẳng thắn

giống như trong quân đội. Ông bước từng bước và cười ấm áp. Ông nhìn cao quý, vững chắc và tự tin. Giống như một người đứng đầu chính quyền.

Sau đó ông bắt đầu nói.

“Tôi muốn nói với mọi người về an toàn lao động,” ông nói. “Mỗi năm, rất nhiều công nhân Alcoa bị thương nặng nên họ phải nghỉ làm một ngày. Hồ sơ an toàn lao động của chúng ta tốt hơn lực lượng lao động chung của Mỹ, đặc biệt xem xét rằng công nhân của chúng ta làm việc với kim loại ở 1500 độ và các máy móc có thể xé toạc cánh tay một người đàn ông. Nhưng điều đó cũng chưa đủ. Tôi có ý định đưa Alcoa trở thành công ty an toàn nhất ở Mỹ. Tôi dự định sẽ không có tai nạn nào xảy ra.”

Khán giả cảm thấy không rõ ràng. Những cuộc gặp mặt như thế này thường theo một kịch bản có thể đoán được: Giám đốc điều hành mới sẽ bắt đầu bằng lời giới thiệu, nói đôi điều buồn cười giả vờ hạ thấp bản thân – điều gì đó về cách ông ngủ trên đường đến Trường Kinh doanh Harvard – sau đó hứa hẹn sẽ nâng cao lợi nhuận và giảm chi phí. Rồi sẽ là lời chỉ trích gắt gao thuế, điều lệ kinh doanh và đôi lúc với một sự nhiệt tình đưa ra một ít kinh nghiệm trực tiếp trong ly hôn ra tòa, luật sư. Cuối cùng, bài diễn thuyết sẽ kết thúc với nhiều từ thông dụng như – “sự hiệp lực,” “quy mô phù hợp,” và “sự hợp tác” – đến thời điểm mọi người có thể trở về văn phòng, họ vẫn chắc chắn rằng chủ nghĩa tư bản là an toàn cho những ngày sắp đến.

O'Neill không nói gì về lợi nhuận. Ông cũng không đề cập đến thuế. Cũng không có lời nào về “nhờ sự liên kết để đạt được lợi thế kinh doanh hai bên cùng có lợi.” Tất cả thánh giả đều biết, bài nói của ông là về an toàn lao động, O'Neill có thể là người ủng hộ điều lệ, quy định. Hay tệ hơn, một người Đảng Dân chủ. Đó là một viễn cảnh đáng lo ngại.

“Bây giờ, trước khi tiếp tục,” O'Neill nói, “Tôi muốn chỉ ra lối thoát an toàn trong căn phòng này.” Ông chỉ đến phía sau phòng khiêu vũ. “Có hai cánh cửa ở phía sau và trong hoàn cảnh có hỏa hoạn hay bất kỳ nguy cấp khác, các bạn nên bình tĩnh bước ra, xuống cầu thang, ra tiền sảnh và rời khỏi tòa nhà.”

Yên lặng. Tiếng ồn duy nhất là tiếng xe cộ lọt qua cửa sổ. Sự an toàn? Lối thoát hỏa hoạn? Có phải là chuyện đùa không? Một nhà đầu tư trong nhóm biết O'Neill đã từng ở Washington, D.C. trong khoảng thời gian ông hơn 60 tuổi. *Người đàn ông này chắc đã uống rất nhiều, ông nghĩ.*

Cuối cùng, ai đó giơ tay lên và đặt câu hỏi về vấn đề đầu tư trong lĩnh vực hàng không vũ trụ. Người khác thì hỏi về tỷ lệ vốn của công ty.

“Tôi không chắc là các bạn nghe tôi,” O'Neill nói. “Nếu các bạn muốn hiểu được cách Alcoa đang làm, bạn cần phải nhìn vào các số liệu về an toàn nơi làm việc. Nếu chúng ta giảm tỷ lệ tai nạn, sẽ không có những chuyện vớ vẩn nào thì thoả bạn nghe được từ các Giám đốc điều hành. Đó là vì các cá nhân trong công ty này đã đồng ý trở thành một phần của thứ gì đó quan trọng: Họ đã đóng góp bản thân để tạo một thói quen của sự xuất sắc. An toàn sẽ là một điều cho thấy chúng ta đang tiến bộ trong thay đổi thói quen ở toàn bộ cơ quan. Đó là cách chúng ta nên được đánh giá.”

Các nhà đầu tư trong phòng gần như đổ xô ra khỏi cửa khi buổi trình bày kết thúc. Một người chạy đến tiền sảnh, tìm một cái điện thoại trả tiền và gọi cho 20 khách hàng lớn nhất.

“Tôi nói, ‘Hội đồng đã giao trách nhiệm cho một kẻ lập dị điên rồ và hắn ta sắp giết chết công ty,’” nhà đầu tư đó nói với tôi. “Tôi đề nghị họ bán cổ phiếu ngay lập tức, trước khi ai khác trong căn phòng bắt đầu gọi cho khách hàng của mình và nói với họ điều tương tự.”

“Đó quả thật là một lời khuyên tệ nhất tôi đưa ra trong suốt sự nghiệp của mình.”

Một năm kể từ bài diễn thuyết của O'Neill, lợi nhuận của Alcoa đã tăng đến đỉnh trong lịch sử. Lúc O'Neill từ chức năm 2000, lợi nhuận ròng hàng năm của công ty lớn gấp 5 lần trước khi ông đến và nguồn vốn thị trường đã tăng đến 27 tỉ đô-la. Người đầu tư một triệu đô-la cho Alcoa vào ngày O'Neill được tuyển dụng sẽ kiếm được một triệu đô cổ tức khi ông đứng đầu công ty và giá cổ phiếu của họ sẽ tăng gấp 5 lần khi ông đi.

Không những thế, tất cả sự tăng trưởng đó đều diễn ra trong lúc Alcoa trở thành một trong những công ty an toàn nhất trên thế giới. Trước khi O'Neill đến, gần như mọi nhà máy của

Alcoa có ít nhất một tai nạn một tuần. Khi kế hoạch an toàn của ông được áp dụng, nhiều dự án kéo dài cả năm mà không có công nhân nào mất một ngày làm việc do tai nạn. Tỷ lệ tai nạn của công nhân công ty giảm còn 1/20 tỷ lệ trung bình của Mỹ.

O'Neill đã làm thế nào để đưa một trong những công ty lớn nhất, nghiêm trọng nhất và nhiều tiềm năng nguy hiểm nhất thành một cỗ máy lợi nhuận và một thành lũy của sự an toàn?

“Tôi biết tôi phải thay đổi Alcoa,” O'Neill nói với tôi. “Nhưng bạn không thể yêu cầu mọi người thay đổi. Đó không phải là cách bộ não hoạt động. Vì thế tôi quyết định sẽ bắt đầu bằng cách tập trung vào một thứ. Nếu tôi có thể bắt đầu cản trở những thói quen xung quanh thứ đó, nó sẽ lan rộng ra toàn công ty.”

O'Neill tin rằng vài thói quen có sức mạnh bắt đầu một chuỗi sự kiện để thay đổi những thói quen khác khi nó di chuyển trong toàn tổ chức. Nói cách khác, vài thói quen ảnh hưởng nhiều hơn những cái khác trong việc làm lại cuộc sống và công việc. Có “những thói quen chủ chốt,” và chúng có thể tác động đến cách mọi người làm việc, ăn uống, vui chơi, sống, tiêu xài và giao tiếp. Những thói quen chủ chốt bắt đầu một quá trình và qua thời gian chuyển đổi mọi thứ.

Những thói quen chủ chốt thể hiện rằng sự thành công không phụ thuộc vào việc làm từng điều đúng nhưng dựa vào việc xác định vài ưu tiên quan trọng và đưa chúng đến mức độ ảnh hưởng cao hơn. Phần đầu tiên của cuốn sách này giải thích cách thói quen hoạt động, cách nó được tạo ra và thay đổi. Tuy nhiên, một thói quen sẽ tốt đẹp bắt đầu ở đâu? Hiểu được những thói quen chủ chốt đưa ra câu trả lời cho câu hỏi đó: Những thói quen tác động nhiều nhất khi nó bắt đầu đẩy mô hình cũ và tạo lại mô hình mới.

Những thói quen chủ chốt giải thích cách Micheal Phelps đoạt chức vô địch Olympic và tại sao nhiều sinh viên đại học thể hiện tốt hơn bạn cùng trang lứa. Nó mô tả tại sao có người sau nhiều năm cố gắng bất ngờ giảm khoảng 18 kg trong khi làm việc hiệu quả hơn và vẫn trở về nhà kịp lúc để ăn tối cùng con cái. Và những thói quen chủ chốt cũng giải thích cách Alcoa là một trong những cổ phiếu tốt nhất trong bảng xếp hạng Dow Jones trong khi trở thành một trong những nơi làm việc an toàn nhất trên thế giới.

* * *

Khi Alcoa lần đầu tiên tìm đến O'Neill để mời ông làm Giám đốc điều hành, ông không chắc mình muốn công việc đó. Ông đã kiếm được rất nhiều tiền và vợ ông yêu thích nơi họ sống, Connecticut. Họ không biết gì về Pittsburgh, nơi có trụ sở của Alcoa. Nhưng trước khi từ chối lời đề nghị, ông yêu cầu có thêm thời gian để suy nghĩ. Để giúp bản thân ra quyết định, ông bắt đầu nghiên cứu một danh sách những điều sẽ được ưu tiên nhất khi ông chấp nhận vị trí đó.

O'Neill luôn có một niềm tin lớn vào danh sách. Những danh sách là cách ông sắp xếp cuộc sống của mình. Ở một trường đại học thuộc bang Fresno – nơi ông hoàn thành các khóa học 3 năm qua trong khi làm việc 20 giờ một tuần – O'Neill đã phác ra một danh sách các thứ ông hy vọng hoàn thành xong trong cuộc đời, bao gồm một điều ở đầu danh sách, “Tạo ra một sự khác biệt.” Sau khi tốt nghiệp năm 1960, theo lời khuyến khích của một người bạn, O'Neill đã nộp đơn xin thực tập cho liên bang và cùng với 300.000 người khác tham gia bài kiểm tra tuyển dụng của chính phủ. 3.000 người được chọn để phỏng vấn. 300 người trong số đó được nhận công việc. O'Neill là một trong số đó.

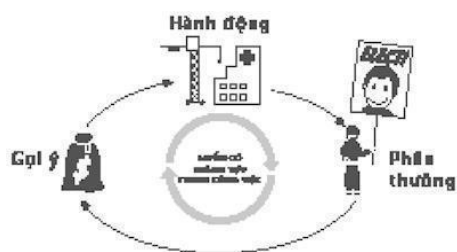
Ông bắt đầu từ vị trí quản lý cấp trung tại Tổ chức Quản lý Cựu chiến binh và người ta yêu cầu ông học hệ thống máy tính. Trong thời gian đó, O'Neill vẫn lập các danh sách, ghi lại tại sao vài dự án lại thành công hơn những cái khác, nhà thầu nào giao đúng hạn và ai không. Ông được thăng chức mỗi năm. Và khi ông thăng tiến qua các cấp bậc của tổ chức, ông đã tự tạo danh tiếng cho mình như một người lập danh sách luôn giải quyết được vấn đề.

Vào giữa những năm 1960, Washington, D.C. rất cần những kỹ năng đó. Robert McNamara đã vừa xây lại Lầu năm góc nhờ thuê một nhóm các nhà toán học, nhà thống kê và nhà lập trình máy tính trẻ. Tổng thống Johnson muốn có tài năng trẻ của chính mình. Vì thế O'Neill được tuyển dụng cho Văn phòng Quản trị và Ngân sách, một trong những cơ quan quyền lực nhất D.C. Trong vòng 10 năm, ở tuổi 18, ông được thăng chức phó giám đốc và bất ngờ là một trong những người có ảnh hưởng nhất địa phương.

Đó là lúc sự giáo dục của O'Neill về thói quen tổ chức thật sự bắt đầu. Một trong những bài tập đầu tiên của ông là tạo ra một cơ cấu phân tích để nghiên cứu cách chính phủ chi tiền

cho bảo vệ sức khỏe con người. Ông nhanh chóng biết được rằng những nỗ lực của chính phủ lẽ ra nên do các quy tắc hợp lý và quyền ưu tiên có cân nhắc kỹ dẫn dắt thì thay vào đó lại do các quy trình kỳ lạ của tổ chức mà theo nhiều cách khác nhau hoạt động như thói quen. Các quan chức và chính trị gia đang đáp lại những gợi ý bằng những lễ thói tự động hơn là ra quyết định để nhận được phần thưởng như sự thăng chức hay tái bầu cử. Đó là vòng lặp thói quen – lan rộng qua hàng nghìn người và hàng tỷ đô-la.

Chẳng hạn, sau Chiến tranh thế giới thứ hai, Quốc hội đã tạo ra một chương trình để xây dựng các bệnh viện cộng đồng. Một phần tư thế kỷ sau, nó vẫn không có gì thay đổi và mỗi khi các nhà lập pháp cấp cho những quỹ chăm sóc sức khỏe mới thì các quan chức ngay lập tức bắt đầu xây dựng. Thành phố nơi có bệnh viện mới không thật sự cần nhiều giường bệnh hơn nhưng đó không phải là vấn đề. Cái có vấn đề là xây dựng một công trình lớn mà một chính trị gia có thể chỉ trở khi vận động bầu cử.



Các nhân viên chính phủ “dành hàng tháng trời tranh luận rèm cửa màu xanh hay vàng, tính toán phòng bệnh nên có một hay hai ti vi, thiết kế quầy y tá, những vấn đề thật sự vô nghĩa,” O’Neill nói với tôi. “Phần lớn thời gian, không ai từng hỏi liệu thành phố có cần một bệnh viện hay không. Các viên chức đã nhiễm một thói quen giải quyết mọi vấn đề y tế bằng cách xây dựng cái gì đó, chính vì thế, một nghị sĩ Hoa Kỳ có thể nói, ‘Đây là điều tôi đã làm!’ Nó chẳng có nghĩa lý gì nhưng mọi người làm đi làm lại điều gì đó.”

Các nhà nghiên cứu tìm thấy thói quen của tổ chức trong gần như mọi tổ chức và công ty họ xem xét. “Cá nhân có thói quen (habit); nhóm thì có lễ thói (routine),” học giả Geoffrey Hodgson đã dành cả đời làm việc để nghiên cứu những mô hình của tổ chức, viết rằng: “Lễ thói là điều tương tự của thói quen trong tổ chức.”

Với O'Neill, những loại thói quen đó có vẻ nguy hiểm. "Về cơ bản chúng tôi từ bỏ quyền ra quyết định làm cho một quá trình xảy ra mà không cần suy nghĩ thật sự," O'Neill nói. Nhưng tại các cơ quan khác, nơi mà sự thay đổi là hão huyền, những thói quen tốt của tổ chức đang tạo ra thành công.

Ví dụ, nhiều bộ phận của NASA bị thay đổi là do những lề thói có chủ ý của tổ chức, khuyến khích các kỹ sư thử thách nhiều hơn. Khi tên lửa không người lái nổ cất cánh, bộ phận đầu não sẽ hoan hô, thế nên mọi người đều biết ban của họ đã cố gắng và thất bại, nhưng ít nhất họ đã cố gắng. Cuối cùng, nhiệm vụ điều khiển luôn tràn ngập những tiếng hoan hô mỗi lần thứ gì đó cất tiền bay lên. Nó trở thành một thói quen của tổ chức. Hay ví dụ như Sở Bảo vệ Môi trường được thành lập năm 1970. Người điều hành đầu tiên, William Ruckelshaus, cố tình tạo ra những thói quen của tổ chức, khuyến khích những người kiểm tra tức giận khi bị cưỡng chế. Khi các luật sư xin phép trình một vụ kiện hay lề thói cưỡng chế, nó phải qua một quá trình để được chấp thuận. Sự vắng mặt là thẩm quyền để tiếp tục. Thông điệp rất rõ ràng: Ở sở, sự nóng giận được khen thưởng. Năm 1975, Sở đã ra hơn 150 quy định mới về môi trường trong một năm.

"Mỗi lần tôi nhìn vào một bộ phận khác của chính phủ, tôi biết những thói quen đó giải thích được tại sao mọi thứ có thể thành công hay thất bại," O'Neill nói với tôi. "Cơ quan tốt nhất hiểu được tầm quan trọng của lề thói. Cơ quan tệ nhất được dẫn dắt bởi những người không bao giờ nghĩ về nó và sau đó tự hỏi tại sao không ai tuân theo yêu cầu của họ."

Năm 1977, sau 16 năm ở Washington, D.C., O'Neill quyết định đây là lúc thích hợp để ra đi. Ông đã làm việc 15 tiếng một ngày, 7 ngày một tuần và vợ ông đã mệt mỏi vì phải chăm sóc con cái một mình. O'Neill từ chức và kiếm được một việc làm ở Công ty Giấy quốc tế, công ty giấy và bột giấy lớn nhất thế giới. Cuối cùng ông trở thành chủ tịch công ty.

Khi đó, vài người bạn cũ trong chính phủ của ông đang có vị trí trong hội đồng của Alcoa. Khi công ty cần một giám đốc điều hành mới, họ nghĩ đến ông, nếu ông nhận công việc thì ông sẽ lên danh sách ưu tiên như thế nào.

Vào thời điểm đó, Alcoa đang cố gắng. Các nhà phê bình cho rằng công nhân của công ty không đủ nhanh nhẹn và chất lượng sản phẩm thì không tốt. Nhưng ở đầu danh sách của

O'Neill ông không hề viết "chất lượng" hay "hiệu quả" là ưu tiên hàng đầu của ông. Tại một công ty vừa lớn vừa lâu đời như Alcoa, bạn không thể chỉ nhấn một cái nút và hy vọng mọi người làm việc chăm chỉ hơn hay sản xuất nhiều hơn. Giám đốc điều hành trước đã cố gắng yêu cầu cải thiện và 15.000 nhân viên đã đình công. Đình công tăng cao đến mức họ mang người nộm đến bãi đỗ xe, cho chúng mặc quần áo giống quản lý và đốt hình nộm đó. "Alcoa không phải là một gia đình hạnh phúc," một người trong khoảng thời gian đó nói với tôi. "Nó giống như gia đình Manson nhưng phải thêm vào kim loại nóng chảy."

O'Neill xác định ưu tiên hàng đầu của mình, nếu ông nhận công việc, sẽ phải là điều mà mọi người – công đoàn và quản lý – đồng ý là quan trọng. Ông cần một sự tập trung có thể mang mọi người đến gần nhau, điều đó sẽ cho ông sức ảnh hưởng để thay đổi cách mọi người làm việc và giao tiếp.

"Tôi bắt đầu từ những điều căn bản," ông nói với tôi. "Mọi người đều xứng đáng được rời công việc an toàn như khi họ đến, phải không nào? Ông không nên lo sợ rằng việc chăm nuôi gia đình sắp sửa giết chết mình. Đó là điều tôi quyết định tập trung vào: thay đổi thói quen an toàn của mọi người."

Đầu danh sách của O'Neill, ông viết "AN TOÀN" và đặt ra một mục tiêu táo bạo: không tai nạn. Không chỉ không tai nạn trong nhà máy, mà còn là không tai nạn trong cả thời kỳ. Đó sẽ là trách nhiệm của ông dù cho nó tiêu tốn bao nhiêu chăng nữa.

O'Neill quyết định nhận công việc.

* * *

"Tôi thật sự rất vui khi được ở đây," O'Neill phát biểu trong một căn phòng chật kín công nhân ở một nhà máy bốc mùi ở Tennessee vài tháng sau khi ông được tuyển dụng. Không có gì là suôn sẻ. Phố Wall vẫn còn giật mình. Công đoàn thì quan tâm. Một vài phó chủ tịch của Alcoa khó chịu khi bị lỗ mất chức vụ cao nhất. Và O'Neill vẫn cứ nói về an toàn lao động.

"Tôi sẵn lòng thỏa thuận với mọi người bất cứ gì," O'Neill nói. Ông đang đi thăm toàn bộ nhà máy ở Mỹ của Alcoa, sau đó ông sẽ đến thăm cơ sở vật chất của công ty ở 31 nước khác.

“Nhưng có một điều tôi sẽ không bao giờ thỏa thuận với mọi người, đó là sự an toàn. Tôi không muốn mọi người nói rằng chúng tôi đã bỏ qua tất cả các bước giúp bảo đảm không ai bị thương. Nếu ai muốn tranh cãi với tôi về điều đó, người đó sẽ thua.”

Điều tuyệt vời của chiến lược này là dĩ nhiên không ai muốn tranh cãi với O'Neill về độ an toàn của người lao động. Công đoàn đã đấu tranh cho nhiều quy định an toàn tốt hơn trong nhiều năm. Các nhà quản lý cũng không muốn tranh cãi về nó vì tai nạn có nghĩa là mất năng suất lao động và tinh thần thấp kém.

Tuy nhiên, nhiều người không nhận ra rằng kế hoạch của O'Neill để không còn tai nạn dẫn đến việc tái cơ cấu triệt để nhất trong lịch sử của Alcoa. O'Neill tin rằng chìa khóa để bảo vệ lao động Alcoa là hiểu được tại sao tai nạn xảy ra ở nơi đầu tiên. Và để hiểu được tại sao tai nạn xảy ra, bạn phải nắm được quá trình sản xuất sai như thế nào. Để hiểu cách mọi thứ đang đi sai, bạn phải kiểm được những người có thể huấn luyện công nhân, kiểm soát chất lượng và quá trình làm việc hiệu quả nhất, dẫn đến làm mọi thứ đúng đắn sẽ dễ dàng hơn, vì việc làm đúng cũng là việc làm an toàn.

Nói cách khác, để bảo vệ người lao động, Alcoa cần trở thành công ty nhôm tốt nhất, tổ chức hợp lý nhất thế giới.

Trong thực tế, kế hoạch an toàn của O'Neill được xây dựng theo vòng lặp thói quen. Ông xác định một gợi ý đơn giản: tai nạn của công nhân. Ông xây dựng một lễ thói tự động: Bất cứ lúc nào có người bị thương, chủ tịch đơn vị phải báo cáo với O'Neill trong vòng 24 tiếng và đề ra một kế hoạch để bảo đảm tai nạn không bao giờ xảy ra lần nữa. Và có một phần thưởng: Chỉ có người tuân theo hệ thống đó mới được thăng tiến.

Lãnh đạo đơn vị là những người bận rộn. Để liên hệ với O'Neill trong vòng 24 giờ về vụ tai nạn, họ cần phải biết về tai nạn đó từ các phó chủ tịch càng sớm càng tốt. Thế nên, phó chủ tịch cần giữ liên lạc kịp thời với các cấp quản lý thấp hơn. Và quản lý cấp thấp hơn phải làm cho công nhân nâng cao cảnh giác ngay khi họ thấy vấn đề và ra một danh sách những đề nghị, để khi phó chủ tịch hỏi về một kế hoạch, họ đã có đầy một hộp ý tưởng với nhiều khả năng. Để làm tất cả những điều đó xảy ra, mỗi đơn vị phải xây dựng hệ thống liên lạc mới cho phép công nhân cấp thấp hơn đưa ý kiến đến lãnh đạo cao nhất dễ dàng hơn và nhanh

nhất có thể. Gần như mọi thứ về hệ thống cấp bậc cứng nhắc của công ty phải thay đổi để đáp ứng chương trình an toàn của O'Neill. Ông đang xây dựng những thói quen tập thể mới.



Khi những mô hình an toàn của Alcoa chuyển đổi, các khía cạnh còn lại của công ty cũng bắt đầu thay đổi với tốc độ chóng mặt. Những quy định mà công đoàn đã dành cả chục năm để chống lại – như đo lường năng suất lao động của cá nhân người lao động – bất ngờ được tuân theo, vì những đo lường đó giúp mọi người tìm ra phần nào của quá trình sản xuất đang chạy không đúng quy trình và gây đe dọa. Những chính sách mà các nhà quản lý đã chống lại rất lâu – như cho người lao động thẩm quyền để dừng một dây chuyền sản xuất khi tốc độ trở nên khó kiểm soát – bây giờ được chào đón, vì đó là cách tốt nhất để ngăn ngừa tai nạn ngay cả trước khi nó xảy ra. Công ty chuyển đổi quá nhiều nên vài công nhân nghĩ, thói quen an toàn đã lan đến các phần khác trong cuộc sống của họ.

“Hai hay ba năm trước, tôi đang ở trong văn phòng, nhìn chiếc cầu Đường số 9 ngoài cửa sổ và có vài người đàn ông đang làm việc mà không sử dụng đúng các công thức an toàn,” Jeff Shockey, giám đốc an toàn hiện nay của Alcoa, nói. Một người đang đứng ở mép ngoài của cầu an toàn trong khi người khác đang giữ chặt thắt lưng an toàn của anh ta. Họ không dùng trang bị lao động hay thiết bị an toàn nào. “Họ làm việc cho các công ty không liên quan gì đến chúng tôi, nhưng không cần nghĩ về nó, tôi đứng dậy khỏi ghế, đi bộ xuống năm tầng lầu, bước ra cái cầu và nói với những người đó, này, ông đang mạo hiểm cuộc sống của mình đấy, ông phải dùng trang bị lao động và bánh răng an toàn.” Người đàn ông giải thích giám sát của họ đã quên mang dụng cụ đến. Vì thế Shockey đã gọi đến văn phòng quản lý An toàn lao động và Sức khỏe và họ đã buộc người giám sát đến trình diện.

“Một nhà điều hành khác nói với tôi rằng, một ngày nọ, ông dừng lại ở một con đường đang đào bới gần nhà mình vì họ không có khung đào và cho mọi người một bài giảng về tầm

quan trọng của quy trình đúng. Đó là vào cuối tuần, ông lại dừng xe, có con cái ở ghế sau, để giảng cho công nhân thành phố về an toàn hào giao thông. Chẳng tự nhiên chút nào, nhưng đó chính là vấn đề. Bây giờ, chúng tôi làm những thứ như thế mà không cần phải suy nghĩ gì.”

O'Neill không bao giờ hứa rằng sự tập trung của ông về an toàn lao động sẽ làm tăng lợi nhuận của Alcoa. Tuy nhiên, khi những lễ thói mới của ông chuyển dịch khắp tổ chức, chi phí giảm xuống, chất lượng tăng lên và năng suất tăng vọt. Nếu kim loại nóng chảy khi văng ra làm người lao động bị thương, thì hệ thống rót sẽ được thiết kế lại để làm giảm thương tổn. Nó cũng giúp tiết kiệm tiền vì Alcoa mất ít nguyên liệu thô hơn trong khi rót. Nếu một máy liên tục hỏng, nó sẽ được thay thế, có nghĩa là sẽ có ít nguy hiểm về gãy bánh răng hơn và làm mất tay công nhân. Nó cũng có nghĩa sản phẩm có chất lượng cao hơn vì như Alcoa biết rằng, máy móc không hoạt động đúng là nguyên nhân chính của nhôm kém chất lượng.

Các nhà nghiên cứu đã tìm thấy nhiều động lực tương tự trong hàng chục hoàn cảnh khác, kể cả cuộc sống của cá nhân.

Hãy lấy ví dụ, những nghiên cứu từ nhiều thập kỷ trước xem xét tác động của thể dục thể thao lên cuộc sống hàng ngày. Khi mọi người bắt đầu tập thể dục theo thói quen, cho dù không thường xuyên như một lần một tuần, họ bắt đầu thay đổi những mô hình khác không liên quan trong cuộc sống và thường không hay biết gì. Điển hình như, người tập thể dục bắt đầu ăn uống tốt hơn và làm việc hiệu quả hơn. Họ hút thuốc lá ít hơn và kiên nhẫn hơn với đồng nghiệp và gia đình. Họ dùng thẻ tín dụng ít hơn và nói rằng họ cảm thấy ít căng thẳng hơn. Nó không rõ ràng là tại sao. Nhưng với nhiều người, tập thể dục là một thói quen chủ chốt gây ra những thay đổi rộng hơn. “Tập thể dục lan khắp nơi,” James Prochaska nói, một nhà nghiên cứu của Đại học Đảo Rhode. “Có điều gì đó về nó làm cho những thói quen tốt khác dễ dàng hơn.”

Các nghiên cứu dẫn chứng rằng, con cái trong các gia đình có thói quen ăn tối cùng nhau có vẻ có nhiều kỹ năng làm việc nhà tốt hơn, học cao hơn, kiểm soát cảm xúc tốt hơn và tự tin hơn. Dọn giường mỗi buổi sáng liên quan đến năng suất lao động tốt hơn, cảm giác sung túc hơn và những kỹ năng tốt hơn liên quan đến tiền bạc. Không phải vì bữa ăn gia đình hay

một cái giường ngủ sạch sẽ khiến cho việc học cao hơn hay tiêu xài ít đi, mà có lúc những sự chuyển đổi ban đầu bắt đầu chuỗi phản ứng giúp cho những thói quen tốt chiếm ưu thế.

Nếu bạn tập trung vào thay đổi hay tu dưỡng những thói quen chủ chốt, bạn có thể tạo ra sự chuyển đổi rộng rãi. Tuy nhiên, xác định những thói quen chủ chốt là rất khó khăn. Để tìm ra nó, bạn phải biết nơi nào để nhìn vào. Tìm ra những thói quen chủ chốt nghĩa là tìm ra những đặc điểm nhất định. Những thói quen chủ chốt mang đến thứ mà trong các tài liệu học thuật gọi là “những chiến thắng nhỏ.” Chúng giúp cho những thói quen khác phát triển hơn nhờ tạo ra những cấu trúc mới và chúng lập nên những sự mở mang mà ở đó sự thay đổi dễ lan truyền hơn.

Nhưng như O'Neill và vô số người khác biết được, vượt qua khoảng cách giữa hiểu được những lý thuyết đó và áp dụng chúng đòi hỏi chút ít sự khéo léo.

Vào một buổi sáng ngày 13/8/2008, khi đồng hồ báo thức của Micheal Phelps đổ chuông lúc 6h30, anh bò ra khỏi giường ở Làng Olympic Bắc Kinh và ngay lập tức làm theo thói quen.

Anh mặc một cái quần giữ ấm và đi ăn sáng. Anh vừa giành được ba huy chương vàng trong tuần này – dẫn đến tổng số 9 huy chương vàng trong sự nghiệp – và có 2 cuộc đua hôm nay. Lúc 7 giờ sáng, anh ngồi trong quán cà phê, ăn khẩu phần ăn thông thường cho những ngày đua gồm trứng, cháo yến mạch và 4 cốc sữa trứng đã khuấy có nhiều năng lượng, phần đầu tiên của hơn 6.000 ca-lo anh sẽ tiêu thụ trong 16 giờ tới.

Cuộc đua đầu tiên của Phelps – bơi bướm 200 mét, môn thi đấu mạnh nhất của anh – được xếp lịch lúc 10 giờ. Hai giờ trước khi có tiếng súng bắt đầu, anh bắt đầu chế độ tập luyện căng cơ thường ngày, bắt đầu với tay, rồi đến lưng, sau đó xuống mắt cá chân, mà do rất mềm dẻo nên có thể kéo dãn đến hơn 90 độ, hơn cả mức của một nữ diễn viên múa ba-lê. Lúc 8h30, anh nhảy vào hồ và bắt đầu bài tập khởi động đầu tiên, 800 mét bơi hỗn hợp, sau đó là 600 mét bơi uốn song bướm, 400 mét bơi giữ phao giữa chân, 200 mét luyện tập và một chuỗi bơi nước rút 25 mét để làm tăng nhịp tim. Buổi luyện tập thể lực mất chính xác 45 phút.

Lúc 9h15, anh rời khỏi hồ và bắt đầu nhét mình vào bộ LZR Racer, một bộ áo liền quần quá chật nên phải mất 20 phút kéo mạnh anh mới mặc được. Sau đó, anh kẹp chặt tai nghe qua tai, mở một liên khúc nhạc hip-hop anh thường nghe trước mỗi cuộc đua và chờ đợi.

Phelps bắt đầu bơi lội lúc 7 tuổi để đốt cháy năng lượng đã làm cho mẹ anh và giáo viên lo lắng. Khi một huấn luyện viên bơi lội ở địa phương tên là Bob Bowman nhìn thấy thân mình dài, tay to và đôi chân tương đối ngắn (giúp làm giảm sức kéo trong nước) của Phelps, ông biết Phelps có thể trở thành một nhà quán quân. Nhưng Phelps lại dễ xúc động. Anh gặp rắc rối để giữ bình tĩnh trước các cuộc đua. Bố mẹ anh đã ly hôn và anh gặp vấn đề khi có căng thẳng. Bowman mua một cuốn sách về các bài tập thư giãn và nhờ mẹ của Phelps đọc to chúng mỗi đêm. Quyển sách có một câu – “Nắm chặt tay phải bạn thành nắm đấm và thả ra. Hãy tưởng tượng sự căng thẳng đang tan đi” – đã làm căng thẳng và thư giãn mỗi phần cơ thể của Phelps trước khi anh ngủ.

Bowman tin rằng với người bơi lội, chìa khóa đến chiến thắng là tạo ra được những lẽ thói đúng. Như Bowman biết, Phelps có một thể lực hoàn hảo cho bơi lội. Nghĩa là, tất cả ai cuối cùng tranh tài tại Olympic đều có cơ bắp hoàn hảo. Bowman cũng thấy rằng Phelps mặc dù còn trẻ nhưng có một khả năng ám ảnh quá mức làm cho anh trở thành một vận động viên lý tưởng. Một lần nữa, những người thể hiện xuất sắc lại là những người bị ám ảnh.

Tuy nhiên, điều Bowman có thể mang đến cho Phelps - điều làm anh khác với những đối thủ khác - là những thói quen làm cho anh là người bơi lội có suy nghĩ mạnh nhất trong hồ. Ông không cần phải kiểm soát mọi khía cạnh cuộc sống của Phelps. Toàn bộ điều ông cần làm là nhắm đến một vài thói quen nhất định không liên quan gì đến bơi lội và mọi thứ liên quan để tạo ra nếp suy nghĩ đúng. Ông chỉ ra một chuỗi các lẽ thói giúp Phelps có thể dùng để trở nên bình tĩnh và tập trung trước mỗi cuộc đua, để tìm ra những lợi thế nhỏ có thể tạo ra sự khác biệt trong thể thao, nơi mà chiến thắng có thể đến trong một phần nghìn giây.

Ví dụ, khi Phelps còn là một thiếu niên, khi luyện tập xong, Bowman sẽ bảo anh về nhà và “xem băng video. Hãy xem nó trước khi đi ngủ và sau khi thức dậy.”

Băng video không có thật. Nó chỉ là sự tưởng tượng về cuộc đua hoàn hảo nhất. Mỗi tối trước khi đi ngủ và mỗi sáng sau khi thức dậy, Phelps sẽ tưởng tượng mình nhảy khỏi bệ và

từ từ bơi một cách hoàn hảo. Anh hình dung ra cú nhảy của mình, vách hồ bơi, nước nhỏ ra khỏi miệng mình khi miệng anh chạm bề mặt, cái gì có vẻ sẽ rơi khỏi mũi bơi vào lúc cuối. Anh sẽ nằm trên giường nhắm mắt và xem toàn bộ trận đấu cùng những chi tiết nhỏ nhất lặp đi lặp lại nhiều lần cho đến lúc anh thuộc lòng từng giây phút.

Lúc luyện tập, khi Bowman yêu cầu Phelps bơi với tốc độ thi đấu, ông sẽ la lên, “Nhét đoạn băng vào!” và Phelps sẽ tự thúc đẩy mình tốt nhất có thể. Nó gần như hạ xuống từ cực điểm khi anh băng qua nước. Anh đã làm thế rất nhiều lần trong đầu nên bây giờ nó giống như đã thuộc lòng. Nhưng nó có hiệu quả. Anh càng lúc càng nhanh hơn. Cuối cùng, tất cả những gì Bowman phải làm trước một cuộc đua là thì thầm, “Hãy chuẩn bị sẵn sàng đoạn băng,” Phelps sẽ bình tĩnh và vượt qua trận đấu.

Và khi Bowman thiết lập một vài lẽ thói chính trong cuộc sống của Phelps, tất cả những thói quen khác – cách ăn uống và lịch luyện tập, thói quen giãn cơ thể và đi ngủ – có vẻ như về đúng vị trí của nó. Cốt lõi lý do những thói quen đó lại hiệu quả, lý do chúng như là những thói quen chủ chốt, được biết đến trong các tài liệu học thuật với tên gọi “chiến thắng nhỏ”.

* * *

Chiến thắng nhỏ là một phần của cách những thói quen chủ chốt tạo ra sự thay đổi lan rộng. Một lượng lớn nghiên cứu cho thấy chiến thắng nhỏ có sức mạnh to lớn, một sự tác động không cân đối đến chiến thắng. “Chiến thắng nhỏ là ứng dụng đều đặn của một lợi thế nhỏ,” một giáo sư trường Cornell viết năm 1984. “Khi một chiến thắng nhỏ được hoàn thành, sức lực được chuẩn bị để giúp cho một chiến thắng nhỏ khác.” Chiến thắng nhỏ là nguồn lực cho những thay đổi bằng cách đưa những lợi thế nhỏ vào các mô hình thuyết phục mọi người rằng thành tựu lớn hơn đang trong tầm tay.

Ví dụ như, khi các tổ chức về quyền lợi của người đồng tính nam bắt đầu vận động chống lại hội chứng sợ và kỳ thị người đồng tính vào cuối những năm 1960, nỗ lực đầu tiên của họ chỉ mang đến một chuỗi thất bại. Họ thúc đẩy để bãi bỏ các luật lệ được sử dụng để truy tố những người đồng tính và bị đánh bại hoàn toàn ở các cơ quan lập pháp của ban. Các giáo viên cố gắng tổ chức các hoạt động để khuyên bảo người đồng tính trẻ và đã bị sa thải do đề nghị sự đồng tính nên được chấp nhận. Có vẻ như những mục tiêu lớn hơn của cộng đồng

những người đồng tính – chấm dứt phân biệt đối xử và sự quấy nhiễu của cảnh sát, thuyết phục Hiệp hội Tâm thần Mỹ dùng định nghĩa sự đồng tính là một căn bệnh sinh lý – nằm ngoài tầm với.

Sau đó, vào đầu những năm 1970, Nhóm đấu tranh đồng tính của Hiệp hội Thư viện Mỹ quyết định tập trung vào một mục tiêu khiêm tốn nhất: thuyết phục Thư viện Quốc gia Hoa Kỳ phân loại lại những sách về phong trào đấu tranh đồng tính từ HQ 71-471 (“Quan hệ giới tính không bình thường, Bao gồm tội phạm tình dục”) thành một hạng mục khác, ít mang tính miệt thị hơn.

Năm 1972, sau khi nhận được một lá thư yêu cầu việc phân loại lại, Thư viện Quốc gia Hoa Kỳ đã đồng ý chuyển đổi, phân loại lại sách vào hạng mục mới tạo, HQ 76.5 (“Tình trạng đồng tính, Đồng tính nữ - Phong trào đấu tranh đồng tính, Phong trào ủng hộ đồng tính”). Đó là thay đổi nhỏ trong một thói quen tập thể cũ kỹ liên quan đến cách sắp xếp sách, nhưng lại gây hứng thú. Tin tức về chính sách mới lan truyền khắp cả nước. Các tổ chức quyền lợi người đồng tính chỉ ra sự thành công để bắt đầu nỗ lực gây quỹ. Trong vài năm, các chính trị gia đồng tính công khai đua tranh vào văn phòng chính trị ở California, New York, Massachusetts và Oregon, nhiều người trong số đó trích ra quyết định của Thư viện Quốc gia Hoa Kỳ như một nguồn cảm hứng. Năm 1973, Hiệp hội Tâm thần Mỹ, sau nhiều năm thảo luận nội bộ, đã viết lại định nghĩa về đồng tính để nó không còn là một căn bệnh sinh lý nữa – chuẩn bị lối đi cho việc thông qua luật lệ của bang quy định về phân biệt đối xử với người khác vì khuynh hướng tình dục của họ là bất hợp pháp.

Và tất cả bắt đầu với một chiến thắng nhỏ.

“Những chiến thắng nhỏ không kết hợp trong một hình thức chặt chẽ, thẳng hàng hay theo chuỗi, với mỗi bước là một bước rõ ràng gần với một mục tiêu định trước,” Karl Weick, một nhà tâm lý lỗi lạc của tổ chức, đã viết. “Điều phổ biến hơn là hoàn cảnh mà những chiến thắng nhỏ tỏa ra... giống như những thí nghiệm thu nhỏ kiểm chứng các lý thuyết ẩn về sự đối kháng, cơ hội, những nguồn giúp đỡ và sự cản trở bị ẩn giấu trước khi tình huống được mở ra.”

Đó chính xác là điều đã xảy ra với Micheal Phelps. Khi Bob Bowman bắt đầu làm việc với Phelps và mẹ anh về những thói quen chủ chốt của sự tưởng tượng và sự thư giãn, cả Bowman và Phelps đều không có ý tưởng gì về điều họ đang làm. “Chúng tôi làm thí nghiệm, thử nhiều thứ khác nhau cho đến khi chúng tôi tìm ra thứ có hiệu quả,” Bowman nói với tôi. “Cuối cùng chúng tôi tìm ra cách tốt nhất để tập trung vào những khoảnh khắc thành công nhỏ và xây dựng chúng thành những tác động thể chất. Chúng tôi đưa nó thành một lễ thói. Chúng tôi làm một chuỗi việc trước mỗi cuộc đua để mang đến cho Micheal cảm giác đang xây dựng chiến thắng.

“Nếu bạn hỏi Micheal điều gì đang diễn ra trong đầu anh trước cuộc đua, anh sẽ trả lời anh không thật sự suy nghĩ điều gì cả. Anh chỉ làm theo chương trình. Nhưng điều đó không đúng. Nó giống như những thói quen của anh đang tiếp tục. Khi đến cuộc đua, anh đã qua hơn nửa kế hoạch và đã thành công ở mọi bước. Mọi bài căng cơ xảy ra như anh đã sắp xếp. Những bài khởi động giống như anh đã tưởng tượng. Tai nghe của anh đang phát chính xác những gì anh mong đợi. Cuộc đua thật sự chỉ là một bước khác trong một mô hình đã bắt đầu sớm hơn trong ngày đó và không có gì khác ngoài chiến thắng. Chiến thắng là một sự kéo dài tự nhiên.”

Trở lại Bắc Kinh, đó là lúc 9h56’ sáng – 4 phút trước khi cuộc đua bắt đầu – và Phelps đứng phía sau bục bắt đầu, nhảy nhẹ nhàng bằng ngón chân. Khi người giới thiệu gọi tên anh, Phelps bước lên bục như anh thường làm trước mỗi cuộc đua và rồi anh lại bước xuống như anh thường làm. Anh xoay cánh tay 3 lần như anh thường làm trước mỗi cuộc đua kể từ năm 12 tuổi. Anh lại bước lên bục lần nữa, vào tư thế của mình và khi tiếng súng vang lên, anh nhảy xuống.

Phelps biết có điều gì đó không ổn ngay khi anh chạm nước. Có hơi nước trong kính bơi của anh. Anh không biết liệu nó có đang rỉ ra từ phía trên hay dưới nhưng khi anh làm vỡ mặt nước và bắt đầu bơi, anh hy vọng chỗ rỉ không trở nên quá tệ.

Tuy nhiên, tại lần quay thứ hai, mọi thứ bị mờ đi. Ngay khi anh tiếp cận chỗ quay thứ ba và vòng đua cuối, tròng kính của anh đã đầy nước. Phelps không thể nhìn thấy gì. Không phải đường vạch dọc đáy hồ, cũng không phải chữ T màu đen đánh dấu thành tường tiếp cận.

Anh không thể thấy còn lại bao nhiêu sai tay nữa. Với nhiều vận động viên bơi lội, mất tầm nhìn vào giữa một vòng đua cuối của Olympic sẽ là nguyên nhân cho sự hoang mang.

Phelps rất bình tĩnh.

Mọi thứ khác trong ngày hôm đó đã đi theo kế hoạch. Cặp kính bơi bị rỉ là một sự sai lệch nhỏ nhưng anh đã có chuẩn bị. Bowman đã có lần buộc Phelps bơi trong hồ ở Michigan trong màn đêm vì tin rằng anh cần phải sẵn sàng cho mọi sự bất ngờ. Một vài băng video trong đầu Phelps có ghi lại những vấn đề như thế. Anh đã tập dượt trong trí óc cách anh sẽ phản ứng lại một cặp kính hỏng. Khi anh bắt đầu vòng đua cuối cùng, Phelps ước tính cú chạm cuối cần bao nhiêu sai tay nữa – 19 hay 20, có thể 21 – và bắt đầu đếm. Anh cảm thấy hoàn toàn thư giãn khi anh bơi hết sức lực. Được nửa vòng cuối, anh bắt đầu nỗ lực hơn, một cú vọt cuối cùng đã trở thành một trong những kỹ thuật chính của anh để lấn át đối thủ. Vào sai thứ 18, anh bắt đầu dự đoán vách hồ. Anh có thể nghe đám đông la hét, nhưng vì anh chẳng thấy gì, anh chẳng thể biết họ đang cổ vũ cho mình hay người khác. 19 sai, rồi 20. Có vẻ như anh cần một cú nữa. Đó là điều mà đoạn băng trong đầu anh nói. Anh sai tay lần thứ 21, một sai rộng, trượt với đôi tay căng rộng và chạm bức vách. Anh đã tính thời gian hoàn hảo. Khi anh tháo kính xuống và nhìn vào bảng ghi điểm, nó ghi “WR” – kỉ lục thế giới – cạnh tên anh. Anh đã giành một huy chương vàng khác.

Sau cuộc đua, một phóng viên hỏi anh cảm thấy gì khi bơi mà không nhìn được.

“Giống như tôi tưởng tượng nó,” Phelps nói. Đó là một chiến thắng thêm vào cuộc đời đầy những chiến thắng nhỏ.

* * *

Sáu tháng sau khi Paul O'Neill trở thành Giám đốc điều hành của Alcoa, ông nhận được một cuộc điện thoại lúc nửa đêm. Một quản lý nhà máy ở Arizona đang gọi đến trong trạng thái hoảng loạn, báo một máy ép đã ngừng hoạt động và một công nhân – một thanh niên trẻ vừa vào công ty được vài tuần, hăng hái làm việc vì công việc này sẽ giúp anh có điều kiện chăm sóc sức khỏe cho người vợ đang mang thai – đã cố gắng sửa chữa. Anh đã nhảy qua bức tường an toàn màu vàng quanh cái máy và bước qua hầm. Có một mảnh nhôm nhét

chặt trong cái bản lề của một nhánh rung 1,8 mét. Người thanh niên trẻ nắm chặt mảnh nhôm và lấy nó ra. Cái máy đã được sửa. Sau lưng anh, cái nhánh bắt đầu vòng cung của nó, rung hướng về phía đầu anh. Khi nó chạm đến, cái nhánh đã nghiền vỡ sọ. Anh chết ngay lập tức.

14 giờ sau, O'Neill yêu cầu tất cả nhà điều hành các nhà máy – cũng như nhân viên cấp cao của Alcoa ở Pittsburgh – đến một cuộc họp khẩn cấp. Gần như cả ngày, họ cẩn thận tạo lại vụ tai nạn theo biểu đồ bằng cách xem băng ghi hình nhiều lần. Họ nhận thấy hàng chục lỗi dẫn đến cái chết, bao gồm cả hai quản lý thấy người đó nhảy qua rào chắn nhưng không can thiệp, một chương trình huấn luyện đã không nhấn mạnh đến người mà anh sẽ không bị đổ lỗi vì máy hỏng, thiếu hướng dẫn để anh tìm một người quản lý trước khi cố gắng sửa chữa và thiếu thiết bị cảm biến để tự động tắt máy khi ai đó bước vào hầm.

“Chúng ta giết anh ấy”, O'Neill nói với cả nhóm với nét mặt đầy thất vọng. “Đó là lỗi của người lãnh đạo. Tôi đã gây ra cái chết của anh ấy. Và đó là lỗi của tất cả mọi người trong bộ máy quản lý.”

Điều đó làm các nhà điều hành trong phòng ngạc nhiên. Chắc chắn, một tai nạn bi thảm đã xảy ra nhưng những tai nạn bi thảm là một phần cuộc sống của Alcoa. Đó là một công ty lớn với nhiều công nhân làm việc với kim loại nóng đỏ và nhiều máy móc nguy hiểm. “Paul đến như một kẻ ngoại đạo và có rất nhiều nghi ngờ khi ông nói về an toàn,” Bill O'Rourke, một nhà điều hành cấp cao nói. “Chúng tôi nhận thấy nó sẽ kéo dài khoảng vài tuần và sau đó ông sẽ bắt đầu tập trung vào thứ khác. Nhưng cuộc họp này thật sự làm mọi người sửng sốt. Ông rất nghiêm túc với điều bình thường đó, đủ nghiêm túc để ông có thể thức cả đêm để lo lắng về vài công nhân ông không bao giờ gặp mặt. Đó là lúc mọi thứ bắt đầu thay đổi.”

Trong vòng một tuần sau cuộc họp, tất cả các rào chắn an toàn ở các nhà máy của Alcoa được sơn lại màu vàng tươi và nhiều chính sách mới được soạn ra. Các nhà quản lý nói với công nhân không phải lo sợ khi đề nghị chủ động bảo trì và những quy định được làm rõ nên không ai còn cố gắng sửa chữa khi không đảm bảo an toàn. Sự thận trọng mới làm giảm đáng kể tỷ lệ tai nạn trong thời gian ngắn. Alcoa trải qua một chiến thắng nhỏ.

O'Neill chụp lấy điều đó.

“Tôi muốn chúc mừng mọi người vì đã làm giảm số lượng tai nạn dù chỉ trong hai tuần,” ông viết trong một bản thông báo nội bộ dán khắp công ty. “Chúng ta không nên ăn mừng vì chúng ta đã làm theo quy định hay làm giảm con số. Chúng ta nên ăn mừng vì chúng ta đang cứu những cuộc đời.”

Các công nhân sao chép thông báo đó và dán vào tủ đồ của mình. Ai đó còn vẽ cả tranh O'Neill trên tường một máy làm chảy có khắc lời dẫn từ thông báo nội bộ bên dưới. Cũng như những lễ thói của Micheal Phelps không liên quan gì đến bơi lội và mọi thứ liên quan đến thành công của anh, nỗ lực của O'Neill bắt đầu tăng nhanh thành những thay đổi không liên quan gì đến an toàn nhưng dù sao cũng chuyển đổi.

“Tôi nói với các công nhân làm theo giờ, ‘Nếu quản lý của bạn không tuân theo các vấn đề an toàn, hãy gọi đến nhà tôi, đây là số của tôi,’” O'Neill nói với tôi. “Các công nhân bắt đầu gọi nhưng họ không muốn nói về tai nạn. Họ muốn nói về những ý tưởng tuyệt vời khác.”

Ví dụ như, nhà máy Alcoa sản xuất nhôm dành riêng cho nhà ở đã cố gắng nhiều năm vì các nhà điều hành thử đoán trước những màu phổ biến và không thể tránh được đoán sai. Họ sẽ trả cho các nhà tư vấn hàng triệu đô-la để lựa chọn màu sơn và 6 tháng sau, nhà kho sẽ tràn ngập “màu vàng chói lóa” và nhu cầu bất ngờ ngoài dự tính màu “xanh thợ săn.” Một ngày nọ, một công nhân cấp thấp đưa ra một lời đề nghị nhanh chóng được đưa đến tổng quản lý: Nếu chúng ta nhóm những máy sơn cùng nhau, chúng ta có thể chuyển màu nhanh hơn và đáp ứng kịp thời sự chuyển đổi nhu cầu của khách hàng. Trong vòng một năm, lợi nhuận trên nhôm dành riêng tăng gấp đôi.

Những chiến thắng nhỏ bắt đầu với sự chú trọng của O'Neill vào an toàn tạo ra một môi trường trong đó mọi loại ý tưởng mới khác nhanh chóng tăng lên.

“Thực ra người công nhân đó đã đề nghị ý tưởng sơn 10 năm nay rồi nhưng không đến được tai bất kỳ ai thuộc ban quản lý,” một nhà điều hành của Alcoa nói với tôi. “Rồi khi chúng tôi hỏi xin lời khuyên về sự an toàn, anh ấy nhận ra tạo sao không nói với họ về ý tưởng khác này. Giống như anh ấy đã cho chúng ta những con số để thắng xổ số vậy.”

Khi còn trẻ, Paul O'Neill làm việc cho chính phủ và xây dựng một khuôn khổ để phân tích phần dành riêng cho chăm sóc sức khỏe của liên bang, một trong những vấn đề đầu tiên liên quan đến công chức là tử vong ở trẻ sơ sinh. Vào lúc đó, nước Mỹ là một trong những quốc gia giàu nhất trên thế giới. Nhưng Mỹ có tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh cao hơn nhiều nước châu Âu và vài phần của Nam Mỹ. Thông thường, những khu vực nông thôn chứng kiến một con số đáng kinh ngạc về trẻ em tử vong trước lần sinh nhật đầu tiên.

O'Neill được giao nhiệm vụ tìm ra lý do. Ông yêu cầu các cơ quan liên bang khác bắt đầu phân tích số liệu về tử vong ở trẻ sơ sinh và mỗi lần ai đó quay lại cùng một câu trả lời, ông lại đưa ra một câu hỏi khác, cố gắng để nắm sâu hơn và hiểu được nguyên nhân sâu xa của vấn đề. Khi ai đó đến văn phòng của O'Neill với vài khám phá, O'Neill bắt đầu chất vấn họ bằng nhiều câu hỏi mới. Ông làm mọi người phát điên vì ông không ngừng buộc họ phải tìm hiểu thêm để hiểu được điều gì thực sự đang diễn ra. (“Tôi yêu Paul O'Neill, nhưng anh không thể trả cho tôi đủ lương để tôi làm việc với ông ấy một lần nữa,” một viên chức nói với tôi. “Người đàn ông đó không bao giờ lặp lại một câu trả lời để ông có thể biến nó thành 20 giờ làm việc khác.”)

Ví dụ, vài nghiên cứu cho rằng nguyên nhân lớn nhất của tử vong ở trẻ sơ sinh là do sinh non. Và lý do trẻ sơ sinh bị sinh sớm là do các bà mẹ mắc chứng thiếu dinh dưỡng khi đang mang thai. Vì thế, để giảm tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh, cần cải thiện chế độ ăn uống của các bà mẹ. Thật đơn giản phải không? Nhưng để ngăn chứng thiếu dinh dưỡng, phụ nữ phải cải thiện chế độ dinh dưỡng trước khi họ mang thai. Điều đó có nghĩa là chính phủ phải bắt đầu hướng dẫn phụ nữ về dinh dưỡng trước khi họ bắt đầu có ham muốn tình dục. Có nghĩa là các viên chức phải xây dựng chương trình giảng dạy về dinh dưỡng trong trường trung học.

Tuy nhiên, khi O'Neill bắt đầu hỏi về cách xây dựng những chương trình đó, ông nhận thấy nhiều giáo viên trung học ở các khu vực nông thôn còn không biết đủ kiến thức sinh học căn bản để dạy về dinh dưỡng. Vì thế chính phủ phải xây dựng lại cách các giáo viên được giáo dục trong trường đại học và cho họ một nền tảng kiến thức về sinh học tốt hơn để cuối cùng họ có thể dạy về dinh dưỡng cho trẻ vị thành niên nữ, nên những thanh niên đó sẽ ăn uống tốt hơn trước khi họ bắt đầu quan hệ và cuối cùng có đủ dinh dưỡng khi họ có con.

Các viên chức làm việc với O'Neill cuối cùng tìm ra, việc đào tạo giáo viên kém chính là nguyên nhân sâu xa của tử vong cao ở trẻ sơ sinh. Nếu bạn hỏi bác sĩ hay các nhân viên sức khỏe cộng đồng về một kế hoạch để chống tử vong ở trẻ sơ sinh, không ai trong số họ sẽ đề nghị thay đổi cách đào tạo giáo viên. Họ sẽ không biết mối liên hệ đó. Tuy nhiên, bằng cách dạy các sinh viên đại học về sinh học, cuối cùng bạn giúp họ có thể đưa những kiến thức đó đến thanh thiếu niên, những người bắt đầu ăn uống dinh dưỡng hơn và nhiều năm sau sinh ra những đứa trẻ khỏe mạnh hơn. Ngày nay, tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh của Mỹ là 68%, thấp hơn khi O'Neil bắt đầu công việc.

Kinh nghiệm làm việc của O'Neill với tử vong ở trẻ sơ sinh cho thấy cách thứ hai để những thói quen chủ chốt khuyến khích sự thay đổi: bằng cách tạo ra các cấu trúc giúp những thói quen khác phát triển. Trong trường hợp tử vong do sinh non, thay đổi chương trình đào tạo đại học cho giáo viên bắt đầu một chuỗi phản ứng mà cuối cùng lan truyền đến cách nữ sinh được giáo dục ở những khu vực nông thôn và liệu nó có lan truyền thành công khi họ mang thai. Và thói quen thúc đẩy không ngừng các quan chức chính phủ khác của O'Neill để họ tiếp tục nghiên cứu cho đến khi họ tìm ra nguyên nhân sâu xa của vấn đề để kiểm tra cách suy nghĩ của chính phủ về các vấn đề như tử vong ở trẻ sơ sinh.

Điều tương tự có thể xảy ra trong cuộc sống mỗi người. Ví dụ như, cho đến 20 năm trước, kiến thức phổ thông phổ biến về cách tốt nhất để mọi người giảm cân là thay đổi hoàn toàn cuộc sống của họ. Bác sĩ đưa cho các bệnh nhân béo phì chế độ ăn uống nghiêm ngặt và khuyên họ tham gia tập thể hình, tham dự những buổi tư vấn thường lệ - đôi lúc có thể tham dự mỗi ngày - và chuyển đổi hoạt động hàng ngày, ví dụ như leo cầu thang bộ thay vì dùng thang máy. Người ta nghĩ chỉ bằng cách làm xáo trộn hoàn toàn cuộc sống của ai đó mới có thể triệt bỏ được thói quen xấu của họ.

Nhưng khi các nhà nghiên cứu xem xét hiệu quả của những phương pháp đó trong thời gian dài, họ phát hiện ra mình đã thất bại. Các bệnh nhân sẽ đi cầu thang vài tuần, nhưng đến cuối tháng, có quá nhiều rắc rối. Họ bắt đầu ăn kiêng và tập thể hình, nhưng sau khi nhiệt tình lần đầu tiên giảm dần, họ trở lại thói quen cũ là ăn uống và xem ti vi. Thay đổi quá nhiều cùng một lúc làm cho không sự thay đổi nào có hiệu quả.

Sau đó, năm 2009, một nhóm các nhà nghiên cứu do Viện Sức khỏe Quốc gia hỗ trợ xuất bản một nghiên cứu về một cách tiếp cận khác để giảm cân. Họ đã tập hợp một nhóm 600 người béo phì và yêu cầu họ tập trung viết ra mọi thứ họ ăn ít nhất một ngày trong một tuần.

Ban đầu, việc đó không hề dễ dàng. Người tham gia quên mang theo sổ ghi ăn uống, ăn vặt hay quên ghi chú lại. Tuy nhiên, dần dần, mọi người bắt đầu ghi lại bữa ăn của mình mỗi lần một tuần – và đôi lúc thường xuyên hơn. Nhiều người bắt đầu giữ một nhật ký ăn uống hàng ngày. Cuối cùng, nó trở thành một thói quen. Sau đó, có điều xảy ra ngoài mong đợi. Những người tham gia bắt đầu nhìn vào danh sách và tìm ra những mô hình mà họ không biết đến sự tồn tại của nó. Họ có vẻ thường ăn vặt vào khoảng 10 giờ sáng nên họ bắt đầu đặt một quả táo hay chuối trên bàn để ăn vặt giữa sáng. Những người khác bắt đầu sử dụng danh sách để sắp xếp thực đơn sắp tới và khi đến bữa tối, họ ăn những món tốt cho sức khỏe mà họ đã viết ra hơn là thức ăn nhanh trong tủ lạnh.

