

Sức mạnh của thái độ và thói quen

"Niềm tin sẽ làm nên suy nghĩ của bạn,

Suy nghĩ đó sẽ làm nên lời nói của bạn,

Lời nói đó sẽ làm nên hành động của bạn,

Hành động đó sẽ làm nên thói quen của bạn,

Thói quen đó sẽ làm nên giá trị của bạn,

Giá trị đó sẽ làm nên số phận của bạn."

- Mahatma Gandhi

Hãy bắt đầu từ thái độ

Chúng ta có thể gặp những người ngoài 60 tuổi vẫn rất chịu khó học hỏi, những cụ 70 vẫn lọ mọ học máy tính để chat với con cháu ở xa. Họ là ví dụ của những người có mô thức phát triển (growth mindset, chữ của nhà tâm lý học Carol Dweck ở đại học Stanford). Những người này không để tuổi tác đè nặng, họ học hỏi không ngừng, thích chinh phục những thử thách, thấy khó tìm cách vượt qua, mỗi cơ hội làm việc được tận dụng để hoàn thiện chính mình, luôn coi các chỉ trích hướng vào mình như là cơ hội học tập, và vui mừng khi thấy sự thành công ở người khác. Đây là mẫu tư duy thường gặp ở những người thành công trong các lĩnh vực học thuật, kinh doanh, hay nghệ thuật.

Ngược lại, lại có những người không thích các thử thách, thấy khó khăn là chùn bước, thấy phê phán là phản ứng tức thì, thấy việc làm là ngại, thấy người khác thành công thì ghen tị. Họ được xếp vào những người có mô thức đông cứng (fixed mindset). Sự khác biệt giữa hai mô thức nằm ở thái độ đối với các mục tiêu trong cuộc sống, trong cách thức phản hồi với thử thách và thất bại, niềm tin về nỗ lực và chiến lược, cũng như thái độ với sự thành công của người khác.

Các nghiên cứu về não bộ gần đây cho thấy tính "mềm dẻo" của não người là rất lớn, và nó có thể thay đổi từ tấm bé cho tới lúc già. Số lượng tế bào thần kinh có thể không tăng, nhưng cơ cấu tổ chức não bộ với những kết nối phức tạp giữa các tế bào đó thì thay đổi luôn luôn. Ngay cả những công nghệ như Internet, Facebook, Google cũng khiến cho hoạt động của não bộ thay đổi đến ngạc nhiên; điều này được Nicolas Carr bàn kỹ trong cuốn "Trí tuệ giả tạo" bán chạy. Từ nghiên cứu về mô thức (Mindset) của Carol Dweck, chúng ta có thể rút ra được kết luận hết sức quan trọng là con người hoàn toàn có thể phát triển trong suốt cuộc đời. Cách phân biệt mô thức đông cứng và mô thức phát triển đặt nền móng khoa học vững chắc cho niềm tin về việc học tập suốt đời và sự làm chủ cuộc đời cho những người làm giáo dục-đào tạo trên toàn thế giới. Nó cũng giúp ta chọn lựa một thái độ tích cực và chủ động đối với các nỗ lực vươn tới thành công và hạnh phúc.

Hệ tư duy Cố định (Fixed Mindset)	Hệ tư duy Phát triển (Growth Mindset)
Tin rằng trí khôn là cố định, không phát triển được	Tin rằng trí khôn luôn có thể cải thiện được
Luôn muốn mọi người trông thấy mình thật sáng láng	Luôn khát khao được học hỏi
Lảng tránh các thử thách	Thích đối đầu và vượt qua các thử thách
Dễ dàng từ bỏ khi gặp khó khăn	Tích cực đối mặt với khó khăn
Coi nỗ lực như điều vô ích hoặc tồi tệ	Coi nỗ lực là cơ hội để phát triển năng lực
Thường bỏ qua các điều trái tai, chỉ trích	Coi những chỉ trích là cơ hội để học tập
Luôn thấy sự đe dọa từ thành công của người khác	Nhìn thấy bài học và cảm hứng từ thành công của người khác
Nhìn thấy cuộc sống là TẮT ĐÌNH	Luôn thấy sự TỰ DO trong hành động của cá nhân

Nguồn: Carol Dweck, Mindset: The new psychology of success.

