

Nghệ thuật theo đuổi

SỰ TỐI GIẢN

Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less

Copyright 2014, 2020 by Greg McKeown

This translation published by arrangement with Currency, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC

Book art design, illustrations, and jacket design by Amy Hayes Stellhorn and her team at Big Monacle in collaboration with Maria Elias.

Any sublicensee, if sublicensing is permitted hereunder, shall likewise be required to repeat such copyright notices in compliance with the provisions above.

NGHỆ THUẬT THEO ĐUỔI SỰ TỐI GIẢN

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2023

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

McKeown, Greg

Nghệ thuật theo đuổi sự tối giản / Greg McKeown ; Bảo Thư dịch. - Tái bản. - H. : Công thương ; Công ty Sách Alpha, 2026. - 320tr. ; 21cm. - (Chủ nghĩa tối giản)

Tên sách tiếng Anh: Essentialism: The disciplined pursuit of less

ISBN 9786326303926

1. Quyết định 2. Chọn lọc 3. Cuộc sống

153.83 - dc23

LXF0103p-CIP

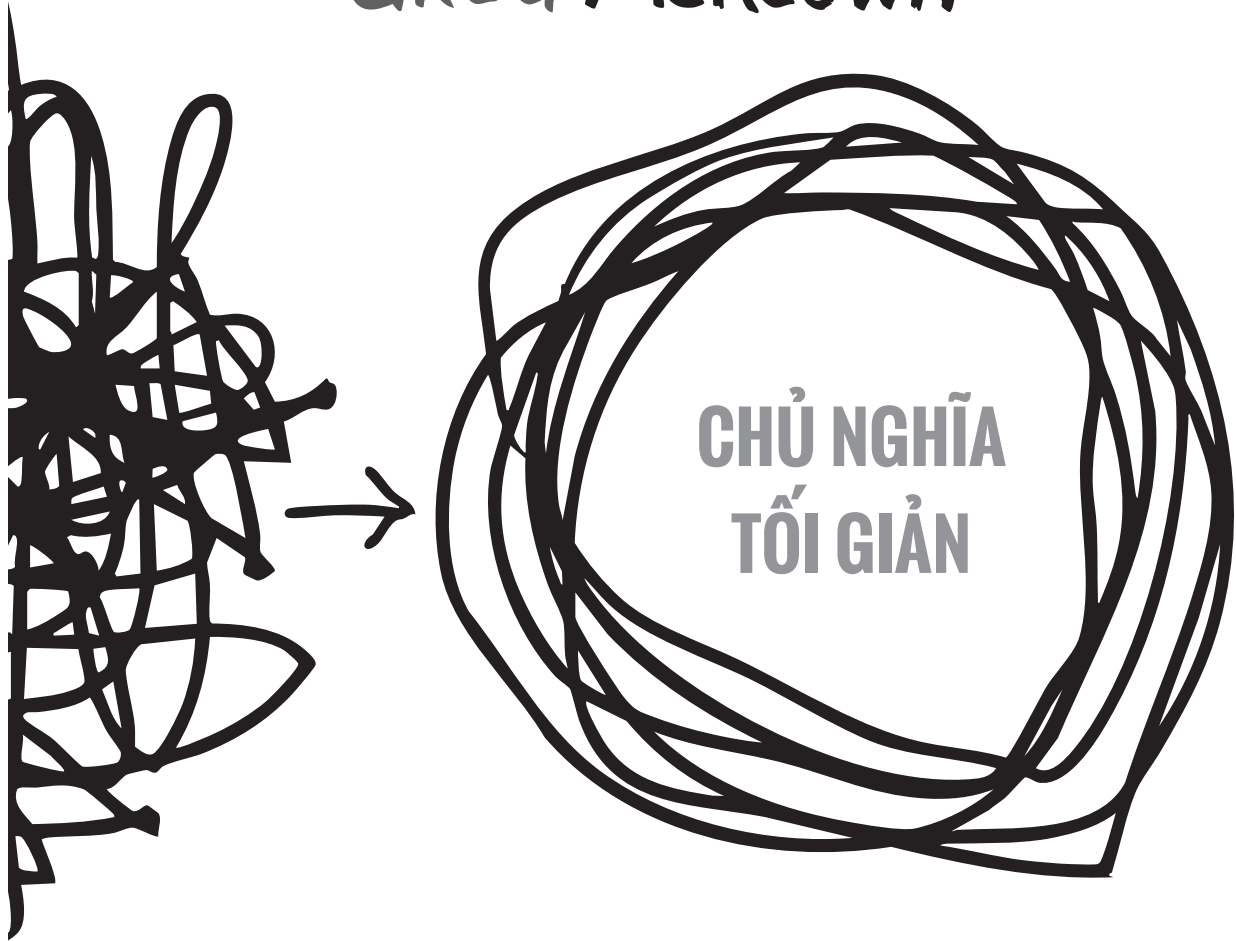
Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