Các nhà nghiên cứu đã không đề ra bất cứ lễ thói nào trong đó. Đơn giản họ chỉ yêu cầu mọi người viết ra những gì họ ăn một lần một tuần. Nhưng thói quen chủ chốt đó – ghi lại danh sách món ăn – tạo ra một cấu trúc giúp những thói quen khác phát triển. Trong sáu tháng nghiên cứu, những người lưu lại danh sách món ăn hàng ngày đã giảm cân gấp hai lần hơn những người khác.

“Sau một thời gian, danh sách đã nằm trong đầu tôi,” một người nói với tôi. “Tôi bắt đầu suy nghĩ khác đi về bữa ăn. Nó mang đến cho tôi một hệ thống để suy nghĩ về thức ăn mà không mắc trầm cảm.”

O’Neill cảm nhận điều tương tự cũng xảy ra ở Alcoa. Cũng như các tạp chí ẩm thực cung cấp cấu trúc cho những thói quen khác phát triển, những thói quen an toàn của O’Neill tạo ra một môi trường trong đó nhiều lễ thói khác hình thành. Từ rất sớm, O’Neill đi theo nhiều bước không bình thường để yêu cầu các văn phòng của Alcoa trên khắp thế giới kết nối trong cùng một mạng lưới điện tử. Đó là vào đầu những năm 1980, khi những mạng lưới quốc tế lớn thường không kết nối với máy tính để bàn của mọi người. O’Neill biện hộ cho lời đề nghị của mình bằng cách tranh luận nó cần thiết để tạo ra một hệ thống thông tin an toàn

thật nhanh để các nhà quản lý có thể sử dụng để chia sẻ nhiều đề nghị. Kết quả là, Alcoa phát triển một trong những hệ thống thư điện tử liên kết thế giới đầu tiên thật sự.

O'Neill đăng nhập vào mỗi buổi sáng và gửi tin nhắn để bảo đảm mọi người cũng đã đăng nhập. Ban đầu, mọi người sử dụng mạng lưới chủ yếu để thảo luận các vấn đề an toàn. Sau đó, khi thói quen dùng thư điện tử trở nên phổ biến và tiện lợi hơn, họ bắt đầu đăng thông tin về tất cả các chủ đề khác, như điều kiện thị trường địa phương, hạn ngạch buôn bán và các vấn đề kinh doanh. Các nhà điều hành cấp cao bắt buộc phải gửi một bản báo cáo vào thứ Sáu hàng tuần mà bất cứ ai trong công ty cũng có thể đọc. Một nhà quản lý ở Brazil sử dụng mạng lưới để gửi số liệu về thay đổi giá sắt đến một đồng nghiệp ở New York. Nhân viên New York lấy số liệu đó và chuyển thành một lợi nhuận nhanh cho công ty ở phố Wall. Không lâu sau, mọi người sử dụng hệ thống để trao đổi về mọi thứ. "Tôi sẽ gửi vài bản báo cáo tai nạn của tôi và tôi biết mọi người đọc nó, nên tôi nhận ra tại sao không gửi thông tin giá cả hay tin tức đến các công ty khác?" một nhà quản lý nói với tôi. "Giống như chúng tôi đã khám phá ra một vũ khí bí mật. Các đối thủ không thể tìm ra cách chúng tôi đang làm nó."

Khi trang Web phát triển hơn, Alcoa được định vị hoàn hảo để tận dụng lợi thế. Thói quen chủ chốt của O'Neill – an toàn lao động – đã tạo ra một nền tảng khuyến khích lễ thói khác – thư điện tử - nhiều năm trước các đối thủ khác.

* * *

Vào năm 1996, Paul O'Neill đã ở Alcoa được 10 năm. Trường Kinh doanh Harvard và trường Kennedy của chính phủ đã nghiên cứu tài lãnh đạo của ông. Ông thường được nhắc đến là một viên chức kinh doanh đầy tiềm năng hay viên chức của Bộ nội vụ. Nhân viên của ông và công đoàn đánh giá ông rất cao. Dưới sự lãnh đạo của ông, giá cổ phiếu của Alcoa đã tăng hơn 200%. Cuối cùng, thành công của ông được công nhận khắp mọi nơi.

Vào tháng Năm năm đó, tại một cuộc họp cổ đông ở thủ phủ Pittsburgh, một nữ tu sĩ Benedictine đứng lên trong kỳ chất vấn và buộc tội O'Neill nói dối. Nữ tu sĩ Mary Margaret đại diện một nhóm ủng hộ xã hội liên quan đến lương và điều kiện bên trong một nhà máy

Alcoa ở Ciudad Acuna, Mexico. Bà nói rằng trong khi O'Neill tán dương phương pháp an toàn của Alcoa, các công nhân ở Mexico đang mắc bệnh vì khí độc.

“Điều đó là không thật,” O'Neill nói với cả phòng. Trên máy tính cá nhân của mình, ông dừng lại ở những báo cáo an toàn từ nhà máy Mexico. “Mọi người thấy chứ?” ông nói, chỉ ra cho cả phòng điểm số cao về an toàn, tuân theo quy định về môi trường và khảo sát mức độ thỏa mãn của công nhân. Nhà điều hành chịu trách nhiệm vật chất, Robert Barton, là một trong những nhà quản lý thâm niên nhất của Alcoa. Ông đã ở công ty hàng chục năm rồi và chịu trách nhiệm vài quan hệ đối tác lớn nhất của công ty. Nữ tu sĩ nói rằng mọi người không nên tin O'Neill. Bà ngồi xuống.

Sau cuộc họp, O'Neill mời bà đến văn phòng. Luật dòng tu của nữ tu sở hữu 50 cổ phiếu Alcoa và nhiều tháng họ yêu cầu một phiếu bầu cử cổ đông về một quyết định để xem lại những quy định của công ty ở Mexico. O'Neill hỏi nữ tu Mary liệu bà đã từng đến nhà máy chưa. Chưa, bà nói với ông. Để an toàn, O'Neill yêu cầu trưởng phòng nhân sự của công ty và nhóm luật sư cố vấn bay đến Mexico để tìm hiểu điều gì đang xảy ra.

Khi các nhà điều hành đến, họ xem xét hồ sơ nhà máy Acuna và tìm thấy các báo cáo về một tai nạn chưa bao giờ được gửi đến trụ sở. Vài tháng trước đó, trong tòa nhà xảy ra sự tụ khối. Sự kiện đó tương đối nhỏ. Barton, người điều hành nhà máy, đã lắp đặt hệ thống thông gió để loại bỏ khí. Những người đã từng mắc bệnh hồi phục hoàn toàn trong vòng một hay hai ngày.

Nhưng Barton không bao giờ báo cáo sự việc đó.

Khi các nhà điều hành trở lại Pittsburgh và trình bày phát hiện của họ, O'Neill có một câu hỏi.

“Bob Barton có biết người đó mắc bệnh không?”

“Chúng tôi không gặp anh ấy,” họ trả lời. “Nhưng, vâng, có vẻ là anh ấy biết.”

Hai ngày sau, Barton bị sa thải.

Việc đó làm nhiều người ngoài kinh ngạc. Barton đã từng được nhắc đến trong các tạp chí là một trong những nhà điều hành sáng giá nhất của công ty. Sự ra đi của anh là một điều gây choáng với các liên doanh quan trọng.

Tuy nhiên, trong Alcoa, không ai ngạc nhiên. Đó được xem là một sự mở rộng không thể tránh khỏi của môi trường mà O'Neill đã xây dựng.

“Barton tự sa thải chính mình,” một trong những đồng nghiệp của anh nói với tôi. “Không có lựa chọn nào ở đây.”

Đó là cách cuối cùng để những thói quen chủ chốt khuyến khích sự thay đổi lan rộng: bằng cách tạo ra nhiều môi trường nơi những giá trị mới trở nên phổ biến. Những thói quen chủ chốt khiến cho các lựa chọn khó khăn – như sa thải một giám đốc điều hành – dễ dàng hơn, vì khi người đó vi phạm, rõ ràng họ phải ra đi. Đôi lúc những môi trường đó biểu thị bằng những vốn từ đặc biệt, việc sử dụng nó trở thành một thói quen định ra tổ chức. Ví dụ, ở Alcoa, có “Những chương trình trọng điểm” và “Những lý thuyết an toàn,” những cụm từ đóng vai trò như va-li, chứa đựng toàn bộ cuộc hội thoại về ưu tiên, mục tiêu và cách suy nghĩ.

“Có vẻ tại các công ty khác, để sa thải ai đó đã làm việc ở đó rất lâu là điều khó khăn,” O'Neill nói với tôi. “Nhưng với tôi không khó khăn gì. Chúng tôi tuân theo các giá trị. Anh bị sa thải vì anh không thông báo vụ tai nạn và vì thế không ai có cơ hội để biết điều đó. Không chia sẻ cơ hội để học tập là lỗi cơ bản.”

Văn hóa nơi làm việc phát triển hơn những thói quen chủ chốt trong mọi tổ chức, dù cho các lãnh đạo có biết được hay không. Ví dụ như, khi các nhà nghiên cứu xem xét một lớp sĩ quan sắp tới ở West Point, họ tính toán điểm trung bình, khả năng thể chất, khả năng quân sự và tính kỷ luật. Tuy nhiên, khi họ liên kết những yếu tố đó với sinh viên bỏ học giữa chừng hay đã tốt nghiệp, họ nhận thấy tất cả đều bị ảnh hưởng bởi thứ mà các nhà nghiên cứu gọi là “tính gan góc,” họ định nghĩa đó là khuynh hướng làm việc “căng thẳng hướng đến những thử thách, duy trì sự nỗ lực và sự thích thú qua nhiều năm dù cho có thất bại, gặp tai ương hay trạng thái bình ổn.”

Điều thú vị nhất về tính gan góc chính là cách nó hình thành. Nó hình thành từ một môi trường mà các sĩ quan tự tạo ra cho mình, và môi trường đó thường hình thành vì những thói quen chủ chốt họ chấp nhận ở West Point. “Ngôi trường này có quá nhiều thứ khắc nghiệt,” một sĩ quan nói với tôi. “Họ gọi mùa hè đầu tiên là ‘Trại súc vật,’ vì họ muốn áp bức bạn. Rất nhiều người đã từ bỏ trước khi năm học bắt đầu.

“Nhưng tôi tìm thấy nhóm những chàng trai này từ những ngày đầu tiên ở đây và chúng tôi bắt đầu điều đó ở nơi mà mỗi buổi sáng chúng tôi tụ họp lại để bảo đảm mọi người cảm thấy khỏe khoắn. Tôi tìm đến họ nếu tôi cảm thấy lo lắng hay buồn phiền và tôi biết họ sẽ làm tôi thoải mái hơn. Chỉ có 9 chúng tôi và chúng tôi tự gọi mình là những người lính ngự lâm. Không có họ, tôi không nghĩ là tôi sẽ ở đó được một tháng.”

Những sĩ quan hoàn thành tại West Point đến trường với vũ khí là những thói quen kỷ luật cả về thể chất và tinh thần. Tuy nhiên, những tài sản đó chỉ dẫn dắt bạn đến một mức độ nhất định mà thôi. Để thành công, họ cần một thói quen chủ chốt để tạo ra một môi trường – như tụ họp hàng ngày của những người bạn cùng chí hướng – để giúp tìm ra sức mạnh vượt qua trở ngại. Những thói quen chủ chốt chuyển đổi chúng ta bằng cách tạo ra nhiều môi trường giúp làm rõ những giá trị mà chúng ta có thể lãng quên vì sức ép của một quyết định khó khăn hay một khoảnh khắc không chắc chắn.

* * *

Năm 2000, theo lời yêu cầu của tổng thống vừa đắc cử George W. Bush, O'Neill từ chức ở Alcoa và trở thành Bộ trưởng Bộ tài chính. Hai năm sau, ông rời vị trí đó và hiện nay đang dành gần như toàn bộ thời gian để hướng dẫn ở các bệnh viện cách tập trung vào an toàn lao động và những thói quen chủ chốt có thể làm giảm tỷ lệ sai sót y học cũng như phục vụ cho các ủy ban liên hiệp.

Trong khi chờ đợi, các công ty và tổ chức khắp nước Mỹ đã làm theo ý tưởng sử dụng những thói quen chủ chốt để xây dựng lại nơi làm việc. Ví dụ như, tại IBM, Chủ tịch tập đoàn, Tổng Giám đốc Lou Gerstner xây dựng lại công ty bằng cách tập trung từ đầu vào một thói quen chủ chốt: những hoạt động nghiên cứu và kinh doanh của IBM. Tại công ty tư vấn McKinsey & Company, một thói quen chủ chốt đưa nhiều lời phê bình nội bộ trên diện rộng

là yếu tố chính của mọi công việc đã tạo ra một môi trường phát triển không ngừng. Trong Goldman Sachs, cũng có một thói quen chủ chốt về đánh giá sự rủi ro trước mỗi quyết định.

Và tại Alcoa, truyền thống của O'Neill vẫn tiếp tục. Dù không có mặt ông, tỷ lệ tai nạn vẫn tiếp tục giảm xuống. Năm 2010, 82% cơ sở của Alcoa không mất một ngày làm việc của công nhân nào do tai nạn, gần với mức cao nhất chưa từng thấy. Theo trung bình, công nhân có khả năng dễ bị tai nạn tại một công ty phần mềm, sản xuất hoạt hình cho các xưởng phim ngắn hay làm thuê như một kế toán hơn là xử lý nhôm tan chảy ở Alcoa.

“Khi tôi đang ở vị trí quản lý nhà máy,” Jeff Shockey nói, nhà điều hành của Alcoa, “ngày đầu tiên bước vào bãi đỗ xe, tôi nhìn thấy tất cả những chỗ trống gần cửa trước và có bảng ghi chức vị của mọi người trên đó. Người đứng đầu cho điều này hay điều khác. Những người quan trọng có chỗ đỗ xe tốt nhất. Điều đầu tiên tôi làm là nói với một nhà quản lý cơ sở vật chất xóa bỏ những bảng chức vị đó. Tôi muốn ai đi làm sớm nhất có được chỗ đỗ xe tốt nhất. Tất cả mọi người đều hiểu được thông điệp: tất cả đều quan trọng. Đó là một sự mở rộng của điều mà Paul đang làm xung quanh an toàn lao động. Nó ảnh hưởng đến toàn nhà máy. Không lâu sau, mọi người sẽ đến làm việc sớm hơn mỗi ngày.”

4. Thói quen quyết định hay bản tình ca của Paul o'neil

5. Starbucks và thói quen của sự thành công

Khi nào nghị lực trở thành bản năng

Lần đầu tiên Travis Leach nhìn thấy cha mình dùng thuốc quá liều là khi anh lên 9 tuổi. Gia đình anh vừa mới chuyển đến một căn hộ nhỏ ở cuối hẻm, nơi ở mới nhất trong một chuỗi lần chuyển nhà có vẻ không chấm dứt gần đây đã làm cho họ bỏ nhà cũ đi giữa đêm khuya, ném tất cả đồ đạc của mình vào những túi rác màu đen, sau khi nhận được một thông báo thu hồi đất. Rất nhiều người đến và đi giữa đêm khuya, chủ nhà nói. Quá âm ỉ.

Đôi khi, ở ngôi nhà cũ của mình, Travis từ trường về nhà và thấy các phòng đã sạch sẽ gọn gàng, thức ăn thừa được bọc lại kỹ càng trong tủ lạnh và những túi nhỏ nước sốt nóng và nước sốt cà chua trong hộp đựng Tupperware. Anh biết điều đó có nghĩa là cha mẹ mình đã tạm thời từ bỏ thuốc phiện và dành cả ngày để dọn dẹp điên cuồng. Những việc đó thường kết thúc một cách tồi tệ. Travis cảm thấy an toàn hơn khi căn nhà lộn xộn và cha mẹ anh ngồi trên ghế dài, mắt lim dim và xem hoạt hình. Không có chút hỗn loạn nào lúc cuối cơn say thuốc.

Cha của Travis là một người đàn ông hiền lành, thích nấu nướng và sống cả đời cách nhà bố mẹ chỉ vài dặm ở Lodi, California vì một lệnh hạn chế từ hải quân. Còn mẹ của Travis, lúc mọi người chuyển đến các căn hộ trong hẻm, đang ở trong tù vì tội tàng trữ thuốc phiện và bán dâm. Thực chất, cha mẹ anh là người nghiện và gia đình anh chỉ là đang cố giữ một vẻ ngoài bình thường như mọi người. Họ đi cắm trại mỗi mùa hè và vào nhiều tối thứ Sáu, họ tham gia các trận bóng chày của anh em Travis. Khi Travis được 4 tuổi, anh đến Disneyland với cha và được chụp hình lần đầu tiên trong cuộc đời nhờ một nhân viên của Disneyland. Máy chụp hình của gia đình đã bị bán cho một tiệm cầm đồ nhiều năm trước.

Vào buổi sáng cha Travis dùng thuốc quá liều, anh và anh trai đang chơi trong phòng khách trên những tấm thảm họ dùng trải ra nền mỗi tối để ngủ. Cha của Travis đang chuẩn bị sẵn sàng để làm bánh kếp khi ông bước vào phòng tắm. Ông mang theo cái ống tất chứa kim

tiêm, thìa, bột lửa và gạch bông. Không lâu sau, ông bước ra, mở tủ lạnh để lấy trứng và làm vỡ chúng trên nền nhà. Khi các con ông chạy qua góc tường, cha chúng đang co giật và mặt tái xanh.

Anh chị của Travis đã một lần thấy cha dùng thuốc quá liều trước kia và biết phải làm gì. Anh trai Travis xoay cha về phía mình. Chị gái thì mở miệng cha ra để giữ cho ông không cắn phải lưỡi và nói với Travis chạy sang nhà hàng xóm, dùng nhờ điện thoại và gọi 911.

“Tên cháu là Travis, cha cháu đang qua đời và chúng cháu không biết chuyện gì đã xảy ra. Ông ấy không thở,” Travis nói dối người cảnh sát trực tổng đài. Cho dù chỉ 9 tuổi, anh cũng biết tại sao cha mình bị bắt tỉnh. Anh không muốn nói điều đó trước mặt hàng xóm. 3 năm trước, một người bạn của cha đã chết trong tầng hầm nhà sau khi tiêm ma túy. Khi các nhân viên cấp cứu đến mang xác đi, hàng xóm nhìn chằm chằm vào Travis và chị anh khi họ đang giữ cửa mở cho băng ca ra ngoài. Một người hàng xóm có một đứa cháu cùng lớp với anh và chẳng lâu sau mọi người trong trường đều biết.

Sau khi gác điện thoại, Travis bước về phía cuối con hẻm và đợi xe cấp cứu đến. Cha anh được điều trị tại bệnh viện sáng đó, bị bắt giam vào đồn cảnh sát vào buổi chiều và về nhà lại lúc giờ ăn tối. Ông nấu món mỳ Ý. Sau đó vài tuần, Travis lên mười tuổi.

* * *

Khi Travis 16 tuổi, anh bỏ học. “Tôi mệt mỏi vì bị gọi là kẻ đồng dâm,” anh nói, “mệt mỏi vì mọi người theo tôi về nhà và ném các thứ vào tôi. Mọi thứ thật sự quá sức chịu đựng. Từ bỏ và đi đến một nơi nào khác có vẻ sẽ dễ dàng hơn.” Anh đi hai tiếng về phía Nam, đến Fresno và làm việc tại một hiệu rửa xe. Anh bị sa thải vì không chịu nghe lời. Anh nhận việc ở McDonald và Hollywood Video nhưng khi khách hàng thô lỗ - ‘Tao muốn *rau trộn dầu giấm*, thằng khờ!’ – anh sẽ mất tự chủ.

“Ra khỏi cửa hàng của tao ngay!” anh hét vào mặt một phụ nữ, ném ức gà vào xe bà ta trước khi quản lý kéo anh vào trong.

Đôi khi vì quá buồn anh sẽ bắt đầu khóc ở giữa ca làm. Anh thường đi làm trễ hay nghỉ một ngày mà không có lý do. Vào buổi sáng, anh sẽ hét vào hình ảnh của mình trong gương, yêu cầu bản thân phải tốt hơn để kiểm soát cảm xúc. Nhưng anh không thể hòa đồng với người khác và anh cũng không đủ mạnh mẽ để vượt qua những lần phê bình nhỏ giọt và sỉ nhục. Khi hàng người đăng ký ở chỗ anh quá dài, quản lý sẽ la ó. Tay của Travis sẽ bắt đầu giật run lên và anh cảm thấy như mình không thể nín thở được. Anh tự hỏi đây có phải là điều mà cha mẹ anh cảm thấy, vì không thể chống lại cuộc sống, nên họ bắt đầu dùng thuốc.

Một ngày nọ, một khách hàng thường xuyên ở Hollywood Video, biết một ít về Travis, đề nghị anh suy nghĩ về việc làm tại Starbucks. “Chúng tôi đang mở một cửa hàng mới ở Fort Washington và tôi sắp làm trợ lý quản lý,” người đàn ông nói. “Cháu nên đăng ký.” Một tháng sau, Travis là một nhân viên làm ca sáng.

Đó là 6 năm trước. Hiện nay, ở tuổi 25, Travis là quản lý của hai cửa hàng Starbucks, giám sát 40 nhân viên và chịu trách nhiệm doanh thu hơn 2 tỷ đô-la mỗi năm. Mức lương của anh là 44.000 đô, anh có quỹ hưu 401(k) và không có khoản nợ nào. Anh không bao giờ đi làm trễ. Anh không buồn phiền vì công việc. Khi một nhân viên của anh bắt đầu khóc sau khi một khách hàng hét vào cô, Travis đưa cô ra nơi khác để nói chuyện.

“Tập dề của bạn là một tấm khiên,” anh nói với cô. “Không điều gì mọi người nói có thể làm bạn tổn thương. Bạn sẽ luôn luôn rắn rỏi như bạn muốn.”

Anh nhận được bài học đó trong một lớp huấn luyện của Starbucks, một chương trình giáo dục bắt đầu từ những ngày đầu tiên của anh và kéo dài suốt sự nghiệp nhân viên. Chương trình được xây dựng hiệu quả nên anh có thể có chứng chỉ đại học nhờ hoàn thành các học phần. Travis nói, chương trình huấn luyện đã thay đổi cuộc đời anh. Starbucks đã dạy anh cách sống, cách tập trung, cách để đến làm việc đúng giờ và cách để làm chủ cảm xúc. Điều quan trọng nhất, nó dạy anh nghị lực.

“Starbucks là điều quan trọng nhất từng xảy ra với tôi,” anh nói với tôi. “Tôi mắc nợ công ty này mọi thứ.”

Với Travis và hàng nghìn người khác, Starbucks – cũng như rất nhiều công ty khác – đã thành công trong việc giáo dục các kỹ năng sống mà trường học, gia đình và cộng đồng không thể mang đến. Với hiện tại hơn 137.000 nhân viên và hơn một triệu trường dạy, theo cách nào đó, Starbucks bây giờ là một trong những nơi giáo dục lớn nhất nước. Tất cả những nhân viên đó, vào năm đầu tiên, dành ít nhất 50 giờ ở các phòng học Starbucks và hơn hàng chục người ở nhà cùng sách hướng dẫn của Starbucks, trò chuyện với các cố vấn được chỉ định cho họ.

Điểm cốt lõi của quá trình giáo dục đó là sự tập trung cao độ vào một thói quen quan trọng nhất: nghị lực. Hàng chục nghiên cứu chỉ ra rằng nghị lực là thói quen duy nhất và quan trọng nhất giúp cá nhân thành công. Ví dụ như, trong một nghiên cứu năm 2005, các nhà nghiên cứu từ Đại học Pennsylvania phân tích 164 học sinh lớp 8, đo chỉ số IQ và các yếu tố khác, bao gồm những học sinh đó thể hiện nghị lực bao nhiêu, như những bài kiểm tra tính tự kỷ luật đo được.

Những học sinh đạt được mức nghị lực cao có vẻ đạt được điểm cao hơn trong lớp và có được sự thừa nhận vào nhiều trường tuyển. Chúng ít nghỉ học hơn và dành ít thời gian để xem ti vi và nhiều thời gian hơn để làm bài tập. “Những thanh niên có tính tự giác cao thể hiện tốt hơn các bạn hay bốc đồng cùng lứa trên các lĩnh vực liên quan đến học thuật,” các nhà nghiên cứu viết. “Tính tự giác dự đoán việc học tập tốt hơn chỉ số IQ. Tính tự giác cũng dự đoán học sinh nào sẽ cải thiện điểm số qua các khóa học trong năm, trong khi chỉ số IQ thì không... Tính tự giác có một tác động lớn hơn trong học tập hơn là tài năng trí tuệ.”

Và theo các nghiên cứu, cách tốt nhất để củng cố nghị lực và mang đến cho học sinh một lợi thế là đưa chúng thành thói quen. “Đôi lúc nó giống như những người tự kiểm soát tốt không làm việc chăm chỉ - nhưng đó là vì họ đã biến nó thành bản năng,” Angela Duckworth, một nhà nghiên cứu của Đại học Pennsylvania nói với tôi. “Nghị lực của họ xuất hiện mà không cần họ phải nghĩ về nó.”

Với Starbucks, nghị lực không chỉ là sự ham học hỏi trên lý thuyết. Khi công ty bắt đầu dựng ra chiến lược phát triển quy mô lớn vào cuối những năm 1990, các nhà điều hành nhận ra rằng sự thành công đó đòi hỏi phải phát triển một môi trường trong đó chứng thực trả 4

đô-la được một cốc cà phê. Công ty cần huấn luyện các nhân viên để đưa ra một ít niềm vui đi kèm với cà phê sữa và bánh nướng. Vì thế từ rất sớm, Starbucks bắt đầu nghiên cứu cách họ có thể dạy cho các nhân viên điều chỉnh cảm xúc và tổ chức kỷ luật để đưa ra một tinh thần hăng hái trong mọi lần phục vụ. Nếu các nhân viên không được huấn luyện để bỏ qua một bên những vấn đề cá nhân, cảm xúc của một vài nhân viên sẽ không thể tránh khỏi tác động đến cách họ cư xử với khách hàng. Tuy nhiên, nếu một nhân viên biết cách tập trung và giữ kỷ luật, cho dù cuối một ca làm việc 8 tiếng, họ cũng sẽ mang đến một dịch vụ thức ăn nhanh cao cấp hơn mà các khách hàng của Starbucks mong muốn.

Công ty dành hàng tỷ đô-la phát triển các chương trình để huấn luyện các nhân viên về tính kỷ luật. Trong thực tế, các nhà điều hành viết sách hướng dẫn phục vụ như những người hướng dẫn để giúp các nhân viên biết cách đưa nghị lực thành thói quen trong cuộc sống. Một phần nào đó, những chương trình đó là lý do tại sao Starbucks phát triển từ một công ty ở Seattle im ắng thành một công ty lớn và vững mạnh với hơn 17.000 cửa hàng và lợi nhuận hơn 10 tỷ đô-la một năm.

Starbucks làm điều đó như thế nào? Làm thế nào công ty nhận những người như Travis – con trai của một người nghiện thuốc phiện và là một người bỏ học cấp ba không thể tập trung đủ bình tĩnh để giữ một công việc ở McDonald – và dạy anh để giám sát được hàng chục nhân viên và 10.000 đô-la lợi nhuận mỗi tháng? Chính xác Travis đã học được điều gì?

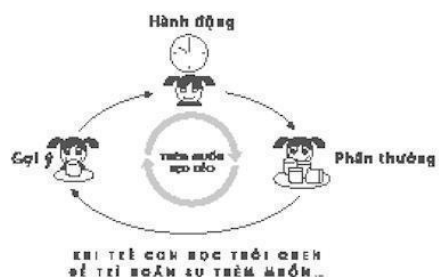
Ai bước vào căn phòng nơi tiến hành thí nghiệm ở Đại học Case Western Reserve đều đồng ý một điều: Bánh quy có mùi rất thơm ngon. Chúng vừa mới được lấy ra khỏi lò và xếp chồng trong một cái tô, làm tan chảy vụn sô-cô-la. Trên bàn, cạnh bánh quy là một tô củ cải. Sau một ngày dài, các học sinh đang đói bụng bước vào, ngồi xuống trước hai món ăn và không hay biết đang trải qua một bài kiểm tra nghị lực sẽ tạo nên những hiểu biết của chúng ta về sự hoạt động của tính kỷ luật.

Vào thời điểm đó, có rất ít khảo sát học thuật về nghị lực. Các nhà tâm lý xem chủ đề đó là những khía cạnh của “sự tự điều chỉnh,” nhưng đó không phải là một lĩnh vực khơi gợi nhiều sự tò mò. Có một thí nghiệm nổi tiếng, được tiến hành vào những năm 1960, trong đó các nhà khoa học ở Stanford đã kiểm tra nghị lực của một nhóm trẻ em 4 tuổi. Những đứa

trẻ được đưa đến một căn phòng và được đưa ra nhiều sự lựa chọn cho bữa tiệc nhỏ, có cả kẹo dẻo. Chúng được đưa ra một thỏa thuận: Chúng có thể ăn một viên kẹo dẻo ngay bây giờ hay nếu chúng đợi một vài phút, chúng có thể có hai viên kẹo dẻo. Sau đó nhà nghiên cứu rời khỏi phòng. Một vài đứa không thể chịu được sự cám dỗ và ăn viên kẹo dẻo ngay khi người lớn rời khỏi phòng. Khoảng 30% xoay xở để bỏ qua sự thôi thúc đó và nhận được gấp đôi bữa tiệc khi nhà nghiên cứu quay lại sau 15 phút. Các nhà khoa học đang xem tất cả mọi thứ từ phía sau một tấm kính 2 chiều, nhìn cẩn thận xem đứa trẻ nào có đủ sự tự kiểm soát để có được viên kẹo thứ hai.

Nhiều năm sau, họ theo vết những đứa trẻ tham gia nghiên cứu đó. Hiện tại, chúng đang học trung học. Các nhà nghiên cứu hỏi về điểm số của chúng và điểm SAT, khả năng duy trì tình bạn và khả năng “đương đầu với những vấn đề quan trọng.” Họ nhận ra những đứa trẻ có thể chờ đợi phần thưởng lâu nhất cuối cùng có được điểm số tốt nhất và có điểm SAT cao hơn 210 điểm so với những đứa trẻ khác. Chúng nổi tiếng hơn và dùng ít thuốc hơn. Nếu bạn biết cách tránh được sự cám dỗ của kẹo dẻo như một đứa trẻ chưa đến tuổi đi học, có vẻ như bạn cũng biết cách làm bản thân mình đến lớp đúng giờ và kết thúc bài tập khi bạn lớn hơn, cũng như cách kết bạn và chịu đựng áp lực từ đồng nghiệp. Có vẻ như những đứa trẻ đã bỏ lơ kẹo dẻo có những kỹ năng tự điều chỉnh giúp mang đến cho chúng một lợi thế trong suốt cuộc đời.

Các nhà khoa học bắt đầu tiến hành các thí nghiệm liên quan, cố gắng tìm ra cách để giúp những đứa trẻ tăng các kỹ năng tự điều chỉnh. Họ biết được rằng dạy chúng những bí quyết đơn giản – như vẽ một bức tranh để tự làm xao lãng mình, hay tưởng tượng có một cái khung xung quanh kẹo dẻo để chúng giống một bức ảnh hơn và ít giống sự cám dỗ hơn – giúp chúng học cách tự kiểm soát. Vào những năm 1980, một lý thuyết hình thành được chấp nhận rộng rãi: Nghị lực là một kỹ năng có thể học được, một điều có thể được dạy giống như cách những đứa trẻ học làm toán và nói “cảm ơn.” Nhưng nguồn tài trợ cho những hướng dẫn đó rất hiếm. Chủ đề nghị lực không thịnh hành. Nhiều nhà khoa học của Stanford chuyển sang các lĩnh vực nghiên cứu khác.



Tuy nhiên, khi một nhóm tiến sĩ tâm lý học ở Case Western – có một người tên Mark Muraven – khám phá được những nghiên cứu vào giữa thế kỷ 20, họ bắt đầu đặt ra những câu hỏi mà các nghiên cứu trước có vẻ không trả lời được. Với Muraven, mô hình nghị lực-như-kỹ năng không phải là lời giải thích thỏa đáng. Sau cùng, kỹ năng là điều gì đó duy trì không đổi từ ngày này qua ngày khác. Nếu bạn có kỹ năng làm trứng ốp la vào thứ Tư, bạn sẽ vẫn biết cách làm nó vào thứ Sáu.

Mặc dù với kinh nghiệm của Muraven, có vẻ như ông đã quên mất cách sử dụng nghị lực mọi lúc. Vài buổi tối, ông trở về nhà sau khi làm việc và không gặp vấn đề gì khi đi bộ tập thể dục. Những ngày khác, ông không thể làm gì khác ngoài việc nằm trên ghế dài và xem tivi. Như thể não của ông – hay, ít nhất, phần não chịu trách nhiệm làm ông tập thể dục – đã quên cách gọi ra nghị lực để đẩy ông ra khỏi cửa. Có những ngày, ông ăn uống rất lành mạnh. Những ngày khác, khi mệt mỏi, ông tới chỗ máy bán hàng tự động, nhồi cho mình kẹo và khoai tây chiên.

Muraven tự hỏi, nếu nghị lực là một kỹ năng, vậy tại sao nó không duy trì từ ngày này qua ngày khác? Ông nghi ngờ có nhiều điều về nghị lực hơn những điều các thí nghiệm trước đã tiết lộ. Nhưng làm sao để kiểm tra điều đó trong phòng thí nghiệm?

Cách giải quyết của Muraven là phòng thí nghiệm có một bát bánh quy vừa nướng xong và một bát củ cải. Căn phòng thực chất là một phòng kín có một tấm gương hai chiều, có trang bị một cái bàn, một cái ghế gỗ, một cái chuông tay và một cái lò nướng bánh. 67 sinh viên chưa tốt nghiệp được tuyển và được thông báo bỏ một bữa ăn. Từng người một, các sinh viên ngồi trước hai cái tô.

“Mục đích của thí nghiệm này là kiểm tra nhận thức mùi vị,” một nhà nghiên cứu nói với các sinh viên, nhưng thật ra không phải thế. Mục đích là buộc các sinh viên – nhưng chỉ vài người – áp dụng nghị lực. Đến cuối, một nửa sinh viên được hướng dẫn ăn bánh quy và bỏ qua củ cải; nửa còn lại được bảo ăn củ cải và bỏ qua bánh quy. Lý thuyết của Muraven là việc bỏ qua bánh quy rất khó – nó cần nghị lực. Ngược lại, bỏ qua củ cải gần như không cần nỗ lực gì.

“Hãy nhớ rằng,” nhà nghiên cứu nói, “chỉ ăn thức ăn được chỉ định cho bạn.” Sau đó, cô rời khỏi phòng.

Khi các sinh viên còn một mình, họ bắt đầu nhai nhóp nhép. Những người ăn bánh quy đang ở trên thiên đường. Những người ăn củ cải thì như ở dưới địa ngục. Họ khổ sở buộc mình bỏ qua bánh quy còn nóng hổi. Qua tấm kính hai chiều, các nhà nghiên cứu nhìn một người ăn củ cải lấy một cái bánh quy, ngửi nó thật lâu và sau đó bỏ lại vào bát. Một người khác cầm một vài cái bánh quy, bỏ chúng xuống và sau đó liếm sô-cô-la tan chảy trên các đầu ngón tay.

Sau 5 phút, các nhà nghiên cứu quay lại phòng. Theo ước tính của Muraven, nghị lực của những người ăn củ cải đã được cố gắng hoàn toàn bằng cách ăn rau quả đắng và bỏ qua bữa tiệc; còn những người ăn bánh quy thì gần như không dùng một chút tính kỷ luật nào.

“Chúng ta cần chờ khoảng 15 phút để trí nhớ tạm thời của bạn về món mình đã ăn phai đi,” nhà nghiên cứu nói với mỗi người tham gia. Thời gian trôi qua, cô yêu cầu họ hoàn thành một câu đố. Nó có vẻ khá đơn giản: vẽ một hình thuộc hình học mà không nhắc bút chì khỏi tờ giấy hay vẽ lại cùng một đường hai lần. Nếu bạn muốn bỏ cuộc, nhà nghiên cứu nói, hãy rung cái chuông. Cô ngụ ý câu đố sẽ không kéo dài.

Trên thực tế, câu đố không thể giải được.

Câu đố không phải là cách để giết thời gian; nó là phần quan trọng nhất của thí nghiệm. Nó cần nghị lực rất lớn để tiếp tục giải câu đố, nhất là khi mỗi cố gắng đều thất bại. Các nhà khoa học tự hỏi, những sinh viên vừa dùng hết nghị lực của mình để bỏ qua bánh quy có từ bỏ giải câu đố nhanh hơn không? Nói cách khác, nghị lực có phải là một nguồn có hạn?

Từ phía sau tấm gương hai chiều, các nhà nghiên cứu theo dõi. Những người ăn bánh quy với nguồn tự kỷ luật chưa dùng đến bắt đầu giải câu đố. Nhìn chung, họ có vẻ thoải mái. Một người trong số họ thử một phương pháp dễ hiểu, bị mắc chướng ngại vật và lại bắt đầu lại. Làm lại. Và làm lại. Có người đã giải hơn nửa tiếng đồng hồ trước khi nhà nghiên cứu bảo họ dừng lại. Trung bình, những người ăn bánh quy dành gần 19 phút một người để cố gắng giải câu đố trước khi họ rung chuông.

Những người ăn củ cải, với nghị lực đã cạn kiệt, cư xử hoàn toàn khác. Họ lăm băm khi đang giải. Họ nản chí. Một người phàn nàn rằng toàn bộ thí nghiệm này chỉ làm mất thời gian. Một vài người thì gục đầu trên bàn và nhắm mắt lại. Một người cáu kỉnh với nhà nghiên cứu khi cô quay lại phòng. Trung bình, những người ăn củ cải chỉ giải khoảng 8 phút, ít hơn 60% thời gian so với những người ăn bánh quy, trước khi từ bỏ. Khi các nhà nghiên cứu hỏi sau đó họ cảm thấy thế nào, một người ăn củ cải nói anh ta “phát ốm vì cái thí nghiệm ngớ ngẩn này.”

“Bằng cách làm cho mọi người sử dụng một chút nghị lực của mình để bỏ qua bánh quy, chúng tôi đã đặt họ vào một hoàn cảnh mà họ sẵn lòng từ bỏ nhanh hơn nhiều,” Muraven nói với tôi. “Kể từ đó, có hơn 200 nghiên cứu về ý tưởng đó và họ cũng tìm thấy điều tương tự. Nghị lực không phải chỉ là một kỹ năng. Nó là một sức lực, giống như sức lực trong tay hay chân bạn và nó mệt mỏi khi nó làm việc nhiều hơn, nên chỉ còn lại ít sức lực cho những thứ khác.”

Các nhà nghiên cứu phát triển thêm hiểu biết đó để giải thích tất cả các loại hiện tượng. Một vài nghiên cứu đã cho thấy nó giúp làm sáng tỏ tại sao về mặt nào đó những người thành công không chịu nổi các vấn đề về tình dục (thường xảy ra nhất lúc đêm muộn, sau một ngày dài sử dụng nghị lực cho công việc) hay tại sao nhiều bác sĩ giỏi lại mắc lỗi ngớ ngẩn

(thường xảy ra sau khi một bác sĩ vừa kết thúc một công việc kéo dài, phức tạp và đòi hỏi sự tập trung cao độ). “Nếu bạn muốn làm điều gì đó đòi hỏi nghị lực – như chạy bộ sau khi làm việc – bạn phải đảo ngược sức nghị lực của bạn trong ngày,” Muraven nói với tôi. “Nếu bạn sớm sử dụng hết chúng vào những công việc chán ngắt như viết thư điện tử hay điền vào những mẫu tài liệu đắt tiền, phức tạp và buồn chán, toàn bộ sức lực sẽ tan biến khi bạn trở về nhà.”

* * *

Nhưng sự suy luận này kéo dài đến đâu? Luyện tập nghị lực có làm nó mạnh hơn cũng giống như dùng tạ để tăng sức cho bắp tay?

Năm 2006, hai nhà nghiên cứu người Úc – Megan Oaten và Ken Cheng – cố gắng trả lời câu hỏi đó bằng cách tạo ra một buổi luyện tập nghị lực. Họ ghi danh 24 người trong độ tuổi từ 18 đến 40 trong một chương trình luyện tập thể chất và trong hai tháng, cho họ trải qua nhiều bài tập cử tạ, huấn luyện sức chịu đựng và thể dục thẩm mỹ. Hết tuần này đến tuần khác, mọi người ép buộc bản thân luyện tập thường xuyên hơn, sử dụng nhiều nghị lực hơn mỗi lần họ đến phòng tập.

Sau hai tháng, các nhà nghiên cứu xem xét cẩn thận phần cuộc sống còn lại của những người tham gia để biết liệu nghị lực tăng ở phòng tập có dẫn đến nghị lực nhiều hơn tại nhà. Trước khi thí nghiệm bắt đầu, phần lớn người tham gia tự nhận mình là “ỳ xác thối”. Bây giờ, dĩ nhiên, họ có cơ thể cân đối hơn. Nhưng họ cũng khỏe mạnh hơn ở các khía cạnh khác của cuộc sống. Nếu họ dành nhiều thời gian hơn ở phòng tập, họ sẽ hút ít thuốc đi, ít uống rượu, cà phê hơn và ăn ít thức ăn nhanh hơn. Họ cũng dành nhiều thời gian làm bài tập hơn và xem ti vi ít đi. Họ ít bị trầm cảm hơn.

Oaten và Cheng tự hỏi, có thể những kết quả đó không liên quan gì đến nghị lực. Điều gì sẽ xảy ra nếu thể dục chỉ làm mọi người khỏe mạnh hơn và ít thèm ăn thức ăn nhanh hơn?

Vì thế, họ thiết kế một thí nghiệm khác. Lần này, họ ghi danh 29 người cho một chương trình quản lý tiền bạc kéo dài 4 tháng. Họ đặt ra các mục tiêu tiết kiệm và yêu cầu những người tham gia chấp nhận không xa hoa, như đến nhà hàng dùng bữa hay đi xem phim.

Những người tham gia được yêu cầu giữ lại danh sách cụ thể những thứ họ mua, điều lúc đầu có thể gây phiền toái, nhưng cuối cùng mọi người tăng dần tính kỷ luật để ghi lại mọi thứ đã mua.

Tài chính của mọi người cải thiện khi họ tiến triển trong chương trình. Điều ngạc nhiên hơn, họ cũng hút ít thuốc hơn và uống ít rượu, cà phê hơn – trung bình, hai cốc cà phê, hai ly bia và với người hút thuốc, ít hơn 15 điếu mỗi ngày. Họ ăn ít thức ăn nhanh hơn và hiệu quả hơn cả trong công việc và học tập. Nó giống như nghiên cứu về thể dục: Khi mọi người nâng cao nghị lực của mình ở một phần của cuộc sống – trong phòng tập, hay một chương trình quản lý tiền bạc – sức mạnh đó ảnh hưởng đến món họ ăn hay họ làm việc chăm chỉ thế nào. Một khi nghị lực trở nên mạnh mẽ hơn, nó chạm đến mọi thứ.

Oaten và Cheng tiến hành thêm một thí nghiệm nữa. Họ ghi danh 45 học sinh vào một chương trình cải thiện học tập, tập trung tạo ra thói quen học tập. Có thể dự đoán được, kỹ năng học tập của người tham gia được cải thiện. Và những học sinh cũng hút thuốc ít hơn, uống rượu ít hơn, xem ti vi ít hơn, tập thể dục nhiều hơn và ăn uống khỏe mạnh hơn, cho dù tất cả những thứ đó chưa bao giờ được đề cập đến trong chương trình học tập. Một lần nữa, khi sức mạnh nghị lực của họ tăng lên, những thói quen tốt có vẻ sẽ tác động đến các phần khác của cuộc sống họ.

“Khi bạn học cách ép buộc bản thân mình đến phòng tập, bắt đầu làm bài tập hay ăn rau trộn thay vì bánh mì kẹp, một phần của những gì đang xảy ra là bạn đang thay đổi cách suy nghĩ của mình,” Todd Heatherton nói, một nhà nghiên cứu tại Dartmouth đã xem xét các nghiên cứu về nghị lực. “Mọi người điều chỉnh sự thôi thúc tốt hơn. Họ học cách làm xao lãng mình khỏi những cám dỗ. Và khi bạn đã quen với thói quen nghị lực đó, não của bạn được luyện tập để giúp đỡ bạn tập trung vào một mục tiêu.”

Hiện nay có hàng trăm nhà nghiên cứu ở gần như mọi khoa trong trường đại học nghiên cứu về nghị lực. Các trường công lập và trường tư ở Philadelphia, Seattle, New York và khắp nơi đã bắt đầu liên kết các bài học nâng cao nghị lực vào chương trình. Tại KIPP, hay “Chương trình Tri thức là Sức mạnh” – một tập hợp các trường công lập dành cho những học sinh từ các gia đình thu nhập thấp khắp đất nước – giáo dục sự tự kiểm soát là một

phần triết lý của các trường. (Một trường KIPP ở Philadelphia đưa cho học sinh áo thun tuyên bố rằng “Đừng ăn kẹo dẻo.”) Nhiều trường đã tăng nhanh đáng kể điểm kiểm tra của học sinh.

“Đó là lý do tại sao đăng ký các lớp học đàn pi-a-nô hay thể thao cho con trẻ là rất quan trọng. Nó không liên quan gì đến việc tạo ra một nhạc sĩ giỏi hay một ngôi sao bóng đá 5 tuổi,” Heatherton nói. “Khi bạn học cách buộc bản thân mình luyện tập trong một giờ hay chạy 15 vòng, bạn bắt đầu xây dựng sức mạnh tự điều chỉnh. Một đứa trẻ 5 tuổi có thể đuổi theo trái bóng trong 10 phút sẽ trở thành một học sinh lớp 6 có thể bắt đầu làm bài tập đúng giờ.”

Khi nghiên cứu về nghị lực trở thành một chủ đề hấp dẫn trong các tạp chí khoa học và chuyên mục báo, các tập đoàn ở Mỹ bắt đầu quan tâm đến nó. Các công ty như Starbucks – và Gap, Walmart, các nhà hàng hay các loại hình kinh doanh khác dựa vào các công nhân mới vào nghề - tất cả đều đối diện với một vấn đề phổ biến: Bất kể nhân viên của họ muốn làm một công việc tuyệt vời thế nào, nhiều người sẽ thất bại vì họ thiếu tính kỷ luật. Họ đi làm muộn. Họ thô lỗ hét vào mặt các khách hàng. Họ bị xao lãng hay vướng vào các chuyện kịch tính ở nơi làm việc. Họ bỏ việc không lý do.

“Với nhiều nhân viên, Starbucks là trải nghiệm chuyên nghiệp đầu tiên của họ,” Christine Deputy nói, người giúp đỡ giám sát các chương trình huấn luyện của công ty hơn 10 năm nay. “Nếu cha mẹ bạn hay các giáo viên bảo bạn nên làm gì trong suốt cuộc đời, rồi đột nhiên khách hàng la hét, ông chủ của bạn thì quá bận không thể hướng dẫn bạn được, có thể bạn không chịu đựng nổi. Nhiều người không thể tạo ra sự chuyển đổi. Vì thế, chúng ta cố gắng tìm ra cách mang lại cho người lao động tính kỷ luật mà họ không được học ở trường.”

Nhưng khi các công ty như Starbucks cố gắng áp dụng các bài học về nghị lực từ những nghiên cứu củ cải-và-bánh quy vào nơi làm việc, họ gặp khó khăn. Họ tài trợ các lớp học giảm cân và cho các nhân viên thẻ thành viên tập thể hình miễn phí, với hy vọng những lợi ích sẽ tác động đến cách họ phục vụ cà phê. Họ tham dự không thường xuyên. Rất khó để ngồi học suốt buổi hay đến phòng tập sau một ngày làm việc dài, các nhân viên phàn nàn.

“Nếu ai đó gặp rắc rối với tính kỷ luật lúc làm việc, họ cũng có thể sẽ gặp rắc rối khi tham dự các chương trình được thiết kế để nâng cao tính kỷ luật sau công việc,” Muraven nói.

Nhưng Starbucks được định hướng để giải quyết vấn đề đó. Năm 2007, trong lúc cao điểm của sự mở rộng, công ty mở thêm 7 cửa hàng mới mỗi ngày và thuê thêm 15.000 nhân viên mỗi tuần. Huấn luyện nhân viên xuất sắc trong dịch vụ khách hàng – đi làm đúng giờ, không nổi giận với khách hàng quen và niềm nở phục vụ mọi người trong khi vẫn nhớ các yêu cầu của khách hàng và nếu có thể, tên của họ - là điều cần thiết. Ai cũng mong muốn một tách cà phê sữa đắt tiền được giao với một nụ cười rạng rỡ. “Chúng tôi không thuộc ngành kinh doanh cà phê để phục vụ mọi người,” Howard Behar, chủ tịch trước của Starbucks nói với tôi. “Chúng tôi thuộc ngành kinh doanh con người để phục vụ cà phê. Toàn bộ mô hình kinh doanh của chúng tôi dựa vào dịch vụ khách hàng tuyệt vời. Nếu không có nó, chúng tôi không tồn tại.”

Starbucks khám phá được giải pháp chính là chuyển tính kỷ luật thành một thói quen của tổ chức.

Năm 1992, một nhà tâm lý học người Anh bước vào hai bệnh viện chỉnh hình đông nhất ở Scotland và tuyển 60 bệnh nhân cho một thí nghiệm mà cô hy vọng sẽ giải thích cách để đẩy mạnh nghị lực của con người trừ những người có sự chống trả.

Trung bình, các bệnh nhân đều 68 tuổi. Phần lớn họ kiếm được ít hơn 10.000 đô-la một năm và không có bằng cấp nào cao hơn trung học. Tất cả họ vừa trải qua những cuộc phẫu thuật thay khớp háng hay đầu gối, nhưng vì họ tương đối nghèo và thiếu giáo dục, rất nhiều người đã chờ đợi nhiều năm để được phẫu thuật. Họ là những người đã về hưu, thợ máy đã lớn tuổi, và thư ký cửa hàng. Họ đang ở những chương cuối của cuộc đời và gần như tất cả đều không có mong muốn nào để tìm lại một cuốn sách mới.

Phục hồi sau một cuộc phẫu thuật khớp háng hay đầu gối là điều khó khăn không thể ngờ. Cuộc phẫu thuật liên quan đến các cơ chung bị tổn thương nghiêm trọng và cưa qua xương. Trong lúc phục hồi, những cử động nhỏ nhất – dời chỗ trên giường hay cong một khớp – có thể đau đớn khôn cùng. Tuy nhiên, những bệnh nhân cần thiết phải bắt đầu tập thể dục gần như ngay khi họ vừa tỉnh lại sau cuộc phẫu thuật. Họ phải bắt đầu di chuyển chân và khớp

háng trước khi các cơ và da lành lại, hay sẹo vết mổ làm kẹt khớp, phá hủy tính mềm dẻo của nó. Thêm vào đó, nếu các bệnh nhân không bắt đầu luyện tập, họ có nguy cơ tăng vón cục máu. Nhưng vì đau đớn quá độ nên mọi người thường bỏ qua giai đoạn phục hồi chức năng. Các bệnh nhân, thường những bệnh nhân lớn tuổi, từ chối làm theo lời yêu cầu của bác sĩ.

Những người tham gia nghiên cứu của Scottich là những người có vẻ dễ thất bại nhất trong phục hồi chức năng. Nhà khoa học tiến hành thí nghiệm muốn thấy liệu có thể giúp họ sử dụng nghị lực của mình không. Cô đưa cho mỗi bệnh nhân một cuốn sách nhỏ sau cuộc phẫu thuật của họ để ghi lại cụ thể lịch tập phục hồi và ở phía cuối có thêm 13 trang – mỗi trang cho một tuần – với nhiều chỗ trống và các hướng dẫn: “Mục tiêu của tôi tuần này là.....? Hãy viết ra chính xác điều bạn dự định làm. Ví dụ, nếu bạn dự định sẽ đi bộ tuần này, hãy viết địa điểm và thời gian bạn dự định đi.” Cô yêu cầu các bệnh nhân điền vào từng trang với những kế hoạch cụ thể. Sau đó cô so sánh sự phục hồi của những người viết ra các kế hoạch với những bệnh nhân nhận được cùng một cuốn sách nhỏ đó, nhưng không viết gì cả.

Có vẻ vô lý khi suy nghĩ rằng đưa cho mọi người một vài mảnh giấy trắng có thể tạo ra sự khác biệt trong việc họ phục hồi sau phẫu thuật nhanh như thế nào. Nhưng khi nhà nghiên cứu đến thăm các bệnh nhân ba tháng sau, cô nhận thấy một sự khác biệt đáng chú ý giữa hai nhóm. Những bệnh nhân viết ra kế hoạch trong cuốn sách nhỏ của họ đã bắt đầu đi bộ gần như nhanh gấp đôi những người không viết. Họ đã bắt đầu ngồi xuống và đứng dậy khỏi ghế không có sự giúp đỡ gần như nhanh hơn ba lần. Họ đang đi giày, giặt quần áo và tự nấu bữa ăn nhanh hơn các bệnh nhân không viết ra những mục tiêu trước.

Nhà tâm lý học muốn hiểu nguyên do. Cô kiểm tra những cuốn sách nhỏ và khám phá được phần lớn các trang giấy trắng đã được điền đủ các kế hoạch cụ thể, chi tiết về những mặt bình thường nhất của quá trình hồi phục. Ví dụ, một bệnh nhân đã viết, “Tôi sẽ đi bộ đến trạm xe buýt ngày mai để gặp vợ tôi đi làm về,” và sau đó ghi chú mấy giờ ông sẽ đi, con đường ông sẽ đi, ông sẽ mặc quần áo nào, áo khoác nào ông sẽ mang theo nếu trời mưa và ông sẽ uống thuốc nào nếu quá đau. Một bệnh nhân khác, trong một nghiên cứu tương tự,

viết một chuỗi các lịch trình cụ thể về các bài tập ông sẽ thực hiện mỗi lần ông vào nhà tắm. Một người thứ ba viết một kế hoạch hành trình theo từng phút để đi vòng quanh khu nhà.

Khi nhà tâm lý học xem xét cẩn thận những cuốn sách nhỏ, cô thấy có điểm chung trong nhiều kế hoạch: Nó tập trung vào cách các bệnh nhân sẽ xử lý vào một thời điểm nhất định mà họ biết trước sẽ có cơn đau. Ví dụ, người đàn ông tập thể dục trên đường đến phòng tắm biết rằng mỗi lần ông đứng dậy khỏi chiếc ghế dài, ông sẽ đau nhức vô cùng. Thế nên, ông viết ra một kế hoạch để giải quyết nó: Tự động làm bước thứ nhất, ngay lập tức, nên ông sẽ không bị cám dỗ để ngồi xuống lại. Bệnh nhân gặp vợ tại trạm xe buýt kinh sợ những buổi chiều vì dạo bộ lúc đó là lúc dài nhất và đau đớn nhất trong ngày. Nên ông ghi lại cụ thể các trở ngại ông có thể gặp phải và đưa ra trước giải pháp.

Nói cách khác, các kế hoạch của bệnh nhân được xây dựng quanh các điểm phản chiếu khi họ biết nỗi đau của mình – và vì thế sự cám dỗ từ bỏ - sẽ mạnh mẽ hơn. Các bệnh nhân đang tự nói với chính mình cách họ dự định sẽ vượt qua khó khăn.



Bằng trực giác, mỗi người sử dụng cùng những quy tắc mà Claude Hopkins đã dùng để bán Pepsodent. Họ xác định những gợi ý đơn giản và những phần thưởng rõ ràng. Ví dụ, người đàn ông gặp vợ tại trạm xe buýt xác định một gợi ý dễ dàng – *Đó là lúc 3h30, cô ấy đang trên đường về nhà!* – và ông cũng xác định rõ phần thưởng – *Mình à, tôi ở đây!* Khi sự cám dỗ từ bỏ lúc đi bộ được nửa đường xuất hiện, bệnh nhân có thể bỏ qua nó vì ông đã đưa tính kỷ luật thành một thói quen.

Không có lý do nào giải thích tại sao các bệnh nhân khác – những người không viết ra kế hoạch phục hồi – không thể cư xử giống như thế. Tất cả các bệnh nhân đều có thể nhận

được cùng những sự quở trách và cảnh cáo tại bệnh viện. Tất cả họ đều biết thể dục cần thiết cho sự phục hồi của mình. Họ dành hàng tuần để phục hồi chức năng.

Nhưng những bệnh nhân không viết ra kế hoạch nào đang ở trong một thể bất lợi đáng kể, vì họ không bao giờ suy nghĩ trước cách đối mặt với các điểm phản chiếu đau đớn. Họ không bao giờ thiết kế theo chủ ý những thói quen nghị lực. Cho dù họ có ý định đi bộ vòng quanh khu nhà, sự quyết tâm bỏ rơi họ khi họ đối mặt với nỗi đau đớn cực độ của vài bước đi đầu.

* * *

Khi những nỗ lực của Starbucks để cải thiện nghị lực của các nhân viên qua thẻ thành viên phòng tập và các hội thảo dinh dưỡng sụp đổ, các nhà điều hành quyết định họ cần thực hiện một phương pháp mới. Họ bắt đầu bằng cách nhìn thật gần vào những gì thực sự đang xảy ra bên trong các cửa hàng. Họ nhìn thấy rằng, giống như các bệnh nhân Scottish, các nhân viên của họ đang thất bại khi họ chạy lên hướng ngược với các điểm phản chiếu. Điều họ cần là những thói quen của tổ chức làm cho việc tập hợp tính kỷ luật dễ dàng hơn.

Các nhà điều hành xác định rằng, theo vài cách nào đó, tất cả suy nghĩ của họ về nghị lực đều sai. Trên thực tế, các nhân viên thiếu nghị lực không gặp khó khăn nào khi làm việc trong phần lớn thời gian. Theo trung bình ngày, một công nhân thiếu nghị lực không khác gì với những người còn lại. Nhưng đôi lúc, thông thường khi đối mặt với những căng thẳng không biết trước hay điều không chắc chắn, những nhân viên đó sẽ hét lên và sự tự kiểm soát của họ sẽ biến mất. Ví dụ, một khách hàng có thể bắt đầu la hét và một nhân viên thường bình tĩnh sẽ đánh mất sự điềm tĩnh của mình. Một đám đông thiếu kiên nhẫn có thể lấn át một nhân viên và bất thành linh, nhân viên đó đang sắp khóc.

Điều các nhân viên thực sự cần là những hướng dẫn rõ ràng về cách đối mặt với những điểm phản chiếu – điều tương tự với những cuốn sách nhỏ của các bệnh nhân Scottish: một hoạt động cho các nhân viên làm theo khi nguồn nghị lực của họ yếu đi. Thế nên, công ty phát triển những tài liệu huấn luyện mới giải thích rõ ràng các lẽ thói cho nhân viên sử dụng khi họ gặp khó khăn. Các cuốn sách dạy nhân viên cách phản ứng lại những gợi ý nhất định, như một khách hàng đang la hét hay một hàng chờ dài tại quầy tính tiền. Các quản lý

huấn luyện nhân viên, đóng vai với họ cho đến khi những phản ứng đó trở thành tự động. Công ty xác định các phần thưởng cụ thể - một khách hàng biết ơn, sự tán dương của quản lý - mà các nhân viên sẽ xem như bằng chứng của một công việc hoàn thành tốt.

Starbucks dạy nhân viên cách giải quyết khó khăn bằng cách mang đến cho họ vòng lặp thói quen của nghị lực.

