

TỦ SÁCH DOANH TRÍ

Do Trường PACE tuyển chọn và giới thiệu

THAY ĐỔI TƯ DUY

— Changing Minds —

*Nghệ thuật và Khoa học thay đổi tư duy
của bản thân và những người khác*

HOWARD GARDNER

dtbooks
A Member of PACE



NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC XÃ HỘI

THAY ĐỔI TƯ DUY
(Nghệ thuật và Khoa học thay đổi tư duy của bản thân và
những người khác)



Tác giả: Howard Gardner

Người dịch: Võ Kiều Linh

Phát hành: DT Books

Nhà xuất bản Khoa Học Xã Hội 06/2014

ebook©vctvegroup

01-05-2019

GIỚI THIỆU TÁC GIẢ

Howard Gardner là Giáo sư khoa Nhận thức và Giáo dục do John H. và Elizabeth A. Hobbs sáng lập thuộc Trường Sư phạm Harvard. Ông cũng nắm giữ vị trí trợ lý Giáo sư Tâm lý học đại học Harvard, trợ lý Giáo sư Thần kinh học Đại học Boston khoa Y khoa, và Giám đốc cao cấp dự án Zero của Harvard.

Gardner nổi tiếng trong giới giáo dục vì lý thuyết trí thông minh đa dạng của ông (Multiple Intelligences), một lý thuyết phê bình ý niệm cho rằng chỉ tồn tại đơn lẻ một loại trí thông minh con người và loại thông minh này có thể được đánh giá thông qua các công cụ tâm thần học tiêu chuẩn. Trong hai thập kỷ vừa qua, ông và các đồng nghiệp trong dự án Zero nghiên cứu về các hình thức đánh giá dựa trên mức độ thể hiện; về giáo dục kiến thức; về việc sử dụng các loại thông minh để có được những giáo trình, hướng dẫn và đánh giá phù hợp với từng cá nhân hơn; và về bản chất của các ứng dụng liên kiến thức trong giáo dục. Trong những năm vừa qua, hợp tác với các nhà tâm lý học Mihaly Csik-szentmihalyi và William Damon, Gardner đã bắt đầu một nghiên cứu về Việc tốt - một công trình xuất sắc về chất lượng cùng với tinh thần trách nhiệm xã hội. Dự án Việc tốt bao gồm các nghiên cứu về những nhà lãnh đạo xuất chúng trong một số ngành nghề - trong đó có báo chí, luật, khoa học, y khoa, kịch nghệ, và từ thiện - cùng với những tấm gương trong các cơ quan và tổ chức.

Gardner là tác giả của vài trăm bài báo và 20 cuốn sách được dịch ra 22 thứ tiếng, trong đó có *Việc tốt: Khi sự xuất sắc và đạo đức gặp nhau-GoodWork: When excellence and ethics meet; Tư duy chuẩn mực: Trên cả thực tế và các bài kiểm tra-Chương trình Giáo dục phổ*

thông tiên tiến cho tất cả các học sinh-The disciplined mind: Beyond facts and standardized tests, the K-12 education that every child deserves; Đánh giá lại về trí thông minh: Những dạng thông minh trong thế kỉ 21-Intelligence reframed: Multiple intelligences for the twenty-first century; và Làm việc tốt: Những người trẻ tuổi đã đối mặt và xử lý những tình huống khó xử nơi làm việc như thế nào - Mailinggood: How young people cope with moral dilemmas at work (viết cùng với Wendy Fischman, Becca Solomon, và Deborah Greenspan).

Trong vô số các danh dự, Gardner nhận được Giải MacArthur năm 1981. Năm 1990, ông là người Mỹ đầu tiên nhận Giải Grawemeyer của đại học Louisville về giáo dục, và trong năm 2000 ông nhận giải thưởng từ Quỹ tưởng nhớ John S. Guggenheim. Ông đã nhận rất nhiều học vị danh dự từ 20 trường đại học và cao đẳng, trong đó có các trường ở Ireland, Ý và Israel.

Lãnh đạo vì Lợi ích chung

Loạt sách Lãnh đạo vì Lợi ích chung là thành quả của sự hợp tác giữa Trường Harvard Business School Press và Trung tâm Lãnh đạo công chúng của Chính phủ tại Trường John F. Kennedy thuộc Đại học Harvard. Mục tiêu của loạt sách này nhằm khuyến khích thảo luận về vai trò của nhà Lãnh đạo trong kinh doanh, Chính phủ, và xã hội, qua đó bổ sung lý thuyết cũng như đẩy mạnh thực hành về lãnh đạo, giúp thiết lập các tiêu chí xác định thế nào là lãnh đạo hiệu quả trong tương lai.

Dành tặng cho Courtney Sale Ross-Holst

LỜI NÓI ĐẦU

Bản thân quá trình viết sách có thể phần nào minh họa cho nội dung sách, ở một số phương diện, chính cuốn sách này mang những đặc điểm thay đổi tư duy mà nó đề cập đến. Lúc đầu tôi nghĩ mình viết một loại sách này, nhưng sau tôi thay đổi ý định, và cuối cùng cuốn sách xuất hiện hoàn toàn khác. Trong đa số các trường hợp, chúng ta không cảm thấy, hay hầu như không ý thức về sự thay đổi mà chỉ đột nhiên nhận thấy điều đó sau này. Phần còn lại tương đối đơn giản.

Tôi xin giải thích như sau, cũng như những nhà học thuật khác đã và đang tiến hành các nghiên cứu qua nhiều thập kỷ, tôi làm việc ở nhiều lĩnh vực đa dạng. Qua nhiều năm, tôi nghiên cứu về trí thông minh, sáng tạo, lãnh đạo, giáo dục, học tập, cải cách trường học, và đạo đức, dưới góc độ tâm lý nhận thức. Cuối những năm 1990, một biên tập viên của Harvard Business School Press (HBSP) đã hỏi liệu tôi có muốn viết những ý tưởng của mình cho các độc giả trong lĩnh vực kinh doanh không. Ban đầu có dẫn đo nhưng sau tôi bắt đầu quan tâm đến lời mời. Chúng tôi đã thỏa thuận về việc tôi sẽ xem xét những chủ đề này trong bối cảnh hướng đến những vấn đề thường gặp trong thế giới các tập đoàn.

Mấy năm sau, tôi đã cố gắng thử bắt tay vào viết cuốn sách một vài lần nhưng không lần nào cảm thấy hài lòng. Ý định chủ yếu là viết lại những ý tưởng tôi từng viết cho các độc giả của *Wall Street Journal* hay *Business Week* có vẻ không thích hợp. Lúc đó, tôi đã có những quan điểm suy nghĩ khác, và nhóm biên tập của HBSP cũng đã thay đổi. Một ngày mùa thu năm 2001, khi nói chuyện với tổng biên tập Hollis Heimbouch, một người biên tập mới chuyên tìm tòi các ý

tưởng, theo tôi nhớ, cuộc trao đổi có tính chất xúc tác này diễn ra như sau. Hollis nói “Anh quan tâm đến cách các lãnh đạo tác động đến những thành viên trong nhóm; quan tâm đến giáo dục và những khó khăn trong việc giảng dạy cái mới. Vậy chúng có quan hệ như thế nào? ‘sợi dây liên kết’ nằm ở đâu?”. Một ý tưởng từ những năm 1970 chợt lóe lên trong đầu tôi, gói gọn trong một câu đơn giản là “Hãy để Nixon là Nixon”. Tôi nói “Điều tôi thực sự quan tâm vào lúc này, Hollis, là làm thế nào chúng ta có thể thay đổi tư duy của mọi người về những vấn đề quan trọng”. Bà trả lời “Nếu vậy thì anh nên viết về vấn đề đó”. Với sự trao đổi tưởng chừng đơn giản đó, tôi đã hoàn toàn thay đổi hướng đi của mình, và không quá khó khăn, cuốn sách vừa hình thành trong đầu đã nhanh chóng được ra đời.

Tôi bắt đầu với một ý tưởng được gói gọn trong một phần trình bày: một loạt các phần viết về các chủ đề khác nhau mà tôi đã từng nghiên cứu, mỗi phần đều có ví dụ minh họa, từ lĩnh vực kinh doanh chứ không phải từ giáo dục (lĩnh vực chuyên nghiệp của tôi). Cuối cùng, tôi kết thúc bằng một ý tưởng tương đối khác: một cách suy ngẫm mở rộng về bản chất của thay đổi tư duy, với những ví dụ thuộc các phạm trù rộng lớn. Trong cuốn sách này, tôi mô tả 7 yếu tố đòn bẩy giúp thay đổi tư duy. Sự thay đổi tư duy diễn ra trong quá trình viết cuốn sách này chủ yếu nhờ vào những đòn bẩy mà tôi gọi là *yếu tố cộng hưởng, nhiều cách tiếp cận, và sự phản đối*. Tôi cũng mô tả 6 lĩnh vực thay đổi tư duy khác nhau; trong trường hợp cụ thể này, sự thay đổi tư duy đặc trưng là trong giới học thuật, một phạm trù khắc họa sự thay đổi tư duy qua việc vận dụng những hệ thống hình tượng khác nhau. Tôi tin phần tóm tắt này sẽ được giải mã khi bạn đọc cuốn *Thay đổi tư duy*.

LỜI CẢM ƠN

Nhiều người đã giúp tôi thay đổi suy nghĩ và mang lại sự ra đời của cuốn sách này. Về biên tập, trước tiên là Hollis Heimbouch, người kiên trì và nỗ lực đôi khi đến mức bực mình, nhưng xứng đáng nhận sự biết ơn vì đã “thúc đẩy” nhiệt tình với phong cách của một vận động viên đối với hình thức và nội dung sau cùng của cuốn sách. Về nghiên cứu, trước tiên xin dành lời cảm ơn cho Kim Barberich, trợ lý tài năng của tôi, người giúp tôi hiểu khả năng áp dụng những ý tưởng của mình vào bối cảnh kinh doanh và có những lời góp ý hữu ích cho một số bản thảo. Về phía biên tập, tôi cũng rất biết ơn Marjorie Williams và Jeff Kihoe của HBSP; Lucy McCauley, người đã biên tập xuất sắc gần hết bản thảo; và Cathi Reinfelder và Jan Bonassar, vì những giai đoạn cuối của công việc biên tập. Ở văn phòng tôi, Alex Chisholm chịu trách nhiệm về việc sắp xếp bản viết tay. Vợ tôi, Ellen Winner, và con trai tôi, Jay Gardner, đã cho tôi lời khuyên và sự hỗ trợ cần thiết trong quá trình viết sách. Quỹ Templeton đã tài trợ cho các cuộc tìm hiểu về những thành công trong kinh doanh. Trong số những đồng nghiệp đã cùng tôi thảo luận về các tài liệu này qua nhiều năm, tôi xin nêu tên ba người để đặc biệt cảm ơn: Warren Bennis, vì những kiến thức xuất chúng của ông liên quan đến kinh doanh và lãnh đạo; Jeffrey Epstein, vì những câu hỏi xuất sắc của ông; và James O. Freedman, vì sự rộng lượng và thông thái của ông.

Tôi xin dâng tặng cuốn sách này cho Courtney Sale Ross-Holst. Chúng tôi bắt đầu là những đồng nghiệp cùng suy nghĩ về các vấn đề thiết lập một ngôi trường mới. Ý tưởng chủ yếu là của Courtney và nhiệm vụ của tôi là “cân nhắc”. Qua nhiều năm, chúng tôi đã cộng tác

về vô số công việc ở rất nhiều nơi và đã trở thành những người bạn tốt. Những lời khuyên của Courtney luôn luôn xác đáng; và nói theo cách tôi ít khi dùng thì cô ấy thật sự là người nhìn xa trông rộng. Nói một cách trực tiếp hơn: Courtney đã thay đổi tư duy của tôi về nhiều vấn đề quan trọng. Tôi tin rằng những ý tưởng với tầm nhìn xa về giáo dục hiện nay của cô ấy một ngày nào đó sẽ trở nên phổ biến, vì - trên quy mô toàn cầu - cô ấy sẽ giúp tạo nên những thay đổi quan trọng.

Cambridge, Massachusetts

Tháng 9/2003

CHƯƠNG 1

NỘI DUNG CỦA TƯ DUY

Chúng ta luôn nói về thay đổi tư duy. Ý nghĩa của cách nói quen thuộc này đã quá rõ ràng: Chúng ta tư duy theo một chiều hướng, một số hoạt động xảy ra, và thật lạ, tư duy lại được thiết lập theo chiều hướng khác. Tuy vậy, chúng ta chủ yếu chỉ mới thấy phần bề mặt bên ngoài, trong số những trải nghiệm quen thuộc với con người, hiện tượng thay đổi tư duy ít được xem xét đến và theo tôi, ít được hiểu biết nhất.

Điều gì diễn ra trong quá trình thay đổi tư duy? Và chính xác cái gì khiến chúng ta thay đổi tư duy và bắt đầu hành động theo tư duy mới? Bản thân tôi cũng tò mò với những câu hỏi này, vì thế tôi suy nghĩ về chúng với tư cách là một nhà nghiên cứu tâm lý, mặc dù biết rằng một số khía cạnh của vấn đề thay đổi tư duy vẫn là đề tài nghiên cứu của tương lai không xa. Tôi xin trình bày những câu trả lời của mình ở những trang sau.

Tư duy, dĩ nhiên, rất khó thay đổi. Thế nhưng nhiều khía cạnh trong cuộc sống chúng ta đều nhằm đến mục tiêu thực hiện điều này – chẳng hạn, thuyết phục một đồng nghiệp tiếp cận cách giải quyết công việc mới, hay cố gắng loại bỏ một trong những định kiến của mình. Thậm chí một số người còn trở thành chuyên gia trong lĩnh vực thay đổi tư duy con người, như nhà trị liệu, người ảnh hưởng đến các quan điểm cá nhân của bệnh nhân; giáo viên, người giới thiệu cho học sinh cách suy nghĩ mới về một chủ đề quen thuộc; người bán hàng hay người quảng cáo thuyết phục khách hàng thay đổi nhãn hàng. Theo định nghĩa, lãnh đạo là người thay đổi tư duy - dù là lãnh đạo của một

quốc gia, một tập đoàn, hay một tổ chức phi lợi nhuận. Như vậy, thay vì xem hiện tượng thay đổi tư duy là đương nhiên, chắc chắn sẽ hữu ích nếu chúng ta hiểu sâu sắc hơn những câu hỏi hóc búa nhưng thú vị - chính xác về những gì diễn ra khi tư duy thay đổi từ tình trạng cố hữu với cái cũ sang một quan điểm hoàn toàn khác biệt.

Đầu tiên, cho phép tôi định nghĩa cụm từ “thay đổi tư duy” trong cách sử dụng của tôi. Để bắt đầu, tôi xin nói về những thay đổi *quan trọng* của tư duy. Theo nghĩa thông thường, chúng ta thay đổi suy nghĩ mọi lúc - trong lúc thức và, trong nhiều trường hợp, cả lúc ngủ. Thậm chí khi già đi, tư duy của chúng ta vẫn thay đổi, dù có thể không theo cách mong muốn. Tôi dùng cụm từ “thay đổi tư duy” để chỉ trường hợp các cá nhân hay tập thể từ bỏ cách suy nghĩ mà họ từng có về một vấn đề quan trọng và từ đó nhận thức về vấn đề này theo một cách mới. Cho nên nếu tôi quyết định đọc các mục báo theo một thứ tự khác, hay ăn trưa vào buổi chiều thay vì lúc 1 giờ trưa, thì đây không được xem là những thay đổi tư duy quan trọng. Mặt khác, nếu tôi luôn bỏ phiếu cho tất cả các ứng cử viên Đảng dân chủ và quyết định từ nay trở đi sẽ nhiệt tình vận động cho Đảng tự do; hoặc nếu tôi quyết định bỏ học luật để trở thành nghệ sĩ dương cầm ở quán bar, tôi sẽ xem đó là những thay đổi tư duy quan trọng. (Ngoại trừ có những trường hợp lạ mà đối với họ việc đổi giờ ăn trưa có thể là sự thay đổi lớn hơn là thay đổi nghề nghiệp). Tương tự, đối với những người tạo sự thay đổi - mang lại sự thay đổi về trí tuệ - cũng có trường hợp tương phản như vậy. Một giáo viên quyết định cho bài kiểm tra vào thứ 5 thay vì thứ 6 và do đó ảnh hưởng tới lịch học hàng tuần của tôi, tối đa chỉ mang lại sự thay đổi rất nhỏ trong đầu tôi. Nhưng với một giáo viên dẫn dắt tôi trong con đường học tập, động viên tôi tiếp tục theo đuổi một đề tài dù khóa học đã kết thúc, thì người đó đã ảnh hưởng đến tư duy của tôi một cách căn bản.

Tôi sẽ tập trung vào những thay đổi tư duy diễn ra *một cách có ý thức*, tức là kết quả của những yếu tố có thể xác định được (chứ không

phải là của sự sai khiến, lôi kéo tinh vi). Tôi chỉ khảo sát những người muốn tạo ra sự thay đổi tư duy và làm điều đó một cách thẳng thắn và minh bạch. Các trường hợp ví dụ của tôi bao gồm những nhà lãnh đạo chính trị như Thủ tướng Margaret Thatcher, người thay đổi hướng đi của Vương quốc Anh những năm 1980; những nhà lãnh đạo doanh nghiệp như John Browne, bây giờ là Lord Browne, người đã thay đổi hoạt động của tập đoàn dầu khí khổng lồ BP của Anh thập kỷ 90 (thế kỷ XX); nhà sinh vật học Charles Darwin, người đã chuyển hóa cách suy nghĩ của các nhà khoa học (và cả những người ngoài giới chuyên môn) về nguồn gốc con người; gián điệp Whittaker Chambers, người đã có những thay đổi dữ dội trong tư tưởng, làm biến đổi bức tranh chính trị của Mỹ đầu những năm 1950; và những người ít nổi tiếng hơn như các giáo viên, thành viên trong gia đình, đồng nghiệp, nhà trị liệu, và những người yêu nhau, họ thay đổi tư duy của những người xung quanh mình.

Trọng tâm chủ yếu của tôi là những đối tượng thay đổi tư duy thành công, nhưng tôi cũng xét đến những trường hợp thất bại của các nhà lãnh đạo chính trị, lãnh đạo doanh nghiệp, giới trí thức và những người muốn thay đổi tư duy khác. Cũng xin nói rằng, tôi sẽ không bàn đến những thay đổi vì bị ép buộc, hay là kết quả của sự lừa đảo hoặc mách khéo. Tôi sẽ giới thiệu 7 nhân tố - từ lý luận cho đến sự phản đối - có tác động riêng lẻ hoặc cùng nhau để tạo nên những thay đổi tư duy có ý nghĩa; và cách chúng tác động trong các trường hợp cụ thể khác nhau. Tất nhiên tôi cũng biết rằng thay đổi không phải lúc nào cũng diễn ra bởi ý định của những người tạo ra sự thay đổi hay bởi ước nguyện của những người có tư duy đã được thay đổi; một số tác động sẽ mang tính gián tiếp, khó thấy, dài hạn, không định trước, hay thậm chí ngoạn cố.

Thường nghệ sĩ là những người tiên phong trong việc khai phá các lĩnh vực mà sau này được các học giả tìm hiểu một cách thiết thực hơn. Quả vậy, tiểu thuyết gia kiêm nhà văn tiểu luận Nicholson Baker

đưa ra một ví dụ rất hay về thay đổi tư duy và - thú vị hơn - ông lý giải một cách trực giác về quá trình thay đổi tư duy đó^[1]. Baker nhớ lại một chuyến xe buýt ông đi từ New York City đến vùng nông thôn Rochester. Có hai việc cùng diễn ra trên chuyến xe này đã khiến Baker suy ngẫm về quá trình thay đổi tư duy.

Đầu tiên, tại một trạm trên đường đi, người lái xe buýt tìm thấy một chiếc giày lạc. Ông hỏi chiếc giày là của ai. Khi không có hành khách nào lên tiếng, người lái xe đã ném chiếc giày vào một thùng rác gần đó. Tại trạm sau của chuyến đi, một hành khách trông vẻ tội nghiệp đã hỏi người lái xe liệu có thấy chiếc giày nào không. Người lái xe cho người khách biết rằng ông hỏi quá muộn và chiếc giày đã bị vứt đi ở khu vực lân cận vùng Binghamton.

Baker so sánh việc quyết định ném chiếc giày với một quyết định diễn ra chậm hơn nhiều - thực chất, là sự thay đổi tư duy của chính ông. Trong cùng chuyến đi, nhà văn bắt đầu mơ tưởng về cách trang trí căn hộ của mình. Cụ thể, ông nghĩ về cách trang trí giàu sức tưởng tượng cho các chỗ ngồi: ông sẽ mua và lắp đặt những hàng xe nâng màu vàng và máy đào màu cam trong căn hộ. Khách đến nhà có thể ngồi lên dây chằng giữa các khung nâng của xe nâng hoặc có thể ngồi trong những gàu xúc của máy đào. Trong lúc Baker đang tính xem sàn nhà ông có thể chịu được trọng lượng bao nhiêu cái xe nâng thì người khách không may kia hỏi tìm chiếc giày của mình trong vô vọng.

Baker nghĩ lại về những gì diễn ra trong 5 năm kể từ khi ông bắt đầu hình dung về cách trang trí khác thường này: “Tôi thấy rằng, tôi đã thay đổi cách suy nghĩ của mình dù không nhận biết điều đó. Tôi không còn muốn sống trong một căn hộ được trang trí với những chiếc xe nâng và máy đào. Đâu đó tôi đã vứt bỏ sở thích này *một cách dứt khoát như việc người lái xe buýt ném chiếc giày phải của người đàn ông lạ lòng đáng thương* [chữ in nghiêng của Baker]. Mặc dù trong quá trình thay đổi diễn ra, tôi không trải nghiệm một thời khắc phân vân hay nghi ngờ nào về máy đào cả”^[2].

Baker tiếp tục suy ngẫm về bản chất kỳ lạ của những thay đổi tư duy diễn ra dần dần - những thay đổi dạng như sự chia xa của 2 người bạn, sự thay đổi về thị hiếu thẩm mỹ, sự biến đổi trong nhận thức hay niềm tin về chính trị. Ông thấy rằng sự thay đổi tư duy đa số là kết quả của một quá trình diễn ra chậm và hầu như không xác định được, chứ không hẳn là vì bất kỳ luận điểm hay sự nhận thức bất chợt nào. Hơn nữa, chúng ta thường chỉ nhắc đến sự sáng suốt đột nhiên sau khi sự kiện đã trở thành những câu chuyện chúng ta kể với bản thân và với người khác để giải thích cho sự thay đổi của mình. Ông kết luận sự suy ngẫm của mình mang đặc điểm của loại thay đổi tư duy mà tôi đang tìm hiểu: “Tôi không cần câu chuyện của người giáo viên sợ-những-quý, hay cuốn sách có tác động sấm sét, hay những năm học miệt mài nhưng cuối cùng lại suy sụp hão huyền, hay vòng kim kẹp của sự ăn năn: Tôi muốn mỗi sự thay đổi tư duy với tính chân thực, xương xẩu, phi lý, rắc rối, với tất cả những luồng trí tuệ đầy màu sắc vẫn còn dải buộc bay phấp phới trong gió”^[3].

Từ góc nhìn về một hiện tượng, Baker đã nắm bắt rõ ràng trải nghiệm mà tất cả chúng ta đều có với hai loại thay đổi tư duy khác nhau: một loại là dạng quyết định có vẻ đột ngột, như việc ném chiếc giày ra ngoài cửa sổ; loại kia là dạng quyết định có được một cách dần dần, thậm chí có lẽ còn không thể nhận ra qua một thời gian dài, giống như việc một người thay đổi khẩu vị vậy. Tôi tin rằng Baker đã đúng trong việc khẳng định rằng những thay đổi có ý thức dù diễn ra một cách đột ngột thường vẫn ẩn giấu quá trình tinh tế hơn, những cái được tích tụ qua một thời gian dài. Tuy nhiên, trường hợp thay đổi tư duy cá nhân chỉ là một phân cấp: Trong nhiều trường hợp, các đối tượng khác - như người lãnh đạo, giáo viên, các nhân vật truyền thông - đóng một vai trò quyết định trong việc thay đổi tư duy, dù là đột ngột hay nổi bật.

Cần phải có lời giải thích cho tất cả những hình thức thay đổi tư duy này. Các nhà khoa học xã hội có thể và nên giải nghĩa những điều

khó hiểu đối với tiểu thuyết gia hay những người tác động đến ông. Trong cuốn sách này, tôi xác định (1) các tác nhân và tác lực khác nhau dẫn đến sự thay đổi tư duy, (2) các công cụ được sử dụng, và (3) 7 yếu tố quyết định thành công của thay đổi tư duy. Đồng thời tôi muốn thể hiện tính hiệu quả của cách giải thích dựa trên ý thức của tôi, so với những cách lý giải khác dựa trên các yếu tố sinh học, hay các yếu tố văn hóa lịch sử.

Trước khi chúng ta tìm hiểu về đối tượng và công cụ cụ thể tạo ra sự thay đổi tư duy, cho phép tôi nói rõ ý khi đề cập đến những điều diễn ra trong “tư duy”. Mặc dù cả tôi và Baker đều nói về thay đổi tư duy, nhưng rõ ràng cái tôi đang viết (và có thể cũng là cái ông đang viết) cuối cùng đều liên quan đến những thay đổi về hành vi. Những thay đổi diễn ra “bên trong tư duy” có thể là mối quan tâm của giới học thuật, nhưng nếu chúng không tạo ra những thay đổi hành vi trong hiện tại hay tương lai, thì chúng không phải là đối tượng được quan tâm ở đây.

Vậy, tại sao không đơn giản là chỉ nói về hành vi? Tại sao phải mang tư duy vào thảo luận? Vì vấn đề mấu chốt của thay đổi tư duy là sản sinh ra sự chuyển biến “những biểu hiện trí tuệ” của một cá nhân - là cách nhận thức, đặt tên, duy trì và tiếp cận thông tin riêng biệt của mỗi người, ở đây, chúng ta sẽ đi thẳng vào lịch sử tâm lý học - một cách suy nghĩ về tư duy con người, cho phép chúng ta trả lời câu hỏi: Cần phải làm gì để thay đổi tư duy?

MỞ ĐẦU VỀ “TƯ DUY” TRÊN GÓC ĐỘ TÂM LÝ HỌC

Cách đây một thế kỷ, thời kỳ sơ khai nhất của ngành khoa học tâm lý, các nhà nghiên cứu phụ thuộc rất nhiều vào sự suy xét của bản thân (ý kiến nội quan) và không ngần ngại phát biểu về các ý tưởng, suy nghĩ, hình tượng, các trạng thái ý thức, thậm chí cả tư duy. Không may, con người chưa hẳn quan sát chính xác về trí tuệ của bản thân, và những lý giải nội quan về các trải nghiệm không thỏa mãn những tiêu chí khoa học nghiêm ngặt. Phản ứng chống lại sự phụ thuộc quá nhiều vào cá nhân, những người theo phong cách Nicholson Baker, một thế hệ các nhà tâm lý học quyết định loại bỏ khỏi kiến thức còn non nớt của mình tất cả những ý kiến cá nhân - tất cả những tham khảo về các hiện tượng trí tuệ. Thay vào đó, họ kêu gọi chỉ chú trọng vào những hành vi có thể quan sát được – những hành động có thể được nhìn thấy, thu lại, và định lượng một cách khách quan. Cách tiếp cận của họ - đã từng thống trị ở Mỹ và một số các quốc gia khác trong nửa thế kỷ - được gọi là chủ nghĩa hành vi. Nguyên lý (cùng là điểm hạn chế) của chủ nghĩa hành vi được chuyển tải rất hay qua một câu chuyện đùa cũ: Hai người theo chủ nghĩa hành vi làm tình với nhau. Sau đó, một người nói với người kia: “Chà, điều đó thật tuyệt cho anh. Nhưng nói cho em biết, đối với em thì tuyệt như thế nào nhỉ?”.

Dù có ưu điểm thế nào, chủ nghĩa hành vi cũng bị khai tử vào nửa sau thế kỷ XX. Có nhiều nguyên nhân khác nhau nhưng kẻ hành hình chính là máy vi tính. Vào những năm 1950 và 1960, rõ ràng máy tính có thể xử lý nhiều vấn đề phức tạp. Để giải quyết vấn đề hiệu quả, các máy tính đòi hỏi phải có thông tin, dữ liệu, sau đó máy có những hoạt động khác nhau được thực hiện theo thứ tự. Thông thường máy tính thực hiện những thao tác tính toán giống với con người. Vì có

bằng chứng cho rằng những vật thể do con người tạo ra có thể suy nghĩ, nên không thể phủ nhận hoạt động trí tuệ của chủ thể con người, nhưng người sản xuất ra phần cứng, viết nên phần mềm và xây dựng mô hình quy trình hoạt động cho các máy tính.

Vì vậy một cuộc cách mạng về nhận thức đã nổ ra^[4]. Luồng chảy trí tuệ này quét qua một số các kiến thức cách đây 50 năm và tạo dựng nên một lĩnh vực liên kiến thức gọi là khoa học nhận thức. Bỏ qua những chỉ trích của chủ nghĩa hành vi, các nhà khoa học về nhận thức xem xét lại những vấn đề và khái niệm bị phê phán trong những năm đầu của ngành tâm lý học (và, thực chất, là của những nhánh triết học vĩ đại trong quá khứ). Những nhà nhận thức học không chút do dự cũng nói về hình tượng, ý tưởng, hoạt động trí tuệ, và tư duy. Khi làm vậy, họ dựa rất nhiều vào phép loại suy và ngôn ngữ của thời đại máy tính. Do đó, cũng giống như những thiết bị máy móc hay điện tử vi tính, người ta phải nhập thông tin, xử lý nó theo nhiều cách khác nhau, và tạo ra các biểu hiện trí tuệ khác nhau. Có thể mô tả các biểu hiện trí tuệ này bằng ngôn ngữ tiếng Anh (hay Pháp, Swahili) - như tôi sẽ thường làm. Nhưng sau cùng vẫn tốt hơn nếu các biểu hiện trí tuệ này có thể được mô tả chính xác dưới dạng vật thể và hoạt động với ngôn ngữ lập trình. Thực ra, một lĩnh vực mới gọi là khoa học thần kinh về nhận thức đã xác nhận rằng một ngày nào đó các biểu hiện trí tuệ này sẽ được giải thích đơn thuần chỉ bằng thuật ngữ cơ thể. Chúng ta có thể chỉ ra một tập những liên kết hay mạng lưới thần kinh đại diện cho một hình ảnh, ý tưởng, hay khái niệm riêng biệt và quan sát những thay đổi theo đó một cách trực tiếp. Và nếu những kỹ thuật tương lai về cấy ghép não hay kiến tạo gien thu được thành quả, chúng ta thậm chí có thể thay đổi tư duy bằng cách thực hiện trực tiếp lên các neuron thần kinh hay các nucleotide (phần này sẽ được nói rõ hơn ở chương kết của cuốn sách).

Với yêu cầu hiện tại, tôi sử dụng ngôn ngữ của khoa học nhận thức để nói về cách biểu hiện trí tuệ thay đổi, hay bị thay đổi. Dĩ

nhien, dù nhỏ nhất, các biểu hiện trí tuệ của chúng ta luôn thay đổi. Đúng vậy, bạn có thể đã không đọc đến đây nếu bạn không muốn tự nguyện thay đổi trong biểu hiện - có lẽ là thay đổi về cách bạn hiểu lịch sử tâm lý học hay cách bạn suy nghĩ về cụm từ quen thuộc “thay đổi tư duy của tôi”. Hơn nữa, trừ phi bạn đọc những tác phẩm khoa học xã hội chỉ để giải trí, nếu không bạn sẽ cày xới cuốn sách này với niềm hy vọng các biểu hiện trí tuệ của bạn về “thay đổi tư duy” sẽ thay đổi nhiều hơn, và những thay đổi đó sẽ có ích cho bạn ở nhà, ở nơi làm việc hay nơi tụ họp bạn bè.

Vậy các biểu hiện trí tuệ là gì? Hãy bắt đầu với ví dụ minh họa dưới đây.

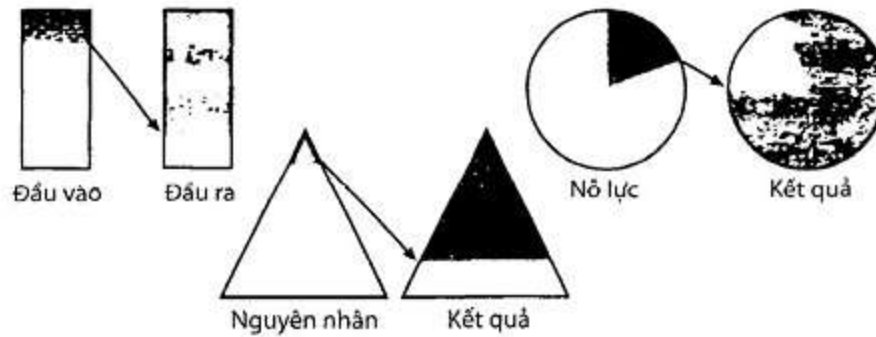
NHỮNG BIỂU HIỆN TRÍ TUỆ: NGUYÊN TẮC 80/20

Chúng ta hãy xem xét một loại thay đổi tư duy mà một số người đã trải nghiệm qua nhiều năm. Từ thuở ấu thơ, hầu hết chúng ta hành động theo suy nghĩ sau: Khi cần giải quyết một công việc, chúng ta sẽ làm hết sức có thể và dành thời gian như nhau cho mỗi phần của công việc. Theo “nguyên tắc 50/50” này, nếu phải học một bản nhạc, hay phải thành thực một trò chơi mới, hay thực hiện một số vai trò ở nhà hoặc tại nơi làm việc, chúng ta sẽ dàn trải sức lực bằng nhau cho các phần khác nhau.

Bây giờ hãy xem một cách nhìn khác về vấn đề này. Đầu thế kỷ trước, nhà kinh tế - xã hội học người Ý Vilfredo Pareto đưa ra một quy tắc, được biết đến dưới tên gọi “nguyên tắc 80/20”. Như Richard Koch giải thích trong cuốn sách thú vị *Nguyên tắc 80/20*,^[5] người ta có thể hoàn thành phần lớn những điều mình mong muốn - có thể đến 80% mục tiêu - với một nỗ lực tương đối khiêm tốn - có thể chỉ 20% mức độ yêu cầu (xem Hình 1-1). Điều quan trọng là phải xác định đúng đắn nên đặt nỗ lực vào đâu, và nắm bắt được “điểm quyết định” đạt được mục tiêu bất ngờ trong (hoặc ngoài) tầm với. Trái lại, ta nên tránh sự cám dỗ của suy nghĩ tự nhiên trong việc dành những nỗ lực bằng nhau cho mỗi phần của công việc, của vấn đề, dự án, hay sở thích; hoặc lãng phí sự chú ý ngang nhau cho tất cả mọi nhân viên, mọi người bạn, hay mọi điều quan tâm.

Hình 1-1

Nguyên tắc 80/20



Từ cuốn Nguyên lý 80/20 -The 80/20 Principle của Richard Koch (New York: Currency/Doubleday, 1998). In lại dưới sự cho phép của Random House.

Tại sao chúng ta phải thay đổi từ việc hành động theo nguyên tắc 50/50 sang tin tưởng vào lý thuyết rõ ràng ra đi ngược lại trực giác của Pareto? Hãy xem một số ví dụ cụ thể. Nhiều nghiên cứu đã cho thấy trong hầu hết các ngành kinh doanh, khoảng 80% lợi nhuận đến từ 20% sản phẩm. Điều này rõ ràng là hợp lý khi nhiều sự chú tâm và nguồn lực được dành cho những sản phẩm mang lại lợi nhuận, đồng thời loại bỏ những sản phẩm thua lỗ. Trong đa số các ngành kinh doanh, những công nhân giỏi hàng đầu sản xuất được nhiều hơn so với phần thu nhập của họ; do đó cần phải thưởng cho những người này trong khi cần phải loại bỏ những người làm việc không hiệu quả (và không mang lại lợi nhuận). Bổ sung cho ý niệm này (ngay cả những người bi quan cũng phải đồng ý), 80% các rắc rối đặc trưng trong đội ngũ nhân lực xuất phát từ một lượng nhỏ những người hay gây rắc rối – trừ phi đó là họ hàng của ông chủ - nếu không nhanh chóng loại bỏ họ ra khỏi công ty. (Với các doanh nghiệp Mỹ, nguyên tắc này được áp dụng rõ rệt bởi những công ty như GE, họ chọn ra 20% giỏi hàng đầu để thưởng và 10% tệ nhất để loại bỏ). Tỷ lệ tương tự cũng đúng với khách hàng: Những khách hàng hay bạn hàng tốt nhất mang lại phần lớn thành công cho kinh doanh, trong khi đa số các khách hàng chỉ đóng góp rất ít cho điểm lợi lỗ. Hầu như với bất kỳ những sản phẩm hay dự án nào, người ta đều có thể hoàn thành những mục tiêu

hay yêu cầu cơ bản chỉ với 1/5 nỗ lực thông thường; phần nỗ lực còn lại được sử dụng đơn giản chỉ để đạt sự hoàn thiện hay để thỏa mãn nỗi ám ảnh của riêng chúng ta. Trong trường hợp này, cần phải hỏi: Mình có thực sự muốn đạt sự hoàn thiện đó không? Có đáng để cống hiến quá nhiều sức lực chỉ cho một trong vô số những việc cần làm? Nguyên tắc 80/20 thậm chí cũng nổi lên trong những sự kiện gần đây. Theo tờ *New York Times*, 20% các máy quét hành lý ở các sân bay gây ra 80% nhầm lẫn^[6]. Để giải quyết vấn đề này, chuyên gia hàng không tên Michael Cantor đã đưa ra một nhiệm vụ mang tính giác quan đơn giản nhằm “quét ra” những máy quét kém hiệu quả nhất.

Đến đây, cho dù chưa bao giờ nghe về nguyên tắc này, bạn hẳn cũng đã nắm được ý chính (thậm chí có thể là 80%). Bạn sẽ có suy nghĩ về việc liệu nguyên tắc này có quen thuộc với mình không (“Pareto chỉ nói về ‘cắt giảm tổn thất của bạn’”), hay liệu nó có thực sự đại diện cho cách suy nghĩ mới về sự việc (“Tôi đang đi gặp giám đốc nhân sự và tìm cách loại bỏ 20% những người yếu kém nhất của nhóm chúng tôi”). Có lẽ bạn sẽ thắc mắc - chẳng hạn, có phải lúc nào cũng áp dụng 80/20? Làm sao biết được nên tập trung vào 20% nào? Chúng ta có thực sự muốn người phi công, bác sĩ phẫu thuật, các nhà khoa học, hay những nghệ sĩ áp dụng thứ tự ưu tiên 80/20? Và nếu là người bất kính một chút, bạn có thể hỏi: “Làm sao thằng cha tên Koch nào đó có thể viết về nguyên tắc 80/20 đến 300 trang?”. Câu trả lời ngắn gọn: Đó là một cuốn sách đáng đọc.

Nói cách khác, vào lúc này, bạn có thể bắt đầu thay đổi tư duy về những niềm tin trước kia và chấp nhận tính hợp lý trong ý kiến của Pareto - ít nhất cũng về mặt lý thuyết. Thật vậy, từ một góc nhìn, có vẻ dễ dàng diễn tả, hiểu rõ và thấm nhuần nguyên tắc 80/20. Con người có thể đã được thiết kế là những sinh vật sẵn sàng học hỏi suy nghĩ lựa chọn theo một cách mới. Tuy nhiên, trong thực tế, sự thật lại không phải như vậy. Một trong những thói quen ăn sâu nhất trong tư tưởng con người là niềm tin nên hành động theo nguyên tắc 50/50. Chúng ta

nên đối xử với mọi người và mọi việc công bằng như nhau - và mong chờ điều tương tự từ những người khác (đặc biệt là bố mẹ chúng ta!). Chúng ta nên dành thời gian như nhau cho mỗi người, mỗi khách hàng, mỗi nhân viên, mỗi dự án, mỗi phần của dự án. Những nhà tâm lý học tiến bộ đã giải thích “nguyên tắc bình đẳng” này là một phần của cấu trúc trí tuệ của giống loài chúng ta. Nhưng không cần phải viện đến lời giải thích về sinh học. Thời thơ ấu nhiều ấn tượng văn hóa cũng thể hiện ý niệm nên chia mọi thứ ngang nhau, như: “Bây giờ, các em, hãy chia kẹo để mỗi người có số kẹo như nhau”. Và vì vậy những người muốn hành động khác nguyên tắc 50/50 - có thể là 80/20, 60/40 hay 99/1 - sẽ cảm thấy quá khó để thực hiện điều này: Rất dễ phát biểu hay thuyết phục theo nguyên tắc 80/20; nhưng thay đổi tư duy để có thể hành động theo nguyên tắc đó lại khó hơn nhiều.

Có lẽ tốt nhất nên mô tả nguyên tắc 80/20 dưới dạng một khái niệm. Con người suy nghĩ dựa trên khái niệm và tư duy của chúng ta chứa đầy những loại khái niệm khác nhau - một số khái niệm hữu hình (như khái niệm về đồ gỗ, về bữa ăn), một số khác trừu tượng hơn (như khái niệm về dân chủ, về trọng lượng, hay tổng sản phẩm quốc gia). Một khi đã quen thuộc, các khái niệm thường trở nên cụ thể hơn, và chúng ta bắt đầu có thể nghĩ về chúng như cách chúng ta nghĩ về những thứ có thể cầm nắm hay ném được. Vì vậy, thoát nhìn, nguyên tắc 80/20 có vẻ trừu tượng và khó hiểu, nhưng sau khi sử dụng một thời gian, và ứng biến với nó trong nhiều bối cảnh khác nhau, thì nguyên tắc này có thể trở nên quen thuộc và thân thương như chú gấu bông Teddy cũ kỹ.

Hơn nữa, một khái niệm càng quen thuộc thì càng dễ suy nghĩ theo nhiều cách khác nhau. Điều này đã gợi ý cho tôi một điểm quan trọng: trình bày một khái niệm theo nhiều hình thức khác nhau có thể là phương pháp hữu hiệu để thay đổi tư duy của người khác. Chúng ta đã mô tả nguyên tắc 80/20 bằng con số và từ ngữ - hai hình thức trình bày phổ biến (những biểu tượng dễ hiểu thể hiện khái niệm). Nhưng

không nhất thiết chỉ hạn chế trong hai hình thức thể hiện bằng ngôn ngữ và con số, có những cách trình bày khác dùng các loại hình biểu tượng khác nhau có tác động đến sự thay đổi tư duy. Ở Hình 1-1, tôi đã mô tả nguyên tắc này bằng hình vẽ.

Bây giờ chúng ta xem xét 3 cặp số đối lập trong cuốn sách của Koch. Mỗi con số này thể hiện dữ liệu về lượng tiêu thụ bia tương ứng với nguyên lý 80/20 và mỗi con số đều chuyển tải cùng một quan điểm chung, đến khán giả cùng loại hay khác nhau. Hình 1-2 là danh sách theo thứ tự của 100 người uống bia, mỗi con số thể hiện số ly bia tiêu thụ trong tuần. 20 người đầu danh sách tiêu thụ khoảng 700 ly; 80 người còn lại tiêu thụ 300 ly, trong số đó 20 người ít uống nhất chỉ có 27 ly.

Hình 1-2

Nguyên tắc 80/20 trong trường hợp những người uống bia

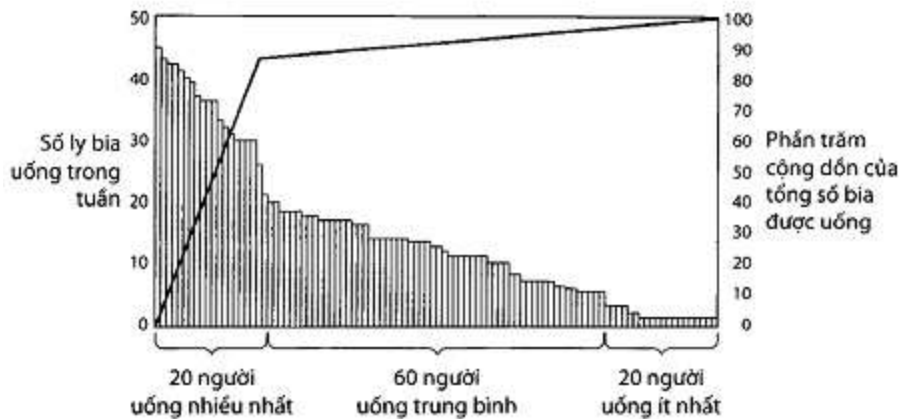
Thứ hạng	Tên	Số ly bia uống	Cộng dồn
20 người uống bia nhiều nhất			
1	Charles H	45	45
2	Richard J	43	88
3=	George K	42	130
3=	Fred F	42	172
5	Arthur M	41	213
6	Steve B	40	253
7	Peter T	39	292
8	Reg C	38	330
9=	George B	36	365
9=	Bomber J	36	401
9=	Fatty M	36	437
12	Marian C	33	470
13	Stewart M	32	502
14	Cheryl W	31	533
15=	Kevin C	30	563
15=	Nick B	30	593
15=	Ricky M	30	623
15=	Nigel H	30	653
19	Greg H	26	679
20	Carol K	21	700
20 người uống bia ít nhất			
81=	Rupert E	3	973
81=	Patrick W	3	976
81=	Anne B	3	979
81=	Jamie R	3	982
85=	Stephanie F	2	984
85=	Carli S	2	956
87=	Roberta F	1	987
87=	Pat B	1	988
87=	James P	1	989
87=	Charles W	1	990
87=	Jon T	1	991
87=	Edward W	1	992
87=	Margo L	1	993
87=	Rosabeth M	1	994
87=	Shirley W	1	995
87=	Greg P	1	996
87=	Gilly C	1	997
87=	Francis H	1	998
87=	Dan C	1	999
87=	Dan B	1	1000

Từ cuốn Nguyên lý 80/20 -The 80/20 Principle của Richard Koch (New York: Currency/Doubleday, 1998). In lại dưới sự cho phép của Random House.

Hình 1-3 là một biểu đồ theo thuyết Descartes so sánh tổng số ly bia mỗi người uống hàng tuần so với số phần trăm tổng lượng bia được uống. Ở đây chúng ta có thể thấy số ly bia một người uống (được thể hiện bằng những đường sọc dọc) và phần trăm cộng dồn (được thể hiện bằng đường tăng đột ngột ở phía trái biểu đồ và từ từ tăng dần đến số cao nhất).

Hình 1-3

Biểu đồ phân bố tần suất 80/20 của những người uống bia

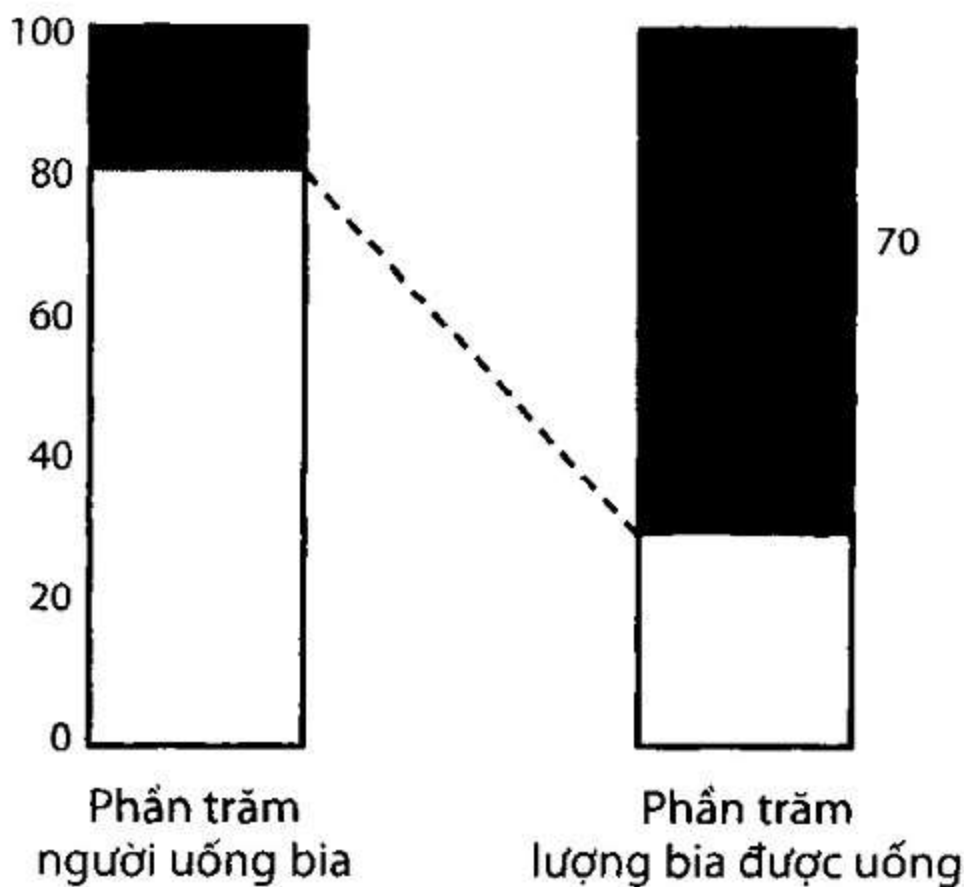


Từ cuốn Nguyên lý 80/20 -The 80/20 Principle của Richard Koch (New York: Currency/Doubleday, 1998). In lại dưới sự cho phép của Random House.

Hình 1-4, là loại đơn giản nhất, thể hiện một biểu đồ gồm hai cột đứng. Cách khắc họa lý tưởng này tuy không thể hiện thông tin uống bia của từng cá nhân nhưng chúng ta có thể dễ dàng thấy được số phần trăm tương đối thấp của những người nghiện bia rượu (20%) đã uống phần lớn lượng bia (khoảng 70%).

Hình 1-4

Tỷ lệ người uống bia so với lượng bia được uống



Từ cuốn Nguyên lý 80/20 - *The 80/20 Principle* của Richard Koch (New York: Currency/Doubleday, 1998). In lại dưới sự cho phép của Random House.

Những cách suy nghĩ khác nhau về nguyên tắc Pareto đã cho chúng ta thấy đặc điểm quan trọng của các biểu hiện trí tuệ: Chúng có nội dung lẫn hình thức, hay định dạng. *Nội dung* là ý tưởng cơ bản chứa đựng trong biểu hiện - cái mà các nhà ngôn ngữ học gọi là *ngữ nghĩa* của thông điệp. *Hình thức* hay *định dạng* là ngôn ngữ, hay hệ thống hình tượng, hay ý niệm cụ thể qua đó nội dung được thể hiện.

Cả 3 cách thể hiện ý tưởng 80/20 về cơ bản đều chuyển tải cùng một nội dung hay ngữ nghĩa: một số phần trăm nhỏ người uống đã sử dụng phần lớn số lượng bia. Tuy nhiên, những phương pháp đồ thị được sử dụng - nghĩa là hình thức, định dạng hay (một cách kỹ thuật hơn) cú pháp - lại khác biệt, và mỗi người sẽ cảm thấy hình thức thể hiện nào đó dễ hiểu hơn so với các hình thức khác. Xin nhớ rằng từ

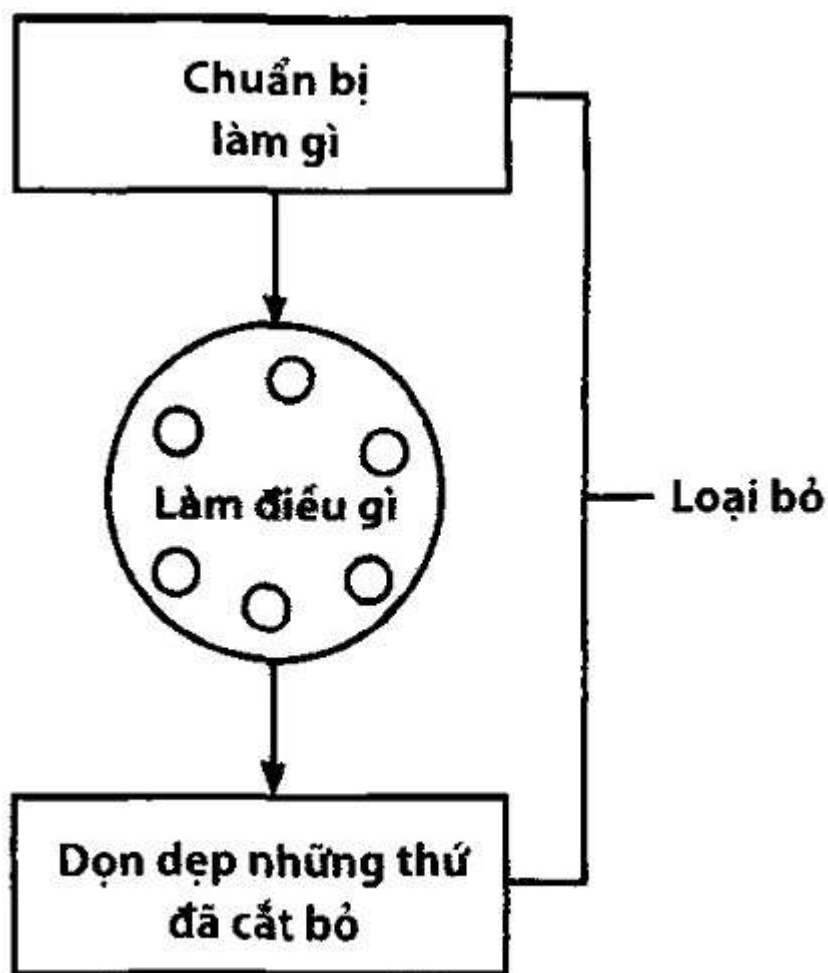
một ý kiến chính thức, mỗi dạng đồ thị này có thể mô tả bất kỳ cái gì, từ số ngày nắng ở Seattle trong suốt tháng 9 cho đến tỷ lệ mất tế bào não trong mỗi 10 năm của cuộc đời. Chỉ khi những công cụ hỗ trợ hình ảnh này có kèm các chú thích thì chúng ta mới có thể hiểu hết ý nghĩa cụ thể mà người vẽ đồ thị muốn chuyển tải.

Khi đó, về cơ bản, một ngữ nghĩa hay nội dung giống nhau có thể được chuyển tải bằng nhiều hình thức khác nhau, như: từ ngữ, con số, diễn giải, liệt kê, tọa độ Decartes, hay đồ thị hình cột. Lúc đầu tiếp xúc, chúng ta có thể nghĩ đến nguyên tắc 80/20 ở phương diện tỷ lệ số học (4:1). Tuy nhiên, sau đó, chúng ta có thể nghĩ về nguyên tắc này qua các hình ảnh không gian, những phép ẩn dụ từ ngữ, trạng thái cơ thể, hay thậm chí là những đoạn nhạc. Quả vậy, một biện pháp hữu hiệu để chuyển tải nguyên tắc 80/20 là sử dụng hình minh họa (hình 1-5). Ngược lại, hệ thống ngôn ngữ hay đồ thị giống nhau có thể chuyển tải vô số các ý nghĩa, miễn là vẫn tuân thủ các nguyên tắc quy định hệ thống biểu thị nào đó và có chú thích phù hợp.

Hình 1-5

Biểu đồ nhanh và tắt

Biểu đồ này thể hiện quá trình của “nhanh và tắt”. Chú ý rằng hình ở giữa là một vòng tròn có nhiều lỗ. Ý muốn nói là khi thực hiện “nhanh và tắt” bạn đã cắt hết các góc và có những thứ bị bỏ sót.



Từ cuốn Nguyên lý 80/20 - The 80/20 Principle của Richard Koch (New York: Currency/Doubleday, 1998). In lại dưới sự cho phép của Random House.

Ở đây tôi xin nhắc lại rằng thể hiện một quan điểm theo nhiều cách khác nhau là một phương cách hiệu quả để thay đổi tư duy. Nhưng ngoài ra còn yếu tố nào khác có thể khiến một cá nhân thay đổi cách nhìn của mình và bắt đầu hành động trên cơ sở nguyên tắc mới – chẳng hạn, loại bỏ quan điểm 50/50 và tán thành quan điểm 80/20 ở mọi lĩnh vực trong cuộc sống? Liệu đó có phải là những nhân tố đã thuyết phục Nicholson Bakers cuối cùng không muốn trang trí căn hộ của mình bằng xe nâng và xe xúc? Tôi đã xác định được 7 nhân tố - có khi tôi gọi chúng là những đòn bẩy - có tác dụng trong những trường hợp này cũng như trong tất cả các trường hợp thay đổi tư duy. Thật trùng hợp, mỗi nhân tố đều bắt đầu bằng chữ “re”.

Lý luận (Reason)

Đặc biệt đối với những người tự cho mình có học vấn, lý luận có tác dụng lớn trong việc xây dựng niềm tin. Quá trình suy luận bao gồm xác định những nhân tố có liên quan, lần lượt cân nhắc từng cái, sau đó đưa ra đánh giá tổng thể. Lý luận có thể dựa trên tính logic tuyệt đối, trên việc sử dụng biện pháp so sánh hay phân loại. Ngay khi tiếp xúc nguyên tắc 80/20 lần đầu, lý luận sẽ dẫn dắt xác định tất cả những vấn đề có liên quan cần phải xem xét và cân nhắc chúng một cách tương ứng: Một quy trình như vậy có thể giúp đưa ra quyết định liệu có nên tán thành nguyên lý 80/20 nói chung, và áp dụng nó trong một trường hợp cụ thể nào không. Để quyết định cần trang trí căn hộ nhiều thế nào, Baker có thể viết ra một danh sách những điều lợi và bất lợi trước khi đi đến đánh giá cuối cùng.

Nghiên cứu (Research)

Bổ sung cho vai trò của lý luận là thu thập những dữ liệu có liên quan. Những người đã được đào tạo về khoa học có thể tiến hành một cách có hệ thống, thậm chí có lẽ còn dùng những biện pháp kiểm tra thống kê để xác minh - hay loại bỏ nghi ngờ - những xu hướng có triển vọng. Tuy vậy, việc nghiên cứu không phải lúc nào cũng mang tính chất chính quy; mà chỉ cần xác định những trường hợp có liên quan và đánh giá xem chúng có tác động đến việc thay đổi tư duy hay không. Một người quản lý biết về nguyên tắc 80/20 có thể sẽ nghiên cứu xem liệu những ứng dụng của nguyên tắc này – chẳng hạn như - về con số bán hàng hay về việc thiếu hụt nhân sự - có xác thực không. Tự nhiên, trong phạm vi nghiên cứu để xác minh nguyên tắc 80/20, hành vi và tư duy có chiều hướng bị dẫn dắt theo. Nhà văn Baker có thể đã tiến hành nghiên cứu chính quy hoặc không chính quy về chi phí các nguyên vật liệu khác nhau và về ý kiến của những người có thể sẽ đến thăm căn hộ vừa được trang trí của ông.

Sự cộng hưởng (Resonance)

Lý luận và nghiên cứu có tác động vào nhận thức của tư duy con người; còn sự cộng hưởng tác động vào cảm xúc. Một quan điểm, một ý tưởng, hay một cách nhìn phải tạo sự cộng hưởng khiến người ta cảm thấy nó đúng đắn, phù hợp với hoàn cảnh hiện tại, và thuyết phục người đó không cần phải xem xét gì thêm. Đương nhiên sự cộng hưởng có thể diễn ra sau khi sử dụng lý luận và/hoặc nghiên cứu; nhưng cũng có thể nó xảy ra ở mức độ vô thức, và cũng có thể trực giác mang tính cộng hưởng lại mâu thuẫn với những suy xét chín chắn của con người lý trí. Sự cộng hưởng thường xảy đến khi chúng ta cảm thấy có “mối liên hệ” (relation) với người thay đổi tư duy, cảm thấy rằng người đó “đáng tin cậy” (reliable), hay đáng “kính trọng” (respect) - lại thêm 3 từ với chu “re” nữa. Nếu ý tưởng về xe nâng và máy đào có tác động cộng hưởng với Baker, ông có thể sẽ tiến hành trang trí lại. Nếu mọi người cảm thấy nguyên tắc 80/20 tốt hơn nguyên tắc 60/40 hay 50/50, thì nó có khả năng được người ra quyết định trong tổ chức sử dụng.

Tôi thấy rằng tài hùng biện (rhetoric) là phương tiện chủ yếu để thay đổi tư duy. Thuật hùng biện cần dựa vào nhiều yếu tố. Trong hầu hết các trường hợp, hùng biện có hiệu quả nhất khi mang tính logic chặt chẽ, rút ra từ những nghiên cứu có liên quan, và có tác động cộng hưởng với người nghe (có lẽ cũng giống những nhân tố “re” khác vừa được đề cập). Chỉ tiếc là chữ hùng biện (rhetoric) lại có chữ “h” ở vị trí chữ cái thứ 2.

Tiếp cận ý tưởng theo nhiều cách khác nhau - gọi tắt là Tái diễn giải (Representational Redescriptions)

Nhân tố thứ 4 nghe có vẻ mang tính kỹ thuật nhưng ý nghĩa thực chất cũng đơn giản. Sự thay đổi tư duy trở nên thuyết phục hơn khi nó được thể hiện ở những hình thức khác nhau, bổ sung lẫn nhau. Như tôi đã đề cập, có thể trình bày nguyên tắc 80/20 theo một số phương thức

ngôn ngữ, con số và đồ thị khác nhau; tương tự, như đã nêu, một số người có thể dễ dàng đưa ra những cách diễn đạt khác nhau về tư tưởng trang trí của Baker. Đặc biệt, đối với những vấn đề mang tính hướng dẫn - dù là ở lớp tiểu học hay ở một khóa đào tạo quản lý - thì việc diễn đạt bài học theo những hình thái thích hợp là vấn đề then chốt^[7].

Nguồn lực hậu thuẫn và phần thưởng (Resources and Rewards)

Trong những trường hợp đã đề cập, khả năng thay đổi tư duy nằm trong tầm với của những người có đầu óc rộng mở. Tuy nhiên, đôi khi sẽ dễ dàng thay đổi tư duy hơn khi có những nguồn hậu thuẫn đáng kể. Giả sử một nhà hảo tâm quyết định cấp vốn cho một tổ chức phi chính phủ sẵn sàng áp dụng nguyên tắc 80/20 trong tất cả các hoạt động của mình. Lúc này thế cân bằng sẽ bị lật đổ. Hay giả sử rằng một công ty trang trí nội thất quyết định cho Baker tất cả những nguyên vật liệu ông cần với mức phí thấp, hay thậm chí là miễn phí. Tương tự, khả năng trang trí lại với chi phí thấp có thể sẽ lật đổ thế cân bằng. Từ cái nhìn tâm lý học, việc cung cấp nguồn hậu thuẫn là một trường hợp tăng cường (reinforcement) mang tính tích cực - lại một chữ “re” nữa. Nhiều người được thưởng vì cách thức hành vi và suy nghĩ hơn là vì những cái khác. Tuy nhiên, rốt cuộc nếu cách suy nghĩ mới không phù hợp với những tiêu chí khác - như lý luận, nghiên cứu, sự cộng hưởng - thì nó sẽ không thể tồn tại khi không còn nguồn hậu thuẫn.

Hai nhân tố khác cũng ảnh hưởng tới việc thay đổi tư duy, nhưng theo cách khác với 5 nhân tố đã được nêu.

Những biến cố trên thế giới (Real world events)

Đôi khi, một sự kiện lớn diễn ra trong xã hội có ảnh hưởng đến nhiều người, không chỉ những cá nhân muốn thay đổi tư duy. Ví dụ như chiến tranh, bạo tố, tấn công khủng bố, suy thoái kinh tế - hay, theo hướng tích cực hơn trong thời đại của hòa bình và thịnh vượng, là

sự xuất hiện của các phương pháp chữa trị giúp giảm bệnh tật và kéo dài tuổi thọ, sự nổi lên của một người lãnh đạo hoặc nhóm hay đảng chính trị ôn hòa. Luật pháp cũng có thể giúp xúc tiến những chính sách dạng như quy luật 80/20. Không có gì khó hiểu nếu luật (ở Singapore chẳng hạn) cho phép thưởng đặc biệt cho những công nhân có năng suất bất ngờ, và trừ lương những người kém năng suất được thông qua, thì luật này có thể sẽ thúc đẩy các cơ sở sản xuất quyết định áp dụng nguyên tắc 80/20, dù đang trong thời đại mọi người sử dụng quy luật tập quán 50/50. Hay ví dụ, một sự suy thoái kinh tế có thể vô hiệu hóa những kế hoạch trang trí lại căn hộ của Baker, nhưng nếu ở một thời đại thịnh vượng làm việc đó dễ diễn ra hơn. (Ông thậm chí còn có thể mua một căn hộ thứ hai để “thử nghiệm”!).

Sự phản kháng (Resistances)

Tất cả sáu nhân tố đã đề cập có thể hỗ trợ thay đổi tư duy. Tuy nhiên, nếu nói chỉ tồn tại những nhân tố thuận lợi là phi thực tế. Quả vậy, ở chương 3 tôi sẽ giới thiệu một mâu thuẫn lớn trong thay đổi tư duy. Rất dễ dàng và thuận theo tự nhiên nếu chúng ta thay đổi suy nghĩ trong những năm đầu đời, nhưng càng có tuổi chúng ta càng khó thay đổi tư duy. Đơn giản là vì chúng ta đã xây dựng những quan điểm nhận thức vững chắc mang tính chất phản kháng, không muốn thay đổi. Muốn tìm hiểu về thay đổi tư duy phải xét đến sức mạnh của những ý nghĩ phản kháng khác nhau. Bản chất phản kháng đó khiến người ta dễ dàng quay lại nguyên tắc 50/50, thậm chí ngay cả sau khi những lợi điểm của nguyên tắc 80/20 đã được nêu ra một cách thuyết phục. Ví dụ, Baker có thể quyết định giữ hình thức trang trí căn hộ của mình như hiện tại, cho dù khi các yếu tố như lý luận, cộng hưởng, nguồn tài trợ hay những thứ tương tự ca bài ca thần Circe. Việc di chuyển rắc rối, hoặc sự tỉnh ngộ của ông và những người khác khi có thêm những chiếc xe xúc và xe nâng, có thể lấn át những động lực trang trí mới.

Như vậy tôi đã giới thiệu 7 nhân tố đóng vai trò then chốt trong việc thay đổi tư duy. Nhìn vào những trường hợp thay đổi tư duy thành công hoặc thất bại, có thể thấy rằng các yếu tố này tác động theo những cách khác nhau. Hiện tại, tôi sẽ chỉ nói rằng việc thay đổi tư duy diễn ra dễ dàng khi 6 nhân tố cùng hoạt động hòa hợp với nhau và sự phản kháng tương đối yếu. Ngược lại, thay đổi tư duy khó diễn ra khi sự phản kháng quá mạnh, và các nhân tố khác không cùng đi theo một hướng.

Dĩ nhiên việc thay đổi tư duy diễn ra ở nhiều cấp độ phân tích khác nhau, khi 7 nhân tố đã đề cập trên tác động đến những chủ thể khác nhau, từ một cá nhân đơn lẻ cho đến cả một quốc gia. Từ chương 4 đến chương 9 của cuốn sách tôi sẽ xem xét 6 lĩnh vực, hay 6 vũ đài diễn ra sự thay đổi tư duy:

1. Những thay đổi ở quy mô lớn có liên quan đến những nhóm đa dạng không đồng nhất, chẳng hạn như dân số của toàn bộ quốc gia.
2. Những thay đổi ở quy mô lớn có liên quan đến một nhóm đồng nhất hay đồng đều, như một công ty hay một trường đại học.
3. Những thay đổi diễn ra trong các tác phẩm nghệ thuật, khoa học, hay học thuật, chẳng hạn như những bài viết của Karl Marx hay của Sigmund Freud, những lý thuyết của Charles Darwin hay của Albert Einstein, hoặc những sáng tạo nghệ thuật của Martha Graham hay của Pablo Picasso.
4. Những thay đổi trong các môi trường đào tạo chính quy, như trong trường học hay từ các chương trình đào tạo.
5. Những hình thức thay đổi tư duy gần gũi hơn liên quan tới hai hay một số ít người, chẳng hạn như những thành viên trong gia đình.
6. Những thay đổi diễn ra trong tư duy của chính bản thân một cá nhân, chẳng hạn như những gì diễn ra khi Nicholson Baker suy ngẫm về việc trang trí nội thất.

Cuối cùng, tôi xin giới thiệu những thuật ngữ cơ bản mà tôi sẽ dùng.

NỘI DUNG CỦA TƯ DUY: CÁC Ý TƯỞNG, KHÁI NIỆM, CÂU CHUYỆN, LÝ THUYẾT, KỸ NĂNG

Đa số chúng ta dùng từ *ý tưởng* để biểu thị bất kỳ nội dung trí tuệ nào - và điều đó là hoàn toàn hợp lý. Dĩ nhiên, có rất nhiều loại ý tưởng (ngoài những khái niệm như nguyên tắc 80/20 hay cách trang trí căn hộ mới) nhưng tôi sẽ chỉ tập trung vào 4 loại ý tưởng có tầm quan trọng đặc biệt trong quá trình nghiên cứu về thay đổi tư duy, đó là: khái niệm, câu chuyện, lý thuyết và kỹ năng.

Khái niệm, đơn vị cơ bản nhất, là một cụm từ bao quát dùng để miêu tả một tập hợp những chủ thể có quan hệ gần gũi với nhau. Ví dụ khi chúng ta nói về loại thú nuôi 4 chân biết sữa, nghĩa là chúng ta đang thể hiện khái niệm của mình về loài chó. Ngay cả trẻ con cũng biết đến hàng trăm khái niệm - từ xe hơi cho đến ngựa vằn – mặc dù có thể chúng không xác định được ranh giới giữa các khái niệm, như: giữa “chó” và “mèo” chẳng hạn - như người lớn. Người lớn còn có những khái niệm trừu tượng hơn, như: trọng lực, dân chủ, sự quang hợp, niềm tự hào - vượt quá tầm hiểu biết của trẻ con.

