



SMARTER, FASTER, BETTER

Copyright © 2016, Charles Duhigg

All rights reserved.

THÔNG MINH HƠN, NHANH HƠN, GIỎI HƠN

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2021

Alpha Books - Better Knowledge, Better Success

Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha. Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Duhigg, Charles

Thông minh hơn, nhanh hơn, giỏi hơn = Smarter, faster, better : Những bí mật của năng suất trong cuộc sống và kinh doanh / Charles Duhigg ; Đỗ Hương Giang dịch. – Tái bản lần thứ 2. – H. : Thế giới ; Công ty Sách Alpha, 2025. – 400 tr. ; 21 cm

ISBN 978-604-77-4344-5

1. Tâm lí học ứng dụng 2. Kinh doanh 3. Cuộc sống

158 - dc23

TGF0701p-CIP

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: chuyendoiso@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: htxb@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

The New York Times bestseller
tác giả của cuốn **Sức mạnh của thói quen**

THÔNG MINH HƠN NHANH HƠN GIỎI HƠN

SMARTER FASTER BETTER

(Tái bản lần thứ 2)



Những bí mật
của năng suất
trong cuộc sống
và kinh doanh

Charles Duhigg

Đỗ Hương Giang dịch



NHÀ XUẤT BẢN
THẾ GIỚI

HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

Hoàng Nam Tiến

Phó Chủ tịch Hội đồng trường,
Trường Đại học FPT

Đoàn Đức Thuận - Phó Viện trưởng
Viện Nghiên cứu Chiến lược Thương hiệu
và Cạnh tranh (BCSI)

Trần Hồng Quang
CEO HQBC Consulting & Investment

Phan Minh Thu
Chuyên gia Phát triển Thương hiệu
Trưởng ban Nội dung CSMO miền Bắc

Nguyễn T. Quỳnh Trang
Phó Chủ tịch CSMO

Lê Quốc Vinh

Chủ tịch LeBros

Nguyễn Đình Thành

Đồng sáng lập Elite PR School

Lê Hồng Phúc - Phó Chủ tịch Hội
các Nhà QTDN Việt Nam
Chủ tịch CLB Nhân sự Việt Nam

Nông Vương Phi

CEO Công ty Phi&P

Nguyễn Cảnh Bình

Chủ tịch HĐQT Alpha Books

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Tạ Liên Hương
Điều phối viên: Bích Ngọc
Thiết kế bìa: Thiên Thanh
Trình bày: Diệu Linh

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn
Bản quyền: Xuân Hồng
Phụ trách marketing: Thùy Linh

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức
quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

MỤC LỤC

Lời giới thiệu ▶ 7

1 ĐỘNG LỰC ▶ 17
Huấn luyện cơ bản, Sự trỗi dậy của lính thủy quân
lục chiến và ý thức làm chủ

2 TINH THẦN NHÓM ▶ 60
Văn hóa niềm tin tại Google và *Saturday Night Live*

3 SỰ TẬP TRUNG ▶ 109
Thảm kịch của chuyến bay 447
và Sức mạnh của các mô hình tư duy

4 QUẢN LÝ CON NGƯỜI ▶ 157
Giải quyết một vụ bắt cóc với tư duy tinh gọn và linh hoạt

5 LẬP MỤC TIÊU ▶ 205
Mục tiêu Thông minh, Mục tiêu Cột mốc
và Chiến tranh Yom Kippur

6 RA QUYẾT ĐỊNH ▶ 250
Chiến thắng Poker nhờ Tâm lý Bayes

7 SÁNG TẠO ▶ 303
Các trung gian đổi mới và sự liều lĩnh sáng tạo đã cứu bộ phim *Frozen* của Disney như thế nào?

8 HỌC TỪ DỮ LIỆU ▶ 354
Biến thông tin thành kiến thức trong các trường công lập ở Cincinnati

Chú thích ▶ 399

Lời giới thiệu

Câu chuyện về khoa học năng suất được bắt đầu vào mùa hè năm 2011, khi tôi nhờ người bạn của mình một việc.

Khi đó, tôi sắp hoàn thành một cuốn sách về thần kinh học và tâm lý học của quá trình hình thành thói quen. Tôi đang bước vào các công đoạn cuối cùng, quay cuồng với quá trình viết – hàng loạt các cuộc điện thoại, viết lại trong hoảng loạn, rồi sửa đổi vào phút cuối – và cảm thấy như mỗi ngày mình bị tụt lại phía sau một xa hơn. Vợ tôi, người cũng làm việc toàn thời gian, vừa mới sinh đứa con thứ hai. Tôi là một phóng viên điều tra tại *New York Times*, ban ngày chạy theo những câu chuyện và đêm xuống gõ lại các trang sách. Cuộc sống của tôi là một guồng quay của danh sách những việc cần làm, những e-mail cần trả lời ngay lập tức, những cuộc họp vội vã và những lời xin lỗi vì đến trễ.