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

GREG MCKEOWN



Nghệ thuật theo đuổi

SỰ TỐI GIẢN

Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less

Bảo Thư dịch

(Tái bản lần thứ 5)



NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG

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

Phụ trách sản xuất: Bùi Hà - Đặng Ly
Điều phối viên: Bích Ngọc
Thiết kế bìa: Mạnh Cường
Trình bày: Vũ Lệ Thu

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn
Bản quyền: Xuân Hồng
Phụ trách marketing: Chu Đức Tấn

Mục lục

Chương 1	Người theo chủ nghĩa tối giản.....	7
----------	------------------------------------	---

PHẦN I: ĐIỀU CỐT YẾU

Chương 2	Lựa Chọn: Sức mạnh vô song của sự lựa chọn.....	45
Chương 3	Nhận Thức: Không cần thiết phải làm mọi việc	54
Chương 4	Tôi muốn làm việc nào?	63

PHẦN II: KHÁM PHÁ

Chương 5	Những lợi ích của việc không làm việc	79
Chương 6	Nhìn: Trông thấy điều thực sự cần thiết.....	92
Chương 7	Giải Trí: Nắm bắt sự thông thái của đứa trẻ bên trong bạn.....	105
Chương 8	Giấc Ngủ: Bảo vệ vốn quý giá	115
Chương 9	Sự Lựa Chọn: Sức mạnh của những tiêu chuẩn khắt khe	132

PHẦN III: LOẠI BỎ

Chương 10	Làm Rõ: Một quyết định dẫn đến hàng ngàn điều khác.....	150
Chương 11	Dám Đương Đầu: Sức mạnh của từ “Không” lịch thiệp.....	164
Chương 12	Không Ràng Buộc: Thắng lợi từ việc cắt lỗ	183
Chương 13	Biên Tập: Nghệ thuật vô hình	197
Chương 14	Giới Hạn: Tự do tạo dựng những giới hạn ..	208

PHẦN IV: THỰC HIỆN

Chương 15	Vùng Đệm: Lợi thế không công bằng.....	222
Chương 16	Phép Trừ: Gạt bỏ các trở ngại để tiến lên phía trước.....	237
Chương 17	Tiến Bộ: Sức mạnh của những chiến thắng nhỏ	247
Chương 18	Dòng Chảy: Tác động của thói quen.....	261
Chương 19	Tập Trung: Đâu là điều quan trọng ở thực tại?	277
Chương 20	Tồn Tại: Cuộc sống tối giản	291
Phụ Lục: Yếu tố lãnh đạo cần thiết.....		309

CHƯƠNG 1

Người theo chủ nghĩa tối giản

*Sống đời thông thái tức là biết loại bỏ những
điều không cần thiết*

– LÂM NGỮ ĐƯỜNG –

Sam Elliot¹, một quản trị viên đầy năng lực ở Thung lũng Silicon luôn cảm thấy quá tải sau khi công ty của ông bị một tập đoàn lớn thôn tóm.

Là một người đầy trách nhiệm trong công việc và luôn muốn khẳng định mình ở môi trường mới, ông thường chấp nhận nhiều yêu cầu đưa ra cho mình mà không thực sự suy nghĩ về chúng. Hậu quả là ngày nào ông cũng phải tham dự hết cuộc họp này đến hội thảo khác để cố gắng làm mọi người hài lòng và hoàn thành tất cả những việc được giao.

1. Tên nhân vật đã được thay đổi.

Những căng thẳng của ông ngày càng gia tăng, trong khi chất lượng công việc lại giảm sút. Giống như việc bạn chỉ tập trung vào các hoạt động vụn vặt khiến chất lượng công việc không được như ý muốn, làm thất vọng những người mà bạn đang hết sức cố gắng để làm hài lòng.

Sau đó, đại diện của tập đoàn đã đến gặp và đề nghị ông nghỉ hưu sớm. Tuy nhiên, Sam mới chỉ ngoài 50 tuổi và chưa có ý định về hưu. Ông đã tính đến việc thành lập một công ty tư vấn thuộc chuyên ngành của mình và thậm chí còn dự định cung cấp dịch vụ này cho công ty hiện nay với vai trò tư vấn. Mặc dù vậy, những lựa chọn này không mấy thú vị nên ông đã tham khảo ý kiến một cố vấn dày dạn kinh nghiệm và người này đã cho ông một lời khuyên khá ngạc nhiên: “Hãy ở lại công ty, nhưng chỉ làm việc như một tư vấn viên và không nhận thêm việc gì cả. Đừng kể với ai về điều này”. Nói một cách khác, người cố vấn đã khuyên ông chỉ làm những việc mà ông thấy cần thiết và từ chối những công việc được giao khác. Sam đã thực hiện theo lời khuyên này và kiên quyết nói “Không” với những việc không cần thiết. Ông bắt đầu từ chối nhiều lời đề nghị: lúc đầu, ông còn ngập ngừng và đánh giá các đề nghị đó dựa trên những tiêu chuẩn khá dễ chịu: “Mình có thể thực hiện được công việc này với thời gian và khả năng cho phép không?” Nếu câu trả lời là “Không”, ông sẽ từ

