THƯ VIỆN 5AC · TÁC PHẨM GỐC

Động lực không đến trước

Tám chương về hành động, bản sắc và môi trường, cho người đọc nhiều mà bắt đầu ít



Động lực không đến trước

5ac.vn · Tác phẩm gốc

Tác phẩm gốc của 5ac.vn, viết bằng tiếng Việt.

Xuất bản lần đầu trên 5ac.vn

Ấn bản PDF dạng sách — dùng cho mục đích học tập, không bán.

MỤC LỤC

– Mở đầu 6

01 Bạn không thiếu động lực. Bạn đang chờ nhầm thứ 9

02 Bản sắc được viết bằng bằng chứng, không phải lời hứa . 19

03 Môi trường ăn ý chí trước khi ý chí kịp nói 27

04 Tiến bộ không báo, nên bạn phải tự dựng chỗ để thấy . . 35

05 Bạn so sánh bản nháp với phần người khác đã lọc 44

06 Bạn kẹt vì có quá nhiều cửa, không vì thiếu năng lượng . 52

07 21 ngày là con số tiện lợi, không phải con số thật 61

08 Kế hoạch chạy bằng khi nào, không chạy bằng cái gì . . . 71

Mở đầu

Con người không hành động vì có động lực; họ có động lực vì đã hành động, và hành động bền chỉ khi bản sắc và môi trường đổi.

Câu đó là sợi chỉ xuyên suốt cuốn sách này. Tám chương, mỗi chương mở ra một chỗ trong câu đó.

Bạn biết rõ cuốn sách này viết cho ai, vì đó là người đang đọc nó: người đọc nhiều, lên kế hoạch nhiều, bắt đầu ít. Người mở một bài viết mỗi sáng, ghi một câu hay vào sổ, rồi ngồi yên đến trưa. Người có một việc quan trọng đã treo trong nhiều tuần, và mỗi tuần lại tự hỏi đúng một câu: vì sao mình không làm?

Cuốn này không trả lời câu đó bằng cách nói bạn lười. Nó trả lời bằng cách tháo cái máy ra và chỉ cho bạn từng bộ phận: cảm xúc đi sau hành động, bản sắc được viết bằng bằng chứng, bối cảnh ra lệnh trước ý chí, tiến bộ không báo cho bạn, so sánh cho số sai, cửa nhiều làm bạn kẹt, thời gian không phải 21 ngày, và cuối cùng, kế hoạch chạy bằng *khi nào*.

Đọc xong bạn sẽ nhìn ra cái cơ chế đang giữ mình ở yên, và có một việc để làm ngay: viết một câu hẹn với chính mình cho tuần tới.

Cuốn này là gì, và không phải gì

Đây là tác phẩm gốc của 5ac.vn, viết bằng tiếng Việt, không phải bản dịch và không phải tuyển tập. Sách trên kệ này có hai loại: một loại biên soạn từ nguồn công khai, một loại là viết mới. Cuốn này thuộc loại thứ hai, và thẻ trên trang sách nói rõ điều đó.

Giọng cuốn sách đi theo một mạch tư duy quen thuộc: giải thích cơ chế thay vì đưa khẩu hiệu, rồi đổi lấy một việc làm được trong tuần. Nơi nào cần bằng chứng bên ngoài, cuốn sách nêu tên nghiên cứu kèm năm và nguồn, để bạn tự kiểm. Nơi nào là suy luận, nó là suy luận.

Và một điều nói trước cho công bằng: cuốn này không hứa bạn đổi đời. Nó hứa ít hơn mà chắc hơn: bạn sẽ hiểu vì sao bạn chờ, và bạn sẽ có một việc 15 phút cho sáng mai.

Bạn sẽ không tìm thấy trong cuốn này những câu hứa lớn. Không có *đổi đời trong ba mươi ngày*. Không có công thức. Không có bí ẩn. Có cơ chế. Có tên nghiên cứu. Có việc để làm.

Bạn cũng sẽ không tìm thấy ai phán mình. Không ai ở đây nói bạn lười, vì lười không phải vấn đề. Nó là việc đang chờ nhầm thứ.

Cuốn sách này đi theo một mạch duy nhất, từ câu hỏi rất nhỏ của một người sáng dậy: hôm nay mình làm được gì, đến câu trả lời rất nhỏ: một việc mười lăm phút, đặt giờ cố định, làm trước mọi thứ khác. Giữa hai câu đó là tám chương, và mỗi chương chỉ mở ra một chỗ trong sợi chỉ.

Bạn không cần đọc hết để nhận ra điều đó, nhưng đọc hết thì bạn sẽ có đủ bằng chứng để tự chốt. Bạn tự chốt.

Cách đọc

Bạn đọc theo thứ tự cũng được, mở đúng chỗ đang thiếu cũng được. Đang nghi ngờ mình lười thì đọc chương 1. Đang tự gọi mình bằng những cái tên khó nghe thì đọc chương 2. Đang thấy mình không làm chủ được buổi sáng thì đọc chương 3.

Nhưng chương nào cũng khép lại bằng một việc để làm, và đó là chỗ khác với phần lớn bài viết bạn từng đọc: đọc xong mà không làm gì, bạn vừa có thêm một cuộc nói chuyện với chính mình nữa mà thôi.

Mỗi chương có một mệnh đề trong tiêu đề. Bạn không cần nhớ hết tám mệnh đề. Nhớ đúng một câu:

Bạn không nợ cảm xúc, bạn bắt đầu bằng hành động, và bạn giữ hành động bằng bằng chứng, bối cảnh, và một câu hẹn có giờ.

Hai câu hỏi mang theo

- Sáng mai, việc 15 phút của tôi là gì, và tôi đặt giờ mấy giờ?
- Tuần này, tôi sẽ dựng chỗ nào để thấy mình đang đi?

CHƯƠNG 01

Bạn không thiếu động lực. Bạn đang chờ nhầm thứ

Cảm xúc đi theo hành động, không phải chiều ngược lại.

Mỗi sáng bạn mở một bài viết như bài này. Đọc hết trong 6 phút, thấy một câu hay, ghi vào sổ, rồi ngồi yên đến trưa khi đầu óc chỉ còn ý tưởng vẩn vơ về việc nên bắt đầu từ đâu.

Lười không phải vấn đề.

Bạn đang chờ nhầm thứ.

Bạn tin muốn làm được việc gì thì trước hết phải hào hứng với nó. Và mỗi lần không hào hứng, bạn kết luận mình hỏng, rồi đi tìm bài viết tiếp theo để khá hơn trong sáu phút.

Bạn làm việc này mỗi ngày và nó hoạt động, chỉ là nó đang phục vụ một việc khác: giữ cho bạn có cảm giác đang tiến, trong khi file nháp vẫn đóng kín từ tháng trước.

Tối qua bạn mở tới ba bài. Mỗi bài đều có một câu bạn ghi lại. Sáng nay bạn mở bài thứ tư, và danh sách câu hay dài ra, còn việc quan trọng nhất vẫn nằm yên đúng chỗ bạn bỏ nó hôm trước.

Đọc là việc dễ nhất trong ngày vì nó không đòi hỏi bạn thay đổi điều gì.

Đọc không đổi gì. Đó là điểm mấu chốt.

Bạn không phải kẻ lười. Bạn là người rất kỷ luật với một mục tiêu: giữ cho mình có cảm giác đang tiến mà không phải chịu rủi ro bị chê. Đọc thì an toàn.

Bạn tiến bộ trong tưởng tượng.

Và cái giá của tiến bộ trong tưởng tượng là nó không để lại gì, nên tuần sau bạn lại mở bài mới với cùng một hy vọng, cùng một buổi trưa trôi đi mà không có gì trong tay.

Động lực không mở màn cho hành động. Nó xuất hiện trong lúc bạn đang làm, giống như cơn khát đến sau khi bạn đã bắt đầu chạy, chứ không phải thứ bạn uống trước khi ra khỏi cửa.

Cảm xúc đi sau.

Và bạn vẫn tin chiều ngược lại, tin rất vững, tin từ hồi còn đi học.

Đây là vế đầu của sợi chỉ cuốn sách này đang theo: con người không hành động vì có động lực; họ có động lực vì đã hành động.

Tâm trí bạn chạy bằng bằng chứng

Tâm trí bạn không chạy bằng cảm xúc, nó chạy bằng bằng chứng: nó thấy bạn đang làm gì, kết luận bạn là kiểu người nào, rồi cấp đúng loại cảm xúc khớp với kết luận đó. Đó là lý do người ngồi im suốt tháng không hề thấy háo hức với bất cứ thứ gì họ vẫn nói họ muốn.

Nó không hỏi bạn.

Nó chỉ nhìn hành động rồi chốt kết luận, giống một quan tòa chỉ nhìn bằng chứng. Và quan tòa này có một thói quen đáng sợ: nó chỉ thu thập đúng loại bằng chứng phù hợp với phán quyết đã có. Bạn nhớ thứ nào củng cố kết luận đó, và bạn bỏ qua phần còn lại.

Bạn nhớ lần mình bỏ giữa chừng. Bạn không nhớ ba lần mình ngồi xuống làm trọn 15 phút, vì chúng không đủ kỳ cục để thành ký ức.

Chuỗi đó chạy thế này:

→ bạn làm một việc nhỏ trước, và não ghi nhận đó là bằng chứng → bằng chứng biến thành cảm xúc dễ chịu, thứ vẫn hay bị gọi là động lực → cảm xúc đó quay lại đẩy bạn làm việc kế tiếp → bạn lặp lại, và vòng lặp tự nuôi mình cho đến khi có thứ cắt ngang

Rồi có thứ cắt ngang: một email, một lời mời, một ngày bạn ngủ dậy muộn, và bạn nhận ra mình đã ba tuần không đụng vào việc quan trọng nhất.

Ba tuần im lặng.

Bạn không nhớ mình đã bỏ từ lúc nào, chỉ nhớ hôm nay lại không làm. Bạn vẫn nghĩ mình sẽ làm nốt hôm nay, và hôm nay lại thành ngày mai.

Ba tuần không phải một khoảng trống trống rỗng. Nó đủ dài để quan tòa đổi phán quyết: từ *người đang làm* sang *người hay bỏ*. Và khi phán quyết đổi, cảm xúc đổi theo, rồi bạn ngồi xuống việc và thấy nặng hơn tuần trước.

Đây không phải lỗi ý chí. Đó là thông tin: cảm xúc bạn vẫn chờ để bắt đầu chưa từng là nguồn, nó là sản phẩm phụ, và sản phẩm phụ chỉ xuất hiện khi việc đã chạy.

Nguồn là hành động.

Từ sáng đến giờ bạn đã xử lý vài email, trả lời vài tin nhắn, có thể còn họp nữa. Bạn không thấy mệt với những việc đó, vì chúng có người chờ, có giờ giấc, có thứ tự. Việc của bạn thì không, nên nó chờ bạn tạo ra người chờ, giờ giấc và thứ tự.

Đó là tất cả những gì chương này xin bạn: biến việc của bạn thành việc có giờ.

William James đã viết điều này vào năm 1899

Người Mỹ đầu tiên nói rõ cơ chế này là William James, trong *Talks to Teachers on Psychology*, xuất bản năm 1899. Ông viết đại ý: hành động có vẻ đi sau cảm xúc, nhưng thật ra hai thứ đi cùng nhau; và vì hành động nằm dưới sự kiểm soát trực tiếp của ý chí, ta gián tiếp điều chỉnh được cảm xúc, thứ không nằm dưới đó.

Tôi không mượn câu này để trang trí, tôi mượn nó để giữ một câu thực dụng bên mình: bạn không ra lệnh được cho cảm xúc, bạn ra lệnh được cho hành động, và cảm xúc tự đến sau, giống tiếng ga xe sau khi bạn đã nhấn, chứ không phải điều kiện để nhấn.

Bạn bấm ga trước.

Trong đời thường, công thức đó hiện ra thế này: bạn không đợi có hứng viết thư xin việc, bạn mở file và gõ dòng đầu; không đợi muốn gọi cho khách hàng, bạn bấm số; không đợi cảm thấy khỏe để đi bộ, bạn đi bộ tới đầu đường rồi quay về. Cảm xúc đi theo ở đoạn sau, không phải đoạn đầu.

Hiểu đúng chỗ này sẽ đổi câu hỏi bạn tự hỏi mỗi sáng: không phải *hôm nay tôi có muốn không*, mà *hôm nay tôi làm được gì*.

Ba kiểu chờ sai

Không có ai ở đây để bạn so, nên hãy nhìn vào ba kiểu chờ quen nhất.

Kiểu một: chờ có ý tưởng hay. Ý tưởng hay không đến vào đúng ngày bạn cần, vì nó là sản phẩm của việc đã bắt đầu, không phải điều kiện để bắt đầu. Người viết biết rõ nhất: trang đầu tiên không hay, nó chỉ là cách để trang thứ hai có chỗ mà đứng.

Kiểu hai: chờ lịch rảnh. Lịch không bao giờ rảnh. Bạn cũng đang chờ một phiên bản của lịch rảnh, thứ đến rồi lại đi. Công việc tự nó lấp đầy mọi khoảng trống trong lịch. Rồi bạn kết luận mình thiếu kiên trì, thay vì kết luận mình đã chọn sai cửa. Hai kết luận dẫn đến hai đời khác nhau.

Kiểu ba: chờ mình muốn. Đây là kiểu tinh vi nhất, vì nó nghe rất hợp lý. Bạn nói với mình: khi nào tôi thực sự muốn làm việc này, tôi sẽ làm. Nhưng muốn là thứ đến từ việc đã làm, nên chờ nó là chờ một thứ chỉ sinh ra ở đích.

Chỉ có một cách đổi được câu hỏi: thay vì *hôm nay mình có muốn không*, hỏi *hôm nay mình làm được gì trong 15 phút*.

Mười lăm phút đó là thứ duy nhất trong ngày không cần ai nhắc. Không cần phòng gym, không cần đối tác, không cần trời đẹp. Nó không đòi gì lớn: một chỗ ngồi, một đồng hồ. Bạn có cả hai từ sáng.

Khoảng cách được lấp bằng bản tệ

Khoảng cách giữa việc bạn cố làm và việc bạn không thể không làm không được lấp bằng cảm xúc. Nó được lấp bằng số lần đưa bài ra ngoài, phần lớn là bản tệ.

Nhưng mỗi bản tệ là một mảnh bằng chứng, và bằng chứng tích lại đủ lâu thì cảm xúc tự đổi hướng.

Đó là toàn bộ cơ chế, không có gì thần bí, chỉ có việc lặp lại. Quyết tâm không có trong danh sách.

Mỗi bước đều là đổi cấu trúc: đổi giờ, đổi chỗ, đổi thứ bạn cho phép mình làm trước khi được phép thấy hào hứng.

Nghe nhàm, và đúng là nhàm. Người ta bỏ vì tìm một thứ không nhàm, nên họ mua công cụ mới, đổi ứng dụng mới, rồi quay lại đúng chỗ cũ với đúng tay không.

Đây là chỗ công cụ tổ chức nguy hiểm hơn nó trông. Bạn mở app, dọn dẹp, chọn màu, rồi đi ngủ với cảm giác đã làm được gì đó, trong khi file nháp vẫn đóng kín từ tháng trước. Tiến bộ giả hại bạn hơn không tiến bộ, vì nó trả lại đúng cảm xúc mà không trả lại bằng chứng thật.

Và nó có một người em song sinh: danh sách mua sắm. Gối ngồi, khoá học, thầy đủ giỏi. Người ta gom đồ nghề thay vì ngồi vào việc, vì đồ nghề mua được còn việc thì phải làm.

Chống lại điều này không cần nghị lực. Nó cần một nguyên tắc nhỏ: không mua gì cho việc bạn chưa bắt đầu. Viết ra trước, mua sau. Nếu sau 7 ngày bạn vẫn muốn, đó là nhu cầu thật. Còn nếu nó biến mất, bạn vừa tiết kiệm được tiền, vừa tiết kiệm một buổi chiều.

Bạn có thể tự kiểm trong 30 giây: mở giỏ hàng, hỏi cái này phục vụ việc nào, việc đó đã chạy mấy lần. Trả lời được thì mua. Không trả lời được thì nó đang phục vụ một việc khác.

