

TỈNH THỨC

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR

MINDFULNESS

Original work copyright ©2017 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

TỈNH THỨC

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

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.

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

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

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

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

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

Tỉnh thức / Trịnh Ngọc Minh dịch. - H. : Công Thương ; Công ty Sách Alpha, 2021.

- 104tr. ; 18cm. - (Trí tuệ xúc cảm)

ISBN 9786043113266

1. Tâm lý học 2. Ý thức 3. Tự chủ

153.8 - dc23

COH0029p-CIP

Harvard Business Review Press

TỈNH THỨC

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR

Trịnh Ngọc Minh dịch



alpha
books
knowledge is power



NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG

Mục lục

01	Tình thức trong thời đại phức tạp <i>Bài phỏng vấn Ellen Langer</i> <i>Alison Beard thực hiện</i>	7
02	Tình thức có thể biến đổi não bộ (theo nghĩa đen) <i>Christina Congleton,</i> <i>Britta K. Hölzel và Sara W. Lazar</i>	33
03	Cách thực hành tình thức trong cả ngày làm việc <i>Rasmus Hougaard và Jacqueline Carter</i>	43
04	Khả năng phục hồi cho tất cả chúng ta <i>Daniel Goleman</i>	53
05	Sự nhanh nhạy cảm xúc <i>Susan David và Christina Congleton</i>	61
06	Đừng để quyền lực hủy hoại bạn <i>Dacher Keltner</i>	79

- 07** Tỉnh thức cho người
không có thời gian để thiền **99**
Maria Gonzalez
- 08** Chúng ta có mất gì không khi dùng sự tỉnh thức
như một công cụ tăng năng suất? **107**
Charlotte Lieberman
- 09** Những nguy cơ với sự tỉnh thức
tại nơi làm việc **117**
David Brendel

01

Tỉnh thức
trong thời đại
phức tạp

Bài phỏng vấn Ellen Langer
Alison Beard thực hiện

Sau gần bốn thập kỷ, nghiên cứu của Ellen Langer về tỉnh thức đã tác động rất lớn đến cách tư duy trong nhiều lĩnh vực khác nhau, từ kinh tế học hành vi cho đến tâm lý học tích cực. Nghiên cứu phát hiện ra bằng cách để tâm đến những gì đang diễn ra xung quanh thay vì đặt mình vào “chế độ tự hành” vô thức, chúng ta có thể giảm bớt căng thẳng, giải phóng khả năng sáng tạo và đạt được hiệu quả cao hơn. Chẳng hạn, những thử nghiệm “ngược chiều kim đồng hồ” của bà đã chứng minh đàn ông cao tuổi có thể cải thiện sức khỏe đơn giản bằng cách hành động như thời điểm 20 năm trước đó. Trong cuộc phỏng vấn này với

biên tập viên cấp cao Alison Beard, Langer đưa ra suy nghĩ của mình về việc lãnh đạo và quản lý trong thời đại ngày càng hỗn loạn.

HBR: *Hãy bắt đầu với những điều cơ bản. Chính xác thì tinh thức là gì? Chỉ định nghĩa nó như thế nào?*

Langer: Tinh thức là quá trình chủ động chú ý đến những điều mới. Khi làm vậy, bạn được đặt vào hiện tại, nhạy cảm hơn với bối cảnh và quan điểm. Đó là điều cốt yếu của sự gắn kết. Và việc đó sản sinh chứ không tiêu tốn năng lượng. Sai lầm của hầu hết mọi người là cho rằng việc này căng thẳng và mệt mỏi. Nhưng thứ gây căng thẳng là tất cả những đánh giá tiêu cực thiếu suy xét mà chúng ta đưa ra, cùng nỗi lo sẽ gặp rắc rối và không thể giải quyết được.

Ai cũng tìm sự ổn định. Chúng ta muốn giữ yên mọi thứ và cho rằng nếu làm vậy, chúng ta có

thể kiểm soát được chúng. Nhưng vì mọi thứ luôn thay đổi nên điều đó không hiệu quả. Trên thực tế, nó khiến bạn mất kiểm soát.

Lấy ví dụ về các quy trình làm việc. Khi người ta nói: “Đây là cách thực hiện việc này,” điều này không đúng. Luôn có rất nhiều cách để làm một việc, và cách bạn chọn nên phụ thuộc vào bối cảnh hiện tại. Bạn không thể giải quyết vấn đề của ngày hôm nay bằng giải pháp của ngày hôm qua. Vì vậy, khi ai đó nói: “Hãy học điều này để nó thành bản năng thứ hai,” hãy để hồi chuông cảnh tỉnh gióng lên trong đầu bạn, vì điều đó có nghĩa là bạn thiếu sự lưu tâm. Các quy tắc bạn được nhận là những quy tắc phù hợp với người đã tạo ra chúng, và bạn càng khác người đó bao nhiêu thì quy tắc càng kém hiệu quả với bạn bấy nhiêu. Khi bạn lưu tâm, các quy tắc, lệ thường và mục tiêu sẽ dẫn dắt bạn; chúng không khống chế bạn.

Theo nghiên cứu của chị, một số lợi ích cụ thể của việc lưu tâm hơn là gì?

Thứ nhất là hiệu suất cao hơn. Chúng tôi đã thực hiện một nghiên cứu với các nhạc công của dàn nhạc giao hưởng, những người hóa ra đang chán nản vô cùng. Họ chơi đi chơi lại vài bản nhạc giống nhau, nhưng đó lại là một công việc danh giá khó bỏ. Vì vậy, chúng tôi cho các nhóm biểu diễn. Một số được yêu cầu tùy ý sao chép lại một màn trình diễn nào đó – nghĩa là chơi một cách lơ là. Những người khác được yêu cầu làm mới màn trình diễn theo những cách tinh tế – chơi một cách lưu tâm. Bạn hãy nhớ rằng đây không phải là nhạc jazz, vì vậy những thay đổi thực sự rất tinh vi. Nhưng khi chúng tôi phát các bản thu âm cho thính giả không biết gì về nghiên cứu nghe thì họ ưa thích những bản nhạc chơi theo cách lưu tâm hơn hẳn. Vì vậy, ở đây chúng tôi đã có một buổi biểu diễn nhóm, nơi mọi người đều chơi theo cách họ muốn, và họ thể hiện tốt hơn. Có quan điểm cho rằng nếu để mọi người mạnh ai nấy làm thì mọi việc sẽ ngay lập tức

trở nên hỗn loạn. Đúng là có thể như vậy, nếu mọi người làm vậy một cách chống đối. Nếu mọi người đều nỗ lực trong cùng một bối cảnh và hoàn toàn hiện diện tại đó, không có lý do gì lại không đạt được kết quả phối hợp chất lượng hơn hẳn.

Tỉnh thức còn có nhiều lợi ích khác. Nó giúp bạn chú ý dễ dàng hơn. Bạn nhớ nhiều việc đã làm hơn. Bạn sáng tạo hơn. Bạn có thể tận dụng cơ hội khi chúng xuất hiện. Bạn tránh được những nguy cơ chưa phát sinh. Bạn yêu quý mọi người hơn và mọi người cũng yêu quý bạn hơn, vì bạn ít đánh giá người khác hơn. Bạn trở nên lôi cuốn hơn.

Sự chần chừ và hối tiếc có thể biến mất, bởi nếu biết lý do tại sao mình đang làm việc gì đó, bạn sẽ không chỉ trích bản thân vì không làm việc khác. Nếu bạn hoàn toàn ý thức khi quyết định ưu tiên nhiệm vụ này, làm việc tại công ty này, tạo ra sản phẩm này hoặc theo đuổi chiến lược này, thì lý do gì để bạn phải hối hận chứ?

Tôi đã nghiên cứu vấn đề này trong gần 40 năm, và trong hầu hết mọi thước đo, chúng tôi thấy rằng tỉnh thức tạo ra kết quả tích cực hơn. Điều này dễ hiểu thôi, nếu bạn nhận ra đó là một biến số nổi trội. Bất kể bạn làm gì – ăn bánh sandwich, phỏng vấn, viết báo cáo – bạn đang làm việc đó một cách lưu tâm hoặc lơ là. Nếu làm một cách lưu tâm thì bất kể là việc gì, bạn cũng sẽ để lại được dấu ấn. Ở cấp cao nhất ở bất kỳ lĩnh vực nào – các CEO trong danh sách Fortune 50, những nghệ sĩ và nhạc sĩ ấn tượng nhất, vận động viên hàng đầu, giáo viên và thợ máy giỏi nhất – bạn cũng sẽ thấy ở đó những người lưu tâm, vì đó là cách duy nhất để lên được vị trí mà họ đang đứng.

Chị đã chỉ ra mối liên hệ giữa tỉnh thức và sự đổi mới như thế nào?

Cùng với Gabriel Hammond, một sinh viên cao học, tôi đã thực hiện một nghiên cứu yêu cầu người tham gia tìm cách sử dụng mới cho những

món đồ đã hỏng. Chúng tôi “bơm” sự lơ là vào một nhóm bằng cách cho họ biết sản phẩm đã không sử dụng được như dự định ban đầu ra sao – dẫn chúng một ví dụ nổi tiếng từ 3M, một loại keo thất bại. Với nhóm khác, chúng tôi khiến họ lưu tâm đơn giản bằng cách mô tả các tính chất của sản phẩm – vật chất chỉ bám dính trong khoảng thời gian ngắn. Tất nhiên, những ý tưởng sáng tạo nhất cho cách sử dụng mới đến từ nhóm thứ hai.

Không chỉ là nhà nghiên cứu, nhà văn và nhà tư vấn, tôi còn là một họa sĩ – mỗi hoạt động đều mang lại cho tôi thông tin về người khác – và tôi có ý tưởng nghiên cứu sự tỉnh thức và sai lầm khi đang vẽ tranh. Tôi chợt thấy mình đang sử dụng màu hoàng thổ trong khi định sử dụng màu đỏ tươi, nên bắt đầu cố gắng sửa. Nhưng rồi tôi nhận ra chính mình đã quyết định sử dụng màu đỏ tươi chỉ vài giây trước đó. Mọi người đều thường xuyên như thế. Bạn bắt đầu với sự không chắc chắn, đưa

ra quyết định và nếu bạn mắc sai lầm, đó là một tai họa. Nhưng con đường bạn đang đi chỉ là một quyết định. Bạn có thể thay đổi nó bất cứ lúc nào, và có thể một giải pháp thay thế sẽ tốt hơn. Khi bạn lưu tâm, sai lầm sẽ thành hữu ích.

Việc lưu tâm khiến người ta trở nên linh hoạt hơn như thế nào?

Chúng tôi đã chỉ ra điều này trong vài nghiên cứu, trong đó có một nghiên cứu thực hiện với những người bán tạp chí: người lưu tâm bán được nhiều hơn và được đánh giá là dễ mến hơn. Hay gần đây hơn, chúng tôi xem xét rắc rối mà các nữ giám đốc điều hành phải đối mặt: nếu hành động mạnh mẽ, có phần nam tính, họ sẽ bị nhận xét là ác ý, nhưng nếu hành động theo cách nữ tính, họ bị coi là yếu đuối và không có tố chất lãnh đạo. Chúng tôi yêu cầu hai nhóm phụ nữ diễn thuyết – một nhóm được yêu cầu hành động theo cách nam tính, nhóm còn lại hành động theo cách nữ tính. Sau đó, một

nửa thành viên của mỗi nhóm được hướng dẫn để diễn thuyết một cách lưu tâm, và chúng tôi nhận thấy thính giả thích những người lưu tâm, bất kể họ đang thể hiện vai trò giới tính nào.

Và tình thức cũng khiến chúng ta bớt phán xét người khác hơn đúng không?

Đúng vậy. Tất cả chúng ta đều có xu hướng phân loại người khác một cách thiếu suy xét: Anh này cứng nhắc. Cô kia bốc đồng. Nhưng khi mặc định người khác theo cách như vậy, bạn sẽ không thể tận hưởng mối quan hệ với họ hoặc sử dụng tài năng của họ. Tình thức giúp bạn hiểu rõ tại sao mọi người cư xử theo cách họ đang làm. Nó hẳn phải hợp lý với họ vào thời điểm đó, nếu không thì họ đã không làm như vậy.

Chúng tôi đã thực hiện một nghiên cứu trong đó yêu cầu đối tượng tham gia đánh giá các đặc điểm tính cách của chính họ – họ muốn thay đổi

nhất điều gì nhất và đánh giá cao bản thân nhất ở điểm gì – và nhận thấy một điều rất trớ trêu. Những đặc điểm được mọi người đánh giá cao có xu hướng là phiên bản tích cực của những điều mà họ muốn thay đổi. Lý do cá nhân tôi không thể ngừng “bốc đồng” là tôi đánh giá cao sự tự phát, không gò bó. Điều đó có nghĩa là nếu muốn thay đổi hành vi của tôi, bạn phải thuyết phục tôi đừng yêu thích sự tự phát, không gò bó nữa. Nhưng rất có thể khi nhìn tôi từ góc nhìn này – tự phát thay vì bốc đồng – bạn sẽ không muốn thay đổi tôi.

Quản lý lưu tâm

Người quản lý còn có thể làm gì khác để lưu tâm hơn?

Một chiến thuật là tưởng tượng rằng suy nghĩ của bạn là thứ hoàn toàn thấy được. Nếu làm như vậy, bạn sẽ không nghĩ những điều tồi tệ về người

khác. Bạn sẽ tìm được cách để hiểu quan điểm của họ.

Và khi bạn đang khó chịu về điều gì đó – có thể ai đó hoàn thành chậm nhiệm vụ hoặc không theo cách bạn muốn – hãy tự hỏi: “Đó là một tai họa hay một điều bất tiện?” Có lẽ là vế sau đấy. Hầu hết những điều khiến chúng ta khó chịu đều là như thế.

Tôi cũng nói với mọi người rằng hãy nghĩ về công việc/cuộc sống như sự tích hợp vào nhau, chứ không phải sự cân bằng. “Cân bằng” cho thấy hai bên đối lập và không có điểm chung. Nhưng không phải vậy. Cả hai chủ yếu đều liên quan đến con người. Trong chúng đều có những căng thẳng, các lịch trình phải đáp ứng. Nếu tách bạch chúng, bạn sẽ không học được cách chuyển những gì đã làm thành công ở lĩnh vực này sang lĩnh vực kia. Khi lưu tâm, chúng ta nhận ra các phạm trù đều do con người tạo ra và chúng không giới hạn chúng ta.

Bạn cũng cần nhớ rằng căng thẳng không gắn với các sự kiện, nó gắn với cách bạn nhìn nhận các sự kiện. Bạn nghĩ rằng một điều cụ thể sắp xảy ra và khi nó xảy ra, bạn cảm thấy thật khủng khiếp. Nhưng dự đoán là sự ảo tưởng. Chúng ta không thể biết điều gì sẽ xảy ra. Vì vậy, hãy tự đưa ra năm lý do vì sao bạn sẽ không bị mất việc. Sau đó, hãy nghĩ năm lý do tại sao nếu điều đó xảy ra thì nó sẽ có lợi cho bạn – các cơ hội mới, nhiều thời gian hơn cho gia đình... Từ chỗ suy nghĩ về nó như một điều chắc chắn xảy ra, bạn đã chuyển sang nghĩ về nó như điều có thể sẽ xảy ra, và ngay cả khi nó xảy ra, bạn vẫn sẽ ổn.