Câu chuyện là những bài tường thuật mô tả sự kiện diễn ra theo thời gian. Ít nhất, câu chuyện bao gồm một nhân vật chính hay một vai chính, những hoạt động diễn biến hướng đến cùng một mục tiêu, một cuộc khủng hoảng và một giải pháp, hay ít nhất là một nỗ lực tìm kiếm giải pháp. (Trong bài luận viết về thay đổi tư duy, Baker kể 2 câu chuyện rất ngắn -về người đàn ông và chiếc giày, về tác giả và căn hộ trong mơ của ông). Con người thích nghe kể chuyện và cũng là những người kể chuyện bẩm sinh. Lúc bắt đầu đi học, bọn trẻ đã biết hàng chục câu chuyện, lượm lặt từ gia đình, từ các phương tiện truyền

thông, và từ sự quan sát cùng như kinh nghiệm của chính bản thân. Khi trưởng thành, họ biết đến hàng trăm câu chuyện, dù những câu chuyện này có thể chỉ được xây dựng trên cơ sở một số ít cốt truyện. (Xin nhớ rằng, chỉ có 6 loại chuyện đùa cơ bản!).

Lý thuyết là những lời giải thích tương đối chính thức về các quá trình trong thế giới. Lý thuyết có thể có dạng như “X xảy ra bởi vì A, B, C” hay “Có 3 loại Y và chúng khác nhau ở những phương diện sau” hay “Tôi dự đoán rằng hoặc Z hoặc Y sẽ xảy ra, phụ thuộc vào điều kiện D”. Nguyên tắc Pareto thể hiện một lý thuyết về cách tổ chức hiệu quả trong đời sống hàng ngày. Khi còn nhỏ, trẻ con đã dần có những lý thuyết về cách hoạt động của mọi thứ trên thế giới. Chúng cũng tiếp xúc với các lý thuyết trong nền văn hóa của chúng. Và khi bắt đầu học hành nghiêm túc ở trường, chúng sẽ biết đến những lý thuyết chính quy. Hãy xem một ví dụ sau: tất cả trẻ em ở những vùng có khí hậu mưa sẽ có các lý thuyết về bão có sấm sét. Lúc đầu có thể chúng nghĩ rằng những sự kiện thời tiết này là cơn giận dữ của bố mẹ chúng hay cơn thịnh nộ của các vị thần, hay là âm mưu của một mưu phù thủy độc ác. Sau này, qua quan sát diễn biến dự đoán được của những hiện tượng này, chúng sẽ đưa ra giả thuyết rằng chính chớp đã tạo nên sấm. Đa số, chúng sẽ không phát hiện nguyên nhân thực sự của bão sấm chớp cũng như mối liên hệ giữa chớp và sấm, trừ phi có học về ngành khí tượng và biết đến luồng khí, sự thay đổi nhiệt độ, sự tích điện, tốc độ khác nhau của ánh sáng và âm thanh.

Ví dụ về bão sấm chớp đã giúp lý giải mối liên quan giữa 3 loại nội dung mà tôi đề cập. Đầu tiên, trẻ con có thể chỉ có một khái niệm về bão sấm chớp - là một mớ hỗn độn của âm ướt, tia chớp, âm thanh choáng óc. Sau đó, chúng có thể nghĩ ra một câu chuyện mà chúng cảm thấy hài lòng: “Vị thần thức ăn giận dữ vì mình đã không ăn hết bữa tối. Chắc vậy nên ông đã làm tiếng động mạnh để mình sợ”. Câu chuyện này cũng có thể tiến triển thành một lý thuyết hư cấu: Chớp tạo ra bão, và bão tạo ra nhiều tiếng động mạnh. Một khóa học về khí

tượng có thể dẫn đến một lý thuyết phức tạp hơn: bão sấm chớp được hiểu là những dòng khí trong một đám mây làm đảo lộn hơi ẩm và tạo nên sự tích điện, gây nên hiện tượng chớp.

Tiếp đến là nội dung thư 4 và cuối cùng của tư duy – những *kỹ năng* (hay thực hành) mà một người thông thạo. Các câu chuyện và lý thuyết mang bản chất gợi ý. Có thể kể chúng bằng từ ngữ, hoặc cũng có thể trình bày dưới các hình thức trí tuệ khác (như phim không lời hay đoạn video). Còn các *kỹ năng* (hay thực hành) bao gồm những quy trình thực hiện, và người thực hiện biết có nên - hay thậm chí có thể - diễn đạt chúng bằng lời hay không. Các *kỹ năng* bao gồm những điều rất bình thường - như ăn chuối hay bắt bóng - hay phức tạp - như chơi một bản xô-nát của Bach dành cho violon hay giải phương trình vi phân bằng tay. Thường thì sau khi được thực hành, độ thuần thực của *kỹ năng* thay đổi dần dần, mặt khác *kỹ năng* cũng có thể bị mất đi nếu không thực hành. Các *kỹ năng* cũng có thể có những hình thức thay đổi lớn hơn, và nếu vậy, nghĩa là thuộc phạm trù nghiên cứu “thay đổi tư duy” của cuốn sách này. Chẳng hạn, hãy xem trường hợp một nghệ sĩ tập một bản nhạc mới thông thường bằng cách bắt đầu từ đầu bản nhạc và dần dần thông thạo từng phần tiếp theo của bản nhạc. Nếu vì một hay tất cả những nhân tố mà tôi đã nêu, người nghệ sĩ đó cảm thấy dễ dàng hơn nếu tập bản nhạc từ cuối đến đầu, hay tập thuần thực đoạn cuối và đầu trước, hay chơi toàn bộ bản nhạc mà không cần độ chính xác, thì đó là một sự thay đổi tư duy to lớn. (Lưu ý: Sự tiến bộ dần dần do thực hành nhiều lần cũng là hình thức thay đổi tư duy, nhưng ít được quan tâm ở đây vì tính chất bình thường và đương nhiên của nó).

Mối liên hệ giữa nội dung và hình thức trong thực hành *kỹ năng* có phần khác biệt. Không thể đơn giản diễn đạt nội dung - như nguyên tắc 80/20 chẳng hạn - bằng một hệ thống biểu tượng và rồi sau đó chỉ giữ những nét cơ bản và thay đổi chút ít khi sử dụng hệ thống biểu tượng khác. Trạng thái hiện hữu của thực hành *bao gồm* cả nội dung

lần hình thức - như câu nói nổi tiếng của nhà thơ William Butler Yeats “Làm sao có thể phân biệt người nghệ sĩ múa với điệu múa?”. Nội dung và hình thức của một quy trình có thể thay đổi - nhưng nói chung chúng cùng thay đổi. Nhiều trường hợp sự thay đổi của một thực hành có tác động đến những thực hành khác; chẳng hạn, nếu một người học cách viết văn mới, thì người đó cũng có thể phát biểu (hay thậm chí còn sáng tác nhạc) theo một cách mới. Trong trường hợp đó, chúng ta có thể nói rằng một thay đổi cụ thể trong nội dung có thể biểu hiện (hay, nói một cách kỹ thuật hơn là “chuyển biến”) qua nhiều hình thái khác nhau.

Có người sẽ hỏi rằng liệu có thể quy định nội dung tư duy được không: nghĩa là kể ra toàn bộ những khái niệm, câu chuyện, lý thuyết, và các kỹ năng trong tư duy của một người cụ thể - hay thậm chí của toàn bộ loài người. Ở một góc độ, câu hỏi này chỉ là hỏi đố. Con người luôn tạo ra hoặc xây dựng nhiều cách thể hiện tư duy mới, và vì thế nội dung tư duy mang tính chất mở, và có thể mở rộng vô hạn. Đồng thời, cũng có những hình thức phân loại các nội dung cơ bản như: tự điển, bách khoa toàn thư, trang vàng, và các dụng cụ nghiên cứu. Dù trong trường hợp nào, chắc chắn những khái niệm, câu chuyện, lý thuyết, và kỹ năng đều chứa đựng phần lớn nhận thức về cuộc sống chúng ta. Chẳng hạn như:

Những khái niệm phổ biến: chủ thể sống/chết; đạo đức/phi đạo đức; vui sướng/đau khổ; cây cối/động vật.

Những câu chuyện phổ biến: nam nữ gặp nhau; người anh hùng bị hạ gục bởi một sai lầm bi kịch; cái thiện chiến thắng cái ác; đứa con hoang trở về nhà.

Những lý thuyết phổ biến: những ai giống mình là tốt, khác mình là không tốt; nếu hai sự kiện diễn ra gần nhau, cái đầu là nguyên nhân của cái sau; lẽ phải thuộc về kẻ có sức mạnh.

Những kỹ năng phổ biến: chia các nguồn lực một cách cân bằng; dồn sức để chuẩn bị cho một cuộc đấu có cá cược cao; hoàn thành nhiệm vụ chỉ ngay trước hạn chót.

Như vậy, chúng ta đã biết những nội dung chính trong tư duy con người. Tất cả chúng ta sở hữu - hay, nếu bạn là người theo tâm lý hiện đại, thì tất cả chúng ta *là* - những ý tưởng, khái niệm, câu chuyện, lý thuyết và kỹ năng trong ta. Các nhà khoa học nhận thức tranh cãi sôi nổi về vấn đề có phải chúng ta được sinh ra đã có sẵn những nội dung này không - hay nói theo thuật ngữ là liệu có *những ý tưởng bẩm sinh* không (chẳng hạn trường hợp con người khi sinh ra đã biết đến nguyên tắc 50/50), hay liệu khả năng học hỏi những ý tưởng của chúng ta có như nhau không (nếu vậy, có thể xây dựng những nền văn hóa trong đó nguyên tắc 77/23 cũng dễ nắm bắt ngang như nguyên tắc 50/50 hay 100/0), hay liệu có những ý tưởng nào đó dễ học hỏi hơn vì chúng ta có tố chất nắm bắt chúng (chẳng hạn con người học hỏi quy luật 50/50 dễ dàng hơn quy luật 80/20 rất nhiều). Hoàn toàn rõ ràng: tôi ủng hộ giả thuyết sau cùng nhất. Nhiệm vụ chính cho các nhà khoa học nhận thức là xác định những ý tưởng này và giải thích cách chúng xuất hiện.

Trong những chương tiếp theo, tôi sẽ trình bày cách thức thay đổi của những loại ý tưởng khác nhau: xem xét quá trình các nhân tố tạo nên hoặc cản trở những thay đổi quan trọng trong tư duy.

CHƯƠNG 2

HÌNH THỨC CỦA TƯ DUY

CUỘC GẶP GỠ LÀM THAY ĐỔI TƯ DUY CỦA TÔI

Khi tôi còn là sinh viên cao học khoa tâm lý Trường Harvard cuối thập kỷ 60 của thế kỷ XX, chủ nghĩa hành vi vẫn còn đang rất thịnh (văn phòng của Giáo sư B. F. Skinner ở William James Hall, chỉ vài tầng dưới văn phòng của tôi, chắc chắn là lớn hơn), trong khi phương thức tiếp cận nhận thức chỉ vừa mới ra đời. “Ngựa non háu đá”, tôi đồng cảm với cách tiếp cận mới, cùng với sự ủng hộ của một trong những người thầy của tôi, Giáo sư Jerome Bruner. Tuy vậy, cả 2 chiến tuyến này đều có một đặc tính chung là: không quan tâm đến não bộ và hệ thống thần kinh. Không bên nào dám phủ nhận tầm quan trọng của não bộ, đương nhiên, vì điều đó rõ ràng là quá xuẩn ngốc. Nhưng chủ nghĩa hành vi chỉ quan tâm đến việc điều chỉnh các hành vi; họ nghĩ rằng có thể đạt được tất cả những mục tiêu quan trọng bằng việc tác động chính xác vào môi trường. Phần “hộp đen” then chốt vẫn chưa được mở. Về phần mình, các nhà nhận thức học tìm cách giải thích những biểu hiện và quá trình diễn ra của các hoạt động trí tuệ khác nhau. Họ tin rằng những hoạt động này có thể được phân tích theo các cách của riêng họ, trong đó việc tính toán tỷ lệ 80/20 bằng giấy bút, bằng máy tính chủ (lúc đó máy tính cá nhân chưa ra đời), hay bằng tập hợp tế bào thần kinh ở giữa hai tai, không phải là vấn đề quan trọng.

Mặc dù đã từng là sinh viên chuyên ngành sinh học, từng muốn ghi danh theo học trường y, và đã từng tham gia dự thính một khóa học về tâm lý con người, tôi cũng có cùng định kiến đó với các nhà tâm lý học: trong suốt thời gian học đại học, tôi hiếm khi xem trọng vấn đề về não bộ. Tôi đã bắt đầu sự nghiệp bằng việc nghiên cứu về tư chất con người - nhằm tìm hiểu về quá trình phát triển khả năng nhận

thức của con người, với trọng tâm cụ thể là tập trung vào các kỹ năng và kiến thức về nghệ thuật (nghệ thuật là một phần của tư chất). Mục tiêu sau cùng (và phải công nhận là rất lớn) của tôi là khám phá ra những bí mật về quá trình sáng tạo nghệ thuật, ở mức độ tôi quan tâm, có rất ít lý do để chú ý đến các neuron hay các khớp thần kinh, trong khi, ở mức độ hiển vi, chắc chắn chúng đang thực hiện những màn trình diễn ngoạn mục về nhận thức, chẳng hạn như sáng tác một giai điệu hay nhận ra một phong cách nghệ thuật nào đó. (Lúc đó, trong số những người tôi biết, không ai nghĩ nhiều về các gien quy định mọi thứ).

Một trong những điều cơ bản cuốn sách khẳng định là sau những năm đầu đời, chúng ta ít khi thay đổi tư duy nhanh chóng. Tuy vậy, bản thân tôi lại có một thay đổi tư duy lớn - diễn ra trong một buổi chiều thu năm 1969. Là sinh viên cao học, tôi bắt đầu làm việc 2 năm cho Dự án Zero của Harvard. Được triết gia xuất chúng Nelson Goodman thành lập, Dự án Zero là một nhóm cơ sở nghiên cứu về tài năng nghệ thuật của con người và về giáo dục nghệ thuật. Goodman và tôi rất bất ngờ trước một khám phá vừa được công chúng biết đến lúc đó: mặc dù trông giống nhau nhưng hai nửa não bộ điều khiển những hoạt động trí tuệ riêng biệt. Ngoài ra, trong sự khác biệt cơ bản giữa bán cầu phải và bán cầu trái, sự chuyên biệt đã được phân công rõ ràng. Điều này đã thu hút sự chú ý của Goodman và tôi vì như vậy là có khả năng có 2 loại biểu tượng và hệ thống biểu tượng khác nhau cơ bản (cái mà tôi gọi là “những dấu hiệu biểu hiện” ở chương 1). Nghiên cứu về não bộ cho thấy bán cầu não trái liên quan đến những biểu tượng về số học - như con số và từ ngữ, trong khi đó bán cầu não phải liên quan đến loại biểu tượng về chính thể luận hay so sánh - thể hiện trong hội họa, điêu khắc, khiêu vũ và những lĩnh vực nghệ thuật khác^[8].

Đúng lúc này, nhà thần kinh học Norman Geschwind, người có những nghiên cứu hàng đầu về lĩnh vực này, đã đến giảng dạy tại

Trường Y khoa Harvard ở bên kia sông Charles. Vì thế vào một buổi chiều, chúng tôi mời ông đến nói chuyện với nhóm của mình. Khi nghe ông nói, nhóm thính giả chúng tôi như bị ông thôi miên.

Geschwind đề cập đến những trường hợp đáng ngạc nhiên về nhận thức có thể thấy trong viện điều dưỡng thần kinh: có những bệnh nhân có thể viết từ ngữ và gọi tên đồ vật nhưng lại mất khả năng đọc từ ngữ (tuy vẫn có thể đọc các con số); có những bệnh nhân không hề nhớ đã từng đến một nơi nào đó, nhưng vẫn có thể tìm đường đi lại một cách dễ dàng trong khu vực rõ ràng không quen thuộc; có những bệnh nhân có thể nghe nhưng không hiểu, tuy vẫn có thể nói năng lưu loát và cảm nhận được âm nhạc. Và ông cũng kể cho chúng tôi những khám phá quan trọng về trường hợp vỏ não biểu hiện những khả năng khác nhau trong não bộ của những người bình thường, những người thuận tay trái, những người có lúc bất chợt là thiên tài hay “những người kỳ lạ” ở các lĩnh vực khác nhau. Geschwind cũng đề cập đến một số những nghệ sĩ bị mắc chứng mất ngôn ngữ; chẳng hạn như nhà soạn nhạc Maurice Ravel, người bị mất khả năng nói và sáng tác nhưng vẫn có thể biểu diễn một số tác phẩm của mình, cũng như có thể chỉ ra những lỗi sai trong các bài biểu diễn của người khác. Ông kể về trường hợp họa sĩ người Pháp Andre Dérain với những bức tranh bị ảnh hưởng nghiêm trọng do tổn thương não; về những nghệ sĩ có thị giác khác, dù bị mất khả năng ngôn ngữ, vẫn thông thạo công việc của mình, thậm chí đôi khi còn trở nên giỏi hơn (hay được cho là như vậy)

[9]

Đáng lẽ chỉ diễn ra trong 2 tiếng, những buổi nói chuyện kéo dài đến chiều muộn, qua cả giờ ăn tối. Khi cuộc gặp mặt gấp rút với Geschwind kết thúc, trong tôi đã hình thành một thay đổi tư duy, dẫn đến quyết định then chốt cho sự nghiệp. Tôi sẽ tìm nguồn kinh phí để nghiên cứu sau tiến sĩ về neuron thần kinh với Geschwind và các cộng sự của ông. Ít nhất, tôi sẽ có cơ hội làm việc với một trí tuệ và nhân cách đáng quý, qua đó học hỏi về não bộ con người. Nhiều nhất, tôi sẽ

có cái nhìn hoàn toàn mới về sinh học và điều trị, để từ đó xem xét những vấn đề về nhận thức và nghệ thuật.

Nói là nghiên cứu sau tiến sĩ, nhưng lúc đó tôi không ngờ rằng mình sẽ dành 20 năm làm việc tại Trung tâm nghiên cứu Aphasia của Trung tâm Y tế thuộc Hội cựu chiến binh Boston và Trường đại học Y được Boston (nơi tôi vẫn được bổ nhiệm một vị trí). Tôi đã học được rất nhiều về hoạt động của não bộ (tôi thường nói vui rằng tôi có thể trở thành một nhà thần kinh học, phần “từ cổ trở lên”), về cách biểu hiện những khả năng khác nhau của con người trong não bộ “bình thường”, và tình trạng chúng bị tổn hại trong những bệnh lý khác nhau.

Cùng lúc, tôi vẫn tiếp tục công việc về tâm lý học phát triển, tìm hiểu về trẻ em ở những độ tuổi và mức độ tài năng khác nhau, nghiên cứu về khả năng phát triển trí óc của chúng, thậm chí còn giảng dạy ở các trường công lập và dạy đàn piano ở nhà.

Nhờ sự nhận thức dẫn dắt tôi viết cuốn sách này, tôi bây giờ nhận ra rằng “sự thay đổi tư duy nhanh như chớp” mà tôi đã trải nghiệm sau cuộc nói chuyện của Geschwind, không diễn ra như sét đánh - cho dù trông có vẻ là như vậy. Sau cùng, tôi có một sự quan tâm lâu dài về sinh học. Tôi thích học hỏi những điều mới mẻ và đã suy nghĩ tìm loại học bổng nghiên cứu sau tiến sĩ nào có thể giúp tôi thoát khỏi đường mòn giảng dạy tiêu chuẩn không mấy thú vị. Tôi luôn luôn bị thu hút bởi những nhà tư tưởng sắc sảo - và Geschwind là một trong số họ.

Nhưng có lẽ lý do quan trọng nhất khiến tôi thay đổi tư duy là: Tôi lúng túng trong việc theo đuổi chương trình nghiên cứu của riêng mình. (Quả thật, cảm giác “đi vào ngõ cụt” thường khởi đầu cho một sự thay đổi tư duy). Tôi cảm thấy mình cần phải tìm hiểu cách tổ chức kỹ năng của một nghệ sĩ giỏi có khả năng nói lưu loát. Nhưng tôi gặp phải hai trở ngại: (1) rất khó phân tích tỉ mỉ những khả năng được phát triển một cách sâu sắc, và (2) những nghệ sĩ có khả năng sáng tạo nhất chắc không chào đón một nhà nghiên cứu tâm lý học còn non nớt đến

tìm hiểu. Qua phác họa tác hại của các tổn thương não khác nhau đến kỹ năng nói lưu loát, Geschwind đã chỉ ra “hoàng đạo” để làm sáng tỏ những kỹ năng về nghệ thuật. Vì vậy, dù quyết định làm việc với Geschwind nảy ra hầu như ngay lập tức trong nhận thức, nhưng sự “thay đổi tư duy” này từ lâu đã ngầm có trong tư duy của tôi.

So sánh với 7 nhân tố hay đòn bẩy thúc đẩy thay đổi tư duy, tôi có thể thấy một vài nhân tố đã khiến tôi quyết định nghiên cứu về não bộ một cách nghiêm túc hơn. Có *lý do*: góc nhìn khoa học mới lạ này có thể trả lời những câu hỏi mà tôi quan tâm. Có những *nguyên cứu* liên quan: những khám phá về thần kinh học đã bổ sung cho chúng ta kiến thức về vô số các khía cạnh khác nhau của tư duy con người. Có nhân tố *thế giới thực*: nghiên cứu về não bộ trở nên quan trọng hơn rất nhiều (và có nhiều quỹ hỗ trợ hơn, vì vậy *nguồn tài trợ* được nhân lên!). Có *sự cộng hưởng*: làm việc với Geschwind về những lĩnh vực thuộc tư duy thích hợp với tôi, và tôi đồng cảm với cách làm việc rõ ràng và kính trọng ông. Nhưng có lẽ quan trọng nhất là *sự phản kháng* trong tôi không nhiều. Mặc dù việc nghiên cứu về thần kinh học có vẻ là sai đường đối với những đồng nghiệp chuyên tâm vào sự nghiệp, nhưng tôi không muốn tham gia đội ngũ giáo sư vào lúc này trong cuộc đời.

Nhưng tôi tự kể về chuyện đời mình còn vì một lý do nữa. Cách đây khoảng 40 năm, khi bắt đầu nghiên cứu về tâm lý học, tôi không quan tâm gì đến vấn đề trí thông minh con người. Như hầu hết những người được nuôi dạy theo truyền thống trí tuệ và giáo dục phương Tây, tôi cho rằng chỉ có duy nhất một loại thông minh được phát triển (hay xuất hiện) từ thời thơ ấu và có thể bị ảnh hưởng bởi quá trình lão hóa hay tổn thương. Tiếp xúc với luồng tư tưởng của Geschwind, cộng với những nghiên cứu về trẻ em của tôi, niềm tin chính thống này dần dần bị mai một. Nếu trí tuệ thực sự chỉ là một khối, thì tại sao một loại tổn thương não chỉ ảnh hưởng đến khả năng A, trong khi loại thứ 2 hay thứ 3 khác có thể ảnh hưởng đến khả năng B hay C (mà không hề

ảnh hưởng gì đến khả năng A)? Và nếu trí tuệ là một khối, thì chúng ta giải thích thế nào về trường hợp có trẻ giỏi phi thường về một lĩnh vực, nhưng lại hoàn toàn bình thường ở những phạm trù khác? Hoặc trường hợp trẻ học giỏi khác thường hay trẻ mắc chứng tự kỷ có những điểm xuất sắc đáng ngạc nhiên giữa vô số những biểu hiện bất thường? Tôi đã bắt đầu có tư tưởng về nhiều dạng thông minh, mà không hề biết về việc đó. Xin mượn hình tượng của Nicholson Baker: Khoảnh khắc đột biến có liên quan đến Geschwind như việc ném chiếc giày ra khỏi cửa sổ - là sự che đậy một quá trình thay đổi dần dần về chỉ hướng tri thức - giống như việc dần mất đi nhiệt huyết về dự tính trang trí chỗ ngồi ngoại lai trong căn hộ.

Tất cả những điều này dẫn đến vấn đề về hình thức của suy nghĩ - cụ thể là câu hỏi: Khi thay đổi tư duy diễn ra, quá trình đó được biểu lộ qua những ngôn ngữ độc đáo của tư duy như thế nào?

HÌNH THỨC CỦA Ý NGHĨ: TRÍ THÔNG MINH ĐA DẠNG

Có quan điểm trong ngành tâm lý học cho rằng tư duy chỉ có một ngôn ngữ duy nhất - ngôn ngữ này thậm chí còn có tên gọi, *mentalese* (*ngôn ngữ trí tuệ*). Những người đề xướng ra loại ngôn ngữ này tin rằng tất cả những ý nghĩ, những tính toán trí tuệ đều diễn ra thông qua loại ngôn ngữ duy nhất này, giống như ngôn ngữ tự nhiên vậy. Nếu đặc tính này đúng, thì tất cả những suy nghĩ của chúng ta nói chung sẽ diễn ra dưới dạng ngôn ngữ đang được sử dụng ở đây. Nói một cách hư cấu: nếu biết được các ý nghĩ diễn ra trong não bộ như thế nào, chúng ta sẽ thấy các neuron nói chuyện với nhau bằng tiếng Anh, tiếng Pháp hay tiếng Bantu^[10].

Thách thức rõ ràng nhất của thuyết ngôn ngữ trí tuệ là sự tồn tại của hình ảnh, đặc biệt là hình ảnh thị giác. Hầu hết chúng ta đều có nguồn hình ảnh trí tuệ thị giác rất phong phú, và đa số chúng ta, kể cả nhà tư tưởng đáng kính Albert Einstein, đều cho rằng quá trình suy nghĩ quan trọng diễn ra bằng hình ảnh: nói theo cách của Einstein là “loại hình ảnh của thị giác, cơ bắp và thể xác”^[11]. Tôi có thể thiếu hình ảnh thị giác nhưng bù lại tôi có rất nhiều hình ảnh từ thính giác. Đương nhiên tôi không thể sánh với nghệ sĩ dương cầm quá cố Arthur Rubinstein, người được cho là có thể lắng nghe nhạc từ máy hát trong trí tưởng tượng và thậm chí còn nghe tiếng xột xoạt đều đều! Nhưng tôi có thể dễ dàng nhớ đến một giai điệu hay thậm chí cả một bản nhạc giao hưởng trong trí óc mình. Nếu có hình ảnh trí tuệ, bạn có thể định vị được những neuron đã đề cập ở cuối đoạn trước.

Những người ủng hộ thuyết ngôn ngữ trí tuệ không thể phủ nhận sự tồn tại của hình ảnh: đúng vậy, sẽ là quá ngu xuẩn khi phủ nhận

bằng chứng nội quan của chính họ, đó là chưa nói đến nội quan của toàn bộ loài người. Phản ứng của họ là xác nhận hình ảnh có tồn tại nhưng chúng chỉ là những hiện tượng phụ - không *thực sự* đòi hỏi phải suy nghĩ; nhiều nhất chúng chỉ có chức năng che đậy một quá trình suy ngẫm trí tuệ duy nhất bên trong. Rất có thể một số vấn đề nào đó được giải quyết thông qua hình ảnh nhưng thực chất là dựa vào những hoạt động logic bên trong. Là người tìm hiểu sâu sắc về nghệ thuật, tôi không thể tán đồng quan điểm cho rằng “hình ảnh chỉ là hiện tượng phụ”. Không thể nói rằng Wolfgang Amadeus Mozart với tác phẩm số 626 trong danh sách Koechel, Martha Graham với hàng chục vũ điệu, hay Pablo Picasso với hàng ngàn bức họa và tranh vẽ đều sử dụng cùng một nhóm những hoạt động logic giống như của nhà vật lý hay nhà toán học. Và nếu một người ủng hộ ngôn ngữ trí tuệ vẫn ngoan cố rằng “à, những nghệ sĩ đó không thực sự suy nghĩ”, tôi sẽ phản bác rằng người kém văn hóa đó không hiểu biết gì về quá trình nghệ thuật.

Nếu ngôn ngữ không phải là câu trả lời, vậy hình thức của ý nghĩ là gì? Một manh mối là chúng ta suy nghĩ bằng những phương thức giác quan khác nhau. Chúng ta tiếp nhận thông tin từ mắt, tai, tay, mũi, miệng, mà nôm na có thể gọi là những thông tin thị giác, xúc giác hay vị giác. Tuy nhiên, tôi tin rằng suy nghĩ thực sự diễn ra theo một số hình thái “truyền tai” khác nhau, cũng dựa vào các cơ quan giác quan nhưng vượt chức năng chuyên biệt của chúng ở những mặt quan trọng.

Ý tưởng này đến với tôi như thế nào? Và ý tưởng đó - bao gồm một tập hợp những khái niệm mới, và sau này là một lý thuyết mới - đã ảnh hưởng đến nhận thức về thay đổi tư duy của tôi như thế nào? Cuộc gặp gỡ tuyệt vời đầu tiên của tôi với Geschwind, tiếp đến là 3 năm nghiên cứu sau tiến sĩ với ông cùng đồng nghiệp của ông, và những năm theo đuổi nghiên cứu đã dần làm mai một niềm tin của tôi vào quan điểm *đơn thể* về tư duy, nhận thức, và trí thông minh con người. Trong những phân tích thực hiện phần lớn vào cuối thập kỷ 70 và đầu thập kỷ 80 của thế kỷ XX, tôi đã phát triển một quan điểm mới

gọi là thuyết trí thông minh đa dạng^[12]. Lý thuyết này thực ra là lời phản đối quan điểm tiêu chuẩn “hình chuông” về trí thông minh^[13], gồm những điều sau:

Trí thông minh là một chủ thể đơn.

Con người sinh ra với một mức độ thông minh nhất định.

Rất khó biến đổi mức độ thông minh này - vì nó đã được quy định “trong gien”.

Các nhà tâm lý học có thể xác định mức độ thông minh qua những bài kiểm tra về IQ (chỉ số thông minh) hoặc những loại công cụ tương tự.

Vì một số lý do, quan điểm này đã không còn sức thuyết phục tôi. Tôi đã nghiên cứu nhiều loại cá thể khác nhau, ở nhiều điều kiện khác nhau; tôi cũng đã dạy nhiều người, từ mẫu giáo cho đến đại học, với các chủ đề từ nhân loại học cho đến piano. Không quá phụ thuộc vào những công cụ kiểm tra tâm lý, thay vào đó, tôi phát triển quan điểm thông minh dựa trên nhiều mảng kiến thức khác nhau. Tôi tìm hiểu về những bằng chứng từ ngành nhân chủng học - đã được đánh giá và bổ sung trong nhiều nền văn hóa khác nhau qua các kỷ nguyên khác nhau; về quá trình tiến hóa - những đặc điểm tiến hóa qua nhiều thiên niên kỷ của nhiều giống loài khác nhau; và nghiên cứu về “sự khác biệt giữa các cá thể” - những trường hợp bất thường cụ thể như những người mắc chứng tự kỷ, những người phi thường, hay trẻ em thiếu năng. Có lẽ quan trọng nhất, tôi đã xem xét những kết luận từ nghiên cứu về não bộ - những gì chúng ta biết về sự phát triển và đột quy của não bộ, cũng như cách các khu vực vỏ não khác nhau tác động đến những tính toán trí tuệ khác nhau.

Kết quả của việc tìm hiểu kiến thức liên ngành này giúp tôi có được định nghĩa của trí thông minh và danh sách tạm thời những dạng thông minh. Tôi định nghĩa *trí thông minh* là một loại tiềm năng tâm

sinh lý xử lý những hình thức thông tin riêng biệt theo một số phương thức nhất định. Con người đã tiến hóa nhiều khả năng xử lý thông tin đa dạng - mà tôi gọi là “các dạng thông minh” - giúp giải quyết các vấn đề hay định hình các sản phẩm. Để được xem là “thông minh”, những sản phẩm và giải pháp này phải có giá trị đối với ít nhất một nền văn hóa hay cộng đồng.

Tiêu chí “đánh giá” vừa nêu là rất quan trọng. Trí thông minh không giống nhau ở mọi lúc mọi nơi, tôi nhận ra con người xem trọng các kỹ năng và năng lực khác nhau tại những thời điểm khác nhau trong các trường hợp khác nhau. Thực vậy, những phát minh như báo chí hay máy vi tính có thể làm thay đổi tương đối triệt để những năng lực được xem là quan trọng (hoặc không còn quan trọng nữa) trong một nền văn hóa. Tương tự, các cá nhân cũng không “thông minh” hay “ngu ngốc” như nhau trong mọi trường hợp; mà đúng hơn họ có những dạng thông minh khác nhau được nuôi dưỡng hoặc bị xem thường một cách khác nhau trong những trường hợp khác nhau. Nói theo luận điểm đã nêu, mỗi dạng thông minh là một hình thức biểu hiện trí tuệ riêng biệt.

Quá nhiều định nghĩa sách vở. Nói một cách dân dã, chúng ta có thể xem mỗi người - hay tư duy/não bộ - là một tập nhiều máy tính. Khi máy tính được nhập thông tin ở một định dạng phù hợp thì nó sẽ làm việc của mình, và công việc đó là sử dụng một dạng thông minh cụ thể.

Vậy trí thông minh đa dạng liên quan đến thay đổi tư duy như thế nào? Ở mức cơ bản nhất, thay đổi tư duy kéo theo thay đổi trong biểu hiện trí tuệ. Nếu tôi thay đổi suy nghĩ của bạn về trí thông minh, nghĩa là tôi đang thay đổi những hình ảnh, khái niệm, và lý thuyết mà bạn đã từng quen nghĩ về trí thông minh. Theo đó, khi đưa ra luận điểm, nếu bạn tác động đến càng nhiều dạng thông minh, thì càng dễ thay đổi tư duy hơn, và càng thay đổi được nhiều tư duy hơn.

Dù không nhận ra, nhưng lúc đó, bằng việc phát triển khái niệm về trí thông minh đa dạng, tôi đã thực hiện một loại thay đổi tư duy tham vọng nhất mà tôi từng làm. Nói cách khác là tôi đã cố thay đổi tư duy của đồng nghiệp trong ngành tâm lý học - và sau cùng là của công chúng nói chung - về bản chất của trí thông minh. Tôi biện luận rằng (1) trí thông minh là đa thể; nó định hình sự việc và giải quyết vấn đề, và (2) nó không được định nghĩa dựa trên cơ sở *thứ hạng* hay qua bài kiểm tra, mà dựa trên những gì được đánh giá ở từng thời điểm lịch sử cụ thể trong ngữ cảnh văn hóa cụ thể. Dù hài lòng vì lý thuyết này có tác động nhất định, nhưng phải nói rằng tôi đã vấp phải vô số khó khăn trong việc thay đổi suy nghĩ của người khác về định nghĩa trí thông minh (*khái niệm*), cách nó hoạt động (*lý thuyết*), và làm thế nào để đánh giá nó (*kỹ năng*). Thậm chí tôi có thể kể cho bạn nhiều *câu chuyện* về các hình thức phản đối đa dạng trong quá trình thay đổi tư duy này!

Sau khi đã cung cấp một vài kiến thức nền tảng, bây giờ tôi sẽ đi chi tiết hơn về trí thông minh. Những người đã đọc các tác phẩm trước của tôi chắc đã làm quen với các dạng thông minh khác nhau, cùng với những tiêu chí về tiến hóa, thần kinh học, tâm lý học, và nhân chủng học mà tôi dùng để xác định và chứng thực những dạng thông minh đó. Tuy nhiên, với những người chưa biết đến chúng, tôi xin liệt kê tóm tắt dưới đây các dạng thông minh cùng với một số ví dụ trong các lĩnh vực kinh doanh cụ thể. Xin nói thêm rằng các trường hợp được rút ra từ mọi mục tiêu theo đuổi của con người.

Những dạng thông minh dựa trên phân tích biểu tượng

Để liệt kê các dạng thông minh, tôi xin bắt đầu với 2 loại đặc thù đã được nhắc đến ở trên: *ngôn ngữ* và *logic toán học*. Những dạng thông minh này đặc biệt quan trọng đối với việc học tập ở các trường học hiện nay - bao gồm như nghe giảng, đọc, viết, và tính toán - và đóng vai trò quyết định trong các bài kiểm tra đánh giá tiềm năng trí

tuệ và nhận thức con người - những bài kiểm tra dạng như cân bằng phương trình hay giải một bài toán đại số gồm 4 phương trình.

DẠNG THÔNG MINH VỀ NGÔN NGỮ. Nói chung, *thông minh về ngôn ngữ* thể hiện khả năng sử dụng ngôn ngữ nói và viết. Cũng như tất cả các loại khác, dạng thông minh này có những “phân nhánh”, hay các thể loại khác nhau: chẳng hạn như thông minh về ngoại ngữ, hay thông minh về sáng tác văn học, giúp thành công trong việc chuyển tải những ý tưởng phức tạp trong các câu văn trau chuốt thích hợp. Trong thế giới kinh doanh, có hai khía cạnh thông minh ngôn ngữ được đánh giá rất cao. Một khía cạnh thể hiện ở những người có tài nói chuyện, người có thể thu được thông tin hữu ích thông qua kỹ năng đặt câu hỏi và thảo luận với người khác; còn khía cạnh kia thể hiện ở những người giỏi hùng biện, người có thể thuyết phục người khác đi theo một đường lối nào đó thông qua sử dụng các câu chuyện, bài diễn thuyết hay những lời hô hào. Người nào có thể tổng hợp các khả năng về ngôn ngữ, chúng ta sẽ thấy người đó có xu hướng thành công trong một số ngành nghề - thậm chí còn “không gặp khó khăn nào”.

DẠNG THÔNG MINH VỀ LOGIC TOÁN HỌC. Bây giờ chúng ta hãy xem một dạng thông minh bổ sung, *logic toán học*. Dạng thông minh này được chia làm hai loại năng lực như tên gọi. Trí thông minh logic rõ ràng là rất quan trọng với bất kỳ người quản lý nào cần phải xác định cái gì đã xảy ra, và cái gì có thể xảy ra trong các hoàn cảnh khác nhau. (Với những trường hợp không rõ ràng, có lẽ cần phải quay trở lại với “phương thức” hay “logic mờ” - hoặc với cách ước tính 80/20!). Liên quan nhưng tách biệt, thông minh toán học là năng lực vận hành dễ dàng trong thế giới các con số: như tính toán những vấn đề tài chính hay tiền bạc, dự trù lỗ lãi, quyết định cách đầu tư tốt nhất cho một món hời bất ngờ, vân vân...

Một số doanh nhân thật sự nổi bật về năng lực logic hoặc logic toán học của họ. Hãy xem hai trường hợp nổi tiếng trong thế giới xe

hơi. Alfred P. Sloan tiếp nhận tập đoàn to lớn nhưng là General Motors đầu những năm 1920 và đã có công biến nó thành tập đoàn thành công nhất thế giới. Kỳ công nhờ khả năng “logic” của ông là gì? Ông đã tạo ra một tổ chức với những hệ thống quyền lực chính xác trong toàn bộ các hoạt động chung, kết hợp những chi nhánh hoạt động khác nhau, nhưng vẫn cho phép mỗi bộ phận duy trì những hoạt động hiệu quả trước kia^[14].

Trong những năm 1950, thế hệ sau, Robert McNamara đã tập hợp một nhóm người trẻ thành công tại Công ty Ford Motor; nhóm này đã tạo ra một hệ thống quản lý và sắp xếp sản phẩm, cho phép Ford lấy lại thị phần lớn trong thị trường xe hơi tại Mỹ. Chiến thắng của McNamara liên quan đến việc kết hợp rất nhiều phân tích logic và tính toán. Theo quan điểm “một trí thông minh chung” như đã bình luận ở trên, mọi người cho rằng với tài năng này, McNamara có thể dễ dàng chuyển sang làm việc ở một tổ chức hành chính lớn đang cần được hợp lý hóa và tái tổ chức - đó là Bộ Quốc phòng Mỹ.

Là Bộ trưởng Bộ Quốc phòng dưới thời Tổng thống Kennedy và Tổng thống Johnson, McNamara thực sự thành công trong việc chinh đốn và tái cấu trúc hợp lý tổ chức đồ sộ này. Tuy nhiên, năng khiếu về logic toán học của ông lại không phù hợp với những vấn đề khác như văn hóa, lịch sử và chiến lược trong cuộc chiến tranh ở Đông Dương. (Nhà báo David Halberstam đã khắc họa trí tuệ này một cách mỉa mai khi đặt tên cho nghiên cứu của mình về bè lũ McNamara là “Những người giỏi nhất và sáng chói nhất”^[15]). Để giữ uy tín, McNamara dần dần thay đổi suy nghĩ về cách tiếp cận “IQ” trong chính sách ngoại giao; những năm gần đây ông đã dành nhiều thời gian để chuộc lại lỗi lầm do thói kiêu căng “logic toán học” của ông và các cộng sự gây nên trong những năm “leo thang” của Chiến tranh Việt Nam.

Tôi rút ra suy nghĩ như sau. Thậm chí những người chỉ tập trung vào hai loại thông minh phổ biến (tổng hợp thành “đường cong hình chuông”), cũng có thể thấy được còn rất nhiều các năng lực chuyên

biệt khác. Chắc chắn có một số người nổi bật cả về năng khiếu ngôn ngữ lẫn logic toán học – chẳng hạn như J. Robert Oppenheimer, nhà vật lý học dẫn đầu Dự án Manhattan trong Thế chiến thứ II, hay John Maynard Keynes, nhà kinh tế học kiêm nhà văn xuất sắc. Nhưng phổ biến là những trường hợp giỏi chuyên về ngôn ngữ (như nhà thơ hay nhà hùng biện đúng nghĩa) hoặc về toán học (như nhà quản lý quỹ kinh doanh tài năng) hay về logic (như chuyên gia lên kế hoạch)^[16]. Có câu chuyện về người thu ngân ở quầy “dưới 12 mặt hàng” của siêu thị Star Market tại Cambridge, Massachusetts như sau: Nhận thấy một sinh viên đang cố đi qua với hàng chục sản phẩm, người phụ nữ này mĩa mai: “Vậy ra cô đi học ở MIT (Học viện Công nghệ Massachusetts) mà không biết đọc - hay cô học ở Harvard mà không biết đếm?”.

Mục đích của lý thuyết về trí thông minh đa dạng không phải là để đào sâu hơn vào các dạng thông minh đã được biết đến. Thử thách thú vị của lý thuyết này là xác định những dạng thông minh bị bỏ sót - nói theo thuật ngữ của chúng tôi là những hình thức khác của biểu hiện trí tuệ.

Những dạng thông minh “không kinh điển”

Tôi tin rằng con người sở hữu ít nhất là 6 hoặc 7 dạng thông minh mà chúng ta có thể nhận biết; nghĩa là còn có nhiều hơn 6 hình thức biểu hiện trí tuệ khác. Tương tự thông minh ngôn ngữ và logic toán học, những loại này cũng được phân nhánh. Trong số những dạng thông minh “không kinh điển” đó, có loại sẽ phù hợp cho các lĩnh vực kinh doanh hơn những loại khác. Tuy vậy, dù ít hay nhiều, mỗi loại đều xứng đáng được xem xét dưới ánh sáng nhận thức.

DẠNG THÔNG MINH VỀ ÂM NHẠC. *Năng khiếu về âm nhạc* - hay khả năng cảm nhận và sáng tác âm nhạc - có nhiều điểm tương đồng với năng khiếu về ngôn ngữ. Có thể xác định các phân nhánh như: khả năng cảm nhận giai điệu và hòa âm; khả năng nhạy cảm với

nhịp điệu; khả năng nhận biết những âm sắc và khóa nhạc khác nhau; và nói một cách văn hóa là năng lực hiểu được cấu trúc của các tác phẩm âm nhạc (từ đoạn nhạc jazz ngắn đơn giản cho đến bản sonata cổ điển có cấu trúc đặc biệt chặt chẽ). Đương nhiên những người trong giới nghệ thuật giải trí dành vị trí cao quý cho năng khiếu âm nhạc (cũng như các loại hình nghệ thuật khác nói chung). Nhưng khả năng này ít được đánh giá cao trong các loại hình tiếp cận công chúng, từ quảng cáo trên tivi cho đến bộ phim dài tập, hay từ các hội nghị cho đến sự kiện điền kinh, hay các buổi lễ tôn giáo.

Nhiều vấn đề nhìn bên ngoài có vẻ thuộc về các hệ thống biểu tượng khác nhưng thực ra vẫn có tố chất âm nhạc ẩn chứa bên trong. Tôi viết sách, sử dụng từ ngữ và đôi khi cả hình ảnh đồ thị, những cách kết hợp ngôn ngữ và đồ thị dựa trên những nguyên tắc tổ chức mà, ít nhất trong trường hợp của tôi, có nguồn gốc rõ ràng từ cấu trúc âm nhạc. Có lẽ là vì âm nhạc là hình thức ít bộc lộ ngữ nghĩa nhất trong đa số các hệ thống biểu tượng: nó không chuyển tải những ý nghĩa rời rạc đơn lẻ. Thay vào đó, âm nhạc một mặt có những kết cấu tổ chức (hay cú pháp) thuần túy và mặt khác, thể hiện những hình thức và trạng thái của cuộc sống tình cảm chúng ta. Có một câu nói đáng nhớ của nhà văn thế kỷ XIX người Anh Walter Pater: “tất cả nghệ thuật đều luôn khao khát có được phẩm chất của âm nhạc”.

Mới đây, kết hợp với Rosamund Stone Zander, nhạc trưởng Benjamin Zander đã chỉ ra điểm tương đồng thú vị giữa lãnh đạo và âm nhạc. Theo ông, việc quản lý và phát triển một tổ chức lớn cũng dựa trên những nguyên tắc được sử dụng trong chỉ huy một dàn nhạc giao hưởng. Chúng ta nên chú ý đến tính chất âm nhạc vốn có trong kế hoạch, tổ chức và giao tiếp hiệu quả trong kinh doanh^[17].

DẠNG THÔNG MINH VỀ KHÔNG GIAN. Hình thức thứ 4 của biểu hiện trí tuệ là *trí thông minh về không gian*: là năng lực hình thành những biểu hiện hay hình ảnh không gian trong tư duy của một người, từ đó có hành động thích hợp tương ứng. Có loại năng khiếu về

không gian được sử dụng trong những không gian rộng lớn - như dạng hoạt động của phi công lái máy bay, của nhà khoa học về tên lửa, của thủy thủ. Một dạng bổ sung khác liên quan đến không gian hạn chế hơn - như những hoạt động được triển khai bởi các đấu thủ cờ vua, nghệ sĩ điêu khắc, họa sĩ, người thiết kế dụng cụ, đồ chơi, hay thiết bị tivi. Đối với năng khiếu về âm nhạc, trí thông minh về không gian cũng có mối liên hệ được đánh giá cao; để trình bày hay sáng tác tác phẩm, nhiều người nhận thức và làm việc với những chủ thể đã chọn trong một hình thái không gian.

Mỗi dạng thông minh đều có liên quan đến những loại chất liệu khác nhau. Có người tiếp cận hầu hết các nội dung bằng cách “không gian hóa chúng”. Từ đó họ có thể nghĩ về một vở kịch, một bài hát, một kế hoạch bán hàng, hay một sơ đồ quản lý khi chúng được thể hiện trong hình thái không gian (hay đồ thị); hơn nữa, họ còn có thể tạo ra một hệ thống dấu hiệu không gian để biểu hiện vở kịch, bài hát hay kế hoạch nêu trên. (chẳng hạn, tôi nghĩ về các đồng nghiệp tâm lý học của tôi, những người vẽ ra một thí nghiệm như là những đường đi mới trong địa chất). Một khi đã tạo ra hình thức không gian cho một chủ thể - ví dụ như một sơ đồ tổ chức minh họa những vị trí quyền lực của công ty vừa mới sáp nhập - thì có thể tiếp tục phát triển hình thức thể hiện mới này, chuyển hóa nó, và gán cho nó những ý nghĩa khác nhau. Lúc đó, chúng ta có một “ngữ nghĩa” được thể hiện qua hình thái không gian.

Chúng ta có thể thấy sự hiện diện của năng khiếu về không gian trong thế giới kinh doanh theo nghĩa đen lẫn nghĩa bóng. Trước hết, chúng ta có thể xác định những người làm việc trực tiếp trong thế giới không gian - như ngành hàng không, kiến trúc, thiết kế, và có lẽ cả “không gian ảo” nữa. Tiếp đến, chúng ta còn có thể kể đến những công việc hay sáng tạo cần sử dụng những nguyên tắc không gian, tuy những lĩnh vực này không mấy liên quan đến không gian bầu trời. Trong khi có người lập kế hoạch bằng cách “suy nghĩ” dựa trên hình

thức phân tích logic hay âm nhạc, nhiều người khác lại có thể diễn đạt nội dung trí tuệ của mình bằng hình thức không gian hữu hình. Phần mềm “Mac”, một loại ứng dụng chủ yếu dùng hình ảnh minh họa của tạp chí *Scientific American*, đã tỏ rõ ưu thế sử dụng những hình thức không gian (ngược với phần mềm “PC” là sử dụng văn bản).

DẠNG THÔNG MINH VỀ VẬN ĐỘNG CƠ THỂ. Có vài điểm tương đồng với năng khiếu về không gian, năng khiếu vẽ vận động cơ thể là năng lực giải quyết các vấn đề hay tạo ra các sản phẩm thông qua sử dụng toàn bộ cơ thể, hay từng bộ phận cơ thể, ví dụ như tay, miệng. Chắc hẳn loại năng khiếu này là tối quan trọng đối với con người tiền sử, lúc đó được gọi là khả năng sử dụng “công cụ” hay “cơ thể”. Để sống sót khi đi săn, đánh bắt, hái lượm, trồng trọt; để có thể tạo ra quần áo, xây dựng nơi ở, chuẩn bị thức ăn, và tự bảo vệ mình trước kẻ thù, ông cha ta đã dựa vào những kỹ năng của cơ thể.

Có thể phân biệt 2 loại thông minh về vận động cơ thể. Nghệ nhân, thợ thủ công, nghệ sĩ, bác sĩ phẫu thuật, hay vận động viên là những người sử dụng cơ thể trực tiếp để thực hiện công việc. Loại bổ sung bao gồm những người sử dụng hình ảnh cơ thể để thể hiện một cách ẩn dụ những khái niệm của mình về nhiều chủ đề. Trong giới thương nhân hay bán hàng, cũng có những người từng là vận động viên tài năng. Cựu vận động viên bóng rổ nay là Thượng nghị sĩ Mỹ Bill Bradley nói rằng: “Nếu tôi chơi bóng rổ với ai trong vòng 1 giờ, tôi sẽ biết tất cả những gì tôi cần biết về người đó”^[18]. Các doanh nghiệp tự ví mình như những nhóm vận động viên; họ khái niệm hóa những mối quan hệ của họ với các công ty khác, hay với đối thủ, bằng những thuật ngữ mượn từ sân bóng rổ hay bóng đá. Nhiều sáng kiến đã dựa rất nhiều vào hình ảnh cơ thể - ví dụ các ứng dụng mang tính trực giác như ‘con chuột’ máy tính hay những thứ khác trong thế giới ảo. Năng khiếu vận động cơ thể cũng không thể thiếu trong lĩnh vực trí thức. Như đã nói ở phần trước, người tài giỏi như Albert Einstein cũng thừa nhận rằng ông không thể hiện suy nghĩ bằng từ ngữ: thay

vào đó, ông khẳng định: “những chủ thể trí tuệ cấu thành nên suy nghĩ bao gồm các dấu hiệu và hình ảnh tương đối rõ ràng nào đó, có thể được ‘tùy ý’ tái sản xuất và kết hợp... Những chủ thể đó, trong trường hợp của tôi, là những loại có liên quan đến thị giác và cơ thể”^[19].

Đúng ra, mỗi loại thông minh liên quan đến sự phát triển của nhiều kỹ năng. Tuy nhiên, cũng như chúng ta nghĩ đến ngôn ngữ trong các câu chuyện, hay nghĩ về logic trong các lý thuyết, chúng ta sẽ nghĩ đến năng khiếu vận động cơ thể đối với những biểu hiện trí tuệ là kỹ năng. Đó là vì kỹ năng luôn liên quan đến việc sử dụng cơ thể, cho dù vai trò của cơ thể trong việc biểu diễn một điệu nhảy sẽ rõ ràng hơn so với nói, viết, hay giải phương trình. Những nghiên cứu về các ngành nghề trong nhiều lĩnh vực đã ghi nhận mức độ đòi hỏi thành thạo những kỹ năng cao hơn trong việc sử dụng và phối hợp thông tin. Có thể dễ dàng thấy được những kỹ năng này trong các trường hợp thể chất hữu hình (như các vận động viên hay họa sĩ), nhưng đa số chúng đã trở thành những kỹ năng được tiếp thu tự nhiên. Chẳng hạn, trong khi một nhạc sĩ mới vào nghề chỉ có thể tập một bản nhạc bằng một loại nhạc cụ thì một nhạc sĩ có kỹ năng có thể chơi hoàn thiện nhiều bản nhạc mà chỉ cần đọc bản phổ hay “chơi bản nhạc” trong đầu. Do đó, dần dần người ta ít nói năng khiếu về vận động cơ thể.

DẠNG THÔNG MINH VỀ TỰ NHIÊN. Chỉ sau khi xuất bản cuốn sách đầu tiên về thuyết thông minh, tôi mới nhận thức về loại hình thứ 6 mà tôi gọi là “trí thông minh về tự nhiên”^[20]. *Khả năng thông minh về tự nhiên* bao gồm những năng lực phân biệt có logic trong thế giới tự nhiên: giữa loại cây này với loại cây kia; giữa loại động vật này với loại kia; giữa các loại mây, hình dáng các hòn đá, đặc điểm của thủy triều, vân vân... Cũng như năng khiếu về cơ thể, loại năng khiếu này chắc chắn mang tính quan trọng sống còn trong quá khứ loài người. Ông bà chúng ta sẽ không thể sống sót nếu không biết phân biệt cây độc với cây lợi, động vật có thể ăn được hay phải tránh xa, hoặc vùng đất, nước, núi có lợi hay nguy hiểm. Ngày nay, vẫn còn

những vùng trên địa cầu mà sự sống sót của con người phụ thuộc hoàn toàn vào khả năng hiểu biết về tự nhiên. Ngay cả trong thế giới hậu công nghiệp, những người hoạt động trong lĩnh vực chế biến thức ăn, xây dựng nhà cửa, bảo vệ môi trường, hay các mỏ quặng quý, đều phải dựa vào năng lực về tự nhiên của họ.

Phạm vi ảnh hưởng của năng khiếu về tự nhiên đến xã hội tiêu dùng của chúng ta tuy không được nhận thức rõ ràng nhưng chắc chắn là hệ quả từ thời xa xưa. Khả năng phân biệt đôi giày hay cái áo len với những thứ khác, phân biệt các nhãn hiệu xe hơi, máy bay, xe đạp, xe gắn máy, hay những thứ tương tự, đều dựa vào năng lực xác định kiểu dáng được sử dụng trong những kỷ nguyên xưa để phân biệt các loại thăn lăn, cây cối, hay các loại đá khác nhau.

Điều này thể hiện một vấn đề quan trọng về các dạng thông minh của con người. Mỗi loại thông minh tiến hóa qua một thời gian dài nhằm giúp con người tồn tại và tái sản xuất trong những môi trường sinh thái cụ thể - đáng kể nhất là vùng hoang mạc Sahara châu Phi, nơi loài người đã phát triển trong vài triệu năm qua. Một dạng thông minh nhất định có thể sẽ không phát triển nếu ít được sử dụng trong hoàn cảnh hiện tại. Tuy vậy, là những sinh vật cơ hội, các cư dân thành thị tuy chưa từng thấy trang trại hay khu rừng nào vẫn có thể dựa vào, thậm chí còn khai thác, năng lực về tự nhiên của họ trong các vai trò người bán, người mua, hay những người mua hàng chỉ xem mà không mua.

Phải thừa nhận là rất khó xác định ranh giới các loại thông minh; ở mức độ nào đó những khái niệm mô tả này dựa trên yếu tố mỹ quan hơn là đánh giá khoa học. Tôi xin chia sẻ ý kiến cá nhân như sau. Một mặt, năng khiếu về tự nhiên có vẻ chỉ liên quan đến việc sử dụng giác quan: như mắt tinh, tai thính, khéo tay, v.v... Điều này đương nhiên là đúng, nhưng chưa đủ; dù bị mất đi một hay nhiều cơ quan giác quan thì con người vẫn có thể có sự phân biệt hiệu quả, như nhà tự nhiên học lỗi lạc bị mù Geertrude J. P. Vermij chẳng hạn. Theo nghĩa đó, trí thông

minh về tự nhiên - như các loại thông minh khác - mang tính chất “siêu giác quan”. Mặt khác, loại thông minh này cũng dựa trên cơ sở vận dụng trí thông minh logic toán học để phân loại. Nhưng nói vậy vẫn chưa đủ. Chúng ta phân biệt 2 chủ thể trước khi phân loại chúng, đúng vậy, bất kỳ cơ chế phân loại sinh học nào cũng phải dựa vào các chỉ tiêu nhận thức trước. Theo kinh nghiệm, chuỗi hoạt động có thể diễn ra như sau: đầu tiên, chúng ta nhận thức vật thể thông qua một hay nhiều giác quan; tiếp đến, chúng ta sử dụng trí thông minh về tự nhiên để đưa ra những phân biệt có logic; cuối cùng, chúng ta phân loại (và có lẽ còn tái phân loại) tùy theo những tiêu chí logic riêng biệt. Quá trình này có lẽ cũng đúng với tôi khi vận dụng năng lực thông minh về tự nhiên để phát triển lý thuyết về trí thông minh đa dạng cách đây vài thập kỷ.

Quay lại với thế giới kinh doanh, tôi cho rằng những ai làm việc với bất kỳ loại sản phẩm hữu hình nào cũng cần biết vận dụng khả năng thông minh về tự nhiên. Năng lực phân biệt là tối quan trọng nếu chúng ta không muốn gộp chung tất cả các loại xe hơi, hay thậm chí tất cả các loại xe. Trí thông minh về tự nhiên rất cần thiết cho dù chúng ta mua nguyên vật liệu, hay lấy chúng từ đất, dù là xây dựng chiến dịch để quảng cáo chúng, hay sử dụng trong công việc hàng ngày, trong việc vật nội trợ, hay chỉ để chơi. Thế giới gần đây đã trở nên đầy rẫy những “cú click”, nhưng điều đó không có nghĩa là chúng ta có thể hoàn toàn loại bỏ “gạch” và “cây”. Nếu mất đi trí thông minh về tự nhiên, chúng ta sẽ trở nên hoàn toàn phụ thuộc vào năng lực phân biệt các chủng loại trên thế giới của người khác.

Những dạng thông minh cá nhân

Đến đây, nói chung, mỗi loại thông minh mà tôi đã nêu đều rơi vào một trong hai nhóm. Một nhóm chủ yếu liên quan đến các chủ thể vật chất, như dạng thông minh về không gian, cơ thể, và tự nhiên. Nhóm kia chủ yếu liên quan đến hình tượng hoặc chuỗi hình tượng,

như dạng thông minh về ngôn ngữ, âm nhạc, hay logic toán học. Cả hai nhóm đều gắn liền với các khái niệm, các câu chuyện, lý thuyết và kỹ năng. Chúng ta hay kết hợp nhóm “dựa vào chủ thể” với các kỹ năng, và nhóm “dựa vào hình tượng” với các khái niệm, câu chuyện, và lý thuyết.

Nhóm thứ 3, gần đây rất được quan tâm, liên quan đến khả năng hiểu biết con người. Người ta sử dụng *năng khiếu giao tiếp* để phân biệt mọi người, xác định động cơ của họ, để làm việc hiệu quả với họ, và nếu cần thiết, điều khiển họ. Bổ sung vào đó là *dạng thông minh về nội tâm*, với tính chất hướng nội. Người thông minh về nội tâm là người biết sử dụng bản thân hiệu quả: họ có thể xác định tình cảm, mục tiêu, sự sợ hãi, ưu khuyết điểm của bản thân; và tối ưu nhất là có thể sử dụng những hiểu biết đó để đưa ra những quyết định sáng suốt trong cuộc đời.

Trong giai đoạn đầu thế kỷ XXI hiện nay, tôi không cần phải nhấn mạnh nhiều về tầm quan trọng của năng khiếu giao tiếp. Hầu hết các loại hình kinh doanh đều đòi hỏi phải làm việc với người khác, và những ai có hiểu biết sâu sắc về con người - nói chung cũng như nói riêng - sẽ có lợi thế nổi bật. Dù là nhân viên marketing, nhân viên bán hàng, hay quan hệ công chúng, dù là lãnh đạo hay nhân viên, độ nhạy cảm với người khác đều là một tài sản quan trọng. Khái niệm về khả năng xử lý cảm xúc của Daniel Goleman ngày càng phổ biến, cho thấy mọi người đã nhận thức được tầm quan trọng của khả năng nhạy cảm với người khác^[21].

Tuy nhiên, khả năng nhạy cảm đó không chỉ là một khái niệm lý luận. Trong số các khía cạnh khác nhau của năng khiếu giao tiếp cá nhân có sự nhạy bén về tính khí hay cá tính con người, khả năng dự đoán phản ứng của người khác, kỹ năng Lãnh đạo hay phục tùng một cách hiệu quả, và khả năng điều đình dàn xếp. Càng tìm hiểu sâu hơn về các dạng thông minh cá nhân, chúng ta càng khám phá ra nhiều khía cạnh mới. Quả vậy, hiện nay chúng ta đã có thể biết đến 6 loại

lãnh đạo khác nhau^[22], 4 phương thức thương lượng^[23], và 34 cá tính dành cho những người hoạt động trong lĩnh vực nhân sự cần quan tâm^[24].

Bổ sung cho kiến thức về người khác là kiến thức về bản thân: chúng ta tự biết về mình khi thể hiện sự khác biệt trong quá trình tìm hiểu về người khác; chính sự khác biệt nhằm tự thể hiện bản thân này sẽ giúp chúng ta thâm nhập vào suy nghĩ của người khác. Dù vậy, cốt lõi của năng khiếu về nội tâm rất khác so với năng lực hiểu và giao tiếp với người khác. Trung tâm của năng lực này là khả năng phân biệt những cảm xúc, nhu cầu, lo âu, đặc tính khả năng của riêng một người, kết hợp chúng một cách có ý nghĩa và hữu ích nhằm đạt được những mục tiêu cá nhân khác nhau. Trong khi các dạng thông minh khác thể hiện vai trò trong các khu vực kinh doanh cụ thể, thì khả năng về nội tâm là một chiều đánh giá cá nhân “một cách toàn diện”. Trong số các Tổng thống Mỹ, những người như Abraham Lincoln có vẻ biết rất rõ về mình, trong khi những người khác như Ronald Reagan lại không có thiên hướng về nội quan. “Kiến thức về bản thân” của nhiều nhà điều hành, doanh nhân, hay nhà đầu tư, có thể được phát triển, hay bị kìm hãm, suy giảm ở các mức độ khác nhau, và họ sử dụng kiến thức đó để tạo ra những môi trường làm việc thích hợp cho bản thân và người khác theo những cách khác nhau^[25].

Không dễ đánh giá khả năng thông minh về nội tâm. Tại sao? *Thứ nhất*, vì người này khác người kia (đó là lý do tại sao chúng ta cần những dạng thông minh cá nhân) và do đó tiêu chuẩn đánh giá người này không thể áp dụng cho người khác. *Thứ hai*, trí thông minh về nội tâm là vấn đề chủ quan tinh tế; chúng ta không thể bộc lộ hay thể hiện mức độ tự hiểu mình cho người khác, cũng như mức độ chính xác của kiến thức về bản thân đó.

Trong chủ đề thay đổi tư duy, không thể không nhắc đến tầm quan trọng của suy nghĩ nội tâm. Ngày nay, trong thế giới công nghiệp và hậu công nghiệp đa số chúng ta đều quyết định sống ở đâu, theo

đuổi công việc gì, hay làm gì chỉ khi chúng ta cảm thấy bất mãn, bị giảm biên chế hay đơn giản là bị đuổi việc. Những người có sự hiểu biết sâu sắc về ưu điểm cũng như nhu cầu của bản thân sẽ có ưu thế hơn so với những người có kiến thức hạn chế hoặc sai lầm về bản thân. Tôi xin mượn tay cho những trường hợp có hiểu biết chính xác về bản thân ít nhất 15 cho đến 25 điểm IQ - và như vậy là rất nhiều!

Dạng thông minh hiện sinh

Gần đây, tôi đang suy ngẫm liệu có loại thông minh thứ 9 gọi là thông minh hiện sinh không. Ý tưởng này bắt đầu vì có nhiều đồng nghiệp cho rằng có một loại “thông minh tôn giáo” hay “tinh thần”, và không ít người tuyên bố một cách sai lầm rằng “Howard Gardner tin vào sự tồn tại của một dạng thông minh siêu nhiên như vậy”. Sau khi xem xét nhiều đặc điểm khác nhau của tính chất tinh thần, tôi đi đến kết luận rằng nó chưa đáp ứng được tiêu chí của một dạng thông minh riêng biệt^[26]. Nhưng một phần của tinh thần - suy nghĩ hiện sinh - có thể đáp ứng các tiêu chí đó. *Trí thông minh hiện sinh* thể hiện khả năng con người đưa ra và suy ngẫm về những câu hỏi lớn nhất: “Chúng ta là ai? Tại sao chúng ta ở đây? Cái gì sắp xảy ra với chúng ta? Tại sao chúng ta chết? Rốt cuộc, tất cả những chuyện này là gì?”. Trên khắp thế giới, từ người lớn đến trẻ em đều đưa ra những câu hỏi đó, và nhiều “hệ thống biểu tượng” về tôn giáo, nghệ thuật, triết học và thần thoại đã được dựng lên nhằm đưa ra những câu trả lời thỏa mãn (hay ít nhất là những hình thức thuyết phục) cho các câu hỏi này.

Dạng suy nghĩ như vậy khá phù hợp với các tiêu chí về tâm sinh lý của một loại thông minh (xem ghi chú số 1). Chẳng hạn, suy nghĩ hiện sinh có một tiến trình phát triển; những hệ thống biểu tượng khác nhau trên khắp hành tinh thể hiện những câu hỏi và mối quan tâm hiện sinh đáng chú ý; và trong thời kỳ đầu một số cá nhân nổi bật đã đưa ra những thiên kiến cho các câu hỏi lớn như vậy. Tôi còn do dự chưa khẳng định đây là dạng “thông minh thứ 9” đầy đủ vì chúng tôi vẫn

chưa có bằng chứng thuyết phục về việc “ý nghĩ hiện sinh” dựa vào trung tâm thần kinh não chuyên biệt hay nó có một lịch sử tiến hóa nổi bật hay không (mặc dù một số nhà bình luận đã đưa ra suy đoán thú vị về “điểm Chúa” bên dưới thùy não thái dương^[27]). Và vì vậy ứng cử gần đây nhất về “khả năng thông minh” vẫn ở dạng treo; nhớ đến một bộ phim cổ điển của Federico Fellini, tôi gọi đó là dạng thông minh “thứ 8 1/2”.

Ý thức hiện sinh tuy chưa phải là một dạng thông minh đầy đủ những có vị trí rất đáng kể trong kinh doanh. Đa số chúng ta nghĩ kinh doanh là trần tục, thực tế, hàng ngày; những chủ đề về sinh tồn, tôn giáo, và tinh thần vẫn không được đề cập cho đến khi có ngày Sabbath thích hợp. Tuy nhiên, có nhiều sản phẩm kinh doanh, dù là trực tiếp hay gián tiếp, đề cập đến những vấn đề lớn hơn về sinh tồn, xác định nguồn gốc và niềm tin. Tôi có thể kể đến vô số các sách, đĩa, phim, và các chương trình tivi liên quan đến lĩnh vực tinh thần - từ thiên thần cho đến ác quỷ; hay có thể kể đến vô số các tổ chức, cơ quan, hay các trải nghiệm (kể cả trò chơi ở công viên giải trí!) phục vụ cho tinh thần con người; hay những ví dụ khác trong lĩnh vực tôn giáo, dù thuộc tổ chức tôn giáo trung tâm hay khu vực lân cận, dù là truyền thống hay xu hướng mới thịnh hành. “Hiện sinh” là một vấn đề lớn.

Tuy nhiên, ý thức hiện sinh không chỉ thể hiện qua các sản phẩm. Nó còn là một khía cạnh trong công việc dù có thể không phải ai cũng nhận thức được; nếu mọi người không tìm thấy ý nghĩa trong cuộc sống công việc, họ sẽ cảm thấy bất mãn và kết cục là làm việc không hiệu quả, thậm chí có thể còn tệ hơn. Chắc chắn vấn đề tìm tòi ý nghĩa công việc không chỉ quan trọng trong lĩnh vực kinh doanh, mà còn là một nhu cầu mạnh mẽ trong mọi ngành nghề^[28]. Vì lẽ đó, tôi tin rằng chúng ta có thể tìm thấy các dạng thông minh trong hầu hết mọi nghề nghiệp. Ví dụ, một nhạc sĩ đương nhiên phải có năng khiếu âm nhạc, nhưng để trình diễn hiệu quả trước công chúng, người đó cần dựa rất nhiều vào khả năng vận động cơ thể, không gian, trí thông minh cá

nhân, và có lẽ đặc biệt là trí thông minh hiện sinh. Đáng chú ý cũng là trường hợp những người thành công trong cùng một vai trò văn hóa nhưng sử dụng nhiều dạng thông minh khác nhau. Nhà toán học và vật lý học Stephen Wolfram nhận xét về các cách suy nghĩ khác nhau trong lĩnh vực toán học:

Trong giới tiếp xúc với toán học cao cấp, những người khác nhau thường có cách suy nghĩ khác nhau một cách kỳ lạ. Một số suy nghĩ một cách hình tượng, sử dụng ngôn ngữ cho kiến thức đại số hay những thứ khác. Một số lại suy nghĩ theo hướng cảm quan nhiều hơn, sử dụng trải nghiệm cơ học hay những ghi nhớ thị giác. Những người khác có vẻ lại suy nghĩ theo cách trừu tượng, có khi ngầm so sánh với một bản hòa âm. Và cũng có người – kể cả những nhà toán học thuần túy nhất - hàng ngày có thể suy nghĩ rành mạch thông qua những giới hạn trừu tượng trong hình học^[29].

TẠI SAO LẠI SỬ DỤNG CÁCH TIẾP CẬN NHẬN THỨC?

Đến đây, chúng ta đã có một số hiểu biết về con người dưới góc độ về nhận thức: *những nội dung* chúng ta suy nghĩ - bao gồm các khái niệm, lý thuyết, câu chuyện, và kỹ năng - cũng như *những định dạng* mà theo đó tư duy/não bộ chúng ta thực hiện việc suy nghĩ đó - gồm 8 hay 9 dạng thông minh. Với những người ủng hộ các giải thích thuộc phạm trù tâm lý học, ý tưởng trên có vẻ hợp lý, thậm chí là hiển nhiên. Nhưng những nhà tư tưởng thuộc các lĩnh vực khác sẽ không đơn giản chịu đứng ngoài cuộc khi chúng tôi, những nhà tâm lý học, đưa ra các lý thuyết về biểu hiện trí tuệ cùng với danh sách các dạng thông minh.