Giữa tất cả những cuộc chạy đua hối hả này – dưới chiêu bài xin một vài lời khuyên nhỏ về xuất bản – tôi đã gửi vài dòng cho tác giả mà tôi ngưỡng mộ, người bạn của một đồng nghiệp tại *New York Times*.

Nhà văn 46 tuổi này dường như đã có tất cả mọi thứ. Ông là cây bút của một tạp chí uy tín đồng thời là bác sĩ phẫu thuật nổi tiếng tại một bệnh viện hàng đầu trong nước. Ông là phó giáo sư tại Đại học Harvard, cố vấn của Tổ chức Y tế Thế giới (WHO) và là nhà sáng lập tổ chức phi lợi nhuận chuyên cung cấp các thiết bị phẫu thuật cho những vùng thiếu thiết bị y tế trên thế giới. Ông đã viết ba cuốn sách, đều là các cuốn sách bán chạy nhất, kết hôn và có ba con. Năm 2006, ông đã được trao giải thưởng “Thiên tài” MacArthur* – và đã quyên tặng giải thưởng 500.000 đô-la cho quỹ từ thiện.

Một số người tỏ ra mình làm việc năng suất với bản lý lịch ấn tượng cho đến khi bạn nhận ra tài năng lớn nhất của họ chính là tiếp thị bản thân. Lại có những người, như tác giả này, dường như tồn tại trên một mặt phẳng khác mà ở đó họ gặt hái được nhiều thành tựu. Những bài báo của ông vừa sắc sảo vừa hấp dẫn, và như mọi người nói, ông là bác sĩ tài ba trong phòng phẫu thuật, hết mình vì bệnh nhân và là một người cha tận tụy. Bất cứ khi nào được phỏng

* Chương trình nghiên cứu sinh MacArthur (*MacArthur Fellows Program* hoặc *MacArthur Fellowship*) là một giải thưởng cao quý hằng năm của Quỹ John D. và Catherine T. MacArthur nhằm tôn vinh những cá nhân có hoạt động sáng tạo đem lại lợi ích cho cộng đồng và nhân loại.

(Toàn bộ phần chú thích chân trang là của biên tập viên. Phần chú thích cuối sách là của tác giả.)

vấn trên truyền hình hoặc đài phát thanh, ông đều bình tĩnh, thư thái và sâu sắc. Các thành tựu của ông về y học, viết lách và sức khỏe cộng đồng đều rất quan trọng và thực tế.

Tôi đã gửi e-mail cho ông để xin một cuộc hẹn. Tôi muốn biết làm thế nào ông có thể đạt được năng suất như vậy. Bí quyết của ông là gì? Và nếu học được nó, liệu tôi có thể thay đổi cuộc sống của mình không?

“Năng suất” có thể hiểu theo nhiều nghĩa tùy từng bối cảnh. Một người có thể dành một giờ để tập thể dục buổi sáng trước khi đưa con đến trường và coi đó là một ngày thành công. Người khác có thể dùng thời gian đó để vui mình trong văn phòng, trả lời các e-mail, gọi điện cho một vài khách hàng và cũng cảm thấy hài lòng. Một ngày cuối tuần năng suất rất khác một ngày làm việc năng suất.

Năng suất, nói một cách đơn giản, là tên gọi cho những nỗ lực của mỗi người trong việc tìm ra những cách thức tối ưu để sử dụng năng lượng, trí tuệ và thời gian ít nhất có thể để cố gắng đạt được điều gì. Nói cách khác, đó chính là hoàn thành công việc mà không phải hy sinh tất cả những mối quan tâm khác.

Tác giả ấy dường như đã giải quyết khá tốt việc này. Vì vậy, tôi đã gửi e-mail cho ông.

Vài ngày sau, ông gửi e-mail đáp lại, bày tỏ sự tiếc nuối. “Tôi ước tôi có thể giúp được anh,” ông viết, “nhưng tôi cũng đang rất bận.” Ngay cả ông vẫn có những giới hạn. “Tôi hy vọng anh sẽ hiểu.”

Cuối tuần đó, tôi đã nhắc đến cuộc trao đổi này với người bạn chung của chúng tôi. Tôi đã bày tỏ rõ rằng tôi không thất vọng – bởi trên thực tế, tôi ngưỡng mộ sự tập trung của ông. Tôi tưởng tượng ra những ngày làm việc bận rộn của ông ở bệnh viện, giảng dạy sinh viên y khoa trên giảng đường, viết báo và tham mưu cho tổ chức Y tế lớn nhất thế giới.

“Không,” người bạn của tôi nói rằng tôi đã hiểu sai. Ông ấy chỉ đột nhiên bận rộn trong tuần đó bởi đã mua vé tới một chương trình nhạc rock với các con. Và sau đó, ông có một kỳ nghỉ ngắn với vợ.

Thực tế, tác giả đã nói với người bạn của chúng tôi rằng tôi nên gửi lại e-mail cho ông một lần nữa vào cuối tháng đó, khi ông có thời gian.

Ngay lúc đó, tôi đã nhận ra hai điều:

Thứ nhất, rõ ràng tôi đã làm sai điều gì đó vì tôi không nghỉ một ngày nào trong suốt chín tháng qua. Thực tế, tôi dần lo lắng rằng nếu được lựa chọn giữa cha chúng và người giữ trẻ, các con tôi sẽ chọn người giữ trẻ.

Thứ hai, quan trọng hơn cả, có những người biết làm thế nào để năng suất hơn. Tôi chỉ cần thuyết phục họ chia sẻ những bí quyết đó với tôi.

* * *

Cuốn sách này là kết quả của những cuộc điều tra về cơ chế hoạt động của năng suất và nỗ lực của

tôi trong việc tìm hiểu lý do vì sao một số người hay một số công ty lại đạt được năng suất cao hơn nhiều so với những người khác và những công ty khác.

Kể từ khi liên lạc với một tác giả cách đây bốn năm, tôi đã tìm đến nhiều nhà khoa học, doanh nhân, quan chức chính phủ và chuyên gia về năng suất khác. Tôi đã nói chuyện với những người đứng sau bộ phim *Frozen*, và tìm hiểu cách họ tạo ra một trong những bộ phim thành công nhất trong lịch sử dưới áp lực về thời gian vô cùng lớn – và cách tránh được một bộ phim thảm họa trong gang tấc – bằng cách biến áp lực thành nguồn sáng tạo tích cực cho đội ngũ của mình. Tôi đã nói chuyện với các nhà khoa học dữ liệu ở Google và các nhà biên kịch của *Saturday Night Live*, những người cho rằng các nhóm của họ đạt được thành công, một phần vì họ đều tuân theo một chuỗi các quy tắc bất thành văn khuyến khích sự ủng hộ cũng như chấp nhận những rủi ro. Tôi đã phỏng vấn các đặc vụ FBI, những người đã giải quyết một vụ bắt cóc nhờ vào các nguyên tắc quản lý linh hoạt và một văn hóa chịu ảnh hưởng từ một nhà máy ô tô cũ. Tôi đã lang thang khắp các sảnh của các trường công lập ở Cincinnati và thấy một sáng kiến cải cách giáo dục đã thay đổi cuộc sống của học sinh như thế nào. Và thật nghịch lý, đó là khiến thông tin trở nên khó tiếp thu hơn.

Khi nói chuyện với mọi người – các nhà thần kinh học, những người chơi poker, nhà tâm lý học, phi công, tướng lĩnh trong quân đội, giám đốc điều

hành và nhà khoa học nhận thức – tôi bắt đầu hiểu ra vấn đề. Tôi nhận thấy mọi người liên tục đề cập đến một số khái niệm. Từ đó, tôi tin rằng những ý tưởng này là cốt lõi, giải thích vì sao một số người và một số công ty lại đạt được nhiều thành tựu đến thế.

Vì thế, cuốn sách này được chia thành tám chương, mỗi chương khám phá một ý tưởng có mức độ quan trọng khác nhau trong việc thúc đẩy năng suất. Một chương chia sẻ về việc làm thế nào để tạo ra động lực từ cảm giác kiểm soát, và làm thế nào quân đội có thể khiến những thanh niên không có định hướng trở thành những lính thủy quân lục chiến thực thụ bằng cách dạy họ lựa chọn “thiên về hành động”. Một chương khác xem xét việc làm thế nào chúng ta duy trì được sự tập trung thông qua việc xây dựng các mô hình tư duy hay câu chuyện về một nhóm phi công đã nỗ lực ngăn chặn thảm kịch rơi máy bay chở 440 hành khách.

Các chương của cuốn sách này chỉ ra cách chính xác để thiết lập mục tiêu bằng cách nắm bắt cả những khát vọng lớn và những mục tiêu nhỏ – và vì sao các nhà lãnh đạo của Israel bị ám ảnh bởi những tham vọng sai lầm khi cuộc chiến Yom Kippur đã cận kề. Các chương nêu bật tầm quan trọng của việc ra quyết định thông qua những hình dung về tương lai với rất nhiều khả năng chứ không chỉ bám víu vào những gì bạn hy vọng sẽ xảy ra, và cách một người phụ nữ đã áp dụng kỹ thuật đó để chiến thắng giải vô địch poker

quốc gia. Các chương mô tả cách một số công ty hàng đầu ở thung lũng Silicon trở thành những gã khổng lồ bằng cách bỏ qua những lợi ích hấp dẫn và nhà ăn đẹp đẽ – thay vào đó xây dựng văn hóa hỗ trợ nhân viên khi gặp khó khăn.