Thói quen hoạt động như thế nào

Có thái độ thôi chưa đủ, chúng ta phải hành động, và còn phải tạo lập các thói quen tốt. Một nghiên cứu ở Đại học Duke cho thấy 40% hoạt động của chúng ta hằng ngày thuần túy là do thói quen chứ không phải do suy nghĩ thấu đáo. Con số đó cho thấy tầm ảnh hưởng rất lớn của những việc lặp đi lặp lại theo kiểu “phản xạ có điều kiện” này.

Khi đã có thói quen, chúng ta lặp lại các phản xạ trước các tính huống của cuộc sống mà không phải suy nghĩ nhiều. Điều đó có nghĩa là nếu thói quen tốt và được rèn luyện tốt, thì trong phần lớn các tình huống lặp đi lặp lại ấy, chúng ta đang sử dụng cách làm tốt, mang lại kết quả tốt, mà không phí sức. Ngược lại, nếu thói quen xấu, nó sẽ vô tình chung ảnh hưởng tới kết quả mà chúng ta cũng không để ý, cho tới khi sự việc đã muộn rồi.

Tác giả Charles Duhigg của cuốn sách bán chạy “Sức mạnh của thói quen” dẫn các nghiên cứu khoa học cho biết, sở dĩ chúng ta hình thành các thói quen vì não chúng ta muốn được giảm tải. Ví dụ như khi chúng ta mới học lái xe, đầu óc sẽ suy tính rất mệt mỏi, đạp ga thế nào, phanh thế nào, tay giữ vô lăng chặt như thế có được không, v.v. Nhưng qua thời gian luyện tập, chúng ta hầu như không còn phải nghĩ nhiều về những việc này nữa, chúng ta hoạt động theo thói quen, và não thì rảnh để quan sát đường, và suy nghĩ về những việc khác khi lái xe.

Thói quen được hình thành theo một chu trình ba bước: Bước Kích hoạt có tác dụng khởi động não bộ vào trạng thái tự động và lựa chọn thói quen để sử dụng; bước Hoạt động (có thể là hoạt động thể chất, tinh thần, cảm xúc); và cuối cùng là Phần thưởng cho những hành động vừa trải qua (phần thưởng này có thể là sự khoan khoái, hoặc được ngợi khen, hoặc bằng những vật có giá trị). Não bộ sẽ đánh giá phần thưởng để xem xét khả năng lưu giữ lại hoạt động đó để lặp lại khi có kích hoạt tương tự. Sự liên hệ Kích hoạt với Phần thưởng sẽ giúp não bộ phát triển cảm giác kì vọng, từ đó dẫn đến hình thành thói quen. Khi được lặp đi lặp lại, chu trình “Kích hoạt, Hoạt động, Phần thưởng” sẽ được tự động hóa, và chúng ta có thói quen.

Bạn không thể bỏ thói quen xấu, nhưng có thể tạo thói quen mới. Nguyên tắc vàng để thay đổi thói quen là giữ nguyên phần Kích hoạt và Phần thưởng, chỉ thay đổi phần Hành động. Lặp đi lặp lại, ta sẽ có thói quen mới. Đây là cách thay đổi thói quen phổ biến và rất hữu hiệu.

Cần 66 ngày để có một thói quen mới

Một nghiên cứu gần đây đăng trên Tạp chí Tâm lý học xã hội Châu Âu cho thấy, trung bình bạn cần 66 ngày để hình thành một thói quen. Trong 66 ngày đó bạn sẽ phải làm đi làm lại điều bạn muốn nó trở thành cơ hữu với con người bạn, sẽ thành "phản xạ" ngay cả khi bạn không còn nghĩ gì về nó nữa. Dĩ nhiên 66 là con số trung bình, con số cụ thể sẽ phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác như tính chất của thói quen bạn định hình thành, cá tính của bạn, và cả điều kiện mà bạn đang có. Nhưng con số này cho thấy, để tạo lập thói quen, bạn cần một sự kiên trì đáng kể. Đó là lí do vì sao các chuyên gia về thói quen khuyên chúng ta cần tạo lập sự liên kết chặt chẽ giữa phần Kích hoạt với Phần thưởng để liên tục duy trì động lực khi thực hành thay đổi thói quen.