Có người phản bác: nhưng tôi đã thử làm việc nhỏ suốt, nó không đủ. Đúng, nếu việc nhỏ không dẫn đi đâu. 10 giây chỉ đủ khi nó là mảnh của một việc lớn hơn, chứ không phải một việc lạ mỗi ngày. Sáng nay viết một câu, sáng mai viết một câu của cùng một bài. Phiếu phải cộng dồn vào cùng một thùng, chứ không phải năm thùng khác nhau.

Phản biện: vậy cứ ép mình là xong?

Lời khuyên phổ biến nhất bạn nhận được là hãy đặt mục tiêu lớn cho đủ mạnh. Nghe thì ngược với mọi thứ nói trên, nên nó đáng được nói thẳng.

Mục tiêu lớn tạo khoảng cách, khoảng cách tạo cảm giác thiếu, và cảm giác thiếu khiến việc bắt đầu mỗi sáng mang thêm một mùi thất bại mà tâm trí bạn né bằng cách mở app khác.

Ép mình làm trái cảm xúc mỗi ngày sẽ không thắng được nó, vì bạn đang đánh trên địa hình của nó. Bạn chỉ đổi được thứ tạo ra cảm xúc đó, và thứ đó luôn là bằng chứng bạn vừa thu được trong 10 giây sau khi làm xong một việc nhỏ, kể cả việc chẳng ai để ý.

10 giây là đủ.

Vậy nên đây không phải câu chuyện ép. Đây là câu chuyện đổi chỗ đứng: thay vì nhìn chằm chằm vào cảm xúc mỗi sáng và hỏi nó đi đâu, bạn làm một việc nhỏ trước rồi để cảm xúc tự đi theo.

Khi khó chịu xuất hiện mỗi khi bạn định bắt đầu, đó không phải bạn sai đường, đó là bạn đang đứng đúng chỗ có thứ đáng làm. Công việc rỗi không gây khó chịu. Cảm xúc bạn ghét chính là bằng chứng có thứ đáng làm ở đó.

Ngược lại, khi nghĩ về việc lướt tiếp, bạn không thấy khó chịu gì cả, và đó cũng là thông tin.

Hai cảm xúc, hai chỉ báo.

Lưu lại hai chỉ báo đó. Sáng nào bạn thấy khó chịu khi nghĩ về việc bắt đầu, đó là dấu hiệu việc đáng. Sáng nào bạn thấy trơn tru khi nghĩ về việc lướt, đó là dấu hiệu bạn đang đi vòng. Không phải ngày nào cũng đọc được, nhưng đủ ngày trong tuần thì thấy.

Làm gì tuần này

Lấy giấy ra trước.

Một. Chọn một việc 15 phút và đặt giờ cố định trong 7 ngày tới. Giờ cố định quan trọng hơn việc cố định: bạn không thương lượng với chính mình mỗi sáng, bạn chỉ việc đến chỗ đã hẹn.

Hai. Không cam kết một năm, cam kết một tuần, rồi xem lại sau đó. Một năm là câu chuyện để kể, một tuần là điều tra để chạy.

Ba. Ghi một dòng ngay sau khi làm xong, kể cả ngày đó chỉ viết được ba câu. Dòng đó là bằng chứng, và bằng chứng phải được thu ngay lúc còn nóng, chứ không phải nhớ lại vào chủ nhật.

Bốn. Làm việc đó trước mọi thứ khác vào buổi sáng, khi đầu óc còn chưa kịp thương lượng với bạn. Buổi sáng bạn không yếu hơn, bạn chỉ chưa có dữ liệu của ngày mới.

Khi tới giờ mà bạn không muốn, làm phiên bản 5 phút, rồi hỏi lại bản thân lúc đó, vì câu trả lời sau 5 phút thường khác câu trả lời trước 5 phút.

Hỏi lại sau đó.

Đến giờ là làm. Không thương lượng.

Và nếu bạn bỏ một ngày, đừng biến nó thành một câu chuyện. Ngày mai đến giờ, làm phiên bản 5 phút. Bỏ một ngày không xóa gì cả, nó chỉ hoãn một phiếu. Một phiếu hoãn vẫn tốt hơn một câu chuyện được viết ra.

Bạn không cần một trạng thái tâm lý hoàn hảo, bạn cần một mảnh bằng chứng thật. Và mảnh bằng chứng đầu tiên rẻ hơn bạn nghĩ: một trang, một cuộc gọi, một dòng.

Giới hạn

Cách này có ba chỗ sai rõ ràng.

Thứ nhất, nó không nói với bạn hãy bỏ qua cảm xúc. Nếu suốt nhiều tuần bạn không còn sức cho bất cứ thứ gì từng khiến bạn thấy sống, kể cả những thứ bạn yêu, đó không phải vấn đề động lực và chương này không phải thuốc. Hãy nói chuyện với người có chuyên môn, sớm hơn bạn nghĩ.

Thứ hai, nếu sau vài lần thử trung thực, một việc vẫn khiến bạn trườn lại mỗi sáng, có thể bạn không sai động lực mà sai cửa. Cảm xúc khó chịu là chỉ báo, nhưng chỉ báo sai mục tiêu cũng được. Biết mình chọn sai việc là kết quả của việc thử, không phải thất bại.

Thứ ba, 15 phút không phải liều lượng thần kỳ. Nó là ngưỡng đủ nhỏ để bạn không có cớ, đủ lớn để để lại dấu. Với người bận nhiều việc con nhỏ, 15 phút có thể thành 8; vẫn chạy.

Mang đi

Bạn không nợ cảm xúc, bạn nợ mình một hành động.

Hôm nay 15 phút của bạn là việc gì, và bạn đặt giờ mấy giờ?

CHƯƠNG 02

Bản sắc được viết bằng bằng chứng, không phải lời hứa

Bạn không đổi bằng cách nói về mình. Bạn đổi bằng cách làm.

Có một cách bạn tự gọi mình mà bạn không nhận ra là đang gọi: *mình là người hay bỏ*, *mình không có năng khiếu*, *mình chỉ là người mơ mộng*. Bạn nói như đang đọc một bản hồ sơ có sẵn. Nhưng bản hồ sơ đó không nằm ở đâu cả, nó được viết ngay trong ngày của bạn, bằng chính tay bạn, từ những việc bạn đã làm lặp lại.

Bạn thấy mình thức đến hai giờ sáng cho việc của người khác, và bạn kết luận mình là người có trách nhiệm. Bạn thấy mình gác việc của mình sang sáng hôm sau ba lần liên tiếp, và bạn kết luận mình là người thiếu kỷ luật. Trong cả hai trường hợp, tâm trí không tra khảo cảm xúc bên trong. Nó nhìn ra ngoài: việc gì đã xảy ra, rồi chốt.

Bạn đang đọc hành vi của mình như một người ngoài đọc: từ bên ngoài, rút ra kết luận, rồi tin kết luận đó.

Hãy nhìn hai tình huống. Một người nói *mình không có năng khiếu toán* từ hồi cấp hai, khi một bài kiểm tra đầu tiên không như ý. Mười năm trôi qua, người đó chưa từng ngồi với một bài toán nào đủ lâu để biết, nhưng câu kết luận vẫn được giữ nguyên như một di vật. Một người khác nói *mình là người hay quên việc*, và thật kỳ cục: người đó nhớ mọi ngày sinh nhật trong nhóm bạn, nhớ ai đang cần gì, chỉ quên việc của chính mình, vì việc của chính mình không có ai nhắc.

Cả hai không nói sự thật về bản chất. Họ đang đọc một tập bằng chứng hẹp rồi chốt sớm. Bạn cũng vậy, với những câu bạn hay nói về mình. Mỗi câu là một phán quyết của tòa, và tòa không xét lại chỉ vì bạn không đưa tình huống mới vào hồ sơ.

Chương này đi tiếp sợi chỉ của cuốn sách bằng một vế nữa: hành động bền chỉ khi bản sắc đổi. Và bản sắc không đổi bằng lời nói, nó đổi bằng bằng chứng lặp lại.

Thuyết tự nhận thức: quan sát viên và người bị quan sát là một

Năm 1967, nhà tâm lý học Daryl Bem xuất bản một lý thuyết có tên khiêm tốn: tự nhận thức. Ý cốt lõi của ông dễ nhớ đến mức đáng ngờ: khi không có dữ liệu nội bộ vững, con người đọc chính hành vi của mình, rồi suy ra thái độ theo cách một người ngoài sẽ suy ra.

Bạn không tự hỏi mình *thích* viết lách như thế nào mỗi ngày. Bạn nhìn xem mình đã làm gì: có mở file nháp không, có gõ được đoạn nào không, có gửi cho ai đọc không. Rồi từ những việc đó, bạn chốt một câu về mình. Người ngoài cũng làm đúng quy trình đó với bạn, chỉ có điều họ nhìn bạn nhiều hơn bạn nhìn bạn.

Hãy để ý cách nó chạy trong việc nhỏ. Bạn chọn quán cà phê góc đường không phải vì bạn từng cân nhắc mọi quán trong bán kính một cây số; bạn chọn vì đã quen, và việc đã quen là bằng chứng bạn là người như thế. Bạn trả lời email lúc 11 giờ tối không phải vì bạn tin đó là giờ tốt nhất; bạn làm vì nó đã thành lịch sử. Tâm trí thu thập rồi chốt, không hỏi ý kiến bạn lúc chốt.

Bem gọi đó là một phán đoán mà tình cờ người quan sát và người bị quan sát là cùng một người. Không cần một động cơ ghê gớm nào để giải thích: bằng chứng trước mắt là dữ liệu rẻ nhất, gần nhất, và luôn sẵn sàng mỗi sáng.

Chuỗi đó chạy thế này:

→ bạn lặp lại một hành vi trong cùng bối cảnh → hành vi trở thành dữ liệu về *kiểu người nào làm việc này* → kết luận về kiểu người tạo ra cảm xúc khớp với nó → cảm xúc đó làm hành vi lần sau dễ hơn một chút

Mỗi lần bạn làm, bạn bỏ một phiếu cho một phiên bản người. Phiếu không cần to. Phiếu cần thật.

Phiếu không cần ai thấy. Không ai nhìn thấy dòng nhật ký của bạn, đó vừa là giới hạn, vừa là đặc quyền: không có khán giả để chiều, nên phiếu chỉ phục vụ mình bạn. Dữ liệu có ngày tháng.

Phiếu tích đủ lâu thì câu bạn tự kể về mình đổi, và khi câu đổi, cảm xúc đi theo. Đó là lý do bạn có thể thức đến hai giờ sáng cho việc của người khác, rồi sáng hôm sau không đủ sức cho việc của mình: việc của người khác có deadline, việc của bạn chỉ có ý chí, mà ý chí là thứ cạn đầu tiên. Phiếu cho việc của người khác được cộng mỗi ngày bởi deadline; phiếu cho việc của bạn phải tự bỏ vào thùng.

Một tuần không đổi chuyện. Một tuần lấy được phiếu đầu tiên.

Thứ tự quan trọng. Hành động trước, kết luận sau.

Bạn không thể tự gọi mình bằng một danh sách ý định. Người ta gọi nhau bằng việc đã thấy nhau làm. Và bạn cũng gọi mình theo cách đó.

Sáng nào cũng là phiên tòa mới. Hồ sơ là tuần qua. Bạn là nguyên đơn, bạn là bị cáo, bạn là quan tòa. Đừng giành phần thắng bằng lời. Cải bằng phiếu.

Bằng chứng không tranh luận. Nó chỉ trưng ra.

Lời hứa không có dữ liệu chống lại

Bạn thử nói với chính mình: *từ mai mình là người chăm*. Câu đó nghe được đúng một buổi, vì nó không có gì đứng sau.

Tâm trí bạn không phản đối bằng lý lẽ, nó phản đối bằng cách chiếu ra dữ liệu: ba file nháp dở, một danh sách việc bỏ dở, một cái đồng hồ báo thức bạn đã tắt sáu lần. Lời nói trưng ra một hình ảnh; việc làm trưng ra một lịch sử. Trong cuộc đấu giữa hai thứ, lịch sử thắng, vì nó có ngày tháng.

Đó cũng là chỗ lời hứa nguy hiểm hơn nó trông. Nó cho bạn cảm giác đã cam kết, nên bạn ngừng tìm hành động để chứng minh. Bạn đã nhận phiếu trước khi bỏ phiếu, và phiếu chưa bầu thì không tính.

Phản biện: nghĩ trước, làm sau thì sao?

Ý kiến ngược mạnh nhất rất phổ biến và rất hợp lý: trước khi hành động, bạn phải *tin* mình là người như thế. Thấy mình khỏe, thấy mình kỷ luật, thấy mình viết hay, rồi hành động tự theo. Tưởng tượng dẫn dắt.

Nó không sai hoàn toàn, nó sai ở chỗ nó định giá sai thứ hạng của hai nguồn. Khi lời bạn nói và việc bạn làm mâu thuẫn, tâm trí không cân bằng hai bên, nó chọn thứ có bằng chứng. Lời nói không có bằng chứng gì, ngoài chính lời nói.

Người theo phe này sẽ nói: nhưng tôi thấy mình đổi thật mà, sau một thời gian tự khẳng định. Có thể. Câu hỏi rẻ hơn để kiểm: ý nghĩ đó dẫn tới hành vi nào trong vòng 24 giờ? Nếu có, nó là một phiếu, và phiếu thì chương này hoan nghênh. Nếu không, nó là cảm giác dễ chịu nhất để không làm gì, và nó đắt hơn việc ngồi xuống 15 phút.

Có một cách kiểm khác, rẻ hơn: hỏi người đã thấy bạn trong hai tuần qua, không phải hỏi bạn. Người khác không đọc lời bạn nói về mình, họ đọc lịch của bạn. Khi hai bản hồ sơ lệch nhau, bản có ngày tháng là bản họ tin. Và cũng là bản bạn tin vào buổi tối muộn, khi lời nói mỏng lại.

Nghĩ trước, làm sau chỉ chạy được khi ý nghĩ dẫn tới một hành vi gần. Còn nếu nó chỉ dẫn tới một cảm giác, nó là cách đắt nhất để không làm gì.

Còn một cách nữa để kiểm lời hứa: đếm. Bạn đã nói bao nhiêu lần *từ mai*, và có bao nhiêu lần *từ mai* đó thành một ngày thật? Con số đó không phán bạn. Nó chỉ cho bạn biết lời hứa đang đắt hay đang rẻ.

Lời hứa rẻ thì nói nhiều. Phiếu đắt thì nói ít.

Bạn không cần một phiên bản hoàn hảo của mình để bắt đầu. Bạn cần một phiên bản đang làm. Phiếu đầu tiên không cần to, nó cần xảy ra.

Bạn có thể thử thí nghiệm này với một việc rất nhỏ. Hỏi một người quen bạn hai câu: tuần qua cậu làm gì, và cậu nghĩ cậu là người nào. Câu thứ nhất họ kể bằng việc, câu thứ hai họ kể bằng tính từ. Rồi đổi chỗ, hỏi chính mình hai câu đó, và bạn sẽ thấy mình cũng làm y như vậy, chỉ có điều bạn chốt câu thứ hai nhanh hơn họ chốt.

Tâm trí không tra tấn bạn bằng sự thật đầy đủ. Nó đưa ra một bản rút gọn, bạn sống theo bản rút gọn, rồi gọi đó là con người thật của mình. Bản rút gọn. Bạn sống theo nó.

Có một câu hỏi rẻ hơn mọi khoá học để kiểm xem bạn đang ở đâu: nhìn 7 ngày qua, đếm số lần bạn làm việc không ai yêu cầu, không ai gửi deadline, không có ai trong phòng cả. Con số đó gần với phiên bản thật của bạn hơn mọi lời tự nhận, vì nó được thu trong điều kiện không có khán giả.

Khi bạn giải thích cho người khác việc bạn đã làm, bạn cũng đang làm đúng lý thuyết tự nhận thức với chính mình: nói thành lời một hành vi, rồi nghe lại chính lời đó như một người thứ ba, và người thứ ba ấy chốt nhanh hơn bạn tưởng.

Dự định thì rẻ. Việc làm thì đắt.

Bạn không nghèo phiếu. Bạn chỉ không đếm.

Nhìn 7 ngày qua. Đếm việc không ai yêu cầu. Đó là dữ liệu sạch.