Vì đã đưa cách tiếp cận nhận thức vào tâm lý học, tôi xin nói về thế mạnh của phương thức này trong bối cảnh thay đổi tư duy. Thực chất, một phần ưu thế chính là nhờ ngành tâm lý học. Nếu chỉ dựa vào chủ nghĩa hành vi, chúng ta không thể giải quyết hiệu quả những vấn đề quan trọng nhất trong xã hội loài người và tinh thần con người. Quan điểm nhận thức sẽ mở lại cánh cửa tư duy cho tất cả những người có suy nghĩ, thậm chí bao gồm cả những nhà tâm lý học! Chúng ta có thể khái niệm hóa những điều con người suy nghĩ, cách họ suy nghĩ, khi nào cần thiết *thay đổi suy nghĩ* và thay đổi như thế nào - những vấn đề quan trọng trong thời đại “tri thức là vua”.

Những cách tiếp cận cũng tồn tại: Sinh học xã hội và Lịch sử - Văn hóa

Về vấn đề này, tôi tin rằng phương thức tiếp cận nhận thức có ưu thế rõ ràng so với hai quan điểm dựa trên kiến thức vẫn được những nhà bác học về con người sử dụng ngày nay, đó là: sinh học xã hội và

lịch sử - văn hóa. Tôi không đồng ý với các quan điểm này ở chỗ: không giống cách tiếp cận nhận thức, các quan điểm đó cho rằng những hoạt động của chủ thể con người tích cực là rất hạn chế. Tôi xin nói rõ hơn về hai phương thức này qua một ví dụ trong ngành công nghiệp xe hơi.

Trước những năm 1960, ngành công nghiệp xe hơi thuộc về nước Mỹ. Đa số xe hơi đều được sản xuất tại đây; có nhiều nhà máy và thị trường ở nước ngoài cho xe hơi Mỹ; và các nhà sản xuất trên khắp thế giới xem Mỹ là nước dẫn đầu trong lĩnh vực này. Tuy nhiên trong vòng một hai thập kỷ, tình hình đã thay đổi một cách nhanh chóng. Dẫn đầu bởi các công ty sản xuất xe Volkswagen của Đức và xe Toyota của Nhật, các nhà sản xuất nước ngoài đã tạo ra những chiếc xe vừa rẻ vừa được cho là chạy nhanh hơn, đáng tin cậy hơn, và bền hơn. Những công ty này gia tăng thị phần qua việc sắp xếp công việc trên dây chuyền lắp ráp, luôn bám sát kiểm tra chất lượng, có những mối quan hệ tốt hơn giữa quản lý và người lao động, nhận thức rõ hơn về những thay đổi của thị hiếu, và các chiến lược khác. Nhưng công ty Mỹ lúc đầu không quan tâm đến mối đe dọa vị thế dẫn đầu của mình (như vẫn thường làm vì quá tự tin) nhưng sau đó đã tiến hành một số cải tiến để lấy lại vị trí dẫn đầu và bảo toàn lợi nhuận. Vào khoảng những năm 1990, nỗ lực này có vẻ hứa hẹn, nhưng bắt đầu thế kỷ XXI, khi các nước châu Âu và châu Á lại đáp ứng được những thay đổi về kỹ thuật và thị hiếu, thì sự thịnh vượng của các công ty xe hơi Mỹ một lần nữa lại nằm trong vòng nguy hiểm. Những ngành kiến thức khác nhau giải thích về bước ngoặt này thế nào?

TỪ GÓC ĐỘ SINH HỌC XÃ HỘI. Được truyền cảm hứng từ thành công của thuyết Darwin trong lĩnh vực sinh học, phương thức sinh học xã hội (gần đây còn gọi là phương thức tâm lý học về tiến hóa) cố gắng mô tả các sự kiện như vậy trên cơ sở những đặc tính con người (hoặc động vật có vú phát triển)^[30]. Giống như từng cá thể, các nhóm người cũng tự xếp mình vào những trật tự thống trị. Đã nhiều

năm, General Motors và các công ty Mỹ hàng đầu khác đã thống trị lĩnh vực sản xuất và bán xe hơi. Đi đôi với sự thống trị bá chủ và lâu dài luôn là sự tự mãn. Các tập đoàn Mỹ đã bỏ qua những dấu hiệu cho thấy các công ty ở những vị trí thấp hơn trong hệ thống đang chuẩn bị một cuộc đột kích vào các vị trí hàng đầu trong ngành. Cuộc tấn công rất nhanh chóng, nhẹ nhàng, nhưng mang lại hiệu quả đáng ngạc nhiên. Từ cuối những năm 1960, các công ty từng nắm vị trí thống trị phải cố gắng tái thiết lại quyền lực, thông qua các chiến lược cạnh tranh cũng như hợp tác, nhưng mối đe dọa vị trí này vẫn tiếp diễn.

Với tầm vóc của mình, quan điểm sinh học xã hội chỉ ra những khía cạnh bị bỏ qua của đặc điểm con người - phạm trù trong đó lịch sử tiến hóa lâu dài tô màu cho cách con người (những cá nhân, nhóm hay cả ngành công nghiệp) nhận thức và hành động. Tuy nhiên, với những mục đích của chúng ta, quan điểm này có 2 nhược điểm. *Thứ nhất*, nhìn chung, không thể thực sự kiểm chứng các lời khẳng định; đơn giản là không thể xác định nhân tố nào trong thời kỳ tiền sử xa xưa đã ảnh hưởng đến hệ di truyền con người qua thời gian hoặc tác động đến những hành vi của con người ngày nay. Ví dụ, liệu những hành vi của các đối tượng khác nhau trong ngành xe hơi có thể được giải thích hay hơn bằng gien quy định tính ích kỷ hay hợp tác? *Thứ hai*, phương thức sinh học xã hội về cơ bản chỉ ghi lại những hạn định của con người. Chẳng hạn, quan điểm này khẳng định rằng con người chỉ nhắm đến các hình thức tổ chức có thứ tự thống trị và luôn xô đẩy nhau để giành giật vị trí. Nếu chúng ta chấp nhận những hạn định này là yếu tố có sẵn, thì không có lý do gì để tạo ra những cuộc chuyển hóa lớn; chỉ cần làm theo những gì đã được quy định trong hệ gien mà thôi. Và *cuối cùng*, như đại đa số, các nhà sinh học xã hội nói, “À, chúng ta cần phải biết những hạn định để vượt qua chúng”, thì có nghĩa là về cơ bản họ đã mâu thuẫn với chính mình. Hãy cứ thừa nhận rằng có thể có những hạn định trong khả năng linh hoạt của con người nhưng hãy cố hết sức để kiểm chứng và vượt qua chúng.

TỪ GÓC ĐỘ LỊCH SỬ - VĂN HÓA. Đây là cách nhìn dựa vào lịch sử và nghiên cứu về các nền văn hóa khác nhau, ở lĩnh vực này, con người không còn đơn giản là một giống loài^[31]. Chúng ta có lịch sử và thời tiền sử lâu dài cũng như một nền tảng văn hóa hay đa văn hóa lớn mạnh, và cả 2 yếu tố này đã tỏa bóng dài quy định chặt chẽ về việc chúng ta là ai, chúng ta tin mình có thể làm được gì, chúng ta thực sự có thể làm gì và bằng cách nào.

Hãy xem cách tiếp cận lịch sử - văn hóa trong ngành xe hơi. Niềm tự hào và sức mạnh kinh tế nước Đức bị lung lay nghiêm trọng sau thất bại của hai cuộc Thế chiến liên tục. Nhưng người Đức rất cần cù và siêng năng, đất nước họ sở hữu những nguồn tài nguyên thiên nhiên then chốt, thêm vào đó lại được Kế hoạch Marshall và các khối liên minh kinh tế châu Âu khác hậu thuẫn, họ đã có thể xây dựng thành công trong nước loại xe không đắt tiền nhưng vẫn hấp dẫn, chiếc Volkswagen. Vào giữa thế kỷ, “Phép màu Đức” đã trở thành đối tác hàng đầu của ngành công nghiệp xe hơi.

Cũng giống như Đức, Nhật Bản có một lịch sử dẫn đầu ngành công nghiệp nặng trong khu vực và đã phải chịu sự thất bại hoàn toàn nhục nhã trong cuộc Thế chiến thứ II. Người Nhật cũng là những công nhân xuất sắc, họ làm việc hiệu quả với những nhóm nhỏ chặt chẽ, từ đó hình thành nên các tập đoàn sản xuất khổng lồ. Họ cũng có kỹ năng học hỏi quy trình của các công ty khác (chẳng hạn như phương pháp Quản lý^[32] chất lượng toàn bộ của kỹ sư người Mỹ W. Edwards Deming, đi tiên phong vào giữa thế kỷ), sau đó ứng dụng vào hoàn cảnh hiện tại, và tiếp tục chuyển biến chúng khi các điều kiện thay đổi. Quan điểm dựa trên văn hóa cho thấy Đức và Nhật có thể thống trị trong thập kỷ 1960 và 1970 là nhờ vào đặc tính tự tôn lâu năm của hai dân tộc này, cũng như từ những sự kiện lịch sử vừa xảy ra. Đến lượt sự thống trị của Đức và Nhật chỉ có thể bị thách thức bởi những “động thái” tiếp cận truyền thống lịch sử và văn hóa Mỹ một cách sâu sắc và khéo léo tương tự.

Cách tiếp cận về lịch sử - văn hóa rõ ràng thách thức những giả định đơn nghĩa của các nhà sinh học xã hội: dù xuất phát cùng một nguồn gien, các cá thể và nhóm người đều khác nhau một cách đáng kinh ngạc, nhờ vào những câu chuyện lịch sử, kinh nghiệm riêng biệt, và thậm chí là vào sự ngẫu nhiên về gien bất kỳ. Người Nhật ngày nay không giống người Nhật những năm 1850; cũng không giống người Trung Quốc hay Hàn Quốc; chưa nói đến Đông Phi hay Tây Âu. Và người dân Mỹ đánh giá cao sự khác biệt giữa Thung lũng Silicon cuồng tín, miền Tây hoang dã, miền Nam thâm sâu, miền Trung Tây cứng rắn, và miền New England tẻ nhạt nhưng gan dạ, nơi là quê hương tôi hơn 40 năm qua. Tuy nhiên, nếu dùng lịch sử và văn hóa để giải thích thì chúng ta cũng gặp khó khăn như với sinh học xã hội, đó là phạm vi gốc rễ của chúng quá sâu rộng. Những cội nguồn này có nguy cơ trở thành những mối ràng buộc hạn chế khả năng thay đổi của chúng ta. Và một khi nhận thức được rằng có thể vượt qua các khía cạnh lịch sử hay văn hóa (như trường hợp ấn tượng của người Đức và người Nhật ở nửa sau thế kỷ), thì sức mạnh của phương thức lịch sử - văn hóa sẽ bị mai một nhanh chóng. Như vậy một lần nữa chúng ta lại thừa nhận: xác định những giới hạn, nhạy bén với văn hóa và lịch sử, nhưng vẫn tiếp tục tiến lên.

Những luận điểm về nhận thức

Theo sau phép biện chứng của học thuyết Hegel, một số các luận điểm đã đưa cách tiếp cận nhận thức trở lại với chính trường. Phương thức này dựa trên những hiểu biết khoa học quan trọng về hoạt động của tư duy, thiện ý của tâm lý học, khoa học thần kinh, ngôn ngữ và các lĩnh vực có liên quan khác. Nó xem xét những biểu hiện bẩm sinh hoặc có từ sớm của chúng ta, và ghi nhận vai trò của các nhân tố văn hóa và sinh học. Nhưng đa số những biểu hiện trí tuệ không có sẵn từ khi mới sinh hay giữ nguyên trạng như lúc ban đầu. Theo thuật ngữ của chúng tôi, chúng được xây dựng dần dần bên trong tư duy não bộ

và có thể được tái tạo, chỉnh sửa, tái cấu trúc, chuyển hóa, kết hợp, thay đổi và bị suy yếu đi. Nói ngắn gọn là chúng nằm trong tầm tay và suy nghĩ của chúng ta. Những biểu hiện trí tuệ *không phải* là không thể thay đổi; các nhà phân tích hay nhà tư tưởng có thể cho thấy điều này, và mặc dù không dễ dàng nhưng có thể thay đổi chúng. Không những thế, vì chúng ta có vô số các biểu hiện trí tuệ và có thể kết hợp chúng theo nhiều cách khác nhau, nên các khả năng lựa chọn là vô hạn.

Rốt cuộc, các nhà phân tích trong lĩnh vực xe hơi Mỹ những năm 1960 và 1970 đã trở thành những nhà nhận thức tài giỏi (dù có thể họ không ý thức về điều này) khi ngồi xuống, chỉ ra những sai lầm trong suốt thời kỳ khủng hoảng từ cuối Thế chiến thứ II cho đến Chiến tranh Việt Nam. Dựa vào những cách biểu lộ khác nhau của con người, họ có thể xác định các khả năng phản hồi của những đối thủ cạnh tranh nước ngoài, cũng như những xu hướng chung trong thiết kế máy móc, kế toán, sở thích khách hàng, phong cách sống, vân vân... Họ có thể đưa ra những kế hoạch để thu lại thị phần, tiến hành những thay đổi cần thiết trong cấu trúc và chức năng của công ty, tác động đến thói quen của khách hàng, tái thương lượng những hợp đồng với liên đoàn, và thậm chí để hợp tác với những nhà sản xuất và đội ngũ bán hàng ở các khu vực khác và ở nước ngoài. Nói chung, họ có khả năng thay đổi tư duy của mình, cũng như của các nhân viên, khách hàng, và đối thủ cạnh tranh. Và nếu những kế hoạch này không thành công như mong đợi, họ hoàn toàn có thể trở lại bản vẽ (hay bản mô phỏng trên máy vi tính) và tiếp tục bắt đầu lại... và cụ thể.

Ý thức về vấn đề nhận thức sẽ là một lợi thế trong thay đổi tư duy. Nhờ đó, có thể hiểu rõ biểu hiện của mỗi bên trong đàm phán hay cạnh tranh - cái nào thích hợp, cái nào còn thiếu sót. Có thể biến đổi hình thức thể hiện để giúp người khác hiểu hơn; hoặc có thể xem xét lại nội dung nếu thấy có vẻ không thích hợp ngay từ đầu. Có thể thử những hệ thống biểu tượng mới, mang lại những kết quả bất ngờ; hoặc

có thể tạo ra những biểu hiện trí tuệ mới trong đầu và sau đó sử dụng cách biểu lộ thích hợp để chia sẻ và thực hiện những ý tưởng mới đó. Chúng ta có thể sử dụng nhiều đòn bẩy thay đổi tư duy khác nhau - như lý luận, phần thưởng, cách biểu hiện đa dạng - cho đến khi đạt đến điểm quyết định thay đổi. Nhận thức sẽ kết hợp những dấu hiệu tay với các ý tưởng trong đầu. So với sự bó hẹp của văn hóa và sinh học; nhận thức mở ra một dòng chảy cho trí tưởng tượng. Trong khi cả sinh học lẫn văn hóa đều không thể giải thích cho các sự kiện diễn ra trong ngành xe hơi những năm 1960 đến 2003, thì ít nhất nhận thức cũng đóng góp được phần nào.

Quan điểm nhận thức không bao đảm sự thành công trong kinh doanh hay cuộc sống, nhưng cũng không phủ nhận những giới hạn của con người. Cho dù là một nhà lãnh đạo, nhà quản lý, là công nhân ở bộ phận sản xuất, một nhà trị liệu, một học giả, là đối thủ cạnh tranh, hay khách hàng thì luận điểm nhận thức cũng đều mở ra những cách thể hiện các giới hạn và chọn lựa khác nhau, cũng như những cách hành động dựa trên các biểu hiện này. Nhận thức đòi hỏi độ chính xác, kiểm tra, điều chỉnh, và tiến bộ. Quan điểm lạc quan này xác nhận rằng chúng ta có thể hình dung những viễn cảnh mới và nỗ lực để đạt chúng. Có thể sử dụng mỗi suy nghĩ, cùng với những hình thức biểu hiện phổ quát và đặc trưng, để hiểu tư duy của người khác cũng như của bản thân.

Đến đây tôi đã giới thiệu 2 thấu kính nhận thức quan trọng để xem xét tư duy của con người: một là những nội dung khác nhau (khái niệm, câu chuyện, lý thuyết và kỹ năng) và cái kia là những hình thức đa dạng (định dạng, biểu hiện, hay trí thông minh) thể hiện những nội dung này. Tôi cũng đã giới thiệu một số những nhân tố đòn bẩy, cùng nhau chúng quyết định chiều hướng thay đổi tư duy. Với một số mục tiêu, những công cụ này là đủ. Tuy nhiên, phương thức mang tính chất tinh vi nó bỏ qua yếu tố chúng ta phát triển tư duy từ nhỏ cho đến suốt cuộc đời. Để hoàn tất cuộc khảo sát mở này, chúng ta cần xem xét quá

trình phát triển của nhận thức con người từ thời thơ ấu. Và để chuyển trọng tâm sang vấn đề phát triển tư duy, hãy cùng tìm hiểu một nghịch lý thú vị tác động đến nền tảng của quá trình thay đổi tư duy.

CHƯƠNG 3

SỨC MẠNH CỦA CÁC LÝ THUYẾT

THUỞ ĐẦU ĐỜI

NHỮNG NGHỊCH LÝ TRONG THỜI KỲ PHÁT TRIỂN TUỔI THƠ

Nhìn kỹ lại những bức tranh châu Âu thời Trung cổ, bạn sẽ thấy vô số những bức chân dung vẽ trẻ em như những người lớn thu nhỏ. Với con mắt hiện đại, trông chúng có vẻ lạ lùng. Cách đây nhiều năm, nhà sử học xã hội người Pháp Philippe Aries^[32] cho biết rằng những bức chân dung phản ánh một giả định hoàn toàn khác về sự phát triển của con người, trong đó, những đứa trẻ được miêu tả như người lớn thu nhỏ. Chắc chắn là chúng thấp người; nhưng vẫn ăn mặc như người lớn, vẫn có những biểu lộ như người lớn và thậm chí tỷ lệ cơ thể của chúng không có các dấu hiệu của con nít - không có đầu quá to, không có những cánh tay mũm mĩm, không có những chân cong. Những sử gia như Aries cho rằng khi còn nhỏ, trẻ em thời Trung cổ không được quan tâm; cho đến khi chúng biết suy luận - thường vào lúc 7 tuổi - người ta mong đợi chúng phải suy nghĩ và hành xử như người lớn.

Những tuyên bố của Aries không hoàn toàn được các nhà sử học chấp nhận. Tuy vậy, luận điểm phản đối quan điểm cho rằng tâm lý của trẻ em là phiên bản thu nhỏ của tư duy người lớn, lại xuất hiện rất muộn. Nhà tư tưởng thời Khai sáng Jean-Jacques Rousseau là tác giả Tây phương đầu tiên chú tâm đến trạng thái đặc biệt của trẻ em; cách đây 200 năm, những nhà thơ và họa sĩ trường phái lãng mạn đã ca ngợi vẻ đẹp và sự ngây thơ của trẻ em; và tiếp theo sau các khám phá của Darwin, những nhà tâm lý học tự nhận đầu tiên bắt đầu cố gắng giải mã tư duy của trẻ em.

Nghiên cứu về quá trình phát triển nhận thức của trẻ em đã mở ra cánh cửa về hiện tượng thay đổi tư duy và cụ thể là cho hai hiện tượng khó hiểu là: một là tư duy dễ thay đổi, và hai là khó thay đổi. Khi còn

trẻ, tư duy của chúng ta thay đổi rất dễ dàng. Chúng ta thu nhận và lưu giữ thông tin không mấy khó khăn; học ngoại ngữ một cách nhanh chóng và thu nhận ngữ âm một cách chính xác. Những hiểu biết về thế giới của chúng ta cũng thay đổi nhanh không kém. Theo nhiều cách, tư duy phát triển nhanh chóng.

Đầu tiên tôi sẽ đi vào những lĩnh vực tư duy dễ dàng thay đổi. Hãy xem 3 ví dụ thay đổi tư duy quan trọng diễn ra trong tuổi thơ, như nhà khoa học người Thụy Sĩ Jean Piaget đã nêu. Là nhà nghiên cứu quan trọng nhất về phát triển nhận thức con người^[33], Piaget đã đưa ra bằng chứng cho thấy tư duy trẻ em thay đổi một cách đột ngột về chất trong 10 năm đầu tiên và nửa đầu cuộc đời. Đúng như thế, Piaget cho rằng, trong giai đoạn từ trẻ sơ sinh cho đến tuổi thanh niên, tất cả những trẻ em bình thường đều trải qua một số giai đoạn tư duy khác nhau về chất.

3 ví dụ kinh điển của Piaget minh họa những thay đổi tư duy quan trọng diễn ra phổ biến trên toàn cầu. Trong những tháng cuối của năm đầu tiên, trẻ sơ sinh quan sát một thứ đồ chơi được đặt một vài lần ở điểm A. Sau đó, trước mắt của đứa trẻ, đồ chơi - một con vịt cao su chẳng hạn - được chuyển sang điểm B. Mặc dù nhìn thấy điều này, nhưng đứa trẻ 8-9 tháng tuổi vẫn sẽ tiếp tục tìm kiếm thứ đồ chơi đó ở điểm A. Tại thời điểm này trong cuộc đời, vị trí hiện tại của một vật hình như luôn gắn liền với vị trí ban đầu của nó. Nhưng chỉ vài tháng sau, không hề có sự hướng dẫn nào, mọi trẻ sơ sinh bình thường đều nhìn thẳng về hướng điểm B.

Đi nhanh đến lúc 5 tuổi. Một đứa trẻ được chỉ cho thấy 2 cái cốc giống nhau (A và A'), mỗi cái đựng một lượng nước bằng nhau. Đứa trẻ xác nhận rằng 2 cái cốc đều có "lượng nước giống nhau". Sau đó, trước sự chứng kiến của đứa trẻ, phần nước ở cốc A được rót vào cốc B cao và ốm hơn, và dĩ nhiên mức nước trong cốc B sẽ cao hơn. Khi được hỏi cốc nào chứa nhiều nước hơn (A' hay B), đứa trẻ sẽ dễ dàng chỉ vào cốc cao hơn (B), cho dù người ta không thêm bớt một chút

nước nào. Hỏi tại sao, đứa trẻ sẽ trả lời “Nhiều nước hơn vì mức nước cao hơn”. Một hai năm sau, cũng không hề có sự dạy dỗ nào, đứa trẻ sẽ nói “Dĩ nhiên là 2 cái cốc có lượng nước bằng nhau. Chú chỉ đổ nước sang, chứ có thay đổi gì đâu”.

Cuối cùng, chúng ta hãy xem một đứa trẻ 10 tuổi. Người ta chỉ cho nó một chiếc cân đòn và bảo nó đoán vị trí sau cùng của các đòn cân - bên trái thấp hơn, hay bên phải thấp hơn, hay cả hai bằng nhau - nếu những quả cân có khối lượng nhất định được đặt lên mỗi cán cân. Nếu đặt nhiều quả cân hơn lên một bên, đứa trẻ sẽ chỉ ra được bên đòn cân bị nghiêng xuống thấp; ngay khi những quả cân được đặt xa trục đòn bẩy hơn, đứa trẻ sẽ vẫn trả lời đúng. Nhưng, đối với trường hợp đặt nhiều quả cân hơn ở một bên, và ở bên kia các quả cân được đặt xa trục đòn bẩy hơn, thì đứa trẻ chịu thua và chỉ có thể phỏng đoán. Nó không thể biết được hiện tượng mômen quay - nghĩa là phải xét *cả hai* yếu tố cân nặng và khoảng cách để có thể tính toán kết quả chính xác. Tuy nhiên, ở độ tuổi thanh niên, dù có học vật lý hay không, chúng ít nhất cũng nhận biết được bản chất bù trừ của mômen quay. “À, bên trái có nhiều quả cân hơn, nhưng các quả cân bên phải lại xa hơn, vì vậy 2 đòn cân sẽ bằng nhau”.

Những luận chứng này của Piaget đã đưa ra 2 khía cạnh vấn đề. Thứ nhất, trẻ em có vẻ không phụ thuộc vào trực giác; các nhà nghiên cứu và các bậc phụ huynh đã thật sự rất ngạc nhiên khi biết trẻ em trên toàn thế giới đều có phản ứng giống nhau về vấn đề khó hiểu này. Thứ hai, chủ yếu dựa vào sự quan sát của bản thân, cuối cùng trẻ em cũng có được những câu trả lời đúng cho các câu hỏi hóc búa đó.

Đây là khía cạnh đầu tiên của nghịch lý về thay đổi tư duy. Trẻ em nghĩ về thế giới khác một cách cơ bản so với người lớn. Không giống những bức chân dung trẻ em thời Trung cổ được mô tả như những người lớn thu nhỏ, chúng ta nhận ra rằng xét về biểu hiện trí tuệ, trẻ em có vẻ như thuộc giống loài khác. Nhưng sau đó, rõ ràng là không cần một sự dạy dỗ chính thức nào, những người trẻ lại có

những sự thay đổi tư duy nền tảng. Không những thế, đáng ngạc nhiên là chúng tin chắc vào những suy nghĩ mới này. Quả vậy, đa số những trẻ em khi lớn lên đều sẽ không tin rằng mình đã từng là nạn nhân của quan niệm sai lầm trước kia - ít nhất cho tới khi chúng được xem đoạn video về những câu trả lời hồi nhỏ của mình.

Nhưng lại có một hiện tượng trái ngược, được ghi chép lại bởi nhà nghiên cứu vĩ đại về phát triển con người, nhà phân tích tâm lý người Áo Sigmund Freud^[34]. Đó là khía cạnh thứ 2 của nghịch lý: mặc dù tư duy có thể thay đổi khá dễ dàng, đặc biệt là khi chúng ta còn trẻ, nhưng đồng thời, ở một số mặt nhất định, tư duy lại phản kháng không thay đổi một cách đáng ngạc nhiên. Tôi xin giải thích như sau.

Trong khi Piaget tập trung vào lĩnh vực nhận thức và giải quyết vấn đề của tư duy con người (cùng là vấn đề tôi quan tâm), thì Freud đi sâu vào những lĩnh vực bổ sung như cảm xúc, động cơ, và vô thức. Freud cho rằng trẻ em đã hình thành nên mối gắn kết chặt chẽ với những người xung quanh chúng, và quan hệ tương giao này được xây dựng dựa trên tình cảm. Trẻ sơ sinh luôn gần gũi với mẹ và sẽ bị tổn thương nếu phải chia xa. Đứa em mới sinh sẽ khiến đứa lớn hơn cảm thấy cần phải cạnh tranh để có tình yêu thương của mẹ; vì thế sinh ra sự ganh đua giữa anh chị em. Nổi bật nhất (và có phần xấu) là trường hợp trẻ ở độ khoảng 5 tuổi bộc lộ những tình cảm mãnh liệt trực tiếp với bố hoặc mẹ. Đứa con trai, trong cơn vật lộn với phức cảm dục vọng vô thức (Oedipal complex), muốn sở hữu người mẹ và gạt bỏ người bố thù địch; tương tự với trẻ gái, dưới tác động của phức cảm Electra (Electra complex), sẽ hình thành những gắn kết tình cảm với người bố, và loại bỏ người mẹ.

Ngày nay, ngay cả những người đồng cảm với luận điểm của Freud cũng không thực sự tin vào những bức chân dung này. Nhưng với nhiều nhà quan sát, bức tranh toàn cảnh của Freud có phần đúng đắn. Trong những năm đầu đời, trẻ em thực sự có hình thành sự gắn

kết tình cảm và bộc lộ phản ứng mạnh mẽ với những người xung quanh. Và những cảm xúc mãnh liệt này tiếp tục ảnh hưởng đến các mối quan hệ sau này với người khác, đây chính là thông điệp cơ bản của phương pháp trị liệu tâm lý. Có thể sự gắn kết với người mẹ sẽ giảm đi nhưng phẩm chất này lại được tái tạo trong quan hệ tình yêu vài thập kỷ sau. Có thể anh chị em không còn cạnh tranh nhau những sự ganh tị tương tự vẫn có ở trường học hay nơi làm việc khi người khác được thiên vị hơn. Và nếu tam giác tình yêu từ thời trẻ nít không được “hóa giải” một cách tốt đẹp, thì dư chấn của nó vẫn ảnh hưởng đến những mối quan hệ sau này trong đời. “Nó sẽ không bao giờ lấy vợ đâu, nó chỉ yêu mẹ thôi”; “Nó không thấy ai phù hợp cả, nó chỉ tìm kiếm bản sao của bố nó”.

Tất cả những điều này cho chúng ta thấy nghịch lý của quá trình thay đổi tư duy và cách trẻ em phát triển suy nghĩ như thế nào. Đơn giản có thể nói là, ở những mặt nhất định theo Piaget, tư duy trẻ em thay đổi một cách dễ dàng, dứt khoát, mà không cần có sự dạy dỗ nào. Ở những mặt khác theo Freud, trong tư duy có sự phản kháng rõ rệt đối với việc thay đổi, thậm chí ngay cả khi rất muốn thay đổi - như trường hợp một người sẵn sàng tốn rất nhiều tiền cho nhà trị liệu tâm lý. Như vậy vấn đề chúng ta cần nghiên cứu có vẻ đã rõ ràng. Chúng ta cần phải biết tư duy thay đổi như thế nào và sự phản kháng nằm ở đâu, càng nhiều càng tốt. Nếu không, chúng ta sẽ gặp khó khăn khi muốn thay đổi tư duy một cách tự nguyện.

Đến đây, bức tranh tôi đã trình bày đã phần nào quen thuộc. Freud (chắc chắn) và Piaget (có vẻ) là một trong những nhà khoa học về hành vi nổi tiếng nhất. Tuy nhiên, có một đặc tính rất quan trọng khác của đời sống tinh thần nhưng lại ít được biết đến. Đặc tính này thể hiện cách nhìn “xuyên suốt cuộc đời” của Freud trong những hiện tượng nhận thức được Piaget tìm hiểu.

NHỮNG LÝ THUYẾT ĂN SÂU VÀO TUỔI THƠ

Trong chiếc áo choàng đen và đỏ thắm tại lễ tốt nghiệp trường Harvard, các sinh viên sắp tốt nghiệp trường đại học nổi tiếng khắp thế giới, chắc phải hiểu biết rất nhiều. Một nhà nghiên cứu đã hỏi riêng từng sinh viên “Tại sao trái đất lại ấm hơn vào mùa hè (tháng 7) so với mùa đông (tháng 12)?”. Hầu hết các câu trả lời đều là “Tại sao ư, vì mùa hè trái đất gần với mặt trời hơn so với mùa đông”. Được yêu cầu giải thích tại sao, câu trả tiếp tục là “Chúng ta sẽ ấm hơn nếu ở gần nguồn nhiệt hơn, do đó chắc trái đất phải gần hơn”^[35].

Ở một mức độ, câu trả lời có vẻ hợp lý. Bạn sẽ ấm hơn nếu ở gần nguồn nhiệt hơn. Tuy nhiên, suy nghĩ lại trong tích tắc có thể thấy câu trả lời không chính xác. Vì nếu đúng, thì toàn bộ địa cầu đã trở nên ấm hơn trong tháng 7 so với tháng 12 (hay ngược lại). nhưng đương nhiên những người ở Chile hay Áo sẽ có trải nghiệm hoàn toàn khác những người ở Boston hay Bắc Kinh. Câu trả lời thực sự - mà hầu như không sinh viên tốt nghiệp Harvard đầy tự tin nào có được - lại liên quan đến độ nghiêng của trục trái đất khi quay quanh mặt trời.

Bề ngoài họ có vẻ là những sinh viên xuất sắc. Họ đạt điểm cao ở trường trung học hay cao đẳng, và thành công trong những bài kiểm tra khoa giáo. Tuy nhiên, khi được kiểm tra ngoài môi trường học vấn, những hiểu biết của các sinh viên thường tỏ ra rất hời hợt. Sự dốt nát không chỉ hạn chế trong những hiện tượng thiên văn học. Chúng tôi còn có những bằng chứng trong nhiều ngành học khác. Các sinh viên vật lý không thể dự đoán đường bay của viên đạn bắn ra từ đường ống đã bị bẻ cong. Những sinh viên sinh học vẫn tiếp tục dùng thuyết Lamarck - trong đó đề cập đến sự thừa hưởng những đặc tính có sẵn -

để giải thích cho quá trình tiến hóa những đặc tính qua các thế hệ. Sinh viên lịch sử luôn xây dựng hình ảnh những cá nhân tốt hoặc xấu thái quá, mà không tính đến vai trò tác động từ các nhóm, dân số, những xu hướng chung của xã hội hay kinh tế. Sinh viên nghệ thuật có suy nghĩ cố hữu đơn chiều về mỹ thuật: thơ phải có vần, tranh phải giống thật, và trong âm nhạc, chơi nhạc càng nhanh nghĩa là càng giỏi. Nói chung, những học sinh đã qua cấp 2 đều có xu hướng trả lời giống như những người chưa từng học về khoa học, lịch sử hay nghệ thuật. Đó là sức mạnh của “tư duy không qua trường lớp”^[36].

Mô tả hiện tượng là một chuyện, giải thích về nó lại là chuyện khác. Dựa trên những khám phá của Piaget và Freud, nghiên cứu của tôi đưa ra lời giải thích sau. Thưở đầu đời, trẻ em phát triển mạnh mẽ nhiều lý thuyết về thế giới^[37]. Chúng có những lý thuyết đó mà không cần sự hướng dẫn khoa giáo nào, có thể gọi đó là những lý thuyết tự nhiên hay “trực giác”. Một số những lý thuyết này đúng; chẳng hạn, nên thận trọng tránh những địa hình có độ dốc đột ngột hay những sinh vật nguy hiểm. Một số mang ý nghĩa vui như: cầu vồng xuất hiện khi các thiên thần nhảy múa. Nhưng có rất nhiều lý thuyết hoàn toàn sai. Chúng thể hiện những ý nghĩa thông thường hoặc - như nhà thông thái Nelson Goodman từng nói vui - những điều vô nghĩa thông thường.

Như đã nêu, các lý thuyết thể hiện nỗ lực của con người trong việc giải thích về thế giới. Giải thích là một động cơ to lớn của con người, những giải thích không phải lúc nào cũng đúng. Con người không tiến hóa để vượt qua những kỳ thi cơ bản mà chúng ta (như những sinh vật khác) tiến hóa để có thể sống sót đủ lâu nhằm tái sản sinh. Nỗ lực đạt được những giải thích chính xác của con người qua nhiều thế kỷ là một quá trình diễn ra dần dần, với đầy những khó khăn bất ngờ. Những giải thích xuất sắc đòi hỏi phải được nghiên cứu kỹ càng, đặt ra các giả thuyết ngược lại, tích lũy quan sát hay dữ liệu nhằm chứng minh luận điểm này đúng hơn luận điểm kia. Nói theo

cách của chúng tôi, quá trình đạt đến sự chính xác là một sự nghiệp tự giác thay đổi tư duy của loài người.

Trở lại với những người trẻ và các lý thuyết sâu sắc về thế giới của họ. Tôi nhóm các lý thuyết này thành 4 loại và đưa ra những ví dụ tiêu biểu. Mỗi loại lý thuyết đều phổ biến với những người trẻ ở khắp nơi, và không loại nào có vẻ dễ thay đổi cả. (Bạn có thể kiểm tra điều này với các con bạn hay chính bản thân bạn!).

Những lý thuyết trực giác về vật chất:

- Những vật nặng hơn sẽ rơi xuống đất nhanh hơn những vật nhẹ.
- Khi đập vỡ một vật lớn thành nhiều mảnh nhỏ, và tiếp tục như vậy, bạn sẽ có những mảnh càng nhỏ hơn. Khi các mảnh quá nhỏ không còn nhìn thấy được, nghĩa là không còn gì.

Những lý thuyết trực giác về cuộc sống:

- Nếu cái gì động đậy, nghĩa là sống. Nếu nằm im, nghĩa là chết. Nếu trên màn hình vi tính thì không thể phân biệt.
- Tất cả các giống loài, kể cả con người, cơ bản đều được tạo ra cùng lúc và không có thay đổi vật chất gì kể từ đó.
- Nếu có gì quan trọng xảy ra với một sinh vật, kinh nghiệm đó sẽ được truyền cho con cháu của sinh vật đó.

Những lý thuyết trực giác về tư duy:

- Tất cả các sinh vật đều có suy nghĩ. Bề ngoài của chúng càng giống ta thì suy nghĩ của chúng cũng giống ta.
- Chúng ta không thể nói chuyện với cá, nhưng chắc chắn có thể tán gẫu với chó, mèo hay khi.
- Tôi có tư duy, anh cũng có tư duy. Nếu anh trông giống tôi thì tư duy của anh cũng giống của tôi, và anh là người tốt. Nếu anh không giống tôi, thì tư duy của anh chắc hẳn cũng khác, và chúng ta là kẻ thù.

Những lý thuyết trực giác về mối quan hệ giữa người với người:

- Ai to lớn hơn thì có sức mạnh hơn. Nên về cùng phe với họ. Nếu tự mình không có được sức mạnh thì hãy đứng về cùng phía với những kẻ nắm giữ sức mạnh.

- Mục tiêu cuộc sống là phải bảo đảm có tài sản. Bất kỳ khi nào hàng hóa trở nên khan hiếm, bạn phải cố gắng có được càng nhiều mặt hàng đó càng tốt cho bản thân và cho những người bạn cảm thấy gần gũi nhất.

- Nếu bạn không mua vét hết được một loại hàng quý giá, thì nó có thể được phân chia đồng đều cho các bên (quá nhiều đối với nguyên tắc 80/20).

- Nếu ai lợi dụng bạn, bạn phải đáp trả tương tự.

TẠI SAO NHỮNG LÝ THUYẾT THỜI THƠ ẤU LẠI CẢN TRỞ QUÁ TRÌNH THAY ĐỔI

Những lý thuyết này không hoàn toàn được xây dựng trên cơ sở bịa đặt. Thoạt nhìn chúng đều có vẻ hợp lý, đều dựa trên quan sát của giác quan, và có vẻ được xác thực qua thời gian. Những vật nhẹ hơn có vẻ tăng tốc chậm hơn vì trong những điều kiện bình thường có tồn tại lực cản của không khí. Loài chó chú tâm đến những dấu hiệu của con người hơn so với loài cá, dù thực tế những chú chó Cocker cũng không biết chủ nó đang nghĩ gì như một con cá vàng mà thôi. Trong cuộc khẩu chiến, những người lớn hơn đứa trẻ luôn có lý, cho dù nếu phân xét công bằng thì họ không thể thắng thế.

Ngoài ra, những người trẻ có thể đồng hóa các thông tin bất đồng cho phù hợp với những lý thuyết đã có. Tôi hỏi con trai tôi, Benjamin lúc nó 5 tuổi, về hình dáng của trái đất. Nó trả lời ngay lập tức “Nó hình tròn, bố”. Phấn khích vì sự thể hiện kiến thức khoa học này (hay ít nhất là sự hiểu biết văn hóa), tôi quyết định hỏi tiếp “Nói cho bố biết, Benjamin, vậy con đang đứng ở đâu?”. “Quá dễ”, nó trả lời, “con đang đứng trên mặt phẳng bên dưới”. Tổng quát hơn, các cá nhân sẽ cố gắng điều chỉnh những thông tin khác nhau cho phù hợp với niềm tin vững chắc của mình. Đó là cách chúng ta ứng phó với “sự bất đồng về nhận thức” - là sự bất nhất tồn tại giữa cái bố mẹ (hay sách giáo khoa) dạy với những gì chúng ta tin là thật.

Khi sinh ra con người không như tờ giấy trắng, và các lý thuyết cũng không xuất hiện giống nhau. Như đã trình bày ở phần trước, tôi giả thuyết là con người có xu hướng đưa ra một loại lý thuyết này nhiều hơn loại khác. Một ví dụ tương đối rõ ràng: là lẽ tự nhiên nếu con người đưa ra lý thuyết rằng một việc diễn ra trước (chớp) sẽ dẫn đến một việc tiếp theo (sấm). Đương nhiên, xét về mặt logic, những

việc cùng xảy ra đều có hai chiều; và vì thế về nguyên tắc, chúng ta cũng có thể giả định rằng cái sau (sấm) gây ra cái trước (chớp), hoặc chúng đều là kết quả của một nguyên nhân thứ 3 độc lập (cơn phần nộ của thượng đế, chẳng hạn). Tuy nhiên, có cái gì đó trong “mạng lưới” của chúng ta đã dẫn dắt chúng ta đến lý thuyết được đề cập trước đó, mà không phải là những lý thuyết khác, trong khi chúng đều có khả năng xảy ra như nhau xét về mặt logic.

Để dễ hiểu hơn, chúng ta hãy xem các lý thuyết thời thơ ấu như những chỗ trũng nhỏ trong lãnh địa tư duy/não bộ ban đầu bằng phẳng. Lý thuyết nào có xu hướng xuất hiện nhiều hơn, nghĩa là chỗ trũng đó trở nên sâu hơn cho đến khi hình thành cả một thung lũng lớn. Nếu không có sự san bằng trong tư duy, những thung lũng này có vẻ rất bền vững. Một cách ẩn dụ khác, chúng ta có thể ví các lý thuyết đầu đời như những vết khắc vào tư duy/não bộ. Những vết khắc này cũng tồn tại lâu dài. Mặt khác, ở trường, chúng ta học về nhiều dữ kiện (chẳng hạn như “trái đất hình tròn”) và khi có điều kiện thích hợp, chúng được củng cố lại. Nhìn từ xa, trông có vẻ những dữ kiện được chất chồng lên và chúng ta đã học được rất nhiều. Và vì thế, khi được hỏi về một vấn đề chưa kịp chuẩn bị, chúng ta không chỉ lúng túng, mà có khi còn quay về với những vết khắc ban đầu, hay nói một cách ẩn dụ là lại trượt vào thung lũng ngu dốt^[38].

Như vậy, một lần nữa chúng ta lại thấy khía cạnh thứ 2 của nghịch lý, đó là: rất khó thay đổi các lý thuyết, đặc biệt là những lý thuyết thuở đầu đời. Trẻ em khi sinh ra không biết về 7 khái niệm bảo toàn số lượng nhưng đáng ngạc nhiên khi sau đó chúng nhận thức được về khái niệm này. Chúng ta không biết tại sao bảo toàn số lượng lại là một trong những lý thuyết trở nên phổ quát với hầu hết các trẻ em. Có thể là những dự đoán dựa trên giả thuyết không bảo toàn số lượng luôn luôn sai, và khi càng tích lũy được nhiều dữ liệu thì vết khắc ban đầu càng trở nên sai lệch. Có thể vì đặc điểm giống loài, chúng ta thích có những giải thích tỉ mỉ, và khái niệm bảo toàn

(“không thêm, không bớt, thì không có gì thay đổi”) đáp ứng được điều này (vì tính tỉ mỉ phổ biến). Điều rõ ràng là trẻ em khắp nơi không được *dạy dỗ* một cách chính quy về khái niệm bảo toàn. Chúng chỉ biết về khái niệm này vào khoảng thời gian chuẩn bị đi học.

Có thể thấy một số tác nhân củng cố các lý thuyết như sau. Một là tác động cộng hưởng với tình cảm - cũng là 1 trong 7 đòn bẩy tôi đã đề cập ở chương 1. Nếu càng có nhiều tình cảm gắn bó với một sự nghiệp hay một niềm tin, thì càng khó thay đổi. Một yếu tố khác là sự sĩ diện với người ngoài. Với niềm tin cá nhân, một quan điểm nào đó đã có sức mạnh nhất định, nhưng khi quan điểm đó được công bố cho nhiều người biết, thì vấn đề sĩ diện và tính kiên định đã buộc cá nhân đó phải bám chặt lấy lý thuyết này, cho dù thực sự trong lòng có chút nghi ngờ. Và cuối cùng là yếu tố về nhân cách. Người nào càng muốn đạt đến cái tuyệt đối, càng tin chắc về ý kiến của mình, thì càng khó loại bỏ chúng. Những người có “tính cách độc đoán” đặc biệt càng cố hữu với những niềm tin ban đầu. Những người không quá cực đoan, linh hoạt và có tính tò mò, hay nói theo cách của những người trẻ hiện nay là có một thái độ “sao cũng được” đối với mọi lời giải thích, sẽ dễ dàng thích nghi với thay đổi hơn. May mắn thay, không có tác nhân nào nói trên nổi trội đối với trẻ em, vì thế chúng không gặp khó khăn trong việc nhận biết về khái niệm bảo toàn vật chất.

NHỮNG NHÂN TỐ THỨC ĐÃY THAY ĐỔI TƯ DUY

Quay trở lại với khía cạnh tích cực hơn trong vấn đề thay đổi tư duy. Mọi người đều thay đổi tư duy và đặc biệt khi còn trẻ, hiện tượng này xảy ra thường xuyên hơn. Đó là nhờ sự hỗ trợ của thiên hướng tự nhiên chấp nhận một ý kiến nào đó, vì vậy những quan điểm mang tính tương đối trở nên phổ biến trong giới trưởng thành. Chúng ta cũng bị buộc phải thay đổi tư duy khi nảy sinh mâu thuẫn với quan điểm chung của một nhóm người mới quyền lực và giàu có. Nếu một người lớn lên từ gia đình hay cộng đồng có truyền thống bảo thủ, người đó sẽ có xu hướng bị sốc khi học lên trung học hay cao đẳng nơi thiên hướng tình cảm phổ biến là ôn hòa hay tự do. Nhiều nghiên cứu đã ghi lại việc chuyển sang cánh hữu khi giới trẻ vào trường đại học; chắc chắn phần nào là do tác động ảnh hưởng của bè bạn xung quanh. Xu hướng ngược lại thường bắt đầu 10 hay 20 năm sau khi những cá nhân này tham gia vào những môi trường có lợi nhuận và cần có nguồn thu để trang trải cho nhà cửa, học phí cho con, và những kế hoạch về hưu cho bản thân.

Những nhà hành vi học đã khiến chúng ta nghĩ rằng động cơ mạnh nhất tạo nên sự biến đổi trong hành vi là kết hợp thưởng phạt. Rõ ràng luận điểm này có vấn đề. Tôi vẫn thường châm biếm với tư cách là một phụ huynh rằng nếu làm gì cũng thất bại, tôi sẽ trở thành nhà hành vi học. Nếu có phần thưởng rõ ràng để truyền miệng một quan điểm nào đó, đa số mọi người sẽ bắt đầu tìm hiểu và ít nhất một số cũng trở nên tin vào điều đó. Tuy vậy, nếu chủ yếu dựa vào những hình thức khuyến khích khác nhau thì đó chỉ là những thay đổi bề mặt; chúng có thể bị lật ngược lại một cách nhanh chóng và dễ dàng như khi xuất hiện. Tôi cho rằng đó là vì “người đào tạo” chỉ chú trọng đến

những hành vi bên ngoài - cái một người có thể nói hoặc làm tại một thời điểm nhất định - chứ không phải là hệ thống niềm tin bên trong.

Một lần nữa, ở đây lý luận nhận thức lại chứng tỏ khả năng giải thích của mình. Hành vi học xem xét cách phản ứng và cố tìm ra những hệ thống trải nghiệm nào có thể biến đổi cách phản ứng đó theo chiều hướng mong muốn. Nhận thức học thì lại cố gắng tìm hiểu biểu hiện trí tuệ hiện tại xem nó bao gồm cái gì, độ sâu của nó thế nào. Tiếp đến, thách thức của nhận thức học là phải xác định những trải nghiệm, cách nhìn hay luận điểm nào có xu hướng thách thức biểu hiện trí tuệ đó nhất, chỉ ra những nhược điểm để có thể làm mai một nó. Người giáo viên có lý luận nhận thức sẽ xây dựng những trải nghiệm giúp khám phá ra một khái niệm hoàn thiện hơn, một câu chuyện mang tính thúc đẩy hơn, một lý thuyết vững mạnh, một thực hành hiệu quả hơn, và cuối cùng là một biểu hiện trí tuệ ở cấp cao hơn.

Giữa mức độ phức tạp của các lý thuyết cạnh tranh có một sự giằng co thú vị. Một mặt, chúng ta có sự dễ dãi trong nhận thức: chúng ta cảm thấy dễ dàng và thoải mái khi tiếp nhận những lời giải thích thẳng thắn, đặc biệt là khi chúng gọn gàng và đơn giản. “những gã to lớn” có mọi thứ, vì thế về phe họ là hợp lý. Mặt khác, chúng ta lại có ước vọng mạnh mẽ muốn tìm hiểu sự vật rõ hơn, muốn có sự kiểm soát thành thạo đối với những sự vật đó. Vì lẽ đó, khi tiếp xúc với sự giải thích phức tạp hơn một chút so với mức độ hiện tại của mình, trẻ em có xu hướng dễ nắm bắt hơn. Chẳng hạn, nghiên cứu về quá trình phát triển đạo đức cho thấy những cá nhân ở trạng thái phức tạp X sẽ có xu hướng bị thuyết phục bởi những luận điểm có mức độ phức tạp $X + 1$. Do đó, những người trẻ ở mức “sức mạnh = lẽ phải” sẽ cảm thấy thuyết phục trước luận điểm cho rằng một người thông minh hay có lương tâm có thể giá trị hơn một người có cơ bắp. Nếu mức độ phức tạp cao hơn, +2 hay +3 chẳng hạn, thì bọn trẻ lại không thể tiêu hóa được luận điểm đó và đơn giản là phớt lờ đi (những lý lẽ về các khái niệm phức tạp như “công bằng phân bổ” hay “chuẩn mực đạo

đức phải theo” sẽ rơi vào tai điếc của những đứa trẻ 10 tuổi). Tuy nhiên, nếu lý lẽ ở mức quá đơn giản, bọn trẻ nói chung lại không xem trọng lý lẽ đó. Ví dụ, khi nghe rằng “Điều đó đúng vì tao bảo là đúng”, một đứa trẻ tinh vi hơn sẽ đáp lại “Ồ, đó là một lý lẽ ngu xuẩn”, hay “Chỉ có con nít mới nói vậy”.^[39]

Làm thế nào để thay đổi tư duy của trẻ em hiệu quả nhất đã từng là mối quan tâm đặc biệt của nhà tâm lý học phát triển đứng thứ 3 thế kỷ XX, Lev Semyonovich Vygotsky^[40]. Vygotsky cho rằng trong bất kỳ quá trình giáo dục nào, việc đầu tiên phải là xác định - qua các bài kiểm tra hay bài tập - về năng lực hiện tại của trẻ. Nhưng ông cũng nêu rõ hai cá nhân có cùng “điểm số” trong cùng công cụ đánh giá có thể có khả năng đạt mức độ tinh vi khác nhau đáng kể. Ví dụ: giả sử có hai đứa trẻ 5 tuổi luôn thua trong trò chơi tic-tac-toe. Mỗi đứa sẽ có một quá trình tiến bộ riêng - chẳng hạn như có những chiến lược khác nhau tùy theo trường hợp được đi trước hay đi sau. Đứa trẻ A nắm bắt ngay lập tức và bắt đầu đánh bại đối phương thường xuyên; đứa trẻ B không có hoặc ít cố gắng nắm bắt cách chơi, và không có tiến bộ nào. Theo phân tích của Vygotsky, đứa trẻ A có “khu vực tiềm năng (hay cận tiềm năng) phát triển” lớn hơn, và sự can thiệp từ giáo dục sẽ có hiệu quả hơn. Nói nôm na, kết quả bài tập ở một thời điểm nào đó không có sự khác biệt giữa A hay B, nhưng A có tiềm năng nhận thức cao hơn.

Vygotsky còn đóng góp một khái niệm hữu ích khác trong nghiên cứu về thay đổi tư duy. Với kết quả bài tập quá tệ, đứa trẻ sẽ được hỗ trợ một lượng kiến thức *giàn giáo*: nghĩa là cung cấp kiến thức một cách quy củ vừa đủ trợ giúp đứa trẻ đó tiến bộ một cách đáng kể. Tiếp tục ví dụ về trò chơi tic-tac-toe, người lớn có thể dụng giàn giáo cho trẻ bằng cách gợi ý nó phải cố gắng dự đoán bước đi của đối thủ trước khi đi một nước nào đó, hay cần phải có chiến lược khác khi đối phương đánh X ở góc thay vì ở giữa bàn cờ. Sau đó, tiếp tục củng cố lời khuyên này bằng cách chỉ ra kết quả khi trẻ làm theo lời gợi ý, so

sánh với những trường hợp khi trẻ không nghe lời. Chất liệu giàn giáo sẽ có hiệu quả khi trẻ tận dụng được sự hỗ trợ của người lớn như vậy. Tuy nhiên, cũng giống như trong xây dựng, không nên duy trì giàn giáo quá lâu. Qua vậy, một khi đã được “sử dụng” xong, giàn giáo nên được nhanh chóng dỡ bỏ. Theo lý thuyết của Vygotsky, những kiến thức giàn giáo thành công khi được “tiếp thu”: đầu tiên, tiếp nhận từ bên ngoài, thường là từ người lớn hơn hoặc người có hiểu biết hơn, và sau cùng được xử lý qua những “cuộc đối thoại” bên trong tư duy.

Những thay đổi tư duy bất chợt - như trường hợp của Saul người Do Thái đã chuyển sang đạo Cơ đốc trong chuyến hành trình đến Damascus - có thể xảy ra một cách đột ngột, sâu sắc và vĩnh viễn; chúng đột nhập vào phần cốt lõi của người nào đó và xâm chiếm họ. Tuy nhiên, mặt khác, chúng ta nên biết rằng những báo cáo về các thay đổi tư duy sâu sắc như vậy thường vượt quá những gì thật sự diễn ra. Nhiều người từng bị dụ dỗ với đức tin mới, được “tái sinh” chẳng hạn, đã trở lại với đức tin ban đầu chỉ trong vòng vài ngày hay vài tháng. Và chúng ta cũng nên nhớ rằng, theo Nicholson Baker, những thay đổi tư duy quan trọng có thể diễn ra từ từ một cách bí mật, vì thế chúng ta chỉ có thể nhận biết về những thay đổi này sau khi chúng đã hợp nhất lại. Những trải nghiệm bên ngoài là có thật, nhưng chúng chỉ là một trong những hình thức thể hiện những thay đổi quan trọng trong tư duy.

TÓM LẠI

Đến đây chúng tôi đã giới thiệu những khía cạnh chính của vấn đề thay đổi tư duy. Để tóm tắt lại, chúng tôi bắt đầu với tư duy con người, nơi chứa đựng hệ thống những biểu hiện trí tuệ. Những biểu hiện trí tuệ này mang nội dung có ý nghĩa, hay đúng hơn chúng có nội dung *là* ý nghĩa. Đồng thời, chúng cũng có hình thức, và “cùng” một nội dung có thể được chuyển tải theo nhiều định dạng khác nhau, với những biểu hiện đa chiều. (Như trường hợp những đồ thị khác nhau minh họa cho nguyên tắc 80/20). Các định dạng này có thể được mô tả theo nhiều cách khác nhau. Trong vấn đề chúng ta đang quan tâm, trí thông minh đa dạng của con người là một minh chứng rõ ràng cho thấy các nội dung trí tuệ có thể có những hình thức khác nhau.

Có thể nhận thấy các biểu hiện trí tuệ ở nhiều chủ thể khác nhau. Mặc dù có thể dùng chung cụm từ ngắn gọn *ý tưởng* cho tiện, nhưng tôi cảm thấy cần tách bạch rõ ràng các khái niệm, câu chuyện, lý thuyết, và kỹ năng. Tất cả chúng ta đều ẩn chứa toàn bộ các loại chủ thể trí tuệ này; và nếu có hiểu biết đầy đủ về tư duy và não bộ, chúng ta có thể mô tả chi tiết những biểu hiện này và có lẽ thậm chí còn có thể tìm được cách mã hóa chúng trong hệ thống thần kinh.

Vậy các chủ thể này thay đổi như thế nào? Chúng ta không thể thay đổi chúng nếu không đối mặt với vấn đề mâu thuẫn trong thay đổi tư duy. Một mặt, tư duy có thể thay đổi một cách dễ dàng, đặc biệt là trong thời tuổi trẻ. Có một số loại thay đổi tư duy mà chúng ta có thể chắc chắn sớm muộn gì cũng diễn ra. Tuy nhiên, mặt khác, tư duy cũng có một cơ chế bảo thủ đáng ngạc nhiên. Trong số những lý thuyết, khái niệm, câu chuyện, kỹ năng được hình thành từ thời thơ ấu, nhiều thứ rất khó thay đổi. Quả thật, đối với những lý thuyết cần học ở trường, tư duy chúng ta bướng bỉnh không chịu tiếp nhận mà vẫn tiếp

tục bám chặt lấy những lý thuyết không qua trường lớp trước kia, mặc dù ngoài miệng có thể nói khác. Việc tìm cách thay đổi tư duy về các vấn đề nền tảng, về cuộc sống, về những hiện tượng trí tuệ, và về con người trong đời thực đã trở thành một thách thức khó khăn cho ngành giáo dục. Bên ngoài trường học, tư duy cũng không dễ gì thay đổi: trong chính trị hay tôn giáo, dù ở công sở hay ở nhà, những niềm tin đã bám rễ quá sâu sẽ rất khó thay đổi.

Chúng tôi ghi nhận một số trường hợp phổ biến như sau. Sẽ khó thay đổi các quan điểm đã được tuyên bố rộng rãi một cách hùng hồn của những người bảo thủ cứng nhắc. Các cá nhân sẽ dễ thay đổi tư duy hơn khi tiếp xúc với môi trường mới có nhiều người với những niềm tin khác nhau (chẳng hạn như khi vào học trường cao đẳng), hay khi họ có những trải nghiệm đau buồn (chẳng hạn như một tai nạn thảm khốc, ly dị, hay một cái chết đột ngột), hay khi gặp những người có cá tính trong sáng, rõ ràng. Tuy nhiên, dù vậy, những fan hâm mộ thay đổi tư duy vẫn không dám tuyên bố thành công. Những người sôi nổi rất dễ quay lại đường cũ - đúng vậy, khả năng này rất cao, đặc biệt là khi họ nghe những lời đạo đức giả (“đây là một tình huống hoàn toàn mới”) và rồi thất vọng nhận thấy mọi thứ vẫn tồn tại như cũ. Nói cách khác, trong thay đổi tư duy, nói chung chung thì dễ nhưng thực sự tạo được một thay đổi cụ thể bền vững không dễ chút nào.

NHÌN VỀ PHÍA TRƯỚC

Luận bàn về tư duy, tôi là người theo thuyết Decartes thuần túy - xem tư duy là phần tách rời cơ thể. Dĩ nhiên tư duy nằm trong cơ thể - thường là cơ thể con người, nhưng cũng có trong cơ thể động vật và có ngày càng nhiều trong những chủ thể vô cơ, như máy vi tính chẳng hạn. Có khi tư duy tự thay đổi, như trong thời trẻ; có khi các cá nhân tự có ý thức thay đổi tư duy. Ví dụ, tôi có thể quyết định sau này tôi sẽ trở thành một nhà hành vi học chứ không phải là nhà tâm lý học nhận thức; hay trở thành một thủ thư thay vì một nhà dân chủ xã hội; hay là một người theo đạo Cơ đốc thay vì Do Thái.

Tuy nhiên, đa số thay đổi tư duy là kết quả của tác động từ bên ngoài. Khi còn nhỏ, chúng ta tiếp xúc với những người có quyền thay đổi tư duy chúng ta như: bố mẹ, những người thân lớn tuổi hơn, giáo viên, hay những đối tượng có thẩm quyền trong khu vực và cộng đồng lân cận. Ngay cả khi trưởng thành, chúng ta cũng gặp những cá thể - đại diện cho người thuê chúng ta hay cho hệ thống pháp lý - có đủ quyền hạn làm thay đổi những hành vi và (đôi khi) thay đổi tư duy của chúng ta.

Trong phần sau của cuốn sách, tôi chuyển trọng tâm sang những cá thể và cơ quan có khả năng thay đổi tư duy, xét trong 6 phạm trù khác nhau. Bắt đầu với những thay đổi tư duy diễn ra trong phạm trù lớn nhất - toàn bộ một quốc gia - và dần tiến đến những phạm trù nhỏ nhất, gồm 2 người và cuối cùng là tư duy của chỉ một người. Bên cạnh một số đặc điểm chung, các phạm trù khác nhau có những tác nhân thay đổi tư duy theo những hình thức khác nhau.

Chúng ta có thể hình dung thứ tự những phạm trù này như một kim tự tháp ngược:

Những thay đổi ở diện rộng dân số đa dạng của một khu vực hay trên toàn lãnh thổ một quốc gia.

Những thay đổi diện rộng diễn ra ở nhóm người đồng bộ hay đồng nhất hơn.

Những thay đổi có được từ các tác phẩm nghệ thuật hay khoa học.

Những thay đổi bên trong các hệ thống đào tạo chính quy.

*Những hình thức thay đổi tư duy từ những người thân thuộc
Thay đổi tư duy của bản thân.*

Có lẽ đối tượng thay đổi tư duy nổi bật nhất là các nhà lãnh đạo trong hàng đầu tiên của kim tự tháp ngược: họ là những người được bầu chọn vào các cơ quan chính trị hay các vị trí có thẩm quyền đối với toàn bộ dân số. Điển hình như Thủ tướng Anh Margaret Thatcher hay nhà lãnh đạo thế giới Mahatma Gandhi. Hoạt động trên sân khấu lớn, các vị lãnh đạo này có sức ảnh hưởng đến số lượng cá nhân đông đảo nhất - những người hoàn toàn khác biệt nhau. Họ thậm chí còn có thể thay đổi chiều hướng lịch sử - dù là tốt hay xấu.

Có thể người lãnh đạo sẽ dễ dàng tác động thay đổi tư duy trong nhóm thứ 2 hơn: nhóm người có điểm tương đồng hay đồng bộ hơn, như công ty, câu lạc bộ, tổ chức dân sự, hay trường học. Đối với người dẫn đầu một công ty như ngài John Browne của BP hay Hiệu trưởng trường đại học như James Freedman của Dartmouth, những cá nhân họ tiếp xúc có cùng một nền tảng kiến thức chung và cùng trình độ chuyên môn. Nhưng, như chúng ta sẽ thấy trong phần sau của cuốn sách, thay đổi tư duy của nhóm người này cũng có khó khăn - đặc biệt là khi ý tưởng của các thành viên trong nhóm quá khác biệt so với của người lãnh đạo được bổ nhiệm.

Phạm trù thứ 3 liên quan đến những thay đổi tư duy có được từ các tác phẩm sáng tạo cá nhân, chứ không phải từ những lời nói hay hành động trực tiếp của cấp lãnh đạo. Chẳng hạn, những bài viết của

Karl Marx đã có sức ảnh hưởng to lớn đến những sự kiện chính trị cuối thế kỷ XIX và suốt thế kỷ XX, mặc dù ông không phải là một nhà lãnh đạo “trực tiếp” theo nghĩa truyền thống. Tư duy chúng ta thay đổi không chỉ dưới tác động của giới chính trị hay kinh tế. Hiểu biết về thế giới của chúng ta cũng chịu ảnh hưởng từ những tư duy sâu sắc như Albert Einstein trong lĩnh vực vật lý hay Charles Darwin trong lĩnh vực sinh học. Các tác phẩm của những nhà văn như James Joyce, của những nhạc sĩ như nhóm Beatles, hay của vũ công/biên đạo múa như Martha Graham, là các trường hợp minh họa khác. Ngay cả những người không hề phát biểu hay viết tác phẩm nào cũng có thể thay đổi tư duy chúng ta. Bức tranh đau buồn *Guernica* của Pablo Picasso hẳn đã khiến mọi người thay đổi suy nghĩ về cuộc nội chiến Tây Ban Nha hơn là hàng nghìn bản tin được đưa.

Phạm trù thứ 4 trong kim tự tháp của chúng ta liên quan đến một thể chế được hình thành trên thế giới với mục đích thay đổi tư duy: đó là trường học. Trường học được tách riêng vì trong môi trường này tư duy của các cá nhân trẻ có thể thay đổi dễ dàng nhất. Trường học xây dựng sách giáo khoa và môn học nhằm kết tinh những kiến thức hiện tại; cũng như nắm giữ trách nhiệm giám sát về cách thức và mức độ thay đổi tư duy của học sinh. Môi trường giáo dục chính quy rất đa dạng: có thể là các bài thuyết giảng trước hàng trăm học sinh, cho đến những bài giảng phụ đạo cho một hay nhiều sinh viên, hay có thể là một đứa trẻ một mình trong thư viện hay trước màn hình vi tính - và gần đây hơn là môi trường phát triển nghề nghiệp liên tục cho cả đời người.

Phạm trù thứ 5 trong sự thay đổi tư duy diễn ra giữa những người thân thiết hơn. Đa số chúng ta đều có lúc muốn thay đổi suy nghĩ của các thành viên gia đình; chúng ta muốn thuyết phục bạn bè - hay thậm chí kẻ thù - theo quan điểm của mình; chúng ta muốn làm việc hiệu quả hơn với cấp trên và với nhân viên của mình; cũng như chúng ta tìm kiếm sự hòa hợp trong suy nghĩ với những người mình yêu. Khảo

sát những phạm trù thay đổi tư duy khác nhau cho thấy hầu hết chúng ta thành công nhiều nhất khi tạo sự thay đổi trong những nhóm người thân cận này - và cũng chính ở đây chúng ta phải trả giá nặng nề nhất khi thất bại. Tôi sẽ đưa ra một số ví dụ thay đổi tư duy giữa những người thân cận: đó là cuộc gặp mặt của một hiệu trưởng trường đại học với một giảng viên, những trao đổi thư từ của 2 cựu tổng thống Mỹ, và quá trình diễn giải giấc mơ giữa nhà trị liệu tâm lý và bệnh nhân rối loạn tâm thần.

Cuối cùng, chúng ta tiến đến phạm trù tư duy của riêng mình. Tư duy của bản thân chúng ta thay đổi - có thể vì chúng ta muốn thay đổi hoặc có thể những biến cố xảy ra trên thế giới hay trong đời sống tinh thần đã khiến chúng ta thay đổi. Quá trình thay đổi có thể diễn ra ở bất kỳ khía cạnh nào: niềm tin chính trị, niềm tin khoa học, cương lĩnh cá nhân, hay quan điểm về bản thân. Điển hình là những học giả như triết gia Ludwig Wittgenstein và nhà nhân chủng học Lucien Lévy-Bruhl, những người đã khiến quan điểm công chúng thay đổi lớn thông qua các nghiên cứu trong lĩnh vực của họ. Cho dù đôi khi diễn ra êm ả, nhưng quá trình thay đổi tư duy sẽ đặc biệt sâu sắc hơn khi nó hoàn toàn thay đổi thế giới quan hay cách sống của chúng ta.

Nhìn từ góc độ chung nhất, có thể xác định những đặc tính thay đổi tư duy diễn ra trong các phạm trù khác nhau, ở đây tôi xin sử dụng cặp đối ngẫu đã được nói đến ở phần trước của cuốn sách. Như được minh họa trong phần phụ lục, mỗi trường hợp đều có một *nội dung* mang ý tưởng gốc và một cách nhìn đối lập, mà tôi gọi là *nội dung đối lập*. Nội dung ý tưởng có thể là một khái niệm, một câu chuyện, một lý thuyết hay một loại kỹ năng nào đó. Tôi cũng ghi nhận 3 yếu tố khác: bản chất của *đối tượng* liên quan đến quá trình thay đổi tư duy, *định dạng* thể hiện nội dung cụ thể (như trí thông minh, môi trường), và *những nhân tố* (7 đòn bẩy thay đổi tư duy) dẫn dắt, hoặc ngăn cản nội dung gốc thay đổi thành nội dung mới - nghĩa là, những nhân tố quyết định có sự thay đổi hay không.

Những người có thể suy nghĩ theo không gian đa chiều sẽ nhận ra rằng tôi đã đưa ra một tập đa chiều phức tạp. Nếu muốn lấp đầy mọi chỗ ngồi trong khán phòng thay đổi tư duy, thì sẽ có hàng trăm cửa vào: cụ thể là tôi đã xác định 6 phạm trù, sắp xếp theo hình kim tự tháp; 4 loại nội dung ý tưởng (từ khái niệm cho đến lý thuyết); ít nhất 8 hình thức thể hiện (thông qua một số dạng thông minh); và 7 đòn bẩy khác nhau dẫn dắt hoặc ngăn cản sự thay đổi (lý luận, nghiên cứu, sức cộng hưởng, tái diễn giải, nguồn lực và phần thưởng, những biến cố trên thế giới, và sự phản kháng).

Tuy nhiên, may mắn là chúng ta có thể khảo sát lĩnh vực thay đổi tư duy theo cách đơn giản hơn. Hóa ra mỗi phạm trù thay đổi tư duy đều có một số nội dung và những đòn bẩy phổ biến nhất định. Trong mỗi phạm trù cụ thể, cần vận dụng những minh họa thể hiện tư duy thay đổi một cách đầy đủ và hiệu quả, tránh gây hiểu lầm. Xin nêu vài ví dụ: lãnh đạo các nhóm lớn đa dạng cần sử dụng các câu chuyện; những người muốn thay đổi tư duy của nhóm người đồng nhất, nhỏ hơn hay của lớp học có thể đưa ra các lý thuyết. Lãnh đạo của những nhóm lớn thường vận dụng trí thông minh về ngôn ngữ và cố gắng dùng hành động của bản thân để thể hiện những thay đổi họ mong muốn; những người tác động tư duy qua những nỗ lực sáng tạo vận dụng tất cả các dạng thông minh; quá trình thay đổi tư duy diễn ra trong môi trường thân cận phụ thuộc rất nhiều vào trí thông minh giao tiếp.

Tương tự, một số đòn bẩy nhất định sẽ phù hợp trong những phạm trù nhất định. Lý luận và nghiên cứu đóng vai trò quan trọng nhất đối với những người biện luận trí tuệ; tác động cộng hưởng dẫn đầu trong những mối quan hệ thân thiết; sự phản kháng có vai trò đặc biệt đáng kể trong những môi trường giáo dục chính quy khi các lý thuyết mới được giới thiệu; lãnh đạo những nhóm lớn thường dựa vào những nguồn lực thích hợp, có thể gia tăng hay cắt giảm tùy theo những sự kiện diễn ra trên thế giới. Vì lẽ đó, chúng tôi đã có thể khảo

sát, đưa ra những ví dụ minh họa đặc biệt tương thích với mỗi hình thức thay đổi tư duy nhất định.

Nói chung chúng ta không thể chắc chắn một đối tượng nào đó sẽ thay đổi tư duy hay không. Nhưng có thể nói rằng tư duy có xu hướng thay đổi khi tất cả 7 nhân tố đều có chiều hướng “thay đổi tư duy” - và tư duy sẽ khó thay đổi khi tất cả hay đa số những nhân tố đó phản đối thay đổi tư duy. Thế cân bằng giữa những lực lượng này sẽ xác định điểm quyết định thay đổi.

Như vậy tôi đã giới thiệu toàn bộ những trang bị cần thiết để thay đổi tư duy: các nội dung và nội dung đối lập trong tư duy; những phạm trù thay đổi tư duy khác nhau (trình bày theo hình kim tự tháp ngược); những hình thức riêng biệt thể hiện các nội dung và nội dung đối lập; và 7 nhân tố hay đòn bẩy mà khi liên kết với nhau chúng quyết định liệu đối tượng có thay đổi tư duy hay không. Tiếp sau đây, tôi sẽ dựa trên khuôn khổ này để giải thích những ví dụ minh họa được chọn ra từ 6 phạm trù chung.

CHƯƠNG 4

LÃNH ĐẠO MỘT DÂN SỐ ĐA DẠNG

Dù là người đứng đầu một quốc gia hay là viên chức cấp cao Liên hợp quốc, người lãnh đạo một dân số lớn, đa dạng đều phải có tiềm năng thay đổi tư duy rất to lớn. Quả vậy, công việc của họ là thay đổi tư duy và trong quá trình đó họ có thể thay đổi chiều hướng lịch sử. Trong số 6 loại đối tượng cần thay đổi mà chúng ta xem xét trong cuốn sách này, lãnh đạo đối tượng dân số không đồng nhất đòi hỏi phải có sức ảnh hưởng đến lượng cá nhân đồng nhất. Tuy vậy mức độ lãnh đạo hiệu quả còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố.

Trong nền dân chủ, một lãnh đạo được bầu chọn để nắm quyền, nhưng có rất ít quyền lực. Thực chất, họ phải thuyết phục các đảng viên chấp nhận sự lãnh đạo của mình và phải đưa ra những chính sách có thể đạt được sự hậu thuẫn hợp lý từ cả bộ máy chính quyền lẫn công chúng nói chung. Nếu không có sự hậu thuẫn này, người lãnh đạo có nguy cơ phải đối mặt với sự nổi dậy từ chính những người đã từng ủng hộ họ, hay cũng có thể những điều luật họ đưa ra không được ban hành hoặc không có hiệu lực, dẫn đến sự thất bại trong lần bầu cử tiếp theo.

Để thay đổi tư duy một cách hiệu quả, những người lãnh đạo cần sử dụng cụ thể 2 loại công cụ sau: những câu chuyện họ kể và chính cuộc đời của họ. Trong số các đòn bẩy tạo thay đổi, “tính chất cộng hưởng” giữa những câu chuyện với cuộc đời họ đóng vai trò rất quan trọng. Trong chương 1 tôi đã đề cập đến tài năng của một vài nhà lãnh đạo thế giới, từ đến Mahatma Gandhi đến Thủ tướng Anh Margaret

Thatcher và Margaret Thatcher là một ví dụ rõ nét về cách thay đổi quan điểm của một dân số lớn và đa dạng.

MARGARET THATCHER: MỘT CÂU CHUYỆN MỘT CUỘC ĐỜI

Năm 1979, Margaret Thatcher, thành viên 53 tuổi của Hạ viện Anh, đã tạo nên lịch sử chính trị. Lãnh đạo Đảng Bảo thủ, Thatcher gắn liền với câu nói đơn giản: “Nước Anh đã lạc lối”. Theo phân tích của Thatcher, nước Anh đã từng có quyền lực lớn mạnh, từng nổi danh vì xây dựng đế quốc trên khắp toàn cầu với những luật lệ dân chủ được nhiều người ngưỡng mộ, và vì khả năng khai phá tiên phong của mình. Trong những giờ phút đen tối nhất năm 1940, nước Anh dưới sự lãnh đạo dũng cảm của Winston Churchill đã dám một mình đứng lên chống lại thế lực Phát xít Đức lúc đó đang nhanh chóng hoành hành khắp Tây Âu. Nghịch lý thay, tuy chiến thắng các cường quốc trong trục Berlin, Rome, Tokyo năm 1945, nhưng thế lực và sức ảnh hưởng của nước Anh lại nhanh chóng giảm sút. Ngay lập tức Churchill bị bãi nhiệm. Tiếp đó, hàng loạt những nhà lãnh đạo kém nổi bật của cả 2 đảng đã đưa ra ý niệm chung sau chiến tranh là: nước Anh nên hài lòng với vị trí quyền lực thứ 2, bãi bỏ đế quốc, rút về đúng biên giới địa lý, không cần quyền lực tối cao khi tham gia vào các tổ chức chính trị và kinh tế mới nổi lên của châu Âu. Thêm vào đó, nên quốc hữu hóa các ngành công nghiệp và những chức năng xã hội cơ bản. Liên minh sẽ nắm quyền tối cao. Chính phủ nên tập trung thiết lập sự đồng thuận giữa các chính đảng, bảo đảm sự liên tục trong các vấn đề dân sự. Nước Anh sẽ trở thành một đối tác cấp dưới của Mỹ, một phiên bản Anh của xã hội dân chủ Scandinavia^[41].

Thatcher hứa nếu được trở thành Thủ tướng, tất cả những điều này sẽ thay đổi. Khả năng thương mại và kinh doanh của Anh sẽ được khôi phục; sẽ gỡ bỏ những thắt chặt của liên minh, và các ngành công nghiệp cũng như những chức năng chính khác sẽ được tư hữu hóa.

Nước Anh một lần nữa sẽ phục hồi “quan hệ đối tác đặc biệt” với Mỹ, bảo toàn chủ quyền của mình, lấy lại vai trò lãnh đạo ở châu Âu và trên khắp thế giới.

Là một phụ nữ thông minh, sắc sảo, tự lập, Thatcher rất phù hợp trong vai trò truyền tải thông điệp này. Điều kiện kinh tế gia đình tuy khiêm tốn (bà lớn lên trong một căn hộ phía trên cửa hàng tạp hóa của bố mẹ) nhưng bà đã thi đậu vào Trường Oxford và có bằng về hóa chất và luật. Sau khi dành thời gian nuôi dạy 2 con, bà tiến lên theo đuổi con đường chính trị và nắm giữ nhiều vai trò “trong bóng tối” khác nhau của một Đảng Bảo thủ không còn chiếm ưu thế nữa. Dù rất tận tâm ủng hộ đảng, nhưng đồng thời bà cũng tỏ rõ là người có chính kiến và nguyên tắc mạnh mẽ. Khi khảo sát toàn cảnh những năm cuối thập kỷ 70, bà thấy rõ rằng “không một lý thuyết chính phủ nào được kiểm chứng một cách công bằng hay được thử nghiệm về tính dân chủ dài như ở chủ nghĩa xã hội dân chủ của nước Anh. Tuy vậy, đó lại là một sự thất bại đau lòng về mọi mặt... khiến cả đất nước cũng như các ngành công nghiệp dần suy sụp”^[42]. Nếu điều này là sự thật và nước Anh quả thật đã “lạc lối”, thì Thatcher có vẻ là ứng cử viên hoàn hảo cho vai trò dẫn dắt đất nước trở lại con đường đúng đắn.

Từ lúc trở thành Thủ tướng, Thatcher quyết tâm biến cương lĩnh thành hành động nhằm mang lại những biến chuyển to lớn cho nước Anh. Được sự đồng ý của Bá tước Chatham, một trong những người tiền nhiệm, bà trích dẫn lời ông: “Tôi biết tôi có thể cứu đất nước và không ai khác có thể làm điều này”^[43]. Quả vậy, chỉ trong một vài năm, nước Anh có vẻ đã đổi khác, tái lập vị trí quan trọng trong con mắt bản thân và nhiều nước khác. Nhưng những chính sách của Thatcher chắc chắn không được tất cả mọi người ủng hộ. Quả vậy, là một học giả thường xuyên qua lại Đại Tây Dương, tôi cảm thấy e ngại khi bà tước bỏ quyền hạn của nhiều trường đại học lớn, phá vỡ thể kiểm soát của cơ quan địa phương đối với các trường học, và chê bai giới trí thức, đặc biệt là những người dám thắc mắc về các mục đích

hay biện pháp của bà. Nhiều nhà quan sát cảm thấy rằng với tham vọng vực dậy lợi ích kinh tế, Thatcher sẵn sàng chà đạp những người thiệt thòi trong xã hội. Phản đối ý kiến này, có lần bà đã ngang nhiên tuyên bố: “Không có thứ gì gọi là xã hội cả; chỉ có các cá nhân thôi”^[44]. Bà muốn san bằng các sân chơi, cho các cá nhân cơ hội tham gia vào sinh mệnh quốc gia (chính bản thân bà có được cơ hội như vậy trong vài thập kỷ trước), và sau đó cho những người có tài năng và ý chí kiên cường leo lên vị trí đỉnh cao.

Không nghi ngờ gì, Thatcher đã thành công trong việc thay đổi tư duy: Nhờ vào sức ảnh hưởng của bà, nước Anh ngày nay đã hoàn toàn khác biệt. Bà làm điều này một cách hiệu quả nhanh chóng hơn sự mong đợi của giới ủng hộ cũng như giới phản đối. Đúng thế, bà vẫn tiếp tục chiếm ưu thế trên diễn đàn chính trị thậm chí ngay cả khi không còn tại chức từ năm 1990. Cả 2 người kế nhiệm Đảng Bảo thủ John Major và người kế nhiệm ông thuộc Công Đảng, Tony Blair, đều xem xét sự việc dưới ánh sáng lãnh đạo của Thatcher. Chẳng hạn, Blair khoác lác về “con đường thứ 3”, một nỗ lực trung hòa giữa xã hội chủ nghĩa sau chiến tranh của Công Đảng với chế độ (theo ông là) quá bàng quang, cho phép tự do kinh doanh trong những năm sau thời Thatcher. Có thể nói lại là một câu chuyện mới.

Vậy câu chuyện của Thatcher thì sao? Như tôi đã đề cập ở phần đầu chương này, những câu chuyện và cuộc đời người lãnh đạo có thể quyết định sự thành bại trong việc thay đổi tư tưởng của các cử tri. Rõ ràng câu chuyện của Thatcher đơn giản nhưng có sức mạnh. Với vẻ trần trụi, câu chuyện kể rằng nước Anh đã từng là một quốc gia lớn mạnh; lạc lối trong những thập kỷ vừa qua; những nước Anh có thể khôi phục lại vị trí này. Là người đưa ra (và thuyết phục) câu chuyện này, Thatcher phải là người đáng tin cậy. Việc bà tự mình leo lên vị trí quyền lực nổi bật nhờ sự khôn khéo và chăm chỉ đã mang lại uy tín lớn cho bà. Cuộc đời và cách sống của bà chính là *hiện thân* cho thông điệp bà chuyển tải bằng lời. Và quả vậy, sự can đảm của Thatcher thể

hiện rõ khi bà tại chức – dẫn dắt đất nước trong cuộc tranh đấu giành lại quần đảo Falkland bị chiếm đóng, sống sót trong trận bom tại hội nghị các Đảng ở Brighton và quyết định trụ lại dưới sự bủa vây - đã gia tăng sức mạnh cho câu chuyện tầm quốc gia mà bà đang truyền bá và có thể đã quyết định sự thành công của bà.

Xin giải thích lý do tôi đề cập đến câu chuyện. Thatcher không chỉ đơn thuần đưa ra một thông điệp, một khẩu hiệu, một hình tượng, hay một lý tưởng - mặc dù đó đều là những điều bà thể hiện. Thông điệp của bà chứa đựng những yếu tố then chốt tạo nên một bài văn hay: một *nhân vật chính* - là nước Anh (nếu không muốn nói là xã hội Anh!); một *mục tiêu* - là phục hồi tầm vóc và vai trò quốc tế thích đáng cho nước Anh; và *các chướng ngại vật* - là các chính sách liên tục sai lầm trong những năm vừa qua, là việc nhường vai trò dẫn đầu cho những nước khác, là quyền lực của liên minh, cùng với sự cứng đầu của các quốc gia trong Khối thịnh vượng chung trong khi toàn quốc lại thiếu một định hướng lý tưởng. Có một con đường để vượt qua những chướng ngại vật đó - đó là toàn bộ các chính sách của Thatcher, với tư cách là lãnh đạo Đảng Bảo thủ. Thatcher không cần vòng vo. Bà chỉ luôn hỏi rằng “Người đó có cùng phe với ta không?”. Bằng việc đưa ra câu hỏi này. Thatcher đã xem dân số nước Anh là một tập hợp các cá nhân, những người chấp nhận hoặc không chấp nhận lý tưởng mới, câu chuyện mới của bà. Khoảng 10 năm trước, có thể nói rằng không ai biết đến hay tin tưởng câu chuyện của bà vì thế bà phải nỗ lực thuyết phục nhiều người chấp nhận quan điểm mới của bà.

Nếu không có những câu chuyện khác trước đó thì câu chuyện như của Thatcher sẽ dễ dàng được tiếp nhận và tin tưởng vững chắc. Tư duy còn trống như một tờ giấy trắng là mục tiêu hấp dẫn đối với bất kỳ người truyền tai thông tin nào. Nhưng thực tế trước khi đi học, bọn trẻ đã biết rất nhiều câu chuyện, có cả những câu chuyện về đất nước mình. Và chắc chắn khi đủ trưởng thành để bầu cử, các cá nhân

đã tiêu hóa rất nhiều những câu chuyện về chính trị, kinh tế, xã hội và văn hóa. Tương tự những bài viết của Charles Darwin (cũng mượn hình ảnh này từ nhà kinh tế học Thomas Malthus), chúng ta có thể xem tư duy là một chiến trường rộng lớn. Trong môi trường cạnh tranh đó, các câu chuyện cạnh tranh, vật lộn, ganh đua với nhau để đạt được vị trí vững chắc trong tư duy/não bộ, để có cơ hội tạo nên những hành vi tương ứng.

KỸ NĂNG KỂ CHUYỆN

Một câu chuyện để có người nghe không đơn giản. Chúng ta đã từng nghe rất nhiều câu chuyện và có những chuyện còn nghe đi nghe lại. Đa số người ta không nhớ các câu chuyện hay lời nói đùa quá lâu vì chúng quen thuộc với những gì đã nghe, không tạo được sự khác biệt. Vì vậy, chúng ta chấp nhận chúng giống như những câu chuyện đã biết. (Đó là lý do tại sao chúng ta thường chỉ có thể nhớ một vài chi tiết của hầu hết mọi chương trình tivi nhiều tập đã xem). Mặt khác, những câu chuyện quá kỳ lạ hoặc quá khác biệt cũng khó được ghi nhớ. Có thể chúng bị trấn áp vì quá lạ kỳ hay quá đáng sợ (điều này đôi khi cũng xảy ra với tôi khi xem phim Nhật hay Ấn Độ sản xuất nội địa); hay có thể chúng bị biến dạng cho phù hợp với những câu chuyện đã biết (như trường hợp một người khi đến một quốc gia khác đã giả định sai lầm rằng những gì họ chứng kiến – chẳng hạn như một đại hội chính trị hay trận đá bóng – sẽ xảy ra hay có cùng ý nghĩa giống như trên quê hương họ). Một ví dụ rất quen thuộc với tôi: những năm 1980 và 1990 các trung tâm giữ trẻ có tiếng ở Reggio Emilia, Ý, ban đầu được xem (một cách sai lầm) là biến thể đơn giản của nhà trẻ tiến bộ kiểu Mỹ. Qua thời gian, các nhà quan sát kỹ càng đã nhận ra rằng những trường Ý đó thực chất hoạt động theo cách hoàn toàn khác - chẳng hạn, xem việc học là của một nhóm chứ không phải là hiện tượng cá nhân, hay dựa trên giáo trình chi tiết mỗi ngày để xây dựng những hoạt động tương lai.

Tối ưu, một câu chuyện mới phải có yếu tố quen thuộc để không bị gạt bỏ ngay lập tức, đồng thời phải có sự khác biệt để thu hút sự chú ý của tư duy. Một mặt, người nghe phải được chuẩn bị nhưng mặt khác vẫn ngạc nhiên. Có thể một thập kỷ trước, khi những binh biến trên toàn thế giới những năm 1960 đã chiếm vị trí hàng đầu trong tâm

trí mọi người, nước Anh đã không chuẩn bị để nghe Thatcher. Tương tự, trong thập kỷ sau, câu chuyện của Thatcher cũng có thể bị bác bỏ - và quả đúng là như vậy. Lúc đó mọi người đã quá thông thuộc những chính sách của bà, và vì thế họ cũng biết đến nhiều khiếm khuyết của nó. Có thể không ý thức điều này nhưng nước Anh đã được chuẩn bị cho một con đường mới, một câu chuyện mới, có lẽ một “con đường thứ 3”.

Có một cuộc đấu tranh hay sự thi thố giữa câu chuyện “mới” và “câu chuyện đối lập” - hay tổng quát hơn, là cuộc chiến giữa “nội dung” và “nội dung đối lập”. Trường hợp nước Anh vào cuối những năm 1970, câu chuyện đối lập có thể là: “Nước Anh đã từng là một quốc gia vĩ đại, những cái gì đã qua thì đã qua”; “Hình thái hợp lý của nước Anh là một xã hội an bình, mang tính chất chủ nghĩa xã hội, một đất nước không còn muốn thống trị thế giới”; “Có thể thay đổi hướng đi của nước Anh là tốt nhưng điều này chỉ đạt được qua tiến trình đồng thuận”; “Nước Anh nên tăng cường mối quan hệ với lục địa châu Âu và nổi lên là một quốc gia dẫn đầu trong Liên minh châu Âu”...

Hy vọng không quá nặng nề, tôi chỉ sử dụng phần lớn khuôn khổ phân tích ở trường hợp của Margaret Thatcher. Tôi đã đề cập nội dung thay đổi tư duy mà bà mong muốn và những nội dung đối lập cần phải đấu tranh. Tôi đã mô tả các đối tượng mục tiêu của bà - những thành viên Lãnh đạo trong Đảng của bà, hệ thống quan chức của Whitehall London, công chúng Anh nói chung. Tôi cũng chỉ ra cách Thatcher xử lý nội dung bằng cách xây dựng những câu chuyện đầy thuyết phục với ngôn ngữ tự nhiên cũng như thể hiện những vấn đề chủ chốt bằng chính con người bà.

Nhưng nhân tố nào thúc đẩy hoặc cản trở sự thay đổi? Lịch sử không có chỗ cho những thử nghiệm tính toán. Chúng ta không bao giờ biết chắc được nhân tố nào đã hậu thuẫn cho câu chuyện của Thatcher. Tuy nhiên, ít nhất trong suy nghĩ, chúng ta có thể xem xét tác động thay đổi của các đòn bẩy đã được giới thiệu ở chương 1.

Lý luận

Thatcher là một nhà hùng biện và tranh luận xuất sắc. Trở lại những ngày bà lãnh đạo chính trị ở Oxford, bà biết cách phân tích vấn đề và đưa ra những luận điểm hậu thuẫn bên này hay chống lại bên kia. Ảnh hưởng bởi nhà kinh tế học Frederich von Hayek và người đồng nghiệp thân thiết Keith Joseph, bà có thể tranh luận với những vị trí mới của Đảng Bảo thủ trước nhiều đối tượng khác nhau. Bà rất sắc sảo trong các cuộc tranh luận ở nghị viện và trong mục “hỏi đáp” hàng tuần ở Hạ viện. Nhằm thay đổi tư duy của những người ủng hộ bà, bà đã chỉ ra những khó khăn và sai lầm trong 30 năm qua và chứng minh rằng cách suy nghĩ mới của bà có thể giải quyết những vấn đề đó, giúp quốc gia ngày càng thành công và vững mạnh hơn.

Nghiên cứu

Thatcher là bậc thầy nghiên cứu chính trị. Bà luôn thu thập thông tin từ các bộ phận nội các và các văn phòng Whitehall khác nhau. Bà nghiên cứu kỹ các dữ liệu, khắc sâu vào trí nhớ để hỗ trợ hiệu quả cho những bài tranh luận. Bà liệt kê tỷ lệ gia tăng trong thất nghiệp, đình công, và lạm phát dưới những chế độ trước và tự hào khi các con số này bắt đầu trở nên thay đổi vào giữa thập kỷ 80. Bên cạnh đó, bà cũng chỉ ra những thay đổi tốt đẹp về thái độ, hành vi và quan điểm của các quốc gia khác - mà có lẽ do sự ảnh hưởng của bà - đã loại bỏ các chính sách xã hội chủ nghĩa.

Sức cộng hưởng

Về cơ bản, lãnh đạo sẽ không hiệu quả - do đó không thể kêu gọi sự thay đổi - nếu những câu chuyện và con người họ không đánh đúng tâm lý người nghe. Thatcher đã tổng hợp các luận điểm cùng với dữ liệu bằng một văn phong mỹ miều. Thể hiện sự gia tăng quyền lực của mình, bà đã tuyên bố “Chúng ta không chỉ vạch ra toàn bộ chương trình cho chính quyền, mà còn phải luyện tập cách tự quảng bá và học

cách diễn đạt ý tưởng phức tạp và rắc rối bằng ngôn ngữ trực tiếp, đơn giản và rõ ràng. Đến nay, chúng ta đã tranh đấu được gần 4 năm, vì vậy chương trình của chúng ta, cùng với sự may mắn, sẽ đánh vào tâm lý chung mọi người, chứ không phải là một dự án cấp tiến bừa bãi”.^[45]

Nếu nói tất cả những người Anh đều yêu quý và ủng hộ Thatcher thì hơi quá. Nhưng bà có khả năng cô lập những đối thủ dám chỉ trích các chính sách của bà cũng như những người cùng phe làm cho bà “lung lay”. Chủ yếu Thatcher chuyển thông điệp của mình đến những cử tri có khả năng thuyết phục được. Những người này cảm thấy Thatcher cùng tầng lớp với mình - chắc chắn phần nào là nhờ nền tảng gia đình thường dân và phong thái nghiêm túc của bà. Có thể thêm vào nhóm từ có chữ “re” (xem chương 1) rằng họ cảm thấy gắn bó (relate), tin tưởng (rely) và tôn trọng (respect) bà. Thatcher rất nhạy bén với sự tương tác hai chiều này. Bà đã từng nói: “Tôi cảm thấy không cần người phiên dịch để nói với những người cùng ngôn ngữ. Và tôi cảm thấy rằng rất may là chúng ta có cuộc sống giống nhau. Tôi cảm thấy những trải nghiệm trong đời sẽ giúp tôi rất nhiều trong cuộc tranh đấu sắp đến”^[46].

Và sức mạnh của sự cộng hưởng có thể thấy rõ nhất khi sự cộng hưởng đó chấm dứt. Quả vậy, thời gian cuối của 10 năm cầm quyền, Thatcher ngày càng trở nên độc tài và không chịu lắng nghe, không chịu học hỏi để sửa sai. Bà không chỉ đánh mất nhiều sự ủng hộ từ công chúng, mà - nguy hiểm thay - từ chính những người lãnh đạo trong đảng của bà. Sự sụp đổ của bà diễn ra rất nhanh chóng.

Sử dụng nhiều cách tiếp cận

Là nhà lãnh đạo nói chuyện trước lượng dân chúng lớn, đa dạng, Thatcher chủ yếu phải dựa vào những câu chuyện và Câu chuyện lớn của bà. Dĩ nhiên bản thân tình hình nước Anh đã là một nội dung cụ thể, được diễn đạt bằng tiếng Anh thông thường (nếu không nói là của Nữ Hoàng). Và Thatcher đã tiếp sức mạnh cho thông điệp của mình

bằng những hình ảnh khôn ngoan; chẳng hạn, áp phích chiến dịch năm 1979 của bà cho thấy một hàng dài những người đàn ông và đàn bà bên ngoài văn phòng thất nghiệp. Áp phích mang thông điệp “Lao động không có việc làm”^[47]. Đồng thời, câu chuyện cũng được thể hiện mạnh mẽ không kém qua chính cuộc đời Thatcher: nguồn gốc khiêm tốn, tính tự lập, và lòng dũng cảm của bà trong cuộc chiến tranh (tại quần đảo Falklands), chống lại khủng bố (vụ ném bom Brighton), và các xung đột chính trị. Cuộc sống gia đình hạnh phúc, ổn định, cũng như niềm tin chân thành vào tôn giáo càng củng cố cho những hiện thân này. Việc thể hiện thông điệp trung tâm theo nhiều cách khác nhau đã trợ giúp Thatcher rất nhiều. Điều này cũng giải thích tại sao những người khác có cùng thông điệp nhưng không thể hiện nó bằng chính cuộc đời họ lại không thành công trong giao tiếp với công chúng - như John Major của Anh, hay Newt Gingrich của Mỹ chẳng hạn.

Một biểu hiện cá nhân quan trọng của Thatcher là bà tự tin vào con đường đứng đắn của mình và nhất quyết đi theo. “Tôi hoàn toàn tin tưởng một điều: sẽ không có cơ may thay đổi quan điểm nền tảng để vực nước Anh thoát khỏi suy thoái nếu mọi người tin rằng chúng ta dễ dàng thay đổi đường lối vì áp lực”^[48]. Cuối cùng thì sự kiên định đó đã được đền bù xứng đáng: “Mọi người đã thấy được tính hiệu quả của các chính sách kinh tế của chúng ta, đặc biệt được chứng minh qua việc giải quyết vụ khủng hoảng Falklands”^[49].

Nguồn hậu thuẫn và phần thưởng

Dù chính trị phần nào là công việc của ý tưởng nhưng bên cạnh đó cũng là sự tích lũy và sử dụng các nguồn lực. Margaret Thatcher biết rằng bà phải có một lực lượng mạnh mẽ ủng hộ bà từ bên trong. Bà cẩn thận chọn thành viên, trao cho họ quyền lực và sự tín nhiệm cần thiết, và không ngần ngại thay thế người nào không đáp ứng được. Quả là không khôn ngoan khi chính trị gia nào có tham vọng chống

đối Thatcher; bà trả miếng rất nhanh, nhưng đồng thời bà chắc chắn sẽ thưởng cho những ai trung thành.

Để xây dựng nguồn hậu thuẫn và phần thưởng cho toàn quốc, ý tưởng then chốt của Thatcher là giảm quy mô và quyền lực của toàn bộ hệ thống chính quyền trung tâm và chuyển nguồn lực cho các cá nhân để họ có thể sử dụng khi thích hợp. Lúc đầu đây chỉ là lời hứa: 2 năm khi bà mới nắm quyền, hầu hết các chỉ số kinh tế nước Anh còn tệ hơn thời phái Tory trở lại nắm quyền. Nhưng khi nền kinh tế đi lên, nạn thất nghiệp giảm xuống, người dân của Thatcher bắt đầu nhận được những phần thưởng đã hứa. Nói theo ngôn ngữ chính trị Mỹ là họ trở nên “khăm khá hơn” trước đó 4, 5 năm.

Những biến cố trên thế giới

Ngay cả những người không phải là “ông lớn, bà lớn” trong các biến cố cũng đều biết đến phạm vi công việc rộng lớn của người lãnh đạo. Những nhân tố nằm ngoài tầm kiểm soát của người lãnh đạo có thể gây tác động rất lớn. Trong trường hợp của Thatcher, các biến cố là tác động tiêu cực của các cuộc khủng hoảng dầu lửa do sự suy sụp của vua nước Iran năm 1979, hay những tác động tích cực của cuộc bầu cử Ronald Reagan trong năm tiếp theo. Một số những sự kiện đáng nhớ nhất của nhiệm kỳ Thatcher không nằm trong tầm tay của bà, như: lực lượng vũ trang Argentina chiếm đóng các quần đảo Falklands, Quân đội cộng hòa Ai-len (IRA) thả bom khủng bố, quyền lực của Mikhail Gorbachev gia tăng trong Liên bang Xô viết. Thế nhưng bà đã thể hiện dấu ấn người lãnh đạo qua cách ứng phó các sự kiện khó biết trước hay khó kiểm soát đó và khiến chúng gắn liền với bà. Thatcher đạt được điểm cao ở phương diện này.

Sự chống đối

Ngay từ đầu, Thatcher đã biết cần phải vượt qua các câu chuyện đối lập (hay các nội dung đối lập) có tác động mạnh ở Anh những năm

1970. Bà tìm ra những người chống đối bên trong đảng, và gọi họ là “những kẻ nhu nhược”. Bà hào hứng tấn công họ, và tuy có khó khăn lúc đầu nhưng sau vẫn có tiến triển đáng kể khiến họ phải im lặng. Tinh thần dũng cảm, sự khôn ngoan trong việc phân phối các nguồn lực và phần thưởng, cùng với chiến thắng của bà trong trận Falklands có lẽ đã kéo cán cân về phía bà.

Nhằm loại bỏ sự chống đối, Thatcher tìm cơ hội thuyết phục trực tiếp theo những cách riêng, chẳng hạn đối với những thành viên công đoàn, bà nói: “Tôi hiểu nỗi lo âu của các bạn. Các bạn sợ rằng sản xuất thêm hàng hóa với ít nhân lực hơn nghĩa là ít công việc hơn... những các bạn đã nhầm... con đường đúng đắn để giải quyết nạn thất nghiệp là sản xuất nhiều hàng hóa với chi phí thấp hơn, và vì thế nhiều người có thể mua hơn... chúng tôi sẽ tạo ra những điều kiện bảo vệ giá trị đồng tiền bạn kiếm được cũng như số tiền bạn tiết kiệm được”^[50].

Tuy vậy, với kinh nghiệm từng trải trong nhiệm kỳ của mình, Thatcher phải thừa nhận rằng không thể hoàn toàn vượt qua mọi chống đối: “Hệ thống tài chính chính thống, tỷ lệ điều chỉnh và đánh thuế thấp, hệ thống hành chính nhỏ gọn, hệ thống phòng thủ mạnh mẽ, sự sẵn sàng đứng lên vì lợi ích bị đe dọa của nước Anh mọi lúc mọi nơi - tôi nghĩ rằng không thể làm hài lòng tất cả mọi người về các vấn đề này. Các cuộc đấu tranh vì những điều đó tưởng chừng đã chiến thắng. Giờ thì tôi biết rằng những cuộc tranh đấu đó sẽ không bao giờ kết thúc”^[51].

Tuy nhiên, Thatcher bị mất quyền lực không phải vì sức mạnh của các câu chuyện đối lập, mà vì bà ngày càng trở nên kiêu căng. Trong trường hợp này, niềm kiêu hãnh bên trong chứ không phải sự chống đối bên ngoài đã dẫn đến sự sụp đổ của bà. Nếu Thatcher chịu tiết chế tư tưởng cực đoan trong các chính sách chính trị như lời khuyên của những người ủng hộ bà, thì có lẽ bà đã không phải đối mặt với sự nổi dậy của những thành viên trong đảng. Dư vậy, theo tôi trường hợp Thatcher có lẽ vẫn là một ví dụ “thay đổi tư duy” thành

công nhất trong chính trường dân chủ nửa sau thế kỷ XX. Bây giờ chúng ta sẽ chuyển sang bên kia đại dương để xem 2 chính trị gia hàng đầu của Mỹ những năm 90 là: Bill Clinton và Newt Gingrich.

LÃNH ĐẠO THEO PHONG CÁCH MỸ

Tương tự Margaret Thatcher, Tổng thống Mỹ Bill Clinton cũng là một nhà lãnh đạo chính trị điển hình đạt được sự thành công rộng lớn nhờ những câu chuyện hiệu quả của ông. Các câu chuyện Clinton liên hệ có sự cộng hưởng to lớn với nhiều đối tượng nghe khác nhau.

Với phong thái gợi nhớ đến Franklin Roosevelt và Ronald Reagan, Clinton có tài đọc được suy nghĩ của người khác. Thời còn trẻ ông đã có sự thông minh xuất sắc trong giao thiệp.

Clinton miệt mài tìm hiểu mọi thứ có thể về những người ông đã gặp và sử dụng kiến thức này khi có dịp. Theo Taylor Branch, người bạn lâu năm của ông, chìa khóa thành công của Clinton nằm ở khả năng nghiên cứu nhân cách những người ông giao tiếp, và xác định cần phải làm gì để kết thân với họ, họ có điểm yếu gì, người nào lười biếng, người nào siêng năng. Branch nói “ông ấy giống Lyndon Johnson về mặt biết đọc nhân cách”^[52].

Bên cạnh đó, khả năng đoán ý và thông hiểu người khác của Clinton rất linh hoạt. Không giống Lyndon Johnson, người có thể thu hút sự chú ý trong môi trường gần gũi những lại bối rối trước đông người, Clinton có thể vừa làm hài lòng từng người cũng như vừa có thể nói chuyện một cách thuyết phục trước lượng người nghe lớn và đa dạng. Người viết tiểu sử cho ông, Joe Klein, mô tả rằng: “Ông ấy có vẻ ngoài rất hấp dẫn và giản dị khi xuất hiện trước công chúng. Ông thu hút được người nghe và ngược lại cũng lấy cảm hứng từ họ. Khả năng phản hồi của ông rất nổi bật trong những tình huống chính trị trực tiếp. Ông có vẻ hiểu được những gì người nghe cần để cho họ những thứ đó - ông trau chuốt lời nói chỗ này, nhấn mạnh những vấn đề khác nhau ở chỗ kia, mục tiêu là luôn làm hài lòng người khác. Đây là một trong những phẩm chất mang lại hiệu quả, nhưng cũng đáng

bực của ông trong các cuộc gặp riêng tư: ông luôn chú trọng đến những điểm có thể đồng thuận, đồng thời lái cuộc nói chuyện ra xa những điểm bất đồng lớn hơn - làm cho người bị ông chinh phục có cảm giác rằng họ hoàn toàn hòa hợp về mọi việc”^[53].

Tôi tin rằng tài năng ẩn tượng này có được là nhờ sự kết hợp nhuần nhuyễn hai khả năng mà không phải ai cũng làm được. Một mặt, Clinton có những phân tích tiền trạm về các yếu tố có thể thuyết phục một người hay một thánh giả cụ thể - đây là lĩnh vực mà Lyndon Johnson và Richard Nixon rất xuất sắc. Bên cạnh đó, Clinton kết hợp năng lực phân tích này với khả năng ứng biến tuy không nhiều nhưng hiệu quả tùy theo phản ứng “thực tế” của người nghe: một năng lực khiến chúng ta liên tưởng đến những người nghệ sĩ có khả năng điều chỉnh tiết mục tùy theo từng loại khán giả cụ thể, tại một thời khắc cụ thể trong ngày, cũng như tại một thời điểm cụ thể trong lịch sử. Ông biết cách kết hợp những ý tưởng có được từ khả năng giao thiệp với các kỹ năng của người diễn viên xuất sắc.

Còn thể hiện cá nhân của ông ra sao? Ở một số tiêu chí, Clinton sống như các câu chuyện ông kể; chẳng hạn, vì xuất thân từ một gia đình bình thường về kinh tế cũng như vị trí xã hội, ông có thể đồng cảm với dân thường và hòa hợp với các chủng tộc và tôn giáo khác nhau. Tuy vậy, không giống Margaret Thatcher và những vị lãnh đạo cải cách khác, Clinton có vẻ không “đi đến cùng” những vấn đề ông tin tưởng. Quả là như thế, nhiều nhà quan sát dù có thiện cảm với Clinton nhưng vẫn phiền lòng vì ông thường bỏ phí những tài năng của mình. Ông có tài kể chuyện, nhưng không xác định được câu chuyện nào ông thực sự quan tâm và hiện thân theo đó. Ông có thể đã thay đổi được tư duy của nhiều người Mỹ cũng như những đối tượng khác về các vấn đề quan trọng, nhưng ông hiếm khi mạo hiểm làm điều này. Thay vì huy động năng lực của mọi người, ông lại chỉ tìm đến sự yêu mến của họ. Những người ủng hộ Clinton sẽ cho rằng nhiệm kỳ của ông thành công lúc đương thời và thế giới không cần có

các “thay đổi tư duy” quan trọng trong những năm 90 đầy năng động. Thế những họ có thể phải thêm rằng những thất bại của Clinton, như vụ lãng nhãng với Monica Lewinsky, đã đưa cuộc sống tổng thống Mỹ ra ánh sáng, thể hiện một sự thay đổi tư duy của giới cầm quyền tuy đã quá muộn^[54].

Để hiểu rõ hơn, chúng ta so sánh khả năng thay đổi xuất sắc của Clinton với một nhà lãnh đạo Mỹ khác: Newt Gingrich^[55]. Gingrich, người vươn lên trở thành Người phát ngôn của Nhà trắng sau cuộc bầu cử 1994, là một chính trị gia sắc sảo, đồng thời cũng là một bậc thầy về lịch sử, sự kiện đương đại và khả năng công kích kịch liệt. Trong quá trình lãnh đạo Hạ viện Mỹ, lần đầu tiên trong 40 năm, ông đã tạo nên một cuộc cách mạng chính trị mang dấu ấn tên ông.

Hai chính trị gia có phong cách riêng những họ đều có chung xuất thân là thường dân, và vì thế sử dụng một số đòn bẩy thay đổi tư duy giống nhau. Cả Clinton và Gingrich đều có khả năng lý luận sắc bén, sử dụng vị trí của mình để thu thập và sắp xếp dữ liệu, lão luyện trong việc sử dụng các nguồn lực, và biết cách lợi dụng những sự kiện xảy ra trên thế giới. Nhưng Gingrich có 3 vấn đề. *Thứ nhất*, dù rất lão luyện trong việc diễn thuyết và tạo hứng khởi cho những người đã về phe mình, những ông lại không thuyết phục được những người bất đồng quan điểm. Cũng như Thatcher trong những ngày tồi tệ nhất, Gingrich đã gây ra nhiều sự chống đối hơn là hòa giải, và không tạo được nhiều sự thay đổi. (Những người gây dựng quỹ của Đảng Dân chủ có thể luôn hy vọng có thêm tiền vào sau khi Gingrich đưa ra những lời bình luận đặc biệt mang tính công kích). *Thứ hai*, Gingrich kém may mắn khi đối mặt với chính trị gia tài năng nhất cùng thời, Bill Clinton. Là đối thủ của nhau, nhưng Clinton giỏi hơn trong việc che đậy những ý kiến bất đồng - hay nói theo cách của chúng tôi là ông có thể hòa giải những câu chuyện xung đột. Trong khi đó, Gingrich lại luôn chú trọng vào những bất đồng và cố gắng cô lập ngay cả những người đã có thể chuyển hướng đi theo ông. Xét theo 7

đòn bẩy thay đổi tư duy, các câu chuyện của ông đã không tạo được sức cộng hưởng với nhiều nhóm chính trị gia Mỹ khác nhau.

Cuối cùng là vấn đề rất nguy hại: bản thân Gingrich không thể hiện câu chuyện ông kể về đời mình. Ông kêu gọi giới hạn nhiệm kỳ nhưng lại không áp dụng tiêu chuẩn này cho mình. Ông lên án bộ máy chính phủ công kênh nhưng lại nằm trong danh sách trả lương của chính phủ suốt cuộc đời sự nghiệp của ông. Và có lẽ rắc rối nhất là ông đưa ra ý kiến bảo thủ về các giá trị gia đình vậy mà ông đã 2 lần bị đưa tin bỏ rơi người phụ nữ ông cưới làm vợ, lần nào cũng tệ hại. Ông mang tiếng ngoại tình với trợ lý cũng trong thời gian vụ Monica Lewinsky làm vấy bẩn chức Tổng thống của Clinton. Thay vì hậu thuẫn nội dung thông điệp của mình (cũng như đối tượng mục tiêu của thông điệp đó), Gingrich lại gây tác hại trầm trọng vì những hành vi sai lầm của mình. Cuối cùng, tất cả những yếu tố này đã chống lại Gingrich, dập tan hy vọng thay đổi tư tưởng người Mỹ của ông. Thử vị là người kế nhiệm kém sắc sảo hơn, George W. Bush, lại thành công đáng kể trong việc khuếch trương một số chính sách của Gingrich.

Dù thuộc Đảng Cộng hòa hay Dân chủ, Đảng Bảo thủ hay Công đảng, lãnh đạo quốc gia nào cũng phải đối mặt với các trọng trách to lớn. Họ không chỉ lãnh đạo và đưa ra phương hướng cho đảng phái mình, mà còn phải xây dựng và “truyền bá” thông điệp đến lượng dân số đa thành phần. Công dân của một quốc gia đông dân như Anh, hay rộng lớn như Mỹ, có thành phần xuất thân rất đa dạng: giàu, nghèo, chủng tộc, màu da khác nhau, mức độ học vấn khác nhau, có nhiều lập trường tư tưởng khác nhau trong công việc, gia đình và cộng đồng. Không thể có một đức tin hay quan điểm chung cho tất cả. Ngay cả những điều trước đây được tin là đúng - như kiến thức trong Kinh thánh hay Shakespeare, hoặc nhóm vô thần - cũng không còn được xem phổ quát. Nước Mỹ đồng hóa chỉ tồn tại trong trí nhớ; và nước Anh ngày nay cũng có rất nhiều các công dân có gốc gác từ châu Phi, Đông Âu, Đông Nam Á, phần đông theo đạo Hồi giáo. Nói phóng đại

một chút, hiện nay cư dân các quốc gia đó chủ yếu chỉ “cùng xem” với nhau các chương trình tivi hay phim ảnh, hay những trận tranh tài điền kinh nhưng sở thích về kênh truyền hình hay đội nào có thể rất khác nhau.

Nếu không đi bộ khóa thân qua Quảng trường Trafalgar hay chạy trần truồng vòng quanh Đài tưởng niệm Washington (hay Quảng trường Tiananmen, hay khu trung tâm Bogota, hay Jerusalem chẳng hạn), thì làm thế nào để có thể thu hút và duy trì sự chú ý của lượng dân số đông đúc và đa dạng?

NHỮNG THỬ THÁCH CỦA DÂN SỐ ĐA DẠNG

Tôi đã nêu cách thu hút sự chú ý của đối tượng dân số phức tạp, đó là: xây dựng một câu chuyện có tính thuyết phục, thể hiện câu chuyện bằng chính cuộc đời mình, và trình bày câu chuyện theo nhiều cách khác nhau để cuối cùng có thể đánh bại những câu chuyện đối lập trong cùng nền văn hóa. Không thể lúc nào cũng dùng các câu chuyện cũ; mỗi câu chuyện phải có những đặc tính riêng nhất định.

Một nguyên tắc chung khi muốn nhắm đến đối tượng đa dạng không đồng nhất là câu chuyện phải đơn giản, dễ đồng cảm, tạo sự cộng hưởng về cảm xúc, khơi gợi đến các vấn đề tích cực. Hãy xem những câu chuyện không có các đặc điểm này. Nếu quá phức tạp, câu chuyện sẽ trở nên khó hiểu đối với một số đối tượng. Vì thế so với câu chuyện đơn giản, các câu chuyện phức tạp thường khó được tiếp nhận, chứ chưa nói đến thành công. Chế độ cộng hòa Weimar Đức có thể đã là hình thức dân chủ được đánh giá cao ở Tây Âu cuối những năm 1920, nhưng khi tình hình Đức trở nên xấu đi thì câu chuyện đơn giản đáng khinh của Đức quốc xã đã thắng thế, kể cả trong bầu cử hợp pháp. Mặt khác, nếu câu chuyện đơn giản nhưng khó đồng cảm thì cũng thất bại hoàn toàn. Ví dụ, vào lúc đa số công nhân phải vật lộn để kiếm sống, thì câu chuyện “hỗ trợ cho những người thất nghiệp” - dù nghe đơn giản - nhưng có thể không thu hút được sự thông cảm của các cử tri.

Ngoài ý nghĩa về mặt lý trí, câu chuyện cũng phải thu hút được người nghe ở mức độ sâu hơn trong tâm hồn. Thatcher đánh vào tâm lý cử tri rằng tầm vóc quốc gia đã bị mai một và sự lãnh đạo của bà sẽ giúp đất nước khôi phục lại vị thế “quyền lực then chốt” mà tất cả các công dân có thể tự hào. Dạng cộng hưởng này dựa trên tác động khơi

gợi - giống trường hợp các nhân vật “lạnh” vẻ ngoài hấp dẫn, nói năng trôi chảy trên tivi nhưng vẫn để cho khán thính giả tự điền thêm chi tiết của câu chuyện^[56]. Những chính trị gia “lạnh” - như John F. Kennedy và Ronald Reagan là các trường hợp điển hình gần đây - thường chứng tỏ sự bèn bĩ trong việc thuyết phục người khác đứng về phía họ. Các nhân vật “lạnh” lôi cuốn khán thính giả vào câu chuyện, qua đó thể hiện những phẩm chất mà người nghe mong đợi. Họ thành công hơn những nhân vật xảo quyệt, “nóng” như Johnson, Nixon, hay Gingrich: Họ giành nói hết mọi thứ và không chừa chỗ cho trí tưởng tượng của người nghe.

Về mặt này, Clinton có sự kết hợp khá thú vị. Theo nhiều đánh giá, Clinton có nhân cách “nóng” - lão luyện, rành mạch, giỏi giang, ấn tượng theo phong cách Johnson (như Tổng thống Lyndon Baines Johnson hay Tiến sĩ Samuel Johnson). Bên cạnh đó, Clinton cũng thể hiện mình là một người “lạnh” và khả năng chủ động thay đổi giọng điệu cũng như nội dung hoàn toàn theo ý muốn đã cho thấy ông không bị trói buộc vào bất kỳ dạng nào mà có thể tự tái tạo bản thân “nóng” hay “lạnh” khi cần thiết. Để gia tăng khả năng thuyết phục trong các vấn đề chính trị, “tính cách lạnh” có thể là yếu tố tích cực trong thời đại truyền hình.

Lãnh đạo một bang hay một quốc gia đã là thử thách, tuy nhiên, đặc biệt trong thời kỳ các đảng phái chính trị đã mất tính đoàn kết và có rất ít điểm chung, thì việc lãnh đạo ra ngoài biên giới quốc gia và thể hiện một thông điệp phức tạp lại càng khó khăn hơn.

LÃNH ĐẠO LIÊN QUỐC GIA

Mặc dù nói chung chỉ có một vài vị trí lãnh đạo các tổ chức vượt tầm quốc gia những vẫn đáng khai thác về vấn đề này để hiểu hơn về cách thay đổi tư duy. Một số trường hợp, vị trí lãnh đạo liên quốc gia có một lượng cử tri xác định; như Tổng thư ký Liên hợp quốc, hay người đứng đầu Tổ chức Y tế thế giới chẳng hạn. Lãnh đạo Nhà thờ thiên chúa giáo hay tổ chức tôn giáo khác có thể có sức ảnh hưởng vượt ra ngoài biên giới quốc gia. Quả vậy, Giáo hoàng John Paul II nổi lên giữa các vị giáo hoàng gần đây vì ông có sức ảnh hưởng không chỉ với các thành viên trong giới nhà thờ rộng lớn, mà còn với cả giới ngoại đạo trong một số vấn đề. Vượt xa hơn những người tiền nhiệm, ngoại trừ John XXIII, John Paul II có thể vừa xây dựng các câu chuyện về chính trị và các giá trị cá nhân cũng như vừa thể hiện chúng qua cuộc đời đầy ấn tượng của mình. Giáo hoàng John XXIII, nắm quyền vào những năm 1960, đã tuyên bố mình chỉ là một mục sư bình thường, kêu gọi giải phóng nhà thờ và phân hóa quyền lực. 2 thập kỷ sau, John Paul II phản đối điều này bằng cách chủ trương quay lại các giá trị bảo thủ truyền thống của nhà thờ và kiểm soát quyền lực trực tiếp từ Vatican. Nhưng bên cạnh đó, John Paul II cũng là một Giáo hoàng đi bốn ba và mang tính chất quốc tế nhiều nhất. Ông có mối quan hệ đặc biệt với giới trẻ ở nhiều vùng miền khác nhau, và được xem là người có vai trò không thể thiếu trong sự sụp đổ của chủ nghĩa cộng sản ở Đông Âu.

Đôi khi cũng có người không có quân đội hùng mạnh, cũng không có giáo đoàn to lớn nhưng vẫn thành công trong việc tạo sức ảnh hưởng vượt ngoài biên giới quốc gia. Tương tự các nhà lãnh đạo quốc gia thành công mà chúng ta đã nhắc đến, những người này thành công vì câu chuyện của họ có tính thuyết phục và được củng cố khi họ

thể hiện bản thân trong câu chuyện đó. Thế kỷ XX có 3 trường hợp điển hình cho dạng này là: Mohandas (Mahatma) Gandhi, Nelson Mandela, và Jean Monnet^[57].

Có lẽ người nổi tiếng nhất là Gandhi. Lớn lên từ một vùng dân dã thuộc địa Ấn Độ cuối thế kỷ XIX, Gandhi trải qua thời trai trẻ ở Anh và sau đó sống ở Nam Phi 20 năm. Tại đây ông kinh sợ trước sự ngược đãi của bọn thực dân châu Âu đối với người Ấn Độ và những người “da màu” khác; ông đọc rất nhiều về triết học và tôn giáo; và ông đã tham gia vào nhiều cuộc chống đối khác nhau. Trở về quê hương Ấn Độ khi Thế chiến thứ I bắt đầu, Gandhi hoàn thiện những phương pháp đấu tranh thụ động - nghĩa là chống đối (hay phản kháng) một cách hòa bình (không bạo lực). Cùng với những đồng bào tâm huyết, Gandhi đã lãnh đạo nhiều cuộc diễu hành đình công và chống đối, với mục đích nhằm xóa bỏ sự phân biệt giữa các ông chủ người Anh tàn ác - những kẻ tìm cách nắm quyền bằng mọi giá - với những người Ấn Độ hiền lành. Các cuộc chống đối này được thiết lập để nhấn mạnh sự cao quý của chính nghĩa quốc gia và sự đúng đắn của cuộc đấu tranh thể hiện những mong muốn của người Ấn Độ. Thông điệp tuyên bố của Gandhi là: “Chúng tôi không muốn chiến tranh hay đổ máu. Chúng tôi chỉ muốn được đối xử như đồng loại. Một khi đạt được sự bình đẳng, chúng tôi không còn đòi hỏi gì nữa”.

Thông điệp của Gandhi không thể đơn giản hơn, khiến chúng ta liên tưởng đến Chúa và những nhà lãnh đạo tôn giáo khác. Nhưng nó mâu thuẫn với một câu chuyện đối lập đã ăn sâu: đó là phải chiến đấu với thế lực thực dân để có sự bình đẳng - như nước Mỹ cuối thế kỷ XVIII, hay Nam Phi đầu thế kỷ XIX. Ngoài ra, Gandhi không chỉ dùng ngôn ngữ để thể hiện thông điệp; ông còn xây dựng các buổi kết hợp cầu nguyện, tuyệt thực, và đối mặt với thế lực thù địch mà không dùng đến vũ khí, thậm chí sẵn sàng làm những điều đó đến chết. Hiện thân của ông trong thông điệp không thể nào xúc động hơn; tác động

của nó còn vượt xa lời nói, gồm rất nhiều những hình ảnh liên tưởng, ví dụ hình ảnh ông ngồi xuống đất để quay tơ dệt vải.

Câu chuyện của Gandhi có sức vang dội khắp thế giới. Dù có gây khó chịu cho một số người (Churchill đã từng gièm pha ông là “kẻ tu hành cõi trần”), những nó đã truyền cảm hứng cho nhiều nhà lãnh đạo cũng như người dân – từ Martin Luther King Jr. ở Nam Mỹ đầu những năm 1960, cho đến sinh viên, những người tụ tập tại Quảng trường Thiên An Môn ở Bắc Kinh để đòi dân chủ năm 1989.

Tương tự Gandhi, Nelson Mandela cũng là hiện thân của một thông điệp có sức cộng hưởng vượt ra ngoài biên giới đất nước Nam Phi. Quả vậy, trong số các nhà lãnh đạo gần đây, Mandela được nhiều người xem là người ấn tượng và có sức ảnh hưởng nhất. Được đào tạo là một luật sư, Mandela tích cực tham gia chống nạn phân biệt chủng tộc khi gia nhập Đại hội dân tộc châu Phi ANC (African National Congress). Lúc đầu ông chủ trương chống đối phi bạo lực, nhưng sau hàng loạt những vụ đụng độ không có kết quả, ông đã tham gia vào một nhóm bán vũ trang. Suýt chết vì chiến đấu cũng như vì sự kết án của tòa, Mandela bị bỏ tù 27 năm. Mặc dù bị tù đầy có thể làm thoái chí, kích động hay cô lập những người khác - đặc biệt là khi điều này diễn ra ở độ tuổi trung niên, thời gian đỉnh cao của một cá nhân - thì đối với Mandela, điều đó chỉ làm ông kiên cường hơn. Sau khi được tha, ông từ chối mọi vấn đề liên quan đến xung đột vũ trang; thay vào đó, ông cùng với đối thủ chính trị là F.W. de Klerk đã thiết lập nên những thể chế dân chủ, và vào năm 1994 ông thắng cử chức Tổng thống Nam Phi^[58].

Thay vì tìm cách trả thù các đối thủ từng là cai ngục của mình, Mandela kêu gọi hòa giải, ông tin tưởng - và có thể thuyết phục người khác - rằng Nam Phi không thể trở thành một xã hội nếu không bỏ lịch sử đau thương lại đằng sau. Dưới sự lãnh đạo của Tổng Giám mục đoạt giải Nobel hòa bình Desmond Tutu, Mandela đã triệu tập được Ủy ban sự thật và hòa giải. Mang ý tưởng giống Gandhi, mục tiêu của

ủy ban này là tìm cách xác minh sự thật diễn ra trong những năm chủ nghĩa Apartheid nhưng không đưa ra mức phán xét cao nhất. Với sự thật đã được xác minh ở mức có thể, các công dân dù tin tưởng ở mức độ khác nhau nhưng đã có thể chấp nhận quá khứ và dồn sức lực tương lai để xây dựng một xã hội mới mang tính đại diện đầy đủ hơn. Là bậc thầy diễn đạt ngôn ngữ cũng như phi ngôn ngữ, Mandela yêu cầu người từng là cai ngục của ông ngồi ngay hàng ghế đầu trong buổi tuyên thệ nhậm chức Tổng thống của mình.

Mandela đã thành công trong việc thay đổi tư duy không chỉ của hàng triệu người dân với nhiều tư tưởng khác nhau mà còn của hàng triệu người quan sát trên khắp thế giới - trong đó rất ít người dự đoán rằng Nam Phi lại có thể trở thành một quốc gia mới mà không phải trải qua hàng chục năm đổ máu. Những ý tưởng như Ủy ban sự thật và hòa giải đã vượt lên trên tầm vóc một quốc gia. Thành công của Mandela có được là nhờ hành vi gương mẫu của ông sau khi ra tù và việc lãnh đạo Nam Phi bảo thủ sẵn sàng đàm phán với ông. Cả 2 ví dụ đều thể hiện khả năng tạo sức cộng hưởng của Mandela bên cạnh những điều khác.

Nhân vật có tầm quan trọng toàn cầu thứ 3 chủ yếu hoạt động ở lĩnh vực hậu trường, đó là nhà ngoại giao và kinh tế học người Pháp Jean Monnet, sinh năm 1888. Khi cuộc sống yên bình của Monnet bị Thế chiến thứ I đảo lộn, là một nhà nghiên cứu lịch sử thận trọng và có suy nghĩ, ông suy ngẫm tại sao các quốc gia châu Âu lại tiếp tục chiến tranh sau khi đình chiến kể từ thời Đại đế Charlemagne hơn 1000 năm trước. Ông bắt tay vào việc tạo nên những tổ chức có thể hợp nhất châu Âu. Sau nỗi đau Thế chiến thứ I, Liên minh các quốc gia sụp đổ, chủ nghĩa Phát-xít lớn mạnh, cùng với cuộc Thế chiến thứ II chưa từng có, người nông cạn sẽ nghĩ rằng nỗ lực xây dựng cộng đồng các nước châu Âu quá là phù phiếm. Tuy vậy, Monnet là người có niềm tin vững chắc vào phương châm quen thuộc của ông: “Với tôi, mỗi thất bại (hay mỗi thử thách) là một cơ hội”^[59]. Giữa những

tồn thất về vật chất lẫn tinh thần của một châu Âu bị chiến tranh xé nát, Monnet đã nhìn thấy và tiến đến gieo mầm cho một chính thể châu Âu lớn hơn.

Cũng giống Gandhi và Mandela, Monnet theo đuổi sứ mệnh của mình suốt nửa thế kỷ và chỉ đạt được tác động mạnh nhất khi đã bước sang tuổi 70. Suốt thời kỳ hậu Thế chiến thứ II, ông đóng vai trò xúc tác trong việc thiết lập một số thể chế, bao gồm Cộng đồng than và thép châu Âu, Ủy ban hành động của Liên bang châu Âu, và thị trường chung châu Âu. Ông phản đối hầu như mọi đường lối, nhất là của Tướng Charles de Gaulle, người ủng hộ quyền tự trị Pháp, và của những nhà dân tộc học thuộc phe phái Thatcher. Có thể de Gaulle đã thắng thế trong cuộc bầu cử ở Pháp những năm 1960, nhưng tầm nhìn của Monnet cuối cùng đã chiến thắng trên toàn lục địa. Sau khi Monnet mất năm 1979, Liên minh châu Âu đã được thành lập, đồng euro được sử dụng ở 12 quốc gia, và kể từ bài viết này, Liên bang châu Âu càng tiến gần tới hiện thực hơn bất cứ lúc nào kể từ thời Napoleon.

Không giống tổng thống, giáo hoàng, hay người đứng đầu tổ chức quốc tế như Liên hợp quốc, Gandhi, Mandela và Monnet đều không có một lượng khán giả xác định chắc chắn. Họ phải tạo ra những cử tri cho mình từ vô số đối tượng khác nhau mà không có sự đút lót tài chính hay vũ khí chính trị cường chế. Họ phải xác định và đàm phán với bên đối lập đang nắm giữ quyền lực: như các nhà lãnh đạo Nam Phi và thuộc địa Ấn Độ trong trường hợp của Gandhi; hay những người bảo vệ cho chủ nghĩa apartheid trong trường hợp của Mandela; hay những quyền lợi quốc gia cố hữu trước đây của châu Âu trong trường hợp của Monnet. Đồng thời, họ phải xác định và thuyết phục cả lượng cử tri bên ngoài. Gandhi và Mandela đã không thể lãnh đạo các cuộc đấu tranh giành độc lập nếu không có “đội quân” thường dân ủng hộ, những người sẵn sàng chết vì chính nghĩa phi bạo lực. Và dù hoạt động sau hậu trường sân khấu, theo cách mà tôi gọi là lãnh đạo “gián tiếp” (xem chương 6), nhưng tầm nhìn của Monnet về châu

Âu cuối cùng đã chiến thắng trong cuộc bỏ phiếu. Tuy vậy, chiến thắng này vẫn chưa được chấp nhận ở Thụy Sĩ và Na Uy, những quốc gia vẫn tồn tại bên ngoài Liên minh (một cách đáng ngạc nhiên).

Khi nhắm đến các đối tượng không đồng nhất, những nhà lãnh đạo có 2 loại vũ khí là thuyết phục và thể hiện bản thân. Họ phải kể lại đi lại các câu chuyện một cách thuyết phục, hiện thân câu chuyện qua những hành động đúng mực trong cuộc sống và qua các hình ảnh có tính chất khơi gợi. Họ phải xác định, hiểu rõ và cuối cùng là làm lung lay các câu chuyện đối lập phổ biến. Và đây chính là chỗ họ thể hiện tài năng.

Quả là rất khó huy động một lượng khán giả đa dạng, giải pháp đã được kiểm chứng là xây dựng và phát biểu trôi chảy một câu chuyện đơn giản rõ ràng. Đúng thế, bài học cay đắng nửa đầu thế kỷ XX là các câu chuyện đơn giản và khủng khiếp nhất lại thường chiến thắng, như: Mục tiêu của chính trị là đạt được quyền lực và sử dụng nó để thỏa mãn mục đích cá nhân; Lẽ phải thuộc về kẻ mạnh; Nhà nước có toàn quyền - chúng ta phải tuân thủ hoặc sẽ bị tiêu diệt. Các câu chuyện đơn giản này đã mang lại chiến thắng cho những loại “chủ nghĩa” đáng sợ: như chủ nghĩa phát xít, Đức quốc xã... Thậm chí còn có thể nói rằng những chính sách đáng căm thù của Hitler, Mussolini, Tojo, đã thuyết phục được đa số những người đồng bào của họ; vai trò nổi tiếng của họ chỉ phai mờ đi khi quân đội thất bại hay nạn đói đe dọa. Có vẻ là ở hầu hết các quốc gia trên thế giới, những “chủ nghĩa” này còn hấp dẫn hơn chế độ dân chủ. Churchill mô tả điều khó hiểu này trong câu nói nổi tiếng của ông: “Dân chủ là hình thức cai trị tồi tệ nhất, ngoại trừ tất cả các hình thức chỉ thỉnh thoảng được thử nghiệm khác”^[60].

Tuy nhiên, Gandhi, Mandela, và Monnet đã không chọn con đường dễ dàng. Họ không đơn giản chỉ kể một câu chuyện quen thuộc theo cách hiệu quả hơn mà họ chọn một nhiệm vụ khó khăn hơn nhiều: đó là xây dựng một câu chuyện mới, kể câu chuyện đó một

cách thuyết phục, thể hiện nó trong chính cuộc sống của bản thân, và giúp những người khác hiểu lý do tại sao câu chuyện đó xứng đáng chiến thắng câu chuyện đối lập đơn giản hơn. Thêm vào đó, họ còn sử dụng các yếu tố đòn bẩy thay đổi tư duy một cách liên tục và sáng tạo: lý luận, hình thức trình bày đa dạng, và sự cộng hưởng trải nghiệm chung với những người họ muốn ảnh hưởng. Đồng thời, họ cố gắng xoa dịu những lực lượng chống đối mà họ phải đối mặt; lợi dụng những sự kiện xảy ra trên thế giới; và điều phối tất cả các nguồn lực họ có theo ý muốn. Với riêng tôi, 3 người này là những nhà lãnh đạo anh hùng. Họ đã chọn một câu chuyện phức tạp hơn, ít quen thuộc hơn, một câu chuyện mang tính “bao quát” hơn, và họ đã thành công trong việc thổi sức sống câu chuyện vào các thể chế vẫn tồn tại sau khi họ đã rút ra khỏi ánh đèn sân khấu.

CHƯƠNG 5

LÃNH ĐẠO MỘT TỔ CHỨC: CÁCH LÀM VIỆC VỚI ĐỐI TƯỢNG ĐỒNG NHẤT

Như vậy chúng ta đã xem xét sự thay đổi tư duy ở quy mô lớn. Chúng ta đã phân tích cách các nhà lãnh đạo xuất chúng như Margaret Thatcher hay Mahatma Gandhi thay đổi tư duy của những người là công dân của một quốc gia hay một cộng đồng, với nền tảng tri thức và tư tưởng rất khác nhau. Nhưng những người lãnh đạo cần làm gì để thay đổi tư duy của các nhóm nhỏ hơn, ít đa dạng hơn - như một trường đại học, một tập đoàn, hay một câu lạc bộ chẳng hạn – với các thành viên có nhiều điểm chung?

Ở một số khía cạnh, nhiệm vụ của người điều hành tập đoàn hay của hiệu trưởng trường đại học có điểm tương đồng với thử thách của lãnh đạo quốc gia như Tony Blair hay George W. Bush. Tùy theo trường hợp, người lãnh đạo – cùng với những người cố vấn thân cận - phải phân tích hiện trạng, quyết định phải thay đổi cái gì, và hình dung kết quả của quá trình thay đổi đó. Tiếp đến, người lãnh đạo phải xây dựng một thông điệp thuyết phục (như câu chuyện mà Margaret Thatcher đã kể cho người dân Anh) và trình bày cho những người họ muốn thay đổi. Như chúng ta đã thấy trong chương trước, thành công phụ thuộc vào nhiều nhân tố khác nhau, trong đó có tính hiệu quả của thông điệp, những phương thức chuyển tải khác nhau một cách thuyết phục, và khả năng hiện thân của người lãnh đạo cũng như những người thân cận trong thông điệp đã được trình bày.

Tuy nhiên vẫn có sự khác biệt cơ bản về bản chất và phạm vi của công việc lãnh đạo một tổ chức so với lãnh đạo một xã hội. Về quy mô, ngoại trừ một số ít trường hợp (như Nhà thờ Thiên chúa giáo, Wal-Mart, hay quân đội Trung Quốc), các tập đoàn, trường học, tổ chức quỹ, hay tổ chức phi chính phủ nói chung có quy mô tương đối nhỏ. Số lượng thành viên chỉ bao gồm hàng chục, hàng trăm, hoặc thậm chí có thể là hàng chục ngàn người, những hiếm khi nhiều hơn. Đối tượng họ lãnh đạo thường là các nhân viên hay thành viên của tổ chức, những người xác định tự nguyện tham gia (không ai bị buộc phải học đại học chẳng hạn) trong khoảng thời gian nhất định (một người có thể quyết định rời bỏ hoặc bị yêu cầu rời bỏ công ty). Điều rõ ràng nhất chúng ta có thể thấy là các thành viên có cùng một nền tảng trí thức, chung một mục đích, hay thậm chí chung một số phận - rất cuộc, nếu một tập đoàn bị phá sản thì các nhân viên cũng mất kế sinh nhai.

Dù thành viên các tổ chức đó không nhất thiết phải có cùng một chuyên môn cụ thể (thậm chí nếu cùng chuyên môn thì chưa chắc đã cùng chủ đề), những có thể nói rằng họ được đào tạo về các triết lý, tri thức và văn hóa chủ đạo của nhóm họ. Vì vậy, lãnh đạo một nhóm tương đối đồng nhất có thể trình bày câu chuyện có mức độ phức tạp cao hơn - thậm chí có thể là một “lý thuyết” về hoạt động - so với lãnh đạo một quốc gia hay liên quốc gia.

Tôi xin nói rõ như sau. Thay đổi tư duy *không bao giờ* là việc dễ dàng cả; vì vậy thay đổi cách suy nghĩ đơn giản về một vấn đề bằng một cách phức tạp hơn lại càng khó khăn. Định luật Gresham có thể áp dụng với mọi chủ thể bất kể lớn hay nhỏ: Những thay đổi tư duy đơn giản có xu hướng lấn át những thay đổi phức tạp hơn^[61]. Nhưng ý tôi ở đây lại khác. Các câu chuyện hay lý thuyết phức tạp hơn có cơ hội thành công nhiều hơn đối với chủ thể tương đối nhỏ gồm các cá nhân có học vấn tương đương và có cùng chuyên môn. Nếu các điều kiện khác như nhau thì sẽ dễ thay đổi tư duy của ban quản lý cấp cao

IBM hơn của toàn bộ công dân nước Anh (hay Mỹ). Tuy vậy, điều đó không có nghĩa thay đổi tư duy là đơn giản - như chúng ta sẽ thấy trong ví dụ đầu tiên về hiệu trưởng một trường đại học, người cố gắng thay đổi quan điểm của một nhóm sinh viên, các giảng viên, và nhóm cựu học viên nam. Và trong quá trình này ông đã sử dụng tất cả các yếu tố đòn bẩy thay đổi tư duy ở nhiều mức độ khác nhau.

JAMES O. FREEDMAN: THAY ĐỔI TƯ DUY MỘT TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Năm 1987, ban quản trị Trường Dartmouth đã mạo hiểm chọn James O. Freedman làm Hiệu trưởng^[62]. Dù phẩm chất trí tuệ giảng dạy và quản lý của Freedman rất đáng quý (tốt nghiệp Trường Harvard và Trường Luật Yale, Freedman là Hiệu trưởng đáng kính nhất của Trường Đại học Iowa trong thời gian gần đây), nhưng ông sẽ không dễ dàng được các sinh viên Dartmouth chấp nhận - và ban quản trị biết điều đó. Trong nhóm các trường đại học nổi tiếng, Dartmouth liên quan đến nhiều mảng xã hội - trường có những đội bóng huyền thoại, những đảng phái nổi tiếng, và nhân vật xuất chúng giàu có Nelson Rockefeller đã tốt nghiệp từ trường này. Tuy nhiên, đầu thập kỷ 1980, trường lại không được biết đến nhiều về phương diện trí tuệ học vấn cùng như khả năng lãnh đạo.

Trường Dartmouth được tin tức nhắc đến chủ yếu là vì ấn bản sinh viên nổi tiếng của trường, tờ *Dartmouth Review*. Là một ấn bản cánh hữu không biết run sợ, tờ *Review* tự cho sứ mệnh của mình là phát triển các quan điểm bảo thủ, bảo vệ thành trì Dartmouth về các giá trị xã hội và kinh tế của giới đàn ông mang phong cách hoài cổ những năm 1920, nếu không nói là những năm 1820. Người tiền nhiệm Freedman, David McLaughlin, đã thất bại khi đối đầu với các hành vi quá đáng ngày càng tăng của tờ *Review*, do đó đã để trường Dartmouth trượt dài trong bảng xếp hạng các trường đại học trên toàn quốc. Rõ ràng, nếu ban quản trị chỉ muốn công việc làm ăn trở lại bình thường, họ sẽ không bao giờ chọn một người lãnh đạo mới là trí thức Do Thái (một điều kỳ dị ở Dartmouth). Freedman sẽ không sợ hãi lên tiếng đại diện cho giới trí thức nói chung. Mặt khác, tờ *Review* luôn nhấn mạnh rằng kể từ năm 1822 Freedman là hiệu trưởng đầu tiên

không học qua trường New Hampshire. Vấn đề đã rõ ràng: liệu Freedman có thể thay đổi Dartmouth được không, hay ông sẽ chỉ là con mồi của “gia đình động vật” cựu nam sinh, những người xem chiến thắng của đội bóng là vấn đề đáng quan tâm nhất - và của đại diện hiện tại của hội này, những nhân viên bất kính từ *Review*?

Thoạt nhìn, hiệu trưởng trường đại học có vẻ rất quyền lực và uy tín, nhưng những người có hiểu biết về giáo dục trên trung học ở Mỹ sẽ dễ dàng bác bỏ ý kiến này. Họ có thể viện dẫn câu châm biếm: “Hiệu trưởng là người xin tiền sống trong một ngôi nhà lớn”. *Thứ nhất*, các giảng viên trong trường làm việc theo nhiệm kỳ và họ không có nhiều động cơ thay đổi thái độ hay hành vi. *Tiếp đến*, sinh viên học tại trường trong vòng 4 năm nhưng các giá trị trí tuệ của trường thường không phải là điều chúng quan tâm nhất. Các sinh viên nam đắm chìm trong quá khứ, và đặc biệt ở một nơi như Dartmouth, ký ức của họ có vẻ bị nhuộm màu (hay bị tác động) bởi nỗi nhớ nhà và cảm xúc hoài cổ. Và ban quản trị, mặc dù là những người nắm giữ số phận của trường, những họ luôn bận rộn và ít khi có thời gian đến trường; vì vậy họ thường phải (*hoặc muốn*) dựa vào người khác để có thông tin. Trên hết, đa số ban quản trị đều hy vọng có thể tránh xa rắc rối - như bị giạt tít ngoài ý muốn trên tờ báo quốc gia chẳng hạn - trong nhiệm kỳ của họ.

Mặc dù phải đối mặt với nhiều chống đối khác nhau từ mọi phía, Freedman được tin nhiệm cao vì đã khiến ngôi trường thay đổi trong suốt nhiệm kỳ 11 năm của ông. Với tư cách bạn bè, tôi đã trao đổi rất nhiều với Freedman về cách ông tạo được thay đổi ở đây^[63]. Ông cho biết khi vừa đến Dartmouth, ông đã xác định rõ sứ mệnh của mình: phải tăng cường chất lượng học vấn của sinh viên, của cán bộ giảng dạy, cũng như của các bài giảng trong trường. Ông đề xuất làm điều này bằng cách thu hút các sinh viên có trí tuệ cao - những người thích dịch thơ Catullus sang tiếng Latin hay thích chơi đàn cello - như đã phát biểu trong buổi nhậm chức. Trong một trích đoạn đáng chú ý

khác, ông nói rằng ông không phản đối các ý kiến đa chiều vì Dartmouth cũng cần có những sinh viên “tài năng sắc sảo”.

Về tờ *Review*, Freedman cảm thấy sẽ rất tuyệt vời nếu nó tự nhiên biến mất. Nhưng ông biết rằng tờ báo khiêu khích này (dưới sự bảo trợ của Quỹ Olin phe bảo thủ cùng như sự ủng hộ tài chính và trí tuệ từ các nhân vật cấp cao của tờ báo không kém bảo thủ là *National Review*) sẽ theo sát ông từng bước và thậm chí có thể khiến ông phải mất chức. Ông đã không lầm về dự đoán này. Quả vậy, tờ *Review* từng cho in một câu chuyện bịa bợm khiến ban quản trị phải buộc Freedman từ chức, và một số người trong trường đã tin câu chuyện này.

Để tạo thay đổi như mong muốn, Freedman nói ông cần phải nắm được ít nhất 2 trong số 3 đối tượng cử tri chính: giáo viên, sinh viên, và hội cựu sinh viên. (Ông cũng phải làm việc với một bộ phận nữa là ban quản trị trường đại học nhưng may mắn là họ ủng hộ ông về mặt chính trị lẫn tâm lý ngay từ đầu). Freedman sớm nhận thấy rằng phần lớn các giáo viên đứng về phía ông. Nhìn chung, các giáo viên ủng hộ ông trong việc nâng cao các tiêu chuẩn giáo dục và số lượng sinh viên giỏi, cũng như chất lượng của tất cả các sinh viên nói chung. Freedman đã đưa ra nhiều hình thức thưởng cho các giáo viên xuất sắc, bàn bạc với họ về cách thu hút những giáo viên mới có tài năng, và cho họ tham gia quyết định nhiều việc, từ tuyển sinh cho đến bổ nhiệm giáo viên. Ông cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của công tác nghiên cứu của các giáo viên trong trường cũng như các trường chuyên nghiệp khác. Mặc dù có lúc Freedman bất đồng căng thẳng với một số giáo viên - và không phải lúc nào ông cũng thắng - nhưng ông không bao giờ chia rẽ với giáo viên.

Vậy là còn lại bộ phận sinh viên và cựu sinh viên. Phần này khó khăn hơn nhiều. Khó mà nói đến việc cải thiện chất lượng sinh viên nếu không công khai phê phán các nhóm tụ tập đang hiện hữu. Và rất nhiều cựu sinh viên - thay vì chú ý đến việc đạt điểm SAT cao hơn cho

những khóa học sắp tới hoặc chất lượng của âm nhạc hay ngôn ngữ cổ điển - chủ yếu lại quan tâm đến đội bóng đá xuất sắc và môi trường ký túc xá mà sinh viên có thể cảm thấy như ở nhà. Với mức cải thiện về chất lượng sinh viên hiện nay, các cựu sinh viên đó chắc chắn sẽ không được nhận vào trường; và điều đó cũng ảnh hưởng đến khả năng con họ được học tại Trường Dartmouth mà họ từng biết và yêu quý.

Nhằm được lòng các đối tượng cử tri khác nhau, Freedman bắt đầu bằng cách nói chuyện thường xuyên về những điều ông quan tâm. Đúng vậy, Sean Groman, cố vấn hợp tác lâu năm với Dartmouth, cho rằng “Jim Freedman đã thay đổi Dartmouth bằng tài hùng biện của ông”^[64]. (Nói theo cách của tâm lý học thì đó là khả năng viện dẫn lý luận và nghiên cứu để tạo tác động cộng hưởng với những bộ phận lớn trong cộng đồng). Bất kỳ khi nào có cơ hội, Freedman đều nói về tầm quan trọng của những ý tưởng xuất chúng, về sức mạnh của các bài giảng trí tuệ, về những đóng góp xã hội của những người đánh giá cao trí tuệ. Trong các bài phát biểu khai giảng năm học, ông tán dương những anh hùng cá nhân - như người thầy của ông Phó thẩm phán Tòa án tối cao Marshall, nhà hoạt động xã hội Dorothy Day, tiểu thuyết gia Eudora Welty. Ông luôn nhắc đi nhắc lại những vấn đề này ở ký túc xá, trong các sự kiện của hội cựu sinh viên, với những thánh giả tại địa phương cũng như trên toàn quốc. Bên cạnh đó, ông xây dựng nhiều mối quan hệ với báo chí vì tin rằng nếu trở thành nhà lãnh đạo giáo dục có tiếng toàn quốc thì cuối cùng sẽ tạo được ấn tượng đến *tất cả* các đối tượng cử tri (và đúng là như vậy).

Nhưng dĩ nhiên nếu chỉ có tài hùng biện - thậm chí với các câu chuyện hay nhất - cũng không thể mang lại sự thay đổi. May mắn là Freedman nhận ra tầm quan trọng của việc thể hiện lời nói bằng những hành động thích đáng. Từ gợi ý của Martin Meyerson, một nhân vật tiêu biểu khác của Freedman và cũng là hiệu trưởng một trường đại học (Trường Pennsylvania), Freedman đã đưa ra chương trình học

bổng dành cho những sinh viên hợp tác chuyên sâu với các giáo viên và tên họ sẽ được sánh cùng những người đoạt giải truyền thống trong lễ tốt nghiệp. Mỗi năm ông chọn một giáo viên phát biểu đại diện và biến buổi lễ này thành sự kiện chính của toàn trường. Để nêu bật những tấm gương đạt học bổng và tham gia tích cực vào diễn đàn chung, ông xuất bản cuốn *Idealism and Liberal Education* ^[65] (Chủ nghĩa lý tưởng và Giáo dục tự do). Ông cũng mở rộng giới hạn tuyển sinh và đặc cách nhiều trường hợp triển vọng từ hàng trăm trường phổ thông trên toàn quốc, kể cả những trường trước đây chưa bao giờ có học sinh vào được Dartmouth. Ông liên tục kêu gọi mọi người quan tâm đến các thành viên của cộng đồng Dartmouth, những người đã đóng góp nhiều thành quả trí tuệ; thực tế, ông đã thiết lập văn phòng giúp đỡ các sinh viên dành được những học bổng danh giá tầm cỡ quốc gia và quốc tế.

Nhưng vẫn còn sự hiện diện của tờ *Dartmouth Review* đầy rắc rối. Thực tế tờ *Review* không chỉ là rắc rối mà nó thật sự quá kinh khủng. Tờ báo luôn tấn công Freedman, lúc thì cho rằng ông không đi nhà thờ, lúc thì so sánh người Do Thái đến từ New Hampshire này với Hitler. Thông đồng với trang xã luận tờ *Wall Street Journal*, tờ báo đã khắc họa ông là một nhà lãnh đạo độc đoán, áp đặt mọi người thay đổi theo cách của những nhà độc tài chuyên chế, như Montgomery, Alabama, cánh sát trưởng Bull Connor trong thời kỳ đòi quyền công dân. Không hài lòng với những bài viết chống người Semite, tờ báo còn chỉ trích một cách thô bạo giáo sư khoa âm nhạc người Mỹ lai Phi Bill Cole. Các cuộc tấn công Cole cuối cùng đã buộc ông phải từ chức. Tờ *Review* cũng đả kích vợ của Freedman, Sheba, một giáo viên khoa tâm lý. Và họ còn đưa nhiều lời đồn đãi rất vô lý, chẳng hạn như gia đình Freedman không sống trong khuôn viên trường vì điều kiện ở đây “không đủ tốt”.

Thực tế là không giáo viên nào cũng như không có nhiều sinh viên ủng hộ tờ *Dartmouth Review*. Tuy nhiên vẫn rất khó tấn công tổ

chức sinh viên này mà không mang tiếng đàn áp, vì vậy gia đình Freedman và những nạn nhân khác chỉ biết tự né tránh. Freedman cho biết nhiều người khuyên ông nên phớt lờ tờ *Review* hay chỉ xem nó như trò đùa nhưng rốt cuộc ông cảm thấy nghe theo lời khuyên quả là một sự chịu đựng quá lớn. Ông kể: “Tôi từng là Hiệu trưởng Trường Đại học Iowa 5 năm mà không bao giờ phải suy nghĩ về việc mình là người Do Thái. Vậy mà ở Dartmouth ngày nào tôi cũng phải nghĩ đến nó”. Năm 1988, các đợt công kích nhắm vào người Do Thái, phụ nữ, người da đen, những người theo chủ nghĩa tự do và giới trí thức đã đi quá xa đến mức Freedman cảm thấy phải cần hành động. Noi gương Joseph Welch, một luật sư Boston đã trực tiếp thách thức Thượng nghị sĩ Joseph McCarthy trong dịp Thượng viện trưng cầu dân ý về quân đội năm 1954, Freedman quyết định vạch mặt tờ *Review* trong buổi họp các giáo viên Dartmouth và ông cũng gửi bản sao bài phát biểu cho báo giới. Vụ việc ở Dartmouth trước đây chỉ là vụ ụm sùm tại địa phương thì giờ đã trở thành một sự kiện quốc gia; tờ *New York Times*, *Wall Street Journal*, cũng như chương trình *Sixty Minutes* của CBS tất cả đều tường thuật về các hoạt động của tờ *Review* và mạng lưới hậu thuẫn rộng rãi bên ngoài của nó. Và dù không có lời xin lỗi hay thừa nhận công khai từ tờ *Review* nhưng cuối cùng tình hình đã chuyển hướng, lượng phát hành đã giảm xuống vài mức. Freedman hiện đã có thể tự do theo đuổi những mục đích ông được cử đến Hanover, New Hampshire.

Cuối cùng, ý kiến chung đều cho rằng Freedman đã hoàn thành được những mục tiêu đặt ra. Điểm trung bình SAT của học sinh nhập học gia tăng, vị trí của Dartmouth trong bảng xếp hạng *U.S. News & World Report* cũng dần tiến lên. Nhiều học sinh đạt được học bổng Rhodes, Marshall, Truman, và Fullbright, cùng với những vinh dự đáng khen khác. Về phía đội ngũ giảng dạy, các giáo sư cho biết rằng họ cảm thấy yêu thích công việc giảng dạy hơn vì chất lượng học sinh và sĩ số đến lớp đã được cải thiện đáng kể. Dartmouth đã trở thành

một trường đại học nghiêm túc và tạo được ấn tượng sâu sắc hơn. Hội cựu sinh viên cũng hài lòng với những đổi thay này, đội bóng vẫn tiếp tục chiến thắng. Bất kỳ ai có liên quan đến trường cũng đều thích thú khi thấy hiệu trưởng, học sinh và giáo viên trường được báo giới thiện cảm nhắc đến thường xuyên. Và mặc dù vẫn tồn tại những tờ *Dartmouth Review* đã mất ánh hào quang, điều này mang lại một môi trường hấp dẫn hơn cho các câu lạc bộ và báo chí có dịp thể hiện đa dạng quan điểm hơn.

Lời nói đi đôi với việc làm đã khiến tư duy thay đổi. Toàn trường quay sang ủng hộ vị hiệu trưởng và chống lại tờ *Review*. Có thể có ý kiến cho rằng việc tờ *Review* ngày càng có nhiều hành vi khiêu khích - chẳng hạn như tấn công các giáo viên như Bill Cole và Sheba Freedman - đã tự hủy hoại chính nó. Nhưng với tôi, người hiệu trưởng - với sự nhạy bén nắm bắt thời điểm - mới là người đã vận dụng những sự kiện này để lật ngược tình thế. Quả vậy, hiếm khi người lãnh đạo có thể kiểm soát sự xuất hiện hay chiều hướng của các biến cố trên thế giới nhưng chắc chắn họ có thể tận dụng những sự kiện này cho mục đích của mình. Điều này dẫn đến câu hỏi là yếu tố nào có thể khiến một tổ chức thay đổi.

CÁC BƯỚC THAY ĐỔI TƯ DUY

Thông qua câu chuyện của James Freedman tôi đã đề cập đến một số trong 7 nhân tố đòn bẩy thay đổi tư duy, bắt đầu bằng chữ “R” mà tôi đã nhắc đến trong chương 1. Bây giờ chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng cái, bắt đầu từ 4 nhân tố mà tôi tin là đã góp phần chính yếu cho thành công của Freedman: ông học hỏi và thi đua theo tấm gương người khác (“research” - nghiên cứu); đối đầu trực tiếp với các đối tượng có tư tưởng chống trí thức (“resistances” - sự phản kháng); có những sáng kiến hậu thuẫn cho lời kêu gọi hướng đến các tiêu chuẩn cao hơn (“resources and rewards” - nguồn lực và phần thưởng); và thể hiện thông điệp của mình bằng nhiều cách, qua đó có thể truyền tải đến nhiều người nhất (“representational redescription” - tiếp cận bằng nhiều hình thức khác nhau).

Nghiên cứu (Research)

Một trong các thử thách của Freedman là phải làm cho gia đình Dartmouth (với các đối tượng tương đối đồng nhất) hiểu được tầm quan trọng của những học bổng hàng đầu và khát vọng đạt được chúng. Bước đầu, ông nghe theo gợi ý của Martin Meyerson, người nâng cao chất lượng Đại học Pennsylvania bằng cách trao tặng danh hiệu hiệu trưởng cho các học bổng và những hoạt động liên quan. Freedman đã thực hiện một số sáng kiến theo hướng này ngay sau khi nhậm chức. Ông cũng nhận thấy người tiền nhiệm ở Dartmouth đã không được các giảng viên ủng hộ - đúng hơn là mang tiếng “thiếu tự tin” - và ông quyết định sẽ không lặp lại sai lầm này. Cách học hỏi từ gương người khác này cũng giống trường hợp chúng ta thấy ở 2 nhà lãnh đạo quốc gia thành công những năm 1989 - Margaret Thatcher và Ronald Reagan: Ở 2 bên Đại Tây Dương, họ quan sát và tranh đua với

nhau trong các quyết định chính trị cũng như trong cách thể hiện mình với tư cách là những nhà lãnh đạo thế giới.

Phản kháng (Resistances)

Bước thứ hai để thay đổi tư duy là đối đầu trực tiếp với các lực lượng chống đối mạnh mẽ - những suy nghĩ đã lạc hậu, sai lầm hoặc có hại. Cựu Tổng thống Mỹ Bill Clinton đã có giải pháp tương tự khi ông không “xóa bỏ” mà chỉ “sửa đổi” trợ cấp xã hội. Phản đối quan điểm của cánh hữu là nên xóa bỏ tất cả trợ cấp xã hội, cũng như quan điểm của cánh tả là bất kỳ mọi can thiệp nào về vấn đề này cũng đều nguy hại và trái với đạo đức, Clinton đã cố đạt được một sự đồng thuận mới công nhận sự cần thiết của trợ cấp xã hội trong một số điều kiện nhất định nhưng cũng nhấn mạnh cần phải tìm việc làm càng sớm càng tốt.

Tương tự, Freedman cũng đối mặt với nhiều sự phản đối khi được chọn làm Hiệu trưởng Trường Dartmouth. Thực ra ban quản trị đã chọn đích danh ông vì ngôi trường này cần phải có sự thay đổi: khi nói chuyện với các lãnh đạo ngành giáo dục Mỹ, ban quản trị phát hiện ra một điều đáng buồn là đa số họ biết rất ít hoặc không biết gì về Dartmouth. Nói thẳng ra là Dartmouth nằm ngoài vùng phủ sóng của họ. Suy nghĩ của ban quản trị cho rằng trường mình là hạng nhất, cùng hạng với Brown hay Amherst, đã bị lung lay; vì thế họ quyết định chọn một người lãnh đạo có uy tín trong ngành: James O. Freedman.

Dù vậy, khi bắt đầu nhận công việc, Freedman không muốn làm cho trường có ác cảm vì sự lãnh đạo của người được ưu ái tuyển dụng thường bị chống đối. Do đó, thay vì xử lý trực tiếp chất lượng học sinh và giáo viên, ông đối mặt với sự chống đối thông qua xây dựng các chương trình nâng cao tiêu chuẩn đầu vào của học sinh và giáo viên chính quy. Với đối thủ lớn tiếng nhất, tờ *Dartmouth Review*, lúc đầu chính sách của ông là làm ngơ, ngay cả khi bị tấn công trực tiếp. Nhưng đến lúc tờ *Review* bắt đầu nhạo báng giáo sư dạy nhạc người

Mỹ lai Phi và vợ ông, Freedman cảm thấy buộc phải giải quyết vấn đề này một cách công khai. Cách trừng trị từ *Review* của ông là hạ thấp sự kiêu ngạo của tờ báo tự cho rằng được rất nhiều học sinh ủng hộ, cũng như loại bỏ ý tưởng xem đó đơn giản chỉ là tiếng nói vô thưởng vô phạt của những sinh viên chưa tốt nghiệp không kiêng dè ai.

Sử dụng nguồn lực và phần thưởng

Bước thứ 3 làm thay đổi tư duy là sử dụng nguồn lực mà người lãnh đạo đang có - chẳng hạn như hệ thống tặng thưởng thích hợp - để bắt đầu các chính sách và chế độ mới. Khi phát biểu nhậm chức Hiệu trưởng Trường Dartmouth, Freedman đã nói vui về “tính đa dạng” và thể hiện mong muốn có thêm những học sinh sắc sảo. Nhưng để sự thay đổi này mang lại tác động hiệu quả không phải là vấn đề giản đơn. Hội cựu sinh viên và các nhân viên bộ phận tuyển sinh có một quan điểm lý tưởng về các học sinh Dartmouth rằng: học sinh nam được nhận vào học (gần đây có bao gồm cả nữ) phải tương đối giỏi, tinh thông về mặt xã hội, và có thiên hướng thể thao. Đa số các học sinh không phải là một sách, không có niềm đam mê sâu sắc với một môn học nào, cũng như chẳng xuất sắc trong nghệ thuật hay công tác cộng đồng. Freedman khuyến khích tuyển thêm học sinh trên cơ sở khả năng trí tuệ, tài năng hay niềm đam mê một lĩnh vực cụ thể. Ông cử thêm nhân viên đến các trường trung học chưa từng gửi học sinh vào Trường Dartmouth. Và ông luôn thưởng xứng đáng, kể cả tuyên dương công khai, bất kỳ học sinh hay giáo viên nào có tiến bộ về học vấn.

Tương tự, ở chương trước chúng ta cũng thấy trong chiến dịch bầu cử Thatcher Margaret đã cải tiến nhiều chính sách quốc gia mới, chẳng hạn như tư hữu hóa khu vực công nghiệp và chức năng xã hội chính, giảm thế mạnh của công đoàn. Bà cam đoan với người dân Anh rằng các bước đi này sẽ mang lại những thành quả lớn: phục hồi vị thế thương nghiệp Anh, đưa đất nước này một lần nữa nắm vai trò thế lực

chủ chốt trên thế giới; tầng lớp trung lưu sẽ có thêm thu nhập, và họ có quyền kiểm soát nhiều hơn trong việc chi tiêu thu nhập đó.

Tiếp cận bằng nhiều hình thức khác nhau

Bất kỳ một thay đổi nào cũng vấp phải sự phản kháng, cũng hợp lý thôi. Do đó, để tạo thay đổi ở Dartmouth, Freedman đã đi bước thứ 4 bằng cách mô tả lý tưởng của mình theo nhiều cách khác nhau, và cho mọi người cơ hội “hiểu rõ” hơn ý tưởng mới của ông. Chiến lược này tận dụng được ưu thế của trí thông minh đa dạng: các cá nhân tiếp thu hiệu quả nhất khi một thông điệp được truyền tải bằng nhiều hình thức khác nhau, mỗi hình thức sẽ tác động vào một dạng thông minh nhất định.

Vậy có những hình thức nào? Người lãnh đạo có thể tạo ra một bài diễn thuyết với câu chuyện hấp dẫn về một tầm nhìn mới. Freedman cũng áp dụng cách này trong các bài phát biểu và các bài trên báo chí: ông nói về một Trường Dartmouth mới, đa dạng và phong phú, sẽ nâng các học sinh và giáo viên lên những tầm cao hơn, tạo môi trường học tập được yêu thích rộng rãi. Người lãnh đạo cũng có thể sắp xếp hợp lý các luận điểm logic tạo thành một bài ngắn gọn trình bày tình trạng cũ, quá trình chúng bị ảnh hưởng bởi các diễn biến hiện tại, và đề xuất những giải pháp khác nhau. Đây là cách Jean Monnet đã làm, với sự kiên nhẫn đáng khâm phục qua nhiều thập kỷ, nhằm đấu tranh với quan điểm cho rằng châu Âu chỉ là các quốc gia đánh nhau, qua đó ông kêu gọi ủng hộ một liên minh thống nhất. Phương pháp dựa trên trí thông minh về logic này dĩ nhiên không nhất thiết lúc nào cũng cần sử dụng ngôn ngữ. Một số người thích tập trung vào con số; những người khác thì lại ấn tượng với đồ thị, bảng biểu, hay phương trình.

Một cách khác, người lãnh đạo có thể trình bày câu chuyện là đưa ra các câu hỏi sâu sắc về cuộc sống, về các trải nghiệm, và những khả năng triển vọng. Rõ ràng đây là cách Freedman đã làm thay đổi tư duy

Dartmouth: Ông đưa ra các tiêu chí trí tuệ cao cũng là mối quan tâm được chú ý nhất từ trước đến giờ, và thách thức các đối tượng của mình đạt được những tiêu chuẩn đó. Ngoài ra, người lãnh đạo có thể truyền đạt quan điểm của mình qua tác phẩm nghệ thuật hoặc kêu gọi sự chú ý vào khía cạnh mỹ học mà họ muốn thay đổi. Ronald Reagan là bậc thầy trong việc viện dẫn các hình tượng phim ảnh - những vai anh hùng của Gary Cooper, John Wayne, hay Clint Eastwood chẳng hạn – để thể hiện ý kiến của mình. Người lãnh đạo cũng có thể thuyết phục mọi người chấp nhận thay đổi trong quá trình cho họ tham gia “thực hiện” lý tưởng mới. Ví dụ, để phản đối một loại thuế muối, Gandhi đã đi điều hành cùng với người dân Ấn Độ sống dọc bờ biển, và tất cả họ đều ngậm muối trong miệng. Cuối cùng, người lãnh đạo có thể sử dụng khả năng giao tiếp, khuyến khích các đối tượng hợp tác với nhau tìm cách thực hiện những thay đổi mong muốn một cách hữu hiệu nhất. Clinton rất thành công trong các buổi họp dân vì ở đây người dân có thể bày tỏ quan điểm và cảm thấy mình cũng được tham gia quyết định.

Tôi xin trình bày ý này dưới góc độ nhận thức như sau. Ý tưởng mới không dễ dàng lan tỏa và duy trì chúng lại càng khó hơn. Đó là vì chúng ta không thể biết trước hình thức nào sẽ hiệu quả trong việc truyền đạt thông điệp mới, do đó phải sử dụng nhiều hình thức khác nhau. Chúng ta cũng không thể biết chắc các hình thức bên ngoài đó tác động đến những biểu hiện trí tuệ bên trong như thế nào. Cần phải quan sát lời nói và hành động của các đối tượng được lãnh đạo để biết mức độ nhận thức và tiếp thu những ý tưởng đó. Và chúng ta phải sẵn sàng “mổ xẻ” các biểu hiện trí tuệ của mình cũng như của người khác nhiều lần cho đến khi “đạt mức như ý” - hoặc ít nhất cho đến lúc có sự thay đổi tiếp theo khi các biểu hiện hiện tại bị thách thức và đòi hỏi phải thay đổi.

Dù là với đối tượng đa dạng ở tầm quốc gia hay với đối tượng đồng nhất hơn như ở Trường Dartmouth, điều quan trọng rất hiển

nhiên những lại hay bị xem thường là: thời lượng chuyển tải thông điệp, câu chuyện hay lý thuyết. Chúng ta đều thích chọn đường tắt để truyền đạt ý tưởng mới, mọi người phải hiểu ngay lập tức, tư duy phải thay đổi nhanh chóng và triệt để; những trong hầu hết các trường hợp, không thể truyền đạt thông điệp và được chấp nhận chỉ với một thời gian ngắn. Và cho dù đôi khi quyết định thay đổi diễn ra rất nhanh nhưng đa số các trường hợp đều cần nhiều thời gian, nhiều thực hành, và thậm chí nhiều lần tái phạm cái cũ trước khi thực sự thay đổi. Cuộc chạm trán với tờ *Dartmouth Review* là sự kiện thấy được rõ ràng, nhưng để có sự thay đổi thực sự trong suy nghĩ của Dartmouth về chính mình và trong quan điểm của nhiều nhà quan sát, có thể phải mất nhiều năm. Cuối cùng thì chính những nhà quan sát am hiểu sẽ là người đánh giá liệu Trường Dartmouth có thực sự là một cộng đồng có trí tuệ đa dạng hơn hay không.

Ngoài 4 bước chính tôi vừa trình bày, Hiệu trưởng Freedman cũng sử dụng ở mức độ khác nhau 3 yếu tố còn lại trong số 7 đòn bẩy nhằm tạo ra thay đổi ở Dartmouth.

Lý luận (Reason)

Được đào tạo là một luật sư, khả năng thuyết phục bằng lời của Freedman - cân nhắc giữa thuận và chống - đóng vai trò chủ chốt trong nỗ lực thay đổi tư duy của hội cựu sinh viên và học sinh. Ngoài ra, Freedman cũng không ngần ngại sử dụng dịch vụ truyền thông để tác động đến công chúng. Chắc chắn quá trình được đào tạo về pháp lý đã giúp Margaret Thatcher và Bill Clinton xây dựng những lý luận sắc bén nhất nhằm xoay chuyển tình thế theo ý mình.

Sự cộng hưởng (Resonance)

Như chúng ta đã thấy trong chương 4, những đổi thay Margaret Thatcher muốn mang đến cho người dân Anh sẽ không được ủng hộ đến vậy nếu tài hùng biện của bà không có sự cộng hưởng giữa cuộc

đời và xuất thân của bà với hoàn cảnh của người dân Anh. Tương tự, Freedman cũng dùng hành động để thể hiện niềm tin của mình: Ông biến ý tưởng thành hiện thực qua các kế hoạch cụ thể, chẳng hạn như khuyến khích đa dạng hóa tài năng thông qua tăng cường liên lạc với các trường trung học nhằm tuyển các học sinh từ những trường chưa bao giờ gửi học sinh vào Dartmouth. Các tấm gương cụ thể ông nêu - những thần tượng người Mỹ như Thurgood Marshall và Eudora Welty - đã khuấy động tâm tư của người nghe, khiến họ đồng cảm hơn với các chính sách ông đang tìm cách thực hiện.

Các sự kiện trên thế giới (Real world events)

Khi tờ *Review* có hành động “giọt nước tràn ly” tấn công vợ Freedman là Sheba, và Bill Cole, một giáo sư người Mỹ Phi, vị Hiệu trưởng đã biến sự kiện này thành cơ hội để vạch trần tờ báo một cách quyết liệt. Việc này cộng với việc giới truyền thông quốc gia phơi bày sự tự do phóng túng và các nguồn tài trợ của tờ *Review*, đã khiến tờ báo bị mất rất nhiều thế lực và sức ảnh hưởng.

Như đã đề cập, toàn bộ nội dung - câu chuyện để tạo thay đổi - được Freedman xuất sắc truyền đạt cho Dartmouth cuối cùng đã thành công và mang lại thay đổi như mong muốn. Trên báo chí thường xuất hiện rất nhiều câu chuyện về những người lãnh đạo kinh doanh đã tạo ra các thay đổi chấn động cho công ty của họ, đặc biệt là thời kỳ những năm 1990 làm ăn phát đạt. Nhưng nếu câu chuyện không thể làm thay đổi tư duy thì sao? Bây giờ chúng ta hãy xem những gì xảy ra với 2 nhà lãnh đạo tập đoàn Mỹ và nguyên nhân tại sao.

KHI CÂU CHUYỆN THẤT BẠI

Trong suốt những năm 1990, John Chambers của Tập đoàn Cisco là con cưng của ngành kinh doanh Mỹ. Có vẻ ông đã tìm ra và hoàn thiện một phương thức kinh doanh mới. Thay vì hài lòng với vị trí nhà cung cấp hàng đầu trong lĩnh vực thiết bị mạng (thiết bị định tuyến và chuyển mạch), Chambers đã quyết định để cho Cisco tham gia vào tất cả các thiết bị và dịch vụ Internet, trở thành người chơi chính trong lĩnh vực vi tính, truyền thông, tin tức và giải trí, hứa hẹn làm thay đổi toàn cảnh thế giới thông tin. Chiến lược của Chambers? Thâu tóm vô số các công ty nhỏ, cho chủ các công ty này nắm cổ phần của Cisco và phát triển sản phẩm ra thị trường, sau đó nhanh chóng sáp nhập họ vào văn hóa tổng thể của Cisco.

Chiến lược của Cisco thành công vang dội trong một thời gian. Từ năm 1993 đến năm 2001, công ty đã thâu tóm và hợp nhất thành một cơ cấu gồm 73 công ty mới. Hoàn toàn trái ngược với phong cách của Microsoft, Cisco chống lại các trường hợp thù địch cạnh tranh, và ủng hộ các công ty thân thiện và dễ chịu hơn. Kết quả là, trong ngành công nghiệp chiếm 20% doanh thu mỗi năm, Cisco có tỷ lệ giữ vốn rất đáng nể là hơn 90%. Câu chuyện của Chambers và các cộng sự trong thập kỷ 90 rất rõ ràng, ông phát biểu với một nhà báo: “Internet sẽ thay đổi cuộc sống của chúng ta theo cách mà mọi người chỉ vừa mới biết đến. Chúng tôi rất quan tâm đến việc này... Chúng tôi sẽ thay đổi thế giới và sẽ làm điều này bằng cách chưa ai từng nghĩ tới. Chúng tôi đang phát minh ra rất nhiều nguyên lý kinh doanh mới”^[66]. Lần khác, ông tuyên bố “Đây đích thực là cuộc cách mạng công nghiệp thứ 2 và nó sẽ thay đổi mọi mặt của cuộc sống”^[67]. Trong một thời gian, điều này có vẻ đúng; quả thật vào thời huy hoàng ngắn ngủi, Cisco là công ty được đánh giá cao nhất thế giới.

Nhưng đến năm 2000, vận may đã nhanh chóng rời bỏ Thung lũng Silicon, báo hiệu cho một sự suy thoái chung của toàn bộ nền kinh tế Mỹ. Hiện tượng dot.com kết thúc đột ngột, và ngay cả những công ty lớn và có quy củ cũng phải cắt giảm chi phí. (Johnson & Johnson đứng thứ 114 trong bảng đánh giá hoạt động năm 2000, nhưng đến năm 2001 công ty này đã vươn lên vị trí số 1)^[68]. Dự đoán tỷ lệ phát triển liên tục của Cisco từ 30% đến 50% một năm đã hoàn toàn thất bại, và lần đầu tiên Cisco phải sa thải một số lượng công nhân lớn (17% nhân lực vào mùa xuân 2001). Tỷ lệ vốn rất cao của Cisco đột ngột giảm 80%. Điều này cho thấy có vẻ một phần giá trị cao của Cisco là nhờ vào cái mà tờ tài chính *Barron* gọi là “phương thức thanh toán kinh tế sáng tạo mới” – chẳng hạn như sử dụng giá trị chứng khoán để thanh toán cho các nhân viên cũng như để mua những công ty khác^[69].

Chambers không thể cổ xúy cho sự phát triển bất tận được nữa. Ông phải thay đổi câu chuyện. Ông buồn rầu nhận xét “Bây giờ chúng tôi thấy rõ rằng đỉnh cao của nền kinh tế mới sẽ còn cao hơn nhiều cũng như thung lũng sẽ còn sâu hơn nhiều, và việc rớt từ đỉnh cao xuống thung lũng sẽ diễn ra nhanh hơn nhiều. Chúng tôi hiện đang ở trong thung lũng sâu ngoài sức tưởng tượng... thực chất chúng tôi là nạn nhân của thiên tai, giống như trận lụt thế kỷ vậy”^[70]. Ông còn sử dụng hình ảnh ẩn dụ khác: “Đây là cuộc đua với tốc độ kinh hoàng, phải lái bằng cách tăng giảm tay ga chứ không phải tay thắng”^[71]. Và tiếp: “Với ai đã từng đua, bạn của với tốc độ 320km/giờ và nó đã phản lại bạn. Không cần biết bạn lái giỏi đến mức nào,... nhưng bạn không thể tiên liệu được điều đó”^[72].

Suốt thời gian đó, Chambers hay ba hoa nay phải im lặng, tránh mọi tuyên bố công khai. Nhưng khi Cisco có vẻ đã vượt qua được cơn lũ (hay khúc cua trên đường đua), ông trở lại giọng điệu lạc quan. Năm 2002, Cisco chưa có biến đổi gì về doanh thu (nhưng đã đạt được

thêm thị phần), Chamber nói: “Trong phạm vi có thể kiểm soát, chúng tôi đã làm khá tốt”^[73]. Ông tìm cách đưa ra cái nhìn lạc quan hơn về những gì đã xảy ra trong 2 năm qua: “Để phán xét một công ty có vĩ đại hay không, cần xem cách họ thành công cũng như cách họ đối mặt với thất bại. Dựa trên các số liệu, nhóm lãnh đạo chúng tôi suy ngẫm về đường lối của mình so với các công ty cùng ngành thì thấy kết quả năm ngoái của chúng tôi thật sự xuất sắc... Đây có thể là bước bứt phá chủ yếu nhất trong năm của bất kỳ ngành công nghiệp lớn nào. Chúng tôi tự hào về những gì đã đạt được trong năm nay”^[74].

Dù Chambers có tin tưởng câu chuyện ông kể ở thập niên 90 đến mức nào thì hồi tưởng lại có vẻ câu chuyện đã được xây dựng quá cường điệu vì thế không thể tồn tại lâu dài. Có người lúc đó đã chỉ trích không thương tiếc: “Tôi nghĩ đó chỉ là những lời ba hoa tào lao. Ông ta khoa trương về cách chúng ta sẽ làm việc và vui chơi nhưng chẳng có con số gì cụ thể. Ông ta đã thuyết phục được rất nhiều người tin lời ông. Nhưng tất cả chỉ để phục vụ lợi ích cá nhân. Lý luận của ông với giới tập đoàn Mỹ cơ bản chỉ là những thứ của hôm qua đã lỗi thời... [Cisco] đã khiến các sản phẩm của mình lỗi thời một cách nhanh chóng để lôi kéo mọi người vào vòng mua sắm mới. Ông ta nói [với các công ty] rằng đối thủ của họ sẽ hoạt động tích cực hơn và không thể chờ đợi. Đó là một thủ đoạn đáng sợ. Đó là ngón đòn của ông ta”^[75]. Chambers dư biết nên giữ im lặng trong những tháng tồi tệ nhất của công ty khi phải liên tục thu hẹp sản xuất. Nhưng người kể chuyện kỳ cựu này đã nhanh chóng biết cách biến những chuyện đáng thất vọng của quá khứ thành câu chuyện mang tính lạc quan hơn.

Xét trên 7 đòn bẫy thay đổi tư duy, có thể nói rằng Cisco đơn thuần chịu tác động của *biến cố thế giới* - đó là sự sụp đổ của thế giới dot-com. Nhưng việc Chambers quá cường điệu trong phát biểu cũng góp phần làm thất bại “câu chuyện” của ông. Ông đã không dành nhiều thời gian để *nghiên cứu* các chu kỳ kinh tế (cụ thể như tốc độ kinh tế bùng nổ rồi suy thoái), bỏ qua các dấu hiệu ban đầu cho thấy

khách hàng của ông không thể mua những dịch vụ mới của Cisco. Hơn nữa, Chambers nhiều lần đã đánh giá thấp những *chống đối* (*resistance*) mà ông phải đối mặt: Ông đã không xét đến vị trí và sức mạnh của các công ty kinh doanh truyền thống, đến mức độ rủi ro khi áp dụng các phương thức tiền tệ mới, cùng như không tính đến khả năng nhiều công ty Internet mà Cisco phụ thuộc sẽ không thể sống sót khi bong bóng Thung lũng Silicon vỡ tung.

Một trường hợp khác là câu chuyện đầy hứa hẹn nhưng không mang lại kết quả của Robert Shapiro, CEO tập đoàn Monsanto sau khi đã từng dẫn đầu chi nhánh Nutrasweet. Là người nhiệt tình ủng hộ lĩnh vực thức ăn biến đổi gen mà ông tin rằng có thể giúp giảm bớt nạn đói và suy dinh dưỡng, ông nhanh chóng trở thành người phát ngôn quốc tế chính cho kỷ nguyên công nghệ sinh học thức ăn mới^[76].

Được mô tả là “Johnny Appleseed” của công nghệ biến đổi gen, Shapiro cho rằng Monsanto - một công ty về khoa học đời sống - đã tái định hình khoảng cách từ “nông trại cho đến bàn ăn”, và ông mô tả công ty là một “cơ quan có nền tảng tri thức và khoa học”^[77]. Cùng với nhiều ví dụ chặt chẽ và hứa hẹn hấp dẫn, Shapiro đã truyền bá về di truyền chéo trên toàn cầu với “biểu hiện trí tuệ” thú vị mà ông tạo ra và có hiệu quả trong một thời gian. Shapiro có được sự hậu thuẫn của nhiều cá nhân trong công ty và được báo giới gọi là người tiên trạm của thời đại mới.

Nhưng Shapiro đã không chuẩn bị trường hợp “câu chuyện” gặp phải chống đối. Ông đã không đánh giá đúng mức “câu chuyện đổi lập” phổ biến: đó là nhiều người Mỹ và các nước khác luôn muốn gắn bó với “quy luật tự nhiên” và chỉ chấp nhận những thay đổi nhỏ trong lĩnh vực thức ăn. Shapiro chủ yếu dựa vào các luận điểm logic và khám phá khoa học trong thí nghiệm. Ông không quan tâm đến mối e ngại của người dân - trong đó có cả Hoàng tử Anh Charles - những người lo sợ về hậu quả tiêu cực có thể xảy ra khi tiến hành các “thí nghiệm với tự nhiên” chưa có tiền lệ, và họ tin rằng vấn đề ứng dụng

biến đổi gen còn cần phải được bàn bạc nhiều ở các diễn đàn công chúng. Càng lúc Shapiro càng cảm thấy như mình là người thuyết giáo cải đạo; và là công ty dẫn đầu nhóm tán thành vấn đề này, Monsanto đã trở thành mục tiêu chính của những người chống đối và các công dân không hài lòng khác. Thời điểm thay đổi đã không bao giờ xảy ra - có lẽ là vì Shapiro không nhận thức được rằng *cần phải* có thời điểm này.

Cuối cùng, có quá nhiều chống đối đến nỗi Shapiro phải hứa sẽ không sử dụng “công nghệ hủy diệt” để tạo ra những mầm mống vô sinh nữa: tại một hội nghị Greenpeace, ông xin lỗi vì đã vô tâm trước những lo ngại về môi trường. Ông xác nhận rằng công chúng quan tâm đến các giá trị xã hội chứ không phải các thống kê về đậu nành. Ông tuyên bố với các cổ đông: “Có lẽ chúng ta đã gây phản tác dụng làm nhiều người tức giận hơn là thuyết phục được họ... Tôi nghĩ sự tự tin và nhiệt huyết của chúng ta cho công nghệ đã bị xem là thái độ kẻ cả hoặc quá kiêu căng, điều này cũng dễ hiểu”^[78]. Ngay sau đó, Monsanto sáp nhập với Pharmacia, và cuối cùng Shapiro phải rời khỏi công ty. Ít nhất, trong ngắn hạn, câu chuyện đối lập – tức biểu hiện trí tuệ cạnh tranh – đã chiến thắng.

Có thể chúng ta cho rằng giống như Chambers của Cisco, Shapiro bị thất bại bởi các sự kiện diễn ra trên thế giới: đó là làn sóng chống biến đổi gen gia tăng ở nhiều nơi trên thế giới. Tuy nhiên, tôi nghĩ không đơn giản như vậy. Cả hai đều quá khoắc lác - họ đã đặt ra câu chuyện mà không có yếu tố hiện thực hậu thuẫn. Họ có thể đã bị mờ mắt vì chính những phát ngôn của mình cũng như vì mức độ câu chuyện cộng hưởng với khát vọng của cá nhân và của những người trong cuộc mà họ đã chọn. Cũng như Chambers, Shapiro đã đánh giá quá thấp tác động cộng hưởng của những câu chuyện ông kể: Ông đã không tính đến mức độ lo sợ của người dân về các thí nghiệm quá đáng với tự nhiên. Câu chuyện của ông có thể có cơ sở lập luận và nghiên cứu nhưng đã thất bại trong việc cộng hưởng với các đối tượng

chính. Cả hai người cuối cùng đều đã thay đổi câu chuyện của họ, có lẽ là do thái độ thay đổi, hoặc vì mục đích chính trị. Nhưng lúc đó thì có thể đã quá muộn.

DẤU ẤN CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ: THÔNG MINH, CÓ TÀI NĂNG THIÊN BẨM VÀ ĐẠO ĐỨC

Trong chương trước và chương này, tôi đã mô tả một số nhà lãnh đạo, với mức độ thành công khác nhau, đã nỗ lực thay đổi từ các chủ thể đơn lẻ như trường học hay công ty cho đến những phạm vi rộng lớn trên thế giới. Khi so sánh họ với nhau, tôi bị hấp dẫn bởi những nguồn nội lực họ có - đó là trí thông minh, bản năng và đạo đức.

Trí thông minh

Tôi xin bắt đầu với nguồn lực về trí tuệ. Nói chung người lãnh đạo phải nổi bật ở 3 dạng thông minh. *Thứ nhất*, là người kể chuyện, người lãnh đạo phải có năng khiếu về ngôn ngữ. Ngay cả trong thời đại có rất nhiều các hình thức diễn đạt bằng phương tiện đa truyền thông thì hệ thống biểu tượng ngôn ngữ vẫn có sức mạnh đặc biệt. Vì thế người lãnh đạo phải biết cách tạo ra câu chuyện, truyền đạt một cách hiệu quả, và biến đổi nó khi cần thiết. *Thứ hai*, người lãnh đạo phải giỏi giao thiệp. Họ cần phải hiểu người khác, khuyến khích thúc đẩy họ, lắng nghe và đáp ứng nhu cầu khát vọng của họ. *Thứ ba*, người lãnh đạo phải có khả năng xử trí mà tôi gọi là năng khiếu hiện sinh: họ cần cảm thấy thoải mái với những câu hỏi nền tảng. Tổng thống George Bush cha đã sai lầm bỏ qua dạng thông minh này, cho đó là “vấn đề về quan điểm”. Ngược lại, người lãnh đạo không nên ngần ngại chia sẻ quan điểm của mình, tự trả lời cho các câu hỏi nền tảng về cuộc sống, cái chết, ý nghĩa của quá khứ, những khả năng trong tương lai. Như đã thấy trong ví dụ về Thatcher và Freedman, những “câu chuyện” như vậy có hiệu quả nhất khi chúng được hiện

thân, phản ánh các điều kiện và trải nghiệm đích thực của chính người
kê^[79].

Các dạng thông minh khác hẳn nhau cũng giúp ích cho người
lãnh đạo, tùy theo công việc hay tổ chức cụ thể. Đương nhiên người
không thông minh về logic toán học thì không nên lãnh đạo bất kỳ
doanh nghiệp lớn nào. Mặt khác, những người lãnh đạo có sức ảnh
hưởng trong lĩnh vực chính trị hay giải trí lại không cần quá thông
minh về mặt này. Năng khiếu về nội tâm cũng có lợi cho người lãnh
đạo vì nó giúp họ hiểu rõ hơn về bản thân. Nhưng trong trường hợp
của Ronald Reagan hay Margaret Thatcher, họ vẫn lãnh đạo hiệu quả
mà không cần quá quan tâm hay hiểu quá rõ về diễn biến tâm lý của
mình.

Các lãnh đạo sẽ có những dạng thông minh khác nhau - hẳn
chắc vậy. Sẽ hiệu quả hơn nếu người lãnh đạo có các năng khiếu hoàn
toàn khác với người tiền nhiệm: như vậy sẽ tránh đi lại lối mòn và mở
ra con đường mới. Lãnh đạo thường nói (và đôi khi thậm chí thực sự
có ý) họ thích thuê những người thông minh hơn họ. Đúng ra nên nói
là họ thích thuê những người có năng khiếu bổ sung với họ. Quan
trọng nhất, người lãnh đạo phải có khả năng suy nghĩ và hành động
“một cách thông minh”. Có nghĩa là họ cần đề ra các mục tiêu và giá
trị rõ ràng, và có thể hành động một cách nhất quán và minh bạch theo
các mục tiêu và giá trị đó.

Các cá nhân muốn tác động hiệu quả đến những đối tượng đa
dạng phải hiểu biết và có thể nói chuyện với những người “không có
học vấn” để ít nhất có thể tránh bỏ sót một bộ phận. Mặt khác, khi làm
việc với những đối tượng đồng nhất hơn như trường đại học hay công
ty, người biết rõ về đối tượng tiếp nhận thông tin của mình sẽ có lợi
thể nhất định. Người lãnh đạo có thể dựa vào kinh nghiệm, hình ảnh,
và “văn hóa tập thể” chung để xây dựng những lý lẽ thuyết phục.

Lý tưởng nhất là những người có khả năng lãnh đạo cả đối tượng
đa dạng lẫn đồng nhất. Khi các thành phần trong nhóm có quá ít điểm

chung thì cần áp dụng phương cách với tập thể đa dạng. Mặt khác, trong trường hợp các kiến thức kỹ thuật đóng vai trò quan trọng hơn thì đòi hỏi phải có sự tinh tế trong lãnh đạo các chủ thể đồng nhất. Ngay cả những người không ủng hộ Tổng thống Clinton - hay vợ ông là Hillary - cũng phải công nhận tài năng của nhà Clinton trong việc đối ứng với mọi đối tượng. Nhà Clinton có thể dễ dàng chuyển từ đối tượng khán giả xem truyền hình lớn sang một nhóm những chuyên gia kinh tế hay y tế, và ngược lại. Ấn tượng hơn, họ còn có thể gợi ý cho mỗi loại khán giả biết rằng họ có khả năng giao tiếp với đối tượng *khác*: đối với người không có học vấn họ tỏ ra có hiểu biết, hay đối với giới chuyên gia họ cho thấy có thể giao tiếp hiệu quả với giới bình dân. Margaret Thatcher và Tony Blair cùng có khả năng kết hợp này - ngược lại với Ronald Reagan và George W. Bush, những người được xem là chạm được đến số đông công chúng mà không cần chuyên môn đặc biệt nào. Mặt khác, Robert Shapiro của Monsanto có thể lãnh đạo hiệu quả đối với những cá nhân ưu tú đồng nhất hơn là với đối tượng đa dạng.

Bản năng

Nội lực quan trọng thứ hai mà người lãnh đạo cần là một bản năng sắc bén. Đúng vậy, người ta nói rằng những nhà lãnh đạo vĩ đại thường hành động trên cơ sở “bản năng trực giác” – cảm giác quyết định đúng đắn trong một tình huống cụ thể. Đáng buồn là không có cách nào để lập trình bản năng cả. Nhưng tôi đoán là trực giác không được hình thành một cách đầy đủ, giống như Athena được hình thành từ đầu của Zeus vậy. Đúng hơn, nó đại diện cho một phần nhận thức khó gọi tên về sự tương đồng giữa tình huống hiện tại với tình huống trước, khi một phương cách chứng tỏ tối ưu hơn các phương cách khác cùng tồn tại.

Làm thế nào để đánh thức và thúc đẩy cảm xúc trực giác? Sẽ rất có ích nếu người lãnh đạo phát biểu trực giác thành lời, nói thử

nghiệm trước những người cộng sự đáng tin cậy và lắng nghe ý kiến chân thành của họ. Theo cựu Bộ trưởng Bộ tài chính Robert Rubin, lãnh đạo nên biết rằng đôi khi một quyết định, dù là dựa trên lý trí hay trực giác, đều có thể sai lầm. Thay vì mất thời gian nói vuốt đuôi (phải bắt đầu lại từ A thay vì từ Z), những người rút kinh nghiệm từ sai lầm sẽ dành nhiều thời gian phân tích *quá trình* dẫn đến quyết định – chỗ nào thích hợp, chỗ nào còn thiếu sót. Cũng không nên hoàn toàn chỉ trích sự thất bại: hãy nhớ lại ý kiến - hay biểu hiện trí tuệ mạnh mẽ của nhà kinh tế học thế giới Jean Monnet: khủng hoảng tạo nên cơ hội.

Có đạo đức

Cuối cùng, ngoài trí thông minh và bản năng, người lãnh đạo ấn tượng phải có đạo đức. Hàng ngày họ dành thời gian để phân tích và suy ngẫm, và đôi khi còn phân tích sâu hơn khi họ “lên đến đỉnh núi”. Họ đặc biệt cởi mở với những đổi thay trên thế giới và của chính bản thân; nhạy cảm với các xu hướng giá trị của câu chuyện cũng như câu chuyện đối lập; linh hoạt trong việc trình bày những chủ đề nền tảng của mình; và có tinh thần cống hiến cho công việc đi đôi với sự khiêm tốn về khả năng thực sự của mình. Có thể gọi các đặc điểm này là những điều tiên quyết của sự khôn ngoan.

Bất kỳ ai từng nghe bài diễn văn tốt nghiệp cũng có thể thấy một số chủ đề nhất định luôn được nhắc đến: như tầm quan trọng của việc siêng năng, lòng trung thành, tinh thần trách nhiệm. Những câu chuyện khác sẽ cộng hưởng mạnh trong một môi trường văn hóa và lịch sử có sẵn; chẳng hạn như, tuyên bố của “Động cơ” Charlie Wilson “Cái gì tốt cho General Motors thì cũng tốt cho quốc gia” hay của General Electric “Tiến bộ là sản phẩm quan trọng nhất của chúng tôi” (sau đó được nhân vật truyền hình Ronald Reagan diễn đạt lại một cách đáng nhớ) rất phù hợp với những xu hướng phổ biến thập kỷ 50.

Thời đại mới càng đòi hỏi nhiều ý tưởng mới, và những người lãnh đạo cần phải có khả năng tác động đến tư duy của những người

đã thấm nhuần các câu chuyện cũ. Cách đây hàng thập kỷ, chiến dịch quảng cáo thành công của IBM đã bảo chúng ta phải “Suy nghĩ” (Think); kế tiếp trong lĩnh vực máy tính Apple yêu cầu chúng ta “Suy nghĩ khác biệt” (Think different), (một câu mệnh lệnh đầy hình tượng không tuân thủ về mặt ngữ pháp). AT&T quyết định không tập trung vào kinh doanh điện thoại, mà tập trung vào kinh doanh thông tin; General Electric không chỉ dừng lại ở thiết bị nhà bếp mà đưa ra hàng loạt các sản phẩm xuất sắc cũng như những dịch vụ tài chính và truyền thông, và mong đợi nắm giữ vị trí nhất nhì trong mọi lĩnh vực kinh doanh nó tham gia. Tương tự, ban quản trị Dartmouth, cựu sinh viên và các học sinh không muốn ngôi trường là nơi bảo vệ các giá trị truyền thống ngày càng lỗi thời của các nam sinh, mà là một cộng đồng với những gương sáng phong phú về trí tuệ.

Ngày nay các câu chuyện dành cho nhân viên rất khác biệt. Thay vì nhấn mạnh gắn bó cả đời với công ty và theo đó phần thưởng sẽ là những lợi ích hữu trí hay một chiếc đồng hồ vàng, thì các công ty hiện nay chú trọng phát triển các kỹ năng, khi cần sẽ giúp người nhân viên trong công việc tiếp theo.

Khi tình trạng cắt giảm hay tái cấu trúc diễn ra thường xuyên hơn so với thời các nhân viên gắn bó cả đời với công ty, và khi người điều hành (nếu vô trách nhiệm) thường thay đổi để tìm các công việc có thu nhập hấp dẫn hơn, thì những thông điệp cần phải tinh tế. Nếu câu chuyện quá đơn giản, sẽ không ai tin... và đúng như vậy. Có thể hiệu quả nhất là đều đặn cung cấp thông tin về tình hình công ty (và bên ngoài), thảo luận thẳng thắn những khó khăn đang gặp phải, và cam kết hỗ trợ họ “đứng được trên chân mình” nếu công việc gặp khó khăn. Dù vậy, không thể (theo tôi là không nên) tô hồng thực trạng thị trường ngày nay đóng vai trò quan trọng nhưng thường rất tàn nhẫn.

Tôi đã tìm hiểu rất nhiều về các vấn đề hiện sinh đáng quan tâm của những công nhân, doanh nhân trẻ ở Thung lũng Silicon, những người anh em làm việc trong các cơ quan tài chính thành phố lớn hay

trong các công ty công nghệ sinh học và điều khiển tự động, tạo nên những vòng tròn đồng tâm xung quanh khu vực trung tâm. Phổ biến là mục tiêu muốn có nhiều thu nhập, điều đó đã thúc đẩy những người trẻ rời giảng đường ra trường để làm việc “24/7” vì một số người thích phô trương. Có người muốn có tiền để mua tài sản cá nhân; người khác lại muốn có tiền để làm “điều thiện”, để nghỉ hưu sớm, hay thậm chí chỉ để tuyên bố rằng họ đã tích lũy được nhiều tiền. Tuy nhiên, tôi tin rằng đa số họ, kể cả những người ích kỷ, đều bị thúc đẩy bởi một tầm nhìn lý tưởng hơn hay ít nhất là thú vị hơn, chứ không hoàn toàn chỉ đơn thuần là tích lũy tài sản cá nhân. Họ cảm thấy đang sống trong một thời khác lịch sử đặc biệt - ví dụ như thời điểm phát minh ra báo in hay thời kỳ bắt đầu Cách mạng công nghiệp - và họ mong ước trở thành một thành viên tích cực trong cuộc cách mạng đó. Người lãnh đạo có thể huy động sự phấn khích này - như John Chambers của Cisco hay Steve Jobs của Apple Computer trong những ngày hoàng kim – để kích thích sự tham gia bền bỉ của các biểu hiện trí tuệ cần thiết cho một doanh nghiệp năng động.

Và cuối cùng, ngoài các yếu tố ẩn tượng, mang tính chất động viên, đáng nhớ, sinh động, thậm chí được trang trí thêm với nhạc hay đô thị thích hợp, thì câu chuyện cần phải chân thực. Nghĩa là cần phải có đạo đức. Các câu chuyện nếu không thể cộng hưởng với thực tiễn thì sau cùng sẽ gây bức mình và mất hiệu quả. Louis Schweitzer, CEO lâu năm của Renault, biết công chúng Pháp cho rằng các loại xe của công ty ông quá đắt. Ngay lập tức, ông tuyên bố công khai rằng công ty hiểu vấn đề này và hứa sẽ chấn chỉnh lại tình hình trong năm tiếp theo. Ngạc nhiên thay, doanh số xe Renault gia tăng trong những tuần sau đó. Khi mọi việc đã qua đi thì còn lại phần quan trọng nhất của câu chuyện là sự thật; và điều quan trọng nhất người lãnh đạo cần có là đạo đức.

CHƯƠNG 6

THAY ĐỔI TƯ DUY MỘT CÁCH GIÁN TIẾP - THÔNG QUA NHỮNG KHÁM PHÁ KHOA HỌC, NGHIÊN CỨU ĐỘT PHÁ VÀ SÁNG TẠO NGHỆ THUẬT

Như vậy chúng tôi đã đề cập đến các lãnh đạo trong lĩnh vực chính trị, tôn giáo, giáo dục, và kinh doanh - những người có thể thay đổi tư duy của người khác đa phần theo cách trực tiếp. Họ xuất hiện trước công chúng và nói chuyện với nhiều số lượng đối tượng khác nhau, dùng tài hùng biện để thuyết phục mọi người. Họ tiếp xúc trực tiếp với nhiều thành phần khác nhau của xã hội hay của các tổ chức và lĩnh vực có các đối tượng đồng nhất.

Bên cạnh đó, những thay đổi tư duy lớn có thể là kết quả của các tác phẩm thay vì lời nói hay hành động trực tiếp của tác giả. Karl Marx không phải là một nhà lãnh đạo theo nghĩa thông thường, vậy mà những bài viết của ông có tác động to lớn đến các sự kiện chính trị cuối thế kỷ XIX và suốt thế kỷ XX. Vì vậy chúng ta có thể gọi Marx và những người giống ông là các lãnh đạo “gián tiếp”, tương phản với các lãnh đạo “trực tiếp” như Thủ tướng Margaret Thatcher, hay CEO General Electric Jack Welch.

Những người lãnh đạo gián tiếp không thuộc giới chính trị. Còn nhớ những hiểu biết của chúng ta đã chịu sự ảnh hưởng thế nào từ Albert Einstein về vật lý và Charles Darwin về sinh học. Các tác phẩm sáng tạo đã thay đổi suy nghĩ của chúng ta về nội dung nghệ

thuật - và thường là những nhận thức của chúng ta về thế giới. Nhà văn người Anh thế kỷ XIX Percy B. Shelly có câu nói đáng nhớ rằng: “Thi sĩ là những nhà lập pháp thế giới dù không được công nhận”. Bức họa Guernica của Pablo Picasso và các cuốn tiểu thuyết của Ernest Hemingway và Andre Malraux đã hình thành và làm thay đổi suy nghĩ về cuộc chiến Tây Ban Nha còn hơn cả ngàn bản tin.

Đến đây, trong cuốn sách này các tư tưởng lớn được thể hiện qua “các câu chuyện” của lãnh đạo, nhưng những nhà sáng tạo vĩ đại đi xa hơn việc dùng các câu chuyện. Nếu là những nhà khoa học hay học giả, chủ yếu họ sẽ làm việc với các lý thuyết; nếu là nghệ sĩ, họ thay đổi tư tưởng bằng cách giới thiệu các ý tưởng, kỹ năng và ứng dụng mới qua các tác phẩm. Chúng tôi nghiên cứu công việc của người lãnh đạo gián tiếp trong trường hợp họ là các nhà khoa học, những nhà tư tưởng vĩ đại, và các tác gia trong thế giới khiêu vũ, âm nhạc, văn học, hội họa và điêu khắc. Dù cũng xoay quanh 7 yếu tố tròn xoay thay đổi tư duy ở các mức độ khác nhau, nhưng trong 3 lĩnh vực này việc thể hiện ý tưởng bằng nhiều hình thức khác nhau và nhận thức sự phản kháng sẽ đóng vai trò đặc biệt quan trọng để người lãnh đạo gián tiếp thay đổi tư duy.

THAY ĐỔI TƯ DUY NHỜ CÁC KHÁM PHÁ KHOA HỌC: CHARLES DARWIN

Bên cạnh những đột phá khoa học được dễ dàng chấp nhận bởi cộng đồng khoa học và công chúng nói chung, thì thuyết tiến hóa của Charles Darwin không nhận được sự chào đón nồng nhiệt. Có được sự chấp nhận rộng rãi phần lớn là nhờ vào việc diễn đạt học thuyết theo nhiều cách khác nhau trong một thời gian dài - nghĩa là “tái diễn giải” nhiều lần các khái niệm then chốt và mối liên hệ giữa chúng. Ngay cả quá trình hình thành ý tưởng về tiến hóa của Darwin cũng là kết quả của việc tiếp cận theo nhiều cách khác nhau.

Mối quan tâm của Darwin về nguồn gốc đa dạng các giống loài ban đầu chịu sự ảnh hưởng từ người ông Erasmus, nhà vật lý và tự nhiên học đã tìm hiểu về tiến hóa. Các học thuyết của riêng Darwin bắt nguồn từ hành trình thời trẻ của ông trên chiếc thuyền *The Beagle* (1831-1836), nhưng chúng vẫn chưa kết tinh cho đến khi ông đọc - hay đúng hơn là trở lại với - những suy nghĩ của nhà kinh tế học Thomas Malthus về sự đấu tranh sinh tồn trong điều kiện nguồn lực hạn chế. Nhà tâm lý học Howard Gruber, người nghiên cứu kỹ về những ghi chép của Darwin, cho biết nhà tự nhiên học người Anh này đã biết đến các ý tưởng Malthus từ rất sớm trong quá trình học tập^[80]. Do đó ông đã làm quen với các ý niệm về chọn lọc tự nhiên trước khi chúng nổ ra trong nhận thức của ông, khiến ông có ý thức một cách rõ ràng về những giá trị thay đổi mang tính cách mạng của chúng. Nói theo ngôn ngữ của chúng tôi, có thể Darwin cảm thấy tư duy mình thay đổi một cách đột ngột, nhưng ghi chép cho thấy rằng tương tự những trường hợp đột phá khác, sự thay đổi của ông diễn ra từ từ trong một thời gian lâu hơn ông tưởng.

Khi nhận thức được giá trị của các ý tưởng của mình, Darwin đã dành 2 thập kỷ tiếp theo để chọn lọc những dữ liệu chứng minh cho tiến hóa. Nhưng học thuyết của ông quá mới lạ, có thể gây sốc cho các đồng nghiệp trong giới khoa học và công chúng nói chung (trong đó có vợ ông, Emma, một người Cơ đốc sùng đạo), vì vậy ông do dự không công bố học thuyết đó trong thời mình. Chỉ khi chàng trai trẻ Alfred Wallace cũng có những kết quả nghiên cứu cơ bản giống của Darwin thì ông mới miễn cưỡng đồng ý cùng trình bày trước Hội đồng khoa học Hoàng gia (Royal Society) năm 1858. Năm sau, tác phẩm lịch sử của Darwin *Nguồn gốc muôn loài* đã được ra đời^[81].

Lúc đầu có rất nhiều người chống đối ý kiến của Darwin. Hầu hết các nhà khoa học cùng thời phản đối học thuyết này ngay lập tức, trong đó có cả người thầy đáng kính của ông, nhà địa chất Charles Lyell. Darwin bị giới tăng lữ, các chính trị gia, và công chúng gièm pha. May mắn thay ông được những người có tài hùng biện ủng hộ, nổi bật nhất là nhà sinh học Thomas Huxley với giọng điệu sắc bén. Khi ngày càng có nhiều bằng chứng về quá trình tiến hóa và mọi người trong ngành cũng như ngoài ngành đều đã quen dần với các tư tưởng đó thì những ý niệm từng bị xem là báng bổ thần thánh đã bắt đầu được chấp nhận. Dù vậy, cho đến nay, nhiều người Mỹ vẫn không hiểu hết các vấn đề mấu chốt của thuyết tiến hóa: họ không thấy được sự khác biệt giữa quá trình tiến hóa - một học thuyết khoa học có thể bị phản đối tùy theo các bằng chứng mới thu được - với thuyết sáng tạo linh hồn (linh hồn do Chúa tạo ra) và những biến thể của thuyết này, một vấn đề đơn thuần về đức tin. (Thuyết tiến hóa có vẻ ít rắc rối hơn đối với công dân các nước khác)^[82].

Xin có một chú thích về vấn đề này, đặc biệt thú vị trong trường hợp những người thay đổi tư duy tiềm năng. Theo nhà sử học về khoa học Frank Sulloway, khả năng sẵn sàng thay đổi tư duy về thuyết tiến hóa phụ thuộc đáng kể vào một nhân tố bất ngờ: thứ tự con trong gia đình^[83]. Kết quả cho thấy những người con thứ thường dễ dàng chấp

nhận các nguyên lý cơ bản trong thuyết tiến hóa Darwin hơn so với những người con đầu. Đúng vậy, những người con đầu phải mất trọn một thế kỷ để chấp nhận thuyết tiến hóa ở cùng mức độ với những người con thứ. Rõ ràng những người ngay từ đầu đã phải cạnh tranh với các anh em của mình sẽ dễ cảm thông với học thuyết Darwin hơn những người ngay từ đầu đã có tất cả cho riêng mình. Sulloway đã chỉ ra rằng đối với các quan điểm mang tính cách mạng khác cũng xảy ra tương tự, dù là lĩnh vực khoa học, chính trị, hay tôn giáo. Nói ngắn gọn, nếu muốn thay đổi suy nghĩ các tư tưởng quan trọng, bạn hãy tìm những đối tượng là con thứ trong gia đình.

Chắc chắn những ý tưởng của Darwin không phải là trực giác. Chúng ta biết điều này vì nói chung trẻ từ 8 tuổi đã có tư tưởng về thuyết sáng tạo^[84]. Cho dù bố mẹ có là nhà sinh học tiến bộ hay là nhà truyền giáo chính thống thì tất cả các học trò nhỏ tuổi đều tò mò trước câu hỏi về nguồn gốc, và có vẻ với chúng rõ ràng tất cả mọi sinh vật đều được tạo ra cùng một thời điểm lịch sử (hay tiền sử) nào đó và không thay đổi đáng kể sau đó. Ngoài ra, chúng thích tin rằng các thay đổi quan trọng diễn ra trong cuộc đời của một sinh vật (ví dụ như việc hình thành bắp tay) sẽ được truyền cho con cháu của sinh vật đó (chứng tỏ những ý kiến trước đây của nhà sinh vật học người Pháp Jean-Baptiste Lamarck mang tính trực giác hơn nhiều so với ý kiến của Darwin). Vì vậy, toàn bộ khuôn khổ học thuyết: rằng sinh vật không phải được tạo ra cùng một lúc, mà qua một quá trình diễn ra từ từ qua hàng triệu năm và vẫn đang tiếp diễn; rằng con người và đời ươi hiện đại tiến hóa từ cùng một tổ tiên cách đây vài triệu năm; rằng di truyền sinh học mà chúng ta truyền cho các thế hệ tương lai không bị ảnh hưởng bởi những trải nghiệm trong đời sống chúng ta (ít nhất là cho đến khi có liệu pháp tinh trùng); và trên hết, rằng bằng chứng khoa học đã bác lại nguồn gốc sáng tạo trong kinh thánh ở mọi khía cạnh - (đối với nhiều người) vẫn rất khó được chấp nhận.

Ngoài khám phá thú vị về thứ tự con trong gia đình, còn có một số nhân tố liên quan đến nền tảng giáo dục được cho là có ảnh hưởng đến sự chấp nhận thuyết tiến hóa. Rõ ràng những người theo chủ nghĩa chính thống có niềm tin mạnh mẽ nhất về nguồn gốc con người trong giáo lý sẽ cảm thấy khó chấp nhận các quan điểm đó. Khi quan điểm chống thuyết tiến hóa được tuyên bố công khai, thì sự phản đối càng trở nên mạnh hơn. Như trường hợp nhà khoa học Thụy Sĩ - Mỹ giữa thế kỷ XIX Louis Agassiz mặc dù đã thu thập được bằng chứng ủng hộ thuyết tiến hóa, nhưng vì đã cam kết tin vào giáo lý nên ông không muốn thay đổi suy nghĩ của mình, chứ chưa nói đến việc tuyên bố sự thay đổi đó với các đồng nghiệp lừng lẫy. Một nhân tố khác cũng cản trở thay đổi quan điểm về thuyết tiến hóa là kiến thức cá nhân về các phương pháp khoa học và về sự khác biệt giữa các vấn đề khoa học và các vấn đề đức tin. Các nhà khoa học và những người có hiểu biết khoa học sẽ cảm thấy ngày càng khó bỏ qua vô số các bằng chứng về địa chất, hóa thạch và thí nghiệm chứng minh quá trình tiến hóa. Những nhà khoa học vẫn muốn giữ đức tin vào giáo lý, bằng cách nào đó, phải có khả năng miễn nhiễm nhận thức, hay nói nôm na, phải có hai bộ sách về trí tuệ khác nhau. Lý luận và nghiên cứu nghiêm ngặt về ủng hộ thuyết tiến hóa.

Vậy quan điểm về những lý thuyết khoa học thay đổi như thế nào? Trong tác phẩm nổi tiếng *Cấu trúc của những tiến hóa khoa học* - *The structure of scientific revolutions*, nhà sử học về khoa học Thomas Kuhn đã đưa ra giải thích hợp lý nhất về quá trình chấp nhận các lý thuyết hay những chuẩn mực mang tính cách mạng^[85]. Như Kuhn mô tả, các nhà khoa học hàng đầu của một thế hệ sẽ khó chấp nhận cách giải thích mới. Sự hoài nghi này xảy ra tương tự với quan điểm mặt trời là trung tâm vũ trụ của Copernicus, thuyết tương đối của Einstein, cơ chế lượng tử của Heisenberg, và thuyết các lục địa di chuyển của Wegener, trong số các thuyết khác. Tại sao? Vì những nhà bác học kỳ cựu, được đào tạo theo cách suy nghĩ cũ, sẽ phải từ bỏ các

tư tưởng đã gán bó ăn sâu từ lâu. Chuẩn mực mới dễ được chấp nhận nhất bởi các cá nhân mới tham gia vào một lĩnh vực nào đó. Những “chú ngựa non háu đá” không có sự gán bó bất di bất dịch đối với cách nhìn cũ, họ có vẻ linh hoạt hơn, và (đặc biệt khi họ là con thứ) có thể cảm thấy hài lòng ở mức nhất định khi thấy hệ thống giáo điều cũ bị hạ bệ và có cơ hội theo đuổi những chủ đề hoàn toàn mới. (Đúng vậy, tôi còn nhớ rõ cảm giác của mình khi mới trở thành một nhà tâm lý học. Tôi cảm thấy hứng khởi khi đặt mình vào hàng ngũ những nhà nhận thức học đổi mới hơn là với các nhà hành vi học hay những nhà tâm lý vật lý không hợp thời). Đối với phân khúc dân số gồm những người trẻ hay báng bổ thần thánh thì việc nhiều người phản đối một ý kiến có thể khiến các thành viên của phân khúc này chấp nhận ý kiến đó một cách dễ dàng hơn.

Như tôi đã nêu, khác với lãnh đạo các chủ thể lớn, nhưng người lãnh đạo gián tiếp không làm tư duy thay đổi bằng các bài diễn thuyết hoa mỹ trước công chúng hay bằng tài hùng biện trực tiếp đầy thuyết phục. Hầu như suốt cuộc đời Charles Darwin là một người sống ẩn dật. Ông sống xa London và chẳng mấy khi vào trung tâm thành phố. Ông có những căn bệnh không chẩn đoán được và ông viện cớ này để tránh các cuộc gặp mặt không mong muốn; vì thế, chủ yếu ông trao đổi với các nhà khoa học khác qua thư từ. Chắc chắn Darwin đã rất may mắn có một người phát ngôn tài giỏi và kiên trì như đề cập ở trên, Huxley, người được đặt biệt danh là “con chó của Darwin”. Với Darwin và những người như ông thì việc trao đổi trực tiếp với người khác không phải là phần quan trọng trong công việc của họ. Thay vào đó, họ thay đổi tư duy bằng chính công việc của mình.

Hãy xem một nhà khoa học khác với các ý tưởng làm thay đổi quan niệm trên phạm vi rộng lớn: Albert Einstein. Từ nhỏ Einstein đã suy nghĩ rất nhiều về vấn đề bản chất của không gian và thời gian. 5 tuổi, ông thắc mắc tại sao kim của la bàn luôn chỉ về một hướng; thời niên thiếu, ông suy ngẫm về việc di chuyển trên một chùm tia ánh

sáng; lớn lên, ông tưởng tượng vị trí của các vật trong thang máy khi chiếc thang máy đó rơi tự do trong không gian^[86]. Einstein không e ngại các lý thuyết hiện hữu giải thích về vũ trụ vật lý. Trong một loạt tái định nghĩa lại những vấn đề then chốt, ông đã đưa ra thuyết tương đối riêng và chung.

Ban đầu những ý tưởng của Einstein rất khó nắm bắt, và chỉ vài người có thể hiểu hoàn toàn ý nghĩa ứng dụng của chúng. (Trong khi đó những người cùng thời với Darwin lại hiểu rất rõ những ứng dụng của các ý tưởng của ông). Tuy nhiên, trong lĩnh vực của Einstein ý kiến của các nhân vật hàng đầu mang tính chất quyết định, và may mắn thay các bài viết ban đầu của ông đã được Max Planck, nhà vật lý học xuất sắc thời đó, chấp nhận cho in trên tờ *Annalen der Physik*. Vì thế, trong giới vật lý tương đối đồng nhất, công trình của Einstein được tiếp nhận nhanh chóng hơn so với của Darwin - và khi ông dự đoán đúng về nhật thực năm 1919, thì danh tiếng khoa học của Einstein đã được tồn tại mãi mãi. (Thế nhưng, Einstein nhận Giải Nobel Vật lý năm 1921 vì khám phá về tác động quang điện, chứ không phải vì thuyết tương đối của ông - thuyết này vẫn bị xem là mang tính chất quá suy đoán).

Không nghi ngờ gì về vị thế của Darwin và Einstein trong ngôi đền những nhà khoa học vĩ đại nhất của mọi thời đại - họ đứng ngang hàng với Galileo và Newton - nhưng tính chất khoa học của các luận cứ của Sigmund Freud vẫn còn gây nhiều tranh cãi. Các bằng chứng khoa học không đồng nhất ủng hộ thuyết phân tâm học; đúng hơn, trong phạm vi có thể kiểm chứng, những bằng chứng đáng tin cậy chống lại các luận cứ về phân tâm học. Vậy chính xác hơn phải nói rằng Freud đã phát triển một quan điểm về bản chất con người - với mức độ chi tiết đáng khâm phục tuy chưa hoàn toàn chính xác - xứng đáng để suy xét. Mượn lời nhà thơ W.H. Auden, Freud là người tạo ra “bầu không khí tư tưởng”. Như vậy, Freud thực chất là một nhà tư

tưởng độc đáo và táo bạo hơn là một nhà khoa học - một loại lãnh đạo
gián tiếp mà bây giờ chúng tôi sẽ đề cập đến.

NHỮNG NHÀ TƯ TƯỞNG THAY ĐỔI QUAN ĐIỂM VỀ TƯ DUY CON NGƯỜI

Cách đây một thế kỷ, Sigmund Freud đã giới thiệu những ý tưởng thách thức nhất về tâm lý học^[87]. Từng là nhà thần kinh học, nhà tâm lý này cảm thấy tò mò trước các hành vi bất thường của con người, chẳng hạn như triệu chứng cuồng loạn, nằm mơ, lỡ lời, hay các chứng loạn thần kinh khác. Để trả lời cho những câu hỏi này, Freud đã phát triển các lý thuyết vẫn còn gây tranh cãi đến nay về sức mạnh của nhân tố vô thức, về bản chất tính dục của những giấc mơ, và về tác động mang tính quyết định của các trải nghiệm về xã hội và giới tính đến tính cách của người trưởng thành. Không chỉ dừng lại ở lý thuyết, Freud cùng đi đầu trong việc áp dụng các phương pháp chữa trị vẫn còn được sử dụng đến nay, bao gồm thuật tự do liên tưởng, giải mã giấc mơ, và những chiến lược để “truyền tải” và “nhận lại” các cảm xúc mạnh mẽ giữa bác sĩ trị liệu với bệnh nhân.

Công trình của Freud khác biệt với của Darwin và Einstein ở một số điểm. *Thứ nhất*, Freud bàn đến con người có ý thức và mục đích, Cũng như không dễ dàng nghiên cứu từ xa hay gián tiếp; không giống như các hành tinh hay các giống loài đã tuyệt chủng từ lâu, con người có thể hiểu những tuyên bố khoa học và cố gắng chứng minh đúng hay sai. *Thứ hai*, Freud không mô tả thế giới như ông đã từng biết; ông phát triển các kỹ thuật trị liệu - nói theo cách của chúng tôi là những kỹ năng và thực hành - để áp dụng cho các bệnh nhân rối loạn của ông. *Thứ ba*, Freud cũng tham vọng thành lập một thể chế; ông hướng dẫn cho những người khác trở thành nhà phân tâm học, để cuối cùng tạo ra một giáo giới mang tính kỳ bí và uy tín gồm những người thân tín nhất của ông. Về mặt này, so với đa số các nhà khoa học và học giả

đầy khát vọng khác, Freud đóng vai trò là người lãnh đạo trực tiếp nhiều hơn.

Tuy tác động thay đổi tư duy của công trình Freud diễn ra một cách gián tiếp, nhưng nó có thể minh họa rõ ràng những yếu tố đòn bẩy tôi đã đề cập. Là một học giả, Freud dựa vào *lý luận (reason)* và dữ liệu thu được từ các bệnh nhân của mình. Ông cũng là một diễn giả bậc thầy, đã từng đạt nhiều giải thưởng văn học cũng như các tước phong khoa học. ông tìm nhiều *nguồn lực (resources)* để thành lập các cơ quan, khéo léo *tặng thưởng (reward)* cho những người ủng hộ ông và thực chất là để hạn chế những nhà phân tích đi lệch quá xa so với giáo lý.

Các ý tưởng then chốt của ông không chỉ được mô tả trong những bài luận văn lý thuyết mà còn được thể hiện qua các nghiên cứu sinh động, và sau cùng, được thể hiện trong văn chương, phim ảnh, và nghệ thuật. Freud nắm bắt những *sự kiện diễn ra trên thế giới (real world)* - như nỗi kinh hoàng về Thế chiến I - nhằm chứng minh cho các tuyên bố của mình về xu hướng hủy diệt trong bản chất con người. Và ông cũng là người nhận biết nhanh nhạy về *các lực lượng chống đối (resistances)* - ông thường biện luận rằng việc phản đối ý tưởng nào đó của ông thực ra chỉ càng chứng tỏ rằng ý tưởng đó là đúng đắn!

Chúng ta cũng nên đề cập đến hai nhà tâm lý học nữ gần đây đã thách thức các quan điểm chính thống về bản chất con người. Trong cuốn sách mang tính đột phá của mình Một tiếng nói khác - *In a different voice*, nhà tâm lý học trường Harvard Carol Gilligan đã chỉ ra rằng các nghiên cứu về sự phát triển đạo đức trong lịch sử chỉ tiến hành với nam giới - và có lẽ nữ giới suy nghĩ về các vấn đề đạo đức theo cách khác^[88]. Học giả độc lập Judith Rich Harris, dựa trên những nghiên cứu di truyền học về hành vi, đã đặt ra một giả thuyết khiêu khích khác rằng bố mẹ không định hình mà chỉ di truyền gen cho con^[89]. Như bà nêu trong cuốn Những giả định về sự nuôi dưỡng-*The nurture assumption*, nhân tố xã hội hóa lớn đối với trẻ chính là các bạn

đồng lứa với chúng. Rất giống với cách của Freud, những nhà lý thuyết không chính thống này cũng sử dụng lý luận, nghiên cứu, tài hùng biện, và những hiện tượng diễn ra trên thế giới để củng cố cho lập trường của mình. Và khi giới ảnh hưởng đặt câu hỏi về các tư tưởng mới lạ của Gilligan và Harris, họ đều khéo léo đối mặt với những người phản đối và xác định những người đồng minh có thể khẳng định tính logic của các ý tưởng của họ.

Như vậy trong chương này, chúng tôi đã nói đến các nhà khoa học như Einstein và Darwin, những người khởi xướng các tiến bộ nền tảng về hiểu biết của chúng ta trong thế giới vật lý và sinh học. Và chúng tôi cũng đã đề cập đến các nhà tư tưởng lớn - “những người tạo xu hướng” như nhà tâm lý học (cũng là nhà khoa học đầy khát vọng) Freud (các ví dụ nổi bật khác có thể là nhà tư tưởng chính trị Karl Marx và nhà vật lý học Friedrich Nietzsche) - họ đã thay đổi cách chúng ta nghĩ về bản thân và xã hội. Những tư tưởng của Gilligan và Harris tương tự có tồn tại được vững mạnh hay không, chúng ta hãy chờ xem. Một loại cá nhân thứ ba cũng mang lại sự thay đổi trên phạm vi rộng một cách gián tiếp: đó là những người tạo ra các tác phẩm nghệ thuật có sức ảnh hưởng mạnh mẽ.

CÁCH NHỮNG NGHỆ SĨ THAY ĐỔI TƯ DUY

Trong lĩnh vực khiêu vũ, âm nhạc, văn chương, phim ảnh, hay trong hội họa và điêu khắc tinh túy, những người sáng tạo nghệ thuật sẽ thay đổi tư duy chủ yếu thông qua giới thiệu các ý tưởng, kỹ năng và ứng dụng mới. Họ hiếm khi sử dụng các lý thuyết, ý kiến và khái niệm như những nhà khoa học hay nhà tư tưởng, cũng như không sử dụng các câu chuyện như những người lãnh đạo quốc gia hay các nhóm đồng nhất, để tạo ra sự thay đổi tư tưởng trên một quy mô lớn. Tương tự, thay vì sử dụng năng khiếu ngôn ngữ, các nghệ sĩ lại dùng nhiều hình thức thể hiện trí tuệ khác nhau thông qua các hệ thống hình tượng truyền thống và đổi mới đa dạng: nhà sáng tác nhạc thì có năng khiếu âm thanh, họa sĩ thì có năng khiếu về không gian, nghệ sĩ múa có năng khiếu vận động,... Có thể đạt được điểm quyết định thay đổi khi các nghệ sĩ đồng môn thay đổi cách sáng tác và các khán giả thay đổi thị hiếu thẩm mỹ.

Đầu thế kỷ XX nhìn chung được xem là bước ngoặt trong lĩnh vực nghệ thuật, dẫn đến một sự thay đổi lớn về cách suy nghĩ và cảm xúc. Chủ nghĩa kinh điển mà chúng ta thấy trong thế kỷ XVII và XVIII - thể hiện qua các vở kịch của William Shakespeare và Jean-Baptiste Moliere, các tác phẩm âm nhạc của Franz Joseph Haydn và Wolfgang Amadeus Mozart, các bức họa của Thomas Gainsborough và Nicolas Poussin - đã tạo nên chủ nghĩa lãng mạn trong thế kỷ XIX - qua các tiểu thuyết của Victor Hugo và chị em nhà Bronte, qua âm nhạc của Hector Berlioz và Richard Wagner, qua các bức họa của Eugene Delacroix và J.M.W.Turner. Nhưng đến thế kỷ XX, tinh thần lãng mạn đã dần suy giảm; các đột phá khoa học và công nghệ, cũng như những đổi thay trong làn gió chính trị đã báo hiệu sự bắt đầu của một thời đại mới.

Trong mỗi loại hình nghệ thuật có vài nhân vật nổi bật tiên phong đi theo chủ nghĩa hiện đại. Trong âm nhạc cổ điển, nhạc sĩ người Nga Igor Stravinsky và nhạc sĩ người Áo Arnold Schoenberg đã thách thức khóa nhạc và tạo ra các cách ghi nhạc mới xuất sắc thống trị trong sáng tác nhạc cổ điển qua hàng thập kỷ. Trong hội họa, Pablo Picasso (từng làm việc với Georges Braque) đã phá vỡ chủ nghĩa hiện thực và trường phái ấn tượng từng thống trị qua nhiều thế kỷ, và tạo ra các tác phẩm lập thể xuất chúng từ nhiều mảng màu. Picasso cũng đặt nền móng cho nghệ thuật trừu tượng triệt để kết hợp với “trường phái New York” những năm 1950. Trong văn chương, những người có sức ảnh hưởng to lớn bao gồm nhà thơ T.S.Eliot, tiểu thuyết gia Marcel Proust, Virginia Woolf, và James Joyce, cùng nhà biên kịch Bertolt Brecht và Luigi Pirandello. Với nghệ thuật múa, (có thể nói) nghệ sĩ múa tiên phong người Mỹ Ruth St. Denis đã đập đổ những rào cản, và sau đó các hình thái mới được tạo ra bởi người bảo trợ St. Denis, Martha Graham (và đối thủ của Graham là Doris Humphrey), cũng như bởi Merce Cunningham, George Balanchine, Paul Taylor, Pina Bausch, và những nghệ sĩ múa và biên đạo múa hàng đầu khác.

Đối với các nghệ sĩ này, ý tưởng không thể mô tả bằng lời - hay, như đã nêu, bằng các khái niệm, câu chuyện hay lý thuyết. Họ sử dụng những phương tiện hay các hình thức tương ứng để truyền đạt cho mọi người hiểu cái nhìn của cá nhân họ qua cách sử dụng ánh sáng và màu sắc, âm thanh và nhịp điệu, hình ảnh ẩn dụ và vần thơ, những dịch chuyển cơ thể và biểu lộ nét mặt. Các ý tưởng của Darwin hay Einstein, Gilligan hay Harris, có thể được người khác diễn giải và mô tả qua sách vở. Còn tư tưởng của Picasso, Schoenberg, Woolf, và Graham chỉ có thể nắm bắt được bởi những người hiểu biết bản chất của các phương tiện hay các hệ thống hình tượng - nghĩa là các loại hình nghệ thuật - mà các vĩ nhân này sử dụng, qua đó họ có thể hiểu được giá trị đột phá mà các nghệ sĩ này tạo nên.

Vậy các nghệ sĩ có tư tưởng sâu rộng đó thay đổi tư duy bằng cách nào? Họ không hề đưa ra ý kiến hay tuyên bố gì để mọi người có thể bày tỏ đồng ý hay phản đối – trừ trường hợp sử dụng ngôn ngữ ẩn dụ. Vì vậy, yếu tố lý luận và nghiên cứu đặc biệt không cần thiết. Hầu hết các nghệ sĩ cũng không có sẵn những nguồn lực lớn, và chỉ một vài người trong số họ (như Picasso hay Hemingway) là có phản ứng với các biến cố trên thế giới (như cuộc nội chiến Tây Ban Nha chẳng hạn).

Tôi cho rằng các nghệ sĩ bậc thầy thay đổi tư duy của chúng ta theo 3 cách. *Thứ nhất*, họ mở rộng ý niệm của chúng ta về những gì đã có trong thế giới nghệ thuật. Trước Picasso, không mấy ai cho rằng nghệ thuật vĩ đại có thể được tạo ra từ các mảnh ghép theo phong cách lập thể, chứ chưa nói đến những tạo hình hình dáng đơn thuần. Tương tự, ngay cả những người khao khát yêu âm nhạc nhất của thế kỷ XIX cũng không thể tiêu hóa được các đoạn nhạc không theo thang âm và nghe rất chói tai trong tác phẩm *Rite of spring* của Stravinsky hay tác phẩm *Pierrot Lunaire* của Schoenberg (bậc tiền bối tài năng nhất của họ, nhà soạn nhạc Claude Debussy, cũng không hiểu nổi các tác phẩm không chính thống đầu thế kỷ XX này). Có thể nói rằng những cá nhân này phát triển các kỹ năng mới trong một lĩnh vực và đòi hỏi các đối tượng khán giả của họ cũng phát triển đồng bộ những kỹ năng giác quan bổ sung. *Thứ hai*, các nghệ sĩ thay đổi tư duy bằng cách khai thác những chủ đề chưa từng có trong nghệ thuật: Cunningham và Balanchine biểu diễn chỉ với hình dáng cơ thể đơn thuần, độc lập với cốt truyện vở kịch, trong khi Woolf và Joyce khám phá dòng chảy của ý thức con người. *Thứ ba*, các nghệ sĩ giúp chúng ta hiểu, thực ra giúp chúng ta xác định, tinh thần của một thời đại. Có thể là hơi quá nếu nói rằng thời hiện đại được tạo ra bởi các bức họa như bức *Les Femmes d'Alger* của Picasso, bởi các tiểu thuyết như cuốn *Ulysses* của Joyce, hay bởi các sáng tác như bản *Les Noces* của Stravinsky, nhưng có thể những hiểu biết của chúng ta về thời đại của

các nghệ sĩ này sẽ rất nghèo nàn nếu thiếu đi các chủ đề và hình thức được thể hiện trong các tác phẩm mang tính lịch sử đó.

Theo tôi, các nghệ sĩ tiên phong đó chủ yếu dựa vào 3 yếu tố đòn bẩy: *mô tả ý tưởng theo nhiều cách khác nhau, tính chất cộng hưởng, và sự chống đối*. Vì bản chất nghề nghiệp, các nghệ sĩ luôn sử dụng một loại phương tiện, và điều đó đòi hỏi rất nhiều hình thức sử dụng khác nhau. Picasso đã từng nói vui rằng hội họa là một loại khoa học, trong đó các bức họa là những thí nghiệm. Không khó để sáng tạo một tác phẩm nghệ thuật mang tính cách tân, nhưng không dễ để tạo ra một tác phẩm hay hàng loạt tác phẩm có thể cộng hưởng với những khán thính giả am hiểu, và sau đó là với đại bộ phận công chúng. Quả vậy, thế kỷ XX đã chứng kiến nhiều nghệ sĩ tuy thành công trong giới chuyên môn tinh tế nhất (còn gọi là *succes d'estime* - thành quả được đánh giá cao trong giới phê bình hơn là công chúng) nhưng không tạo được sự cộng hưởng với các khán thính giả nói chung. Nói theo cách của chúng tôi là sự phản kháng đối với các tác phẩm cách tân này quá lớn. Để đạt được sự chấp nhận của công chúng, người nghệ sĩ bằng cách nào đó phải trung hòa sự phản đối – giống như trường hợp người kể chuyện tài năng cố gắng làm suy yếu những câu chuyện đối lập phổ biến.

Tất cả các thành quả đột phá mà chúng ta đã xem xét đến nay - trong nghệ thuật, trong nghiên cứu học thuật, hay trong khoa học – đều là những chiến thắng gian khổ từ vô số các thất bại trong sáng tạo. Chúng ta tưởng nhớ và vinh danh một số ít các nhà khoa học và nghệ sĩ có thành quả trường tồn với thời gian và tạo nên nhận thức của chúng ta. Chúng ta quên đi hàng ngàn người chỉ tạo được tác động nhỏ, những đóng góp cũng như tên tuổi bị mất hút trong lịch sử, chưa kể vô số những người đã góp phần xây dựng các kim tự tháp cổ Ai Cập, hay các nhà thờ thời Trung cổ ở châu Âu. (Để lấy lòng T.S.Eliot, một nhà văn thân cận đã có lần tuyên bố một cách thương hại rằng: “Ôi, những nhà biên tập. Họ chỉ là những nhà văn thất bại”. Eliot trả

lời: “Đúng thế, hầu hết nhà văn nào cũng vậy”). Ngoài ra, như nhà tâm lý học Dean Keith Simonton cho biết những người sáng tạo được vinh danh nhất không chỉ có nhiều tác phẩm hơn những người đồng môn, mà cũng có nhiều thất bại hơn; ý kiến cho rằng các tác phẩm của cùng một bậc thầy đều xuất sắc như nhau là một sai lầm lớn^[90]. Những ai có liên quan đến một loại hình nghệ thuật nào đó sẽ có khái niệm về các chuẩn mực của loại hình nghệ thuật đó, về những thứ họ thích hay không thích, về cách suy nghĩ về thời đại và con người. Nhiều tác phẩm mới được tạo ra tương đồng với các khái niệm chung này. Chúng ta có thể hài lòng về những tác phẩm đó nhưng - như câu chuyện được lặp lại - chúng không thể gây sửng sốt cho chúng ta. Mà chỉ như các chương trình truyền hình hay phim ảnh điển hình chúng làm chúng ta cảm thấy thích thú lúc đó nhưng nhanh chóng phai mờ trong ý thức và để lại rất ít hoặc không còn dấu vết gì trong trí nhớ của chúng ta. Những tác phẩm khác biệt quá cơ bản so với chuẩn mực có thể không thu hút được khán giả hoặc thậm chí chẳng được ai nghe hay nhìn đến. (Ngày nay, phải thừa nhận rằng có vẻ chỉ những tác phẩm tách khỏi nền móng cũ mới thu hút được chú ý, nhưng nói chung sự chú ý đó chỉ tồn tại trong một thời gian ngắn. Không gì đáng chán bằng chỉ đơn thuần đổi mới liên tục).

Tôi tin rằng không chỉ mình tôi còn nhớ về những trải nghiệm nghệ thuật đầy xúc động có tác động thay đổi tư duy. Biết đến chủ nghĩa hiện đại từ những năm đại học, nhận thức về nghệ thuật của tôi được định hình bởi các nghệ sĩ tôi đã nhắc tới ở trên: đặc biệt là Stravinsky, Picasso, Eliot, và Graham. Những thay đổi sở thích lớn như vậy không diễn ra thường xuyên trong một đời người – trừ trường hợp những người chuyên kiến tạo thị hiếu hoặc chuyên phá bỏ các giá trị chính thống. Tôi vẫn còn nhớ các trải nghiệm nghệ thuật gần đây cũng góp phần mở rộng tư tưởng của tôi; chẳng hạn như đọc truyện ngắn của Raymond Carver và thơ của Adam Zagajewski, xem phim của Ingmar Bergman, thưởng thức tranh của Mark Rothko, hay thăm

những không gian nghệ thuật của James Turrell. Mỗi nhà sáng tạo sử dụng một loại hình biểu tượng, biến đổi các hình thức thể hiện cho phù hợp với loại hình đó. Chắc chắn những trải nghiệm nghệ thuật, với hình thức thể hiện đặc trưng riêng của mỗi loại, đã thay đổi tư tưởng của tôi, và tôi cũng rất lạc quan tin tưởng rằng nhận thức của mình vẫn sẽ thay đổi khi tiếp xúc với các tác phẩm hay những người sáng tác có sức ảnh hưởng tương tự. Các thành tựu sáng tạo này sẽ tiếp tục tác động đến cách làm việc của những nghệ sĩ khác, cũng như đến đặc trưng thị hiếu của riêng tôi.

Những người lãnh đạo gián tiếp có thể thay đổi tư duy nhờ vào nhiều yếu tố đòn bẩy khác nhau. Nhưng trong số đó, sự phản kháng (resistances) đóng một vai trò đặc biệt quan trọng trong việc quyết định có chấp nhận hay không một lý thuyết hoặc một tác phẩm sáng tạo.

TÁC DỤNG CỦA SỰ PHẢN KHÁNG

Có người thích thú hoặc thờ ơ với các đổi mới, và cũng có người chống lại chúng. Thường thì sự phản đối bị xem là tiêu cực - một trong các yếu tố chủ chốt cản trở thay đổi tư duy -nhưng nó cũng có thể đóng một vai trò tích cực hơn: việc đấu tranh với tư tưởng ban đầu ta chống đối nhằm chứng minh chúng sai hoặc không thích hợp cũng mang lại ích lợi. Quá trình này có thể giúp chúng ta nâng cao tầm nhận thức, hiểu sự việc sâu hơn, và dần dần đến sự thay đổi về tư duy.

Ví dụ, tôi không hề thích âm nhạc theo chủ nghĩa tối giản của Steve Reich hay Philip Glass, nghệ thuật “pop” (đại chúng) hay “op” (tạo ảo giác) của những năm 1960, hoặc “tiểu thuyết mới” của những tác giả người Pháp giữa thế kỷ XX. Tuy nhiên, vì không phải là nghệ sĩ hay nhà phê bình, nên tôi cảm thấy không cần thiết phải tuyên bố về việc mình không thích (mà cũng chẳng ai quan tâm đến việc đó!). Nhưng mặt khác, vì là người viết về tư tưởng, tôi có phản ứng tiêu cực mạnh mẽ với nhiều ý tưởng hậu hiện đại khác nhau - đặc biệt là quan điểm nghi vấn về khả năng giải thích các vấn đề, tư tưởng giải thích xã hội về tất cả các kiến thức, và thuyết tương đối về mọi mặt. Sự phản đối của bản thân tôi đối với những ý kiến đó là một ví dụ xác đáng về quá trình thay đổi tư duy một cách gián tiếp.

Cơ bản nổi lên từ những năm 1960 ở Pháp, tư tưởng phi giải thích (hay chủ nghĩa phi giải thích) đặt nghi vấn về khả năng phát triển lý lẽ giải thích mạch lạc cho mọi hiện tượng, hay khả năng giải thích thống nhất ý nghĩa của một văn bản. Theo nhà phê bình giáo dục, triết gia Jacques Derrida, tất cả các văn bản đều mang những mâu thuẫn nhất định, làm giảm tính chính xác của chúng^[91]. Những người đọc hay nhà phân tích có thể chỉ ra các mâu thuẫn đó. Chủ nghĩa giải thích xã hội cho rằng tất cả mọi tri thức đều phải được giải thích (điều này

thì các nhà nhận thức học không thể có ý kiến gì khác), nhưng nhanh chóng tư tưởng này lại leo thang với lời khẳng định táo bạo hơn rằng bản thân khoa học là chỉ một phát kiến xã hội, một sự đồng thuận nhất thời trên cơ sở xem xét về sức mạnh và quyền lực. Theo quan điểm này, giải thích khoa học không mang tính ưu việt hơn các hình thức giải thích khác trên cơ sở khách quan. Chúng đơn thuần chỉ là những lý lẽ cạnh tranh nhau để được chấp nhận hoặc không, phụ thuộc vào một số yếu tố ngẫu nhiên như tập quán thông thường hay tác động của người tiếp nhận^[92]. Đôi khi người ta trích dẫn lời Thomas Kuhn để biện hộ cho quan điểm giải thích xã hội về khoa học, dù tôi tin rằng ông không có ý sử dụng hình thái mà tôi vừa nêu^[93]. Chủ nghĩa tương đối là tư tưởng cho rằng tất cả các phân tích đều có giá trị như nhau, hay ít nhất là không có một cơ sở độc lập nào có thể đánh giá những lý thuyết giải thích cạnh tranh nhau. Nói chung, các quan điểm này không chỉ đơn thuần đặt ra câu hỏi liệu có thể đạt đến một chân lý hay không, mà thậm chí còn nghi ngờ về khả năng tồn tại lâu dài của chân lý, của những lời giải thích đáng tin cậy, cũng như nghi ngờ giá trị của mọi lời xác nhận chung nào - dĩ nhiên, ngoại trừ xác nhận rằng không *hiện hữu* một lời xác nhận chung nào^[94].

Ai đó có thể đơn giản chấp nhận các tư tưởng như chủ nghĩa tương đối, phi giải thích, hay chủ nghĩa giải thích xã hội để xây dựng bản ngã; còn cá nhân tôi tin rằng những tư tưởng cực đoan này sẽ tự bác bỏ nhau. (Tại sao phải chú ý đến những người nhất định cho rằng không có ý tưởng hay tác phẩm nào thực sự chân thật hay có giá trị hơn so với cái khác?). Nhưng như tôi đã nói, việc đấu tranh với các tư tưởng chúng ta bất đồng cũng có giá trị của nó. Hơn nữa, thật lòng mà nói ngay cả tôi cũng bị ảnh hưởng khi tiếp xúc với các tư tưởng này. Tôi có xu hướng giảm tuyên bố khẳng định cái gì đúng hay sai. Tôi nhận thức nhiều hơn về tầm quan trọng của lập trường, quyền lực, sức ảnh hưởng, và sự thức thời. Tôi để ý hơn đến những mâu thuẫn tiềm ẩn trong văn bản, (e là) kể cả của tôi. Tôi thậm chí còn có thể chấp

nhận ý kiến cho rằng không bao giờ có một chân lý cuối cùng, mặc dù tôi hoàn toàn ủng hộ tư tưởng *đấu tranh* cho chân lý, cái đẹp, đạo đức, và tiến bộ. Như vậy ở khía cạnh vừa nêu, các tư tưởng trong giáo dục, khoa học, nghệ thuật đều có sức ảnh hưởng cho dù chúng hấp dẫn hay đáng ghét đối với chúng ta.

Chúng tôi đề cập đến quan điểm phi giải thích hay chủ nghĩa tương đối trong phạm trù trí tuệ, hay đề cập đến chủ nghĩa cộng sản hay phát xít trong phạm trù chính trị, nhằm nhắc nhở rằng không phải đối thay nào cũng được mong muốn như nhau. (Người theo thuyết tương đối thuần túy sẽ có quan điểm đối lập rằng không có sự thay đổi nào được mong muốn hơn cái nào). Một số người, đặc biệt là những người “con út” trong gia đình, sẽ bị mọi ý tưởng mới ảnh hưởng, bất kể đúng sai thế nào; những người khác, cứng rắn và có thể lực nhất, sẽ phản đối các ý tưởng mới, ngay cả khi chúng xứng đáng được chú ý. Trừ những ai theo trào lưu tôn giáo chính thống, chúng ta nên luôn cởi mở để thay đổi tư duy; rất đáng quan tâm đến các tư tưởng ảnh hưởng đến nhiều người, cho dù có khi cá nhân chúng ta cảm thấy chúng chẳng mấy giá trị. Quá trình suy nghĩ của chúng ta được mài giũa khi đấu tranh với các tư tưởng này, và thậm chí có thể cuối cùng chúng ta lại tìm thấy ích lợi của những ý kiến mà chúng ta đã từng phản đối. Trong phạm trù lãnh đạo gián tiếp, việc nhận biết khả năng chống đối có ý nghĩa rất giá trị đối với người sáng tạo cái nhìn mới cũng như đối với người ban đầu phản đối ý kiến lạ lùng và ngoại lai - có lẽ vì nó tác động sâu sắc đến mỗi cá nhân.

Bất kể những phản đối ban đầu, các ý tưởng của những người như Albert Einstein hay Charles Darwin, Carol Gilligan hay Judith Rich Harris, Marcel Proust hay Martha Graham, đều gây ảnh hưởng đến rất nhiều người. Họ trở nên nổi tiếng; ý tưởng của họ được lan truyền, dù công chúng có biết đến danh tính những người sáng tạo hay không. Thậm chí còn có các trường học hay các tổ chức thể hiện tầm nhìn của họ. Chẳng hạn, vấn đề sở hữu Trường Martha Graham là một

chủ đề gây tranh cãi ngay cả trước khi bà mất năm 1991, và việc ai là người “nắm” hàng chục tác phẩm của bà (để có thể trình diễn chúng) cũng được tranh luận qua nhiều thập kỷ. Các hiệp hội phân tâm học và các viện đào tạo theo ý tưởng của Freud là những bằng chứng mạnh mẽ khác về tầm ảnh hưởng gây tranh cãi. Ngay từ đầu, các cá nhân sáng tạo này đã tập trung vào một lượng đối tượng giới hạn trong cùng một phạm trù, cùng giới chuyên môn, và cơ bản là đồng nhất. Darwin phải thuyết phục những nhà sinh học, với Freud thì những nhà tâm lý học; Stravinsky phải tìm ban nhạc và vũ đoàn ballet để biểu diễn tác phẩm của ông; Picasso phải có phòng triển lãm để trưng bày các tác phẩm cho người mua. Thế nhưng, lĩnh vực thương mại không chỉ nhắm vào các đối tượng giới hạn đó. Những người sáng chế sản phẩm mới hay phát triển chính sách mới phải tìm cách thu hút được lượng công chúng lớn nhất có thể, để thay đổi suy nghĩ của hàng triệu người. Câu chuyện về Jay Winsten là một ví dụ điển hình cho trường hợp này^[95].

JAY WINSTEN - NGƯỜI THAY ĐỔI TƯ DUY CỦA NHIỀU NGƯỜI

Là giáo sư trường Harvard về Y tế cộng đồng, Jay Winsten là người lãnh đạo gián tiếp biết kết hợp với phương tiện thông tin đại chúng để tạo nên những thay đổi xã hội trong phạm vi rộng lớn. Qua sử dụng sáng tạo các nguồn lực sẵn có, và tái diễn giải ý tưởng bằng nhiều cách khác nhau, Winsten đã thúc đẩy sự thay đổi trong thái độ và hành vi của công chúng ở quy mô lớn.

Nguồn lực chính của ông là gì? Đó là những nhà sản xuất hàng đầu trong lĩnh vực chương trình truyền hình và phim đại trà. Winsten thuyết phục các chuyên gia truyền thông cho chèn những thông điệp xã hội vào các tác phẩm điện ảnh hay video của họ - thể hiện theo nhiều cách ở mức tốt nhất. Nhưng việc chèn các thông điệp này phải thỏa mãn 2 tiêu chí then chốt: (1) Không chèn vào bữa bãi để không ảnh hưởng tới bầu không khí, hay giá trị giải trí của chương trình; (2) Tạo cơ hội mang lại những thay đổi mong muốn trong cộng đồng lớn hơn.

Đóng góp nổi tiếng nhất của Winsten là tạo hình ảnh người lái xe tỉnh táo. Từ lâu các quốc gia Scandinavia có một chuẩn mực là người nào lái xe thì không uống rượu bia; khi tham gia vào một sự kiện xã hội nơi họ phải tự lái xe đến thì một người trong số họ phải đồng ý trước là sẽ không uống chất cồn trong tối hôm đó. Winsten cho rằng việc xây dựng hình ảnh người lái xe không uống chất cồn phải phù hợp với kịch bản của nhiều chương trình tivi. Do đó, làm việc vì nhà sản xuất, nhà biên kịch, và diễn viên của hơn 160 chương trình tivi giờ cao điểm, nhóm Winsten đã tạo ra những hình ảnh đầy tính thuyết phục, trong đó khắc họa khái niệm về người được chỉ định lái xe. Các mạng lưới tivi lớn cũng có các thông cáo trên dịch vụ đại chúng nhằm

đẩy mạnh các thông điệp được xây dựng trong các chương trình của họ. Và một kết thúc có hậu, tỷ lệ chết và bị thương do lái xe say xỉn đã giảm đi đáng kể tại Mỹ, và việc chỉ định người lái xe thích hợp đã ngày càng trở thành một thói quen.

Winsten còn có nhiều chiến dịch khác. Nhằm giảm tình trạng bạo lực trẻ em, ông đã đưa ra chiến dịch “Bỏ đi”. Đội ngũ nghiên cứu của ông khám phá một điều thú vị: trước đông người, bọn trẻ tuyên bố nếu bỏ đi không đánh nhau là hèn nhát, nhưng khi nói chuyện với riêng từng đứa, chúng thừa nhận rằng bỏ qua một cuộc khẩu chiến cũng thể hiện sức mạnh và lòng tự trọng. Từ khám phá này, nhóm Winsten đã xây dựng những đoạn hoạt hình trong đó nhân vật chính minh họa cách tránh khỏi một cuộc đụng độ thay vì phải dùng đến nắm đấm. Người mẫu trong phim phẩy tay một cách nhanh chóng và dứt khoát, kèm theo là câu “bỏ đi”, qua đó nói với đối thủ rằng không đáng để đánh nhau. Chiến dịch đạt được thành công vang dội nhất trong cộng đồng Mỹ Phi: 72% phản hồi trong cuộc khảo sát năm 1997 cho rằng họ biết đến chiến dịch, và 60% đã dùng câu nói đó^[96]. Chiến dịch cũng dẫn đến việc thành lập các diễn đàn ở một số thành phố và chiến dịch “chống bạo lực” có tổ chức ở thành phố Kansas^[97]. Gần đây hơn, kết hợp với nhà tù tâm Ray Chambers, Winsten đã tìm cách phát triển công tác tư vấn cho trẻ em bị thiệt thòi: Nhóm của ông đã giúp tổ chức các cuộc diễu hành kêu gọi những người tình nguyện, xây dựng tổ chức Lời hứa của nước Mỹ (do Colin Powell đứng đầu), kết hợp với các chương trình tư vấn trên tivi, và tài trợ cho “tháng tư vấn toàn quốc”.

Theo Winsten, cũng giống như chiến dịch chính trị Mỹ hay cuộc chống đối của Gandhi, các sáng kiến đó có một công thức xác định. Để phổ biến ra xã hội cần sử dụng phương thức lặp đi lặp lại một cách có tổ chức được hoàn thiện thành những màn quảng cáo “kỹ thuật cao” nhằm khuyến khích các mục đích mong muốn trong toàn xã hội^[98]. Quá trình bắt đầu bằng việc xác định rằng đa số mọi người

không nhận thức được vấn đề đang tồn tại, do đó cần phải gia tăng nhận thức của họ theo đó. Chỉ khi nhận thức được vấn đề thì mới có cơ hội thay đổi. Tiếp theo phải làm cho họ biết đến các khả năng lựa chọn sẵn có cùng với chi phí và lợi ích của chúng; cần phải khuyến khích họ xem xét đến cả khả năng hoàn toàn mới. Một khi càng nắm rõ vấn đề, càng thấy được một số phương cách giải quyết vấn đề hiệu quả, thì họ càng dễ xem xét thay đổi hành vi. Bước quyết định nằm ở thời điểm họ thử thay đổi hành vi lần đầu. Tuy nhiên, nếu không hậu thuẫn mạnh mẽ liên tục, thì hành vi mới sẽ không được duy trì. Ở đây chúng ta lại thấy các vấn đề đã được đề cập trong cuốn sách này: câu chuyện mới nổi lên, những câu chuyện đối lập ăn sâu, việc sử dụng các hình thức liên quan đến trí tưởng tượng trên các phương tiện thông tin đại chúng hiệu quả, và khả năng của điểm quyết định thay đổi^[99].

Thành công trong việc thay đổi tư duy, Winsten đã chứng minh cách sử dụng hiệu quả các công cụ đòn bẩy khác nhau. Ông sử dụng *lý lẽ* (reason) để xây dựng nhiều chiến dịch khác nhau cùng như để chia sẻ với các đối tượng của ông tính hợp lý của các hành vi được đề nghị. Là nhà khoa học xã hội, ông *thu thập số liệu* về hiệu quả của chiến dịch và thông báo cho các đối tượng của ông biết về kết quả của hành vi của họ (research). Những *nguồn lực* (resources) đáng kể có được từ ngành công nghiệp truyền thông đã tạo hiệu ứng can thiệp trên diện rộng, và các loại hình truyền thông cho phép có nhiều hình thức *thể hiện* (representations) mang tính thuyết phục và xúc động về những hành vi mong muốn (và mạo hiểm). Vì những nhân vật trong các chương trình truyền thông rất thấp dẫn (tr .230) và đời thường, họ dễ được tạo sự *cộng hưởng* (resonate) với khán gi. Ví dụ từ các quốc gia Scandinavia và con số thống kê từ đất nước chúng tôi là những *sự kiện đời sống thực* (real-life events) có thể được viện dẫn để hỗ trợ. Cuối cùng, Winsten đặc biệt chú ý xác định những khả năng *cản trở* (resistances) quá trình thay đổi hành vi để có thể xem xét và đối đầu trực tiếp. Dù có thể sử dụng tất cả các đòn bẩy theo ý muốn, Winsten

vẫn phải đối mặt với nhiều thử thách; nhưng nếu không có chúng thì cơ hội tác động đến hành vi uống rượu bia hay đến phương pháp giải quyết xung đột quả thật rất mong manh.

HAI TRỰC THAY ĐỔI TƯ DUY

Khảo sát các ví dụ trong cuốn sách này, chúng ta có thể phân biệt hai trực thay đổi tư duy, thể hiện qua 4 hình thức thay đổi khác nhau. Chúng ta hãy lần lượt xem xét từng hình thức.

Một trực thay đổi tư duy mà chúng ta tìm hiểu bao gồm các tác động *trực tiếp*. Những nhà lãnh đạo chính trị tìm cách thay đổi tư duy thông qua tiếp xúc trực tiếp. Các nghệ sĩ, nhà tư tưởng, nhà phát minh, người xây dựng các chính sách, và những nhà khoa học cũng hằng hái thay đổi các biểu hiện trí tuệ: nghĩa là những thể hiện về một nội dung cụ thể hay về cách thực hiện công việc trong một phạm trù hay lĩnh vực cụ thể. Nhưng họ làm những điều này một cách *gián tiếp*, thông qua các tác phẩm hay sản phẩm mà họ tạo ra bằng nhiều phương tiện hay hệ thống hình tượng khác nhau.

Trực thay đổi tư duy thứ hai liên quan đến *thành phần* của đối tượng chịu tác động: đồng nhất hoặc đa dạng. Các lãnh đạo chính trị và những người tìm cách tạo ra thay đổi trong chính trị làm việc với lượng dân số đa dạng hay *hỗn tạp*. Những thông điệp của họ không chuyên biệt cho một loại thành phần hay tri thức nào. Đúng vậy, các thông điệp tác động hiệu quả nhất đến đối tượng đa dạng khi chúng hướng đến “những người không qua trường lớp nào”. Ngược lại, có thể (hay có lẽ dễ dàng hơn khi) làm việc với những nhóm có đặc điểm chung: các thành viên của cùng một tổ chức hay tôn giáo, có cùng chuyên môn trong một lĩnh vực nào đó, hoặc đã đạt trình độ cao ở một số kỹ năng hay tay nghề. Ở trường hợp sau, “những người thay đổi tư duy” nhắm đến các đối tượng tương đối *đồng nhất*, hay ít nhất cũng tương đồng về cùng một vấn đề hay sở thích có liên quan. Trong trường hợp này, cần xác định những biểu hiện trí tuệ quan trọng chung của các đối tượng và bắt đầu nỗ lực tác động đến chúng.

Như vậy, 2 trực tạo ra 4 loại hình: trực tiếp và hỗn tạp (xem chương 4); trực tiếp và tương đối đồng nhất (xem chương 5); gián tiếp và đồng nhất (những nhà khoa học và nghệ sĩ sáng tạo, được mô tả trong chương này); gián tiếp và đa dạng (tác động đến công chúng qua những chương trình của Jay Winsten).

Tuy nhiên, chúng ta không cần phải phân biệt rõ ràng các thái cực đối lập giữa 4 loại hình thay đổi này. Nhiều nhà lãnh đạo thành công đã kết hợp sức mạnh của tác động trực tiếp và gián tiếp. Ví dụ như Winston Churchill và Charles de Gaulle, họ không chỉ là những bậc thầy phát ngôn, mà còn là những tác giả xuất sắc, thể hiện tư tưởng của mình qua sách báo. Tương tự, nhiều phạm trù sẽ có cả thành phần đa dạng lẫn đồng nhất. Và bản thân phạm trù cũng thay đổi qua thời gian. Khi mới xuất hiện, tivi và điện ảnh nhắm đến các đối tượng ưu tú và tương đối đồng nhất; dần dần, khi truyền thông trở nên phổ biến rộng rãi hơn và có khán giả trên toàn thế giới, tất yếu thành phần khán giả trở nên đa dạng hơn. Khi muốn nhắm đến tầng lớp bình dân, chắc chắn câu chuyện phải đơn giản hơn. Nhận xét về bộ phim kinh điển những năm 1950 *On the Waterfront*, đạo diễn Barry Levinson nói: “Chúng tôi đã chuyển từ cách kể chuyện tinh tế này sang hình thức câu chuyện chỉ là ai đó có súng và sắp sửa giết người. Nếu làm loại phim này ngày nay, chúng tôi sẽ cảm thấy bị buộc phải đẩy nó lên, phải thực sự khai thác khía cạnh bạo lực của câu chuyện”^[100].

Trong các phần viết về sáng tạo, tôi cảm thấy nên phân biệt giữa sáng tạo C (Creators) lớn và sáng tạo c nhỏ. Những sáng tạo của Einstein, Picasso, và Freud trên thế giới là sáng tạo C lớn: Họ đã tạo ra (hay ít nhất tìm cách tạo ra) những thay đổi lớn lao trong phạm trù công việc của họ. Họ muốn cuối cùng có thể tác động đến niềm tin và cách làm việc trong phạm trù đó; việc đối tượng cụ thể nào chịu tác động không quan trọng lắm, chỉ cần có đủ số lượng người bị tác động và những người đó có đủ sức ảnh hưởng. Darwin không cần phải thuyết phục những người hoài nghi như Louis Agassiz và Tổng giám

mục Wilberforce (những người mà Huxley đấu tranh); ông chỉ cần tác động đến đủ các thành viên trong Hội đồng khoa học Hoàng gia, hay quan trọng hơn, là những người kế nhiệm của họ.

Đa số chúng ta không hy vọng sáng tạo được C lớn, mặc dù đồng nghiệp của tôi là Mihaly Csikszentmihaly nói vui rằng ít nhất chúng tôi mong ước sáng tạo “C trung”^[101]. Tuy nhiên, phạm vi thay đổi tư duy có thể khác nhau, nhưng không phải vì các nhân tố khác biệt nền tảng. Cả người lãnh đạo hướng đến “Thay đổi tư duy” (lớn) hay người giáo viên, cha mẹ, người chủ của hàng, những người hài lòng với “thay đổi tư duy” (nhỏ) đều có mục đích làm thay đổi các biểu hiện trí tuệ của những người họ phải chịu trách nhiệm. Giới doanh nghiệp chỉ có sự khác biệt về số lượng cá nhân chịu tác động, về mức độ tác động, và về khả năng tồn tại lâu dài và phạm vi của tác động. Tư tưởng tích cực hay tiêu cực cũng có thể sai: “phản ứng hạt nhân” của ngày hôm qua có thể chỉ là chuyện nhỏ ngày hôm nay; nghệ sĩ, nhà khoa học hay nhà tư tưởng không danh tiếng ở thế hệ này có thể tác động đến các thế hệ sau - như họa sĩ Vincent van Gogh hay nhà sinh học về gien thực vật Gregor Mendel. Mục tiêu then chốt của chúng ta là phải nhận thức rằng bất kể tác động thay đổi tư duy sau này sẽ ra sao, thì quan trọng là nó có ý nghĩa sâu sắc đối với những người chịu tác động vào thời điểm đó - vì, như nhà kinh tế học John Maynard Keynes đã nói vui rằng “Rốt cuộc thì chung ta ai cũng chết”.

Với suy nghĩ đó, bây giờ chúng ta sẽ chuyển sang xem xét cách thay đổi tư duy bằng các phương tiện chính quy và trực tiếp hơn: trong trường học và những cơ chế giáo dục khác.

CHƯƠNG 7

THAY ĐỔI TƯ DUY TRONG MÔI TRƯỜNG CHÍNH QUY

Như vậy chúng ta đã xem xét cách mọi người - hay các tác phẩm họ tạo ra - làm thay đổi tư duy. Nhưng đối với các tổ chức chính quy được thiết lập với mục đích làm thay đổi tư duy thì sao? Nổi bật là trường học vì đó là nơi dành cho những người trẻ, đối tượng dễ thay đổi tư duy; nơi soạn các giáo trình chuyển tải những kiến thức đúc kết từ các tri thức đương đại; và là nơi có trách nhiệm giám sát cách thức và mức độ thay đổi thực sự của học sinh. Môi trường thay đổi trong giáo dục chính quy rất khác nhau, từ bài giảng cho hàng trăm sinh viên hay bài phụ đạo cá nhân, cho đến một mình đưa trẻ trong thư viện hay trước màn hình vi tính. Gần đây nổi lên các hình thức giáo dục lâu dài mới, trong đó có phát triển nghề nghiệp liên tục và đại học của các tập đoàn. Nhưng từ lâu, địa điểm giáo dục đã là lớp học, nơi có từ 10 đến 50 học sinh cùng cố gắng học đọc viết cơ bản, nắm vững các môn học cụ thể, hay chuẩn bị cho một ngành nghề nào đó. Vậy bây giờ chúng ta sẽ đi vào những lĩnh vực thay đổi tư duy trong trường học.

TRƯỜNG HỌC: TỔ CHỨC ĐƯỢC THIẾT LẬP ĐỂ THAY ĐỔI TƯ DUY

Thật ngạc nhiên từ rất sớm trẻ em đã nắm bắt được việc dạy và học^[102]. Trẻ 2-3 tuổi đã có thể nhận ra những trường hợp dạy bảo^[103]. Chúng yêu cầu được hướng dẫn cách làm việc gì đó, lắng nghe một cách chăm chú; khi đã thành thạo, chúng có thể chỉ lại cho những đứa khác; và chúng còn biết điều chỉnh tốc độ và chi tiết giảng dạy cho phù hợp với trình độ chúng giả định cho “học trò” của riêng mình. Trẻ em không chỉ dễ thay đổi tư duy mà chúng còn có thiên hướng thay đổi tư duy của người khác. Vì trẻ có nhiều khả năng khác nhau -từ khả năng học ngôn ngữ cho đến bắt chước giọng điệu - nên rất khó nhận biết cách chúng đạt được khả năng dạy và học nếu không “thúc đẩy” chúng làm điều này. Nếu thử yêu cầu một con chó hay một con mèo truyền đạt kiến thức mới cho đồng loại thì khoa học nhận thức hay chủ nghĩa hành vi cũng chẳng giúp gì được.

Thời tiền sử, đa số việc học hỏi đều diễn ra trong môi trường tự nhiên xung quanh để tồn tại hàng ngày. Bọn trẻ quan sát người lớn săn bắn, hái lượm, may quần áo, dựng chỗ ở, và chuẩn bị thức ăn; chúng dần dần (hoặc nhanh chóng) làm quen với những hoạt động này và có cơ hội tự thực hành khi đã sẵn sàng. Đôi khi, việc trở thành người lớn được đánh dấu bằng một nghi lễ chuyển tiếp. Bọn trẻ cũng được nghe các câu chuyện về nguồn gốc bộ tộc, về chiến thắng cũng như thiên tai, và chúng phải hiểu rõ về những truyền thuyết này để sau này có thể kể lại cho con cháu. Đó là các chế độ giáo dục văn hóa thời xa xưa, và cũng là các chế độ hiện nay của vài nền văn hóa Thời đồ đá hoặc tương tự còn sống sót.

Tuy nhiên, cách đây khoảng 5000 năm, tri thức đã được tích lũy nhiều hơn vì thế hình thức học tập tự phát là không đủ. Ngày càng tăng kiến thức kỹ thuật về xác định phương hướng, sản xuất dụng cụ, chữa bệnh, và thông tin thương mại, tất cả đều cần được nắm bắt thông thạo. Nổi bật nhất là các hình thức trao đổi bằng văn bản bắt đầu được sử dụng cho nhiều mục đích khác nhau, từ lưu trữ thông tin, cho đến truyền bá pháp luật, nhân rộng các thông tin quan trọng về chiến tranh, phả hệ, hay nghi thức.

Chúng tôi không biết chính xác trường học bắt đầu xuất hiện như thế nào trong các nền văn hóa. Nhưng chúng tôi biết, qua thời gian, một số cá nhân nhất định được chọn làm giáo viên hay người hướng dẫn và được trao quyền dạy dỗ những người trẻ; các tài liệu viết và giảng quan trọng trở thành các “chủ đề” giảng dạy; các tòa nhà, một phần của tòa nhà, hay các địa điểm khác được dành để phục vụ cho việc hướng dẫn học sinh. Các trường học ban đầu chỉ có khóa học một vài năm, hạn chế chỉ dành cho nam sinh, và cơ bản chỉ dạy văn hóa cho các đối tượng chọn lọc: những người sẽ tham gia vào giới tăng lữ, những người sẽ nắm quyền cai trị, hay những người có phương tiện và động cơ để trở thành người có học vấn.

Đi nhanh đến hiện tại. Trên khắp thế giới, giáo dục được xem là một trong những chức năng quan trọng nhất của xã hội. Giáo dục cơ bản phổ quát là mục tiêu ở mọi nơi, và nhiều xã hội phát triển hầu như đã đạt được điều này. Phương tiện và mục tiêu của giáo dục có thể khác nhau giữa các xã hội, nhưng rõ ràng rằng nếu thiếu giáo dục mọi người sẽ không thể hành động thích hợp trong thế giới hiện nay, chưa nói tới thế giới tương lai. Trường học là thành phần nghiên cứu then chốt của tôi vì đây là tổ chức liên quan trực tiếp đến quá trình thay đổi tư duy. Tôi thấy các trường học trong xã hội hiện nay, qua quá trình vất vả đã giúp học sinh đạt được 3 kỹ năng trí tuệ mới: (1) học cách học tập trong môi trường phi tự nhiên; (2) học cách hiểu những hàng

chữ trên giấy hay trên màn hình vi tính; (3) và học cách suy nghĩ theo một vài quy chuẩn trọng yếu.

Trường học là nơi học tập tách biệt với ngoại cảnh

Trẻ em có thể học hỏi từ môi trường tự nhiên. Nhưng loại học tập trong trường không diễn ra tự nhiên như trên cánh đồng, trên thảo nguyên, hay trên đường phố. Ở trường, một nhóm trẻ em tập trung với nhau trong thời gian đã định mỗi ngày; học sinh phải hòa hợp với nhau, phải để ý cử chỉ của người lớn, và phải ngồi im trong một thời gian tương đối dài để học tài liệu mà việc ứng dụng chúng trong cuộc sống hàng ngày của bọn trẻ có vẻ rất mơ hồ.

Thử thách đầu tiên của các nhà giáo dục là làm cho bọn trẻ quen với môi trường xã hội trong trường học. Đây là sự thay đổi tư duy ở mức cơ bản nhất: giúp bọn trẻ chuyển từ học hỏi qua quan sát sang học tập trong môi trường giáo dục chính quy. Bước khởi đầu này có thể là một thời kỳ khác kỳ diệu - ở các trường Do Thái truyền thống, chẳng hạn, những học sinh nhỏ tuổi được cho ăn các chữ cái có bọc mật ong - hoặc có thể là bước làm quen với các hình phạt, chẳng hạn bị ăn vãi roi nếu không nghe lời. Ở các quốc gia phát triển ngày càng có nhiều nhà trẻ hay mẫu giáo giúp trẻ em làm quen với những loại tương tác đặc trưng diễn ra trong lớp học. Sự thay đổi tư duy có được từ việc tham gia vào các trường học như vậy rất có ý nghĩa. Trong những năm đầu đời, bọn trẻ học hỏi chủ yếu thông qua quan sát hành động hàng ngày của người lớn; nhưng một khi đã tiếp xúc với “kiến thức trường học”, trẻ em có thể học tập về các vật thể và sự kiện trong một môi trường tách biệt với nơi chốn và thời gian chúng thực sự diễn ra.

Trường học là phương tiện để có học vấn

Thế giới sách vở khác biệt với thế giới nghe-nói rất nhiều. Trong một đoạn hội thoại bình thường, ý nghĩa được thể hiện qua nhiều thứ

như giọng điệu, ánh mắt, hay cử chỉ. Một đứa trẻ không biết ngôn ngữ cũng có thể nắm bắt phần lớn đoạn hội thoại vì nó đang sống trong cùng một không gian với người nói chuyện; quả vậy, “vận động cơ thể” là cách duy nhất mà bọn trẻ có thể bắt đầu học ngôn ngữ của môi trường xung quanh (và cũng là cách mà người lớn chủ yếu có thể giao tiếp khi họ không nói cùng ngôn ngữ). Nhưng trong ngôn ngữ viết, toàn bộ ngữ nghĩa phải được thể hiện qua các câu chữ trên giấy. Dù cảm xúc của chủ thể ra sao, ngôn ngữ viết không đơn thuần là bản chép lại lời nói (những ai đọc nguyên bản của một cuộc phỏng vấn hay một cuộc nói chuyện ứng khẩu có thể thấy rõ điều này). Đúng hơn, ngôn ngữ viết được dùng để diễn đạt mọi việc *bằng những từ ngữ chọn lọc chính xác* thu được từ ngữ cảnh ^[104].

Cho đến gần đây, vì chúng ta sống trong thế giới mà chữ viết chiếm vị trí tối quan trọng, gánh nặng chính của trường học là phải làm cho trẻ em hiểu và dễ dàng tạo được ngôn ngữ viết trong xã hội. Bên cạnh đó, cũng có các loại hình đọc viết khác ngày càng trở nên quan trọng trong thế kỷ 21. Rất nhiều giao tiếp trên thế giới thực hiện bằng phương tiện hình ảnh vừa tĩnh vừa động. Các trang web kết hợp chữ viết cùng với hoạt hình, phim ảnh, âm nhạc và những thứ tương tự. Do đó có vô số hình thức biểu hiện khác nhau. Không những thế, phần chữ viết trên màn hình vi tính thường không có trật tự tuyến tính như hình thức và nội dung của chữ in trong sách thể này. Các văn bản hòa vào siêu văn bản; vô số đường dẫn với đặc tính riêng có thể kết nối rất xa; không nhất thiết phải thể hiện hay trình bày thông tin theo một trật tự định trước nào.

Hiện tượng giảm tính ưu việt của chữ viết diễn ra trong thời chúng tôi. Xu hướng này giúp ích cho những người khó đọc theo cách truyền thống và khuyến khích những người đã đọc giỏi mở rộng khả năng của họ. Với chủ đề đang đề cập, điều quan trọng cần nhấn mạnh là cách suy nghĩ của mọi người khác biệt nhau tùy thuộc vào việc họ lớn lên từ nền văn hóa tiền văn tự, hay nền văn hóa cổ điển hoặc hiện

đại, trong đó văn bản là tối ưu, hay nền văn hóa hậu hiện đại, nơi có sẵn vô số cách đọc viết có lúc hỗ trợ nhau, có lúc lại gây rối. Tất cả những điều này nói lên rằng ngày nay nhiệm vụ thay đổi tư duy cũng thay đổi. Ngày nay nếu muốn thâm nhập vào đầu óc người khác, chúng ta phải biết loại tư duy nào cần thay đổi: yếu tố này sẽ quyết định các hình thức thể hiện thông tin tối ưu, cách thức thông báo tối ưu, phương tiện truyền đạt tối ưu, cũng như quyết định các nhân tố giúp đạt điểm quyết định.

Trường học là phương tiện để có cách suy nghĩ dựa trên kiến thức

Bắt đầu thiên niên kỷ mới, một học giả yêu cầu tôi nêu phát minh quan trọng nhất trong 2000 năm qua. Phần vì muốn câu nói của tôi được trích dẫn lại nên tôi đã nói vui là “âm nhạc cổ điển”. Câu trả lời chín chắn hơn cho câu hỏi đó phải là “các môn học kiến thức”. Những ai trong chúng ta sống trong hoặc xung quanh môi trường học tập sẽ cảm thấy các môn học là rất bình thường. Xung quanh chúng ta có rất nhiều các môn học như toán học, khoa học, lịch sử, khoa học xã hội, và nghệ thuật, nhưng giống như con cá trong câu tục ngữ chúng ta là người cuối cùng biết rằng mình đang ở trong nước. Còn những người ở ngoài môi trường học vẫn có lẽ cùng nghĩ rằng các “môn học” là một phần sẵn có của đời sống con người.

Phương thức suy nghĩ dựa trên kiến thức tác động đến quá trình thay đổi tư duy, nhưng quan trọng không kém, Chúa trời hay tự nhiên không cho chúng ta sẵn các phương thức này. Chúng được các học giả hay nhóm học giả phát triển dần dần, thường là phải qua nhiều năm gian khổ. Lịch sử và vật lý không phải tự nhiên có được: mà ở phương Tây nhờ nỗ lực của Thucydides và Herotodus mới có lịch sử, và nhờ nỗ lực của Aristotle và Archimedes mới có vật lý. Và lịch sử mà chúng ta học ngày nay phụ thuộc vào các nhân vật quan trọng như Jules Michelet người Pháp và Leopold von Ranke người Đức, cũng

như vật lý hiện đại sẽ ra sao nếu không có những khám phá của Galileo, Newton, và Einstein. Nhiều tư tưởng đã thay đổi qua các giai đoạn lớn của một nền văn hóa có thể là nhờ vào những nhà tư tưởng xuất sắc, có người được biết tên, nhiều người khác chỉ đơn giản là một cá nhân trong thế giới rộng lớn.

Vì vậy chúng ta đối mặt với vấn đề sau. Kiến thức miêu tả các cách suy nghĩ tiên tiến và tối ưu nhất về những vấn đề liên quan đến con người. Tuy nhiên, xét theo góc độ học vấn, cách suy nghĩ của đa số chúng ta về các vấn đề này vẫn còn thiếu sót. Vậy chúng ta phải thay đổi tư duy như thế nào để phù hợp hơn với phương thức suy nghĩ dựa trên kiến thức tinh vi?

Loại kiến thức được sử dụng trong suy nghĩ học vấn khác rất xa so với trực giác. Thực tế các nghiên cứu cho thấy hầu hết những khái niệm trực giác của trẻ em đều thiếu sót trầm trọng. Hiếu biết kiến thức là việc không dễ đạt được. Chúng ta, *con người thông thái*, đã tiến hóa để leo núi, bơi qua kênh đào, dễ dàng nghe nhận các ngôn ngữ xung quanh mình (ít nhất là ở thời thơ ấu). Tiến hóa có thể được khoa học chứng minh, nhưng tất cả bọn trẻ 8 tuổi và nhiều người lớn đều vẫn tin vào thuyết Chúa sáng tạo. Như nhà tâm lý học về phát triển David Henry Feldman đã chỉ ra, ban đầu các thành quả nhận thức cao nói trên chỉ có được từ một số ít cá nhân trong xã hội - họ có các chức năng “đặc trưng riêng” của con người^[105]. Qua thời gian, nhờ tiếp xúc các ý tưởng nhiều hơn và năng lực dạy và học gia tăng, các tài năng đó đã trở nên phổ biến rộng rãi hơn trong xã hội.

Ở đây chúng ta đi vào trung tâm của vấn đề thay đổi tư duy, tác phong trường học: làm quen với không khí lớp học có thể không phải lúc nào cũng dễ chịu, nhưng cũng không quá khó đối với hầu hết chúng ta. Để thành thạo kỹ năng đọc viết cũng mất nhiều thời gian của nhiều người và đặc biệt khó khăn đối với 5 đến 10% trong chúng ta. Bản thân kỹ năng đọc viết không đối lập với trực giác (đúng hơn nên xem chúng là các hệ thống công cụ biểu hiện mới, đòi hỏi sự vận động

của một hệ thống nhận thức mới). Nhưng các nghiên cứu khoa học về nhận thức cho thấy cả nội dung kiến thức lẫn những thói quen dựa trên kiến thức của tư duy đều có thể đối lập với trực giác *một cách sâu sắc* ^[106].

Hãy xem một vài ví dụ. Galileo bảo rằng tất cả mọi vật đều tăng tốc ở cùng tốc độ; Newton nói rằng một trái táo rơi hay một hành tinh trong quỹ đạo đều cũng chịu sự chi phối của các định luật chuyển động; Darwin tuyên bố rằng chúng ta và tinh tinh hiện đại đều tiến hóa từ cùng một tổ tiên linh trưởng; Einstein thách thức các căn cứ giác quan của chúng ta cho rằng tuyệt đối có thể xác định được không gian và thời gian. Nhưng hiểu biết về thế giới tự nhiên này không phải có được từ trực giác. Tương tự, cách họ xây dựng các kiến thức cũng là một dạng kiến thức siêu việt. Các sử gia không chỉ nhìn qua cửa sổ và ghi lại những gì họ thấy, mà họ ngồi trong thư viện, đọc các cuốn sách dày bụi, nghiên ngẫm những tài liệu cổ xưa, và cố gắng tìm hiểu, suy luận từ những gì lợm lặt được từ các tài liệu tạp nham (và gần đây hơn, là từ tranh ảnh, video, băng đĩa hay tài liệu kỹ thuật số). Có thể bắt đầu với sự tò mò về thế giới tự nhiên nhưng các nhà vật lý dành thời gian với thiết bị phòng thí nghiệm, xây dựng những thiết bị siêu thanh, tung hứng với các phương trình trên máy vi tính, hay tạo ra các mô hình vô số chiều.

Do đó nếu muốn thay đổi tư duy của người học, nếu muốn họ có thể vận dụng những kiến thức do các học giả khám phá qua hàng thế kỷ, cần phải dành nhiều năm để giáo dục học sinh về các kiến thức chuyên biệt đó. Theo tôi, đây là lý do chính để duy trì trường học. Người ta ước đoán rằng phải mất 10 năm để trở thành chuyên gia trong một lĩnh vực (và có lẽ phải mất 10 năm nữa để có những đóng góp thực sự cho lĩnh vực đó). Cho dù phỏng đoán này chưa hẳn đã đúng nhất, nhưng rõ ràng đa số mọi người sẽ không sử dụng được các công cụ kiến thức nếu không được hướng dẫn cách ứng dụng trong một thời gian đáng kể.

Vậy cách tốt nhất để có nền tảng suy nghĩ học vấn là gì? Các nghiên cứu của tôi cho thấy việc học tập kiến thức sẽ thuận lợi nếu có điều kiện sau. *Thứ nhất*, cần phải đối mặt trực diện với nhiều khái niệm nhầm lẫn (hay sai lầm) của bọn trẻ: cả về *nội dung* (ví dụ như con người là giống loài không liên quan đến thế giới động vật, cũng như thực vật) lẫn về *phương pháp* (ví dụ như chỉ cần tiến hành các thí nghiệm một lần và ý nghĩa của chúng lúc nào cũng minh bạch). Cần nhận biết rõ ràng và đối mặt với các suy nghĩ phản kháng. Bọn trẻ cần hiểu rằng các khái niệm đó chưa chắc đã chính xác dù chúng có tin tưởng bao nhiêu. Nhận thức này chỉ có được khi phải đương đầu thường xuyên và có hệ thống với những suy nghĩ và kết luận mang tính “tự nhiên” nhưng không chính xác.

Thứ hai, phải lôi cuốn người học bằng nhiều ví dụ nổi bật: các lý thuyết khoa học cụ thể, những tấm gương lịch sử, các tác phẩm nghệ thuật. Trong cuốn *Tư duy học thuật-The disciplined mind*, tôi đề xuất xây dựng chương trình giảng dạy tập hợp từ nhiều ví dụ kiến thức ở các lĩnh vực^[107]. Đối với khoa học, tôi chọn thuyết tiến hóa, với trọng tâm chi tiết hơn là vấn đề phân bố chim sẻ trên các ngọn đảo Galapagos. Đối với nghệ thuật, tôi chọn bản *The marriage of Figaro* của Mozart và đi vào trọng tâm hơn với đoạn tam tấu vài phút trong hồi 1. Trong lịch sử cận đại, tôi tập trung vào cuộc tàn sát của phát-xít Đức Thế chiến thứ II với Hội nghị Wannsee ngày 20/1/1942 đóng vai trò nòng cốt (trong đó kế hoạch “hành quyết cuối cùng” được đưa vào hành động). Sau khi nghiên cứu kỹ lưỡng qua các số liệu hay luận điểm, chúng ta có thể hiểu chi tiết về 3 ví dụ này và thu được các kết quả cho việc học tập sau này, trong số đó là cơ hội tìm hiểu và đánh giá cách các học giả thai nghén và diễn giải những kiến thức phôi thai đó.

Khi quyết định tập trung vào chi tiết của một ví dụ, điều kiện thứ ba xuất hiện: đó là cơ hội tiếp cận một chủ đề theo nhiều cách khác nhau.

THAY ĐỔI TƯ DUY THÔNG QUA NHIỀU CÁCH TIẾP CẬN

Trong 7 yếu tố thúc đẩy thay đổi tư duy, diễn đạt theo nhiều cách, theo như tôi gọi, có lẽ là phương thức quan trọng nhất để thay đổi tư duy của học sinh, ở đây khái niệm về trí thông minh đa dạng đóng vai trò then chốt. Tất cả những chủ đề tôi đã đề cập - và vô số các chủ đề khác – đều có thể được tiếp nhận qua nhiều con đường khác nhau, và nói chung những con đường này tương ứng với các dạng thông minh khác nhau của chúng ta. Có một số cách tiếp cận như sau:

1. *Qua lời nói*: kể những câu chuyện về chủ đề và con người có liên quan (như câu chuyện của Charles Darwin về thuyết tiến hóa, hay câu chuyện của Arme Frank về cuộc tàn sát).
2. *Định lượng*: sử dụng các ví dụ có liên quan đến chủ đề (như câu hỏi về số lượng và chủng loại chim sẻ khác nhau phân bố trên hàng chục hòn đảo khu vực Galapagos).
3. *Logic*: xác định các yếu tố hay thành phần chủ chốt và xem xét mối liên hệ logic giữa chúng (như cách áp dụng luận điểm Malthus về khả năng sinh tồn của con người trong điều kiện nguồn lực hạn chế vào quá trình cạnh tranh giữa các giống loài sinh học).
4. *Hiện sinh*: nhắm đến các câu hỏi lớn như bản chất của tự nhiên, cái đẹp, sự sống và cái chết.
5. *Mỹ học*: xem xét khía cạnh nghệ thuật của các ví dụ và mối tương quan của chúng trong các tác phẩm nghệ thuật (như quan sát những hình dạng khác nhau của mỏ chim sẻ, phân tích các yếu tố diễn cảm trong đoạn tam tấu).

6. *Thực hành*: tiếp xúc trực tiếp với các ví dụ xác thực (như biểu diễn đoạn tam tấu Figaro, nuôi ruồi giấm để quan sát sự thay đổi đặc tính qua các thế hệ).

7. *Hợp tác hay mang tính xã hội*: tham gia vào các dự án với người khác trong đó mỗi người có đóng góp riêng để đạt kết quả thành công.

Đương nhiên không phải lúc nào cũng cần phải tiếp cận vấn đề theo sáu, tám hay mười cách khác nhau. Tuy vậy, cũng sai lầm khi cho rằng chỉ cần một cách tiếp cận vấn đề. Bất kỳ chủ đề có ý nghĩa nào cũng có thể được diễn đạt theo một số cách khác nhau; và khi hiểu vấn đề càng sâu thì chúng ta càng dễ dàng tiếp thu nó một cách thích hợp hơn. Ngoài ra, nếu có thể trình bày vấn đề theo nhiều cách, chúng ta đạt được hai kết quả quan trọng. *Thứ nhất*, có thể tiếp cận được nhiều học sinh hơn; có học sinh dễ tiếp thu qua các câu chuyện, có học sinh lại thích cách tiếp cận qua nghệ thuật và xã hội. *Thứ hai*, có thể chuyển tải cho học sinh biết rằng các học giả đã hình thành kiến thức không chỉ theo một cách.

Không có con đường trải hoa nào dẫn đến hiểu biết kiến thức. Nhưng cũng có thể học tập kiến thức dễ dàng nếu có các giáo viên giỏi giảng nhất với sự hướng dẫn đáng tin cậy nhất. Điểm chính yếu ở đây là: Giáo dục kiến thức là một thử thách khó khăn. Sự thay đổi tư duy có được từ quá trình học tập rất sâu sắc; dù sự phản kháng mạnh mẽ và có mặt ở khắp nơi, chúng cũng khó gây tác động ngay cả trong những hoàn cảnh thuận lợi; và các nhà giáo dục mang lại những thay đổi đó đã tạo nên một lực lượng nhân sự quý báu. Điều tối quan trọng là có rất nhiều hình thức hiệu quả, và nếu người giáo viên biết sử dụng các hình thức khác nhau một cách linh hoạt giàu trí tưởng tượng thì sẽ dễ đạt được điểm quyết định thay đổi hơn.

Con đường mang lại thay đổi tư duy trong môi trường học vẫn chắc chắn nhất là khai thác hiệu quả các loại thông minh khác nhau. Tương tự, việc thay đổi tư duy của những người lớn đã rời xa trường

học cũng vậy. Trong phần còn lại của chương này, chúng ta sẽ thấy phương thức tiếp cận vấn đề theo nhiều cách khác nhau là một công cụ đặc biệt hiệu quả trong số các đòn bẩy thay đổi tư duy. Chúng ta hãy bắt đầu với một vài trường hợp trong một tập đoàn rất cần sự thay đổi tư duy.

BÊN NGOÀI TRƯỜNG HỌC: THAY ĐỔI TƯ DUY NGƯỜI LỚN BẰNG NHIỀU CÁCH TIẾP CẬN KHÁC NHAU

Không nghi ngờ gì, BP, công ty dầu lửa Anh quốc, đã có một quá khứ rực rỡ. Được thành lập với tên British Petroleum ở Ba Tư (bây giờ là Iran) cách đây một thế kỷ, công ty uy tín này là nhà sản xuất dầu lửa hàng đầu trong suốt thế kỷ XX. Nhưng vào những năm 1970 và 1980, người khổng lồ công nghiệp đã rơi vào thời kỳ khó khăn. Một phần vận rủi là do các tác động bên ngoài: Trong những năm tiếp sau lệnh cấm vận dầu lửa 1973-1974, ngành công nghiệp dầu lửa phụ thuộc vào vòng quay của các biến cố kinh tế và chính trị bất ngờ ^[108].

Tuy vậy, phần nào suy thoái của BP cũng do tình trạng bất cập bên trong công ty. BP có một đội ngũ nhân lực lớn nhưng không quy củ phân chia trên khắp thế giới. Công ty cũng không có những chiến lược hiệu quả; ví dụ, tập trung đào dầu ở Hà Lan quá nhiều, trong khi đối thủ lớn là Shell thành công chỉ tại mảnh đất quê nhà. Các vị trí lãnh đạo cao cũng như các công nhân không ai chịu trách nhiệm về thành quả cũng như sai lầm, nói gì đến đóng góp riêng biệt của từng người cho lợi ích công ty. Nói theo ngôn ngữ của chủ nghĩa hành vi, có quá ít hình thức khen thưởng (hay động cơ thúc đẩy tích cực) cho những người xuất sắc, và cũng có quá ít hình phạt (hay hình thức tiêu cực) đối với những người thất bại. Công ty chỉ tập trung vào kinh doanh dầu lửa mà không biết đến trữ lượng thế giới là bao nhiêu, cũng như không quan tâm đến khả năng xuất hiện của những người theo chủ nghĩa dân tộc. Có lẽ tệ hại nhất là họ không có kế hoạch giải quyết những tình trạng bất ổn định đó. BP có nguy cơ trở thành khủng long của ngành công nghiệp, đi theo vết xe đổ của các công ty đã từng có

thời thống trị như Westinghouse, American Motors, và Montgomery Ward.

Nhưng đầu những năm 1990, BP bắt đầu thay đổi. Đầu tiên dưới sự lãnh đạo của David Simon (CEO từ năm 1992 đến 1995), và gần đây hơn là của John Browne (Huân tước Browne, năm 2001), BP đã khôi phục vị thế của mình trong ngành công nghiệp dầu lửa và trong các tập đoàn khổng lồ nói chung. Vào những năm 1990, công ty cắt giảm một nửa nhân lực nòng cốt, từ 120.000 xuống còn 53.000 người[109]; cùng lúc mua lại nhiều công ty có nguồn tài nguyên thiên nhiên lớn. Đầu thế kỷ XX, BP đã leo từ vị trí lớn thứ 5 nhưng lợi nhuận thấp nhất trong danh sách những công ty dầu lửa hàng đầu lên vị trí lớn thứ 2 và có lợi nhuận nhiều nhất; quý đầu năm 2001 là thời kỳ ảm đạm của hầu hết các tập đoàn trên thế giới nhưng BP đã báo cáo lợi nhuận phá kỷ lục 4,13 tỷ đô la ^[110]. Các hoạt động chính của công ty bao gồm khai thác và sản xuất dầu thô và khí thiên nhiên, sản xuất và tiếp thị điện năng lượng mặt trời - mang lại cho công ty biệt danh “Beyond Petroleum” (Siêu dầu khí). Từ lâu bị xem là một trong các nguyên nhân chính gây ô nhiễm, BP bây giờ nhắm đến mục tiêu trở thành “công ty xanh”, thân thiện với môi trường. Công ty thường xuyên báo cáo tình hình hoạt động của mình trong mối tương quan với tình trạng sức khỏe, an toàn, chăm sóc môi trường, đầu tư xã hội, và trách nhiệm với cộng đồng địa phương ^[111].

Nhưng có lẽ gây sửng sốt nhất là các thay đổi diễn ra bên trong BP, có được nhờ CEO Browne và những người điều hành cấp cao. Từng là công ty có ban bộ truyền thống, bây giờ BP được tổ chức phân quyền. Từng là nơi có trách nhiệm bị phân tán hoặc không ai chịu trách nhiệm, bây giờ công ty mong đợi mỗi cá nhân đóng góp trực tiếp vào lợi nhuận hay tham gia vào sáng tạo hoặc phân bổ tri thức giúp gia tăng lợi nhuận cuối cùng. Những ai không thể chứng tỏ mình có đóng góp cho công ty sẽ bị đuổi việc một cách nhanh chóng, hay có thể nói là không thương tiếc.

Vậy bước ngoặt lớn này diễn ra như thế nào? BP trở thành một “công ty học hỏi”, trao đổi (với chủ ý hoặc không) những sáng tạo và biến thể của các biểu hiện trí tuệ. Chẳng hạn, những nhà điều hành BP bây giờ dành nhiều thời gian cho công tác chiến lược - nghiên cứu tình hình hiện tại của ngành dầu khí, các cơ hội sẵn có, những nguy hiểm có thể gặp, hay các đường lối hoạt động khác nhau. Ngoài ra, hiện tại công ty xúc tiến nhiều thử nghiệm và hầu như ngay lập tức truyền bá tất cả kiến thức trong toàn công ty.

Nhưng hãy nhìn lại một chút. Thúc đẩy thay đổi là một chuyện; đan kết chúng vào nền tảng toàn bộ công ty và với từng thành viên của lực lượng lao động lại là chuyện khác. Đúng vậy, có vài mục tiêu còn khó hơn việc thay đổi những người trưởng thành ở những vấn đề lớn và lâu dài. Cho dù mọi người đã thống nhất về những điều cần thay đổi nhưng vẫn phải có người lên kế hoạch để thực thi thay đổi đó một cách lâu dài. Nói theo ngôn ngữ về nhận thức, người lãnh đạo phải xây dựng những suy nghĩ của riêng mình về tình trạng hiện tại và tình trạng (mới) mong muốn, sau đó thể hiện ra ngoài tầm nhìn đó. Ngoài ra, mỗi thành viên trong nhóm lãnh đạo sẽ có biểu hiện trí tuệ (ý tưởng) riêng, và mỗi người sẽ vận dụng phương thức trình bày nào thuận tiện với mình. Cả nhóm phải tìm ra một biểu hiện chung chấp nhận được. Sau đó nhóm lãnh đạo cần phải thể hiện ý tưởng này một cách rộng rãi - tốt hơn là thông qua các hình thức riêng biệt nhưng tương thích nhau - và kiểm nghiệm xem liệu có nhận được ủng hộ không. Nói theo cách của chúng tôi, đầu tiên người lãnh đạo phải xác định nội dung thông điệp muốn truyền đạt, sau đó tìm các hình thức truyền đạt một cách hiệu quả nhằm tạo ra những thay đổi tư duy có ý nghĩa lâu dài, trước hết là trong hàng ngũ lãnh đạo và sau cùng là trong toàn bộ công ty.

Trường hợp đa số các thành viên công ty vẫn tin tưởng vào cấu trúc ban bộ truyền thống thì sao? Người lãnh đạo phải làm thế nào để thay đổi cách suy nghĩ này? Sẽ không hiệu quả nếu chỉ đơn giản tuyên

bổ rằng điều đó không còn đúng nữa. Nếu trình bày bằng đồ thị hay một đoạn phim về các chủ thể ra quyết định mới thì tối đa sẽ thu hút được sự chú ý của một số nhân viên. Tuy nhiên, cứ cho mỗi tháng có một vấn đề mới cần cấp bách tìm giải pháp được đặt ra cho các nhóm quản lý trực tiếp khác nhau. Những người này hằng tuần có thời gian gặp gỡ để bàn về vấn đề đó cũng như được cung cấp tài chính để thuê tư vấn và tiến hành thử nghiệm. Sau vài tháng giải quyết vấn đề như vậy, các quản lý từ nhiều nhóm khác nhau sẽ chọn ra một nhóm đặc biệt để xem xét lại vấn đề. Nhóm này sẽ xem xét giải pháp của mỗi người, rà soát lại những nghiên cứu vừa tiến hành và chọn ra một giải pháp hứa hẹn nhất. Người lãnh đạo của công ty sau đó sẽ xem xét và đánh giá quy trình mới này, nếu nó chứng minh thành công, sẽ tuyên bố sử dụng nó làm chính sách của công ty.

Những bước đi này không dễ dàng thay đổi tư duy của đa số các nhân viên. Nhưng nếu lãnh đạo công ty tiếp cận vấn đề bằng nhiều cách khác nhau, và nếu các cách tiếp cận đó kết hợp hiệu quả, thì sự thay đổi tư duy là hoàn toàn có thể. Hãy xem những việc làm của BP trên cơ sở các đòn bẩy thay đổi tư duy của chúng tôi. Trước hết, cần phải có một *tuyên bố chặt chẽ* và rõ ràng về vấn đề cần thay đổi (trong đó có phần *nghiên cứu* tại sao cấu trúc ban bộ truyền thống không còn hiệu quả); cần có *những nguồn lực* đáng kể cống hiến cho thay đổi (trong đó có thể gồm nhiều nhóm làm việc qua nhiều tháng); cần phải xác định yếu tố *phản đối* lớn (chẳng hạn hầu hết các nhân viên đã quen với cấu trúc lãnh đạo từ trên xuống); phải nuôi dưỡng *sự cộng hưởng* (chẳng hạn thúc đẩy ý tưởng cùng nhau hợp tác giải quyết vấn đề với các cá nhân họ yêu thích và kính trọng); cũng như cần nhận ra và khai thác *các sự kiện trên thế giới* (với BP, có thể là nguy cơ nguồn cung cấp dầu sẽ bị đứt hoặc nguy cơ công ty già cỗi lão làng này sẽ bị sụp đổ). Có lẽ quan trọng nhất, người lãnh đạo muốn tạo thay đổi phải cố gắng nắm bắt và chuyển tải mong muốn đó theo nhiều hình thức đa dạng (*tiếp cận bằng nhiều cách*). Nếu cách tư duy mới được thể hiện

qua nhiều hình thức khác nhau trong một thời gian đủ dài - nếu nó được trình bày và thể hiện rõ ràng trong các chính sách được phát biểu, trong những hành vi kiểu mẫu, trong các nhóm thực sự làm những việc họ được giao quyền để làm - thì khi và chỉ khi đó sự thay đổi tư duy lớn mới diễn ra trong toàn công ty.

Tôi xin thêm một ý quan trọng về sự phản kháng. Chúng ta có thể - hoặc phải - trải qua những mớ xẻ trí tuệ sâu rộng đối với quan điểm cổ hữu ăn sâu: xác định nó, hiểu rõ lý lẽ căn nguyên, chỉ ra nhược điểm, để rồi phát triển một số cách làm suy yếu quan điểm đó và đẩy mạnh quan điểm mang tính xây dựng hơn. Nói cách khác, *tìm kiếm sự cộng hưởng và xóa bỏ sự phản đối*. Hãy xem 3 quan điểm cổ hữu sau - mỗi quan điểm đều quen thuộc với bất kỳ ai trong bất kỳ tổ chức nào - và phương thức tái thiết chúng theo cách có lợi:

- *Cách nghĩ ban đầu*: Lớn hơn luôn tốt hơn.
- *Cách nghĩ tốt hơn*: Tất cả cùng còn tùy. Đôi khi nhỏ bé lại xinh xắn. Kích thước quá lớn thường không linh hoạt, thoải mái và sáng tạo. Kẻ khổng lồ của thời đại này rất có thể là khủng long của thời đại sau.
- *Cách nghĩ ban đầu*: Nếu không thích hoàn cảnh của mình, hãy hét lên, bỏ cuộc, hoặc làm cả hai.
- *Cách nghĩ tốt hơn*: Tất cả mọi vấn đề đều có mặt tốt và mặt xấu. Nếu khôn khéo, bạn có thể cải thiện hoàn cảnh của mình, điều đó không chỉ mang lại lợi ích cho bản thân mà còn cải thiện bầu không khí cho người khác. Cũng cần phải lắng nghe người khác nói gì vì có thể bạn không nắm bắt hết vấn đề.
- *Cách nghĩ ban đầu*: Tôi đã làm việc này quá quen đến nỗi tôi chắc là nó đúng.
- *Cách nghĩ tốt hơn*: Những thực hành đã thử qua và đáng tin cậy có lúc có ích lợi nhưng đôi khi - và đặc biệt trong

thời đại thay đổi nhanh chóng này - những thực hành đó lại trở nên sai lầm. Các mặt hàng chất lượng thấp với giá rẻ hơn đôi khi lại có thể đánh bật các sản phẩm chất lượng cao. Hãy cởi mở, sẵn sàng thử nghiệm, kết hợp những mặt tốt nhất của cái cũ và cái mới.

Những quan điểm cố hữu luôn có lý do tại sao phải cố chấp và không muốn từ bỏ dễ dàng. Nhưng cũng có khi quan điểm cố hữu phản lại tác dụng vì một “câu chuyện đối lập” xuất hiện. Sau khi xác định được thử thách này, nhiệm vụ của người lãnh đạo là quyết định chọn những cách tốt nhất để thay đổi “cách suy nghĩ ban đầu”, chứng minh điểm hạn chế của nó, đưa ra lập luận của cách suy nghĩ khác, và thể hiện các câu chuyện khác nhau bằng nhiều hình thức ẩn tượng và phong phú nhất có thể. Chỉ khi thật sự bị thuyết phục rằng lớn hơn chưa hẳn lúc nào cũng tốt hơn, rằng tất cả vấn đề đều có khía cạnh tốt của nó, rằng nên cho phép thử nghiệm cái mới, thì người ta mới bắt đầu suy nghĩ và hành động trên cơ sở cái mới.

GIÁO DỤC BẢN THÂN

Chúng ta có thể rút ra nhiều bài học từ trường hợp công ty BP. Nhưng có lẽ điểm chính yếu là với tư cách là người lớn, chúng ta cần phải luôn cởi mở để thay đổi tư duy và cho phép các tác động bên ngoài thay đổi tư duy chúng ta. Cần phải nuôi dưỡng thói quen liên tục học hỏi; biến nó thành việc mà chúng ta vẫn làm ngay cả “khi không ai nhìn vào”, như nhà sư phạm TheodoreSizer đã nói.

Đúng vậy, ngày nay việc học hỏi suốt cả đời này quan trọng hơn bao giờ hết. Thời xưa có thể người ta chỉ cần hoàn thành các năm học chính quy trong thời thơ ấu hay thời thanh niên, sau đó giữ nguyên tình trạng trong suốt phần đời còn lại. Công việc thay đổi rất chậm, công ty và nhân viên trung thành với nhau, vì vậy cần rất ít hoặc không cần phải học gì thêm. Mấy ai ngờ rằng ngày nay chúng ta đã vượt qua ranh giới giữa một công việc bảo đảm cả đời với một thị trường nghề nghiệp hỗn tạp. Không thể gọi là một nghiệp nếu không học hỏi cả đời cho nghề đó. Các điều kiện làm việc trên toàn cầu thay đổi ở các tốc độ khác nhau. Những gì có thể đều sẽ trở thành tự động hóa. Những ai có thể đón đầu cơ hội sẽ dễ dàng có vị trí tốt hơn; những ai ngủ quên trên chiến thắng với đầu óc lạc hậu sẽ trở nên lỗi thời và - tôi có thể thêm - sẽ không có nghề nghiệp gì.

Tự thay đổi tư duy của chính mình là một công việc khó khăn. Vì bản thân cá nhân đã quen với việc có những người hậu thuẫn thường là bố mẹ, thầy cô, và những người được giao nhiệm vụ chuyển tải tri thức và kỹ năng khác (theo học giả về phát triển Lev Vygotsky đã giới thiệu trong chương 3). Người học tập suốt đời cần phải biết cách quan sát những thay đổi trong các phạm trù liên quan. Việc quan sát đó có thể được thực hiện một phần khi nói chuyện với người khác, một phần khi quan sát họ, nhưng nói chung nó gắn liền với các nghiên cứu có

mục đích qua sách vở, qua những trang web liên quan, qua những chương trình của các trường “tiếp tục giáo dục” cho người lớn. Dù làm nghề gì cũng cần phải theo dõi những gì đang diễn ra và những gì người khác đang suy nghĩ trên toàn cầu. Đó là cách để cập nhật nội dung cho tư duy.

Cũng cần phải hiểu cách hoạt động của tư duy bản thân: Những người thay đổi tư duy hiệu quả nhất xây dựng các hình mẫu trí tuệ chính xác cho tư duy của họ. Một số khía cạnh trí tuệ đúng với tất cả mọi người; ví dụ, tất cả chúng ta đều sẽ học nhanh hơn khi sử dụng kiến thức mới thường xuyên và trong nhiều hoàn cảnh khác nhau. Nhưng một số khía cạnh trí tuệ khác lại có đặc trưng riêng. Tôi học nhanh nhất khi đọc văn bản và có thể xem đi xem lại vài lần. Người khác lại thích học từ những bài nói ngắn gọn, từ bài giảng, từ các cuộc đối thoại hay tranh luận sôi nổi. Khi đọc một mục trong tờ *Scientific American* tôi luôn bắt đầu đọc phần chữ trước, thậm chí ngay cả khi xem xét một đồ thị tôi cũng thường đọc lời chú giải trước. Nhưng nhiều người khác lại tiếp cận các ấn bản khoa học theo cách ngược lại: xem hình ảnh, đồ thị, hay bản vẽ trước và chỉ đọc đến phần giải thích khi không hiểu những thứ kia. Tôi tránh các trang web càng nhiều càng tốt, và khi lướt web tôi xem chúng như những văn bản viết và in chúng ra càng nhanh càng tốt. (Ngược lại, tôi sẽ lật tự điển *Webster* mới hay tự điển tiếng Anh *Oxford* cũ ngay khi cần). Nhiều người khác lại đắm chìm trong các loại hình ảnh, hiếm khi vào đường dẫn đến trang web khác mà họ không muốn xem, và tránh lệnh “in”.

Người nào biết rõ về tư duy của mình - biết làm thế nào để tư duy học tập nhanh nhất - sẽ có thể thay đổi tư duy hiệu quả nhất. Trước đây người lớn chỉ có một vài chọn lựa để học tiếp – chủ yếu là đại học - thì ngày nay có vô số hình thức học tập, những tổ chức giáo dục cho người lớn, “những chuyến cắm trại nâng cao nhận thức” vào cuối tuần hay ngày hè, hay những chi nhánh đào tạo (hoặc thậm chí những trường đại học của các tập đoàn) với quy mô tổ chức lớn đều được

triển khai để hỗ trợ cho quá trình thay đổi tư duy. Việc đào tạo trong doanh nghiệp hiện nay chẳng hạn, chiếm ít nhất 100 tỷ đô la một năm.

Các tổ chức giáo dục đến nay vẫn tiếp tục công việc thay đổi tư duy ở số đông; nghĩa là họ tập trung các cá nhân vào một nhóm và tìm chiến lược chung hiệu quả nhất để thay đổi tư duy. Sự sáng tạo ra nhiều công nghệ mới hiệu quả đã thay đổi tình hình hoàn toàn: dù giáo dục cho số đông vẫn chiếm ưu thế, nhưng bây giờ chúng ta đã có thể tự do cá nhân hóa việc dạy dỗ và đánh giá ở mức chúng ta muốn. (Tôi đoán rằng phương thức giảng dạy và đánh giá đa dạng sẽ trở thành quy chuẩn trong những thập kỷ sắp tới). Ngược lại, trong tổ chức giới hạn hơn – với các chuyên gia hay với lượng đối tượng đồng nhất - thì động lực hướng dẫn cho từng cá nhân lại giảm sút. Chúng ta sẽ tìm một công thức chung hiệu quả nhất cho cả nhóm, hay nếu có một số chiến lược khác nhau (như khi sử dụng nhiều cách tiếp cận khác nhau), chúng ta sẽ trình bày những lựa chọn này cho toàn bộ nhóm.

Tuy nhiên, khi bước vào lĩnh vực tư duy của bản thân, đương nhiên sẽ không cần tìm các giải pháp chung. Ví dụ một người giàu thuê gia sư cho con: nhiệm vụ của người gia sư là bảo đảm đứa trẻ này học những gì nên học, và người gia sư phải thiết lập giáo trình càng phù hợp với trẻ càng tốt. Vì vậy, tương tự, khi làm gia sư cho chính mình, điều quan trọng là phải biết càng nhiều càng tốt về tư duy của mình, về khuynh hướng và thói quen học tập của mình, nắm bắt chúng để tìm “phương pháp sư phạm” và “giáo trình” phù hợp tối ưu với đặc trưng riêng của mình về lĩnh vực mình giỏi hay dở.

Tôi gọi sự thay đổi này là thay đổi tư duy ở phạm vi gần gũi. Trong 2 chương tiếp theo, tôi sẽ xem xét các hình thức thay đổi tư duy gần gũi nhất: các thay đổi diễn ra giữa những người có mối quan hệ gần gũi (chương 8) và những thay đổi trong mối quan hệ gần gũi nhất - đó là tư duy của bản thân (chương 9).

CHƯƠNG 8

THAY ĐỔI TƯ DUY TRONG PHẠM VI THÂN CẬN

Tất cả chúng ta đều thích thay đổi tư duy của những người ở phạm vi gần - trong đó chúng ta chỉ nhắm đến thuyết phục một hoặc hai người. Thực ra, có lẽ đa số chúng ta đều dành rất nhiều thời gian nghĩ về cách thay đổi suy nghĩ của những người mình gần gũi nhất. Chúng ta muốn thay đổi suy nghĩ của các thành viên trong gia đình, như bố mẹ, anh chị em và con cái; muốn thuyết phục bạn bè hay làm quân thù nhụt chí; muốn làm việc hiệu quả với cấp trên và với các nhân viên; muốn hòa quyện tư tưởng của mình với người mình yêu. Trong những môi trường cá nhân như vậy, chúng ta thu được nhiều nhất nếu thay đổi tư duy thành công nhưng cũng phải trả giá đắt nhất nếu nỗ lực thất bại.

Rất ít tiếp xúc nào mang tính chất riêng tư nhiều hơn trường hợp giữa bệnh nhân và bác sĩ trị liệu. Tôi thường nghĩ về tương tác giữa bác sĩ trị liệu tâm lý nổi tiếng (cũng là giáo viên hướng dẫn tôi thời đại học) và một trong những bệnh nhân khó chữa nhất của ông.

ERIK ERIKSON VÀ MỘT CHỦNG SINH

Khi làm việc với các trường hợp thanh niên có tâm lý bất ổn trầm trọng tại Bệnh viện Austen Riggs ở Stockbridge, Massachusetts những năm 1950, Erik Erikson chữa trị cho một chủng sinh trẻ, học trường dòng, người quá u buồn và hoang mang đến độ không thể hành xử bình thường. Trong buổi chữa trị, người bệnh nhân nói về một giấc mơ quá đáng sợ đến nỗi cậu cảm giác như đó là sự thực. Theo lời cậu học sinh trường dòng này: “Có một khuôn mặt lớn ngồi trên chiếc xe độc mã thời xưa. Khuôn mặt hoàn toàn trống rỗng, xung quanh có những sợi lông nhầy nhụa, kinh khủng như rắn. Em không dám chắc đó là mẹ em”^[112].

Erik cảm thấy giấc mơ nghe có vẻ sơ sài này rất quan trọng: nó là hình ảnh sống động tóm lược các vấn đề quan trọng nhất đang quay vòng trong tâm trí của cậu trai. Sau khi nghe người bệnh tự do liên hệ với giấc mơ gần một tiếng đồng hồ, Erikson quyết định mạo hiểm đưa ra lời giải thích với hy vọng có thể khuyến khích người bệnh thay đổi trong suy nghĩ để chữa bệnh, vì cậu đã quá gầy yếu.

Erikson cho rằng bệnh nhân trở nên mất trí vì các thông điệp lộn xộn chuyển tải cho cậu từ những người quan trọng nhất trong cuộc đời cậu. Hình ảnh giấc mơ gợi cho người bệnh nỗi nhớ nhà với một quá khứ thoải mái và an bình hơn, thời ông cậu làm giáo sĩ làng. Khuôn mặt không đường nét cho thấy hình ảnh người mẹ của bệnh nhân rất khó xác định; một người mẹ lạnh mạn hóa quá khứ nhưng rất xa vời và khó nắm bắt đối với bệnh nhân trong thời thơ ấu. Erikson cũng thấy khuôn mặt trông gợi lại các dấu ấn quan trọng trong đời người. Chuyện cũng xảy ra với chính Erikson một lần: hình ảnh ông với mái tóc trắng bù xù. Vị bác sĩ trị liệu cho rằng sự có mặt của bản thân ông trong giấc mơ là do buồn phiền vì ông bị ốm và tạm thời không chữa

trị cho người bệnh được. Những hình ảnh liên quan khác có ý nghĩa tôn giáo: người bệnh bị giằng xé giữa tình yêu với Chúa và cảm giác không thỏa mãn về tình dục, như được khắc họa trong hình ảnh Medusa đáng sợ. Và, cuối cùng, theo quan điểm Erikson, khuôn mặt thiếu đường nét cũng là dấu hiệu cho thấy bệnh nhân vẫn không chắc chắn về chính bản thân mình.

Đương nhiên, nếu chỉ chia sẻ những diễn giải về giấc mơ với người bệnh thì không đủ tạo ra thay đổi tư duy. (Nó còn có thể lẫn át câu ấy). Nếu cậu chủng sinh không tìm cách chấp nhận các thông điệp của giấc mơ, và xóa bỏ những mất mát có thể, thì cậu sẽ tiếp tục cảm thấy bất lực không làm được gì. Nhưng trước khi mô tả quá trình thay đổi thật sự diễn ra đối với cậu chủng sinh, hãy xem các cuộc trao đổi giữa bác sĩ trị liệu và bệnh nhân có thể làm thay đổi tư duy như thế nào.

Những cuộc gặp mặt chữa trị

Các thế kỷ trước, vai trò của “người nghe xưng tội” hay “người sáng suốt” nói chung được giao cho những nhân vật tôn giáo cao cấp, như linh mục, hay giáo sĩ (đối với người Do Thái đạo Hồi). Khi cảm thấy hỗn loạn, người ta tìm đến những người này xưng tội (với lời hứa giữ bí mật) để cảm thấy nhẹ bớt gánh nặng trên vai, để có được những lời khuyên và/hay lời xá tội, và trở về - hừng khởi hay khuây khỏa hơn - để đối mặt với thế giới lần nữa. Trong thế kỷ trước, một dạng quan hệ mới được phát triển - đó là mối quan hệ giữa một người chuyên nghiệp gọi là nhà trị liệu với bệnh nhân (hay khách hàng). Người bệnh có thể gặp bác sĩ trị liệu thường xuyên hơn hoặc ít hơn và trả cho họ một mức phí thỏa thuận cho vai trò lắng nghe và đưa ra những lời giải thích hoặc lời khuyên nếu có hiệu quả.

Nói chung, người bệnh tìm gặp nhà trị liệu vì những vấn đề mà họ không thể vượt qua một cách thỏa đáng^[113]. Mục đích của những buổi trị liệu là làm thay đổi suy nghĩ và/hoặc hành vi của người bệnh

theo hướng có thể làm cho cuộc sống của họ đỡ rắc rối hơn và trọn vẹn hơn. Nhà trị liệu có kiến thức sâu rộng về những rắc rối của con người và các chiến lược loại bỏ chúng để giúp người bệnh trở nên khá hơn. Người bệnh phải nói thật về tình trạng của mình, phải tham gia suy nghĩ về những điều cần làm, phải báo lại những gì diễn ra giữa các buổi trị liệu, và phải cùng giải quyết vấn đề với nhà trị liệu khi được hướng dẫn. Ít nhất, người bệnh hy vọng hiểu sâu hơn về nỗi tuyệt vọng của mình và các chiến lược để vượt qua. Nếu mọi việc thuận lợi, bệnh nhân cũng đoán trước rằng họ có thể bước ra khỏi giai đoạn trị liệu với tinh thần hạnh phúc và khỏe mạnh hơn, dễ dàng đối đầu những xung đột đời thường hơn, và có một cuộc đời trọn vẹn hơn.

Khi đó nhà trị liệu và bệnh nhân cùng nhau nỗ lực trong bài trị liệu mở rộng về thay đổi tư duy. Nhiệm vụ chính của việc trị liệu là mở ra các nội dung của tư duy - nghĩa là những biểu hiện trí tuệ ẩn chứa trong tư duy ý thức và vô thức. Trị liệu là một quá trình tương đối vất vả và bao gồm xác định những tư tưởng chính - các khái niệm, câu chuyện, kịch bản, lý thuyết, hình mẫu, thực hành - mà bệnh nhân đang có, và chỉ ra các hình thức, trong đó các tư tưởng này hữu dụng và đáng lưu giữ, hay xấu xa và đáng loại bỏ. Đương nhiên, thành công của việc trị liệu phụ thuộc vào nhiều nhân tố, bao gồm liệu người bệnh có bức tranh thực tế hay phi thực tế về tình trạng của họ trong thế giới, và liệu họ có thể đối mặt với những sự kiện trong quá khứ đã để lại dấu ấn sâu sắc (và có lẽ là quá sâu sắc) trong nhân cách họ. Vận may cũng là một yếu tố góp phần.

Trong quá trình tìm phương thức can thiệp tối ưu, những câu chuyện, vấn đề, hay kịch bản cụ thể của người bệnh cũng như hình thái của chúng đóng vai trò rất quan trọng, ở đây, về phần kỹ năng chuyên nghiệp, kiến thức về các trường hợp tương tự từ trước (và cao hơn là trường hợp trái ngược) là một lợi thế. Nhà trị liệu phải cố gắng hiểu tình trạng hiện tại càng rõ ràng và bình tĩnh càng tốt và giúp người bệnh có cùng hiểu biết đó - và điều này đòi hỏi phải có các kỹ

năng chứ không chỉ là sự cảm thông từ một người bạn không được đào tạo hay một người lạ.

Bên cạnh tư duy của bệnh nhân là ở vị trí trung tâm, tư duy của nhà trị liệu cũng phải cởi mở để thay đổi. Bác sĩ phải hiểu rõ người bệnh; điều đó đòi hỏi sự thấu cảm, cũng như khả năng thay đổi tư duy của bản thân, trong trường hợp người bệnh đưa ra thông tin mới hoặc khác biệt một cách bất ngờ với những khách hàng trước chẳng hạn. Trong hầu hết các cuộc gặp mặt trị liệu, không chỉ người bệnh truyền những cảm xúc mạnh mẽ, mà cả bác sĩ trị liệu cũng *truyền ngược* lại; và việc truyền ngược đó có thể rất hiệu quả. Cả người bệnh và bác sĩ đều phải nhận biết về các cảm xúc mãnh liệt này, nhưng đặc biệt quan trọng đối với nhà trị liệu là phải nhạy bén để nhận biết mức độ tư duy của mình bị xâm chiếm và ảnh hưởng bởi việc gặp gỡ người bệnh.

Điểm mấu chốt của việc trị liệu bao gồm xem xét các sự kiện đã xảy ra (hay người đó tưởng tượng đã xảy ra) và những ý nghĩa mà người bệnh gán cho chúng. Là một chủ thể tự giải thích, tư duy sẽ tự đưa ra những lời giải thích hợp lý hóa. Thường các cá nhân phải tham gia trị liệu - và một số không bao giờ kết thúc - vì ý nghĩa họ gán cho các sự kiện bị bóp méo, nhận thức của họ sai lầm, cảm xúc của họ không thích hợp, và những hành vi của họ phản tác dụng. Theo đó, nòng cốt của việc gặp gỡ trị liệu là xây dựng những lời diễn giải nhằm xóa bỏ các thói quen xấu và giúp người bệnh nhận ra các mục tiêu đã đặt ra của họ. Rất nhiều các kỹ thuật được sử dụng – từ việc kể những câu chuyện có tác động mạnh mẽ của người có quyền lực cho đến các quá trình tự khẳng định mình mà cá nhân quyền lực đó khai thác. Nhiệm vụ của bác sĩ trị liệu là xác định kỹ thuật, đơn lẻ hay kết hợp, có thể hiệu quả nhất trong quá trình điều trị lâu dài một người bệnh cụ thể với các triệu chứng hiện có. Công việc này hiếm có trường hợp thuyết phục thẳng thắn; đúng hơn nên mô tả đó là nỗ lực tạo ra những điều kiện để thay đổi và nuôi sống niềm hy vọng^[114]. Trong nhiều phạm vi như dạy môn số học cho một đứa trẻ thiếu năng, hay thuyết

phục một giáo viên cứng đầu thay đổi cách hành xử, thì nhiệm vụ này cần được tiến hành khéo léo tùy theo sắc thái của riêng từng cá nhân.

Thay đổi tư duy của người bệnh

Trên cơ sở đó, chúng ta hãy xem những ý tưởng Erik tổng hợp được và sau đó đưa ra cho cậu chủng sinh trẻ:

Hồi tưởng lại chủ đề xuyên suốt giấc mơ, chúng tôi nhận thấy có 4 giai đoạn trong cuộc đời người bệnh - tất cả bốn giai đoạn chuyển biến chưa đủ chín muồi nay đã làm cho cậu ấy giận dữ và hoảng sợ về những thứ cậu phải từ bỏ, chứ không làm cho cậu ấy cảm thấy tự do hơn và có thể xác định bản thân chân thực hơn. Đó là: giai đoạn điều trị hiện tại – với nỗi lo của bệnh nhân rằng với các hành động giận dữ thái quá (về phần cậu hay phần tôi, hay cả hai) cậu ấy có thể mất tôi và do đó mất cơ hội tìm lại được con người cậu thông qua lòng tin nơi tôi; giai đoạn giáo dục tôn giáo trực tiếp từ trước - với nỗ lực tìm kiếm thất bại của cậu ấy trong nguyện cầu rằng “sự hiện diện” sẽ lấp đầy sự trống rỗng bên trong con người cậu; giai đoạn tuổi trẻ trước kia của cậu - với niềm hy vọng đạt được sức mạnh, hòa bình, và bản thể thông qua tự khẳng định mình với người ông; và cuối cùng, giai đoạn thơ ấu nhỏ dại - với niềm mong ước tuyệt vọng giữ lại khuôn mặt nhân từ của người mẹ để vượt qua nỗi sợ hãi, tội lỗi, và giận dữ về những cảm xúc của bà. Tất cả những điều dài dòng này đều hướng đến một vấn đề nhất định mà, một khi đã xác định được, sẽ bổ sung ý nghĩa cho tất cả những thành phần liên quan. Vấn đề là: “Bất cứ khi nào tôi bắt đầu có lòng tin vào sức mạnh và tình yêu của một người, thì cảm xúc giận dữ và bệnh hoạn lại xuất hiện trong mối quan hệ, và cuối cùng tôi trở nên mất lòng tin,

trống rỗng, trở thành nạn nhân của giận dữ và tuyệt vọng”.
[\[115\]](#).

Từ một góc nhìn, có vẻ hơi quá phiêu lưu khi đưa ra diễn giải này. Vì bệnh nhân chỉ nói có vài lời, đó chỉ là một tường thuật ngắn gọn về một giấc mơ đơn lẻ, và hầu như không có gợi ý nào liên quan đến một số quan điểm trong lời giải thích. Tuy vậy, trong trường hợp này sự mạo hiểm của Erikson đã được đền đáp. Quá trình trị liệu đã có sự đột phá. Việc có thể định hướng lại được biểu hiện trí tuệ không phải vì nội dung của bản thân giấc mơ, mà vì hiểu rằng giấc mơ là kết tinh của vô số các vấn đề đang quay vòng trong vô thức của người bệnh cùng như các vấn đề xuất hiện trong quá trình liên tưởng tự do mở rộng. Quá vậy, thay vì bác bỏ, cậu chàng sinh nhận thấy lời diễn giải có lý vì đan kết nhiều vấn đề lại với nhau, những vấn đề mà cậu đã phải đấu tranh. Erikson nhớ lại “Thật bất ngờ là lời giải thích đó tỏ ra có sức thuyết phục cho cả 2 chúng tôi và lâu dài hơn, có tính chiến lược cho toàn bộ việc chữa trị... Bệnh nhân, người đến với giờ trị liệu với tâm trạng hoảng loạn kinh khủng, đã ra về với nụ cười mở rộng và phần chấn hân lên”[\[126\]](#).

Erikson sẽ là người đầu tiên thừa nhận không phải lúc nào cũng dễ thành công như vậy, Cũng như việc thay đổi tư duy không chỉ được đúc kết từ một lời giải thích đơn lẻ. Có thể điểm quyết định thay đổi diễn ra trong buổi trị liệu nhưng sẽ không đạt được điều đó nếu không có sự chuẩn bị chu đáo và sự kết hợp với các công việc tiếp theo. Kiến thức về chọn lọc tự nhiên Malthus của Darwin nhìn bên ngoài là một sự đột phá nhưng thực chất nó thể hiện một quá trình lâu dài hơn. Quyết định chia sẻ lời giải thích táo bạo của Erikson cho thấy ông nhận thức được, trong vô thức hoặc tiềm thức, rằng người bệnh đã sẵn sàng nghe “một câu chuyện đời” mới và có bước đi mới.

Trong ví dụ về thay đổi tư duy này, chúng ta có thể thấy các câu chuyện cũ vô dụng, câu chuyện mới nhiều hứa hẹn hơn, một hình thái

biểu hiện mạnh mẽ dưới lốt một giấc mơ, và rất nhiều dạng thông minh và cảm xúc được sử dụng nhằm hướng con người trẻ tuổi nhạy cảm đến một nơi chốn mới với một hiểu biết mới. Tuy nhiên, xin nhớ rằng “diễn đạt bằng lời” chỉ là một phương tiện trong tiến trình chữa trị, có thể có nhiều hình thức và quy trình khác nhau. Nhà trị liệu Leston Havens cho biết “mọi lý do của công việc chung ta là biến dạng bản chất hữu cơ của tất cả các tương tác này cũng như làm thay đổi sự kết hợp giữa các tác động nhỏ và không thường xuyên. Qua thời gian, có vẻ nhiệm vụ này đối với tôi ngày càng liên quan đến phát triển sự việc, hành động và cảm xúc, hơn là liên quan đến chủ nghĩa và ý tưởng”^[117].

Chúng ta có thể xác định trong ví dụ này ít nhất 4 trong 7 đòn bẩy thay đổi tư duy (7 R): việc sử dụng *lý lẽ (reason)* trong hình thức phân tích là rất quan trọng, dĩ nhiên, *những nguồn lực (resources)* về thời gian và năng lực của cả nhà trị liệu và bệnh nhân cũng vậy. Dù chỉ là các dữ liệu chấp vá, giấc mơ đóng vai trò quan trọng trong việc bổ sung cho các dữ liệu rời rạc khác về suy nghĩ và cảm xúc của người bệnh. Những chủ đề quan trọng trong một giấc mơ sống động, dù sơ sài là một ví dụ kinh điển về *biểu hiện tư tưởng ở hình thức khác (representational redescription)*. Tuy nhiên, sau cùng, điều chủ chốt là vấn đề *cộng hưởng (resonance)*: Liệu lời giải thích của Erikson về giấc mơ có ý nghĩa bản năng đôi với cậu chủng sinh không? Rõ ràng là có, bằng chứng là sự nhẹ nhõm trong tâm tưởng của người bệnh vào cuối buổi chữa trị. Ngược lại, nếu không có sự cộng hưởng sẽ khó thay đổi tư duy của người khác. Chúng ta hãy xem trường hợp giữa vị hiệu trưởng trường đại học và một giáo sư - một ví dụ thú vị về những gì diễn ra khi một người có ý chí mạnh mẽ tìm cách thay đổi tư duy của người cũng có ý chí mạnh mẽ không kém.

HIỆU TRƯỞNG VÀ GIÁO SƯ

Năm 2001, nhà kinh tế học Lawrence Summers, cựu Bộ trưởng Bộ Tài chính Mỹ, bắt đầu nhiệm kỳ Hiệu trưởng thứ 27 của Trường Đại học Harvard. Là một người mạnh mẽ ở độ tuổi gần 50, Summers có nhiều kế hoạch cho ngôi trường: cải thiện chất lượng giáo dục cho sinh viên, chấm dứt nạn lạm phát bằng cấp, nuôi dưỡng các giáo viên trẻ để trở thành người đứng lớp thường xuyên, và giảm bớt tình trạng phát triển qua nhiều các chương trình mới không thành công từ thời hiệu trưởng trước, và nhiều thứ khác.

Với tinh thần kêu gọi thay đổi, ông yêu cầu một cuộc họp với Cornel West vào tháng 10 năm 2001. Cùng với tiểu thuyết gia Toni Morrison và nhà phê bình văn học Henry Louis “Skip” Gates, West là một trong những nhà trí thức Mỹ Phi nổi tiếng nhất quốc gia. Là tác giả của nhiều cuốn sách về triết học, chính trị, và những sự kiện gần đây, West chuyển từ Princeton về trường Harvard trong ánh hào quang sáng chói đầu những năm 1990. Ở đây ông đã tạo được danh tiếng là nhà diễn thuyết có sức lôi cuốn và tham gia vào nhiều sự kiện chính trị xã hội bên ngoài trường học. Trước đó từ lâu ông đã nhận được danh hiệu học giả cao nhất trong trường đại học: Ông được công nhận là một trong 15 giáo sư có thể giảng dạy ở bất kỳ khoa nào tại Harvard. Nhưng tháng trước cuộc gặp mặt mùa thu, West đang bị ốm và tạm nghỉ dạy.

Theo tôi biết, West và Summers không quen nhau trước cuộc gặp này. Nhưng chắc chắn một điều: sau khi cuộc gặp kết thúc, West quá bức tức với sự tiếp đón của Summers đến nỗi ông nghĩ ngay đến việc xin nghỉ dạy ở trường đại học. (Vì đã có kế hoạch rồi, ông quyết định hoãn việc này đến mùa xuân năm sau - lúc đó ông thực sự xin từ chức để trở về Đại học Princeton).

Nội dung cuộc họp rò rỉ ra ngoài không lâu sau đó và trở thành câu chuyện quan trọng trên trang nhất của các báo toàn quốc^[118]. Câu chuyện vòng quanh cả thế giới: Tháng 1 năm 2002, tôi du lịch sang Hồng Kông và Đan Mạch, ở đâu người cũng hỏi tôi “thật sự đã xảy ra chuyện gì” trong ngày tháng 10 ở Cambridge đó. “Những lời lẽ” trong cuộc họp cho thấy Summers đã tỏ ra quá chống đối West, ông chỉ trích West đã không có nghiên cứu nghiêm túc nào trong vài năm gần đây, mà chỉ chú trọng vào các hoạt động quá xa ngoài trường học, trong đó có việc tham gia vào 2 kỳ tranh cử tổng thống, và nhiều thứ khác. Theo các báo cáo, việc West cho phát hành đĩa CD “rap” cũng bị đề cập đến.

Phản ứng đầu tiên từ cộng đồng trí thức Mỹ Phi, và cũng từ nhiều người khác, là chỉ trích Summers. Trong khi không ai ở Harvard được đối xử như bất khả xâm phạm, West hầu như đã trở thành nhân vật “không thể đụng tới”. Là một trí thức đại chúng hàng đầu, West cảm thấy bị tổn thương bởi cuộc tấn công vào tâm huyết đời ông và sự nghiệp trí thức của ông. Ông và những người khác bắt đầu bàn về việc xin nghỉ hàng loạt trong khoa Mỹ Phi - một khoa (với sự ủng hộ của vị hiệu trưởng trước) được xây dựng vững mạnh bởi người đồng nghiệp thân thiết với West, Henri Louis Gates. Quả thật, trong vòng 2 tháng, một vị giáo sư đáng kính khác trong khoa Mỹ Phi, triết gia Anthony Appiah, cũng tuyên bố sẽ chuyển về Trường Princeton - một đối thủ hàng đầu của Harvard trong việc tuyển dụng những giáo viên da màu xuất sắc.

Phần mình, Summers đã gửi lời xin lỗi West và các đồng nghiệp của ông vì “sự hiểu nhầm” và tuyên bố công khai rằng ông sẽ cố gắng hết sức vì khoa Mỹ Phi vững mạnh và rộng hơn là đẩy mạnh tính đa dạng trong trường. (Để chứng minh lời hứa này, Summers đã duyệt cho một vài vị trí mới trong năm sau). Tuy nhiên, sau khi phàn nàn rằng Summers không thêm tới thăm khi ông có cuộc giải phẫu thứ 2 vì bệnh ung thư tuyến tiền liệt (trong khi, theo tin đưa, cả hiệu trưởng và

những nhân vật quan trọng của Princeton đã thường xuyên gọi điện hỏi thăm khi ông đang dưỡng bệnh), West quyết định rời Harvard.

Phần tóm tắt tôi vừa nêu là ghi chép của công chúng, không phải là những luận điểm mà tôi chủ định đưa ra. Chúng ta có lẽ sẽ không bao giờ biết toàn bộ câu chuyện từ góc độ của 2 người tham gia; vì theo chính sách của trường, văn phòng hiệu trưởng không bao giờ công bố nội dung buổi họp. Tuy nhiên, nhờ đó mà chúng ta có cơ hội suy luận về cuộc đụng độ giữa Summers và West trên phương diện những lý do dẫn đến sai lầm trong nỗ lực thay đổi tư duy. Đầu tiên tôi nêu lý lẽ của mỗi bên tham gia, và sau đó sẽ đưa ra cách nên làm như thế nào để có thành công hiệu quả hơn. Dù ví dụ này thuộc phạm trù trường học, nhưng những giao tiếp sai lầm tương tự chắc chắn cũng diễn ra trong nhiều lĩnh vực khác, từ các cuộc đối thoại trong gia đình cho đến những đụng độ trong phòng họp.

Lời của West

Tôi không biết gì về ông ta cả vì ông ta mới về trường. Đúng ra ông ta không làm việc trong ngành 10 năm rồi, mà chỉ bận rộn ở Washington với mấy vụ tài chính trong nước và quốc tế. Ông ta có vẻ không biết nhiều và cũng không quan tâm đến các vấn đề về chủng tộc và màu da, đặc biệt là không đồng cảm với chính sách không kỳ thị. Ông ta tấn công tôi mà không nhắc nhở, không đọc bài viết nào của tôi. Ông ta quy kết là tôi bỏ bê nghiên cứu, mặc dù tôi đã viết nhiều cuốn sách hay trong vài năm qua, và tôi là một trong những trí thức được dẫn lời nhiều nhất trên thế giới. Ông ta cho rằng tôi sao lãng công việc ở trường mặc dù những khóa dạy của tôi có tới hơn 600 học sinh, tôi không bao giờ bỏ lớp, và tôi thậm chí còn lái xe từ New York đến Cambridge để dạy vào ngày 12/9/2001! Ông ta chỉ trích việc tôi tham gia vào chính trị, nhưng một tỷ lệ nhiều trí thức đại chúng Mỹ cũng tham gia vào việc ủng hộ các ứng cử viên; liệu ông ta có lên tiếng nếu tôi ủng hộ Phó tổng thống Al Gore (như ông ấy) hay Nghị sĩ

John Kerry? ông ta thắc mắc về việc tôi nghỉ ốm, nhưng tôi bị ung thư tuyến tiền liệt và không biết sống đến lúc nào. Ông ta nghĩ mình là cái quái gì chứ? Ai cân điều đó? Ít nhất tôi đã mong đợi ông ấy tử tế và đề cập đến các vấn đề đó vào dịp khác. Nói cho cùng thì chúng tôi là những nhân vật lớn của nước Mỹ và đầu tiên chúng tôi cần phải làm quen với nhau trước. Tôi muốn rời khỏi Harvard - dù sao cũng là nơi chẳng vui vẻ gì - và không gì có thể làm tôi hài lòng hơn nếu Skip Gates, Anthony Appiah, và các đồng nghiệp đáng quý khác cùng nhau chuyển hết sang Princeton, nơi vị hiệu trưởng mới và những người điều hành chính biết “hiểu chuyện”.

Lời của Summers

Tôi vừa mới về trường và điều quan trọng là tôi phải gặp một số nhân vật chủ chốt ở đây. Trên hết thì tôi cũng là lãnh đạo của con tàu đại học này và những gì chúng tôi làm ở đây đều được quan tâm rộng rãi. West là một trong các Giáo sư Đại học ưu tú, nhưng dù gì, ông ta vẫn thuộc quyền giám sát của tôi (có 1200 giáo sư ít nổi tiếng hơn phải kính trọng hiệu trưởng trường này). Tôi không biết ông này, và chắc chắn tôi không có thành kiến gì về ông cũng như nhóm của ông. Nhưng tôi tin tưởng vào cách bày tỏ quan điểm thẳng thắn của mình, còn sự thể ra sao thì tùy. Tôi đã nghe vài điều không hay về West, và tôi muốn hỏi rõ để nghe ông trả lời thế nào. Tôi biết rằng sách của ông được nhắc đến nhiều trên báo chí đại chúng nhưng chúng không thuộc lĩnh vực học vấn. Phải vậy không? Tôi hiểu rằng ông cần phải nghỉ ốm nhưng thay vì nghỉ dưỡng ông ấy đi khắp nơi để nói chuyện chính trị, để phát hành CD rap... Nếu đúng vậy, với tôi điều đó rất đáng ngờ; nếu không, thì hãy nhìn vào thực tế. Đây là một người có sức ảnh hưởng to lớn tích cực không chỉ đến những người Mỹ Phi trẻ mà còn đến cộng đồng học giả rộng hơn. Tôi muốn thử xem liệu có thể động viên ông ấy làm việc hiệu quả hơn; mọi người sẽ biết ơn về điều này.

Tôi không bao giờ muốn “xúc phạm” hay buộc ông và các đồng nghiệp của ông chuyển về trường đối thủ.

CÁC CUỘC GẶP GỠ CÓ THỂ MANG LẠI KẾT QUẢ SAI LẦM, rất sai lầm. Trừ các quan điểm tiêu cực - cho rằng Summers muốn ép West (hay có lẽ thậm chí toàn bộ khoa) ra khỏi trường hoặc cho rằng West chỉ đơn giản tìm cơ biện minh cho quyết định trở về Princeton có từ trước - thì những gì thực sự xảy ra ở đây là trật đường ray. Thay vì có một cuộc nói chuyện thân thiện với người đồng nghiệp mới, West lại rơi vào vòng xoáy của giới truyền thông toàn quốc - điều mà ông không hề muốn. Thay vì khuyến khích đồng nghiệp xem xét về cách hành xử mới, Summers phải luống cuống rút lui.

Có thể suy luận rằng trong khi Summers muốn gặp mặt để thay đổi tư duy của West, nhưng kết cuộc lại là sự thay đổi tư duy của Summers. ông có thể đã nghĩ rằng mình là cấp trên, nhưng bây giờ ông phải nhận ra (một cách bản năng!) rằng các thành viên Giáo sư cấp cao Harvard - những người đã là giáo viên chính thức, tự mãn và đôi khi tự cao - cũng có quyền lực như ông (ít nhất là ở một phương diện nào đó).

Ông nghĩ ông có thể tạo áp lực cho West, và có lẽ những người khác trong nhóm Giáo sư Đại học hay trong khoa Mỹ Phi, phải có cách hành xử mới; nhưng năng lực thay đổi tư duy của ông thấp hơn ông tưởng rất nhiều, chí ít là theo cách này.

Ý phân tích cuối cùng: Summers và West đã tham dự cuộc họp với cách suy nghĩ hoàn toàn khác nhau về vai trò cũng như mong muốn của họ. Ở đây không có sự cộng hưởng, và kết cuộc sự giận dữ đã phản tác dụng. Mục đích của tôi không phải là đưa ra phán xét nghiêng bên nào, cũng như không phán xét về kết cục sau cùng của vụ lộn xộn Summers -West. Nhưng tôi có thể nói rằng West chứng tỏ mình là người dễ phản ứng; và thêm rằng, trong cuộc đụng độ này, Summers đã lạm dụng nguồn lực quý giá của ông - vị trí lãnh đạo của một trường lớn. Các câu chuyện của giới truyền thông về việc này đã

khiến tôi nhớ đến một tiêu chí người hiệu trưởng cần có mà tôi từng nghe: Hiệu trưởng phải biết “lắng nghe một cách thuyết phục”. Những người có nhiều thiện chí, làm các đồng nghiệp (những người ủng hộ cũng như thù địch) cảm thấy họ quan trọng, sẽ dễ tạo thay đổi như mong muốn. Không những thế, như đã minh họa trong trường hợp của James O. Freedman Trường Dartmouth, dù có đủ kỹ năng lắng nghe, các cá nhân này cũng phải chấp nhận một số bức mình (chưa nói đến sự xỉ nhục cá nhân) khi cố gắng tạo ra thay đổi trong khó khăn.

TẠO SỨC CỘNG HƯỞNG TRONG MÔI TRƯỜNG THÂN MẬT

Khi làm việc với một lượng đối tượng đông đảo, đặc biệt là đa dạng, thì chúng ta không thể có cách tiếp cận riêng cho mỗi người. Tuy vậy, khi muốn tạo thay đổi trong một nhóm nhỏ hoặc với một “mục tiêu” cá nhân đơn lẻ, thì chúng ta có thể áp dụng chiến thuật mang nhiều sắc thái hơn. Vấn đề chủ chốt là phải tạo được sự cộng hưởng.

Nếu một nhà tâm lý xã hội học^[119] được mời đến để cho hiệu trưởng Summers lời khuyên về cách giải quyết vấn đề, thì họ sẽ nêu lên vấn đề gì cho cuộc gặp gỡ đầu tiên cũng như cho các cuộc gặp tiếp theo? Đầu tiên, điều quan trọng là phải thiết lập mối liên hệ chung giữa các nhân vật chính. Ngoài việc họ đều là giáo sư trí thức, Summers có thể nhấn mạnh rằng ông và West đều cùng độ tuổi, đều từng làm việc trong giới đại học rồi ra xã hội và ngược lại, đều có tâm huyết với các dịch vụ cộng đồng, đều cùng ngưỡng mộ những người nào đó (ví dụ như trưởng khoa Henry Louis Gates chẳng hạn), và cùng chia sẻ những mục tiêu của trường (ví dụ như có các tổ chức sinh viên xuất sắc và đa dạng; đào tạo những nhà lãnh đạo tương lai). Không cần tranh luận về các mối quan hệ công chúng của họ vì đó cùng là một môi ràng buộc tiềm tàng khác!

Lời khuyên thứ hai sẽ là khuyến khích West tham gia vào các hoạt động chung. Nếu West càng cảm thấy có thể theo đuổi những gì ông thích nhất theo cách ông muốn, thì ông sẽ càng dễ dàng đi theo các sáng kiến Summers đề nghị. Giả sử rằng Summers muốn West phải nghiêm khắc trong vấn đề xếp hạng học trò: Ông có thể hỏi West nghĩ thế nào về việc đánh giá biểu hiện của sinh viên trong lớp học.

Summers có thể trình bày vài trường hợp có biểu hiện trái ngược nhau trong lớp và hỏi xem West sẽ giải quyết thế nào. Nếu West có vẻ quan tâm đến vấn đề này, Summers có thể yêu cầu ông tham dự một cuộc họp khác hoặc tham gia (hay thậm chí là dẫn đầu) đội ngũ đánh giá trình độ của sinh viên. Tuy nhiên, nếu West tỏ ra không quan tâm và có vẻ không có cùng tần số với Summers, thì vị hiệu trưởng nên bỏ qua vấn đề, ít nhất là vào lúc này.

Từ góc độ tâm lý xã hội học, một điểm quan trọng khác cần phải xem xét là 2 người trong cuộc phải tham gia cho và nhận. Theo những gì chúng tôi thu thập được, trong cuộc họp tháng 10 đó, Summers đã đặt ra rất nhiều vấn đề và yêu cầu West phản hồi. Có thể sẽ khôn ngoan hơn nếu Summers bắt đầu tìm hiểu xem West mong muốn đạt được điều gì ở Harvard cũng như trong công việc rộng hơn bên ngoài trường của ông. Trong cuộc gặp gỡ đầu tiên, Summers có thể tỏ ra quan tâm đến các vấn đề này hoặc lịch sự hỏi về chúng cho dù thực sự ông không quan tâm lắm. Để có mối liên hệ với ai đó, hãy đặt câu hỏi, chú ý lắng nghe câu trả lời và nương theo một cách hợp lý, đó luôn là những chiến thuật khôn ngoan. Sau đó, khi cuộc nói chuyện đã chuyển hướng sang các mối quan tâm của Summers, thì điều quan trọng không kém là phải làm cho cuộc nói chuyện không chỉ có một chiều. Và nếu Summers đưa ra đề xuất của mình về những việc cần làm, thì cũng nên có suy nghĩ sẵn sàng xem xét các cách tiếp cận khác, để có thể dung hòa, cân nhắc lại quan điểm của mình. Dù trường hợp nào, cả hai đều nên cảm thấy rằng họ có thể kiểm soát toàn bộ câu chuyện – chứ không phải bị buộc phải nghe theo một ý kiến hay một cách hành xử nào.

Cuối cùng, điều quan trọng là Summers phải quan sát toàn bộ giọng điệu cuộc nói chuyện và giữ bầu không khí cởi mở, vui vẻ, lạc quan. Nếu không khí trở nên im lặng hay căng thẳng, Summers phải tìm cách điều chỉnh. Không nên để cuộc nói chuyện có chuyển biến

xấu đi - nhất là không nên kết thúc cuộc nói chuyện trong tâm trạng buồn phiền chán nản.

Ở đây chúng ta đã bước vào phạm trù về khả năng nhạy bén trong giao tiếp. Điều tối quan trọng với một người đối thoại -và đặc biệt là người có vị trí quyền lực như Summers - là phải nhận biết các dấu hiệu cho thấy mình đang xa rời người nghe. Đúng vậy, Summers đã nên ngừng lại vài lần trong cuộc nói chuyện, hỏi xem West cảm thấy thế nào, và phải chuẩn bị rút lui hoặc thay đổi đường lối nếu sự việc trở nên xấu đi. Cụ thể trong hoàn cảnh West vừa mới ốm dậy, Summers đáng lẽ nên kiểm chế các nhận xét của mình. Tôi nghĩ ông đã không thể kiềm chế “cơn nóng nảy”, ở đây cũng không có lý do gì West phải cố gắng đặt mình vào vị trí Summers, rằng ông phải cố hiểu động cơ của người hiệu trưởng khi đưa ra những sự việc cụ thể mà ông đã làm theo cách của ông hay phải hiểu vai trò của người hiệu trưởng mới do ban quản lý Harvard ủy thác. Theo như tôi biết, lúc đó Cornel West không hề có ý muốn thay đổi suy nghĩ của Lawrence Summers.

Dĩ nhiên, sự khác biệt giữa các cá nhân có thể là vấn đề cốt yếu trong những giao tiếp gần gũi như vậy. Nếu muốn tác động hiệu quả đến người nào đó, vấn đề then chốt là phải tìm hiểu càng nhiều càng tốt về đặc điểm, tính tình, lời nói và biểu hiện trí tuệ yêu thích của người ấy. Các đặc điểm cá nhân này phần nào có được nhờ sự căn cù lượm lặt từ trước; phần nào phải được nắm bắt “tùy cơ ứng biến” trong quá trình của cuộc gặp gỡ hay nhiều cuộc gặp mặt.

Chúng ta tạm dừng xem xét ví dụ trên ở đây. Để chuẩn bị cho cuộc gặp gỡ, tôi có vài cơ sở đánh giá như sau. Xin nhớ rằng trong hầu hết các trường hợp đều có một trường liên tục mặc nhiên - chẳng hạn từ sự tin vào lý lẽ đến tin vào phản ứng cảm xúc. Mọi người sẽ ở xung quanh trường liên tục đó, và người có khao khát tạo thay đổi cần phải biến đổi cách tiếp cận của mình tùy theo để đạt được sự cộng hưởng.

- *Lập luận, sự kiện, hùng biện*: Liệu có thể thay đổi người này chủ yếu nhờ lập luận với các lý lẽ logic không? Sự kiện, thông tin và dữ liệu đóng vai trò như thế nào đối với quá trình cân nhắc của người này? Liệu tài hùng biện hoa mỹ hay những đề nghị logic sẽ thu hút được sự chú ý và tạo thay đổi?
- *Trọng tâm hay đi vòng ngoài*: Liệu người này có thích đi thẳng vào vấn đề? Hay tốt nhất là đề cập đến vấn đề quan tâm một cách gián tiếp - qua câu hỏi, ví dụ, giọng điệu, cử chỉ, tạm dừng có hàm ý hay im lặng đúng lúc?
- *Tính nhất quán*: Người này quan tâm đến tính nhất quán như thế nào? Người này có chú ý liệu những đức tin, thái độ, hay hành động được nêu có nhất quán với nhau không? Nếu vậy thì làm thế nào để giúp người này xử lý trường hợp không nhất quán?
- *Quan điểm về mâu thuẫn*: Người này suy nghĩ về luận điểm cho-nhận như thế nào? Người này thích nói chuyện dí dỏm hay tốt hơn nên tránh những trao đổi thẳng thắn? Nếu đã đi quá đà, làm thế nào để có lại bình tĩnh hay cân bằng?
- *Lĩnh vực chia theo cảm xúc*: Những ý tưởng và vấn đề nào mà người này có cảm xúc nhất? Nên tiếp cận hay tránh chúng? Có thể động viên người này trong lĩnh vực có cảm xúc mạnh? Làm thế nào để tránh bãi mìn cản trở nhưng thay đổi mong muốn? Người này bị ảnh hưởng nhiều hơn bởi sức hấp dẫn của những gì họ thích hay bởi sự sợ hãi của những gì họ ghét?
- *Lời lẽ hiện tại - nội dung*: Về bất kỳ chủ đề nào, người nói cũng dùng những lời lẽ nhất định hay các biểu hiện trí tuệ mà họ tương đối thuần thực. Nếu có thể, điều quan trọng là phải xác định trước những lời lẽ đó và sức ảnh hưởng của chúng. Thông tin này có thể thu thập từ những bài viết, đối

thoại, hay thảo luận của người đó với người khác, từ những người biết người này rất rõ. Bất kỳ cuộc thương lượng nào cũng cần thiết bắt đầu bằng những lời lẽ sâu đậm đó - cho dù mục tiêu cuối cùng có dựa trên những lời lẽ đó hay không.

- *Lời lẽ hiện tại - hình thức*: Các cá nhân có những hệ thống hình tượng, biểu hiện, và năng khiếu khác nhau mà họ quen sử dụng để tạo dấu ấn trong các biểu hiện trí tuệ của mình. Trong phạm vi có thể, nên xác định “những hình thức thể hiện” yêu thích của một cá nhân và ghi nhớ các mối quan tâm mới liên quan đến các hình thức quen thuộc đó. Ví dụ, nếu một người thích minh họa đô thị, các hình thức này nên được khai thác khi có thể. Mặt khác, nếu người đó bị cuốn hút bởi những hiện thân về quan điểm mới, thì người tạo thay đổi phải cố gắng làm gương hoặc thể hiện các thay đổi mong muốn.

Tuy nhiên, quan trọng nhất đối với những ai liên quan đến thay đổi tư duy có lẽ là điều sau: Tránh chủ nghĩa tự tôn - nghĩa là tránh bị kẹt trong giải thích về sự việc của chính bản thân. Mục tiêu của việc gặp gỡ để tạo thay đổi không chỉ là phát biểu quan điểm của chính bạn mà đúng hơn là lôi kéo tâm lý của người kia. Nói chung, càng biết nhiều về *lời lẽ* và *thế mạnh* của người kia, về sự phản đối và cộng hưởng, càng vận dụng chúng triệt để, thì càng dễ thành công trong việc tạo ra thay đổi mong muốn - hay ít nhất cũng mở ra khả năng có thay đổi.

Tôi không biết rõ liệu Lawrence Summers hay Cornel West có “chuẩn bị” cho buổi gặp mặt không. Nhưng tôi biết rõ về thay đổi tư duy để nói rằng: tiếp xúc với một người quan tâm đến logic, tính nhất quán, sự thẳng thắn, và lập luận lời nói sẽ rất khác khi tiếp xúc một người quan tâm đến cảm xúc, lòng kính trọng, sự tinh tế, và những hình thức giao tiếp phi lời nói. Khi những mối quan tâm này đồng điệu

thì việc giao tiếp sẽ diễn ra tốt đẹp hơn nhiều so với những cuộc giao tiếp chỉ có sự lạc điệu.

Cuối cùng, chúng ta phải đối mặt với khả năng mọi nỗ lực tạo thay đổi đều kết thúc trong thất bại. Ví dụ, có lẽ những biểu hiện trí tuệ của Summers và West quá khác nhau đến nỗi tư duy của họ không thể gặp nhau. Trong trường hợp đó, có thể nên xúc tiến thông qua đối tượng trung gian, hơn là mạo hiểm với xung đột.

CUỘC ĐẤU TRÍ CỦA TỔNG THỐNG QUA THƯ TỪ

John Adams và Thomas Jefferson lúc đầu biết nhau trong bầu nhiệt huyết của Cuộc cách mạng Mỹ - họ là thành viên của Quốc hội liên lục địa, là những người đóng góp xây dựng Bản tuyên ngôn độc lập (dĩ nhiên soạn thảo ban đầu là của Jefferson), là những người chiến sĩ anh dũng trong các năm lịch sử tiếp theo^[120]. Xuất thân từ một gia đình có nền tảng chính trị ở Massachusetts, Adams là nhân vật lớn tuổi hơn: sớm chuyển sang đi theo con đường thực dân, thẳng thắn, hay khiêu khích, và tự tin. Jefferson người Virginia, nhỏ hơn 7 tuổi, là người mang tính ngoại giao hơn: dù là nhà tư tưởng thông thái và là một tác gia sáng suốt với tham vọng không kém, nhưng ông không thích đối đầu trực tiếp mà thích hoạt động phía sau hậu trường hơn. Từ những năm 1770 họ là các đồng nghiệp gần gũi - đúng hơn là bạn thân, theo xác nhận của chính họ - nhưng sau đó vào cuối thế kỷ họ đã trở nên xa cách nhau bởi những biến cố cá nhân và lịch sử. Và rồi, vượt qua hàng thập kỷ ly gián một cách kỳ diệu, cuối đời họ lại trở thành bạn của nhau - mỗi người đã có sự thay đổi rõ ràng trong suy nghĩ về người kia, và có lẽ cũng về chính bản thân.

Khi cuộc cách mạng không nắm chắc được phần thắng, cả Adams và Jefferson đều tham gia vào công tác ngoại giao ở châu Âu - Adams ở London và Jefferson ở Paris. Đó là khoảng thời gian họ gần gũi với nhau nhất trong đời. Họ viết cho nhau nhiều lá thư, cùng đi với nhau, cùng làm vườn với nhau, cùng trò chuyện, và xem nhau như những người bạn tâm giao. Theo bà Abigail Adams, không ai làm việc ăn ý với chồng bà như Jefferson^[121]. Tuy vậy ngay cả trong thời gian tương đối yên bình đó, cũng đã có dấu hiệu căng thẳng trong mối quan hệ.

Nhưng khác biệt về phong cách sống và triết lý chính trị của họ bắt đầu xuất hiện: Jefferson, người hoàn toàn theo chủ nghĩa dân chủ, dựa vào hệ thống vô chính phủ, có lòng tin hơn vào dân chúng nói chung; Adams, ngược lại, chưa tin tưởng vào những người thường dân, và cảm thấy cần có tác động vào họ. Viết thư cho bạn, Jefferson gọi Adams là “cò đại độc hại”^[122]; ông nói về sự huyền hoặc và mù quáng của Adams và gọi ông là “người dễ cáu với những tính toán xấu xa về cách tác động đến các động cơ chi phối con người”^[123].

Vào cuối thập kỷ, Hiến pháp và Ban tuyên ngôn nhân quyền đã trở thành luật pháp, George Washington được chọn làm Tổng thống đầu tiên trong sự tung hô, và con đường chính trị tương lai giữa Adams, Phó tổng thống, và Jefferson, Bộ trưởng Bộ Ngoại giao, trở nên u ám. Hai người không ai tuyên bố về tham vọng làm tổng thống nhưng toàn quốc đều cho rằng một trong hai người - hoặc cuối cùng là cả hai - sẽ tiếp nối Washington đã lớn tuổi. Về mặt lý thuyết, những người đã từng là bạn sẽ cũng bè cánh với nhau, nhưng họ lại chia xa. Người này ngày càng phỉ báng người kia. Sau một loạt những chuyện không may xảy ra, Jefferson tuyên bố về “những thành phần dị giáo đã nổi lên giữa chúng ta” nhưng khi một mình, ông thừa nhận đang ám chỉ John Adams. Đánh hơi thấy sự tấn công này, con trai Adams là John Quincy đã yêu cầu Jefferson giải thích. Jefferson gửi một lời xin lỗi ôn hòa đến người lớn tuổi hơn Adams, trong đó ông nói: “Chúng ta biết quá rõ tôi và ông có những suy nghĩ khác nhau về hình thức chính phủ tốt nhất, nhưng đó là sự khác biệt giữa những người bạn”. Adams được xoa dịu phần nào nhưng vẫn không bỏ lỡ cơ hội phàn nàn Jefferson: “Tôi nhớ ông và tôi chưa bao giờ có một cuộc nói chuyện nghiêm túc về bản chất của chính phủ cả”^[124]. Và trong một lá thư riêng gửi cho con trai ngày 3/1/1794, Adams cho rằng Jefferson là “con quỷ xảo quyệt nhất trong giới trí thức và đạo đức... ông ta cùng tham vọng như Oliver Cronrwell... tâm hồn ông đã bị đầu độc bởi tham vọng”^[125].

Một cơ hội cuối cùng để hâm nóng tình bạn, hay ít nhất cũng làm giảm tình trạng căng thẳng, xảy ra vào năm 1796 khi Adams, người theo chế độ Liên bang, thắng suýt soát để trở thành Tổng thống, và Jefferson, người theo chủ nghĩa cộng hòa có số phiếu cao thứ 2, được bổ nhiệm làm Phó tổng thống. Jefferson viết một lá thư thành tâm chúc mừng Adams, cố gia nhập bè cánh và xin sự ủng hộ của ông. Nhưng người bạn cũng là người cố vấn sáng suốt của Jefferson là James Madison, đồng hương Virginia, đã thuyết phục Jefferson đừng gửi lá thư đó. Ông giải thích rằng nếu Jefferson cuối cùng muốn theo đuổi các chính sách chống chế độ liên bang và vận động cho chiến dịch tranh cử tổng thống của mình thì ông không thể công khai ủng hộ Adams. ^[126]

Căng thẳng ngày càng gia tăng trong suốt một nhiệm kỳ làm tổng thống kém may mắn của Adams. Hơn một năm họ không nói với nhau một lời, và Jefferson lợi dụng mọi cơ hội để nhấn mạnh sự khác biệt giữa 2 người về quan điểm và tính khí. Adams cũng không đứng ngoài cuộc xung đột: nghe những lời chỉ trích của Jefferson, ông mô tả đầu óc Jefferson “đã bị tham vọng ăn rồng như sáo ong, do vậy mà yếu đuối, lộn xộn, ngu xuẩn và dốt nát” ^[127].

Vào năm 1801, khi Jefferson tiếp bước Adams trở thành Tổng thống thứ 3 của Mỹ, hai người không hề nói chuyện với nhau. Trong khoảng thời gian từ 1801 đến 1812 — hơn 11 năm dài định mệnh - hai người đàn ông không trao đổi một lời hay thư từ gì. (Thú vị là Jefferson có trao đổi thư từ với người vợ của Adams là Abigail, nhưng việc trao đổi này chỉ càng gia tăng sự cách biệt giữa hai người khổng lồ nước Mỹ này).

Vào đầu thập kỷ thứ 2 của thế kỷ XIX, chắc không ai ngờ rằng Thomas Jefferson, lúc đó đã gần 70, và John Adams, khoảng giữa 70, lại hòa giải với nhau. Hai người, lúc này đã là những chính trị gia lão thành, có lẽ sẽ không liên hệ lại với nhau nếu không có sự can thiệp khôn khéo của Benjamin Rush, nhà vật lý học nổi tiếng, bạn của cả 2

người. Năm 1809, Rush kể cho Adams nghe về giấc mơ mình thấy 2 cựu tổng thống trở thành những người bạn tâm giao (lời của ông là “những người bạn ganh đua”) và chất xúc tác bất ngờ này đã khuyến khích Adams, vào ngày đầu năm 1812, viết một thông điệp hòa giải ngắn gọn tới Jefferson. Khi điều này diễn ra, Jefferson hiểu nhầm ý bức thư - vô tình hiểu hình ảnh vãi thô theo nghĩa đen thay vì theo nghĩa tu từ. May mắn là sự hiểu lầm của ông đã không làm gián đoạn việc trao đổi - mà hẳn đã nhân cách hóa nó^[128].

Phần còn lại, như mọi người nói, là lịch sử thư từ. Trong 15 năm cho đến lúc chết - theo ý trời, cũng cùng ngày 4/7/1862, kỷ niệm 15 năm ký kết Bản tuyên ngôn độc lập - 2 người đàn ông đã trao đổi 158 lá thư. Bắt đầu bằng các thảo luận về những mối quan tâm khác nhau, nhưng xuyên suốt trong các thư từ của họ là những trao đổi nghiêm túc về quan điểm của các chủ đề mà họ bất đồng (bản chất của giới quý tộc, những rủi ro tương đối của chế độ quân chủ so với chính phủ thường dân) cũng như về các vấn đề mà họ nhất trí. Như Adams ghi trong một lá thư ban đầu, “Ông và tôi không được chết trước khi chúng ta có thể giải thích về bản thân với nhau”^[129]. Dĩ nhiên, cả hai đều nhận ra rằng họ đang viết cho lịch sử. Nhưng chỉ có những người tiêu cực nhất mới phớt lờ đi các khía cạnh nhân bản và cá nhân của việc trao đổi này.

Tôi tin rằng tình bạn của họ đã thật sự được phục hồi, và theo đó, tư duy của 2 người đàn ông cũng thay đổi. Và tôi tin rằng có sự thay đổi này là do cả 2 người đàn ông đều có thể chấp nhận và thậm chí đánh giá cao sự khác biệt cũng như những ràng buộc chung giữa họ. Adams vẫn là Adams: hay khiêu khích, nói nhiều, bừa bãi; Jefferson vẫn là Jefferson: nghệ sĩ, tinh tế, không nói ba hoa. Cả hai đều không tư bỏ nhưng gì mình tin tưởng dù biết rằng người kia không cùng chia sẻ một niềm tin nào đó. Tuy nhiên, đồng thời, mỗi người đều dành cho người kia cơ hội điều chỉnh hay tiết chế quan điểm của mình mà không biến việc trao đổi thành một trận địa. Và không nghi ngờ gì, với

sự chín chắn của tuổi tác và với việc nhận ra rằng họ đều đã là các nhân vật lịch sử, những căng thẳng nguy hiểm nhất đã bị chôn sâu hay ít nhất cũng được xoa dịu. Cả hai đều cảm thấy cần lên án những nhận xét tồi tệ nhất của họ trước kia về các điều kiện bên ngoài và về những người hiểm độc khác, và cần nêu bật lên sức mạnh tình bạn của họ trước kia, phát triển từ khi bắt đầu cuộc chiến cách mạng và củng cố mạnh hơn khi họ liên kết trong công tác ngoại giao cũng như trong thiết lập quốc gia những năm ngay sau chiến tranh.

Tuy vậy, không thể có lại tình bạn nếu 2 người đàn ông không quét sạch bầu không khí cũ. Trong năm đầu làm tổng thống, Jefferson đã viết rất tệ về Adams, gọi ông này là một nhà tư tưởng thụt lùi, luôn chống lại tất cả mọi hình thức tiến bộ^[130]. Khi lá thư này được công khai, Adams yêu cầu chứng minh. Nhận ra rằng mình đã sai, Jefferson nói rằng ông không thực sự nói đến bản thân Adams, mà là những người giả vờ ủng hộ Adams nhưng lại là kẻ thù của ông. Tự hào, Adams tiếp tục đưa ra các chỉ trích sai lầm về thời kỳ tổng thống của ông. Theo nhà sử học Joseph Ellis: “Đó là tầm quan trọng ý nghĩa của thư từ... Việc đối thoại không còn là chân dung tĩnh lặng của những người tộc trưởng mà trở thành một cuộc tranh luận giữa các ý kiến khác nhau về di sản cách mạng”^[131]. Cuối cùng thì Jefferson cũng thành công trong việc đặt những quan điểm khác biệt lâu đời vào một bối cảnh lớn hơn:

Bao giờ cũng tồn tại các đảng phái chính trị giống nhau nhưng gây bối rối cho nước Mỹ... Chúng ta chia làm 2 đảng phái... Ở đây tôi và ông lần đầu tiên chia rẽ và vì chúng ta là những người hoạt động trên chính trường lâu nhất, cũng như tên tuổi chúng ta đã quá quen thuộc với người dân, đảng phái cho rằng ông có suy nghĩ giống họ đã đặt tên ông dẫn đầu; đảng kia cũng cùng lý do đã chọn tên tôi... Bản thân chúng ta cũng phải chịu đựng, như ông đã diễn tả rất

hay, khi là đối tượng bị động trong bàn luận của công chúng... và về cùng một vấn đề hiện chia rẽ đất nước chúng ta: rằng ai cũng cho tư tưởng của bên mình là của số đông, hoặc của số ít, tùy theo thể chế và tình huống của người đó.
[\[132\]](#)

Mặc dù việc trao đổi mang tính lịch sử này diễn ra cách đây gần 2 thế kỷ, trước khi có các công nghệ hiện đại để lưu trữ, việc hai người đặt suy nghĩ của mình lên trang giấy đã cho phép chúng ta hình dung được chặng đường của tình bạn, của thời gian chia xa, và rồi chấp nối lại giữa họ. Và chúng ta có thể thấy qua tài liệu lưu trữ này quá trình vô số các trao đổi trong thập kỷ rưỡi cuối cùng đã điều chỉnh quan điểm của cả hai cựu tổng thống - sự điều chỉnh này là then chốt nếu muốn kết nối lại tình bạn. So sánh với việc đối mặt giữa Summers và West, tôi nhận thấy mỗi người họ đã tìm kiếm điểm chung: giữa những xem xét hợp lý và hiệu quả; giữa đối mặt trực tiếp với đấu tranh gián tiếp; giữa cá nhân và chính trị. Mỗi người cân nhắc tìm ra các sự kiện trong quá khứ khi họ còn ở cùng phe cũng như tìm hiểu các sự kiện hiện tại mà họ đồng quan điểm, và họ không cố chấp trong một số vấn đề (như số phận của nô lệ) mà họ phải công nhận rằng họ bất đồng. Jefferson thừa nhận ông đã sai trong một số vấn đề (ví dụ như Cuộc cách mạng Pháp) và xin lỗi về một số cuộc tấn công xấu xa do các tay sai chính trị của mình nhắm vào Adams; phải là một người vĩ đại mới có thể thừa nhận nhưng sai lầm như vậy. Adams rất xúc động trước lời xin lỗi, gọi lá thư đó là “một trong những lời an ủi nhất mà tôi đã nhận” và đáp lại, ông bảo vệ Jefferson trước những lời buộc tội ông này đã bỏ đi một số đoạn trong Bản tuyên ngôn ban đầu [\[133\]](#). Thực sự đã có sự cho đi và nhận lại – mỗi người không hề có ý định lấn át trong cuộc trao đổi. Họ còn đùa với nhau về ngôn ngữ, về các tác phẩm văn học kinh điển, về việc ai trong số họ đã bị lãng mạ nhiều hơn; họ đã xót thương về những nỗi đau tích tụ của người kia. Đáng

mừng là cả hai đều thích viết và viết giỏi, vì thế hình thức trao đổi này tương đối thoải mái, đúng hơn là tiếp thêm sinh lực bổ ích cho họ. Người này có thể tiếp cận tinh thần của người kia, khiến 2 suy nghĩ tiến gần lại nhau hơn - tạo nên sự thay đổi tư duy cho lẫn nhau. Cuối cùng, vượt lên mọi lý lẽ, vượt lên những biến cố trên thế giới, chính việc cùng nhau tái lập sự cộng hưởng đã hàn gắn tình bạn. Như Adams đã giải thích với Josiah Quincy, người em rể họ, rằng:

Tôi không tin ông Jefferson đã từng căm ghét tôi. Ngược lại, tôi tin rằng ông ấy luôn thích tôi... nhưng ông ấy muốn trở thành Tổng thống nước Mỹ mà tôi thì lại cản đường. Vì vậy, ông phải làm mọi việc để kéo tôi xuống. Nhưng nếu tôi cãi nhau với ông ấy về điều này thì có lẽ tôi sẽ phải cãi nhau với tất cả mọi người liên quan đến đời tôi. Đó là bản chất con người... ông Jefferson và tôi đã già và rút lui khỏi chính trường. Vì vậy chúng tôi lại trở về thời thân thiện xa xưa.
[\[134\]](#)

THAY ĐỔI TƯ DUY CỦA NHỮNG NGƯỜI GẦN GŨI NHẤT

Có thể thấy nhiều người cố gắng thay đổi tư duy của những người xung quanh, từ người đồng nghiệp muốn thay đổi công việc thường ngày với người ở văn phòng kế bên, cho đến người hàng xóm không chấp nhận thói quen vẽ đêm của người ở bên kia đường, ở đây tôi sẽ tập trung vào 2 dạng thay đổi tư duy phổ biến trong môi trường gần gũi: trong gia đình và giữa những người yêu nhau.

Trong gia đình

Đối với hầu hết chúng ta, hình thức thay đổi tư duy cơ bản - cũng như ban sơ - bao gồm những trao đổi diễn ra trong gia đình. Lúc đầu, đó là mối quan hệ không cân xứng. Bố mẹ (hay người giám hộ) có kiến thức và quyền hành hơn, tìm cách tác động đến những gì mà trẻ nên tin tưởng và hành động theo. Không cần sử dụng vũ lực trực tiếp, người lớn được trợ giúp bởi một quá trình mà các nhà tâm lý học gọi là *khẳng định bản thân* ^[135]. Trẻ nhận thức về những điểm tương đồng giữa chúng và một người lớn nổi bật, mong muốn trở nên giống người lớn mà chúng yêu thích, và theo đó hình thành các hành vi. Nếu người lớn thể hiện quan điểm rõ ràng về một chủ đề, thì trẻ bắt chước cũng sẽ tán đồng với quan điểm đó. Có thể nói rằng những lời nói và hành động của người mẫu sẽ cung cấp các biểu hiện đa dạng có tác dụng cộng hưởng với trẻ. Những người lớn giỏi giảng hay hấp dẫn có thể khai thác hiện tượng khẳng định bản thân nhằm tạo nên các thay đổi tư duy và hành vi mà họ cho là quan trọng.

Nhưng vào khoảng 10 tuổi, các bạn đồng lứa bắt đầu có tầm quan trọng hơn so với bố mẹ trong việc thay đổi tư duy, đặc biệt là ở

Mỹ^[136]. Bọn trẻ thường dễ hòa đồng với những gì bạn đồng lứa nói và làm, và có khuynh hướng bắt chước chúng. Điều này đặc biệt đúng khi nhóm trẻ đồng lứa có các điều kiện đáng ao ước về quyền lực, sức mạnh, sự nổi tiếng và/hoặc những nguồn lực mà chúng có. Đối tượng cộng hưởng đã thay đổi.

Vào những năm thanh thiếu niên sau đó, trẻ có các quan điểm mạnh mẽ của riêng mình và không hẳn lúc nào cũng giống với ý kiến của bố mẹ hay những người lớn khác trong cộng đồng. Hơn nữa, lớp trẻ này sẵn sàng thể hiện ý kiến của chúng một cách mạnh mẽ và vững chắc – cả nghĩa đen lẫn nghĩa bóng - trong cuộc đối đầu với người lớn. Những đầu óc non trẻ trước kia bây giờ trực tiếp thách thức với những đầu óc già hơn.

Ở thời điểm này, để tránh sự bùng nổ, cả hai bên tham gia đều phải chuẩn bị cho một sự chuyển đổi dần dần từ mối quan hệ ra lệnh/phục tùng sang mối quan hệ tương đối bình đẳng. Trong xã hội hiện đại, khi con cái đến độ tuổi 25 hay 30, bố mẹ còn rất ít ảnh hưởng. Thách thức trong giai đoạn chuyển đổi này là tìm cách vận dụng hợp lý quyền hành và kiến thức phong phú của bố mẹ trong khi vẫn công nhận các quyền lợi hợp pháp, kiến thức, và mục tiêu của những thanh niên đang lớn. Lý lẽ, nghiên cứu, và các biến cố nói chung có vai trò quan trọng trong khi các đòn bẩy về nguồn lực và cách tiếp cận đa dạng có thể ít nổi bật hơn.

Cuối cùng, công bằng dù khó khăn vẫn chiến thắng. Trẻ con lớn lên, rời khỏi gia đình, tự tạo cuộc sống riêng với các giá trị của riêng chúng. Lúc đó, mỗi thế hệ có mỗi con đường riêng. Tuy vậy, vẫn có những tình huống khó khăn - hay còn gọi là khủng hoảng - nảy sinh, và lòng can đảm của cả hai thế hệ bị thử thách. Nhiều độc giả có thể biết ngay vai trò khó khăn của thế hệ giữa - bị mắc kẹt giữa các nhu cầu mâu thuẫn của bọn trẻ đang lớn và của bố mẹ đang già đi của mình. Và cho đến cuối đời, bọn trẻ (bây giờ đã là trung niên) sẽ đóng vai trò là những tác nhân tinh thần cho bố mẹ, những người không còn

đủ sức tự xoay. Khi không thể thay đổi tư duy một cách tự nguyện thì có thể phải “tiếp quản” toàn bộ.

Những người yêu nhau

Tình yêu là cảm xúc mạnh mẽ nhất của con người - đúng vậy, chỉ có căm thù (hình thức đối lập) là cảm xúc duy nhất mạnh mẽ ngang tình yêu. Tình yêu của bố mẹ dành cho con cái, của người chiến sĩ tử vì đạo với đại nghĩa, của hai người trưởng thành - là nguồn cảm hứng của những vần thơ, những vở kịch lôi cuốn, những hình thức phim ảnh và nghệ thuật xuất sắc. Trải nghiệm những cung bậc của tình yêu, các cá nhân thường có xu hướng thay đổi hoàn toàn lý trí và tình cảm. Không có động cơ nào mạnh mẽ hơn. Những hành động say mê nhất trong cuộc đời mỗi người đều được tình yêu truyền cảm hứng.

Hãy xem câu chuyện của Andrei Sakharov, nhà vật lý học người Nga nổi tiếng, và Elena Bonner^[137]. Mặc dù là người phát minh bom hydro, nhưng vào những 1970 Sakharov thay đổi quan điểm về việc sử dụng vũ khí hạt nhân – phần lớn là do cảm giác tội lỗi của ông về sự phá hủy sức khỏe của những người dân sống gần khu thử nghiệm bom. Chính người yêu mới (và sau này là vợ) của Sakharov, Elena đã thuyết phục ông công khai quan điểm mới. Sakharov bắt đầu cho xuất bản những tập viết tay quan trọng, tham gia nhiều cuộc họp chống đối, và trực tiếp thách thức các nhà chức trách trong hệ thống khoa học và chính trị. Ông rất vô tư, mặc dù đầu tiên ông bị giam pha, sau đó bị tẩy chay, và cuối cùng là bị bắt giữ 7 năm ở thành phố Gorky xa xôi. Tình yêu và sự ủng hộ của Elena Bonner đã cơ bản thay đổi suy nghĩ của chồng về những gì ông sẵn sàng làm vì công chúng và về bao nhiêu hình phạt ngược đãi mà ông phải chịu. Nhưng tình yêu cũng có thể là cái bẫy. Một gián điệp quyến rũ có thể thuyết phục người yêu phản bội lại tổ quốc; người dẫn đầu có sức ảnh hưởng của một tổ chức khủng bố có thể thuyết phục các thành viên làm những hành động hèn nhát; một người bố hoặc mẹ có thể có hành động phá hoại ngu xuẩn vì con

họ bị xỉ nhục. Bất kỳ ai muốn thay đổi tư duy phải ý thức được tác động của tình yêu - vì tình yêu có thể tạo nên những thay đổi mong muốn một cách nhanh chóng đến kinh ngạc hoặc cũng có thể gây phá hoại với tốc độ khủng khiếp.

Niềm đam mê và tình yêu của tuổi trẻ phải nhường đường cho tình yêu cả đời, có thể ít nồng nhiệt hơn nhưng lại có mối ràng buộc sâu sắc - như tình yêu chồng vợ chẳng hạn. Thường thì hai người có nhiều tư tưởng khác nhau lại yêu nhau - quả vậy, đôi khi sự đối lập đó lại phát ra sức hấp dẫn. Qua thời gian, cả hai đều biết về những quan điểm trái ngược của nhau. Nếu sự khác biệt vẫn cố chấp tồn tại, chúng có thể gây rắc rối cho mối quan hệ - đặc biệt khi mỗi người đều dốc lòng với lập trường của mình và tham gia vào các hoạt động đại chúng khuếch trương sự khác biệt đó. (Về mặt này, cuộc hôn nhân rõ ràng hạnh phúc giữa nhà chiến lược phe Dân chủ James Carville và học giả phe Cộng hòa Mary Matalin quả là thú vị). Có lẽ trong trường hợp đó, hai người nên xác định những giới hạn nhất định hoặc chỉ hạn chế thảo luận (hay tranh luận) về các tình huống đã đề cập và chia sẻ những quan điểm chung. Tuy nhiên, nói chung tình yêu thành công trong vai trò cầu nối giữa các quan điểm trái ngược này. Cả hai bên đều điều chỉnh quan điểm của mình, chấp nhận một số quan điểm của người kia, do đó cảm thấy đồng thuận với nhau hơn - dù là vấn đề chính trị, tôn giáo, xã hội, nghệ thuật, văn hóa hay ẩm thực. Những căng thẳng tương tự cũng xảy ra trong việc nuôi dạy con cái, và một lần nữa, tình yêu lại hàn gắn hoặc hóa giải các ý kiến trái ngược nhau.

Leo Tolstoy đã nắm bắt rất hay tâm lý đồng điệu của 2 nhân vật yêu nhau trong *Anna Karenina*. Khi trao đổi với nhau, Kitty và Levin không cần phải nói cả câu hoàn chỉnh. Thay vào đó, họ dùng những chữ tắt. Do đó khi Levin viết “K E T L, Đ Đ L K T, Y E L L Đ H K B G?”, Kitty hiểu chính xác ý anh là “Khi em trả lời, điều đó là không thể, ý em là lúc đó hay không bao giờ?”. Họ tiếp tục trao đổi ý nghĩ bằng hình thức viết tắt này. Tolstoy giải thích: “Levin đã quen với việc

thể hiện suy nghĩ của mình hoàn toàn không cần dùng từ chính xác: Anh biết rằng vợ anh với tràn đầy tình yêu, như lúc này, sẽ hiểu nhưng điều anh muốn nói dù chỉ từ một gợi ý nhỏ, và đúng là như vậy”^[138].

Người ta thường nói rằng khi già đi các cặp vợ chồng càng giống nhau. Dù điều đó có đúng hay không, thì có vẻ rõ ràng qua thời gian, các cặp vợ chồng thường nhìn thế giới theo cách giống nhau - cơ bản người này thay đổi tư duy của người kia ở mức gần như ngang nhau. Chắc chắn những người yêu nhau này cuối cùng đã sử dụng tất cả các đòn bẩy mà họ có thể nắm bắt. Mặc dù ban đầu có thể vẻ đẹp bên ngoài và sức mạnh tinh thần đã hấp dẫn người này yêu người kia, nhưng sau cùng chính việc cùng nhau thay đổi tư duy đã giúp mỗi quan hệ của họ bền vững.

CHƯƠNG 9

THAY ĐỔI TƯ DUY BẢN THÂN

Đầu cuốn sách tôi đã mô tả quá trình tác giả Nicholson Baker thay đổi suy nghĩ về cách ông thích trang trí cho căn hộ của mình. Trước đó ông thích hình thức trang trí ngoại lai mà trong số nhiều thứ khác có những chiếc máy xúc, một ngày ông thức tỉnh nhận ra rằng ông đã gạt bỏ ý tưởng đó. Thêm vào đó, ông không thể xác định được chính xác thời điểm hay cách ông thay đổi tư duy; nó diễn ra dần dần, qua thời gian, có thể là kết quả của một số các thay đổi nhỏ trong ý niệm và biểu hiện trí tuệ của ông.

Quả vậy, trong tất cả các khám phá về thay đổi tư duy trong cuốn sách cho đến lúc này, từ những nhà lãnh đạo ứng phó với quốc gia cho đến nhà trị liệu giải nghĩa giấc mơ của một bệnh nhân yếu ớt, thì phạm trù về quá trình thay đổi diễn ra trong chính tư duy chúng ta có lẽ là điều thú vị nhất. Tư duy chúng ta thay đổi có thể là vì bản thân chúng ta muốn hoặc vì những điều xảy ra trong cuộc sống tinh thần tạo nên.

Như Baker đã nhắc nhở chúng ta, sự thay đổi có thể diễn ra ở bất kỳ lĩnh vực nào: niềm tin chính trị, niềm tin khoa học, cương lĩnh cá nhân, hay quan điểm về bản thân. Cũng có sự thay đổi êm đềm và hòa hợp, những thay đổi tư duy đặc biệt sâu sắc khi nó biến đổi cuộc đời chúng ta một cách nền tảng.

Tất cả 7 yếu tố đòn bẩy đều đóng vai trò thay đổi tư duy của bản thân chúng ta. Những đề đơn giản, chúng ta hãy cùng xem xét một ví dụ về sự biến đổi lớn xuất phát cơ bản từ một trong các yếu tố R của chúng tôi - biến cố xảy ra trên thế giới - và về cách thay đổi tư duy nền tảng của nhà lãnh đạo 55 tuổi sau biến cố ngày 11/9/2001.

TỔNG THỐNG GEORGE W. BUSH: THAY ĐỔI TƯ DUY ĐIỂN RA Ở WASHINGTON

Là một tay chơi không định hướng hay tham vọng gì trong những năm còn trẻ, George W. Bush tuy nhiên lại có các bước tiến ổn định trong kinh doanh và chính trị trong suốt những năm 1990, rồi nhanh chóng ngồi vào ghế Tổng thống. Sau khi người cha bị thất bại vào tay Bill Clinton trong đợt tái cử năm 1992, Bush con đã quyết chí không phạm sai lầm như cha - không chỉ trong đợt tranh cử mà cả trong thời gian làm Tổng thống nếu được bầu. Sau khi cuộc bầu cử khép lại một cách bất thường với hậu quả căng thẳng và nhiều vết tích trong cả nước, Bush đã tuyên thệ nhậm chức vào tháng 1 năm 2001.

Ngay cả những người ủng hộ thân cận nhất của Bush cũng phải thừa nhận rằng ông chỉ tốt mã cho chức vị Tổng thống hơn là có thực tài cho các quyết định khó khăn - và đặc biệt là những quyết định mang tính chất quốc tế mà chắc chắn ông sẽ phải đối mặt. Trong các cuộc phỏng vấn và hội nghị báo chí, Bush tỏ ra không thông thạo về nhiều vấn đề. Phản hồi về cuộc gặp Bush tháng 6 năm 2001, Đại diện bang New York Peter King nói: “Ông ấy vẫn đang làm quen với vị trí mới. Ông ấy có hai hoặc ba điều trong đầu để nói và chỉ vậy thôi”. Nghị sĩ bang Florida Bob Graham cũng có ý kiến tương tự: “Ông ấy chưa thật sự vào cuộc. Có vẻ ông chỉ có khả năng tập trung vào những việc ông xác định là ưu tiên và bỏ qua những việc khác. Đối với một số người điều này chứng tỏ ông thiếu sự quan tâm”^[139]. Và một đảng viên Cộng hòa tích cực, Nghị sĩ bang Nebraska Chuck Nagel nhận xét rằng “Bush nhậm chức mà không có bề dày kinh nghiệm về chính sách ngoại giao... và ngay lập tức điều đó đưa ông vào ngõ cụt”^[140].

Được hỏi về những mục tiêu đối nội, Bush không có gì nổi bật để nói; đa số ông chỉ đề cập đến việc cần thiết phải hạ thuế và giảm chi phí chính phủ trong mặt trận đối nội. Ông nổi tiếng về việc đã cải tiến điều kiện giáo dục cho thanh thiếu niên kém may mắn ở Texas và phấn đấu đạt những thành quả tương tự trên phạm vi cả nước. Về mặt đối ngoại, ông quy tụ các cố vấn đã từng phục vụ cho cha ông. Phê phán các chính sách ngoại giao không nhất quán của Clinton, nhóm Bush đã đưa ra chính sách đối ngoại êm dịu: quân đội mạnh, tránh xa các vụ lộn xộn ở những vùng không quan trọng đối với an ninh nước Mỹ, xem nhẹ việc “xây dựng đất nước”, và một chính sách thực dụng, trong đó hạ thấp nhân quyền, thay vào đó gia tăng mối quan hệ với Trung Quốc, Nga, Nhật Bản và châu Âu để nắm chặt các lợi ích kinh tế của bản thân. Rạn nứt lớn nhất giữa chính quyền hai đảng nằm ở chính sách ngoại giao quá đơn phương của Bush: Bush tỏ ra không thích hợp tác với các nước khác và xem thường hiệp định Kyoto về việc sử dụng năng lượng cũng như hiệp ước chống đạn đạo với Liên bang Nga. Suốt mùa xuân và mùa hạ năm 2001, hầu hết các phân tích - dù ủng hộ hay chỉ trích - cũng đồng quan điểm với mô tả ở trên của tôi, tuy có thể sử dụng động từ hay tính từ ở các mức độ khác nhau.

Bức tranh toàn cảnh này thay đổi hoàn toàn trong thời kỳ hậu 11/9/2001. cái ngày kinh khủng khi bốn khủng bố Al-Qaeda lái máy bay phản lực đâm vào tòa tháp đôi của khu Trung tâm thương mại thế giới ở Manhattan và vào Lầu năm góc ở bên ngoài Washington. Nói chung, chúng ta nghĩ người trẻ sẽ dễ dàng thay đổi và người già sẽ thích giữ lối cũ. Vào tháng 9 năm 2001, Bush đã 55 tuổi - tính toán cách gì (chứ không chỉ cách tính của tôi) thì cũng già chứ không trẻ. Dù tỏ ra có những bước trưởng thành đáng kể từ tuổi 20 và 30, nhưng Bush không có chiều hướng nắm bắt các chi tiết hay suy nghĩ về những xu hướng quốc tế lớn. Ông cũng không tỏ ra có nhiều tiềm năng thay đổi tư duy về các chính sách quan trọng - người ta có cảm giác rằng ông hài lòng nghe theo những lời khuyên của ban bộ nội bộ

phe mình và nếu nghi ngờ ông sẽ nhờ tới tài cố vấn của người cha vốn ôn hòa và có kiến thức.

Vậy mà trong thời gian sau buổi sáng ngày 11/9, giới quan sát thấy rõ ràng Bush đã thay đổi. Khi quay trở lại Nhà Trắng sau ngày hôm đó, Bush có một sứ mệnh mới và xác thực: Ông là Tổng thống nước Mỹ, người sẽ làm bất cứ điều gì để nhổ tận rễ bè lũ khủng bố và không để những việc tương tự tái diễn. Ông nói với các cộng sự ngày hôm đó: “Chúng ta phải chiến đấu. Đó là lý do chúng ta được trả lương, các bạn”^[141]. Ông rất tập trung và quyết tâm. Ông trở nên thông thạo hơn rất nhiều về chính sách ngoại giao, ông phát triển quan hệ cá nhân với các nhà lãnh đạo mà tên tuổi ông chỉ biết tới cho đến lúc đó. Những người chỉ trích ông đã đảo ngược các đánh giá trước đây. Nghị sĩ Graham nói “Tôi rất ấn tượng về mức độ nắm bắt các chi tiết của ông”, Đại diện King thì nói “Nếu ông ấy biết mình đang nói gì, tận dụng thời gian, tỏ rõ sự quan tâm và sẵn sàng chiến đấu vì điều đó thì chúng ta dễ dàng đứng về phía ông ấy hơn”; và Nghị sĩ Hagel thì cho rằng Bush “đã bắt đầu tìm ra con đường của mình”^[142]. Từ chủ trương đơn phương trở thành chủ trương đa phương, từ chính sách cô lập trở thành chính sách quốc tế. Người lãnh đạo từng không muốn bị lôi kéo vào công việc của nước khác đã trở nên sẵn sàng tham chiến ở Afghanistan, Ấn Độ, Pakistan, và Trung Đông, duy trì quân đội ở vùng Balkans, và đáng chú ý nhất là tiến hành chiến tranh trên toàn Iraq. Bush cũng thay đổi quan điểm về các vấn đề ông đã có thành tích trước kia: ví dụ như cần có một sự cải tổ toàn bộ, và nên thiết lập một vị trí tầm nội các chuyên viên phụ trách về an ninh nội địa.

Bush dành toàn bộ sức lực để xây dựng những liên minh quốc tế giống như liên minh chiến tranh Vùng vịnh thời cha ông 10 năm trước; xúc tiến thành công chiến tranh đánh đuổi lực lượng Taliban ra khỏi Afghanistan; tiếp tục truy đuổi Al Qaeda với tất cả những phương tiện tài chính, quân đội, và điều tra hiện có; dẫn dắt cuộc chiến đa quốc gia chống Iraq - dù cuối cùng ông bị một số nước lớn và đa số

dân chúng trên thế giới chống đối; và rồi chuyển sang Liên hợp quốc trong những ngày tháng nguy hiểm sau chiến tranh. Không còn chịu im lặng theo chủ trương đơn phương, Bush cố gắng duy trì quan hệ chặt chẽ với lãnh đạo các quốc gia sẵn sàng tham gia vào tấn công khủng bố và cô lập cái ông gọi là “trục quỷ dữ” - gồm những nước như Iran, Iraq, Syria, và Bắc Triều Tiên, vì cho rằng các nước này đang tăng tốc về chiến tranh sinh học hay hạt nhân, và đang hậu thuẫn hoặc chứa chấp bọn khủng bố lưu vong. Tất cả các báo cáo đều cho rằng Bush đã có quan điểm mục đích mới, một nền tảng kiến thức chưa rõ ràng trước đây; thay vì chỉ đơn giản lên chiến dịch để thắng cử, bây giờ ông đã tìm cách sử dụng nhiều đòn bẩy nhà nước nhằm đạt được những mục tiêu chính sách cụ thể. Như một nhà quan sát đã nói “Sự kiện thể hiện mục đích chứ không phải tư tưởng. Giống như Bill Clinton khi nhậm chức với trọng tâm chú ý đến đối nội, ông Bush đã hứa sẽ hạn chế và giảm mối quan hệ bên ngoài. Tuy vậy tác động lớn nhất trong năm là sự mở rộng to lớn quan hệ đối ngoại của Mỹ. Chúng tôi đã gửi nhiều đội quân và nhiều nhóm bí mật đến các quốc gia mới, bắt tay với nhiều đồng minh mới, đặt cơ sở quân sự ở nhiều khu vực mới, và tham gia vào nhiều xung đột mới”^[143]. Người khác nói: “Bây giờ rõ ràng Tổng thống Bush, người từng theo chủ nghĩa biệt lập, đã có chương trình tái lập lại thế giới, cạnh tranh với những chính sách của Harry Truman và Woodrow Wilson về mặt tham vọng, phạm vi và lý tưởng”^[144].

Có người thay đổi tư duy vì họ muốn, cũng có người bị buộc phải thay đổi. Không có gì là thiếu tôn trọng tổng thống Bush nếu nói rằng sự thay đổi tư duy của ông không phải là chủ ý của bản thân ông. Nói theo câu cách ngôn cũ của Shakespeare “George Bush không sinh ra để làm một người thay đổi tư duy; mà sự thay đổi tư duy đã chọn ông”. Điều không thể dự đoán được là Bush đã thay đổi.

Đương nhiên chúng ta không thể biết điều gì đang diễn ra trong đầu Bush. Ông không phải là người có bản chất nội quan, và dù ở mức

độ nào ông cũng không thích chia sẻ nội quan của mình cho các nhà báo thông thường, chưa nói đến những nhà tâm lý học không mấy liên quan. Tuy vậy, tôi có thể tuyên bố chắc chắn rằng Bush hẳn đã có rất nhiều cuộc đối thoại không chỉ với người khác mà còn với bản thân. Tổng thống nước Mỹ, một quốc gia có quyền lực nhất trong trí nhớ của nhân loại, có một vị trí rất khác với bất kỳ người nào. Ông có thể thoải mái xin ý kiến của bất kỳ ai ông thích. Nhưng cuối cùng, và đặc biệt khi có nhiều ý kiến khác biệt nhau, thì trách nhiệm cuối cùng vẫn thuộc về ông.

Một người có thể chứng tỏ cho người khác thấy mình đã thay đổi tư duy trong khi bản thân lại cảm thấy mình vẫn không thay đổi gì. Cần phải có niềm tin nhất quán và sự tự tin rằng mình đạt được sự nhất quán đó, thì mới có được sự kiên định có ý thức, và điều này đặc biệt đúng với trường hợp người của công chúng. Các chính trị gia Mỹ phải tuyên thệ sẽ công khai những thay đổi trong tư duy, vì sợ bị cho rằng yếu đuối hay không nhất quán. Như David Brooks nhận xét “Bush sẽ làm bất cứ điều gì để chiến thắng, và những nghị sĩ trong bộ máy của ông có khả năng nhìn nhận chân thật về sai lầm của mình. Nhưng bạn sẽ không bao giờ thấy họ công khai thừa nhận chúng”^[145]. Dù vậy, ít nhất tôi cũng cho rằng Bush đã thay đổi quan điểm về mục tiêu làm tổng thống của mình. Tôi cũng suy luận rằng Bush đã thay đổi tư duy về sứ mệnh của đời ông; về mối quan hệ của Mỹ với các nước khác; về sự cần thiết phải tham gia vào nhiều nơi khó khăn trên thế giới, bao gồm cả những nơi ông không biết đến nhiều và cơ hội thành công của ông rất mong manh; về tầm quan trọng của việc trao đổi sứ mệnh quốc gia với người dân cũng như với nước ngoài; về những hiểm nguy từ bọn khủng bố; về sự đồng thuận cần thiết giữa hai đảng trên các vấn đề then chốt; và về tầm quan trọng của thể chế nhà nước vững mạnh, có thể hợp nhất một cách khôn ngoan từ lực lượng an ninh đối nội tới cho đến các cơ quan tình báo và nhập cư cũ. Quả vậy, như tờ *Business Week* đưa tin “Trong vòng 12 tháng qua, nước

Mỹ đã cho thấy sự gia tăng chi phí chính phủ cho quốc phòng trong một năm lớn nhất, chiếm 1% GDP kể từ năm 1982. Đã có nhiều luật lệ hơn, nhiều giám sát pháp luật hơn, và nhiều can thiệp của chính phủ hơn bất kỳ lúc nào kể từ cuối những năm 70”^[146]. Thật khó tưởng tượng các xu hướng này sẽ ra sao nếu Bush không thay đổi quan điểm về các vấn đề then chốt.

Du có những hạn chế gì, từ nhỏ George W. Bush đã có vẻ giỏi giang về cái tôi gọi là *năng khiếu giao tiếp* - một phần công cụ trí tuệ của chúng ta liên quan đến việc hiểu biết và động viên người khác. Ông thích những người khác, và ông cảm thấy tự hào khi biết họ ở trường, có thể ông chỉ là một học sinh bình thường nhưng ông đã nổi bật với kỹ năng kết bạn và học hỏi người khác. (Đúng vậy, tôi suy luận rằng những khó khăn bẩm sinh về việc học đọc và các kỹ năng ngôn ngữ khác có lẽ đã thúc đẩy cậu Bush trẻ, thích đàn đúm, trau dồi những kỹ năng cá nhân). Ông tiếp tục mài giũa các kỹ năng này trong suốt thời sinh viên, thời học kinh doanh, thời ăn chơi, trong toàn bộ quá trình tham gia vào các doanh nghiệp, và thu được thành công ở các mức độ khác nhau. Ngay cả những người cảm thấy Bush không có gì ấn tượng về trí tuệ cũng thích ông về mặt cá nhân và họ rất ấn tượng với kỹ năng hòa hợp và làm cho người khác cảm thấy thoải mái của ông. Giống như những người giỏi giao tiếp khác (bao gồm hầu hết các tổng thống Mỹ), Bush cũng có niềm tin vào khả năng hòa đồng với các nhà lãnh đạo nước ngoài và thuyết phục họ hợp tác với nhau. Như ông nói về vấn đề này “Rất nhiều nhà lãnh đạo đến đây để ngồi xuống và nói chuyện. Tôi nghĩ điều quan trọng là nhìn thẳng vào mắt tôi. Nhiều vị lãnh đạo cũng có khả năng vốn có giống tôi, theo tôi, đó là khả năng đọc được người khác”^[147].

Tất cả những điều này để nói rằng năng khiếu giao tiếp của Bush đã giúp ông làm việc rất hiệu quả nhiều năm qua trong các môi trường khác nhau. Nhưng tôi nghĩ rằng sau sự kiện 11/9, ông bắt đầu đào sâu khả năng xem xét *nội tâm* - một sự thay đổi tư duy rất cần thiết vì ông

đang làm việc trong lĩnh vực chính trị và quân sự mới mẻ. Rất khó hiểu được và viết về năng khiếu nội tâm. Mấu chốt của loại thông minh này đòi hỏi các yếu tố sau: kiến thức sâu sắc về bản thân, biết mình là ai, có ưu nhược gì, có mục tiêu gì và cách tốt nhất để đạt những mục tiêu đó, cách đạt được thành công, cách học hỏi từ những phản ứng trước các sự kiện, bất kể kết quả là thế nào - nói tóm lại, phải có biểu hiện trí tuệ chính xác hợp lý về bản thân, đơn lẻ một mình hay khi với người khác, và có khả năng quan sát để nếu cần thay đổi biểu hiện trí tuệ đó. Mặc dù chỉ quan sát từ bên ngoài và không đồng tình với nhiều chính sách của Bush, tôi vẫn nói rằng Bush đã cho thấy một sự phát triển ấn tượng về năng khiếu nội tâm trong những năm ông nắm giữ chức vụ cao.

Trong chương vừa rồi tôi đã tập trung vào các thay đổi diễn ra theo ý muốn của người thân cận - một cộng sự trong công việc, một người bạn, bố mẹ, đồng môn, nhà trị liệu, hay người yêu. Chúng ta có thể thay đổi tư duy của những người chúng ta thân thiết và họ cũng có thể thay đổi tư duy chúng ta. Tuy nhiên, dù là nguyên nhân nào hay cái gì xúi giục, chúng ta cuối cùng vẫn phải chịu trách nhiệm về sự thay đổi tư duy của chính mình. Khi có sự thay đổi tư duy mạnh mẽ như vậy, khả năng nhận biết những gì đang diễn ra trong đầu mình là tối quan trọng.

Tôi cho rằng Bush tuy không phải là người nội tâm thiên bẩm, nhưng ông biết rõ về tư duy và khả năng thay đổi của mình theo cách mà chính ông hay bất kỳ ai cũng không thể đoán được trước khi sự kiện phủ phàng ngày 11/9/2001 xảy ra. Ông đã thay đổi rất nhiều nội dung trong tư duy của mình: niềm tin vào hệ thống thế giới và một số hình thức thu thập thông tin, kết hợp chúng lại với nhau, và đưa ra quyết định. Bush là ví dụ thú vị về trường hợp biến cố có thể thúc đẩy một quá trình “thay đổi”. Như đã viết vào cuối năm 2003, tôi nghĩ rằng các biến cố sau thời tổng thống của ông sẽ vẫn tiếp tục ảnh hưởng đến những khuôn khổ và hình thức tư duy của ông.

Có lẽ tư duy thay đổi sâu sắc nhất trong các lĩnh vực có ý nghĩa nhất của mọi người - những lĩnh vực có giá trị cao như chính trị, học thuật, và tôn giáo. Khi xác định cái gì thay đổi và cái gì không trong các phạm trù liên quan này, chúng ta sẽ có cái nhìn sâu sắc về cách biến đổi tư duy của các cá nhân. Chúng ta hãy chuyển sang một ví dụ khác cũng từ chính trị, trong đó 3 trong số các R của chúng tôi - lý lẽ (reason), cộng hưởng (resonance) và biến cố trên thế giới (real world events) - đã đóng vai trò quan trọng trong việc thay đổi sâu sắc tư duy của một người.

SỰ THAY ĐỔI ĐỨC TIN CỦA DAMASCUS, LUTHER, VÀ NHỮNG NGƯỜI THEO THUYẾT CHÍNH THỐNG

Có lẽ sự thay đổi tư duy nổi tiếng nhất trong mọi thời đại là của Rabbi Saul ở Tarsus thế kỷ đầu sau Công nguyên. Là kẻ ngược đãi những người Cơ đốc giáo và vì vậy ông dẫn thân vào chuyến du hành đến Damascus để đàn áp giáo phái mới và rắc rối này, khi đó Saul tạm thời bị mù. Ông nghe giọng nói rền như sấm “Tại sao người ngược đãi ta?”. Khi đến Damascus, Saul (bây giờ là Paul) mắt đã sáng trở lại và cải đạo theo Cơ đốc giáo. Ông nghiên cứu về cuộc đời của Chúa và trở thành người dẫn đầu - hay một tông đồ - của đạo Cơ đốc giáo: ông tập trung vào công tác truyền giáo, xây dựng nhà thờ, thiết lập nên học thuyết, và viết những thứ truyền giáo giảng giải về đức tin. Paul đã nhận thấy sai lầm của con đường ông đi, trải qua một cuộc cải đạo sâu sắc, và có thể sử dụng các trải nghiệm cá nhân để làm cơ sở giao tiếp với người khác nhằm thuyết phục họ thay đổi lòng trung thành tôn giáo. Theo ngôn ngữ của chúng tôi, có thể nói rằng một *sự kiện thật* trong thế giới của Paul đã châm ngòi cho sự thay đổi tư tưởng sâu sắc này của ông - một sự thay đổi cộng hưởng với chính ông và cuối cùng là cộng hưởng với hàng triệu người khác.

Thay đổi đức tin là những trải nghiệm cá nhân mãnh liệt. Nói chung chúng ta đi theo tín ngưỡng của cha mẹ, và phạm vi tín ngưỡng của một người là sản phẩm kết hợp giữa tín ngưỡng của gia đình cùng với thiên hướng trở thành một “tín đồ”^[148], theo lời của Eric Hoffer, của bản thân người đó. Sẽ có ít động cơ thay đổi tôn giáo khi tất cả những người xung quanh cũng có cùng tôn giáo, khi vấn đề đức tin có

vai trò tương tự đối với những người đồng lứa, và khi trong đời người chỉ có các biến cố tương đối êm đềm.

Sự thay đổi tư duy trong lĩnh vực tôn giáo, như sự thay đổi của Martin Luther đầu thời kỳ hiện đại, vì thế có tầm quan trọng rất lớn. Luther là một thầy tu người Đức tận tụy, theo phong cách của lý tưởng tuổi trẻ, ông cố gắng sống theo những lời giáo huấn của đức tin Thiên chúa giáo có sẵn. Nhưng Luther phát hiện xung quanh ông có những dấu hiệu cho thấy bản thân Nhà thờ cũng có nhiều sai phạm. Các linh mục chỉ quan tâm đến việc tăng bốc chính mình, chứ không giúp người nghèo và những người trung thành. Rome là trung tâm của quyền lực và mưu mô chứ không phải là thánh địa của tâm linh. Những người Thiên chúa giáo bình thường cảm thấy muốn xa lánh vì ngôn ngữ tách biệt, vì những việc làm giảm đức tin, vì sự lười nhác của giới tăng lữ, và vì sự mua bán bữa bãi đặc quyền và sự chuộc tội. Luther cảm thấy linh hồn mình được cứu rỗi khi trở về với Kinh thánh và với những thông điệp của Chúa về đức tin và tình yêu. Ông không phải là người dị giáo đầu tiên lên tiếng về sự bất mãn và, trong vòng vài năm, đã biến thành hành động. Nhưng ông nổi bật vì đã công khai rời bỏ Nhà thờ, tấn công Giáo hoàng, và tìm cách thiết lập một nhà thờ cải cách ở Đức. Sự chống đối của ông là thành công chưa từng có trước đây, và trong vòng vài thập kỷ hàng triệu người Cơ đốc giáo đã đi theo nhà thờ cải cách của ông. Giống như Saul, những biến cố diễn ra trên thế giới đã thúc đẩy Luther và ông đã có thể mô tả sự giác ngộ (revelation) của ông - lại một chữ “re” nữa - theo cách có sự cộng hưởng với những người Cơ đốc bình thường trong thế kỷ XVI và các thế kỷ tiếp theo.

Trong tất cả thay đổi về tư tưởng tôn giáo, thì những thay đổi lớn nhất ngày nay liên quan đến chủ nghĩa chính thống. Đương nhiên, mỗi tôn giáo đều có các luồng tư tưởng chính thống, nhưng các tư tưởng thu hút được nhiều sự chú ý nhất trong nước Mỹ đương đại là những nhánh chính thống của Đạo tin lành. Những người theo thuyết chính

thống của Đạo cơ đốc trung thành với kinh thánh. Không ngừng nghiên cứu về các văn bản kinh thánh, những tông đồ này cho rằng có thể hiểu những gì đã xảy ra trong quá khứ để sống một cuộc đời tốt đẹp hôm nay và để dự đoán các sự kiện tương lai. Những người theo tư tưởng chính thống sống trong các cộng đồng gắn bó chặt chẽ, nơi họ hỗ trợ lẫn nhau trong việc giải thích các sự kiện, phát triển các luận điểm chống lại những người ngoại đạo, và nỗ lực hết sức để tránh những cám dỗ của thế giới hiện đại và trần tục.

Từ những nghiên cứu khoa học xã hội, chúng tôi biết rõ về những người theo chủ nghĩa chính thống cũng như biết về lý do các cá nhân đó rời bỏ giáo phái này^[149]. Rất nhiều, nếu không nói là đa số những người cải đạo đều xuất thân từ những gia đình không hạnh phúc: các nhân tố chung thường là gia đình tan vỡ, có nền tảng cơ bản là lạm dụng và bạo lực, và sự không chắc chắn về nhân thân của cha mẹ. Như nhà xã hội học Chana Willman đã mô tả “khoảng thời gian 2 năm trước khi cải đạo, đa số những người cải đạo đều chìm trong tuyệt vọng, trống rỗng, và sự ghẻ lạnh từ những người khác; họ nghi ngờ về giá trị bản thân, sợ hãi bị ruồng bỏ và không thể kiềm chế giận dữ”^[150]. Những người chuẩn bị cải đạo thường gặp nhiều khó khăn, bị suy sụp bởi các biến cố, và cảm thấy bản thân đang chống lại các quan điểm và tư tưởng của những người xung quanh. giữa tuyệt vọng, những người này gặp được một cộng đồng ấm áp, sẵn sàng đón nhận, và ủng hộ. Không hề bị chất vấn gì, linh hồn lạc lối được cộng đồng đón nhận và cảm thấy là một phần không thể thiếu của cộng đồng này. Đáp lại, cuối cùng họ phải làm một việc: chấp nhận những giáo huấn chính yếu của giáo phái mà không phản nản gì. Hãy xem lời chứng của một người đã từng theo trào lưu chính thống David Coffin:

Điều quan trọng là các thanh viên Cơ đốc giáo chính thống sẽ đi tới đầu đường xó chợ, các quán rượu rác rưởi, hay các gia đình với cơn ác mộng kinh khủng và đưa ra sự chọn lựa

sống sót với những quy định nghiêm ngặt, những quan điểm nhìn đời “trắng đen” rõ ràng, và cũng cấp một cộng đồng hậu thuẫn, tình hăng hữu, và sự tương tác đã được thiết lập sẵn. Liệu từ đâu có thể có một người hoàn toàn xa lạ bước ra để chia sẻ thức ăn cho bữa ăn tối, cất cao giọng hát, bắt tay và ôm mọi người? Trái ngược với một cuộc đời uống rượu vô độ và nhận đồng lương từ công việc mà người lao động chính trong gia đình chán ghét, Đạo Cơ đốc chính thống đưa cho người đó có hội có phẩm giá, danh dự và phúc lành. ^[151]

Có thể mô tả tư duy của người theo trào lưu chính thống như sau: Một tông đồ tự nguyện quyết định mình sẽ không bao giờ thay đổi tư tưởng một chút nào. Tất cả những nỗ lực trong cộng đồng chính thống đều nhằm đến gia tăng hệ thống đức tin hiện tại và loại bỏ những ý niệm đi chệch với giáo lý. Thậm chí có thể những người theo trào lưu chính thống đã tự nguyện dập tắt trí tưởng tượng của mình: vì như quyết định của Chambers về việc đọc các cuốn sách chống cộng đã nhắc nhở chúng ta, một khi người ta có thể tưởng tượng rằng các sự kiện hay các đức tin có thể khác nhau, thì họ đang mạo hiểm có tư tưởng dị giáo. David Hartman, triết gia về tôn giáo của Israel, đã cho rằng “Một khuôn khổ cứng như đá không tạo ra tư duy phê phán... ở đâu chỉ có một chân lý duy nhất tự tung hoành thì ở đó không có thách thức nào và không một tia sáng tạo nào có thể được tạo ra” ^[152].

Rất khó có thể thoát khỏi môi trường bít bùng như vậy. Tuy nhiên, một phần lớn của giáo phái - có lẽ đến một nửa những người lớn lên trong cộng đồng chính thống - đã từ bỏ cách suy nghĩ đó. Nói chung, những người rời bỏ đạo là những người trưởng thành. Không giống trẻ em bị buộc phải ở trong thực tiễn cụ thể xung quanh, những người trưởng thành có thể suy ngẫm về các hệ thống giải thích khác nhau, dựa vào chính trị, khoa học, hay tôn giáo, và nhiều người trong

sô họ đã nhận ra rằng cái họ cho là Sách phúc âm chỉ là một trong nhiều cách giải thích thế giới. Ngoài ra, tư tưởng chính thống đã chia cắt họ với các trải nghiệm sống động, sôi nổi và ý nghĩa nhất cũng như với những người đồng lứa sắc sảo nhất.

Hầu như tất cả chúng ta đều cần những đức tin nền tảng. Nhưng mức độ vững chắc của các đức tin này và mức độ sẵn sàng xem xét thay đổi của chúng ta rất khác nhau. Rõ ràng có lời kêu gọi chia sẻ cùng một hệ thống các đức tin mạnh mẽ; nhưng đặc biệt trong xã hội đa nguyên, cái giá của việc tách bản thân khỏi những tư tưởng khác là quá hiển hiện. Khi đó trong cuộc đấu tranh vì đức tin, chúng ta chứng kiến những lực kéo máu thuẫn của lý lẽ, sự chống đối, sự cộng hưởng và thực tiễn của trải nghiệm hàng ngày. Có thể, việc xác định chính xác cuộc sống mong muốn sẽ có tác động to lớn đến quyết định có chọn và trung thành với một khuôn khổ tư duy chính thống hay không.

THAY ĐỔI TƯ DUY TRONG LĨNH VỰC NGHIÊN CỨU

Như vậy đến đây chúng ta đã thấy sự thay đổi tư duy trong lĩnh vực chính trị thể hiện sự phân tích đặc trưng về các vấn đề thế giới. Sự sụp đổ nhanh chóng của chủ *nghĩa cộng sản*, chẳng hạn, đã khiến rất nhiều người đặt dấu hỏi về khả năng tồn tại của loại hình nhà nước này. Chúng ta cũng đã biết đến những thay đổi tư duy trong tôn giáo thể hiện đời sống tình cảm của con người trong mối liên hệ với Thượng đế và, nói theo cách của nhà thần học Paul Tillich, với “những mối quan tâm tối thượng”^[153]. Sự xui khiến của con tim đã thuyết phục một phần trở lại với đức tin của mình, phần khác thì chuyển sang một đức tin mới, một phần ba còn lại trở thành những người theo thuyết bất khả tri hoặc thuyết vô thần.

Tuy nhiên, đối với thay đổi tư duy trong lĩnh vực nghiên cứu, một nhóm các đối tượng khác sẽ tham gia. Các học giả nắm vai trò phát triển những hệ thống tư tưởng giải thích về thế giới: các nhà khoa học tìm cách giải thích về thế giới vật lý và sinh học; những nhà nhân văn học cố gắng giải thích về thế giới của các trải nghiệm con người; các triết gia đưa ra những giải thích, hay ít nhất những suy ngẫm về các câu hỏi nan giải của cuộc đời, về cái chết, và bản chất của thực tiễn và trải nghiệm.

Không giống các lĩnh vực khác thảo luận ở chương này, trong đó thay đổi tư duy là điều bất ngờ và thường chỉ đạt được sau các cuộc đấu tranh tư tưởng lớn lao, các học giả luôn đón nhận những ý tưởng mới và mong đợi sẽ thay đổi tư duy, (Đúng vậy, như chúng ta đã biết trong chương 6, công việc của những người nghệ sĩ, nhà khoa học, học giả, và những người lãnh đạo “gián tiếp” khác là thay đổi tư duy của

người khác). Các bằng chứng mới đạt được sẽ thay đổi niềm tin. Theo những thí nghiệm của Albert Michelson và Edward Morley cùng với khuôn khổ lý thuyết của Albert Einstein, các nhà vật lý học không còn tin vào sự tồn tại của ête ánh sáng. Triết gia người Đức Immanuel Kant, khi đọc tư triết gia người Scotland David Hume về bản chất cách giải thích nguyên nhân, đã “thức tỉnh” khỏi “giấc mộng giáo điều”. Những xu hướng không dự đoán trước trong thị trường thế giới thách thức các mô hình của các nhà kinh tế và thúc đẩy họ thay đổi những tiêu chí đánh giá thị trường. Nhưng đồng thời, các học giả - dựa vào quá khứ và sống phần lớn trong tư duy của họ - rất xem trọng tính nhất quán và liên tục. Như trong trường hợp chính trị Mỹ đương đại, người ta cho rằng việc tuyên bố đã thay đổi tư duy lớn là dấu hiệu của yếu kém về học thức. Và như chúng ta đã biết đối với giới trí thức (không nhất thiết là các học giả, và ngược lại), nhiều người không muốn công khai sự thay đổi quan điểm của mình - bằng chứng là hai ví dụ sau đây.

Sigmund Freud trong một lần giảng đã thể hiện quan điểm về một vấn đề. Sau bài giảng, một cậu sinh viên đến gần và rụt rè chỉ ra rằng ông đã mâu thuẫn với những gì ông viết vài năm trước. Quá đỗi nghi ngờ, Freud đòi có bằng chứng. Cậu sinh viên đã tìm ra văn bản đó và chỉ cho ông. Freud đọc qua văn bản, nhìn thẳng vào cậu sinh viên, và trả lời một cách gắt gỏng “*cái đó đúng vào lúc đó*”. Nhà ngôn ngữ học Noam Chomsky nổi tiếng về việc luôn sửa đổi các lý thuyết về ngôn ngữ học cứ mỗi 5 đến 10 năm, và vì thế làm xáo trộn giới sinh viên, những người truyền bá lý thuyết trước với suy nghĩ đó là những lời cuối của người thầy. Tuy vậy Chomsky lại nhấn mạnh - và tôi nghĩ ông tin chắc - rằng có sự liên tục sâu sắc trong lý thuyết của ông và rằng những thay đổi chỉ thể hiện tính chất bề mặt của cùng một cơ sở khoa học ông theo đuổi bền bỉ trong nửa thế kỷ qua.

Vì vậy sẽ rất thú vị khi một học giả có sự chuyển biến quan điểm lớn và công nhận điều đó. Một trong những trường hợp chấn động

nhất của hiện tượng này là sự thay đổi trong cách viết của triết gia người Áo - Anh Ludwig Wittgenstein. Tác phẩm lớn Wittgenstein viết trong những năm còn trẻ là *Tractatus Logico-Philosophicus*. Trong tác phẩm này, Wittgenstein đã trình bày một quan điểm mộc mạc về bản chất của tri thức: Tri thức được dựa trên niềm tin vào sự việc, được mô tả chính xác bằng ngôn ngữ và logic; những gì người ta không thể phát biểu thì họ phải im lặng. Có một mối liên hệ rõ ràng giữa các vật thể trên thế giới, giữa các từ trong ngôn ngữ, và giữa những suy nghĩ trong tư duy con người.

Nhưng trong những năm sau đó, Wittgenstein đã từ bỏ cách suy nghĩ này. Thay vào đó ông xem ngôn ngữ là tập hợp các thực hành được thể hiện trong một cộng đồng. Thay vì xem khoa học, toán học, và logic là những nền tảng vững chắc của tri thức, Wittgenstein tin rằng các vấn đề của cuộc đời đều phải dựa vào việc sử dụng ngôn ngữ; nếu biết cách sử dụng ngôn ngữ sắc bén, chúng ta sẽ có thể loại bỏ (chứ không phải giải quyết) những khó khăn về triết học. Sự khác biệt quá chần động đến nỗi Wittgenstein Trước (người ta gọi ông như vậy) có những người ủng hộ khác với Wittgenstein Sau. Nhóm theo Wittgenstein Trước vẫn tiếp tục tập trung xem ngôn ngữ là một bức tranh thể hiện thế giới; nhóm theo Wittgenstein Sau lại nghĩ ngôn ngữ sáng tạo ra thế giới nhận thức mà chúng ta cũng là thành phần trong đó.

Điều thú vị là mặc dù việc thay đổi suy nghĩ của Wittgenstein đã quá rõ ràng với mọi người (kể cả ông), ông không nói nhiều về điều đó. Ông chỉ hạn chế trong những câu nhận xét ngắn gọn thế này: “Cách đây 4 năm, tôi có dịp đọc lại cuốn sách đầu tiên của tôi và giải thích các ý tưởng đó cho một người. Chợt tôi cảm thấy nên xuất bản các suy nghĩ cũ đó cùng với những cái mới; đề từ đó những ý tưởng mới có thể được hiểu đúng đắn khi chứng tỏ trái ngược và chống lại nền tảng suy nghĩ cũ của tôi. Kể từ khi dành hết thời gian cho triết học, cách đây 16 năm (nghĩa là năm 1929), đến nay tôi bị buộc phải

nhận ra những sai lầm nghiêm trọng trong các vấn đề tôi đã viết ở cuốn sách đầu tiên”^[154].

Xét trên 7 nhân tố R của chúng tôi, sự thay đổi tư duy của Wittgenstein xuất phát từ lý lẽ (*reason*) - là sự phân tích logic về tác phẩm của chính ông trước đây - nhưng không có nhiều lý do giải thích sự xuất hiện của thay đổi này. Quả vậy, hiếm khi có sự tuyên bố về thay đổi tư duy, việc một học giả công khai về sự thay đổi tư duy và lý do thúc đẩy việc này lại càng hiếm hơn^[155]. Những triết gia kiêm nhà nhân loại học người Pháp Lucien Lévy-Bruhl đã làm như vậy, sau khi ông có sự thay đổi tư duy đạt được từ một nhân tố khác trong 7 đòn bẩy của chúng tôi: *nghiên cứu (research)*.

Lévy-Bruhl trở nên nổi tiếng với hàng loạt các cuốn sách trong những năm đầu thế kỷ trước^[156]. Trong những bài viết có sức ảnh hưởng lớn này, ông giải thích sự khác biệt nổi bật giữa tư duy con người nguyên thủy và con người hiện đại tiến bộ. Lévy-Bruhl trước (như tôi gọi ông) cho rằng những người nguyên thủy không thể suy nghĩ logic và họ cho thấy một hiện tượng lạ gọi là “gia nhập” trong đó một vật thể có thể là một phần của vật thể khác - chẳng hạn, một con vạt có thể vừa là chính nó vừa là một phần của tinh thần con người. Lévy-Bruhl đã bị phê phán thẳng thắn khi đưa ra tuyên bố quả quyết như vậy, đặc biệt là từ những nhà nhân chủng học cho rằng ông chưa bao giờ gặp những người được gọi là nguyên thủy và ông đã đọc sai các dữ liệu làm cơ sở cho các giải thích của ông.

Đối mặt với những lời phê bình gay gắt đó, đa số các học giả sẽ hành động theo một trong những cách sau: chuyển hoàn toàn sang chủ đề mới, bảo vệ một cách ngoan cường vũ khí của họ, hoặc đưa ra những thay đổi tinh vi trong luận điểm mà không công khai thừa nhận giá trị của những lời chỉ trích. Với danh tiếng của mình, Lévy-Bruhl đã không đi theo các cách thông thường này. Thay vào đó, trong những bài viết tiếp theo, ông thảo luận cởi mở về các vấn đề ông đã đi quá xa và đã hiểu sai dữ liệu; ông thực sự thừa nhận mình đã học hỏi

từ các nhà phê bình và có lập trường với một sắc thái khác hẳn. Đáng chú ý hơn, trong các ghi chép của ông vào những năm cuối đời, ông đã thảo luận công khai những nghi ngờ, những thay đổi tư duy và những sai lầm trong giải thích và lập luận của chính mình^[157]. Hãy xem 4 ý kiến “rút lui” của ông:

- Thay vì giả định về những “thói quen tư duy” này của người nguyên thủy, thực ra sẽ là tiến bộ hơn nếu chúng ta bỏ qua ý tưởng này, ít nhất là tạm thời, để xem xét các dữ kiện^[158].
- Tôi từ bỏ ý tưởng về hiện tượng gia nhập. Tôi biết nhiều hơn và tôi phân tích tốt hơn nhiều so với 30 năm trước^[159].
- Tôi sẽ không còn nêu ý kiến bản thân theo chiều hướng này. Trên hết, tôi sẽ không còn đặt, nói chung, một mức độ ngang nhau cho hai đặc tính nền tảng của trí lực nguyên thủy, ngớ ngẩn và bí ẩn. Bây giờ có vẻ là chỉ có một đặc tính nền tảng duy nhất^[160].
- Nói ngắn gọn, bước đi mà tôi vừa có, và hy vọng là chính xác, là từ bỏ việc đưa ra một vấn đề một cách không chính xác dẫn đến những khó khăn bế tắc và tôi sẽ xem xét vấn đề chỉ dựa trên các dữ kiện mà thôi^[161].

Rõ ràng, Lévy-Bruhl đã ngay thẳng hơn rất nhiều học giả trong việc nói về những thay đổi tư duy của bản thân và cơ sở của thay đổi dựa trên lý luận và nghiên cứu. Và cũng đáng ghi nhận rằng những thảo luận này không xuất hiện trong các ấn phẩm cuối cùng trước khi chết của ông mà trong những ghi chép chỉ được xuất bản vài năm sau khi ông mất. Với các ấn phẩm, không thể biết được ông có thực sự ngay thẳng với thế giới cũng như với bản thân hay không.

Trong các chương trước tôi đã nói về sự thay đổi của các chuẩn mực đối khi xảy ra trong khoa học. hầu hết các học giả đều được sinh

ra và chết đi trong cùng một thời chuẩn mực. chỉ có một số ít, như Darwin và Einstein, là tạo ra các chuẩn mực mới được những người trẻ hơn trong cùng lĩnh vực chấp nhận, dù có thể nhanh hay chậm. Trường hợp một người phát triển một kiểu mẫu và sau đó từ bỏ nó vì cái khác thì vô cùng ít. Wittgenstein và Lévy-Bruhl là các ví dụ cho trường hợp này. Như đã nói trong trường hợp của Whittaker Chambers, có hai điểm thay đổi cùng diễn ra: một là sự thay đổi trong tư duy của bản thân người đó, và điểm kia là sự sẵn sàng tuyên bố công khai về thay đổi đó và chấp nhận mọi hậu quả.

THAY ĐỔI “ĐỜI THƯỜNG” CỦA “THƯỜNG DÂN”

Lúc này còn một loại hình thay đổi tư duy của các cá nhân cũng đáng xem xét ở đây. Mặc dù không được đưa lên báo chí hay được ghi lại trong sách vở, những người bình thường chúng ta cũng thay đổi tư duy của mình. Dưới tác động của một hay nhiều trong 7 nhân tố đòn bẩy đã được giải thích, chúng ta thay đổi tư duy về chính trị, tôn giáo, và các lĩnh vực khác mà chúng ta quan tâm. Tôi xin lấy mình làm ví dụ. Vâng, tôi là một học giả, và ngay đây tôi sẽ đề cập đến những thay đổi tư duy mà tôi đã trải qua trong các nghiên cứu học thuật của mình. Nhưng tôi xin bắt đầu với tóm tắt ngắn gọn cách tôi thay đổi tư duy một cách nền tảng, với tư cách là một công dân bình thường.

Sinh ra ở Scranton, Pennsylvania, giữa Thế chiến thứ II, tôi lớn lên trong thời báo chí hàng tuần được xuất bản bởi những người như Henry Luce. Như những người khác cùng thế hệ, tôi cũng bị thuyết phục về chiến thắng vững vàng của nước Mỹ và sự tuyên truyền về Chiến tranh lạnh. Theo đó, tôi thấy nước Mỹ là một con tàu tự do trên thế giới, và, vì là người da trắng, tôi cho rằng những người chúng tôi sẽ tiếp tục nắm giữ quyền lực vô tận. (Là con của người tị nạn Do Thái trốn khