

Robert Maurer

# Bước đi nhỏ thay đổi cuộc đời - Triết lý Kaizen

*One Small Step Can Change Your Life: The Kaizen Way*

Hãy khám phá  
sức mạnh tiềm  
năng của Kaizen,  
một bí quyết của  
người Nhật nhằm  
giành được những  
thành công vĩ đại  
và lâu bền thông  
qua những bước  
đi nhỏ, vững chắc.



nhà xuất bản  
văn hóa thông tin

Robert Maurer

# Bước đi nhỏ thay đổi cuộc đời - Triết lý Kaizen

*One Small Step Can Change Your Life: The Kaizen Way*

Hãy khám phá  
sức mạnh tiềm  
năng của Kaizen,  
một bí quyết của  
người Nhật nhằm  
giành được những  
thành công vĩ đại  
và lâu bền thông  
qua những bước  
đi nhỏ, vững chắc.



NHA XUẤT BẢN  
VĂN HÓA THÔNG TIN

# Table of Contents

## [CHƯƠNG I](#)

[Tại sao lý thuyết Kaizen lại thuyết phục](#)

[Áp lực hay lo sợ?](#)

## [CHƯƠNG II](#)

[Đặt những câu hỏi nhỏ](#)

[Nếu bạn yêu thích những câu hỏi](#)

[Nhón chân bước qua sợ hãi](#)

[Câu hỏi nhỏ và sức sáng tạo](#)

[Câu hỏi nhỏ xoa dịu những nỗi sợ phức tạp](#)

[Những câu hỏi bị quan:](#)

[Chất men tinh thần độc hại](#)

[Hỏi người khác những câu hỏi nhỏ](#)

[Bí quyết Kaizen](#)

[Tập đặt những câu hỏi nhỏ](#)

## [CHƯƠNG BA](#)

[Đề ra những suy nghĩ nhỏ](#)

[Tao lỗi mòn tâm thức:](#)

[Một kinh nghiệm toàn diện](#)

[Phương pháp “Tao lỗi mòn tâm thức” đối với chúng ta](#)

[Bí quyết Kaizen](#)

[Bước đi đầu tiên - hay bất cứ bước đi nào.](#)

[Bí quyết Kaizen](#)

## [CHƯƠNG BỐN](#)

[Tao những hành động nhỏ](#)

[Không tiền, không thời gian?](#)

[Kaizen vẫn phù hợp với cuộc sống của bạn](#)

[Liều bước đi nhỏ đem đến kết quả chậm?](#)

[“Tôi không thể làm được điều đó”: Làm sao phương pháp Kaizen tiêu tan sự chống đối?](#)

[Giải pháp năm mới theo phong cách Kaizen](#)

[Kaizen loại bỏ hẳn thói quen xấu](#)

[Bí quyết Kaizen](#)

[Những bước đi nhỏ đầu tiên của bạn?.](#)

## [CHƯƠNG NĂM](#)

[Giải quyết những vấn đề nhỏ](#)

[Bí quyết Kaizen](#)

[Khi sai lầm không còn là lựa chọn](#)

[Điểm mù số một: đoạn đầu con đường dẫn tới thay đổi](#)

[Điểm mù thứ hai: nằm gần đích đến](#)

[Điểm mù thứ ba: Một cuộc khủng hoảng toàn diện](#)

## [CHƯƠNG SÁU](#)

[Ban tặng những phần thưởng nhỏ](#)

[Nội lực thúc đẩy](#)

[Phần thưởng nhỏ: Phù hợp với kế hoạch của bạn ở chỗ nào?](#)

[Bí quyết Kaizen](#)

## [CHƯƠNG BẢY](#)

[Khám phá những khoảnh khắc nhỏ](#)

[Bí quyết Kaizen: Nuôi dưỡng sự hiểu biết về những khoảnh khắc nhỏ](#)

[Mối quan hệ: chuỗi thời khắc nhỏ bé](#)

## [CHƯƠNG TÁM](#)

[Triết lý Kaizen về cuộc đời](#)

[Những câu trích dẫn dành cho Kaizen](#)



# Triết lý Kaizen

Bước đi nhỏ thay đổi cuộc đời

**Robert Maurer**

Đỗ Thanh Mai dịch

Nhà xuất bản Văn hóa – Thông tin 2006

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

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

*Hãy khám phá sức mạnh của Kaizen, một bí quyết của người Nhật nhằm dành được những thành công lâu bền và lớn lao thông qua những bước đi nhỏ mà vững chắc.*



## Lời tựa

### Bước đi nhỏ

*Các tập đoàn Nhật Bản từ lâu đã sử dụng phương thức Kaizen nhẹ nhàng để đạt được mục đích công việc, và kết quả thật tuyệt vời. Ngày nay, phương thức này có thể giúp bạn thực hiện ước mơ của chính mình.*

Hầu hết các ngành tâm lý học và y khoa đều tập trung nghiên cứu tại sao con người lại bị bệnh tật và không thể phát huy hết chức năng trong cuộc sống. Nhưng trong suốt cuộc đời nghiên cứu tâm lý, tôi luôn ngạc nhiên bởi khả năng đánh bật sự thất bại của con người. Khi một người ăn kiêng giảm được 4,5 kg và giữ được thể trạng đó, tôi muốn biết tại sao. Nếu một người tìm được tình yêu sau những năm tháng thất vọng, tôi tò mò để xem bằng cách nào hạnh phúc có thể đến được với họ. Khi một công ty luôn dẫn đầu trong suốt năm mươi năm, tôi muốn tìm hiểu những quyết định nào đã dẫn đến thành công đó. Và chính vì vậy, hai câu hỏi luôn theo suốt cuộc đời nghiên cứu của tôi:

*Làm thế nào người ta thành công ?*

*Làm thế nào những người thành đạt giữ được thành công đó ?*

Đương nhiên, những người thành công có rất nhiều cách để đạt được như vậy. Tuy nhiên, trong hơn hai mươi năm nghiên cứu thực tiễn, tôi đã quan sát vô số khách hàng chỉ sử dụng một phương pháp phổ biến để tạo ra sự thay đổi. Họ đều dùng một nguyên tắc chung nhằm cải thiện cuộc sống của họ bằng mọi cách. Họ giảm cân (và giữ được như vậy); bắt đầu luyện tập (và tuân thủ theo nó); tránh xa cám dỗ (vì lợi ích của họ); tạo mối quan hệ bền chặt (mối quan hệ tốt đẹp lâu dài); trở nên nề nếp (mà không bị quá đà); và cải thiện công việc của mình (và cứ tiếp tục như vậy rất lâu sau khi mọi thứ đã vào guồng).

Nếu bạn muốn tạo một sự thay đổi - sự thay đổi bền vững - tôi hy vọng bạn sẽ đọc tiếp. Đây

là một phương pháp phổ biến, được lưu hành rộng rãi giữa các doanh nhân Nhật Bản hàng chục năm nay và được sử dụng bởi các cá nhân khác nhau trên toàn thế giới. Một bí quyết tự nhiên và tuyệt hảo để đạt và giữ gìn mục tiêu của bạn. Nó len lỏi vào từng kế hoạch chặt chẽ nhất. Và trong cuốn sách này, tôi muốn chia sẻ bí quyết đó với bạn.

**Nhưng trước tiên tôi muốn bạn gặp Julie.**

JULIE NGỒI TRONG PHÒNG KHÁM, đôi mắt sụp xuống. Cô phải đến trung tâm y khoa UCLIA để chữa bệnh cao huyết áp và mệt mỏi, nhưng nhân viên điều trị và tôi nhận thấy rằng còn có nhiều điều khác nữa đang xảy ra. Julie là một bà mẹ hai con, đã ly dị chồng, chính cô cũng thú nhận rằng bệnh trầm cảm đang đè nặng lên cô.

Vị bác sĩ trẻ và tôi rất lưu tâm đến sức khoẻ lâu dài của cô. Trọng lượng (Julie nặng hơn mức cho phép khoảng 13 kg) và mức độ stress cao đã làm tăng nguy cơ bị tiểu đường, cao huyết áp, trầm cảm. Rõ ràng là Julie không hề thay đổi, cô đang dính thêm bệnh về lối sống và tuyệt vọng.

Chúng tôi biết có một cách chi phí thấp, đã được thực tế chứng minh để giúp Julie, không nhất thiết phải dùng thuốc hay mất hàng năm trời trị liệu tâm lý. Nếu bạn hay xem báo hoặc theo dõi tin tức, bạn sẽ đoán được đó là gì: tập thể dục. Các hoạt động cơ thể thường xuyên sẽ giúp cải thiện sức khoẻ Julie, khiến cô linh hoạt hơn, vượt qua những ngày đau buồn và làm phấn chấn tinh thần.

Tôi từng có lần đưa ra phương pháp trị bệnh không tốn kém mà hiệu quả đối với những người quyết tâm thay đổi. *Tập chạy! Đạp xe! Thuê băng video tập thể dục! Từ bỏ thói quen ngủ trưa, dậy sớm trước một tiếng đồng hồ, tuân theo những cam kết vì sức khoẻ của mình năm lần một tuần!* Nhưng khi nhìn thấy quầng đen dưới vành mắt Julie, trái tim tôi quặn lại. Chúng tôi có lẽ đã từng khuyên hàng trăm bệnh nhân tập thể dục, nhưng chỉ có vài người trong số họ thực hiện đều đặn. Họ cho điều đó quá tốn thời gian, mồ hôi và mất nhiều công sức. Tôi biết hầu hết mọi người đều ngại phá bỏ những thói quen tiện lợi đã ăn sâu trong họ, dù không phải tất cả họ đều ý thức như vậy. Và Julie đã phải ở đây, khi trước đó, cô liên tục phải làm những việc như giữ trẻ, dọn dẹp nhà cửa và cho con ăn. Khoảng khắc thư giãn duy nhất của cô chỉ có nửa tiếng đồng hồ nằm trên đi-văng vào buổi tối. Tôi có thể hiểu chuyện gì đã xảy ra: bác sĩ khuyên cô nên tập thể dục, nhưng Julie cảm thấy cô ta không biết thông cảm. *(Làm sao tôi có đủ thời gian để làm việc đó cơ chứ? Cô chẳng hiểu tôi chút nào cả!)* Vị bác sĩ này tức giận khi lời khuyên của cô ta lại bị dẹp qua một bên - và có lẽ thêm cả bi quan như nhiều bác sĩ trẻ đầy

triển vọng khác. Làm sao ta có thể phá vỡ cái vòng luẩn quẩn này?

## **Đương đầu khó khăn:** Quá trình đổi mới

Khi người ta muốn thay đổi, thoát tiên họ thường sử dụng chiến lược *đổi mới* (innovation). Mặc dù nhiều người nghĩ rằng đổi mới là một bước đột phá sáng tạo, nhưng tôi muốn dùng chính định nghĩa của các trường dạy kinh doanh, nơi những từ như *thành công* và *thay đổi* được nhấn mạnh đặc biệt. Theo định nghĩa này, đổi mới là quá trình thay đổi mạnh mẽ. Nói một cách lý tưởng, nó chỉ xuất hiện trong thời gian rất ngắn và đem lại bước đột phá. Đổi mới thường diễn ra nhanh chóng, vĩ đại và hào nhoáng; nó cho kết quả tuyệt vời nhất trong khoảng thời gian ngắn nhất.

Mặc dù thuật ngữ này có vẻ mới mẻ với bạn, nhưng ý tưởng đằng sau đó lại rất quen thuộc. Trong thế giới hợp tác này, nhiều sự đổi mới phải bao gồm cả những chiến lược cứng rắn, chẳng hạn như sa thải hàng loạt công nhân nhằm củng cố cơ sở hay những biện pháp tích cực hơn như đầu tư lớn vào công nghệ mới đắt tiền. Bước thay đổi thiết yếu của quá trình đổi mới còn được xem như một chiến lược thay đổi con người vốn rất phổ biến. Nếu Julie muốn cải thiện cân nặng của mình, cô ấy sẽ phải bắt tay vào tập những bài tập nặng mà tôi đã đề cập. Bài tập này đòi hỏi sự thay đổi cuộc sống mạnh mẽ. Julie cần tập nặng năm ngày một tuần, mỗi lần nửa tiếng. Cô cần sắp xếp lại thời gian biểu của mình nghiêm túc, đối mặt với những cơn đau cơ ban đầu, chuẩn bị ngân sách mua quần áo, giày dép mới - và quan trọng hơn hết - cô phải tuân theo chương trình luyện tập nặng trong những tuần đầu hoặc tháng đầu.

### **Một vài thay đổi cá nhân bao gồm:**

- Chế độ ăn kiêng buộc bạn phải vứt bỏ những đồ ăn ưa thích của mình ngay lập tức.
- Cai nghiện ma túy.
- Có những chính sách khắc khổ để thoát khỏi nợ nần.
- Dám bước vào những tình huống xã hội mạo hiểm để thoát khỏi bệnh e thẹn.

Đôi khi sự đổi mới tạo kết quả bất ngờ. Đa số chúng ta từng thành công với một trong những thay đổi lớn kể trên. Bạn có thể tự hào mô tả vài ví dụ đổi mới thành công của mình trong cuộc sống như cai và bỏ hẳn thuốc lá.

Tôi ủng hộ sự cách tân như một bước tạo chuyển biến... Cuộc sống của chúng ta xoay quanh những điều nhỏ bé, nhưng đáng tự hào và tôn trọng. Tôi thấy nhiều người sai lầm vì cho rằng thay đổi là cách duy nhất để tạo ra cuộc cách mạng. Chúng ta né tránh khó khăn và thách thức, và rồi khi bị ép buộc bởi hoàn cảnh, ta lại cố tạo bước nhảy cải thiện lớn. Nếu bước nhảy đó đưa ta đến vùng có xanh, ta tự tung hô bản thân mình. Nhưng nếu ta trượt ngã, hậu quả đón đầu đem lại thật khủng khiếp.

Kể cả nếu bạn là người có kỷ luật chặt chẽ và thành đạt, tôi cá rằng bạn vẫn còn nhớ không biết bao nhiêu lần bạn đã thử thay đổi và thất bại, đôi khi chỉ là chế độ ăn kiêng để tăng cường hay cứu vớt mối quan hệ sắp sụp đổ và làm khổ cả bạn tình. Đó chính là vấn đề của sự đổi mới. Bạn thường xuyên có được thành công trong thời gian ngắn, rồi cuộc lại thấy mình quay trở về điểm xuất phát khi lòng nhiệt tình của mình nguội dần đi. Thay đổi mạnh mẽ giống như leo dốc - bạn có thể kiệt sức trước khi lên đến đỉnh, hay những suy nghĩ về công việc sắp tới làm bạn từ bỏ ý định ngay khi bắt tay vào việc.

Có một cách để tạo sự thay đổi tuy con đường có khác một chút; bạn nhẹ nhàng leo dốc đến nỗi không nhận ra mình đang leo. Cách này rất dễ chịu và đơn giản. Điều kiện duy nhất là bạn phải đặt một bước chân đầu tiên lên trước đã.

## **Chào mừng bạn đến với phương pháp Kaizen**

Kaizen là tên gọi của phương pháp thay đổi này.

Nó được thu tóm bằng một câu châm ngôn quen thuộc nhưng đầy uy lực:

*"Ngàn dặm hành trình phải từ bước đi đầu tiên."*

### **Lão Tử**

Mặc dù nghe tên Kaizen có vẻ lạ lẫm nhưng những bước đi nhỏ tạo sự cải thiện liên tục lần đầu tiên được áp dụng ở Mỹ sau thời kỳ Đại suy thoái kinh tế. Khi nước Pháp rơi vào tay phát xít Đức năm 1940, các nhà lãnh đạo Mỹ nhận thấy quân đội Đồng Minh cần vận chuyển những thiết bị quân sự khẩn cấp. Họ miễn cưỡng hiểu rằng phải gửi cả những quân nhân Mỹ, kèm theo xe tăng, vũ khí và các đồ quân dụng. Các nhà máy ở Mỹ phải nhanh chóng thúc đẩy năng suất và chất lượng sản xuất của các thiết bị. Vấn đề này càng trầm trọng hơn vì thiếu người giám sát chất lượng ở các nhà máy do họ bị xung vào lực lượng quân đội vũ trang Hoa Kỳ, nơi đang bận rộn chuẩn bị chiến tranh.

Để khắc phục những khó khăn về thời gian cũng như nhân lực, Chính phủ Mỹ đã có những

khoá học quản lý gọi là đào tạo kết hợp công việc (TWI) và đề nghị hợp tác trên khắp nước Mỹ. Ở một thời gian và địa điểm khác, những khoá học này tạo tiền đề cho phương pháp Kaizen. Thay vì hối thúc tạo sự thay đổi lớn để đạt được kết quả theo yêu cầu, các khoá TWI động viên các nhà quản lý từng bước cải thiện liên tục. Họ yêu cầu các giám sát “tìm kiếm hàng trăm phương pháp nhỏ để cải tiến, không cần những kế hoạch lớn cho những dự án lớn, hoặc chạy theo sau việc lắp đặt một trang thiết bị mới. Không có đủ thời gian cho những kế hoạch lớn. Hãy tìm cách cải tiến ngay chính công việc của mình với những thiết bị hiện có.”

Một trong những người cất tiếng nói ủng hộ sự cải thiện liên tục này là tiến sĩ W. Edward Deming, một nhà thống kê làm việc cho ban kiểm tra chất lượng sản phẩm nhằm giúp đỡ các nhà sản xuất Hoa Kỳ khi họ được đặt trong tình trạng chiến tranh. Tiến sĩ Deming đã hướng dẫn, lôi kéo từng nhân công tham gia vào quá trình cải tiến. Chính áp lực về thời gian đã biến sự tinh tướng và thói hợm hĩnh thành những thứ xa xỉ không chấp nhận được. Tất cả mọi người, từ những người có mức lương thấp nhất đến những người ở vị trí cao, đều được khuyến khích ít nhiều nâng cao chất lượng sản phẩm và hiệu quả sản xuất. Những hòm thư cải tiến được đặt ngay tại công nhà máy để các công, nhân tổ thể đưa ra phương pháp nâng cao năng suất, và mỗi nhà quản lý buộc phải tôn trọng những sáng kiến này.

Thoạt tiên, lý thuyết này có vẻ gây sốc vì không tương thích trong hoàn cảnh đó - nhưng những bước đi nhỏ này phần nào đã góp phần nâng cao công suất sản xuất của toàn nước Mỹ. Chất lượng của thiết bị và tốc độ sản xuất của nước Mỹ là hai yếu tố chính cho chiến thắng của quân Đồng Minh.

*“Khi mỗi ngày bạn tự cải thiện một chút, cuối cùng những điều vĩ đại sẽ đến. Khi mỗi ngày bạn tự hoàn thiện mình một chút, cuối cùng sự hoàn thiện lớn sẽ đến. Không phải ngày mai hay ngày kia nhưng rất cuộc, bạn sẽ đạt được kết quả lớn. Đừng tìm sự hoàn thiện to lớn, mà hãy từ từ tìm sự hoàn thiện nhỏ. Đó là cách duy nhất có thể đạt được — và thành quả cũng bền lâu hơn.”*

- **John Wooden**, một trong những huấn luyện viên thành công nhất trong lịch sử bóng rổ ở các trường đại học.

Triết lý bước đi nhỏ đem lại sự cải thiện này đã được đưa vào Nhật sau chiến tranh, khi lực lượng bảo hộ của Tướng Douglas Mac Arthur bắt đầu tái thiết lại đất nước bị tàn phá này. Nếu bạn đã quen với sự thống lĩnh của các tập đoàn Nhật Bản, bạn sẽ lấy làm ngạc nhiên khi biết rằng nhiều tập đoàn sau chiến tranh trong số đó đi lên từ hai bàn tay trắng, vốn có thói quen

quản lí uế oải, tinh thần làm việc yếu kém. Tướng Mac Arthur nhận ra nhu cầu cần phải cải thiện hiệu quả và nâng cao chuẩn mực kinh doanh của người Nhật. Một nền kinh tế Nhật Bản thịnh vượng là mối quan tâm trên hết của ông, bởi một xã hội vững mạnh mới có thể là bức tường chắc chắn chống lại mối đe dọa từ phía bắc Triều Tiên và là nguồn cung cấp ổn định cho quân đội Mỹ. Tướng Arthur đã đem những chuyên gia TWI của Chính phủ Mỹ sang, đó là những người luôn coi trọng những bước đi nhỏ bé hàng ngày mà tạo sự đổi thay. Và đồng thời, ông cũng tự đề ra những mục tiêu nhỏ.

Không lực Hoa Kỳ tổ chức những lớp học quản lý và giám sát cho các doanh nghiệp Nhật Bản ngay bên cạnh những căn cứ quân sự. Những lớp học này có tên là Chương trình Đào tạo Quản lý (MTP) và giáo lý của nó cũng giống như học thuyết mà tiến sĩ Deming cùng các đồng nghiệp phát triển từ khi chiến tranh nổ ra. Hàng ngàn nhà quản lí doanh nghiệp Nhật đã được tuyển vào học.

Thái độ tiếp thu ý tưởng này của người Nhật thật bất ngờ. Các cơ sở công nghiệp của họ đã bị phá huỷ, họ thiếu nguồn lực để tái tổ chức một cách nhanh chóng. Và chính các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Nhật Bản không quên rằng họ bại trận là do công nghệ và thiết bị siêu cường của Hoa Kỳ, vì vậy họ rất lắng nghe bài học sản xuất từ người Mỹ. Coi người lao động là nguồn lực sáng tạo, cải tiến và học cách tiếp thu ý kiến từ người ở vị trí thấp hơn mình là một quan niệm không hề phổ biến (như người Mỹ đã từng bị như vậy), nhưng những học viên của chương trình này đã thử cố gắng. Những nhà quản lý, giám đốc các doanh nghiệp bắt đầu làm việc trong các ngành công nghiệp dân sự, nơi họ háo hức phổ biến cẩm nang của những bước đi nhỏ.

Tại Mỹ, hàng loạt những chiến lược của tiến sĩ Deming nhằm thúc đẩy quá trình sản xuất phần lớn bị lãng quên khi quân đội trở về nước và việc sản xuất trở lại bình thường. Tuy nhiên, ở Nhật ý tưởng này vẫn là một phần của sự vực dậy văn hoá kinh doanh Nhật Bản. Vào cuối những năm 1950, Hiệp hội Cơ khí và các nhà khoa học Nhật Bản (JUSE) đã mời tiến sĩ Deming, người đề xướng việc kiểm tra chất lượng, cố vấn thêm về hiệu quả kinh tế và năng suất trên cả nước. Như chúng ta đã biết, các doanh nghiệp Nhật Bản tự tái thiết trên cơ sở của những bước tiến nhỏ bé đã sớm nhảy vọt trong việc nâng cao năng suất. Những bước đi nhỏ này thành công đến nỗi người Nhật tự đặt tên cho nó bằng ngôn ngữ của mình: *Kaizen*.

So sánh giữa học thuyết Kaizen và sự đổi mới Học thuyết Kaizen và sự đổi mới là hai chiến lược chính được sử dụng để tạo sự thay đổi. Trong khi đổi mới đòi hỏi những cuộc cải cách mạnh mẽ và chấn động, thì phương thức Kaizen muốn bạn đặt những bước tiến nhỏ, thoải mái

để tạo điều tốt đẹp hơn.

Trong những năm 1980, học thuyết Kaizen lại bắt đầu quay trở lại Mỹ, chủ yếu trong những ngành ứng dụng kỹ thuật cao. Lần đầu tiên tôi được tiếp xúc với bài tập Kaizen khi tư vấn cho một tập đoàn; với tư cách một người thành đạt, tôi nghi ngờ lý thuyết này và bắt tay vào nghiên cứu nó kỹ hơn. Sau mấy thập niên, tôi khám phá ra việc ứng dụng phương pháp Kaizen dùng những bước đi nhỏ để đạt được thành công cho mỗi cá nhân. Công việc trong lĩnh vực y khoa, tiếp xúc với từng bệnh nhân và giảng dạy tại Trường Y khoa Los Angeles, Đại học California đã cho tôi cơ hội chứng kiến những người cần phải có cuộc cách mạng trong cuộc sống - từ bỏ một thói quen xấu, thanh toán với nỗi cô đơn của mình hay rũ bỏ những công việc không mong muốn. Làm trợ lý cho các doanh nghiệp, giúp họ vật lộn với khó khăn là nhiệm vụ chính của tôi. Tôi luôn chứng kiến nhiều người can đảm nỗ lực làm cuộc cách mạng để hoàn thiện mình, Một số người thành công, nhưng đa số thất bại. Thông thường, những tâm hồn phần uất này luôn bỏ cuộc, chấp nhận sự an ủi của cuộc sống chứ không theo đuổi mục tiêu đích thực của đời mình nữa. Từng gặp những người dùng bài tập Kaizen trong công việc của mình, tôi băn khoăn liệu Kaizen có chỗ đứng trong văn phòng của các nhà tâm lý học, vì phương thức này không chỉ mang lại lợi ích giản đơn mà còn mở rộng tiềm năng nhận thức, ứng xử và thậm chí cả tinh thần cho những người như Julie.

### **Bước đi nhỏ, bước nhảy lớn**

Julie đã gợi ý cho tôi một ứng cử viên hoàn hảo, tạo sự thay đổi từ những thứ nhỏ nhất, ít nguy cơ nhất. Tôi và Julie cùng chờ đợi kết luận của bác sĩ điều trị. Như tôi đã tiên lượng, bà bác sĩ này khuyên Julie nên dành thời gian cho mình nhiều hơn và tập thể thao. Ngay khi bà ta chuẩn bị đề nghị Julie dành ít nhất ba mươi phút một ngày - một lời đề nghị để vấp phải mỗi hoài nghi lẫn sự tức giận - tôi thấy mình như sắp nhảy chồm lên:

*“Thế liệu bà có nghĩ đến việc mỗi ngày dậm chân trước ti-vi chỉ một phút thôi không?”*

Bà bác sĩ đó ném ánh nhìn hoài nghi vào tôi. Nhưng khuôn mặt Julie thoáng bừng tỉnh, cô nói: *“Tôi sẽ thử thế xem sao.”*

Khi Julie quay trở lại để khám, cô cho biết thực sự cô đã dành mỗi tối một phút tập trước ti-vi. Cứ cho là cô ấy chưa thể khoẻ lên nhiều với chỉ sáu mươi giây mỗi ngày tập bài tập có cường độ thấp, nhưng trong lần khám thứ hai này, tôi để ý thấy thái độ của cô đã khác. Thay vì hết

nhuệ khí như những người không thể theo được mấy bài tập thể dục, Julie có vẻ hoạt bát hơn, giọng nói và thái độ ít ngập ngừng hơn.

*“Tôi có thể làm gì nữa trong một phút mỗi ngày đây?”* - Cô băn khoăn hỏi.

Tôi thực sự xúc động. Vâng, chỉ là một thành công nhỏ nhưng còn hơn là sự nản lòng mà tôi nhiều lần chứng kiến trước đây. Chúng tôi bắt đầu hướng dẫn cho Julie từng bước để có được cuộc sống lành mạnh hơn, nâng thói quen tập thể dục lên dần từng phút. Trong vòng vài tháng, Julie nhận ra rằng ý nghĩ chống lại việc theo các chương trình tập luyện đã hoàn toàn tan biến. Bây giờ cô đang háo hức muốn tham gia các chương tập aerobics bậc cao một cách đều đặn và nhiệt tình! Cùng lúc này, tôi cũng giới thiệu từng bước Kaizen đến những bệnh nhân khác khác ở trung tâm y khoa, khách hàng ở lớp trị liệu tâm lý và cả ở những công ty nơi tôi làm tư vấn. Và khi tôi nói chuyện về những bước đi thực sự nhỏ bé ở đây, thoát tiên người ta cứ nghĩ đó là những thứ vớ vẩn rắc rối. Thay vì khuyến khích khách hàng từ bỏ những công việc không mong muốn, tôi khuyên họ mỗi ngày dành vài giây tưởng tượng chi tiết một công việc lý tưởng. Nếu một bệnh nhân muốn bỏ café, nên mỗi ngày uống ít đi một ngụm. Một người quản lý hay thất vọng cũng có thể thử trao những phần thưởng giá trị nhỏ, không cần quá lớn, cho người làm công để khuyến khích họ.

Việc áp dụng phương pháp Kaizen cho mỗi cá nhân được truyền lại một cách tự nhiên. Doanh nghiệp và nhà máy sản xuất có xu hướng tích lũy các bước cải tiến để thành sự thay đổi lớn. Nhưng tâm lý của mỗi cá nhân có khác nhau. Trên thực tế, một số lượng lớn khách hàng của tôi, chỉ bằng trực giác, đã tiếp thu những điều mà tôi mất bao năm trời quan sát: Sự thay đổi nhỏ giúp đầu óc con người bước qua nỗi sợ hãi ngăn cản thành công và sự sáng tạo. Giống như người học lái xe thực hành ở một bãi đỗ xe trống, đầu tiên ngồi vào xe, thử các thiết bị, sau đó lái thử vài phút, khách hàng của tôi học cách nắm vững những bước nhỏ để thay đổi ở một môi trường an toàn, không bị đe dọa.

Thông thường, con người luôn mong muốn phát triển một thói quen tốt, dù đó là một bài tập thể thao (như trường hợp của Julie), một chế độ ăn kiêng, dọn dẹp bàn làm việc hay dành thời gian yêu thương, giúp đỡ bạn bè. Rốt cuộc, khách hàng của tôi ngỡ ngàng khi khám phá rằng họ đạt được mục tiêu của mình mà không hề có ý thức mình đang nỗ lực làm việc đó. Điều này xảy ra như thư thế nào? Tôi tin phương thức Kaizen thực sự hiệu quả khi liên kết các nơ-ron thần kinh não, một ý tưởng tôi sẽ đề cập đến ở chương sau, như một khách hàng thường nói với tôi: *“Những bước đi này rất nhỏ đến nỗi tôi không thể thất bại được?”*

Do xu hướng đa số mọi người muốn cải thiện sức khỏe, các mối quan hệ hay nghề nghiệp, cuốn sách này nên dành nhiều chỗ cho những đề tài này. Nhưng những nguyên tắc tôi vạch ra đây có thể áp dụng cho bất kỳ mục tiêu muốn thay đổi nào, từ việc chấm dứt thói quen cắn móng tay đến việc học cách nói không với những lời đề nghị vớ vẩn làm tốn thời gian của bạn. Khi bạn cân nhắc các kế hoạch thay đổi, tôi hy vọng bạn vẫn giữ nguyên triết lý những bước đi nhỏ. Kaizen là phương pháp thú vị và hiệu quả để đạt được mục tiêu cụ thể, nhưng nó cũng tạo ra thách thức lớn: Để đáp ứng nhu cầu thay đổi cuộc sống liên tục của con người, phải tìm những bước cải thiện nhỏ nhưng liên tục.

Qua hàng thập niên làm việc với rất nhiều người có sức khỏe và nhu cầu khác nhau, tôi đã đưa ra giả thuyết *tại sao* Kaizen lại có tác dụng khi con người ta thất bại. Tôi xin đưa ra lý thuyết này ở ngay chương đầu tiên. Những chương sau, gồm sáu chiến lược khác nhau, dành cho sự ứng dụng phương pháp Kaizen đối với mỗi cá nhân. Những chiến lược này bao gồm:

- Đặt những câu hỏi nhỏ để xua tan nỗi sợ hãi và khơi nguồn cảm hứng.
- Đưa ra những suy nghĩ nhỏ nhằm phát triển các kỹ năng và thói quen mới mà không phải vận động cơ bắp.
- Làm những việc nhỏ đảm bảo thành công.
- Giải quyết các vấn đề nhỏ, kể cả khi bạn phải đối mặt với khủng hoảng lớn.
- Tự ban tặng mình hay người khác những phần thưởng nhỏ để tạo kết quả tốt nhất.
- Nhận ra những khoảnh khắc nhỏ nhưng quan trọng mà người khác bỏ qua.

Dù bạn có coi Kaizen là triết lý hay thực tế, dù bạn muốn thay đổi cả thế giới hay chỉ cần giảm vài cân, bạn có thể dùng cuốn sách này theo cách phù hợp với mình. Một điều chắc chắn rằng, không nhất thiết bạn phải thử tất cả sáu chiến lược đã nêu, nếu bạn thực sự không hứng thú. Tôi lấy làm mừng nếu khách hàng của tôi chỉ dùng một, hai hay ba biện pháp trên, tạo thực đơn dành riêng cho mỗi cá nhân. Trong chương tới, tôi sẽ trình bày cách kết hợp các phương pháp Kaizen để tạo kết quả cho phù hợp với từng cá nhân; tôi mong bạn suy nghĩ những chiến lược này với tinh thần chia sẻ, dùng những phương pháp phù hợp nhất với bạn. Trong từng chương, mỗi phương pháp Kaizen cụ thể cùng những gợi ý cho việc thực thi nó phù hợp nhu cầu của bạn sẽ được nhấn mạnh.