Hình thành thói quen làm việc hiệu quả dựa trên Scrum

Một trong điểm mạnh cơ bản nhất của Scrum, một phương pháp Agile phổ biến nhất, chính là giúp bạn có một thói quen làm việc tốt: tính toán kĩ khi bắt đầu công việc, lập kế hoạch khả thi và linh hoạt, kiểm soát công việc liên tục, đánh giá cẩn thận kết quả đạt được và cải tiến liên tục. Các bước đó được sắp đặt và kết hợp logic với nhau, lặp đi lặp lại để sớm hình thành nếp nghĩ, nếp làm việc một cách khoa học và hiệu quả. Scrum không chỉ giúp bạn sớm nhìn ra hiệu quả công việc, vui sướng ngay trong khi làm việc, mà còn duy trì một thói quen tốt. Tác giả của Scrum, tiến sĩ Jeff Sutherland đã từng viết trên blog cá nhân và trong cuốn sách “Scrum: Nghệ thuật làm được gấp đôi chỉ trong một nửa thời gian” về những câu chuyện thành công trong sử dụng tư duy Scrum vào mọi mặt của đời sống, từ việc dạy học ở trường phổ thông, đến việc marketing, hay tổ chức công việc hằng ngày ở nhà thờ. Chúng ta gọi thói quen này là Scrumlife, để chỉ việc áp dụng tư duy Scrum vào hình thành thói quen làm việc hằng ngày cho thật tốt.

Hãy bắt đầu Scrumlife đơn giản như thế này:

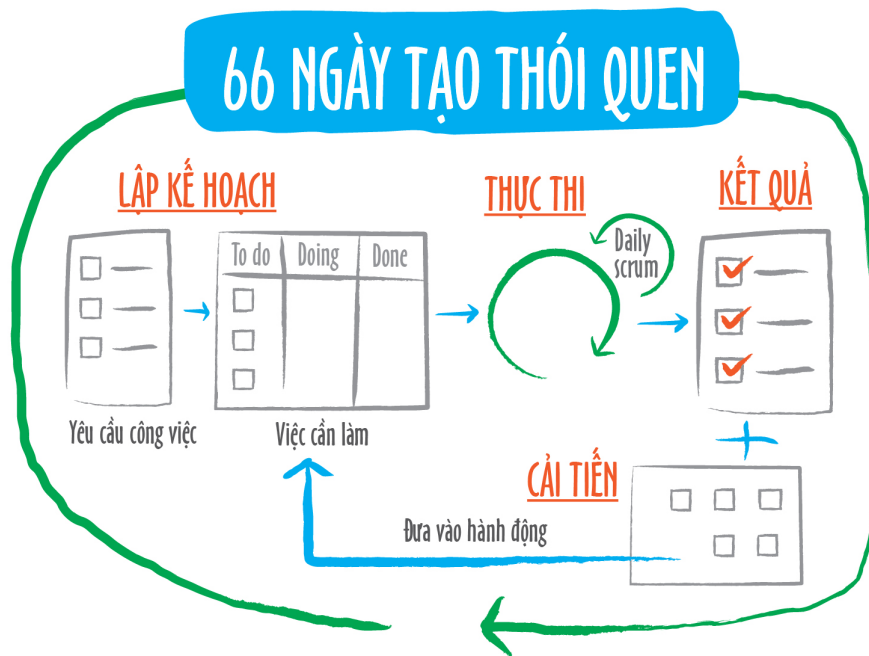
1. Chúng ta sẽ khởi đầu tuần làm việc bằng việc lập kế hoạch, gồm 2 bước: xác định việc cần làm, và cách để hiện thực hóa việc cần làm.
2. Xong rồi ta cập nhật các công việc đó lên Bảng công việc (kanban board), bắt đầu làm những việc có độ ưu tiên cao hơn, dần dần cho tới hết. Mỗi ngày ta thực hiện 15 phút DailyScrum để tự theo dõi tiến độ và thích ứng với các tình huống thay đổi.
3. Cuối tuần ta rà soát lại xem đã làm việc gì, so với dự kiến trong kế hoạch đầu tuần thì hoàn thành được bao nhiêu phần trăm, so với tuần trước thì thế nào?
4. Cuối cùng, ta suy nghĩ về cách làm việc, có ổn không, cần cải tiến gì không. Hãy cố gắng rút ra ít nhất một điều cải tiến, để tuần sau làm tốt hơn. Lưu ý đây là cải tiến cách làm; ví dụ, nếu tuần rồi ta viết thư điện tử cho sếp mà quên không đính kèm file, dẫn đến sếp bực mình, và đây là lỗi lặp lại lần thứ 3 rồi, thì ta có thể kĩ đến cách thức viết thư mới (ví dụ: đảo ngược quy trình viết thư: Đính kèm đầu tiên, rồi mới viết tiêu đề, rồi viết nội dung, cuối cùng là đọc lại và thêm phần To và gửi cho sếp).