Nếu bạn cảm thấy bị trách nhiệm làm cho quá tải, hãy làm điều tương tự. Hãy đặt câu hỏi về niềm tin rằng bạn là người duy nhất có thể làm điều gì đó, rằng chỉ có một cách để làm và công ty sẽ tiêu tùng nếu bạn không làm. Khi bạn cởi mở nhìn nhận với sự lưu tâm, căng thẳng sẽ tan biến.

Tỉnh thức giúp bạn nhận ra không có kết quả tích cực hay tiêu cực. Có A, B, C, D... và mỗi kết quả đều có những thách thức và cơ hội.

Hãy đưa ra một số tình huống, tôi sẽ giải thích cho bạn nghe tỉnh thức hữu ích như thế nào.

Tôi là người đứng đầu một nhóm bất đồng ý kiến. Mọi người tranh cãi kịch liệt về các chiến lược khác nhau và tôi phải quyết định chọn một.

Người xưa từng có câu chuyện về hai người đến trước mặt một thẩm phán. Một người kể câu chuyện từ góc độ của mình, và vị thẩm phán nói: “Đúng rồi.” Người còn lại cũng kể câu chuyện từ góc độ của anh ta, và vị thẩm phán cũng nói: “Đúng rồi.” Họ thắc mắc: “Cả hai chúng tôi không thể đều đúng được.” Và thẩm phán đáp lại: “Đúng rồi.” Chúng ta quan niệm rằng để giải quyết các tranh chấp, chúng ta phải lựa chọn bên này hay bên kia, hoặc thỏa hiệp. Nhưng chúng ta gần như luôn có thể tìm kiếm các

giải pháp cùng có lợi. Thay vì để mọi người bị khóa cứng trong quan điểm của họ, hãy lùi lại và mở khóa. Bạn hãy yêu cầu các bên tranh luận từ góc nhìn của bên còn lại để nhận ra lý lẽ của bên đó. Sau đó tìm ra cách để cả hai đều đúng.

Tôi là một giám đốc điều hành có nhiều trọng trách, đang đối mặt với khủng hoảng cá nhân.

Nếu không thể thực hiện cuộc phỏng vấn này vì đang gặp vấn đề ở nhà, tôi sẽ nói: “Alison, mong chị thứ lỗi cho tôi, nhưng tâm trí của tôi lúc này đang ở nơi khác vì tôi đang gặp phải một khủng hoảng.” Bạn có thể nói: “Ôi, tuần trước tôi cũng vừa gặp khủng hoảng. Không sao đâu. Tôi hiểu mà.” Và sau đó, khi khủng hoảng kết thúc, chúng ta có thể trở lại với những gì mình đang làm, nhưng với một mối quan hệ hoàn toàn mới, điều sẽ giúp tạo ra được nhiều điều tốt đẹp trong tương lai.

Tôi là một người sắp đang đánh giá một nhân viên kém hiệu quả.

Việc làm rõ rằng sự đánh giá là quan điểm của bạn, không phải là quan điểm chung, sẽ mở ra cuộc đối thoại. Giả sử một sinh viên hoặc một nhân viên cộng 1 với 1 ra 1. Giáo viên hoặc người sử dụng lao động có thể chỉ nói: “Sai rồi,” hoặc cố gắng tìm hiểu tại sao người này lại đưa ra câu trả lời như vậy. Khi đó, người nhân viên nói: “Nếu chị thêm một nắm kẹo cao su vào một nắm kẹo khác, 1 cộng 1 bằng 1.” Và người sắp đã học thêm được một điều.

Là một nhà lãnh đạo, bạn có thể làm như thể mình là Chúa và khiến mọi người phải run rẩy. Nhưng khi đó, bạn sẽ không học được bất cứ điều gì, bởi sẽ không ai nói cho bạn biết, và bạn sẽ cô đơn, không hạnh phúc. Bạn không nhất thiết phải cô đơn khi ở trên đỉnh. Bạn vẫn có thể cởi mở ở đó mà.

Làm thế nào để tạo ra một tổ chức biết lưu tâm hơn?

Khi tư vấn cho các công ty, tôi thường bắt đầu bằng cách cho họ thấy họ đã lơ là như thế nào và đang bỏ lỡ những gì. Bạn chỉ có thể lơ là nếu đáp ứng đủ hai điều kiện: Bạn đã tìm ra cách tốt nhất để làm mọi việc, và sẽ không có gì thay đổi. Tất nhiên, hai điều kiện này không thể nào đáp ứng được. Vì vậy, nếu đi làm, bạn nên thực sự ở đó và để tâm mọi thứ. Sau đó, tôi giải thích rằng có nhiều con đường khác để đến bất cứ đâu và thực tế bạn thậm chí không thể chắc chắn đích đến đã chọn cuối cùng là nơi bạn thực sự muốn đến. Mọi thứ trông sẽ khác từ những góc nhìn khác.

Tôi nói với các nhà lãnh đạo rằng không biết không sao – tôi không biết, bạn không biết, không ai biết – còn hơn là hành động như thể mình biết, và những người khác giả vờ như họ cũng biết, dẫn đến đủ loại cảm giác khó chịu và lo lắng. Hãy loại bỏ các chính sách không có sai sót. Chính sách không

có sai sót sẽ đưa đến chính sách nói dối tối đa. Hãy khiến mọi người đặt câu hỏi: “Tại sao? Làm theo cách này thì có lợi gì hơn so với cách khác?” Khi bạn làm thế, mọi người sẽ bớt căng thẳng được đôi chút, và tất cả các bạn đều có khả năng nhận ra và tận dụng những cơ hội tốt hơn.

Cách đây nhiều năm, khi tôi làm việc với một viện dưỡng lão, một y tá bước vào và phàn nàn rằng có một người không muốn đến phòng ăn. Bà ấy muốn ở trong phòng riêng và ăn bơ đậu phộng. Tôi mới xen vào và hỏi: “Điều đó có gì không ổn sao?” Cô ấy trả lời: “Nếu mọi người đều muốn làm thế thì sao?” Tôi đáp: “Chà, nếu ai cũng làm thế thì cô sẽ tiết kiệm được rất nhiều tiền mua thực phẩm. Nhưng, nghiêm túc nhé, khi đó cô sẽ biết rằng có vấn đề trong khâu chế biến hoặc phục vụ đồ ăn. Nếu chỉ có một người thỉnh thoảng làm vậy thì có gì nghiêm trọng đâu? Còn nếu điều đó thường xuyên xảy ra, thì điều tôi nói thực sự có khả năng đang diễn ra.”

Có phải chị không thích danh sách kiểm tra?

Lần đầu tiên bạn duyệt qua danh sách kiểm tra thì mọi việc đều ổn, nhưng sau đó, hầu hết mọi người có xu hướng làm việc đó một cách lơ đãng. Như trong ngành hàng không, bạn phải mở cánh tà, mở tiết lưu, tắt chống băng; nhưng nếu tuyết rơi mà bạn vẫn không khởi động chống băng, máy bay sẽ rơi.

Danh sách kiểm tra không tồi nếu chúng yêu cầu thông tin định tính được thu thập ngay tại thời điểm đó. Ví dụ, “Hãy lưu ý điều kiện thời tiết. Dựa trên điều kiện này thì chúng ta nên bật hay tắt chống băng?” hoặc “Màu da của bệnh nhân hôm nay khác hôm qua như thế nào?” Nếu đặt những câu hỏi khuyến khích sự tỉnh thức, bạn sẽ đưa mọi người vào hiện tại và có nhiều khả năng tránh được tai nạn hơn.

Nhân tiện, các bình luận định tính, lưu tâm cũng giúp khơi gợi các mối quan hệ cá nhân. Việc

đưa ra lời khen “Trông bạn tuyệt quá” sẽ kém hiệu quả hơn những câu đại loại như “Hôm nay đôi mắt bạn long lanh thật đấy.” Để nói được như vậy, bạn phải thực sự để ý, mọi người sẽ nhận ra sự quan tâm của bạn và trân trọng điều đó.

Tỉnh thức và tập trung

Môi trường kinh doanh đã thay đổi rất nhiều kể từ khi chị bắt đầu nghiên cứu về tỉnh thức. Nó phức tạp hơn và bớt rõ ràng đi. Liên tục có những dữ liệu và phân tích mới. Vì vậy, tỉnh thức càng quan trọng hơn đối với việc lèo lái giữa dòng hỗn loạn – nhưng sự hỗn loạn khiến người ta khó lưu tâm hơn rất nhiều.

Tôi cho rằng hỗn loạn là một dạng nhận thức. Mọi người nói rằng có quá nhiều thông tin, nhưng tôi thì muốn nói thông tin bây giờ không nhiều hơn trước đây. Sự khác biệt nằm ở chỗ mọi người tin

rằng mình phải biết hết – họ càng có nhiều thông tin thì sản phẩm càng tốt và công ty sẽ càng kiếm được nhiều tiền. Tôi nghĩ lượng thông tin mà ai đó có được không quan trọng bằng việc nó được tiếp nhận ra sao. Và việc tiếp nhận đó cần phải được thực hiện một cách có ý thức.

Công nghệ đã thay đổi khả năng lưu tâm của chúng ta như thế nào? Nó trợ giúp hay gây trở ngại?

Một lần nữa, người ta có thể mang sự tỉnh thức đến bất kỳ điều gì. Chúng tôi đã nghiên cứu về việc đa nhiệm và nhận thấy nếu bạn cởi mở và nói lỏng các ranh giới, đó có thể là một lợi thế. Thông tin từ việc này có thể giúp bạn trong việc khác. Tôi nghĩ việc chúng ta nên làm là học hỏi từ cách công nghệ trở nên thú vị, hấp dẫn, và đưa nó vào công việc của mình.

Gần đây, HBR đã xuất bản một bài viết về tầm quan trọng của việc tập trung, trong đó tác giả Daniel

Goleman nói về sự cần thiết của cả việc thăm dò và khai thác. Làm thế nào để bạn cân bằng giữa tỉnh thức – liên tục tìm kiếm cái mới – với khả năng làm việc chăm chỉ và hoàn thành mọi việc?

Sự cảnh giác, hoặc tập trung cao độ, cũng có thể là sự lơ là. Nếu đang cưỡi ngựa băng qua rừng và chỉ chú ý đến những cành cây để không bị đập vào mặt, tôi có thể bỏ qua những hòn đá dưới đất, ngựa của tôi sẽ vấp và tôi sẽ ngã. Nhưng tôi không nghĩ đó là những gì Dan muốn nói về sự tập trung. Những gì bạn muốn là một sự cởi mở, ôn hòa – hãy chú ý đến những việc bạn đang làm nhưng đừng chỉ chăm chăm vào một thứ, bởi như thế bạn sẽ bỏ lỡ những cơ hội khác.

Chúng ta thấy cộng đồng quản lý đang nói nhiều hơn về tỉnh thức. Vào thời điểm nào chị nhận ra những ý tưởng mà mình nghiên cứu trong nhiều thập kỷ đã trở thành xu hướng chủ đạo?

Khi tôi tham dự một bữa tiệc, có hai người khác nhau đến gặp tôi và nói: “Sự tỉnh thức của chị ở khắp mọi nơi.” Tất nhiên, tôi vừa xem một bộ phim mới bắt đầu bằng cảnh có người đi quanh Quảng trường Harvard hỏi mọi người xem tỉnh thức là gì, và không ai biết. Thế nên, vẫn còn rất nhiều việc phải làm.

Chị sẽ làm gì tiếp theo?

Viện Tỉnh thức Langer (Langer Mindfulness Institute) hoạt động trong ba lĩnh vực: sức khỏe, tuổi tác và nơi làm việc. Về sức khỏe, chúng tôi muốn xem có thể thúc đẩy khái niệm về tâm trí-cơ thể bao xa. Nhiều năm trước, chúng tôi đã thực hiện nghiên cứu về các nữ giúp việc (những người giảm cân sau khi được thông báo công việc của họ là tập thể dục) và thị lực (mọi người hoàn thành tốt hơn các bài kiểm tra mắt từ các chữ cái lớn ở dưới cùng lên các chữ nhỏ ở trên cùng, tạo ra kỳ vọng rằng họ sẽ có thể đọc được hết). Hiện chúng tôi đang

thử một phương pháp chữa trị bằng tinh thức cho nhiều căn bệnh mà mọi người cho rằng không kiểm soát được để xem liệu chúng ta có thể cải thiện các triệu chứng không. Chúng tôi cũng đang thực hiện các khóa nghỉ ngược chiều kim đồng hồ trên khắp thế giới, bắt đầu từ San Miguel de Allende, Mexico, sử dụng các kỹ thuật đã được nghiên cứu chứng minh để giúp mọi người sống mạnh dạn hơn. Chúng tôi cũng đang tổ chức các hội nghị và tư vấn về kết hợp công việc/cuộc sống, lãnh đạo lưu tâm và những quy trình chiến lược, giảm căng thẳng và đổi mới, với các công ty như Thorlo, Santander và các tổ chức phi chính phủ như CARE và mạng lưới Energy Action Network của Vermont.

Tôi được biết rằng tôi đã khiến sinh viên của mình phát điên vì luôn nghĩ ra những ý tưởng mới. Tôi đang nghĩ về... có thể là một trại tinh thức cho trẻ em. Một bài tập có thể là tập hợp một nhóm 20 em và chia thành các nhóm nhỏ – nam/nữ, trẻ nhỏ

hơn/lớn hơn, tóc sẫm/tóc sáng màu, mặc đồ đen/mặc đồ màu sắc – cho đến khi chúng nhận ra mọi người đều là duy nhất. Như tôi đã nói trong suốt 30 năm, cách tốt nhất để giảm định kiến là tăng cường óc suy xét. Chúng tôi cũng sẽ chơi các trò chơi và xáo trộn các đội giữa chừng. Hoặc có thể chúng tôi sẽ cho mỗi đứa trẻ một cơ hội viết lại các quy tắc của trò chơi, để thể hiện rõ rằng kết quả chỉ là sự phản ánh khả năng của một em trong trường hợp nhất định. Bạn biết không, nếu người ta cho phép giao bóng ba lần trong môn quần vợt, tôi đã là tay vợt giỏi hơn nhiều.

Một điều về tình thức mà chị muốn mọi giám đốc điều hành ghi nhớ là gì?

Tôi hoàn toàn tin tưởng một điều nghe có vẻ cổ lỗ: Cuộc sống chỉ là những khoảnh khắc. Vì vậy, nếu bạn biến khoảnh khắc trở nên quan trọng, tất cả sẽ đều quan trọng. Bạn có thể lưu tâm, có thể lơ là. Bạn có thể thắng, có thể thua. Tệ nhất là bạn lơ là

và thất bại. Vì vậy, khi bạn làm bất cứ điều gì, hãy lưu tâm, chú ý đến những điều mới, khiến chúng trở nên có ý nghĩa với bạn và bạn sẽ phát triển.

Tiến sĩ ELLEN LANGER là giáo sư tâm lý học tại Đại học Harvard, và là người sáng lập Viện Tỉnh thức Langer. ALISON BEARD là biên tập viên cấp cao tại Harvard Business Review.