Làm gì tuần này

Một. Viết ra 3 việc bạn đã *thực sự làm* trong 7 ngày qua, không phải dự định. Làm gì cũng được, miễn là có dấu vết: một email đã gửi, một buổi chạy, một trang đã ghi. Danh sách này là bản hồ sơ thật của bạn, và nó ngắn hơn bạn tưởng.

Hai. Đọc lại và hỏi: theo bằng chứng, tuần qua tôi đang là người nào? Trả lời bằng một câu có chủ ngữ, kiểu *tôi là người viết mỗi sáng*, không phải *tôi muốn là người viết mỗi sáng*. Hai câu đó trông giống nhau, chỉ một câu có ngày tháng.

Ba. Chọn đúng một phiên bản người bạn muốn phiếu cho, và đổi nó thành một hành vi 15 phút lặp mỗi ngày trong 7 ngày tới. Một phiên bản, không phải ba: phiếu dồn vào một thùng mới nặng. Người hay bỏ phiếu lung tung thì cuối cùng có một đống phiếu mỏng, không thùng nào đủ nặng để lật phán quyết.

Bốn. Ghi một dòng ngay sau khi bỏ phiếu, giống chương trước. Dòng đó chính là lá phiếu, và bạn không thể đọc lại bằng chứng mình chưa tạo ra.

Ví dụ dựng lại cho một tuần: bạn chọn phiên bản *người viết mỗi sáng*. Việc 15 phút là mở file và ghi 200 chữ, giờ là 7 giờ, chỗ là bàn cạnh cửa sổ. Ba ngày đầu bạn ghi được hai dòng mỗi ngày. Ngày thứ tư bạn bỏ vì dậy muộn. Bạn không tự trách, bạn ghi *bỏ một phiếu*, và sáng hôm sau quay lại đúng giờ. Cuối tuần bạn đọc lại bảy dòng: đó không phải cảm xúc, đó là dữ liệu.

Còn nếu bạn đi làm từ 8 giờ đến 18 giờ? Phiếu vẫn chạy, chỉ đổi bối cảnh: việc 15 phút đặt trước giờ cao điểm, hoặc sau bữa trưa khi sếp không gọi. Bối cảnh do bạn chọn, không phải ai cho.

Nếu sau 7 ngày danh sách phiếu trống, đó là thông tin: phiên bản bạn chọn có thể quá lớn, hoặc quá xa cửa bạn đang đứng. Đổi hành vi, không đổi phiên bản.

Giới hạn

Bản sắc đổi chậm, và chương này không hứa bạn thành người khác sau một tuần. Một tuần đủ để lấy phiếu đầu tiên, không đủ để đổi câu chuyện; đó là việc của những chương sau, khi nói về thời gian.

Có hai chỗ sai khi dùng lý thuyết này. Một là dùng nó để phán người khác: *ai cũng xứng với những gì mình làm* nghe như công bằng, nhưng nói ra trong lúc người ta ngã thì nó là gậy. Bằng chứng tích luỹ giải thích người ta đang ở nơi họ từng chọn, nó không nói người ta đáng bị như vậy.

Hai là dùng nó để phủ nhận phần mình không kiểm soát được. Môi trường, sức khoẻ, trách nhiệm với người khác đều cắt ngang được chuỗi phiếu, và không phải lúc nào cũng là do bạn. Chương sau nói đúng về thứ cắt ngang mạnh nhất trong số đó.

Có một chỗ sai thứ ba, ít ai nói: bản sắc cũng có thể bị mua bằng tiền. Bạn trả cho một khoá, một app, một nhãn dán *thành viên* và nhận cảm giác đã là người như thế, mà không có phiếu nào được bỏ. Cảm giác mua được là cảm giác rẻ nhất.

Mang đi

Bạn không phải thứ bạn nói về mình. Bạn là thứ bạn đã làm, nhiều lần.

Phiếu gần nhất bạn bỏ vào thùng là phiếu cho phiên bản nào?

CHƯƠNG 03

Môi trường ăn ý chí trước khi ý chí kịp nói

Bối cảnh quyết định trước, bạn quyết định sau.

Mở laptop để làm việc, và ba phút sau tay bạn đang lướt. Không ai nhớ mình đã quyết định lướt. Quyết định đó không xảy ra: nó bị bỏ qua, như một cửa bị gió đẩy, và bạn bước vào mà không cần gật đầu.

Điện thoại úp xuống, màn hình tắt, đặt cạnh bàn phím. Bạn đang làm việc thật, cho tới khi một thông báo nhỏ kéo mắt bạn sang. Rồi bạn không quay lại được nữa, vì việc cũ đã nguội và việc mới đã ấm.

Bạn mang việc về nhà lúc 6 giờ, ăn tối, rồi ngồi vào bàn lúc 9 giờ với ý định rất trong sáng. 9 giờ 12, tay bạn đang mở một trang tin, đọc về một chuyện xảy ra ở một đất nước bạn sẽ không bao giờ đến. Bạn không chọn trang đó. Bối cảnh chọn: ghế sofa đó, khung giờ đó, cái gối đó, mọi thứ trong nhà đều thuộc về việc nghỉ, trừ bạn.

Bạn không yếu ớt. Bối cảnh của bạn đang làm việc.

Đây là vế thứ ba của sợi chỉ cuốn sách này: hành động bền chỉ khi bản sắc và môi trường đổi. Hai chương trước nói về bên trong: bằng chứng, phiếu, câu chuyện bạn tự kể. Chương này nói về thứ bên ngoài, và nó chạy sớm hơn.

Ý chí đến muộn.

Bối cảnh phát ra lệnh, phản xạ đáp lại

Năm 2007, Wendy Wood và David Neal mô tả cách thói quen vận hành trong một bài trên *Psychological Review*. Ý chính dễ nắm: thói quen hình thành từ việc học dần mối liên hệ giữa một hành vi và những đặc điểm của bối cảnh mà nó luôn đi cùng, như chỗ ngồi, thời điểm, việc làm trước đó. Khi thói quen đã hình thành, việc *thấy* bối cảnh là đủ để phản ứng chạy, không cần đi qua mục tiêu.

Không cần bạn muốn. Không cần bạn biết.

Chuỗi đó chạy thế này:

→ bối cảnh xuất hiện (bàn làm việc, 11 giờ đêm, hộp bánh để ngay tầm tay) → liên hệ cũ trong đầu tự kích hoạt → phản ứng chạy trước khi bạn kịp có ý kiến → ý chí đến sau, chỉ để giải thích, kiểu *mình lướt một chút thôi*

Hai chi tiết trong mô tả đó đáng để bạn đọc lại.

Chi tiết thứ nhất: liên hệ tích lũy chậm, nên chúng không đổi theo lời bạn nói hôm nay. Bạn có thể tuyên bố sáng mai mình là người tập trung, nhưng cái bàn vẫn là cái bàn bạn đã lướt hai trăm lần, và nó nhớ. Nó nhớ cả việc làm trước: mở laptop, mở trình duyệt, mở hộp thư. Việc này kéo việc kia, như một hàng domino bạn đã xếp từ lâu.

Chi tiết thứ hai: phản ứng thói quen không đổi chỉ vì thỉnh thoảng bạn làm ngược. Một lần bạn chống lại được, hai lần bạn chống lại được, liên hệ cũ vẫn nằm đó, chờ đúng bối cảnh. Không có chiến thắng nào ghi đè, chỉ có chuỗi ngày không đủ lâu để xây chuỗi mới.

Đó là lý do lời hứa *từ mai tôi sẽ tập trung* yếu hơn bạn nghĩ. Nó chiến đấu ở đúng địa hình của đối phương.

Hãy để ý nó chạy trong việc nhỏ thế nào. Bạn mở email trước tiên mỗi sáng, không phải vì bạn từng chọn email là việc quan nhất, mà vì nó là việc làm trước, và việc làm trước kéo việc kế tiếp. Bạn ngồi vào góc sofa quen và tay tự động tìm remote, vì góc đó đã thành lệnh. Bạn để hộp bánh trên bàn bếp và tự nhiên ăn ba miếng khi đi qua, vì mắt thấy trước, ý chí đến sau.

Người Việt quen với một bối cảnh nữa: quán cà phê. Bạn vào quán quen, gọi đúng món, ngồi đúng góc, rồi thấy mình làm việc khác hẳn ở nhà. Đó không phải lòng trung thành với quán. Đó là bằng chứng rằng bối cảnh phát ra lệnh: quán đó đã gắn với việc làm, nên vừa ngồi xuống là phản ứng việc chạy.

Hãy vẽ nhanh bản đồ bối cảnh của một ngày. Sáng: chuông báo, tay với điện thoại, giường, ánh sáng xanh, nửa tiếng lướt trước khi bạn nhớ ra mình có một việc. Trưa: bàn ăn kiêm bàn làm việc, mở video, ăn và xem, rồi quên mất việc đang dở. Tối: sofa, remote, và câu *xem một tập thôi*. Ba bối cảnh. Ba lệnh. Cả ba đều lâu hơn mọi ý định bạn từng viết ra.

Bạn không nhận ra mình tuân lệnh vì lệnh diễn ra êm. Không có tiếng, không có người ra, nó chỉ dẫn tay bạn đi đúng đường đã mòn, rồi bạn tự hỏi vì sao buổi tối trôi đi mà không để lại gì. Lệnh chạy im lặng. Bạn chỉ nhớ lệnh bạn thắng.

Bối cảnh không thuyết phục bạn. Nó ra lệnh, rồi bạn tuân, rồi bạn gọi đó là lựa chọn của mình.

Một ngày có hàng chục lệnh như vậy, và bạn chỉ nhớ vài lệnh bạn thắng. Phần còn lại chạy im lặng trước khi bạn mở mắt, đó là lý do bạn vẫn nghĩ mình làm chủ được ngày, trong khi phần lớn ngày đã được lập trình từ hôm trước.

Phản ứng bạn gọi là lựa chọn thường có tuổi đời vài giây: bạn thấy, bạn với, bạn mở. Ở khoảng cách vài giây như vậy, ý chí không kịp xuất hiện, và nó cũng không cần xuất hiện, vì việc đã chạy. Muốn đổi kết quả, bạn phải đổi khoảng cách, chứ không phải đổi quyết tâm.

Khoảng cách ở đây rất vật chất: khoảng cách giữa tay bạn và điện thoại, giữa mắt bạn và hộp bánh, giữa bạn và tab đang mở. Ba khoảng cách đó đo được bằng centimet, và mỗi centimet bạn thêm vào đều giảm một phần việc ý chí phải làm. Đo được bằng centimet. Không bài tập nào cho ý chí mạnh hơn việc này, vì nó để ý chí nghỉ.

Bạn có thể chạy một thử nghiệm hai chiều ngay chiều nay: đặt điện thoại vào ngăn kéo, rồi làm việc 15 phút. Không phải để chứng minh bạn tập trung, mà để nghe xem phòng yên đến mức nào. Phần lớn chúng ta không nhận ra nó ồn đến mức nào cho tới khi nó thật sự yên.

Còn một mảnh cuối của bản đồ: con người. Bối cảnh không chỉ là đồ vật, nó còn là người ngồi cạnh bạn. Một người cùng phòng luôn mở TV thì TV thành lệnh chung; một người bạn rủ cà phê mỗi chiều thì quán thành lịch. Nói với họ mục tiêu của bạn một lần, hoặc chọn góc khác. Bối cảnh xã hội mạnh hơn bối cảnh vật chất, vì nó có tiếng nói.

Và nếu bạn đổi bối cảnh rồi vẫn thấy mình quay về chỗ cũ trong ba ngày đầu, đó là bình thường: liên hệ cũ hai trăm lần không bị xóa bởi ba ngày mới. Kiên trì với bối cảnh mới đủ lâu, nó sẽ thành lệnh.

Phản biện: vậy tôi không kiểm soát gì sao?

Ý kiến ngược mạnh nhất ở đây khá dễ chịu: nếu môi trường quyết định, tôi vô tội. Tôi không lười, tôi chỉ bị bàn ghế hại. Nghe như một tấm vé miễn lỗi, và nhiều người mua nó.

Nhưng có một cách đọc khác, khó hơn mà đúng hơn: bạn là người duy nhất có thể đổi bối cảnh, nên bạn chính là người chịu trách nhiệm lớn nhất về nó. Không ai trong nhà bạn đổi chỗ để laptop bằng bạn. Không ai gỡ ứng dụng khỏi điện thoại bạn thay bạn. Không ai quyết định hộp bánh có nằm trên bàn hay không.

Ép mình mỗi sáng là đánh trên địa hình của đối phương. Đổi địa hình là đánh ở nơi mình mạnh: một quyết định ban ngày đổi trọn tuần, thay vì 30 quyết định mỗi tối.

Còn về việc *bạn có chống lại được không* thì câu trả lời là có, bạn chống được. Nhưng mỗi lần chống là một lần rút từ đúng cái quỹ bạn cần cho việc chính. Bạn thắng thông báo, rồi ngồi xuống việc với một buổi sáng đã tiêu. Không ai trao thưởng cho việc thắng thông báo.

Có một phản biện nữa, sâu hơn: *nhưng tôi thích một căn phòng bừa bộn, sáng tạo ở đó*. Có thể đúng với vài người, và nếu bạn nằm trong số đó thì nguyên tắc này vẫn chạy ở chỗ khác: hãy để bối cảnh phục vụ việc bạn muốn làm nhiều nhất, chứ không phải việc bạn làm giỏi nhất. Bàn bừa có thể hợp với viết, nhưng nó cũng hợp với việc lướt, và bạn phải tự hỏi việc nào đang thắng.

Làm gì tuần này

Bắt đầu bằng quan sát, không phải bằng dọn.

Một. Trong 7 ngày, ghi lại 3 lần tay bạn tự động đi đâu mà bạn không chủ đích: mở app nào, đi đến đâu, cầm cái gì. Ba dòng mỗi tối là đủ. Đây là bản đồ phản xạ, và không ai đọc được nó trừ bạn.

Hai. Đảo 3 chỗ trên bàn làm việc. Thứ bạn muốn làm đặt lên bàn, tầm mắt, mở sẵn. Thứ hút bạn: điện thoại úp, sạc ngoài phòng, ứng dụng rời khỏi màn hình chính. Việc quan trọng nhất trong ngày: mở sẵn thành tab đầu tiên, để việc làm trước của bạn là việc đó, chứ không phải hộp thư.

Ba. Gắn một tín hiệu cho việc 15 phút. Một hành động vật lý duy nhất báo hiệu bắt đầu: mở cửa sổ, rót nước, kéo ghế sát bàn. Tín hiệu phải lặp đúng mỗi ngày, vì bối cảnh chỉ phát huy tác dụng khi nó quen.

Bốn. Chạy 7 ngày rồi đọc lại bản đồ phản xạ. Bạn sẽ thấy 2-3 chỗ mà bối cảnh đang điều khiển bạn nhiều nhất. Đổi chúng trước, rồi mới nói chuyện kỷ luật.

Người làm việc văn phòng có thể làm ngay một việc: để điện thoại trong ngăn kéo, chỉ rút ra hai lần một ngày. Người ở nhà cùng con có thể làm một việc khác: một góc bàn, một chiếc ghế, và cái ghế đó không dùng cho việc khác, vì sofa đã thành lệnh cho việc lướt rồi.

Người hay làm việc ở quán cũng nên để ý một chi tiết: nếu bạn mang cả quán về nhà bằng cách mở đúng playlist, đúng món nước, đúng ghế, thì bạn đang tự dựng bối cảnh cho mình. Bối cảnh không phải thứ phải mua. Nó là thứ phải sắp.

Ba câu hỏi nhanh để đọc bối cảnh của bạn: tôi ngồi đâu khi làm việc khó? tôi cầm gì khi rảnh tay? việc gì tự chạy khi tôi vừa mở máy? Trả lời được ba câu, bạn đã có bản đồ, và bản đồ là thứ duy nhất bạn cần trước khi đổi đồ đạc.

Đổi một thứ mỗi ngày. Mỗi ngày một chỗ. Bản đồ trước, đồ đạc sau.

Đổi thứ tự thì rẻ. Đổi cả phòng thì đắt.

Lệnh cũ theo chỗ ngồi. Bạn không cần ghét nó, đổi thứ tự trong nó là đủ: viết đè lên nó, không cần phá nó.