chối. Ông khá ngạc nhiên và hài lòng khi phát hiện ra rằng mặc dù mới đầu mọi người có vẻ hơi thất vọng nhưng dường như họ tôn trọng sự thẳng thắn của ông. Được khích lệ bởi những thắng lợi bước đầu đó, ông từ chối nhiều hơn. Giờ đây, khi có một đề nghị dành cho mình, ông sẽ dành thời gian cân nhắc đề nghị đó với những tiêu chuẩn khắt khe hơn: “Đây có phải là điều quan trọng nhất mà mình nên làm với thời gian và khả năng hiện có của mình?” Nếu không thể trả lời “Có” một cách chắc chắn, ông sẽ từ chối lời đề nghị. Ông vui mừng phát hiện ra rằng ban đầu đồng nghiệp có vẻ thất vọng, nhưng chẳng bao lâu sau họ bắt đầu tôn trọng ông hơn vì đã từ chối.

Với thành công đó, không chỉ với những công việc trực tiếp giao cho mình, ông bắt đầu áp dụng phương pháp lựa chọn này vào mọi việc. Nếu trước đây ông luôn tình nguyện nhận việc chuẩn bị các phần trình bày hoặc những công việc được giao khác vào phút chót thì giờ đây ông bắt đầu biết cách từ chối chúng. Nếu trước đây ông luôn là người đầu tiên trả lời các e-mail trao đổi công việc thì giờ ông thường im lặng và để cho những người khác có ý kiến trước. Ông không tham dự các cuộc họp nếu không quan tâm lắm; không dự các buổi giao ban hằng tuần nếu thấy không cần thêm thông tin; không tham gia vào các cuộc họp đã được lên lịch sẵn nếu cá nhân ông không có đóng góp gì trực tiếp vào đó. Ông giải thích

với tôi rằng: “Được mời tham dự không có nghĩa là tôi phải tham gia các buổi họp đó”. Lý luận này nghe có vẻ hơi ích kỷ nhưng nhờ chọn lọc như vậy, ông đã tạo được cho mình nhiều khoảng không hơn để tìm thấy sự tự do sáng tạo. Ông có thể tập trung nỗ lực vào một dự án, lập kế hoạch kỹ lưỡng, dự đoán trước được những trở ngại và tìm giải pháp vượt qua chúng. Thay vì cố gắng hoàn thành mọi việc, ông có thể hoàn thành tốt những công việc cần thiết. Phương pháp mà ông tìm ra – chỉ tập trung làm những việc thực sự quan trọng và loại bỏ những thứ không cần thiết khác – đã giúp ông khôi phục được chất lượng công việc của mình. Thay vì chỉ đạt được tiến bộ ít ỏi trong rất nhiều công việc khác nhau, ông bắt đầu tập trung nỗ lực hoàn thành những việc thực sự quan trọng. Sau vài tháng áp dụng phương pháp này, ông nhận ra mình không chỉ đạt được những thành công như trước đây mà còn có thêm nhiều thời gian hơn cho gia đình. Ông nói: “Tôi đã lấy lại được cuộc sống gia đình của mình! Tôi có thể về nhà đúng giờ.” Giờ đây, thay vì là nô lệ cho chiếc điện thoại, ông tắt nó đi để tập thể thao, ra ngoài ăn tối với vợ, v.v.. Ông vô cùng ngạc nhiên khi nhận ra thử nghiệm này không dẫn đến hậu quả tiêu cực nào: Cấp trên không gây khó dễ cho ông, đồng nghiệp không bực tức với ông. Trái lại, vì được giao những dự án có ý nghĩa và thực sự có giá trị đối với công ty, ông bắt đầu nhận được

sự tôn trọng cũng như được đánh giá cao trong công việc hơn rất nhiều so với trước đây. Cuối năm đó, ông nhận được mức thưởng cao chưa từng có trong sự nghiệp của mình.

Ví dụ này là một minh chứng rõ ràng của chủ nghĩa tối giản: chỉ khi bạn ngừng cố gắng làm tất cả mọi việc hoặc nói “Có” với tất cả mọi người, bạn mới có thể có được những đóng góp tốt nhất cho những điều thật sự có ý nghĩa.