02

Tỉnh thức có thể biến đổi não bộ (theo nghĩa đen)

Christina Congleton,
Britta K. Hölzel và Sara W. Lazar

Thế giới kinh doanh đang xầm xì với nhau về tỉnh thức. Nhưng có lẽ bạn chưa nghe nói rằng sự rầm rộ này được khoa học kỹ thuật hỗ trợ. Nghiên cứu gần đây cung cấp bằng chứng mạnh mẽ cho thấy việc thực hành nhận thức không phán xét ở khoảnh khắc hiện tại (còn gọi là tỉnh thức) làm thay đổi bộ não, theo cách mà bất kỳ ai làm việc trong môi trường kinh doanh phức tạp ngày nay – chắc chắn bao gồm mọi nhà lãnh đạo – đều nên biết.¹

Vào năm 2011, chúng tôi đóng góp một nghiên cứu trên những người tham gia đã hoàn thành chương trình tỉnh thức kéo dài tám tuần vào

đề tài nghiên cứu này.² Chúng tôi quan sát thấy mật độ chất xám của họ tăng lên đáng kể. Kể từ đó, trong nhiều năm, các phòng thí nghiệm khoa học thần kinh từ khắp nơi trên thế giới đã nghiên cứu cách thức thiền định, một phương pháp quan trọng để thực hành tỉnh thức, thay đổi não bộ. Năm nay, một nhóm các nhà khoa học từ Đại học British Columbia và Đại học Công nghệ Chemnitz đã có thể tổng hợp dữ liệu từ hơn 20 nghiên cứu để xác định vùng não nào thường xuyên chịu ảnh hưởng.³ Họ xác định được ít nhất tám vùng khác nhau. Ở đây, chúng tôi tập trung vào hai vùng mà chúng tôi tin rằng sẽ được các chuyên gia kinh doanh đặc biệt quan tâm.

Đầu tiên là vùng vòng cung vỏ não trước (ACC), một cấu trúc nằm sâu bên trong trán, phía sau thùy trán. ACC gắn với khả năng tự điều chỉnh, nghĩa là khả năng hướng sự chú ý và hành vi có chủ đích, ngăn cản các phản ứng cảm tính không thích

hợp và linh hoạt chuyển đổi chiến lược.⁴ Những người bị tổn thương ACC thể hiện sự bốc đồng và hung hăng không được kiểm chế; những người bị suy giảm mối liên hệ giữa vùng này với các vùng não khác cũng thể hiện kém trong các bài kiểm tra về sự linh hoạt trí óc: Họ có xu hướng bám vào các chiến lược giải quyết vấn đề không hiệu quả thay vì điều chỉnh hành vi của mình.⁵ Mặt khác, những người tập thiền cho thấy rõ kết quả vượt trội trong các bài kiểm tra về khả năng tự điều chỉnh, chống lại sự phân tâm và thường đưa ra câu trả lời chính xác hơn người không tập thiền.⁶ Vùng ACC của họ cũng hoạt động nhiều hơn so với những người không thiền định.⁷ Ngoài khả năng tự điều chỉnh, ACC còn liên quan tới việc học hỏi kinh nghiệm từ quá khứ để hỗ trợ việc đưa ra quyết định tốt nhất.⁸ Các nhà khoa học chỉ ra vùng ACC có thể đặc biệt quan trọng khi đối mặt với hoàn cảnh không chắc chắn và thay đổi nhanh chóng.

Vùng não thứ hai mà chúng tôi muốn nhấn mạnh là hồi hải mã, một vùng cho thấy lượng chất xám tăng lên trong não những người tham gia chương trình tỉnh thức năm 2011 của chúng tôi. Vùng hình cá ngựa này nằm sâu ở trong mỗi bên thái dương và là một phần của hệ viền – tập hợp các cấu trúc bên trong liên quan đến cảm xúc và trí nhớ. Nó được bao phủ bởi các thụ thể nhận hormone căng thẳng cortisol, và nhiều nghiên cứu đã chỉ ra nó có thể bị tổn thương do căng thẳng mãn tính, góp phần gây ra một vòng xoáy có hại trong cơ thể.⁹ Thực tế, những người gặp phải những rối loạn liên quan đến căng thẳng như trầm cảm và rối loạn căng thẳng sau sang chấn (PTSD) có hồi hải mã nhỏ hơn.¹⁰ Tất cả những điều này chỉ ra tầm quan trọng của hồi hải mã đối với khả năng phục hồi – một chìa khóa quan trọng khác trong thế giới kinh doanh có yêu cầu cao hiện nay.

Những phát hiện này chỉ là phần đầu của câu chuyện. Các nhà khoa học thần kinh còn chỉ ra thực hành tỉnh thức tác động đến các vùng não liên quan đến tri giác, nhận thức cơ thể, khả năng chịu đau, điều chỉnh cảm xúc, nội quan, suy nghĩ phức tạp và ý thức về bản thân. Mặc dù chúng ta cần nghiên cứu nhiều hơn để ghi lại những thay đổi này theo thời gian và hiểu các cơ chế cơ sở, nhưng bằng chứng tương đồng có được rất thuyết phục.

Tỉnh thức không còn được coi là điều “có thì tốt” đối với các giám đốc điều hành. Đó là điều “phải có”: một cách để giữ cho bộ não của chúng ta khỏe mạnh, hỗ trợ khả năng tự điều chỉnh và ra quyết định hiệu quả, cũng như bảo vệ bản thân khỏi căng thẳng độc hại. Nó có thể được tích hợp vào đời sống tôn giáo hoặc tâm linh, hoặc được thực hành như một hình thức rèn luyện tinh thần. Khi chúng ta ngồi xuống, hít thở và cam kết lưu tâm – đặc biệt khi ở cùng những người khác cũng

đang làm điều tương tự – chúng ta có khả năng được thay đổi.

CHRISTINA CONGLETON là một nhà tư vấn về khả năng lãnh đạo và thay đổi tại Axon Coaching, đồng thời nghiên cứu về căng thẳng và não bộ tại Bệnh viện Đa khoa Massachusetts và Đại học Denver. Cô có bằng thạc sĩ về phát triển con người và tâm lý học của Đại học Harvard.

BRITTA K. HÖLZEL tiến hành nghiên cứu MRI để tìm hiểu các cơ chế thần kinh của việc thực hành tỉnh thức. Vốn là nghiên cứu viên tại Bệnh viện Đa khoa Massachusetts và Trường Y Harvard, cô hiện đang làm việc tại Đại học Kỹ thuật Munich. Cô có bằng tiến sĩ tâm lý học tại Đại học Giessen ở Đức.

SARA W. LAZAR là trợ lý nghiên cứu tại khoa tâm thần học, Bệnh viện Đa khoa Massachusetts và phó giáo sư tâm lý học tại Trường Y Harvard. Trọng tâm trong nghiên cứu của cô là làm sáng tỏ cơ chế thần kinh đằng sau những tác động có lợi của yoga và thiền, cả trong môi trường lâm sàng và ở những người khỏe mạnh.

Ghi chú

1. S. N. Banhoo, “How Meditation May Change the Brain,” *New York Times*, ngày 28 tháng Một, 2011.

2. B. K. Hölzel và cộng sự, "Mindfulness Practice Leads to Increases in Regional Brain Gray Matter Density," *Psychiatry Research* 191, số 1 (ngày 30 tháng Một, 2011): 36-43.
3. K. C. Fox và cộng sự, "Is Meditation Associated with Altered Brain Structure? A Systematic Review and Meta-Analysis of Morphometric Neuroimaging in Meditation Practitioners," *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 43 (tháng Sáu, 2014): 48-7.
4. M. Posner và cộng sự, "The Anterior Cingulate Gyrus and the Mechanism of Self-Regulation," *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience* 7, số 4 (tháng Mười hai, 2007): 391-5.
5. O. Devinsky và cộng sự, "Contributions of Anterior Cingulate Cortex to Behavior," *Brain* 118, phần 1 (tháng Hai, 1995): 279-306; A. M. Hoga và cộng sự, "Impact of Frontal White Matter Lesions on Performance Monitoring: ERP Evidence for Cortical Disconnection," *Brain* 129, phần 8 (tháng Tám, 2006): 2177-2188.
6. P. A. van den Hurk và cộng sự, "Greater Efficiency in Attentional Processing Related to Mindfulness Meditation," *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 63, số 6 (tháng Sáu, 2010): 1168-1180.
7. B. K. Hölzel và cộng sự, "Differential Engagement of Anterior Cingulate and Adjacent Medial Frontal Cortex in Adept Meditators and Non-meditators," *Neuroscience Letters* 421, số 1 (21 tháng Sáu): 16-21.

8. S. W. Kennerley và cộng sự, "Optimal Decision Making and the Anterior Cingulate Cortex," *Nature Neuroscience* 9 (18 tháng Sáu, 2006): 940-947.
9. B. S. McEwen và P. J. Gianaros. "Stress- and Allostasis-Induced Brain Plasticity," *Annual Review of Medicine* 62 (tháng Hai, 2011): 431-445.
10. Y. I. Sheline, "Neuroimaging Studies of Mood Disorder Effects on the Brain," *Biological Psychiatry* 54, số 3 (1 tháng Tám, 2003): 338-352; và T. V. Gurvits cùng cộng sự, "Magnetic Resonance Imaging Study of Hippocampal Volume in Chronic, Combat-Related Posttraumatic Stress Disorder," *Biological Psychiatry* 40, số 11 (ngày 1 tháng Mười hai, 1996): 1091-1099.

03

Cách thực hành tỉnh thức trong cả ngày làm việc

Rasmus Hougaard
và Jacqueline Carter

Bạn có thể đã biết quá rõ cảm giác này: Bạn đến văn phòng với một kế hoạch rõ ràng cho ngày mới, và rồi cảm giác như chỉ mới tích tắc thôi, bạn đã lại trên đường trở về nhà. Chín hoặc mười tiếng đồng hồ đã trôi qua nhưng bạn mới chỉ hoàn thành được một số ưu tiên. Và, rất có thể, bạn thậm chí không nhớ được chính xác mình đã làm những gì suốt cả ngày. Nếu điều này nghe có vẻ quen thuộc, đừng lo: Không chỉ có mình bạn như vậy đâu. Nghiên cứu cho thấy mọi người dành gần 47% thời gian thức để nghĩ về điều gì đó khác với những việc đang làm.¹ Nói cách khác, nhiều người đã để “chế độ lái tự động”.

Thêm vào đó, chúng ta đã gia nhập vào cái mà nhiều người đang gọi là “nền kinh tế chú ý”. Trong nền kinh tế chú ý, khả năng duy trì sự tập trung cũng quan trọng như kỹ năng quản lý hoặc kỹ thuật. Và bởi các nhà lãnh đạo phải có khả năng hấp thu và tổng hợp một lượng lớn thông tin nhằm đưa ra những quyết định đúng đắn, họ đặc biệt bị ảnh hưởng bởi xu hướng đang lên này.

Tin tốt là bạn có thể rèn luyện bộ não của mình tập trung tốt hơn bằng cách kết hợp các bài tập tỉnh thức trong suốt cả ngày. Dựa trên kinh nghiệm của chúng tôi với hàng nghìn nhà lãnh đạo trong hơn 250 tổ chức, dưới đây là một số hướng dẫn để bạn trở thành một lãnh đạo tập trung và lưu tâm hơn.

Đầu tiên, hãy bắt đầu một ngày cho đúng cách. Các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra chúng ta giải phóng nhiều hormone căng thẳng nhất trong vòng vài phút sau khi thức dậy.² Tại sao? Bởi suy nghĩ về

ngày sắp tới kích hoạt bản năng chạy-hay-chiến đấu của chúng ta và giải phóng cortisol vào máu. Do đó, bạn hãy thử cách này: Khi bạn thức dậy, hãy dành hai phút trên giường và chỉ để ý đến hơi thở của chính mình. Khi những suy nghĩ về ngày mới hiện lên trong đầu, bạn hãy để chúng qua đi và trở về với hơi thở của mình.

Tiếp theo, khi bạn đến văn phòng, hãy dành 10 phút tại bàn làm việc hoặc trong xe để tăng cường trí não trước khi bắt đầu hoạt động bằng cách thực hành tỉnh thức nhanh sau đây: Nhắm mắt, thư giãn và ngồi thẳng lưng. Tập trung hoàn toàn vào hơi thở. Chỉ cần duy trì sự chú ý liên tục vào hơi thở: hít vào, thở ra; hít vào, thở ra. Để tập trung vào nhịp thở, hãy đếm thầm ở mỗi lần thở ra. Bất cứ khi nào bạn thấy tâm trí bị xao nhãng, chỉ cần giải phóng sự xao nhãng ấy bằng cách quay lại tập trung vào hơi thở. Quan trọng hơn cả, bạn hãy cho phép bản thân tận hưởng. Trong suốt thời gian còn lại của

ngày, những người khác và những sự thôi thúc khác sẽ tranh nhau sự chú ý của bạn. Nhưng trong 10 phút này, tất cả sự chú ý của bạn là của riêng bạn mà thôi.

Một khi bạn thực hành xong và sẵn sàng bắt đầu làm việc, sự tỉnh thức có thể giúp tăng hiệu suất của bạn. Hai kỹ năng định nghĩa một tâm trí lưu tâm: *tập trung* và *nhận thức*. Tập trung là khả năng hướng sự chú ý vào những gì bạn đang làm, trong khi nhận thức là khả năng nhận ra và giải phóng những phiền nhiễu không cần thiết khi chúng phát sinh. Hãy hiểu rằng tỉnh thức không chỉ là một sự rèn luyện tĩnh tại; nó còn liên quan đến việc phát triển một trí óc nhạy bén, sáng suốt. Và tỉnh thức trong hành động là sự thay thế tuyệt vời cho việc thực hành đa nhiệm một cách ảo tưởng. Làm việc có ý thức nghĩa là áp dụng sự tập trung và nhận thức vào mọi việc bạn làm kể từ khi bước vào văn phòng. Tập trung vào nhiệm vụ trước mắt, và nhận

ra cũng như giải phóng những phiền nhiễu cả trong lẫn ngoài khi chúng phát sinh. Bằng cách này, tỉnh thức giúp tăng hiệu suất, giảm sai lầm và thậm chí tăng cường khả năng sáng tạo.

Để hiểu rõ hơn về sức mạnh của sự tập trung và nhận thức, hãy xem xét một nỗi khổ tác động đến gần như tất cả chúng ta: nghiện e-mail. E-mail có một cách để thu hút sự chú ý của chúng ta và chuyển hướng nó đến các nhiệm vụ có mức độ ưu tiên thấp hơn bởi việc hoàn thành các nhiệm vụ nhỏ, được hoàn thành nhanh chóng sẽ giải phóng dopamine, loại hormone dễ chịu, trong não. Nó khiến chúng ta nghiện e-mail và ảnh hưởng đến sự tập trung của chúng ta. Thay vào đó, bạn hãy áp dụng tỉnh thức khi mở hộp thư đến. *Tập trung* vào những gì quan trọng và duy trì *nhận thức* về thứ chỉ là những nhiễu âm. Để có một khởi đầu ngày mới tốt hơn, hãy tránh để việc kiểm tra e-mail thành việc làm đầu tiên vào buổi sáng. Làm như vậy sẽ giúp bạn tránh được sự

tấn công của những phiền nhiễu và vấn đề ngắn hạn trong khoảng thời gian vốn có tiềm năng cho sự tập trung và sáng tạo đặc biệt.

Khi các cuộc họp liên tiếp không thể tránh khỏi bắt đầu, sự tỉnh thức có thể giúp bạn dẫn dắt các cuộc họp tốn ít thời gian hơn, hiệu quả hơn. Để tránh bước vào cuộc họp với tâm trí lơ đãng, hãy dành hai phút thực hành tỉnh thức, bạn có thể thực hiện việc ấy trên đường đi. Tốt hơn nữa, hãy để hai phút đầu tiên của cuộc họp diễn ra trong im lặng, để mọi người hoàn toàn có mặt cả về thể chất lẫn tinh thần. Sau đó, nếu có thể, hãy kết thúc cuộc họp sớm trước năm phút để tất cả những người tham gia có thời gian chuyển đổi ý thức sang cuộc họp tiếp theo của họ.