Kết nối tám ý tưởng này là một nguyên tắc cơ bản mạnh mẽ: Năng suất không phải là làm việc hay đổ mồ hôi công sức nhiều hơn. Nó không chỉ đơn giản là kết quả của việc dành nhiều thời gian hơn ở bàn làm việc hay chịu hy sinh lớn.

Thay vào đó, năng suất là đưa ra những lựa chọn nhất định. Cách chúng ta lựa chọn để nhìn nhận bản thân và định hình các quyết định phải đối mặt hằng ngày; những câu chuyện chúng ta nói với đồng nghiệp hay những mục tiêu dễ dàng đạt được mà ta bỏ lỡ; ý thức về cộng đồng được xây dựng giữa các thành viên trong nhóm; văn hóa sáng tạo thiết lập khi lãnh đạo... Đây là những điều phân biệt sự bận rộn đơn thuần với năng suất thực sự.

Ngày nay, chúng ta sống trong một thế giới mà ở đó chúng ta có thể giao tiếp với đồng nghiệp bất cứ lúc nào, truy cập các tài liệu quan trọng bằng điện thoại thông minh, nắm bắt các sự kiện chỉ trong vài giây và gần như bất kỳ sản phẩm nào cũng đều có thể được giao đến tận nơi trong vòng 24 giờ. Các công ty có thể thiết kế sản phẩm ở California, nhận đơn từ khách hàng ở Barcelona, gửi bản thiết kế qua e-mail tới Thâm Quyển và theo dõi việc giao hàng từ bất cứ

nơi nào trên thế giới. Các bậc cha mẹ có thể tự động đồng bộ hóa lịch trình của gia đình, thanh toán hóa đơn trực tuyến ngay tại nhà, nhờ một người lạ đi chợ và định vị điện thoại của con cái mình chỉ trong một phút sau giờ giới nghiêm. Chúng ta đang trải qua một cuộc cách mạng kinh tế và xã hội sâu sắc, theo nhiều cách, như những cuộc cách mạng nông nghiệp và công nghiệp ở các thời đại trước.

Những tiến bộ trong truyền thông và công nghệ đáng lẽ phải khiến cuộc sống của chúng ta trở nên dễ dàng hơn. Ấy vậy mà ngược lại, dường như chúng lại đang lấp đầy một ngày bằng hàng núi công việc và vô vàn áp lực.

Một phần vì chúng ta đã quá chú trọng đến những đổi mới sai lầm. Chúng ta chỉ chăm chăm vào những công cụ tạo ra năng suất, thay vì những bài học kinh nghiệm đáng sau đó. Tuy nhiên, có người đã tìm ra cách làm chủ thế giới đang thay đổi này. Một số công ty đã phát hiện ra cách khai thác các lợi thế giữa những thay đổi chóng mặt không ngừng.

Giờ đây chúng ta biết năng suất thực sự hoạt động như thế nào, biết những lựa chọn nào là quan trọng nhất và mang thành công đến gần hơn. Chúng ta biết thiết lập các mục tiêu để thực hiện những mong muốn táo bạo; chúng ta biết điều chỉnh các tình huống để thay vì nhận ra vấn đề, chúng ta tìm ra những cơ hội tiềm ẩn; chúng ta biết làm thế nào để mở rộng tâm trí với những sự kết nối sáng tạo và mới

mẻ; và làm thế nào để học nhanh hơn bằng cách kìm hãm những luồng dữ liệu thần tốc chạy xung quanh chúng ta.

Cuốn sách nói về việc làm thế nào để nhận biết những lựa chọn có khả năng tiếp thêm động lực để đạt năng suất đích thực. Đây là một cẩm nang về những nghiên cứu, chiến thuật và cơ hội làm thay đổi cuộc sống. Có những người đã học được cách để thành công hơn với ít nỗ lực hơn. Có những công ty tạo ra nhiều điều tuyệt vời hơn với ít sự lãng phí hơn. Có những nhà lãnh đạo đã thay đổi được những người xung quanh họ.

Đây là cuốn sách nói về việc làm thế nào để trở nên *thông minh hơn, nhanh hơn và giỏi hơn* trong tất cả mọi việc bạn làm.

– **Charles Duhigg**



ĐỘNG LỰC

Huấn luyện cơ bản,
Sự trỗi dậy của lính thủy quân lục chiến
và ý thức làm chủ

Robert lên kế hoạch tổ chức sinh nhật lần thứ 60 của mình bằng một chuyến đi kéo dài 29 ngày tới Nam Mỹ cùng vợ ông, bà Viola. Đầu tiên, họ sẽ tới Brazil và Chile rồi băng qua dãy Andes để tới Bolivia và Peru. Lịch trình của hai người gồm các chuyến tham quan những tàn tích của người Inca, đi thuyền trên hồ Titicaca, thăm chợ phiên bán đồ thủ công và ghé xem các loài chim.

Robert đã nói đùa với những người bạn trước khi đi rằng kỳ nghỉ này có vẻ không suôn sẻ. Ông cũng đã lường trước rằng sẽ phải gọi điện trao đổi công việc với thư ký của mình. Trong hơn nửa thế kỷ qua, Robert Philippe đã biến một trạm xăng nhỏ thành một đế chế sản xuất linh kiện ô tô ở vùng quê

Louisiana nhờ sự cần mẫn, uy tín và tài xoay xở của mình. Ngoài công ty linh kiện ô tô, ông còn sở hữu một công ty hóa chất, một công ty cung cấp giấy và một công ty bất động sản. Giờ đây, ở độ tuổi 60, bà Viola đã thuyết phục ông gác lại công việc để dành một tháng đặt chân tới một vài đất nước, những nơi mà ông ngỡ rằng khó tìm được một chiếc ti vi chiếu trận đấu bóng bầu dục giữa đội LSU và Ole Miss.

Robert¹ thường hay nói rằng chẳng có con đường đất hay góc ngách nào dọc suốt vùng bờ vịnh này mà ông chưa ghé qua để mở rộng kinh doanh. Cùng với việc phát triển Tập đoàn Philippe, Robert đã nổi tiếng khắp vùng vì kéo được những thương nhân thành thị từ New Orleans và Atlanta tới những quán bar tối tăm và ngăn họ rời khỏi quán cho đến khi chén sạch những dẻ sườn và uống đến say mềm. Trong khi mọi người chịu những cơn đau đầu vì rượu vào sáng hôm sau thì Robert thuyết phục họ ký những bản hợp đồng trị giá hàng triệu đô-la. Những nhân viên pha chế ở quầy bar luôn biết phải rót cho ông soda trong khi đó lại phục vụ cocktail cho những nhân vật quan trọng kia. Nhiều năm rồi Robert thậm chí còn chẳng đụng tới một giọt rượu nào.

Ông còn là hội viên thuộc hội Hiệp sĩ Columbus (Knight of Columbus) và Phòng Thương mại (Chamber of Commerce) cựu chủ tịch Hiệp hội Bán sỉ Linh kiện ô tô Louisiana và Ủy ban cảng Baton Rouge, chủ tịch một ngân hàng địa phương, nhà

quyên góp trung thành cho bất cứ đảng phái chính trị nào có khả năng cao sẽ cấp phép kinh doanh cho ông vào thời đó. “Anh chắc chắn chưa bao giờ gặp ai yêu công việc như ông ấy,” con gái ông, Roxann, đã nói với tôi như vậy.

Robert và Viola đã lên kế hoạch cho chuyến đi tới Nam Mỹ này trong nhiều tháng. Nhưng khi họ hạ cánh ở La Paz, Robert bắt đầu cư xử lạ lùng, Viola cảm giác như chồng mình đang say xỉn. Ông bước đi lảo đảo ở sân bay và phải ngồi xuống để thở ở khu nhận hành lý. Khi một đám trẻ con đến gần xin tiền, Robert ném mấy đồng tiền lẻ vào chân chúng và cười lớn. Trên ô tô về khách sạn, Robert bắt đầu nói to và cứ thế độc thoại đồng dài về các nước ông đã đến và sự hấp dẫn của những phụ nữ ở đó. Viola nghĩ rằng nguyên nhân có thể là do độ cao. Ở độ cao 12.000 feet (hơn 4.000m) so với mực nước biển, La Paz là một trong những thành phố cao nhất trên thế giới.

Về tới khách sạn, Viola nài nỉ Robert chợp mắt một lúc nhưng ông không chịu. Ông muốn ra ngoài đi lại. Trong một tiếng đồng hồ sau đó, ông đã điếu quanh thị trấn, mua một ít đồ nữ trang rẻ tiền và nổi cơn thịnh nộ với bất cứ người bản địa nào không hiểu được tiếng Anh. Cuối cùng ông cũng đồng ý về khách sạn rồi ngủ thiếp đi, nhưng tỉnh giấc liên tục vào buổi đêm vì nôn ói. Sáng hôm sau, ông cảm thấy đầu óc choáng váng nhưng lại giận dữ khi Viola khuyên ông nghỉ ngơi. Cả ngày thứ ba sau đó ông chỉ

nằm một chỗ. Vào ngày thứ tư, Viola cho rằng thế là quá đủ rồi và quyết định rút ngắn chuyến đi.