Ví dụ như, khi Travis bắt đầu làm ở Starbucks, quản lý của anh giới thiệu ngay với anh những thói quen. “Một trong những việc khó khăn nhất của công việc này là đối mặt với một khách hàng đang giận dữ,” quản lý của Travis nói với anh. “Khi ai đó bước đến và bắt đầu hét vào bạn vì họ nhận sai đồ uống, phản ứng đầu tiên của bạn là gì?”

“Tôi không biết,” Travis nói. “Tôi đoán tôi cảm thấy sợ. Hay tức giận.”

“Điều đó là bình thường,” quản lý của anh nói. “Nhưng công việc của chúng ta là cung cấp dịch vụ khách hàng tốt nhất, cho dù đang có áp lực.” Người quản lý mở sách hướng dẫn của công ty và chỉ cho Travis một trang trống rất nhiều. Ở đầu trang có ghi, “Khi một khách hàng không vui vẻ, kế hoạch của tôi là ...”

“Cuốn sách hướng dẫn này là để cho bạn tưởng tượng những tình huống không dễ chịu và viết ra một kế hoạch để phản ứng lại,” người quản lý nói. “Một trong những hệ thống chúng tôi sử dụng được gọi là phương pháp LATTE. Chúng tôi Lắng nghe (Listen) khách hàng, Chấp nhận (Acknowledge) lời phàn nàn của họ, Hành động (Take action) bằng cách giải quyết vấn đề, Cảm ơn (Thank) họ, và sau đó Giải thích (Explain) tại sao vấn đề lại xảy ra.

“Tại sao bạn không dành một vài phút và viết ra một kế hoạch để đối diện với một khách hàng đang nổi giận. Hãy sử dụng phương pháp LATTE. Sau đó chúng ta có thể đóng vai một chút.”



Starbucks có hàng chục lễ thói mà các nhân viên được dạy để sử dụng giữa những thời điểm phản chiếu căng thẳng. Đó là hệ thống Cái gì Cái gì Tại sao để đưa ra lời phê bình và hệ thống *Liên kết, Khám phá và Phản hồi* để nhận yêu cầu khi mọi thứ trở nên cuồng nhiệt. Có những thói quen được học để giúp các nhân viên chỉ ra được sự khác biệt giữa những khách hàng quen chỉ muốn cà phê của mình (“Một khách hàng vội vã nói với cảm giác gấp gáp và có vẻ thiếu kiên nhẫn, hay nhìn vào đồng hồ”) và những người cần một ít nâng niu (“Một khách hàng biết tên các nhân viên khác và thường yêu cầu cùng một loại nước mỗi ngày”). Trong các cuốn sách huấn luyện là hàng chục trang giấy trắng để các nhân viên có thể viết ra nhiều kế hoạch đoán trước cách họ vượt qua các điểm phản chiếu. Sau đó họ thực tập những kế hoạch đó hết lần này đến lần khác cho đến khi chúng trở thành tự động.

Đó là cách nghị lực trở thành thói quen: bằng cách chọn trước một lễ thói chắc chắn và sau đó làm theo lễ thói đó khi một điểm phản chiếu đến. Khi các bệnh nhân Scottish đi vào quyển sách nhỏ của mình, hay Travis học phương pháp LATTE, họ quyết định trước cách phản ứng lại một gợi ý – một cơ bị đau hay một khách hàng đang nổi giận. Khi gợi ý đến, hành động xảy ra.

Starbucks không phải là công ty duy nhất sử dụng những phương pháp huấn luyện đó. Ví dụ như, tại Deloitte Consulting, công ty thuế và dịch vụ tài chính lớn nhất thế giới, các nhân viên được huấn luyện trong một chương trình tên là “Khoảnh khắc quan trọng,” tập trung vào giải quyết các điểm phản chiếu như khi một khách hàng phàn nàn về phí, khi một đồng nghiệp bị sa thải hay khi một nhà tư vấn Deloitte mắc lỗi. Với từng khoảnh khắc như thế, có những lễ thói được lập trình sẵn – *Hãy tò mò, Nói điều không ai nói, Áp dụng quy tắc 5/5/5* – hướng dẫn các nhân viên cách họ nên phản ứng. Tại Container Store, các nhân viên nhận

được hơn 185 giờ huấn luyện chỉ trong năm đầu tiên. Họ được dạy để nhận ra các điểm phản chiếu như một đồng nghiệp nổi giận hay một khách hàng quá sức chịu đựng, và những thói quen, như những lễ thói cho người mua sắm điềm tĩnh hay làm lắng dịu một cuộc đối đầu. Ví dụ, khi một khách hàng bước vào có vẻ quá sức chịu đựng, một nhân viên ngay lập tức nhờ họ hình dung không gian trong nhà mà họ muốn được sắp xếp và mô tả họ sẽ cảm thấy thế nào khi mọi thứ ở đúng vị trí của nó. “Chúng ta có khách hàng tìm đến và nói, ‘Đến đây tốt hơn là đến thăm bác sĩ tâm lý của tôi,’” giám đốc điều hành của công ty nói với một nhà báo.

Howard Schultz, người xây dựng Starbucks thành một người khổng lồ, không khác nhiều với Travis theo vài cách nào đó. Ông lớn lên trong một ngôi nhà tái định cư ở Brooklyn, chỉ có hai phòng ngủ cho cha mẹ và ba anh em. Khi Schultz lên 7 tuổi, cha ông bị vỡ mắt cá chân và mất công việc lái xe tải. Nó đã lấy đi tất cả và đẩy gia đình ông vào cảnh khủng hoảng. Cha của ông, sau khi chữa lành mắt cá chân, bắt đầu đi vòng suốt một chuỗi các công việc lương thấp. “Cha tôi không bao giờ tìm được lối đi cho mình,” Schultz nói với tôi. “Tôi nhìn thấy lòng tự trọng của ông giảm dần. Tôi cảm thấy còn rất nhiều việc ông có thể hoàn thành được.”

Ngôi trường Schultz học là một nơi hoang vu, đông ngẹt người, có sân chơi trải nhựa đường và những đứa trẻ đang chơi bóng đá, bóng rổ, bóng chày mi-ni, bóng để tập dấm, bóng đập và bất cứ trò chơi nào khác mà chúng có thể nghĩ ra. Nếu đội của bạn thua, phải mất một giờ sau mới có lượt chơi khác. Vì thế Schultz bảo đảm đội ông luôn luôn thắng, bất kể cái giá thế nào. Ông sẽ trở về nhà với những vết xước đầy máu ở khuỷu tay và đầu gối mà mẹ ông sẽ rửa nhẹ nhàng với một mảnh vải ướt. “Con không từ bỏ,” bà nói.

Tinh thần cạnh tranh giúp ông có được một suất học bổng học bóng đá ở đại học (ông bị vỡ quai hàm và không bao giờ chơi thêm một trận nào nữa), một chứng chỉ giao tiếp và cuối cùng là một công việc nhân viên bán hàng Xerox ở thành phố New York. Ông thức dậy mỗi buổi sáng, đến tòa nhà văn phòng mới ở giữa thành phố, đi thang máy đến tầng trên cùng và đi đến từng phòng một, lịch sự hỏi thăm liệu có ai hứng thú với mực in hay máy phô tô không. Sau đó ông đi thang máy xuống tầng một và bắt đầu lại từ đầu.

Vào đầu những năm 1980, khi đang làm việc cho một nhà sản xuất nhựa, ông để ý thấy một nhà bán lẻ ít được biết đến ở Seattle đang yêu cầu một con số không bình thường các chóp nhỏ giọt cà phê. Schultz cảm thấy yêu công ty đó. Hai năm sau, khi ông nghe được rằng Starbucks, lúc đó chỉ có 6 cửa hàng, đang rao bán, ông hỏi những người ông quen biết để có đủ tiền mua nó.

Đó là năm 1987. Trong vòng 3 năm, có 84 cửa hàng; trong vòng 6 năm, có hơn 1.000. Ngày nay, có 17.000 cửa hàng ở hơn 50 nước.

Tại sao Schultz lại trở nên quá khác biệt với tất cả những đứa trẻ còn lại trên sân chơi đó? Vài bạn học cũ của ông hiện là cảnh sát và lính cứu hỏa ở Brooklyn. Những người khác đang ở trong tù. Schultz đáng giá hơn 1 tỷ đô-la. Ông được giới thiệu là một trong những giám đốc điều hành tuyệt vời nhất của thế kỷ XX. Ông tìm thấy sự quyết đoán – nghị lực – để leo lên từ một ngôi nhà tái định cư thành một máy bay tư nhân ở đâu?

“Tôi thật sự không biết,” ông nói với tôi. “Mẹ tôi luôn luôn nói rằng, ‘Con sẽ là người đầu tiên bước vào đại học, con sẽ là một chuyên gia, con sẽ làm chúng ta tự hào.’ Bà sẽ hỏi những câu hỏi nhỏ. ‘Tối nay con định học thế nào? Mai con định làm gì? Làm sao con biết mình đã sẵn sàng cho bài kiểm tra?’ Chính những điều đó huấn luyện tôi đặt ra các mục tiêu.

“Tôi đã thật sự may mắn,” ông nói. “Và tôi thật sự, một cách chân thật tin tưởng rằng nếu bạn nói với mọi người họ có điều họ cần để thành công, họ sẽ chứng minh là bạn đúng.”

Sự tập trung của Schultz vào huấn luyện nhân viên và dịch vụ khách hàng đưa Starbucks trở thành một trong những công ty thành công nhất thế giới. Trong nhiều năm, cá nhân ông liên quan đến gần như mọi vấn đề hoạt động của công ty. Năm 2000, vì kiệt sức, ông chuyển giao những hoạt động hàng ngày cho các nhà điều hành khác, tại thời điểm đó, Starbucks bắt đầu loạn choạng. Trong vòng vài năm, khách hàng phàn nàn về chất lượng của thức uống và dịch vụ khách hàng. Các nhà điều hành tập trung vào việc mở rộng điên cuồng và thường bỏ qua những lời phàn nàn đó. Các nhân viên không vui vẻ. Nhiều khảo sát cho thấy mọi người đang bắt đầu xếp Starbucks ngang bằng với loại cà phê nhạt nhẽo và những nụ cười trống rỗng.

Vì thế năm 2008, Schultz trở lại vị trí giám đốc điều hành. Một trong những ưu tiên của ông là tái cấu trúc chương trình huấn luyện của công ty để làm mới lại sự tập trung vào nhiều vấn đề, bao gồm giúp đỡ nhân viên – hay “bạn hợp tác,” theo biệt ngữ của Starbucks – nghị lực và sự tự tin. “Chúng tôi phải bắt đầu tìm kiếm lại lòng tin của khách hàng và bạn hợp tác,” Schultz nói với tôi.

Khoảng cùng lúc đó, một làn sóng nghiên cứu xuất hiện, nhìn vào khoa học của nghị lực theo cách hơi khác biệt. Các nhà nghiên cứu nhận thấy rằng vài người, như Travis, có thể tạo ra những thói quen nghị lực tương đối dễ dàng. Tuy nhiên, những người khác thì phải nỗ lực dù cho họ nhận được bao nhiêu huấn luyện và sự hỗ trợ đi nữa. Điều gì tạo ra sự khác biệt đó?

Mark Muraven, lúc đó là giáo sư trường Đại học Albany, lập ra một thí nghiệm mới. Ông đưa các sinh viên chưa tốt nghiệp vào một phòng có một đĩa bánh quy mới, còn ấm và yêu cầu họ bỏ qua bữa tiệc đó. Một nửa những người tham gia được đối xử tốt. “Chúng tôi yêu cầu bạn làm ơn đừng ăn bánh quy, được chứ?” một nhà nghiên cứu nói. Sau đó, cô trình bày mục đích của thí nghiệm, giải thích rằng nó nhằm để đo khả năng cưỡng lại những cám dỗ. Cô cảm ơn họ vì đã góp ít thời gian. “Nếu bạn có lời đề nghị nào hay suy nghĩ về cách chúng ta có thể cải thiện thí nghiệm này, hãy cho tôi biết. Chúng tôi muốn bạn giúp đỡ để làm cho thí nghiệm này tốt nhất có thể.”

Một nửa người tham gia còn lại không được nâng niu giống như vậy. Họ chỉ đơn giản được đưa ra các yêu cầu.

“Bạn không được ăn bánh quy,” nhà nghiên cứu nói với họ. Cô cũng không giải thích mục tiêu của thí nghiệm, khen ngợi họ hay thể hiện chút hứng thú nào trong phản hồi của họ. Cô chỉ nói họ làm theo hướng dẫn. “Chúng ta sẽ bắt đầu ngay bây giờ,” cô nói.

Sinh viên ở cả hai nhóm phải bỏ qua bánh quy còn ấm khoảng năm phút sau khi nhà nghiên cứu rời khỏi phòng. Không ai được chịu thua sự cám dỗ.

Sau đó nhà nghiên cứu trở lại. Cô yêu cầu mỗi sinh viên nhìn vào một màn hình máy tính. Nó được lập trình để lóe lên các con số trên màn hình, từng số một, 0,5 giây một lần. Những

người tham gia được yêu cầu nhấn phím cách mỗi lần họ thấy một số “6” và số “4” theo sau. Nó trở thành cách chuẩn mực để đo lường nghị lực – chú ý đến một chuỗi các con số nhằm chán lóe lên đòi hỏi sự tập trung gần giống như giải một câu đố không thể trả lời.

Những sinh viên được đối xử lịch thiệp hoàn thành tốt bài kiểm tra trên máy tính. Khi nào một số “6” nháy lên và một số “4” theo sau, họ nhấn phím cách. Họ có thể duy trì sự tập trung trong suốt 12 phút. Mặc dù bỏ qua bánh quy, họ vẫn có nghị lực để nhìn chăm chú.

Ngược lại, những sinh viên bị đối xử thô lỗ làm rất tệ. Họ luôn quên nhấn phím cách. Họ nói họ đang mệt mỏi và không thể tập trung. Các nhà nghiên cứu xác định, nghị lực của họ đã mệt mỏi do những hướng dẫn không lịch thiệp.

Khi Muraven bắt đầu khám phá tại sao những sinh viên được đối xử lịch thiệp có nhiều nghị lực hơn, ông nhận ra sự khác biệt là ý thức về kiểm soát mà họ đã trải qua. “Chúng tôi tìm thấy nó lặp đi lặp lại,” Muraven nói với tôi. “Khi mọi người được yêu cầu làm điều gì đó cần sự tự kiểm soát, nếu họ nghĩ rằng họ đang làm nó vì lý do cá nhân – nếu họ cảm thấy như đó là một sự lựa chọn hay điều gì đó họ yêu thích vì nó giúp đỡ ai đó – nó sẽ ít gánh nặng hơn. Nếu họ cảm thấy mình không có quyền tự chủ nào, nếu họ chỉ làm theo các yêu cầu, nghị lực của họ suy yếu nhanh hơn. Trong cả hai trường hợp, mọi người đều phải phớt lờ bánh quy. Nhưng khi những sinh viên được đối xử như một cái máy hơn là như con người, họ cần nhiều nghị lực hơn.”

Với nhiều công ty và tổ chức, sự hiểu biết đó có hàm ý rất lớn. Chỉ đơn giản cho các nhân viên cảm giác có tác dụng – cảm giác họ có quyền kiểm soát, rằng họ có thẩm quyền ra quyết định thật sự – có thể làm tăng hoàn toàn mức năng lượng và sự tập trung họ mang vào công việc. Ví dụ, một nghiên cứu năm 2010 tại một nhà máy sản xuất ở Ohio, nghiên cứu kỹ các công nhân trong dây chuyền sản xuất được trao quyền để ra các quyết định nhỏ về lịch làm việc và môi trường làm việc. Họ tự thiết kế đồng phục của mình và có quyền quyết định đối với các ca làm. Không thay đổi bất cứ điều gì. Tất cả các quy trình sản xuất và mức lương vẫn giữ nguyên. Trong vòng 2 tháng, năng suất của nhà máy tăng 20%. Các công nhân nghỉ giải lao ngắn hơn. Họ mắc lỗi ít hơn. Trao cho công nhân cảm giác kiểm soát giúp cải thiện mức tự kỷ luật họ mang vào công việc.

Những bài học tương tự cũng đúng ở Starbucks. Hiện nay, công ty đang tập trung vào việc mang đến cho nhân viên cảm giác có thẩm quyền lớn hơn. Họ đã yêu cầu các nhân viên thiết kế lại cách bố trí máy pha cà phê đậm đặc và máy thu tiền, để họ tự quyết định cách chào đón khách hàng và hàng hóa nên được trình bày ở đâu. Việc một quản lý cửa hàng dành nhiều giờ để bàn bạc với các nhân viên nơi đặt máy xay là chuyện hết sức phổ biến.

“Chúng tôi đã bắt đầu nhờ đồng nghiệp sử dụng trí tuệ và sức sáng tạo của họ, hơn là nói với họ ‘lấy cà phê ra khỏi hộp, đặt tách ở đây, làm theo quy tắc này,’” Kris Engskov, phó chủ tịch của Starbucks, nói. “Mọi người muốn được tự kiểm soát cuộc sống của mình.”

Tốc độ thay thế nhân viên giảm xuống. Sự thỏa mãn của khách hàng tăng lên. Kể từ khi Schultz trở lại, Starbucks đã tăng doanh thu hơn 1,2 tỷ đô-la mỗi năm.

Khi Travis 16 tuổi, trước khi anh bỏ học và bắt đầu làm việc tại Starbucks, mẹ anh kể cho anh nghe một câu chuyện. Họ đang lái xe cùng nhau và Travis hỏi tại sao anh không có thêm nhiều anh em nữa. Mẹ của anh luôn cố gắng thành thực hết sức với các con và vì thế bà nói với anh rằng mình đã mang thai hai năm trước khi sinh Travis nhưng đã nạo thai. Bà giải thích, lúc đó họ đã có hai đứa con và họ bị mắc nghiện. Họ không nghĩ họ có thể nuôi thêm một đứa trẻ nào nữa. Một năm sau đó, bà mang thai Travis. Bà đã nghĩ đến việc nạo thai một lần nữa nhưng điều đó là quá sức chịu đựng. Để mọi thứ theo tự nhiên sẽ dễ dàng hơn nhiều. Travis được sinh ra.

“Bà nói với tôi rằng bà đã phạm rất nhiều lỗi lầm nhưng sinh ra tôi là một trong những việc tốt nhất xảy đến với bà,” Travis nói. “Khi cha mẹ bạn là những người nghiện, bạn dần biết rằng bạn không thể lúc nào cũng tin tưởng họ được. Nhưng tôi thật sự may mắn khi tìm được những ông chủ cho tôi những gì tôi đang thiếu. Nếu mẹ tôi đã từng được may mắn như tôi, tôi nghĩ mọi thứ xảy đến với bà sẽ khác.”

Vài năm sau cuộc nói chuyện đó, cha của Travis gọi đến nói rằng máu của mẹ ông đã bị nhiễm trùng qua một điểm trên cánh tay mà bà dùng để tiêm thuốc. Ngay lập tức, Travis lái xe đến bệnh viện ở Lodi nhưng bà đã bất tỉnh ngay lúc bà được chuyển đến. Nửa tiếng sau bà qua đời khi họ gỡ các thiết bị hỗ trợ sự sống ra.

Một tuần sau, cha của Travis nằm viện vì bệnh viêm phổi. Phổi của ông đã suy kiệt. Travis lại lái xe đến Lodi, nhưng lúc đó là 8h2 tối khi anh bước vào phòng cấp cứu. Một y tá thô lỗ bảo anh nên quay trở lại vào ngày mai, giờ thăm nom đã qua rồi.

Travis đã suy nghĩ rất nhiều về khoảnh khắc đó kể từ lúc ấy. Anh vẫn chưa bắt đầu làm việc lại ở Starbucks. Anh vẫn chưa học được cách kiểm soát cảm xúc của mình. Anh vẫn chưa có những thói quen mà kể từ đó anh dành nhiều năm để luyện tập. Khi nghĩ về cuộc sống hiện tại của mình, về việc anh đã cách xa thế giới bao nhiêu khi xảy ra việc dùng thuốc quá liều, xe bị đánh cắp trên đường vào nhà và một y tá có vẻ như một chướng ngại vật không thể vượt qua, anh tự hỏi làm sao để vượt qua được khoảng cách dài trong một khoảng thời gian ngắn như thế.

“Nếu cha tôi mất một năm sau đó, mọi thứ đã khác đi rồi,” Travis nói với tôi. Đến lúc đó, anh đã biết cách nài xin cô y tá một cách bình tĩnh. Anh cũng sẽ biết thẩm quyền của cô và hỏi một cách lịch sự cho một ngoại lệ nhỏ. Anh có thể vào được bên trong bệnh viện rồi. Thay vì thế, anh bỏ cuộc và bước đi. “Tôi nói, ‘Tất cả những gì tôi muốn làm là nói chuyện với ông một lần thôi,’ còn cô ta thì nói, ‘Ông ấy còn chưa tỉnh lại và đã hết giờ thăm nom rồi, hãy quay lại vào ngày mai.’ Tôi không biết phải nói gì. Tôi cảm thấy mình thật nhỏ bé.”

Đêm đó cha của Travis mất.

Hàng năm, vào ngày giỗ của ông, Travis thức dậy thật sớm, tắm rất lâu, sắp xếp cả ngày làm việc cẩn thận đến từng chi tiết và sau đó lái xe đi làm. Anh luôn luôn đi làm đúng giờ.

6. Sức mạnh của sự khủng hoảng

Cách thức các lãnh đạo tạo ra thói quen dù vô tình hay hữu ý

Bệnh nhân đã bất tỉnh khi ông được đẩy vào phòng phẫu thuật ở Bệnh viện Đảo Rhode. Ông bị vỡ quai hàm, mắt ông nhắm nghiền và miệng ống luồn khí quản được dính trên môi ông. Khi một y tá đỡ ông dậy gần một cái máy để đưa không khí vào phổi trong suốt cuộc phẫu thuật, một cánh tay của ông tuột khỏi băng ca, trên da lấm chấm những vết màu nâu.

Người đàn ông đã 86 tuổi và ba ngày trước, ông bị ngã ở nhà. Sau đó, ông gặp rắc rối lúc thức dậy và trả lời các câu hỏi, vì thế, cuối cùng vợ ông đã gọi xe cứu thương. Trong phòng cấp cứu, một bác sĩ hỏi ông chuyện gì đã xảy ra nhưng ông chỉ liên tục ngủ quên khi đang nói. Một ảnh chụp cắt lớp đầu của ông cho thấy lý do tại sao: Cú ngã đã làm não ông đập vào hộp sọ, gây ra hiện tượng tụ máu dưới màng cứng. Máu đang tụ lại trong phần bên trái của hộp sọ, gây áp lực lên các nếp gấp dễ vỡ của mô bên trong hộp sọ. Chất lưu đã tích tụ liên tục gần 72 giờ đồng hồ và những phần của não kiểm soát việc thở và tim của ông bắt đầu yếu đi. Nếu không hút máu ra, người đàn ông đó sẽ chết.

Vào lúc đó, bệnh viện Đảo Rhode là một trong những viện y học hàng đầu đất nước, bệnh viện giáo dục chính cho Đại học Brown và là trung tâm tổn thương Cấp độ I duy nhất ở miền Nam nước Anh. Bên trong tòa nhà bằng kính cao và dày, các bác sĩ đã khám phá ra những phương pháp y học hàng đầu, bao gồm sử dụng sóng siêu âm để phá hủy các khối u bên trong cơ thể bệnh nhân. Năm 2002, Liên hiệp Quốc gia về Chăm sóc sức khỏe đánh giá khu chăm sóc đặc biệt của bệnh viện là một trong những khu tốt nhất quốc gia.

Nhưng vào lúc bệnh nhân lớn tuổi đó đến, bệnh viện Đảo Rhode còn có một danh tiếng khác: một nơi bị tan rã vì những căng thẳng nội bộ. Giữa các y tá và bác sĩ có sự thù hằn sâu sắc. Năm 2000, công đoàn của y tá đã biểu quyết để đình công sau khi phàn nàn rằng họ bị buộc làm việc nguy hiểm trong nhiều giờ liền. Hơn 300 người đã đứng bên ngoài bệnh viện với các bảng hiệu ghi “Dừng Nô lệ” và “Họ không thể lấy đi niềm tự hào của chúng ta.”

“Đây là một nơi khủng khiếp,” một y tá nhớ lại và nói với một nhà báo. “Các bác sĩ có thể làm cho bạn cảm thấy như bạn là kẻ vô dụng, bạn là thứ bỏ đi. Như bạn nên cảm ơn họ vì đã thu nhận bạn.”

Người quản lý cuối cùng đồng ý hạn chế làm việc ngoài giờ bắt buộc của y tá nhưng sự căng thẳng vẫn tiếp tục gia tăng. Vài năm sau, một bác sĩ phẫu thuật đang chuẩn bị cho một cuộc phẫu thuật ở bụng thông thường khi một y tá yêu cầu “thời gian nghỉ.” Những khoảng dừng ngắn như thế là thủ tục tiêu chuẩn ở nhiều bệnh viện, một cách để các bác sĩ và nhân viên bảo đảm tránh được các lỗi sai. Các nhân viên y tá tại bệnh viện Đảo Rhode khẳng khái đòi thời gian nghỉ, đặc biệt từ khi một cuộc phẫu thuật mắt cho một bệnh nhân nữ theo kế hoạch lại chuyển thành cuộc phẫu thuật cắt a-mi-đan. Thời gian nghỉ được cho là giúp ngăn chặn những lỗi đó trước khi chúng xảy ra.

Trong cuộc phẫu thuật a-mi-đan, khi các y tá phòng phẫu thuật yêu cầu đội tụ hợp xung quanh bệnh nhân trong thời gian nghỉ và bàn luận kế hoạch, bác sĩ hướng về phía cửa.

“Tại sao cô không xử lý vụ này?” bác sĩ phẫu thuật nói với y tá. “Tôi đang định ra ngoài để gọi một cuộc điện thoại. Hãy gõ cửa khi nào cô sẵn sàng.”

“Ông có nhiệm vụ phải ở đây, bác sĩ,” cô đáp lời.

“Cô có thể xử lý được,” bác sĩ nói khi ông bước về phía cửa.

“Bác sĩ, tôi không thấy điều đó phù hợp.”

Bác sĩ dừng lại và nhìn cô. “Nếu tôi muốn cái ý kiến chết tiệt của cô, tôi sẽ yêu cầu,” ông nói. “Đừng bao giờ đòi hỏi thẩm quyền của tôi một lần nữa. Nếu cô không thể làm công việc của mình, hãy biến nhanh khỏi phòng phẫu thuật của tôi.”

Người y tá xử lý thời gian nghỉ, vài phút sau gọi lại cho bác sĩ và thủ tục diễn ra không có chút phức tạp nào. Cô không bao giờ cãi lại bác sĩ lần nào nữa và cũng không bao giờ nói bất cứ điều gì khi các quy tắc an toàn khác bị bỏ qua.

“Vài bác sĩ thì ổn nhưng có vài người là quái vật,” một y tá làm việc tại bệnh viện Đảo Rhode vào giữa những năm 2000 nói với tôi. “Chúng tôi gọi nó là nhà máy thủy tinh, vì có vẻ như mọi thứ có thể đổ sập bất cứ lúc nào.”

Để giải quyết căng thẳng, các nhân viên đã phát triển những quy tắc bình thường – những thói quen duy nhất cho viện – giúp đẩy lui những mâu thuẫn rõ ràng nhất. Ví dụ, các y tá, thường kiểm tra tỉ mỉ các yêu cầu của những bác sĩ có thể mắc lỗi và bảo đảm một cách kín đáo những liều thuốc đúng được kê đơn; họ dành thêm thời gian để viết rõ ràng trên các biểu đồ của bệnh nhân, vì sợ rằng một cuộc phẫu thuật vội vàng sẽ cắt sai vị trí. Một y tá nói với tôi họ phát triển một hệ thống các mã màu để cảnh báo người khác. “Chúng tôi để tên các bác sĩ ở các màu khác nhau trên bảng trắng,” cô nói. “Màu xanh nghĩa là ‘tốt,’ đỏ nghĩa là ‘ngớ ngẩn,’ và đen nghĩa là, ‘dù cho người đó có làm gì, đừng đối đầu với họ, nếu không họ sẽ lấy đầu bạn.’”

Bệnh viện Đảo Rhode là môi trường có tính ăn mòn. Không giống như Alcoa, nơi những thói quen chủ chốt được thiết kế kỹ lưỡng xoay quanh vấn đề an toàn lao động đã tạo ra những thành công ngày càng lớn hơn, bên trong bệnh viện Đảo Rhode, những thói quen hình thành rất nhanh và không suy nghĩ khi các y tá đang tìm kiếm để bù đắp lại sự ngớ ngẩn của bác sĩ. Những hoạt động của bệnh viện không được suy nghĩ kỹ càng. Thay vào đó, nó xuất hiện ngẫu nhiên và lan truyền qua những lời cảnh cáo thì thầm, cho đến khi những mô hình không tốt hình thành. Điều đó có thể xảy ra trong bất kỳ tổ chức nào - nơi những thói quen không được sắp đặt theo chủ ý. Chỉ riêng việc lựa chọn những thói quen quyết định đúng có thể tạo ra sự thay đổi tuyệt vời, những thói quen sai có thể gây ra thảm họa.

Và khi những thói quen trong bệnh viện Đảo Rhode nổ tung, chúng gây ra những sai lầm đáng sợ.

* * *

Khi nhân viên phòng cấp cứu nhìn thấy hình chụp cắt lớp não của người đàn ông 86 tuổi với hiện tượng tụ máu dưới màng cứng, ngay lập tức họ liên lạc với bác sĩ thần kinh đang trực. Ông đang trong một ca mổ xương sống thông thường, nhưng khi nhận được cuộc gọi, ông bước khỏi bàn phẫu thuật ngay và nhìn vào những hình ảnh chụp đầu của người đàn ông

già trên màn hình máy tính. Bác sĩ phẫu thuật nói với trợ lý của mình – một y tá thực tập – đến phòng cấp cứu và bảo vợ ông ký vào giấy đồng ý phẫu thuật. Ông hoàn thành cuộc phẫu thuật xương sống. Nửa giờ sau, người đàn ông già được đẩy vào phòng mổ tương tự.

Các y tá đang vội vã xung quanh. Người đàn ông già bất tỉnh được đặt trên bàn. Một y tá cầm lấy giấy đồng ý của ông và biểu đồ y học.

“Bác sĩ,” y tá nói, đang nhìn vào biểu đồ của bệnh nhân. “Giấy đồng ý không ghi gì về vị trí chỗ tụ máu.” Y tá lật qua lật lại tờ giấy. Không có dấu hiệu rõ ràng nào chỉ rõ họ có nhiệm vụ phải mổ bên đầu nào của bệnh nhân.

Bệnh viện nào cũng phải dựa vào giấy tờ để hướng dẫn phẫu thuật. Trước khi cắt bất cứ thứ gì, một bệnh nhân hay thành viên trong gia đình phải được cho ký vào các giấy tờ đồng ý mỗi thủ tục và làm rõ các chi tiết. Trong một môi trường lộn xộn, nơi mà các bác sĩ cũng như y tá có thể chịu trách nhiệm một bệnh nhân đang ở giữa tình trạng cấp cứu và phục hồi, giấy đồng ý là toàn bộ hướng dẫn ghi rõ những gì được cho là sắp xảy ra. Không ai được đưa vào phòng phẫu thuật mà không có giấy đồng ý đã ký và đầy đủ chi tiết.

“Tôi đã nhìn hình chụp cắt lớp trước rồi,” bác sĩ phẫu thuật nói. “Nó ở phía bên phải đầu. Nếu chúng ta không làm thật nhanh, ông ta sẽ chết.”

“Có lẽ chúng ta nên xem lại hình chụp một lần nữa,” y tá nói, di chuyển về phía máy tính. Vì lý do an toàn, các máy tính của bệnh viện đều khóa sau 15 phút nếu không dùng đến. Sẽ mất ít nhất là một phút để y tá đăng nhập vào và tải hình chụp cắt lớp não của bệnh nhân lên màn hình.

“Chúng ta không có thời gian,” bác sĩ phẫu thuật nói. “Họ nói với tôi ông ấy đang yếu dần. Chúng ta phải giảm áp lực ngay.”

“Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta tìm thấy gia đình ông ta?” y tá hỏi.

“Nếu đó là điều cô muốn thì hãy gọi đến ER chết tiệt và tìm gia đình ông ta! Trong khi chờ đợi, tôi sẽ cứu sống ông ấy.” Bác sĩ phẫu thuật nắm chặt tờ giấy, viết ngược ngoặc “phải” trên giấy đồng ý và ký vào nó.

“Đây,” ông nói. “Chúng ta phải phẫu thuật ngay lập tức.”

Y tá đó đã làm việc tại bệnh viện Đảo Rhode được một năm. Anh hiểu rõ môi trường bệnh viện này. Người y tá biết, tên của bác sĩ phẫu thuật đó thường được viết cầu thả bằng mực đen trên bảng trắng lớn ở hành lang, báo hiệu cho các y tá nên thận trọng. Những quy tắc không viết ra trong hoàn cảnh này là rất rõ ràng: Bác sĩ phẫu thuật luôn luôn thắng.

Người y tá đặt biểu đồ xuống và đứng bên cạnh khi bác sĩ định vị đầu của người đàn ông già trong một cái khung gạt để dễ tiếp cận phía bên phải hộp sọ của ông, cạo tóc và khử trùng vị trí đó. Kế hoạch là mở hộp sọ ra và hút máu qua lỗ trên đỉnh đầu. Bác sĩ cắt từng miếng da đầu mỏng, để lộ hộp sọ và đặt một mũi khoan trên lớp xương trắng. Ông bắt đầu ấn vào cho đến khi một mảnh vỡ ra. Ông làm thêm 2 lỗ vỡ nhỏ nữa và sử dụng một cái cưa để cắt thành một mảnh hình tam giác trên hộp sọ. Ở bên dưới là màng cứng, lớp vỏ trắng mờ bao quanh não.

“Lạy Chúa,” ai đó nói.

Không có tụ máu nào. Họ đang phẫu thuật sai vị trí.

“Chúng ta cần đổi bên!” bác sĩ phẫu thuật hét lên.

Mảnh tam giác xương được thay thế, dán lại bằng một miếng kim loại nhỏ và các đinh vít, da đầu bệnh nhân được may lại. Đầu bệnh nhân được chuyển sang phía còn lại và sau đó, lại một lần nữa, cạo, khử trùng, cắt và khoan cho đến khi có thể lấy ra được một mảnh hộp sọ hình tam giác. Lần này, ngay lập tức nhìn thấy được chỗ tụ máu, một chỗ phình màu đen tràn ra như si-rô đặc khi màng cứng bị chọc thủng. Bác sĩ hút máu ra và áp lực bên trong hộp sọ người đàn ông già giảm xuống ngay lập tức. Cuộc phẫu thuật, lẽ ra chỉ kéo dài khoảng một tiếng, đã mất gần gấp đôi thời gian.

Sau đó, bệnh nhân được đưa đến khu chăm sóc đặc biệt nhưng ông không bao giờ tỉnh lại hoàn toàn. Hai tuần sau, ông ấy chết.

Một cuộc điều tra sau phẫu thuật cho rằng có thể xác định chính xác nguyên nhân cái chết nhưng gia đình bệnh nhân tranh cãi rằng vết thương do lỗi y học đã lấn át cơ thể vốn yếu ớt

của ông, rằng sức ép từ việc lấy ra hai mảnh hộp sọ, thời gian kéo dài thêm trong phẫu thuật và sự chậm trễ hút tủy máu ra đã đẩy ông gần bờ vực hơn. Họ khẳng định, nếu không phải vì lỗi đó, ông ấy có thể sống sót. Bệnh viện trả tiền bồi thường và vị bác sĩ phẫu thuật bị cấm làm việc tại bệnh viện Đảo Rhode kể từ đó.

Sau này vài y tá khẳng định, một tai nạn như thế là không thể tránh khỏi. Những thói quen tổ chức của bệnh viện Đảo Rhode rất không bình thường, đó chỉ là vấn đề thời gian cho đến khi một lỗi lầm tai hại xảy ra. Dĩ nhiên không phải chỉ bệnh viện mới phát sinh ra những mô hình nguy hiểm. Những thói quen nguy hiểm của tổ chức có thể được tìm thấy trong hàng trăm ngành công nghiệp và tại hàng nghìn công ty. Và gần như luôn luôn, các nhà lãnh đạo tránh né nhắc đến môi trường tạo ra nhiều sản phẩm không suy nghĩ và vì thế để nó phát triển mà không có sự hướng dẫn nào. Không có tổ chức nào mà không kèm theo những thói quen. Chỉ có những nơi mà chúng được thiết kế theo chủ ý và những nơi mà chúng được tạo ra mà không có tính toán trước, vì thế chúng thường hình thành từ sự ganh đua hay nỗi sợ hãi.

Nhưng đôi lúc, các nhà lãnh đạo biết cách nắm giữ những cơ hội đúng cũng có thể chuyển đổi những thói quen không tốt. Đôi lúc, giữa lúc khủng hoảng nhất, thói quen đúng có thể xuất hiện.

Khi Thuyết tiến hóa về thay đổi kinh tế được xuất bản lần đầu tiên vào năm 1982, rất ít người ngoài giới học thuật để ý đến. Bìa sách nhạt nhẽo và lời nói đầu thì dễ làm nản lòng – “Trong cuốn sách này chúng tôi phát triển một lý thuyết tiến hóa về những khả năng và lẽ thói của các công ty kinh doanh đang hoạt động trong thị trường, hướng dẫn và phân tích một số mô hình phù hợp với lý thuyết đó” – gần như có vẻ ngụ ý né tránh độc giả. Các giáo sư Richard Nelson và Sidney Winter ở Yale, đồng tác giả cuốn sách, được biết đến nhiều nhất từ một chuỗi các bài báo phân tích chuyên sâu khám phá lý thuyết Schumpeterian mà nhiều học viên tiến sĩ không có ý định hiểu nó.

Tuy nhiên, trong thế giới của chiến lược kinh doanh và nguyên tắc tổ chức, cuốn sách xuất hiện như một quả bom. Nó nhanh chóng được tung hô là một trong những cuốn sách quan trọng nhất thế kỷ. Các giáo sư kinh tế học bắt đầu nói về nó với các đồng nghiệp ở các

trường kinh doanh, nói với các giám đốc điều hành ở các cuộc hội thảo và ngay lập tức các nhà điều hành trích dẫn Nelson và Winter trong các tập đoàn khác nhau như General Electric, Pfizer và khách sạn Starwood.

Nelson và Winter đã dành hơn 10 năm nghiên cứu cách các công ty hoạt động, từng bước khảo sát rất nhiều tài liệu trước khi đến được kết luận chính yếu của mình: “Phần lớn lễ thói của công ty,” họ viết, “tốt nhất nên hiểu là sự phản chiếu những thói quen chung và sự định hướng chiến lược từ quá khứ của công ty,” hơn là “kết quả của một khảo sát chi tiết từ nhánh xa nhất của biểu đồ cây về việc ra quyết định.”

Hay, đặt trong ngôn ngữ mà mọi người sử dụng bên ngoài kinh tế học lý thuyết, giống như nhiều tổ chức có được sự lựa chọn hợp lý dựa trên việc ra quyết định theo chủ ý, nhưng đó không thật sự là cách công ty hoạt động. Thay vào đó, các công ty được dẫn dắt bởi các thói quen tổ chức lâu đời, những mô hình thường hình thành từ hàng nghìn quyết định độc lập của công nhân. Và những thói quen đó có tác động sâu sắc hơn bất kỳ ai có thể hiểu được trước đó.

Ví dụ như, giám đốc điều hành của một công ty thời trang may mặc ra quyết định từ năm ngoái để nhấn mạnh một cái áo len đan màu đỏ trên bìa danh mục thời trang bằng cách xem kỹ lại doanh số và dữ liệu quảng cáo. Nhưng, trên thực tế, điều thực sự xảy ra là phó chủ tịch của ông này liên tục cập nhật các trang web theo xu hướng thời trang Nhật Bản (nơi mà màu đỏ là một năm ngoái), và các nhà quảng cáo của công ty thường hỏi các bạn mình màu sắc nào sắp lên, và nhà điều hành công ty, trở về từ chuyến đi thường niên đến các buổi trình diễn ở Paris, báo cáo rằng các nhà thiết kế ở các công ty đối thủ đang sử dụng chất nhuộm mới màu đỏ tươi. Tất cả những thông tin đầu vào nhỏ nhất đó, kết quả của những mô hình thiếu hợp tác giữa các nhà điều hành tám chuyện về đối thủ và nói chuyện với bạn bè, trộn lẫn vào nghiên cứu chính thức của công ty và những hoạt động phát triển cho đến khi có một sự thống nhất: Màu đỏ sẽ phổ biến năm nay. Không ai ra quyết định đơn lẻ, theo ý mình. Thay vào đó, hàng chục thói quen, quy trình và lễ thói chuyển đổi cho đến khi có vẻ như màu đỏ là lựa chọn không thể tránh khỏi.

Những thói quen tổ chức đó – hay “lễ thói,” như Nelson và Winter gọi – cực kỳ quan trọng, vì nếu không có chúng, nhiều công ty sẽ không bao giờ hoàn thành xong việc gì. Những lễ thói mang đến hàng trăm quy tắc không chính thức mà công ty cần để hoạt động. Chúng cho phép các công nhân thí nghiệm những ý tưởng mới mà không cần phải hỏi xin phép ở mỗi bước. Chúng mang đến một loại “trí nhớ tổ chức,” vì thế các nhà quản lý không cần phải làm mới lại quy trình kinh doanh 6 tháng một lần hay hoảng loạn mỗi lần một phó chủ tịch từ bỏ. Những lễ thói làm giảm sự không chắc chắn – ví dụ, một nghiên cứu về nỗ lực hồi phục sau động đất ở Mexico và Los Angeles cho thấy những thói quen của các nhân viên viện trợ (họ mang theo từ tai họa này đến tai họa khác và gồm những thứ như xây dựng mạng lưới giao tiếp bằng cách thuê trẻ con đưa tin nhắn giữa những người hàng xóm) là cực kỳ quan trọng, “vì nếu không có chúng, sự tạo lập và thi hành chính sách sẽ lạc giữa một rừng chi tiết.”

Nhưng lợi ích quan trọng nhất của các lễ thói là chúng tạo ra sự tạm dừng giữa các nhóm và cá nhân đang có mâu thuẫn tiềm tàng trong cùng một tổ chức.

Đa số các nhà kinh tế đã quen với việc xem công ty như những nơi bình dị mà mọi người ở nơi đó luôn hết lòng vì một mục tiêu chung: làm ra càng nhiều tiền càng tốt. Nelson và Winter chỉ ra rằng, trong thế giới thực, đó không phải là cách mọi thứ hoạt động. Nhiều công ty không phải là những gia đình lớn, hạnh phúc, nơi mọi người vui đùa cùng nhau một cách tốt đẹp. Thay vào đó, nhiều nơi làm việc được tạo thành từ những vùng ảnh hưởng mà các nhà điều hành có được do cạnh tranh quyền lực và sự tín nhiệm, thường trong những cuộc chạm trán nhỏ làm cho sự thể hiện của họ vượt trội hơn và của các đối thủ thì tụt đi. Các đơn vị cạnh tranh nguồn tài nguyên và phá hoại người khác để làm giảm danh tiếng của họ. Những ông chủ thì làm cấp dưới đấu đá lẫn nhau nên không ai có thể làm được chuyện gì phi thường.

Các công ty không phải là gia đình. Đó là chiến trường trong một cuộc nội chiến.

Mặc dù có khả năng xảy ra nội chiến, nhiều công ty vẫn hoạt động tương đối bình yên, năm này qua năm khác, vì họ có những lễ thói – thói quen – tạo ra sự tạm dừng cho phép mọi người bỏ qua các đối thủ đủ lâu để hoàn thành một ngày làm việc.

Những thói quen của tổ chức mang đến một lời hứa cơ bản: Nếu bạn làm theo những mô hình dựng sẵn và tuân theo thời gian tạm ngừng, các đối thủ sẽ không phá hủy công ty, lợi nhuận sẽ tăng lên và cuối cùng mọi người đều giàu có. Ví dụ, một người bán hàng biết cô ấy có thể tăng điểm thưởng bằng cách mang đến cho các khách hàng yêu thích mức giảm giá cao để đổi lấy nhiều đơn đặt hàng với số lượng lớn. Nhưng cô ấy cũng biết rằng nếu mọi người bán hàng đều đưa ra mức giảm giá cao, công ty sẽ phá sản và không có điểm thưởng nào nữa. Vì thế, một lễ thói hình thành: Tất cả nhân viên bán hàng cùng họp mặt vào tháng Giêng hàng năm và đồng ý giới hạn số lượng giảm giá họ đưa ra nhằm bảo vệ lợi nhuận của công ty, và cuối cùng đến cuối năm mọi người đều được tăng lương.

Hay một nhà điều hành trẻ đang sẵn đuổi chức phó chủ tịch mà chỉ một cuộc điện thoại lạnh lẽ của anh ta đến một khách hàng lớn có thể hủy một cuộc giao dịch và đẩy lên sự bất hòa ở đồng nghiệp khác, đẩy anh ta ra khỏi cuộc đua thăng chức. Vấn đề với sự phá hoại là cho dù nó tốt cho bạn, nó thường vẫn tệ đối với công ty. Vì thế, ở nhiều công ty, một thỏa thuận ngầm hình thành: tốt thôi nếu bạn có tham vọng, nhưng nếu bạn chơi quá thô lỗ, đồng nghiệp của bạn sẽ liên kết chống lại bạn. Nói cách khác, nếu bạn chỉ tập trung vào phát triển phòng của mình, hơn là phá hoại đối thủ, bạn có thể được chăm sóc tốt qua thời gian.



Nelson và Winter viết, những lễ thói và sự tạm dừng mang đến một kiểu công bằng khó chịu cho tổ chức và bởi vì nó, mâu thuẫn trong công ty thường “đi theo những con đường lớn, dự đoán được và ở bên trong những phạm vi có thể biết trước, phù hợp với lễ thói hiện có... Khối lượng công việc hoàn thành bình thường, những lời khiển trách và phê bình được đưa ra với tần số bình thường... Không ai cố gắng lái con tàu của tổ chức vào một vòng cua gấp với hy vọng ném một đối thủ qua mạn tàu.”

Phần lớn thời gian, những lễ thói và sự tạm dừng hoạt động một cách hoàn hảo. Các đối thủ dĩ nhiên vẫn tồn tại, nhưng vì thói quen của tổ chức, họ nằm trong giới hạn và hoạt động kinh doanh thì phát đạt.

Tuy nhiên, đôi lúc sự tạm dừng cũng không hiệu quả. Đôi lúc, như bệnh viện Đảo Rhode khám phá được, sự hòa bình không ổn định cũng có thể phá hủy mọi thứ như bất kỳ cuộc nội chiến nào.

* * *

Đâu đó trong văn phòng của bạn, cất kỹ trong một ngăn kéo bàn, có thể là cuốn sổ tay bạn nhận được vào ngày đầu tiên đi làm. Nó chứa những kiểu mẫu và quy tắc đắt giá về kỳ nghỉ, các tùy chọn bảo hiểm và cơ cấu tổ chức của công ty. Nó có những biểu đồ sáng màu mô tả các kế hoạch chăm sóc sức khỏe khác nhau, một danh sách các số điện thoại liên quan và những hướng dẫn về cách truy cập thư điện tử và đăng ký quỹ hưu 401(k).

Bây giờ, hãy tưởng tượng điều bạn sẽ nói với một đồng nghiệp mới khi người đó xin bạn lời khuyên về cách để thành công ở công ty bạn. Lời khuyên của bạn có thể không bao gồm những gì có thể tìm thấy trong sách hướng dẫn của công ty. Thay vào đó, những lời khuyên của bạn – về người đáng tin cậy; những trợ lý nào có ảnh hưởng nhiều hơn ông chủ của họ; cách để lôi kéo các quan chức để làm cho xong công việc nào đó – là những thói quen bạn dựa vào mỗi ngày để sinh tồn. Nếu, bằng cách nào đó, bạn có được biểu đồ các thói quen làm việc của mình – và cơ cấu quyền lực không chính thức, các mối quan hệ, những liên minh và các mâu thuẫn nó đại diện – và sau đó xếp chồng biểu đồ của bạn với các biểu đồ mà đồng nghiệp chuẩn bị, nó sẽ tạo ra một bản đồ về hệ thống cấp bậc bí mật của công ty, một hướng dẫn cho mọi người biết cách làm cho mọi thứ diễn ra và ai là người không bao giờ có vẻ đang dẫn bóng trước.

Những lễ thói của Nelson và Winter – và sự tạm dừng mà họ có thể tạo ra – quan trọng với mọi loại hình kinh doanh. Ví dụ, Đại học Utrecht ở Hà Lan tiến hành nghiên cứu xem xét những lễ thói trong thế giới thời trang cao cấp. Để tồn tại, mỗi nhà thiết kế thời trang phải sở hữu vài kỹ năng cơ bản: sức sáng tạo và năng khiếu làm thời trang cao cấp như một khởi điểm. Nhưng điều đó chưa đủ để thành công. Điều tạo ra sự khác biệt giữa thành công và

thất bại là những lề thói của một nhà thiết kế - liệu họ có một hệ thống để có được vải popolin của Ý trước khi kho hàng của các nhà bán sỉ hết sạch, một quá trình để tìm ra dây khóa kéo và thợ may khuy áo tốt nhất, một lề thói để chuyển một bộ váy đến cửa hàng trong vòng 10 ngày thay vì 3 tuần. Thời trang là một ngành kinh doanh phức tạp mà nếu không có quy trình đúng, một công ty mới sẽ bị đình trệ ở khâu hậu cần và một khi điều đó xảy ra, sức sáng tạo không còn ảnh hưởng nữa.

Và nhà thiết kế mới nào có vẻ có được thói quen đúng nhất? Chính là người đã hình thành được sự tạm dừng đúng đắn và tìm được liên minh đúng. Sự tạm dừng quan trọng đến mức các nhãn hiệu thời trang mới thường thành công chỉ khi chúng được những người nói về các công ty thời trang *khác* với những lời lẽ tốt đẹp dẫn dắt.

Vài người có thể nghĩ Nelson và Winter đang viết một cuốn sách về lý thuyết kinh tế khan. Nhưng thứ họ thật sự tạo ra là bản hướng dẫn để sống sót trong các tập đoàn Mỹ.

Hơn thế, những lý thuyết của Nelson và Winter cũng giải thích tại sao mọi thứ lại sai hướng ở bệnh viện Đảo Rhode. Bệnh viện có những lề thói tạo ra một môi trường hòa bình không dễ dàng giữa các y tá và bác sĩ – ví dụ, bảng trắng và những lời cảnh báo mà các y tá lan truyền đến tai nhau là những thói quen tạo lập sự dừng lại chuẩn. Những thỏa ước dễ phá vỡ cho phép tổ chức hoạt động trong phần lớn thời gian. Nhưng những sự dừng lại chỉ bền vững khi chúng tạo ra sự công bằng thật sự. Nếu sự tạm dừng không cân bằng – nếu môi trường hòa bình không tồn tại thật sự – thì các lề thói thường thất bại khi người ta cần đến chúng nhất.

Vấn đề quan trọng ở bệnh viện Đảo Rhode là các y tá là những người duy nhất từ bỏ quyền lực để hướng đến sự tạm dừng. Họ kiểm tra kỹ càng việc kê đơn cho bệnh nhân và nỗ lực nhiều hơn để viết rõ ràng trên các biểu đồ; các y tá chịu đựng sự ngược đãi từ các bác sĩ bị căng thẳng, các y tá giúp tách riêng các bác sĩ trị liệu tốt bụng ra khỏi những kẻ chuyên quyền, nên các nhân viên còn lại biết được ai chịu đựng những đề nghị trong phòng phẫu thuật mà không phản đối và ai sẽ bùng nổ nếu bạn mở miệng. Các bác sĩ thường không bận tâm đến việc nhớ tên y tá. “Các bác sĩ điều khiển ca trực còn chúng tôi chỉ là người phụ giúp,” một y tá nói với tôi. “Chúng tôi bịt tai vào và tồn tại.”

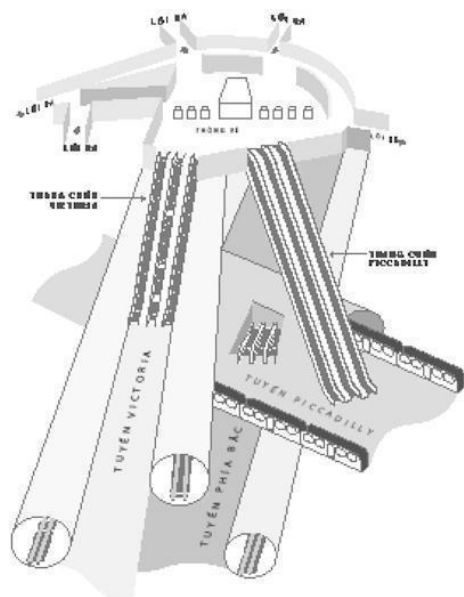
Sự tạm dừng ở bệnh viện Đảo Rhode là phiến diện. Vì thế, vào những thời điểm quan trọng – ví dụ, khi một bác sĩ phẫu thuật đang định rạch vết mổ một cách vội vã và một y tá cố gắng can thiệp – thì những lề thói có thể ngăn tai nạn xảy ra và phía đầu bị mở ra sai vị trí của người đàn ông 86 tuổi.

Vài người có thể đề nghị giải pháp là những tạm dừng đều đặn hơn. Đó là nếu lãnh đạo bệnh viện chỉ định thẩm quyền tốt hơn, có thể hình thành sự cân bằng quyền lực tốt hơn, các y tá và bác sĩ sẽ bắt buộc phải tôn trọng lẫn nhau.

Đó là một khởi đầu tốt. Không may thay, điều đó vẫn chưa đủ. Tạo ra các tổ chức thành công không chỉ là vấn đề cân bằng quyền lực. Để một tổ chức hoạt động, các lãnh đạo phải nuôi dưỡng những thói quen không chỉ tạo ra một môi trường hòa bình cân bằng thật sự mà còn phải hoàn toàn làm rõ ai đang chịu trách nhiệm chính.

Một buổi tối tháng Mười một năm 1987, Philip Brickell, một nhân viên 43 tuổi làm việc ở Hệ thống tàu điện ngầm London, đang thu vé ở bên trong lối hầm đi chính của trạm tàu điện ngầm King's Cross thì một khách đi tàu dừng ông lại nói rằng có một mảnh vải mỏng đang cháy ở cuối thang cuốn gần đây.

King's Cross là một trong những trạm dừng tàu điện ngầm lớn nhất, quan trọng nhất và tắc nghẽn giao thông nghiêm trọng nhất ở London, một mê cung của các thang cuốn sâu, hành lang và đường hầm, một vài cái trong số đó đã được 100 tuổi rồi. Thang cuốn của trạm nổi tiếng với kích thước và tuổi thọ của nó. Có cái trải rộng bằng 5 cửa hàng trong lòng đất và được xây bằng các thanh gỗ mỏng và tay vịn bằng cao su, cùng chất liệu được sử dụng để xây dựng chúng cả chục năm trước. Hơn 25.000 lượt hành khách qua King's Cross mỗi ngày trên 6 đường tàu khác nhau. Trong suốt giờ cao điểm mỗi tối, phòng vé của trạm là một biển người vội vã bên dưới cái trần được sơn lại rất nhiều lần nên không ai có thể nhớ được màu nguyên bản của nó.



Người hành khách nói, mảnh vải cháy đang ở phía dưới của một trong những thang cuốn dài nhất trạm, phục vụ cho đường tàu Piccadilly. Brickell ngay lập tức rời vị trí của mình, đi thang cuốn xuống sân ga, tìm mảnh vải đang cháy và với một tờ báo cuộn tròn, dập tắt lửa. Sau đó ông trở về vị trí của mình.

Brickell không điều tra sâu hơn. Ông không cố gắng tìm hiểu tại sao mảnh vải lại cháy hay nó có thể bay ra từ một đám cháy lớn hơn ở chỗ nào khác trong trạm. Ông cũng không đề cập tai nạn đó với nhân viên nào khác hay gọi phòng chữa cháy. Một phòng ban riêng biệt giải quyết việc an toàn cháy nổ và Brickell, không thua kém gì các phòng quản lý chặt chẽ của Hệ thống Tàu điện ngầm, biết rằng tốt hơn là đừng xâm phạm đến chức trách của ai. Bên cạnh đó, cho dù ông có điều tra khả năng hỏa hoạn, ông cũng sẽ không biết phải làm gì với bất kỳ thông tin nào ông biết được. Hệ thống cấp bậc quy định chặt chẽ ở Hệ thống tàu điện ngầm cấm ông liên lạc với các phòng ban khác nếu không có thẩm quyền trực tiếp từ cấp trên. Và những lễ thói của Hệ thống tàu điện ngầm – truyền từ nhân viên này đến nhân viên khác – bảo với ông rằng ông không bao giờ, trong bất kỳ hoàn cảnh nào, nên nói to đến bất cứ thứ gì bên trong một nhà ga là “lửa,” vì sợ rằng khách đi tàu sẽ hoảng loạn. Đó không phải là cách giải quyết mọi việc.

Hệ thống tàu điện ngầm được điều hành theo dạng sách quy tắc có tính lý thuyết mà không ai từng nhìn thấy hay đọc được – và trên thực tế, nó không tồn tại ngoại trừ trong những

quy tắc không chính thức điều chỉnh cuộc sống các nhân viên. Hàng chục năm qua, Hệ thống tàu điện ngầm được dẫn dắt bởi “4 ông trùm” – người lãnh đạo của khu dân sự, tín hiệu, điện và kỹ thuật cơ khí – và trong mỗi phòng ban đó, các ông chủ và cấp dưới đều bảo vệ thẩm quyền của mình với vẻ đồ kỵ. Các chuyến tàu chạy đúng giờ vì tất cả 19.000 nhân viên của Hệ thống tàu điện ngầm phối hợp trong một hệ thống chặt chẽ được chuyển giao cho các hành khách và chuyển tàu qua hàng chục – đôi khi hàng trăm – bàn tay trong một ngày. Nhưng sự phối hợp đó phụ thuộc vào sự cân bằng quyền lực giữa bốn phòng ban và tất cả cấp dưới dựa vào hàng nghìn thói quen mà các nhân viên bám chặt vào. Những thói quen đó tạo ra một sự tạm dừng giữa bốn Ông trùm và các cấp phó. Và từ sự tạm dừng đó, các chính sách được hình thành cho Brickell biết rằng: Tìm ra hỏa hoạn không phải là công việc của ông. Đừng đi quá giới hạn của mình.

“Cho dù ở cấp bậc cao nhất, một giám đốc cũng không có vẻ sẽ xâm phạm đến lãnh thổ của người khác,” một điều tra viên ghi chú sau này. “Vì thế, giám đốc kỹ thuật không dính líu đến việc nhân viên có được huấn luyện về an toàn hỏa hoạn và các thủ tục di tản đúng hay không vì ông chỉ xem xét các vấn đề thuộc trách nhiệm của ban giám đốc.”

Vì thế, Brickell không nói gì về mảnh vải cháy. Trong các hoàn cảnh khác, nó có thể là chi tiết không quan trọng. Trong trường hợp này, mảnh vải đó là một cảnh báo riêng lẻ – một ít chất đốt đã thoát ra từ một đám cháy lớn hơn và chưa được phát hiện – sẽ chỉ ra cách các sự kiện nguy hiểm có thể cân bằng một cách hoàn hảo những sự tạm dừng nếu sự tạm dừng đó không được tạo lập đúng cách.