Khi ngày dần trôi qua và bộ não của bạn bắt đầu mệt mỏi, sự tỉnh thức có thể giúp bạn nhạy bén và tránh được những quyết định tệ hại. Sau bữa trưa, bạn hãy đặt hẹn giờ trên điện thoại để nó đổ

chuông sau mỗi giờ. Khi nghe tiếng chuông, bạn hãy ngừng hoạt động hiện tại và thực hiện một phút thực hành tỉnh thức. Những đợt nghỉ có ý thức này sẽ giúp bạn không bật chế độ lái tự động và sa đà vào tình trạng nghiện hành động.

Cuối cùng, khi ngày kết thúc và bạn bắt đầu về nhà, hãy tiếp tục thực hành tỉnh thức. Trong ít nhất 10 phút trên đường, bạn hãy tắt điện thoại, tắt đài. Hãy buông bỏ bất kỳ suy nghĩ nào nảy sinh. Chú ý đến hơi thở của bạn. Làm như vậy sẽ giúp bạn trút bỏ được những căng thẳng trong ngày để có thể trở về nhà và thực sự hiện diện bên gia đình.

Tỉnh thức không phải là sống thật chậm. Tỉnh thức là về việc bạn nâng cao sự tập trung và nhận thức cả trong công việc và cuộc sống. Bạn loại bỏ phiền nhiễu và đi đúng hướng theo cả mục tiêu của cá nhân và tổ chức. Hãy kiểm soát tâm trí của chính bạn: Thử nghiệm những lời khuyên này trong 14 ngày và xem chúng giúp ích gì cho bạn.

RASMUS HOUGAARD là nhà sáng lập và giám đốc điều hành của The Potential Project, nhà cung cấp hàng đầu toàn cầu các giải pháp tỉnh thức cho doanh nghiệp. Anh đã cùng Jacqueline Carter viết cuốn *One Second Ahead: Enhance Your Performance at Work with Mindfulness* (tạm dịch: Một giây phía trước: Nâng cao hiệu suất làm việc bằng sự tỉnh thức).

JACQUELINE CARTER là một đối tác của The Potential Project, đã làm việc với các nhà lãnh đạo trên toàn cầu, bao gồm cả các giám đốc điều hành của Sony, American Express, RBC và KPMG.

Ghi chú

1. S. Bradt, “Wandering Mind Not a Happy Mind,” *Harvard Gazette*, ngày 11 tháng Mười một, 2010.
2. J. C. Pruessner và cộng sự, “Free Cortisol Levels After Awakening: A Reliable Biological Marker for the Assessment of Adrenocortical Activity,” *Life Sciences* 61, số 26 (tháng Mười một, 1997): 2539-2549.

04

Khả năng phục hồi cho tất cả chúng ta

Daniel Goleman

Có hai cách để bạn củng cố khả năng phục hồi: một là nói chuyện với chính bản thân, hai là rèn luyện lại bộ não của bạn.

Nếu bạn gặp phải một thất bại lớn, hãy nghe theo lời khuyên uyên bác của nhà tâm lý học Martin Seligman trong bài viết HBR, “Building Resilience” (tạm dịch: Xây dựng khả năng phục hồi) (tháng Tư, 2011). Hãy nói chuyện với bản thân. Tự tạo cho mình một sự can thiệp về mặt nhận thức và chống lại suy nghĩ chủ bại bằng thái độ lạc quan. Hãy thách thức suy nghĩ u sầu của bạn và thay thế nó bằng một cái nhìn tích cực.

May mắn thay, những thất bại lớn hiếm khi xảy ra trong cuộc sống.

Nhưng còn việc phục hồi sau những rắc rối khó chịu, những thất bại nhỏ và những xáo trộn đến phát cáu vốn thường thấy trong cuộc sống của bất kỳ nhà lãnh đạo nào thì sao? Khả năng phục hồi một lần nữa là câu trả lời – nhưng với một ý nghĩa khác. Bạn cần phải rèn luyện lại bộ não của mình.

Bộ não có một cơ chế rất khác để phục hồi sau những thiệt hại tích lũy từ phiền nhiễu thường ngày. Và với một chút nỗ lực, bạn có thể nâng cấp khả năng cho nó.

Bất cứ khi nào khó chịu đến mức nói hoặc làm điều gì đó khiến chúng ta hối tiếc về sau (ai mà không có đôi lúc như thế chứ?), đó là một dấu hiệu chắc chắn cho thấy hạnh nhân của chúng ta – chiếc radar thông báo nguy hiểm của não bộ và kích hoạt phản ứng chạy-hay-chiến đấu – đã chiếm

lấy các trung tâm điều hành của não ở vùng vỏ não trước trán. Chìa khóa thần kinh cho khả năng phục hồi nằm ở việc chúng ta phục hồi nhanh như thế nào từ trạng thái bị tấn công đó.

Theo Richard Davidson, một nhà khoa học thần kinh tại Đại học Wisconsin, hệ mạch giúp chúng ta trở lại trạng thái đầy đủ năng lượng và tập trung sau khi hạc hạnh nhân bị tấn công tập trung ở phía bên trái vùng vỏ não trước trán. Anh cũng nhận thấy khi chúng ta đau buồn, hoạt động ở phía bên phải của vùng vỏ não trước trán gia tăng. Mỗi người đều có mức độ hoạt động trái/phải đặc thù dự đoán phạm vi tâm trạng hằng ngày – nếu nghiêng về bên phải, chúng ta bối rối khó chịu nhiều hơn, nếu nghiêng về bên trái, chúng ta sẽ nhanh phục hồi hơn sau tất cả các loại đau khổ.

Để giải quyết vấn đề này tại nơi làm việc, Davidson hợp tác với Giám đốc điều hành của một công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ

sinh học, làm việc 24/7, với áp lực lớn đồng thời là chuyên gia thiền định, Jon Kabat-Zinn của Trường Y thuộc Đại học Massachusetts. Kabat-Zinn cung cấp hướng dẫn tỉnh thức cho các nhân viên của phòng công nghệ sinh học, một phương pháp rèn luyện sự chú ý dạy cho não bộ ghi nhận bất cứ điều gì xảy ra trong thời điểm hiện tại với sự tập trung hoàn toàn – nhưng không phản ứng lại.

Hướng dẫn rất đơn giản:

1. Tìm một nơi yên tĩnh, riêng tư, mà bạn không bị phân tâm trong vài phút. Chẳng hạn, bạn có thể đóng cửa văn phòng mình và tắt tiếng điện thoại.
2. Ngồi thoải mái, thẳng lưng nhưng thả lỏng.
3. Tập trung ý thức vào hơi thở, chú ý đến cảm giác hít vào và thở ra, liên tục như vậy.
4. Đừng phán đoán nhịp thở của bạn, cũng đừng cố gắng thay đổi nó theo bất kỳ cách nào.

5. Xem bất cứ điều gì khác xuất hiện trong tâm trí như một sự phân tâm – suy nghĩ, âm thanh, bất cứ điều gì. Hãy để chúng đi và quay lại tập trung vào hơi thở.

Sau tám tuần với trung bình 30 phút mỗi ngày thực hành tỉnh thức, các nhân viên đã chuyển tỷ lệ của họ từ nghiêng về bên phải phía căng thẳng sang nghiêng về bên trái phía kiên cường. Hơn nữa, họ còn cho biết họ có lại được niềm yêu thích trong công việc: Họ nhớ lại được những điều đã mang đến năng lượng cho họ ngay từ đầu.

Để nhận được đầy đủ lợi ích của tỉnh thức, bạn nên thực hành mỗi ngày từ 20-30 phút. Hãy coi nó như một thói quen tập thể dục tinh thần. Việc được hướng dẫn từng bước có thể sẽ rất hữu ích, nhưng điều quan trọng nhất vẫn là bạn phải sắp xếp được thời gian để thực hành trong thói quen hằng ngày của mình. (Thậm chí còn có các hướng dẫn sử dụng đoạn đường di chuyển mỗi ngày như một buổi thực hành.)

Tỉnh thức đã và đang dần được các nhà điều hành cứng rắn tín nhiệm. Có những trung tâm nơi việc hướng dẫn tỉnh thức đã được thiết kế phù hợp với doanh nhân, từ những khu nghỉ dưỡng nhỏ như Miraval Resort ở Arizona đến các chương trình lãnh đạo lưu tâm tại Trường Y thuộc Đại học Massachusetts. Đại học Google đã nhiều năm cung cấp khóa học về tỉnh thức cho nhân viên của mình.

Bạn có thể được lợi khi điều chỉnh khả năng phục hồi của não bằng việc học cách thực hành tỉnh thức không? Ở các giám đốc điều hành có hiệu suất cao, tác động của căng thẳng có thể rất khó phát hiện, do đó các đồng nghiệp của tôi là Richard Boyatzis và Annie McKee đã đề xuất một cách có thể coi như một chẩn đoán sơ bộ về sự căng thẳng ở vị trí lãnh đạo, hãy tự hỏi: “Tôi có cảm giác bất an, bồn chồn hay cảm thấy cuộc sống không tuyệt vời (tiêu chuẩn cao hơn ‘đủ tốt’) không?” Một chút tỉnh thức có thể giúp tâm trí bạn thoải mái.

DANIEL GOLEMAN là đồng giám đốc của Hiệp hội Nghiên cứu về Trí tuệ xúc cảm trong các tổ chức tại Đại học Rutgers, là đồng tác giả của *Primal Leadership: Leading with Emotional Intelligence* (tạm dịch: Lãnh đạo sơ khai: Dẫn dắt bằng trí tuệ cảm xúc) (Harvard Business Review Press, 2013), đồng thời là tác giả của *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights* (tạm dịch: Bộ não và trí tuệ xúc cảm: Những hiểu biết mới).

05

Sự nhanh nhạy cảm xúc

Các lãnh đạo hữu hiệu quản lý suy nghĩ
và cảm xúc như thế nào?

Susan David
và Christina CONGLETON

16.000 – đó là số từ trung bình chúng ta nói mỗi ngày. Bạn hãy tưởng tượng còn biết bao nhiêu từ chưa thành văn trong tâm trí. Hầu hết chúng không phải là sự thật mà là những đánh giá và nhận định đan xen cùng cảm xúc – một số tích cực và hữu ích (Mình đã làm việc chăm chỉ và có thể “xử lý gọn” được bài thuyết trình này; Vấn đề này đáng để lên tiếng; Phó Chủ tịch mới có vẻ dễ gần), số khác tiêu cực hơn (Anh ta đang cố tình phớt lờ mình; Mình sẽ tự biến mình thành trò hề mất; Mình là đồ rởm).

Nhiều người thường cho rằng ở văn phòng không có chỗ cho suy nghĩ và cảm xúc khó khăn:

Những người điều hành, và đặc biệt là lãnh đạo, hoặc nên khắc kỷ hoặc phải tươi vui, thể hiện rõ sự tự tin và dẫn xuống bất kỳ tiêu cực nào đang sùng sục lên trong họ. Nhưng điều đó đi ngược lại với sinh học cơ bản. Bên trong bất kỳ con người lành mạnh nào cũng đều có luồng suy nghĩ và cảm xúc bao gồm những lời bình phẩm, nghi ngờ và sợ hãi. Đầu óc của chúng ta chỉ đang làm công việc mà chúng được tạo ra để làm: cố gắng lường trước và giải quyết vấn đề, tránh những cạm bẫy tiềm ẩn.

Trong thực tiễn tư vấn chiến lược con người cho các công ty trên khắp thế giới, chúng tôi thấy các nhà lãnh đạo vấp vấp không phải vì có suy nghĩ và cảm xúc không mong muốn – đó là điều không thể tránh khỏi – mà bởi họ bị mắc vào đó, như cá bị vướng vào lưới. Điều này xảy ra theo một trong hai cách. Họ hoàn toàn tin vào những suy nghĩ đó, coi chúng như sự thật (*Trong công việc trước của tôi cũng vậy... Tôi đã thất bại trong cả sự nghiệp của mình*) và tránh

né những tình huống gọi lên chúng (Tôi sẽ không chấp nhận thử thách mới đó đâu.) Hoặc, thường theo mệnh lệnh của những người ủng hộ, họ không thừa nhận những suy nghĩ của mình và cố gắng duy lý (Tôi không nên có những suy nghĩ như thế này... Tôi biết mình không phải là một kẻ thất bại hoàn toàn), và có lẽ buộc mình rơi vào những tình huống tương tự, ngay cả khi chúng đi ngược lại giá trị cốt lõi và mục tiêu của họ (Hãy nhận nhiệm vụ mới đó, bạn phải vượt qua chuyện này đi.) Trong cả hai trường hợp, họ đang chú ý quá nhiều đến tiếng nói liên tục trong đầu mình và cho phép nó tiêu hao nguồn lực nhận thức quan trọng lẽ ra đã có thể được sử dụng tốt hơn.

Đây là một vấn đề phổ biến, tồn tại nhờ vào các chiến lược tự chủ phổ biến. Chúng tôi thường xuyên thấy các giám đốc điều hành với những thách thức cảm xúc lặp đi lặp lại tại nơi làm việc – lo lắng về các ưu tiên, ghen tị với thành công của người khác, sợ bị từ chối, khốn khổ vì sự coi nhẹ cảm

nhận được – và nghĩ ra các kỹ thuật để “khắc phục”: những lời khẳng định tích cực, danh sách việc cần làm được ưu tiên, đắm mình trong những nhiệm vụ nhất định. Nhưng khi chúng tôi hỏi những thách thức kia đã dai dẳng bao lâu rồi, câu trả lời có thể là 10 năm, 20 năm hoặc kể từ khi còn nhỏ.

Rõ ràng những kỹ thuật đó không hiệu quả – trên thực tế, rất nhiều nghiên cứu đã cho thấy việc cố gắng giảm thiểu hoặc lờ đi suy nghĩ và cảm xúc rốt cuộc lại thành khuếch đại chúng. Trong một nghiên cứu nổi tiếng được dẫn dắt bởi Daniel Wegner, cố giáo sư trường Harvard, những người tham gia được yêu cầu tránh nghĩ về gấu trắng đã gặp phải rất nhiều khó khăn khi cố làm như vậy; và sau đó, khi yêu cầu đó được dỡ bỏ, họ đã nghĩ về gấu trắng nhiều hơn so với nhóm đối chiếu. Bất cứ ai từng mơ thấy bánh sô-cô-la và khoai tây chiên trong khi theo một chế độ ăn kiêng nghiêm ngặt đều hiểu hiện tượng này.

Các nhà lãnh đạo hiệu quả không tin, cũng không cố gắng kìm nén trải nghiệm nội tại. Thay vào đó, họ tiếp cận chúng theo cách có đầu óc, định hướng theo giá trị và hiệu quả – phát triển điều mà chúng ta gọi là *sự nhanh nhạy về cảm xúc*. Trong nền kinh tế tri thức thay đổi nhanh chóng và phức tạp như hiện nay, khả năng quản lý suy nghĩ và cảm xúc là điều cần thiết để thành công trong kinh doanh. Nhiều nghiên cứu, của giáo sư Frank Bond thuộc Đại học London và những người khác, cho thấy sự nhanh nhạy về cảm xúc có thể giúp mọi người giảm bớt căng thẳng, giảm thiểu sai sót, trở nên sáng tạo hơn và cải thiện hiệu suất công việc.