Tôi khuyên bạn nên đọc những trang này và cố gắng bắt đầu từ một, hai bước nhỏ, như bạn dành mỗi ngày vài giây để nghĩ về đồng nghiệp của mình hay đánh răng mỗi tối. Nhưng hãy nhớ khi tiến hành những bước rất nhỏ bé này, kết quả lại không hề nhỏ. Để có được cuộc sống đáng trân trọng, giữ gìn sức khỏe của mình, giữ niềm đam mê, nhận diện nguy cơ và cơ hội trong công việc, theo đuổi một mối quan hệ tốt đẹp với người khác; hay liên tục cải thiện chuẩn mực cá nhân là cuộc đấu tranh nhằm đạt mục đích to lớn, đôi khi trừu tượng và đầy nguy hiểm. Nhưng bây giờ, những gì bạn cần làm là bước một bước nhỏ trước đã.



## **Triết lý Kaizen**

Bước đi nhỏ thay đổi cuộc đời

# **CHƯƠNG MỘT**

### **Tại sao lý thuyết Kaizen lại thuyết phục**

Tất cả những đổi thay, dù tích cực đều làm người ta SỢ. Nỗ lực đạt được mục đích thông qua những biện pháp mạnh mẽ, triệt để thường thất bại do người ta quá phóng đại nỗi sợ hãi.

Nhưng những bước đi nhỏ của Kaizen đã gỡ bỏ phản ứng sợ hãi trong đầu, kích thích suy nghĩ và hoạt động sáng tạo.

Thay đổi làm con người sợ hãi. Chính nhân tố con người này rất khó tránh khỏi dù sự thay đổi có vẻ vô nghĩa (như đi chơi hộp đêm) hay làm gì thay đổi cuộc sống (như có con). Việc sợ thay đổi bắt nguồn từ đặc điểm sinh học của não bộ, khi nỗi sợ hãi xảy ra, nó ngăn cản sự sáng tạo, đổi mới và thành công.

Xét trên quan điểm tiến hoá, bộ não là một trong những cơ quan khác lạ nhất trong cơ thể con người. Các bộ phận như tim, gan, ruột và các cơ quan khác, đều phát triển và duy trì suốt thời gian tiến hoá của con người. Nhưng trong vòng bốn, năm trăm triệu năm vừa qua, não bộ tiếp tục phát triển và biến đổi. Ngày nay, não của chúng ta thực sự có ba khu vực riêng biệt, xuất hiện từ khoảng thời gian cách đây một hoặc hai trăm triệu năm. Một trong những thách

thức đối với con người là phải phát triển hài hoà giữa những vùng não này nhằm tránh những bệnh tật về thể chất và tinh thần.

Tận tầng dưới cùng của bộ não chính là não sau (brain stem). Nó tồn tại từ năm trăm triệu năm trước và được gọi là não bò sát (reptilian brain - trên thực tế nó trông giống như bộ não cá sấu). Phần não bò sát này giúp bạn dậy mỗi buổi sáng, giúp bạn ngủ vào ban đêm và nhắc nhở tim bạn đập.

Phần trên cùng của cuống não gồm não giữa (mid brain), còn gọi là não động vật có vú (mammalian brain). Khoảng ba trăm triệu năm trước đây, tất cả các loài động vật có vú, ở bất cứ dạng thức nào, đều có kiểu não này. Phần não giữa điều tiết nhiệt độ bên trong cơ thể, nuôi dưỡng tình cảm, điều khiển phản xạ chống trả, hoặc trốn chạy giúp ta sống sót khi đối mặt với hiểm nguy.

Phần thứ ba của não bộ chính là vỏ não (cortex), phát triển khoảng một trăm triệu năm trước đây. Vỏ não chứa toàn bộ phần còn lại của não, đem đến những điều kỳ diệu cho con người. Văn minh, nghệ thuật, khoa học, âm nhạc tất cả đều nằm ở đây. Đây là nơi diễn ra những suy nghĩ lý trí và khơi nguồn sáng tạo. Khi ta muốn thay đổi, hay muốn khởi động quá trình sáng tạo, cần phải tiếp cận khu vực vỏ não.

Sự bố trí ba vùng trong não không phải lúc nào cũng ổn thoả. Ý chí mách bảo chúng ta nên giảm cân, nhưng sau đó, ngồi một lúc, ta ăn hết cả một túi khoai tây chiên. Hay khi ta cố gắng phát huy hết sức sáng tạo cho một dự án mới, đầu óc ta đờ ra như một khối bê tông.

Khi chúng ta muốn thay đổi nhưng nghiệm thấy khó khăn, bạn thường đổ lỗi cho khu vực trung não bị tê liệt, không còn làm việc được nữa. Ở khu vực trung não có cấu trúc hạch hạnh (amygdala). Cấu trúc hạch hạnh này tối quan trọng cho sự tồn vong của chúng ta. Nó điều khiển phản xạ chống trả, hoặc trốn chạy, một cơ chế cảnh báo mà các loài động vật có vú khác cũng có. Nó được tạo ra để đánh thức các bộ phận khác trong cơ thể sẵn sàng hành động khi đối mặt với hiểm nguy trước mắt. Nhiệm vụ của nó là làm chậm hoặc dừng các chức năng khác như lý trí và sáng tạo có thể ảnh hưởng đến khả năng chiến đấu hoặc chạy trốn của cơ thể.

Phản xạ chống trả, hoặc trốn chạy có rất nhiều ý nghĩa. Nếu một con sư tử đang chuẩn bị tấn công bạn, bộ não sẽ không bạn tốn thời gian thận trọng suy nghĩ. Thay vào đó, nó sẽ đóng toàn bộ những chức năng không cần thiết như tiêu hoá, tình dục, suy nghĩ, mà hướng cơ thể vào hành động. Hàng ngàn năm trước đây, khi con người đi khắp những khu rừng rậm và hoang mạc cùng với các loài vật khác, cơ chế này luôn xuất hiện đúng lúc mỗi khi con người có nguy

cơ lạc ra khỏi môi trường an toàn và quen thuộc. Do chúng ta không thể chạy nhanh được, khả năng nhìn và đánh hơi không tốt khiến ta dễ trở thành con mồi của những động vật khác, vì vậy sự cẩn thận là điều quan trọng. Phản xạ đánh, hoặc bỏ chạy vẫn còn cần thiết đến ngày nay, ví dụ một chiếc xe hơi đi nhầm đường sắp lao vào bạn hay bạn cần thoát ra khỏi một toà nhà đang bốc cháy.

Vấn đề thực sự của hạch amygdala và phản xạ chống trả, hoặc trốn chạy hiện nay là nó khởi động chuông cảnh báo *bất cứ khi nào* chúng ta rời khỏi môi trường an toàn và quen thuộc. Bộ não được cấu tạo để bất cứ một thách thức, một cơ hội hay một nhu cầu mới đều nảy sinh sợ hãi ở những mức độ khác nhau. Khi thách thức là một công việc mới hay gặp một người mới, hạch hạnh cảnh báo các bộ phận khác trong cơ thể sẵn sàng hành động - và quá trình tiếp cận vỏ não, khu vực suy nghĩ của não bộ, bị hạn chế, đôi khi bị khoá chặt.

Bạn hẳn còn nhớ trường hợp khách hàng Julie, người chỉ dậm chân trước ti-vi một phút mỗi tối? Julie rõ ràng rất lo sợ cho sức khoẻ của mình - đấy là lý do tại sao thoát đầu cô đến bác sĩ để khám - nhưng những ràng buộc lớn khác đã gây những nỗi sợ hãi mơ hồ trong cô, khuất phục lý trí của cô. Cô sợ mất việc, lo lắng cho sự an toàn của con cái, lo mình không thể làm một bà mẹ tốt, và - như sau này cô thú nhận - sợ làm bác sĩ thất vọng nếu cô không tuân theo sự chỉ dẫn của bà. Trên thực tế, một bác sĩ trước đây đã từng hối thúc cô phải tích cực tập luyện vài lần một tuần nhưng nỗi lo làm bác sĩ thất vọng đã bao phủ lên cô - cô bị áp đảo với suy nghĩ mình hoàn toàn không thể tập được. Tồi tệ hơn, xấu hổ vì không tuân theo hướng dẫn của bác sĩ, cô còn chấm dứt việc đi tìm sự giúp đỡ của các chuyên gia y tế. Thay vào đó, cô dùng ti-vi và hàng đồng thức ăn để an ủi mình.

Bạn có thể trải nghiệm hiện tượng giống như khi bạn đang làm một bài kiểm tra. Bạn càng cho bài kiểm tra quan trọng và càng lo về kết quả bao nhiêu, thì bạn càng cảm thấy sợ bấy nhiêu. Sau đó, bạn nhận thấy rất khó tập trung. Câu trả lời dường như biến mất khỏi trí nhớ bạn.

Mục tiêu lớn → sợ hãi → hạn chế tiếp cận vùng vỏ não → thất bại

Mục tiêu nhỏ → vượt qua sợ hãi → tiếp cận vùng vỏ não thành công

Một số người may mắn có khả năng vượt qua vấn đề này bằng cách biến nỗi sợ hãi thành

một cảm giác khác: sự hưng phấn. Thử thách, càng lớn, họ càng trở nên phấn khích, hiệu quả và sung sướng hơn. Bạn có thể từng gặp vài người như vậy. Họ đương đầu với cuộc sống khi có thách thức. Nhưng với đa số, mục tiêu lớn tạo nỗi sợ hãi lớn. Giống như tổ tiên của chúng ta trên hoang mạc, não bộ hạn chế hoạt động giúp ta thoát khỏi con sư tử - nhưng bây giờ con sư tử chỉ là một tờ giấy thi hay một mục tiêu nhằm giảm cân, tìm bạn đời, tạo doanh số bán hàng. Sức sáng tạo và mục tiêu hành động của chúng ta bị ghìm giữ khi ta cần chúng nhất!

Bước đi nhỏ của phương pháp Kaizen là một giải pháp từ từ cho bộ não. Thay vì mất hàng năm trời tìm hiểu tại sao mình lại sợ nhìn thẳng và giành được mục tiêu lớn trong công việc, bạn có thể sử dụng phương pháp Kaizen đi vòng quanh hoặc vượt qua nỗi sợ này. Những mục tiêu nhỏ, dễ làm - như nhặt lên và cất đi một cái kẹp ghim trên bàn bừa bãi - đã làm bạn nhón chân qua được vùng hạnh phúc, ru nó ngủ và tắt chuông báo thức. Khi bạn tiếp tục những bước đi nhỏ và vỏ não bắt đầu hoạt động, bộ não sẽ tạo ra "phần mềm" cho nhu cầu muốn thay đổi của mình, thực sự dọn đường cho các nơ-ron thần kinh và xây dựng thói quen mới. Rất nhanh chóng, tư tưởng chống đối lại sự thay đổi sẽ yếu dần đi. Một khi bạn bị ám ảnh bởi sự thay đổi, phần mềm trong não bạn thúc đẩy bạn tiến vươn tới mục đích chính của mình hơn cả mong đợi. Đó là chuyện thực sự từng xảy ra với Julie. Sau vài tuần tập hạn chế, Julie thực sự ngạc nhiên khi thấy mình tập luyện được bất kể lúc nào. Những bước đi nhỏ đầu tiên đã khiến hệ thống thần kinh *thích thú* tiếp nhận thay đổi.

Kaizen giúp bạn đánh bật nỗi sợ hãi theo cách riêng. Khi bạn hoảng sợ, não được lập trình hoặc bỏ chạy hoặc tấn công - điều này không phải lúc nào cũng là sự lựa chọn thực tế nhất. Ví dụ, bạn là nhà viết nhạc, bạn sẽ không thể viết được nếu không đứng dậy khỏi bàn phím, thoát ra khỏi sự sợ hãi và bế tắc và thay vào đó, đi xem ti-vi. Những việc làm nhỏ bé (chỉ viết vài ba nốt nhạc thôi) sẽ làm thỏa mãn nhu cầu cần viết được cái gì đó và xả bớt áp lực. Khi đồng hồ cảnh báo tắt dần, ta sẽ tiếp cận lại vỏ não, khơi dòng sáng tạo tiếp tục chảy.

## **Làm sao để những bước đi nhỏ trở thành bước nhảy lớn?**

Não chúng ta được lập trình để chống lại sự thay đổi. Bằng những bước đi nhỏ, ta có thể nối lại hệ thống thần kinh một cách hiệu quả để làm được những điều sau:

- Thoát khỏi lá chắn của sự sáng tạo.
- Vượt qua phản xạ chống trả, hoặc trốn chạy.
- Tạo sự liên kết mới giữa các nơ-ron, vì vậy não có thể hăng hái nhận nhiệm vụ đổi mới,

nhANH chóng đạt tối mục tiêu.

## Áp lực hay lo sợ?

Trong thuật ngữ y học hiện đại, người ta gọi cảm giác được tạo ra bởi một thách thức mới hay một mục tiêu mới là *áp lực* (stress). Trong quá khứ, nó được gọi bằng một cái tên rất cũ và quen thuộc: *nỗi lo sợ* (fear). Kể cả bây giờ, tôi nhận thấy những người thành công nhất lại là những người dám nhìn thẳng vào nỗi sợ. Thay vì nói những từ như *lo lắng*, *áp lực* hay *khủng hoảng*, họ đề cập một cách thẳng thắn rằng họ chỉ sợ trách nhiệm và thách thức. Jack Welch, một cựu giám đốc điều hành của tập đoàn điện tử General Electric: *“Những người lãnh đạo ai cũng phải về nhà vào buổi tối và vật lộn với một nỗi sợ: Có phải mình sắp thổi tung cái nơi này lên không?”* Chuck Jones, người sáng lập hãng Pepe le Pew và Wile E. Coyote, nhấn mạnh rằng *“sợ hãi là một yếu tố quan trọng đối với bất cứ công việc sáng tạo nào.”* Và Sally Ride, nhà du hành vũ trụ, đã không ngần ngại mô tả chân thực nỗi sợ hãi: *“Tất cả những cuộc phiêu lưu, nhất là tối vùng đất mới đều đáng sợ.”*

Tôi cứ băn khoăn tại sao nhiều người nổi tiếng lại thích dùng từ *sợ hãi* thay cho *áp lực* hay *lo lắng*. Câu trả lời đã đến với tôi vào một ngày khi tôi còn làm việc cho Đại học Y khoa UCLA - quan sát quá trình đào tạo bác sĩ. Tôi lại theo chân các bác sĩ gia đình trong suốt một ngày làm việc ở trung tâm y tế, quan sát trẻ con và người lớn bị đủ thứ bệnh. Tôi nhận thấy rằng khi người lớn đến gặp bác sĩ và nói về nỗi đau tinh thần, họ thường chọn những từ như *áp lực*, *âu lo*, *trầm cảm*, *ưu tư* và *căng thẳng*. Nhưng trẻ con lại kể về *nỗi sợ*, *buồn bã* hay *kinh hoàng*.

Tôi có thể kết luận rằng lí do cho sự khác biệt trong cách chọn từ không liên quan nhiều đến triệu chứng mà liên quan đến mong muốn. Trẻ em thường cho cảm xúc của chúng bình thường. Chúng sống trong một thế giới mà chúng không thể điều khiển được. Chúng khó mà đoán được bố mẹ chúng đang vui hay bực, liệu các thầy cô dễ tính hay nghiêm khắc. Chúng hiểu rằng sợ hãi là một phần của cuộc sống.

Đối với người lớn, tôi tin rằng nếu họ sống đúng đắn, họ có thể điều khiển sự kiện xung quanh mình. Khi nỗi sợ xuất hiện, dường như mọi thứ đều sai lệch - vì vậy người lớn vẫn thích gọi nó bằng những cái tên của căn bệnh liên quan đến thần kinh. Sợ hãi trở nên bất kham, có biệt danh “áp lực” hay “lo âu”.

Phương pháp chế ngự nỗi sợ hãi này không hiệu quả. Nếu bạn nghĩ rằng một cuộc sống tuyệt vời luôn phải theo đúng trình tự thì bạn đang tự chuốc thêm nỗi sợ hãi và thất bại. Nếu bạn cho là dễ dàng có thể có được một công việc, một mối quan hệ hay sức khoẻ tốt, bạn sẽ cảm thấy cáu kỉnh và rối bời khi nỗi sợ xuất hiện - và bạn phải làm gì để xua tan nó. Chúng ta có lẽ không thể ngờ sẽ dùng những phương pháp phóng đại và tuyệt vọng nhằm loại bỏ sự sợ hãi. Câu chuyện vui sau có thể coi là hiện tượng phản tác dụng nhưng khá phổ biến. Một người say đang bò tìm chìa khoá dưới ánh sáng của ngọn đèn đường. Một viên cảnh sát tiến gần anh ta và hỏi: *"Anh đang làm gì vậy?"* Người say líu ríu trả lời: *"Tôi đang tìm chìa khoá."* Viên cảnh sát tiếp tục hỏi thêm: *"Ông đánh rơi ở đâu?"* Người say đáp: *"Ở đằng kia,"* rồi chỉ về phía cuối con phố. Viên cảnh sát gãi đầu: *"Nếu ông đánh rơi chìa khoá ở đằng kia, sao ông lại tìm ở đây?"* Và người say đáp lại: *"Vì ở đây đèn sáng hơn."*

Khi cuộc sống trở nên khó khăn và đáng sợ, chúng ta thường tìm những giải pháp ở những chỗ dễ tìm, hay ít nhất ở những chỗ quen thuộc, trong khi câu trả lời lại nằm ở chỗ tối và bất tiện. Vì vậy, một người nào đó không thích sự quen thuộc có thể thay đổi công việc hay nơi ở, cố gắng cải thiện công việc vốn có. Những ai không quan tâm nhiều đến sức khoẻ của mình hay đang muốn quên đi cuộc hôn nhân không hạnh phúc thì thường mua nhà mới hoặc mua thêm nhà. Người tự ti có thể lao đến thẩm mỹ viện, có chế độ ăn kiêng tăng cường và thể dục quá mức, chú trọng vào lượng calo và thức ăn, đưa vào người hơn là tự đối mặt với bản chất của sự việc.

*"Sợ hãi là bài học quý giá."*

**- Lance Armstrong**

Nhưng nếu bạn muốn đối mặt với sợ hãi, bạn có thể tiếp cận nó theo cách nhẹ nhàng. Điều này giúp bạn nhớ lại rằng khi muốn thay đổi, lý trí không phải lúc nào cũng dẫn đường cho hành động, và sợ hãi luôn tràn ngập ở những nơi đời thường nhất. Cứ giả dụ rằng bạn luôn đi muộn trong mấy tuần gần đây. Một buổi sáng thức dậy, bạn đưa ra một quyết định hợp lý: Hôm nay mình nhất định phải đến cơ quan đúng giờ. Nhưng có thể có những nỗi sợ mà bạn không lường trước được - như phải đối mặt với một đồng nghiệp hay áp đặt - sẽ ngăn bộ não bạn hoạt động, làm bạn viện lí do cần phải gọi điện thoại hay giặt một đồng đồ trước khi ra khỏi nhà. Thực sự, sự sợ hãi làm bạn vô tình phá vỡ những ý định tốt đẹp của mình.

Đừng để những khối đá tảng như vậy làm bạn mặc cảm hoặc tức giận mà từ bỏ ý muốn cải thiện mình. Xung đột là bản chất tự nhiên của con người; nếu người ta có thể điều khiển hành vi của mình dễ dàng, chúng ta có lẽ sẽ là một loài vật dịu dàng, và trên trang nhất của các tờ báo buổi sáng hẳn sẽ khác nhiều. Thay vào đó, hãy tận dụng những lúc khó khăn để nhớ rằng sợ hãi là quà tặng cho con người, thức tỉnh chúng ta mỗi khi gặp thử thách. Ta càng bận tâm nhiều về việc gì đó, ta càng gặp nhiều mộng mị, và nỗi sợ càng xuất hiện nhiều hơn. Nếu cứ nghĩ về nỗi sợ là như vậy thì sẽ giúp ta bớt căng thẳng. Trên những đoạn đường khúc khuỷu, nếu coi nỗi sợ là bình thường và dấu hiệu của hoài bão, chúng ta sẽ hy vọng và lạc quan hơn - đây là những phẩm chất cần thiết làm tăng ý chí để bước những bước nhỏ vượt qua sợ hãi. Thay vì giận mình lại đến muộn lần nữa, hay buồn bã cho rằng mình không thể đi làm đúng giờ, ta nhẹ nhàng chấp nhận nỗi sợ hãi và ảnh hưởng của nó. Sau đó, ta sẽ từ từ tiến từng bước nhỏ một, tưởng tượng đang có một cuộc nói chuyện thú vị với một đồng nghiệp khó tính. Cuối cùng, những bước nhỏ này sẽ xây dựng những thói quen mới trong đầu bạn. Trong những chương tiếp theo, tôi sẽ trình bày những bước đi nhỏ Kaizen một cách chi tiết. Vì vậy, ta có thể đổi mặt, thậm chí thay đổi nỗi sợ hãi.

## CHƯƠNG HAI

### Đặt những câu hỏi nhỏ

*Những câu hỏi nhỏ tạo môi trường suy nghĩ sáng tạo và vui vẻ. Khi bạn dùng những câu hỏi nhỏ hỏi người khác, bạn đã tự tạo sức mạnh sáng tạo cho họ bằng cách tự đặt những câu hỏi nhỏ, bạn đã đặt nền tảng cho phương pháp Kaizen để đổi mới chính mình.*

Một trong những cách tuyệt vời nhất để “lên chương trình” cho bộ não của mình là sử dụng một chiêu thức Kaizen: đặt những câu hỏi nhỏ. Tôi đã biến ý tưởng này thành hiện thực khi một công ty sản xuất mời tôi giúp đỡ ban điều hành cải thiện một số nhóm làm việc kém hiệu quả. Tôi quan sát người điều hành của một trong những nhóm này - tên anh ta là Patrick - điều khiển một cuộc họp. Patrick đi tới đi lui dồn dập trước mặt những người làm công, giọng hét ra lửa, lớn tiếng hỏi họ: “Mỗi người các anh có cách gì để làm cho công ty ta vươn lên hàng đầu?” Kiểu hỏi này đã trở thành thói quen đối với Patrick cả trong những cuộc họp lẫn cuộc nói chuyện bình thường.

Patrick hy vọng mỗi nhân viên sẽ thấm nhuần quan điểm về trách nhiệm và lòng tự hào. Anh ta nghĩ rằng anh ta đang tăng thêm sức mạnh cho họ để tạo ra những sản phẩm, dịch vụ mới cũng như tiết kiệm chi phí. Nhưng ngược lại, những người làm công thấy phát rét. Họ rõ ràng không hề thoải mái, cảm mắt xuống sàn nhà, nhấp nhồm trên ghế. Tôi còn để ý thấy bàn tay của một người run lên, không biết do sợ hay tức giận. Lát sau, tôi nghe thấy những người này thật thà phàn nàn: *Thế ông Patrick muốn gì ở chúng ta? Tại sao chúng ta cứ phải có sáng kiến mới? Đây là việc của ông ta. Chúng ta có đủ thứ để làm rồi!* Patrick chỉ nhận được vài sáng kiến - ví dụ như thuê thêm, nhân công để hoàn thành công việc, mua thêm thiết bị mới thay thế những thiết bị lạc hậu - nhưng lại quá đắt đỏ và phi thực tế, và thực sự chỉ là vỏ bọc thay lời phàn nàn của công nhân. Đáp lại lời kêu gọi khẩn thiết cần cải tiến của Patrick, trong ba tháng đầu, số ngày nghỉ ốm tăng thêm 23%.

Tôi bàn với Patrick rằng tôi đồng ý với chiến lược cơ bản của anh ấy dùng chính người lao động như một nguồn sáng kiến mới. Trong giới làm ăn ở Nhật, người ta sử dụng nguyên tắc Kaizen cơ bản là khuyến khích mỗi người lao động hãy kiên cường vì cả công ty, một phương pháp giúp cắt giảm chi phí, mang lại lợi nhuận, làm gắn bó và tăng năng suất của người lao động. Tuy nhiên, phương pháp này có hiệu quả không phải bởi sự hô hào thất thường để thay đổi cả một công ty mà bởi những yêu cầu nhỏ, giới hạn trong một phạm vi nào đó. Tôi khuyên Patrick nên mềm giọng hơn và thay cách dùng từ. Trong cuộc họp sau, Patrick bình tĩnh hơn và hỏi từng người một: “Các bạn thử nghĩ xem bạn có phương pháp nhỏ nào cải tiến quá trình sản xuất ở nhà máy ta không?” Trước sự ngạc nhiên của anh ta, tất cả cốc gương mặt đều hướng về anh ta, suy nghĩ về câu hỏi hơi khác ngày thường này, và bắt đầu ngồi thẳng người lên tham gia thảo luận. Cả số lượng và chất lượng của những câu trả lời đều được cải thiện rõ rệt. Một nhân viên còn nói luôn rằng vào cuối mỗi ngày, những mảnh vụn kim loại thừa đã bị đem đổ đi và hỏi xem sao nhà máy không tìm người mua chúng. (Sự thực là sau đó nhà máy đã bán phế thải kim loại này.) Một người khác nhận thấy rằng hầu hết những người mới vào nhà máy, trong vòng sáu tháng đều mắc lỗi sử dụng máy móc. Anh ta tình nguyện dành hai tiếng đồng hồ hướng dẫn mỗi người mới vào nhằm giúp tiết kiệm thời gian và tiền bạc. (Việc hướng dẫn này có lợi cả đôi đường). Người thứ ba gợi ý nên dành năm phút trong mỗi cuộc họp nhân viên hàng tháng để cảm ơn những người đã giúp đỡ họ. Ý tưởng này đã được thực thi ngay lập tức và phổ biến ngay tại xưởng sản xuất, nơi công nhân có thể được khen ngợi ngay tại chỗ chứ không cần phải đợi đến lúc họp. Ngay sau đó, cả tinh thần lẫn hiệu quả làm việc đã tăng lên. Người lao động không chỉ thoải mái vì nhà máy áp dụng sáng kiến của họ và thay đổi thói quen làm việc hàng ngày mà còn có cảm giác vui sướng vì khắp nơi mọi người đều tham gia và năng động trong công việc. Số ngày nghỉ ốm giảm và trở lại mức bình thường.

Chuyện gì xảy ra vậy?

*“Cuộc sống quanh ta được định hình bởi việc đặt ra câu hỏi, từ chối hỏi, hay chưa bao giờ nghĩ rằng phải hỏi.”*

**Sam Keen**

## **Não bạn yêu thích những câu hỏi**

Hãy thử làm một thí nghiệm sau. Ngày mai ở chỗ làm hay bất cứ nơi đâu, hỏi một cô bạn xem xe ô tô đỗ cạnh xe cô có màu gì nhé. Cô bạn đó hẳn sẽ nhìn bạn một cách hóm hỉnh và thú nhận rằng cô không để ý. Ngày hôm sau, rồi ngày hôm sau nữa, hãy lặp lại câu hỏi đó. Nhưng đến ngày thứ tư hay năm gì đó, người bạn đó sẽ không còn sự lựa chọn nào khác: Khi cô ấy đỗ xe vào bãi, não cô sẽ nhắc cô rằng sắp có một người ngớ ngẩn (là bạn) hỏi một câu ngớ ngẩn, và cô ta buộc phải lưu trữ câu trả lời vào ngân hàng dữ liệu ngắn hạn trong não. Bằng cách này, bạn phải phần nào biết ơn hạch hải mã (hippocampus) nằm ở não động vật có vú (mammalian) quyết định thông tin nào cần lưu trữ hoặc cần tìm lại. Chức năng chính của bộ phận lưu trữ hạch hải mã là lặp lại, vì vậy hỏi đi hỏi lại một câu hỏi làm não bạn không còn cách nào khác là phải chú ý và tìm câu trả lời.

Những câu hỏi (như *“Xe đỗ cạnh xe bạn có màu gì?”*) hoá ra lại có hiệu quả và hữu ích trong việc hình thành ý tưởng và giải pháp hơn việc dùng những mệnh lệnh (kiểu *“Nói cho tớ biết xe đỗ cạnh xe cậu màu gì.”*) Kết quả thu được từ những lần làm việc không chính thức với các bệnh nhân và sự hợp tác của khách hàng cho thấy đặt câu hỏi đã khuyến khích não bộ nhiều hơn. Não của bạn muốn được vui chơi! Một câu hỏi có thể đánh thức và làm phấn khích não. Nó thích nhận câu hỏi, kể cả những câu buồn cười hoặc kỳ quặc và lật đi lật lại câu hỏi đó. Nếu lần sau bạn lên máy bay, hãy làm một cuộc khảo sát hoạt động của các hành khách xung quanh. Tôi đánh cược bạn sẽ thấy nhiều người đang chơi trò đố chữ. Giải đố ô chữ bao gồm nhiều chuỗi câu hỏi giúp tiêu khiển bộ não tránh sự nhàm chán trong suốt chuyến bay dài. Hãy để ý thái độ thiếu tập trung của một đứa trẻ đối với những lời giáo huấn (kiểu *“Đây là con chó.”*) so với ánh mắt nó mở to khi bạn đặt câu hỏi, kể cả khi bạn là người phải trả lời (*“Đây là gì? Đây là một con chó.”*) Xét về mặt trực giác, các bậc cha mẹ đều biết nên đặt câu hỏi, rồi trả lời, rồi hỏi

lại lần nữa và xem trẻ con có nhớ được không. Họ hiểu rằng bộ não yêu thích câu hỏi.

Tôi luôn thấy hiệu quả khác biệt rõ rệt giữa câu hỏi và câu mệnh lệnh - không phải chỉ trong các cuộc họp thương mại, mà còn trong cả bối cảnh quan hệ cá nhân và y học. Ví dụ, ta luôn quen với việc chờ người khác chỉ bảo làm thế nào để cải thiện sức khỏe, đọc thuộc lòng những bài học này trong giấc ngủ: ăn năm bữa chủ yếu là rau quả mỗi ngày, giảm lượng đường đưa vào và chuyển hoá mỡ, tập thể dục đều đặn, uống đủ nước v.v và v.v. Nhưng những mệnh lệnh này rõ ràng không lôi kéo chúng ta như tỉ lệ béo phì, bệnh tim và tiểu đường trên toàn quốc. Tôi nhận ra rằng bệnh nhân trong khu điều trị tại nhà ở UCLA thành công hơn trong việc thực thi những hướng dẫn về sức khỏe khi được gợi ý nên dùng những câu hỏi Kaizen:

- Nếu sức khỏe là ưu tiên hàng đầu, hôm nay tôi phải làm gì khác đây?
- Có cách nào nhắc tôi uống đủ nước hàng ngày?
- Làm thế nào tôi có thể kết hợp công việc hàng ngày với vài phút thể dục?

Sau khi để cho bộ não nhắc đi nhắc lại những câu hỏi này trong vài ngày, những bệnh nhân trước đó cứ khẳng khẳng cho mình không đủ thời gian luyện tập bắt đầu có ý tưởng kết hợp thói quen tốt này với công việc hàng ngày. Một bệnh nhân bắt đầu để một chai nước trong xe ô tô; kể cả nếu hết nước cô ta sẽ nhớ phải uống thêm - và cô ấy làm được. Một người phụ nữ khác có lịch làm việc kín đến nỗi không có thời gian theo một chương trình giảm cân nào đã quyết định đặt bữa đều đặn ở một tiệm ăn, nhưng yêu cầu người phục vụ chia đôi số thức ăn đó vào hai túi thức ăn trước khi giao cho cô. Bằng cách này, cô sẽ không ngó ngang gì đến nửa thức ăn kia khi về phòng. Người thứ ba cho rằng thái độ tích cực sẽ đem lại sức khỏe nên cô ấy nảy ra ý kiến hát bài đồng dao “Hallelujah” vui vẻ trong khi đánh răng mỗi sáng.