Đã bao lần bạn trả lời “Có” với những đề nghị mà không hề suy nghĩ về nó? Đã bao lần bạn bực bội vì đã đồng ý nhận làm việc gì đó rồi tự hỏi: “Tại sao mình lại nhận việc này nhỉ?” Bạn có thường xuyên trả lời “Có” chỉ để làm hài lòng người khác? Hay để tránh rắc rối? Hay bởi “Có” đã trở thành câu trả lời quen thuộc của bạn?

Giờ hãy trả lời các câu hỏi sau: Bạn đã bao giờ cảm thấy quá tải? Bạn đã bao giờ cảm thấy mình tuy làm việc hết sức nhưng không được trọng dụng? Bạn đã bao giờ thấy mình chỉ tập trung vào các việc nhỏ nhặt? Bạn đã bao giờ cảm thấy mình luôn bận rộn nhưng lại không đạt được hiệu quả? Giống như việc bạn luôn di chuyển nhưng chẳng đi được đến đâu cả?

Nếu câu trả lời là “Có” cho tất cả các câu hỏi này thì giải pháp chính xác dành cho bạn là hãy trở thành “Con người tối giản”.

PHƯƠNG CHÂM CỦA NGƯỜI THEO CHỦ NGHĨA TỐI GIẢN

Dieter Rams là nhà thiết kế chính của công ty Braun trong nhiều năm. Ông luôn được thôi thúc bởi ý tưởng rằng hầu hết mọi thứ trong cuộc sống đều là tín hiệu nhiễu và có rất ít điều là thực chất. Công việc của ông là lọc các tín hiệu đó cho đến khi đạt được đến điểm cốt lõi của nó. Năm ông 24 tuổi, công ty yêu cầu ông cải tiến thiết kế của chiếc máy quay đĩa. Vào thời đó, mâm quay ở chiếc máy quay đĩa tiêu chuẩn thường được phủ một lớp gỗ hay thậm chí tích hợp chiếc máy như một món đồ gỗ trang trí trong phòng khách.

Thay vì đi theo lối thiết kế cũ, ông và các đồng nghiệp đã bỏ đi những chi tiết thừa và thiết kế chiếc máy quay đĩa chỉ với một lớp nhựa mỏng phía trên mà không có thêm bộ phận nào khác. Đó là lần đầu tiên, một kiểu máy được thiết kế như vậy và nó mang tính cách mạng đến nỗi nhiều người lo lắng rằng thiết kế này sẽ khiến công ty phá sản vì không ai mua sản phẩm đó. Việc cần phải có lòng can đảm để loại bỏ những thứ không cần thiết là lẽ đương nhiên. Vào những năm 1960, mẫu thiết kế thẩm mỹ nhưng đơn giản này đã thu hút được rất nhiều sự chú ý và chẳng bao lâu sau đã trở thành mẫu thiết kế mà mọi máy quay đĩa đều phỏng theo.

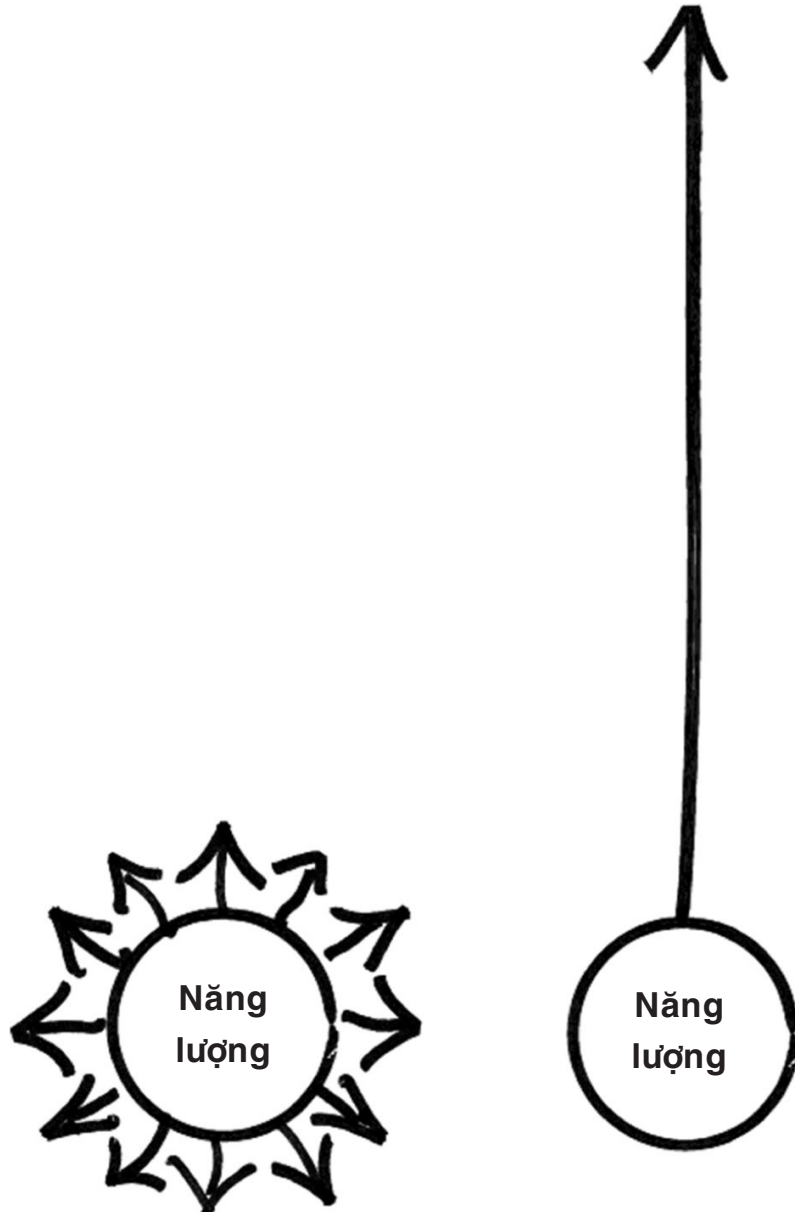
Tiêu chuẩn thiết kế của Dieter có thể được tóm tắt bởi một nguyên tắc cô đọng đặc trưng bằng ba từ tiếng Đức *Weniger aber besser*, có nghĩa là “ít nhưng chất”. Khó có định nghĩa nào về chủ nghĩa tối giản có thể mô tả nó chính xác hơn thế.