Chúng tôi đã làm việc với lãnh đạo của nhiều ngành khác nhau để xây dựng kỹ năng quan trọng này và cung cấp bốn phương pháp thực hành – phỏng theo Liệu pháp Chấp nhận và Cam kết (ACT) vốn được nhà tâm lý học Steven C. Hayes của Đại học Nevada phát triển – để giúp bạn cũng làm được

như vậy: Nhận ra mẫu hình của bạn; ghi nhận suy nghĩ và cảm xúc của bạn; chấp nhận chúng; và hành động dựa trên giá trị của bạn.

Cá mắc lưới

Hãy bắt đầu với hai trường hợp nghiên cứu điển hình. Cynthia là một luật sư đại diện cấp cao có hai con nhỏ. Cô từng luôn cảm thấy tội lỗi về những cơ hội bị bỏ lỡ – cả ở văn phòng, nơi đồng nghiệp làm việc 80 giờ một tuần trong khi cô làm 50 tiếng, và ở nhà, nơi cô thường bị phân tâm hoặc mệt mỏi nên không thể hoàn toàn gắn kết với chồng con. Trong đầu cô luôn có giọng nói căn nhắc rằng phải trở thành một nhân viên tốt hơn, nếu không sẽ có nguy cơ thất bại trong sự nghiệp; giọng nói khác lại bảo cô nên làm một người mẹ tốt hơn, nếu không sẽ phải đối mặt với nguy cơ bỏ bê gia đình. Cynthia

ước rằng ít nhất một trong hai giọng nói ấy chịu im đi. Nhưng không giọng nói nào chịu làm như vậy, và kết quả cô đã không thể đảm nhận những triển vọng mới thú vị tại văn phòng, trong khi lại có xu hướng liên tục kiểm tra tin nhắn lúc ăn tối cùng gia đình.

Jeffrey, một giám đốc điều hành đang lên tại một công ty hàng tiêu dùng hàng đầu, lại gặp phải vấn đề khác. Thông minh, tài năng và đầy tham vọng, anh thường tức giận – với những ông chủ coi nhẹ quan điểm của anh, cấp dưới không theo mệnh lệnh hoặc những đồng nghiệp không chu toàn phần việc của họ. Anh đã mất bình tĩnh vài lần tại văn phòng và được cảnh báo là phải kiềm chế. Nhưng khi cố gắng, anh cảm thấy như bản thân đang giam lại một phần cốt lõi trong tính cách của mình, rốt cuộc anh trở nên càng tức giận và khó chịu hơn.

Các nhà lãnh đạo thông minh, thành công này đã bị vướng vào suy nghĩ và cảm xúc tiêu cực của chính họ. Cynthia bị nhấn chìm trong cảm giác tội

lỗi; Jeffrey bùng nổ vì tức giận. Cynthia bảo những tiếng nói trong đầu mình biến đi; Jeffrey thì cố nhốt lại sự thất vọng. Cả hai đều cố gắng tránh sự khó chịu mà họ cảm thấy. Họ bị kiểm soát bởi trải nghiệm nội tại, cố gắng kiểm soát nó, hoặc cứ bị chuyển qua lại giữa hai việc ấy.

Gỡ lưới

May mắn thay, cả Cynthia và Jeffrey đều nhận ra họ không thể đi đến đâu – ít nhất là không thành công và hạnh phúc – nếu không có các chiến lược nội tại hiệu quả hơn. Chúng tôi đã hướng dẫn họ áp dụng bốn bước thực hành:

Nhận ra các mẫu hình của bản thân

Bước đầu tiên để phát triển sự nhanh nhạy về cảm xúc là để ý thời điểm bạn bị suy nghĩ và cảm xúc

của mình cuốn đi. Tuy khó thực hiện, nhưng có một số dấu hiệu đáng chú ý. Một là suy nghĩ của bạn trở nên cứng nhắc và lặp đi lặp lại. Ví dụ như Cynthia bắt đầu thấy việc tự kiểm điểm giống như một đĩa nhạc lỗi, lặp đi lặp lại những thông điệp giống nhau. Một dấu hiệu khác là câu chuyện mà tâm trí bạn đang kể có vẻ đã cũ, giống như chiếu lại trải nghiệm quá khứ. Jeffrey nhận thấy thái độ của mình đối với một số đồng nghiệp nhất định (*Anh ta thật kém cỏi; Không đời nào tôi để bất cứ ai nói chuyện với mình như vậy*) khá quen thuộc. Trên thực tế, anh đã có trải nghiệm tương tự trong công việc trước của mình – và cả công việc trước đó nữa. Nguồn gốc của rắc rối không chỉ là môi trường của Jeffrey mà còn là cách suy nghĩ và cảm nhận của chính anh. Bạn phải nhận ra mình đang bị mắc kẹt thì mới có thể bắt đầu thay đổi.

Gắn nhãn suy nghĩ và cảm xúc của bạn

Khi bạn bị mắc kẹt, sự chú ý mà bạn dành cho suy nghĩ và cảm xúc của bản thân sẽ choán hết tâm trí, không còn chỗ hở nào để kiểm tra chúng. Một chiến lược có thể giúp bạn xem xét tình huống của mình một cách khách quan hơn là hành động dán nhãn đơn giản. Cũng giống như bạn gọi một cái mai là mai, hãy gọi một suy nghĩ là suy nghĩ và một cảm xúc là cảm xúc. Tôi chưa làm đủ ở công ty hoặc ở nhà trở thành Tôi đang có suy nghĩ rằng mình chưa làm đủ việc ở công ty hoặc ở nhà. Tương tự, Đồng nghiệp của tôi làm sai rồi, anh ta khiến tôi tức giận trở thành Tôi đang có suy nghĩ rằng đồng nghiệp của mình làm sai rồi và tôi đang cảm thấy tức giận. Việc ghi nhãn cho phép bạn nhìn nhận suy nghĩ và cảm xúc của mình đúng như bản chất của chúng: các nguồn dữ liệu nhất thời có thể hữu ích hoặc không. Về mặt tâm lý, con người có thể tách mình ra để xem xét những trải nghiệm riêng tư theo cách

này, và ngày càng có nhiều bằng chứng khoa học cho thấy việc thực hành tỉnh thức đơn giản, rõ ràng không chỉ cải thiện hành vi và hạnh phúc mà còn thúc đẩy những thay đổi sinh học có lợi trong não và ở cấp độ tế bào. Khi Cynthia bắt đầu chậm lại và ghi nhận suy nghĩ của mình, những lời chỉ trích từng đè lên cô như sương mù dày đặc dần nhẹ đi như những đám mây lướt qua bầu trời xanh.

Chấp nhận chúng

Đối lập với kiểm soát là chấp nhận: không hành động theo mọi suy nghĩ hay chịu thua sự tiêu cực mà phản ứng lại những ý tưởng và cảm xúc của mình với thái độ cởi mở, chú ý đến chúng, để bản thân trải nghiệm chúng. Hãy hít thở sâu 10 lần và để ý xem điều gì đang diễn ra trong hiện tại. Việc làm này có thể mang lại cảm giác nhẹ nhõm nhưng không nhất thiết phải khiến bạn cảm thấy dễ chịu. Thực tế, bạn có thể nhận ra mình đang thực sự khó

chịu như thế nào. Điều quan trọng là hãy cho bản thân (và những người khác) chút lòng trắc ẩn và xem xét thực tế tình huống. Điều gì đang xảy ra – cả bên trong và bên ngoài? Khi Jeffrey thừa nhận và dành chỗ cho cảm giác thất vọng và tức giận của mình thay vì bác bỏ, ném đá chúng, hoặc đem trút lên người khác, anh bắt đầu nhận thấy phẩm chất của chúng. Chúng là tín hiệu cho thấy có điều gì đó quan trọng đang bị đe dọa và anh cần phải hành động hiệu quả. Thay vì la mắng mọi người, anh có thể đưa ra yêu cầu rõ ràng cho đồng nghiệp hoặc nhanh chóng giải quyết vấn đề cấp bách. Jeffrey càng chấp nhận cơn giận và đưa sự tò mò vào nó, khả năng lãnh đạo của anh dường như càng được hỗ trợ thay vì bị làm suy yếu.

Hành động dựa trên giá trị

Khi gỡ được mình khỏi những suy nghĩ và cảm xúc khó khăn, bạn sẽ được rộng đường lựa chọn. Bạn có

thể quyết định hành động theo cách phù hợp với các giá trị của bản thân. Chúng tôi khuyến khích các nhà lãnh đạo tập trung vào khái niệm *khả năng thi hành*: Phản ứng của bạn có phục vụ bạn và tổ chức của bạn trong dài hạn lẫn ngắn hạn không? Nó sẽ giúp bạn lái được những người khác theo hướng thúc đẩy mục đích chung chứ? Bạn có đang bước một bước tới cái đích trở thành nhà lãnh đạo mà bạn muốn trở thành nhất và sống cuộc sống mà bạn muốn nhất không? Dòng suy nghĩ của tâm trí tồn tại vô tận và cảm xúc thay đổi như thời tiết, nhưng các giá trị có thể được gọi tên bất cứ lúc nào, trong bất kỳ tình huống nào.

CÁC GIÁ TRỊ CỦA BẠN LÀ GÌ?

Danh sách này được rút ra từ Bảng xếp loại các giá trị cá nhân (năm 2001) do W. R. Miller, J. C'de Baca, D. B. Matthews và P. L. Wilbourne, thuộc Đại học New Mexico xây dựng. Bạn có

thể sử dụng nó để nhanh chóng xác định các giá trị mà mình đang theo đuổi có thể gây ra tình huống khó khăn trong công việc. Khi bạn đưa ra quyết định tiếp theo, hãy tự hỏi liệu nó có phù hợp với những giá trị này không.

Sự chính xác	Sự chân thật	Sự hợp lý
Thành tích	Sự phát triển	Tính hiện thực
Uy quyền	Sức khỏe	Trách nhiệm
Sự tự quyết	Sự hữu ích	Rủi ro
Chu đáo	Sự trung thực	An toàn
Sự thách thức	Sự khiêm tốn	Sự tự nhận thức
Sự nhàn hạ	Sự hài hước	Sự phục vụ
Lòng trắc ẩn	Công lý	Tính đơn giản
Sự đóng góp	Kiến thức	Tính ổn định
Sự hợp tác	Sự rỗi rãi	Truyền thống
Sự nhã nhặn	Sự tinh thông	Sự giàu sang
Tính sáng tạo	Sự điều độ	Quyền lực
Đáng tin cậy	Sự phá cách	Mục đích
Bổn phận	Sự cởi mở	Vui vẻ
Gia đình	Thứ bậc	Hào phóng

Sự tha thứ

Đam mê

Lòng
khoan dung

Tình bạn

Sự nổi tiếng

Khi xem xét các giá trị của bản thân, Cynthia nhận ra mình gắn bó với cả gia đình và công việc như thế nào. Cô thích ở bên các con, nhưng cũng say mê quan tâm việc theo đuổi công lý. Không còn bị ám ảnh bởi cảm giác tội lỗi mất tập trung và chán nản, cô quyết tâm để cho các nguyên tắc của mình dẫn lối. Cô nhận ra tầm quan trọng của việc về nhà ăn tối với gia đình và củng cố lại những gián đoạn dành cho công việc trong thời gian này. Nhưng cô cũng đã có một số chuyển công tác quan trọng, một số trùng với thời gian diễn ra các sự kiện của trường mà cô muốn tham dự. Tự tin rằng mình đang được các giá trị của bản thân dẫn dắt – chứ không chỉ cảm xúc – Cynthia cuối cùng đã tìm thấy sự bình yên và trọn vẹn.

Việc ngăn chặn suy nghĩ và cảm xúc khó khăn là không thể. Các nhà lãnh đạo hiệu quả luôn lưu tâm đến những trải nghiệm nội tại, nhưng không bị cuốn vào chúng. Họ biết cách giải phóng nội lực và cam kết thực hiện hành động phù hợp với giá trị của bản thân. Phát triển sự nhanh nhạy cảm xúc không phải là một giải pháp mau lẹ mà tạm bợ. Ngay cả những người thường xuyên thực hành các bước mà chúng tôi đã nêu ở đây, như Cynthia và Jeffrey, cũng thường bị vướng mắc. Nhưng theo thời gian, lãnh đạo nào ngày càng trở nên thành thạo hơn là người có nhiều khả năng phát triển mạnh mẽ nhất.

SUSAN DAVID là Giám đốc điều hành của Evidence Based Psychology, đồng sáng lập Institute of Coaching và là giảng viên tâm lý học tại Đại học Harvard.

CHRISTINA CONGLETON là nhà lãnh đạo và cố vấn chuyển đổi tại Axon Leadership và nghiên cứu về tính thức và não bộ tại Bệnh viện Đa khoa Massachusetts và Đại học Denver. Cô có bằng thạc sĩ về phát triển con người và tâm lý học tại Đại học Harvard.

06

**Đừng để
quyền lực
hủy hoại bạn**

Dacher Keltner

Khi thực hiện một nghiên cứu kéo dài 20 năm về hành vi, tôi đã phát hiện ra một mô-típ đáng lo ngại: Mặc dù mọi người thường giành được quyền lực nhờ những phẩm chất và hành động giúp thúc đẩy lợi ích của người khác, chẳng hạn như sự đồng cảm, tinh thần cộng tác, cởi mở, công bằng và sẻ chia, tuy nhiên, khi họ bắt đầu cảm nhận được quyền lực hay được hưởng một vị trí đặc quyền thì những phẩm chất đó bắt đầu phai nhạt. Những người sở hữu quyền lực thường dễ có hành vi thô lỗ, ích kỷ và phi đạo đức hơn so với những người khác. Nhà sử học, chính trị gia nổi tiếng của thế kỷ XIX, Huân tước Acton đã làm sáng tỏ mô-típ này: Quyền lực thực sự khiến con người tha hóa.

Tôi gọi hiện tượng này là “nghịch lý quyền lực” và đã tiến hành nghiên cứu nó trong rất nhiều bối cảnh khác nhau như các trường đại học, Thượng viện Mỹ, những đội thể thao chuyên nghiệp và các bộ phận công việc chuyên môn. Trong mỗi bối cảnh, tôi đều thấy rằng mọi người thăng tiến nhờ vào những phẩm chất tốt đẹp của bản thân, tuy nhiên những phẩm chất đó lại ngày càng trở nên tồi tệ sau mỗi nấc thang phát triển của sự nghiệp. Sự thay đổi này xảy ra nhanh chóng đến mức đáng kinh ngạc. Trong một thí nghiệm của tôi (còn được biết đến là “quái vật bánh quy”), tôi chia mọi người thành từng nhóm ba người rồi đưa vào phòng thí nghiệm, chỉ định ngẫu nhiên một người vào vị trí lãnh đạo, sau đó giao cho họ nhiệm vụ viết lách cho cả nhóm. Sau nửa giờ làm việc, tôi đặt một đĩa bánh quy mới nướng trước mặt mọi người – đủ cho mỗi thành viên trong nhóm có được một chiếc và thừa ra một chiếc khác. Trong tất cả các nhóm, mỗi

người đều lấy một chiếc bánh quy và để lại chiếc còn thừa vì phép lịch sự. Câu hỏi đặt ra là: Ai sẽ “xử” nốt chiếc bánh thứ hai dù biết rằng điều đó sẽ tước đi cơ hội tương tự của những người khác? Câu trả lời: hầu như luôn là người lãnh đạo. Không chỉ vậy, họ còn có xu hướng nhai nhồm nhoàm đầy ngon lành và để mặc những mảnh vụn rơi xuống quần áo.