Nói một câu thực dụng cho chỗ này: bạn không phải đổi đồ đạc, bạn đang đổi thứ tự. Người ta hay bỏ cuộc ở chỗ đổi cả phòng rồi kết luận môi trường không hiệu quả, trong khi cái bàn có thể giữ nguyên, chỉ mỗi laptop đổi chỗ mở ra, và trong một tuần bạn sẽ thấy mình làm việc khác đi một chút, vì đường tay đã khác.

Ngày đầu sẽ kỳ. Bằng chứng cũ đang tranh.

Cũng nên nói trước về nhịp đổi: ngày đầu tiên bạn sẽ thấy kỳ, vì liên hệ cũ hai trăm lần vẫn còn đó và nó sẽ kéo tay bạn về chỗ cũ vài lần trong ngày. Bạn không cần thắng nó trong một ngày, bạn cần lặp đủ lâu để bằng chứng mới có ngày tháng. Bằng chứng mới cần ngày tháng.

Ba câu hỏi cho 7 ngày: sáng nay tôi có mở việc ra trước không, tay tôi có tự đi đâu mà tôi không nhớ không, và tôi có thấy bối cảnh nào đang kéo tôi không? Trả lời được, bạn đang đọc bối cảnh như người thiết kế. Không trả lời được, bạn vẫn đang đọc nó như khách.

Viết đè, không phá.

Còn một việc ít ai làm mà hiệu quả cao: đổi thứ tự buổi sáng. Bạn vẫn đánh răng, vẫn pha cà phê, chỉ đảo chỗ việc quan trọng lên trước hộp thư. Bối cảnh cũ của email bị phá, và trong vài ngày bạn sẽ thấy phản ứng email yếu đi, vì nó mất chỗ đứng quen.

Giới hạn

Môi trường không phải đòn bẩy vạn năng, và có ba chỗ nó sai.

Thứ nhất, bạn không phải lúc nào cũng chọn được bối cảnh. Văn phòng mở, nhà đông người, phòng trọ một phòng: ở những chỗ đó, bạn không đổi cả căn phòng, bạn đổi một góc và một khung giờ. Một góc nhỏ đúng lúc vẫn chạy được.

Thứ hai, có những lúc thứ giữ bạn lại không nằm trong phòng. Khi việc lướt là cách bạn trốn một cảm giác khó chịu, dọn bàn không đụng đến nó. Bối cảnh tốt giúp việc dễ làm hơn; nó không trị được lý do bạn không muốn làm. Chỗ đó cần người có chuyên môn, không cần cái bàn mới.

Thứ ba, dọn dẹp bối cảnh có thể thành tiến bộ giả: bạn mua cây bút mới, đổi app quản lý, chụp ảnh bàn làm việc, rồi đi ngủ với cảm giác đã làm được gì đó. Bàn đẹp không thay cho 15 phút. Chỉ có 15 phút thay cho 15 phút.

Đừng dọn khi tuyệt vọng. Dọn xong thì ngồi xuống.

Bàn đẹp không thay việc.

Mang đi

Bạn không cần mạnh hơn. Bạn cần một bối cảnh làm việc thay cho bạn.

Phòng bạn đang ngồi đang phục vụ việc gì, khi bạn không nhìn?

CHƯƠNG 04

Tiến bộ không báo, nên bạn phải tự dựng chỗ để thấy

Tiến bộ tích luỹ trong im lặng.

Mở thư mục nháp của bạn ra. Đếm xem có bao nhiêu file bạn không còn nhớ mình đã viết gì trong đó. Con số đó không nói bạn lười. Nó nói bạn thiếu bằng chứng.

Bạn có một danh sách việc kéo dài từ tháng trước, một album ảnh dự định, một cuốn sổ ghi ý tưởng. Tất cả đều là dấu vết của việc bạn đã từng muốn. Không có cái nào là dấu vết của việc bạn đã làm đến đâu.

Bạn không lười.

Bạn đang thiếu bằng chứng.

Bạn nhớ cái cảm giác của chủ nhật tối, khi bạn nhìn lại tuần và thấy nó trôi mà không để lại gì. Không phải bạn không làm gì. Bạn làm đủ thứ, nhưng không thứ nào đủ lớn để thành một dấu mốc, nên cả tuần trông như chưa từng xảy ra.

Đó là lý do bạn dừng ở tuần thứ ba.

Đây là vế tiếp theo của sợi chỉ cuốn sách này: hành động bền không phải chỉ đến từ bản sắc và môi trường đổi, nó còn cần một thứ nhỏ hơn mà ít ai làm, đó là chỗ để thấy mình đang đi.

Tiến bộ không báo cho bạn

Năm 2011, Teresa Amabile và Steven Kramer đăng trên *Harvard Business Review* một nghiên cứu về điều gì thực sự khiến người ta muốn làm việc. Kết quả của họ không phải tiền thưởng, không phải lời khen, mà là tiến bộ: được thấy mình đang đi đâu, kể cả tiến nhỏ. Họ gọi đó là sức mạnh của những chiến thắng nhỏ, và thông điệp của bài rất gọn: muốn người ta hào hứng với công việc, hãy giúp họ thấy tiến bộ của chính mình.

Nghe thì quen, nhưng chỗ đáng ngờ là ở chỗ *được thấy*. Tiến bộ không tự xuất hiện trước mắt. Nó tích lũy dưới dạng những thay đổi nhỏ đến mức không đủ lớn để thành cảm xúc, rồi một buổi tối bạn nhìn lại và kết luận mình đứng yên.

Cảm xúc có một đặc tính đáng ghét: nó phản hồi với khoảng cách tới mục tiêu, chứ không phản hồi với khoảng cách đã đi. Bạn đi 10 bước nhưng còn 90 bước nữa, cảm xúc vẫn nói *chưa đi đâu*. Đó là lý do người càng đặt mục tiêu xa càng thấy mình chậm, bất kể họ đang chạy nhanh hơn mọi thời điểm trước đây.

Hãy để ý nó nghịch đảo thế nào. Người đi được 90 trên 100 bước thì than vãn vì còn 10. Người đi được 5 trên 100 bước thì than vãn vì còn 95. Cả hai đang đi, cả hai đang buồn, và không ai trong số họ nhìn lại quãng đã đi. Cảm xúc không lưu trữ, nó chỉ đo khoảng cách còn lại.

Chuỗi đó chạy thế này:

→ bạn làm việc nhỏ mỗi ngày, tiến bộ tích lũy dưới ngưỡng nhìn thấy → cảm xúc không nhận được tín hiệu nào, nên giữ nguyên trạng thái cũ → trạng thái cũ nói *mình không đi đâu* → bạn ngừng việc nhỏ, và bằng chứng tích lũy tan

Không có kẻ nào phá hoại trong chuỗi đó. Chỉ có một hệ thống báo động bị hỏng: nó không kêu khi tiến độ nhỏ, nên bạn quyết định theo cảm giác, mà cảm giác thì mù.

Ba dấu hiệu cho thấy bạn đang dừng vì không thấy mình tiến.

Một. Bạn nói về việc mình đang làm hay hơn việc mình làm.

Hai. Bạn so sánh chương một của mình với chương mười của người khác.

Ba. Bạn chờ cảm xúc sẽ không đến nếu bạn không làm.

Ba dấu hiệu này thường đi cùng nhau. Người nói nhiều về việc đang làm thì ít khi đang làm, vì việc thật chiếm thời gian mà việc nói thì không. Người so sánh thì không có bản đồ riêng nên mượn bản đồ người khác. Người chờ cảm xúc thì không biết cảm xúc là sản phẩm, không phải nguồn.

Dấu hiệu thứ hai dẫn sang chương sau, nên nó chỉ dừng ở đây một câu: so sánh đổi thước đo từ *tôi đã đi đâu* sang *người ta ở đâu*, mà người ta thì không báo cho bạn biết điểm xuất phát.

Tiến bộ giả còn hại hơn không tiến bộ

Có một thứ nguy hiểm mang tên tiến bộ giả, và nó đắt hơn việc ngồi im.

Bạn mở app quản lý việc, dọn danh sách, chọn màu, đổi tên dự án, rồi đi ngủ với cảm giác đã làm được gì đó. File nháp vẫn đóng. Đống công cụ tổ chức trả lại đúng cảm xúc của việc tiến, mà không trả lại bằng chứng thật, nên nó đánh lừa đúng bộ báo động mà bạn đang cố sửa.

Đừng nhầm chỗ này với việc chê công cụ. Công cụ phục vụ việc thì tốt, công cụ thay việc thì hại. Bài kiểm tra duy nhất: sau khi bạn mày mò công cụ 30 phút, có dòng nào được viết ra không? Có số nào được gọi không? Có việc nào tồn tại ngoài màn hình không?

Tiến bộ thật để lại dấu vết ngoài đầu bạn. Nó để lại file, buổi chạy, cuộc gọi, trang vở.

Bạn có thể nhận ra tiến bộ giả bằng một câu hỏi: việc vừa xong có ai ngoài tôi chứng kiến không? Nếu không ai, và bạn cũng không ghi lại, nó gần như chưa từng xảy ra.

Còn một dạng tiến bộ giả tinh vi hơn: tiến độ của việc không phải việc. Bạn đang tập trung vào việc trả lời email vì nó dễ đếm, trong khi việc quan trọng của tuần vẫn nằm yên. Hỏi lại mỗi tối: số tôi vừa đếm thuộc việc nào trong ba việc quan trọng nhất?

Phản biện: vậy tôi phải ghi nhật ký như học sinh?

Ý kiến ngược mạnh nhất ở đây không phải nó sai, mà nó kiêu: *tôi biết mình tiến, tôi không cần ghi*. Cảm nhận bên trong đủ rồi.

Cảm nhận bên trong chính là thứ chương này đang nói tới. Nó không xấu, nó chỉ chậm: nó phản hồi với khoảng cách giữa bạn và mục tiêu, chứ không phản hồi với khoảng cách bạn đã đi. Bạn càng nhìn xa mục tiêu, cảm nhận càng tệ, bất kể bạn đã đi bao nhiêu. Nhật ký đổi nó bằng cách buộc bạn quay lại nhìn quãng đường phía sau.

Phản biện thứ hai hợp lý hơn: *ghi thì mất tự nhiên, tôi muốn để việc nó tự chảy*. Đây là chỗ nên nói thẳng: 30 giây mỗi tối không phá vỡ tự nhiên nào cả. Bạn không ghi để trở thành người ghi nhật ký, bạn ghi để có một chỗ nhìn. Không có chỗ nhìn thì mọi việc đều trôi vào quên, và quên thì bạn lại bắt đầu từ con số không.

Phản biện thứ ba, ít ai nói: *nhưng nếu ghi mà 7 ngày sau vẫn không thấy gì thì sao*? Câu trả lời nằm ngay trong quy trình: đó là thông tin. Nó nói việc này chưa chạy, hoặc giờ này chưa đúng, hoặc chỗ này chưa đúng. Đổi việc đó, không đổi bản thân.

Phản biện thứ tư, từ phía thực tế: *tôi không có gì để ghi, vì tôi chưa làm gì*. Nó là cửa vào. Hãy đổi sang việc nhỏ đến mức không có cớ nào để không làm, rồi ghi dòng đầu tiên vào tối nay.

Vì sao đúng tuần thứ ba

Có một mẫu lặp đi lặp lại trong câu chuyện bỏ cuộc: người ta không bỏ ở tuần một, vì tuần một còn cái mới, còn niềm vui bắt đầu. Không bỏ ở tuần hai, vì đã có chút tự hào. Họ bỏ ở tuần ba, đúng lúc cái mới tắt và tiến bộ vẫn chưa đủ lớn để tự chống đỡ.

Đó không phải trùng hợp. Đó là chỗ giao giữa hai thứ: hết cái mới và chưa thấy cái thật. Ở chỗ giao đó, báo động hỏng của bạn vang to nhất, và nó vang đúng một câu: *chả đi đâu cả*.

Hãy nhớ câu đó là sản phẩm của một phép đo sai, chứ không phải sản phẩm của sự thật. Phép đo sai vì nó lấy cảm xúc làm thước, mà cảm xúc thì chỉ thấy khoảng cách còn lại, không thấy quãng đường.

Ba việc nên làm ở đúng tuần đó. Một, mở nhật ký và đọc bảy dòng: đó là đường đi thật, và nó dài hơn bạn nhớ. Hai, hạ việc xuống năm phút, vì mục tiêu tuần này không phải tiến, mà là giữ chuỗi sống. Ba, nói với một người rằng bạn đang ở tuần thứ ba, vì có người đọc là bạn không dễ bỏ.

Người ở tuần thứ ba mà không có nhật ký thì gần như chắc bỏ, vì không có gì phản biện lại câu *chả đi đâu cả*. Người có nhật ký thì phản biện bằng file. File thì không biết nói dối theo chiều bạn buồn.

Nếu bạn đang ở tuần thứ ba của việc nào đó ngay lúc này, hãy dừng đọc ở đây một chút. Việc đó là gì? Dòng nhật ký gần nhất của nó nói gì?

Ba việc kia đều rẻ. Thứ đắt duy nhất là cảm giác đang đứng yên, và cảm giác đó chỉ đổi bằng cách nhìn lại, chứ không phải bằng cách nhìn lên.

Bạn hay bỏ vào đúng lúc báo động kêu to nhất. Đó là lúc nó sai nhất: nó hỏng, không phải nó đúng.

Một lưu ý về cách ghi

Người ta hay ghi theo hướng thành tích: hôm nay mình giỏi, hôm nay mình làm được nhiều việc, và đó là cách ghi nhanh hỏng nhất, vì nó biến dòng ghi thành bài kiểm tra.

Đó là cách ghi nhanh hỏng nhất. Bài kiểm tra thì có ngày điểm thấp. Ngày điểm thấp thì bạn ngừng ghi.

Ghi theo hướng sự kiện thì bền hơn: hôm nay mình gọi hai cuộc, hôm nay mình viết một đoạn, hôm nay mình không làm gì. Những dòng đó không cần hay. Chúng phải tồn tại, để cuối tuần bạn có một quãng đường mà đọc.

Sự kiện không có điểm. Nó chỉ có đó hay không.

Không đó thì ngày mai làm lại. Chỉ viết hôm nay.

Một dòng tốt có ba đặc điểm. Ngắn, cụ thể, và không phải sửa. Dòng dài như đoạn văn thì bạn đang viết cho ai đó đọc. Mà ai đó thì không tồn tại.

Dòng là dữ kiện. Đồ thị do chủ nhật vẽ.

Ngày xấu là ngày cần dòng. Báo động kêu to nhất vào ngày đó. Ghi một dòng ngày xấu nặng bằng năm dòng ngày đẹp.

Ba điều nên nhớ khi cầm bút: dòng nào cũng được, không ai đọc ngoài bạn, và nếu bạn bỏ ghi ba ngày liền thì đừng cố viết bù cho cả tuần, chỉ viết ngày hôm nay, vì chính ngày hôm nay là dữ kiện còn thiếu.

Một, dòng nào cũng được. Hai, không ai đọc ngoài bạn. Ba, bỏ ba ngày thì đừng viết lại cả tuần.

Bạn thấy mình ghi nhiều hơn vào ngày tốt, ít hơn vào ngày xấu. Đúng bản chất người, và đúng chỗ hỏng.

Việc nhỏ ghi được thì việc lớn ghi được, vì rào cản thật sự không nằm ở chỗ bạn không biết viết gì, mà nằm ở chỗ bạn chưa mở file, và việc mở file thì không cần cảm xúc, chỉ đúng giờ là đủ.

Rào cản nằm ở việc mở file. Mở file là một nửa.

Vài lời với bạn đang ở giữa tuần

Nếu bạn đang đọc tới đây vào một buổi tối, khi ngày đã xong và chưa để lại gì, thì chương này viết cho đúng lúc đó. Bạn không cần làm gì lớn, bạn cần một dòng. Mở file, gõ một việc bạn đã làm hôm nay, kể cả đó là việc rất nhỏ, rồi tắt máy đi ngủ.

Hai dòng thì yếu. Nhưng hai dòng thì có thật, và bạn cần thật, không cần mạnh.

Bạn không nợ ai một tiến độ. Bạn nợ mình một chỗ nhìn. Chỗ nhìn đó dựng trong ba mươi giây, và nó giữ bạn qua hết tuần thứ ba, đúng lúc mọi thứ khác khuyên bạn bỏ.