15 phút sau khi Brickell trở lại vị trí của mình, một hành khách khác để ý thấy một làn khói nhỏ khi ông đi thang cuốn Piccadilly lên; ông nhắc điều này với một nhân viên Hệ thống tàu điện ngầm. Giám sát an toàn của King’s Cross, Christopher Hayes, cuối cùng cũng bắt đầu điều tra. Một hành khách thứ ba, khi nhìn thấy khói và sức nóng từ bên dưới các bậc thang cuốn, đã nhấn một nút dừng khẩn cấp và bắt đầu la lên với các hành khách khác để rời khỏi thang cuốn. Một cảnh sát nhìn thấy một ít khói bên trong hầm thang cuốn dài và từ nửa đường xuống dưới, ngọn lửa bắt đầu tỏa lên phía trên các bậc thang.

Nhưng giám sát an toàn, Hayes, không gọi đến đội cứu hỏa London. Anh không nhìn thấy chút khói nào và một quy tắc bất thành văn của Hệ thống tàu điện ngầm là không bao giờ nên liên lạc với phòng ban hỏa hoạn trừ khi thật sự cần thiết. Tuy nhiên, người cảnh sát nhìn thấy khói nhận thấy cần phải liên lạc với cơ quan chính. Đài phát thanh của ông không hoạt động dưới lòng đất nên ông leo lên một cầu thang dài dẫn đến cửa ra và gọi cho cấp trên của mình, người cuối cùng chuyển lời đến phòng hỏa hoạn. Vào lúc 7h36' tối – 22 phút sau khi Brickell được cảnh báo về mảnh vải cháy – đội cứu hỏa nhận được một cuộc gọi: Có hỏa hoạn nhỏ ở King's Cross. Những người đi làm bằng tàu điện đổ xô băng qua viên cảnh sát khi anh đang đứng bên ngoài và thông báo qua đài phát thanh. Họ đang đổ xô vào nhà ga, xuống các đường hầm, cốt sao về nhà để chuẩn bị bữa tối.

Trong vòng vài phút, nhiều người trong số đó sẽ chết.

Lúc 7h36' tối, một công nhân Hệ thống tàu điện ngầm chằng dây thừng để ngăn lối vào thang cuốn Piccadilly và một người khác bắt đầu đưa mọi người đến một cầu thang khác. Những chuyến tàu mới sẽ đến trong vài phút nữa. Sân ga nơi các hành khách ra khỏi tàu điện ngầm đang đông nghịt. Một chỗ hẹp để tắc nghẽn bắt đầu hình thành ở phần cuối của cầu thang mở.

Hayes, giám sát an toàn, bước vào một lối đi dẫn đến phòng máy của thang cuốn Piccadilly. Trong bóng tối, có một bộ cần điều khiển cho một hệ thống phun chống cháy được thiết kế riêng để chống hỏa hoạn trên thang cuốn. Nó đã được lắp đặt ở đó nhiều năm trước, sau một trận hỏa hoạn ở nhà ga khác dẫn đến một chuỗi các báo cáo đáng sợ về nguy cơ của một đám cháy bất ngờ. Hơn 24 nghiên cứu và lời khiển trách đã cho rằng Hệ thống tàu điện ngầm là nơi không được chuẩn bị cho hỏa hoạn và nhân viên ở đó cần được huấn luyện về cách sử dụng bình chữa cháy và máy dập lửa được đặt ở mọi sân ga. Hai năm trước, phó trợ lý của Đội Chữa cháy London đã gửi thư đến giám đốc kinh doanh của ngành đường sắt, phàn nàn về các thói quen an toàn của công nhân đường ngầm.

“Tôi là một người hay lo lắng quá mức,” bức thư có viết. “Tôi không thể nhấn mạnh quá nhiều rằng... những hướng dẫn rõ ràng được đưa ra, nếu có bất kỳ nghi ngờ hỏa hoạn nào,

đội hỏa hoạn sẽ phải được gọi đến không chậm trễ. Điều đó sẽ giúp cứu mạng sống con người.”

Tuy nhiên, Hayes, giám sát an toàn, không bao giờ xem lá thư đó vì nó được gửi đến một đơn vị riêng biệt với nơi mà anh làm việc và theo các chính sách của Hệ thống tàu điện ngầm, nó không bao giờ được viết lại để phản ánh lời cảnh báo. Không ai bên trong King's Cross hiểu được cách sử dụng hệ thống phun chống cháy thang cuốn hay được ủy quyền để sử dụng các máy chữa cháy, vì một phòng ban khác cai quản chúng. Hayes đã hoàn toàn quên mất sự tồn tại của hệ thống phun chống cháy. Những sự tạm dừng của Hệ thống tàu điện ngầm bảo đảm mọi người đều biết vị trí của mình, nhưng người ta không thể biết được vị trí khác. Hayes chạy qua cần điều khiển của hệ thống phun chống cháy mà không hề liếc mắt đến.

Bằng lòng nhiệt tình, anh đến được phòng máy. Nhưng trận hỏa hoạn đã quá lớn để có thể dập tắt. Anh chạy trở lại phòng chính. Có một dòng người đang đứng chỗ máy bán vé và hàng trăm người đi lang thang trong phòng, đi đến các sân ga hay rời khỏi nhà ga. Hayes tìm thấy một cảnh sát.

“Chúng ta phải dừng các chuyến tàu lại và đưa mọi người ra khỏi đây,” anh nói với người cảnh sát. “Trận hỏa hoạn đã ngoài tầm kiểm soát. Nó đang lan khắp mọi nơi.”

Lúc 7h42' tối – gần nửa giờ sau khi có mảnh vải cháy – lính cứu hỏa đầu tiên đến King's Cross. Khi anh tiến vào phòng vé, anh nhìn thấy khói đen dày đặc đang bắt đầu lan khắp trần. Tay nắm cao su của thang cuốn đã bắt đầu cháy. Khi mùi gắt của cao su cháy lan đi, người đi tàu trong phòng vé bắt đầu nhận ra có điều gì đó không ổn. Họ di chuyển về hướng lối thoát khi lính cứu hỏa băng qua đám đông, chống lại dòng người.

Bên dưới, lửa đang lan. Toàn bộ thang cuốn giờ đã bốc cháy, sinh ra một luồng khí cháy lớn dâng lên đến đỉnh của đường hầm thang máy, nơi nó bị giữ lại cách biệt khỏi trần nhà được phủ khoảng 20 lớp các bức họa cũ kỹ. Một vài năm trước, giám đốc hoạt động của Hệ thống tàu điện ngầm đã cho rằng tất cả các bức họa có thể mang đến nguy cơ hỏa hoạn. Ông nói, có thể những lớp vẽ cũ nên được tháo bỏ trước khi vẽ một bức mới?

Tuy nhiên, trách nhiệm về tranh vẽ không thuộc quyền của ông. Nó thuộc về phòng bảo trì mà vị trưởng phòng đã lịch sự cảm ơn đồng nghiệp về lời khuyên và sau đó lưu ý rằng nếu ông muốn can thiệp vào các phòng khác, thiện ý đó sẽ được hoàn trả ngay lập tức.

Giám đốc kinh doanh rút lại lời khuyên của mình.

Khi khí cháy cao lan khắp trần của đường hầm thang cuốn, toàn bộ các lớp vẽ cũ bắt đầu hấp thu sức nóng. Và mỗi chuyến tàu đến, nó đẩy một luồng ô-xy mới vào nhà ga như một cái ống thổi, làm cho trận lửa lớn hơn.

Lúc 7h43' tối, một chuyến tàu đến và một người bán hàng tên là Mark Silver bước ra. Ngay lập tức anh biết rằng có điều gì đó không ổn. Không khí mờ mịt, sân ga thì đầy người. Khói tỏa xung quanh chỗ anh đứng, lan xung quanh các toa tàu khi tàu đang đậu trên đường ray. Anh quay trở lại để vào lại tàu nhưng cửa tàu đã đóng. Anh đập lên cửa sổ nhưng có một quy định không chính thức để tránh sự chậm trễ: Một khi cửa đóng kín, chúng không mở ra nữa. Trên sân ga, Silver và nhiều hành khách khác la hét với người lái tàu để mở cửa ra. Đèn tín hiệu chuyển sang màu xanh và đoàn tàu lăn bánh. Một phụ nữ chạy theo chuyến tàu khi nó đi vào đường hầm. "Cho tôi lên!" cô hét lớn.

Silver bước xuống sân ga, đến nơi một cảnh sát đang hướng dẫn mọi người cách xa thang cuốn Piccadilly và đến cầu thang khác. Nhiều đám đông đang hoảng loạn chờ để leo lên cầu thang. Tất cả đều ngửi thấy mùi khói và mọi người tụ lại với nhau. Silver cảm thấy nóng, nhưng không chắc là do trận lửa hay đám đông. Cuối cùng anh cũng đến được cuối thang cuốn. Khi anh leo lên hướng về phòng vé, anh có thể cảm thấy chân mình đang cháy do sức nóng xuyên qua một bức tường dày nửa mét cách biệt anh với đường hầm Piccadilly. "Tôi nhìn lên và thấy các bức tường và trần nhà đang kêu xèo xèo," anh nói sau đó.

Lúc 7h45' tối, một chuyến tàu đến đưa một luồng không khí lớn vào nhà ga. Vì khí ô-xy làm cho ngọn lửa lớn hơn, ngọn lửa trong thang cuốn Piccadilly bùng phát dữ dội. Khí cháy cao lan khắp trần đường hầm, được đốt bằng lửa bên dưới và các bức vẽ kêu xèo xèo bên trên, đạt đến một nhiệt độ dễ cháy, được biết đến là "điểm bốc cháy." Vào thời điểm đó, mọi thứ bên trong đường hầm – tranh vẽ, các bậc thang bằng gỗ và bất kỳ nhiên liệu có sẵn nào – đều bắt lửa. Sức tác động của sự thiêu đốt bất ngờ đó như vụ nổ thuốc súng bên trong nòng

súng. Nó bắt đầu đẩy ngọn lửa lên trên qua đường hầm dài, hấp thu nhiều nhiệt hơn và vận tốc lớn hơn khi ngọn lửa lan rộng cho đến lúc nó tràn ra khỏi đường hầm và tràn vào phòng vé hóa thành một bức tường lửa làm cho kim loại, ngói và thịt đều bốc cháy. Nhiệt độ trong phòng tăng đến 150 độ chỉ trong nửa giây. Một cảnh sát đi một bên thang cuốn sau đó có nói với các điều tra viên rằng anh ta nhìn thấy “một vòi lửa bốc lên và sau đó tụ lại thành một thứ như quả bóng.” Lúc đó còn gần 50 người trong phòng.

Trên mặt đất, trên đường phố, một khách qua đường cảm thấy sức nóng bùng nổ từ một lối ra tàu điện ngầm, nhìn thấy một hành khách loạng choạng bước ra và chạy đi tìm sự giúp đỡ. “Tôi đã giữ tay phải của anh ta bằng tay phải của tôi nhưng khi tay chúng tôi chạm vào nhau, tôi có thể cảm thấy tay anh ấy nóng đỏ và vài mảnh da bong ra trong tay tôi,” người cứu nguy nói. Trên giường bệnh viện, một cảnh sát đã vào phòng vé khi vụ nổ xảy ra nói với các nhà báo rằng, “một quả cầu lửa đung vào giữa mặt tôi và làm tôi ngã xuống. Tay tôi bắt lửa. Nó như đang chảy ra.”

Anh ta là một trong những người cuối cùng thoát khỏi phòng vé và còn sống sót.

Không lâu sau vụ nổ, hàng chục xe cứu hỏa đến. Nhưng quy định của phòng hỏa hoạn lại chỉ dẫn họ kết nối ống vòi của họ với vòi nước máy ở đường phố thay vì các vòi được Hệ thống tàu điện ngầm lắp đặt bên trong nhà ga, và vì không có nhân viên tàu điện ngầm nào có bản thiết kế tòa nhà chỉ ra sơ đồ nhà ga – tất cả bản đồ đều ở trong một văn phòng đã khóa, và không một nhân viên soát vé hay quản lý nhà ga nào có chìa khóa – mất hàng giờ liền để dập tắt ngọn lửa.

Ngọn lửa cuối cùng được dập tắt lúc 1h46’ sáng – 6 tiếng sau khi mảnh vải cháy được phát hiện ra – thiệt hại gây ra là 31 người chết và hàng chục người bị thương.

“Tại sao họ lại cứu tôi khỏi trận hỏa hoạn?” một giáo viên âm nhạc 20 tuổi hỏi vào ngày hôm sau ở bệnh viện. “Tôi có thể thấy họ đang bốc cháy. Tôi có thể nghe họ đang la hét. Sao không ai chịu trách nhiệm gì?”

Để trả lời những câu hỏi đó, hãy xem xét vài sự tạm dừng mà Hệ thống tàu điện ngầm London dựa vào để hoạt động:

Các nhân viên bán vé được cảnh báo rằng thẩm quyền của họ chỉ giới hạn ở việc bán vé, nên nếu họ thấy một mảnh vải cháy, họ không cảnh báo ai vì sợ vượt quá giới hạn của mình.

Các nhân viên nhà ga không được huấn luyện cách sử dụng hệ thống phun chữa cháy hay máy dập lửa, vì thiết bị đó được một đơn vị khác giám sát.

Giám sát an toàn của nhà ga không bao giờ nhìn thấy một lá thư nào từ Đội Chữa cháy London cảnh báo về nguy cơ hỏa hoạn vì nó được gửi đến giám đốc kinh doanh và thông tin như thế không được chia sẻ qua các đơn vị.

Giải pháp cuối cùng là các nhân viên được hướng dẫn liên lạc với đội cứu hỏa, tránh gây hoảng loạn không cần thiết cho người đi tàu.

Đội cứu hỏa khẳng khái sử dụng vòi nước ở đường phố của họ, bỏ qua các đường ống trong phòng vé có thể dùng để đưa nước, vì họ đã được yêu cầu không sử dụng thiết bị lắp đặt bởi các đơn vị khác.

Theo cách nào đó, mỗi quy tắc không chính thức đó tự tạo ra một mức cảm nhận nhất định. Ví dụ, những thói quen giữ cho những người bán vé chỉ tập trung vào việc bán vé thay vì làm việc gì khác – bao gồm việc để ý đến các dấu hiệu cảnh báo hỏa hoạn – tồn tại vì, nhiều năm trước, Hệ thống tàu điện ngầm gặp vấn đề thiếu các phòng vé có nhân viên. Các nhân viên thường để trống vị trí của mình để nhặt rác hay chỉ đường cho khách du lịch về chuyến tàu của họ, và kết quả là, những hàng chờ dài sẽ hình thành. Vì thế các nhân viên được yêu cầu ở yên trong quầy của mình, bán vé và không lo lắng về việc gì khác nữa. Điều đó có hiệu quả. Những hàng dài đã biến mất. Nếu các nhân viên thấy điều gì đó không đúng bên ngoài quầy của mình – ngoài phạm vi trách nhiệm của họ - họ cũng chỉ quan tâm đến công việc của mình.

Và còn thói quen của đội chữa cháy khẳng khái dùng thiết bị của mình? Đó là kết quả của một tai nạn, 10 năm trước, khi một trận hỏa hoạn bùng lên ở một nhà ga khác, một lính cứu

hỏa lãng phí những phút giây quý giá để cố gắng nổi vôi của họ với các ống nước khác. Sau đó, mọi người đều quyết định tốt nhất là chỉ làm phận sự của mình.

Nói cách khác, không một lẽ thói nào là tùy tiện. Mỗi cái được thiết kế vì một lý do. Hệ thống tàu điện ngầm quá rộng và phức tạp nên nó chỉ có thể hoạt động một cách suôn sẻ khi mọi sự tạm dừng vượt qua ổn thỏa các trở ngại đáng kể. Không giống như ở bệnh viện Đảo Rhode, mỗi sự tạm dừng tạo ra một sự cân bằng quyền lực thật sự. Không phòng ban nào có quyền lực cao hơn.

Nên 31 người chết.

Những lẽ thói của Hệ thống tàu điện ngầm London và sự tạm dừng đều có vẻ hợp lý cho đến khi một trận hỏa hoạn nổ ra. Tại thời điểm đó, một sự thật tồi tệ xảy ra: Không ai, phòng ban hay ông trùm nào có trách nhiệm tối thượng về an toàn của hành khách.

Đôi lúc, một sự ưu tiên – một phòng ban, một người nào đó hay một mục tiêu – cần có để làm lu mờ mọi thứ khác, mặc dù nó có thể không phổ biến hay đe dọa đến sự cân bằng quyền lực giữ cho các chuyến tàu chạy đúng giờ. Đôi lúc, một sự tạm dừng có thể tạo ra nguy hiểm làm ảnh hưởng đến bất cứ sự bình yên nào.

Dĩ nhiên, có một sự nghịch lý trong quan sát đó. Làm thế nào một tổ chức có thể áp dụng những thói quen làm cân bằng thẩm quyền và cùng lúc lựa chọn một người hay một mục tiêu cao hơn những người khác? Làm thế nào các y tá và bác sĩ chia sẻ thẩm quyền trong khi vẫn rõ ràng ai đang chịu trách nhiệm? Làm thế nào một hệ thống tàu điện ngầm tránh khỏi bị sa lầy trong các trận chiến trên lớp đất cở trong khi bảo đảm rằng an toàn vẫn là ưu tiên, cho dù điều đó có nghĩa là các giới hạn thẩm quyền phải được vẽ lại?

Câu trả lời nằm trong sự nắm giữ lợi thế tương tự mà Tony Dungy trải qua khi tiếp quản đội tuyển Bucs đáng lo ngại và điều Paul O'Neill khám phá được khi ông trở thành Giám đốc điều hành của công ty Alcoa đang thất bại. Đó cũng là cơ hội tương tự mà Howard Schultz tìm thấy khi ông trở lại công ty Starbucks đang đi xuống năm 2007. Tất cả những người lãnh đạo đó nắm giữ các cơ hội do một cơn khủng hoảng tạo ra. Trong suốt lúc lộn xộn đó, những thói quen của tổ chức trở nên dễ tác động đủ để giao nhiệm vụ và cả tạo ra một sự

cân bằng quyền lực vô tư. Trên thực tế, khủng hoảng rất quý giá nên đôi lúc nó đáng để gây ra một cảm giác thảm họa không rõ ràng hơn là để nó tan biến dần.

Bốn tháng sau khi người đàn ông già với cuộc phẫu thuật hộp sọ bị tử vong tại bệnh viện Đảo Rhode, một bác sĩ phẫu thuật khác của bệnh viện cũng mắc lỗi tương tự, phẫu thuật ở sai phía của đầu một bệnh nhân. Phòng sức khỏe của ban đã khiển trách và phạt bệnh viện 50.000 đô-la. 18 tháng sau, một bác sĩ phẫu thuật cũng mổ sai phần trên miệng một đứa trẻ trong cuộc phẫu thuật hở vòm miệng. Năm tháng sau sự kiện đó, một bác sĩ phẫu thuật mổ sai ngón tay của một bệnh nhân. 10 tháng sau đó, một mảnh khoan bị bỏ quên trong đầu một người đàn ông. Vì những vi phạm đó, bệnh viện bị phạt thêm 450.000 đô-la nữa.

Dĩ nhiên, bệnh viện Đảo Rhode không phải là cơ quan y học duy nhất có những tai nạn như thế xảy ra, nhưng nó đủ đen đủi để trở thành hình mẫu hoàn hảo cho những lỗi như thế. Các tờ báo địa phương cho in câu chuyện chi tiết về mỗi tai nạn. Các đài truyền hình cắm trại bên ngoài bệnh viện. Giới truyền thông quốc gia cũng tham gia vào. “Vấn đề không mất đi,” một phó chủ tịch của tổ chức kiểm định chất lượng bệnh viện quốc gia nói với một nhà báo của Hiệp hội báo chí. Cơ quan chức năng y tế của ban đã tuyên bố với báo chí, bệnh viện Đảo Rhode đang trong thời kỳ hỗn loạn.

“Giống như đang làm việc trong vùng chiến sự,” một y tá nói với tôi. “Có phóng viên truyền hình chờ sẵn các bác sĩ khi họ đi đến xe ô tô của mình. Một cậu bé hỏi tôi để bảo đảm bác sĩ không vô tình cắt mất tay nó trong khi phẫu thuật. Như thế mọi thứ đã vượt ngoài tầm kiểm soát.”

Khi giới phê bình và truyền thông làm căng lên, cảm giác khủng hoảng nổi lên trong bệnh viện. Vài nhà quản lý bắt đầu lo lắng rằng bệnh viện sẽ không được cấp phép nữa. Những người khác bắt đầu tự bảo vệ mình, tấn công các đài truyền hình một cách đơn lẻ. “Tôi tìm thấy một cái khay áo có dòng chữ ‘Người bị oan’ mà tôi định mặc đến làm việc,” một bác sĩ nói với tôi. “Vợ tôi nói đó là một ý kiến tồi.”

Sau đó, một quản lý, bác sĩ Mary Reich Cooper, người vừa trở thành trưởng phòng chất lượng vài tuần trước cái chết của người đàn ông 86 tuổi, phát biểu. Trong các cuộc họp với ban quản lý và nhân viên của bệnh viện, Cooper nói rằng họ đang nhìn vào tình huống sai.

Tất cả những lời phê bình đó không phải là điều xấu, cô nói. Trên thực tế, bệnh viện đã nhận được một cơ hội mà rất ít tổ chức khác từng nhận được.

“Tôi nhận thấy đó là một khởi đầu,” bác sĩ Cooper nói với tôi. “Có một lịch sử dài về việc các bệnh viện cố gắng công kích những vấn đề đó và thất bại. Đôi lúc mọi người cần một sự lay tỉnh mạnh và tất cả sự công bố tồi tệ đó là một cú lắc mạnh nghiêm túc. Nó mang đến cho chúng tôi cơ hội để kiểm tra lại mọi thứ.”

Bệnh viện Đảo Rhode đóng cửa tất cả các đơn vị giải phẫu không cấp thiết nguyên một ngày – một chi phí khổng lồ – và đưa toàn bộ nhân viên vào một chương trình huấn luyện chuyên sâu nhấn mạnh làm việc nhóm và tầm quan trọng của việc trao quyền cho các y tá và nhân viên y tế. Trưởng khoa phẫu thuật thần kinh từ chức và một lãnh đạo mới được chọn ra. Bệnh viện mời đến Trung tâm chuyển giao chăm sóc sức khỏe – một liên hiệp các cơ quan y tế hàng đầu – để giúp thiết kế lại bộ phận an toàn phẫu thuật. Các nhà quản lý lắp đặt máy quay giám sát trong các phòng phẫu thuật để bảo đảm có thời gian nghỉ và danh sách các mục cần kiểm tra được thực hiện cho mỗi cuộc phẫu thuật. Một hệ thống tổ chức bằng máy tính cho phép bất cứ nhân viên bệnh viện nào báo cáo giấu tên các vấn đề đe dọa đến sức khỏe bệnh nhân.

Vài sáng kiến trong số đó đã được đề nghị ở bệnh viện Đảo Rhode nhiều năm trước, nhưng chúng đều luôn luôn bị bác bỏ. Các bác sĩ và y tá không muốn mọi người thu băng lại cuộc phẫu thuật của họ hay các bệnh viện khác chỉ bảo họ cách làm công việc của mình.

Nhưng khi một cảm giác khủng hoảng bám chặt bệnh viện Đảo Rhode, mọi người bắt đầu cởi mở hơn để thay đổi.

Các bệnh viện khác cũng có sự chuyển đổi tương tự sau khi mắc lỗi và đã làm giảm tỷ lệ mắc lỗi mà chỉ vài năm trước có vẻ không thể cải thiện. Giống như bệnh viện Đảo Rhode, những cơ quan này đã nhận ra rằng chỉ có thể cải cách khi cảm giác khủng hoảng chiếm giữ. Ví dụ, một bệnh viện chuyên về giảng dạy của Đại học Harvard, Trung tâm Y tế Beth Israel Deaconess, mắc một số lượng lớn lỗi sai và đấu tranh nội bộ vào cuối những năm 1990 đã lan đến các chuyên mục báo chí và những mâu thuẫn ngu ngốc giữa y tá và quản lý tại các buổi họp chung. Vài viên chức của bang đã có cuộc nói chuyện về cưỡng chế bệnh viện đóng

cửa các khoa cho đến khi họ có thể chứng minh lỗi sai sẽ dừng lại. Bệnh viện vì sự công kích đó đã kết hợp lại quanh các giải pháp để thay đổi môi trường của nó. Một phần của câu trả lời là “phạm vi an toàn,” trong đó, 3 tháng một lần, một bác sĩ trị liệu trẻ tuổi bàn luận một cuộc phẫu thuật chung hay chẩn đoán và mô tả, theo chi tiết chính xác nhất, một lỗi sai tránh nhằm giúp hàng trăm đồng nghiệp tránh được.

“Thật khổ sở để thừa nhận công khai một sai lầm,” bác sĩ Donald Moorman nói, cho đến gần đây khi có phó trưởng khoa phẫu thuật Beth Israel Deaconess. “Hai mươi năm qua, các bác sĩ sẽ không làm điều đó. Nhưng một cảm giác hoảng sợ thật sự hiện đã lan khắp bệnh viện và cho dù bác sĩ phẫu thuật giỏi nhất cũng sẵn lòng nói về việc họ đã đến gần một lỗi sai lớn thế nào. Môi trường y học đang thay đổi.”

* * *

Nhà lãnh đạo tốt nắm bắt sự khủng hoảng để tạo lại những thói quen của tổ chức. Ví dụ, quản lý của NASA cố gắng nhiều năm để cải thiện những thói quen an toàn của cơ quan, nhưng những nỗ lực đó không thành công cho đến khi tàu con thoi Challenger phát nổ vào năm 1986. Sau thảm họa đó, tổ chức đã có thể kiểm tra lại cách nó tuân theo các tiêu chuẩn an toàn thế nào. Các phi công cũng dành nhiều năm cố gắng để thuyết phục các nhà sản xuất máy bay và ban kiểm soát giao thông không gian thiết kế lại cách bố trí buồng lái và ban điều khiển giao thông liên lạc. Sau đó, một lỗi đường băng ở đảo Tenerife thuộc Tây Ban Nha năm 1977 đã làm chết 583 người và trong vòng 5 năm, những lẽ thói thiết kế buồng lái, thủ tục đường băng và liên lạc của ban điều khiển giao thông không gian được kiểm tra lại toàn bộ.

Trên thực tế, khủng hoảng là cơ hội quý giá để một lãnh đạo sáng suốt kéo dài cảm giác khẩn cấp có mục đích. Đó chính xác là những gì xảy ra sau vụ hỏa hoạn ở nhà ga King's Cross. Năm ngày sau trận hỏa hoạn, ban thư ký quốc gia Anh bổ nhiệm một điều tra viên đặc biệt, Desmond Fennell, để xem xét vụ tai nạn. Fennell bắt đầu bằng cách phỏng vấn lãnh đạo của Hệ thống tàu điện ngầm và nhanh chóng khám phá được rằng mọi người đã biết – nhiều năm rồi – rằng sự an toàn hỏa hoạn là một vấn đề quan trọng nhưng không có gì thay đổi. Vài nhà quản lý đã đề ra nhiều hệ thống cấp bậc mới sẽ làm rõ trách nhiệm ngăn ngừa

hỏa hoạn. Những người khác đề nghị giao cho quản lý nhà ga nhiều quyền hạn hơn để họ có thể khắc phục sự chia rẽ theo phòng ban. Không một sự cải cách nào được thực thi.

Khi Fennell bắt đầu đề xuất những thay đổi của mình, ông nhìn thấy những chương ngại vật tương tự - các trưởng phòng từ chối chịu trách nhiệm hay giảm bớt các mối đe dọa tiềm tàng bằng cách chuyển xuống cấp dưới của họ - bắt đầu hình thành.

Nên anh quyết định chuyển yêu cầu của mình thành một thông tin báo chí sai sự thật.

Anh yêu cầu báo cáo công khai kéo dài 91 ngày và tiết lộ một tổ chức đã bỏ qua nhiều lần cảnh báo nguy hiểm. Anh gợi ý gián tiếp cho các phóng viên báo chí rằng người đi tàu luôn ở trong tình cảnh nguy hiểm trầm trọng mỗi khi họ đi tàu điện ngầm. Anh đối chất hàng chục nhân chứng đã mô tả một tổ chức nơi các trận đánh trên nền cỏ có ảnh hưởng nhiều hơn sự an toàn của người đi tàu. Báo cáo cuối cùng của anh, đưa ra gần một năm sau trận hỏa hoạn, là một lời chỉ trích gay gắt, 250 trang lên án Hệ thống tàu điện ngầm như một tổ chức bị lụn bại vì sự vô lý mang tính quan liêu. “Đã chỉ ra như một Điều tra viên xem xét các sự kiện trong một đêm,” Fennell viết, “phạm vi của bản báo cáo cần được mở rộng ra thành sự kiểm tra một hệ thống.” Anh đưa ra một kết luận rất dài có những lời phê bình gây nhức nhối và lời khuyên rằng, cần thiết, đề nghị nhiều tổ chức thiếu khả năng giải thể.

Phản ứng liền xảy ra tức thì và tràn ngập. Những người đi tàu đứng canh ngoài văn phòng của Hệ thống tàu điện ngầm không cho ai vào làm việc. Ban lãnh đạo của tổ chức bị sa thải. Một số lượng lớn các luật mới được thông qua và môi trường làm việc của Hệ thống tàu điện ngầm được kiểm tra lại toàn bộ. Hiện nay, mọi nhà ga đều có một quản lý có trách nhiệm chính là đảm bảo an toàn của hành khách và mọi công nhân đều có nghĩa vụ liên lạc khi có dấu hiệu nhỏ nhất của sự nguy hiểm. Tất cả các chuyến tàu vẫn chạy đúng giờ. Nhưng những thói quen và sự tạm dừng của Hệ thống tàu điện ngầm được điều chỉnh đủ để làm rõ ai có trách nhiệm cao nhất trong việc ngăn ngừa hỏa hoạn và mọi người được giao quyền để hành động, bất kể họ có xâm phạm đến trách nhiệm của ai khác.

Những kiểu chuyển đổi tương tự có thể áp dụng ở bất cứ công ty nào – nơi những thói quen của tổ chức – qua sự thiếu suy nghĩ và bỏ mặc – đã tạo ra những sự tạm dừng có hại. Một công ty với những thói quen không bình thường không thể thay đổi hoàn toàn chỉ đơn giản

vì một lãnh đạo yêu cầu điều đó. Hơn thế, những nhà lãnh đạo sáng suốt tìm kiếm những khoảnh khắc khủng hoảng – hay tạo ra nhận thức khủng hoảng – và nuôi dưỡng cảm giác rằng điều gì đó phải thay đổi, cho đến khi cuối cùng, mọi người sẵn sàng kiểm tra kỹ càng những mô hình họ sống cùng mỗi ngày.

“Bạn không bao giờ muốn lãng phí một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng,” Rahm Emanuel nói trong hội nghị các nhà điều hành đứng đầu sau khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008, ngay sau khi ông được bổ nhiệm là Chánh văn phòng của Tổng thống Obama. “Sự khủng hoảng đó mang đến cho chúng ta cơ hội làm những việc mà chúng ta không thể làm trước kia.” Không lâu sau đó, chính quyền của ông Obama thuyết phục một Quốc hội còn do dự để thông qua gói kích thích kinh tế của chính phủ có giá trị 787 tỷ đô-la. Quốc hội cũng thông qua luật cải cách chăm sóc sức khỏe của ông Obama, luật bảo vệ người tiêu dùng sửa đổi và đồng thuận hàng chục đạo luật khác, từ mở rộng bảo hiểm sức khỏe của trẻ em đến mang cho phụ nữ những cơ hội mới để khởi kiện sự phân biệt đối xử về tiền lương. Đó là một trong những chính sách lớn nhất được kiểm tra lại kể từ chính sách Xã hội lớn và Chính sách mới, và nó xảy ra bởi vì, sau một thảm họa tài chính, những người lập pháp nhận ra cơ hội.

Điều tương tự xảy ra ở bệnh viện Đảo Rhode sau cái chết của người đàn ông 86 tuổi và các lỗi sai y học khác. Kể từ lúc các thủ tục an toàn mới của bệnh viện được thi hành hoàn toàn năm 2009, không lỗi sai phía nào xảy ra. Bệnh viện vừa nhận được một giải thưởng Beacon, sự công nhận có uy tín nhất về chăm sóc bệnh nhân và bằng danh dự của Hiệp hội bác sĩ phẫu thuật Mỹ về chất lượng chăm sóc bệnh nhân ung thư.

Quan trọng hơn, các y tá và bác sĩ làm việc ở đó nói rằng, cảm giác bệnh viện Đảo Rhode như một nơi hoàn toàn khác.

Năm 2010, một y tá trẻ tên là Allison Ward bước vào một phòng phẫu thuật để giúp đỡ cho một cuộc phẫu thuật thông thường. Cô đã bắt đầu làm việc ở phòng phẫu thuật một năm trước. Cô là người trẻ nhất và ít kinh nghiệm nhất trong căn phòng. Trước khi cuộc phẫu thuật bắt đầu, toàn bộ đội phẫu thuật tập trung quanh bệnh nhân đang bất tỉnh để tạm

ngừng. Bác sĩ phẫu thuật đọc danh sách các thứ cần kiểm tra, đính lên tường, ghi rõ tất cả các bước phẫu thuật.

“Được rồi, bước cuối cùng,” ông nói trước khi cầm dao mổ lên. “Có ai còn bận tâm gì trước khi chúng ta bắt đầu không?”

Bác sĩ đó đã thực hiện hàng trăm cuộc phẫu thuật như thế. Ông có một văn phòng đầy bằng cấp và giải thưởng.

“Bác sĩ,” cô Ward 27 tuổi nói, “Tôi muốn nhắc nhở lại mọi người rằng chúng ta phải tạm dừng trước thủ tục thứ nhất và thứ hai. Ông không đề cập đến điều đó, và tôi chỉ muốn chắc rằng chúng ta nhớ được.”

Đó là một kiểu bình luận mà, vài năm trước, có thể làm cô bị quở trách. Hay chấm dứt sự nghiệp của mình.

“Cảm ơn vì đã nhắc nhở điều đó,” bác sĩ phẫu thuật nói. “Tôi sẽ ghi nhớ để đề cập nó vào lần tới.”

“Được rồi,” ông nói, “bắt đầu nào.”

“Tôi biết bệnh viện này đã trải qua những thời kỳ khó khăn,” Ward nói với tôi sau đó. “Nhưng thật sự giờ đây mọi người rất hợp tác. Sự rèn luyện của chúng tôi, tất cả những vai mẫu – toàn bộ môi trường của bệnh viện đều tập trung vào tinh thần làm việc nhóm. Tôi cảm giác tôi có thể nói bất cứ điều gì. Đó là nơi làm việc tuyệt vời.”

7. Xác định mục tiêu bạn muốn thế nào trước khi bạn làm việc

Khi nào công ty dự đoán (và điều chỉnh) thói quen

Andrew Pole chỉ vừa bắt đầu làm ở vị trí chuyên gia dữ liệu cho công ty Target khi một vài đồng nghiệp ở phòng tiếp thị dừng trước bàn làm việc của anh vào một ngày nọ và hỏi loại câu hỏi mà Pole đã quen trả lời từ lâu rồi:

“Máy tính của anh có thể tìm ra khách hàng nào đang mang thai, cho dù họ không muốn chúng ta biết được không?”

Pole là một nhà thống kê. Cả cuộc đời anh tập trung vào việc sử dụng số liệu để hiểu con người. Anh lớn lên trong một thị trấn nhỏ phía Bắc Dakota và trong khi bạn anh đang học lớp 4-H hay xây dựng mô hình tên lửa, Role chơi với máy tính. Sau đại học, anh có một tấm bằng về xác suất thống kê và sau đó là một bằng khác về kinh tế, và trong khi phần lớn bạn cùng lớp trong chương trình toán kinh tế của trường Đại học Missouri hướng đến các công ty bảo hiểm hay cơ quan chính phủ, Pole đang ở trên một con đường khác. Anh bị ám ảnh bởi cách các nhà kinh tế đang sử dụng mô hình phân tích để giải thích lẽ thói con người. Trên thực tế, Pole đã thử tự làm một vài thí nghiệm không chính thức. Anh đã từng tổ chức một bữa tiệc, thăm dò ý kiến mọi người về câu chuyện đùa yêu thích nhất của họ và sau đó cố gắng tạo ra một mô hình tính toán cho lời nói đùa hoàn hảo nhất. Anh đã tìm kiếm cách tính toán lượng bia chính xác anh cần uống để làm tăng tự tin khi trò chuyện với phụ nữ ở các bữa tiệc, nhưng không quá nhiều để anh tự biến mình thành một kẻ ngốc. (Nghiên cứu thông thường này có vẻ không bao giờ được công bố.)

Nhưng anh biết những thí nghiệm đó là trò chơi của trẻ con so với việc các tập đoàn Mỹ đang sử dụng số liệu để nghiên cứu cuộc sống con người. Pole muốn tham gia vào. Thế nên, khi anh tốt nghiệp và nghe được rằng Hallmark, một công ty chuyên về thiệp mừng, đang tìm kiếm để thuê các nhà thống kê ở thành phố Kansas, anh nộp đơn và nhanh chóng dành nhiều ngày lùng sục số liệu kinh doanh để xác định liệu hình ảnh của gấu trúc hay voi bán

được nhiều thiệp sinh nhật hơn, và liệu “What happens at Grandma’s Stays at grandma’s” hài hước hơn trên mực đỏ hay xanh. Đó là thiên đường.

Sáu năm sau, năm 2002, khi Pole biết được rằng Target đang tìm kiếm chuyên viên kiểm kê, anh tạo ra một bước nhảy. Anh biết rằng Target sẽ thành công tột đỉnh khi công ty thu thập được số liệu. Mỗi năm, hàng triệu người mua sắm bước vào 1.147 cửa hàng của Target và nhận được hàng nghìn tỷ byte thông tin về bản thân mình. Rất nhiều người không hiểu được bản thân mình đang làm điều đó. Họ dùng thẻ khách hàng thường xuyên, phiếu mua hàng tích lũy họ nhận được trong thư điện tử, hay sử dụng thẻ tín dụng mà không biết rằng Target có thể kết nối việc mua hàng của họ với tiểu sử cá nhân.

Với một nhà thống kê, số liệu đó là cánh cửa màu nhiệm để nhìn sâu vào sở thích của khách hàng. Target bán mọi thứ từ hàng tạp hóa đến quần áo, hàng điện tử và dụng cụ làm vườn, và bằng cách theo sát thói quen mua sắm của mọi người, các chuyên gia phân tích của công ty có thể dự đoán điều gì đang diễn ra trong nhà họ. Ai đó mua khăn tắm mới, khăn trải giường, đồ bằng bạc, chảo và đồ ăn đóng hộp? Họ có thể vừa mới mua nhà mới – hoặc ly hôn. Một chiếc xe chất đầy thuốc xịt côn trùng, quần áo lót của trẻ em, đèn pin và rất nhiều pin, tạp chí Real Simple, và một chai Chardonnay? Trại hè đang sắp đến và bà mẹ không thể chờ đợi thêm được nữa.

Làm việc tại Target mang đến cho Pole cơ hội để tìm hiểu sinh vật phức tạp nhất – người mua sắm Mỹ - trong môi trường tự nhiên của họ. Công việc của anh là xây dựng các mô hình tính toán có thể lướt qua các số liệu và xác định hộ gia đình nào có trẻ con và hộ nào là các anh chàng độc thân nhạy cảm; người mua sắm nào yêu thích hoạt động ngoài trời, ai thích kem và tiểu thuyết lãng mạn hơn. Pole được ủy thác trở thành người đọc được suy nghĩ theo tính toán, giải đoán những thói quen của người mua sắm để thuyết phục họ chi tiêu nhiều hơn.

Sau đó, vào một buổi chiều nọ, một vài đồng nghiệp của Pole từ phòng tiếp thị dừng trước bàn làm việc của anh. Những người đó nói, họ đang cố gắng tìm hiểu khách hàng nào của Target đang mang thai dựa vào các mô hình mua sắm. Nói cho cùng, phụ nữ mang thai và những người sắp làm cha mẹ là người kỹ càng đến từng chi tiết. Gần như không có thêm

nhóm khách hàng lợi ích, thích sản phẩm và không lo ngại giá cả nào tồn tại. Nó không phải chỉ là tờ giấy và khăn tay. Những người có con nhỏ quá mệt mỏi nên họ sẽ mua mọi thứ họ cần – nước ép và giấy vệ sinh, tất và tạp chí – ở bất cứ nơi nào họ mua bình sữa và sữa bột. Hơn thế nữa, nếu một cặp cha mẹ mới bắt đầu mua sắm ở Target, họ sẽ luôn quay lại trong nhiều năm.

Nói cách khác, tìm ra ai đó đang mang thai, có thể mang đến cho Target hàng triệu đô-la.

Pole ngạc nhiên. Điều thách thức một nhà dự báo thống kê không phải là chỉ bước vào suy nghĩ của người mua sắm mà là phòng ngủ của họ?

Ngay lúc dự án kết thúc, Pole học được vài bài học quan trọng về tầm nguy hiểm của việc săn đuổi những thói quen bản năng nhất của con người. Ví dụ, anh sẽ học được rằng che giấu điều bạn biết đôi lúc cũng quan trọng như bạn biết nó, và rằng không phải tất cả phụ nữ đều hứng thú với một chương trình máy tính giám sát kế hoạch sinh nở của họ.

Thực chất là, không phải ai cũng nghĩ đọc được đúng tâm trí người khác là một điều hay.

“Tôi đoán người ngoài có thể nói nó phần nào giống như chương trình truyền hình thực tế Big Brother,” Pole nói với tôi. “Điều đó làm nhiều người cảm thấy bất tiện.”

* * *

Ngày xưa ngày xưa, một công ty như Target sẽ không bao giờ thuê một người như Andrew Pole. Gần 20 năm trước, những người bán lẻ không làm những việc như phân tích kỹ càng các số liệu có tính định hướng. Thay vào đó, Target cũng như nhiều cửa hàng tạp hóa, trung tâm mua sắm, người bán thiệp mừng, người bán lẻ quần áo và các công ty khác, cố gắng thăm soi đầu óc các khách hàng theo cách cũ: thuê các nhà tâm lý học đưa ra những thủ thuật khoa học không rõ ràng mà họ khẳng định có thể làm cho khách hàng chi tiêu nhiều hơn.

Một vài phương pháp trong số đó vẫn còn được sử dụng hiện nay. Nếu bạn bước vào một cửa hàng như Walmart, Home Depot hay trung tâm mua sắm địa phương và nhìn chăm chú, bạn sẽ thấy những mẹo bán lẻ đã được dùng hàng chục năm nay, mỗi cái được tạo ra để khai thác tiềm thức mua sắm của bạn.

Ví dụ, hãy xem cách bạn mua thức ăn.

Cơ hội là, những thứ đầu tiên bạn nhìn thấy khi bước vào cửa hàng tạp hóa là trái cây và rau quả được sắp xếp rất hấp dẫn và phong phú. Nếu bạn nghĩ rằng đặt sản phẩm ở phía trước cửa hàng không làm ảnh hưởng nhiều, vì trái cây và rau quả dễ bị thâm tím hơn khi ở dưới đáy của một chiếc xe bán dạo; một cách lô-gíc, chúng nên được đặt theo danh sách để có thể lấy ra dễ dàng cuối chuyến đi. Nhưng như các nhà tiếp thị và tâm lý học tìm ra từ rất lâu rồi, nếu chúng ta bắt đầu chuyển mua sắm thật nhiều bằng cách chõng chất những thứ tốt cho sức khỏe, chúng ta có vẻ mua nhiều hơn bánh Doritos, Oreos và bánh pizza làm sẵn khi chúng ta tình cờ thấy sau đó. Sự bùng nổ cảm giác tự cho mình là đúng trong tiềm thức xảy ra từ lần đầu tiên mua bí ngô làm cho bạn dễ dàng đặt một bình kem trong giỏ mua sắm sau đó hơn.

Hãy hãy xem cách chúng ta đa phần sẽ rẽ phải sau khi bước vào một cửa hàng. (Bạn có biết mình rẽ phải không? Gần như chắc chắn là bạn rẽ phải. Có hàng ngàn giờ trong các băng video cho thấy những người mua sắm rẽ phải ngay khi họ mở cửa chính.) Kết quả của khuynh hướng đó là, những người bán lẻ lấp đầy phía bên phải của cửa hàng những sản phẩm có lợi nhuận cao nhất mà họ hy vọng bạn sẽ mua nó ngay lập tức. Hãy xem ngũ cốc và súp: Khi chúng được xếp lên giá không theo thứ tự bảng chữ cái và có vẻ như là ngẫu nhiên, bản năng của chúng ta là chần chừ lâu hơn một chút và có lựa chọn rộng hơn. Thế nên, bạn sẽ hiếm khi tìm thấy Raisin Bran bên cạnh Rice Chex. Thay vào đó, bạn sẽ phải tìm kiếm khắp kệ cho loại ngũ cốc bạn cần và có thể vì nổi giận đã cầm một hộp của nhãn hiệu khác.

Tuy nhiên, vấn đề với những thủ thuật đó là nó xem mỗi người mua sắm là như nhau. Họ là những giải pháp phù hợp cho mọi hoàn cảnh để tạo ra thói quen mua sắm.

Tuy nhiên, trong 20 năm qua, khi những nơi mua sắm trở nên cạnh tranh hơn, những dây chuyền như Target bắt đầu hiểu được họ không thể dựa vào cùng một thủ thuật cũ. Cách duy nhất để làm tăng lợi nhuận là tìm ra thói quen của mỗi người mua sắm và mua bán với từng người một, với những lời chào hàng mang tính cá nhân được tạo ra để thu hút sở thích mua sắm riêng biệt của khách hàng.

Phần nào đó, điều này xuất phát từ một nhận thức tăng tiến về cách những thói quen tác động mạnh đến gần như mọi quyết định mua sắm. Một chuỗi các thí nghiệm thuyết phục những người tiếp thị rằng nếu họ xoay xở để hiểu được những thói quen của một khách hàng nhất định, họ có thể làm cho người đó mua gần như bất cứ thứ gì. Một nghiên cứu các khách hàng qua băng ghi âm khi họ bước vào cửa hàng tạp hóa. Các nhà nghiên cứu muốn biết cách mọi người ra quyết định mua sắm. Thông thường, họ tìm kiếm những người mua sắm mang theo danh sách các thứ cần mua – người mà theo lý thuyết đã quyết định trước mình cần mua gì.

Họ khám phá ra rằng mặc dù có những danh sách đó, hơn 50% các quyết định mua sắm xảy ra vào lúc một khách hàng nhìn thấy sản phẩm trên kệ, bởi vì, dù cho người mua sắm có ý định chắc chắn nhất, thói quen của họ vẫn mạnh hơn những ý định đã viết ra. “Hãy nhìn xem,” một người mua sắm nói thầm với chính mình khi anh bước vào một cửa hàng. “Chỗ này là khoai tây chiên. Tôi sẽ bỏ qua nó. Chờ đã. Ồ! Khoai tây chiên Lay có hàng kìa!” Anh bỏ một túi vào giỏ mua sắm của mình. Một vài người mua sắm mua cùng một nhãn hiệu, tháng này qua tháng khác, cho dù họ thừa nhận họ không thích sản phẩm đó lắm (“Tôi không đến mức phát điên vì cà phê Folgers, nhưng đó là thứ tôi mua, anh biết đấy? Còn gì ở đây nữa nào?” một người phụ nữ nói khi cô đang đứng trước một kệ có hàng chục nhãn hiệu cà phê khác). Những người mua sắm gần như mua cùng một lượng thức ăn mỗi lần họ đến quán, cho dù họ đã tự hứa nên giảm bớt.

“Khách hàng đôi lúc hành xử như loài sinh vật làm theo thói quen, lặp lại một cách tự động các lẽ thói cũ mà rất ít quan tâm đến những mục tiêu hiện tại,” hai nhà tâm lý học tại Đại học Nam California viết vào năm 2009.

Tuy nhiên, khía cạnh đáng ngạc nhiên của những nghiên cứu này là cho dù mọi người dựa vào các thói quen để dẫn dắt việc mua sắm, thói quen của mỗi người lại khác nhau. Người thích khoai tây chiên mua mỗi lần một túi, nhưng người phụ nữ mua cà phê Folgers không bao giờ đặt chân đến lối đi giữa các kệ có khoai tây chiên. Có những người luôn mua sữa mỗi lần họ mua sắm – cho dù họ có rất nhiều ở nhà – và có nhiều người luôn luôn mua món ngọt trong khi họ nói họ đang cố giảm cân. Nhưng những người mua sữa và những người nghiện đồ ngọt thường không trùng lặp nhau.

Những thói quen là riêng biệt với mỗi người.

Target muốn tận dụng lợi thế của những thói quen cá nhân đó. Nhưng khi hàng triệu người bước qua cửa mỗi ngày, làm thế nào bạn theo dõi được sở thích và mô hình mua sắm của họ?

Bạn thu thập dữ liệu. Một lượng dữ liệu khổng lồ, gần như lớn không tưởng được.

Từ 10 năm trước, Target bắt đầu xây dựng một cơ sở dữ liệu khổng lồ gán cho mỗi người mua sắm một mã cá nhân – phổ biến trong nội bộ là “Mã khách hàng” – để kiểm tra mỗi người mua sắm như thế nào. Khi một khách hàng sử dụng thẻ tín dụng của Target cung cấp, chuyển qua thẻ của một khách mua thường xuyên tại bàn đăng ký, tích lũy một phiếu mua hàng sẽ được chuyển thư điện tử đến nhà họ, điền vào một phiếu khảo sát, đáp thư trong lúc trả lại tiền, gọi điện đến đường dây giúp đỡ khách hàng, mở một tài khoản thư điện tử từ Target, vào trang Target.com hay mua trực tuyến bất cứ thứ gì, các máy tính của công ty đều ghi chú lại. Một bản lưu trữ của mỗi lần mua sắm được kết nối đến mã khách hàng của người đó cùng với thông tin về mọi thứ khác mà người đó đã mua.

Thông tin nhân khẩu của người đó cũng được kết nối với mã khách hàng, Target thu thập hay mua thông tin đó từ các công ty khác, bao gồm tuổi tác, họ kết hôn và có con chưa, họ sống ở nơi nào trong thành phố, họ mất bao nhiêu lâu để lái xe đến cửa hàng, một con số ước tính số tiền họ kiếm được, họ có phải vừa chuyển đến hay không, họ vào trang web nào, họ mang theo thẻ tín dụng nào trong ví, số điện thoại nhà và di động của họ. Target có thể mua dữ liệu chỉ ra dân tộc của một người mua sắm, lịch sử công việc, họ đọc tạp chí nào, họ đã từng tuyên bố phá sản chưa, năm nào họ mua (hay mất) nhà, nơi họ học đại học hay tốt nghiệp trung học và liệu họ có yêu thích nhãn hiệu cà phê, giấy vệ sinh, ngũ cốc, hay nước sốt táo nhất định nào không.

Có những nơi buôn đạo dữ liệu như InfiniGraph “nghe” những cuộc hội thoại trực tuyến của người mua hàng trên bảng tin nhắn hay các diễn đàn mạng và theo dõi sản phẩm nào mọi người đề cập nhiều hơn. Một công ty tên là Rapleaf bán thông tin về kiến thức chính trị, thói quen đọc sách, hoạt động từ thiện của người mua hàng, số lượng xe hơi họ sở hữu và liệu họ thích tin tức tôn giáo hay khuyến mãi thuốc lá hơn. Các công ty khác phân tích những

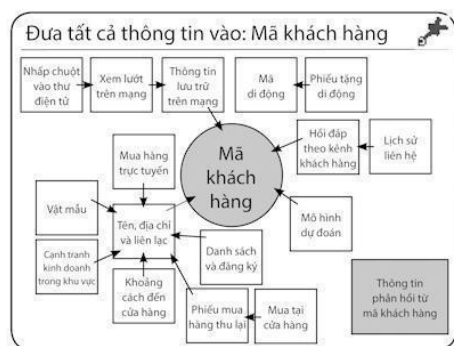
tấm ảnh mà khách hàng đưa lên mạng, phân loại họ béo phì hay mảnh dẻ, cao hay thấp, nhiều tóc hay bị hói và loại sản phẩm nào họ có thể muốn mua vì những điều đó. (Target tuyên bố, họ từ chối chỉ ra công ty nhân khẩu nào họ làm việc cùng và họ nghiên cứu loại thông tin nào.)

“Đó từng là những công ty chỉ biết những điều mà khách hàng muốn họ biết,” Tom Davenport, một trong những nhà nghiên cứu hàng đầu về cách các doanh nghiệp sử dụng dữ liệu và phân tích, nói. “Thế giới đó ở sau chúng ta rất xa. Bạn sẽ bị sốc về lượng thông tin ở đó – và mọi công ty mua nó, vì đó là cách duy nhất để sống sót.”

Nếu bạn dùng thẻ tín dụng Target của mình để mua một hộp Popsicles một lần một tuần, thường khoảng 6h30 chiều vào một ngày trong tuần và thu thập vỏ rác tháng Bảy và tháng Mười, các nhà thống kê của Target và chương trình máy tính sẽ xác định rằng bạn có con nhỏ ở nhà, có khuynh hướng mua sắm hàng tạp hóa trên đường đi làm về và có một đám cỏ cần cắt vào mùa hè và cây rụng lá vào mùa thu. Nó sẽ nhìn vào các mô hình mua sắm khác của bạn và để ý rằng đôi lúc bạn mua ngũ cốc, nhưng không bao giờ mua sữa – có nghĩa là bạn phải đang mua nó ở một nơi nào khác. Nên Target sẽ gửi thư cho bạn hai phiếu mua hàng giảm 2% cho sữa, cũng như cho sô-cô-la vụn, dụng cụ học tập, dụng cụ làm vườn, cái cào, và – vì có vẻ bạn sẽ muốn thư giãn sau một ngày dài làm việc – bia. Công ty sẽ đoán bạn mua gì theo thói quen và sau đó cố gắng thuyết phục bạn mua nó ở Target. Công ty có khả năng để cá nhân hóa các quảng cáo và phiếu mua hàng nó gửi đến mỗi khách hàng, cho dù bạn sẽ có thể không bao giờ nhận ra bạn vừa nhận được một tờ quảng cáo trong hộp thư khác với cái hàng xóm nhận được.

“Với mã khách hàng, chúng tôi có tên của bạn, địa chỉ và lời đề nghị mua hàng, chúng tôi biết bạn vừa có thị thực của Target, một thẻ nợ và chúng tôi có thể kết hợp điều đó với việc mua sắm của bạn,” Pole nói với các nhà thống kê bán lẻ tại một cuộc hội thảo năm 2010. Công ty có thể kết nối khoảng một nửa trong toàn bộ doanh thu tại cửa hàng đến một người nhất định, gần như mọi doanh thu trực tuyến và khoảng ¼ các tìm kiếm trực tuyến.

Tại buổi hội thảo, Pole trình chiếu một hình cho thấy mẫu của thu thập dữ liệu ở Target, một biểu đồ làm cho mọi khán giả thì thào kinh ngạc khi nó xuất hiện trên màn hình:



Tuy nhiên, vấn đề với toàn bộ dữ liệu đó là nó sẽ trở nên vô nghĩa nếu các nhà thống kê không làm nó có nghĩa. Với một người không chuyên, hai người mua sắm đều mua nước cam ép là như nhau. Nó đòi hỏi một loại tính toán đặc biệt để tìm ra rằng một trong hai người là một phụ nữ 34 tuổi mua nước ép cho con mình (và vì thế có thể coi trọng một phiếu mua hàng cho đĩa DVD Thomas the Tank Engine) và người còn lại là một người độc thân 28 tuổi uống nước ép sau khi chạy bộ (và vì thế có thể phản ứng lại phiếu giảm giá ở giày đế mềm). Pole và 50 thành viên khác của phòng Dữ liệu khách hàng và Dịch vụ phân tích của Target là những người tìm ra những thói quen ẩn giấu bên trong thực tế.

“Chúng tôi gọi nó là ‘chân dung khách hàng,’” Pole nói với tôi. “Tôi biết về ai đó nhiều bao nhiêu, tôi có thể đoán mô hình mua sắm của họ tốt bấy nhiêu. Tôi không định lúc nào cũng đoán mọi thứ về bạn, nhưng tôi thường xuyên đúng hơn là sai.”

Vào lúc Pole gia nhập Target năm 2002, phòng phân tích vừa xây dựng các chương trình máy tính để xác định các hộ gia đình có con nhỏ và, cứ vào tháng Mười một, họ gửi cho các bậc cha mẹ danh sách xe đạp và xe hai bánh cho trẻ con trông thật hoàn hảo dưới cây thông Giáng sinh, cũng như phiếu mua hàng dụng cụ học tập vào tháng Chín và quảng cáo đồ chơi trong hồ bơi vào tháng Sáu. Các máy tính tìm kiếm những người mua sắm mua đồ bơi vào tháng Tư và gửi cho họ phiếu mua hàng kem chống nắng vào tháng Bảy và sách giảm cân vào tháng Mười hai. Nếu muốn, Target có thể gửi đến mỗi khách hàng một cuốn mua hàng đầy phiếu giảm giá cho những sản phẩm mà họ gần như chắc chắn những người mua sắm đang định mua, vì họ đã vừa mua chính xác những mục đó trước kia.

Không chỉ riêng Target mong muốn dự đoán thói quen của khách hàng. Gần như mọi nhà bán lẻ chính, gồm Amazon.com, Best Buy, siêu thị Kroger, 1-800-Flowers, Olive Garden,

Anheuser-Busch, Dịch vụ thư tín của Mỹ, Đầu tư Fidelity, Hewlett-Packard, Ngân hàng Hoa Kỳ, Capital One, và hàng trăm công ty khác, có các phòng “phân tích dự đoán” để tận tâm tìm ra sở thích của khách hàng. Theo Eric Seigel, người điều hành một cuộc hội thảo có tên gọi Thế giới Phân tích Dự đoán, “Nhưng Target vẫn luôn là một trong những công ty thông minh nhất trong số đó. Dữ liệu không đơn thuần chỉ là chính nó. Target làm tốt việc tìm ra những câu hỏi thật sự thông minh.”

Không cần phải có một thiên tài để biết rằng người mua ngũ cốc có thể cũng cần sữa. Nhưng có những câu hỏi khác, khó hơn – và lợi ích hơn – cần trả lời.

Đó là lý do tại sao, vài tuần sau khi Pole được nhận vào làm, đồng nghiệp của anh hỏi liệu có thể xác định ai đang mang thai, cho dù người phụ nữ đó không muốn ai biết hay không.

* * *

Năm 1984, một giáo sư thỉnh giảng tại Đại học Los Angeles tên là Alan Andreasen xuất bản một bài báo trả lời cho một câu hỏi đơn giản: Tại sao vài người bất ngờ thay đổi lẽ thói mua sắm của mình?

Đội của Andreasen đã dành một năm để tiến hành khảo sát qua điện thoại với các khách hàng quanh Los Angeles, đặt câu hỏi về chuyển mua sắm gần đây của họ. Khi ai đó trả lời điện thoại, các nhà khoa học sẽ liên tục tấn công họ bằng những câu hỏi về nhãn hiệu kem đánh răng và xà phòng nào họ đã mua và sở thích của họ có thay đổi hay không. Họ phỏng vấn gần 300 người. Cũng giống như các nhà nghiên cứu khác, họ tìm ra rằng hầu hết mọi người mua cùng một nhãn hiệu ngũ cốc và chất khử mùi hết tuần này đến tuần khác. Thói quen ngự trị cao nhất.

Ngoại trừ khi chúng không như vậy.

Ví dụ, 10,5% những người Andreasen khảo sát đã chuyển nhãn hiệu kem đánh răng trong vòng 6 tháng trước. Hơn 15% đã bắt đầu mua một loại bột giặt quần áo mới.