Mỗi người phụ nữ này đều cho hay họ bây giờ biết cách chọn thức ăn hơn và giảm dần nỗi thèm ăn, đơn giản chỉ vì những câu hỏi phù hợp luôn được nhắc đi nhắc lại trong đầu họ, giúp họ có ý thức đối với sức khỏe của mình hơn. Sung sướng và phấn khởi bởi phương pháp sáng tạo của chính mình chứ không theo lời áp đặt của bác sĩ, họ hăng hái tìm thêm những cách khác để cải thiện sức khỏe của mình. Phải thừa nhận rằng, họ vẫn chưa tập đủ thời gian thể dục cần thiết, hoặc ăn theo hướng dẫn dinh dưỡng, nhưng những người phụ nữ này đang trên con đường đi tới thành công. (Trong chương “Bước những bước đi nhỏ”, tôi sẽ thảo luận làm thế nào những hành động thậm chí rất nhỏ - như để một cái chai không trong xe ô tô lại có thể giúp đạt được những mục tiêu tưởng chừng bất khả thi. Và bây giờ chúng ta đã hiểu lợi ích của

việc đặt những câu hỏi nhỏ.)

## Nhón chân bước qua sợ hãi

Não bạn yêu thích câu hỏi và sẽ không từ chối chúng... trừ khi câu hỏi quá lớn tạo ra sợ hãi. Kiểu câu hỏi như *“Làm sao tôi có thể giàu đi (giàu lên, lấy được chồng/vợ) vào cuối năm nay?”* hay *“Sản phẩm mới nào có thể mang lại hàng triệu đô-la cho công ty?”* là những câu hỏi lớn và gây cảm giác sợ hãi. Giống như câu hỏi của Patrick đối với nhân viên đã tạo sự khiếp đảm cho bất cứ người nhận nào - kể cả khi ta có tự hỏi mình câu đó. Thay vì trả lời một cách vui vẻ, não của chúng ta, cảm nhận sự sợ hãi, đã đè nén sức sáng tạo, đóng chặt cửa tới vỏ não (khu vực suy nghĩ của não) khi ta cần nó nhất. Một trong những sức mạnh của bộ não - khả năng tự khoá khi gặp nguy hiểm - đã thành một cản trở gây tê liệt.

Bằng cách đặt những câu hỏi nhỏ, nhẹ nhàng, ta khoá phản xạ chống trả hay trốn chạy. Những câu hỏi Kaizen như *“Tôi có thể tiến hành bước đi nhỏ nhất nào để đạt hiệu quả?”*, hoặc *“Mỗi ngày tôi có thể dành năm phút làm gì để giảm món nợ trong thẻ tín dụng của tôi?”*, hoặc *“Tôi có thể tìm nguồn thông tin về các lớp dành cho người lớn trong thành phố như thế nào đây?”* sẽ giúp ta vượt qua nỗi sợ. Chúng cho phép não tập trung vào giải quyết vấn đề và cuối cùng là hành động. Thường xuyên đặt câu hỏi sẽ giúp não ghi nhớ câu hỏi đó, lật đi lật lại vấn đề, và rồi cuộc tạo ra những câu trả lời hay, hữu ích.

Mặc dù cơ chế của sự sáng tạo - não tạo ra ý nghĩ mới - còn là lĩnh vực chưa khám phá được của khoa học, nhưng tôi đã dành mấy chục năm kinh nghiệm của mình giúp đỡ mọi người thoát khỏi sự gò bó và tuân thủ để đến với sáng tạo. Tôi tin rằng những hành động đơn thuần như đưa ra những câu hỏi như trên thường xuyên và kiên nhẫn chờ đợi câu trả lời sẽ làm vỏ não hoạt động. Câu hỏi phải không quá đòi hỏi, không gây sợ hãi, phải nhẹ nhàng vui vẻ. Vì vậy khi đặt những câu hỏi nhỏ, hạc hạnh (nơi phản xạ chống trả, hoặc trốn chạy xuất hiện) sẽ ngủ, và vỏ não, nơi luôn chờ thời điểm tốt, thức dậy và hoạt động. Nó sẽ xử lý và hấp thụ câu hỏi, rồi bằng cách kỳ diệu riêng, sản sinh ra câu trả lời khi đã sẵn sàng... có thể vào lúc ta đang tắm, đang lái xe hay đang rửa bát. Albert Einstein đã từng một lần hỏi- rằng *“Tại sao tôi lại nảy ra những ý tưởng hay nhất khi đang cạo râu?”* Tôi ngờ rằng chính ông đã từng tự hỏi mình những câu hỏi nhỏ - vâng, rất nhỏ về bản chất của vũ trụ - hàng ngày, hàng tuần hoặc hàng tháng trước khi ý tưởng nảy ra trong đầu ông.

**Suyt... đừng đánh thức hạc hạnh (Amygdala)**

Đặt những câu hỏi nhỏ, bạn sẽ giảm được nguy cơ đánh thức hạch hạnh (amygdala) và đánh mất sức mạnh của sự sợ hãi. Khi nỗi sợ lắng xuống, não có thể tiếp nhận câu hỏi và nảy ra câu trả lời.

## Câu hỏi nhỏ và sức sáng tạo

Nếu bạn từng phải giải quyết những vấn đề đòi hỏi nhiều sức sáng tạo như viết một bài diễn văn, bạn sẽ thấy nhiệm vụ này ám ảnh bạn đến mức như thế nào. Bạn chất đầy giấy trắng vào máy in, rót một cốc café nóng, mô máy tính ra và tự hỏi: *Mình nên mở đầu thế nào để thu hút sự chú ý của khán giả nhỉ?* hay *Làm thế nào mình có thể thuyết phục đám nhân viên đang hồ nghi kia chấp nhận kế hoạch mới mà mình sẽ trình bày đây?* Và rồi bạn nhìn chăm chăm vào màn hình trắng tinh, thấy bồn chồn, miệng khô ngắt, đầu ong ong.

Kể cả khi bạn không nhận ra điều đó, phản xạ chống trả, hoặc trốn chạy trong bạn đang trỗi dậy; cảm giác mà - bạn gọi là “làm tắc ý” thực sự chỉ là sự sợ hãi. Câu hỏi bạn đặt ra cho mình thực sự quá lớn và gây khiếp đảm. Bạn đã đánh thức hạch hạnh và vỏ não đã bị đóng lại.

Michael Ondaatje, tác giả cuốn truyện *Bệnh nhân người Anh*, thường sử dụng những câu hỏi nhỏ khi bắt tay vào viết tiểu thuyết. *“Tôi không định sẵn những ý tưởng đồ sộ trong đầu.”* - Ông nói (bạn sẽ nghe nhiều nhà văn lớn khác phụ họa theo câu nói này). Ông cũng không bắt đầu bằng một câu hỏi lớn như: *“Nhân vật nào sẽ gây ấn tượng cho người đọc đây?”*. Thay vào đó, ông đưa ra vài sự kiện - một vụ rơi máy bay hay một cuộc nói chuyện giữa một bệnh nhân và y tá trong đêm - và tự hỏi mình những câu hỏi cực kỳ vặt vãnh: *“Ai là người trên máy bay? Sao anh ta lại ở đó? Sao máy bay rơi? Vào năm nào?”* Ông cho biết câu trả lời cho những câu hỏi này là *“những mảnh vụn, mảnh vụn của bức tranh mosaic đầy màu sắc, chúng được thêm dần vào và bạn sẽ thấy quá khứ của các nhân vật hoặc ta tạo ra quá khứ cho họ.”* Câu trả lời này cuối cùng dẫn dắt ông đến những nhân vật hoàn hảo, thực tế và những cuốn tiểu thuyết được giải thưởng.

Thậm chí khi bạn không phải là một tiểu thuyết gia tham vọng, những câu hỏi nhỏ có thể **Bí quyết Kaizen** giúp vơi bớt sợ hãi làm xẹp đi khả năng sáng tạo trong những lĩnh vực khác của cuộc sống. Hãy xem lò vi sóng được phát minh như thế nào. Pery Spencer không ngồi trong nhà, gõ ngón tay lên trán, suy nghĩ: *“Làm, làm, làm thế nào ta có thể phát minh một thiết bị nhà bếp mang tính, đột phá trên thế giới?”* Spencer, một kỹ sư ở vùng Raytheon, một hôm khi đang làm việc đã vô tình để thanh kẹo quá gần một số thiết bị radar. Thanh kẹo tan ra, ông liền tự

hỏi mình: “*Tại sao sóng radar lại có tác động lên thức ăn?*”. Câu hỏi nhỏ này dẫn đến nhiều câu hỏi nhỏ khác mà câu trả lời cuối cùng làm thay đổi cách tôi và bạn dùng bữa tối.

### **Bạn muốn làm một công việc sáng tạo:**

Viết một bài thơ hoặc bài hát, vẽ một bức tranh, mơ về một công việc hoàn hảo, hay đưa ra một giải pháp cho vấn đề ở cơ quan. Nhưng bạn chẳng biết nên bắt đầu từ đâu. Đầu óc bạn luôn trống rỗng.

Trong những lúc như thế này, phương pháp Kaizen giúp bạn tập hợp sức mạnh của nguồn cảm hứng: Mặc dù bạn không thể bắt não mình phải tạo ra ý tưởng sáng tạo, bạn có thể lập trình để nó đi vào hoạt động bằng cách đặt những câu hỏi nhỏ. Dưới đây là vài câu hỏi nhỏ phổ biến mà khách hàng của tôi đã sử dụng để có sự sáng tạo. Hãy cảm thấy thoải mái khi tiếp nhận chúng. Bất cứ câu hỏi nào bạn sử dụng, bạn hãy hỏi trên tinh thần nhẹ nhàng và kiên nhẫn. Khi bạn mạnh tay hối thúc chính mình, nỗi sợ hãi sẽ cản trở quá trình sáng tạo.

- Tôi có thể đóng góp điều gì cho thế giới này với chỉ một quyển sách, một bài thơ hay một bức tranh?
  - Tôi có thể hỏi ai để xin sự giúp đỡ hay nguồn cảm hứng?
  - Tôi có quá trình/ tài năng / đội ngũ làm việc sáng tạo nào đặc biệt không?
  - Công việc nào làm tôi hưng phấn và phát huy hết năng lực của tôi?
- 0.

**Hãy nhớ:** Nếu bạn nhắc lại câu hỏi trong vài ngày hay vài tuần - hay bao lâu cũng được - hạch hồi hải mã (phần não lưu trữ thông tin) sẽ không còn cách nào khác ngoài việc tiếp nhận nó. Bằng cách riêng này, theo như chế độ định sẵn, não sẽ bắt đầu cho ta câu trả lời.

### **Câu hỏi nhỏ xoa dịu những nỗi sợ phức tạp**

Một ví dụ cho việc sử dụng câu hỏi nhỏ là trường hợp hợp cô Grace. Cô là một phụ nữ tài năng, thông minh, tự điều hành doanh nghiệp của riêng mình, nhưng luôn bức tức vì không thể có và duy trì được một tình yêu lãng mạn như mong muốn.

Khi tôi lắng nghe Grace, tôi không hiểu liệu sợ hãi có phải là rào cản đối với người phụ nữ đầy tự tin này? Như chúng ta đã biết, sợ hãi thường là lí do tại sao người ta không thể đạt được điều mình muốn. Sợ hãi có khuynh hướng chia con người thành hai loại: sợ mình không xứng

đáng (*Tôi không đáng được hưởng điều đó*) và sợ mình mất tự chủ (*Chuyện gì xảy ra nếu mình thích anh ấy và anh ấy bỏ mình?*)

Khi tôi yêu cầu Grace kể cho nghe những người đàn ông mà cô hẹn hò trước kia, cô phàn nàn rằng đôi khi cô có một, hai người đàn ông có ý định nghiêm túc, nhưng luôn có vật cản: có thể là con cái họ từ cuộc hôn nhân trước, công việc của họ không xứng đáng với cô, họ không thích nhảy. Cô có xu hướng dành nhiều thời gian cho những người giàu có, quyền lực, vui tính và có địa vị; nhưng họ không hề có hứng thú giao tiếp cá nhân hay quan hệ lâu dài với Grace như cô muốn. Tại sao Grace từ chối những người có chút ít “khiếm khuyết” mà lại thích những người rõ ràng không phù hợp với cô?

Dựa trên cơ sở những nghiên cứu của mình, tôi có thể khẳng định rằng trong trường hợp của Grace, sợ hãi thực sự đã chế ngự cô. Tôi yêu cầu Grace tưởng tượng có một cỗ máy thời gian, biến cô thành bố mẹ mình. Tôi yêu cầu Grace hãy sống cuộc sống của bố hoặc mẹ mình, chia sẻ số phận với họ. Phản ứng của Grace cho thấy sự phiền muộn của cô: *“Tôi không muốn ở vị trí của cha hoặc mẹ tôi.”* Cô nói không chút ngập ngừng. *“Chẳng nhẽ không còn lựa chọn thứ ba?”* Khi chúng tôi cùng nói chuyện với nhau, tôi dần hiểu thêm rằng mẹ cô - người bạn tâm tình và người yêu thương cô hết mực - đã biến thành con người khác mỗi khi chồng bà về nhà. Trong đôi mắt thơ ngây của Grace lúc đó, mẹ cô trở nên dúm dỏ, sợ sệt và ngoan ngoãn trước mặt chồng. Grace tự hứa với mình rằng cô sẽ không để bất kỳ ai cưỡng bức mình như cha cô đã làm với mẹ. Cô vẽ ra trong đầu về một người đàn ông có địa vị cao và giàu có, người mà cô có thể không bị phụ thuộc.

Tuy nhiên, cho đến bây giờ, Grace vẫn chưa thể tạo mối liên kết giữa những gì não cô muốn (một mối quan hệ yêu thương, gắn bó) và lời cam kết cô tự hứa lúc còn bé (không chịu ngoan ngoãn phục tùng điều mà một mối quan hệ yêu đương gắn bó cần phải có). Cô bắt đầu nhận thấy vấn đề của mình ngày càng phức tạp hơn cô tưởng và cô sợ rằng mình phải chấp nhận điều đó. Chúng tôi đều đồng ý rằng liệu pháp trị liệu cho thời thơ ấu của Grace sẽ tốt cho cô, nhưng trên hết Grace muốn có một người bạn đời để chia sẻ mọi vấn đề cá nhân. Để giải quyết vấn đề, tôi đã dùng từng bước nhỏ giúp Grace chế ngự được nỗi sợ. Những bước lớn sẽ làm cô sợ và có tác dụng ngược lại. Là một thương nhân, Grace cảm thấy thích thú với ý tưởng cải thiện tình hình bằng bước đi nhỏ, và cô đồng ý làm theo lời khuyên của tôi, kể cả khi nghe điều đó có vẻ tầm phào và lố bịch.

Tôi đề nghị Grace mô tả nghề yêu thích của cô và dự định về công việc trong ba năm tới. Cô tự tin mô tả kỹ lưỡng mục tiêu, mơ ước và phương hướng để đạt được những mục tiêu đó. Rồi

tôi yêu cầu cô mô tả người đàn ông lý tưởng vào một ngày đẹp trời bước ra. Cô không thể làm được điều đó! Nỗi sợ vì anh ta bỏ đi và cuộc sống lãng mạn của cô sẽ bị tổn thương lớn đến nỗi cô thậm chí không thể *tưởng tượng* ra được một ngày hạnh phúc, có người đàn ông thực thụ yêu cô.

Chúng tôi để Grace tự hỏi mình những câu hỏi nhỏ, không mang tính đe dọa, giúp cô nuôi dưỡng trong đầu hình ảnh một người đàn ông tốt - đồng thời phải tránh cho cô những phản ứng sợ hãi. Thoạt tiên cô dành mỗi ngày hai phút tự hỏi mình: *Người đàn ông lý tưởng của mình sẽ như thế nào đây?* Trước sự ngạc nhiên của Grace, lúc đầu câu hỏi này quá khó, cô phải luyện tập rất nhiều để có câu trả lời. Tuy nhiên khi câu hỏi đã ăn sâu vào trong trí tưởng tượng của mình, cô đã tự tin hơn và có thể trả lời chân thực hơn. Rồi tôi yêu cầu cô mỗi ngày gọi vào hộp thư thoại của tôi và trả lời một câu hỏi khác: Cô muốn cử chỉ chăm sóc nhỏ nào mà người bạn đời lý tưởng dành cho cô?

Câu hỏi này rất dễ trả lời đối với những người trưởng thành trong những gia đình mà bố, mẹ là tấm gương cho con cái về lòng nhân ái và sự tôn trọng, nhưng với Grace, điều đó quá khó. Tôi muốn Grace hãy mơ về những người đàn ông đích thực của cô. Một lần nữa, cô tiếp tục tự hỏi mình câu hỏi mà tâm trí cô mất bao nhiêu thời gian tìm câu trả lời. Cô khám phá ra rằng trong số những điều mình mong muốn, cô ước có người bạn đời luôn ca ngợi cô xinh đẹp, thích sum vầy ở nhà mỗi dịp Giáng sinh, biết kiềm chế hơi men. Khi cô tự điều chỉnh được mình, câu trả lời ngày càng rõ nét. Cô có thể phân biệt được điều mình mong ước - phù hợp với hình thức và khả năng của cô - và thời điểm thích hợp. Grace có ý thức khi nào người bạn đời có thể lắng nghe cô và khi nào cần dứt ra khỏi nỗi ưu tư.

Tuy nhiên, khi hình dung ra cách cải thiện mối quan hệ và khám phá nhu cầu của mình, Grace cũng hình thành ý định cụ thể cho đối tượng của cô. Cả tôi và Grace đều đồng ý rằng cô hãy tiến những bước nhỏ để tạo điều kiện gặp gỡ đàn ông trước. Thay vì ăn trưa một mình trong văn phòng, cô mang phần cơm của mình xuống phòng ăn trong toà nhà nơi cô làm việc. Cô không cần phải tán tỉnh hay cố ngồi gần một anh chàng đẹp trai; cô chỉ cần tỏ vẻ mình “yếu đuối”. Đồng thời tôi cũng yêu cầu cô nghĩ kỹ câu hỏi: *Nếu cô chắc chắn 100% hoàng tử của đời mình sẽ xuất hiện trong một tháng nữa, cô sẽ làm gì hôm nay?* Sức khỏe của Grace rất tốt, nhưng cô bắt đầu quan tâm đến quần áo và chế độ ăn giàu dinh dưỡng hơn. Nói một cách cơ bản, cô đang chuẩn bị đón chờ người đàn ông lý tưởng của đời mình. Một câu hỏi khác giúp cô linh hoạt hơn và rời khỏi nơi trú ẩn an toàn trong căn hộ và văn phòng của mình: *Giả sử rằng, người bạn đời lý tưởng của cô cùng chung sở thích, cô muốn gặp anh ta ở đâu?* Grace cho rằng cô muốn gặp người đó ở sân tập (điều đó phản ánh cả hai đều quan tâm đến sức khỏe), hay ở một

cuộc hội thảo thương mại (vì cô muốn bạn đời cùng chia sẻ hoài bão), hoặc tại một nhà thờ (cô muốn người đó phải chăm sóc cả nhu cầu tinh thần).

Sau sáu tháng tư vấn, Grace gặp một người đàn ông tuyệt vời tại một thánh đường. Anh ta khen ngợi cô, thích nói chuyện với cô và sẵn sàng ràng buộc. Họ đã cưới nhau được năm năm, và qua những bưu thiếp Giáng sinh mà tôi nhận được mỗi mùa lễ hội, cuộc hôn nhân của họ vẫn tốt đẹp. Hẳn nhiên cuộc sống không phải lúc nào cũng có những kết thúc như ta mong muốn. Nhưng, lại một lần nữa, tôi nhận ra hạnh phúc thường nghiêng về những ai bước đi từ từ. Trong trường hợp của Grace, cô đã dùng những câu hỏi nhỏ để đánh lạc hướng nỗi sợ hãi, định hình rõ ràng điều mình muốn và nhận ra hạnh phúc khi nó đến.

## **Bí quyết Kaizen**

Một số khách hàng của tôi, trong đó có Grace, đã đạt kết quả tốt, tôi yêu cầu họ trả lời những câu hỏi nhỏ vào hộp thư thoại. Nhưng không phải bất cứ ai cũng có thể có một nhà trị liệu riêng (và không phải bác sĩ trị liệu nào cũng muốn hộp thư thoại của mình đầy ứ). Bạn có thể gọi điện tới bạn bè hay họ hàng. Nếu đó không phải vấn đề quá trầm trọng, một giải pháp khác là viết thư tới một toà báo hay tự để lại lời nhắn trong máy điện thoại của bạn

## **Những câu hỏi bí quan:**

### **Chất men tinh thần độc hại**

Sức mạnh của câu hỏi nhằm định hình kinh nghiệm sống và cách cư xử không phải chỉ dành cho những người làm việc năng động và có hiệu quả. Rất nhiều lần tôi nghe thấy khách hàng tự buộc mình vào những câu hỏi hóc búa. Bạn có lẽ vẫn tự hỏi mình những câu như:

- Sao mình lại dần đến đến vậy?
- Làm sao tôi lại hành động ngu ngốc đến thế?
- Sao cuộc đời người khác lại suôn sẻ hơn tôi?

Những câu hỏi này có sức mạnh ghê gớm, làm não bạn suy nghĩ, khiến những khiếm khuyết và

sai lầm cứ lớn vồn, không buông tha bạn - những câu hỏi có một phần là sự thật, một phần là tưởng tượng, thậm chí phóng đại nữa. Tất nhiên chúng đánh thức tiềm năng trí tuệ, nhưng chính tiềm năng đó cũng gọi ra điểm yếu và nhấn mạnh khuyết điểm của bạn.

Khi tiếp những bệnh nhân thiếu tự tin và tự huỷ hoại mình theo cách này, tôi yêu cầu họ dùng một thủ thuật Kaizen khác: gọi vào hộp thư thoại cho tôi mỗi ngày và kể xem hôm nay họ có suy nghĩ tươi sáng nào về bản thân họ, hay hành động tốt đẹp nào họ làm được hay không, dù là rất nhỏ. Trong vòng một tháng, hầu hết các khách hàng đều cho biết những vấn đề họ cần tư vấn không cỡ lớn như trước nữa. Họ cũng nhìn phương pháp trị liệu này ở góc độ tích cực hơn, khi việc chữa bệnh đòi hỏi sự dũng cảm và bền bỉ, không qua quýt bởi vì họ luôn cho mình có khiếm khuyết cần bù đắp.

## **Bí quyết Kaizen**

Nếu bạn tự dẫn dắt mình bằng những câu hỏi bi quan (*Sao mình béo thế?*), hãy cố đặt câu hỏi: *Hôm nay, bản thân mình có gì hay nhỉ?* Hãy dùng câu hỏi này hàng ngày, viết thư tâm sự cho một tờ báo hay viết câu trả lời lên một tờ giấy, giữ nó ở một nơi cố định.

## **Hỏi người khác những câu hỏi nhỏ**

Có lần tôi và các bác sĩ cộng đồng đang đi thực tập kéo đến một trường phổ thông ở Los Angeles. Trong ngành y khoa cộng đồng, họ hiểu người lớn ai cũng ngại đi khám bệnh, và cho đến lúc đó, chúng tôi luôn phải làm việc với những đứa trẻ mang tâm trạng u uất và bất hợp tác. Điều này làm các bác sĩ cực kỳ bức bối vì họ muốn nói chuyện với lũ trẻ về việc sử dụng ma túy, tình dục và thuốc lá, nhưng chúng chẳng tập trung vào chuyện đó. Chúng tôi cho rằng *không thể làm gì với chúng cả*. Chợt tôi nhận ra chưa ai làm cho những lần đi khám bệnh của bọn trẻ bớt sợ.

Vì vậy, chúng tôi biến nơi khám thành chỗ quen thuộc với chúng hơn - ví dụ như thành lớp học. Chúng tôi hỏi những học sinh đó về những điều chúng thích và không thích ở các bác sĩ. Một thiếu niên cho biết khi em đi khám bệnh, cả buổi em chỉ lo lắng về việc điều trị như thế nào, từ việc liệu liều thuốc tiêm có gây uốn ván hay điều gì đáng sợ tương tự. Cô bé cho rằng các bác sĩ nên làm thủ tục này ngay từ đầu để bệnh nhân có thể tập trung vào câu hỏi hay tư

vấn của bác sĩ. Khi những đứa trẻ xung quanh cô bé gật đầu đồng tình, chúng tôi quyết định thực thi gợi ý này (và kết quả rất tốt đẹp). Tất cả các bác sĩ cộng đồng có ngạc nhiên đôi chút khi các học sinh khác nói rằng chúng thích có bố mẹ cùng ngồi với chúng trong phòng khám. Họ nghĩ rằng chính bố mẹ làm cho lũ trẻ xấu hổ và thay vào đó chúng thích bác sĩ trẻ hơn. Một sự việc lắt léo khác cho thấy bản chất mâu thuẫn muốn đời của trẻ vị thành niên, đó là việc một học sinh nêu ý kiến bác sĩ nên cho các em học sinh biết số điện thoại của mình để chúng có thể gọi riêng mà không cho bố mẹ biết.

Mỗi người trong nhóm bác sĩ cộng đồng rõ ràng luôn muốn giúp đỡ những đứa trẻ vị thành niên trở thành người khoẻ khoắn và lành mạnh. Chỉ có vài thành viên trong nhóm không xem trẻ con ở lứa tuổi này thuộc lĩnh vực nghiên cứu. Tuy nhiên, thái độ sẵn lòng gặp gỡ bọn trẻ ở trường và đặt câu hỏi cho chúng phản ánh phương thức cơ bản của Kaizen: tôn trọng người khác, kể cả những người có thái độ và câu trả lời mà ta đã biết trước.

Chúng ta có thể sử dụng cách đặt câu hỏi tương tự theo phương pháp Kaizen. Tôi từng quen một hiệu trưởng luôn yêu cầu thư ký thông báo cho bà ta biết bất cứ lúc nào có ai rời văn phòng với vẻ mặt cau kỉnh hoặc đau khổ. Bà hiệu trưởng đáng kính này hiểu rằng rất nhiều người - từ học sinh đến phụ huynh - coi việc ở cơ quan là vấn đề nhạy cảm và họ sẽ không bộc lộ bản thân mình cho đến khi rời khỏi cơ quan. Bằng cách biến thư ký riêng thành công cụ đặc lực, người hiệu trưởng này đã theo sát học sinh và phụ huynh một cách tế nhị. Nhiều người quản lí thành công luôn hỏi lễ tân hay trợ lý của mình câu hỏi sau: *Liệu các nhân viên/ khách hàng/ bệnh nhân của tôi muốn tôi làm điều gì nho nhỏ để cải thiện tình hình?* (Để đảm bảo nhận được câu trả lời chân thật, họ thường thưởng ngay lập tức cho những phản hồi trung thực và thực hiện ngay những mong muốn đó). Tôi có biết một luật sư, người luôn để những trợ lý nghe tóm tắt những buổi xét xử của mình và cho họ đưa ra nhận xét.

Đặt câu hỏi cho người khác còn giúp bạn xác định chính xác yêu cầu của chính mình. Tôi đã từng gặp một phụ nữ luôn bất mãn với cuộc hôn nhân của bà ta. Nhưng khi tôi hỏi bà thực sự muốn gì ở chồng, bà ta nhìn tôi ngơ ngác. Người phụ nữ này đã từng nuôi hai con ăn học đại học, chăm sóc cha mẹ trong những năm cuối đời, hậu thuẫn chồng trong công việc. Bà đã hoàn thành sứ mạng của mình nhưng lâu nay bà chỉ lo phục vụ nhu cầu của chồng con đến nỗi gần như phát điên. Bà giận cái cách chồng bà đối xử với mình, nhưng bà hầu như không thể nói rõ bà muốn chồng bà đối xử với mình thế nào. Chính vì vậy bà thường xuyên hỏi những bà bạn hạnh phúc: *Điều gì khiến chồng bạn làm bạn hạnh phúc?* Từ câu trả lời của bạn bè, bà có thể tạo ra một thực đơn của hôn nhân, và cuối cùng bà ta có thể tự trả lời câu hỏi đó.

Tôi còn gặp nhiều người không thoả mãn với công việc hiện tại nhưng chính họ cũng không nghĩ nổi công việc họ muốn là gì. Hầu hết mọi người đều nghĩ đi làm để kiếm tiền - và thế là quá đủ. Não của họ chưa bao giờ được lập trình để trả lời câu hỏi: *Công việc nào đem đến cho họ niềm vui và lòng tự hào?* Trong trường hợp này, tôi muốn gợi ý họ nên tìm những người bạn cảm thấy niềm vui trong công việc và hãy hỏi họ: *Khía cạnh nào của công việc làm bạn hài lòng?* Câu trả lời sẽ kích thích họ nghĩ về những nguồn cảm hứng của công việc.

Tôi hy vọng bạn sẽ tạo dựng nên thói quen Kaizen tự hỏi mình những câu hỏi nhỏ (và tích cực). Khi bắt đầu, nên nhớ bạn đang lập trình cho não mình hoạt động sáng tạo, vì vậy hãy chọn một câu hỏi, lặp lại câu hỏi đó vài lần trong ngày hay trong tuần. Thay vì làm đông cứng bộ não bởi những mệnh lệnh hay yêu cầu dài dòng bức mình, bạn sẽ nhận thấy não đang hoạt động tích cực, tạo sự thay đổi dễ chịu. Nếu mục đích của bạn là tạo ra một bước đột phá sáng tạo hay chỉ là một sáng kiến cải tiến, bạn sẽ thực hiện được khi có câu trả lời. Nhưng khi ta cần đạt được mục đích khó khăn hay đáng sợ nào đó, một câu hỏi nhỏ đôi khi là một bước tiến tới sự thay đổi. Phần tiếp theo của cuốn sách này sẽ gợi ý thêm những chiến lược khác - an toàn và không mang tính đe dọa - cho việc thực hiện ước mơ của bạn.

## **Bí quyết Kaizen**

### **Tập đặt những câu hỏi nhỏ**

Chúng tôi đưa ra những câu hỏi sau nhằm tạo thói quen Kaizen trong việc tự đặt cho mình những câu hỏi nhỏ. Một vài câu hỏi có thể liên quan trực tiếp đến mục tiêu của bạn; những câu hỏi khác giúp bạn tìm ra những bước cải thiện nhỏ trong suốt chặng đường đời của bạn.

Trước tiên, hãy nhớ rằng bạn đang lập trình lại não mình, và phải có thời gian, những lối mòn ý thức mới được *mở rộng*. Vì vậy hãy chọn một câu hỏi nhỏ, liên tục lặp lại vài lần trong ngày hay trong tuần. Hãy cố gắng đặt câu hỏi cho bản thân mình đều đặn mỗi sáng, trong lúc uống cafe, mỗi khi bước vào xe, hay trước khi đi ngủ. Hãy viết câu hỏi của mình lên một tờ giấy nhắc việc (post-it note), rồi dán vào bàn đầu giường (hoặc bảng phi tiêu, hay ấm pha cafe).

Tôi chỉ xin đưa ra dưới đây vài ý tưởng giúp bạn khởi động. Hãy thật thoải mái khi bắt đầu nhé.

- Nếu bạn thấy khổ sở nhưng không rõ tại sao, hãy tự hỏi mình câu này: *Nếu tôi biết chắc mình không thể thất bại, tôi có thể làm gì khác đây?* Kiểu câu hỏi lạ thường này giúp não bạn

yên tâm đưa ra câu trả lời trung thực, và nó còn có thể tạo ra vài câu trả lời gây bất ngờ làm rõ mục đích chính của bạn. Có một phụ nữ từng sa lầy trong công việc và khám phá ra rằng cô ta nên bỏ việc, học nghề kiến trúc phong cảnh. Điều này có thể gây sốc cho mọi người xung quanh khi biết rằng cô ấy thực sự làm việc này chỉ để lấy can đảm chào sếp vào mỗi buổi sáng.

- Nếu bạn đang cố đạt được một mục tiêu nào đó, hãy tự hỏi lòng mình mỗi ngày: *Ta có thể đi dần dần từng bước nhỏ nào đến mục tiêu của ta?* Dù bạn thì thầm trong suy nghĩ hay hét to câu hỏi của mình, xin hãy bao dung với bản thân như bạn đã làm với những người yêu dấu. Hãy nhớ lại trường hợp của Patrick, giám đốc sản xuất, người đã nhận ra rằng cách nói cường điệu và gây bức tức sẽ chẳng thể tạo ra câu trả lời sáng tạo.

- Trong kinh doanh, ai cũng biết một công ty không bao giờ được tự mãn mà phải tìm hướng cải thiện mình. Tôi luôn mong mọi người dùng triết lý này trong những mối quan hệ với bạn bè, công việc, thay vì thói quen hưởng thụ từ người khác. Nếu bạn vẫn luôn bằng lòng với cuộc sống, nhưng vẫn muốn mình đạt được điều gì đó tốt đẹp hơn, hãy tự hỏi mình những câu tương tự câu hỏi đã nêu: *Ta có thể dần dần từng bước cải thiện sức khoẻ của mình như thế nào (hoặc mối quan hệ, nghề nghiệp, các lĩnh vực khác...)* Đây là câu hỏi mở, giúp não có nhiều điều cần suy nghĩ. Bạn hãy chờ những câu trả lời bất ngờ nhé!