Đừng chờ một buổi tối hoàn hảo để bắt đầu ghi. Buổi tối nào cũng được, vì dòng ghi không cần buổi tối đẹp, nó cần bạn nhớ ra nó trước khi bạn ngủ.

Một dòng trước khi ngủ. Đó là toàn bộ việc.

Có những tối bạn mở file ra và không ghi được gì, vì hôm nay bạn không làm gì cả, và đó chính là lúc dòng *hôm nay không làm gì* ra đời. Nó nghe như thất bại. Nhưng nó là dòng trung thực nhất trong tuần.

Chuỗi ghi mới là thứ bạn giữ. Không phải nội dung. Ghi đều thì nội dung tự đến.

Hôm nay không làm gì. Đó là lúc dòng kia ra đời.

Nếu tối nay bạn không ghi được gì, hãy ghi đúng một câu rằng hôm nay bạn không làm gì, rồi đóng máy, vì chính câu đó cũng là bằng chứng bạn đã mở file.

Dòng xấu thì ghi xấu. Hay là việc của ngày đẹp, và ngày đẹp thì ghi được năm dòng.

Một dòng cũng là một chuỗi. Chuỗi không bắt đầu bằng mười dòng.

Một dòng, và tại sao nó khó

Dòng đầu tiên khó vì nó thật, bạn không phải nghĩ ra một ý hay, bạn chỉ phải ghi ra việc đã làm, mà việc đã làm thì có thật, nên nó không cần văn hay, nó cần bạn nhớ ra nó trước khi bạn ngủ.

Nó không cần văn hay.

Đó là lý do dòng *hôm nay không làm gì* đáng giá: nó là dòng duy nhất trong tuần không cần bạn nhớ ra một chiến thắng, nó đòi bạn nhớ ra một buổi tối, và buổi tối thì bạn có mỗi ngày.

Ba đặc điểm của dòng tốt đã nói ở trên, nhưng có một đặc điểm thứ tư nên thêm: dòng đó phải viết trong ba mươi giây. Viết lâu hơn thì bạn đang viết nhật ký, mà nhật ký dài thì khó giữ, mà khó giữ thì chuỗi đứt, mà chuỗi đứt ba ngày thì bạn quay lại với một file trống, và file trống thì mọi cảm giác cũ quay về đầy đủ.

Giữ chuỗi bằng cách giữ dòng ngắn. Dòng ngắn thì ngày xấu vẫn ghi được. Ngày xấu ghi được thì chuỗi không bao giờ đứt.

Một dòng ba mươi giây. Đó là toàn bộ chi phí.

Mang đi

Bạn không cần thêm động lực cho việc này. Bạn cần một chỗ để thấy mình đang đi.

Tối nay bạn ghi dòng đầu tiên vào đâu?

CHƯƠNG 05

Bạn so sánh bản nháp với phần người khác đã lọc

Bạn đang đọc bản đồ sai.

Mở điện thoại lúc 11 giờ tối, và trong 10 phút bạn thấy: người quen đã xuất sách, người cũ đã lên chức, một người bằng tuổi bạn vừa chạy marathon. Rồi bạn tắt màn hình, nhìn lên trần nhà, và thấy mình đúng chỗ mình đang là.

Sáng hôm sau bạn mở bản nháp của mình. Câu đầu tiên bạn viết ra nghe như một câu phán: *việc này chả đi đâu.*

Bạn vừa làm một phép so sánh, và nó sai ngay từ khâu chọn số liệu.

Bạn không phải người duy nhất. Đây là việc chạy mỗi ngày, trong đầu gần như mọi người, và nó không cần bạn cho phép.

Đây là chương thứ năm của sợi chỉ cuốn sách này, và nó nói về một việc bạn làm mỗi ngày mà không hề báo trước: đo mình bằng người khác, rồi đọc nhầm kết quả.

Bạn đang so sánh hai thứ không cùng loại

Năm 1954, Leon Festinger đưa ra một lý thuyết về so sánh xã hội, và câu đầu tiên của ông là một khẳng định: con người có một động lực để đánh giá ý kiến và năng lực của mình. Động lực đó không phải tật xấu, nó là cách bạn biết mình đang ở đâu.

Vấn đề nằm ở chỗ không có thước đo khách quan. Với chiều cao, có số. Với *viết có hay không*, *bán có chạy không*, *có giỏi nghề không*, không có số nào, nên bạn nhìn sang người khác để ước.

Festinger nói rõ: ở những nơi không có thứ tự sắp xếp khách quan, đánh giá của bạn về chính mình phụ phần lớn vào ý kiến người khác. Nghĩa là bạn đang mượn mắt người khác để đo, và mắt người khác thì có góc.

Chuỗi đó chạy thế này:

→ không có thước đo khách quan cho việc bạn đang làm → bạn tìm một người để so → nhưng bạn chỉ thấy phần họ công bố, tức phần giữa đã lọc → bạn so nó với phần đầu của mình, tức phần thô nhất → khoảng cách ra, cảm xúc ra, và cả hai đều sai

Ba dòng cuối là tai nạn. Người ta không công bố bản nháp. Người ta không đăng lần thử đầu tiên, lần thất bại, đêm nằm nghe tim đập. Bạn không thấy chương một của họ, bạn thấy chương mười, và bạn chép đúng chương đó vào lòng mình rồi tự hỏi sao mình chậm thế.

Bạn so sánh phần đầu của mình với phần giữa đã được lọc của người khác.

Một ví dụ quen thuộc sẽ làm chỗ đó rõ. Bạn thấy một người quen mở tiệm cà phê được một năm và đông khách, rồi nhìn gian bếp của mình và tính chuyện bỏ. Người kia đã mười năm làm thuê trong ba tiệm, đã hai lần đóng cửa, và phần bạn thấy chỉ là năm cuối. Bạn không lười hơn họ, bạn chỉ đang so bản nháp của mình với phần hay nhất của người khác, và điều đó không bao giờ ra một kết quả công bằng. Bản chất của tai nạn này là bạn không có quyền truy cập dữ liệu, nhưng vẫn chốt phán quyết mỗi tối.

Hãy nhớ một điều về người bạn đang so: họ cũng đang so, với một người khác, và người mà bạn ngưỡng mộ cũng đang ngưỡng mộ ai đó, nên chuỗi so sánh chạy cả vòng quanh mạng mà không ai ở vị trí xuất phát. Người duy nhất thoát khỏi chuỗi là người nhìn xuống dòng nhật ký của mình, mà phần lớn chúng ta không làm.

Bạn có thể thử một việc rất thực: lấy ba người bạn hay so, và với mỗi người, viết ra một dòng về điểm xuất phát của họ. Bạn biết không? Đó chính là vấn đề. Bạn không biết, vì không ai đăng điểm xuất phát, và bạn vẫn so.

Bộ lọc mạnh hơn bạn tưởng

Có hai bộ lọc bạn nên nhớ tên.

Bộ lọc thứ nhất là người chọn nội dung đăng: ai cũng đăng chiến thắng, vì chiến thắng được like. Đây không phải đạo đức giả, đây là chọn khoảnh khắc. Nhưng kết quả là bạn sống trong một thế giới mà mọi người đều đang ở giữa đường, còn bạn thì chưa từng ra khỏi nhà.

Bộ lọc thứ hai là thời gian: bạn thấy thành quả hôm nay, không thấy 7 năm phía sau. Khi bạn so *việc của tôi* với *việc của họ*, bạn đang so phiên bản 2 tuần với phiên bản 2000 ngày, rồi kết luận về bản chất.

Có bộ lọc thứ ba, sâu hơn: bộ lọc của chính bạn. Bạn nhớ những lần người khác thành công trước mặt mình, quên những lần họ thất bại trong im lặng, và quên luôn những lần mình thành công vì chúng không đủ kỳ cục để nhớ. Ký ức của bạn cũng là một người biên tập, và nó biên tập có lợi cho câu chuyện *mình không đi đâu*.

Kết quả thường rơi vào hai kiểu. Kiểu một: bạn kết luận mình vô vọng, vì khoảng cách quá lớn. Kiểu hai: bạn kết luận việc đó dễ, vì thành quả trông trơn tru, rồi bắt đầu với kỳ vọng sai và bỏ ở tuần đầu khi thấy nó không trơn. Cả hai đều từ cùng một phép đo sai.

Phản biện: không so sánh thì sao biết mình ở đâu?

Ý kiến ngược mạnh nhất rất thuyết phục: so sánh là cách bạn có chuẩn. Không có người chạy nhanh hơn, bạn không biết mình chậm. Không có người viết hay, bạn không biết mình dở. Xóa hết thì thành mù.

Đúng một nửa. So sánh cho thông tin khi bạn chọn đúng người và đúng chỗ. So sánh cho cảm xúc sai khi bạn chọn sai, và phần lớn so sánh trên điện thoại là loại thứ hai.

Còn phản biện thứ hai, cá tính hơn: *tôi không so sánh, tôi chạy đường mình.* Ai cũng nói vậy. Festinger không nói bạn hay so sánh, ông nói bạn *có động lực* so sánh, động lực chạy dưới ngưỡng bạn nhận ra. Câu hỏi không phải bạn có so không, mà bạn so với ai, và khi so thì bạn đang lấy phần nào của họ.

Một phản biện thứ ba nên được nói cho đủ: *nhưng có người so xong lại cố hơn.* Đúng, và đó là so sánh dùng đúng cách: lấy thông tin rồi quay về việc mình. Sai là ở chỗ so xong ở lại đó, lăn tăn, rồi mất cả buổi tối. So là việc10 giây. Nán lại là việc2 giờ.

Quy tắc hỏng, và cách nhận ra

Ba quy tắc trên đều có một phiên bản hỏng để tránh.

Quy tắc một hỏng khi bạn so với chính mình nhưng chỉ nhìn ngày tốt nhất. Đó là tự dối có chọn lọc, cùng một lỗi như lỗi của người khác, chỉ khác nạn nhân. Hãy so trung bình tuần, không so ngày đẹp.

Quy tắc hai hỏng khi bạn dùng *họ ở chương mười* để tự an ủi rồi thôi làm việc. Thông tin mà không dẫn tới hành động thì là giải trí. Hỏi xong phải quay lại bàn, nếu không bạn vừa tốn mười giây và một cái nhún vai.

Quy tắc ba hỏng khi bạn tắt tiếng rồi vẫn xem bằng tài khoản khác. Đổi cửa sổ không đổi thói quen, và thói quen mới là thói quen check.

Còn một cách kiểm khác mỗi tối, rất gọn: bạn vừa dành mười phút cho việc gì sau khi lướt? Nếu câu trả lời là *không làm gì*, bạn vừa trả cho so sánh một khoản mà nó không sinh lãi.

Đo lại sau bảy ngày. Bạn sẽ thấy so sánh vẫn đến, nó không biến mất, chỉ là nó đến và đi nhanh hơn. Trước đây nó ngồi cả buổi tối. Bây giờ nó mười giây, bạn thấy nó, bạn hỏi nó hai câu, rồi bạn quay lại việc.

Làm gì tuần này

Ba quy tắc, chạy trong 7 ngày.

Một. So với chính mình tháng trước, không phải với người khác hôm nay. Mở file nhật ký của chương trước, đọc 7 dòng gần nhất, rồi trả lời một câu: tháng này tôi đã đi đâu? Đây là lý do chương bốn nằm trước chương này: bạn không thể so với chính mình nếu không có bản đồ về chính mình.

Hai. Khi so một người, đổi câu hỏi từ *sao họ xa thế* sang *họ ở chương mấy*. Người ta ở chương mười, bạn ở chương hai, và không ai ở chương hai mà đi nhanh hơn người ở chương mười. Nếu có thể, đi tìm chương

một của họ: bài viết đầu tiên, video đầu tiên, cửa hàng đầu tiên. Thấy nó là bạn thấy khoảng cách thật, và khoảng cách thật bao giờ cũng ngắn hơn khoảng cách bạn tưởng.

Ba. Trong 7 ngày, tắt tiếng 5 tài khoản khiến bạn thấy mình thiếu. Thay bằng 2 người đang đi trước bạn một bước, không phải mười bước. Một bước thì thấy đường, mười bước thì thấy vách.

Người làm kinh doanh nhỏ có thể làm một việc rất thực: thay vì so doanh số với người cùng ngành trên mạng, so với chính mình quý trước. Quý trước là số có thật của bạn, còn số của người kia là số họ chọn đăng.

Người viết lách có thể làm một việc khác: khi thấy một bài hay, đừng hỏi *sao mình không viết được*, hãy hỏi *bài này mất bao nhiêu năm để viết được*. Câu thứ hai đưa bạn về đúng quãng đường, câu thứ nhất đưa bạn về đúng nỗi xấu hổ.

Khi so sánh dẫn tới việc

Nếu so sánh không dẫn tới việc thì nó chỉ là thời tiết, và thời tiết thì bạn không điều khiển được, nhưng bạn vẫn chọn được có đứng ngoài mưa hay vào trong nhà.

Có một cách dùng so sánh mà người hay làm được hay làm: so để lấy một chi tiết, không so để lấy một bản án. Thấy người ta đăng bài mỗi sáng, bạn lấy chi tiết *mỗi sáng*, rồi về bàn xem sáng của bạn trống chỗ nào. Thấy người ta bán tốt vào thứ sáu, bạn lấy chi tiết *thứ sáu*, rồi xem cửa hàng của bạn mở gì vào thứ sáu.

Chi tiết thì dùng được. Bản án thì không.

Một cách khác là nhờ người khác đọc giúp: bạn không thấy chương một của mình rõ vì bạn đang ở trong nó, và một người bạn đọc hai phút sẽ cho bạn biết đoạn nào hay, đoạn nào dở, mà không mang bảng xếp hạng trong đầu khi đọc.

Hai phút là đủ để đọc. Ai cũng mang bảng theo người.

Người ta thường sợ so sánh với người cùng bắt đầu, vì ở đó kết quả dễ thấy nhất. Đó lại là chỗ nên đến: cùng chương một thì so được, và so được thì có thông tin.

Bạn hãy thử nghĩ về một người mà bạn hay so trong hai phút, rồi tự hỏi nếu người đó là bạn thân của mình thì mình sẽ hỏi họ điều gì thay vì kết luận. Câu hỏi mở ra. Kết luận đóng lại.

Đừng vứt công cụ. Đổi tay.

Giới hạn

Có ba chỗ mà quy tắc này sai.

Thứ nhất, không so sánh nào cũng là không có phản hồi. Bạn cần chuẩn để biết mình khá lên, và thiếu chuẩn thì bạn vẫn ổn với bản thân mình năm ngoái. Quy tắc ở trên không cấm so, nó bắt bạn so đúng.

Thứ hai, đôi khi so sánh nói thật. Khi bạn thấy người ta đi nhanh hơn và bạn kiểm lại thì đúng là bạn đang chậm, đó không phải cảm xúc sai, đó là thông tin. Hãy nhận nó như thông tin, không nhận nó như bản án.

Thứ ba, đừng dùng chương này để hạ người khác. *Họ cũng chỉ ở chương mười thôi* là một câu an ủi rất tốt cho bạn, và rất tệ khi nói ra với người đang ở chương hai mươi.

Một câu hỏi cho đêm nay

Trước khi bạn đóng bài này, hãy nhớ một việc rất nhỏ: đêm nay, khi bạn mở điện thoại, hãy thử dừng lại ba giây trước khi lướt. Không phải để không lướt, mà để nhận ra bạn đang định so với ai.

Ba giây là đủ. Lướt có chọn khác lướt vô thức.

Người vẫn lướt mỗi tối mà không thấy mình so sánh thì đang ở chỗ nguy hiểm nhất: so mà không biết mình so, nên không sửa được, và mỗi tối lại trả một khoản cho một bài toán không có đáp số.

Bạn không cần ngừng so. Bạn cần thấy mình đang so, rồi hỏi hai câu: họ ở chương mấy, và tôi lấy gì từ chỗ này.

Mang đi

Bạn vừa so sánh mình với ai, và bạn lấy phần nào của họ ra so?

Đêm nay, trước khi mở màn hình lần nữa, hãy nhớ: bạn không thấy chương một của họ.