Cách làm này áp dụng cho 1 tuần làm việc hăng say và duy trì sự hiệu quả liên tục. Nhưng bạn cũng có thể áp dụng tư duy ấy cho mỗi ngày làm việc với cấu trúc tương tự.

Trước khi bắt đầu thực hiện thói quen này, hãy nghĩ về mối liên hệ Kích hoạt – Phần thưởng. Phần thưởng cho việc hình thành thói quen này là gì? Bạn hãy nghĩ về những mối bận tâm thường trực khi làm việc: Bạn bắt đầu và kết thúc công việc trong tuần thế nào? Năng suất ra sao? Có hiệu quả không? Có thành tựu không? Có thấy vui sướng khi làm việc không? Và lưu ý, hãy tự thưởng cho mình, hoặc tìm kiếm các phần thưởng từ bên ngoài

(từ Sếp, từ gia đình, bạn bè ...) khi bạn hoàn thành tốt công việc. Nó không chỉ là cơ chế duy trì động lực tạo thói quen, mà còn là sự tận hưởng cuộc sống.

Nếu bạn thực hành Scrum được 2 ngày và thấy hơi gò bó, thì xin chúc mừng bạn, bạn đang trong quá trình hình thành một thói quen mới. Nhưng hãy nhớ, bạn còn khoảng 64 ngày nữa. Cứ lặp đi lặp lại sẽ hình thành một nhịp làm việc và sinh hoạt đều đặn, dần trở nên tự nhiên và phát huy tác dụng. Hãy thử vài tuần đi, bạn sẽ thấy rất nhiều điều bất ngờ đấy.



Bạn có biết: Scrum từng được đề nghị trao giải Nobel về quản trị?

Đó chính là giải (không có thật) được trao bởi một cây viết quen thuộc trên tạp chí nổi tiếng Forbes, Steve Denning, cho hai ông Ken Schwaber và Jeff Sutherland vì đã có công phát minh ra phương pháp tổ chức công việc nổi tiếng Scrum làm thay đổi thế giới phần mềm trong hơn một thập kỉ qua.

Chuyện giải Nobel là do ông Denning "bịa" cho vui, nhưng để nhấn mạnh sự hiệu quả nổi bật mà Scrum có thể mang lại cho các nhóm làm việc trên khắp thế giới.

Trong một bài viết năm 2011, Denning tóm tắt 10 đặc điểm của Scrum (có thể không giống cách nói của chính các tác giả của Scrum):

1. Tổ chức công việc theo các chu trình ngắn (gọi là phân đoạn)
2. Khi nhóm làm việc của họ trong các chu trình ngắn này, cấp quản lí không can thiệp (tức nhóm được trao quyền tối đa)
3. Nhóm báo cáo trực tiếp cho khách hàng, không phải cho nhà quản lí
4. Nhóm ước tính thời gian để hoàn thành công việc
5. Nhóm quyết định khối lượng công việc để làm trong phân đoạn
6. Nhóm quyết định cách hoàn thành công việc trong phân đoạn

7. Nhóm tự đánh giá hiệu suất của mình
8. Xác định mục đích của phân đoạn trước khi bắt đầu
9. Xác định mục tiêu thông qua các câu chuyện người dùng (user stories)
10. Loại bỏ các trở ngại cho công việc một cách có hệ thống

Kể từ 1995, Scrum vẫn được hai tác giả của nó cập nhật liên tục để ngày càng đơn giản và dễ dùng hơn. Tài liệu mô tả Scrum được đặt trên trang của tổ chức phi lợi nhuận Scrum.org.

Đọc thêm

- Steve Denning (2011). *Scrum is a major management discovery*, Fobes.
- Charles Duhigg (2012). *Sức mạnh của thói quen*, NXB Lao động Xã hội.
- Carol Dweck (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Ken Schwaber & Jeff Sutherland (2013), *Scrum Guide*, Scrum.org.
- Jeff Sutherland (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Business.