Andreasen muốn biết được tại sao những người đó xa rời mô hình thông thường của mình. Điều ông khám phá được đã trở thành trụ cột của lý thuyết tiếp thị hiện đại: Những thói

quen mua sắm của mọi người có vẻ thay đổi nhiều hơn khi họ trải qua một sự kiện quan trọng trong cuộc đời. Ví dụ, khi ai đó kết hôn, có vẻ họ sẽ mua một loại cà phê mới. Khi họ chuyển đến một ngôi nhà mới, nhiều khả năng họ sẽ mua loại ngũ cốc khác. Khi họ ly hôn, có khả năng cao họ sẽ bắt đầu mua nhiều nhãn hiệu bia khác nhau. Những khách hàng trải qua những sự kiện quan trọng trong đời thường không để ý đến, hay quan tâm rằng, mô hình mua sắm của họ đã chuyển đổi. Tuy nhiên, các nhà bán lẻ để ý đến và quan tâm nhiều hơn đến vấn đề này.

“Thay đổi chỗ ở, kết hôn hay ly hôn, mất việc hay thay đổi công việc, có thêm thành viên hay bớt đi thành viên trong nhà,” Andreasen viết, là những thay đổi trong cuộc sống làm cho khách hàng dễ “tổn thương hơn với những sự can thiệp của nhà tiếp thị.”

Và sự kiện lớn nhất trong cuộc đời đối với nhiều người là gì? Điều gì gây ra sự đổ vỡ lớn nhất và “tổn thương nhiều nhất với sự can thiệp của tiếp thị”? Đó là có con. Với đa số khách hàng, gần như không có sự biến động nào lớn hơn sự ra đời của một đứa bé. Kết quả là, thói quen của những người vừa làm cha làm mẹ tại thời điểm đó linh hoạt hơn bất kỳ thời kỳ nào khác trong cuộc đời một người trưởng thành.

Thế nên, với các công ty, phụ nữ mang thai là mỏ vàng.

Những người vừa làm cha mẹ mua rất nhiều thứ - tã giấy và khăn tay, nôi trẻ em và jumpsuit, chăn mền và bình sữa - là những thứ mà các cửa hàng như Target bán ra với mức lợi nhuận cao. Một khảo sát tiến hành năm 2010 ước tính rằng trung bình cha mẹ chi 6.800 đô-la để mua vật dụng trẻ em trước ngày sinh nhật đầu tiên của đứa trẻ.

Nhưng đó chỉ là mero nhỏ của tảng băng mua sắm lớn. Những chi phí ban đầu đó chỉ là hạt đậu so sánh với lợi nhuận một cửa hàng có thể kiếm được nhờ tận dụng lợi thế của việc thay đổi thói quen mua sắm của người vừa làm cha mẹ. Nếu những người mẹ kiệt sức và những người cha thiếu ngủ bắt đầu mua sữa bột trẻ em và tã giấy ở Target, họ sẽ bắt đầu mua hàng tạp hóa, dụng cụ vệ sinh, khăn tắm, quần áo lót và - không giới hạn - cũng ở Target. Vì nó tiện. Đối với họ, sự tiện lợi ảnh hưởng đến rất nhiều thứ.

“Ngay khi chúng tôi làm cho họ mua tã giấy của chúng tôi, họ cũng định bắt đầu mua mọi thứ khác,” Pole nói với tôi. “Nếu bạn đang đổ xô khắp cửa hàng, tìm kiếm bình sữa, và bạn đi qua gian hàng bán nước cam ép, bạn sẽ lấy một hộp. Ô, ở kia có đĩa DVD mới tôi muốn mua. Không lâu sau, bạn sẽ mua ngũ cốc và giấy cuộn từ chúng tôi, và liên tục trở lại.”

Những người mới trở thành cha mẹ rất quý giá nên nhiều nhà bán lẻ chính sẽ làm gần như bất cứ việc gì để tìm ra họ, bao gồm cả việc đi vào bên trong các khu sản khoa, cho dù sản phẩm của họ không liên quan gì đến trẻ con. Ví dụ, một bệnh viện New York cung cấp cho mỗi người mẹ mới một túi quà có chứa mẫu keo xịt tóc, sữa rửa mặt, kem cạo râu, lương khô, dầu gội và áo thun chất liệu cotton. Bên trong còn có các phiếu mua hàng cho dịch vụ chụp ảnh trực tuyến, xà phòng rửa tay và phòng tập thể hình địa phương. Còn có các mẫu tã giấy và sữa tắm trẻ em, nhưng nó bị chôn vùi giữa rất nhiều hàng hóa không dành cho trẻ em khác. Ở 580 bệnh viện khắp nước Mỹ, những người mẹ mới nhận quà từ công ty Walt Disney, mà từ năm 2010 đã bắt đầu xây dựng một phòng ban chuyên trách về tiếp thị đến các bậc cha mẹ của trẻ sơ sinh. Procter & Gamble, Fisher-Price và nhiều công ty khác cũng có những chương trình quà tặng tương tự. Disney ước tính thị trường trẻ sơ sinh mới ở Bắc Mỹ đáng giá 36,3 tỷ đô-la một năm.

Nhưng đối với những công ty như Target, tiếp cận những người sắp làm mẹ trong khu sản khoa theo khía cạnh nào đó là quá muộn. Kể từ lúc đó, họ đã ở trên màn hình thăm dò của nhiều công ty khác rồi. Target không muốn cạnh tranh với Disney và Procter & Gamble; nó muốn đánh bại. Mục tiêu của Target là bắt đầu tiếp thị đến các bậc cha mẹ trước khi có trẻ sơ sinh – là lý do tại sao các đồng nghiệp của Andrew Pole tìm anh ngày hôm đó để hỏi về xây dựng một thuật toán dự đoán mang thai. Nếu họ có thể xác định những người mẹ sắp có thai sớm trước khoảng quý thứ hai của thai kỳ, họ có thể giành được khách hàng đó trước bất kỳ ai.

Vấn đề duy nhất là tìm ra khách hàng nào đang mang thai khó khăn hơn người ta tưởng. Target có một sổ đăng ký sữa tắm trẻ em và nó giúp xác định vài phụ nữ mang thai – và nhiều hơn thế, những người sắp trở thành mẹ sẵn lòng cung cấp những thông tin quý giá, như ngày sinh, cho phép công ty biết thời điểm để gửi họ phiếu mua hàng dinh dưỡng sau

khi sinh hay tã giấy. Nhưng chỉ một phần khách hàng mang thai của Target sử dụng sổ đăng ký.

Rồi còn có những khách hàng khác mà các nhà điều hành nghi ngờ đang mang thai vì họ mua quần áo bầu, dụng cụ chăm sóc và nhiều hộp tã giấy. Tuy nhiên, nghi ngờ và biết chắc là hai điều hoàn toàn khác nhau. Làm thế nào bạn biết được ai đó mua tã giấy là đang mang thai hay mua một món quà cho người bạn đang mang thai? Hơn nữa, thời gian mới là vấn đề. Một phiếu mua hàng có ích một tháng trước khi sinh thường ở trong thùng rác vài tuần sau khi đưa trẻ ra đời.

Pole bắt đầu nghiên cứu vấn đề bằng cách lùng sục thông tin trong sổ đăng ký sữa tắm trẻ em của Target, cho phép anh quan sát thói quen mua sắm của phụ nữ thay đổi thế nào khi ngày sinh sắp đến. Sổ đăng ký giống như một phòng thí nghiệm anh có thể kiểm chứng linh cảm. Mỗi người mẹ mang thai cung cấp tên của cô, tên của chồng và cả ngày dự sinh. Kho dữ liệu của Target có thể liên kết thông tin đó với mã khách hàng của cả gia đình. Kết quả là, khi nào một người phụ nữ trong sổ đó mua thứ gì trong cửa hàng hay trực tuyến, Pole, sử dụng ngày dự sinh mà người đó cung cấp có thể tính được việc mua sắm xảy ra trong quý thứ ba nào. Ngay lập tức, anh xây dựng các mô hình.

Anh khám phá được rằng, những người mẹ đang mang thai mua sắm theo nhiều cách có thể dự đoán gần đúng. Rất nhiều người mua mỹ phẩm dưỡng da, nhưng một nhà phân tích dữ liệu Target lưu ý rằng những phụ nữ trong sổ đăng ký trẻ em đang mua một số lượng lớn bất thường mỹ phẩm dưỡng da không mùi khoảng bắt đầu quý thứ hai thai kỳ của họ. Một nhà phân tích khác để ý rằng đôi lúc trong 20 tuần đầu, nhiều phụ nữ có thai bổ sung nhiều loại vitamin, như can xi, ma giê và kẽm. Rất nhiều người mua xà phòng và bông cotton hàng tháng, nhưng khi ai đó bắt ngờ bắt đầu mua nhiều xà phòng không mùi và bông cotton, cùng với dung dịch vệ sinh tay và một số lượng đáng kinh ngạc khăn mặt, tất cả cùng một lúc, vài tháng sau khi mua mỹ phẩm dưỡng da, ma giê và kẽm, điều đó báo hiệu họ đang đến gần ngày sinh.

Khi chương trình máy tính của Pole lùng sục cơ sở dữ liệu, anh có thể xác định khoảng 25 sản phẩm khác nhau mà khi phân tích cùng nhau, cho phép anh nhìn vào bên trong tâm tư

một phụ nữ theo nghĩa nào đó. Quan trọng hơn, anh có thể đoán được cô ấy đang ở trong quý nào của thai kỳ – và ước tính ngày sinh nở - nên Target có thể gửi đến những phiếu mua hàng khi cô đang sắp sửa đi mua sắm một lần mới. Vào lúc Pole hoàn thành, chương trình có thể gán cho gần như bất kỳ người mua sắm bình thường nào một điểm số “dự đoán mang thai”.

Jenny Ward, 23 tuổi, ở Atlanta, mua mỹ phẩm dưỡng da có dưỡng chất cao, số tiền đó đủ lớn để mua gấp đôi lượng túi tã giấy, kem, ma giê và một tấm chăn màu xanh sáng? 87% khả năng là cô đang mang thai và ngày sinh nở là khoảng gần cuối tháng 8. Liz Alter ở Brooklyn, 35 tuổi, mua 5 túi khăn rửa mặt, một chai nước giặt quần áo dành cho “da nhạy cảm”, quần jean rộng, vitamin có chứa DHA và một số lượng lớn kem làm ẩm da? 96% khả năng là cô đang mang thai và cô có thể sinh vào đầu tháng Năm. Caitlin Pike, 39 tuổi, ở San Francisco, mua một cái ghế đẩy cho trẻ em giá 250 đô-la nhưng không mua gì khác nữa? Có thể cô mua mừng em bé của bạn mình. Bên cạnh đó, dữ liệu cá nhân của cô cho thấy cô đã ly hôn hai năm trước.

Pole áp dụng chương trình của mình cho tất cả các khách hàng mua sắm trong dữ liệu của Target. Khi hoàn thành, anh có một danh sách hàng trăm nghìn phụ nữ có vẻ sắp mang thai mà Target có thể làm tràn ngập hộp thư với những quảng cáo tã giấy, mỹ phẩm dưỡng da, cũi trẻ em, khăn tay và quần áo bầu tại thời điểm mà những thói quen mua sắm của họ đang tương đối linh động. Nếu một phần những phụ nữ đó hay chồng của họ bắt đầu mua sắm ở Target, nó sẽ tăng thêm cho công ty hàng triệu đô-la.

Sau đó, khi loạt quảng cáo dồn dập đó chuẩn bị bắt đầu, ai đó trong phòng tiếp thị đặt ra một câu hỏi: Những phụ nữ đó sẽ phản ứng thế nào khi họ biết được Target biết về họ nhiều bao nhiêu?

“Nếu chúng tôi gửi cho ai đó một cuốn catalog hàng hóa và nói rằng, ‘Chúc mừng bạn có con đầu lòng!’ và họ không bao giờ nói với chúng tôi họ đang có thai, điều đó sẽ làm cho vài người cảm thấy không thoải mái,” Pole nói với tôi. “Chúng tôi rất thận trọng trong việc tuân theo đúng tất cả luật lệ về quyền riêng tư. Nhưng cho dù nếu bạn tuân theo pháp luật, bạn có thể làm những việc khiến mọi người khó chịu.”

Có lý do chính đáng cho những lo lắng đó. Khoảng một năm sau khi Pole tạo ra mô hình dự đoán mang thai của mình, một người đàn ông bước vào một cửa hàng Target ở Minnesota và yêu cầu được gặp quản lý. Ông ta đang nắm chặt một tờ quảng cáo. Ông ta vô cùng giận dữ.

“Con gái chúng tôi nhận được thứ này trong hộp thư!” ông ta nói. “Nó vẫn còn học trung học và các người lại gửi cho nó phiếu mua hàng quần áo và nôi trẻ em? Có phải các người cố động nó mang thai không hả?”

Người quản lý không hiểu gì về điều người đàn ông đó đang nói. Anh nhìn vào tờ quảng cáo có kèm thư. Chắc chắn, nó được gửi đến con gái của người đàn ông đó và có những quảng cáo về quần áo bầu, dụng cụ chăm sóc và những bức ảnh trẻ con cười khi đang nhìn vào mắt mẹ chúng.

Người quản lý xin lỗi rối rít và sau đó vài ngày, gọi điện thoại đến nhà ông để xin lỗi lần nữa.

Người cha có đôi chút bối rối.

“Tôi đã nói chuyện với con gái mình,” ông nói. “Thực ra có vài chuyện ở nhà mà tôi hoàn toàn không biết gì.” Ông thở dài. “Nó sẽ sinh vào tháng Tám. Tôi nợ anh một lời xin lỗi.”

Target không phải là công ty duy nhất làm cho khách hàng lo lắng. Những công ty khác đã từng bị đả kích vì sử dụng dữ liệu theo nhiều cách ít xâm phạm hơn. Ví dụ, năm 2011, một công dân New York kiện McDonald, CBS, Mazda và Microsoft, buộc tội bộ phận quảng cáo của những công ty này giám sát việc sử dụng mạng của mọi người để lập thông tin về thói quen mua sắm của họ. Còn có những vụ kiện nhiều nguyên đơn đang diễn ra ở California chống lại Target, Walmart, Victoria’s Secret và các chuỗi bán lẻ khác vì yêu cầu khách hàng cung cấp mã bưu điện khi họ sử dụng thẻ tín dụng và sau đó dùng thông tin đó để tìm ra địa chỉ thư điện tử của họ.

Pole và đồng nghiệp của anh biết, sử dụng dữ liệu để dự đoán việc mang thai của một phụ nữ là một thảm họa tiềm tàng về quan hệ cộng đồng. Vì thế, làm thế nào họ có thể đưa quảng cáo đến tay những bà mẹ tương lai mà không làm lộ ra họ đang theo dõi những

khách hàng đó? Làm thế nào bạn tận dụng lợi thế thói quen của ai đó mà không để cho người đó biết được bạn đang nghiên cứu mọi chi tiết cuộc sống của họ?

Mùa hè năm 2003, một nhà điều hành quảng cáo tại Arista Records tên là Steve Bartels bắt đầu gọi đến các DJ đài phát thanh để nói với họ về một bài hát mới mà ông chắc chắn họ sẽ thích. Nó có tên là “Hey Ya!” của nhóm nhạc hip-hop OutKast.

“Hey Ya!” là một bản nhạc vui kết hợp nhạc funk, rock và hip-hop với một ít nhạc jazz êm dịu của Big Bang, một trong những ban nhạc nổi tiếng nhất trên thế giới. Nghe không giống thứ gì trên đài phát thanh. “Lần đầu tiên nghe, lông tay tôi dựng đứng lên,” Bartels nói với tôi. “Nó nghe giống một bài hát đang nổi, giống loại nhạc của bài hát bạn đang nghe ở các buổi lễ trưởng thành và vũ hội nhiều năm nay.” Khắp văn phòng Arista, những người quản lý hát đoạn điệp khúc – “hãy lắc nó như tấm ảnh Polaroid” – với một người khác trong hành lang. *Bài hát này, họ đều đồng ý, sẽ cực kỳ nổi tiếng.*

Sự khẳng định chắc chắn đó không chỉ dựa vào trực giác. Vào thời điểm đó, ngành kinh doanh ghi âm đang trải qua một sự chuyển đổi giống như những sự chuyển đổi theo dữ liệu xảy ra ở Target và bất kỳ nơi nào khác. Khi những người bán lẻ đang sử dụng thuật toán máy tính để dự đoán những thói quen của người mua sắm, các nhà quản lý âm nhạc và đài phát thanh đang sử dụng chương trình máy tính để dự đoán thói quen của người nghe nhạc. Một công ty tên là Polyphonic HMI – một nhóm các chuyên gia trí tuệ nhân tạo và nhà thống kê cơ sở ở Tây Ban Nha – đã tạo ra một chương trình gọi là Khoa học Bài hát nổi tiếng nhằm phân tích những đặc điểm toán học của một giai điệu và dự đoán tính phổ biến của nó. Bằng cách so sánh nhịp, cao độ, giai điệu, loạt hợp âm và những yếu tố khác của một bài hát bình thường với hàng nghìn bài hát nổi tiếng khác được lưu giữ trong hệ thống dữ liệu của Polyphonic HMI, Khoa học bài hát nổi tiếng có thể đưa ra một điểm số dự đoán liệu một giai điệu có thành công hay không.

Ví dụ, chương trình đã dự đoán rằng đĩa nhạc *Come Away with Me* của Norah Jones sẽ trở nên nổi tiếng sau khi gần như toàn bộ ngành công nghiệp không thừa nhận nó. (Nó bán được 10.000 bản và thắng 8 giải Grammy.) Chương trình đã dự đoán rằng bài “Why Don’t

You and I” của Santana sẽ phổ biến, dù cho các DJ có nghi ngờ. (Nó đạt đến vị trí thứ ba trên bảng xếp hạng 40 bài hát hàng đầu của *BillBoard*.)

Khi các nhà quản lý ở phòng thu âm mở “Hey Ya!” qua Khoa học Bài hát nổi tiếng, kết quả tốt. Trên thực tế, nó còn tốt hơn thế: Đạt được điểm số cao nhất chưa từng thấy.

“Hey Ya!,” theo thuật toán, sẽ là một bản nhạc cực nổi.

Vào ngày 4/9/2003, lúc 7h15’ tối, đài Top 40 WIOQ ở Philadelphia bắt đầu mở “Hey Ya!” qua đài phát thanh. Nó mở bài hát đó thêm 7 lần nữa chỉ trong tuần đó và tổng số 37 lần trong tháng.

Tại thời điểm đó, một công ty tên là Arbitron đang thử nghiệm một công nghệ mới cho phép tìm ra có bao nhiêu người đang nghe một đài phát thanh nào tại một thời điểm và bao nhiêu lần chuyển kênh giữa một bài hát nhất định. WIOQ là một trong những đài nằm trong thử nghiệm. Quản lý của đài đang chắc chắn “Hey Ya!” sẽ làm cho người nghe nhạc dính chặt vào cái đài.

Rồi có kết quả thống kê dữ liệu.

Người nghe không chỉ không thích “Hey Ya!” Dữ liệu cho thấy, họ ghét nó. Họ ghét nó nhiều đến nỗi một phần ba số đó chuyển đài chỉ trong 30 giây đầu của bài hát. Điều đó không chỉ có ở WIOQ. Khắp đất nước, tại những đài phát thanh ở Chicago, Los Angeles, Phoenix và Seattle, bất cứ lúc nào “Hey Ya!” phát lên, một số lượng lớn người nghe sẽ chuyển đài.

“Lần đầu tiên nghe tôi đã nghĩ đó là một bài hát hay,” John Garabedian, người dẫn chương trình phát thanh Top 40 nghe được từ hơn 2 triệu người mỗi tuần, nói. “Nhưng nghe nó không giống các bài hát khác và vài người phát cáu khi nó được phát sóng. Một người đàn ông nói với tôi đó là bài tệ nhất mà anh ta từng nghe.

“Mọi người nghe Top 40 vì họ muốn nghe những bài hát yêu thích của mình hay những bài có giai điệu giống bài họ thích. Khi bài nào khác phát sóng, họ khó chịu. Họ không muốn bất cứ thứ gì không quen thuộc.”

Arista đã dành nhiều tiền để quảng bá “Hey Ya!” Ngành công nghiệp âm nhạc và đài phát thanh cần nó thành công. Những bài hát nổi tiếng xứng đáng là một gia tài – không chỉ vì mọi người tự mua bài hát đó, mà còn vì một bài nổi tiếng có thể thuyết phục người nghe từ bỏ trò chơi vi-đê-ô và mạng Internet để nghe đài. Một bài hát nổi tiếng có thể giúp bán xe hơi thể thao trên truyền hình và quần áo trong các cửa hàng hợp thời trang. Những bài hát nổi tiếng là nguồn gốc của hàng chục thói quen chi tiêu mà các nhà quảng cáo, đài truyền hình, quầy rượu, câu lạc bộ khiêu vũ – thậm chí những công ty công nghệ như Apple – dựa vào.

Hiện nay, một trong những bài hát được mong đợi nhiều nhất – một giai điệu mà các thuật toán đã dự đoán sẽ trở thành bài hát của năm – đang thất bại. Những nhà quản lý đài phát thanh đang rất cần tìm ra điều gì đó sẽ đưa “Hey Ya!” trở thành bài hát nổi tiếng.

* * *

Câu hỏi đó – làm thế nào bạn đưa một bài hát trở nên nổi tiếng? – đã làm cho ngành công nghiệp âm nhạc bối rối kể từ khi nó bắt đầu, nhưng chỉ trong vài chục năm qua, mọi người đã cố gắng để đạt đến những câu trả lời khoa học. Một trong những người tiên phong là một quản lý đài trước kia tên là Rich Meyer, người vào năm 1985, cùng với vợ mình, Nancy, thành lập một công ty có tên Mediabase trong căn hầm của nhà họ ở Chicago. Họ sẽ thức dậy mỗi buổi sáng, cầm lên một túi băng ghi âm của đài đã được thu lại ngày trước đó ở nhiều thành phố khác nhau, đếm và phân tích mọi bài hát đã được phát. Meyer sau đó sẽ phát hành một bản tin hàng tuần theo dấu những giai điệu nào đang tăng hay giảm về độ phổ biến.

Trong những năm đầu tiên, bản tin chỉ có khoảng 100 người góp ý, Meyer và vợ anh cố gắng giữ cho công ty hoạt động. Tuy nhiên, khi càng nhiều đài bắt đầu sử dụng nhận xét của Meyer để tăng lượng khán giả – và, cụ thể, nghiên cứu những công thức mà anh đã đặt ra để giải thích xu hướng nghe nhạc – bản tin của anh, dữ liệu mà Mediabase bán, và sau đó những dịch vụ tương tự cung cấp bởi một ngành công nghiệp tư vấn theo dữ liệu đang phát triển, xem xét cách các đài phát thanh được hoạt động.

Một trong những câu đố Meyer thích nhất là tìm ra tại sao người nghe không bao giờ chuyển đài giữa một vài bài hát. Theo các DJ, những bài hát này được biết đến là “ăn sâu vào tâm trí.” Meyer đã theo dấu hàng trăm bài hát ăn sâu vào tâm trí qua nhiều năm, cố gắng suy đoán những nguyên tắc làm chúng nổi tiếng. Văn phòng của anh đầy các biểu đồ và đồ thị ghi lại những đặc điểm của nhiều bài hát ăn sâu vào tâm trí. Meyer luôn tìm kiếm những cách mới để đo sự ăn sâu và lúc “Hey Ya!” được phát hành, anh bắt đầu thí nghiệm với dữ liệu từ thử nghiệm mà Arbitron đang tiến hành để xem thử nó có mang đến nhìn nhận nào mới không.

Vài bài trong số những bài hát ăn sâu nhất mà lúc đó nổi tiếng một cách đáng ngờ nghe rất quen thuộc – giống như những thứ khác trên đài – nhưng có một ít tinh tế, gần gũi hơn với ý nghĩa vàng của một bài hát hoàn hảo. Vào lúc đó, một vài bài hát ăn sâu nhất có tác động lớn vì một số lý do cụ thể - ví dụ như, ca khúc “Crazy in Love” của Beyonce và “Senorita” của Justin Timberlake vừa được phát hành và được ưa chuộng rộng rãi, nhưng đó đều là những bài hát tuyệt vời của những ngôi sao đã nổi tiếng, vì thế sự ăn sâu là có lý. Mặc dù vậy, những bài hát khác thì có tác động vì lý do không ai có thể thật sự hiểu được chúng. Chẳng hạn như, khi đài phát sóng ca khúc “Breath” của Blu Cantrell trong suốt mùa hè năm 2003, gần như không có ai chuyển kênh. Bài hát có giai điệu theo tiết tấu và rất dễ quên mà các DJ cảm thấy nhạt nhẽo nên phần lớn họ thường mở nó một cách miễn cưỡng. Nhưng vì một vài lý do, mỗi khi bài hát đó được phát sóng, mọi người đều lắng nghe, cho dù sau này theo những người đi thăm dò ý kiến biết được, cũng những người đó nói rằng họ không thích bài hát lắm. Hay như ca khúc “Here without you” của 3 Doors Down và gần như bất cứ bài hát nào của nhóm Maroon 5. Sự thiếu đặc biệt của những nhóm nhạc này khiến cho các nhà phê bình và người nghe nghĩ ra một thể loại âm nhạc mới – “nhạc rock phổ thông” – để mô tả những âm thanh nhạt nhẽo, bình thường. Vì thế bất cứ khi nào chúng được phát trên đài, gần như chẳng ai chuyển kênh.

Rồi có những bài hát mà người nghe bảo rằng họ rất không thích, nhưng lại ăn sâu. Hãy xem nhạc của Christina Aguilera hay Celine Dion làm ví dụ. Trong các lần khảo sát, người nghe là nam giới nói rằng họ ghét Celine Dion và không thể chịu nổi những bài hát của cô. Nhưng bất cứ khi nào giai điệu của Celine Dion được phát trên đài, họ lại chẳng chuyển kênh.

Trong thị trường âm nhạc Los Angeles, những đài thường xuyên phát nhạc Dion cuối mỗi giờ - thời điểm có thể xác định được số lượng người nghe - có thể chắc chắn nâng số lượng khán giả lên 3%, một con số lớn đối với đài phát thanh. Người nghe là nam giới có thể nghĩ rằng họ không thích Dion, nhưng khi những bài hát của cô được lên sóng, họ lại để yên.

Một đêm nọ, Meyer ngồi xuống và bắt đầu nghe một vài bài hát ăn sâu vào tâm trí, hết bài này đến bài khác, hết lần này đến lần khác. Khi làm thế, anh bắt đầu nhận ra sự tương đồng trong những ca khúc đó. Không phải vì những bài hát nghe giống nhau. Một số bài là nhạc trữ tình trầm ấm, số khác lại là nhạc hiện đại. Tuy nhiên, chúng đều có vẻ giống nhau vì mỗi bài đều được nghe chính xác như những gì Meyer mong muốn nghe thấy từ giai điệu đặc trưng đó. Chúng nghe giống nhau - như mọi thứ trên đài - nhưng bóng bẩy hơn, gần gũi hơn với ý nghĩa đặc biệt của một bài hát hoàn hảo.

“Đôi lúc các nhà đài sẽ nghiên cứu bằng cách gọi cho nhiều người nghe, phát một đoạn nhạc và người nghe sẽ nói, ‘Tôi đã nghe nó một triệu lần rồi. Tôi thật sự chán lắm rồi,’” Meyer nói với tôi. “Nhưng khi nó được phát trên đài, phần tiềm thức của bạn nói rằng ‘Tôi biết bài hát này! Tôi đã nghe nó một triệu lần rồi! Tôi có thể hát được!’ Những bài hát ăn sâu vào tiềm thức là điều mà bạn hy vọng được nghe trên đài. Não của bạn muốn một cách bí mật bài hát đó, vì nó quá quen thuộc với mọi thứ bạn đã nghe và yêu thích. Nghe nó rất phù hợp.”

Có bằng chứng rằng thích cái gì đó nghe “quen thuộc” là sản phẩm của hệ thần kinh chúng ta. Các nhà khoa học đã xem xét não bộ con người khi họ nghe nhạc và theo vùng thần kinh liên quan đến việc hiểu các kích thích thính giác. Việc nghe nhạc kích hoạt nhiều khu vực của não bộ, bao gồm vỏ não thính giác, đồi não và vỏ não trên đỉnh. Những khu vực tương tự đó cũng kết hợp với mô hình nhận biết và giúp não bộ quyết định chú ý đến và bỏ qua dữ liệu vào nào. Nói cách khác, những khu vực xử lý âm nhạc được thiết kế để tìm kiếm những mô hình và sự quen thuộc. Điều đó có nghĩa. Nói cho cùng, âm nhạc rất phức tạp. Những giai điệu, cao độ, giai điệu trùng nhau và những âm thanh đối nghịch bên trong gần như bất kỳ bài hát nào - hay bất kỳ ai nói chuyện trên một con đường đông đúc vì vấn đề đó - quá mạnh nên nếu não bộ không có khả năng tập trung vào vài âm thanh và bỏ qua những cái khác, mọi thứ sẽ giống như bản nhạc của những tiếng ồn không hòa hợp nhau.

Não bộ của chúng ta thêm khát sự quen thuộc trong âm nhạc vì sự quen thuộc là cách chúng ta xoay sở để lắng nghe mà không bị xao lãng với mọi âm thanh. Chỉ khi các nhà khoa học ở MIT khám phá ra rằng những thói quen mang tính hành vi ngăn cản chúng ta khỏi sự choáng ngợp vì chúng ta liên tục đưa ra quyết định mỗi ngày, nếu không có nó, không thể quyết định được liệu chúng ta có nên tập trung vào tiếng của con cái, tiếng huýt sáo của huấn luyện viên hay tiếng ồn từ một con đường đông đúc giữa một trận bóng đá ngày thứ Bảy hay không. Những thói quen nghe cho phép chúng ta chia tách một cách vô thức âm thanh quan trọng khỏi những thứ có thể bỏ qua.

Đó là lý do tại sao những bài hát nghe “quen thuộc” – cho dù bạn chưa bao giờ nghe chúng trước đây – ăn sâu vào tâm trí. Não bộ của chúng ta được thiết kế để thích những mô hình thính giác có vẻ thân quen với những gì chúng ta vừa nghe hơn. Khi Celine Dion phát hành một bài hát mới – và nó nghe giống mọi bài hát khác cô đã hát, cũng như phần lớn các bài hát trên đài – não của chúng ta thêm khát trong vô thức sự thừa nhận nó và bài hát trở nên ăn sâu vào tâm trí. Bạn có thể không bao giờ đến một buổi hòa nhạc của Celine Dion, nhưng bạn sẽ nghe các bài hát của cô ấy trên đài, vì chúng là những gì bạn mong đợi được nghe khi bạn lái xe đi làm. Những bài hát đó phù hợp một cách hoàn hảo với thói quen của bạn.

Sự nhìn nhận đó giúp giải thích tại sao “Hey Ya!” lại thất bại trên đài phát thanh, dù rằng chương trình Khoa học Bài hát nổi tiếng và các nhà quản lý âm nhạc chắc chắn nó sẽ nổi tiếng. Vấn đề không phải là “Hey ya!” không hay. Vấn đề là “Hey Ya!” không quen thuộc. Những người nghe đài không muốn có ý thức khi ra quyết định mỗi lần họ được giới thiệu một bài hát mới. Thay vào đó, não của họ muốn đi theo một thói quen. Phần lớn thời gian, chúng ta không thật sự lựa chọn liệu chúng ta thích hay không một bài hát. Chúng ta sẽ mất rất nhiều nỗ lực tinh thần. Thay vào đó, chúng ta phản ứng lại những gợi ý (“Nó nghe giống tất cả những bài hát khác tôi đã từng thích”) và những phần thưởng (“Nó rất vui để ngâm nga theo!”) và không hề suy nghĩ, chúng ta bắt đầu hát theo hay chuyển đài khác.



Theo một nghĩa nào đó, Arista và DJ của đài đối mặt với rất nhiều vấn đề mà Andrew Pole đang đương đầu ở Target. Người nghe vui vẻ ngồi nghe suốt một bài hát mà họ có thể nói họ không thích, miễn là nó có vẻ giống điều gì đó họ đã nghe trước đó. Phụ nữ mang thai vui vẻ sử dụng phiếu mua hàng họ nhận được trong thư, nếu những phiếu đó không làm lộ rõ ràng rằng Target đang theo dõi tâm tư của họ, một điều lạ lẫm và khiến người ta rùng mình. Nhận được một phiếu mua hàng làm lộ ra Target biết bạn đang mang thai là trái ngược với điều khách hàng mong đợi. Nó giống như nói với một giám đốc ngân hàng đầu tư 42 tuổi rằng anh ta đang hát theo Celine Dion. Việc đó thật sai lầm.

Thế nên làm thế nào các DJ thuyết phục người nghe gắn bó với những bài hát như “Hey Ya!” đủ lâu để trở nên quen thuộc? Làm thế nào Target thuyết phục được những phụ nữ mang thai sử dụng phiếu mua hàng tờ giấy mà không làm họ khó chịu?

Bằng cách dùng “bình mới rượu cũ” và làm những thứ không quen thuộc có vẻ quen thuộc.

III.

Đầu những năm 1940, chính phủ Mỹ bắt đầu vận chuyển phần lớn nguồn cung cấp thịt nội địa của quốc gia bằng đường biển đến châu Âu và chiến trường Thái Bình Dương để hỗ trợ đội quân chiến đấu trong Chiến tranh Thế giới thứ II. Trong nước, nguồn thịt bò và thịt lợn có sẵn bắt đầu thu nhỏ lại. Vào thời điểm nước Mỹ gia nhập cuộc chiến tranh cuối năm 1941, các nhà hàng ở New York đang sử dụng thịt ngựa cho bánh mì kẹp và thị trường chợ đen cho gia cầm bắt đầu hình thành. Các quan chức chính phủ bắt đầu lo lắng rằng nỗ lực chiến tranh kéo dài sẽ làm cho đất nước rơi vào tình trạng thiếu đạm. “Vấn đề này sẽ lớn dần lên ở nước Mỹ khi chiến tranh tiếp diễn,” tổng thống tiền nhiệm Herbert Hoover viết cho người Mỹ trong một cuốn sách mỏng của chính phủ năm 1943. “Những cánh đồng của

chúng ta thiếu lao động để chăm sóc vật nuôi và trên tất cả chúng ta phải trang bị nguồn cung cấp thực phẩm cho người Anh và Nga. Thịt và mỡ cũng quan trọng như xe tăng, máy bay trong chiến tranh.”

Vì lo lắng, Bộ Quốc phòng đặt vấn đề với hàng chục nhà xã hội học, tâm lý học và thần kinh học hàng đầu cả nước – có Margaret Mead và Kurt Lewin, người sắp trở thành nhân vật nổi danh trong lĩnh vực học thuật – và mang cho họ một nhiệm vụ: tìm ra cách để thuyết phục người Mỹ ăn bộ lòng. Làm cho các bà nội trợ phục vụ chồng và con mình với gan, tim, thận, não, bao tử và ruột giàu prô-tê-in được bỏ lại sau khi sườn bò và bò quay được đưa ra ngoài nước.

Vào lúc đó, bộ lòng không phổ biến ở Mỹ. Một người phụ nữ trung lưu năm 1940 sẽ đói ăn nhanh hơn nếu không có món lười động vật hay bộ lòng trên bàn ăn. Vì thế, khi các nhà khoa học được tuyển vào Hội đồng Thói quen ăn uống gặp mặt lần đầu tiên năm 1941, họ tự đặt ra một mục tiêu xác định một cách hệ thống những rào cản văn hóa cản trở người Mỹ không ăn bộ lòng. Tất cả, hơn 200 nghiên cứu cuối cùng được phát hành và trọng tâm của toàn bộ các nghiên cứu đó là một hiểu biết giống nhau: Để thay đổi việc ăn uống của mọi người, vật lạ phải được làm thành quen thuộc. Và để làm điều đó, bạn phải ngụy trang nó trong ăn uống hàng ngày.

Các nhà khoa học kết luận, để thuyết phục người Mỹ ăn gan và thận, những người nội trợ phải biết được cách làm cho những món ăn đó nhìn, có vị và mùi giống hết mức có thể những gì gia đình họ mong muốn được nhìn thấy trên bàn ăn tối. Ví dụ như, khi Phòng Phục cấp sinh hoạt của Quartermaster Corps – những người chịu trách nhiệm việc ăn uống của binh lính – bắt đầu phục vụ bắp cải tươi cho quân đội năm 1943, nó bị phản đối. Vì thế, những bếp ăn tập thể xắt nhỏ và đun sôi bắp cải cho đến khi nó nhìn giống mọi thứ rau khác trong khay thức ăn của binh lính – và quân đội ăn nó mà không phản nản gì. Theo một nhà nghiên cứu đánh giá những nghiên cứu đó: “Các binh lính có vẻ ăn nhiều thức ăn hơn, dù cho quen thuộc hay không, khi nó được chuẩn bị giống với trải nghiệm trước đó của họ và được bày ra theo kiểu quen thuộc.”

Hội đồng Thói quen ăn uống kết luận, bí mật để thay đổi chế độ ăn uống của người Mỹ là sự quen thuộc. Không lâu sau, các bà nội trợ nhận được thư từ chính phủ bảo họ “người chồng nào cũng sẽ mừng rỡ vì bánh làm từ thịt bò và thận heo.” Những người bán thịt bắt đầu đưa ra các công thức giải thích cách chế biến gan thành từng lát thịt.

Vài năm sau khi kết thúc Chiến tranh Thế giới thứ II, Hội đồng Thói quen ăn uống bị giải thể. Tuy nhiên, kể từ đó, bộ lòng đã được kết hợp hoàn toàn vào bữa ăn của người Mỹ. Một nghiên cứu chỉ ra rằng việc tiêu thụ những phần thừa đó tăng 33% trong chiến tranh. Năm 1955, nó tăng đến 50%. Thận đã trở thành một món chủ yếu trong bữa ăn tối. Gan được dùng cho nhiều dịp đặc biệt. Những mô hình bữa tối của người Mỹ đã được chuyển đổi đến một mức độ mà bộ lòng đã trở thành biểu tượng của sự thoải mái.

Kể từ đó, chính phủ Mỹ nỗ lực rất nhiều để cải thiện chế độ ăn uống của người dân. Ví dụ, có một chiến dịch “5 một ngày”, với ý định khuyến khích mọi người ăn 5 loại trái cây và rau quả, kim tự tháp thức ăn của Bộ Nông nghiệp Hoa Kỳ và thúc đẩy dùng phô mai ít béo cùng sữa. Không ai thực hiện triệt để phát hiện của hội đồng. Không ai cố gắng ngụy trang lời khuyên của họ vào những thói quen đã tồn tại và kết quả là toàn bộ chiến dịch thất bại. Đến hôm nay, chương trình duy nhất của chính phủ từng tạo ra sự thay đổi bền vững trong chế độ ăn uống của người Mỹ là sự thúc đẩy ăn bộ lòng những năm 1940.

Tuy nhiên, các đài phát thanh và công ty quy mô lớn – lại dễ hiểu hơn.

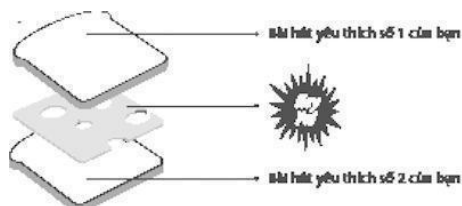
* * *

Để làm “Hey Ya!” nổi tiếng, các DJ nhanh chóng nhận ra, họ cần làm cho bài hát có vẻ quen thuộc. Và để làm điều đó, cần có điều gì đó đặc biệt.

Vấn đề là những chương trình máy tính như Khoa học Bài hát nổi tiếng rất tốt khi dự đoán thói quen của mọi người. Nhưng đôi lúc, những thuật toán đó tìm ra thói quen chưa thực sự hình thành, và khi các công ty giới thiệu những thói quen mà chúng ta không thừa nhận hay tệ hơn, không sẵn lòng chấp nhận – như sự yêu mến bí mật của chúng ta dành cho những bản ballad đầy sức sống – các công ty có nguy cơ bị đẩy ra khỏi ngành công nghiệp. Nếu một cửa hàng tạp hóa khoe khoang rằng “Chúng tôi đưa ra sự lựa chọn rất rộng cho ngũ cốc có

đường và kem!” người mua sắm sẽ tránh xa. Nếu một người bán thịt nói “Đây là một miếng lòng cho bữa tối của bạn,” một bà nội trợ những năm 1940 sẽ nấu món cá hồi hầm thay vào đó. Khi một đài phát thanh khoe khoang “Nửa tiếng Celine Dion!”, sẽ không ai bật đài lên. Vì thế, thay vào đó, những người chủ siêu thị chào hàng táo và cà chua (trong khi bảo đảm bạn bước qua khu kệ M&M và kem Haagen-Dazs trên đường đến quầy tính tiền), những người bán thịt những năm 1940 gọi gan là “thịt bò mới,” và các DJ một cách lặng lẽ chuyển *Titanic* làm bài hát dạo đầu.

“Hey Ya!” cần trở thành một phần của một thói quen nghe nhạc đã tạo lập để nổi tiếng. Và để trở thành một phần của một thói quen, đầu tiên nó cần được ngụy trang thật nhẹ nhàng, cũng giống như cách các bà nội trợ ngụy trang thận bằng cách xắt nó thành miếng mỏng. Thế nên, tại WIOQ ở Philadelphia – cũng như ở các đài khác khắp nước – các DJ bắt đầu bảo đảm rằng bất cứ khi nào “Hey Ya!” được phát, nó được kèm giữa những bài hát đã nổi tiếng. “Đó là lý thuyết về danh sách nhạc theo sách giáo khoa hiện nay,” Tom Webster, một nhà tư vấn đài, nói. “Hãy phát một bài hát mới giữa hai bài hát mọi người đều công nhận là nổi tiếng.”



Tuy nhiên, các DJ không phát “Hey Ya!” kế tiếp bất kỳ bài hát nổi tiếng nào. Họ phát nó kèm giữa những thể loại nhạc mà Rich Meyer đã khám phá sẽ ăn sâu vào tiềm thức theo một cách riêng, từ những nghệ sĩ như Blu Cantrell, 3 Doors Down, Maroon 5 và Christina Aguilera. (Trên thực tế, vài đài quá nhiệt tình nên họ dùng một bài hát đến hai lần.)

Ví dụ, hãy xem danh sách nhạc của WIOQ cho ngày 19/9/2003:

11:43 “Here Without You” của 3 Doors Down

11:54 “Breathe” của Blu Cantrell

11:58 “Hey Ya!” của OutKast

12:01 “Breathe” của Blu Cantrell

Hay danh sách nhạc cho ngày 16/10:

9:41 “Harder to Breathe” của Maroon 5

9:45 “Hey Ya!” của OutKast

9:49 “Can’t Hold Us Down” của Christina Aguilera

10:00 “Frontin” của Pharrell

Ngày 12/11:

9:58 “Here Without You” của 3 Doors Down

10:01 “Hey Ya!” của OutKast

10:05 “Like I Love You” của Justin Timberlake

10:09 “Baby Boy” của Beyoncé

“Quản lý một danh sách nhạc là tất cả những gì cần làm để giảm bớt rủi ro,” Webster nói. “Các đài phát thanh phải mạo hiểm theo những bài hát mới, nếu không mọi người sẽ dừng nghe. Nhưng điều mà người nghe muốn là những bài hát họ đã yêu thích. Thế nên bạn phải sáng tác những bài hát mới có vẻ quen thuộc nhanh nhất có thể.”

Khi WIOQ lần đầu tiên phát “Hey Ya!” vào đầu tháng Chín – trước khi việc phát kèm theo bắt đầu – 26,6% người nghe chuyển đài bất cứ lúc nào nó được phát. Đến tháng Mười, sau khi phát nó kèm theo những bài hát nổi tiếng ăn sâu vào tâm trí, “yếu tố dừng nghe” đó giảm xuống 13,7%. Tháng Mười hai, nó là 5,7%. Những đài phát thanh khác khắp đất nước sử dụng cùng kỹ thuật phát kèm đó và tỉ lệ dừng nghe cũng tuân theo mô hình đó.

Và khi người nghe nghe “Hey Ya!” hết lần này đến lần khác, nó trở nên quen thuộc. Khi bài hát trở nên phổ biến, WIOQ phát “Hey Ya!” khoảng 15 lần một ngày. Những thói quen nghe của mọi người đã chuyển sang hy vọng – thèm khát – “Hey Ya!” Một thói quen “Hey Ya!”

hình thành. Bài hát tiến đến giành được một giải Grammy, bán được hơn 5,5 triệu bản và mang đến cho các đài phát thanh hàng triệu đô-la. “Đĩa đó gắn chặt OutKast với nhóm các siêu sao âm nhạc,” Bartels, nhà điều hành quảng bá, nói với tôi. “Việc đó đã giới thiệu nó với các khán giả không nghe nhạc hip-hop. Hiện nay nó đem đến nhiều sự thỏa mãn nên khi một nhạc sĩ mới thu âm bài hát đơn của mình sẽ nói, *“Đây sẽ là bài ‘Hey Ya!’ tiếp theo.”*”

* * *

Sau khi Andrew Pole xây dựng máy dự đoán mang thai của mình, sau khi anh xác định hàng trăm nghìn người mua sắm nữ có thể mang thai, sau khi ai đó chỉ ra rằng vài – trên thực tế, phần lớn – những phụ nữ đó có thể buồn phiền một chút nếu họ nhận được một quảng cáo làm lộ rõ Target biết được tình trạng sinh sản của mình, mọi người quyết định lùi lại một bước và xem xét các lựa chọn.

Phòng tiếp thị nghĩ rằng có thể khôn ngoan nếu tiến hành một vài thí nghiệm nhỏ trước khi giới thiệu một chiến dịch trên toàn quốc. Họ có thể gửi những bức thư được thiết kế đặc biệt đến những nhóm khách hàng nhỏ, vì thế họ lựa chọn bất kỳ người phụ nữ nào từ danh sách mang thai của Pole và bắt đầu kiểm chứng nhiều sự kết hợp của các quảng cáo để xem cách những người mua sắm phản ứng lại.

“Chúng ta có thể gửi đến mọi khách hàng một cuốn sách quảng cáo nhỏ, được thiết kế đặc biệt cho họ, nói rằng, ‘Đây là những thứ bạn đã mua tuần trước và một phiếu mua hàng cho nó,’” một nhà điều hành Target có hiểu biết trực tiếp về máy dự đoán mang thai của Pole nói với tôi. “Lúc nào chúng tôi cũng làm thế với các sản phẩm tạp hóa.

“Tuy nhiên, với những sản phẩm mang thai, chúng tôi học được rằng vài phụ nữ có phản ứng không tốt. Sau đó chúng tôi bắt đầu trộn lẫn những quảng cáo đó với những thứ mà chúng tôi biết phụ nữ mang thai sẽ không bao giờ mua, nên những quảng cáo sản phẩm trẻ em được nhìn thấy một cách ngẫu nhiên. Chúng tôi đặt quảng cáo tã giấy cạnh quảng cáo máy cắt cỏ. Chúng tôi đặt một phiếu mua hàng ly uống rượu vang cạnh quần áo trẻ em. Bằng cách đó, trông giống như toàn bộ sản phẩm được lựa chọn ngẫu nhiên.

“Và chúng tôi tìm ra rằng miễn là phụ nữ mang thai nghĩ cô ta không bị theo dõi, cô ta sẽ dùng phiếu mua hàng. Cô ta chỉ giả định rằng mọi người trong tòa nhà đều nhận được thư giống nhau cho tờ giấy và giường trẻ em. Miễn là chúng tôi không làm cô ta hoảng sợ, nó sẽ có hiệu quả.”

Câu trả lời cho Target và câu hỏi của Pole – làm thế nào để bạn quảng cáo đến một phụ nữ mang thai mà không tiết lộ ra rằng bạn biết cô ta có thai? – cũng cần thiết như điều mà các DJ dùng để gây nghiến cho người nghe bằng “Hey Ya!” Target bắt đầu quảng cáo phiếu mua hàng tờ giấy kèm với những sản phẩm không dành cho thai phụ làm cho các quảng cáo có vẻ quen thuộc và thoải mái. Họ ngại trang điều họ đã biết.

Không lâu sau, doanh thu “Mẹ và Bé” của Target bùng nổ. Công ty không áp dụng các con số doanh thu cho bất kỳ phòng ban xác định nào, nhưng giữa năm 2002 – khi Pole được tuyển dụng – và năm 2009, lợi nhuận của Target tăng từ 44 tỷ đô-la lên 65 tỷ đô-la. Năm 2005, chủ tịch của công ty, Gregg Steinhafel, khoe khoang với cả phòng đầy các nhà đầu tư về “sự tập trung cao độ của công ty vào những mặt hàng và chủng loại lôi cuốn các nhóm khách hàng nhất định như bà mẹ và em bé.

“Khi những công cụ cơ sở dữ liệu phát triển càng phức tạp, Target Mail tự thân trở thành một công cụ hữu ích để đẩy mạnh giá trị và sự tiện lợi cho những nhóm khách hàng nhất định như những người mới làm mẹ hay những cô bé cậu bé tuổi teen,” anh nói. “Ví dụ, Target Baby có thể dõi theo các giai đoạn cuộc đời từ chăm sóc trước khi sinh đến lúc ngồi ghế nhỏ trên xe hơi và tập đi. Năm 2004, chương trình Thư điện tử trực tiếp Target Baby tăng khá nhanh về số lần thăm và doanh thu.”

Dù kinh doanh một bài hát mới, một món ăn mới hay một cái giường mới, bài học cũng giống nhau: Nếu bạn gọi một thứ gì đó mới trong những thói quen cũ, cộng đồng sẽ dễ chấp nhận nó hơn.

Sự hữu ích của bài học này không chỉ giới hạn ở những tập đoàn lớn, các cơ quan chính phủ hay các công ty phát thanh với hy vọng điều chỉnh sở thích của chúng ta. Những hiểu biết tương tự đó có thể được dùng để thay đổi cách chúng ta sống.

Ví dụ như, năm 2000, hai nhà thống kê được YMCA tuyển dụng – một trong những tổ chức phi lợi nhuận lớn nhất nước – sử dụng sức mạnh của việc dự đoán dựa trên số liệu để đưa thể giới trở thành một nơi lành mạnh hơn. YMCA có hơn 2600 chi nhánh ở Mỹ, phần lớn là phòng tập thể hình và trung tâm cộng đồng. Khoảng 10 năm trước, các lãnh đạo của tổ chức bắt đầu lo lắng về việc duy trì cạnh tranh. Họ hỏi xin sự giúp đỡ của một nhà khoa học xã hội và một nhà toán học – Bill Lazarus và Dean Abbott.

Hai người đàn ông đó thu thập dữ liệu từ hơn 150.000 khảo sát của YMCA về sự thỏa mãn của thành viên đã được thu thập qua nhiều năm và bắt đầu tìm kiếm các mô hình. Tại thời điểm đó, các nhà điều hành YMCA chấp nhận lời đồn thổi rằng mọi người muốn thiết bị tập thể dục khác lạ và tiện nghi tinh xảo, hiện đại. YMCA đã dành hàng triệu đô-la để xây dựng phòng tập cử tạ và yoga. Tuy nhiên, khi phân tích những khảo sát đó, có một thực tế là trong khi sự lôi cuốn của một tiện nghi và sự sẵn sàng của máy tập luyện có thể làm cho mọi người tham gia ngay từ đầu, thứ giữ họ ở lại hoàn toàn khác.

Dữ liệu cho rằng, sự duy trì được dẫn dắt bởi các yếu tố về cảm xúc, như liệu các nhân viên biết tên thành viên hay nói xin chào khi họ bước vào. Thực tế là, mọi người thường đến phòng tập thể hình để tìm kiếm một sự kết nối cộng đồng, không phải là một công việc hàng ngày buồn tẻ. Nếu một thành viên kết bạn tại YMCA, có vẻ họ sẽ xuất hiện nhiều hơn để tập thể dục. Nói cách khác, những người tham gia YMCA có những thói quen xã hội nhất định. Nếu YMCA thỏa mãn được chúng, các thành viên rất vui. Thế nên nếu YMCA muốn khuyến khích mọi người tập thể dục, nó cần tận dụng lợi thế của những mô hình đã tồn tại trước đó và dạy các nhân viên nhớ tên thành viên. Có một sự biến đổi giữa bài học mà Target và các DJ đài phát thanh học được: để bán một thói quen mới – trong trường hợp này là tập thể dục – hãy gói nó trong cái gì đó mà mọi người đã biết đến và yêu thích, như bản năng tìm đến những nơi họ có thể kết bạn dễ dàng.

“Chúng ta đang phá giải mật mã về cách giữ chân mọi người ở phòng tập thể hình,” Lazarus nói với tôi. “Mọi người muốn đến thăm những nơi thỏa mãn nhu cầu xã hội của họ. Làm cho mọi người tập thể dục theo nhóm khiến cho việc họ gắn bó với một bài tập có khả năng xảy ra cao hơn. Bạn có thể thay đổi sức khỏe quốc gia theo cách này.”

Các chuyên gia phân tích dự đoán nói, vào ngày nào đó không xa, các công ty có thể biết sở thích của chúng ta và dự đoán những thói quen của chúng ta tốt hơn chúng ta hiểu được chính mình. Tuy nhiên, biết được rằng ai đó có thể yêu thích một nhãn hiệu bơ đậu phộng này hơn không đủ để làm cho họ hành động theo sở thích đó. Để kinh doanh một thói quen mới – là hàng tạp hóa hay thể dục thẩm mỹ - bạn phải hiểu được cách làm cho điều mới lạ có vẻ quen thuộc.

Lần cuối cùng tôi trò chuyện với Andrew Pole, tôi đề cập đến vợ tôi đang mang thai tháng thứ 7 đứa con thứ hai. Pole cũng đã có con nên chúng tôi nói chuyện một lúc về những đứa trẻ. Tôi nói, vợ tôi và tôi thỉnh thoảng mua sắm ở Target, và khoảng một năm trước chúng tôi đã cung cấp cho công ty địa chỉ của mình, nên chúng tôi có thể bắt đầu nhận phiếu mua hàng trong hộp thư. Gần đây, trong quá trình vợ tôi mang thai, tôi để ý thấy có sự tăng nhỏ về số lượng quảng cáo tã giấy, sữa dưỡng da và quần áo trẻ em đến nhà chúng tôi.

Tôi nói với anh ấy, tôi đang lên kế hoạch sử dụng vài phiếu mua hàng trong số đó mỗi tuần. Tôi cũng đang suy nghĩ mua một cái cũi trẻ em, vài tấm màn che để giữ vệ sinh và có thể vài món đồ chơi hiệu Bob và Builder cho đứa trẻ mới biết đi. Target thật sự hữu ích khi gửi cho tôi chính xác phiếu mua hàng những thứ tôi cần.

“Chỉ cần chờ đến lúc đứa trẻ được sinh ra,” Pole nói. “Chúng tôi sẽ gửi cho anh nhiều phiếu mua hàng những thứ anh muốn cả trước khi anh biết được mình cần thứ đó.”

7. Xác định mục tiêu bạn muốn thế nào trước khi bạn làm việc

Phần III

Những thói quen của cộng đồng

8. Đại giáo đoàn và phong trào tẩy chay xe buýt ở Montgomery

Phong trào diễn ra thế nào

Chuyến xe buýt 6 giờ tối Cleveland thẳng gấp, một phụ nữ nhỏ nhắn 42 tuổi người Mỹ La tinh đeo cặp kính không gọng và mặc áo vét nâu bước lên xe, mở túi xách tay và thả 10 xu tiền vé vào khay tiền.

Hôm đó là thứ Năm, ngày 1/12/1955, ở Montgomery, Alabama và bà vừa kết thúc một ngày dài ở chợ Montgomery, làm thợ may cho một cửa hàng bách hóa ở đó. Chuyến xe buýt đông nghịt người, và theo luật, bốn hàng ghế đầu được dành riêng cho hành khách da trắng. Khu vực ở phía sau mà người da đen được phép ngồi đã kín chỗ và vì thế người phụ nữ - Rosa Parks – ngồi hàng ghế ở giữa xe, ngay phía sau khu vực cho người da trắng, nơi người có màu da nào cũng có thể giành chỗ ngồi.

Chuyến xe tiếp tục hành trình và thêm nhiều người bước lên. Không lâu sau, tất cả hàng ghế đều kín và có vài người – cả một hành khách người da trắng – đang đứng dọc lối đi, nắm chặt thanh ngang phía trên đầu. Tài xế chuyến xe, James F. Blake, khi nhìn thấy người đàn ông da trắng đang đứng, đã hét với các hành khách da đen ở khu vực bà Parks ngồi để nhường chỗ cho người đàn ông, nhưng không ai nhúc nhích. Xe quá ồn. Họ có thể không nghe thấy. Blake thẳng xe lại ở một trạm dừng phía trước nhà hát Empire trên đường Montgomery và bước về phía sau xe.

“Tốt hơn hết, các người nên xem lại mình và đứng dậy khỏi những chỗ này,” anh ta nói. Ba hành khách da đen đứng dậy và di chuyển ra sau, nhưng bà Parks vẫn ngồi yên. Bà nói với tài xế, bà không ngồi ở khu vực dành cho người da trắng và hơn nữa chỉ có duy nhất một người da trắng đang đứng.

“Nếu bà không đứng lên,” Blake nói, “tôi sẽ gọi cảnh sát và bắt giữ bà.”

“Anh có thể làm điều đó,” bà Parks nói.

Người tài xế bỏ đi và tìm hai cảnh sát đến.

“Tại sao bà không đứng lên?” một người hỏi bà Parks sau khi họ lên xe.

“Tại sao phải đẩy chúng tôi ra?” bà nói.

“Tôi không biết,” nhân viên đó trả lời. “Nhưng luật là luật và bà bị bắt.”

Vào thời điểm đó, không ai trên chuyến xe buýt biết rằng phong trào quyền dân chủ vẫn xoay quanh điều đó. Sự từ chối nhỏ nhặt đó là hành động đầu tiên trong một chuỗi các hành động làm chuyển đổi cuộc đấu tranh về quan hệ chủng tộc, từ một cuộc đấu tranh giữa các nhà hoạt động xã hội ở tòa án và các cơ quan lập pháp thành một cuộc đấu có được sức mạnh từ toàn bộ cộng đồng và sự phản đối rộng rãi. Qua năm tiếp theo, dân da đen ở Montgomery sẽ tăng nhanh, tẩy chay các chuyến xe buýt của thành phố và chỉ chấm dứt hành động đó khi luật về phân biệt chủng tộc trên phương tiện giao thông công cộng được đưa ra khỏi các cuốn sách. Việc tẩy chay sẽ làm tê liệt các tuyến xe buýt về mặt tài chính, lôi cuốn 10 nghìn người phản đối tập hợp lại, giới thiệu với cả nước một người lãnh đạo trẻ có uy tín tên là Martin Luther King, Jr., và khuấy động phong trào lan đến Little Rock, Greensborom Raleigh, Birmingham và cuối cùng đến Quốc hội. Bà Parks sẽ trở thành một anh hùng, một người nhận Huy chương Chính phủ về Tự do và là một điển hình rạch ròi về cách một lễ thói kháng cự đơn lẻ có thể thay đổi thế giới.