Phương châm của những người theo chủ nghĩa tối giản là theo đuổi một cách không mệt mỏi cái “ít hơn nhưng tốt hơn”. Điều này không có nghĩa áp dụng nguyên tắc đó một cách cứng nhắc, mà là theo đuổi nó một cách *có kỷ luật*.

Phương châm này không có nghĩa rằng người theo chủ nghĩa tối giản xác định mục tiêu trong năm tới của mình là từ chối nhiều hơn hay thực hiện một chiến lược mới về quản lý thời gian. Nó là việc họ thường xuyên tạm dừng để tự hỏi “Mình có đang đầu tư vào một việc đúng đắn hay không?” Cơ hội và các hoạt động trong cuộc sống là vô hạn nhưng thời gian và nguồn lực của chúng ta lại có hạn. Mặc dù nhiều cơ hội trong số đó là tốt, thậm chí rất tốt nhưng thực tế, rất ít trong số chúng cần thiết cho bạn. Người theo chủ nghĩa tối giản học cách nhận biết sự khác biệt đó, cân nhắc các lựa chọn và chỉ làm những việc thực sự cần thiết.

Chủ nghĩa tối giản không phải là tìm cách để làm được nhiều việc hơn mà là làm điều gì thực sự cần thiết với bạn. Điều đó cũng không có nghĩa bạn

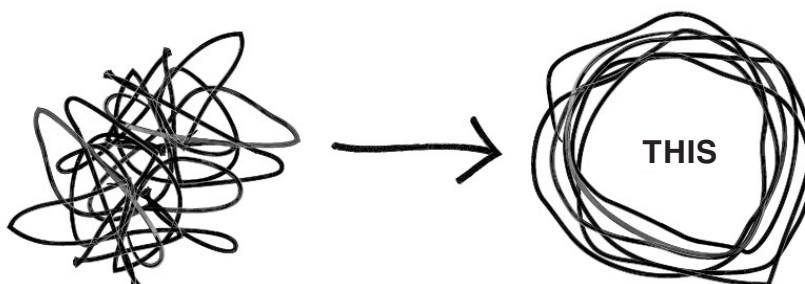
chỉ cần làm ít đi mà là bạn cần đầu tư thời gian và công sức của mình một cách hợp lý và sáng suốt để đóng góp được ở mức cao nhất bằng cách chỉ làm những việc cần thiết đối với mình.



Sự khác biệt trong cách thức của người theo chủ nghĩa tối giản và người theo chủ nghĩa cầu toàn có