- Chúng ta thường tập trung chú ý vào những nhân vật mà ta cho là “quan trọng” - một nhân viên chủ chốt, một đứa bé hay người bạn đang có tâm sự mà sao chẳng những người có thể sẽ cho ta sự hiểu biết quý giá. Hãy tự hỏi mình: *Liệu còn có người bạn nào trong cuộc đời này lâu lắm rồi mình chưa nghe giọng nói và tin tức gì nhỉ? Mình có thể hỏi họ những câu hỏi nhỏ nào đây?*

- Câu hỏi sau đây dành cho những ai còn có mâu thuẫn dai dẳng với người khác, dù đó có thể là sếp, là nhân viên, gia đình bên chồng (vợ), hay hàng xóm của bạn và bạn đang cố vượt qua chuyện này. Mỗi ngày, hãy tự hỏi mình: *Người này (hay người kia) có điều gì tốt vậy?* Bạn sẽ sớm minh mẫn nhìn kỹ được điểm mạnh cũng như điểm yếu của người đó.

- Nếu bạn đang có xu hướng nhìn đời một cách bi quan và tiêu cực, hãy đặt câu hỏi cho mình: Bản thân tôi (vợ/chồng, công ty của tôi) có chút gì đặc biệt không? Nếu cứ liên tục tự hỏi mình như vậy, bạn đã lập trình cho não của mình tìm kiếm những điều phải và hay, và cuối cùng, bạn có thể dựa vào những khía cạnh tươi sáng đó, tiến hành một chiến dịch tiếp thị mới ở nơi công sở hay những ý tưởng nào đó cho hoạt động gia đình.

## CHƯƠNG BA

### Đề ra những suy nghĩ nhỏ

Bí quyết tạo lối mòn tâm thức (mind sculpture) này sử dụng “lối suy nghĩ nhỏ” giúp bạn phát triển những kỹ năng xã hội, tinh thần và thể chất mới - chỉ bằng cách *tưởng tượng* chính bạn đang thực hiện điều đó!

Chúng ta biết rằng cách hay nhất tạo sự thay đổi trước tiên phải bước lên phía trước, lòng tràn đầy hy vọng rằng với đà này ta có thể vượt qua sợ hãi và chống đối. Ý tưởng này lấy từ khẩu hiệu rất phổ biến “Cứ làm đi đã!” Trong công việc, lúc hẹn hò, khi thuyết trình trước người khác, chúng ta được động viên: “Cứ tảng lờ mọi chuyện cho xong.” Nhưng hãy tưởng tượng một người nhút nhát đang cố “tảng lờ” đi khi anh/chị ta một mình tham gia bữa tiệc cocktail, hôn gió với người lạ và giả vờ như họ tự tin và quyến rũ lắm, thì ắt hẳn người đó thấy mình khổ sở kinh khủng, đến nỗi sau khi về nhà, anh/chị ta leo thẳng lên giường, đầu đau như búa bổ, thề rằng sẽ không bao giờ làm cái việc đó một lần nữa.

Nhưng chúng ta cũng thở phào nhẹ nhõm khi biết rằng còn có cách khác gần như không đến nỗi hành hạ nhau như vậy để tự luyện mình thực thi những nhiệm vụ khó khăn trên, kể cả khi bạn nghĩ bản chất và khả năng của bạn không phù hợp với những điều đó. Phương pháp này, còn gọi là tạo lối mòn tâm thức, có thể giúp bạn trong cuộc đua khó khăn, làm quen với người khác giới, hay nói chuyện với sếp hiệu quả hơn.

**Tạo lối mòn tâm thức:**

**Một kinh nghiệm toàn diện**

Bạn có thể từng nghe thuật ngữ hình tượng tác động (guided imagery), một thuật ngữ được sử dụng trước *tạo lối mòn tâm thức*. Trước kia, khi hướng dẫn bệnh nhân tưởng tượng hình ảnh, các nhà tâm lý học thường yêu cầu họ nhắm mắt lại, thở sâu, hình dung mình đang đứng trong rạp chiếu bóng, đối mặt

Với màn hình. Sau đó, bệnh nhân được yêu cầu tự soi mình trong màn hình, thực hiện bất cứ điều gì mà họ cảm thấy tự tin và hoàn hảo, như vung cây gậy đánh gôn hay diễn thuyết trước người khác. Phương pháp này thu được một số kết quả còn hạn chế. Sau này, hình ảnh đo thoát vị (Position Emission Topography - PET) khẳng định rằng các bài tập thể dục chỉ làm sáng một khu vực nhỏ trong não, khu vực vỏ não nhận hình ảnh (nơi thông tin về hình ảnh được xử lý).

Lý thuyết *tạo lối mòn trong tâm thức*, do Ian Robertson phát triển, là kỹ thuật mới hơn bao hàm quá trình thẩm thấu toàn diện nhưng sử dụng các giác quan tưởng tượng. Nó đòi hỏi người thực hiện phải coi mình như đang thực sự tham gia hành động, sử dụng không chỉ thị giác, thính giác, khứu giác mà còn cả xúc giác nữa. Trong *tạo lối mòn tâm thức*, người ta tưởng tượng sự chuyển động của các cơ, việc tăng, giảm cảm xúc.

Trường hợp của Steve Backley, người giành huy chương vàng môn ném lao Olympic là một ví dụ điển hình của phương pháp tạo lối mòn tâm thức. Trong một lần tập luyện, anh ta trượt chân ngã và sưng mắt cá chân. Thay vì một kỳ nghỉ tạm thời do vết thương, Backley quyết định tự "tập luyện" trên giường, dùng tạo lối mòn tâm thức.

Vì vậy, thay vì ngồi trước màn hình, xem băng video những bài biểu diễn trước kia của mình, Backley hình dung anh đang thực sự ở trong sân vận động và đang thi đấu. Giống như những người đã từng sử dụng hình tượng tác động trước kia, Backley đã dùng khả năng hình dung hình ảnh của mình. Bạn có thể làm tương tự như vậy bằng cách tưởng tượng trong tay mình cầm cây lao, đám đất đen ở dưới chân, đám đông trên khán đài, và bầu trời xanh thẳm ở phía trước. Nhưng phương pháp tạo lối mòn tâm thức còn đòi hỏi Backley sử dụng hết các giác quan khác; tưởng tượng các cơ bắp, xương và da cảm nhận như thế nào sau mỗi bước chuyển động nhỏ rồi dần tới cú ném hoàn hảo. Anh còn nhớ lại hình ảnh chiếc lao rít lên trong không khí, tiếng hò reo của huấn luyện viên và cả mùi cỏ nữa. Backley thực hiện hành động này liên tục trong tâm trí. Khi vết thương ở mắt cá chân lành và có thể tập với một chiếc lao thật, anh ngạc nhiên vì mình có thể tiếp thu bài tập chính xác dù bị tai nạn làm gián đoạn. "Tôi có thể bắt tay vào việc được ngay." Backley không hề bị mất phong độ cũng như sức mạnh!

Ian Robertson, một trong những chuyên gia hàng đầu thế giới về phục hồi chức năng não, trong cuốn *Tạo lối mòn tâm thức*, đã đưa ra giả thuyết trong quá trình hình thành lối mòn, não không biết rằng nó đang thực hiện động tác giả. Não bộ của Backley đã gửi những thông điệp chính xác tới các cơ để thực thi những cú ném lao hoàn chỉnh. Bộ não và cơ thể anh ta đã thực hiện một cách hiệu quả hành động này liên tục mà không mắc phải một sơ suất nào cả. Khi Backley phục hồi sau chấn thương, tâm trí và thể chất của anh ta đã ở trong trạng thái sẵn sàng cho một mùa giải thành công.

Chỉ mất vài phút “luyện tập” tinh thần, sử dụng tất cả các giác quan, các chất hoá học trong não sẽ thay đổi. Nó nối liên lạc giữa các tế bào và tạo một hệ thống mô-tơ phức hợp các kỹ năng giao tiếp. Nếu tập đầy đủ, người ta sẽ nắm vững các mô hình mới. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh nhận định này: Trong một cuộc thí nghiệm, những người tham gia luyện bài tập đánh piano bằng năm ngón tay trong hai giờ mỗi ngày cũng gia tăng hoạt động não bộ tương tự như những người thực hiện bài tập này bằng trí tưởng tượng, không hề đụng đến một phím đàn nào. Theo cách này, bạn vẫn có thể thực thi một nhiệm vụ khó khăn chỉ bằng cách tập luyện tưởng tượng, nhằm tránh những sợ hãi không cần thiết thường hay đi kèm với những bước đi đầu tiên. Bạn có thể luyện não từ những điều nhỏ, dần dần phát triển thành những kỹ năng mới cần thiết cho công việc của mình.

## **Phương pháp “Tạo lối mòn tâm thức” đối với chúng ta**

Nhiều vận động viên chuyên nghiệp như Michael Jordan, Jack Nicklaus hay Lance Armstrong đều sử dụng phương pháp hình dung hình ảnh để cải thiện kỹ thuật chơi. Nhưng họ cũng là bậc thầy trong thi đấu khi dùng phương pháp tạo lối mòn tâm thức. Còn phần đông chúng ta, những người cần nó để vượt qua khó khăn, ví dụ như nói chuyện với một đối tượng hẹn hò hấp dẫn hay tuân thủ một chế độ ăn kiêng thì sao?

Chiến lược Kaizen nhỏ này thực sự tuyệt vời với những ai luôn phải vật lộn để vươn tới mục tiêu sao vẫn mãi xa vời. Bởi đây là bước đi nhỏ bé, an toàn, thoải mái nên bạn sẽ vượt qua những rào cản về tinh thần ngăn bước bạn. Tạo lối mòn trong tâm thức cũng rất hiệu quả trong việc trung hoà nỗi sợ hãi, kể cả với những nạn nhân của trận động đất hay vụ tai nạn nào đó. Họ hồi tưởng mình đang ở trong hoàn cảnh đó - nhưng họ nhìn thấy giải pháp lạc quan. Phương pháp này áp dụng tương tự với những người liên tục gặp ác mộng: Tôi yêu cầu họ nhớ lại giấc mơ đó, nhưng lần này là kết cục có hậu. Hàng chục bệnh nhân của tôi dùng phương pháp này, và cơn ác mộng hay quá khứ đau buồn đã biến mất trong vài ngày.

Bạn cũng có thể rút ra bài học từ một phụ nữ tôi gặp sau lớp học phương pháp Kaizen. Khi đến gặp tôi, cô ấy gần như rân rấn nước mắt. Cô ấy đang phải chịu đựng cơn buồn ngủ, một sự rối loạn của cơ thể khi phản ứng lại stress. Các phương pháp y học hiện nay có thể chữa trị vấn đề này nhưng cô ấy không thể dùng tân dược được. Cô ấy giải thích rằng, hồi còn đi học, cô đã từng dùng thuốc (cho một căn bệnh không liên quan tới tình trạng hiện nay của cô) và hậu quả cô bị phản ứng phụ nghiêm trọng đe dọa đến tính mạng. Kể từ đó, cô không tài nào nuốt được bất cứ viên thuốc nào. Khi nghĩ đến thuốc, trong đầu cô hình dung ra cảnh tượng một loạt các phản ứng khủng khiếp xảy ra. Tôi đề nghị cô hãy để não mình tạo giải pháp thay thế cho hình ảnh trên bằng cách tưởng tượng cô dùng thuốc rất tốt và cơ thể nhận được phản ứng tốt. Viễn cảnh này đã làm cô bình tĩnh vượt qua nỗi sợ, và thời kỳ tạo lối mòn tâm thức đã giúp cô nuốt được mấy viên thuốc đó.

Tạo lối mòn tâm thức không phải lúc nào cũng đạt hiệu quả nhanh chóng, nhưng rất đáng tin cậy và tuyệt vời. Tôi đã chứng kiến nhiều người sử dụng phương pháp này để:

- Vượt qua cơn sợ hãi trong quá trình điều trị y khoa.
- Có được phản ứng bình tĩnh trong những tình huống khó chịu, thay vì bùng nổ cơn giận giữ.
- Học cách kiểm soát số phận của mình.
- Vượt qua sự lười biếng tập thể dục giữ gìn sức khỏe.
- Diễn thuyết trước đám đông trôi chảy hơn.

Michael, giám sát cho một công ty lớn, đã chia sẻ một kinh nghiệm sâu sắc và quý báu đối với chúng ta về phương pháp này. Dưới đây là câu chuyện của anh:

Phòng nhân sự nơi công ty mà Michael làm việc đưa ra cho tôi một yêu cầu lạ lùng. Họ muốn tôi thuyết phục Michael ngồi lại và tiến hành báo cáo nhân sự hàng năm. Michael đã tránh những báo cáo này lâu đến nỗi anh ta vi phạm nguyên tắc của công ty, tuy nhiên, mặc dù có sức ép từ trên đưa xuống và sự phàn nàn từ dưới đưa lên, anh ta vẫn trì hoãn nhiệm vụ đó. Nhuệ khí trong văn phòng anh ta giảm sút, và những nhân viên tài ba khác đều bày tỏ mong muốn chuyển sang phòng khác. Tuy nhiên, Michael lại là người tài ba hiếm có nên người ta không muốn sa thải anh, nhưng kỹ năng quản lý của anh ta cần được nhanh chóng cải thiện.

Người ta thông báo với Michael rằng anh ta nên hợp tác với tôi. Nhưng Michael lại khẳng định với tôi rằng anh ta quá bận rộn, không có thời gian làm báo cáo hoặc không muốn mất thì giờ giải thích tại sao. Ở vị trí của mình, Michael có thể tự biện hộ - lịch làm việc của anh ta dày đặc - nhưng đấy không phải là lý do xác đáng. Tôi ngờ rằng anh ta có đủ thời gian làm báo cáo, nếu muốn. Nhưng Michael là người khó giao tiếp. Anh ta đang phải đối mặt với vấn đề mà những nhân viên khác không ưa, và thấy chẳng cần thiết phải “uốn” thời gian báo cáo công việc của những nhân viên khác khi họ làm việc rất tốt rồi. Anh ta thuộc trường phái suy nghĩ *không ai đi khen người chỉ làm đúng việc mình được giao*. Vì vậy, bản báo cáo đó vẫn nằm dưới cùng danh sách công việc của anh ta. Tôi đành phải tìm cách giúp Michael thay đổi quan điểm đối đầu thành đối thoại, và phải tìm ra phương án nào để một con người cực kỳ tận tụy này chấp nhận được.

Tôi lại mặc cả với anh ta. “Mục đích của tôi là giúp anh có hứng thú với các bản báo cáo đánh giá hàng năm. Tôi nghĩ tôi có thể làm được việc này nếu anh cho tôi ba mươi giây mỗi ngày trong vòng ba tháng tới. Nếu không hiệu quả, anh có thể nói với phòng nhân sự anh đã thực hiện tất cả những đề nghị của tôi và hoàn thành hết trách nhiệm. Lời đề nghị nho nhỏ của tôi không cho Michael cơ hội từ chối được nữa.

Trong tháng đầu tiên, Michael dành ba mươi giây mỗi ngày thực hiện phương pháp tạo lối mòn tâm thức. Tôi yêu cầu anh ta tưởng tượng mình đang khen ngợi một nhân viên cụ thể cùng phòng bằng giọng nhiệt thành, cứ như thể anh nhân viên đó không hề mắc một sơ suất nào trong công việc. Michael phải hình dung mình đang đứng trước người đó, tư thế thư giãn, thoải mái, giọng nói, âm thanh, mùi vị xung quanh như thế nào.

Tôi muốn Michael bắt đầu lời khen ngợi bằng việc đưa ra vài lý do. Giống như hầu hết mọi người, đối với Michael, khen ngợi dễ hơn chê bai rất nhiều. Tuy nhiên, tôi biết được rằng hậu quả của những lần phiền phức trong phòng của Michael âm ỉ lâu đến nỗi bây giờ anh ta chỉ coi những nhân viên khác là những kẻ chuyên đi gom chuyện rắc rối. Mặt khác, các nghiên cứu tâm lý cho thấy những người bị đánh giá thấp thường không bằng lòng khi bị chỉ trích và bỏ ngoài tai những lời khuyên. Bằng cách luyện tập tạo lối mòn tâm thức, Michael không chỉ biết thích nghi khi gặp phải những tình huống khác lạ mà còn làm tăng thêm sự hài lòng và hiệu quả lao động của các nhân viên khác.

Tôi yêu cầu Michael áp dụng bài tập này cho mọi người trong gia đình anh. Tôi cho rằng sự im lặng của anh trong gia đình làm những người yêu quý anh cảm thấy buồn phiền và họ sẽ đánh giá cao bài tập Kaizen nhỏ này. Tôi bảo Michael mỗi lần hãy dành ba mươi giây tưởng

tượng mình đang khen ngợi vợ và ba con. Một tháng sau, tôi đề nghị Michael tiếp tục tượng tượng không chỉ những lời khen mà còn cả những lời phê phán nữa. Anh ta mừng tượng cảnh mình đang đứng trước một nhân viên, cảm nhận cơ mặt chuyển động và tư thế cúi mở của nhân viên đó khi Michael thông báo bằng một giọng nghiêm túc. Tôi còn đòi Michael phải thực sự khen tặng một ai đó trong nhà thật to.

Sau tuần thứ hai của tháng thứ nhì điều trị, điện thoại nhà tôi reo lên: “Vợ tôi và lũ trẻ hỏi tôi có chuyện gì không vậy!” Michael nói giọng hồ hởi. Gia đình anh đã đáp lại những lời khen bằng tình yêu thương và sự nồng ấm mà phương pháp tạo lối mòn tâm thức và Kaizen đã thực sự đem đến phép màu cho anh ta. “Còn bây giờ,” tôi gợi ý, “hãy gọi cho tôi mỗi ngày một lần, để lại lời khen và điều chê trách một nhân viên nào đó trên hộp thư thoại của tôi nhé.” Anh ta có thể luyện giọng nói của mình theo cách này, và tôi thường đáp lại bằng bình luận cụ thể và đưa ra lời khuyên liệu giọng anh ta đã đạt được mức độ trung tính cần thiết hay chưa.

Phương pháp tạo lối mòn tâm thức - cùng với những bước đi nhỏ, linh hoạt lặp lại của ý thức đã giúp Michael học được một số kỹ năng mới. Nó còn giúp anh cảm giác thanh thản và hưởng thụ thành quả khi áp dụng chúng. Sau ba tháng làm việc cùng nhau, dù muộn nhưng anh ta đã có bản báo cáo mà không cần thúc giục. Ngoài ra, anh ta còn hay nán lại ở hành lang mười lăm hay hai mươi giây khen ngợi người khác. Trong suốt thời gian qua, năm nào tôi cũng nhận được bưu thiếp chúc mừng của Michael. Trong thư, anh viết gia đình hạnh phúc hơn bao giờ hết và tinh thần làm việc của cả phòng luôn rất cao.

## **Bí quyết Kaizen**

### **Làm thế nào để tạo lối mòn tâm thức**

Bất cứ mục tiêu của bạn là gì, tạo lối mòn tâm thức là một cách hay để dễ dàng tiếp cận phương pháp Kaizen. Tôi xin chia tạo lối mòn tâm thức thành những bước nhỏ cụ thể sau:

1. Tách biệt từng nhiệm vụ mà bạn cho là khó khăn hay làm bạn không thoải mái. Hãy dành ít nhất một tháng trước khi bạn thực hiện hoạt động này.
2. Quyết định xem bạn sẽ dành mỗi ngày mấy giây cho việc tạo lối mòn tâm thức. Hãy đảm bảo rằng bạn chỉ để dành mấy chục giây, chứ không phải phút hay giờ; thời gian bắt buộc còn ngắn để bạn có thể dễ dàng thực thi những yêu cầu đó mỗi ngày. Việc lặp lại rất quan trọng.

3. Khi đã sẵn sàng luyện tập phương pháp này, hãy ngồi hoặc nằm ở một nơi tĩnh lặng, thoải mái và nhắm mắt lại.
4. Tưởng tượng rằng bạn đang ở một tình thế khó khăn hay bất lợi, hãy nhìn mình một lượt từ đầu đến cuối. Bạn nhìn thấy gì? Khung cảnh xung quanh có những gì? Có ai ở đó không? Trống họ như thế nào? Hãy nhìn biểu hiện nét mặt, tư thế, quần áo họ mặc.
5. Bây giờ hãy mở rộng trí tưởng tượng tới các giác quan còn lại của bạn. Những âm thanh, mùi vị, cảm giác xung quanh bạn?
6. Đừng cử động một cơ nào hết, tưởng tượng bạn đang thực hiện nhiệm vụ của mình. Bạn sẽ dùng từ nào đây? Giọng nói của bạn sẽ ra sao và nó vang lên như thế nào? Còn động thái của cơ thể bạn?
7. Hãy tưởng tượng bạn nhận được phản ứng tích cực từ hành động của mình. Ví dụ, nếu bạn đang tạo lỗi mòn tâm thức cho một buổi diễn thuyết, bạn thấy khán giả nhồm người về phía trước, trống có vẻ như đang bị cuốn hút và nhiệt tình.
8. Hãy lắng nghe âm thanh sột soạt của tiếng bút chì vì có vài thính giả đang say sưa ghi chép.
9. Khi tạo lỗi mòn tâm thức đã trở thành thói quen hay thậm chí niềm vui, bạn sẽ nhận ra rằng mình đang nhiệt tình thực hiện một công việc mà trước đây bạn cho là khó khăn. Nhưng nếu bạn chưa thực sự đạt được như vậy thì cũng không sao cả. Đừng bao giờ bắt ép các bước Kaizen, nó chỉ thực sự hiệu quả nếu mọi thứ thay đổi theo cách thức nhẹ nhàng, thoải mái. Thay vào đó, hãy tăng thêm thời gian tạo lỗi mòn tâm thức - nhưng một lần nữa, nên nhớ, chỉ tăng dần dần, có lẽ khoảng ba mươi giây thôi. Bạn chỉ được tăng thời gian và các bước khi thấy bài tập trước chưa có hiệu quả. Nếu bạn còn có những lý do quan ngại việc tập luyện này, hay nếu bạn hay quên, bạn nên giảm thời gian tập luyện.
10. Một khi bạn thấy thoải mái khi sử dụng phương pháp tạo lỗi mòn tâm thức (có thể mất vài ngày, vài tuần hoặc lâu hơn nữa), hãy hình dung một cảnh tượng tồi tệ nhất và bạn sẽ thực sự phản ứng lại như thế nào. Một diễn giả có thể cảm thấy

lo lắng đến nỗi mồ hôi túa ra trên mặt khi nhìn thấy khán giả của mình mất hứng thú và nghe thấy họ nói chuyện rì rầm. Anh ta có thể hình dung ra lời phát biểu, cử chỉ và cảm giác của mình trong tình huống đó.

11. Khi bạn đã sẵn sàng nhận nhiệm vụ thực sự, hãy cố gắng đi từng bước nhỏ trước đã. Lấy ví dụ của vị diễn giả nói trên, hãy cứ coi như mình đang nói to trong một căn phòng trống hay trước những khán giả nhiệt tình.

## **Bước đi đầu tiên - hay bất cứ bước đi nào.**

Bạn có thể sử dụng bất cứ bước tạo lối mòn tâm thức nào trong Kaizen để tạo sự thay đổi. Nhiều người sử dụng phương pháp này khi họ biết công việc cụ thể là gì, nhưng chưa thể chuẩn bị về mặt tinh thần cho công việc đó. Lấy ví dụ như thế này nhé, nếu bạn biết bạn cần phải ăn thêm nhiều rau nữa, bạn hãy dành khoảng 15 giây mỗi ngày để chỉ đơn giản tưởng tượng mình đang ăn - và thưởng thức - một ít cải xanh. Khi việc này trở thành thói quen và ham mê, hãy tăng thời gian lên 30 giây - hay bất cứ khoảng thời gian nào phù hợp với bạn. (Sau đó bạn có thể dùng các phương pháp Kaizen khác để tưởng tượng mình ăn một, hai bông cải nhỏ; những bí quyết này sẽ được đề cập trong chương tới.)

Nhưng cũng như bất kỳ phương pháp Kaizen nào, tạo lối mòn tâm thức có thể được sử dụng ở bất cứ giai đoạn nào của quá trình thay đổi. Tạo lối mòn tâm thức rất phù hợp với bạn trong khoảng thời gian dưỡng bệnh hay khi các kế hoạch của bạn đang chòng chéo lên nhau, khiến bạn không thể thực hiện được bất cứ việc nào. Kể cả sau khi thành công, bạn vẫn có thể sử dụng phương pháp này bất cứ khi nào bạn muốn tập luyện một thói quen hay một kỹ năng mới để làm tươi trẻ tinh thần mình.

## **Bí quyết Kaizen**

Dưới đây là vài gợi ý cho việc áp dụng phương pháp tạo lối mòn tâm thức để đạt được mục tiêu nhất định. Xin hãy nhớ: những câu hỏi nhỏ đem lại sức mạnh tạo ý tưởng cho phương pháp này. Hãy tự hỏi mình: *Đâu là bước đi nhỏ mà ta có thể làm để đạt được mục tiêu của ta?* Nghiền ngấm câu hỏi trong vài ngày hay vài tuần. Khi đã có câu trả lời, bạn có thể dùng biện pháp tạo lối mòn tâm thức hình dung mình đang thực hiện bước đi đó.

Nếu bạn muốn kiểm soát khẩu phần ăn của mình, hãy tưởng tượng mình đang ngồi trước bàn ăn, một chiếc đĩa còn một chút thức ăn. Trống món ăn đó như thế nào? Mùi vị của nó ra sao? Bây giờ hãy tưởng tượng bạn đang đặt thìa xuống bàn kể cả trên đĩa vẫn còn một ít. Tiếng thìa chạm mặt bàn nghe như thế nào? Hãy nhặt chiếc khăn ăn từ trên lòng, chạm vào từng sợi vải. Đặt nó trên bàn, lắng nghe âm thanh, cảm nhận từng cơ bắp chuyển động khi bạn kéo ghế ra sau, nhẹ nhàng đứng dậy, rồi bước ra khỏi bàn ăn.

Nếu cơn giận dữ tự hủy hoại hoặc mình ngăn bước bạn thay đổi, hãy thử làm việc này nhé: Cứ cho là bạn đang ở trong tình huống mình luôn phán xét hay khe khắt với bản thân. Vì người hay tự phê phán hay tỏ ra độ lượng với người khác, hãy hình dung mình đang an ủi một người bạn hoặc một đứa trẻ cũng đang mắc lỗi hoặc có khiếm khuyết giống bạn. Lắng nghe người đó tự dần vật mình như bạn vẫn hay làm Với chính bạn, kiểu như *“Tôi là một kẻ tồi tệ”* hay *“Tôi chẳng bao giờ làm được việc gì cả!”*. Bây giờ bạn đang ở vị trí an ủi người đó. Hãy cảm nhận tình thương và mối quan tâm bạn dành cho người đang phải chịu đựng. Bạn sẽ dùng cử chỉ và lời nói nào?

Nếu bạn muốn hàn gắn một mối quan hệ đã đổ vỡ, trước tiên hãy nghĩ về người đã bấm nút làm bạn nổi điên lên hay trốn tránh người đó. Rồi tưởng tượng cảnh người đó đang cư xử một cách khó chịu, còn bạn đang phản ứng theo cách mà bạn cho là tuyệt vời nhất. Cơ thể bạn nói gì? Liệu nó có bình tĩnh lại hay sẽ nổi đóa lên? Bạn sẽ nói gì và dùng giọng điệu, tư thế nào?

Nhiều người trong chúng ta cần học cách thư giãn. Hãy mừng tượng lại những việc làm bạn hay tức giận và mất bình tĩnh (ví dụ như bị kẹt xe giữa đám đông có thể kích thích những phản ứng tiêu cực). Rồi tưởng tượng mình đang ở trong tình huống đó, cố giữ thái độ bình tĩnh và khách quan đối với sự việc. Nếu bạn đang muốn cải thiện phản ứng của mình đối với việc kẹt xe, hãy đặt mình ở trong tình huống đó, hãy thư giãn các cơ bắp, thở đều và sâu, bạn sẽ bình tĩnh dần trở lại kể cả khi những tài xế xung quanh bóp còi inh ỏi hoặc cư xử thô lỗ. Tưởng tượng mình đang đối tốt với họ - và có lẽ còn để họ vượt trước mình.

# CHƯƠNG BỐN

## Tạo những hành động nhỏ

Những hành động nhỏ bé là phần cốt yếu của lý thuyết Kaizen. Bằng những bước đi nhỏ bé dường như có vẻ tầm thường hoặc thậm chí nực cười, bạn sẽ lái con thuyền vượt qua những gian lao từng đánh bật bạn trước đây. Chậm rãi - nhưng không đau đớn! - bạn sẽ nuôi dưỡng được khát khao cho sự thành công và mở ra con đường mới cho sự thay đổi.

Hành động nhỏ bé là yếu tố Kaizen cơ bản nhằm tạo sự đổi thay vì một lí do rất rõ ràng: Dù bạn chuẩn bị và thực hành bao nhiêu câu hỏi và suy nghĩ nhỏ đi nữa, cuối cùng bạn vẫn phải hành động. Điều này hoàn toàn đúng kể cả khi bạn muốn gây dựng một doanh nghiệp hay chỉ đang đối đầu với một thành viên khó tính trong gia đình.

Nhưng đối với Kaizen, những hành động đầu tiên sẽ rất nhỏ - nhỏ đến nỗi bạn sẽ thấy nó kỳ cục hoặc thậm chí ngớ ngẩn. Sẽ rất hữu ích nếu bạn có chút khiếu hài hước. Dưới đây là một số ví dụ hành động Kaizen:

| Mục tiêu | Hành động Kaizen |
|----------|------------------|
|----------|------------------|

|                                            |                                                                              |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ngưng việc<br/>chi tiêu quá<br/>mức</b> | <i>Bỏ một mặt hàng nào đó khỏi giỏ trước<br/>khi tiến đến quầy tính tiền</i> |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|

**Bắt đầu tập thể dục** *Chỉ đứng, vâng, chỉ đứng thôi, dậm chân tại chỗ mỗi sáng vài phút.*

**Kiểm soát stress** *Mỗi ngày một lần, để ý xem cơ thể mình đang bị đau ở đâu?*

**Dọn sạch nhà cửa** *Chọn một khu vực trong nhà, đặt thời gian năm phút dọn dẹp. Hết thời gian, hãy ngưng lại.*

**Học một ngoại ngữ** *Chỉ cần nhớ mỗi ngày một từ. Nếu quá khó, hãy học mỗi tuần một từ*

**Ngủ thêm** *Mỗi tối đi ngủ sớm hoặc dậy muộn một*

Những việc nhỏ này nghe có vẻ lạ lùng và không quen tai. Nhưng nếu phải vất vả mới tạo được thay đổi - như cắt giảm chi tiêu, thay đổi công việc, nghiêm túc trong chuyện tình cảm - nhưng rồi lại thất bại thì bạn mới thấu hiểu những sự thay đổi nhỏ bé có ích như thế nào. Hãy nhớ, nỗ lực to tát có thể gây phản tác dụng vì ta không lường hết được những khó khăn chắn đường: Thiếu thời gian, ngân sách hạn hẹp, hay sự kháng cự đã ăn sâu trong đầu ta. Như chúng ta đã biết, những thay đổi lớn có thể đánh thức mỗi nghi ngờ và sợ hãi tiềm ẩn (*Chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi thất bại? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi đạt được mục tiêu nhưng vẫn không hạnh phúc?*), khơi dậy chức năng cảnh báo của hạch hạnh. Não của bạn phản ứng lại nỗi sợ bằng cách tăng vọt mức độ hóc-môn stress và hạ thấp mức sáng tạo thay cho việc sản sinh năng lượng tích cực, bền bỉ cần thiết để vươn tới mục tiêu xa hơn.

Hành động nhỏ bé tiêu tốn rất ít thời gian và tiền bạc, chúng dễ thoả hiệp với cả những người thiếu ý chí. Chúng có thể đánh lừa bộ não với suy nghĩ: *Này, sự thay đổi này nhỏ quá, không mất chút sức nào. Ta không cần phải làm gì lớn, không có nguy cơ thất bại hay thất vọng ở đây.* Bằng cách đánh lạc hướng nỗi sợ, hành động nhỏ cho phép não xây dựng những thói quen mới, ổn định - ở một mức độ nhanh chóng đến ngạc nhiên.