CHƯƠNG 06

Bạn kẹt vì có quá nhiều cửa, không vì thiếu năng lượng

Cửa nhiều thì việc đầu tiên thành việc khó nhất.

Mở trình duyệt ra, và bạn có mười hai tab đang chờ. Mở ghi chú ra, và danh sách việc của bạn dài mười bảy dòng, dòng nào cũng bắt đầu bằng một chữ *nên*. Mở giỏ hàng ra, và ba khoá học nằm đó, mỗi khoá hứa một phiên bản bạn muốn thành.

Rồi bạn chọn. Chọn một lúc, và chọn xong thì hết giờ.

Bạn định viết từ9 giờ.9 giờ40 bạn vẫn đang phân vân nên viết cái nào trước, và quyết định đó không phải là viết, nó là chọn. Chọn xong thì đầu óc đã tiêu một vòng, và việc viết lùi sang *lát nữa*.

Bạn không thiếu năng lượng vào lúc đó. Bạn vừa tiêu nó vào việc chọn.

Đây là chương thứ sáu của sợi chỉ, và nó chỉ ra một thứ thường bị gọi nhầm tên: cái gọi là lười ở nhiều người thật ra là kẹt, và kẹt thì hay bị gọi nhầm thành thiếu kỷ luật.

Lựa chọn có thể làm bạn mất động lực

Năm 2000, Sheena Iyengar và Mark Lepper đăng một nghiên cứu mang đúng tên của nó: *lựa chọn có thể làm người ta mất động lực*. Không phải lựa chọn nào cũng thế, nhưng có một điểm mà nghiên cứu chỉ ra rõ: khi số lượng lựa chọn vượt qua một mức, người ta bắt đầu chần chừ, rồi ít hào hứng hơn với lựa chọn cuối cùng.

Hãy để ý từ *mất động lực*. Nó không nói bạn yếu. Nó nói lượng năng lượng bạn có đang bị rút cho một việc bạn không nhìn thấy: quyết định.

Chuỗi đó chạy thế này:

→ quá nhiều cửa mở ra cùng lúc → tâm trí phải cân, so, xếp hạng trước khi bước → cân xong thì mệt, và việc bắt đầu bị đẩy sang *lát khác* → *lát khác* không bao giờ đến, vì cửa vẫn còn đó

Cửa nhiều không giống nước nhiều. Nước nhiều thì bạn tắm, cửa nhiều thì bạn đứng giữa sảnh.

Có một ví dụ bạn chắc đã gặp: mở ứng dụng xem phim, lướt qua ba mươi phim, so poster, so đánh giá, so thời lượng, rồi tắt màn hình mà không xem gì cả. Ba mươi lựa chọn đó không giúp bạn xem phim hay hơn, chúng giúp bạn không xem. Buổi tối kết thúc với cảm giác đã chọn rất nhiều và chưa làm gì.

Bốn cách kẹt trông giống lười

Cách một: mở việc ra rồi làm việc khác. Bạn định viết, nhưng trước đó phải chọn đề tài, chọn hướng, chọn ai viết cho đọc, và ba việc đó kéo dài hết buổi. Viết không xảy ra vì nó chưa bao giờ được chọn xong.

Cách hai: giữ tất cả. Bạn không bỏ khoá nào, không đóng tab nào, không nói không với dự án nào, vì sợ bỏ lỡ. Kết quả là mọi việc đều dang dở, và việc dang dở thì không để lại tiến bộ, nên tối nào bạn cũng thấy mình chưa làm gì.

Cách ba: mua sắm thay hành động. Khi kẹt, người ta mua thêm một khoá, thêm một quyển, thêm một app, vì mua thì nhanh và chọn thì đau. Đó là cách rẻ nhất để có cảm giác đang giải quyết vấn đề.

Cách bốn: so sánh trong lúc chọn. Giữa mười hai cửa, bạn nhìn cửa người khác đang bước, rồi thấy cửa mình kém, rồi đứng im so. Chương trước nói về chỗ này, và nó hay quay lại đúng lúc bạn đang chọn.

Cả bốn cách đều trả về cùng một cảm giác: *hôm nay mình chưa làm gì*. Nhưng nguồn khác nhau. Nguồn ở đây là số cửa, không phải số giờ.

Chi phí ẩn của việc chọn

Có một giả định bạn thường mang theo mà không kiểm: chọn là việc nhẹ, làm mới là việc nặng. Đúng ngược. Chọn là một dạng làm việc, làm bằng đúng cái đầu bạn sẽ dùng để làm việc sau đó, nên bạn không được dùng nó hai lần trong một sáng.

Khi bạn phân vân mười phút giữa hai việc, mười phút đó không phải khoảng nghỉ. Nó là một buổi làm việc ngắn, trả bằng năng lượng của buổi làm việc thật, và khi trả xong bạn mở việc ra với một cái đầu đã trừ hao. Đó là lý do sau một vòng chọn bạn thường chuyển sang việc dễ: chọn đã tiêu phần khó, còn lại phần dễ.

Bạn có thể thấy nó trong việc rất nhỏ. Vào tiệm bút, bạn chọn bút trong mười phút, ra về với bút và với một buổi chiều tiêu tan. Ở nhà, bạn mở mười bảy dòng việc, chọn trong hai mươi phút, rồi mở mạng xã hội. Cả hai đều là lựa chọn, cả hai đều trả bằng cùng một quỹ.

Mỗi cửa hoãn cũng không nằm yên. Nó treo, và treo thì hút sự chú ý: bạn nghĩ mình đang nghĩ về việc lớn, thực ra đang nghĩ về việc chọn. Chi phí đó tính theo giờ, nhưng bạn chỉ tính theo giây.

Phản biện: nhiều lựa chọn là đặc quyền mà?

Ý kiến ngược mạnh nhất rất đúng về một nửa: người ít lựa chọn thì khổ, và ai cũng muốn có thêm lựa chọn. Ai lại đi kêu ca việc mình có mười hai cửa?

Đúng, nhưng nó nhầm chỗ cần hỏi. Câu hỏi không phải bạn có bao nhiêu cửa trong đời, mà bạn đang mở bao nhiêu cửa cùng lúc. Cuộc sống có thể có trăm cửa, nhưng một buổi sáng chỉ bước được một. Mở đồng loạt thì bạn không bước được cửa nào, và có trăm cửa cũng thành vô dụng.

Phản biện thứ hai, từ chính bạn: *tôi không kẹt, tôi bận*. Khác nhau. Bận là có việc đang chạy và việc này nối việc kia. Kẹt là ngồi trước danh sách và không việc nào chạy. Bận thì mệt mà có gì trong tay; kẹt thì mệt mà tay không. Nếu tối nào bạn cũng mệt mà không đếm được việc đã xong, bạn đang kẹt chứ không đang bận.

Còn một phản biện tinh hơn: *nhưng bỏ lựa chọn thì uổng*. Có khi đúng, nhưng đó là nỗi sợ của việc thu hẹp. Bạn sợ đóng cửa này thì cửa kia không quay lại. Thực tế thì danh sách việc không bay đi đâu, nó chỉ nằm đó. Đóng không phải xoá, đóng là hoãn có ngày.

Làm gì tuần này

Giữ ít cửa mở.

Một. Trong 10 phút, viết ra tất cả việc bạn đang *định bắt đầu* hoặc *đang dang dở*. Tất cả, kể cả việc bạn nghĩ là quan trọng. Đây là bản đồ cửa, và bản đồ chỉ có tác dụng khi nó trung thực. Người hay gom thường viết ra15 đến20 thứ, và chính con số đó là tin đầu tiên bạn nhận được.

Hai. Giữ đúng 2 cửa mở: một việc chính (đang chạy mỗi ngày) và một việc phụ (chạy ba lần một tuần). Mọi thứ còn lại chuyển vào một file *để sau*, kèm một ngày bạn sẽ mở lại nó, ví dụ sau 30 ngày. Việc chuyển đi mất 10 giây, và nó trả lại cho bạn một buổi sáng.

Ba. Trước khi mua khoá mới, mua app mới, mua quyển mới, đợi 24 giờ. Hỏi một câu: cái này thay cho việc tôi đang làm, hay nó phục vụ việc tôi đang làm? Trả lời được thì mua. Không trả lời được thì nó đang phục vụ việc khác: việc cảm thấy đang tiến.

Bốn. Sau 7 ngày, đếm: trong 7 ngày có bao nhiêu ngày việc chính chạy? Nếu dưới 5 ngày, cửa vẫn còn nhiều, hãy đóng thêm một cửa. Không đóng vì lười, đóng vì bạn chỉ có hai tay.

Còn một bước cho người hay đổi ý: dán danh sách 2 cửa lên nơi bạn thấy mỗi sáng, và thêm một quy tắc duy nhất: muốn mở cửa thứ ba thì phải đóng một cửa. Quy tắc này nghe khắc khổ, nó đang làm đúng việc của nó: biến việc mở cửa thành việc có giá.

Người làm nhiều việc tự do thường phải làm việc này gay gắt hơn: mỗi dự án dang dở là một cửa đang hút sự chú ý mỗi ngày, kể cả khi bạn không mở nó. Một file *để sau* có ngày mở lại là cách trả cửa về đúng chỗ, thay vì để nó treo lơ lửng trên đầu bạn.

Khi cửa thứ ba hiện ra

Sẽ có một sáng bạn đang chạy hai việc, và một ý tưởng thứ ba xuất hiện, hay một khoá học mới, một người rủ hợp tác. Ý tưởng hay. Ý tưởng hay là thứ khó từ chối nhất, vì nó không đòi hỏi gì ngay lúc đó.

Hãy làm một việc rất nhỏ với nó: ghi vào file *để sau*, kèm một ngày mở lại. Mất mười giây. Rồi quay lại việc đang chạy.

Bạn không đang giết ý tưởng. Bạn đang hẹn nó. Ý tưởng ghi ra rồi thì không bay đi đâu, và bạn sẽ ngạc nhiên vì phần lớn ý tưởng trong file đó, khi tới ngày mở lại, không còn đáng để mở.

Quy tắc hai tay nên viết lên tường: hai việc đang chạy, một việc đang chờ, không có việc thứ tư. Không phải vì việc thứ tư xấu, mà vì bạn có hai tay và một buổi sáng, và hai tay thì không gõ được bốn bàn phím.

Bạn có thể thấy mình vi phạm quy tắc này vào ngày hứng khởi. Đúng lúc đó nên giữ quy tắc chặt hơn, vì hứng khởi là lúc người ta mở nhiều cửa nhất, và nhiều cửa nhất là lúc người ta bỏ nhiều việc nhất.

Một cách khác để giữ cửa: mỗi lần muốn mở cửa thứ ba, hỏi cửa đang mở có xong không. Chưa xong thì cửa thứ ba đợi. Cửa chưa xong mà mở cửa mới, bạn đang đổi việc đang dở lấy việc còn chưa bắt đầu, và việc dở thì không để lại gì.

Sau bảy ngày, mở file *để sau* ra một lần. Đếm xem bạn đã ghi bao nhiêu cửa vào đó, và bao nhiêu trong số đó còn đáng mở. Con số đó là bài kiểm tra cho bản đồ cửa của bạn.

Ba chỗ hỏng của cửa

Bạn sẽ gặp ba chỗ hỏng, và cả ba đều ngắn.

Cửa hỏng thứ nhất: bạn không đóng được vì sợ mất, và sợ mất là sợ đúng một nửa, vì danh sách *để sau* không xoá gì cả, nó chỉ trả cửa về chỗ hẹn, còn phần bạn sợ thật là việc bạn sẽ quên. Quên thì có ngày hẹn lo.

Cửa hỏng thứ hai: bạn mở lại danh sách *để sau* mỗi ngày. Mở lại là đứng trong sảnh, giữa cửa cũ và cửa mới, không bước cửa nào. Để đó đúng ngày hẹn, ngày khác thì đừng mở.

Cửa hỏng thứ ba là cửa do người khác giao, đó là cửa khó đóng nhất vì đóng nó nghe như từ chối, nhưng bạn có thể đổi cách: nhận cửa, rồi xếp cửa đó vào danh sách hẹn như mọi cửa, thay vì mở ngay trong buổi sáng của bạn.

Ba chỗ hỏng có một mẫu chung: bạn đang sống trong sảnh thay vì đi qua cửa, mà sảnh thì rộng, cửa thì hẹp, và việc thì chỉ xảy ra ở cửa, không bao giờ xảy ra ở giữa sảnh.

Bạn có thể kiểm mỗi tối trong một phút, đúng một câu hỏi: hôm nay tôi đóng cửa nào, và câu trả lời bằng số thì ngày đó có hình dạng, còn câu trả lời bằng cảm giác thì ngày đó trôi.

Trả lời được thì có hình dạng. Không trả lời được thì nó trôi.

Mỗi ngày một cửa. Mức đó thì đủ.

Giới hạn

Cách này có ba chỗ sai.

Thứ nhất, có những lúc phải mở nhiều cửa: giai đoạn đầu của việc mới, khi bạn chưa biết cửa nào hợp. Mở để thăm, không mở để ở. Đặt thời hạn cho việc thăm, ví dụ 30 ngày, rồi chọn.

Thứ hai, không áp cách này cho quyết định lớn như đổi việc, đổi nơi ở. Quyết định lớn thì cần cân nhắc lâu, không cần cân nhanh. Quy tắc ít cửa dành cho việc hàng ngày, không phải cho việc một lần trong đời.

Thứ ba, có người kẹt không phải vì cửa nhiều mà vì không cửa nào đáng. Đó không phải vấn đề của chương này, đó là vấn đề của việc chọn cửa, và chương cuối sẽ nói cách khoá cửa lại bằng một câu hẹn.

Một ngày giữ cửa, nhìn từ bên trong

Bạn sẽ thấy ngày đầu giữ cửa khó hơn bạn tưởng, vì danh sách việc cũ giống một người thân: bạn quen nó, bạn nhớ nó, và bạn thấy tội khi đóng nó, dù đóng ở đây chỉ là hoãn có ngày. Đóng không phải xoá.

Vào khoảng trưa, khi bạn thấy mình muốn mở thêm một cửa, hãy ghi tên cửa đó ra rồi quay lại việc đang chạy. Ghi ra là trả nó về chỗ. Nó nằm trên giấy, và đầu thì rộng hơn bạn nghĩ khi nó rảnh.

Buổi tối, hỏi mình một câu: hôm nay tôi có bao nhiêu việc đang chạy? Trả lời được bằng số nhỏ thì bạn đang giữ cửa đúng. Trả lời được bằng một danh sách thì bạn đang sống trong sảnh.

Ngày mai, làm lại từ đầu. Không có ngày đặc biệt trong việc giữ cửa. Có ngày giữ, có ngày quên.

Một lời cuối cho người giữ cửa

Bạn có thể thấy mình tiếc những cửa đã đóng, và đó là bình thường, vì mỗi cửa từng mang một phiên bản bạn muốn thành, và đóng cửa thì nghe như từ bỏ phiên bản đó, dù đóng ở đây chỉ là hẹn nó vào một ngày khác.

Đóng cửa không phải từ bỏ phiên bản. Đó là cách duy nhất để phiên bản khác có chỗ.

Mỗi tối, khi bạn nhìn lại danh sách hai cửa đang mở, hãy nhớ một việc: hai cửa thì bạn đi được, còn mười hai cửa thì bạn đứng giữa sảnh. Sảnh không có địa chỉ, mà không có địa chỉ thì không ai gửi gì cho bạn.

Bạn không mất cửa. Bạn chỉ có hạn mức tay, và hạn mức tay thì bằng hai.

Đóng cửa là hẹn, không phải từ bỏ.

Hai cửa là đủ cho hai tay.

Sảnh thì đông mà không có việc.

Đóng rồi thì đừng mở lại.

Ngày hẹn là ngày mở.

Hai cửa, hai tay, một buổi.

Cửa khép là cửa hẹn.

Mang đi

Bạn không cần thêm năng lượng. Bạn cần ít việc đang mở hơn.

Danh sách cửa của bạn dài bao nhiêu dòng, và cửa nào bạn sẽ đóng hôm nay?

CHƯƠNG 07

21 ngày là con số tiện lợi, không phải con số thật

Thói quen không có hạn dùng.