Các nghiên cứu khác chỉ ra rằng giàu có và bằng cấp cũng có thể tạo ra những tác động tương tự. Trong một thí nghiệm khác, Paul Piff của Đại học California và tôi đi đến kết luận rằng, những người điều khiển phương tiện rẻ tiền – như Dodge Colts, Plymouth Satellites – *luôn* nhường quyền ưu tiên cho người đi bộ mỗi khi đi qua vạch kẻ đường dành cho người đi bộ, trong khi những người lái những chiếc ô tô sang trọng như BMW và Mercedes chỉ thực hiện điều đó trong 54% thời gian; gần một nửa thời gian còn lại họ luôn phớt lờ người đi bộ và luật giao thông. Một số cuộc khảo sát ở 27 quốc gia

cho thấy những người giàu có nhiều khả năng cho rằng các hành vi phi đạo đức như nhận hối lộ hoặc gian lận thuế là “có thể chấp nhận được”. Và nghiên cứu gần đây do Danny Miller tại HEC Montreal dẫn dắt đã chứng minh rằng các CEO sở hữu bằng MBA thường có khả năng cao hơn trong việc thực hiện các hành vi vụ lợi như dùng mách lới để tăng lương thưởng cá nhân nhưng lại khiến giá trị công ty giảm sút so với những CEO không có bằng MBA.

Phát hiện này cho thấy những hành vi lạm dụng quyền lực mang tính biểu tượng – hoạt động kế toán gian lận của Jeffrey Skilling tại Enron, tiền thưởng bất hợp pháp của Dennis Kozlowski – CEO của Tyco, các bữa tiệc ăn chơi khét tiếng của Silvio Berlusconi, hành vi trốn thuế của Leona Helmsley... là những ví dụ điển hình trong số các loại hành vi sai trái mà tất cả những nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ đều dễ mắc phải. Các nghiên cứu chỉ ra rằng khả năng những người nắm giữ các vị trí quyền lực

trong công ty thực hiện những hành vi như chơi xấu đồng nghiệp, làm việc riêng trong các cuộc họp, phát biểu và nói những điều xúc phạm tại văn phòng cao hơn gấp ba lần so với những người ở vị trí thấp hơn. Bên cạnh đó, nghiên cứu của tôi cũng như của nhiều nhà khoa học khác đều cho thấy rằng những người mới được chuyển lên các vị trí cao hơn sẽ rất dễ tha hóa, biến chất.

Hậu quả gây ra có thể vô cùng lớn. Lạm dụng quyền lực sẽ làm hoen ố danh tiếng của các nhà lãnh đạo và dần hủy hoại cơ hội xây dựng tầm ảnh hưởng của họ. Nó cũng gây ra sự căng thẳng và lo lắng giữa các đồng nghiệp, khiến tính kỷ luật và sáng tạo trong nhóm bị giảm sút, đồng thời làm suy yếu tính gắn kết cũng như hiệu suất giữa các thành viên. Trong một cuộc thăm dò gần đây với sự tham gia của 800 quản lý và nhân viên thuộc 17 ngành công nghiệp khác nhau, khoảng một nửa số người được hỏi cho biết họ bị đối xử thô lỗ tại nơi làm

việc, sau đó họ đã cố tình giảm bớt nỗ lực hoặc chất lượng công việc để đáp trả điều đó.

Vậy làm thế nào để bạn không rơi vào nghịch lý quyền lực? Câu trả lời là hãy thông qua nhận thức và hành động.

Nhu cầu được công nhận

Bước đầu tiên là phát triển nhận thức sâu rộng hơn về chính bản thân. Khi đảm nhận vai trò ở cấp cao hơn, bạn cần chú ý đến những cảm xúc gắn liền với quyền lực mới có được cũng như bất kỳ thay đổi nào trong hành vi của bản thân. Nghiên cứu của tôi chỉ ra rằng, quyền lực khiến chúng ta rơi vào một trạng thái giống như hưng cảm, khiến chúng ta trở nên cởi mở, tràn đầy sinh lực, khao khát giành được phần thưởng và miễn nhiễm với rủi ro – những yếu tố này lại khiến chúng ta dễ dàng hành động hấp

tập, thô lỗ và phi đạo đức. Tuy nhiên, theo một nghiên cứu mới nhất về khoa học thần kinh, chỉ cần phản ánh những suy nghĩ và cảm xúc như vậy – “Này, tôi cảm thấy như thể tôi sẽ thống trị cả thế giới ngay bây giờ!” – cũng có thể tác động đến các vùng của thùy trán, giúp chúng ta kiểm soát những xung động tồi tệ nhất. Khi xác định và gán tên cho những cảm giác vui vẻ và tự tin, chúng ta sẽ ít có khả năng đưa ra các quyết định phi lý do những cảm giác đó gây nên. Khi thừa nhận cảm giác thất vọng (ví dụ như cấp dưới không cư xử theo cách chúng ta mong muốn), chúng ta ít có khả năng phản ứng theo cách đối đầu hoặc xung đột hơn.

Bạn có thể xây dựng loại nhận thức về bản thân này thông qua các hoạt động tự nhận thức mỗi ngày. Bắt đầu bằng việc ngồi ở một nơi thoải mái và yên tĩnh, hít thở sâu và tập trung vào từng nhịp thở của mình, cảm nhận cơ thể, âm thanh và cảnh vật trong thế giới của bạn. Các nghiên cứu chỉ ra chỉ

cần dành vài phút mỗi ngày cho các bài tập như vậy sẽ giúp mọi người tập trung và bình tĩnh hơn. Vì lý do đó, các kỹ thuật thực hiện hoạt động này hiện đã được đưa vào giảng dạy trong chương trình đào tạo tại các công ty như Google, Facebook, Aetna, General Mills, Ford và Goldman Sachs.

Một vấn đề quan trọng khác là cần phải suy ngẫm về lối hành xử và cách hành động của bạn. Bạn có hay ngắt lời mọi người không? Bạn có sử dụng điện thoại khi người khác đang nói chuyện không? Bạn có từng kể một câu chuyện khiến người khác phải xấu hổ hoặc bẽ mặt? Bạn có chửi thề ở văn phòng không? Bạn đã bao giờ nhận hết công trạng về mình dù công lao là của cả nhóm? Bạn có quên tên đồng nghiệp không? Bạn có đang tiêu nhiều tiền hơn trước đây hay chấp nhận những rủi ro bất thường về mặt thể chất?

Nếu câu trả lời của bạn là “Có” với ít nhất một vài câu trên, hãy coi đó là dấu hiệu cảnh báo sớm

bạn đang bị cám dỗ vào những màn phô trương quyền lực không mấy tốt đẹp. Những điều có vẻ vô thưởng vô phạt đối với bạn có thể lại không như vậy với cấp dưới của bạn. Hãy xem xét một câu chuyện mà tôi được nghe gần đây về quy tắc phân phát bữa trưa theo cấp bậc một cách không cần thiết trong một nhóm biên tập truyền hình cáp. Hằng ngày, khi bánh mì của một nhóm được chuyển đến, chúng sẽ được phân phát tới các thành viên theo mức độ thâm niên. Nếu không thay đổi được hành vi trên, các lãnh đạo của bộ phận này gần như chắc chắn sẽ làm giảm tiềm năng hợp tác và sáng tạo của cả nhóm. Ngược lại, hãy xem xét các phòng ăn lộn xộn của quân đội Hoa Kỳ, nhưng thực tế lại hoàn toàn ngược lại, như nhà dân tộc học kiêm tác giả Simon Sinek đã lưu ý trong tiêu đề cuốn sách của ông, *Leaders Eat Last* (tạm dịch: Lãnh đạo sẽ dùng bữa cuối cùng). Các sĩ quan sẽ tuân thủ chính sách không nhượng bộ quyền lực, nhưng luôn thể hiện sự tôn trọng đối với cấp dưới của họ.

Thực hành sự tử tế

Dù bạn đã bắt đầu rơi vào nghịch lý quyền lực hay chưa thì vẫn phải ghi nhớ và lặp lại những hành vi đạo đức đã từng giúp bản thân vươn lên từ thời điểm ban đầu. Khi giảng dạy cho các giám đốc điều hành và những nhân vật quyền lực khác, tôi thường tập trung vào ba khía cạnh thiết yếu: *sự đồng cảm*, *lòng biết ơn* và *sự rộng lượng* – đã được chứng minh là có thể giúp chúng ta duy trì khả năng lãnh đạo tối ưu ngay cả trong những môi trường khắc nghiệt nhất.

Chẳng hạn như Leanne ten Brinke, Chris Liu, Sameer Srivastava và tôi đều nhận thấy các Thượng nghị sĩ Mỹ sử dụng nét mặt và giọng nói đồng cảm khi phát biểu sẽ được thông qua nhiều dự luật hơn những người sử dụng cử chỉ, giọng điệu độc đoán và hăm dọa trong bài phát biểu. Nghiên cứu do Anita Woolley tại Đại học Carnegie Mellon và Thomas Malone tại MIT thực hiện cũng chỉ ra

rằng, khi những đồng nghiệp bày tỏ sự thấu hiểu, gắn bó, quan tâm và lo lắng cho nhau một cách tinh tế thì cả nhóm sẽ giải quyết các vấn đề khó khăn hiệu quả hơn.

Những biểu hiện nhỏ bé thể hiện lòng biết ơn cũng mang lại kết quả tích cực. Các nghiên cứu cho thấy những người bạn đời lãng mạn, biết cách thừa nhận giá trị của đối phương trong những cuộc trò chuyện thông thường sẽ ít có khả năng ly hôn hơn, những học sinh thường được giáo viên khen ngợi, động viên sẽ dám thực hiện nhiều công việc khó khăn hơn, và những người bày tỏ sự đánh giá cao đối với người khác trong một nhóm mới thành lập sẽ cảm nhận được mối quan hệ bền chặt hơn với cả nhóm sau một vài tháng. Nhà tâm lý học Adam Grant tại Wharton phát hiện ra rằng, khi các nhà quản lý dành thời gian để cảm ơn nhân viên một cách chân thành, họ sẽ gắn bó và làm việc hiệu quả hơn. Và nghiên cứu của tôi cùng với Michael Kraus

tại Đại học Yale về các đội bóng rổ thuộc Hiệp hội Bóng rổ Quốc gia (NBA) cho thấy những cầu thủ thể hiện sự công nhận và chúc mừng đồng đội thông qua các cử chỉ thể chất (cụng đầu, ôm, đập tay...) sẽ truyền cảm hứng cho đồng đội chơi tốt hơn và giành chiến thắng nhiều hơn gần hai trận mỗi mùa (điều này vừa có ý nghĩa to lớn về mặt thống kê, cũng như thường là một trong những yếu tố làm nên sự khác biệt trong việc được lọt vào vòng loại trực tiếp hoặc bị loại).

Những hành động đơn giản thể hiện sự rộng lượng có thể tạo ra tác động không hề thua kém. Các nghiên cứu chỉ ra rằng, những người luôn sẽ chia với đồng nghiệp trong cùng một nhóm, ví dụ như đóng góp ý tưởng mới hoặc trực tiếp hỗ trợ các dự án dù không phải của họ... thường được đánh giá là “đáng kính trọng”, “có tầm ảnh hưởng lớn” và “phù hợp với vai trò lãnh đạo”. Mike Norton tại Trường Kinh doanh Harvard nhận thấy, khi một tổ chức tổ

chức các hoạt động quyền góp từ thiện tại nơi làm việc thì nhân viên của họ có xu hướng cảm thấy hài lòng và làm việc năng suất hơn.

Việc kiên trì tuân theo nguyên tắc “quyền lực tốt đẹp” khi trở thành sếp và chịu trách nhiệm đảm bảo mọi việc được hoàn thành dường như là một điều khó khăn. Nhưng không phải vậy. Năng lực đồng cảm, lòng biết ơn và sự rộng lượng có thể được trau dồi qua những hành vi xã hội đơn giản mỗi khi có cơ hội: một cuộc họp nhóm, đàm phán với khách hàng hoặc một phiên phản hồi 360 độ. Dưới đây là một vài gợi ý.

Thực hành sự đồng cảm:

- Đặt 1-2 câu hỏi quan trọng trong mỗi lần tương tác và diễn giải những điểm quan trọng mà người khác đưa ra.
- Lắng nghe một cách chú tâm. Hướng cơ thể và mắt về phía người nói, đồng thời thể hiện sự quan tâm và gắn kết thông qua lời nói.

- Khi ai đó chia sẻ một vấn đề, hãy thể hiện sự quan tâm bằng những cụm từ như “Tôi rất tiếc”, “Điều đó thực sự khó khăn”... Tránh vội vàng phán xét và đưa ra lời khuyên.
- Trước các cuộc họp, hãy dành chút thời gian tìm hiểu về người bạn sẽ gặp và những gì đang xảy ra trong cuộc sống của họ.

Arturo Bejar, giám đốc kỹ thuật của Facebook, theo cảm nhận của tôi, là một nhà lãnh đạo luôn coi sự đồng cảm là một ưu tiên khi hướng dẫn các nhóm thiết kế, lập trình viên, chuyên gia dữ liệu hoặc biên tập viên. Khi quan sát Bejar tại nơi làm việc, tôi nhận thấy mọi cuộc họp của anh ấy đều có xu hướng xoay quanh một loạt các câu hỏi mở và anh ấy luôn thận trọng lắng nghe mọi người. Bejar thường nghiêng người về phía người đang phát biểu và cẩn thận ghi chép lại các ý tưởng của mọi người vào sổ tay. Những biểu hiện đồng cảm nhỏ bé này là tín hiệu để nhóm của Bejar biết rằng anh ấy hiểu

được mối quan tâm của họ và muốn cùng họ đi đến thành công.

Thực hành lòng biết ơn:

- Biến lời cảm ơn sâu sắc trở thành một phần trong cách thức giao tiếp của bạn.
- Gửi cho đồng nghiệp những email hoặc ghi chú cụ thể và kịp thời thể hiện rằng bạn đánh giá cao những việc mà họ đã hoàn thành tốt.
- Ghi nhận công khai giá trị đóng góp của từng người, bao gồm cả nhân viên hỗ trợ.
- Sử dụng các cử chỉ phù hợp – vỗ nhẹ vào lưng/vai, cụng tay hoặc đập tay – để ăn mừng thành công.

Khi là CEO của Campbell Soup Company, Douglas Conant đã nhấn mạnh đến văn hóa biết ơn trong toàn bộ tổ chức của mình. Mỗi ngày, ông và các trợ lý điều hành sẽ dành một giờ đồng hồ để rà soát email và mạng nội bộ của công ty nhằm

tìm kiếm tin tức về những nhân viên đã “tạo ra sự khác biệt”. Sau đó, Conant sẽ đích thân gửi lời cảm ơn đến tất cả mọi người, từ các giám đốc cấp cao đến những nhân viên bảo trì – vì đóng góp của họ và thưởng bằng các bức thư viết tay. Ông ước tính mình đã viết ít nhất 10 bức thư mỗi ngày, tổng cộng khoảng 30.000 bức thư cảm ơn trong nhiệm kỳ kéo dài hàng thập kỷ của mình và ông thấy chúng thường được ghim trong không gian làm việc của các nhân viên. Các nhà lãnh đạo mà tôi từng làm việc cùng cũng chia sẻ nhiều chiến thuật khác như: tặng những món quà nhỏ cho nhân viên, mời họ đi ăn trưa hoặc ăn tối, tổ chức lễ tuyên dương cho các nhân viên tiêu biểu của tháng, xây dựng “bảng tri ân” thực hoặc ảo để mọi người có thể gửi lời cảm ơn lẫn nhau vì những đóng góp cụ thể.