**Không tiền, không thời gian?**

**Kaizen vẫn phù hợp với cuộc sống của bạn**

Nếu bạn từng quý mến những người luôn khát khao sự thay đổi, bạn có lẽ sẽ tự nhủ rằng: *Nhưng làm thế nào tôi đạt được mục đích đó? Tôi chẳng còn đồng nào để dành - và tôi cũng chẳng còn thời gian để ngồi nghĩ từ sáng đến tối nữa.* Hãy can đảm lên. Giống như mọi thứ tốt đẹp nhất trên đời này, những bước đi nhỏ bé đều không tiêu tốn gì của bạn cả. Và vì chỉ mất một, hai phút thực hiện nên chúng có thể phù hợp với bất kỳ thời gian biểu nào. Như đã nêu, tôi lẽ chỉ cho bạn thấy một vài hành động Kaizen nhỏ bé - chỉ mất mỗi ngày vài phút - có thể cứu cả một bệnh viện y khoa khỏi thảm họa tài chính.

Khi khoa khám bệnh ngoại trú gọi điện cho tôi, họ đang gặp vấn đề nghiêm trọng. Số lượng

bệnh nhân đăng ký điều trị rất ít, và điều này có thể gây hậu quả trầm trọng về mặt tài chính. Các bệnh nhân đang điều trị tại khoa không đánh giá cao dịch vụ ở đây. Khi được yêu cầu điền vào bản khảo sát lí do, đa số phần nàh họ phải chờ quá lâu.

Kể cả khi bạn không phải là chuyên gia y tế, bạn cũng biết hiện giờ, mất nhiều thời gian chờ đợi là việc thường gặp ở các phòng mạch. Vấn đề này dường như không thể giải quyết được, do các trường hợp cấp cứu luôn phát sinh hàng ngày. Ví dụ, một bệnh nhân ban đầu chỉ định điều trị chứng phát ban, nhưng sau đó lại được phát hiện một triệu chứng khác nghiêm trọng hơn như hoa mắt hay tức ngực - và một buổi khám bình thường trở nên dài hơn, chiếm hết thời gian khám bệnh của những người khác.

Vấn đề dai dẳng này gây nhiều phiền toái cho những bệnh nhân eo hẹp về thời gian đến nỗi bệnh viện phải xem xét đến một số giải pháp. Các nhân viên đề nghị đầu tư một chương trình phần mềm đắt tiền mà họ cho rằng có thể giúp họ quản lí bệnh nhân tốt hơn và các bác sĩ có thể phân bổ thời gian cho mỗi lượt khám hợp lí hơn. Một ý kiến khác đưa ra nên thuê một y tá thực tập để sàng lọc bệnh nhân qua điện thoại kỹ càng hơn, xác định chính xác thời gian khám. Các bác sĩ còn đề ra ý tưởng cử một bác sĩ đón tiếp bệnh nhân mới đến - một ý tưởng không hợp lí, vì nếu bác sĩ mãi đón bệnh nhân mới đến sẽ không thể chăm sóc bệnh nhân đang đau ốm vừa nhập viện. Không một giải pháp nào có vẻ khả thi hay phù hợp với ngân sách hạn hẹp của phòng khám. Đời sống mỗi ngày ở khoa này ngày càng căng thẳng, nhiều người phải làm việc quá sức; bác sĩ, y tá, tiếp tân luôn đổ lỗi cho nhau vì sự phân công công việc cứ thu hẹp dần và “khách hàng” cảm thấy bất mãn.

Phòng khám đang thực sự phải đối mặt với thách thức lớn. Nhưng tôi lại không nản lòng vì Kaizen vốn dĩ đã có lợi thế trong môi trường y khoa. Trong trường hợp này, giải pháp tuyệt vời nhất là dùng tiểu pháp điều trị hiệu quả, phương pháp đem lại kết quả mà không mạo hiểm. Bác sĩ không bao giờ tiến hành phẫu thuật nếu còn dùng thuốc chữa được, và họ cũng không muốn dùng thuốc nếu chỉ cần nghỉ ngơi hay thay đổi lối sống. Tất cả những gì tôi muốn là hướng dẫn mọi người điểm lại mọi công việc phân chia theo thứ tự càng quen thuộc và nhỏ càng tốt.

Tôi triệu tập tất cả các nhân viên lại, yêu cầu họ mô tả những kinh nghiệm hay và dở với tư cách là khách hàng. Hầu hết mọi người đều đề cập đến những vấn đề chính như máy tính hỏng, phức tạp trong ngân hàng, và các vấn đề khác nữa. Rồi một người cho biết lần được làm khách hàng tuyệt vời nhất là ti-vi nhà anh ta hỏng. Đó có phải là kinh nghiệm *hay nhất* của anh ta không? Tôi hỏi. Anh ta cho biết điều làm anh ta hài lòng nhất là nhân viên dịch vụ khách hàng

xin lỗi vì chuyện hỏng hóc và khách hàng phải đợi lâu trên điện thoại mới gặp được nhân viên. Hai ngày sau, người nhân viên đó có gọi lại, hỏi xem vấn đề đó đã được giải quyết chưa. Những người khác cũng đồng ý rằng những chuyện phiền toái nhất cũng có thể dễ dàng được hoá giải bởi một lời xin lỗi hay một câu nói quan tâm. Họ nói ai cũng biết xe tốt cũng có lúc bị hỏng hoặc nhân viên nhà băng cũng phạm phải sai lầm. Một sự việc có thể trở nên tốt hay xấu phụ thuộc vào mấy phút thông tin bạn giải thích cho các bên liên quan.

Mọi người đi đến kết luận rằng bệnh nhân, cũng giống như khách hàng nhà băng hay người mua máy tính, thực sự không hiểu hết những vấn đề đang xảy ra - và các thầy thuốc không phải lúc nào cũng chủ động về thời gian. Điều thực sự làm bệnh nhân không thích là cảm giác nhần nhện khi họ bước vào cửa, không chỉ cơ thể mà thời gian của họ cũng nằm trong tay người khác. Đây là giây phút tuyệt vời cho câu hỏi Kaizen: *Làm thế nào bạn cải thiện được cảm giác chờ đợi của bệnh nhân mà không tốn kém cũng như chỉ mất của bạn có vài giây thôi?*

Tôi không ngạc nhiên khi các nhân viên nhiệt tình muốn vượt qua thử thách này. Họ quyết định rằng mỗi bước sau đây sẽ rất dễ dàng thực hiện trong trường hợp bệnh nhân phải chờ đợi:

- Nhân viên lễ tân sẽ đứng ra giải thích lý do với bệnh nhân và đưa ra khoảng thời gian bác sĩ có thể tiếp được họ.
- Bệnh nhân có thể có giải pháp chọn lựa là khám với bác sĩ khác hoặc hẹn lần khác.
- Các y tá và y sĩ sẽ xin lỗi từng bệnh nhân phải đợi trước cửa phòng khám.
- Bác sĩ sẽ xin lỗi khi bệnh nhân bước vào phòng khám.
- Trước khi bệnh nhân rời phòng khám, bác sĩ sẽ cảm ơn họ vì đã chọn dịch vụ ở đây.

- Cuối cùng lễ tân sẽ cảm ơn một lần nữa khi bệnh nhân bước ra khỏi cửa.

Những thay đổi này chỉ gồm mấy câu ngắn gọn - chủ yếu “Tôi xin lỗi” và “Cảm ơn” - nhưng rõ ràng là những bước đi nhỏ nhất. Nhưng ngay sau khi nhân viên áp dụng những thay đổi đó, các cuộc khảo sát từ phía bệnh nhân cho thấy tỉ lệ hài lòng đã tăng lên gấp đôi, và số lượng bệnh nhân chê bai dịch vụ giảm 60%. Bạn nên biết rằng thời gian đợi của bệnh nhân bây giờ cũng bằng trước kia thôi, nhưng họ có nói *“Tôi chưa bao giờ được tôn trọng như vậy ở trong phòng khám!”* Và những cách cư xử gây mất lòng trước đây đã bị mất hẳn, mọi người hài lòng vì đây là phương pháp đơn giản, hiệu quả mà mỗi người có thể thực hiện được.

### **Liệu bước đi nhỏ đem đến kết quả chậm?**

Các bước Kaizen có thể nhỏ bé, nhưng chúng thường dẫn đến thay đổi nhanh chóng. Kinh nghiệm với khoa khám bệnh nêu trên cho thấy đôi khi một bước đi nhỏ tạo được sự cải thiện lớn. Và bạn có thể nhận ra chỉ bằng một chút thay đổi nhỏ, như dành năm phút mỗi tối nhặt mấy đồ chơi hay vật dụng gia đình vương vãi, bạn đã đạt được mục tiêu dọn dẹp nhà cửa rồi đây.

Khi mục tiêu gồm những hành vi bạn khó thực hiện thường xuyên được (*tập thể dục*) hay từ bỏ một thói quen đã ăn sâu (*hay đi mua sắm*), bạn có thể thấy một bước nhỏ thôi chưa đủ. Nhưng bước nhỏ đó sẽ dẫn bạn dễ dàng đến bước thứ hai, rồi bước thứ ba, và cứ thế tiếp tục cho đến một ngày bạn nhận thấy mình đã làm chủ sự đổi thay.

Hãy quay trở lại trường hợp của Julie, người mẹ độc thân không có đủ thời gian tập thể dục. Cô ấy bắt đầu bằng một động tác rất nhỏ - chạy bộ trước ti-vi mỗi ngày một phút. Động tác này chưa đủ cho bài tập aerobic cô ấy cần, nhưng đối với Julie nó đem lại hiệu quả rõ rệt và thậm chí còn rất quan trọng nữa. Nó mở ra khả năng cho các bài tập sau này của cô. Sau vài tuần, Julie quyết định sẽ tập trong thời gian một clip quảng cáo ngắn. Một khi cô đã làm được điều đó, cô sẽ cố lên với thời gian hai hay ba clip. Và rồi cô sẽ quen dần. Khi chương trình quảng cáo hết, chương trình ti-vi lại bắt đầu nhưng Julie vẫn đang chạy. Người phụ nữ cực kỳ bận rộn này hầu như không nhận ra sự thay đổi, cô đã đáp ứng được yêu cầu thực hiện bài tập tim mạch ba mươi phút mỗi ngày của Hiệp hội Y khoa Hoa Kỳ - và tập với niềm say mê. Điều này đã trở thành thói quen, Julie sẽ thấy thiếu nếu bỏ lỡ một ngày.

Khi thực hiện những bước đi nhỏ, bạn hiểu rằng bạn đang giảm sự sợ hãi lại, tạo lập thói

quen mới. Việc này đòi hỏi niềm tin và tinh thần lạc quan.

Những người đến với Kaizen đều nghĩ như vậy vì các bước không khó thực hiện. Trước đây họ không vượt qua nỗi rào cản cho rằng thay đổi là tức thời, đòi hỏi tính kỷ luật cao và chắc chắn không bao giờ hay ho cả. Chúng ta vẫn tưởng nếu chúng ta nghiêm khắc với bản thân, thúc giục mình làm việc nhanh hơn, nhiều hơn thì ta sẽ đạt được kết quả khả quan hơn. Ta thường nói: *Làm sao tôi có thể chỉ mất mỗi ngày một phút mà đạt được mục đích kia chứ? Với tốc độ này, sẽ mất đến mấy năm trời* Nhưng Kaizen đòi hỏi bạn kiên nhẫn. Nó bạn có niềm tin rằng chỉ bằng những bước đi nhỏ, ta sẽ vượt qua sự chống đối ban đầu của não bộ. Bạn không phải điều chỉnh thời gian biểu của mình - chỉ là bạn chưa xác định rõ thời điểm bạn đạt được mục tiêu của mình như học lái xe, trượt tuyết hay chơi ghi-ta ngay thôi. Chúng ta chỉ đơn giản hãy tin tưởng bộ não sẽ ghi nhớ và tuân theo những hướng dẫn chúng ta gửi đến.

**“Tôi không thể làm được điều đó”:**

**Làm sao phương pháp Kaizen tiêu tan sự chống đối?**

Cứ mỗi dịp năm mới, hàng triệu người lại lên danh sách dự định công việc cho năm tới: Họ muốn giảm cân, trở nên ngăn nắp, học cách không chế stress v.v - và họ lên kế hoạch thay đổi bản thân vào ngay ngày hôm sau. Nhưng chẳng bao giờ họ có đủ ý chí cho những cuộc cải cách bất ngờ như vậy, ít nhất trong một thời gian ngắn. Các cuộc khảo sát cho thấy mọi người đa số tiến hành những cuộc cải cách này liên tục trong mười năm; một phần tư số người được hỏi đã bỏ bê kế hoạch này trong vòng mười lăm tuần đầu và để phủ bụi trong những năm tiếp theo.

Nhiều năm trước đây, tôi có đến dự một buổi giảng bài của một chuyên gia giảm đau (pain expert) nổi tiếng. Mặc dù thuốc và thiết bị y tế không thể lúc nào cũng chế ngự được cơn đau nhưng những liệu pháp về tinh thần như ngồi thiền cũng giúp người bệnh giảm đáng kể sự đau đớn. Chuyên gia này còn khuyên thánh giả của mình mỗi ngày dành một phút ngồi thiền tại nhà. Quá ngạc nhiên, tôi tìm gặp ông ta sau buổi giảng và hỏi tại sao chỉ một phút thiền thôi cũng giúp ích được. Bằng một giọng từ tốn, ông ta hỏi tôi có biết môn thiền ra đời cách đây bao lâu không. “Khoảng hai hay ba ngàn năm.” Tôi đáp. “Đúng đấy.” Ông ta nói với tôi. “Vì vậy thánh giả của tôi đã từng biết đến nó trước khi ngồi ở đây. Những người yêu thích nó đã từng đọc sách hoặc mời thầy về dạy. Đối với những khán giả khác, thiền là ý tưởng tồi tệ nhất họ từng biết đến. Tôi muốn họ về nhà dành một phút chứ không phải ba mươi phút ngồi thiền. Họ sẽ thấy thích và không thể thiếu nó được đâu.”

Và tôi tin ông ta nói đúng. Nghệ thuật thuyết phục luôn cho thấy sức mạnh của phương pháp Kaizen có thể làm tiêu tan sự phản kháng mạnh mẽ nhất. Một lần, chúng tôi tiến hành nghiên cứu vui, tình nguyện viên yêu cầu nhóm hộ gia đình ở một khu dân cư phía nam California treo tấm biển nhỏ "Lái xe an toàn" lên cửa sổ nhà họ. Đa số mọi người đồng ý. Tình nguyện viên chọn một khu vực khác tương tự nhưng không yêu cầu họ treo biển. Hai tuần sau, các hộ gia đình ở hai khu vực được hỏi liệu các tình nguyện viên có thể treo một tấm bảng thông báo to có nội dung y hệt trên ở sân trước. Để biển lời ghi trên tấm bảng ít gây chú ý, chữ cái trên đó được viết rất xấu. Nhóm hộ ở khu vực thứ hai từ chối treo bảng thông báo trên chiếm đến 83%, vì họ cho rằng tấm biển che khuất căn nhà họ; tuy nhiên, nhóm thứ nhất đồng ý với việc đó lên đến 76%. Chỉ bằng bước đi nhỏ đầu tiên yêu cầu treo tấm biển nhỏ lên cửa sổ, tỉ lệ hộ chấp thuận yêu cầu treo bảng thông báo lớn đã tăng lên gấp hơn bốn lần. Những cuộc nghiên cứu khác cho thấy một hành động nhỏ ban đầu (cài phù hiệu cho một tổ chức từ thiện, trông đồ cho một người lạ trên bãi biển) đã xóa đi hầu hết ngăn cản để đến với hành động lớn hơn (quyên tặng từ thiện số tiền lớn, can thiệp nếu đồ đạc của người lạ đó bị ăn trộm). Bây giờ bạn đã hiểu những hành động nhỏ có thể làm tiêu tan lực ngăn cản bạn đến với sự đổi thay như thế nào rồi chứ!

Tôi luôn luôn dùng Kaizen với những người có ý muốn giảm cân, trở nên ngăn nắp hay muốn tránh khỏi áp lực - nhưng lại luôn ngại thay đổi lối sống hàng ngày, ở trung tâm y khoa UCLA, tôi gặp nhiều người đơn giản không biết cách và không thể dùng chỉ nha khoa. Họ đều nhận thức nguy cơ mắc phải sâu răng hay các bệnh về lợi, và thói quen dùng chỉ nha khoa là cần thiết nhưng không thể biến mong muốn thành hiện thực. Vì vậy tôi yêu cầu họ mỗi ngày chỉ dùng chỉ làm sạch một chiếc răng thôi. Họ thấy việc này dễ hơn nhiều. Sau một tháng chỉ làm sạch một răng, những người này đã có hai thứ: Một chiếc răng sạch và thói quen dùng chỉ nha khoa.

Khi đã có thói quen làm sạch một chiếc răng, hầu hết mọi người nhận ra rằng họ không muốn từ bỏ nó nữa. Chỉ có một số người tiếp tục với hai chiếc răng vào tháng sau, còn đa số, với thói quen mới đã ăn sâu bám rễ, đánh ba, bốn, năm răng một lúc. Từ sáu đến mười tuần sau, hầu như tất cả mọi người đã có thói quen làm sạch cả bộ răng. (Khi họ quên thực hiện thói quen lau một răng mỗi ngày, tôi yêu cầu họ dùng bước Kaizen khác: buộc một đoạn chỉ vào điều khiển ti-vi hoặc dán vài sợi vào mặt gương trong phòng tắm để nhớ.)

Tôi cũng còn chứng kiến nhiều người không thể nào tạo thói quen tập thể dục - và hậu quả là họ trở nên ốm đau quặt quẹo - mà tôi không thể kể hết ở đây. Họ thường là những người làm

việc quá sức, ôm đồm quá nhiều thứ và chịu áp lực quá lớn. Những bệnh nhân này không thể dành ba mươi phút mỗi ngày tập thể dục. Cuộc sống càng trở nên khó khăn hơn do họ cố tình làm việc đến kiệt sức. Có lẽ họ lo lắng liệu thói quen mới có đem lại lợi ích cho họ hay không. Tôi vô cùng thông cảm với họ. Bản chất dễ thực hiện và nhẹ nhàng của Kaizen có lẽ sẽ thu hút họ hơn.

Những ai *căm ghét* việc tập thể dục có thể bắt đầu theo cách của Julie, chỉ cần dậm chân trước ti-vi mỗi ngày một phút. Họ sẽ nhanh chóng có được thói quen đó và sẽ sẵn sàng tập thêm vài phút, thậm chí hơn nữa cho đến khi nhiệt tình tham gia một chế độ tập luyện dài hơn.

## **Bí quyết Kaizen.**

Để có sức khoẻ tuyệt vời, tốt nhất hãy hạ thấp mục tiêu hơn. Chỉ cần vài thay đổi tích cực cũng có thể có ảnh hưởng bất ngờ đến thể chất của bạn. Các nghiên cứu gần đây cho thấy giảm 10% trọng lượng cơ thể (đối với một người quá cân) có thể cải thiện tình trạng nguy cơ tiểu đường, quá căng thẳng, và ngừng thở trong khi ngủ. Một nghiên cứu tại Trường Đại học Adelphi chỉ ra rằng những người dành bốn phút mỗi ngày, bốn ngày một tuần dùng máy tập thể dục (nhịp tim tối đa lên đến 70%), sẽ tăng khả năng vận động lên thêm 10% - ngang với tỉ lệ những người tập thể dục 20 phút một ngày.

Tôi từng tiếp một phụ nữ có ý muốn tập thể thao và bà ta thậm chí còn mua hẳn một máy tập đắt tiền về nhà. Tuy nhiên, bà vẫn còn lưỡng lự chưa thể tập. *Tôi không thể bắt mình làm việc đó được*, bà ấy nói như vậy. Vì vậy người phụ nữ này đã tìm đến Kaizen. Trong suốt tháng đầu tiên, bà ta chỉ đứng trên băng tập, đọc báo, và nhấp nháp cafe. Tháng tiếp theo, sau khi nhấp nháp xong tách cafe, bà ta đi bộ khoảng một phút, rồi tăng dần thêm mỗi tuần một phút. Trong mấy tháng đầu, việc làm này bị nhiều người coi là nực cười. Nhưng thực sự không phải vậy. Bà ấy đang tập một thói quen mới. Rất nhanh sau đó, hành động “nực cười” biến thành thói quen vững chắc: Chạy bộ mỗi ngày một dặm! Hãy nhớ việc từ từ tạo dựng một thói quen vững chắc hay đi ngược với quan niệm chung của nhiều người mà thông thường họ chỉ hăng hái tập luyện trong vòng vài tuần đầu, rồi sau đó lại quay về chiếc ghế bành êm ái.

Khi bạn định dùng những bước nhỏ tạo sự thay đổi, nên nhớ dù bạn có dự tính cẩn thận thế

nào, bạn cũng sẽ vấp phải bức tường kháng cự. Đừng bỏ cuộc! Thay vào đó, hãy tính lại độ lớn của bước đi. Hãy nhớ rằng mục tiêu của bạn là vượt qua sự sợ hãi - và bạn hãy làm cho mỗi bước đi thật nhỏ, đến nỗi hầu như không mất chút công sức nào. Khi những bước đi này trở nên dễ dàng, trí não ta sẽ vượt, thậm chí nhảy vọt qua lực cản để vươn tới mục tiêu.

Trong từng khoảnh khắc, Kaizen luôn tạo sự thay đổi chậm chạp, đòi hỏi những bước đi nhỏ trong suốt hành trình. Nếu bạn thấy bức bối vì bước tiến quá nhỏ, hãy tự hỏi mình: *Chẳng gì thì thay đổi nhỏ vẫn còn hay hơn nhiều so với trước đây sao?* Một ví dụ rất hay về trường hợp một phụ nữ tại Anh đã minh họa cho chiến lược này. Năm cô mười ba tuổi, cô nhận ra rằng bốn thìa đường cho vào tách trà mỗi ngày sẽ không tốt cho cơ thể. Bằng sức mạnh và ý chí, cô đã giảm được ba thìa mỗi ngày, nhưng đến thìa cuối cùng, thói quen đó vẫn ngoan cố. Khi cô nhận ra nỗ lực của cô không đủ mạnh để chống cự lại thìa cuối cùng, cô đã bỏ một hạt đường ra khỏi thìa trước khi đổ vào tách. Ngày hôm sau, cô lại cố bỏ đi hai hạt đường. Cô tiếp tục như vậy, mỗi ngày bớt đi một, hai hạt cho đến một năm sau, không còn hạt đường nào cả. Cô bé đó năm nay đã bốn mươi lăm tuổi và khi nhớ lại câu chuyện này - bà ta vẫn uống trà mà không cần thêm đường.

## **Giải pháp năm mới theo phong cách Kaizen**

Dưới đây là một số giải pháp Năm Mới phổ biến, kết hợp cùng với hàng loạt các bước đi Kaizen đã giúp vài khách hàng của tôi trên con đường tài thành công. Để quyết định đâu là bước đi phù hợp với mình, bạn nên xem thêm “ Bí quyết Kaizen: *Bước đi nhỏ đầu tiên của bạn?*” ở trang 82.

### **Ý định: Chế độ ăn lành mạnh hơn**

#### **Bước đi nhỏ:**

1. Bỏ đi miếng thịt đầu tiên của món ăn chứa nhiều mỡ. Thực hiện trong một tháng. Bước đi này giúp bạn ăn ít hơn trong khẩu phần ăn của mình.
2. Tháng tiếp theo, bỏ đi miếng thứ nhất và thứ hai.

3. Trong vòng một tháng nữa, bỏ đi ba miếng (và cứ tiếp tục như vậy cho đến khi không còn miếng nào nữa hoặc bạn không muốn ăn món đó nữa.)
4. Một khi bạn đã bỏ được món đó, hãy ăn chậm với các món khác. Trong khi ăn, bỏ các thức ăn khác (chứa nhiều chất béo), để tay lên lòng, nhai kỹ.
5. Chỉ gấp thức ăn khi đã nuốt xong miếng trước.

## **Ý định: Tập thể dục**

### **Bước đi nhỏ:**

1. Nếu bạn không thể nhấc mình ra khỏi ghế bành, hãy mua một dây kéo để vận trong khi xem ti-vi (hoặc bóp một quả bóng tennis). Việc này giúp đốt cháy vài calo và làm cơ thể bạn quen với việc vận động.
2. Khi đã sẵn sàng, đi bộ xung quanh khu nhà mình mỗi ngày một lần hoặc leo một tầng cầu thang thay cho thang máy.
3. Mỗi ngày đi bộ qua thêm một dãy nhà, hoặc thêm một tầng cầu thang nữa cho đến khi bạn củng cố được thói quen này.
4. Để tăng ham muốn tập thể dục, bạn có thể nghĩ thêm một hoạt động bạn muốn tham gia - bơi? trượt tuyết? tennis? Tìm một bức tranh hấp dẫn về hoạt động đó, dán lên tủ lạnh, trên nóc ti-vi hay ở góc gương.

## **Ý định: Tiết kiệm tiền**

### **Bước đi nhỏ:**

1. Đặt mục tiêu tiết kiệm một đô-la mỗi ngày. Bạn có thể chỉnh lại danh mục mua bán hàng ngày. Ví dụ bạn hãy mua cafe nguyên chất thay cafe sữa. Bạn cũng có thể đọc báo miễn phí trên mạng thay vì mua báo giấy ở quầy. Hãy cắt đi mỗi đô-la tiết kiệm được.
2. Một chiến thuật khác để tiết kiệm một đô-la mỗi ngày là chia sẻ sở thích với một người bạn. Mua một cốc cafe lớn và rót làm hai. Mua một tờ báo và đọc chung.
3. Nếu bạn đã để dành được mỗi ngày một đô-la, đến cuối năm bạn sẽ có 365 đô-la. Hãy bắt đầu lên danh sách bạn muốn làm với số tiền thừa này và đưa thêm mỗi ngày một ý tưởng. Bạn sẽ học được cách tính cho tương lai, cho những mục tiêu tài chính lớn hơn chứ không chỉ những thú vui tức thời, rẻ tiền.

### **Ý định: Gặp gỡ thêm nhiều người**

### **Bước đi nhỏ:**

1. Nghĩ đến một nơi bạn có thể đến (có thể là nhà thờ, một lớp học dành cho người lớn, hoặc một lớp học thể thao) để gặp gỡ những người có cùng sở thích với bạn. Hãy viết ra tên những nơi đó.

2. Hàng ngày, hãy nghĩ thêm một địa điểm hoặc người nào đó và đưa vào danh sách. Hãy nhớ, đây *không* phải là danh sách việc cần làm; bạn chỉ đang đưa ý kiến mà thôi.
3. Hãy nghĩ đến người nào đó có cuộc sống sung túc và hạnh phúc. Hỏi xem họ hay gặp bạn bè ở đâu.
4. Nếu bạn thích ý tưởng tham gia một câu lạc bộ nào đó nhưng bận rộn quá, hãy giữ mức độ tham gia ban đầu thừa thối thôi. Bạn có thể lên kế hoạch chỉ tham dự một buổi họp mặt - và tự hứa với mình sẽ chỉ ở đó mười lăm hay hai mươi phút. Điều này sẽ giúp bạn xây dựng thói quen tham gia hoạt động xã hội mà không lấn át lịch của bạn.

## **Ý định: Đề nghị tăng lương**

### **Bước đi nhỏ:**

1. Lập một danh sách lí do tại sao công việc của bạn xứng đáng được hưởng thêm tiền. Mỗi ngày, đưa thêm một mục nhỏ vào danh sách.
2. Dành mỗi ngày một phút tập nói to yêu cầu của mình với sếp.
3. Tăng thời gian này lên cho đến khi bạn cảm thấy tự tin.
4. Trước khi đề nghị tăng lương, hãy tưởng tượng sếp sẽ phản hồi lại rất tệ - nhưng dù sao khi bước ra khỏi cửa, bạn thấy rất thành công, tự hào vì mình đã cố gắng. (Bước này - mang phong cách của tạo lối mòn tâm thức - giúp bạn chế ngự được nỗi lo sợ ám ảnh.)

### **Ý tưởng: Sử dụng thời gian một cách hiệu quả**

## **Bước đi nhỏ:**

1. Lên danh sách những hoạt động chiếm nhiều thời gian của bạn nhưng không hiệu quả. Xem ti-vi, dạo cửa hàng, đọc những thứ vô bổ là những nguyên nhân gây lãng phí thời gian.
2. Lập danh sách những hoạt động mà bạn cảm thấy có ích hơn những hoạt động hiện nay. Mỗi ngày, viết thêm một ít vào danh sách.
3. Một khi bạn đã xác định những hoạt động nào có ích hơn, hãy tiếp tục và thử - nhưng bằng thái độ cân nhắc, an toàn. Nếu bạn muốn viết một bài báo, hãy làm đi - nhưng tự hứa chỉ viết ba câu mỗi ngày. Nếu bạn muốn tham gia một lớp Yoga, bạn có thể bắt đầu bằng việc ngồi ngoài hành lang lớp học, ngắm các học viên khác đi lại. Bạn sẽ nhanh chóng thấy mình bị cuốn hút vào các hoạt động và hầu như không nhận ra mình đã dành ít thời gian xem ti-vi hơn.
4. Mỗi ngày, hãy viết tên của một người mà bạn nghĩ rằng họ đang có cuộc sống hữu ích. Sau đó, hãy liệt kê những công việc họ làm có gì khác bạn.

## **Kaizen loại bỏ hẳn thói quen xấu**

Khi người ta từ bỏ một thói quen nghiện ngập vô bổ, một trong những thách thức lớn nhất có lẽ là việc tái phạm nó. Không cứ là nghiện thuốc lá, thức ăn, rượu hay bất cứ thứ gì khác, kể cả khi tưởng chừng đã bỏ được những thứ đó trong vài tháng, người ta lại trượt dài và ngựa quen đường cũ. Tuy nhiên chúng ta vẫn còn hy vọng. Tôi đã chứng kiến nhiều người có thể bỏ hẳn những thói quen đó bằng những bước đi nhỏ.

Tôi xin giới thiệu mô hình các bước Kaizen cụ thể để cai nghiện sau khi quan sát nỗi khổ chung mà những người nghiện thuốc lá mắc phải; họ đã cai được rồi lại tái nghiện. “Thuốc lá là bạn bè của tôi”, họ nói với tôi như vậy. Đôi khi họ nửa đùa nửa thật khi đề cập đến chuyện này, nhưng cảm giác của họ là thật. Tôi khám phá ra rằng rất nhiều người nghiện thuốc đã lớn lên trong những gia đình không được nuôi dưỡng đầy đủ. Khi còn bé, họ nhanh chóng học được cách kiềm chế và không chia sẻ với ai khi có vấn đề.

Chính sự kiềm chế này rất hữu ích nhưng đôi khi bất lợi trong những tình huống khó khăn của cuộc sống. Điều này cũng bởi, xét về mặt sinh học, chúng ta được “liên kết” với nhau để hỗ trợ khi chúng ta bị stress; đó là bản chất tự nhiên. Hãy xem một đứa trẻ thức dậy giữa đêm khuya bởi cơn ác mộng hay sấm chớp. Theo bản năng nó sẽ chạy đến giường cha mẹ, ôm chặt lấy cha hoặc mẹ và rồi, sau một hồi được an ủi, đã ngủ gục trên tay họ. Khi quá trình phản ứng tự nhiên này bị ngăn cản bởi người cha hoặc mẹ lạnh lùng, tình cảm đó đã bị thay thế bằng sự tự lập và chịu đựng. Khi đứa trẻ quá độc lập này lớn lên, thuốc lá, đồ ăn hay bất cứ thứ nào khác trở thành người bạn đồng hành không thể thiếu được, đem đến sự an ủi và tin cậy - nhưng, mang lại tác dụng phụ như bệnh tật, béo phì và những điều tồi tệ hơn. Nếu một người như vậy cố gắng cắt cơn nghiện mà không cần sự giúp đỡ của người khác, chắc chắn họ không thể thành công. Sống mà không có bạn như thế này thật đáng sợ.

Tôi muốn mô tả cuộc đời của Rachel, một nữ khách hàng trạc bốn mươi tuổi: Khi còn nhỏ, Rachel đã cương quyết không dựa vào ai. Bà ta tự nhủ phải độc lập về tài chính, và Rachel đã có thể mua nhà, xin việc mà không cần sự giúp đỡ của bất cứ ai. Nhưng đồng thời bà ta cũng phát triển tính cách không nhận sự an ủi từ người khác. Rachel cũng có vài người bạn mà bà ta thích chơi nhưng chưa bao giờ tin ai hay giải bày chuyện riêng tư. Mọi quan hệ của bà với đàn ông cũng trở nên xa vời. Nhưng Rachel lại cần sự giúp đỡ, đó là thuốc lá. Khi mọi việc trở nên khó khăn, bà ta gạt hết “những người bạn tốt” sang một bên và bắt đầu hút thuốc. Chất-nicotine giúp bà thăng hoa mỗi khi trầm cảm và bình tĩnh khi lo lắng. Rachel đến gặp tôi vì bà ta biết cần phải cai hẳn thuốc. Các vấn đề hô hấp thường xuyên làm bà cảm thấy sợ. Rachel thường xuyên bỏ thuốc được một, hai tháng, nhưng - như bạn thấy đấy - bà ấy lại sa ngã.

Tôi biết có kê cho bà ấy công nghệ cai thuốc tiên tiến nhất đi nữa cũng không có ích gì. Rachel rõ ràng rất quyết tâm cai nghiện. Nhưng một trong những điều cần thiết là liệu người đó có cần giúp khi gặp khó khăn hoặc sợ hãi hay không. Nếu Rachel muốn thành công, bà ấy phải học cách tin tưởng, tìm một người bạn đồng hành và tâm tình để thay cho thuốc lá. Chúng ta biết rất rõ bà ấy không thể mất hàng năm trời dùng phương pháp trị liệu tâm lý hoặc cũng không đủ kiên nhẫn để đợi; những liệu pháp tăng cường như vậy quá lớn, dễ gây chấn động.

Bước đi nhỏ đầu tiên mà Rachel tiến hành là gọi vào hộp thư thoại của tôi mỗi ngày một lần. Tất cả những gì bà phải làm chỉ là câu nói: “Xin chào, tôi là Rachel.” Bà ngạc nhiên khi nhận ra bước đi nhỏ bé này khiến bà phải suy nghĩ. Rồi bà nhận ra giá trị của nó: Cuộc đời bà chỉ trốn tránh sự lệ thuộc, hành động gọi vào hộp thư thoại đã vi phạm nguyên tắc sống của bà - không cần nhờ đến ai hết. Khi bước đi này trở nên dễ dàng hơn, tôi yêu cầu bà ta gọi điện cho tôi trước khi bà hút thuốc. Đây không phải bước làm cho Rachel thấy hổ thẹn mà bỏ thuốc. Chúng

tôi đã thoả thuận rằng Rachel có thể hút bao nhiêu điều tuỳ thích - bà ấy chỉ chào trước khi hút thôi. “Xin chào, Rachel đây! Tôi đang chuẩn bị hút một điều nhé!” Vì Rachel có suy nghĩ không cầu cạnh tình cảm người khác nên tôi cô gắng tạo cho bà ta thói quen theo cách ít gây sốc nhất. Tôi đang giúp hình thành mối quan hệ giữa Rachel và “người bạn tốt” của bà ta. Chúng tôi làm việc này trong vòng một tháng.

Sau đó, tôi yêu cầu Rachel viết ra tâm tư của mình gửi đến một tờ báo. Các nghiên cứu cho thấy những người trút bầu tâm sự với mục tâm tình của báo cũng sẽ nhận được lợi ích về mặt tâm lí tương đương với những người tâm sự với bác sĩ tâm lí, bạn bè hay linh mục. Tôi tin việc tâm sự trên báo rất hữu ích đối với nhiều người. Các nghiên cứu tâm lý cũng chỉ ra rằng việc khách hàng dành mười lăm đến hai mươi phút mỗi ngày viết thư gửi toà soạn rất có lợi; nhưng Rachel không thể có ngần ấy thời gian cho việc đó được. Vì vậy, ngay từ đã tôi chỉ yêu cầu bà ấy dành *hai phút* mỗi ngày. Chúng tôi cùng làm việc này, bên cạnh việc gọi điện thoại, trong hai tháng. Bộ não của Rachel bắt đầu có thói quen nghĩ về việc viết thư và gọi cho tôi mỗi khi bà gặp chuyện. Vào cuối giai đoạn điều trị này, Rachel ngạc nhiên thấy mình đã giảm 30% lượng thuốc lá so với mọi khi mà không phải mất nhiều công sức.

Bước tiếp theo, tôi yêu cầu Rachel cùng tiến hành một thủ thuật Kaizen khác - đưa những câu hỏi nhỏ vào đời sống hàng ngày của bà ấy. Rachel sẽ tưởng tượng bà có một người bạn thân (một con người thực thụ) luôn bên bà mọi lúc. Bà cũng sẽ tưởng tượng mình muốn gì ở người bạn này - ví dụ như lắng nghe bà huyền thuyên về những thành quả của mình hay tâm sự với bà về các món ăn trong bữa trưa. Các câu hỏi sẽ được đưa ra. (Để có thêm thông tin về sức mạnh của những câu hỏi Kaizen nhỏ, hãy xem chương: “Đặt những câu hỏi nhỏ.”). Sau đó không lâu, Rachel bắt đầu gọi cho những người bạn mà bà cho là không đáng tin cậy, và bà khám phá ra nhiều chuyện hay khi tiếp cận thân mật với họ. Trong khoảng thời gian này, Rachel quay trở lại phương pháp cai thuốc mà trước đây bà từng sử dụng. Chỉ một tháng sau, bà ấy đã cai hẳn được thuốc. Suốt hai năm qua, Rachel không hề đụng đến một điều thuốc lá nào.

## **Bí quyết Kaizen**

### **Những bước đi nhỏ đầu tiên của bạn**

Tôi thường xuyên giới thiệu bài tập này với khách hàng và cho chính mình. Bạn có thể tự tập, nhưng tôi thấy hầu hết mọi người chỉ thành công khi họ cùng thực hiện với một người bạn tin

cây. Hãy bắt đầu bằng cách suy nghĩ tại thời điểm nào trong cuộc sống, bạn có thể dễ dàng thành đạt bằng những bước đi từ nhỏ đến lớn. Sau đó, hãy dùng bí quyết Kaizen đặt những câu hỏi nhỏ quyết định bước đi đầu tiên phù hợp nhất. Ví dụ, bạn muốn chọn sức khoẻ. Hãy để người bạn hỏi mình câu hỏi sau:

*Bạn đã dùng mẹo vặt nào để cải thiện chất lượng sức khoẻ của mình?*

Đa số mọi người thoát tiên đều trả lời giống nhau như “giảm cân”, hay “tập thể dục thường xuyên hơn.” Bắt đầu được như vậy thì rất tốt, nhưng giảm cân hay tập luyện đều không phải là bước đi nhỏ. Thực tế, hầu hết chúng ta đều từng thử áp dụng những phương pháp mới - ăn kiêng, lên kế hoạch chạy bộ - và rồi thất bại.

Hãy thử tìm một bước đi thực sự nhỏ bé, tưởng chừng vặt vãnh xem sao. Ở đây, một người bạn có thể giúp bạn. Một người bạn trong “tưởng tượng” - giúp bạn tìm ra bước đi nhỏ, theo đúng tinh thần Kaizen đến bạn hoàn thành công việc, nhưng cũng thoả mãn những lời chỉ trích giận dữ trong đầu bạn và luôn đòi hỏi bạn phải hành động theo kiểu đao to búa lớn. Để tránh gặp phải điều đó, người bạn này phải luôn hỏi đi hỏi lại một câu hỏi cho đến khi nào bạn sản sinh ra câu trả lời Kaizen thực thụ - bước đi này quá dễ dàng, đảm bảo bạn có thể thực hiện được mỗi ngày.

Người bạn này lặp lại câu hỏi:

*Bạn đã dùng mẹo vặt nào để cải thiện chất lượng sức khoẻ của mình?*

Thêm một câu trả lời nữa “ăn ít đi.”

Hãy cố gắng! Những mục tiêu mơ hồ như vậy sẽ làm thoả mãn ý nghĩ tự phê phán và hay đòi hỏi trong đầu bạn, tuy chúng rất khó phấn đấu và duy trì.

*Bạn đã dùng mẹo vặt nào đến cải thiện chất lượng sức khoẻ của mình?*

Tránh dùng sô-cô-la.

Bước đi này cụ thể hơn, tuy vậy vẫn quá lớn. Nếu việc ngừng ăn sô-cô-la dễ như vậy thì ngành công nghiệp sản xuất đồ ăn kiêng chắc sẽ phá sản mất. Bạn thử cố lần nữa xem.

*Bạn đã dùng mẹo vặt nào để cải thiện chất lượng sức khoẻ của mình?*

Ăn ít sô-cô-la đi.

Gần đến rồi đấy, nhưng phải không còn thanh sô-cô-la nào. Hãy nhớ khi được nghe câu hỏi

lập đi lập lại, nào bạn sẽ bắt đầu tiếp thu, ngấm ngấm và sáng tạo hơn.

*Bạn đã dùng mẹo vật nào để cải thiện chất lượng sức khoẻ của mình?*

Thế còn câu trả lời này thì sao: ăn sô-cô-la, nhưng bỏ đi miếng đầu tiên.

Thế đấy! Đây là cách tuyệt vời đến học cách kiểm soát khẩu phần ăn. Mắt bạn nhìn thấy cả thanh sô-cô-la trong khi não đang tìm cách rút đi một phần thanh sô-cô-la đó trước khi ăn. (Bỏ miếng *cuối cùng* đi thật quá khó!) Bạn nên đến bước đi đó rất nhỏ, đảm bảo bạn sẽ làm được và ngày mai bạn sẽ thấy trời lại sáng.

Một lĩnh vực Kaizen phổ biến khác được dùng ngay trên bàn làm việc tại văn phòng. Mọi người thường cho rằng họ thường dành một tiếng buổi sáng sắp xếp lại hồ sơ, dẹp bỏ những thứ linh tinh. Nhưng khi tôi hỏi họ, “Bạn có đảm bảo rằng dù bận rộn thế nào, mỗi sáng bạn cũng dành một tiếng để dọn dẹp chứ?” Câu trả lời là không. Cuối cùng, họ quyết định dành chỉ hai phút cuối ngày sắp xếp lại bàn làm việc, hoặc có khi chỉ xếp lại một tập tài liệu thôi.

Hoặc làm thế nào đến hoà giải với bậc phụ huynh khó tính? Một bữa tiệc sum họp xa hoa có thể gây hậu quả không hay cho cả hai bên. Thế thì sao không tổ chức một bữa cơm tối thay vào đó, hay chỉ cần một cuộc chuyện trò trên điện thoại? Một lần nữa, bước đi đầu tiên tuyệt vời nhất vẫn là câu: *“Dù mình có sợ nói chuyện với cha, mẹ thế nào đi chăng nữa, mình biết mình có thể làm được điều nhỏ bé này.”* Đối với nhiều người, bước đi đầu tiên có thể là dành mỗi ngày một phút nhớ lại những phẩm chất tốt đẹp của cha, mẹ. Đối với những người có cha mẹ nghiêm khắc, bước đi khác có thể là dành mỗi ngày một phút nghĩ đến nỗi lo và cảm giác bất an của họ. Hành động nhỏ này giúp tăng tình cảm với cha mẹ.

Bằng cách chia nhỏ những bước đi đầu tiên, bạn đã cho mình cơ hội đi thẳng đến thành công. Một khi bạn đã cảm thấy thích bước đi đầu tiên này, nhận ra chúng trở thành thói quen, không tốn công sức, đem lại niềm vui, bạn sẽ quyết định lúc nào thích hợp để đi tiếp bước sau. Tuy nhiên, đừng để ai gây áp lực buộc bạn phải tăng tốc. Hãy sử dụng bài tập ở trên để quyết định bước thứ hai sẽ là gì, nhưng một lần nữa, bạn hãy đảm bảo rằng chúng đem lại kết quả cho bạn. Và rồi, bước thứ ba, thứ tư cho đến khi nào bạn vượt qua sự chống đối, thúc đẩy bạn tiến lên. Nếu bạn cảm thấy sợ một hoạt động nào đó hay luôn tìm có thoái thác nó, bạn nên giảm quy mô của những bước đi.

# CHƯƠNG NĂM

## Giải quyết những vấn đề nhỏ

Chúng ta quen với việc chung sống cùng những khó chịu nhỏ đến nỗi chẳng dễ dàng nhận ra nó thì đừng nói gì đến việc sửa chữa sai lầm. Nhưng những khó chịu này cuối cùng lại rất lớn, cản bước ta đi. Bằng cách tự rèn luyện và giải quyết những vấn đề nhỏ, bạn có thể tránh khỏi những liều thuốc đắng sau này.

Trong những năm tái thiết sau Thế chiến thứ Hai, công ty Toyota khởi đầu một cải cách táo bạo. Một nhà quản lý tài năng của công ty, Taiichi Ohno, dám thay đổi một trong những phương thức cơ bản của dây chuyền sản xuất. Trước đó, gần như tất cả các công ty ô tô đều theo một quy trình công nghệ giống nhau - lần lượt từng người thợ lắp gầm xe xuống dưới dây chuyền lắp ráp đến làm việc. Họ được giao nhiệm vụ đơn lẻ và tất cả chỉ có vậy. Bất cứ lỗi nào trong quá trình sản xuất đều được sửa lại bởi một giám sát chất lượng ở cuối dây chuyền.

Ohno, người chịu ảnh hưởng tư tưởng của tiến sĩ W. Edwards Deming, lại có ý kiến khác. Ohno đã đặt một dây thừng nhỏ ở mỗi vị trí dọc theo dây chuyền lắp ráp, và bất kỳ công nhân nào phát hiện ra lỗi đều có thể kéo dây thừng, làm cho cả dây chuyền ngừng lại. Ohno muốn tất cả các kỹ sư, nhà cung cấp, công nhân sản xuất đều sẵn sàng phát hiện sai sót và đưa ra giải pháp, tốt nhất là ngay tại chỗ.

Nhiều nhà sản xuất khác đã cho điều này thật lố bịch, vi phạm quy tắc sản xuất hàng loạt. Làm thế nào nhà máy có thể lắp ráp sản phẩm nhanh được, một khi cả dây chuyền phải dừng lại vì phút ngẫu hứng của một công nhân muốn sửa một lỗi nhỏ?

Ngược lại với quan điểm trên, phương pháp của Ohno được chứng minh là phương pháp thành công nhất trong ngành ô-tô. Sửa một lỗi nhỏ ngay tại chỗ có thể ngăn lỗi lớn về sau. Mặc dù vậy, thật đáng buồn vì không phải doanh nghiệp nào cũng học được kinh nghiệm từ Toyota. Hãng Ford và Firestone đã “bỏ qua” những “vấn đề nhỏ” của lốp xe suốt mấy năm trời - cuối cùng, cứ ba tỉ dặm tổng số xe Ford Explorer đi được lại có một lốp bị hỏng. Chỉ đến khi rất nhiều người chết và các phương tiện thông tin đại chúng tập trung chú ý, những công ty này mới buộc phải công nhận hậu quả con số thống kê một trên ba tỉ. Một ví dụ đau buồn khác là thảm họa tàu vũ trụ Columbia năm 2003. Trong vài chuyến bay trước, những mảnh bọt cách nhiệt đã bị vỡ ra từ thân tàu. Do không để lại tai nạn lớn nào, NASA cho rằng vấn đề này là chuyện bình thường trong các chuyến bay vũ trụ - cho đến khi lớp bọt cách nhiệt rơi thêm lúc

tàu Columbia cất cánh, làm hỏng rìa chóp cánh tàu, dẫn đến hư hại khi quay về Trái đất và giết chết tất cả bảy nhà du hành vũ trụ. Còn chúng ta, trong khi vội vàng đạt tới mục tiêu, đã bao lần phát hiện ra sự cố - nhưng lại coi đó là “bình thường”, chỉ để tránh không đối mặt với chúng?

Khi đang cố gắng thay đổi, chúng ta rất dễ bị dụ dỗ bỏ qua những dấu hiệu cảnh báo nhỏ như: *có chuyện rồi đấy. Bạn nên chậm lại đi, lùi lại và xem xét kỹ lưỡng.* Nhưng nếu ta tránh những vấn đề nhỏ này, chúng sẽ lớn dần lên trở thành rắc rối lớn buộc ta phải dừng lại toàn bộ công việc, mất nhiều thời gian và phiền toái xử lí. Nếu để tâm vào những lỗi nhỏ bây giờ có thể giúp ta tiết kiệm nhiều năm sửa chữa.

## **Bí quyết Kaizen**

### **Học cách phát hiện lỗi nhỏ**

Thông thường, hậu quả luôn được phát hiện vào thời điểm cuối cùng; chúng ta chỉ nhận thấy vết nứt trên trần nhà sau khi mưa ngấm vào lớp thạch cao. Nhưng chúng ta có thể tự luyện cho mình nhìn thấy rõ những dấu hiệu cảnh báo. Hãy thử bài tập sau để làm sắc bén khả năng phát hiện vấn đề nhỏ:

1. Nhớ lại một lỗi lầm lớn mà bạn mắc phải trong cuộc đời mình. Bây giờ hãy dành thời gian ngẫm nghĩ liệu có những dấu hiệu cảnh báo nào cho thấy mọi việc xảy ra không đúng như kế hoạch hoặc mong muốn của bạn. Bạn phải tiến hành những biện pháp nào để sửa chữa lỗi lầm? Bạn có phải dừng lại toàn bộ “dây chuyền” và bắt đầu lại từ đầu? Bạn có bỏ qua vấn đề nào nhằm đạt được kết quả đúng thời hạn không?
2. Hãy xác định một lỗi nhỏ hôm nay mà bạn mắc phải, đừng nổi giận với bản thân vì lỗi này. Nếu được thực hiện hàng ngày, hành động đơn lẻ này sẽ nâng cao nhận thức của bạn về lỗi nhỏ.
3. Còn bây giờ hãy tự hỏi mình liệu lỗi nhỏ bạn phát hiện trong mục 2 có gây ra lỗi lớn, hay ít ra có nguy cơ phát triển nhanh không. (Ví dụ, nếu bạn để chìa khoá xe không đúng chỗ, bạn sẽ phải bới tung mọi thứ lên, hoặc ít nhất nó cũng làm bạn rối trí.) Bằng cách để tâm đến những lỗi như thế này, bạn đang giảm đi hậu quả của nó. Nếu bạn cảm thấy một lỗi nhỏ có thể dẫn đến những vấn đề lớn về sau

này, hãy tự hỏi mình: *Tôi có thể dùng bước đi Kaizen nào để cứu vãn tình hình?*

4. Hãy tự nhủ liệu bạn có gây phiền hà cho người thân trong gia đình, bạn bè, đồng nghiệp hay khách hàng. Nhận thức mới này sẽ làm giảm nguy cơ bạn sơ suất lần sau, nhưng bạn cũng nên tự hỏi liệu lỗi lầm này có tạo ra hậu quả lớn hơn. Nếu bạn biết gắn lỗi lầm của mình với vấn đề lớn hơn, bạn đã tự khuyến khích mình làm việc tốt hơn rồi đấy!

## **Khi sai lầm không còn là lựa chọn**

Đa số mọi người không ưa thất bại, nhưng đối với một số người và công ty, thất bại còn quan trọng hơn việc đổ tiền cho những tham vọng táo bạo, vội vàng. Nó thậm chí còn liên quan đến mạng sống của đa số nữa. Các nhà tâm lý học đã tiến hành kiểm tra các chiến lược được cho là hoàn hảo mà nhiều tổ chức đã sử dụng. Kết quả tìm được cho thấy trong đời sống hàng ngày, không nhất thiết phải cố gắng hết sức để tránh phạm sai lầm.

Tiến sĩ Karl E. Weick, nhà tâm lý học thuộc Trường Đại học Thương mại Michigan, đã đưa ra một nghiên cứu thú vị. Đối tượng nghiên cứu của ông là những người làm việc trong phòng cấp cứu, vận chuyển trên máy bay, bộ phận không lưu, trung tâm phản ứng hạt nhân và cứu hoả. Ông xếp những người này thuộc nhóm “hoàn toàn đáng tin cậy” (HROs) - công việc của họ quan trọng và chính xác đến nỗi họ *không được phép* sai sót. Một trong những đặc điểm chung của nhóm người này, tiến sĩ Weick cho biết, là “nổi bật bởi khả năng phát hiện ra những dấu hiệu cảnh báo nhỏ nhất và đưa ra hành động mạnh mẽ, quyết đoán.”

Ví dụ, những phi công lái máy bay trên boong chiến hạm Lực lượng Hải quân Hoa Kỳ đều được lựa chọn kỹ càng gồm những người có thần kinh thép và óc phán đoán bình tĩnh. Tất nhiên còn có các phương tiện kỹ thuật điều khiển tự động giúp đảm bảo chuyến bay an toàn. Nhưng khi bạn phải hạ cánh trên boong tàu giữa biển khơi thì một lỗi nhỏ, dù cực nhỏ cũng có thể gây thảm họa. Các sĩ quan và thủy thủ đoàn không được phép coi hệ thống tự động luôn chạy hoàn hảo. Thay vào đó, họ phải theo dõi từng chi tiết nhỏ nhất có thể dẫn đến hư hỏng.

Họ lắng nghe cả giọng nói căng thẳng của phi công khi bay lượn trên không để xả nhiên liệu thừa. Họ đi tuần nhiều lần mỗi ngày tìm xem có “vật thể lạ” - bất cứ thứ gì có thể vướng vào động cơ - kiểm tra kỹ lưỡng vì bất cứ chuyện gì cũng có thể xảy ra. Họ còn chú ý cao độ mỗi lần

hạ cánh. Trong khoang lái, có bốn loại dây nối với phần đuôi máy bay. Phi công không được động vào sợi dây thứ nhất hoặc thứ hai (bởi vì điều này có nghĩa họ hạ cánh quá sớm) hoặc sợi thứ tư (sẽ làm họ mất bình tĩnh, đổ chệch khỏi boong và rơi xuống biển). Chạm vào sợi dây thứ ba là tốt nhất. Những lần hạ cánh mà chạm vào sợi thứ nhất, thứ hai hay thứ tư đều được nhắc nhở, nhờ vậy phi công và đội bay có thể phát hiện và chỉnh hướng lái lệch.

Chúng ta hoàn toàn có thể đưa những chiến lược này vào cuộc sống, chú ý cẩn thận từ những đốm lửa nhỏ có thể tạo đám cháy lớn. Vài năm trước, khi đang dạy một khoá học sáng tạo vào cuối tuần, tôi gặp Amy và Frank. Trong ba ngày đó, tôi rất thân thiết với cặp vợ chồng này, và Amy muốn tôi đến chữa cho Frank căn bệnh hay nổi giận khi đang lái xe. Chồng Amy cũng thừa nhận mình hay thường xuyên quát mắng những lái xe khác (vì họ sống ở khu vực hay bị tắc xe ở Los Angeles, nên luôn phải chịu đựng như vậy), nhưng anh ta cảm thấy vấn đề này quá nhỏ không cần phải làm phiền bác sĩ tâm lý.

Tôi khuyên Frank rằng vấn đề này rất đáng lưu tâm. Nhiều cuộc nghiên cứu cẩn thận cho thấy những người phản ứng với thách thức của cuộc sống bằng những cơn giận dữ có nguy cơ chết sớm bởi bệnh tim gấp *bảy* lần so với những ai có cùng lối sống (bao gồm vận động và chế độ dinh dưỡng) nhưng tính khí mềm mỏng hơn. Tôi còn chỉ ra cho Frank thấy nếu anh ta được ngồi trong chiếc xe êm ái, được trang bị các phương tiện giải trí hiện đại nhất, bên cạnh người phụ nữ anh mơ ước - mà vẫn không thấy sung sướng thì rõ ràng anh ta không thể tạo được hạnh phúc khi gặp phải những khó khăn lớn hơn trong cuộc đời. Tại sao không sử dụng chiếc xe như một lớp học, học cách kiềm chế tâm trạng và tập trung?

Các số liệu thống kê về nguy cơ tim mạch là hồi chuông cảnh tỉnh cho Frank. Tôi cho rằng nhận thức mới này sẽ làm giảm các phản ứng giận dữ của Frank khi lái xe. Bài học tôi dùng trong chương trình giúp giảm các hành vi có nguy cơ gây bệnh tim sẽ giúp ích cho Frank: Mỗi khi ngồi sau tay lái, anh ta phải thực hiện một hành động giúp người lái xe khác. Bây giờ, thay vì căng thẳng nhìn những kẻ điên khùng luôn vượt mũi xe, Frank có thể vẫy nhường đường cho lái xe khác vượt lên. (Một biện pháp khác là bật nhạc êm ái thay cho nghe tin tức, vì thế đầu óc bạn sẽ thanh thoi, thay vì bị kích thích). Một thời gian dài sau, Frank cho biết tính kiên nhẫn và hài hước của anh đã được phát huy - không phải chỉ ở trong ô tô. Và anh cũng biết ơn Amy trước đây đã chỉ ra cho anh “vấn đề nhỏ bé” đó.

Tôi thấy Amy có đôi mắt sắc sảo nhận ra những vấn đề nhỏ và bằng trực giác cô sớm hiểu tầm quan trọng của chúng. Đối với những người bình thường như chúng ta, do không phải làm việc dưới áp lực của sự sống hay cái chết như những người thuộc nhóm HRO (độ tin cậy cao)

nên khó có thể nhận biết những lỗi nhỏ thì đừng nói gì đến việc đánh giá được khả năng hổng hóc lớn tiềm tàng. Tôi sẽ cho các bạn xem ba tình huống sơ suất rất nhỏ bé dưới đây mà trong cuộc sống có lẽ *tất cả* chúng ta thường hay bỏ qua. Sau đó, ta lại phải tốn công bù lại, ví dụ như trả giá cho việc thiếu kiểm tra những điểm mù trong gương trên xe.

*"Hãy đối mặt với khó khăn khi nó còn dễ dàng; hãy hoàn thành việc lớn bằng nhiều hành động nhỏ"*

**Tao Te Ching**

### **Điểm mù số một: đoạn đầu con đường dẫn tới thay đổi**

Laurel đến gặp tôi vì cuộc hôn nhân của cô có nhiều trục trặc. Một trong những lời phàn nàn gay gắt nhất của cô về chồng mình là anh ta thiếu sự thông cảm. Nếu một người bạn gặp chuyện không may, anh ta hầu như không quan tâm đến việc đó. Anh ta tức giận vì Laurel dành ít thời gian và công sức cho gia đình riêng. Điều này thường dẫn đến những cuộc cãi cọ lớn tiếng vì cô ấy dùng thời gian của mình để giúp đỡ người khác hay hoà đồng với mọi người, những thứ cô cho là bình thường và phù hợp với cô. Cô đã để ý tới việc anh ta thiếu sự đồng cảm ngay từ lần gặp gỡ đầu tiên, nhưng lại quá háo hức với mối quan hệ này và cho rằng tính cách khó chịu đó sẽ được cải thiện.

Tôi không khuyên bạn áp dụng những chuẩn mực quá cứng nhắc đối với người bạn đời tương lai (như trường hợp của Grace, người luôn từ chối hẹn hò với những người không biết nhảy hoặc làm công việc không xứng tầm với cô), nhưng thật ngu ngốc nếu cứ nhắm mắt trước những đặc điểm mà bạn cho là không phù hợp ngay từ đầu. Sự thận trọng có thể đã giúp Laurel và chồng hoá giải những khác biệt trước khi cuộc hôn nhân của họ biến thành nỗi giận dữ và phần uất âm ỉ. Vì thế, tôi không ngạc nhiên khi các cặp tình nhân đến gặp tôi khi có vấn đề nhỏ trong quan hệ. Họ thường xin lỗi vì đã làm phiền nhưng tôi đáp lại: "Này, đây là dấu hiệu tốt chứng tỏ các bạn rất khôn ngoan khi phát hiện những vấn đề cởn cỏn đó, và các bạn luôn coi trọng mối quan hệ của mình"

Đương nhiên, điều này cũng đúng không chỉ cho mối quan hệ xã hội. Nếu bạn thấy đau ở đầu gối khi đang tập chạy, bạn có thực sự bỏ qua vấn đề đó không? Bằng cách giảm nhịp bước hay cắt bớt đoạn đường bạn chạy, (hoặc đến bác sĩ khám nếu cơn đau vẫn kéo dài, bạn có thể ngăn được những chấn thương nghiêm trọng). Nếu bạn muốn trở thành nhà trang trí nội thất nhưng

lại chần trừ đăng ký lớp thiết kế, chẳng nhẽ bạn không băn khoăn liệu bạn có thực sự muốn gắn bó với nghề này?

Câu chuyện của Laurel kết thúc có hậu. Cô nhận ra rằng mình cũng có trách nhiệm trong chuyện gia đình vì cô buộc chồng mình phải sống theo cách của cô dù anh ta không muốn. Điều này khiến cô nhìn anh ta với lòng vị tha, kiên nhẫn, thậm chí tò mò hơn. Còn anh chồng thấy suy nghĩ mới của vợ rất hay và tham gia vào việc điều trị của vợ. Ba chúng tôi có thể cùng nhau giải quyết được vấn đề.

## **Điểm mù thứ hai: nằm gần đích đến**

Khách hàng tư vấn của tôi, một bệnh viện lớn, đang tìm người cho vị trí giám đốc điều hành mới. Điều này chứng tỏ họ đã nhận thức được khó khăn trong tầm tay. Đó là thời điểm của sự biến động và khủng hoảng về mặt tổ chức, và ban quản trị quyết định thuê một người có đầu óc quyết đoán, dám làm dám chịu. Các thành viên rất mừng vì họ tìm được một ứng cử viên đủ năng lực và tự tin. Họ hài lòng vì chính vào phút cuối họ đã tìm được người mà không cần sự đánh giá của tôi. Khi ban quản trị đang vội.

Sáu tháng sau, vị giám đốc điều hành mới gây ra vô số bất cập. Cô ta cô lập một nhân viên tận tâm và có tài bởi người đó phớt lờ mệnh lệnh của cô. Cô ta đưa ra những yêu cầu cho thấy sự thiếu hiểu biết về nhân viên. Ví dụ, cô muốn có bản báo cáo hàng tuần xem nhân viên mình sử dụng thời gian như thế nào, làm họ thêm bận rộn bên cạnh những công việc thông thường. Thêm vào đó, cô ta cắt giảm số lượng điều dưỡng, dù cho đội ngũ nhân viên phản đối. Vài tuần sau đó, một bệnh nhân đã chết vì không đủ nhân viên trông nom. Những vụ kiện cáo và giữ ổn định bệnh viện đã tiêu tốn còn nhiều tiền hơn cả lương những điều dưỡng viên bị cho nghỉ việc.

Thất bại của vị giám đốc điều hành này là do không lắng nghe và nhìn thấu đáo vấn đề - một kết cục có thể nhìn thấy trước, từ những vấn đề nhỏ ngay trong cuộc phỏng vấn - lại biến thành một sai lầm chết người. Tuy nhiên, từ những sai lầm này, ban quản trị tiếp tục tìm kiếm ứng cử viên triển vọng khác và tự họ cũng thừa nhận ứng cử viên cũ không được việc gì cả, họ lại phải bắt đầu từ con số không.