Trở về nhà ở Louisiana, Robert cảm thấy khá hơn. Chứng rối loạn đỡ dần và ông cũng thôi nói linh tinh. Tuy nhiên, vợ con ông vẫn không khỏi lo lắng. Robert khá đờ đẫn và không chịu ra khỏi nhà nếu không buộc phải đi. Viola những tưởng chồng mình sẽ lao đến văn phòng để tiếp tục công việc ngay khi trở về từ chuyến đi nhưng suốt bốn ngày sau đó, ông cũng không trao đổi nhiều với thư ký. Khi Viola nhắc ông rằng mùa săn hươu sắp đến và ông cần lấy bằng thì Robert nói ông định sẽ từ bỏ việc đó năm nay. Bà đã gọi cho một bác sĩ. Ngay sau đó, họ lái xe tới phòng khám Ochsner ở New Orleans.

Vị trưởng khoa thần kinh, tiến sĩ Richard Strub, đã tiến hành một loạt xét nghiệm. Các dấu hiệu sinh tồn hoàn toàn bình thường. Kết quả kiểm tra máu không cho thấy điều gì đáng lo ngại. Không có dấu hiệu của nhiễm trùng, bệnh tiểu đường, đau tim hay có dấu hiệu đột quỵ. Robert hiểu rõ những gì báo chí viết hôm đó và có thể kể rành mạch về những ngày thơ ấu. Ông còn kể lại một truyện ngắn. Thang đánh giá Wechsler Adult Intelligence Scale* cũng cho thấy chỉ số IQ của ông ở mức cao.

*. Bộ trắc nghiệm đo lường trí tuệ của David Wechsler dành cho người từ 16 tuổi trở lên.

“Anh có thể kể về công việc kinh doanh của mình không?” tiến sĩ Strub hỏi.

Robert giải thích về cách tổ chức công ty và chi tiết một số hợp đồng họ vừa giành được.

“Vợ anh nói rằng anh đang cư xử rất khác thường,” tiến sĩ Strub nói.

“Ồ phải,” Robert đáp lại. “Gần đây tôi dường như không được nhanh nhẹn và nhiều năng lượng như trước.”

“Điều đó có vẻ chẳng làm ông ấy bận lòng,” tiến sĩ Strub kể lại với tôi. “Ông ấy坦然 nói về những thay đổi trong tính cách của bản thân như thể đang nói về thời tiết vậy. Thành thật mà nói, nếu vợ Robert không nói với tôi, tôi không thể ngờ rằng ông ấy từng là kiểu người thích ngao du và hưởng ngoại.”

Ngoại trừ sự lãnh đạm khác thường của Robert thì tiến sĩ Strub không thể tìm ra triệu chứng của một căn bệnh hay chấn thương nào. Ông đề nghị Viola đợi khoảng vài tuần để xem tình trạng của chồng bà có chuyển biến không. Nhưng sau một tháng, mọi thứ vẫn chẳng khá hơn. Robert không có chút hứng thú nào với việc gặp bạn bè. Ông cũng chẳng còn đọc sách nữa. Trước đây, bà thường bực mình khi xem ti vi cùng chồng vì ông liên tục chuyển kênh chỉ để xem có chương trình nào hay hơn không. Giờ thì ông chỉ nhìn chăm chăm vào màn hình với vẻ mặt vô hồn. Cuối cùng, bà cũng thuyết phục được ông đến công ty nhưng thư ký nói rằng ông chỉ ngồi ở bàn làm

việc và nhìn chăm chăm vào khoảng không trước mặt hàng giờ liền.

“Anh có cảm thấy buồn phiền hay chán nản không?,” tiến sĩ Strub hỏi.

“Không,” Robert đáp. “Tôi thấy ổn.”

“Hãy kể về ngày hôm qua của anh đi.”

Robert kể rằng cả ngày ông chỉ xem ti vi.

“Anh biết đấy, vợ anh kể rằng nhân viên của anh đang lo lắng vì họ không thấy anh thường xuyên đến công ty,” tiến sĩ Strub nói.

“Tôi nghĩ là bây giờ có những thứ khác khiến tôi bận tâm hơn.”

“Chẳng hạn như?”

“Ồ, tôi không biết,” Robert nói, sau đó im lặng và nhìn chăm chăm vào tường.

Tiến sĩ Strub kê cho Robert một đơn thuốc để điều chỉnh sự mất cân bằng hoóc-môn và mất tập trung, nhưng tình trạng của ông vẫn chẳng khá hơn. Những người bị trầm cảm thường nói họ thấy không vui và kể lại những suy nghĩ bi quan nhưng Robert thì vẫn rất hài lòng với cuộc sống của mình. Bản thân ông cũng thừa nhận việc thay đổi tâm tính của mình có hơi khác, nhưng điều đó không làm ông buồn phiền.