Thực hành sự rộng lượng:

- Tìm kiếm cơ hội để dành thời gian riêng tư với những cấp dưới.

- Giao phó một số nhiệm vụ quan trọng.
- Sẵn sàng khen ngợi người khác.
- Cùng chia sẻ vinh quang. Ghi nhận công lao của tất cả những cá nhân đã đóng góp vào thành công chung của nhóm/tổ chức của bạn.

Đạo diễn Pete Docter của Pixar là một bậc thầy trong việc thực hiện phương pháp rèn luyện cuối cùng này. Trong lần hợp tác đầu tiên với anh qua bộ phim *Inside Out*, tôi đã rất tò mò về một tuyệt tác điện ảnh được anh tạo ra từ 5 năm trước đó: phần đầu bộ phim *Up* mô tả nhân vật chính, Carl. Anh ta gặp gỡ và đem lòng yêu thương một cô gái có tên Ellie; tận hưởng một cuộc sống hôn nhân bền chặt, rồi lại phải nhìn cô ấy chống chọi với bệnh tật. Khi tôi hỏi Pete đã hoàn thành bộ phim bằng cách nào, câu trả lời của anh là một danh sách đầy đủ gồm 250 người gồm nhà văn, họa sĩ hoạt hình, diễn viên, họa sĩ kịch bản, nhà thiết kế, nhà

điều khắc, biên tập viên, lập trình viên và nhà thiết kế mô hình máy tính đã làm việc với anh. Khi mọi người hỏi về những kỷ lục phòng vé mà *Inside Out* đã đạt được, Pete cũng trả lời với một câu tương tự. Giám đốc sản phẩm Kelly Winters – một lãnh đạo cấp cao khác của Facebook mà tôi từng làm việc cùng – cũng chia sẻ rằng cô đã thành công theo cách thức tương tự như vậy. Khi thuyết trình bằng PowerPoint hoặc nói chuyện với các phóng viên về thành công của nhóm Compassion do bản thân gây dựng, cô luôn liệt kê và khẳng định rằng chính những nhà phân tích dữ liệu, kỹ sư và chuyên gia nội dung đã làm nên điều đó.

Bạn có thể vượt qua nghịch lý quyền lực bằng cách thực hiện các nguyên tắc của sự đồng cảm, lòng biết ơn và sự rộng lượng. Điều này giúp tối ưu hóa hiệu quả làm việc và nâng cao tinh thần hợp tác của mọi người. Bạn cũng sẽ được hưởng rất nhiều lợi ích từ đó, với một danh tiếng ngày càng vang dội,

khả năng lãnh đạo lâu dài cũng như những niềm vui
ngập tràn “hoóc-môn hạnh phúc” khi thúc đẩy lợi
ích của mọi người

DACHER KELTNER là giáo sư tâm lý học tại Đại học California, Berkeley,
cũng là người đứng đầu khoa của Greater Good Science Center.

07

Tỉnh thức cho người không có thời gian để thiền

Maria GonzaleZ

Tĩnh thức gần như đã trở thành một từ thông dụng. Nhưng thật sự thì nó là gì? Rất đơn giản, tĩnh thức là hiện hữu và nhận biết từng khoảnh khắc, bất kể hoàn cảnh.

Ví dụ, các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra thực hành tĩnh thức có thể lập trình lại bộ não để trở nên lý trí hơn và bớt cảm tính hơn. Khi phải đối mặt với một quyết định, những người thiền định thực hành tĩnh thức gia tăng hoạt động ở vùng não sau, vùng liên quan đến những quyết định dựa trên lý trí. Điều này cho phép họ đưa ra quyết định dựa trên thực tế hơn là cảm xúc. Đây là một tin tốt vì các nghiên cứu khác đã phát hiện ra việc lý luận thực sự thấm

đắm cảm xúc – cả hai không thể tách rời. Hơn nữa, cảm giác tích cực và tiêu cực của chúng ta về con người, sự vật và ý tưởng nảy sinh nhanh hơn nhiều so với những suy nghĩ có ý thức – chỉ trong một phần nghìn giây. Chúng ta đẩy thông tin đe dọa ra xa và giữ thông tin thân thiện về mình. Chúng ta áp dụng cơ chế chạy-hay-chiến đấu với dữ liệu.

Có những kỹ thuật cụ thể mà bạn có thể thực hành để gặt hái được lợi ích từ sự tỉnh thức. Bạn có thể đã nghe nói về kỹ thuật tăng cường tỉnh thức khi thiền định trong một khoảng thời gian trước khi bắt đầu ngày mới. Điều này thực sự rất có ích. Nhưng tôi thích thực hành tỉnh thức suốt cả ngày, trong mọi hoàn cảnh. Về bản chất, bạn bắt đầu sống cả cuộc đời một cách có ý thức, và theo thời gian sẽ không còn sự phân biệt giữa việc thực hành tỉnh thức đúng thủ tục với việc thuyết trình, đàm phán, lái xe hay tập thể dục thể thao, hay chơi golf.

Hãy thử một kỹ thuật mà tôi gọi là “thiền vi mô”. Đó là những bài thiền có thể được thực hiện nhiều lần trong ngày, mỗi lần từ một đến ba phút. Hãy nhận biết hơi thở của bạn định kỳ trong ngày. Đó có thể là khi bạn đang cảm thấy bị căng thẳng hoặc quá tải, quá nhiều việc phải làm và quá ít thời gian, hoặc là khi bạn nhận thấy mình ngày càng trở nên mất tập trung và kích động.

Đầu tiên, hãy để ý chất lượng hơi thở của bạn. Nó nông hay sâu? Bạn đang nín thở và đồng thời có lẽ cũng đang siết bụng? Bạn đang gù vai?

Tiếp theo, bắt đầu thở sao cho đưa hơi xuống bụng. Đừng căng thẳng. Nếu bạn cảm thấy việc này quá mất tự nhiên, hãy thử đưa hơi xuống ngực dưới. Nếu tâm trí đi lang thang, hãy nhẹ nhàng trở lại với hơi thở – đừng đánh giá hay chỉ trích bản thân vì mất tập trung trong giây lát.

Bằng cách thường xuyên thực hành thiền vi mô, bạn sẽ nhận thấy mình trở nên ý thức hơn và

bình tĩnh hơn. Bạn sẽ thấy mình ngày càng tỉnh táo, bình tĩnh và tập trung. Sẽ rất hữu ích nếu bạn tạo lời nhắc cho bản thân thực hành thiền thế này suốt cả ngày. Bạn có thể thực hiện từ hai đến bốn lần mỗi ngày, hoặc mỗi giờ, trước khi đi họp, hoặc bất cứ khi nào cảm thấy việc đa nhiệm đang làm xói mòn sự tập trung của mình – miễn rằng khả thi và phù hợp với bạn là được. Thiền vi mô có thể đưa bạn trở lại đúng hướng và giúp bạn phát triển khả năng tỉnh thức.

Kỹ thuật thứ hai mà tôi sử dụng gọi là “tỉnh thức trong hành động”. Thay vì thêm một thói quen mới, chỉ cần trải nghiệm ngày của bạn khác đi một chút bằng cách chú ý theo một cách đặc biệt, mỗi lần vài giây.

Ví dụ: nếu bạn từng tham gia một cuộc họp và đột nhiên nhận thấy mình đã bỏ lỡ những gì vừa được nói vì tâm trí đang ở đâu đó, rất có thể bạn đang không lưu tâm. Có thể bạn đang nghĩ về cuộc

họp tiếp theo, về các gạch đầu dòng khác trong danh sách việc cần làm, về một tin nhắn đến, hoặc chỉ đơn giản là bạn không chú ý. Việc này vô cùng phổ biến, nhưng thật không may, nó có thể dẫn đến hiểu lầm, bỏ lỡ cơ hội và lãng phí thời gian.

Lần họp tới, bạn hãy cố gắng đừng làm gì khác ngoài *lắng nghe* từng giây. Điều này nói thì dễ hơn làm, nhưng bằng cách luyện tập, bạn sẽ có thể lắng nghe liên tục, không bị mất tập trung. Bất cứ khi nào bạn nhận thấy tâm trí đã đi lang thang, hãy quay lại ngay để lắng nghe giọng nói của người đang thuyết trình. Bạn có thể sẽ phải chuyển hướng sự chú ý hàng chục lần trong một cuộc họp – điều này cực kỳ phổ biến. Hãy luôn đưa bản thân trở lại nhẹ nhàng và kiên nhẫn. Bạn đang rèn tâm trí ở ngay đây, ngay lúc này.

Như tôi đã nói, những kỹ thuật này có thể “đi dây” lại cho bộ não. Kết quả là ba điều quan trọng sẽ xảy ra. Đầu tiên, khả năng tập trung của bạn tăng

lên. Thứ hai, bạn nhìn mọi thứ càng rõ ràng hơn, cải thiện khả năng phán đoán. Và thứ ba, bạn bình thản hơn. Bình thản giúp bạn giảm căng thẳng về tâm sinh lý và cảm xúc, đồng thời nâng cao khả năng tìm ra giải pháp sáng tạo cho các vấn đề. Thực hành tỉnh thức – và gặt hái những lợi ích của việc đó – không đòi hỏi ở bạn quá nhiều về thời gian hay sự huấn luyện gì đặc biệt. Bạn có thể bắt đầu ngay bây giờ, ngay tại thời điểm này.

MARIA GONZALEZ là nhà sáng lập và chủ tịch của Argonauta Consulting. Cuốn sách mới nhất của cô là *Mindful Leadership: The 9 Ways to Self-Awareness, Transforming Yourself, and Inspiring Others* (tạm dịch: Lãnh đạo lưu tâm: Chín cách tự nhận thức, thay đổi bản thân và truyền cảm hứng cho người khác). Gần đây, cô cũng đã cho ra mắt ứng dụng Mindful Leadership.

08

Chúng ta có mất gì
không khi dùng
sự tỉnh thức
như một công cụ
tăng năng suất?

Charlotte Lieberman

Tình thức đối với tôi như một phương pháp chữa lành sau cơn nghiện Adderall* vào năm cuối đại học. Tôi rơi vào tình cảnh ấy vì nghĩ rằng sử dụng Adderall để tập trung hơn không phải là vấn đề lớn – như 81% sinh viên khác trên toàn quốc.¹ Adderall đơn giản có vẻ như một lối tắt vô hại để hoàn thành công việc một cách nhanh chóng và dễ dàng.

Tôi vẫn nhớ vào đêm đầu tiên dùng Adderall, tôi đã năng suất ra sao: Tôi hoàn thành tất cả các

*. Chất kích thích hệ thần kinh trung ương giúp tăng sự tập trung. (BTV)

trang của bài đọc Faulkner được giao (không dễ đâu), bắt đầu và hoàn thành một bài luận vài tuần trước ngày đến hạn (tại sao lại không nhỉ?), dọn phòng (hai lần), và trả lời tất cả e-mail chưa đọc (cả các e-mail không liên quan). Cũng cần lưu ý rằng tôi đã quên ăn cả đêm và vẫn tỉnh táo vào lúc 4 giờ sáng, hàm nghiến chặt và bụng sôi ầm ầm. Tôi không hề buồn ngủ.

Những gì tôi thấy ban đầu như một lối tắt để tập trung hơn và năng suất hơn cuối cùng lại là cả một quãng đường dài đưa tới sự tự hủy hoại. Thay vì coi sự tập trung là sản phẩm phụ của sức mạnh và khả năng của chính mình, tôi nhìn ra bên ngoài bản thân, nghĩ rằng một viên thuốc sẽ giúp tôi giải quyết được mọi vấn đề.

Nói ngắn gọn lại, cuối cùng tôi cũng đã hiểu rõ vấn đề của mình, bỏ thuốc và tìm ra một liều thuốc giải cho sự tự nghi ngờ méo mó: thiền – cụ thể là thiền chánh niệm (hay Vipassana).

Vì thế, bản thân tôi thấy có phần hơi mỉa mai khi chánh niệm-tỉnh thức lại gây bão truyền thông chính bởi những lợi ích đã được chứng minh của nó: đạt được sự tập trung và năng suất.²

Và không chỉ vì tôi đến với tỉnh thức như một cách chữa lành khỏi vô vàn áp lực đã tự đặt lên mình để trở nên hiệu quả. Mặc dù tỉnh thức không phải là một viên thuốc con con, nhưng nó bắt đầu được coi như một thứ lối tắt để đạt đến sự tập trung và năng suất, không khác gì một tách cà phê buổi sáng. Minh triết gắn liền với hiểu biết sâu sắc và sự phát triển cá nhân hiện đang được văn hóa của chúng ta tiếp thu như công cụ phát triển năng lực cũng như sự nghiệp. Nhưng thực sự có nên dùng tỉnh thức để đạt lấy một mục tiêu cụ thể không? Có ổn không khi quy đồng một phương pháp “thực” với một công cụ “hành” đơn thuần?

Các công ty dường như đang nghĩ vậy. Xét đến sự xôn xao về tỉnh thức như hiện nay, không có gì

ngạc nhiên khi các chương trình tỉnh thức của doanh nghiệp đang gia tăng trên khắp cả nước. Google cung cấp các lớp học “Tìm kiếm bên trong bản thân” dạy thiền chánh niệm tại nơi làm việc. Như trong cuốn sách *Mindful Work* (tạm dịch: Làm việc lưu tâm) gần đây của David Gelles nhắc đến, các tập đoàn như Goldman Sachs, HBO, Deutsche Bank, Target và Bank of America đã giới thiệu những lợi ích của thiền liên quan đến năng suất cho nhân viên của họ.

Thế giới vận động viên chuyên nghiệp – gần đây nhất là NFL – cũng đã thu hút sự chú ý tới những trụ đỡ hướng đến thành tích của phong trào tỉnh thức chính thống. Bài viết trên *Wall Street Journal* năm 2015 khi khám phá thành công của Seattle Seahawks trong giải Super Bowl 2014 đã giải thích vũ khí bí mật của đội là sự sẵn lòng làm việc cùng một nhà tâm lý học thể thao dạy về tỉnh thức. Trợ lý huấn luyện viên trưởng Tom Cable của Seahawks thậm chí còn mô tả đội là “lưu tâm đến khó tin”.

Bài báo này được viết vào tháng Một, một tháng trước khi Seahawks thua giải Super Bowl 2015. Sau thất bại ấy, tôi đã nghe một số cuộc trò chuyện giữa những người quen và người thân (tất cả đều là người hâm mộ thể thao, tuy không thiên nhưng biết về thiên) bày tỏ sự hoài nghi về sức mạnh của thiên đối với sự tập trung và thành công. Ý tôi là, chúng ta có thể bám vào khái niệm tinh thức như một công cụ để thành công đến mức nào khi một đội nổi tiếng về thiên lại đã thua giải Super Bowl?

Tôi nghĩ vẫn còn nhiều. Và tôi muốn ngừng lại ở đây để thừa nhận (nếu bạn còn chưa tự kết luận) việc biến đổi tinh thức-chánh niệm thành một công cụ năng suất khiến tôi khó mà nuốt trôi. Trên hết, tôi chống lại quan điểm hướng mục tiêu về thiên, cho rằng đó là một “công cụ” được thiết kế cho một mục đích cụ thể, tùy thuộc vào “kết quả”.