thể được nhìn thấy qua hai hình đối lập ở trang 14. Trong cả hai hình, những nỗ lực bỏ ra đều như nhau. Hình bên trái sức lực được chia cho nhiều hoạt động khác nhau và kết quả là chúng ta không hài lòng với việc chỉ nhích được 1mm theo cả triệu hướng khác nhau; trong khi ở hình bên phải, năng lượng được tập trung vào ít hoạt động hơn nên chúng ta đạt được những tiến bộ đáng kể hơn ở những việc quan trọng. Người theo chủ nghĩa tối giản không tìm cách làm mọi việc trong sự tính toán vật lộn, trong những đánh đổi thực sự và đưa ra quyết định một cách khó khăn. Trong nhiều trường hợp, chúng ta có thể học cách nhanh chóng đưa ra một quyết định mà nó có ảnh hưởng đến vô số những quyết định khác của chúng ta sau này, vì vậy bạn không cần phải hỏi đi hỏi lại câu hỏi này. Những người theo chủ nghĩa tối giản sống một cách linh hoạt chứ không mặc định. Thay vì đưa ra những lựa chọn mang tính tương tác, người theo chủ nghĩa tối giản tìm cách phân biệt điều quan trọng và không quan trọng, loại bỏ những thứ không cần thiết, vượt qua trở ngại để con đường đạt được những điều cần thiết đó trở nên rõ nét và dễ dàng hơn. Nói một cách khác, chủ nghĩa tối giản là cách tiếp cận mang tính hệ thống, có kỷ luật để quyết định xem đâu là mức đóng góp cao nhất của chúng ta và sau đó nỗ lực không mệt mỏi để đạt được chúng một cách dễ dàng.

MÔ HÌNH



	Người theo chủ nghĩa câu toàn	Người theo chủ nghĩa tối giản
Suy nghĩ	<p>LÀM MỌI THỨ CHO MỌI NGƯỜI</p> <p>“Mình phải làm.”</p> <p>“Việc đó rất quan trọng.”</p> <p>“Làm thế nào để mình làm được tất cả những việc đó?”</p>	<p>ÍT NHƯNG CHẤT</p> <p>“Mình lựa chọn.”</p> <p>“Chỉ có vài việc là cần thiết thôi.”</p> <p>“Phải đánh đổi cái gì?”</p>
Hành động	<p>THEO ĐUỔI NHIỀU THỨ HƠN MỘT CÁCH THIỂU NGUYÊN TẮC</p> <p>Đối phó với những điều cấp bách nhất.</p> <p>Nói “CÓ” với mọi người mà không thực sự cân nhắc.</p> <p>Tìm cách làm mọi thứ vào phút chót.</p>	<p>THEO ĐUỔI ÍT THỨ HƠN MỘT CÁCH CÓ NGUYÊN TẮC</p> <p>Dừng lại để nhận thức được điều gì thực sự quan trọng.</p> <p>Nói “Không” với mọi điều, trừ những thứ cần thiết.</p> <p>Vượt qua các trở ngại để việc đạt được mục đích trở nên dễ dàng hơn.</p>
Kết quả	<p>KHÔNG CẢM THẤY HÀI LÒNG TRONG CUỘC SỐNG</p> <p>Nhận làm quá nhiều thứ nhưng lại phải chịu đựng nhiều thứ.</p> <p>Cảm thấy mất kiểm soát.</p> <p>Không chắc mình có làm điều đúng đắn không.</p> <p>Cảm thấy quá tải và mệt mỏi.</p>	<p>CẢM THẤY CUỘC SỐNG CÓ Ý NGHĨA</p> <p>Cân nhắc lựa chọn để thành công trong công việc mình làm.</p> <p>Cảm thấy kiểm soát được.</p> <p>Làm những điều đúng đắn</p> <p>Trải nghiệm niềm vui trong suốt cuộc hành trình.</p>

Phương châm của người theo chủ nghĩa tối giản chính là con đường hướng tới việc kiểm soát những lựa chọn của chính họ. Đó là con đường để họ đi đến những mức độ thành công và ý nghĩa mới. Đó là con đường mà chúng ta cảm thấy hài lòng xuyên suốt chuyến hành trình chứ không phải chỉ ở đích đến. Tuy nhiên, mặc cho những lợi ích này, vẫn còn nhiều điều cản trở chúng ta thực hiện nguyên tắc kiên trì với số ít hơn nhưng tốt hơn. Đây có thể là lý do khiến nhiều người bị chệch theo hướng của người theo chủ nghĩa cầu toàn.

PHƯƠNG CHÂM CỦA NGƯỜI THEO CHỦ NGHĨA CẦU TOÀN

Vào một ngày mùa đông đẹp trời ở California, tôi vào viện thăm vợ mình, Anna. Dù trông vẫn rạng rỡ nhưng tôi biết cô ấy đang rất mệt. Cô ấy mới hạ sinh cô con gái đáng yêu của chúng tôi một ngày trước đó. Cô bé khỏe mạnh và nặng 3,2kg.