Tiến sĩ Strub đã tiến hành chụp cộng hưởng từ, phương pháp cho phép chụp lại những hình ảnh bên trong hộp sọ của Robert. Sâu bên trong hộp sọ, gần trung tâm não bộ của Robert có một vệt nhỏ,

những mạch máu bị vỡ đã tạm thời tích tụ một lượng máu rất nhỏ trong phần thể vân của não. Những tổn thương kiểu này, trong một số ca hiếm, có thể gây tổn thương não hoặc thay đổi tâm trạng. Thế nhưng ngoại trừ biểu hiện lãnh cảm với mọi thứ, ở trường hợp của Robert, có quá ít dấu hiệu cho thấy ông đang phải chịu đựng một tổn thương thần kinh.

Một năm sau, tiến sĩ Strub đã gửi một bài báo tới Cơ quan lưu trữ thần kinh học. “Thay đổi trong cách cư xử của Robert là do lãnh cảm và thiếu động lực,” ông viết. “Ông ấy đã từ bỏ những sở thích trước đây và không thể đưa ra những quyết định kịp thời trong công việc. Ông biết những việc cần phải để điều hành công ty của mình nhưng lại trì hoãn và không tập trung giải quyết, và ông không hề thấy phiền muộn về điều đó.” Tiến sĩ Strub cho rằng, nguyên nhân của sự thụ động này là do một tổn thương nhẹ trong não, có khả năng gây ra bởi độ cao ở Bolivia. Ngay cả điều này cũng chưa chắc chắn. “Có thể việc xuất huyết chỉ xảy ra một cách trùng hợp và độ cao đó chẳng đóng vai trò gì về mặt sinh lý.”

“Đây là một trường hợp thú vị và không thể đưa ra kết luận cuối cùng,” tiến sĩ Strub viết.

* * *

Hơn 20 năm sau, một số nghiên cứu khác đã xuất hiện trên các tạp chí y khoa. Một giáo sư khoảng 60 tuổi đã trải qua tình trạng “suy giảm hứng thú”

nhanh chóng. Ông từng là chuyên gia trong lĩnh vực của mình với những nguyên tắc cứng rắn, thường xuyên thức đến 3 giờ sáng để chỉnh sửa các bản thảo. Bỗng một ngày, ông dừng mọi thứ lại. “Tôi bị mất tinh thần và năng lượng,” ông nói với bác sĩ trị liệu của mình. “Tôi không có sức sống. Tôi ép bản thân thức dậy vào mỗi sáng.”

Một cô gái 19 tuổi đã bất tỉnh một lúc sau vụ rò rỉ các-bon mô-nô-xít (carbon monoxide) và dường như sau đó đã mất hết hứng thú với những công việc đơn giản nhất. Nếu không bị bắt di chuyển, cô chỉ ngồi một chỗ cả ngày. Cha cô nhận ra rằng ông không thể để cô một mình, như một nhà thần kinh học đã viết: “Khi họ trông thấy cô gái với làn da cháy nắng trên bãi biển vẫn ở nguyên chỗ cô đã nằm cách đó vài giờ trước, dưới một cái ô: sự trì trệ đã ngăn cô thay đổi vị trí để tránh nắng.”

Một cảnh sát nghỉ hưu bắt đầu “thức dậy muộn vào buổi sáng, không chịu rửa mặt nếu không buộc phải làm, nhưng lại ngoan ngoãn nghe lời nếu vợ ông yêu cầu làm vậy. Sau đó, ông lại ngồi lì một chỗ mà không đi đâu cả.”

Một người đàn ông trung niên bị ong vò vẽ đốt, không lâu sau, đã mất hết hứng thú giao tiếp với vợ con và các đối tác làm ăn.

Cuối những năm 1980, hai bác sĩ người Pháp gặp những bệnh nhân mắc chứng lãnh cảm đã liên hệ với Michel Habib, một nhà thần kinh học ở

Marseilles. Ông rất quan tâm tới các trường hợp này, bắt đầu tìm những tài liệu lưu trữ và các bài báo có nội dung tương tự. Những nghiên cứu ông tìm được rất quý hiếm, nhưng đều giống nhau ở chỗ: Người thân đưa bệnh nhân tới khám, than phiền về sự thay đổi đột ngột trong hành vi cư xử và sự thụ động. Trên phương diện y học, các bác sĩ chẳng phát hiện ra vấn đề gì. Kết quả kiểm tra tâm thần của các bệnh nhân đều bình thường. Họ có chỉ số IQ từ tương đối đến cao và khỏe mạnh về mặt thể chất. Không ai cảm thấy buồn bã hay than phiền về tình trạng lãnh cảm của bản thân.