## Những dấu hiệu cảnh báo sau luôn xuất hiện bất ngờ, đừng bỏ qua bất cứ biểu hiện nào!

- Tính cách khó chịu của người bạn mới hẹn hò, ví dụ thô lỗ với nhân viên phục vụ hay uống quá nhiều nước. Mỗi khi gặp một người vừa chia tay người yêu, tôi thường hỏi “Anh/chị đã từng nhận thấy những dấu hiệu báo trước nào chưa - như nóng tính, lạnh lùng, phàm phu phức tử?” Phần lớn những người này thừa nhận, vâng, họ có nhìn thấy những khiếm khuyết đó sau lần hẹn hò thứ ba hoặc thứ tư gì đó. Đương nhiên, thật không khôn ngoan nếu từ chối bất cứ ai có khiếm khuyết nhỏ nhất (nếu vậy, tất cả chúng ta sẽ cô đơn), nhưng bạn hãy tự hỏi: liệu cậu có nhận ra vấn đề không? Liệu anh/cô ấy có trách nhiệm và muốn sửa đổi không? Liệu rằng lỗi nhỏ này có phải vấn đề lớn mà chúng ta cần nói chuyện với nhau không?
- Những ứng viên xin việc chưa được xuất sắc lắm. Khi bạn phỏng vấn một ứng cử viên, người này không đáp ứng yêu cầu của bạn nhưng bạn đang muốn tìm một người để lấp chỗ trống; hãy bình tĩnh và cân nhắc. Nếu bạn không có nhiều ứng viên khác đến; lựa chọn, và nếu ứng viên đó có những phẩm chất khác, hãy thực hiện thêm ba, bốn cuộc phỏng vấn nữa để tìm hiểu thêm khả năng khác của người đó. Nêu ra những hạn chế và ghi chép lại xem ứng viên phản ứng như thế nào. Tạp chí Thương mại Harvard đã nhận xét rằng thà để một vị trí trống còn hơn thay vào đó một người không được việc.
- Tính dễ cáu kỉnh hay tự phê phán mình. Tôi muốn đề cập đến những lời nói hay xuất hiện trong đầu chúng ta: **Tại sao tôi không bỏ cuộc đi? Tôi sẽ chẳng bao giờ thông minh hơn, giàu có hơn hay thon thả hơn**, như đã nêu ở chương “Đặt những câu hỏi nhỏ”. Điều bí ẩn ở chỗ chính sự đối xử khắc nghiệt với bản thân hướng ta đến hành động nhiều hơn thay vì sáng tạo. Trên thực tế, nó kích thích phản ứng chống trả hay trốn chạy (đã được đề cập ở phần đầu cuốn sách) và ngăn chặn suy nghĩ. Bạn có thể làm dịu đi tiếng nói đó bằng cách ý thức về chúng - và bằng các bước nhỏ Kaizen để giảm stress.
- Những dấu hiệu hơi đau nhức nhưng dai dẳng trong khi luyện tập. Sẽ rất bình thường nếu bạn thấy mỏi và nhức cơ trong khi hoạt động bởi vì chúng đang bị căng ra. (Nếu bạn bắt đầu chương trình tập luyện theo phương pháp Kaizen, lúc

đầu bạn sẽ gặp rất ít hoặc không hề đau đớn chút nào.) Nhưng nếu bạn thấy đau ở các khớp hay thở khó nhọc, tốt hơn hết hãy giảm mức độ hoặc nghỉ vài ngày. Nếu cứ bỏ qua cơn đau, bạn có thể bị chấn thương nặng và kế hoạch giữ phom người của bạn sẽ bị đổ vỡ. Nếu cơn đau vẫn tiếp tục hoặc bạn thấy tức ngực khi ra ngoài, hãy đến gặp bác sĩ ngay.

- Một cảm giác thoáng qua nhưng bất an về một chuyện gì đó. Nếu bạn cảm nhận được bước đi hay mục đích trong đầu bạn có điều gì không ổn, hãy khôn ngoan tôn trọng bộ não của mình. Bằng cách sáng suốt để làm đến việc này, bạn có thể dập tắt đám lửa nhỏ trước khi nó bùng lên.

### **Điểm mù thứ ba: Một cuộc khủng hoảng toàn diện**

Đôi khi rất khó có thể phát hiện ra vấn đề nhỏ bởi vì, thật nghịch lí khi chúng ta cứ đổ rìet những chuyện cực kỳ phức tạp là nguyên nhân của những thiệt hại khủng khiếp. Điều này đúng đối với hôn nhân, công việc, nghiệp ngập, các tập đoàn lớn và thậm chí cả những bệnh dịch trên thế giới.

Nhiều người Mỹ không hề biết rằng bệnh kiết lị đã giết chết hàng triệu trẻ em trên thế giới mỗi năm. Nói một cách cụ thể, nó tương đương với việc cứ bốn tiếng đồng hồ lại có một chiếc máy bay chở đầy trẻ em bị rơi. Các chuyên gia y tế thế giới và các tổ chức chính phủ đã và đang nỗ lực nhằm giảm bớt sự xuất hiện của bệnh dịch trên diện rộng và đưa ra các giải pháp đỡ tốn kém như cải thiện hệ thống đường nước tới khu vực bị nhiễm bệnh hay đưa liệu pháp chống mất nước tới các cơ sở y tế đang điều trị cho các em. Những biện pháp này rất khả thi và hữu ích nhưng họ hoàn toàn không ngờ tới một vấn đề rất nhỏ: những đôi tay bị nhiễm bẩn. Ở những nước nơi bệnh kiết lị ở trẻ phổ biến, xà phòng đều có mặt trong mỗi ngôi nhà nhưng chỉ khoảng 15 đến 20 phần trăm mọi người rửa tay trước khi chạm vào thức ăn của trẻ em. Khi giữ vệ sinh tay chân sạch sẽ, chúng ta sẽ giảm được 40 phần trăm các ca bệnh kiết lị. Chỉ cho mọi người thấy rõ rửa tay sạch sẽ dễ dàng hơn nhiều so với lắp đặt hệ thống nước mới hay chữa trị sau khi dịch bệnh xảy ra.

Phương pháp trấn áp tội phạm ở thành phố New York là một ví dụ khác. Vào những năm 80 của thế kỷ trước, mỗi năm trung bình có khoảng hai ngàn vụ giết người và sáu trăm ngàn các

vụ phạm tội nghiêm trọng. Chỉ tính riêng trong hệ thống tàu điện ngầm mỗi năm, mười lăm ngàn công nhân và người đi tàu là nạn nhân của các vụ nói trên. Các chính trị gia và quan chức cảnh sát liên tục tìm mọi biện pháp giảm những vụ trọng án bằng những biện pháp mạnh tay, tăng cường cảnh sát truy đuổi, tăng ngân sách v.v. Họ cho rằng tình hình tội phạm đã đạt mức kỷ lục, chỉ có những biện pháp mạnh mẽ, tốn kém mới có thể làm giảm đi được. Tuy nhiên, mặc dù nhiều công sức và tiền bạc đổ ra, tỉ lệ tội phạm vẫn gia tăng.

Năm 1990, người ta mời William Bratton đến nhằm giảm bớt tình trạng phạm tội tại các ga tàu điện ngầm. Quan điểm của Bratton bị ảnh hưởng bởi lý thuyết “những cánh cửa sổ vỡ”, phổ biến năm 1982 bởi hai nhà tội phạm học, James Q. Wilson và George L. Kelling. Theo lý thuyết này nếu một thành phố - hay một khu dân cư hoặc một dãy phố - bỏ qua những vi phạm pháp luật dù nhỏ, thì trên thực tế nó đã tạo điều kiện cho những vụ án nghiêm trọng. Wilson và Kelling quan sát thấy khi lũ trẻ ném đá vào một toà nhà trống và làm vỡ một ô cửa sổ, và rồi ô cửa sổ đó bị bỏ mặc, cả tấm cửa sổ cũng hỏng theo. Nhưng nếu ô cửa đó được nhanh chóng sửa lại, những kẻ phá hoại sẽ bỏ đi và các ô còn lại sẽ vẫn lành lặn. Wilson và Kelling tin rằng sự việc này có thể minh họa cho một sự thực về tội phạm lớn hơn: Người ta sẵn sàng phạm luật ở những khu dân cư một khi những vụ vi phạm nhỏ bị bỏ qua hoặc không bị trừng phạt thích đáng. Nếu không ai giải quyết được vụ một người say rượu, la hét quấy phá âm ỉ, liệu có công dân nào dám can thiệp vào vụ trấn lột hay gọi cảnh sát khi có cướp?

Khi Bratton đến New York năm 1990, ông ta đã đem theo triết lý tương tự Kaizen. Phản đối áp lực mạnh mẽ sử dụng những biện pháp cực đoan, phô trương để giải quyết tình trạng tội phạm ở các ga tàu điện ngầm - một vấn đề làm hàng triệu người dân có trách nhiệm luôn cảm thấy mệt mỏi mỗi khi đi làm hàng ngày - Bratton quyết định tập trung giải quyết những vụ phạm tội nhỏ làm huỷ hoại chất lượng cuộc sống và gây hại cho những người đi tàu nhưng không coi đó là những vụ trọng án. Những tội này bao gồm tè bậy nơi công cộng, lang thang và nhảy vượt qua cửa xoay soát vé. Bạn có thể tưởng tượng người dân New York hoài nghi và giận dữ như thế nào khi Bratton chỉ tập trung vào giải quyết những vụ như nhảy qua cửa soát vé thay vì những vụ giết người. Nhưng ông vẫn quyết tâm theo kế hoạch của mình.

Thay vì đưa ra những cuộc vây bắt rầm rộ nhưng không thường xuyên, Bratton yêu cầu các nhân viên bắt giữ những người nhảy qua cửa soát vé, còng tay khoảng 15 đến 20 phần trăm trong số đó ngay tại sân ga - nơi các hành khách đi tàu, không phải các phóng viên truyền hình, có thể chứng kiến. Việc này có tác động lớn không chỉ các vụ phạm tội nhỏ mà còn cả những vụ án lớn. Khi cảnh sát đang kiểm tra những người nhảy qua cửa soát vé, họ cũng phát hiện nhiều tên tội phạm đang chuẩn bị hành sự. Rõ ràng những kẻ lăm le trấn lột cũng bị ngăn chặn bởi sự

trừng trị nghiêm khắc của cảnh sát. Hiển nhiên, chúng không dám lừa đảo và cướp bóc trên tàu điện ngầm nữa.

Một trong những người phụ trách khu vực, Miles Ansboro, còn có cách giải quyết bằng những biện pháp nhỏ khác. Ông ta muốn những hành khách đi tàu cảm thấy an toàn hơn khi nhận thấy sự có mặt của nhân viên cảnh sát, nhưng nếu bóng dáng đồng phục của họ đi khỏi, chẳng ai thèm để ý đến nữa. Vì vậy ông ta đã tự hỏi mình một câu hỏi Kaizen nhỏ: *Điều gì thu hút sự chú ý của mọi người trong tàu điện ngầm?* Câu trả lời là: Loa phóng thanh. Mỗi khi tàu đến một ga, một sĩ quan đưa tờ giấy cho người soát vé đọc to trên hệ thống loa thông báo: “Xin quý khách lưu ý. Cảnh sát tuần tra đang đi khắp tàu. Trong khi họ đi kiểm tra tình trạng trên tàu, có thể có sự chậm trễ đôi chút. Xin cảm ơn quý khách.” Các nhân viên cảnh sát chào hành khách, dẫn những kẻ gây rối và say rượu ra khỏi toa, ổn định chỗ ngồi của những đứa trẻ gây mất trật tự. Vấn đề nhỏ, câu hỏi nhỏ, hành động nhỏ - nhưng làm cả thành phố ngạc nhiên, tỉ lệ phạm tội trong hệ thống tàu điện ngầm giảm 50 phần trăm trong vòng 27 tháng. Bratton được thăng chức Cảnh sát trưởng thành phố New York. Trong trường hợp này ông ta đã tạo kỳ tích từ con số không.

(Tôi cũng muốn nêu thêm rằng Kaizen không phải là biện pháp duy nhất mà Bratton áp dụng. Ông ta chứng tỏ khả năng của mình bằng cách giảm 75 phần trăm lực lượng cảnh sát khu vực của thành phố, lắp đặt hệ thống máy tính tinh vi hoạt động ở những khu vực có tình trạng tội phạm cao. Những bước đi Kaizen nhỏ bé và bước nhảy vọt thay đổi không có gì phi thường; nếu được sử dụng kết hợp, chúng sẽ trở thành thứ vũ khí mạnh mẽ giải quyết những vấn đề to lớn, phức tạp, tưởng như vô phương cứu chữa. Khi mọi người phải đối mặt với một vấn đề gai góc, hầu như không thể giải quyết được, tôi thường khuyên họ hãy tập trung vào phương pháp Kaizen trước. Một khi họ hiểu những bước đi nhỏ, họ sẽ có khái niệm về thời cơ thích hợp và biết kết hợp chúng với những bước đi khác.)

Khi ta phải đối đầu với khủng hoảng cá nhân, chiến lược Kaizen giải quyết những vấn đề nhỏ sẽ đem đến nguồn an ủi và sự giúp đỡ thiết thực. Nếu chúng ta dính vào một vụ kiện cáo, ốm đau, hoặc gặp tình trạng tài chính cạn kiệt, người yêu bỏ rơi, chúng ta không thể giải quyết tình huống bằng những biện pháp nhanh chóng, mang tính quyết định ngay được. Trong lúc này, biện pháp cụ thể là những bước đi nhỏ. Khi cuộc sống gặp nhiều áp lực, thậm chí không thể kiểm soát tình cảm hay phải chịu đựng nỗi đau về mặt tinh thần, chúng ta có thể định vị những vấn đề nhỏ trong số những thảm họa lớn, và có lẽ, dùng các bí quyết Kaizen từ từ đưa ta đến với giải pháp. Nhưng nếu không nhận ra những vấn đề nhỏ, để kiểm soát này chúng ta có thể trượt dài trong tuyệt vọng.

Tôi đã từng quen một người tuyệt vọng, Becky, một phụ nữ 55 tuổi đang chuẩn bị nghỉ hưu. Bà hy vọng sẽ đạt được ước mơ trở thành một họa sĩ trong suốt cuộc đời mình. Khi tôi quen Becky, bà cho tôi xem những bức tranh và tượng điêu khắc. Thực sự bà là người có tài. Nhưng gần đây, khi Becky đi khám sức khỏe định kỳ, bác sĩ phát hiện bà có khối u trong cổ họng. Người ta chẩn đoán: bà bị ung thư. Becky vô cùng hoảng sợ và tức giận. Khi đến gặp tôi, bà đã cắt liên lạc với tất cả bạn bè và gia đình, hoàn toàn bị chi phối bởi những yêu cầu của các bác sĩ, bởi căn bệnh và bởi thói quen sinh hoạt hàng ngày. Bác sĩ chuyên khoa đã đưa các phương thức chữa bệnh, nhưng những sự lựa chọn đó không khác gì một gánh nặng.

Becky miễn cưỡng đến gặp tôi: “Tôi không thể chịu đựng các cuộc hẹn khám hơn nữa rồi.” Bà bắt đầu dĩ đồng ý để tôi giúp đỡ - nhưng nếu điều đó chỉ kéo dài vài phút mỗi ngày. Tôi yêu cầu Becky cho biết mục tiêu cho giai đoạn này của bà là gì. Chúng tôi cùng thống nhất công việc chính trong lúc này là thoát khỏi căn bệnh ung thư, nhưng vì cả hai chúng tôi không thể làm gì để kiểm soát căn bệnh, tôi đề nghị Becky đưa thêm hai mục tiêu khác. Bà ấy cho biết: “Tôi biến những ngày còn lại thành những ngày tươi đẹp nhất trong cuộc đời, và tôi muốn hoàn thành thêm một số công việc lặt vặt.” “Công việc lặt vặt” ở đây cụ thể là chuẩn bị giấy tờ, tiếp tục công việc ở văn phòng, giữ gìn nhà cửa sạch đẹp. Một loạt thử thách tương đối nhỏ với bệnh nhân ung thư nhưng chúng làm cho thời kỳ khó khăn này đỡ tồi tệ hơn.

Tôi hiểu Becky cần giúp đỡ với những công việc lặt vặt. Bà ấy ôm đồm quá nhiều thứ mà ngay cả một người khỏe mạnh cũng không thể giải quyết hết được. Becky là người hay giúp đỡ người khác nhưng lại ngại nhận điều đó. Càng cần sự giúp đỡ, Becky lại càng ngại nói ra. Vì vậy chúng tôi tiến hành một số bước nhỏ, giúp bà ấy đón chào bạn bè quay trở lại. Mỗi sáng, Becky viết ra danh sách các công việc, rồi đánh một dấu sao bên cạnh và mô tả cụ thể những việc bà cần giúp đỡ.

Danh sách công việc hàng ngày đưa Becky ra khỏi những đắm chìm trong hoảng loạn và chối từ, và ý nghĩ cần sự giúp đỡ làm bà tập trung vào đó hơn theo cách an toàn nhất. Trong kỳ điều trị sau, tôi không khuyến khích cũng như gợi ý Becky nên có một người bạn thực sự để giúp, nhưng tôi ca ngợi danh sách của bà ngày càng sáng tạo. Thoạt đầu, danh sách đó rất ngắn gọn, chỉ những câu như: *“Tôi muốn có một người bạn nói với tôi rằng: bạn dũng cảm lắm”*, hay *“Tôi muốn có người bạn giết giúp tôi đống đồ.”* Chỉ trong vòng một tuần, danh sách đó đã trở nên cụ thể và tràn ngập tình cảm hơn: *“Tôi muốn có một người bạn ngồi cùng với tôi trong khi tôi giải quyết công việc trên điện thoại hay hoàn thành công việc giấy tờ.”* *“Tôi muốn có một người bạn đi cùng tôi đến Wellness Community (một tổ chức hỗ trợ địa phương cho những người phải đối*

mặt với căn bệnh ung thư) và tìm hiểu xem tổ chức đó hoạt động như thế nào.” “Tôi muốn ôm một người bạn khi đang khóc.” Becky tự mình dần dần nối lại quan hệ với bố mẹ, bạn bè thân thiết nhất và hạt giống từ những danh sách ước muốn đó đã đem đến trái ngọt. Mặc dù việc chữa trị bệnh làm bà kiệt sức nhưng Becky đã bình tĩnh hơn và làm chủ được cuộc sống mỗi ngày. Vài tháng trước, tôi gặp lại Becky khi đợt trị bệnh kéo dài đã qua và căn bệnh ung thư đã bị đẩy lùi trong vài năm. Chúng tôi nói chuyện về sức khỏe của bà một lúc, chợt bà ngắt lời tôi: “Cám ơn vì món quà Kaizen” - Bà thì thầm.

## CHƯƠNG SÁU

### **Ban tặng những phần thưởng nhỏ**

Bạn muốn rèn luyện mình hay người khác có được những thói quen tốt, thì những phần thưởng nhỏ là sự động viên tuyệt vời. Chúng không chỉ ít tốn kém và tiện lợi mà còn kích thích những động lực bên trong cho sự thay đổi lâu bền.

Phần thưởng nhỏ không chỉ là sáng kiến hữu hiệu để hoàn thành công việc - đặc biệt với những việc khó khăn - mà còn là phương pháp tối ưu. Trên thực tế, phần thưởng luôn được sử dụng để trao tặng cho nhiều sáng kiến ở các công ty cũng như trong đời sống cá nhân của chúng ta.

Hãy xem một công cụ hợp tác đầy thâm ý: Hộp thư góp ý của nhân viên. Ở những nơi biết phát huy tốt, như gợi ý kéo dây trong dây chuyền sản xuất của Taiichi Ohno ở chương trước, đã khuyến khích công nhân tìm và báo cáo lại các vấn đề ngay từ đầu. Ở Nhật, những chương trình góp ý kiến, một bí quyết Kaizen phổ biến, được ba phần tư công nhân hưởng ứng. Tuy nhiên, tại Mỹ, những chương trình này - cũng có khi chỉ xem như một hộp có chữ ở trên, hoặc một vấn đề quá long trọng - nhận được tỉ lệ tham gia thảm hại, thông thường giới lắm cũng chỉ đạt không quá 25 phần trăm. Tại Nhật Bản, 90 phần trăm ý kiến của người làm công được áp dụng, nhưng ở Mỹ, tỉ lệ thực thi chỉ có 38 phần trăm.

***Tại sao lại có sự khác nhau như vậy?***

**Nội lực thúc đẩy**

Sự khác biệt chính giữa các công ty Nhật và Hoa Kỳ trong các chương trình đóng góp ý kiến là mức độ khen thưởng đối với người làm công. Ở Mỹ, thông thường, nhân viên sẽ được thưởng một khoản tiền mặt lớn tương xứng với số tiền họ tiết kiệm cho công ty. Đây là giải pháp hay, hợp lý, nhưng hầu như thất bại. Nó chỉ khuyến khích nhân viên tập trung vào những ý tưởng to lớn, hoành tráng sao cho xứng với tiền thưởng. Trên thực tế, chỉ có vài người trong chúng ta có được ý tưởng lớn; trong số đó, chỉ có vài sáng kiến thực sự được sử dụng. Do cơ chế như vậy, những ý tưởng nhỏ thực tế và hữu ích - nhưng không nhận được nhiều tiền thưởng - đã bị lãng quên.

Ở Nhật, giá trị phần thưởng trung bình khoảng 3,88 đô-la (trong khi ở Mỹ trung bình 458 đô-la). Đối với sáng kiến hay nhất trong năm, Toyota trao phần thưởng Giải thưởng Chủ tịch (Presidential Award) cho người nhận trong một buổi lễ trang trọng. Phần thưởng mà nhiều người thêm muốn này không phải là một chiếc đồng hồ kiểu cách, một xe ô-tô mới, hay phiếu mua hàng trị giá lớn mà là một chiếc bút máy. Đây là phần thưởng hữu hiệu đến nỗi Chủ tịch Tập đoàn Toyota Eiji Toyoda từng kiêu hãnh tuyên bố: “Mỗi năm nhân viên của chúng tôi đưa ra 1,5 triệu ý kiến, 95 phần trăm số ý kiến này đã được thực thi.”

Phần thưởng, công cụ tâm lý giá trị, không hề mới mẻ. Chúng đã trở thành một phần trong vốn từ điển kể từ giữa thế kỷ hai mươi, khi nhà tâm lý học hành vi B.F. Skinner đề cập trong triết lý của ông về “Sự củng cố tích cực (positive reinforcement), một cách để định hình hành vi thông qua hệ thống phần thưởng. Nó chỉ khác với phương thức Kaizen ở mức độ.

Các nhà quản lý Nhật Bản ưa chuộng những phần thưởng nhỏ không phải vì họ tiết kiệm (dù Kaizen luôn khuyến khích chúng ta đánh giá đúng giá trị thực) mà vì họ sử dụng một nguyên tắc cơ bản của con người: Phần thưởng càng lớn, càng nhiều nguy cơ cản bước tới thành công hoàn hảo. Những phần thưởng lớn, hấp dẫn hoàn toàn khác với những gì tiến sĩ Edvards Deming, người ủng hộ nhiệt tình phương thức Kaizen nhất, gọi là “nội lực thúc đẩy” (intrinsic motivation). Tiến sĩ Deming hiểu rằng đa số mọi người đều *muốn* làm việc gì đó đáng tự hào và đưa ra những đóng góp hữu hiệu. Nhưng những giải thưởng tiền mặt lớn của các tập đoàn lại mang thông điệp mỗi nhân viên làm nhiệm vụ bình thường cần được hối thúc làm việc điên cuồng bằng hết khả năng của mình. Phần thưởng lớn là mục tiêu bên trong, khiến cho nhu cầu khích lệ và khả năng sáng tạo trong công việc bị choáng ngợp. Hơn nữa, một khi đã nắm được phần thưởng lớn trong tay, động cơ thúc đẩy chúng ta tiếp tục đổi mới dường như mờ nhạt hoặc biến mất.

Phần thưởng nhỏ lại là sự khích lệ bên trong, bởi chúng thực sự là sự công nhận chứ không

phải thành quả vật chất, cho thấy công ty hay lãnh đạo đánh giá cao mong muốn được đóng góp và cải tiến của mỗi nhân viên. Hãng Hàng không Southwest Airlines rất khôn ngoan khi thưởng cho những ai phục vụ tốt một phiếu ăn trị giá năm đô-la. Nhân viên của họ tự thưởng cho nhau bằng cách viết bài lên “Báo cáo thành tích”. Nếu bạn xem những chính sách khuyến khích này như chiếc kẹo tầm thường để dụ trẻ em nghèo, hãy thử hỏi đồng nghiệp hay bạn bè mình: “Điều gì làm bạn cảm thấy mình được đánh giá cao?” Danh sách kết quả sẽ bao gồm những thứ rẻ tiền hoặc cho không như *nghe thấy sếp nói “cảm ơn”, cấp trên khen ngợi, ai đó mang café đến khi bạn làm muộn giờ.*

## **Cảm ơn nhiều, bạn nhé!**

Đâu là lí do phổ biến khiến người ta bỏ việc trong lực lượng Hải quân Hoa Kỳ? Không phải lương quá thấp hay những tháng dài lênh dênh trên biển! Theo nghiên cứu gần đây của thuyền trưởng D. Michael Abrashov trong cuốn “*Con thuyền của chúng tôi*” - những thủy thủ khi giải nghệ thường phàn nàn nhiều nhất về cảm giác bị đánh giá thấp trong công việc khi tại ngũ. Để giữ quân, nhiều sĩ quan hải quân hàng đầu hiện nay đã chú trọng đến việc ban thưởng nhỏ dưới hình thức một lời tuyên dương hay sự khen thưởng công khai.

Trong đời sống bình thường, những phần thưởng nhỏ bày tỏ lòng biết ơn và cảm giác hài lòng đối với những ai làm tốt công việc. Nếu những chiến lược này được sử dụng trong quan hệ bạn bè hay hôn nhân, cùng với chút hài hước, cả người tặng lẫn người nhận đều có lợi. Do đa số chúng ta phải chịu đựng lịch làm việc chồng chéo và áp lực tài chính, lời nói cảm ơn từ một ai đó dành tặng cho ta cũng là phần thưởng rồi.

Tôi biết một cặp vợ chồng, người chồng có nguy cơ bị bệnh tim cao. Người vợ cùng dự buổi khám bệnh và nghe thấy bác sĩ khuyên chồng mình nên giảm lượng thức ăn như khoai tây chiên. Cô ta biết rằng điều này rất khó với ông chồng, vì vậy cô đề nghị được giúp đỡ bác sĩ. Đã từng tiếp cận với phương pháp Kaizen trong các buổi nói chuyện của tôi, cô ta đủ khôn ngoan để hiểu rằng những thứ rất cá mỗ như một chiếc đồng hồ mới có thể đem lại sức mạnh to lớn. Cô ta có quyền ban thưởng, còn ông chồng sẽ phải làm việc để giành được phần thưởng đó. Nhưng đây không phải đích lớn trong, một cuộc hôn nhân. Và một khi đã giành được chiếc

đồng hồ, liệu có còn nguồn động viên nào khác giúp ông chồng giữ thói quen tốt đó không?

Thay vào đó, người vợ nghĩ ra những món quà nhỏ phù hợp với chồng. Cô biết chồng mình không có thời gian nghỉ ngơi, họ phải cho hai đứa con ăn, tắm gội và ru ngủ. Anh ta còn phải mang cả việc cơ quan về nhà làm. Nghỉ ngơi một chút, tự thư giãn không nằm trong kế hoạch buổi tối của anh ta. Vì vậy cô ta đề nghị chồng nghĩ ra vài việc anh ấy muốn làm nhưng lại cảm thấy quá lãng phí thời gian. Anh ta nói được xem ti-vi một lúc. Và cứ mỗi khi không ăn món khoai tây chiên hoặc các món khác tương tự trong bữa tối, anh ta lại được hưởng mười lăm phút xem chương trình ti-vi ưa thích. Họ đều buồn cười về kế hoạch nhỏ bé đó, nhưng nó rất được việc, anh ta đã có thể cải thiện khẩu phần ăn của mình rõ rệt.

*Dù nhỏ đến đâu, hành động từ bi không bao giờ thừa cả.”*

**Ngụ ngôn Ê-dốp, “ Sự tử và chuột nhắt”**

### **Phần thưởng nhỏ: Phù hợp với kế hoạch của bạn ở chỗ nào?**

Cặp vợ chồng nói trên đã sử dụng phần thưởng nhỏ, một nguyên tắc cơ bản của Kaizen, trong kế hoạch tạo sự đổi thay của họ, dù cho người chồng muốn có kết quả ngay lập tức - từ bỏ những thức ăn nhiều chất béo - hay chia nhỏ thành các bước Kaizen (ví dụ bỏ đi một miếng khoai tây trước khi ăn). Rất tuyệt. Đối với cặp vợ chồng đồng thuận này, phần thưởng nhỏ cũng đủ rồi.

Trên thực tế, phần thưởng nhỏ có đất dụng võ khi những bước lớn bị vô hiệu hoá. Điều này luôn áp dụng được, ví dụ, với một phụ nữ mang thai phải bỏ thuốc lá hay một nhà quản lí đòi hỏi cần có kết quả công việc ngay. Tôi rất thích ví dụ của Karen Pryor trong cuốn sách của cô *Đừng bắn vào những con chó*, nhằm huấn luyện cá heo và cá voi. Đã có lúc, Pryor phải làm việc suốt ngày, còn ban đêm tham dự các lớp học. Sau một ngày làm việc mệt nhọc, cô thấy mình khó có thể dành một tiếng đồng hồ đi tàu điện ngầm, ba tiếng trong lớp học và thêm một tiếng nữa mới về đến nhà. Nhưng nếu cô ấy muốn dùng những hành động Kaizen cực nhỏ - như chỉ đi bộ trên sân ga và về nhà, hoặc chỉ đứng đó mỗi tối trong một, hai tuần - chúng vẫn không khả thi với cô. Khi cô quen với thời gian biểu của mình thì học kỳ đã trôi qua từ lâu rồi.

Thay vào đó, Pryor đã chia chuyển đi của mình thành những chặng riêng biệt - đi bộ tới ga tàu điện, đổi tàu, leo cầu thang lên lớp học. Mỗi lần đi được một chặng, cô lại cho phép mình thưởng thức một miếng sô-cô-la. Bằng cách, này, cô đã tự rèn mình quen với chuyên đi một cách thoải mái. *“Sau vài tuần,” cô nói “tôi đã có thể đi đến lớp mà không cần sô-cô-la hay cố gắng*

*hết sức.”*

Bạn có thể dùng những phần thưởng nhỏ như một phần của chương trình Kaizen hoàn hảo hơn. Trong khi đi giảng ở khu suối nước nóng Canyon Ranch, bang Arizona, tôi gặp một doanh nhân tên Jack Stupp. Trong suốt thời gian kinh doanh, Jack đã tự nhiên và khôn khéo sử dụng Kaizen để dần tạo dựng một cơ ngơi bán hàng trị giá nhiều triệu đô - Laqua Catalo. Nhưng ở tuổi 54, ông mắc chứng viêm khớp mãn tính và phải điều trị với trên hai mươi chỗ khớp sưng. Mỗi khoảnh khắc với ông như một sự đầy đoạ. Phải gấn mình trên chiếc xe lăn và dùng vô số thuốc giảm đau, Jack được các bác sĩ khuyên trong bất cứ trường hợp nào cũng không được tập thể thao. Khi nghe Jack kể chuyện này ở Canyon Ranch, tôi rất ngạc nhiên, ông ta rõ ràng không hề có dấu hiệu bị chứng viêm khớp hành hạ; vẫn rất năng động và tập thể thao mỗi ngày. Làm sao Jack có thể vượt qua căn bệnh?

Jack cho rằng thành công này là do những bước đi và phần thưởng nhỏ. Mỗi sáng thức giấc thấy mình đau nhức, ông ta lại tự nhủ phải cố ra khỏi giường đã. Khi đứng thẳng được lên rồi, Jack lại tự vỗ lưng tưởng tượng: “Giỏi lắm, Jack!” Lời ngợi khen ngắn ngủi nhưng chân thành này là phần thưởng của ông. Rồi ông lại động viên mình: *Nếu mình chỉ cần có thể đi bộ xuống phố đến phòng tập, mình sẽ được nói chuyện vui vẻ với mọi người ở đó.* Mỗi lần đứng trên máy tập, Jack chỉ đi bộ đúng hai phút, tự thưởng cho mình những lời khen và động viên khuyến khích. Cùng với những phần thưởng nhỏ, Jack đã dần dần tự mình nâng thêm từng phút một cho đến khi tập được các bài tập thể hình. Khi tôi gặp ông, ông đã ngoài bảy mươi tuổi và giành giải nhất trong cuộc thi thể hình dành cho lứa tuổi của ông.

Có rất nhiều cách hay để kết hợp những phần thưởng nhỏ và kế hoạch Kaizen. Một khách hàng của tôi lên danh sách những việc lặt vặt mà cô ấy không muốn làm; nếu hoàn thành được, cô ấy sẽ tự thưởng cho mình mười phút ngâm trong bồn tắm nước ấm vào cuối ngày. Những người khác muốn thay đổi thói quen, chẳng hạn châm thuốc hút ngay sau bữa tối, sẽ được người bạn đời dành năm phút mát-xa lưng hay chân. Đây không chỉ là phần thưởng cho việc ngưng hút mà còn giúp đầu óc họ thoát khỏi điều thuốc trong thời gian dễ bị cám dỗ đó.

## **Bí quyết Kaizen**

### ***Phần thưởng hoàn hảo***

Hãy nghĩ kỹ trước khi quyết định phần thưởng nhỏ. Phần thưởng đó phải hội tụ đủ ba điều kiện sau:

- *Phù hợp với mục tiêu.* Đối với Karen Pryor, sô-cô-la là sự động viên hoàn hảo để đi đến lớp - một thú vui nhỏ, vô hại. Nhưng đối với người đàn ông mà bác sĩ đề nghị cắt giảm thức ăn gây hại, sô-cô-la sẽ là phản tác dụng.