Đúng ra đó phải là một trong những ngày hạnh phúc và thanh thản nhất trong cuộc đời tôi, nhưng nó lại trở thành một ngày đầy căng thẳng. Cô con gái xinh đẹp mới chào đời của tôi nằm trong tay người vợ đang mệt mỏi, nhưng tôi vẫn vừa nghe điện thoại vừa trả lời e-mail công việc; và tôi đang cảm thấy áp lực khi phải tham dự cuộc họp với một khách hàng. Đồng nghiệp gửi mail cho tôi với nội

dung: “Lúc 1-2 giờ chiều ngày thứ Sáu không phải là thời điểm lý tưởng để sinh em bé vì tớ cần cậu có mặt ở cuộc họp này với ngài X.” Hôm nay là thứ Sáu và mặc dù khá chắc rằng đồng nghiệp của mình chỉ đang đùa, nhưng tôi vẫn cảm thấy áp lực cần phải tham dự cuộc họp đó.

Thâm tâm tôi biết điều mình cần phải làm. Rõ ràng thời điểm đó tôi cần ở bên cạnh vợ và con. Vì thế khi được hỏi tôi có định tham dự cuộc họp đó không, tôi đã dồn hết sự tự tin của mình để trả lời... “Có.”

Và trong tâm trạng đầy hối hận, tôi đến tham dự cuộc họp trong khi vợ và cô con gái mới chào đời đang nằm trong bệnh viện. Khi cuộc họp kết thúc, đồng nghiệp của tôi nói: “Khách hàng sẽ tôn trọng cậu vì cậu đã quyết định tham dự cuộc họp này.” Nhưng gương mặt của những người khách hàng của tôi lại không thể hiện điều đó, mà phản chiếu chính cảm giác của tôi. *Tôi đang làm gì ở đây?* Tôi đã trả lời “Có” chỉ đơn giản để làm hài lòng họ, nhưng đồng nghĩa với việc tôi đã làm tổn thương gia đình mình, sự chính trực của mình và thậm chí cả mối quan hệ với những khách hàng đó nữa.

Cuộc họp khách hàng đó vẫn diễn ra tốt đẹp. Nhưng dù thế nào đi nữa, chắc chắn tôi đã lựa chọn như một thằng ngốc. Trong lúc tìm cách làm mọi

người hài lòng, tôi đã hy sinh những điều quan trọng nhất với bản thân.

Sau khi nghĩ lại, tôi đã rút ra được bài học quan trọng này:

Nếu bạn không dành
ưu tiên cho cuộc sống của mình
thì người khác sẽ làm như vậy.

Trải nghiệm đó đã khơi dậy lại trong tôi sở thích đọc sách để tìm hiểu tại sao những người thông minh khác lại đưa ra những lựa chọn trong cuộc sống riêng và sự nghiệp của họ. “Tại sao”, tôi tự hỏi, “chúng ta có rất nhiều khả năng tiềm ẩn nhưng lại không tận dụng được hết chúng?”, và “Làm thế nào để chúng ta có thể đưa ra những lựa chọn cho phép chúng ta sử dụng được hết tiềm năng của mình và của cả những người khác nữa?”.

Mong muốn tìm câu trả lời cho những câu hỏi này đã khiến tôi từ bỏ trường luật ở Anh để đến nhiều nơi, và cuối cùng dừng chân tại bang California để làm luận văn tốt nghiệp ở Đại học Stanford. Nó đã thôi thúc tôi dành hơn hai năm để hợp tác viết cuốn sách *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter* (tạm dịch: *Cấp số nhân: những người lãnh đạo giỏi nhất làm thế nào để khiến cho những người khác*

thông minh hơn). Và nó đã tiếp tục truyền cảm hứng để tôi gây dựng một công ty tư vấn chiến lược và lãnh đạo ở Thung lũng Silicon. Ở đây, tôi được làm việc với một vài trong số những người tài giỏi ở một số những công ty tuyệt vời nhất trên thế giới, giúp họ vững bước trên con đường của người theo chủ nghĩa tối giản.

Trong công việc của mình, tôi đã gặp rất nhiều người trên khắp thế giới mệt mỏi và héo hon vì những áp lực xung quanh họ. Tôi đã hướng dẫn những người “thành công” nhưng luôn phải nỗ lực một cách tuyệt vọng để làm mọi thứ một cách hoàn hảo. Tôi đã tiếp xúc với những người lãnh đạo luôn muốn kiểm soát mà không nhận thức được rằng họ không phải làm những công việc chẳng đem lại lợi lộc gì mà họ được yêu cầu làm. Tôi đã phải làm việc không mệt mỏi để tìm hiểu *tại sao* nhiều cá nhân đầy năng lực và thông minh vẫn đang bị siết chặt trong chiếc vòng của sự không hiệu quả.

Và điều tôi khám phá được đã khiến tôi vô cùng kinh ngạc.