Nhưng đó không phải là toàn bộ câu chuyện. Rosa Parks và việc tẩy chay xe buýt ở Montgomery trở thành cái nôi của cuộc vận động quyền dân chủ không chỉ vì hành động phản kháng của một cá nhân mà còn vì những mô hình xã hội. Kinh nghiệm của bà Parks mang đến một bài học về sức mạnh của các thói quen xã hội – các hành vi xảy ra không suy nghĩ, lan đến hàng chục hay hàng trăm người, thường rất khó nhìn thấy khi nó xảy ra, nhưng chứa đựng một sức mạnh có thể thay đổi thế giới. Những thói quen xã hội khiến cho các con đường đầy ắp những người phản đối, có thể không ai biết ai, có thể đang bước đi vì nhiều mục đích khác, nhưng tất cả đều di chuyển theo cùng một hướng. Những thói quen xã hội là nguyên do tại sao vài sáng kiến trở thành phong trào thay đổi thế giới, trong khi

những cái khác không thể có tác động gì. Và lý do những thói quen xã hội có ảnh hưởng như thế là vì nguồn gốc của nhiều phong trào – là những cuộc cách mạng quy mô lớn hay sự biến chuyển đơn giản trong các nhà thờ mà mọi người tham dự – là một quá trình có ba giai đoạn mà theo các nhà sử học và xã hội học, nó xuất hiện lặp đi lặp lại:

Một phong trào bắt đầu vì có những thói quen xã hội về tình bạn và mối ràng buộc chặt chẽ giữa những người quen biết thân thiết.

Nó phát triển vì những thói quen của cộng đồng giúp cho mối ràng buộc lỏng lẻo giữa những người hàng xóm và những lễ thói trong một đại gia đình xích lại gần nhau.

Và nó kéo dài vì các lãnh đạo của một phong trào mang đến cho người tham gia những thói quen mới để tạo ra nhận thức mới mẻ về nhân dạng và một cảm giác sở hữu.

Thông thường, chỉ khi toàn bộ ba giai đoạn của quá trình đó được hoàn thành, một phong trào mới có thể trở nên tự hành và vươn tới số đông nhất định. Có những công thức khác để sự thay đổi xã hội thành công. Nhưng hiểu được cách những thói quen xã hội hoạt động giúp giải thích tại sao Montgomery và bà Rosa Parks trở thành chất xúc tác cho một cuộc vận động lớn vì quyền dân chủ.

Có thể tránh khỏi một điều rằng hành vi kháng cự của bà Parks vào ngày mùa đông đó sẽ dẫn đến điều gì khác ngoài việc bà bị bắt giữ. Rồi những thói quen can thiệp vào và điều gì đó phi thường xảy ra.

* * *

Rosa Parks không phải là hành khách da đen đầu tiên vào tù vì vi phạm pháp luật phân biệt chủng tộc của xe buýt Montgomery. Bà cũng không phải người đầu tiên trong năm đó. Năm 1946, Geneva Johnson đã bị bắt giữ vì cãi lại một tài xế xe buýt Montgomery khi bị buộc tội chiếm chỗ. Năm 1949, Viola White, Katie Wingfield và hai trẻ em da đen bị bắt vì ngồi vào khu vực dành cho người da trắng và không chịu chuyển chỗ. Cũng năm đó, hai thiếu niên da đen đến từ New Jersey – nơi luật về hành khách xe buýt đã bình đẳng – bị bắt và bỏ tù sau khi vi phạm pháp luật, ngồi cạnh một người đàn ông da trắng và một đứa con trai. Năm

1952, một cảnh sát Montgomery nổ súng và giết chết một người đàn ông da đen khi ông ta tranh luận với một tài xế xe buýt. Năm 1955, chỉ vài tháng trước khi bà Parks bị đưa vào tù, Claudette Colvin và Mary Louise Smith bị bắt giữ ở hai vụ việc riêng vì từ chối nhường ghế ngồi cho hành khách da trắng.

Tuy nhiên, không lần bắt giữ nào trong số đó dẫn đến việc tẩy chay hay chống đối. “Không có nhiều nhà hoạt động xã hội thật sự ở Montgomery vào lúc đó,” Taylor Branch, sử gia chiến thắng quyền dân chủ và đạt giải Pulitzer, nói với tôi. “Mọi người không chống đối hay diễu hành. Chủ nghĩa tích cực là điều chỉ xảy ra ở các phiên tòa. Đó không phải là điều người thường có thể làm.”

Ví dụ như, khi người thanh niên trẻ Martin Luther King, Jr., đến Montgomery năm 1954, một năm trước vụ bắt giữ bà Parks, anh thấy phần lớn người da đen của thành phố chấp nhận sự phân biệt chủng tộc “mà không có bất kỳ sự chống đối nào. Họ không chỉ có vẻ cam chịu sự phân biệt mà còn chấp nhận sự ngược đãi và sỉ nhục đi kèm với nó.”

Vậy, khi bà Parks bị bắt giữ, tại sao mọi thứ lại thay đổi?

Một lời giải thích là môi trường chính trị đang thay đổi. Năm 2011, Tòa án Tối cao Hoa Kỳ đã tuyên án vụ *Brown v. Board of Education*, quy định xóa bỏ phân biệt màu da trong các trường công lập; 6 tháng trước vụ bắt giữ bà Parks, Tòa án cũng ra một quy định sau này được gọi là *Brown II* – một quyết định yêu cầu trường học phải tiến hành việc hòa nhập với “tốc độ hoàn toàn công bằng.” Bao trùm khắp đất nước bầu không khí đang thay đổi khắp nơi.

Nhưng điều đó không đủ để giải thích tại sao Montgomery trở thành nền tảng đầu tiên cho đấu tranh quyền dân chủ. Claudette Colvin và Mary Louise Smith đã bị bắt giữ sau vụ *Brown v. Board* và họ vẫn chưa khuấy động được sự chống đối nào. *Brown*, với nhiều người dân Montgomery, là một sự trừu tượng hóa từ một trụ sở tòa án xa xôi và nó không rõ ràng làm thế nào – hay nếu – tác động của nó chỉ được cảm thấy ở mức địa phương. Montgomery không phải là Atlanta, Austin hay những thành phố khác nơi mà sự tiến bộ có thể xảy ra. “Montgomery là nơi cực kỳ khó chịu,” Branch nói. “Chủ nghĩa phân biệt chủng tộc đã thành thói quen ở đó rồi.”

Tuy nhiên, khi bà Parks bị bắt, nó khuấy động điều gì đó không bình thường trong thành phố. Rosa Parks, không giống những người khác đã từng ở tù vì tội vi phạm luật phân biệt màu da trên xe buýt, được kính trọng sâu sắc và gắn bó với cộng đồng của mình. Bởi vậy khi bà bị bắt, sự chống đối đầu tiên được nhen nhóm lên. Quyền thành viên của bà Parks trong hàng chục mạng lưới xã hội khắp thành phố Montgomery cho phép bạn bè của bà tập hợp sự phản ứng trước khi sự lãnh đạm thông thường của cộng đồng có thể chiếm lĩnh.

Vào lúc đó, cuộc sống thường ngày ở Montgomery bị thống lĩnh bởi hàng trăm nhóm nhỏ tạo ra kết cấu xã hội của thành phố. *Cuốn Danh bạ Các tổ chức xã hội* và dân quyền của thành phố cũng mỏng như cuốn danh bạ điện thoại vậy. Toàn bộ người lớn, có vẻ như – thường là người lớn da đen – nằm trong vài loại câu lạc bộ, nhà thờ, nhóm xã hội, trung tâm cộng đồng hay tổ chức hàng xóm và thường là hơn một loại. Trong những mạng lưới xã hội đó, Rosa Parks được biết đến rất nhiều và cũng được yêu mến. “Rosa Parks là một trong những người hiếm hoi mà mọi người đồng ý rằng bà cho đi nhiều hơn nhận về,” Branch viết trong cuốn sách lịch sử phong trào quyền dân chủ của mình, *Parting the Waters*. “Nhân cách của bà đại diện cho một trong những điểm sáng cao quý lẻ loi trên bản đồ của nhân loại, bù đắp cho hàng chục hay nhiều hơn thế những người mắc bệnh tâm thần.” Tình bạn và các mối quan hệ của bà băng qua mọi ranh giới chủng tộc và kinh tế của thành phố. Bà là thư ký chi hội địa phương của Hiệp Hội Quốc gia vì sự thăng tiến của người da màu, tham gia nhà thờ Methodist và giúp đỡ việc giám sát một tổ chức thanh niên ở nhà thờ Lutheran gần nhà. Bà dành vài ngày cuối tuần làm tình nguyện ở một trung tâm cho người vô gia cư, những ngày khác ở một câu lạc bộ thực vật học và vào tối thứ Tư thường tham gia cùng một nhóm phụ nữ đan chăn cho một bệnh viện địa phương. Bà tình nguyện làm dịch vụ may quần áo nữ cho nhiều gia đình nghèo và cung cấp sữa đổi áo khoác dài lúc cấp bách cho những cô gái trẻ da trắng giàu có. Thực tế, bà gắn bó quá nhiều với cộng đồng nên chồng bà thường phàn nàn rằng bà ăn bên ngoài nhiều hơn ăn ở nhà.

Theo các nhà xã hội học, nói chung, phần lớn chúng ta có bạn bè giống mình. Chúng ta có thể có vài mối quan hệ thân thiết với người giàu có, một số thì nghèo hơn và một số thì thuộc chủng tộc khác – nhưng, trên hết, mối quan hệ sâu sắc nhất của chúng ta có khuynh

hướng là với những người giống bản thân mình, có cùng mức thu nhập với mình và tương đồng về tầng lớp xã hội.

Ngược lại, bạn bè của bà Parks mở rộng ra mọi cấp bậc xã hội và kinh tế ở thành phố Montgomery. Bà có cái mà các nhà xã hội học gọi là “mối quan hệ chặt chẽ” – mối quan hệ trực tiếp – với hàng chục nhóm người khắp Montgomery mà thường không có liên lạc gì với nhau. “Điều đó tuyệt đối quan trọng,” Branch nói. “Rosa Parks vượt quá sự phân tầng xã hội của cộng đồng người da đen nói riêng và của Montgomery nói chung. Bà là người bạn của các công nhân nông trường và giáo sư đại học.”

Và sức mạnh của những tình bạn đó trở nên rõ ràng hơn ngay khi bà Parks vào tù.

Rosa Parks gọi đến nhà cha mẹ mình từ đồn cảnh sát. Bà hoảng loạn và mẹ của bà – không biết phải làm gì – bắt đầu xem qua cuốn sổ tay về các bạn của Parks, cố gắng suy nghĩ xem ai có thể giúp đỡ được. Bà gọi cho vợ của E. D. Nixon, thủ trưởng tiền nhiệm của Hiệp Hội Quốc gia vì sự thăng tiến của người da màu Montgomery, người sẽ tiếp tục gọi cho chồng mình và nói với ông rằng bà Parks cần được đưa ra khỏi nhà tù. Ngay lập tức ông đồng ý giúp đỡ và gọi cho một luật sư danh tiếng người da trắng tên là Clifford Durr, người cũng biết Parks vì bà đã viền quần áo cho ba đứa con gái của ông.

Nixon và Durr đến nhà tù, bảo lãnh cho Parks và đưa bà về nhà. Họ đang tìm kiếm trường hợp hoàn hảo để thách thức lại luật phân biệt chủng tộc của xe buýt Montgomery và khi cảm nhận thấy một cơ hội, họ hỏi liệu bà Parks có sẵn lòng cho phép họ chống lại việc bắt giữ bà ở tòa án. Chồng của bà Parks phản đối ý kiến đó. “Những người da trắng sẽ giết em, Rosa ạ,” ông nói với bà.

Nhưng Parks đã dành nhiều năm làm việc với Nixon tại Hiệp Hội Quốc gia vì sự thăng tiến của người da màu. Bà đã từng ở nhà Durr và giúp đỡ con gái ông chuẩn bị cho điệu nhảy côticông. Bạn bè bà hiện đang hỏi xin sự giúp đỡ.

“Nếu anh nghĩ rằng nó sẽ có nghĩa với Montgomery và tạo ra điều gì đó tốt đẹp,” bà nói với họ, “tôi rất vui khi được đồng hành cùng.”

Đêm đó – chỉ vài tiếng sau vụ bắt giữ – tin tức về việc bà Parks vào tù bắt đầu lọt ra khắp cộng đồng người da đen. Jo Ann Robinson, chủ tịch một nhóm các giáo viên có uy quyền lớn trong lĩnh vực chính trị và một người bạn của Parks từ nhiều tổ chức, nghe được tin đó. Và nhiều giáo viên trong nhóm của Robinson và phụ huynh học sinh cũng nghe được. Gần nửa đêm, Robinson triệu tập một cuộc họp khẩn và đề nghị mọi người tẩy chay các chuyến xe buýt vào thứ Hai, trong bốn ngày, đến khi Parks xuất hiện ở tòa.

Sau đó, Robinson lên vào phòng sao chép bản đánh máy ở nơi làm việc và sao một tờ bướm thông tin.

“Một phụ nữ Negro khác đã bị bắt giữ và đưa vào tù vì bà từ chối đứng dậy khỏi ghế ngồi của mình trên xe buýt để nhường cho một người da trắng ngồi xuống,” tờ quảng cáo viết. “Trường hợp của người phụ nữ đó được nêu lên vào hôm thứ Hai. Vì thế, chúng ta hãy yêu cầu tất cả người Negro không đi xe buýt vào thứ Hai để chống đối lại việc bắt giữ và xét xử.”

Sáng sớm hôm sau, Robinson đưa một số lượng lớn các tờ bướm cho nhiều giáo viên và nhờ họ phân phát cho các bậc phụ huynh và đồng nghiệp. Trong vòng 24 giờ sau vụ bắt giữ bà Parks, tin tức về việc vào tù của bà và sự tẩy chay đã lan đến một số cộng đồng có ảnh hưởng lớn nhất của thành phố - Hiệp Hội Quốc gia vì sự thăng tiến của người da màu ở địa phương, một nhóm chính trị lớn, một số giáo viên người da đen, và phụ huynh học sinh của họ. Nhiều người trong số những người nhận được tờ bướm đã biết cá nhân Rosa Parks – họ đã ngồi cạnh bà trong nhà thờ hay tại một buổi gặp mặt từ thiện và xem bà như một người bạn. Có một bản năng tự nhiên gắn với tình bạn, một sự đồng cảm làm cho chúng ta sẵn sàng đấu tranh vì ai đó chúng ta yêu mến khi họ bị đối xử không công bằng. Các nghiên cứu cho thấy mọi người không gặp vấn đề gì khi bỏ qua tai nạn của người lạ, nhưng khi một người bạn bị xúc phạm, cảm giác bị tổn thương của chúng ta cũng đủ mạnh để vượt qua tính trì trệ ngăn cản những sự chống đối khó tổ chức hơn. Khi bạn bè của bà Parks biết được việc bắt giữ và sự tẩy chay, những thói quen xã hội về tình bạn – xu hướng tự nhiên để giúp đỡ người chúng ta tôn trọng – đóng góp vào.

Phong trào quần chúng đầu tiên của kỷ nguyên quyền dân chủ hiện đại có thể được phát động bằng bất kỳ lần bắt giữ nào trước đó. Nhưng nó bắt đầu với Rosa Parks vì bà có mối

quan hệ bạn bè rộng rãi, đa dạng và gắn kết – những người phản ứng lại khi bà bị bắt như phản ứng tự nhiên của bạn bè, bằng cách làm theo những thói quen xã hội về tình bạn và đồng ý thể hiện sự ủng hộ của mình.

Vẫn có nhiều người hy vọng sự chống đối sẽ chỉ là một sự kiện trong một ngày không hơn không kém. Những sự chống đối nhỏ lẻ xảy ra bất ngờ mỗi ngày trên toàn thế giới và gần như tất cả đều nhanh chóng thất bại. Không ai có đủ bạn bè để thay đổi thế giới.

Đó là lý do tại sao khía cạnh thứ hai của những thói quen xã hội về phong trào là rất quan trọng. Sự tẩy chay xe buýt ở Montgomery trở thành một lễ thói xã hội rộng rãi vì cảm giác nghĩa vụ giữ cộng đồng người da đen lại cùng nhau được khởi động ngay sau khi những người bạn của bà Parks bắt đầu lan truyền tin tức. Những người hầu như không biết Rosa quyết định tham gia vì một áp lực tình thân cộng đồng – một sự ảnh hưởng được biết đến là “sức mạnh của những mối quan hệ lỏng lẻo” – khiến họ gặp khó khăn khi muốn né tránh không tham gia.

Thử tưởng tượng, một lúc nào đó, bạn đang gây dựng vị trí quản trị cấp trung tại một công ty thịnh vượng. Bạn thành công và giành được nhiều sự yêu mến. Bạn đã dành nhiều năm xây dựng danh tiếng trong công ty và nuôi dưỡng một mạng lưới bạn bè mà bạn có thể đặt quan hệ làm khách hàng, xin lời khuyên và tám chuyện công việc. Bạn tham gia một nhà thờ, một phòng tập thể hình và một câu lạc bộ đồng quê cũng như chi hội địa phương của hội nam sinh trường đại học của mình. Bạn được tôn trọng và thường được mời tham gia nhiều hội đồng khác nhau. Khi mọi người trong cộng đồng của bạn nghe được một cơ hội kinh doanh, họ thường chuyển nó cho bạn.

Bây giờ hãy tưởng tượng bạn nhận được một cuộc điện thoại. Đó là từ nhà điều hành cấp trung của một công ty khác đang tìm một công việc mới. Anh ta hỏi, bạn sẽ giúp anh ta bằng cách chuyển lời tốt đẹp đến ông chủ của bạn chứ?

Nếu người trên điện thoại là một người lạ hoàn toàn, bạn dễ dàng đưa ra quyết định, Tại sao phải mạo hiểm vị trí của mình trong công ty để giúp ai đó mà bạn không quen biết?

Ngược lại, nếu người trên điện thoại là một người bạn thân, bạn cũng dễ dàng ra quyết định. Dĩ nhiên bạn sẽ giúp. Đó là điều những người bạn tốt hay làm.

Tuy nhiên, chuyện gì sẽ xảy ra nếu người trên điện thoại không phải là một người bạn tốt hay một người lạ nhưng là người ở khoảng giữa hai mối quan hệ đó? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn có bạn bè thông thường nhưng không biết rõ ai cả? Bạn có bảo đảm cho người gọi điện khi ông chủ của bạn hỏi ý kiến xem người đó có đáng để phỏng vấn không? Nói cách khác, bạn sẵn lòng dành bao nhiêu danh tiếng và năng lượng để giúp đỡ bạn của bạn mình nhận được công việc?

Vào cuối những năm 1960, một nghiên cứu sinh học bằng tiến sĩ của Đại học Harvard tên là Mark Granovetter bắt đầu tìm kiếm câu trả lời cho câu hỏi đó bằng việc nghiên cứu cách 282 người đàn ông tìm được công việc hiện tại của mình. Anh theo dõi cách họ học hỏi về những vị trí mở, người họ gọi đến để xin chỉ dẫn, những phương pháp họ dùng để qua được cuộc phỏng vấn và quan trọng nhất, ai đã giúp đỡ họ. Như mong đợi, anh tìm ra rằng khi những người tìm kiếm công việc tiếp cận người lạ để tìm sự giúp đỡ, họ bị chối từ. Khi họ lôi kéo bạn bè, họ được giúp đỡ.

Tuy nhiên, ngạc nhiên hơn nữa là, những người tìm kiếm việc làm cũng thường xuyên nhận được sự giúp đỡ từ những người quen biết bình thường – bạn của bạn – những người không phải là người lạ cũng không phải bạn thân. Granovette gọi những sự liên kết đó là “những mối quan hệ lỏng lẻo,” vì chúng đại diện cho những liên kết gắn bó những người quen biết thông thường lại, người chia sẻ vị trí hội viên trong các mạng lưới xã hội nhưng không kết nối trực tiếp bằng những mối quan hệ bạn bè chặt chẽ.

Trên thực tế, Granovetter khám phá ra rằng, để giành được một công việc, những quan hệ lỏng lẻo thường quan trọng hơn bạn bè thân thiết vì chúng giúp chúng ta tiếp cận với những mạng lưới xã hội mà chúng ta không thuộc về. Nhiều người Granovetter nghiên cứu đã biết được nhiều cơ hội việc làm mới qua những mối quan hệ lỏng lẻo, hơn là từ bạn bè thân thiết, điều đó có nghĩa vì chúng ta luôn nói về bạn bè thân thiết nhất của mình mọi lúc mọi nơi, làm việc cạnh họ hay đọc những trang blog giống nhau. Lúc họ nghe được một cơ hội mới, chúng ta cũng có thể biết về nó. Nói cách khác, những mối quan hệ lỏng lẻo của

chúng ta – người chúng ta tình cờ gặp 6 tháng một lần – là những người nói với chúng ta về công việc mà chúng ta chưa từng nghe đến bao giờ.

Khi các nhà xã hội học nghiên cứu cách thức những ý kiến lan khắp cộng đồng, cách tin đồn lan truyền hay cách phong trào chính trị bắt đầu, họ khám phá ra một mô hình chung: Các mối quan hệ lỏng lẻo của chúng ta thường có ảnh hưởng bằng – nếu không muốn nói là hơn – những người bạn thân thiết. Như Granovetter viết, “Cá nhân có vài mối quan hệ lỏng lẻo sẽ bị lấy đi thông tin từ những phần cách xa của hệ thống xã hội và sẽ bị hạn chế trong những tin tức tinh lẻ và sự nhìn nhận của bạn bè thân thiết. Sự lấy đi đó sẽ không chỉ tách biệt họ với những ý tưởng và xu hướng mới nhất mà còn đặt họ vào một tình thế bất lợi trong thị trường lao động, nơi mà sự thăng tiến có thể phụ thuộc vào hiểu biết về công việc thích hợp được mở ra đúng lúc.

“Hơn thế, những cá nhân đó có thể gặp khó khăn khi tổ chức hay hòa nhập vào phong trào chính trị các kiểu... Trong khi thành viên tham gia vào một hay hai nhóm có thể được tuyển dụng hiệu quả, vấn đề là nếu không có những mối quan hệ lỏng lẻo, bất kỳ sức đẩy nào hình thành theo cách đó cũng không thể lan truyền ra ngoài nhóm được. Kết quả là, phần lớn người dân sẽ không được đề cập đến.”

Sức mạnh của những mối quan hệ lỏng lẻo giúp giải thích cách một sự chống đối có thể mở rộng từ một nhóm bạn thành một phong trào xã hội rộng lớn. Thuyết phục hàng nghìn người cùng theo đuổi một mục tiêu – đặc biệt khi sự theo đuổi đó đòi hỏi gian khổ thật sự, như đi bộ đến nơi làm việc thay vì đi xe buýt, vào tù hay bỏ qua một tách cà phê sáng vì công ty bán nó không ủng hộ phương pháp nuôi trồng hữu cơ – là rất khó. Nhiều người không quan tâm đến sự xúc phạm gần đây nhất để từ bỏ việc đi xe buýt hay cà phê nếu như đó không phải là một người bạn thân bị xúc phạm hay bỏ tù. Thế nên, các nhà hoạt động xã hội dựa vào một công cụ trong thời gian dài để bắt buộc sự chống đối, cho dù một nhóm người không nhất thiết muốn tham gia. Hình thức thuyết phục này có hiệu quả đáng kể trong hàng trăm năm qua. Đó là nhận thức về nghĩa vụ mà những người hàng xóm hay cộng đồng dựa vào.

Nói cách khác, đó là sức ép của tình thân.

Rất khó mô tả sức ép của tình thân – và những thói quen xã hội khuyến khích mọi người làm theo hy vọng của nhóm, vì nó thường khác biệt về hình thức và cách diễn tả từ người này đến người khác. Những thói quen xã hội đó không phải là mô hình nhất quán như hàng chục thói quen cá nhân khác đủ để làm cho mọi người di chuyển theo cùng một hướng.

Tuy nhiên, những thói quen của áp lực tình thân vẫn có điểm chung. Tất cả thường lan truyền qua các mối quan hệ lỏng lẻo. Và chúng có được uy quyền qua những niềm mong đợi chung. Nếu bạn bỏ qua nghĩa vụ xã hội của hàng xóm mình, nếu bạn xem nhẹ những mô hình mong đợi của cộng đồng, bạn đang mạo hiểm đánh mất địa vị xã hội của bản thân. Bạn gây nguy hiểm cho mình khi tiếp cận nhiều lợi ích xã hội đến từ việc tham gia câu lạc bộ đồng quê, hội nam sinh hay nhà thờ.

Nói cách khác, nếu bạn không đưa tay giúp đỡ người gọi điện thoại đang tìm kiếm việc làm, người đó có thể phàn nàn với bạn chơi quần vợt, có thể cầu nhàu với người khác trong phòng thay đồ mà bạn đang hy vọng mời làm khách hàng, người giờ có vẻ ít trả lời điện thoại của bạn vì bạn có danh tiếng không phải là một đồng đội tốt. Trên bất kỳ sân chơi nào, sức ép tình thân rất nguy hiểm. Trong cuộc sống của người trưởng thành, đó là cách hoàn thành công việc và tự tổ chức cộng đồng.

Áp lực tình thân đó, tự bản thân nó, không đủ để duy trì một phong trào. Nhưng khi những mối quan hệ chặt chẽ của tình bạn và những mối quan hệ lỏng lẻo của áp lực tình thân hình thành, nó tạo ra một sức đẩy không thể ngờ. Đó là khi sự thay đổi xã hội rộng rãi có thể bắt đầu.

* * *

Để xem xét cách sự kết hợp giữa những mối quan hệ chặt chẽ và lỏng lẻo có thể thúc đẩy một phong trào như thế nào, hãy tiến thật nhanh đến thời điểm 9 năm sau vụ bắt giữ Rosa Parks, khi hàng trăm người trẻ tuổi tự nguyện đưa mình vào những nguy hiểm chết người vì cuộc vận động quyền dân chủ.

Năm 1964, sinh viên khắp đất nước – nhiều sinh viên là người da trắng đến từ các trường đại học Harvard, Yale và ở miền bắc khác – nộp đơn cho một chương trình gọi là “Dự án

mùa hè Mississippi”. Chương trình đó kéo dài 10 tuần nhằm mục đích ghi nhận những cử tri người da đen ở miền Nam. Dự án sau đó được biết đến là Mùa hè tự do và nhiều người nộp đơn đều nhận thức được sẽ không an toàn. Nhiều tháng trước khi chương trình bắt đầu, báo chí tràn ngập những mẫu tin dự đoán bạo lực (minh chứng chính xác một cách bi kịch khi nào, chỉ một tuần sau khi nó bắt đầu, các đội viên dân phòng người da trắng giết chết 3 tình nguyện viên bên ngoài Longdale, Mississippi). Mỗi đe dọa về thiệt hại khiến nhiều sinh viên né tránh tham gia Dự án mùa hè Mississippi, dù họ đã nộp đơn. Hơn 1.000 ứng viên được nhận vào Mùa hè tự do, nhưng khi thời điểm đến vào tháng Sáu để hướng về phía bắc, hơn 300 người được mời tham gia quyết định ở nhà.

Trong những năm 1980, một nhà xã hội học thuộc Đại học Arizona tên là Doug McAdam bắt đầu tự hỏi liệu có thể tìm ra lý do tại sao có người tham gia Mùa hè tự do và có người lại rút lui. Ông bắt đầu bằng việc đọc đơn nộp của 720 sinh viên đăng ký nhiều năm trước. Mỗi tờ đơn dài 5 trang giấy. Các ứng viên được hỏi về lai lịch, tại sao họ muốn đến Mississippi và kinh nghiệm của họ về đăng ký cử tri. Họ được yêu cầu đưa ra một danh sách những người tổ chức nên liên lạc nếu họ bị bắt giữ. Còn có bài luận, bài tham khảo và vài bài phỏng vấn. Nộp đơn không phải là công việc không có sự chuẩn bị trước.

Lý thuyết ban đầu của McAdam là những sinh viên đến Mississippi có thể có động lực khác với những người ở nhà, điều đó giải thích sự khác nhau trong việc tham gia. Để kiểm chứng ý kiến đó, ông chia các ứng viên thành hai nhóm. Nhóm đầu tiên là những người nói họ muốn đến Mississippi vì động lực “có tính tư lợi”, như để “kiểm tra bản thân,” để “đến nơi có hành động,” hay để “học hỏi lối sống miền bắc.” Nhóm thứ hai là những người có động lực “theo định hướng khác”, như để “mở mang cho người da đen,” để “giúp đỡ nhận thức nền dân chủ toàn diện,” hay để “chứng tỏ sức mạnh của phi bạo lực như một phương tiện để thay đổi xã hội.”

McAdam cho rằng, những người tự cho mình là trung tâm có vẻ sẽ ở nhà nhiều hơn khi họ nhận ra sự nguy hiểm của Mùa hè tự do. Những người có định hướng khác sẽ có vẻ bước lên xe buýt nhiều hơn.

Lý thuyết đó là sai.

Theo số liệu, số người ích kỷ và người không ích kỷ đến phía Bắc ngang bằng nhau. Sự khác biệt về động lực không giải thích được “bất kỳ sự khác biệt đáng kể nào giữa người tham gia và người rút lui,” McAdam viết.

Tiếp theo, McAdam so sánh chi phí cơ hội của các ứng viên. Có thể những người ở nhà có chồng hay bạn gái giữ chân họ để không đến Mississippi? Có thể họ có công việc và không thể xoay xở cho một lần nghỉ suốt hai tháng không lương?

Lại sai nữa.

“Kết hôn hay có công việc toàn thời gian thực chất nâng cao cơ hội của các ứng viên để đi về hướng Nam,” McAdam kết luận.

Ông còn một lý thuyết nữa. Mỗi ứng viên được yêu cầu lập danh sách quyền thành viên của mình trong các tổ chức chính trị và sinh viên và ít nhất 10 người họ muốn thông báo về hoạt động hè của mình, McAdam lấy những danh sách đó và sử dụng chúng để lập biểu đồ mạng lưới xã hội của mỗi ứng viên. Bằng cách so sánh quyền thành viên trong các câu lạc bộ, ông có thể xác định ứng viên nào cũng có bạn bè nộp đơn cho Mùa hè tự do.

Khi hoàn thành, cuối cùng ông cũng có câu trả lời liên quan đến việc tại sao các sinh viên đến Mississippi và những sinh viên khác ở nhà: vì những thói quen xã hội – hay chính xác hơn, vì sức mạnh của các mối quan hệ chặt chẽ và lỏng lẻo có tác động lẫn lộn. Những sinh viên tham gia Mùa hè tự do bị vướng mắc vào các loại cộng đồng nơi cả bạn thân và những người quen biết thông thường đều hy vọng họ bước lên xe. Những người rút lui cũng bị vướng mắc vào những cộng đồng, nhưng của một loại khác – nơi các áp lực xã hội và thói quen không bắt buộc họ đến Mississippi.

“Hãy tưởng tượng bạn là một trong những sinh viên nộp đơn,” McAdam nói với tôi. “Vào ngày bạn đăng ký Mùa hè tự do, bạn điền vào đơn tên 5 người bạn thân thiết nhất và bạn đang cảm thấy thật sự được thúc đẩy.

“Bây giờ là 6 tháng sau và ngày khởi hành đã gần đến. Báo chí dự đoán bạo lực sắp xảy ra ở Mississippi. Bạn gọi cho cha mẹ mình và họ bảo bạn ở nhà. Vào thời điểm đó, điều này thật kỳ lạ, nếu không phải bạn đang có suy nghĩ khác.

“Sau đó, bạn đang băng qua khuôn viên trường khi nhìn thấy một nhóm người từ nhóm nhà thờ của mình và họ nói, ‘Chúng tôi đang sắp xếp để đi chung – khi nào chúng tôi nên đến đón bạn?’ Những người đó không phải là bạn bè thân nhất của bạn, nhưng bạn gặp họ ở các cuộc gặp mặt trong câu lạc bộ và trong ký túc xá, và họ cũng quan trọng trong cộng đồng xã hội của bạn. Tất cả đều biết bạn đã chấp nhận đến Mùa hè tự do và bạn cũng đã nói mình muốn đến. Lời chúc may mắn biến mất ngay lúc đó. Địa vị xã hội của bạn bị mất đi rất nhiều. Cho dù bạn có suy nghĩ khác, đó sẽ là kết quả thật sự nếu bạn rút lui. Bạn sẽ mất đi sự tôn trọng của những người mà ý kiến của họ có ảnh hưởng đến bạn.”

Ví dụ, khi McAdam nhìn vào các ứng viên có định hướng tôn giáo – những sinh viên trích dẫn câu “nhiệm vụ của Chúa là giúp đỡ người cần” như một động lực để nộp đơn, ông tìm thấy các cấp bậc pha trộn lẫn nhau trong sự tham gia. Tuy nhiên, giữa các ứng viên đề cập đến một định hướng tôn giáo và thuộc về một tổ chức tôn giáo, McAdam nhận ra rằng mỗi cá nhân đơn lẻ đều có chuyển đi đến Mississippi. Khi cộng đồng của họ biết họ đã được chấp nhận vào Mùa hè tự do, họ không thể rút lui.

Ngược lại, hãy xem xét mạng lưới xã hội của những ứng viên được chấp nhận vào chương trình nhưng không đi Mississippi. Họ cũng có liên quan đến các tổ chức trong trường học. Họ cũng thuộc về các câu lạc bộ và quan tâm đến địa vị của mình trong những cộng đồng đó. Nhưng các tổ chức mà họ thuộc về - tạp chí và ủy ban sinh viên, các nhóm học thuật và hội nam sinh đại học – có mong đợi khác. Trong những cộng đồng đó, mọi người có thể rút lui khỏi Mùa hè tự do và chịu rất ít hay thậm chí không sự giám sát nào trong hệ thống cấp bậc xã hội hiện tại.

Khi đối diện với viễn cảnh bị bắt giữ (hay tệ hơn) ở Mississippi, nhiều sinh viên có thể có suy nghĩ khác. Tuy nhiên, vài sinh viên gắn bó với những cộng đồng nơi các thói quen xã hội – sự mong đợi của bạn bè và áp lực tình thân của người quen – bắt buộc tham gia, nên mặc dù họ do dự, họ cũng mua một vé xe buýt. Những người khác – người quan tâm đến quyền

dân chủ – thuộc về các cộng đồng nơi những thói quen xã hội chỉ ra một hướng đi hơi khác biệt, nên họ nghĩ đến bản thân, *Có thể tôi sẽ ở nhà.*

* * *

Vào buổi sáng sau khi bảo lãnh Rosa Parks ra khỏi tù, E. D. Nixon gọi một cuộc điện thoại đến mục sư mới của nhà thờ Dexter Avenue Baptist, Martin Luther King, Jr. Lúc đó khoảng sau 5 giờ sáng một chút nhưng Nixon không chào hỏi gì hay hỏi thăm liệu ông có đánh thức đứa con gái 2 tuần tuổi của King không khi mục sư trả lời điện thoại – ông chỉ đi thẳng vào việc bà Parks bị bắt, bà đã bị đưa vào tù như thế nào vì từ chối nhường ghế ngồi của mình và kế hoạch của họ để chống lại vụ kiện trước tòa, việc tẩy chay các chuyến xe buýt của thành phố vào ngày thứ Hai. Vào lúc đó, King 26 tuổi. Anh ở Montgomery vừa được một năm và vẫn đang cố gắng tìm ra vai trò của mình trong cộng đồng. Nixon đang xin hỏi sự tán thành của anh cũng như sự cho phép sử dụng nhà thờ cho cuộc gặp mặt tẩy chay tối hôm đó. King cảnh giác việc dính líu quá sâu vào việc này. “Anh Nixon,” anh nói, “hãy để tôi suy nghĩ về việc này và anh hãy gọi lại cho tôi sau.”

Nhưng Nixon không dừng lại ở đó. Ông tìm đến một trong những người bạn thân nhất của King – một trong những mối quan hệ chặt chẽ nhất của King – tên là Ralph D. Abernathy và nhờ anh ta giúp đỡ thuyết phục vị mục sư trẻ tham gia. Vài giờ sau, Nixon lại gọi cho King.

“Tôi sẽ tham gia sự kiện này,” King nói với ông.

“Tôi rất vui khi nghe anh nói thế,” Nixon nói, “vì tôi vừa nói chuyện với 18 người khác và bảo họ gặp mặt ở nhà thờ của anh tối nay. Sẽ rất tệ khi tụ tập ở đó mà không có anh.” Không lâu sau, King tham gia với vai trò là chủ tịch của tổ chức được thành lập để sắp xếp việc tẩy chay.

Vào Chủ nhật, 3 ngày sau vụ bắt giữ Parks, các mục sư người da đen của thành phố – sau khi nói chuyện với King và các thành viên khác của tổ chức mới – giải thích với giáo đoàn của mình rằng mọi nhà thờ cho người da đen trong thành phố đã đồng ý chống đối một ngày. Thông điệp rất rõ ràng: Giáo dân nào ngồi chờ xe buýt là rất xấu hổ. Cũng cùng ngày đó, tờ báo của thành phố, tờ Advertiser, có một mẫu tin về “một cuộc họp ‘bí mật hàng đầu’ của

người da đen Montgomery lên kế hoạch cho một cuộc tẩy chay các chuyến xe buýt vào thứ Hai.” Phóng viên đã có được bản sao tờ bướm mà nhiều phụ nữ da trắng lấy được từ bảo mẫu của mình. Bài báo giải thích, khu vực của người da đen trong thành phố “tràn ngập hàng nghìn bản sao” các tờ rơi và có dự đoán rằng mọi công dân da đen sẽ tham gia. Khi bài báo được xuất bản, chỉ có các bạn của Parks, các mục sư và các tổ chức tẩy chay công khai thừa nhận tham gia cuộc chống đối – nhưng khi cư dân người da đen của thành phố đọc tờ báo, họ thừa nhận, như những độc giả người da trắng, rằng mọi người đều đã leo lên xe.

Nhiều người ngồi ở ghế chờ và đọc báo đã biết Rosa Parks và sẵn lòng tẩy chay vì tình bạn của họ với bà. Những người khác không biết Parks, nhưng họ có thể cảm nhận cả cộng đồng đang tập hợp lại sau vụ kiện của bà và nếu như họ bị bắt gặp đi xe buýt vào thứ Hai, điều đó sẽ không tốt. “Nếu bạn đi làm,” một tờ bướm phát ở nhà thờ ghi, “hãy đi xe taxi, đi chung với ai đó hay đi bộ.” Rồi mọi người nghe được rằng những người đứng đầu cuộc tẩy chay đã thuyết phục – hay dùng vũ lực – với tất cả tài xế xe taxi người da đen để đồng ý chở các hành khách người da đen vào thứ Hai với giá 10 xu một lần đi, bằng giá một vé xe buýt. Những mối quan hệ lỏng lẻo của cộng đồng đang kéo mọi người lại với nhau. Vào thời điểm đó, bạn có thể đang tham gia cuộc tẩy chay hay chống lại nó.

Vào sáng thứ Hai của cuộc tẩy chay, King thức dậy trước lúc bình minh và lấy cà phê cho mình. Vợ anh, Corette, ngồi ở chỗ cửa sổ trước và chờ đợi chuyến xe buýt đầu tiên đi qua. Cô la lên khi nhìn thấy đèn pha của tuyến South Jackson, thường kín chỗ vì các bảo mẫu bắt xe đi làm, chạy qua mà không có hành khách nào. Chuyến xe buýt tiếp theo cũng trống trơn. Và chiếc xe đến sau cũng thế. King vào xe của mình và bắt đầu lái vòng quanh, kiểm tra các tuyến đường khác. Trong vòng một giờ, anh đếm được 9 hành khách người da đen. Một tuần trước đó, anh đã có thể thấy hàng trăm.

“Tôi vui mừng lắm,” sau này anh viết. “Một phép màu đã diễn ra.... Nhiều người đàn ông bị bắt gặp cười la đi làm và có hơn một chiếc xe ngựa kéo chạy trên đường phố của Montgomery.... Nhiều khán giả tụ tập ở trạm dừng xe buýt để xem chuyện gì đang xảy ra. Đầu tiên, họ đứng đó im lặng, nhưng khi ngày dần qua, họ bắt đầu cổ động các chuyến xe buýt trống không, cười nhạo và làm trò vui. Nhiều thanh niên ồn ào hát lớn, “Không ai đi ngày hôm nay.””

Chiều hôm đó, tại một phòng xử án trên đường Church, Rosa Parks bị buộc tội vi phạm pháp luật phân biệt chủng tộc của nhà nước. Hơn 500 người da đen đứng chật tiền sảnh và đứng trước tòa nhà, chờ đợi bản án. Người tẩy chay và người bào chữa tập hợp ở phòng xử án là những nhà hoạt động chính trị người da đen quan trọng nhất trong lịch sử Montgomery và tất cả họ đã tụ họp lại trong vòng năm ngày. Bắt đầu từ những người bạn thân của Parks, nhưng sau đó nó có được sức mạnh riêng, King và nhiều người tham gia khác sau đó có nói, vì một cảm giác nghĩa vụ giữa cộng đồng – các thói quen xã hội của những mối quan hệ lỏng lẻo. Cộng đồng có sức ép để đứng cùng nhau vì họ sợ rằng người không tham gia sẽ là người bạn không muốn kết bạn ngay từ đầu.

Có rất nhiều người tham gia cuộc tẩy chay mà không hề có sự cổ vũ đó. King, những người lái taxi và giáo đoàn có thể có cùng sự lựa chọn mà không ảnh hưởng gì đến những mối quan hệ chặt chẽ và lỏng lẻo. Nhưng 10.000 người từ khắp thành phố sẽ quyết định đi xe buýt nếu không có sự cổ vũ của những thói quen xã hội. “Cộng đồng người da đen từng im lặng và thụ động giờ đã hoàn toàn thức tỉnh,” King viết sau này.

Tuy nhiên, những thói quen xã hội đó không đủ mạnh mẽ để kéo dài cuộc tẩy chay một ngày thành một phong trào trong cả năm. Trong vòng vài tuần, King lo lắng rõ rệt rằng quyết tâm của mọi người đang yếu dần, rằng “khả năng của cộng đồng người da đen để tiếp tục cuộc đấu tranh” là rất đáng lo.

Rồi những lo lắng đó sẽ tan biến. King, cũng như hàng nghìn lãnh đạo của các phong trào khác, sẽ chuyển dời sự chỉ đạo đấu tranh từ tay mình sang vai của những người kế bước trong nhiệm vụ lớn bằng cách mang đến cho họ những thói quen mới. Anh sẽ kích hoạt bước thứ ba của công thức phong trào và cuộc tẩy chay sẽ trở thành một sức mạnh tự duy trì.

Mùa hè năm 1979, một sinh viên cao đẳng trẻ tuổi người da trắng, đã học được một năm kể từ vụ bắt giữ Rosa Parks và hiện đang tập trung phần lớn thời gian để ủng hộ gia đình đang phát triển của mình, dán một tấm bản đồ lên tường trong nhà ở Texas và bắt đầu vẽ vòng tròn quanh các thành phố chính của Mỹ, từ Seattle đến Miami.

Rick Warren là một mục sư làm lễ rửa tội, có vợ đang mang thai và ít hơn 2.000 đô-la trong ngân hàng. Anh muốn lập ra một giáo đoàn mới giữa những người không tham dự nhà thờ, nhưng anh không có ý tưởng gì về nơi đặt nó. “Tôi nghĩ tôi sẽ đến nơi nào đó mà tất cả các bạn cao đẳng của tôi không muốn đến,” anh nói với tôi. Anh dành cả mùa hè trong thư viện nghiên cứu các tài liệu điều tra dân số, danh bạ điện thoại, bài báo và bản đồ. Vợ anh đang mang thai tháng thứ 9, vì thế cứ vài giờ một lần, Warren sẽ chạy bộ đến một máy điện thoại trả tiền, gọi về nhà để chắc chắn vợ mình vẫn chưa bắt đầu đau bụng và sau đó trở lại các giá sách.

Một buổi chiều nọ, Warren tình cờ thấy bản vẽ của một nơi gọi là thung lũng Saddleback thuộc quận Cam, California. Cuốn sách Warren đang đọc ghi rằng đó là vùng phát triển nhanh nhất ở quận phát triển nhanh nhất thuộc một trong những bang phát triển nhanh nhất ở Hoa Kỳ. Có một số nhà thờ ở khu vực đó nhưng không có cái nào đủ lớn để thích hợp với dân số đang tăng nhanh chóng. Vì tò mò, Warren liên lạc với những người đứng đầu tôn giáo ở miền Nam California, họ nói với anh rằng nhiều người địa phương tự cho mình là theo đạo Thiên chúa nhưng không hề tham gia lễ. “Trong căn hầm bẩn thỉu, mờ mờ sáng của thư viện đại học đó, tôi nghe Chúa nói với tôi: ‘Đây là nơi ta muốn con xây dựng một nhà thờ!’” Sau này Warren viết. “Kể từ thời khắc đó, vấn đề điểm đến của chúng ta đã giải quyết xong.”

Sự tập trung của Warren vào việc xây dựng một giáo đoàn giữa những người không tham dự nhà thờ đã bắt đầu 5 năm trước, khi, như một người truyền giáo ở Nhật Bản, anh tìm thấy bản sao cũ của một tạp chí đạo Thiên chúa trong đó có một bài báo với tiêu đề “Tại sao người đàn ông này lại nguy hiểm?” Bài báo viết về Donald McGavran, một tác giả thích tranh luận tập trung vào việc xây dựng các nhà thờ ở những nước mà nhiều người không chấp nhận Chúa. Trọng tâm lý thuyết của McGavran là lời răn bảo rằng các nhà truyền giáo nên học theo những thủ thuật của các phong trào đã thành công khác – bao gồm cả chiến dịch quyền dân chủ – bằng cách kêu gọi những thói quen xã hội của mọi người. “Mục tiêu vững chắc phải là đưa mọi người, từ cá nhân cho đến một bộ phận đủ lớn theo đạo Thiên chúa mà không thủ tiêu cuộc sống xã hội của cá nhân họ,” McGavran đã viết như vậy trong một cuốn

sách của mình. Chỉ người truyền giáo giúp đỡ mọi người “để trở thành người tiếp nối *Chúa trong mối quan hệ xã hội bình thường của họ, mới có cơ hội giải phóng cho đám đông.*”

Bài báo đó – và, sau đó, các sách của McGavran – là sự soi rọi đối với Rick Warren. Rốt cùng, đây là người áp dụng một lập luận hợp lý cho một chủ đề mà thường được che đậy trong ngôn ngữ của phép màu. Đó là người hiểu được rằng tôn giáo phải được mua bán.

McGavran đưa ra một chiến lược hướng dẫn những người xây dựng nhà thờ nói với mọi người theo “ngôn ngữ của chính mình,” để tạo ra những nơi thờ phụng mà những người trong giáo đoàn thấy được bạn bè, nghe được loại âm nhạc họ vừa nghe và trải nghiệm được những bài học trong Kinh thánh theo phép ẩn dụ dễ hiểu. Điều quan trọng nhất, McGavran nói, các mục sư cần thay đổi những nhóm người, hơn là các cá nhân, để những thói quen xã hội của một cộng đồng sẽ khuyến khích việc tham gia tôn giáo, hơn là đẩy mọi người cách xa.

Vào tháng Mười hai, sau khi tốt nghiệp trường cao đẳng và có con, Warren chuyển nhà và đồ dùng cá nhân vào một chiếc U-Haul, lái đến quận Cam và thuê một căn hộ chung cư nhỏ. Nhóm cầu nguyện đầu tiên của anh thu hút tất cả bảy người và diễn ra trong phòng khách nhà anh.

Hôm nay, 30 năm sau, nhà thờ Saddleback là một trong những giáo đoàn lớn nhất thế giới, với hơn 20.000 giáo dân đến thăm khuôn viên rộng 48 héc-ta – và 8 khuôn viên vệ tinh – mỗi tuần. Một trong những cuốn sách của Warren, *Sống theo đúng mục đích*, bán được 30 triệu bản, trở thành một trong những cuốn sách bán chạy nhất trong lịch sử. Có hàng nghìn nhà thờ khác làm theo phương pháp của anh. Warren được lựa chọn để đọc kinh cầu nguyện trong buổi lễ nhậm chức của Tổng thống Obama và được xem là một trong những người đứng đầu tôn giáo có ảnh hưởng nhất trên thế giới.

Cốt lõi trong sự phát triển nhà thờ và thành công của anh chính là niềm tin vào sức mạnh của những thói quen xã hội.

“Chúng tôi đã suy nghĩ rất lâu và rất khó khăn về việc đưa niềm tin thành thói quen, chia nhỏ nó thành nhiều phần,” Warren nói với tôi. “Nếu bạn cố gắng khiến mọi người sợ hãi đi

theo tấm gương của Chúa, điều đó sẽ không có hiệu quả lâu dài. Cách duy nhất khiến cho mọi người chịu trách nhiệm về sự trưởng thành trong tâm linh của họ là dạy cho họ *những thói quen* của niềm tin.

“Một khi điều đó xảy ra, họ trở thành người tự tìm niềm tin cho mình. Mọi người theo Chúa không phải vì bạn dẫn dắt họ đến đó, mà vì đó chính là bản thân họ.”

* * *

Khi Warren lần đầu tiên đến thung lũng Saddleback, anh dành 12 tuần đến từng nhà, giới thiệu bản thân mình và hỏi những người lạ tại sao họ không đến nhà thờ. Nhiều câu trả lời rất thiết thực – mọi người nói: việc đó buồn chán, âm nhạc thì tệ, bài thuyết giáo không có vẻ áp dụng được vào cuộc sống của họ, họ cần chăm sóc trẻ con, họ ghét ăn mặc bảnh bao, chỗ ngồi thì không thoải mái.

Nhà thờ của Warren giải quyết từng lời phàn nàn đó. Anh bảo mọi người mặc quần soóc và áo thun của Hawaii, nếu họ cảm thấy thích. Một cây ghi ta điện được mang vào. Bài thuyết giáo của Warren, từ lúc bắt đầu, đã tập trung vào những chủ đề thực tế, với tựa đề như “Làm thế nào để giải quyết sự bất đồng,” “Làm thế nào để cảm thấy hài lòng với chính mình,” “Làm thế nào để xây dựng một gia đình lành mạnh,” và “Làm thế nào để vượt qua áp lực.” Những bài học của anh rất dễ hiểu, tập trung vào những vấn đề thực tế hàng ngày và có thể áp dụng ngay khi giáo dân rời khỏi nhà thờ.

Nó bắt đầu có hiệu quả. Warren thuê các giảng đường trường học cho buổi lễ và tòa nhà văn phòng cho việc gặp mặt cầu nguyện. Giáo đoàn của anh có được 50 thành viên, rồi 100, rồi đến 200 trong dưới một năm. Warren làm việc 18 giờ một ngày, 7 ngày một tuần, trả lời điện thoại của giáo dân, hướng dẫn các lớp học, đến nhà họ để đề nghị tư vấn hôn nhân và trong thời gian rảnh rỗi, luôn luôn tìm kiếm những địa điểm mới để đáp ứng quy mô tăng không ngừng của nhà thờ.

Vào một ngày chủ nhật giữa tháng Mười hai, Warren đứng lên để thuyết giáo trong buổi lễ lúc 11 giờ. Anh cảm thấy choáng váng và mê sảng. Anh nắm chặt bục và bắt đầu nói, nhưng

những câu chữ trên trang giấy đều nhòe đi. Anh bắt đầu té xuống, tự giữ mình và ra hiệu với mục sư trợ lý – nhân viên duy nhất của anh – tiếp quản bục giảng kinh.

“Tôi rất xin lỗi mọi người,” Warren nói với khán giả. “Có lẽ tôi phải ngồi xuống.”

Nhiều năm rồi, anh mắc chứng bệnh lo lắng và bệnh u uất không thường xuyên mà các bạn nói với anh có vẻ như chứng trầm cảm nhẹ. Nhưng nó chưa bao giờ đến mức tệ như thế này. Hôm sau, Warren cùng gia đình bắt đầu lái xe đến Arizona, gia đình vợ anh có một căn nhà ở đó. Anh dần dần hồi phục. Vài ngày, anh sẽ ngủ khoảng 12 tiếng và sau đó đi bộ qua sa mạc, cầu nguyện, cố gắng hiểu được tại sao những hoảng loạn đó đang đe dọa xóa bỏ mọi thứ anh đã làm việc chăm chỉ để gây dựng. Đã gần một tháng trôi qua kể từ lúc anh rời khỏi nhà thờ. Bệnh u uất của anh trở thành một bệnh trầm cảm hoàn toàn, tối tăm hơn bất cứ thứ gì anh đã từng trải qua trước đây. Anh không chắc chắn liệu mình có khỏe mạnh lại để có thể trở về hay không.

Warren, thích hợp là một mục sư, là một người thiên về Lễ hiến linh. Nó đã xảy ra khi anh tìm thấy bài báo về McGavran và trong thư viện ở Texas. Khi đang đi qua sa mạc, một lần khác bất ngờ xảy đến.

“Con tập trung vào xây dựng con người,” vị Chúa nói với anh. “Và ta sẽ xây nhà thờ.”

Tuy nhiên, không giống như vài khám phá trước của anh, lần này bất ngờ không có đường đi rõ ràng. Warren sẽ tiếp tục đấu tranh với chứng trầm cảm trong nhiều tháng – và sau đó suốt cuộc đời mình. Tuy nhiên, vào ngày đó, anh đã đưa ra hai quyết định: Anh sẽ trở lại Saddleback và tìm ra cách hoạt động nhà thờ với ít công việc hơn.

* * *

Khi Warren trở lại Saddleback, anh quyết định mở rộng một thí nghiệm nhỏ anh đã bắt đầu một vài tháng trước đó mà anh hy vọng, sẽ làm cho việc quản lý nhà thờ dễ dàng hơn. Anh chưa bao giờ chắc chắn sẽ có đủ phòng học để đáp ứng cho mọi người đến nên anh đã hỏi một vài thành viên nhà thờ để tổ chức các lớp học trong nhà họ. Anh lo rằng mọi người có thể phàn nàn về việc đến nhà ai đó, hơn là một lớp học nhà thờ đúng nghĩa. Nhưng các giáo

dân thích điều đó. Các nhóm nhỏ mang đến cho họ cơ hội để gặp gỡ hàng xóm. Vì thế, sau khi trở về từ nơi anh đã rời đi, Warren giao mọi thành viên Saddleback cho một nhóm nhỏ gặp mặt mỗi tuần. Đó là một trong những quyết định quan trọng nhất anh từng làm, vì nó chuyển đổi việc tham gia nhà thờ từ một quyết định thành một thói quen, dẫn đến những thúc đẩy và mô hình xã hội đã tồn tại.

“Hiện nay, khi mọi người đến Saddleback và nhìn thấy những đám đông khổng lồ vào cuối tuần, họ nghĩ rằng đó là thành công của chúng tôi,” Warren nói với tôi. “Nhưng đó chỉ là đỉnh tảng băng lớn. 95% việc của nhà thờ là những gì xảy ra bên trong các nhóm nhỏ đó trong suốt tuần.

“Giáo đoàn và các nhóm nhỏ giống như hai sự kiện liên tiếp. Bạn có đám đông ấy để nhắc nhở mình tại sao bạn làm điều đó ở nơi đầu tiên và một nhóm nhỏ những người bạn thân để giúp đỡ bạn tập trung vào cách tin vào đạo. Cùng nhau, chúng giống như keo dán. Chúng tôi hiện có hơn 5.000 nhóm nhỏ. Đó là điều duy nhất làm cho một nhà thờ quy mô lớn thế này có thể quản lý được. Mặt khác, tôi sẽ làm việc cho đến chết và 95% người trong giáo đoàn sẽ không bao giờ nhận được sự chú ý mà họ đến để tìm kiếm.”

Nếu không nhận ra điều đó, Warren, theo cách nào đó, đã tái tạo cấu trúc thúc đẩy cuộc tẩy chay xe buýt Montgomery – mặc dù anh đã hoàn thành theo cách ngược lại. Cuộc tẩy chay đó bắt đầu giữa những người biết Rosa Parks và trở thành một cuộc chống đối rộng lớn khi những mối quan hệ lỏng lẻo của cộng đồng bắt buộc tham gia. Tại nhà thờ Saddleback, nó có hiệu quả theo hướng ngược lại. Mọi người bị lôi kéo bởi cảm giác cộng đồng và những mối quan hệ lỏng lẻo mà một giáo đoàn mang lại. Rồi họ được đưa vào một nhóm nhỏ có hàng xóm – một hộp lồng, nếu bạn sẵn lòng, để phát triển những mối quan hệ thân thiết – nơi mà niềm tin của họ trở thành một khía cạnh của kinh nghiệm xã hội và cuộc sống hàng ngày.

Tuy nhiên, tạo ra những nhóm nhỏ là chưa đủ. Khi Warren hỏi mọi người điều họ thảo luận ở phòng khách của người khác, anh khám phá ra rằng họ nói về Kinh thánh và cầu nguyện cùng nhau trong 10 phút, sau đó họ dành thời gian còn lại để nói chuyện con cái hay chuyện tầm phào. Tuy nhiên, mục tiêu của Warren không phải chỉ là giúp đỡ mọi người kết bạn

mới. Mục tiêu của anh là xây dựng một cộng đồng của niềm tin, khuyến khích mọi người chấp nhận những bài học của Chúa và tạo niềm tin trong cuộc sống của họ. Các nhóm nhỏ của anh đã tạo ra nhiều mối quan hệ vững chắc, nhưng nếu không có sự lãnh đạo, họ không là gì ngoài một vòng tròn cà phê. Họ không được thỏa mãn những mong đợi tôn giáo của mình.

Warren nghĩ về McGavran. Học thuyết của McGavran nói rằng nếu bạn dạy mọi người sống với những thói quen của Chúa, họ sẽ hành động như người theo đạo Thiên chúa mà không đòi hỏi sự hướng dẫn liên tục và điều chỉnh. Warren không thể lãnh đạo từng nhóm nhỏ riêng lẻ; anh không thể ở đó để bảo đảm mọi cuộc trò chuyện đều tập trung vào Chúa thay vì chương trình truyền hình mới nhất. Nhưng nếu anh mang đến cho mọi người những thói quen mới, anh nhận ra, anh sẽ không cần làm việc đó nữa. Khi mọi người tụ họp, bản năng của họ sẽ là để thảo luận Kinh thánh, để cầu nguyện cùng nhau và để thể hiện niềm tin.

Thế nên Warren tạo ra một chuỗi các hoạt động, sử dụng ở các lớp học nhà thờ và những cuộc thảo luận của nhóm nhỏ, được thiết kế rõ ràng để dạy cho các giáo dân những thói quen mới.

“Nếu bạn muốn có nhân cách giống Chúa, bạn chỉ cần phát triển những thói quen mà Chúa có,” một trong những sách hướng dẫn giáo trình của Saddleback ghi. “Tất cả chỉ đơn giản là một nhóm những thói quen.... Mục tiêu của chúng tôi là giúp đỡ bạn thay thế vài thói quen xấu bằng vài thói quen tốt mà sẽ giúp bạn phát triển theo cách giống Chúa.” Mọi thành viên Saddleback được yêu cầu ký vào một “thẻ thỏa thuận trưởng thành”, hứa gắn bó với ba thói quen: dành thời gian im lặng hàng ngày để suy ngẫm và cầu nguyện, nộp thuế 10% thu nhập và là thành viên trong một nhóm nhỏ. Mang đến cho mọi người những thói quen mới đã trở thành tiêu điểm của nhà thờ.

“Một khi chúng tôi làm điều đó, trách nhiệm cho sự phát triển tâm linh không còn là của tôi, nó là của bạn. Chúng tôi đã đưa cho bạn một công thức,” Warren nói với tôi. “Chúng tôi không phải hướng dẫn bạn, vì bạn tự hướng dẫn chính mình. Những thói quen đó trở thành sự tự ý thức mới về bản thân, và, tại thời điểm đó, chúng tôi chỉ cần hỗ trợ bạn và thoát khỏi con đường của bạn.”

Warren nhận thức rằng anh có thể mở rộng nhà thờ cũng giống như cách Martin Luther King phát triển cuộc tẩy chay: bằng cách dựa vào sự kết hợp những mối quan hệ chặt chẽ và lỏng lẻo. Tuy nhiên, việc chuyển đổi nhà thờ của anh thành một phong trào – cân bằng nó khắp 20.000 giáo dân và hàng nghìn mục sư khác – đòi hỏi điều gì đó nhiều hơn, điều làm cho nó tự tồn tại. Warren cần dạy mọi người những thói quen làm cho họ sống một cách có niềm tin, không phải vì những quan hệ của họ, mà vì đó là bản thân họ.