Bạn đã nghe con số đó nhiều lần, đến mức nó không còn cần nguồn: hai mươi mốt ngày. Đếm ngược trong đầu, tuần đầu thì tự hào, tuần hai thì mệt, tuần ba thì bạn bắt đầu nghi ngờ vì việc đó vẫn chưa tự chạy.

Rồi bạn bỏ ở ngày hai mươi ba, và kết luận mình là người không có kỷ luật.

Con số đó sai, và nó sai theo một cách đặc biệt: nó khiến bạn thấy mình thất bại vào đúng lúc bạn đang đi được.

Đây là chương thứ bảy của sợi chỉ cuốn sách này, và nó đụng vào một thứ chương nào cũng đụng: thời gian.

Nghiên cứu duy nhất bạn nên nhớ

Năm 2010, Phillippa Lally và các cộng sự xuất bản một nghiên cứu trên *European Journal of Social Psychology*, và nó là loại nghiên cứu đáng tin vì nhàm: 96 tình nguyện viên chọn một việc ăn, uống hoặc vận động, làm mỗi ngày trong cùng bối cảnh, trong 12 tuần. Mỗi ngày họ tự chấm mức việc đó đã thành phản xạ.

Kết quả nằm ở hai con số.

Con số đầu: khoảng thời gian để việc đó chạm 95% mức tự động hóa dao động từ 18 đến 254 ngày. Mười tám ngày với người nhanh nhất, hai trăm năm mươi bốn ngày với người chậm nhất, và phần lớn nằm ở đâu đó giữa hai đầu đó.

Con số thứ hai, nhẹ hơn nhưng đáng nhớ hơn: bỏ lỡ một lần không làm hỏng quá trình. Một ngày không làm không xóa gì cả.

Hãy đọc lại khoảng mười tám đến hai trăm năm mươi bốn ngày đó. Nó trải dài hơn mười lần. Nghĩa là hai mươi mốt ngày không phải một quy luật bị phát hiện sai, nó chưa từng là quy luật, nó chỉ là một con số dễ nhớ được lặp lại đủ nhiều đến thành sự thật.

Chuỗi đó chạy thế này:

→ việc lặp lại mỗi ngày trong cùng bối cảnh → phản xạ tích lũy chậm, từng chút, dưới ngưỡng bạn cảm nhận được → tới một ngày bạn nhận ra việc đó tự chạy, mà không nhớ ngày nó bắt đầu tự chạy

Bạn không cảm nhận được tích lũy, giống bạn không cảm nhận được mình già đi từng ngày. Nó chỉ hiện ra khi bạn so với mốc cũ.

Hãy tưởng tượng hai đường cong: một đường phẳng rồi bỗng dốc, một đường dốc đều từ đầu. Người ta vẽ đường thứ nhất vì nó đẹp và có mốc; việc thật thì giống đường thứ hai, đều đến mức nhàm, và nhàm chính là đặc điểm của nó.

Từ đâu mà con số đó ra

Điều đáng ngờ đầu tiên về con số hai mươi mốt ngày là nó đi từ miệng người này sang người khác mà hầu như không kèm theo một nghiên cứu nào trong tay. Bạn thử yêu cầu nguồn, và bạn sẽ nhận được một

cái nhún vai. Một con số không nguồn mà lại sống lâu đến thế, nó phải trả lời đúng một nhu cầu: người ta cần một mốc để đếm, và mốc càng tròn thì càng dễ nhớ.

Nhu cầu đó thật, nhưng nó đổi thành việc sai. Khi bạn có mốc, bạn sống theo mốc: đếm ngược, so sánh, chấm điểm. Hết mốc thì bạn nghỉ, vì trong đầu bạn việc đã *xong*. Trong khi việc thì không có ngày xong, nó có một đường cong, và đường cong thì không đọc bằng mắt được.

Hãy nhớ hai đặc điểm của đường cong thật từ nghiên cứu. Nó tăng nhanh ở đầu rồi chậm lại, nên phần bạn cảm nhận được chủ yếu nằm ở đoạn đầu, còn đoạn sau gần như im lặng. Và mỗi người có một đường cong riêng, nên so đường cong của bạn với đường cong người khác vô nghĩa, giống so tốc độ lên dốc của hai con tàu khác trọng lượng.

Cũng nên đọc lại con số phần trăm kia: nghiên cứu nói tới 95% mức tự động hóa, không phải toàn phần. Nghĩa là ngay cả ở cuối đường cong, việc vẫn giữ lại một phần ý chí, và phần đó là chỗ bạn vẫn có thể sửa, đổi, dừng khi việc không còn đúng. Tự động hóa không phải mất kiểm soát, nó là kiểm soát rẻ hơn.

Phản biện: nhưng tôi thấy sau 3 tuần là quen thật mà

Có thể đúng, và câu trả lời nằm ngay trong khoảng mười tám đến hai trăm năm mươi bốn: mười tám ngày là đầu khoảng, có người thật sự quen ở đó. Bạn có thể là người đó, đặc biệt với việc đơn giản như uống nước buổi sáng.

Nhưng có hai chỗ cần làm rõ.

Thứ nhất, *quen* và *xong* không phải một. Quen là bạn ít phải tự nhắc; xong là việc đó chạy cả khi bạn mệt, stress, đi nghỉ, có khách. Nghiên cứu đo mức tự động hóa, không phải cảm giác quen thuộc sau ba tuần đi cùng một lịch. Cảm giác quen ở tuần ba có thể là bạn đã nhớ lịch, chứ chưa phải việc đã thành phản xạ.

Thứ hai, phản biện mạnh hơn: *vậy tôi phải chờ sáu tháng?* Không. Con số dài không phải để bạn đợi, nó để bạn ngừng đếm. Khi bạn bỏ mốc, ngày hai mươi ba không còn là ngày thất bại, nó chỉ là một ngày khác trong chuỗi. Đúng mốc thì tạo cảm giác trượt; không có mốc thì chỉ có việc làm hay không làm.

Còn một phản biện thực dụng: *nhưng tôi bỏ rồi, có sao không?* Câu trả lời đã có ở trên: bỏ một lần không xóa gì cả. Quay lại đúng bối cảnh, làm việc đó, chuỗi tiếp tục. Người phá thói quen thật sự không phải người bỏ một ngày, mà người bỏ một câu chuyện.

Tuần nào cũng thế, và đó là tin tốt

Có một bức tranh nên vẽ trong đầu: việc mới thì sôi động ở đầu, nhàm ở giữa, và ở cuối thì nó thành một phần của ngày bạn, như đánh răng. Bạn không còn nhớ cảm giác *phải* đánh răng, vì nó không còn là việc phải chọn nữa.

Việc viết thì không bao giờ hoàn toàn thành đánh răng, vì nó cần đầu óc chứ không chỉ tay. Nhưng nó có thể thành một chỗ đến: bạn ngồi vào bàn vào đúng giờ, và phần khó nhất, đó là ngồi vào bàn, thì đã biến mất.

Hãy để ý hai loại khó của một việc. Khó thứ nhất là khởi động: mở file, lấy bút, đặt lưng vào ghế. Khó thứ hai là bên trong: tìm ý, viết câu đầu, gọi khách. Tự động hóa xử lý khó thứ nhất, nên khi tới khó thứ hai thì bạn đã ngồi đó rồi, và ngồi đó thì khó thứ hai cũng dễ hơn một chút.

Đó là tất cả những gì con số ngày tháng đang nói với bạn: đừng mua sắm thời gian, hãy mua chỗ ngồi.

Còn một việc nên làm khi việc đã chạy: đừng khoe sớm. Khoe sớm thì người khác hỏi dồn, mà việc chưa vững thì không chịu được hỏi dồn.

Bước tiếp theo của bạn không phải là tìm việc mới. Bước tiếp theo là giữ chỗ ngồi.

Bạn không đếm ngày, bạn đếm việc

Thay vì đếm ngày, hãy đếm theo việc: sáng nay bạn có ngồi vào chỗ không, tối nay bạn có ghi dòng không. Hai việc đó là thứ bạn kiểm được, còn con số ngày thì bạn không kiểm, nó chỉ chạy.

Đó là lý do chương bốn nằm trước chương này: bạn cần một chỗ để thấy, vì đếm ngày thì dễ, nhưng đếm ngày không nói cho bạn biết việc có chạy không. Bạn có thể đếm đủ hai mươi mốt ngày mà việc thì nằm yên, và cũng có thể bỏ ba ngày mà việc vẫn chạy tiếp.

Bạn hãy thử nhìn lại một việc bạn đã làm được mấy tuần nay, việc bạn không còn phải nhắc mình nữa. Bạn không nhớ ngày bắt đầu, bạn không nhớ mốc nào đã qua, bạn chỉ nhớ nó có mặt mỗi sáng. Đó là mặt của việc tự động hóa: nó im lặng, nên bạn không thấy nó đang chạy.

Bạn cũng nên nhớ một điều về việc bạn đang giữ: bạn không nợ việc đó một phiên bản hoàn hảo. Bạn nợ nó những lần xuất hiện. Nhiều lần xuất hiện thì việc tự lớn, còn một lần xuất hiện hoàn hảo rồi bỏ thì việc vẫn là việc chưa từng chạy.

Còn một cách đếm rẻ hơn mọi cách: hỏi người sống cùng bạn xem việc đó có còn phải nhắc không. Họ trả lời nhanh hơn bạn, vì họ không mang lịch sử của bạn trong đầu khi nhìn.

Mỗi sáng bạn có một lựa chọn rất nhỏ, nhỏ tới mức không đáng gọi là lựa chọn: ngồi vào chỗ hay không. Cả tuần được xây từ những lựa chọn nhỏ đó, và không có lựa chọn nào trong số đó cần bạn nhớ con số nào.

Đừng mua sắm thời gian. Đừng đếm ngày. Ngồi vào chỗ, rồi để việc tự lớn lên.

Một quy tắc nhỏ cho người hay đếm

Bạn hay đếm để trấn an, và đếm là cách rẻ nhất để có cảm giác đang làm gì đó với việc, trong khi việc thì không cần đếm, nó cần chạy, mà chạy thì không cần con số nào theo dõi.

Việc thì không cần đếm. Bạn cần chạy.

Quy tắc nhỏ: mỗi sáng, khi bạn ngồi vào chỗ, hỏi đúng một câu, việc hôm nay là gì, rồi làm việc đó. Tối thì ghi một dòng. Hai việc đó là đủ.

Đừng đếm ngày. Đừng đếm lần. Đừng đếm mốc.

Đếm việc. Mỗi việc là một phiếu. Phiếu thì bạn kiểm được, còn ngày thì nó tự chạy.

Bạn có thể thấy mình muốn đếm lại sau khi bỏ một ngày. Làm lại là đủ. Đếm lại là tìm lỗi, mà lỗi không giúp việc chạy.

Một ngày vắng là một ngày vắng. Không phải ngày phá sản.

Nếu bạn cần một mốc để tự thưởng, hãy lấy việc thay vì lấy ngày, vì việc đã chạy bảy lần thì thưởng cho mình một buổi nghỉ thật sự, và việc nghỉ thì bạn nhớ, còn con số thì bạn quên ngay tuần sau.

Thưởng bằng việc nghỉ thì trung thực hơn.

Làm gì tuần này

Đặt đồng hồ 8 tuần, không phải 21 ngày.

Một. Chọn đúng một việc, không phải ba. Chương trước đã giữ cửa, chương này giữ việc: một việc chính, chạy mỗi ngày, trong cùng bối cảnh. Việc càng giống nhau mỗi ngày thì càng dễ thành phản xạ, vì phản xạ gắn vào bối cảnh, không gắn vào quyết tâm.

Hai. Đặt tín hiệu bắt đầu, giống chương ba: một giờ cố định, một chỗ cố định, một hành động mở đầu. Việc tự chạy là việc có nút bấm.

Ba. Chuẩn bị cho tuần thứ ba, vì đó là tuần sự mới mẻ tắt. Vào tuần đó, hạ phiên bản xuống 5 phút thay vì bỏ. Một việc 5 phút trong 7 ngày giữ chuỗi sống; chuỗi sống thì tích lũy tiếp.

Bốn. Bỏ một ngày thì làm lại ngày mai, không ghi sổ, không tính tội. Con số nghiên cứu đã nói cho bạn: một lần vắng không đáng. Chỉ có việc bỏ luôn câu chuyện là đáng.

Năm. Sau 8 tuần, mở file nhật ký chương bốn và hỏi: việc này còn cần nhắc không? Nếu câu trả lời là *tôi quên là mình vẫn làm*, đó là tự động hóa, và bạn đã đến nơi mà hai mươi mốt ngày không đưa ai đến.

Người có con nhỏ có thể gặp cảnh việc bị cắt liên tục. Đây chính là chỗ con số khoảng ngày ấy tỏ ra hữu ích: nó nói việc của bạn không hỏng vì lịch sinh hoạt vỡ, nó chỉ đang ở giữa khoảng. Quay lại đúng bối cảnh là đủ.

Còn một việc nên làm vào cuối tuần thứ tám: hỏi một người sống cùng bạn xem họ thấy gì. Người ngoài thường thấy tự động hóa trước người trong cuộc, vì họ không nhớ bạn đã từng phải nhắc mình.

Giới hạn

Ba chỗ sai nên nói rõ.

Thứ nhất, con số từ nghiên cứu đến từ một nhóm nhỏ làm việc ăn uống và vận động tự chọn, tự chấm điểm. Nó không phải định luật cho mọi việc. Viết lách, bán hàng, quản lý đội, những việc phức tạp hơn thì có thể lâu hơn, và cũng có khi không bao giờ thành phản xạ hoàn toàn.

Thứ hai, có việc bạn không nên muốn thành phản xạ. Việc cần sự chú ý và sáng tạo thì tự động hóa không phải lúc nào cũng tốt, vì nó biến việc thành động tác. Dùng quy tắc này cho việc giữ nhịp, không dùng cho việc bạn muốn làm bằng đầu.

Thứ ba, nếu sau 8 tuần một việc vẫn khiến bạn trườn mỗi sáng, đó là tín hiệu việc sai cửa, không phải bạn sai thời gian. Chương đầu đã nói chỗ này, và nó vẫn đúng: cảm xúc khó chịu kéo dài là thông tin, không phải phán quyết.

Vài dòng cho người đang ở giữa

Bạn đang ở giữa nếu bạn đã bắt đầu mà chưa thấy việc tự chạy. Giữa là chỗ khó nhất, vì đầu thì còn mới mẻ, cuối thì còn kết quả, giữa thì không có gì.

Giữa không có gì. Đầu có mới mẻ. Cuối có kết quả.

Đó là lý do người ta nhảy sang việc khác ở giữa: việc mới có cái mới, việc cũ chưa có kết quả, và việc hiện tại thì chỉ có việc, nên cảm xúc nói đổi việc, mà đổi việc thì bạn quay lại vạch xuất phát.

Bạn không đổi việc ở giữa. Bạn giữ nó thêm một khoảng, vì khoảng sau giữa là chỗ việc bắt đầu tự chạy.

Nếu bạn muốn đổi việc ở giữa, hãy đổi vào ngày bạn không mệt. Đổi lúc mệt là đổi cảm xúc, không phải đổi việc.

Mỗi sáng bạn có một câu hỏi rất nhỏ: hôm nay tôi có ngồi vào chỗ không. Câu hỏi đó không cần nhớ con số nào trả lời.

Tối thì ghi một dòng. Hai việc đó là đủ.

Một chuỗi được xây từ những ngày không có gì đặc biệt. Ngày đặc biệt thì ít.

Bạn không cần ngày đặc biệt. Bạn cần ngày bình thường có việc.

Giữa là chỗ khó nhất.

Nhưng giữa là chỗ thật.

Đầu thì ai cũng hào hứng.

Cuối thì ai cũng mệt.

Giữa thì chỉ có việc.

Mang đi

Bạn không cần hai mươi mốt ngày. Bạn cần một chuỗi không đứt, và một ngày vắng không đếm là một ngày vắng.

Tuần tới bạn sẽ bắt đầu việc gì vào đúng giờ nào?

CHƯƠNG 08

Kế hoạch chạy bằng khi nào, không chạy bằng cái gì

Mục tiêu nói cái gì. Kế hoạch nói khi nào.

Bạn có mục tiêu rất rõ. Viết một cuốn. Bán thêm được khách. Chạy bộ ba lần một tuần. Rõ đến mức bạn có thể nói cho người khác nghe trong một câu, và người đó còn gật đầu khen hay.