Tôi từng làm việc với một vị quản lý đầy tham vọng, ông gia nhập ngành công nghệ từ khi còn rất trẻ và rất yêu thích nó. Những kiến thức và đam mê đó đã mang lại cho ông ngày càng nhiều cơ hội. Hào hứng muốn đạt được nhiều thành công hơn nữa, ông tiếp tục đọc nhiều hết mức có thể và theo đuổi tất cả

những điều đó với sự thích thú và lòng nhiệt tình. Hằng ngày, đôi khi là hằng giờ, ông luôn tìm được đam mê mới cho mình. Trong quá trình đó, ông đã đánh mất khả năng phân biệt được vài thứ quan trọng trong vô số những điều không cần thiết khác. Với ông, *tất cả mọi thứ* đều quan trọng. Kết quả là ông ngày càng vắt kiệt sức lực của mình nhưng lại hầu như không đạt được tiến bộ nào ở vô vàn những công việc mà ông làm. Ông làm việc quá sức nhưng không đạt được hiệu quả như mong muốn. Khi đó, tôi đã phác họa cho ông hình ảnh giống như trong bức hình bên trái mà các bạn đã thấy ở phần trước.

Ông im lặng nhìn chăm chăm vào đó một hồi lâu rồi nói với giọng trống rỗng: “Đây chính xác là câu chuyện cuộc đời tôi”. Sau đó, tôi vẽ cho ông xem hình ảnh bên phải. “Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta có thể tìm ra một thứ mà ông có thể làm hết sức mình?”, tôi hỏi ông. Ông trả lời một cách thành thật: “Đó chính là vấn đề.”

Như vậy, nhiều người thông minh, tham vọng có những lý do hoàn hảo cho việc khó trả lời được câu hỏi này. Một trong những lý do là trong xã hội, chúng ta bị lên án vì cách cư xử hợp lý (nói không) và được khen vì cách cư xử chưa hợp lý (nói có). Điều này dẫn đến cái mà tôi gọi là “Nghịch lý của sự thành công”, có thể được tóm tắt trong bốn giai đoạn dự đoán được như sau:

Giai đoạn 1: Khi đã có mục đích rõ ràng, chúng ta sẽ thành công nếu cố gắng.

Giai đoạn 2: Khi thành công, chúng ta sẽ được mọi người coi trọng và tìm đến. Chúng ta trở thành “Ngài Thông thái”, người luôn có mặt khi ai đó cần. Chúng ta có rất nhiều cơ hội và sự lựa chọn.

Giai đoạn 3: Khi có nhiều cơ hội và sự lựa chọn, chúng ta thường phải dành nhiều thời gian và công sức cho chúng và phải nỗ lực hơn nữa. Chúng ta ngày càng trở nên mệt mỏi.

Giai đoạn 4: Chúng ta mất tập trung vào những việc đáng ra cần phải cố gắng. Như vậy, chính những hệ quả của thành công lúc trước của chúng ta đã phá hủy những mục đích rõ ràng đã giúp chúng ta có những thành công ban đầu.

Có vẻ nghịch lý và hơi quá, nhưng *việc theo đuổi thành công có thể chính là chất xúc tác của thất bại*. Nói cách khác, thành công có thể làm chúng ta sao nhãng khỏi những thứ thực sự cần thiết đã giúp chúng ta đạt được thành công đó.

Trong cuốn *How the Mighty Fall* (tạm dịch: *Người khổng lồ đã gục ngã ra sao?*) của mình, Jim Collins đã khám phá ra sai lầm của những công ty từng nổi tiếng ở Phố Wall nhưng sau đó lại thất bại. Ông đã chỉ ra lý do chính cho thất bại của họ là họ đã sa vào con đường “theo đuổi nhiều hơn một cách

bất quy tắc”. Điều này đúng với nhiều công ty và đúng cả với những con người làm việc ở đó. Tại sao lại như vậy?

TẠI SAO CHỦ NGHĨA CẦU TOÀN LẠI CÓ MẶT Ở KHẮP NƠI?

Một vài khuynh hướng khi kết hợp với nhau sẽ tạo thành một làn sóng không hiệu quả hoàn hảo. Hãy xem xét những yếu tố dưới đây:

Quá nhiều sự lựa chọn

Trong suốt thập kỷ qua chúng ta có thể thấy ngày càng có nhiều sự lựa chọn. Nhưng thậm chí với nhiều lựa chọn như vậy, và có thể chính vì lý do đó mà chúng ta đã đánh mất khả năng nhận thức được điều gì là thực sự quan trọng. Như Peter Drucker đã nói: “Trong vài trăm năm tới, khi lịch sử hiện nay của chúng ta được viết ở mức dài hơi hơn, có thể sự kiện quan trọng nhất mà những nhà sử học nhìn thấy không phải là công nghệ hay internet, thương mại điện tử mà chính là sự thay đổi không đoán trước được của tình trạng con người. Lần đầu tiên, ngày càng nhiều người đứng trước quá nhiều sự lựa chọn. Lần đầu tiên họ phải tự mình xoay sở. Và xã hội hoàn toàn chưa được chuẩn bị cho điều đó”.