Đó là khía cạnh thứ ba của cách những thói quen xã hội dẫn dắt phong trào: Để một ý tưởng phát triển ngoài một cộng đồng, nó phải tự vận hành. Và cách chắc chắn nhất để đạt được là mang đến cho mọi người những thói quen mới giúp họ tìm ra nơi chốn để tự bản thân tìm đến.

* * *

Khi cuộc tẩy chay xe buýt kéo dài từ một vài ngày thành một tuần, và sau đó đến một tháng, rồi hai tháng, sự cam kết của cộng đồng người da đen ở Montgomery bắt đầu suy yếu.

Nhân viên cảnh sát được ủy quyền, dẫn ra một sắc lệnh yêu cầu xe taxi thu mức phí tối thiểu, đe dọa bắt giữ các tài xế chở người da đen đi làm với phí đã giảm. Các lãnh đạo của cuộc tẩy chay phản ứng bằng cách chấp nhận 200 tình nguyện viên để tham gia việc lái xe thay phiên. Cảnh sát bắt đầu phát hành vé và quấy rầy mọi người ở nơi gặp mặt lái xe thay phiên. Các lái xe bắt đầu từ bỏ. “Càng lúc càng khó khăn hơn để gọi được một chiếc xe,” King viết sau này. “Bắt đầu có sự phản nản. Từ lúc sáng sớm đến đêm muộn, điện thoại của tôi reo liên tục và chuông cửa thì hiếm khi im lặng. Tôi bắt đầu nghi ngờ về khả năng của cộng đồng người da đen để tiếp tục cuộc đấu tranh.”

Một đêm nọ, trong khi King đang thuyết giáo ở nhà thờ, một người chạy vào với tin nhắn khẩn cấp. Một quả bom đã phát nổ ở nhà King trong khi vợ anh và cô con gái nhỏ vẫn ở bên trong. King vội vã chạy về nhà và được chào đón bởi một đám đông hàng trăm người da đen cũng như ngài thị trưởng và cảnh sát trưởng. Gia đình anh không bị thương, nhưng cánh cửa sổ trước thì vỡ vụn và có một cái hố ở hiên nhà. Nếu ai đó ở trong phòng trước khi quả bom phát nổ, họ có thể chết rồi.

Khi King xem xét tổn thương, càng nhiều người da đen kéo đến. Cảnh sát bắt đầu yêu cầu đám đông giải tán. Ai đó xô đẩy thô bạo một cảnh sát. Một cái chai bay lên trong không trung. Một cảnh sát vung dùi cui lên. Cảnh sát trưởng, người nhiều tháng trước vừa tuyên bố công khai ủng hộ chủ nghĩa phân biệt chủng tộc của Hội đồng Công dân da trắng, đẩy King sang một bên và yêu cầu anh làm gì đó – bất cứ điều gì – để ngăn cản cuộc nổi loạn nổ ra.

King bước vào hiên nhà của mình.

“Xin đừng làm bất cứ điều gì hoảng sợ,” anh hét lớn với đám đông. “Xin đừng lấy vũ khí của các bạn. Ông ta là người sống vì tranh chấp và cũng có thể chết vì tranh chấp.”

Đám đông dần im lặng.

“Chúng ta phải yêu thương anh em da trắng, bất kể họ làm điều gì với chúng ta,” King nói. “Chúng ta phải làm cho họ biết rằng chúng ta yêu mến họ. Chúa Jesus vẫn nói lớn những câu lặp lại qua nhiều thế kỷ rằng: ‘Hãy yêu mến kẻ thù của bạn; chúc phúc cho người nguyện rửa bạn; cầu nguyện cho những người lợi dụng bạn một cách ác ý.’”

Đó là thông điệp phi bạo lực mà King đã thuyết giáo nhiều lần trong nhiều tuần nay. Chủ đề đó, dựa vào các bản ghi bài thuyết giáo của Gandhi và Jesus, là việc một người nghe cuộc tranh luận theo nhiều cách đã không nghe nội dung trước đó, một lời khẩn cầu cho chủ nghĩa không bạo lực, tràn ngập tình yêu và sự tha thứ với những kẻ tấn công, và một lời hứa rằng điều đó sẽ mang đến thắng lợi. Nhiều năm rồi, phong trào quyền dân chủ đã tồn tại bằng cách che đậy chính nó trong ngôn từ của chiến trường và đấu tranh. Có nhiều cuộc chống đối và thoái trào, chiến thắng và thất bại đều đòi hỏi con người tham gia lại vào cuộc chiến.

King mang đến cho mọi người một góc nhìn mới. Đó không phải là một cuộc chiến tranh, anh nói. Đó là một cái ôm.

Cũng quan trọng tương đương, King soi sáng cuộc tẩy chay với một ánh sáng mới và khác biệt. Đó không phải chỉ về sự công bằng trên xe buýt, King nói; đó là một phần trong kế

hoạch của Chúa, cũng cùng số phận đã chấm dứt chủ nghĩa thực dân Anh ở Ấn Độ và chế độ chiếm hữu nô lệ ở Mỹ, và đã làm cho Chúa chết trên thánh giá nên ngài có thể mang đi tội lỗi của chúng ta. Đó là giai đoạn mới nhất của phong trào đã bắt đầu từ nhiều thế kỷ trước. Và khi đến mức độ đó, nó đòi hỏi những phản ứng mới, các chiến lược và lễ thói khác. Nó cần những người tham gia đưa ra bên má khác. Mọi người có thể thể hiện lòng trung thành bằng cách chấp nhận những thói quen mới mà King đang truyền bá.

“Chúng ta phải nhìn nhận lòng căm thù bằng tình yêu,” King nói với đám đông vào buổi tối có vụ nổ bom. “Nếu tôi dừng lại, công việc của chúng ta sẽ không dừng lại. Vì những điều chúng ta đang làm là đúng. Điều chúng ta đang làm là đúng đắn. Và Chúa đang ở bên chúng ta.”

Khi King nói xong, đám đông yên lặng trở về nhà.

“Nếu không có người thuyết giáo da đen đó,” một cảnh sát người da trắng nói sau này, “tất cả chúng tôi đều chết rồi.”

Tuần sau đó, 24 tài xế mới đăng ký vào nhóm lái xe luân phiên. Điện thoại đến nhà King giảm dần. Mọi người bắt đầu tự tổ chức, đảm nhận vị trí lãnh đạo cuộc tẩy chay, thúc đẩy phong trào. Khi có nhiều bom nổ hơn trong vườn của những người tổ chức tẩy chay khác, mô hình tương tự diễn ra. Dân da đen ở Montgomery xuất hiện đồng loạt, quấy rầy nhân chứng bằng bạo lực hay mâu thuẫn, và sau đó trở về nhà.

Đó không phải là phản ứng lại bạo lực mà vì sự thống nhất tự định hướng trở nên rõ ràng hơn. Các nhà thờ bắt đầu tổ chức nhiều cuộc họp mặt quy mô lớn mỗi tuần – đôi khi mỗi đêm. “Điều đó giống như bài diễn thuyết của Dr. King sau vụ nổ bom – họ lấy các bài dạy của Chúa và làm cho chúng có tính chính trị,” Taylor Branch nói với tôi. “Một phong trào là một chuỗi sự kiện. Để nó hoạt động, mọi người phải thay đổi sự đồng nhất. Mọi người ở Montgomery phải học một cách khác để hành động.”

Giống nhiều với Alcoholics Anonymous – thu hút sức mạnh từ những cuộc gặp mặt theo nhóm nơi những người nghiện học được các thói quen mới và bắt đầu tin tưởng bằng cách nhìn những người khác biểu hiện niềm tin của mình – các công dân Montgomery học được

trong những cuộc gặp mặt quy mô lớn nhiều lễ thói mới giúp mở rộng phong trào. “Mọi người đến để nhìn cách người khác giải quyết vấn đề,” Branch nói. “Bạn bắt đầu nhìn bản thân mình như một phần của một hoạt động xã hội rộng lớn, và sau một thời gian, bạn thật sự tin tưởng mình làm được.”

* * *

Khi cảnh sát Montgomery đành phải dùng đến biện pháp bắt giữ số đông để ngừng cuộc tẩy chay ba tháng sau khi nó bắt đầu, cộng đồng nắm lấy sự áp bức đó. Khi một bồi thẩm đoàn trang nghiêm buộc tội 90 người, gần như tất cả họ đổ xô đến phòng xử án để trình diện bản thân cho việc bắt giữ. Vài người đến văn phòng cảnh sát trưởng để xem liệu tên họ có trong danh sách và “thất vọng khi không thấy tên mình,” King viết sau này. “Một người từng bị nỗi sợ hãi dẫn dắt giờ đã thay đổi.”

Những năm sau này, khi phong trào lan rộng và có nhiều làn sóng tấn công và giết chóc, bắt giữ và chống đối, những người phản đối – hơn là đấu tranh chống trả, rút lui, hoặc dùng những sách lược mà nhiều năm trước khi Montgomery là trung tâm của hoạt động – chỉ đơn giản dựa trên nền tảng đó và nói với những người da trắng buộc tội rằng họ đã sẵn sàng tha thứ khi lòng căm thù của họ biến mất.

“Thay vì dừng phong trào lại, sách lược của phe đối lập chỉ là giúp đỡ để mang đến sự thúc đẩy lớn hơn, và để đưa chúng ta lại gần nhau hơn,” King viết. “Họ nghĩ họ đang đối phó với một nhóm người có thể mắc lừa hay bị ép buộc làm bất cứ điều gì người da trắng muốn. Họ không nhận thức được rằng họ đang đối đầu với những người da đen đã được giải phóng khỏi nỗi sợ hãi.”

Dĩ nhiên, có rất nhiều lý do phức tạp giải thích tại sao cuộc tẩy chay xe buýt Montgomery lại thành công và tại sao nó trở thành điểm khởi đầu cho một phong trào sẽ lan truyền khắp miền Nam. Nhưng một yếu tố quan trọng là khía cạnh thứ ba của những thói quen xã hội đó. Gắn kèm với lý thuyết của King là một chuỗi các lễ thói mới chuyển đổi những người tham gia từ người nổi bước thành người lãnh đạo tự định hướng. Đó không phải là những thói quen như chúng ta vẫn thường nghĩ đến. Tuy nhiên, khi King chuyển đổi cuộc đấu tranh ở Montgomery bằng cách đưa đến cho những người chống đối cảm nhận mới về ý thức cá

nhân, cuộc chống đối trở thành một phong trào được thắp sáng bởi những người cũng đang hành động vì họ đã có được quyền sở hữu đối với một sự kiện lịch sử. Và mô hình xã hội đó, qua thời gian, trở nên tự động và mở rộng đến nhiều nơi khác, các nhóm sinh viên và người chống đối mà King chưa bao giờ gặp, nhưng họ có thể đảm nhận vị trí lãnh đạo của phong trào chỉ đơn giản bằng cách xem xét cách sự tham gia đó hoạt động theo thói quen như thế nào.

Vào ngày 5 tháng Sáu năm 1956, một nhóm các hội thẩm liên bang quy định rằng luật phân biệt chủng tộc trên xe buýt của Montgomery là vi phạm Hiến pháp. Thành phố đã kháng cáo đến Tòa án Tối cao Hoa Kỳ và vào ngày 12/12, hơn một năm sau vụ bắt giữ bà Parks, tòa án tối cao bác bỏ sự kháng cáo cuối cùng. Ba ngày sau đó, các viên chức thành phố nhận được yêu cầu: các chuyến xe buýt phải được hợp nhất.

Sáng hôm sau, lúc 5h55' sáng, King, E. D. Nixon, Ralph Abernathy và những người khác bước lên một chuyến xe buýt thành phố lần đầu tiên sau hơn 12 tháng và ngồi phía trước.

“Anh là Reverend King, có phải không?” người tài xế da trắng hỏi.

“Vâng, đúng là tôi.”

“Chúng tôi rất vui khi anh lên xe sáng nay,” người tài xế nói.

Sau đó, người được ủy nhiệm của Hiệp hội quốc gia vì sự thăng tiến của người da màu và thẩm phán tương lai của Tòa án tối cao Thurgood Marshall khẳng định rằng cuộc tẩy chay không tác động gì nhiều đến việc chấm dứt phân biệt chủng tộc trên xe buýt ở Montgomery. Đó là Tòa án tối cao, không phải sự đầu hàng từ một phía, làm thay đổi pháp luật.

“Tất cả điều đó chẳng vì gì cả,” Marshall nói. “Họ có thể cũng chỉ chờ đợi trong khi vụ án xe buýt phát triển khắp các phiên tòa mà không làm gì hay lo lắng gì về cuộc tẩy chay.”

Tuy nhiên, Marshall đã sai trong một khía cạnh quan trọng. Cuộc tẩy chay xe buýt Montgomery giúp hình thành một chuỗi mới các thói quen xã hội nhanh chóng lan truyền đến Greensboro, Bắc California; Selma, Alabama; và Little Rock, Arkansas. Phong trào quyền dân chủ trở thành một làn sóng biểu tình ngồi xe buýt và cuộc biểu tình vì hòa bình,

dù những người tham gia bị đàn áp một cách bạo lực. Đầu những năm 1960, nó lan đến Florida, California, Washington, D.C., và văn phòng Quốc hội. Khi Tổng thống Lyndon Johnson ký Luật Dân quyền năm 1964 – cấm mọi hình thức phân biệt chủng tộc cũng như phân biệt đối xử chống lại dân tộc thiểu số và phụ nữ – ông coi các nhà hoạt động xã hội cũng như các nhà sáng lập đất nước, một sự so sánh mà, 10 năm trước, sẽ là hành động tự sát về chính trị. “188 năm trước tuần này, một nhóm nhỏ nhiều người đàn ông dũng cảm bắt đầu một cuộc đấu tranh kéo dài vì tự do,” anh nói trước các máy quay truyền hình. “Bây giờ thế hệ người Mỹ chúng ta đã được kêu gọi để tiếp tục cuộc tìm kiếm không ngừng cho sự công bằng ngay bên trong lãnh thổ của mình.”

Các phong trào không nổi lên vì mọi người bất ngờ quyết định cùng lúc nhìn về cùng một hướng. Họ dựa vào những mô hình xã hội đã bắt đầu khi những thói quen của tình bạn, phát triển thông qua những thói quen của cộng đồng và được duy trì bằng những thói quen mới, làm thay đổi cảm nhận về bản thân của người tham gia.

King nhìn thấy sức mạnh của những thói quen đó cũng sớm như Montgomery. “Tôi không thể đóng cửa mà không đưa ra chỉ một lời cảnh báo,” anh nói với cả một nhà thờ chật kín vào buổi tối anh hoãn lại cuộc tẩy chay. Vẫn còn gần 10 năm chống đối nữa sau này, nhưng kết thúc đã ở trước mắt rồi. “Khi chúng tôi trở lại những chuyến xe buýt có thể cho chúng tôi yêu thương đủ để biến một kẻ thù thành một người bạn. Giờ chúng ta phải chuyển từ chống đối sang giảng hòa... Với sự cố gắng đó, chúng ta có thể vượt qua từ đêm tối hoang vắng và lạnh lẽo của sự vô nhân đạo của loài người đến với bình minh sáng chói và lộng lẫy của tự do và công bằng.”

9. Thần kinh học về sự tự nguyện

Có phải chúng ta chịu trách nhiệm về thói quen của mình?

1.

Buổi sáng rắc rối bắt đầu – nhiều năm trước khi cô nhận ra còn có cả rắc rối ngay lúc đầu – Angie Bachmann đang ngồi ở nhà, nhìn chăm chăm vào tivi, vì quá buồn chán nên cô suy nghĩ nghiêm túc về việc sắp xếp lại ngăn chứa dao nĩa.

Con gái nhỏ nhất của cô đã bắt đầu học mẫu giáo vài tuần trước và hai cô con gái lớn hơn thì đang học trung học cơ sở, cuộc sống của chúng tràn ngập bạn bè, hoạt động và những chuyện phiếm mà mẹ chúng không thể hiểu được. Chồng cô, một chuyên viên bản đồ địa chính, thường đi làm lúc 8 giờ và không bao giờ về nhà trước 6 giờ tối. Căn nhà trống trơn ngoại trừ Bachmann. Đó là lần đầu tiên trong gần 20 năm nay – kể từ lúc cô kết hôn năm 19 tuổi, có thai năm 20 tuổi và cuộc sống của cô trở nên bận rộn với việc chuẩn bị bữa ăn trưa đến trường, chơi trò công chúa và làm dịch vụ gia đình như một con thoi – cô cảm thấy thật sự cô độc. Ở trường trung học, bạn bè cô nói với cô rằng cô nên trở thành một người mẫu – cô có vẻ đẹp đó – nhưng khi cô bỏ học và rồi kết hôn với một anh chàng chơi ghi ta cuối cùng cũng có một công việc thật sự, cô ổn định cuộc sống với vai trò là một người mẹ. Giờ là 10h30' sáng, ba cô con gái đều đi rồi và Bachmann đành phải – một lần nữa – phủ một mảnh giấy lên mặt cái đồng hồ bếp để ngăn mình nhìn vào nó cứ 30 phút một lần.

Cô chẳng biết mình nên làm gì tiếp theo.

Hôm đó, cô tự đưa ra một thỏa thuận với chính mình: Nếu cô có thể làm việc đó đến trưa mà không phát điên hay ăn bánh trong tủ lạnh, cô sẽ rời khỏi nhà và làm điều gì đó vui vẻ. Cô dành 90 phút tiếp theo cố gắng để tìm ra chính xác điều đó là gì. Khi đồng hồ điểm 12 giờ, cô trang điểm nhẹ, mặc một chiếc đầm đẹp và lái xe đến một sông bạc trên một con thuyền sông cách nhà cô khoảng 20 phút. Dù là giữa trưa ngày thứ Năm, sông bạc cũng đầy ắp người đang làm nhiều việc khác ngoài việc xem vở kịch nhiều kỳ và gấp quần áo. Có một ban nhạc đang chơi gần cổng chính. Một phụ nữ đang phát cốc-tai miễn phí. Bachmann ăn

tôm ở bữa tiệc đứng. Toàn bộ trải nghiệm là cảm giác sang trọng, giống như đang trốn học đi chơi. Cô chuyển hướng đến một bàn chơi blackjack, người chia bài đang kiên nhẫn giải thích luật chơi. Khi 40 đô-la đặt cược của cô ra đi, cô liếc nhìn đồng hồ và thấy 2 tiếng đã trôi qua, cô cần về nhà nhanh chóng để đón đứa con gái út. Hôm đó lúc ăn tối, lần đầu tiên trong một tháng, cô có điều gì đó để trò chuyện ngoài việc đoán đối thủ trên *Hãy chọn giá đúng*.

Cha của Angie Bachmann là một tài xế xe tải đã làm lại mình vào giữa cuộc đời, thành một nhạc sĩ có chút tiếng tăm. Anh của cô cũng trở thành một nhạc sĩ và đã giành được hai giải thưởng. Ngược lại, Bachmann thường được cha mẹ mình giới thiệu là “người chỉ có thể làm mẹ.”

“Tôi luôn cảm thấy mình là kẻ bất tài,” cô nói với tôi. “Tôi nghĩ tôi thông minh và tôi biết tôi là một người mẹ tốt. Nhưng tôi không có nhiều thứ để chỉ vào và nói, đó là lý do tại sao tôi đặc biệt.”

Sau chuyến đi đến sông bạc lần đầu, Bachmann bắt đầu đến đó tuần một lần, vào chiều thứ Sáu. Đó là một phần thưởng để cô vượt qua những ngày trống trải, giữ cho nhà cửa sạch sẽ, đầu óc lạnh mạnh. Cô biết cờ bạc có thể dẫn đến rắc rối, nên cô đặt ra nhiều quy tắc nghiêm khắc cho chính mình. Không quá một tiếng đồng hồ ở bàn blackjack mỗi tuần và cô chỉ được đặt cược phần có trong ví. “Tôi xem nó giống như một công việc,” cô nói với tôi. “Tôi không bao giờ rời khỏi nhà trước bữa trưa và tôi luôn luôn ở nhà đúng giờ để đón con gái. Tôi rất có kỷ luật.”

Và cô làm tốt. Lúc đầu, cô khó có thể chơi chỉ trong một giờ. Tuy nhiên, trong 6 tháng, cô đã gộp nhặt đủ bí quyết mà cô điều chỉnh những quy tắc của mình để có thể chơi 2 hay 3 giờ mà vẫn còn tiền trong túi khi cô dừng chơi. Một chiều nọ, cô ngồi xuống bàn blackjack với 80 đô-la trong ví cầm tay và thu được 530 đô-la – đủ để mua hàng tạp hóa, trả hóa đơn điện thoại và bỏ một ít vào quỹ phòng ngừa bất trắc. Kể từ đó, công ty sở hữu sông bạc – Giải trí Harrah – gửi đến cho cô những phiếu thưởng cho bữa tiệc đứng miễn phí. Cô sẽ đãi gia đình ăn tối vào tối thứ Bảy.

Bang mà Bachmann đang chơi bạc, Iowa, đã hợp pháp hóa trò cờ bạc chỉ vài năm trước. Trước năm 1989, những người làm luật của bang lo lắng rằng sự cám dỗ của các lá bài và viên xúc xắc có thể làm cho nhiều công dân khó cưỡng lại được. Đó là một mối bận tâm cũng lâu đời như chính quốc gia vậy. Cờ bạc “là đứa con của lòng tham lam, anh em của tội lỗi và cha đẻ của những điều ác,” Tổng thống George Washington viết năm 1873. “Đó là một thói xấu có thể tạo ra mọi tai ương... Nói ngắn gọn, rất ít người thắng nhờ việc làm ghê tởm đó, trong khi hàng nghìn người bị tổn thương.” Bảo vệ mọi người khỏi những thói quen xấu của họ – thực tế, định nghĩa thói quen nào nên được xem là “xấu” trong lần đầu tiên – là điều một nhà làm luật có quyền đã nỗ lực nắm giữ. Mại dâm, cờ bạc, kinh doanh rượu trong Ngày Thánh, khiêu dâm, cho vay nặng lãi, quan hệ tình dục ngoài hôn nhân (hay, nếu vị giác của bạn không bình thường, trong hôn nhân), là toàn bộ những thói quen mà nhiều cơ quan lập pháp đã quy định, cấm, hay cố gắng ngăn chặn bằng luật pháp nghiêm khắc (và thường không hiệu quả).

Khi Iowa hợp pháp hóa sòng bài, các nhà làm luật quan tâm thích đáng rằng họ giới hạn hoạt động đó với các thuyền sông và quy định rằng không ai có thể đặt cược nhiều hơn 5 đô-la một lần đặt, với mức thua tối đa là 200 đô-la một người một lần chơi. Tuy nhiên, trong vài năm, sau khi nhiều sòng bài của bang chuyển đến Mississippi – nơi cho phép đánh bạc không giới hạn, cơ quan lập pháp Iowa gỡ bỏ những hạn chế đó. Năm 2010, kho bạc của bang tăng lên hơn 269 triệu đô-la từ thuế trên cờ bạc.

* * *

Năm 2000, cha mẹ của Angie Bachmann, đều là người hút thuốc thời gian dài, bắt đầu cho thấy dấu hiệu bệnh phổi. Cô bắt đầu bay đến Tennessee để thăm họ mỗi tuần, mua hàng tạp hóa và giúp nấu bữa tối. Khi cô trở về nhà bên chồng mình và các con, chừng như nỗi cô đơn trong cô kéo dài hơn bao giờ hết. Đôi khi, căn nhà trống trải cả ngày; như thế, lúc cô vắng nhà, bạn bè đã quên mời gọi cô và gia đình cô đã tìm ra cách để vượt qua bằng sức mình.

Bachmann lo lắng về cha mẹ mình, buồn phiền rằng chồng của cô có vẻ hứng thú với công việc nhiều hơn là nỗi lo lắng của cô và bức bối các con mình không nhận ra cô cần chúng ngay lúc này, sau tất cả những hy sinh cô đã làm khi chúng đang lớn lên. Nhưng mỗi khi cô

đến sòng bạc, những căng thẳng đó sẽ bay mất. Cô bắt đầu đi vài lần trong một tuần khi cô không đến thăm cha mẹ mình và rồi đều đặn cứ thứ Hai, thứ Tư và thứ Sáu hàng tuần. Cô vẫn có quy tắc – nhưng cô đã chơi cò bạc được nhiều năm rồi, và biết được sự thật hiển nhiên rằng những người chơi nghiêm túc đều sống. Cô không bao giờ đặt xuống ít hơn 25 đô-la một tay và luôn luôn chơi hai tay cùng lúc. “Anh có tỷ lệ cao hơn tại một bàn chơi giới hạn cao hơn là tại một bàn giới hạn thấp,” cô nói với tôi. “Anh phải được chơi qua những lúc khó khăn cho đến khi may mắn xuất hiện. Tôi đã thấy có người bước vào với 150 đô-la và thắng 10.000 đô-la. Tôi biết tôi có thể làm điều đó nếu tôi tuân theo nguyên tắc của mình. Tôi đang trong tầm kiểm soát.” Kể từ đó, cô không phải suy nghĩ về việc lấy một lá bài khác hay gấp đôi tiền cược – cô hành động tự nhiên, chỉ như Eugene Pauly, mắc chứng quên, cuối cùng đã học được cách luôn luôn lựa chọn tấm thẻ hình vuông bên phải.

Một ngày năm 2000, Bachmann trở về nhà từ sòng bạc với 6.000 đô-la – đủ để trả tiền thuê hai tháng và thối bay các hóa đơn thẻ tín dụng đang chất đống ở cửa trước. Một lần khác, cô bước ra với 2.000 đô-la. Đôi lúc cô thua, nhưng đó là một phần của trò chơi. Những người đánh bạc thông minh biết mình phải bước lùi để tiến lên. Cuối cùng, sòng bạc Harrah đưa cho cô một giới hạn tín dụng nên cô sẽ không phải mang theo quá nhiều tiền mặt. Những người chơi khác tìm kiếm cô và ngồi ở bàn của cô vì cô biết mình đang làm gì. Tại bữa tiệc đứng, chủ tổ chức sẽ để cô đi đến phía đối diện hàng. “Tôi biết cách chơi,” cô nói với tôi. “Tôi biết điều này nghe giống như ai đó gặp vấn đề nhưng không nhận ra vấn đề của mình, nhưng lỗi lầm duy nhất tôi mắc phải là không từ bỏ. Không có điều gì sai với cách tôi chơi cả.”

Những quy tắc của Bachmann dần trở nên linh hoạt hơn như kích cỡ của lượng tiền thắng và thua của cô đang lớn lên. Một ngày nọ, cô thua 800 đô-la trong một giờ và sau đó kiếm được 1.200 đô-la trong 40 phút. Rồi may mắn của cô lại xuất hiện và cô dừng lại với 4.000 đô-la. Một lần khác, cô thua 3.500 đô-la trong buổi sáng, kiếm được 5.000 đô-la lúc 1 giờ trưa và thua 3.000 đô-la khác vào buổi chiều. Sòng bạc đã ghi lại việc cô có bao nhiêu và kiếm được bao nhiêu; cô đã ngừng theo dõi chính mình. Sau đó, một tháng, cô không có đủ tiền trong tài khoản ngân hàng cho hóa đơn điện. Cô hỏi vay cha mẹ mình một khoản nhỏ và

rồi một khoản khác. Cô mượn 2.000 đô-la một tháng, 2.500 đô-la tháng tiếp theo. Đó không phải là một món tiền lớn, họ có tiền.

Bachmann không bao giờ gặp vấn đề với rượu chè, thuốc phiện hay ăn quá mức. Cô là một người mẹ bình thường, cũng thất thường như mọi người khác. Thế nên sự ép buộc tâm lý mà cô cảm thấy với cờ bạc – sức hút không thể cưỡng lại làm cô cảm thấy xao lãng hay câu kính vào những ngày cô không đến sòng bài, cách cô biết bản thân mình suy nghĩ về nó mọi lúc, sự gấp gáp cô cảm thấy trong một cuộc đua tốt – làm cô hoàn toàn mất tự vệ. Đó là một cảm nhận mới, quá bất ngờ nên cô gần như không biết đó là vấn đề cho đến khi nó chiếm lĩnh toàn bộ cuộc sống của cô. Từ lâu, có vẻ như không có ranh giới ngăn cách nào. Ngày hôm nay nó là trò vui nhưng ngày tiếp theo nó không thể kiểm soát.

Năm 2001, cô dự tính đến sòng bạc mỗi ngày. Cô đến đó mỗi khi cô tranh cãi với chồng hay cảm thấy không nhận được sự đánh giá cao từ các con mình. Tại nhiều bàn chơi, cô chết lặng và phấn khích cùng một lúc và mối lo lắng của cô phát triển quá mờ nhạt nên cô không thể nghe được chúng nữa. Tầm cao của sự chiến thắng đã rất gần trước mắt. Nỗi đau của việc thua cuộc trôi qua quá nhanh.



“Con muốn trở thành một nhân vật quan trọng,” mẹ cô nói với cô khi Bachmann gọi đến để mượn tiền. “Con cứ tiếp tục chơi bài vì con muốn có sự chú ý.”

Nhưng không phải vậy. “Tôi chỉ muốn cảm thấy giỏi trong việc gì đó,” cô nói với tôi. “Đó là điều duy nhất tôi đã từng làm mà có vẻ như tôi có kỹ năng.”

Mùa hè năm 2001, món nợ của Bachmann với sòng bạc Harrah đã lên đến mức 20.000 đô-la. Cô đã giữ kín việc thua cuộc với chồng mình, nhưng cuối cùng, khi mẹ cô cắt đứt nguồn viện trợ, cô suy sụp và thừa nhận chuyện này. Họ thuê một người được ủy quyền phá sản,

cắt thẻ tín dụng của cô và ngồi tại bàn bếp để viết ra một kế hoạch cho một cuộc sống giản dị và có trách nhiệm hơn. Cô mang áo váy của mình đến một cửa hàng quần áo cũ và chịu đựng sự bẽ bàng của việc ăn mặc lỗi thời 19 năm bởi vì, cô nói rằng, chúng đã lỗi mốt rồi.

Cuối cùng, cô bắt đầu có cảm giác như điều tồi tệ nhất đã qua đi. Cô cũng nghĩ, sự ép buộc tâm lý đã qua đi.

Nhưng, dĩ nhiên, nó còn chưa đến gần được điểm cuối. Nhiều năm sau, sau khi cô đã mất đi mọi thứ và hủy hoại cuộc sống của mình và cả chồng, sau khi cô đã vứt bỏ hàng trăm nghìn đô-la và luật sư của cô đã tranh cãi trước tòa án tối cao của bang rằng Angie Bachmann chơi bạc không phải vì lựa chọn thế, mà chỉ vì thói quen, và vì thế không nên chịu tội vì mức thua của mình, sau khi cô đã trở thành một đối tượng để khinh miệt trên mạng, nơi mọi người so sánh cô với Jeffrey Dahmer và các bậc phụ huynh ngược đãi con mình, cô tự hỏi: Tôi thực sự phải chịu bao nhiêu phần trách nhiệm?

“Tôi thật sự tin rằng bất kỳ ai ở vị trí của tôi cũng sẽ làm điều tương tự như thế,” Bachmann nói với tôi.

Vào một buổi sáng tháng Bảy năm 2008, một người đàn ông tuyệt vọng đang đi bộ dọc bờ biển phía tây của Wales cầm điện thoại lên và gọi cho người trực tổng đài khẩn.

“Tôi nghĩ tôi đã giết vợ mình,” ông ta nói. “Ôi Chúa ơi. Tôi nghĩ ai đó đã đột nhập vào. Tôi đang đánh nhau với những kẻ đó nhưng đó lại là Christine. Chắc tôi phải đang nằm mơ hay gì đó. Tôi đã làm gì? Tôi đã làm gì?”

Mười phút sau, các nhân viên cảnh sát đến và tìm thấy Brian Thomas đang khóc cạnh chiếc xe hơi đã ngoại của mình. Đêm trước đó, ông giải thích, ông và vợ mình đang ngủ trong xe khi vài thanh niên trẻ đưa xe vòng quanh khu đỗ xe làm họ thức giấc. Họ di chuyển chiếc xe của mình đến bìa ngoài khu đỗ xe và trở lại ngủ. Rồi, vài giờ sau đó, Thomas thức giấc, thấy một người đàn ông mặc quần jean và có mái tóc xù – một trong những kẻ đưa xe, ông nghĩ – đang nằm phía trên vợ ông. Ông hét vào kẻ đó, nắm ngay cổ họng hắn và cố gắng đẩy hắn ra. Như thế ông đang phản ứng theo tự nhiên, ông nói với người cảnh sát. Kẻ đó càng cố gắng chống lại thì ông càng siết chặt hơn. Hắn cào cấu vào cánh tay Thomas và cố gắng chống trả,

nhưng Thomas bóp cổ, càng lúc càng chặt hơn, và cuối cùng người đàn ông đó ngừng chuyển động. Sau đó, Thomas nhận ra trong tay ông không phải là người đàn ông nào cả, mà là vợ ông. Ông thả cơ thể vợ mình xuống và bắt đầu đẩy nhẹ vai bà, cố gắng đánh thức bà, hỏi thăm liệu bà có ổn không. Nhưng đã quá muộn.

“Tôi nghĩ ai đó đã đột nhập vào và tôi siết cổ bà ấy,” Thomas nói với viên cảnh sát, khóc nước mắt. “Bà ấy là thế giới của tôi.”

Trong 10 tháng tiếp theo, khi Thomas ngồi trong tù chờ xử án, bức chân dung của kẻ sát nhân được hình thành. Khi là một đứa trẻ, Thomas đã bắt đầu có chứng mộng du, đôi khi nhiều lần trong một đêm. Ông sẽ ra khỏi giường, đi vòng quanh nhà và chơi đồ chơi hay tự sắp xếp gì đó để ăn và, sáng hôm sau, không nhớ gì về việc mình đã làm. Điều đó trở thành một trò cười trong gia đình. Một lần một tuần, có vẻ thế, ông sẽ đi lang thang trong sân hay vào phòng ai đó, trong khi tất cả đang ngủ. Đó là một thói quen, mẹ ông sẽ giải thích khi hàng xóm hỏi tại sao con trai bà bước băng qua bãi cỏ của họ, chân trần và mặc bộ đồ ngủ. Khi ông lớn hơn, ông sẽ thức dậy với những vết cắt ở chân và không có ký ức gì về nơi ông đã đến. Ông đã từng một lần bơi trong một con kênh mà không thức dậy. Sau khi ông kết hôn, vợ ông quan tâm nhiều hơn đến khả năng rằng ông có thể loạng choạng bước ra khỏi nhà và gặp tai nạn nên bà khóa cửa và đặt chìa khóa ở dưới gối của mình. Mỗi tối, cặp đôi sẽ lăn lê trên giường và “có một nụ hôn và âu yếm,” Thomas nói sau đó, và rồi ông sẽ lên phòng mình và ngủ trên giường của mình. Nếu không việc ông lăn qua lăn lại và trở mình liên tục, la hét, cầu nhàu và thỉnh thoảng đi lang thang sẽ làm cho Christine thức cả đêm.

“Chứng mộng du là một cách nhắc nhở rằng thức và ngủ không phải là hai trạng thái loại trừ nhau,” Mark Mahowald, một giáo sư thần kinh học tại Đại học Minnesota, người tiên phong trong tìm hiểu các lễ thói lúc ngủ, nói với tôi. “Phần của não bộ điều chỉnh lễ thói của bạn đã ngủ, nhưng những phần có khả năng về các lễ thói phức tạp vẫn còn thức. Vấn đề là không có gì dẫn dắt não bộ ngoại trừ những mô hình đơn giản, các thói quen căn bản nhất của bạn. Bạn làm theo những gì tồn tại trong đầu, vì bạn không có khả năng đưa ra một sự lựa chọn.”

Theo pháp luật, cảnh sát phải khởi tố Thomas vì tội giết người. Nhưng tất cả các bằng chứng đều có vẻ chỉ ra rằng ông và vợ mình có một cuộc hôn nhân hạnh phúc trước đêm ác mộng đó. Không có tiền sử nào về lạm dụng. Họ có hai cô con gái đã lớn và vừa đặt chỗ trên một chuyến tàu du lịch Mediteranean để mừng lễ kỷ niệm 40 năm ngày cưới của bố mẹ. Các công tố viên hỏi một chuyên gia về giấc ngủ – bác sĩ Chris Idzikowski làm ở trung tâm giấc ngủ Edinburgh – để kiểm chứng Thomas và đánh giá một giả thuyết: rằng ông đang trong trạng thái vô thức khi giết vợ mình. Trong hai cuộc họp riêng biệt, một lần trong phòng thí nghiệm của Idzikowski và lần còn lại trong nhà tù, các nhà nghiên cứu gắn thiết bị cảm biến khắp người Thomas và đo sóng não của ông, chuyển động mắt, co cầm và chân, luồng khí qua mũi, nỗ lực hô hấp và mức ô-xy trong khi ông ngủ.

Thomas không phải là người đầu tiên tranh cãi rằng ông đã phạm tội khi đang ngủ và vì thế, mở rộng ra, không buộc phải chịu trách nhiệm về hành vi của mình. Có một tiền sử dài về những người vi phạm cho rằng họ không có tội vì họ “hành động vô thức,” như chứng mộng du và những hành vi vô thức khác được biết đến. Và trong nhiều năm trước, khi hiểu biết của chúng ta về thần kinh học của thói quen và sự tự nguyện trở nên phức tạp hơn, những lời biện hộ đó trở nên ép buộc hơn. Xã hội, được thể hiện bằng tòa án và bồi thẩm đoàn, đồng ý rằng vài thói quen có tác động quá lớn nên chúng lấn át khả năng ra lựa chọn của chúng ta, và vì thế chúng ta không phải chịu trách nhiệm vì điều đã làm.

* * *

Chứng mộng du là một kết quả tự nhiên kỳ lạ từ một khía cạnh bình thường của cách não bộ hoạt động trong lúc chúng ta ngủ. Phần lớn thời gian, khi cơ thể chúng ta di chuyển vào và ra các giai đoạn khác nhau của giấc ngủ, cấu trúc thần kinh cổ xưa nhất của chúng ta – cuống não – làm tê liệt các chi và hệ thần kinh, cho phép não bộ trải qua những giấc mơ mà không cần cơ thể di chuyển. Thông thường, mọi người có thể có sự chuyển đổi vào và ra khỏi chứng liệt nhiều lần mỗi đêm mà không gặp vấn đề gì. Trong thần kinh học, nó được biết đến là “sự thay đổi đột ngột.”

Tuy vậy, não bộ của vài người trải qua lỗi sai khi thay đổi. Họ bước vào trạng thái liệt không hoàn toàn khi ngủ, và cơ thể của họ hoạt động khi họ mơ hay chuyển đổi giữa các giai đoạn

giấc ngủ. Đó là nguồn gốc gây ra chứng mộng du và đối với số đông những người mắc bệnh, đó là một vấn đề phiền toái nhưng vô hại. Ví dụ, ai đó có thể mơ về việc ăn một cái bánh và sáng hôm sau tìm thấy một hộp bánh nướng đã bị phá ra trong nhà bếp. Ai đó sẽ mơ về việc vào phòng tắm và sau đó khám phá ra một vết ướt trong phòng lớn. Chứng mộng du có thể hoạt động theo nhiều cách phức tạp – ví dụ, họ có thể mở mắt, nhìn, di chuyển quanh và lái xe hay nấu một bữa ăn – tất cả trong khi hoàn toàn vô thức, vì những phần của não bộ kết hợp với việc nhìn, đi, lái xe và nấu ăn có thể hoạt động trong khi họ đang ngủ mà không cần dữ liệu vào từ những phần tiến bộ hơn của não bộ, như vỏ não trước. Những người mộng du được biết đến với việc nấu nước sôi và pha trà. Một người điều khiển một chiếc xường máy. Một người khác thì khởi động một cái cửa điện và bắt đầu cắt từng mảnh gỗ trước khi quay lại ngủ. Nhưng nhìn chung, những người mộng du sẽ không làm những việc nguy hiểm cho họ hay người khác. Cho dù ngủ, vẫn có một bản năng để tránh nguy hiểm.

Tuy nhiên, khi các nhà khoa học kiểm tra não bộ của những người mộng du, họ tìm thấy một sự khác biệt giữa mộng du – trong đó mọi người có thể rời khỏi giường và bắt đầu hành động ngoài giấc mơ hay những sự thôi thúc nhẹ nhàng khác – và điều gì đó gọi là chứng ác mộng. Khi một chứng ác mộng xảy ra, hoạt động bên trong não bộ con người khác biệt rõ ràng với khi họ đang thức, nửa tỉnh táo hay thậm chí mộng du. Những người đang ở giữa cơn ác mộng có vẻ đang ở trong sự kìm kẹp của nhiều nỗi lo lắng khủng khiếp, nhưng đang không nằm mơ theo nhận thức thông thường của thế giới. Não bộ của họ dừng làm việc ngoại trừ những vùng thần kinh cổ xưa nhất, bao gồm cái được biết đến là “những mô hình khởi xướng trung tâm.” Những khu vực đó của não bộ là những cái tương tự được bác sĩ Larry Squire và các nhà khoa học của MIT nghiên cứu, những người tìm ra cơ cấu thần kinh của vòng lặp thói quen. Trên thực tế, với một nhà thần kinh học, một bộ não trải qua một cơn ác mộng rất giống một bộ não làm theo thói quen.

Những lẽ thói của mọi người giữa cơn ác mộng là những thói quen, mặc dù theo kiểu căn bản nhất. “Các mô hình khởi xướng trung tâm” tác động trong cơn ác mộng là nơi những mô hình lẽ thói như đi, thở, nao núng trước một âm thanh lớn hay chống lại một kẻ tấn công tìm đến. Chúng ta thường không nghĩ các lẽ thói đó như là những thói quen, nhưng đó là vậy: những lẽ thói tự động ăn quá sâu vào hệ thần kinh, các nghiên cứu cho thấy, đến nỗi

chúng có thể xảy ra mà gần như không cần dữ liệu vào nào từ những phần cao hơn của não bộ.

Tuy nhiên, những thói quen đó, khi chúng xảy ra trong cơn ác mộng, khác biệt trong một khía cạnh quan trọng: bởi vì giấc ngủ làm vỏ não trước và những khu vực nhận thức cao hơn khác không hoạt động, khi một thói quen ác mộng được khởi động, không có khả năng nào cho sự can thiệp có ý thức. Nếu những thói quen phản ứng trong trường hợp nguy hiểm được gợi ý bằng một cơn ác mộng, không có cơ hội nào cho ai đó có thể vượt qua nó nhờ lập luận hay lý do nào khác.

“Những người có chứng ác mộng không nằm mơ theo nhận thức thông thường,” Mahowald, nhà thần kinh học nói. “Không có câu chuyện nào phức tạp như bạn và cái tôi nhớ từ một cơn ác mộng. Nếu tôi nhớ bất cứ điều gì sau đó, đó chỉ là một hình ảnh hay cảm xúc – tai họa sắp xảy ra, nỗi sợ hãi kinh hoàng, nhu cầu tự bảo vệ mình hay ai đó.

“Tuy vậy, những cảm giác đó có tác động thật sự lớn. Đó là một vài trong số những gợi ý đơn giản nhất cho mọi loại lẽ thói mà chúng ta học được trong suốt cuộc đời. Phản ứng lại một mối đe dọa bằng cách trốn chạy hay tự vệ là việc mà mọi người đã luyện tập kể từ khi họ còn là trẻ sơ sinh. Và khi những cảm xúc đó xảy đến, không có cơ hội nào cho não bộ cao hơn đưa mọi thứ vào bối cảnh, chúng ta phản ứng theo cách mà những thói quen sâu sắc nhất bảo chúng ta làm. Chúng ta bỏ chạy, chống lại hay làm theo bất cứ mô hình lẽ thói nào là cách dễ nhất cho não bộ hiểu được.”

Khi ai đó vào giữa cơn ác mộng bắt đầu cảm thấy bị đe dọa hay kích thích tình dục – hai trong số những trải nghiệm ác mộng phổ thông nhất – họ phản ứng bằng cách làm theo những thói quen kết hợp với những kích thích đó. Mọi người trải qua cơn ác mộng nhảy xuống từ mái nhà cao vì họ tin rằng mình đang chạy trốn khỏi kẻ thù. Họ đã giết chết chính con mình vì họ tin rằng, mình đang chống lại những động vật hoang dã. Họ đã cưỡng đoạt bạn đời của mình, cho dù nạn nhân có cầu xin họ dừng lại, vì một khi những kích thích của người đang ngủ đã bắt đầu, họ làm theo thói quen đã ăn sâu để thoả mãn ham muốn. Chứng mộng du có vẻ cho phép vài sự lựa chọn hơn, một vài sự tham gia từ phần não bộ cao hơn

bảo với chúng ta rằng hãy tránh xa rìa mái nhà. Tuy nhiên, có người lúc đang giữa một cơn ác mộng chỉ đơn giản làm theo vòng lặp thói quen bất kể nó dẫn đến đâu.



Một số nhà khoa học nghi ngờ những người gặp ác mộng có thể do di truyền; những người khác cho rằng những bệnh như Parkinson có nhiều khả năng gây ra hơn. Các nguyên nhân chưa được hiểu rõ, nhưng đối với một số người, chứng ác mộng liên quan đến thúc đẩy bạo lực. “Bạo lực liên quan đến chứng ác mộng xuất hiện như sự phản ứng lại một hình ảnh rõ ràng, đáng sợ mà cá nhân có thể mô tả lại,” một nhóm các nhà nghiên cứu người Thụy Sĩ viết năm 2009. Trong số những người mắc một trong các chứng rối loạn giấc ngủ, “nỗ lực hành hung của người đang ngủ được báo cáo là xảy ra trong 64% các trường hợp, với tổn thương là 3%.”

Ở cả Mỹ và Anh, có lịch sử về những kẻ giết người tranh cãi rằng chứng ác mộng làm cho họ phạm tội mà họ không bao giờ thực hiện được khi có ý thức. Ví dụ, bốn năm trước khi Thomas bị bắt, một người đàn ông tên là Jules Lowe bị bắt quả tang phạm tội giết chết người cha 83 tuổi của mình sau khi khẳng định rằng vụ tấn công xảy ra trong một cơn ác mộng. Các công tố viên thì cho rằng điều đó nằm trong “giới hạn khó tin” để tin rằng Lowe đang ngủ trong khi anh ta đâm, đá, và đâm cha mình trong hơn 20 phút, bỏ mặc ông với hơn 90 vết thương lớn nhỏ. Bồi thẩm đoàn không đồng ý và trả tự do cho anh ta. Vào tháng 9 năm 2008, Donna Sheppard-Saunders 33 tuổi gần như làm mẹ mình ngạt thở vì giữ một cái gối trên mặt bà trong hơn 30 giây. Sau đó cô được trắng án khỏi tội cố ý giết người bằng lời tranh cãi rằng mình thực hiện trong lúc đang ngủ. Năm 2009, một binh lính người Anh thừa nhận hãm hiếp một thiếu nữ, nhưng nói rằng anh ta đang ngủ và không nhận thức trong khi anh ta tự cởi quần áo, kéo quần cô gái xuống và bắt đầu giao cấu. Khi anh ta tỉnh dậy, nửa hãm hiếp, anh xin lỗi và gọi cảnh sát. “Tôi đã phần nào phạm tội,” anh ta nói với người trực tổng đài khẩn. “Tôi thật sự không biết điều gì đã xảy ra. Tôi tỉnh dậy ở phía trên cô ấy.” Anh

ta đã có một tiền sử về mắc chứng ác mộng và tuyên bố không phạm tội. Hơn 150 kẻ giết người và cưỡng dâm đã thoát khỏi hình phạt trong một thế kỷ qua đều sử dụng lời biện hộ hành động vô thức đó. Thẩm phán và bồi thẩm đoàn, hành động trên đại diện cho xã hội, cho rằng vì kẻ phạm tội không lựa chọn phạm tội – vì họ không tham gia vào bạo lực có ý thức – họ không phải chịu trách nhiệm.

Đối với Brian Thomas, đó cũng giống như một tình huống của chứng rối loạn giấc ngủ, hơn là một thúc đẩy giết người, là một tội lỗi. “Tôi sẽ không bao giờ tha thứ cho chính mình, không bao giờ,” anh nói với một công tố viên. “Tại sao tôi lại làm việc đó?”

* * *

Sau khi bác sĩ Idzikowski, chuyên gia giấc ngủ, quan sát Thomas trong phòng thí nghiệm của mình, ông đưa ra khám phá: Thomas đang ngủ trong khi anh giết vợ. Anh đã không phạm tội có ý thức.

Khi phiên xử bắt đầu, các công tố viên đưa ra bằng chứng cho bồi thẩm đoàn. Thomas đã phạm tội giết chết vợ mình, họ nói với bồi thẩm. Anh biết anh có tiền sử về chứng mộng du. Anh đã thất bại trong việc phòng ngừa, họ nói, và buộc anh phải chịu trách nhiệm vì tội đó.

Nhưng khi cuộc tranh luận tiếp diễn, rõ ràng các công tố viên đang chống lại trong một trận chiến khó khăn. Luật sư của Thomas tranh cãi rằng thân chủ của mình không có ý định giết chết vợ – trên thực tế, anh còn không kiểm soát được lẽ thói của chính bản thân vào tối đó. Thay vào đó, anh đang phản ứng tự động trước một mối đe dọa biết trước. Anh đang làm theo một thói quen gần như xưa cũ như chính giống loài mình: bản năng chống lại một kẻ tấn công và bảo vệ một người yêu quý. Khi những phần cổ xưa nhất của não bộ nhận ra một gợi ý – ai đó đang siết cổ vợ mình – thói quen của anh chiếm lĩnh và anh đánh trả lại, mà không có cơ hội nào cho nhận thức cao hơn của anh can thiệp vào. Thomas không phạm tội gì mà chỉ là một con người, luật sư tranh cãi, và phản ứng lại theo cách mà hệ thần kinh của anh – và những thói quen xưa cũ nhất – buộc anh phải hành động.

Thậm chí những bằng chứng của chính bên khởi tố có vẻ cũng bênh vực cho việc phản bác. Mặc dù Thomas đã biết anh có khả năng mắc chứng mộng du, các nhà tâm lý học của bên

khởi tố nói, không có gì để chỉ ra với anh ta rằng chính vì thế mà anh ta có thể giết người. Trước đó anh chưa bao giờ tấn công bất kỳ ai trong giấc ngủ. Anh chưa từng làm hại vợ mình.

Khi nhà tâm lý học chính của bên khởi tố đứng lên, luật sư của Thomas bắt đầu chất vấn.

Có công bằng không khi Thomas bị xử tội vì một lẽ thói anh không thể biết nó sắp sửa xảy ra?

Theo ý kiến của mình, bác sĩ Caroline Jacob nói, Thomas có thể không nhận biết trước một cách hợp lý tội của mình. Và nếu anh bị buộc tội và xử đưa đến bệnh viện Broadmoor, nơi dành cho những tội phạm nguy hiểm nhất và có bệnh tâm thần của nước Anh, vâng, “anh không thuộc về nơi đó.”

Sáng hôm sau, tổng công tố viên trình bày trước bồi thẩm đoàn.

“Vào thời điểm của vụ giết người, bị cáo đang ngủ và tâm trí anh ta không kiểm soát được những việc cơ thể anh ta đang làm,” ông nói. “Chúng ta đi tới kết luận rằng lợi ích cộng đồng không còn được phụng sự bằng cách tiếp tục tìm kiếm một bản án đặc biệt nữa. Vì thế chúng ta đề nghị không tìm thêm bằng chứng nào nữa và mời các bạn trở lại con đường cho một bản án không có tội.” Bồi thẩm đoàn đã làm thế.

Trước khi Thomas được trả tự do, thẩm phán nói với anh, “Anh là một người đàn ông tử tế và một người chồng tận tụy. Tôi hết sức nghi ngờ rằng anh có thể có cảm nhận về việc phạm tội. Luật pháp nhìn nhận anh không phải chịu trách nhiệm gì. Anh đã được thả.”

Có vẻ như đó là một kết quả công bằng. Sau tất cả, Thomas rõ ràng bị hủy hoại vì tội của mình. Anh không biết được mình đang làm gì khi anh hành động – anh chỉ đơn giản làm theo một thói quen và khả năng của anh để ra quyết định, trên thực tế, nó là sự bất khả. Thomas là kẻ giết người đồng cảm nhất có thể nhận thức được, người quá gần gũi với nạn nhân nên khi phiên xử kết thúc, thẩm phán cố gắng an ủi anh.

Thế nên nhiều lời bào chữa tương tự như thế có thể đưa đến cho Angie Bachmann, người chơi bạc. Cô cũng bị hủy hoại vì chính lẽ thói của mình. Sau này cô sẽ nói rằng cô mang theo

cảm giác tội lỗi sâu sắc. Và như thực tế, cô cũng làm theo những thói quen ăn sâu bám rễ khiến cho việc ra quyết định khó can thiệp vào hơn.

Nhưng trong cái nhìn của luật pháp, Bachmann phải chịu trách nhiệm về những thói quen đó còn Thomas thì không. Có đúng là Bachmann, một người chơi bạc, phạm tội nhiều hơn Thomas, một kẻ giết người? Điều đó cho chúng ta biết gì về đạo đức của thói quen và sự lựa chọn?

Ba năm sau khi Angie Bachmann tuyên bố phá sản, cha cô qua đời. Cô đã mất 5 năm trước đó để đi về giữa nhà mình và nhà cha mẹ, chăm sóc họ khi họ bắt đầu bệnh nặng hơn. Cái chết của ông là một cú xúc động mạnh. Rồi, hai tháng sau, mẹ cô cũng qua đời.

“Toàn bộ thế giới của tôi tan nát,” cô nói. “Tôi sẽ thức dậy mỗi sáng, trong giây lát quên đi rằng họ đã qua đời, rồi chuyện họ đã ra đi lại ập đến và tôi cảm thấy như ai đó đang chen trong ngực mình. Tôi không thể suy nghĩ về bất kỳ điều gì nữa. Tôi không biết phải làm gì khi ra khỏi giường.”

Khi di chúc của họ được đọc lên, Bachmann biết rằng cô được thừa kế gần một triệu đô-la.

Cô dùng 275.000 đô-la để mua một ngôi nhà mới ở Tennessee cho gia đình mình, gần nơi cha mẹ cô đã sống, và dành thêm một ít để chuyển hai cô con gái đã lớn đến gần đó để mọi người được gần nhau. Chơi bạc ở sòng bài không bất hợp pháp ở Tennessee, và “Tôi không muốn sa ngã vào những mô hình xấu một lần nữa,” cô nói với tôi. “Tôi muốn sống cách xa khỏi mọi thứ nhắc tôi về cảm giác sống ngoài tầm kiểm soát.” Cô đổi số điện thoại và không nói với những sòng bài địa chỉ mới của mình. Cô cảm thấy an toàn hơn theo cách đó.

Rồi một buổi tối nọ, khi đang lái xe qua thành phố cũ với chồng, mang theo đồ đạc còn lại từ ngôi nhà cũ, cô bắt đầu suy nghĩ về cha mẹ mình. Làm thế nào cô xoay sở được mà không có họ? Tại sao cô không làm một cô con gái tốt hơn? Cô bắt đầu thở gấp. Nó giống như lúc bắt đầu một cơn hoảng sợ. Đã nhiều năm qua rồi kể từ khi cô chơi bạc, nhưng trong khoảnh khắc đó, cô cảm thấy như cô cần tìm ra điều gì đó để đưa đầu óc mình tránh khỏi nỗi đau. Cô nhìn vào chồng mình. Cô tuyệt vọng. Nó là thứ đã từng xảy ra trước đó.

“Hãy đến sòng bài,” cô nói.

Khi họ bước vào, một trong các quản lý nhận ra cô từ khi cô là khách hàng thường xuyên và mời họ vào phòng dành cho người chơi. Anh ta hỏi cô đã sống thế nào và mọi thứ xảy đến rồi bời: cha mẹ cô qua đời và điều đó ảnh hưởng đến cô khó khăn bao nhiêu, cô đã kiệt sức như thế nào, cô cảm thấy thế nào khi cô sắp sụp đổ. Người quản lý là một người lắng nghe tốt. Cô thấy tốt hơn khi cuối cùng nói ra được mọi thứ cô đã luôn suy nghĩ về và được bảo rằng cảm nhận như thế là bình thường.

Sau đó cô ngồi xuống một bàn chơi blackjack và chơi trong 3 giờ. Lần đầu tiên trong 3 tháng, nỗi lo lắng mờ nhạt đi trong khung cảnh ồn ào đó. Cô biết cách làm thế nào. Cô trắng tay. Cô thua mất vài nghìn đô-la.

Giải trí Harrah – công ty sở hữu sòng bạc – được biết đến trong ngành công nghiệp trò chơi với sự phức tạp của hệ thống theo dấu khách hàng. Trọng tâm của hệ thống đó là những chương trình giống như những cái mà Andrew Pole tạo ra ở Target, các thuật toán dự đoán để nghiên cứu những thói quen của người chơi bài và cố gắng tìm ra cách thuyết phục họ chi tiền nhiều hơn. Công ty ủy nhiệm cho người chơi một “giá trị dự đoán suốt đời,” và phần mềm xây dựng lịch để dự đoán họ sẽ đến thường xuyên thế nào và họ sẽ chi bao nhiêu tiền. Công ty theo dấu khách hàng thông qua những thẻ thành viên và gửi phiếu khuyến mãi cho bữa ăn miễn phí hay phiếu tiền mặt; những người bán hàng qua điện thoại gọi đến nhà mọi người để hỏi nơi họ đã đến. Các nhân viên sòng bạc được huấn luyện để khuyến khích khách thảo luận về cuộc sống của họ, với hy vọng họ có thể tiết lộ thông tin có thể sử dụng để dự đoán họ phải đặt cược bao nhiêu. Một nhà điều hành của Harrah gọi phương pháp đó là “tiếp thị Pavlovian.” Công ty tiến hành hàng nghìn bài kiểm tra để hoàn thiện các phương pháp. Khách hàng bị theo dấu đã làm tăng lợi nhuận của công ty hàng tỷ đô-la và nó tốt đến mức họ có thể theo dấu mức chi tiền của người chơi đến từng xu và phút.

Dĩ nhiên, Harrah cũng biết rằng Bachmann đã tuyên bố phá sản vài năm trước và đã bỏ đi với 20.000 đô-la trong khoản nợ cờ bạc. Nhưng không lâu sau cuộc trò chuyện với quản lý sòng bạc, cô bắt đầu nhận được nhiều cuộc điện thoại với lời đề nghị đi xe li-mô-sin miễn phí đưa cô đến các sòng bạc ở Mississippi. Họ đề nghị vé máy bay cho cô cùng chồng đến hồ

Tahoe, ở trong một căn hộ và tham dự buổi hòa nhạc Eagles. “Tôi nói con gái tôi phải đến và nó muốn mang bạn theo,” Bachmann nói. Không vấn đề gì, công ty trả lời. Tiền vé máy bay và phòng cho mọi người đều miễn phí. Tại buổi hòa nhạc, cô ngồi ở hàng ghế đầu. Harrah đưa 10.000 đô-la cho cô chơi, gửi lời chúc mừng tới gia đình.

Những lời đề nghị tiếp tục đến. Mỗi tuần sòng bạc khác gọi đến, hỏi ý kiến liệu cô có muốn đi một chuyến bằng xe li-mô-sin, có cả vé máy bay, để tham gia các buổi diễn không. Bachmann lúc đầu từ chối những thứ đó, nhưng cuối cùng cô bắt đầu trả lời đồng ý mỗi khi có lời mời. Khi một người bạn thân nói rằng cô muốn kết hôn ở Las Vegas, Bachmann gọi một cuộc điện thoại và tuần sau họ đã ở khách sạn Palazzo. “Thậm chí không nhiều người biết được sự tồn tại của nó,” cô nói với tôi. “Tôi đã gọi đến, hỏi về việc đó và người điều hành nói đưa thông tin qua điện thoại là không đủ riêng tư. Căn phòng còn hơn cả trong phim ảnh. Có sáu phòng ngủ, một boong tàu và một bồn tắm nóng riêng cho mỗi phòng. Tôi có một người hầu.”