- *Phù hợp với mỗi người.* Nếu bạn đang động viên một người phấn đấu vì một mục tiêu nào đó, hãy nhớ phần thưởng của người này là sự khó chịu đối với người kia. Với một số người, lời khen khích lệ mỗi khi họ đạt được một bước tiến tích cực là cực kỳ quý báu, nhưng với những người khác, chúng lại đem đến sự hạ cố. Đối với những khách hàng nhất định, đặc biệt những ai ngại gặp tôi ngoài giờ hẹn khám, tôi sử dụng các cuộc điện thoại như một phần thưởng: mỗi khi họ đạt được thành công nho nhỏ, họ lại gọi điện cho tôi để nghe lời chúc mừng. Đương nhiên, phần thưởng này là vô giá đối với những bệnh nhân vì họ cảm thấy mình có đặc quyền được gặp bác sĩ của mình bất cứ thời điểm nào, cả ngày lẫn đêm!

Tìm phần thưởng cho người nào đó có thể là một thách thức lớn, vậy bạn hãy thử bí quyết này xem: nếu đó là bạn hoặc người yêu, hãy hỏi: *“Làm sao bạn/em/anh biết mình được yêu quý?”* Hãy để người đó nêu ra bốn, năm câu trả lời nếu có thể. Do đa số không quen trả lời những câu hỏi như vậy, hãy cho họ vài ngày nghiền ngẫm. Trong công việc, bạn có thể hỏi một đồng nghiệp hay một nhân viên câu hỏi khác: *“Làm sao anh/chị/bạn biết mình được đánh giá cao?”* Một lần nữa, hãy cho họ vài ngày và đề nghị vài lựa chọn. Câu trả lời thường rất nhỏ và rõ ràng.

- *Miễn phí hoặc ít tốn kém.* Bạn có thể không cần nhìn đâu xa ra khỏi căn phòng của mình. Những người có cuộc sống gia đình vẫn cảm thấy dành mười phút đọc sách hay báo là một thú vui. Tôi quen một vài bà mẹ ở nhà làm nội trợ muốn thư giãn một chút trong ngày trước màn hình ti-vi nhưng lại bị việc nhà bó buộc. Nếu giảm cân là một trong những mục tiêu của họ, tôi thường khuyên họ hãy hào phóng tự cho phép mình xem ti-vi trong khi tập thể dục.

Nếu bạn là người luôn tự chỉ trích mình, hãy coi một lời khen chân thành với bản thân là một phần thưởng. Những phần thưởng khác có thể là ngâm mình trong bồn tắm, đi bộ một quãng ngắn, bật một bản nhạc yêu thích, gọi điện thoại cho bạn bè, để bạn đòi mát-xa vai hoặc chân, dành vài khoảnh khắc uống tách café buổi sáng trên chiếc giường êm ái.

## CHƯƠNG BẢY

### Khám phá những khoảnh khắc nhỏ

Phương thức tiếp cận cuộc sống Kaizen đòi hỏi bước đi chậm rãi và biết thưởng thức những khoảnh khắc nhỏ. Bí quyết dễ chịu này có thể dẫn tới bước đột phá sáng tạo và củng cố mối quan hệ, động viên bạn hàng ngày vươn tới những điều tốt đẹp.

Một ví dụ Kaizen gây ấn tượng mạnh đối với tôi là cuốn sách *Bệnh dịch và Loài người* của William McNeill. McNeill đưa ra ý kiến gây chấn động rằng bệnh dịch đã góp phần vào tiến trình phát triển của loài người hơn bất cứ yếu tố nào khác. Tuy nhiên, chúng đều bị bỏ qua trong các sách lịch sử. Điểm chính của cuốn sách có vài đoạn ngắn, đề cập đến việc chữa bệnh.

Tôi cũng như các bạn đều cho rằng cách chữa bệnh là tập trung vào người bệnh, phụ thuộc vào bất cứ công nghệ nào mình có hoặc sáng chế ra, và cuối cùng dẫn đến sai lầm trong việc trị bệnh. Trên thực tế, nhiều bệnh dịch được dập tắt bởi một quá trình hoàn toàn khác. Ví dụ, bệnh đậu mùa, một trong những kẻ giết người ghê gớm nhất của mọi thời đại, được chữa trị bởi một bác sĩ người Anh, Edward Jenner. Ông nhận thấy tất cả những phụ nữ làm nghề vắt sữa bò không bị đậu mùa. Thoạt tiên, chẳng ai chú ý đến điều này, họ chỉ coi đây là sự trùng hợp hàng năm. Họ còn phải lo lắng nhiều việc to lớn hơn. Nhưng chính sự đánh giá cao của Jenner đối với sự việc rất phổ biến này dẫn ông tới một phát minh trọng đại. Ông đã rất thông minh khi phỏng đoán những phụ nữ này trước đó đã bị nhiễm bệnh đậu mùa của gia súc (một tai nạn nghề nghiệp), và chính sự tiếp xúc này đã tạo cho họ sự miễn dịch bệnh đậu mùa ở người, tương tự như ở gia súc. Lý thuyết này đã giúp ông hoàn thiện kỹ thuật vắc-xin. Những bệnh khác bao gồm dịch tả và sốt rét, cũng được chữa trị theo cách này - bằng cách tìm người không mắc bệnh và nghiên cứu để tìm ra nguyên nhân.

Câu chuyện của Jenner xuất phát từ những ý tưởng thay đổi hiện lên ngay trước mắt. Một triết gia, một nhà khoa học hay một nghệ sỹ ngồi một mình trong góc xép, trăn trở cho đến khi - Eureka! - nguồn cảm hứng kỳ diệu loé sáng. Nhưng nhiều khoảnh khắc của những phát kiến lại đến từ những thứ bé nhỏ trong công việc hàng ngày. Tôi muốn nói đến những khoảnh khắc tưởng như bình thường hoặc thậm chí chán ngắt nhưng thực sự lưu giữ hạt giống của sự đổi thay quan trọng. Chú tâm đến những khoảnh khắc nhỏ nghe có vẻ dễ dàng nhưng nó đòi hỏi sự tôn trọng, trí tưởng tượng và cả sự tò mò nữa. Dưới đây chỉ là vài ví dụ về những khoảnh khắc nhỏ đã đem lại sự kỳ diệu, thậm chí cả cuộc cách mạng trong thương mại:

- Một tiếp viên Hãng Hàng không Hoa Kỳ (American Airlines) để ý rằng rất nhiều hành khách không ăn món dầu ô-liu trong món salad. Cô thấy lưu ý này có ích và chuyển việc đó lên cấp trên. Cuối cùng, người ta khám phá rằng hãng hàng không phải chịu phí tổn bởi nhà cung cấp thực phẩm dựa trên số gia vị cho vào món salad. Một món salad có từ một đến bốn loại gia vị sẽ ít tiền hơn món cùng loại có từ năm đến tám gia vị. Hoá ra, số dầu ô-liu không ăn đến lại là gia vị thứ năm trong món salad của American Airlines. Khi hãng này bỏ dầu ô-liu đi và chuyển thành món salad bốn gia vị, họ đã tiết kiệm được năm trăm ngàn đô-la mỗi năm.
- Chủ tịch hãng 3M một lần đọc được một lá thư của một khách hàng yêu cầu mẫu “hạt khoáng chất” được công ty sử dụng trong việc chế tạo giấy nhám. Vị chủ tịch, William McKnight, rất tò mò vì lời đề nghị kỳ quặc này và liên hệ với khách hàng đến tìm hiểu thêm. Kết quả thông tin và sự hợp tác đã cho ra đời sản phẩm giấy nhám không thấm nước và các sản phẩm khác khiến 3M trở thành tập đoàn nổi tiếng trên khắp thế giới.
- Năm 1892, Chủ tịch Hãng Chuyển phát nhanh American Express, J. C. Fargo khi đi du lịch Châu Âu đã mang theo thư tín dụng để ông có thể rút thêm tiền trong trường hợp cần đến. Vào thời đó, thư tín dụng là cách duy nhất rút được tiền khi đi du lịch nhưng hiệu quả còn hạn chế. Fargo sau này giải thích: *“Lúc tôi gặp rắc rối, tôi thấy chúng còn có vô tích sự hơn cả một tờ giấy gói ướt. Nếu Chủ tịch Hãng American Express mà còn gặp phải những rắc rối như vậy, bạn cứ thử nghĩ xem nét mặt của người dân thường sẽ như thế nào. Tôi phải làm điều gì đó chứ.”* Điều mà ông tạo được từ sự bất tiện đó là séc du lịch.
- Một kỹ sư người Thụy Sĩ, George de Mestral khi đang dắt chó đi dạo bỗng để ý thấy âm thanh phát ra từ lông con chó và quần áo của mình. Vào khoảnh khắc đó, từ những âm thanh nhỏ liên tiếp, khó chịu, De Mestral đã phát minh ra khoá dính Velcro.
- Dave Gold, chủ một cửa hàng rượu, đã chú ý đặc biệt đến một hiện tượng mà tất cả những người bán lẻ đều biết: *“Khi tôi đặt con số 99 cent lên bảng giá của bất kỳ cái gì, nó không hề bị khuất đi. Tôi nhận thấy nó là con số kỳ diệu. Tôi nghĩ, chẳng lẽ không hay sao khi mọi thứ chất lượng tốt chỉ với giá 99 cent?”* Gold đã quyết định tạo một chuỗi cửa hàng 99 cents và bây giờ con số này đã đạt tới 142 cửa hàng.

- Trong khi đi nghỉ với gia đình, nhà phát minh Edwin Land chụp ảnh cô con gái ba tuổi. Cô bé hy vọng sẽ được xem ảnh ngay tức khắc. Thay vì gạt bỏ sự thiếu kiên nhẫn và viễn vông của trẻ con, Land nhìn thấy một khả năng. Năm năm sau, chiếc camera cho ảnh tại chỗ ra đời.

Điều gì làm bạn nhận ra khả năng sáng tạo trong món dầu ô-liu, hạt khoáng chất hay lời phàn nàn của con trẻ? Kể cả nếu bạn không quan tâm đến việc sử dụng Kaizen để bắt đầu chuyện kinh doanh hàng nhiều triệu đô-la, những khoảnh khắc nhỏ cũng giúp bạn vượt qua bế tắc về mặt tinh thần. Hãy lấy George làm ví dụ. Anh ta là một cảnh sát căm ghét công việc của mình nhưng không thể tìm ra một nghề phù hợp hơn. Tôi yêu cầu anh ta tìm những thời điểm trong ngày lúc anh ta thấy thích công việc nhất. Khi viết ra những khoảnh khắc đó, anh ta để ý một chuyện. Anh ta cảm thấy thoải mái nhất khi nói chuyện với tù nhân trên xe cảnh sát, hỏi chuyện họ và cho họ lời khuyên. Anh ta thậm chí còn muốn quay trở lại nhà tù nơi tù nhân đó đang bóc lịch - chỉ để tiếp tục cuộc nói chuyện! George không tốn nhiều thời gian để nhận ra công việc phù hợp ngay trước mắt anh: Anh muốn trở thành một nhà tư vấn. Bây giờ George đang học một lớp tâm lý vào buổi tối. Và nghề cảnh sát hiện nay rất thú vị với anh vì anh có thể thu lượm kinh nghiệm cho công việc mới của mình.

Khi bạn đang thực thi một kế hoạch thay đổi nhưng lại cảm thấy buồn chán, bất an và bế tắc, hãy nhìn xung quanh, tìm kiếm những khoảnh khắc vui thích còn lẫn khuất đâu đó. Người thành công nhất trong việc giữ gìn sức khỏe là người biết biến thói quen tập thể dục hay ăn kiêng thành nguồn hứng khởi và tự hào. Những kinh nghiệm từ khách hàng đã cho tôi thấy điều này luôn đúng kể cả với những mục tiêu khác. Vì vậy, đừng cho rằng hạnh phúc sẽ đến chỉ bằng việc mặc vừa quần cỡ số 6 (hay một cuộc hôn nhân tươi trẻ, hoặc một tủ quần áo ngăn nắp). Thay vào đó, hãy tập trung vào những phút giây đem đến cho bạn niềm vui. Tôi biết điều này nghe khó khăn, nhưng hầu hết mọi người đều có ít nhất một khoảnh khắc họ yêu thích. “Ôi, hôm nay trên đường đi dạo tôi nhớ ra cô hàng xóm của tôi mới dễ thương làm sao”; hoặc “Hôm nay khi ăn táo, tôi nhớ năm ngoái làm việc trong vườn cây của chú tôi. Mùa hè đó vui biết bao!”

*"... và sáng tạo thực sự chỉ có thể tìm thấy bởi những người muốn tìm nó, từ những thứ bình thường nhất, khiêm tốn nhất, những thứ đáng lưu tâm"*

**Igor Stravinsky**

**Bí quyết Kaizen: Nuôi dưỡng sự hiểu biết về những khoảnh khắc nhỏ**

Bạn cần có đầu óc hiểu kỳ và cởi mở mới hiểu hết những điều mà khoảnh khắc nhỏ đem lại cho bạn. Bằng cách nuôi dưỡng những phẩm chất đó, khả năng nhận diện những tiềm năng sáng tạo sẽ gia tăng - bất cứ khi nào điều đó xảy ra. Dưới đây là các bước giúp đầu óc bạn cởi mở, khôi hài và lan lợi hơn trước những khoảnh khắc nhỏ, kể cả khi bị tình cảm chi phối.

1. Hãy tìm một người có quan điểm về các chính sách xã hội trái ngược với bạn, ví dụ như nạo phá thai, kiểm soát vũ khí hoặc học phí. Sẽ rất hay nếu người đó là người lạ - hoặc một người ngồi cạnh bạn trên máy bay - hơn là bạn thân hay thành viên trong gia đình.
2. Hãy lôi cuốn người đó tham gia vào một cuộc nói chuyện. Tất cả những gì bạn phải làm là đặt câu hỏi hướng về một mục tiêu: khám phá và hiểu lý do quan điểm của người đó.
3. Cố gắng đừng tranh cãi, thuyết phục hay đưa ra ý kiến đánh giá.
4. Bạn sẽ thấy mình thành công khi nhận thấy người kia trở nên thoải mái, thích tán gẫu với bạn vì họ nhận được ở bạn sự quan tâm và tôn trọng.

### **Mối quan hệ: chuỗi thời khắc nhỏ bé**

Kaizen hình thành nền tảng cho những mối quan hệ vững chắc. Từng khoảnh khắc một, ta khám phá và xây dựng niềm tin trong nhau.

Khi còn là giáo sư tâm lý thuộc Trường Đại học Washington, tiến sĩ John Gottman đã tiến hành một cuộc nghiên cứu mà ở đó các cặp tình nhân tình nguyện đến sống trong một khu thí nghiệm đặc biệt để quan sát. Các hành vi giao tiếp “tự nhiên” trong cuộc sống hàng ngày của các cặp đôi này được giám sát; các đối tượng còn liên tục được máy quay ghi lại những thay đổi về mặt sinh học mỗi khi họ thảo luận những vấn đề gây xung đột hay các vấn đề khác. Chắc chắn điều này nghe có vẻ mâu thuẫn với một nghiên cứu khoa học, nhưng chính kết quả của cuộc nghiên cứu đó làm chúng ta nghiêm túc đánh giá con người. Với những thiết bị đo này, ông ta có thể biết được chính xác tới 93 phần trăm - liệu cuộc sống hôn nhân của một cặp vợ chồng có hạnh phúc hay đau khổ, hoặc thậm chí họ sẽ li dị trong vòng bốn năm.

Một trong những khám phá lớn của việc nghiên cứu là trong các mối quan hệ thành công, sự quan tâm tích cực trong cuộc sống hàng ngày vượt trội với tỉ lệ năm trên một so với sự quan

tâm tiêu cực. Sự quan tâm tích cực ở đây không phải những hành động lớn lao như tổ chức một bữa sinh nhật hoành tráng hay mua một ngôi nhà mơ ước. Nó chỉ bao gồm những cử chỉ nhỏ như:

- Dùng giọng nói nhẹ nhàng khi nhận điện thoại từ người bạn đời, đối lập với giọng mệt mỏi, vội vàng như thể người nghe đang bị gián đoạn một công việc quan trọng.
- Hỏi lịch hẹn khám nha sĩ hay chi tiết một ngày của bạn đời.
- Đặt điều khiển ti-vi, tờ báo hay điện thoại xuống khi người bạn đời bước vào cửa.
- Về nhà như đã hẹn — hay ít nhất cũng gọi điện nếu phải về muộn.

Những khoảnh khắc nhỏ bé này hoá ra lại giúp ta có mối quan hệ yêu thương, tin cậy lẫn nhau hơn những bước đi to lớn như một kỳ nghỉ lãng mạn hay một món quà đắt tiền. Có lẽ cũng bởi chúng đem đến sự quan tâm, chăm sóc nhau liên tục.

*“Để mình thực sự vĩ đại giữa những điều nhỏ bé, để được cao quý và anh hùng giữa những chi tiết nhợt nhạt của cuộc sống thường nhật thực sự là một phẩm chất hiếm có xứng đáng được phong thánh.”*

**Harriet Beecher Stowe**

Chúng ta có thể dùng Kaizen trong việc giữ mối quan hệ tốt bằng cách quan tâm đến những chi tiết nhỏ trong cuộc sống hàng ngày của người bạn đời. Thay vì mong người bạn đời chia sẻ với ta những cử chỉ yêu thương hoặc một cuốn tiểu thuyết hay, chúng ta hãy biết đánh giá cao những đức tính và hành động của họ mỗi ngày. Khi mọi người đến gặp tôi và phàn nàn rằng họ mệt mỏi với mối quan hệ hiện tại, tôi thường gợi ý họ dùng Kaizen. Bạn cũng có thể thực hiện thử xem. Hãy tự luyện mình để tâm đến những khía cạnh tích cực, nhỏ bé của người bạn đời. Thay vì chỉ nhìn những lỗi lầm lớn hay chờ đợi một chuyến xe ngựa phù hoa tới Paris, hãy ca

ngợi những cử chỉ nhỏ bé của vợ hoặc chồng mình bằng lời nói dễ chịu, hay cử chỉ ôm hôn động viên.

Một sai lầm nhiều người hay mắc phải là ca ngợi bạn đời chỉ vì hành động của họ: *“Em nấu ăn cừ lắm,”* hay: *“Anh thật tuyệt vời khi xén gọn hàng rào.”* Nếu họ nhận được lời khen chỉ vì phục vụ tốt, anh ta/ chị ta cảm thấy mình như người ở. Thay vào đó, hãy khám phá một khoảnh khắc trong ngày mà bạn có thể ca ngợi họ về tính cách hay hình thức bên ngoài. Bạn thử nói: *“Em thích kiểu tóc em để sáng nay,”* hay: *“Anh thấy em rất vui trên đường đi xem phim.”* Những khoảnh khắc nhỏ đó làm cho họ hiểu rằng họ rất đáng yêu, chứ không phải chỉ là người làm công hay kẻ đi kiếm tiền.

Lưu tâm đến những khoảnh khắc nhỏ vừa dễ vừa khó. Tôi thấy dễ dàng nhận ra điều này khi ngắm lũ trẻ chơi đùa và học bài. Chúng hoàn toàn tập trung, vui sướng chìm đắm trong các trò chơi và bạn bè. Khi chúng lớn lên, não chúng phát triển theo hai khả năng, một khả năng nhớ lại quá khứ, khả năng kia hướng tới tương lai. Đây là những bản năng tồn tại sống còn riêng của loài người: Khả năng ghi nhớ hướng đi của kẻ thù và lường trước những vấn đề khi đối đầu với chúng. Nhưng hai kỹ năng này lại làm chúng ta dành quá nhiều thời gian để day dứt quá khứ và lo lắng tương lai. Thông qua Kaizen, ta dành lại được phẩm chất quý báu của thời thơ ấu: Biết hưởng thụ thú vui trong từng khoảnh khắc, biết thưởng thức công việc và những điều xung quanh ta.

## **Bí quyết Kaizen**

Do hầu hết mọi người dành quá nhiều thời gian đến hối tiếc quá khứ hay mong chờ vào tương lai nên đã bỏ lỡ nhiều khoảnh khắc nhỏ. Bất cứ lúc nào bạn thấy mình chìm đắm trong lo lắng hay tiếc nuối, hãy thử:

1. Tự hỏi mình: *Tôi có cần thay đổi vì những lo lắng hoặc day dứt này không?*
2. Nếu câu trả lời là có, hãy tạo bước thay đổi. Nếu câu trả lời là không (và thường là như vậy), hãy nhìn quanh căn phòng tìm một vật hay một người đem đến cho bạn cảm giác dễ chịu nhất. Tập trung suy nghĩ vào những thứ đó trong ba mươi giây. Quá trình này giúp não bạn sống trong khoảnh khắc đó.

# CHƯƠNG TÁM

## Triết lý Kaizen về cuộc đời

Khi bạn thành công với những mục tiêu rõ ràng như giảm cân hay thăng tiến nghề nghiệp bằng Kaizen, hãy nhớ nguyên tắc cơ bản: Niềm tin lạc quan sẽ là tiềm năng cho hy vọng mình đã thuyết phục được bạn đọc sức mạnh của Kaizen để đạt từng mục tiêu rõ ràng hay sửa chữa những sai lầm. Vẻ đẹp và thách thức của Kaizen chính là lòng tin. Không phải niềm tin tôn giáo hay cam kết cứng nhắc, thiếu suy nghĩ mà là sự tin tưởng vào sức mạnh bên trong suy nghĩ của chúng ta, đưa ta đến bất cứ nơi đâu ta cần. Bằng những bước đi nhỏ, bạn đã định hướng bước đi mới, giúp não hoàn thành nốt công việc còn lại.

Thái độ nhẹ nhàng, bình tĩnh trước thách thức luôn có chỗ cư ngụ cho niềm tin. Dù cho thách thức đó có khó khăn hay tẻ nhạt cũng không thành vấn đề với bạn. Nếu bạn gặp trở ngại với kế hoạch cải thiện sức khoẻ vĩ đại của mình, hãy bắt đầu bằng việc đánh một, hai cái răng hoặc rửa tay cẩn thận trước khi ăn. Nếu bạn muốn có cảm giác hạnh phúc và yên bình, hãy bắt đầu từ việc trong những lúc lái xe, nhường đường cho những người khác vượt lên. Nếu bạn muốn nhận được tình yêu thương nhiều hơn nữa trong cuộc sống, hãy thực hiện những cử chỉ yêu thương nhỏ bé mỗi ngày với mỗi người bạn, người quen hay bất cứ người lạ nào. Nếu bạn muốn giải phóng tiềm năng sáng tạo của bạn, hãy tự hỏi mình một câu hỏi mới mỗi ngày. Hãy chờ câu trả lời bằng cả mong đợi và niềm tin.

Thay vì ép buộc mạnh mẽ bản thân để huấn luyện trí não đổi mới, hãy cho phép não bạn tự biến đổi tùy vào thời điểm thích hợp với nó.

Mặc dù Kaizen là lực đẩy quan trọng cho việc thăng tiến nghề nghiệp, giảm cân, cải thiện sức khoẻ và các mục tiêu khác, nhưng nó cũng chỉ trợ giúp bạn bước tới đích đến. Hãy xem Kaizen như một quá trình không bao giờ có điểm kết thúc. Đừng cho nó vào ngăn kéo, rồi lãng quên khi bạn đã đạt được mục tiêu. Kaizen kêu gọi chúng ta coi cuộc sống như một cơ hội cho sự cải thiện lâu dài, cho những chuẩn mực ngày càng cao hơn và mở rộng nhiều tiềm năng hơn. Khi đưa Kaizen lần đầu ứng dụng tại thời điểm Mỹ tham gia Đại chiến Thế giới thứ Hai, người ta chỉ có ý định nâng cao chất lượng sản xuất. Vào thời điểm đó tại Hoa Kỳ, ngành công nghiệp

sản xuất không hề bị sụp đổ, nhưng Kaizen giúp tạo ra thành công những sản phẩm chất lượng cao với tốc độ đáng kinh ngạc. Kaizen được sử dụng trong thời điểm chiến tranh sắp xảy ra, nó làm cho hệ thống - vốn đã hoạt động tốt - trở nên tốt hơn.

Giống như kỷ lục chạy ma-ra-tông, người chạy sẽ luôn tìm cách cố hết sức dành thêm vài giây nữa, bạn cũng có thể tìm ra những chiến lược liên tục làm sắc bén thêm trò chơi của mình. Nếu bạn bớt chút thời gian bày tỏ sự yêu thích của mình trước tài nghệ hay cố gắng tư duy của một đứa trẻ, bạn có thể giúp bé khám phá ra niềm vui học hành. Nếu bạn dành một, hai phút mỗi ngày viết ra những lời yêu thương dán vào vali của người yêu hay hộp cơm của con cái, bạn sẽ cứu mình khỏi những cơn đau tim từ mối quan hệ ghẻ lạnh do thiếu chăm sóc và nuôi dưỡng hàng ngày. Nếu có ước muốn giữ gìn sức khoẻ tốt, hãy tìm niềm vui với những cơ hội nhỏ như leo thêm một tầng cầu thang hoặc loại bỏ đi vài calo thừa.

Nếu bạn thực sự muốn tham gia Kaizen, hãy nghĩ thế giới này sẽ khác nếu đa số chúng ta tạo dựng những công việc xã hội, cuộc sống lãng mạn với niềm tin những bước đi nhỏ, kể cả những phút giây tiếp xúc ngắn ngủi với người khác cũng cực kỳ quan trọng. Kaizen cho ta khả năng, thông qua những hành động nhân từ nhỏ bé, thậm chí một khoảnh khắc của niềm đam mê và sự tò mò, thay đổi bản thân và cuối cùng, cả tính nhân bản. Chúng ta hãy hào phóng trong mỗi suy nghĩ và hành động, đừng để dành lòng tốt cho ai đó hay sự kiện nào đó quan trọng mà hãy ban tặng nó ngay vào lúc con trẻ giúp bạn bớt phiền lòng hay một nhân viên dưới quyền xứng đáng được hưởng lời khen. Chúng ta hãy tôn trọng bản thân bằng những bước đi nhỏ cải thiện sức khoẻ và mối quan hệ xung quanh cũng như tôn trọng người khác bằng những câu hỏi nhỏ. Điều này không dễ thực hiện, và chỉ bạn mới quyết định được vị trí của Kaizen trong thế giới của mình. Nhưng khi kết hợp Kaizen vào nhịp sống hàng ngày và khám phá sức mạnh của nó, bạn sẽ trả lời được câu hỏi sâu sắc: *Điều gì quan trọng hơn mà cuộc sống đang nắm giữ ngoài việc nhận ra tiềm năng trong mỗi khoảnh khắc*

### **Những câu trích dẫn dành cho Kaizen**

*“Hãy xem xét mọi vật. Nếu ta bỏ sót điều lớn, ta chỉ cải thiện được điều nhỏ.”*

### **Giáo Hoàng John XXII**

*“Hãy bắt đầu từ bất cứ nơi đâu và từ những điều nhỏ bé.”*

**Rita Baily**, cựu Giám đốc nguồn lực  
Hãng hàng không Southwest Airlines

*“Chúng tôi nghĩ đến những thứ nhỏ bé - chỉ nhỏ bé thôi. Và đó là cách chúng tôi thành công, là phong cách chúng tôi thi đấu trong suốt năm.”*

**HLV Joe Torre**, Vô địch thế giới  
Giải New York Yankees

*“Điều nhỏ bé có thể làm nên việc lớn. Chỉ bằng cách chú ý thật gần từng chi tiết tinh tế của bất cứ công việc nào, ta sẽ biến công việc đó thành số một.”*

**J. William Marriot**, Người sáng lập và CTHĐQT TĐ Marriot Corporation

*“Mọi thứ vĩ đại đều có bước khởi đầu nhỏ bé.”*

**Peter Senge**, Cố vấn thương mại  
Tác giả “Quy tắc thứ năm”

*“Thành công là khi bạn biết thu nhặt từng phút một, bạn mất hàng triệu phút để có được chiến thắng, rồi một lúc nào đó bạn có hàng ngàn phút hưởng thụ nó. Nếu bạn không có hàng triệu phút vất vả đó, vậy làm sao có hàng ngàn phút chiến thắng?  
Cuộc sống được tạo thành từ những niềm vui nhỏ, một cái nhìn thân thiện với vợ bên bàn ăn sáng, một giây phút tiếp xúc với người bạn. Hạnh phúc có được từ những điều nhỏ bé đó. Những thứ to lớn chỉ thỉnh thoảng mới xuất hiện. Nếu bạn không có được hàng tỉ thành công nhỏ nhoi, những thứ to lớn có nghĩa gì đâu.”*

**Norman Lear**

*“Sản xuất nhỏ, bán ít, đi từ từ.”*

**Tôn chỉ của tập đoàn 3M Corp.**

*“... và sự sáng tạo thực sự chỉ có thể tìm thấy được bởi những người muốn tìm nó, từ những thứ bình thường nhất, khiêm tốn nhất, những thứ đáng lưu tâm.”*

## **Igor Stravinsky**

*“Khi đối mặt với sự thất vọng vì không thể viết được 500 trang, một cảm giác thất bại đổ ập xuống đầu, tôi biết tôi không thể làm được. Rồi dần dần tôi viết từng trang, từng trang một. Mỗi ngày làm việc cho tôi suy ngẫm.”*

## **John Steinbeck**

*“Hãy đối mặt với khó khăn khi nó còn dễ dàng; hãy hoàn thành việc lớn bằng nhiều hành động nhỏ.”*

## **Tao Te Ching**

## **LỜI CẢM ƠN**

Hành trình dẫn tới cuốn sách này mang trong nó trí tuệ, lòng tốt và sự hậu thuẫn của nhiều người: Tiến sĩ Gray Frost và Dan Baker, người trao cho tôi vinh dự được diễn thuyết ở Canyon Ranch trong suốt bốn năm qua; bà Roslyn Siegel, người đã nghe giảng về Kaizen tại Canyon Ranch và ủng hộ nghiên cứu này; Wendy Lipkind, người cùng Roslyn đem cuốn sách này tới Nhà xuất bản Workman Publishing; biên tập viên Jennifer Griffin và Richard Rosen đọc bản thảo này.

Ý tưởng cho cuốn sách bắt nguồn từ một lớp học của tiến sĩ W. Edward Demming, người đầu tiên đem ánh sáng của lý thuyết Kaizen đến với tôi. Nhờ tài năng và khiếu hài hước của Leigh Ann Hirschman, một đồng nghiệp, tôi đã được khơi nguồn cảm hứng để biến sức mạnh Kaizen thành những trang sách.

Đồng thời, tình yêu thương của bạn bè và gia đình là nguồn động viên vô giá. Người thầy tinh thần của tôi, Joe Zazzu, đã từng bước hướng tôi đi trên con đường này. Những người khác như Ben, John, Lori, Joe Sikorra, Steve Detelbaum và Marc Levitt là “những cơn gió đưa cánh bướm của tôi ra khơi”.

Cuối cùng, tôi muốn gửi lời cảm ơn tới người cha, Mort, người đã giúp tôi nhận ra quyền năng của Kaizen tại nơi làm việc; và người mẹ, Miriam đã đem lại sức mạnh Kaizen trong các mối quan hệ.

## VỀ TÁC GIẢ

**Robert Maurer** là phó giáo sư, tiến sĩ Y khoa làm việc tại Trường Đại học Y khoa UCLA, hướng dẫn viên sức khoẻ hành vi tại khu điều dưỡng suối nước nóng Canyon Ranch ở vùng Tucson, bang Arizona, đồng thời điều hành Công ty Tư vấn The Science of Excellence. Ông đã giới thiệu những phương pháp tiếp cận độc đáo tới độc giả, giúp họ thành công và hạnh phúc, bằng nhiều nguồn tư liệu khác nhau từ các tập đoàn, đội ngũ nhân viên và nhiều bệnh nhân trong bệnh viện, các đoàn kịch và Chính phủ Anh.

Có thể liên lạc với tiến sĩ Maurer theo địa chỉ [scienceofexcellence@verizon.net](mailto:scienceofexcellence@verizon.net)

## Bìa sau:

### LÝ THUYẾT KAIZEN RẤT ĐƠN GIẢN:

Thay đổi lớn được tạo thành từ những bước đi nhỏ.

Phương pháp này rất dễ dàng hiểu được tóm tắt ngắn gọn như sau:

- ĐẶT NHỮNG CÂU HỎI NHỎ
- ĐỀ RA NHỮNG SUY NGHĨ NHỎ
- TẠO NHỮNG HÀNH ĐỘNG NHỎ
- GIẢI QUYẾT NHỮNG VẤN ĐỀ NHỎ

Rất khó có thể phủ nhận lý thuyết mang tính khoa học này, những bước đi nhỏ phá vỡ sự chống đối ăn sâu trong trí não con người mỗi khi phải đối đầu với khó khăn.

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

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>