Vậy mà ngày nào cũng kết thúc mà việc đó chưa bắt đầu.

Không phải vì bạn quên, cũng không phải vì bạn không muốn. Mà vì mục tiêu của bạn không nói cho bạn biết lúc nào, ở đâu, và bắt đầu bằng động tác gì. Mục tiêu đứng giữa sân, chờ một ngày *đúng*, và ngày *đúng* là một ngày không có thật trong lịch.

Đây là chương cuối của sợi chỉ, và nó khoá cả sợi lại bằng một câu viết được, đọc được, chạy được.

Mục tiêu intention và kế hoạch khi-then

Năm 1999, Peter Gollwitzer xuất bản một bài trên *American Psychologist* với cái tên rất thẳng: *ý định thực thi*, tức những kế hoạch dạng *khi điều X xảy ra thì tôi làm Y*. Ông gọi đó là kế hoạch mạnh vì nó đơn giản, và ông mô tả đúng cách nó hoạt động: kế hoạch chuyển quyền điều khiển phản ứng cho tín hiệu trong hoàn cảnh, và khi tín hiệu xuất hiện, phản ứng chạy tự động.

Hãy đọc lại vế *chuyển quyền điều khiển*. Kế hoạch không phải để bạn nhớ, nó là để bạn không phải nhớ. Quyết định được đặt trước, vào một lúc bạn còn sáng, rồi treo đó, chờ tín hiệu.

Chuỗi đó chạy thế này:

→ bạn viết: khi chuông báo lúc 6 giờ thì tôi mở file và ghi 15 phút → sáng nào chuông báo cũng kêu, tín hiệu lặp, không cần thương lượng → tay bạn chạy trước khi bạn kịp hỏi *hôm nay có muốn không* → việc chạy, và cảm xúc đến sau như chương một đã nói

Mục tiêu intention thì nói *tôi muốn viết cuốn sách*. Kế hoạch khi-then thì nói *khi ăn trưa xong thì tôi mở file và gõ 200 chữ*. Cái thứ nhất thì đúng, cái thứ hai thì chạy.

Gollwitzer dùng một hình ảnh dễ nhớ: kế hoạch khi-then giống như một mũi tên đã lắp vào dây, bạn chỉ việc giữ và đợi tín hiệu. Còn mục tiêu không có khi-then thì như một mũi tên đặt trên mặt đất, đúng hướng, nhưng không đi đâu cả.

Phản biện: tôi ghét bị gò bó

Ý kiến ngược mạnh nhất rất hay: tôi sống tự do, tôi không thích bị lịch hẹn, và kế hoạch cứng giết sự tự nhiên của việc sáng tạo.

Trả lời thẳng: kế hoạch khi-then không ràng buộc cả ngày, nó ràng buộc đúng một khoảnh khắc. Bạn không bị gò bó cả buổi sáng, bạn chỉ bị *nhắc* đúng lúc chuông báo. Còn lại, mọi thứ vẫn mở.

Còn về sáng tạo: bạn vẫn nghĩ khi việc đã chạy. Việc bạn đang dựng không phải một cái lồng, nó là một cái bàn. Bàn thì có hình dạng, và có hình dạng thì việc có chỗ để đứng.

Phản biện thứ hai, thực dụng hơn: *tôi đã thử và tôi vẫn quên*. Vậy thì kế hoạch của bạn đang sai một trong ba chỗ: tín hiệu không cố định, việc quá lớn, hoặc việc không gắn với tín hiệu có thật trong ngày. Xem ngay phần quy trình, vì ba chỗ đó sửa được.

Làm gì tuần này

Viết đúng một câu, rồi chạy bảy ngày.

Một. Chọn một việc 15 phút từ các chương trước, việc bạn đã chọn cửa và đã giữ cửa. Đây là việc cuối bạn khoá, không phải việc mới.

Hai. Viết câu khi-then theo khuôn: *Khi [sự kiện cố định xảy ra] thì tôi [việc 15 phút] tại [chỗ cố định].* Sự kiện cố định phải là thứ xảy ra hằng ngày mà bạn không quyết định được: chuông báo, ăn trưa xong, con đi học, đóng cửa tiệm. Không chọn *khi tôi rảnh*, vì rảnh không phải sự kiện.

Ba. Đọc câu đó thành tiếng một lần. Nếu bạn không tin câu đó thì nó sẽ không chạy, vì kế hoạch khi-then vẫn cần bạn tin ở khâu viết, chứ không cần tin ở khâu làm mỗi sáng.

Bốn. Chạy 7 ngày. Bỏ một ngày thì làm ngày hôm sau, không sửa câu, không tính tội.

Năm. Nếu bạn bỏ 2 ngày liền, đó là dữ liệu về kế hoạch, không phải về bạn. Sửa kế hoạch: tín hiệu khác, việc nhỏ hơn, chỗ khác. Kế hoạch sửa được, tính cách thì không cần sửa.

Người đi làm có thể gắn vào bữa trưa. Người có con có thể gắn vào lúc con lên xe. Người mở tiệm có thể gắn vào lúc đóng cửa. Sự kiện cố định có ở mọi ngày, bạn hãy tìm một cái trong ngày của bạn.

Còn một điều nên làm với câu khi-then: viết nó ra giấy, đặt chỗ bạn thấy mỗi sáng. Câu trong đầu thì mờ, câu trên giấy thì có hình dạng, mà hình dạng thì mắt đọc được.

Vì sao câu hẹn chạy được

Hãy nghĩ về những việc bạn làm mỗi ngày mà không cần quyết định: đi làm, đưa con đi học, ăn tối, đánh răng. Không việc nào trong số đó có trong danh sách việc, và không việc nào cần bạn nhớ. Chúng có giờ, có chỗ, có tín hiệu, nên chúng chạy.

Việc bạn đang cố bắt đầu thì không có ba thứ đó. Nó có ý nghĩa, có giá trị, có tên đẹp, và không có giờ. Không có giờ thì mỗi sáng bạn phải quyết định lại, mà quyết định lại thì mòn, mà mòn thì bạn lùi sang ngày mai.

Câu khi-then chỉ làm một việc: nó cho việc mới ba thứ mà việc cũ đã có. Giờ, chỗ, tín hiệu. Khi ba thứ đó có, việc mới chạy như việc cũ, và bạn không còn phải thương lượng mỗi sáng.

Gollwitzer nói đúng một câu đáng nhớ về cơ chế này: kế hoạch khi-then chuyển quyền điều khiển phản ứng cho tín hiệu trong hoàn cảnh, và khi tín hiệu xuất hiện, phản ứng chạy tự động. Đọc kỹ vế *tự động*: bạn không cần nhớ, không cần muốn, không cần kiểm tra xem hôm nay có hứng không.

Bạn có thể thấy nó chạy trong việc rất nhỏ. Bạn mở cửa tiệm vào lúc chín giờ mỗi ngày mà không hỏi mình có muốn mở không. Câu hỏi đó đã được trả lời từ lâu, nó được treo ở cửa, và cửa thì mở đúng giờ.

Việc viết của bạn cũng cần một cái cửa như vậy. Không phải cửa thật, mà là một cửa hẹn: đúng giờ, đúng chỗ, đúng một việc nhỏ.

Ba chỗ hỏng của câu hẹn

Câu hẹn hỏng ở ba chỗ, và cả ba đều sửa được.

Chỗ thứ nhất: tín hiệu mơ. *Khi tôi rảnh* không phải tín hiệu, vì rảnh không xảy ra, nó là thứ bạn phải tạo, mà tạo thì lại là việc cần quyết định. Chữ *khi* trong câu hẹn phải trỏ vào một việc xảy ra mà bạn không quyết định được: chuông báo, ăn trưa xong, con lên xe, đóng cửa tiệm.

Chỗ thứ hai: việc quá lớn. *Khi ăn trưa xong thì tôi viết sách* là câu hẹn đẹp và không chạy, vì *viết sách* là một việc hai tháng, không phải một việc sau bữa trưa. Hạ xuống một động tác: mở file, gõ hai trăm chữ, viết một đoạn. Động tác thì xong được trong15 phút, mà xong được thì bạn có phiếu.

Chỗ thứ ba: thiếu chỗ. *Ở nhà* không phải chỗ, vì nhà có sofa, có bàn ăn, có giường, và mỗi cái là một lệnh khác nhau. Chỉ định một chỗ: bàn cạnh cửa sổ, ghế xoay, gian bếp. Chỗ cố định thì tay biết đường, mà tay biết đường thì ý chí không phải dẫn.

Ba chỗ hỏng đều có một mẫu chung: câu hẹn viết cho ngày lý tưởng. Viết lại cho ngày thật, ngày có muộn, có mệt, có khách, và câu hẹn của ngày thật mới là câu chạy được.

Cuốn sách này chỉ nói một câu

Bạn đã đi hết tám chương, và cuốn sách này chỉ nói một câu, nói đi nói lại bằng tám cách.

Con người không hành động vì có động lực; họ có động lực vì đã hành động, và hành động bền chỉ khi bản sắc và môi trường đổi.

Chương một nói về đầu: hành động trước, cảm xúc sau. Chương hai nói bản sắc: nó được viết bằng bằng chứng, không bằng lời hứa. Chương ba nói môi trường: bối cảnh ra lệnh trước ý chí. Chương bốn đến chương bảy nói những thứ giữ cho ngọn lửa không tắt: chỗ để thấy tiến bộ, chuẩn so sánh đúng, ít cửa mở, và thời gian đủ dài. Chương này nói cách khoá tất cả lại bằng một câu hẹn có giờ.

Không có chương nào nói về việc bạn phải muốn hơn, phải mạnh hơn, phải cố gắng hơn. Đó là chủ ý. Muốn là sản phẩm, không phải nguồn.

Bây giờ việc của bạn rất nhỏ và rất cụ thể: viết một câu hẹn. Đặt nó ở chỗ bạn thấy sáng mai, rồi chạy bảy ngày, vì đó là cách duy nhất để kiểm xem cuốn sách này đúng hay sai với bạn.

Bạn không cần tin cuốn sách. Bạn cần chạy nó bảy ngày, rồi tự chốt.

Một tuần chạy câu hẹn, nhìn từ bên trong

Bạn sẽ thấy ngày đầu chạy câu hẹn dễ hơn bạn tưởng, vì việc chỉ có mười lăm phút, mà mười lăm phút thì ai cũng có. Khó là ở ngày thứ hai. Ngày thứ hai không còn mới mẻ, và bạn phải chạy lại đúng giờ, đúng chỗ, đúng việc, dù hôm đó bạn mệt.

Câu hẹn hay gãy ở đó, và đó cũng là chỗ nó chứng minh giá trị: ngày mệt mà câu hẹn vẫn chạy thì bạn có một việc chạy được trong ngày mệt. Ngày mệt hay bỏ việc.

Bạn có thể chuẩn bị cho ngày mệt trước: bạn hạ phiên bản xuống năm phút, giữ nguyên giờ, giữ nguyên chỗ, vì năm phút trong ngày mệt thì giữ chuỗi, mà giữ chuỗi thì thứ hai bạn quay lại phiên bản đầy đủ mà không phải thương lượng.

Thương lượng là thứ câu hẹn cố xoá. Bạn không thương lượng việc có làm không, bạn chỉ thương lượng việc làm bao nhiêu, mà thương lượng nhỏ thì phí ít.

Sau bảy ngày, bạn sẽ có một dữ kiện rất gọn: trong bảy ngày, câu hẹn chạy mấy lần? Câu trả lời không phán bạn, nó cho bạn biết câu hẹn có khớp ngày thật không.

Nếu dưới năm lần, bạn đổi câu hẹn, không đổi bạn. Tín hiệu khác, việc nhỏ hơn, chỗ khác. Ba thứ đó sửa được trong mười phút, và mười phút rẻ hơn một tuần đứng yên.

Bạn cũng nên nói câu hẹn cho một người. Không phải để khoe, mà để có một người hỏi bạn vào cuối tuần: câu hẹn của tuần này chạy mấy lần? Người hỏi thì câu hẹn nặng hơn, mà nặng thì khó gãy.

Cuối cùng, bạn hãy nhớ câu hẹn là dụng cụ, không phải nội dung, vì nội dung là việc bạn làm với mười lăm phút đó, và dụng cụ tốt thì bạn quên nó đi, như bạn quên cái răng chải mỗi sáng.

Giới hạn

Ba chỗ sai.

Thứ nhất, kế hoạch khi-then không tạo động lực cho việc bạn không muốn làm. Nếu sau vài tuần bạn vẫn thấy việc đó nặng, câu hỏi quay về chương đầu: có phải bạn chọn sai cửa không? Kế hoạch đưa bạn tới cửa, không quyết định cửa có đáng không.

Thứ hai, việc15 phút là cửa vào, không phải đích. Sau vài tuần, việc có thể tự lớn lên, và bạn nên để nó lớn, thay vì giữ cứng 15 phút vì nghĩa vụ với kế hoạch.

Thứ ba, có những tuần việc bị vỡ bởi bệnh, bởi khách, bởi nhà có việc. Tuần đó câu khi-then treo chờ, không bị xoá. Kế hoạch tốt là kế hoạch còn dùng lại được sau khi nó bị vỡ một lần.

Một câu hẹn, một phiên bản

Bạn có thể tự hỏi tại sao cuốn sách này khép lại bằng một câu hẹn, thay vì một bài học lớn, vì câu hẹn là thứ duy nhất trong tám chương bạn mang ra được khỏi trang giấy, mà trang giấy thì không chạy việc, chỉ có bạn chạy việc.

Một câu hẹn có ba thứ: giờ, chỗ, việc. Thiếu giờ thì nó thành ước. Thiếu chỗ thì nó thành ý định. Thiếu việc thì nó thành danh sách. Ba thứ đủ thì thành buổi sáng.

Bạn viết câu hẹn của mình ra đâu, giấy dán bàn, mặt sau điện thoại, hay file mở sẵn? Ba chỗ đó đều được, chỉ có chỗ trong đầu là không được, vì đầu thì mờ, mà câu hẹn cần hình dạng để mắt bạn đọc được mỗi sáng.

Bạn sẽ thấy mình viết lại câu hẹn vài lần trong tuần đầu. Đó là bình thường. Bạn không sửa bạn, bạn sửa câu.

Chạy bảy ngày, rồi bạn hỏi lại chính mình: câu hẹn này còn đúng không? Đúng thì giữ. Sai thì sửa câu, không sửa bạn, vì tính cách thì không cần sửa, mà kế hoạch thì sửa được trong mười phút.

Cuốn sách dừng ở đây, vì phần sau là việc của bạn.

Một câu hẹn, và một dòng ngắn

Bạn có thể thấy câu hẹn của mình dài, và câu hẹn dài thì khó nhớ, mà khó nhớ thì bạn phải đọc lại mỗi sáng, mà đọc lại thì bạn đang đọc việc thay vì làm việc, nên hãy cắt câu hẹn xuống còn một dòng, một dòng thì mắt đọc được trong một giây.

Một dòng. Một giây. Một việc.

Bạn cũng nên để câu hẹn cùng chỗ với việc: mở file xong thì thấy dòng hẹn, vì hai thứ nằm cùng chỗ thì tay không phải tìm.

Nếu bạn đọc lại cuốn sách này vào tháng tới, hãy mở đúng chương bạn đang cần, không cần đọc lại từ đầu, vì sách này được viết để mở theo chỗ thiếu, như một cái tủ có ngăn, và mỗi ngăn trả lời một câu hỏi.

Ngăn nào đang trống trong bạn?

Mở ngăn đó trước.

Ngắn thì nhớ.

Nhớ thì chạy.

Mang đi

Con người không hành động vì có động lực. Họ có động lực vì đã hành động.

Bạn viết câu khi-then của mình ra đâu, và sự kiện cố định trong ngày bạn chọn là gì?



Động lực không đến trước
5ac.vn

Viết bằng tiếng Việt · 2026.

Tác phẩm gốc của 5ac.vn. Ấn bản PDF phi lợi nhuận, dùng cho mục đích học tập.

Phông chữ: Lora (Cyreal) · Be Vietnam Pro (Lê Thị Kim Ngân và cộng sự) · JetBrains Mono.
Dàn trang: WeasyPrint · khổ A5 · 5ac