Khi cô đến sòng bạc, những thói quen cờ bạc của cô chiếm lĩnh gần như ngay lúc cô bước vào. Cô thường sẽ chơi trong nhiều tiếng đồng hồ không nghỉ. Cô bắt đầu chơi rất ít, chỉ sử dụng tiền của sòng bạc. Rồi các con số lớn dần lên và cô sẽ làm đầy lại tiền của mình bằng tiền rút từ máy rút tiền tự động. Với cô, không có vẻ là đã có vấn đề xảy ra. Cuối cùng cô chơi từ 200 đô-la đến 300 đô-la trong mỗi tay, hai tay cùng một lúc, đôi lúc chơi liên tục hàng chục giờ liền. Một buổi tối nọ, cô thắng 60.000 đô-la. Hai lần cô bước ra với 40.000 đô-la. Một lần cô đến Vegas với 100.000 đô-la trong túi xách và trở về không còn gì cả. Điều đó thật sự không thay đổi cách sống của cô. Tài khoản ngân hàng của cô vẫn còn quá lớn nên cô không bao giờ phải suy nghĩ về tiền bạc. Đó là lý do tại sao cha mẹ cô để lại tài sản thừa kế cho cô: để cô có thể tận hưởng.

Cô sẽ cố gắng giảm chơi lại, nhưng sức lôi cuốn của sòng bài trở nên khó cưỡng hơn. “Một ông chủ nói với tôi rằng anh ta sẽ bị sa thải nếu tôi không đến vào cuối tuần đó,” cô nói. “Họ sẽ nói, ‘Chúng tôi mời bạn đến buổi hòa nhạc đó, chúng tôi đưa cho bạn căn phòng đẹp để này và bạn không phải chơi bạc đến lúc muộn như thế nữa.’ Vâng, họ làm những thứ tốt đẹp đó cho tôi.”

Năm 2005, bà ngoại chồng cô qua đời và cả gia đình trở lại thị trấn cũ đã sống để dự tang lễ. Cô đến sòng bạc buổi tối trước ngày lễ để giữ sạch đầu óc và chuẩn bị tinh thần cho mọi công việc vào ngày hôm sau. Qua quãng thời gian dài 12 tiếng, cô thua 250.000 đô-la. Vào lúc đó, gần như mức độ thua không đăng ký được nữa. Khi cô nghĩ về việc này sau đó – một phần tư của một tỷ đô-la đã biến mất – nó có vẻ không thật lắm. Cô đã nói dối chính mình rất nhiều trước đó: rằng cuộc hôn nhân của cô rất hạnh phúc khi cô và chồng mình thỉnh thoảng đi nhiều ngày liền mà không nói chuyện với nhau thật sự; rằng bạn bè cô rất thân thiết khi cô biết họ xuất hiện cho chuyến đi Vegas và bỏ đi khi chuyến đi kết thúc; rằng cô là người mẹ tốt khi cô thấy các con gái mình mắc lại lỗi lầm tương tự như cô đã gặp phải, mang thai quá sớm; rằng cha mẹ cô chấp nhận khi nhìn thấy tiền của họ bị vứt đi theo cách đó. Giống như thể chỉ có hai lựa chọn: tiếp tục lừa dối bản thân mình hay thừa nhận rằng cô đã làm ô danh mọi thứ mẹ và cha cô đã làm việc chăm chỉ để kiếm được.

Một phần tư của một tỷ đô-la. Cô không nói với chồng mình. “Tôi tập trung vài thứ gì đó mới mỗi khi ký ức của đêm đó ủa vào tâm trí tôi,” cô nói.

Mặc dù vậy, không lâu sau, mức thua đã quá lớn để làm ngơ đi. Có vài buổi tối, sau khi chồng cô ngủ, cô sẽ bò ra khỏi giường, ngồi ở bàn bếp và viết nghịch ngoạc các con số, cố gắng để biết được bao nhiêu tiền đã mất đi. Sự trầm cảm bắt đầu từ sau cái chết của cha mẹ cô có vẻ dần nặng hơn. Lúc nào cô cũng cảm thấy mệt mỏi.

Và Harrah thì gọi đến liên tục.

“Sự tuyệt vọng bắt đầu khi bạn nhận ra bạn đã thua bao nhiêu và rồi bạn cảm thấy như bạn không thể dừng lại vì bạn phải thắng lại số tiền đó,” cô nói. “Đôi khi tôi đã bắt đầu cảm thấy hốt hoảng, giống như tôi không thể suy nghĩ thẳng thắn được, và tôi biết rằng nếu tôi giả vờ tôi có thể có một chuyến đi khác không lâu sau, nó sẽ làm tôi bình tĩnh lại. Sau đó, họ sẽ gọi đến và tôi sẽ trả lời đồng ý vì để từ bỏ thì rất dễ dàng. Tôi thật sự tin rằng tôi có thể thắng lại số tiền đó. Tôi đã thắng trước đó rồi. Nếu tôi không thể thắng thì việc cờ bạc sẽ không hợp pháp, phải không nào?”

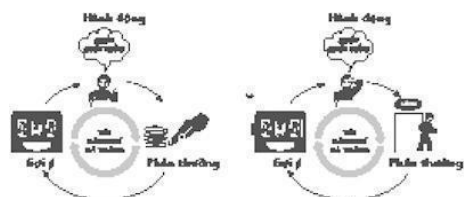
Năm 2010, một nhà khoa học thần kinh nhận thức tên là Reza Habib yêu cầu 22 người nằm bên trong một máy MRI và theo dõi một máy đánh bạc quay hết vòng này đến vòng khác. Nửa người tham gia là “những người chơi bạc không thể dừng lại” – người đã nói dối gia đình mình về việc chơi bạc của mình, trể làm để chơi bạc hay đã từng bị trả lại séc ở sòng bạc – trong khi nửa còn lại là những người chơi bạc thông thường nhưng không có bất kỳ biểu hiện hành vi nào có vấn đề. Mọi người nằm ngửa bên trong một cái ống chật hẹp và được yêu cầu xem kỹ các bánh xe may mắn trong bảy giây, các quả táo và các thanh vàng quay vòng qua một màn hình video. Máy đánh bạc được lập trình để đưa ra ba kết quả: một thắng, một thua và một “gần trúng,” trong đó các khe gần như trùng khớp nhưng, vào khoảnh khắc cuối cùng, không thẳng hàng được. Không một ai trong số những người tham gia thắng hay thua một khoản tiền nào. Những gì họ phải làm là xem kỹ màn hình khi máy MRI ghi lại hoạt động thần kinh của họ.

“Chúng ta thường hứng thú với việc nhìn vào hệ thống não bộ liên quan đến những thói quen và chứng nghiện,” Habib nói với tôi. “Điều chúng tôi phát hiện ra là, nói theo thần kinh học, những người chơi bạc không thể dừng lại hứng thú với việc thắng nhiều hơn. Khi các biểu tượng thẳng hàng, cho dù họ không thực sự thắng một khoản tiền nào, các khu vực trong não bộ liên quan đến cảm xúc và phần thưởng hoạt động nhiều hơn so với những người chơi bạc bình thường.

“Nhưng điều thật sự thú vị là những lần gần trúng. Đối với những người chơi bạc không thể từ bỏ, những lần gần trúng cũng giống như lần thắng. Não bộ của họ phản ứng gần như giống thế. Nhưng với một người chơi bình thường, một lần gần trúng như một lần thua. Những người không gặp vấn đề về cờ bạc nhận ra tốt hơn rằng một lần gần trúng có nghĩa là bạn vẫn thua.”

Hai nhóm nhìn chính xác cùng một sự kiện, nhưng từ góc nhìn thần kinh, họ xem chúng khác nhau. Những người gặp vấn đề về cờ bạc có một mức thần kinh cao hơn từ những lần gần trúng – mà, Habib giả định, có thể đó là lý do tại sao họ chơi bạc trong thời gian dài hơn nhiều những người khác: vì lần gần trúng kích thích những thói quen thúc đẩy họ đặt cược lần nữa. Những người chơi bạc không thấy có vấn đề gì khi họ nhìn thấy một lần gần trúng.

Nhận thức của họ thúc đẩy một thói quen khác, thói quen nói rằng tôi nên từ bỏ trước khi nó trở nên tệ hơn.



Chuyện não bộ của những người chơi bạc có vấn đề khác biệt vì họ được sinh ra như thế hay chuyện kinh nghiệm kéo dài với máy đánh bạc, chơi bài trực tuyến và sòng bạc có thể thay đổi cách não bộ hoạt động là điều không rõ ràng. Điều rõ ràng là những khác biệt thật sự về thần kinh tác động đến cách những người chơi bạc xử lý thông tin – điều này giúp giải thích tại sao Angie Bachmann mất kiểm soát mỗi lần cô bước vào một sòng bạc. Dĩ nhiên, các công ty trò chơi cũng nhận thức tốt về khuynh hướng đó, điều đó lý giải tại sao trong hàng chục năm qua, các máy đánh bạc được lập trình lại để đưa ra một số lần gần trúng nhất định hơn. Những người chơi bạc liên tục đặt cược sau những lần gần trúng là những người đem lại nhiều lợi nhuận cho các sòng bạc, trường đua ngựa và vé số bang. “Thêm một lần gần trúng vào một tờ vé giống như thêm dầu vào lửa,” một cố vấn vé số nói. “Nếu bạn muốn biết tại sao doanh thu bùng nổ? Mọi vé số cào khác được thiết kế để làm bạn cảm thấy như bạn sắp thắng.”

Các khu vực não bộ mà Habib nghiên cứu kỹ lưỡng trong thí nghiệm của mình – hạch nền và cuống não – là cùng những khu vực mà thói quen cư ngụ (cũng như nơi những lễ thói liên quan đến cơn ác mộng bắt đầu). Trong 10 năm qua, khi nhiều loại thuốc mới ra đời nhắm đến khu vực đó – như thuốc chữa bệnh Parkinson – chúng ta học được rất nhiều về việc một vài thói quen có thể nhạy cảm thế nào với những kích thích bên ngoài. Các vụ kiện có nhiều nguyên đơn ở Mỹ, Úc và Canada được đưa ra chống lại các nhà sản xuất thuốc, tuyên bố rằng nhiều loại thuốc làm cho bệnh nhân có xu hướng bị ép buộc phải đặt cược, ăn, mua sắm và thủ dâm bằng cách nhắm đến khu vực trong phạm vi liên quan đến vòng lặp thói quen. Năm 2008, một bồi thẩm đoàn liên bang ở Minnesota trao thưởng cho một bệnh nhân 8,2 triệu đô-la trong vụ kiện chống lại một công ty thuốc sau khi người đàn ông đó

khẳng định rằng thuốc của công ty đã khiến anh ta đánh bạc thua hơn 250.000 đô-la. Hàng trăm vụ tương tự đang treo án.

“Trong những vụ đó, chúng ta có thể nói rạch ròi rằng các bệnh nhân không kiểm soát được nỗi ám ảnh của mình, vì chúng ta có thể chỉ vào một loại thuốc ảnh hưởng đến thần kinh của họ về mặt hóa học,” Habib nói. “Nhưng khi chúng ta nhìn vào não bộ của những người bị ám ảnh cờ bạc, trông chúng rất giống nhau – ngoại trừ việc chúng không thể đổ lỗi cho thuốc sử dụng. Họ nói với các nhà nghiên cứu rằng họ không muốn chơi bạc, nhưng họ không thể cưỡng lại sự thèm khát. Cho nên tại sao chúng ta nói rằng những người chơi cờ bạc đó đang kiểm soát lẽ thói của họ còn các bệnh nhân Parkinson thì không?”

* * *

Ngày 18 tháng Ba năm 2006, Angie Bachmann bay đến một sòng bạc theo lời mời của sòng bạc Harrah. Ngay lúc đó, tài khoản ngân hàng của cô gần như đã trống rỗng. Khi cô cố gắng tính toán xem mình đã thua mất bao nhiêu trong suốt cuộc đời, cô có con số khoảng 900.000 đô-la. Cô đã nói với Harrah rằng cô gần như phá sản rồi, nhưng người đàn ông trên điện thoại bảo cô cứ đến. Họ sẽ đưa cho cô một mức tín dụng, anh ta nói.

“Cảm giác tôi không thể từ chối được, như thể bất cứ lúc nào họ đánh vào sự cám dỗ nhỏ nhất trước mắt tôi, tôi không suy nghĩ được gì nữa. Tôi biết chuyện đó nghe như một lời biện hộ, nhưng họ luôn hứa hẹn lần này sẽ khác, và tôi biết dù tôi có chống lại nó thế nào chăng nữa, cuối cùng tôi cũng sẽ từ bỏ thôi.”

Cô mang theo số tiền cuối cùng của mình. Cùng lúc cô chơi hai tay, mỗi tay 400 đô-la. Nếu tính tảo một chút thôi, cô tự nhủ, chỉ 100.000 đô-la, cô có thể từ bỏ và có thứ gì đó để cho các con mình. Chồng cô tham gia cùng cô một lúc, nhưng đến nửa đêm anh đi ngủ. Khoảng 2 giờ sáng, cô đã hết sạch tiền. Một nhân viên của Harrah đưa cho cô giấy hẹn để ký trả tiền. Cô ký 6 lần để có thêm tiền, tổng số tiền là 125.000 đô-la.

Khoảng 6 giờ sáng, cô gặp vận may và các chồng tiền của cô bắt đầu tăng lên. Một đám đông tụ tập lại. Cô kiểm nhanh số tiền: chưa đủ để trả cho những giấy nợ cô đã ký, nhưng nếu cô tiếp tục chơi thông minh như thế, cô sẽ thắng nhiều hơn rồi sẽ từ bỏ vĩnh viễn. Cô thắng 5

lần trong một vòng. Cô chỉ cần thắng thêm 20.000 đô-la nữa để dẫn đầu. Rồi người chia bài đạt 21. Rồi anh ta lại đạt lần nữa. Vài lần tay sau, anh ta lại đạt lần thứ ba. Đến 10 giờ sáng, toàn bộ số tiền của cô đã mất hết. Cô hỏi vay thêm tiền, nhưng sòng bạc trả lời không được.

Bachmann choáng váng rời khỏi bàn và bước về phòng mình. Chừng như sàn nhà đang rung lắc. Cô kéo lê một tay dọc bức tường nên dù cô ngã xuống, cô cũng biết dựa vào đâu. Khi đến được phòng, chồng cô đang chờ đợi cô.

“Mất tất cả rồi,” cô nói với anh.

“Sao em không tắm và đi ngủ đi?” anh nói. “Ổn thôi mà. Em đã thua trước đây rồi.”

“Mất tất cả rồi,” cô nói.

“Ý em là gì?”

“Tiền mất hết rồi,” cô nói. “Toàn bộ.”

“Ít nhất chúng ta vẫn còn ngôi nhà,” anh nói.

Cô không nói với anh rằng cô đã vay tín dụng trên ngôi nhà nhiều tháng trước và đã chơi bạc thua rồi.

Brian Thomas giết chết vợ mình. Angie Bachmann hoang phí tài sản thừa kế của mình. Có sự khác biệt nào trong việc quy trách nhiệm của xã hội cho họ?

Luật sư của Thomas tranh cãi rằng thân chủ của mình không phải chịu trách nhiệm về cái chết của vợ vì anh hành động trong vô thức, tự động, phản ứng của anh được gợi ý bằng niềm tin rằng một kẻ xâm phạm đang tấn công. Anh không bao giờ lựa chọn việc giết người đó, luật sư nói, và vì thế anh không phải chịu trách nhiệm về cái chết của cô. Cũng cùng lập luận đó, Bachmann – như chúng ta biết từ nghiên cứu của Roza Habib về não bộ của những người chơi bạc có vấn đề - cũng bị dẫn dắt bởi nhiều sự thèm khát có tác động mạnh. Cô có thể có sự lựa chọn đó trong ngày đầu tiên khi cô thay quần áo và quyết định dành buổi chiều ở sòng bạc, và có thể còn dành cả tuần hay cả tháng sau đó. Nhưng nhiều năm sau, vào lúc cô thua 250.000 đô-la chỉ trong một đêm, sau khi quá tuyệt vọng trong việc chống lại sự

thôi thúc khiến cô chuyển đến một bang khác không cấm cờ bạc, cô không ra được những quyết định có ý thức nữa. “Trước đây, trong khoa học thần kinh, chúng ta từng nói rằng những người có tổn thương về não mất đi ý chí,” Habib nói. “Nhưng nếu một người chơi bạc không thể dừng lại nhìn thấy một sòng bạc, dường như mọi thứ rất quen thuộc. Chừng như họ đang hành động mà không có sự lựa chọn nào.”

Luật sư của Thomas tranh cãi, theo cách mà mọi người đều tin, thân chủ của mình đã phạm một lỗi lầm nghiêm trọng và sẽ mang theo tội lỗi đó cả đời. Tuy nhiên, liệu Bachmann có cảm thấy thế không? “Tôi thấy có tội và xấu hổ với những việc đã làm,” cô nói với tôi. “Cảm giác như tôi đã làm mọi người thất vọng. Tôi biết tôi sẽ không bao giờ chuộc được lỗi lầm đó, dù tôi có làm gì đi nữa.”

Điều đó cho thấy, có sự khác biệt quan trọng giữa trường hợp của Thomas và Bachmann: Thomas giết chết một người vô tội. Tội của anh là tội nghiêm trọng nhất. Angie Bachmann làm mất tiền. Các nạn nhân duy nhất là bản thân cô, gia đình cô và một nhóm người 27 tỷ đô-la đã cho cô vay 125.000 đô-la.

Thomas được xã hội thả tự do. Bachmann phải chịu trách nhiệm về việc làm của mình.

10 tháng sau khi Bachmann mất đi mọi thứ, sòng bạc Harrah cố gắng thu lại tiền từ ngân hàng của cô. Các giấy hẹn trả tiền mà cô đã ký bị trả về cho cô vì không có tài khoản nào nữa, và vì thế Harrah kiện cô, yêu cầu Bachmann trả nợ và thêm một khoản tiền phạt 375.000 đô-la – trên thực tế, đó là một hình phạt dân sự vì phạm tội. Cô cũng kiện ngược lại, tuyên bố rằng bằng cách mở rộng tín dụng của cô, phòng ở miễn phí và tiệc rượu, Harrah đã lợi dụng những người mà họ biết rằng không thể kiểm soát thói quen của mình. Vụ án của cô tiến dần đến Tòa án tối cao. Luật sư của Bachmann – lặp lại những lời biện hộ rằng sự ủy quyền của Thomas được tạo ra nhân danh những kẻ giết người – nói rằng cô không buộc phải chịu trách nhiệm vì cô đã phản ứng lại một cách tự động trước những cám dỗ mà Harrah bày trước mắt cô. Khi những lời đề nghị bắt đầu đổ dồn đến, anh tranh cãi, khi cô bước vào sòng bạc, các thói quen của cô chiếm lĩnh và cô không thể kiểm soát lẽ thói của mình.

Sự công bằng, hành động nhân danh toàn xã hội, cho rằng Bachmann đã sai. “Không có trách nhiệm chung theo pháp luật nào bắt buộc một nhà điều hành sòng bạc kiểm chế việc nỗ lực lôi kéo hay liên lạc với những người chơi cờ bạc mà họ biết hay có thể biết là những người hứng thú cờ bạc,” bản án viết. Bang đã có một “chương trình ngăn chặn tự nguyện” trong đó bất cứ ai cũng có thể viết tên mình lên một danh sách để yêu cầu các sòng bạc cấm họ chơi, và “sự tồn tại của chương trình ngăn chặn tự nguyện đề nghị với cơ quan lập pháp dự kiến những người chơi bạc không thể ngừng lại phải chịu trách nhiệm cá nhân để ngăn chặn và bảo vệ chính họ chống lại hứng thú cờ bạc,” Justice Robert Rucker viết.

Có lẽ sự khác biệt trong kết quả giải quyết vụ của Thomas và Bachmann là công bằng. Nói cho cùng, đồng cảm với một người bị góa vợ đã gục ngã dễ dàng hơn với một người nội trợ vứt bỏ đi tất cả mọi thứ.

Nhưng tại sao lại dễ dàng hơn? Tại sao một người chồng bị mất đi người thân có vẻ là một nạn nhân hơn, trong khi một người chơi bạc bị phá sản chỉ nhận lấy sự thiếu thốn của mình? Tại sao vài thói quen có vẻ như dễ dàng kiểm soát hơn trong khi nhiều cái khác nằm ngoài tầm với?

Quan trọng hơn, có đúng hay không khi chúng ta tạo sự khác biệt ngay từ đầu?

“Vài nhà tư tưởng,” Aristotle viết trong cuốn Đạo đức Nicomachean, “vẫn cho rằng bản tính con người vốn dĩ đã tốt đẹp, một số khác lại cho rằng nhờ vào các thói quen và có người cho rằng nhờ vào sự hướng dẫn.” Với Aristotle, thói quen thống trị cao nhất. Những lẽ thói xảy ra không suy nghĩ là bằng chứng cho bản chất của chúng ta, ông nói. Thế nên “như một mảnh đất phải được chuẩn bị trước nếu nó dùng để nuôi dưỡng hạt giống, tâm tư của trẻ em cũng phải được chuẩn bị theo các thói quen để hứng thú với những điều đúng.”

Nhiều thói quen không đơn giản như chúng thể hiện. Như tôi đã cố gắng giải thích trong cuốn sách này, những thói quen – cho dù chúng đã từng ăn sâu vào tâm trí chúng ta – không phải là số phận. Chúng ta có thể lựa chọn thói quen của mình khi chúng ta biết cách. Mọi thứ chúng ta biết về các thói quen, từ các nhà thần kinh học nghiên cứu chứng quên và các chuyên gia tổ chức xây dựng lại công ty, rằng bất kỳ thói quen nào trong số đó cũng có thể thay đổi được, nếu bạn hiểu được cách chúng hoạt động.

Hàng trăm thói quen ảnh hưởng tới cuộc sống của chúng ta – chúng dẫn dắt cách chúng ta mặc quần áo vào buổi sáng, trò chuyện với con cái, và đi ngủ vào buổi tối; chúng tác động đến món chúng ta ăn vào bữa trưa, cách chúng ta làm việc và việc chúng ta tập thể thao hay uống một cốc bia sau giờ làm việc. Mỗi thói quen có một gợi ý khác nhau và đưa ra một phần thưởng riêng biệt. Một số thì đơn giản và số khác thì phức tạp, lôi cuốn nhờ vào những tác động cảm xúc và đưa ra các giải thưởng hóa học thần kinh tinh tế. Nhưng mọi thói quen, không kể sự phức tạp của nó, đều dễ uốn nắn. Những người nghiện rượu nặng nhất cũng có thể cai rượu được. Những công ty không bình thường nhất cũng có thể tự chuyển đổi được. Một học sinh bỏ học cấp ba cũng có thể trở thành nhà quản lý thành công.

Tuy nhiên, để điều chỉnh một thói quen, bạn phải quyết định thay đổi nó. Bạn phải chấp nhận có ý thức công việc khó khăn khi xác định những gợi ý và phần thưởng dẫn dắt các hành động theo thói quen và tìm khả năng thay thế. Bạn phải hiểu bạn có đủ sự kiểm soát và tự giác để sử dụng nó – và mọi chương trong cuốn sách này nhằm để minh họa một khía cạnh khác của lý do tại sao sức kiểm soát đó là thật.

Thế nên mặc dù cả Angie Bachmann và Brian Thomas đều đưa ra lời khẳng định giống nhau cho những hành động khác nhau – rằng họ hành động ngoài thói quen, rằng họ không có sức kiểm soát lẽ thói của mình vì những lẽ thói đó xảy ra một cách tự động – chuyện họ được đối xử khác nhau là công bằng. Angie Bachmann buộc phải chịu trách nhiệm và Brian Thomas nên được trả tự do vì Thomas không bao giờ biết được những mô hình dẫn dắt anh ta đến việc giết người ngay từ đầu – anh ta biết quá ít để có thể làm chủ tất cả. Ngược lại, Bachmann lại ý thức được các thói quen của mình. Một khi bạn biết được một thói quen tồn tại, bạn có trách nhiệm phải thay đổi nó. Nếu cô cố gắng thêm chút nữa, có lẽ cô có thể kiểm soát được chúng. Những người khác đã làm được, dù họ phải đối diện với những cám dỗ lớn hơn thế.

Theo một số cách, đó chính là trọng tâm của cuốn sách này. Có lẽ một kẻ giết người mắc chứng mộng du có thể tranh cãi hợp lý rằng anh ta không nhận thức được thói quen của mình, và vì thế anh ta không phải chịu trách nhiệm về tội đó. Nhưng gần như toàn bộ những mô hình khác tồn tại trong cuộc sống mọi người – cách chúng ta ăn, ngủ và trò chuyện với con cái, cách chúng ta sử dụng thời gian, sự chú tâm và sử dụng tiền bạc không suy nghĩ – là

những thói quen mà chúng ta biết có tồn tại. Và một khi bạn hiểu được rằng các thói quen có thể thay đổi, bạn được tự do – và có trách nhiệm – làm lại chúng. Một khi bạn hiểu được rằng những thói quen có thể được xây dựng lại, sức mạnh của thói quen trở nên dễ nắm giữ hơn và lựa chọn duy nhất còn lại là để chúng hoạt động.

* * *

“Trong một chừng mực nào đó, toàn bộ cuộc sống của chúng ta,” William Kames viết trong lời mở đầu, “có một hình thái nhất định, nhưng rất nhiều thói quen – thiết thực, theo cảm xúc và có trí tuệ - được tổ chức có hệ thống dù trong hoàn cảnh nào và hướng chúng ta đến định mệnh của mình một cách không cưỡng lại được, dù cho định mệnh có ra sao.”

James, mất năm 1910, đến từ một gia đình thành đạt. Cha ông là một nhà thần học giàu có và nổi tiếng. Anh trai ông, Henry, là một nhà văn thông minh và thành công mà nhiều tác phẩm vẫn còn được nghiên cứu đến hôm nay. William, trong những năm 30 tuổi, là người không thành đạt trong gia đình. Ông bệnh tật như một đứa trẻ. Ông muốn trở thành một họa sĩ và rồi đăng ký vào một trường y khoa, rồi bỏ học để tham gia một đoàn thám hiểm đến sông Amazon. Rồi ông cũng bỏ việc đó. Ông trừng phạt bản thân mình khi viết nhật ký vì không giỏi bất cứ việc gì. Hơn thế, ông còn không chắc chắn liệu mình có thể tốt hơn không. Ở trường Y, ông có đến thăm một bệnh viện cho người điên và đã nhìn thấy một người đàn ông tự lao vào tường. Bệnh nhân đó, bác sĩ giải thích, mắc bệnh ảo giác. James đã không nói rằng ông thường cảm thấy đồng cảm nhiều hơn với các bệnh nhân hơn là các bác sĩ trị liệu đồng nghiệp nói chung.

“Hiện giờ, tôi gần như chạm đến đáy và nhận ra rõ ràng rằng tôi phải mở to mắt đối diện với sự lựa chọn” James viết trong nhật ký năm 1870, khi ông 28 tuổi. “Tôi có nên vứt bỏ đạo đức kinh doanh như một thứ không phù hợp với khả năng bẩm sinh của tôi không?”

Nói cách khác, tự vẫn có phải là lựa chọn tốt hơn?

Hai tháng sau, James đưa ra quyết định. Trước khi làm việc gì vội vàng, ông sẽ tiến hành một thí nghiệm kéo dài cả năm. Ông sẽ dành 12 tháng để tin rằng ông có thể kiểm soát bản thân mình và cả số phận, rằng ông có thể trở nên tốt hơn, rằng ông có ý chí để thay đổi.

Không có bằng chứng nào chứng minh điều đó là đúng. Nhưng ông sẽ để mình tự do tin tưởng rằng sự thay đổi là có thể. “Tôi nghĩ rằng ngày hôm qua là một cuộc khủng hoảng trong đời tôi,” ông viết trong nhật ký của mình. Đánh giá khả năng thay đổi của ông, “Tôi sẽ thừa nhận trong hiện tại – cho đến năm sau – rằng đó không phải là ảo tưởng. Hành động đầu tiên của ý chí tự do là tin tưởng vào ý chí tự do.”

Qua cả năm sau đó, ông luyện tập mỗi ngày. Trong nhật ký, ông viết như thể chẳng có gì đáng nghi ngờ về khả năng kiểm soát bản thân và đưa ra các lựa chọn. Ông kết hôn. Ông bắt đầu dạy ở Harvard. Ông bắt đầu dành thời gian cùng Oliver Wendell Holmes, Jr., người sẽ sắp sửa trở thành một thẩm phán tòa án tối cao, và Charles Sanders Peirce, một người tiên phong trong nghiên cứu triết chứng học, trong một nhóm thảo luận mà họ gọi là Câu lạc bộ Metaphysical. Hai năm sau khi viết nhật ký lần đầu, ông gửi một lá thư đến nhà triết học Charles Renouvier, người đã giải thích rất cụ thể về tự do ý chí. “Tôi không được đánh mất cơ hội để bày tỏ sự ngưỡng mộ và lòng kính trọng dành cho anh khi tôi đọc cuốn *Essais* của anh,” James viết. “Rất cảm ơn anh, ngay từ đầu tôi đã nắm được ý niệm dễ hiểu và hợp lý về sự tự do.... Tôi có thể nói rằng nhờ tư tưởng đó mà tôi đang bắt đầu trải nghiệm một sự tái sinh của cuộc sống đạo đức; và tôi có thể đảm bảo với anh rằng đó không phải là một việc nhỏ.”

Sau đó, ông viết rất hay rằng ý chí tin tưởng là thành phần quan trọng nhất trong việc tạo ra niềm tin để thay đổi. Và rằng một trong những phương pháp quan trọng nhất để tạo ra niềm tin là những thói quen. Những thói quen, ông ghi chú, là cái cho phép chúng ta “lần đầu làm việc gì đó sẽ rất khó khăn, nhưng chẳng mấy chốc mà làm nó càng dễ dàng hơn, và cuối cùng, khi luyện tập đã đủ, gần như tự động làm nó, hay không cần ý thức gì nữa.” Một khi lựa chọn mình là ai, người ta sẽ phát triển “theo cách họ được luyện tập, như kiểu một mảnh giấy hay một cái áo khoác, một khi bị làm nhàu hay gấp lại, sẽ có khuynh hướng đi theo nếp gấp đó mãi mãi về sau.”

Nếu bạn tin rằng mình có thể thay đổi – nếu bạn đưa nó thành một thói quen – bạn chắc chắn thay đổi. Đó là sức mạnh thật sự của thói quen: hiểu rằng thói quen là những gì bạn lựa chọn. Một khi sự lựa chọn đó xảy ra – và trở nên tự động – nó không chỉ có thật, mà nó

bắt đầu có vẻ quan trọng, như James viết, dẫn dắt chúng ta hướng đến định mệnh của mình theo một cách không thể cưỡng lại được, dù cho định mệnh đó có ra sao.”

Cách chúng ta suy nghĩ theo thói quen về môi trường xung quanh và bản thân kiến tạo ra thế giới mà mỗi chúng ta sống. “Hai con cá nhỏ đó đang bơi cùng nhau và chúng tình cờ gặp một con cá lớn tuổi hơn đang bơi hướng ngược lại, gật đầu chào chúng và nói rằng ‘Chào buổi sáng, hai chàng trai trẻ. Nước hôm nay thế nào?’” nhà văn David Foster Wallace kể với các sinh viên tốt nghiệp năm 2005. “Và hai con cá đó bơi một lúc nữa, và sau đó cuối cùng một con nhìn vào con còn lại rồi nói ‘Nước là cái quái gì?’”

Nước chính là những thói quen, những lựa chọn không suy nghĩ và các quyết định vô hình bao quanh chúng ta mỗi ngày – và chỉ bằng cách nhìn vào nó, nó mới trở nên hữu hình lại được.

Suốt cuộc đời mình, William James viết về những thói quen và vai trò trung tâm của chúng trong việc tạo ra niềm vui và sự thành công. Cuối cùng ông dành riêng một chương trong kiệt tác *Những nguyên tắc của tâm lý học* cho chủ đề đó. Ông nói, nước là phép loại suy thích hợp nhất cho cách một thói quen hoạt động. Nước tự làm trũng cho một lòng sông, rồi nó sẽ phát triển rộng hơn và sâu hơn; và, sau khi không còn chảy nữa, theo giả định, khi nó chảy trở lại, con đường tự tìm lối chảy trước đó.”

Giờ đây, bạn đã biết cách để định hướng lại con đường đó. Giờ bạn có sức mạnh để bơi lội.

Phụ lục

Hướng dẫn cách sử dụng những ý tưởng này

Điều khó khăn trong nghiên cứu khoa học về thói quen là đa số mọi người, khi họ nghe về lĩnh vực nghiên cứu này, muốn biết công thức bí mật để nhanh chóng thay đổi bất cứ thói quen nào. Nếu các nhà khoa học khám phá được cách thức hoạt động của những mô hình đó, ắt hẳn họ phải tìm thấy công thức để thay đổi nhanh, phải vậy không?

Chỉ khi điều đó dễ dàng.

Không phải là các công thức đó không tồn tại. Vấn đề là không chỉ có một công thức để thay đổi thói quen. Có hàng nghìn công thức.

Tất cả các cá nhân và thói quen đều khác nhau, vì thế mỗi người, mỗi lẽ thói khác nhau lại có những chẩn đoán riêng và mô hình thay đổi khác nhau. Bỏ thuốc lá khác với kiểm chế việc ăn uống quá mức, kiểm chế việc ăn uống quá mức lại khác với việc thay đổi cách giao tiếp với bạn đời, giao tiếp với bạn đời lại khác với cách bạn ưu tiên công việc trong lúc làm việc. Hơn thế, thói quen của mỗi người được dẫn dắt bởi nhiều sự thèm khát khác nhau.

Kết quả là, cuốn sách này không chứa một đơn thuốc. Đúng hơn, tôi hy vọng đưa ra được điều gì khác: một cái khung để hiểu được cách những thói quen hoạt động và bản hướng dẫn để kiểm chứng cách thức thay đổi. Vài thói quen dễ dàng chịu thua trước sự phân tích và tác động. Một số khác thì phức tạp, dai dẳng hơn và đòi hỏi phải được nghiên cứu trong thời gian dài. Với một số khác, thay đổi là một quá trình không bao giờ kết luận đầy đủ được.

Nhưng điều đó không có nghĩa là không thể thay đổi. Mỗi chương trong cuốn sách này giải thích một khía cạnh khác nhau về lý do tồn tại của các thói quen và cách chúng hoạt động. Cơ cấu được mô tả trong phụ lục này là một nỗ lực để rút ra, theo một cách cực kỳ đơn giản, những thủ thuật các nhà nghiên cứu đã tìm ra để chẩn đoán và xây dựng các thói quen trong cuộc sống của chúng ta. Không có nghĩa là nó bao hàm tất cả. Nó chỉ là một hướng dẫn

thực hành, một vị trí để bắt đầu. Và khi so sánh với những bài học sâu sắc hơn từ các chương khác của cuốn sách, nó là một cuốn sách hướng dẫn để tiếp tục bước đến nơi khác.

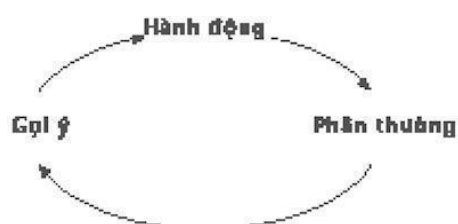
Sự thay đổi có thể không nhanh chóng và luôn luôn không dễ dàng. Nhưng với thời gian và nỗ lực, gần như bất cứ thói quen nào cũng có thể xây dựng lại được.

CƠ CẤU:

- Xác định hành động
- Kiểm nghiệm với các phần thưởng
- Cô lập gợi ý
- Có một kế hoạch

BƯỚC MỘT: XÁC ĐỊNH HÀNH ĐỘNG

Các nhà nghiên cứu MIT ở chương 1 khám phá ra một vòng lặp thần kinh đơn giản tại trọng tâm của mỗi thói quen, một vòng lặp gồm có ba phần: một gợi ý, một hành động và một phần thưởng.



Để hiểu được các thói quen của mình, bạn cần phải xác định các thành phần của vòng lặp. Khi bạn đã chẩn đoán vòng lặp thói quen của một lễ thói thông thường, bạn có thể tìm kiếm nhiều cách để thay thế những tật xấu cũ với những lễ thói mới.

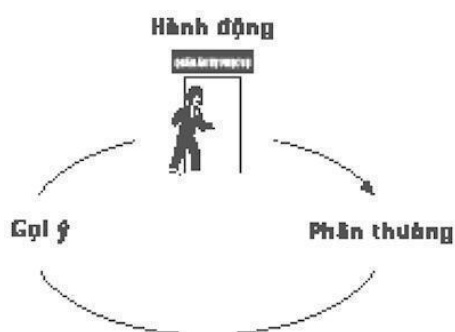
Lấy ví dụ, cho rằng bạn có một thói quen xấu, giống như việc tôi thường đến quán ăn tự phục vụ và mua một cái bánh quy có sô-cô-la vụn mỗi buổi chiều khi tôi bắt đầu nghiên cứu cuốn sách này. Thói quen đó đã làm bạn tăng vài ki-lô-gam. Trên thực tế, hãy nói rằng thói quen đó làm cho bạn tăng chính xác 3.6 kg và rằng vợ của bạn đã nói vài lời nhận xét sắc

sảo. Bạn đã cố gắng để ép buộc mình dừng lại – bạn thậm chí đi càng nhanh càng tốt để đặt một mảnh giấy dính trên máy tính của mình, ghi rằng KHÔNG ĂN THÊM CÁI BÁNH QUY NÀO NỮA.

Nhưng mỗi buổi chiều, bạn xoay xở để phớt lờ mảnh giấy đó, đứng dậy, đi lang thang đến quán ăn tự phục vụ, mua một cái bánh quy, và, trong khi tán gẫu với đồng nghiệp quanh quầy tính tiền, ăn nó. Bạn thấy ổn, rồi lại cảm thấy tệ. Ngày mai, bạn tự hứa với chính mình, bạn sẽ tập trung nghị lực để cưỡng lại. Ngày mai sẽ khác.

Nhưng ngày mai thói quen đó lại chiếm lĩnh lần nữa.

Bạn bắt đầu chẩn đoán và sau đó thay đổi lề thói đó như thế nào? Bằng cách xác định vòng lặp thói quen. Và bước đầu tiên là xác định hành động. Trong hoàn cảnh bánh quy này – như với nhiều thói quen – hành động là khía cạnh rõ ràng nhất: Đó là lề thói bạn muốn thay đổi. Lề thói của bạn là bạn đứng dậy khỏi bàn làm việc vào buổi chiều, đi bộ đến quán ăn tự phục vụ, mua một cái bánh quy có sô-cô-la vụn và ăn nó trong khi trò chuyện với bạn bè. Thế nên đó là những gì bạn đưa vào vòng lặp.



Tiếp theo, một vài câu hỏi ít rõ ràng hơn: Gợi ý nào cho lề thói đó? Có đói không? Buồn chán không? Lượng đường trong máu thấp không? Rằng bạn cần nghỉ một lúc trước khi lao vào một công việc khác?

Và phần thưởng là gì? Chỉ cái bánh quy thôi? Thay đổi khung cảnh thôi? Làm xao lãng tạm thời thôi? Hòa nhập với đồng nghiệp thôi? Hay nguồn năng lượng dồi dào đến từ lượng đường đó?

Để tìm ra điều đó, bạn sẽ cần phải làm một ít thí nghiệm.

BƯỚC HAI: THỬ NGHIỆM CÁC PHẦN THƯỞNG

Các phần thưởng có sức tác động quá lớn vì chúng đáp ứng những thèm khát đó. Nhưng chúng ta thường không nhận thức được những thèm khát dẫn dắt lẽ thói của chúng ta. Ví dụ, khi đội tiếp thị Febreze khám phá ra rằng khách hàng mong muốn một mùi mới mẻ vào lúc hoàn tất trình tự dọn dẹp, họ nhận ra một sự thèm khát mà thậm chí không ai biết được chúng tồn tại. Nó được che giấu trong cái nhìn đơn giản. Nhiều sự thèm khát giống thế này: khi hồi tưởng thì rõ ràng, nhưng khi đang chịu ảnh hưởng, ta khó lòng nhìn thấy được.

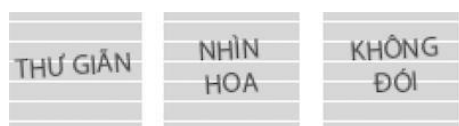
Để tìm ra sự thèm khát nào đang dẫn dắt những thói quen thông thường, sẽ có ích khi thử nghiệm với nhiều phần thưởng khác nhau. Việc đó có thể mất vài ngày, hay một tuần, hoặc lâu hơn. Trong khoảng thời gian đó, đừng tạo ra bất kỳ áp lực nào để tạo ra sự thay đổi thật sự - hãy nghĩ mình như một nhà khoa học đang trong giai đoạn thu thập dữ liệu.

Vào ngày thử nghiệm đầu tiên, khi bạn thấy một thôi thúc đi đến quầy ăn tự phục vụ và mua một cái bánh quy, hãy điều chỉnh lẽ thói của mình để đưa ra phần thưởng khác. Ví dụ như, thay vì đi bộ đến quán ăn tự phục vụ, hãy đi ra ngoài, đi bộ quanh khu nhà, và sau đó trở lại bàn làm việc mà không ăn gì cả. Ngày hôm sau, hãy đến quán ăn tự phục vụ và mua một cái bánh vòng chiên hay một thanh kẹo, và ăn ở bàn làm việc. Ngày hôm sau nữa, hãy đến quầy ăn tự phục vụ, mua một quả táo, và ăn nó trong khi trò chuyện với bạn bè. Sau đó, thử một tách cà phê. Sau đó, thay vì đi đến quầy ăn tự phục vụ, hãy ngang qua phòng của đồng nghiệp, tán gẫu trong vài phút và trở lại bàn làm việc.

Bạn đã nắm được ý tưởng. Bạn lựa chọn việc gì để làm thay vì mua một cái bánh quy không quan trọng. Mục đích là để kiểm tra nhiều lý thuyết khác nhau để xác định sự thèm khát nào đang dẫn dắt lẽ thói của bạn. Bạn đang thèm khát chỉ cái bánh quy hay nghỉ ngơi một lúc khỏi công việc? Nếu đó là vì cái bánh quy, có phải vì bạn đang đói? (Trong trường hợp đó, một quả táo cũng có hiệu quả tương tự.) Hay đó là vì bạn muốn nguồn năng lượng mà cái bánh quy mang lại? (Và tách cà phê cũng đáp ứng được.) Hay bạn đang lang thang lên quầy ăn tự phục vụ như một lời biện hộ để hòa nhập, và cái bánh quy chỉ là một lời biện hộ thuận

tiện? (Nếu như thế, đi đến bàn của ai đó và tán gẫu trong vài phút có thể thỏa mãn sự thúc đẩy đó.)

Khi bạn kiểm tra 4 hay 5 phần thưởng khác nhau, bạn có thể sử dụng một mẹo cũ để tìm kiếm các mô hình: sau mỗi hoạt động, ghi chú nhanh trên một mảnh giấy 3 điều đầu tiên ập vào tâm trí khi bạn trở lại bàn làm việc. Có thể là cảm xúc, suy nghĩ ngẫu hứng nào đó hay chỉ 3 từ đầu tiên xuất hiện trong đầu bạn.



Sau đó, đặt chuông báo trên đồng hồ hay máy vi tính sau mỗi 15 phút. Khi nó đổ chuông, hãy tự hỏi bản thân mình: Bạn có còn cảm thấy sự thúc đẩy có được cái bánh quy đó?

Lý do tại sao quan trọng là phải viết ra 3 điều – cho dù chúng có là những từ ngữ vô nghĩa đi nữa – chính là sự nhân đôi. Đầu tiên, nó ép buộc một nhận thức tạm thời về điều bạn đang suy nghĩ hay cảm thấy. Như Mandy, người cắn móng tay trong chương 3, mang theo khắp nơi một mảnh ghi chú đầy những mục tiêu linh tinh để ép mình nhận thức về sự thúc đẩy theo thói quen, để viết ra 3 từ thúc đẩy khoảnh khắc chú ý. Hơn thế, các nghiên cứu cho thấy rằng viết ra một vài từ giúp bạn sau này gọi nhớ lại được những gì mình đang suy nghĩ trong thời gian đó. Vào cuối thí nghiệm, khi bạn xem lại ghi chú của mình, nhớ lại điều bạn đang suy nghĩ và cảm thấy vào chính lúc đó sẽ dễ dàng hơn, vì những từ ngữ nghịch ngoạc của bạn sẽ thúc đẩy một làn sóng hồi tưởng.

Và tại sao có chuông báo 15 phút một lần? Vì mục đích của những bài kiểm tra này là để xác định phần thưởng bạn đang thèm khát. Nếu, 15 phút sau khi ăn một cái bánh chiên, bạn vẫn cảm thấy bị thúc đẩy để đứng lên và đi đến quầy ăn tự phục vụ, thì thói quen của bạn không được thúc đẩy bằng sự thèm khát đường. Nếu, sau khi tán gẫu tại bàn làm việc của đồng nghiệp, bạn vẫn muốn một cái bánh quy, thì nhu cầu liên hệ với mọi người không phải là điều đang dẫn dắt lẽ thói của bạn.

Ngược lại, nếu 15 phút sau khi trò chuyện với một người bạn, bạn thấy dễ quay trở lại làm việc hơn thì bạn đã xác định được phần thưởng – sự xao lãng tạm thời và sự hòa đồng – mà thói quen của bạn đang tìm kiếm để được thỏa mãn.

Bằng cách thử nghiệm với nhiều phần thưởng khác nhau, bạn có thể tách biệt điều bạn đang thèm khát thực sự, điều sẽ cần thiết trong việc xây dựng lại thói quen.



Một khi bạn đã tìm ra hành động và phần thưởng, điều còn lại là xác định gợi ý.

BƯỚC BA: CÔ LẬP GỢI Ý

Khoảng 10 năm trước, một nhà tâm lý học thuộc Đại học Tây Ontario cố gắng trả lời một câu hỏi mà đã làm cả cộng đồng khoa học hoang mang trong nhiều năm: Tại sao vài nhân chứng tội phạm nhớ sai điều họ thấy, trong khi người khác nhớ lại sự kiện một cách chính xác?

Dĩ nhiên, sự hồi tưởng của các nhân chứng là cực kỳ quan trọng. Và các nghiên cứu lại chỉ ra rằng các nhân chứng thường nhớ sai điều họ nhìn thấy. Ví dụ, họ khẳng định rằng kẻ trộm là một người đàn ông, trong khi cô ta đang mặc váy; hay tội phạm xảy ra lúc chạng vạng, cho dù các báo cáo của cảnh sát nói rằng nó xảy ra lúc 2 giờ chiều. Ngược lại, các nhân chứng khác, có thể nhớ được tội phạm họ đã nhìn với trí nhớ gần như hoàn hảo.

Hàng chục nghiên cứu đã kiểm tra hiện tượng này, cố gắng để xác định tại sao một số người là nhân chứng tốt hơn những người khác. Các nhà nghiên cứu đặt ra giả thuyết rằng một số người chỉ đơn giản có trí nhớ tốt hơn, hay một tội phạm xảy ra ở một nơi quen thuộc dễ gọi nhớ hơn. Nhưng những giả thuyết đó không kiểm chứng được – người có trí nhớ tốt hay

không tốt, nhiều hay ít thân quen với khung cảnh của tội phạm, chịu trách nhiệm pháp lý như nhau khi nhớ sai về những gì đã xảy ra.

Nhà tâm lý học tại Đại học Tây Ontario tiếp cận theo một phương pháp mới. Cô tự hỏi liệu các nhà nghiên cứu có đang mắc một lỗi sai vì tập trung vào những gì người chất vấn và nhân chứng đã nói, hơn là cách họ đang nói điều đó. Cô nghi ngờ có những gợi ý quan trọng đang ảnh hưởng đến quá trình chất vấn. Nhưng khi cô xem các đoạn băng ghi hình sau khi ghi lại các cuộc phỏng vấn nhân chứng, tìm kiếm những gợi ý đó, cô không thể nhìn thấy gì. Có quá nhiều hoạt động trong mỗi cuộc phỏng vấn – tất cả biểu hiện nét mặt, các cách khác nhau để đưa ra câu hỏi, sự thay đổi cảm xúc – mà cô không thể phát hiện ra bất cứ mô hình nào.

Thế nên cô đưa ra một ý kiến: Cô lập danh sách một vài yếu tố mà cô sẽ tập trung vào – ngữ điệu của người hỏi, biểu hiện nét mặt của nhân chứng và người hỏi ngồi cạnh nhau gần như thế nào. Sau đó cô loại bỏ bất cứ thông tin nào làm cô xao lãng khỏi những yếu tố đó. Cô giảm âm lượng trên ti vi nên thay vì nghe từ ngữ, tất cả những gì cô có thể phát hiện là ngữ điệu giọng nói người hỏi. Cô dán một mảnh giấy lên chỗ mặt người hỏi, nên tất cả những gì cô thấy là biểu hiện của nhân chứng. Cô dùng một dải giấy đo lên màn hình để đo khoảng cách giữa hai người.

Và khi cô bắt đầu nghiên cứu những yếu tố nhất định đó, các mô hình hiện ra. Cô nhận thấy rằng các nhân chứng nhớ sai thực tế thường được chất vấn bởi các cảnh sát sử dụng một giọng điệu nhẹ nhàng, thân thiện. Khi các nhân chứng cười nhiều hơn, hay ngồi gần hơn với người đang hỏi, họ có vẻ dễ nhớ sai hơn.

Nói cách khác, khi những gợi ý ngoại cảnh nói rằng “chúng ta là bạn” – một giọng điệu nhẹ nhàng, một khuôn mặt mỉm cười – các nhân chứng có vẻ dễ nhớ sai hơn những gì đã xảy ra. Có thể đó là vì, trong tiềm thức, những gợi ý thân thiện đó thúc đẩy một thói quen để làm vừa lòng người hỏi.

Nhưng tầm quan trọng của thí nghiệm này là những đoạn băng tương tự như thế đã được hàng chục nhà nghiên cứu khác xem. Rất nhiều người thông minh đã nhìn thấy các mô hình

tương tự, nhưng không ai nhận ra chúng trước đây. Vì có quá nhiều thông tin trong mỗi cuộn băng để nhìn thấy một gợi ý quan trọng.

Tuy nhiên, khi nhà tâm lý học quyết định tập trung vào chỉ ba loại lẽ thói và loại bỏ thông tin không liên quan, các mô hình hiện ra.

Cuộc sống của chúng ta cũng theo cách như thế. Lý do tại sao rất khó để xác định các gợi ý thúc đẩy lẽ thói của chúng ta là vì có quá nhiều thông tin tấn công dồn dập chúng ta khi các lẽ thói lộ ra. Hãy tự hỏi chính mình, bạn ăn sáng vào một thời điểm nhất định mỗi ngày vì bạn đói bụng phải không? Hay vì đồng hồ điểm 7h30? Hay vì các con bạn đã bắt đầu ăn? Hay vì bạn đã thay quần áo và đó là lúc thói quen ăn sáng tìm đến?

Khi bạn tự động quay xe sang trái trong khi lái xe đi làm, cái gì thúc đẩy lẽ thói đó? Một biển báo hiệu? Một cái cây bình thường? Biết rằng trên thực tế, đó là lộ trình đúng? Tất cả các lý do trên? Khi bạn lái xe đưa con đến trường và bạn phát hiện ra rằng bạn đã bắt đầu đi trên con đường đến chỗ làm một cách đáng trí – hơn là đến trường học – cái gì gây ra lỗi sai đó? Cái gì là gợi ý làm cho thói quen “lái xe đi làm” xuất hiện, hơn là mô hình “lái xe đến trường”?

Để xác định một gợi ý giữa tiếng ồn, chúng ta có thể sử dụng cùng hệ thống như nhà tâm lý học: xác định các loại lẽ thói trước cần xem xét để có thể nhìn thấy các mô hình. May mắn thay, khoa học đưa ra vài giúp đỡ trên phương diện này. Các thí nghiệm đã cho thấy rằng gần như mọi gợi ý thuộc thói quen phù hợp với một trong năm loại sau:

Địa điểm

Thời gian

Trạng thái tình cảm

Những người khác

Hành động vừa xảy ra trước đó.

Thế nên nếu bạn đang cố gắng để tìm ra gợi ý cho thói quen “đi đến quầy ăn tự phục vụ và mua một cái bánh quy có vụn sô-cô-la”, bạn viết ra 5 thứ vào thời điểm sự thúc đẩy đó xuất hiện (những cái dưới đây là ghi chú thực tế của tôi từ lúc tôi cố gắng chặn đoán thói quen của mình):

Bạn đang ở đâu? (ngồi tại bàn làm việc)

Lúc đó là mấy giờ? (3h36 chiều)

Trạng thái cảm xúc của bạn như thế nào? (buồn chán)

Có ai xung quanh không? (không có ai)

Lẽ thói nào vừa xảy ra trước sự thúc đẩy đó? (trả lời một thư điện tử)

Ngày hôm sau:

Bạn đang ở đâu? (đi bộ trở lại từ máy photo)

Lúc đó là mấy giờ? (3h18 chiều)

Trạng thái cảm xúc của bạn thế nào? (vui vẻ)

Có ai xung quanh không? (Jim ở báo Thể Thao)

Lẽ thói nào vừa xảy ra trước sự thúc đẩy đó? (làm một bản sao)

Ngày thứ ba:

Bạn đang ở đâu? (phòng họp)

Lúc đó là mấy giờ? (3h41 chiều)

Trạng thái cảm xúc của bạn thế nào? (mệt mỏi, phấn khích với dự án tôi đang làm)

Có ai xung quanh không? (các biên tập viên đang đến cuộc họp)

Lẽ thói nào vừa xảy ra trước sự thúc đẩy đó? (tôi ngồi xuống vì cuộc họp sắp bắt đầu)

Ba ngày qua, rất rõ ràng gợi ý nào đang thúc đẩy thói quen ăn bánh quy của tôi – tôi cảm thấy một sự thúc đẩy để ăn nhẹ vào một thời điểm nhất định trong ngày. Tôi đã vừa tìm ra, trong bước hai, rằng không phải cái đói dẫn dắt lẽ thói của tôi. Phần thưởng tôi đang tìm kiếm là một sự xao lãng tạm thời – hình thức như tán gẫu với một người bạn. Và thói quen đó, giờ tôi biết được, thúc đẩy tôi từ lúc 3 đến 4 giờ.



BƯỚC BỐN: CÓ MỘT KẾ HOẠCH

Khi bạn đã tìm ra vòng lặp thói quen của mình – bạn xác định phần thưởng dẫn dắt lẽ thói, gợi ý thúc đẩy nó và chính hành động đó – bạn có thể bắt đầu chuyển đổi lẽ thói. Bạn có thể thay đổi đến một lẽ thói tốt hơn bằng cách lập kế hoạch cho gợi ý và lựa chọn một lẽ thói đem lại phần thưởng mà bạn đang thèm khát. Điều bạn cần là một kế hoạch.

Trong phần mở đầu, bạn học được rằng một thói quen là sự lựa chọn mà chúng ta cố tình đưa ra tại một vài thời điểm, và rồi ngừng suy nghĩ về nó, nhưng tiếp tục thực hiện, thường xuyên mỗi ngày.

Nhìn theo cách khác, thói quen là một công thức mà não chúng ta tự động làm theo: Khi tôi nhìn thấy GỢI Ý, tôi sẽ thực hiện HÀNH ĐỘNG để có thể nhận được một PHẦN THƯỞNG.

Để xây dựng lại công thức đó, chúng ta cần bắt đầu đưa ra các lựa chọn lần nữa. Và cách dễ dàng nhất để làm điều đó, theo các nghiên cứu, là có một kế hoạch. Trong tâm lý học, những kế hoạch đó được gọi là “ý định thực hiện.”

Ví dụ, hãy xem thói quen bánh-quy-vào-buổi-chiều của tôi. Bằng cách sử dụng cơ cấu đó, tôi học được rằng gợi ý của tôi là khoảng 3h30 chiều. Tôi biết rằng hành động của tôi là đi đến quầy ăn tự phục vụ, mua một cái bánh quy, và trò chuyện với bạn bè. Và, thông qua thử

nhịệm, tôi đã học được rằng đó thật sự không phải cái bánh quy tôi thèm khát – thực ra, đó là một khoảnh khắc của sự xao lãng và cơ hội để hòa đồng.

Thế nên tôi viết ra một kế hoạch:

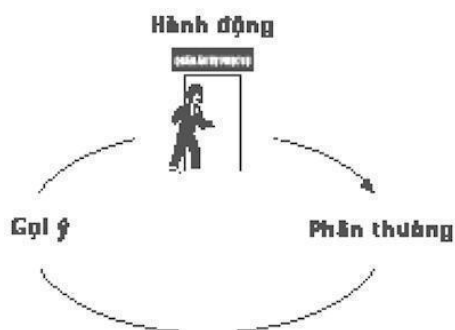
Lúc 3h30, mỗi ngày, tôi sẽ đi đến

bàn làm việc của một người bạn

và nói chuyện khoảng 10 phút.

Để đảm bảo mình nhớ làm việc đó, tôi đặt chuông báo trên đồng hồ lúc 3h30.

Điều đó không có tác dụng ngay lập tức. Có vài ngày tôi quá bận rộn và bỏ qua tiếng chuông báo, và rồi thất bại việc đó. Những lần khác có vẻ như có quá nhiều công việc để có thể tìm ra một người bạn sẵn lòng trò chuyện cùng – mua một cái bánh quy sẽ dễ dàng hơn, nên tôi đầu hàng trước sự thúc đẩy đó. Nhưng vào những ngày tôi tuân theo kế hoạch của mình – khi đồng hồ đổ chuông, tôi ép buộc bản thân mình đi đến bàn làm việc của một người bạn và trò chuyện khoảng 10 phút – tôi nhận ra rằng tôi kết thúc ngày làm việc với cảm giác tốt hơn. Tôi đã không đi đến quầy ăn tự phục vụ, tôi đã không ăn một cái bánh quy nào và tôi cảm thấy ổn. Cuối cùng, việc đó trở thành tự động: khi chuông reo, tôi tìm một người bạn và kết thúc ngày làm việc với một cảm giác tuy nhỏ, nhưng thật sự, thành công. Và khi tôi không thể tìm ra ai đó để trò chuyện cùng, tôi đi đến quầy ăn tự phục vụ, mua trà và uống cùng bạn bè.



Tất cả việc đó xảy ra khoảng sáu tháng trước. Tôi không còn cái đồng hồ nào nữa – lúc nào đó tôi đánh mất nó. Nhưng lúc khoảng 3h30 mỗi ngày, tôi đứng dậy một cách đáng trí, nhìn

quanh phòng biên tập tin tức để tìm ai đó nói chuyện, dành 10 phút tán gẫu về tin tức và sau đó trở lại bàn làm việc. Việc đó xảy ra gần như không cần suy nghĩ. Việc đó đã trở thành một thói quen.

Rõ ràng, thay đổi một vài thói quen có thể khó khăn hơn. Nhưng cơ cấu này là một nơi để bắt đầu. Đôi khi sự thay đổi mất một thời gian dài hơn. Đôi lúc nó đòi hỏi nhiều thử nghiệm và thất bại lặp lại. Nhưng khi bạn hiểu được cách một thói quen hoạt động – khi bạn chẩn đoán gợi ý, hoạt động và phần thưởng – bạn có được sức mạnh để vượt qua.