Habib bắt đầu liên hệ với các bác sĩ trị liệu cho những bệnh nhân này và yêu cầu họ chụp cộng hưởng từ. Sau đó, ông phát hiện ra thêm một điểm chung nữa: Tất cả những người lãnh đạm đều có vết vỡ động mạch cực kỳ nhỏ, đến mức gần như không thể nhận ra ở phần thể vân, cùng vị trí với vết nhỏ trong não Robert.

Thể vân đóng vai trò như một loại trung tâm phát tín hiệu của não bộ, chuyển tiếp mệnh lệnh từ các khu vực như vỏ não trước – nơi đưa ra các quyết định, tới các phần xuất hiện sớm hơn của hệ thần kinh – phần hạch nền, nơi hình thành hành động, cảm xúc và động lực.² Các nhà thần kinh học tin rằng phần thể vân giúp biến các quyết định thành hành động và đóng vai trò quan trọng trong việc điều chỉnh trạng thái cảm xúc. Một số đồng nghiệp của Habib

nói rằng tổn thương do vỡ mạch bên trong phần thể vân của các bệnh nhân lãnh cảm quá nhỏ để có thể giải thích cho những thay đổi về hành vi của họ. Tuy nhiên, ngoài những vết thương đó, Habib không thể tìm ra thêm dấu hiệu nào khác để giải thích tại sao động lực của họ biến mất.³

Các nhà thần kinh học từ lâu đã quan tâm đến các chấn thương ở thể vân⁴ bởi thể vân có liên quan đến bệnh Parkinson. Tuy nhiên, trong khi bệnh này thường gây run chân tay, mất kiểm soát vận động và trầm cảm thì những bệnh nhân mà Habib nghiên cứu dường như chỉ mất đi động lực. “Người mắc bệnh Parkinson gặp khó khăn trong việc cử động,” Habib nói với tôi. “Nhưng những bệnh nhân lãnh cảm lại không gặp rắc rối ở vấn đề này. Họ chỉ không muốn vận động mà thôi.” Chẳng hạn, một cô gái 19 tuổi không thể ở lại một mình trên bãi biển vẫn có thể dọn dẹp phòng, rửa bát, gấp quần áo và nấu ăn theo hướng dẫn của mẹ. Nhưng nếu không ai bảo phải làm gì thì cô sẽ chỉ ngồi một chỗ cả ngày. Khi mẹ hỏi cô muốn ăn gì vào bữa tối thì cô nói cô không biết.

Lúc thăm khám, Habib viết, vị giáo sư lãnh cảm “ngồi im bất động và im lặng để chờ bác sĩ đặt câu hỏi đầu tiên”. Khi được yêu cầu kể về công việc của mình, ông có thể trình bày những ý tưởng phức tạp và đọc lại trôi chảy các bài viết của mình theo trí nhớ. Nhưng sau đó, ông trở lại trạng thái im lặng và chờ câu hỏi tiếp theo.

Habib không nghiên cứu điều trị bằng thuốc, và không một ai cho thấy chuyển biến sau khi được khám. “Các bệnh nhân hoàn toàn thờ ơ với các sự kiện trong cuộc sống mà thông thường chúng đều tạo ra các phản ứng cảm xúc tích cực hoặc tiêu cực,” Habib viết.

“Cứ như thể phần chứa động lực ở não bộ, nơi lưu trữ sức sống đã hoàn toàn biến mất,” ông nói với tôi. “Cũng chẳng có những suy nghĩ tiêu cực lẫn tích cực. Họ đơn giản là không suy nghĩ gì. Họ cũng không trở nên kém thông minh hay kém nhận thức về thế giới. Tính cách của họ vẫn vậy nhưng động lực lại hoàn toàn biến mất.”

II.

Căn phòng nơi tiến hành thí nghiệm ở Đại học Pittsburgh được sơn màu vàng sáng, đặt một máy fMRI (máy chụp cộng hưởng từ chức năng), một máy tính, và một nhà nghiên cứu luôn mỉm cười có vẻ ngoài rất trẻ so với học hàm tiến sĩ. Mỗi người tham gia được chào đón vào phòng, được yêu cầu tháo trang sức và tất cả những đồ vật bằng kim loại trong túi, sau đó nằm lên chiếc bàn bằng nhựa trượt vào trong máy.

Sau khi nằm xuống, họ có thể nhìn thấy một màn hình máy tính. Nhà nghiên cứu giải thích rằng một con số từ một đến chín sẽ xuất hiện trên màn hình. Tuy nhiên, trước khi con số đó hiện ra, người