Thái độ hoài nghi đưa tôi trở lại cuộc trò chuyện mà tôi đã có với người anh họ ăn chay thuần của mình

vài năm trước. Anh là một nghiên cứu sinh tiến sĩ về nhân chủng học sinh học, một nhà hoạt động vì động vật và là một người ăn chay thuần lâu năm. Khi tôi hỏi anh có cảm thấy khó chịu với chuyện những người nổi tiếng ăn chay để giảm cân không, anh lắc đầu: “Thà mọi người làm điều đúng vì lý do sai hơn là không làm điều đúng đắn.” (Điều “đúng” ở đây là chủ nghĩa thuần chay.)

Triết lý này dường như cũng có thể áp dụng cho cơn sốt tỉnh thức – chánh niệm. Tôi rất vui khi ngày càng có nhiều người nhận được vô số lợi ích của thiền. Tôi rất vui vì bạn không còn bị coi là một kẻ hippie sục mùi hoặc hương nữa nếu bạn thích thiền định. Nếu các chương trình tỉnh thức của công ty đồng nghĩa với việc chăm sóc bản thân của nhân viên được coi trọng hơn ở nơi làm việc, thì hãy cứ như vậy.

Nhưng tôi cũng nghĩ rằng chúng ta vẫn có thể suy nghĩ theo một cách khác khi nói về thiền, đặc biệt là khi nó liên quan đến công việc của mình.

Xem xét tỉnh thức-chánh niệm như một công cụ để hoàn thành những gì cần hoàn thành khiến chúng ta bị mắc kẹt trong tư duy hướng tới tương lai, thay vì khuyến khích mở rộng thời gian hiện tại. Tất nhiên, điều này không làm mất đi hiệu lực của khoa học thần kinh; tỉnh thức giúp chúng ta hoàn thành nhiều việc hơn. Nhưng cứ để tỉnh thức là tỉnh thức thôi thì sao? Để có được những tác động mà nó sẽ đem lại, mà không gán quảng cáo tiếp thị vào cách thực hành cổ xưa này?

Nhà tâm lý học Kristin Neff nổi tiếng vì đặt ra thuật ngữ “tự trắc ẩn”. Đặc biệt, Neff đã khẳng định thành phần đầu tiên của sự tự trắc ẩn, thương lấy mình là sự tử tế, khả năng bỏ qua cho những lúc chúng ta tự khiến mình thất vọng, khi chúng ta không thể kiểm tra mọi thứ trong danh sách việc cần làm của mình. Hai thành phần khác của sự tự trắc ẩn là nhận thức và tỉnh thức. Mục tiêu không phải là hoàn thành nhiều hơn mà là hiểu rằng chúng

ta đã đủ – và giá trị của chúng ta không phụ thuộc vào những gì đã được hoàn thành. (Mặc dù nghiên cứu đã chỉ ra sự tự tha thứ thực sự giúp chúng ta bớt trì hoãn đi.)³

Tôi không phải là người theo chủ nghĩa lý tưởng. Tôi không nói rằng mọi người nên bắt đầu “thiền Om”, nên chỉ biết thương lấy mình mà quên hết danh sách việc cần làm. Điều tôi đang muốn nói ở đây là lòng trắc ẩn, và tự thương mình, phải được đặt lên hàng đầu khi chúng ta nói về tỉnh thức – ngay cả trong các chương trình tỉnh thức của công ty.

Không có gì đáng xấu hổ khi chúng ta muốn hiệu quả hơn trong công việc. Nhưng chúng ta cũng không có gì phải xấu hổ khi cho mình được thở đôi chút, mở rộng tình yêu với bản thân trong những khoảng thời gian làm việc khi mọi thứ không thuận lợi.

CHARLOTTE LIEBERMAN là nhà văn và biên tập viên tại New York.

Ghi chú

1. D. DeSantis và A. C. Hane, “Adderall Is Definitely Not a Drug: Justifications for the Illegal Use of ADHD Stimulants,” *Substance Use and Misuse* 45, số 1-2 (2010): 31-46.
2. D. M. Levy và cộng sự, “The Effects of Mindfulness Meditation Training on Multitasking in High-Stress Information Environment,” Hội nghị Giao diện Đồ họa, 2012.
3. M. J. A. Wohl và cộng sự, “I Forgive Myself, Now I Can Study: How Self-Forgiveness for Procrastinating Can Reduce Future Procrastination,” *Personality and Individual Differences* 48 (2010): 803-808.

09

Những nguy cơ với sự tỉnh thức tại nơi làm việc

David Brendel

Tỉnh thức đang gần tới mức được coi như sự sùng bái trong thế giới kinh doanh. Nhưng với bất kỳ phong trào đang phát triển nhanh chóng nào – bất kể lợi ích tiềm năng của nó – ta có lý do chính đáng để phải thận trọng.

Được các nhà nghiên cứu tiên phong như Ellen Langer và Jon Kabat-Zinn đề cao trong nhiều năm, tỉnh thức là sự định hướng tinh thần và tập hợp các chiến lược tập trung tâm trí của một người vào trải nghiệm hiện tại, chẳng hạn như chuyển động cơ bụng trong quá trình hô hấp hoặc tiếng chim hót ngoài cửa sổ. Nó bắt nguồn từ các triết lý cổ đại phương Đông, như Đạo giáo và Phật giáo.

Nghiên cứu thực nghiệm đương đại đã cho thấy lợi ích của tỉnh thức đối với việc giảm lo lắng và căng thẳng tinh thần.¹ Một nghiên cứu gần đây cho thấy cách làm này cũng có thể làm giảm nguy cơ đột quỵ và đau tim.

Thiền chánh niệm và các thực hành liên quan hiện được chấp nhận rộng rãi. Chẳng hạn, *New Republic* đã cho xuất bản một bài viết có tựa đề “How 2014 Became the Year of Mindfulness” (tạm dịch: Năm 2014 đã trở thành năm của tỉnh thức như thế nào). Tỉnh thức còn được giới thiệu trên *60 Minutes* của CBS và được *Huffington Post* ca ngợi. Dan Harris, một phóng viên nổi tiếng của ABC News, đã cho xuất bản cuốn sách bán chạy mang tên *Ten Percent Happier* (10% hạnh phúc hơn*), trong đó mô tả hành trình khám phá thiền chánh niệm như một cách tối ưu để kiểm soát chứng rối

* Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản. (BTV)

loạn lo âu được chia sẻ công khai của mình. Ngày càng có nhiều sự quan tâm dành cho việc có thể áp dụng sự tỉnh thức vào y học lâm sàng và tâm lý học như thế nào, một số công ty bảo hiểm lớn thậm chí cũng bắt đầu xem xét cung cấp các chiến lược tỉnh thức cho một số bệnh nhân nhất định.

Là một bác sĩ và chuyên gia khai vấn doanh nghiệp, tôi thường ca ngợi các phương pháp thực hành tỉnh thức và giới thiệu cho khách hàng nhằm kiểm soát sự căng thẳng, tránh kiệt sức, nâng cao năng lực lãnh đạo và ổn định tâm trí trong quá trình đưa ra các quyết định kinh doanh quan trọng, chuyển đổi nghề nghiệp và thay đổi cuộc sống cá nhân. Dựa trên các khái niệm từ triết lý phương Đông lẫn bằng chứng nghiên cứu từ khoa học thần kinh đương đại, tôi giúp một số khách hàng ứng dụng cách thở có kiểm soát và các chiến lược tương tự trong các phiên luyện tập cũng như trong cuộc sống thường ngày.² Tôi cũng giới thiệu khách hàng

đến các đồng nghiệp đáng tin cậy dạy yoga và thiền chánh niệm chuyên sâu hơn so với tôi có thể cung cấp trong các buổi huấn luyện của mình.

Nhưng càng hiểu (và càng nhiệt tình với) tỉnh thức, tôi lại càng lo về sự thái quá tiềm ẩn của nó và nguy cơ nó có thể lấn át các mô hình cũng như chiến lược khác quan trọng không kém trong việc quản lý căng thẳng, đạt hiệu suất cao và đạt được thành tựu chuyên nghiệp cũng như cá nhân. Đôi khi, có vẻ như chúng ta đang chứng kiến sự phát triển của một “sự sùng bái tỉnh thức” mà nếu không được thừa nhận và tiết chế thích hợp, có thể dẫn đến một phản ứng ngược đáng tiếc. Tôi lo lắng về một số điều như:

Nguy cơ bác bỏ

Một số người sử dụng các chiến lược tinh thức để tránh việc phải suy nghĩ. Tôi đã làm việc với những khách hàng thay vì suy nghĩ duy lý về một thách thức trong công việc hoặc tình huống khó xử về đạo đức, thì họ lại tách khỏi thách thức của mình mà rút vào trầm tư mặc tưởng. Vấn đề ở đây là một số vấn đề đòi hỏi phải suy nghĩ nhiều thêm chứ không phải ít đi. Đôi khi căng thẳng là một tín hiệu cho thấy chúng ta cần phải xem xét hoàn cảnh của mình thông qua suy nghĩ tự phản chiếu nhiều hơn, chứ không phải là sự rút lui “lưu tâm” hít thở tập trung hoặc các trải nghiệm giác quan tức thời khác. Các chiến lược tinh thức có thể giúp trí óc suy nghĩ hợp lý hơn, chứ không nên thay thế việc suy nghĩ duy lý, rõ ràng là thế. Một trong những khách hàng của tôi đã dành quá nhiều thời gian để thiền định và “lưu tâm” chấp nhận cuộc sống “theo cách riêng của nó”, và không đương đầu nổi với những người lao động

kém hiệu quả (cũng không kỷ luật hoặc sa thải được những người vi phạm tồi tệ nhất) trong công ty của mình. Sau những khoảng thời gian thiền định, cô khó trở lại với suy nghĩ tập trung hướng về nhiệm vụ. Cô cần tôi nhắc nhở và cam đoan rất nhiều lần rằng việc áp dụng phương pháp thiền định Phật giáo không dẫn đến việc phải chấp nhận hiệu suất không đạt chuẩn từ nhân viên. Thiền chánh niệm phải luôn được sử dụng để phục vụ cho việc nâng cao chứ không phải là thay thế quá trình suy nghĩ hợp lý và phân tích về nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân.

Nguy cơ tư duy tập thể

Khi việc thực hành tỉnh thức đã đi vào đời sống chính thống của Hoa Kỳ, một số tổ chức và công ty có quyết định đáng ngưỡng mộ là khuyến khích nhân viên của mình tận dụng điều này ở nơi làm

việc.³ Nhưng tôi biết có những tình huống mà định hướng mới đã đi quá xa. Có trường hợp, giám đốc một đơn vị kinh doanh của một công ty dịch vụ tài chính đã yêu cầu nhân viên phải mỗi tuần nhiều lần tham gia vào các buổi thực hành tỉnh thức dài từ 10-15 phút bao gồm thở có kiểm soát và làm theo hình ảnh hướng dẫn. Nhiều người tham gia đâm ra sợ hãi. Một số người cảm thấy vô cùng khó xử và không thoải mái, họ tin rằng việc thực hành tỉnh thức nên được thực hiện một cách riêng tư. Chính bài tập được cho là để giảm căng thẳng liên quan đến công việc lại thực sự đã làm gia tăng căng thẳng. Việc thực hành còn tiếp tục trong nhiều tuần cho đến khi một số thành viên cuối cùng đã lấy hết can đảm để nói với trưởng nhóm rằng họ thực sự muốn việc này được thực hiện không bắt buộc, không trừng phạt những người không tham gia. Tỉnh thức bắt nguồn từ triết lý và tâm lý học về sự tự tin vào năng lực bản thân và chủ động tự

chăm sóc bản thân. Áp đặt nó lên người khác theo cách từ trên xuống làm giảm giá trị việc thực hành và những người có thể được lợi khi thực hành theo nguyện vọng riêng của họ.

Việc tỉnh thức nổi lên như một hiện tượng văn hóa lớn trong bối cảnh Hoa Kỳ đương đại và trong thế giới kinh doanh nói riêng có thể là tin tốt cho những ai đang bị căng thẳng, kiệt sức, hay phải đối mặt với những thực tế khác của môi trường làm việc hiện đại. Nhưng việc thực hành tỉnh thức cần phải được kết hợp như một trong nhiều chiến lược tự lựa chọn nhằm đối phó với căng thẳng, suy nghĩ hiệu quả, đưa ra quyết định đúng đắn và đạt được kết quả viên mãn. Việc thực hành tỉnh thức nên được sử dụng để nâng cao các quá trình tư duy dựa trên lý trí và đạo đức của chúng ta, chứ không hạn chế hoặc thay thế chúng. Và chúng ta không bao giờ nên áp đặt việc thực hành tỉnh thức lên mọi người, đặc biệt ở nơi làm việc. Về cốt lõi, tỉnh thức

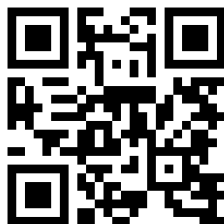
sẽ là một bước tiến rất lớn với văn hóa phương Tây nếu vẫn tập trung vào việc tạo cơ hội cho các cá nhân khám phá chiến lược cá nhân hóa của riêng họ nhằm khắc phục tình trạng lo lắng, kiểm soát căng thẳng, tối ưu hóa hiệu suất công việc và đạt đến hạnh phúc cũng như sự trọn vẹn.

DAVID BRENDDEL là chuyên gia phát triển khả năng lãnh đạo, khai văn doanh nghiệp, đồng thời là bác sĩ tâm thần tại Boston. Ông là nhà sáng lập và giám đốc của Leading Minds Executive Coaching, cũng là đồng sáng lập của Strategy of Mind, một công ty huấn luyện và phát triển lãnh đạo.

GHI CHÚ

1. J. Corliss, "Mindfulness Meditation May Ease Anxiety, Mental Stress," *Harvard Health Blog*, ngày 8 tháng Một, 2014.
2. M. Baime, "This Is Your Brain on Mindfulness," *Shambhala Sun*, tháng Bảy, 2011, 44-84; và "Relaxation Techniques: Breath Control Helps Quell Errant Stress Response," *Harvard Health Publications*, tháng Một, 2015.
3. Huffington, "Mindfulness, Meditation, Wellness and Their Connection to Corporate America's Bottom Line," *Huffington Post*, ngày 18 tháng Ba, 2013.

**Để tìm hiểu thêm
thông tin về cuốn sách,
vui lòng quét mã:**



TÌNH THỨC

Chịu trách nhiệm xuất bản
Giám đốc - Tổng Biên tập
Nguyễn Minh Huệ

Biên tập: Đồng Thị Thu Thủy
Sửa bản in: Trung Trĩnh
Thiết kế bìa: Mạnh Cường
Trình bày: Vũ Lê Thư

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội
Điện thoại: 04-3 934 1562 Fax: 04-3 938 7164
Website: <http://nhaxuatbanconghuong.com>
E-mail: nxbct@moit.gov.vn

In 5.000 cuốn, khổ 12,7x17,8 cm
tại Công ty TNHH In - Thương mại và dịch vụ Nguyễn Lâm
Địa chỉ: 352 giải phóng, Quận Thanh Xuân, Hà Nội.
Số xác nhận đăng ký xuất bản: 121-2021/CXBIPH/03-03/CT
Số Quyết định xuất bản: 149/QĐ - NXBCT cấp ngày 14 tháng 05 năm 2021
Mã số ISBN: 978-604-311-326-6. In xong và nộp lưu chiểu 2021.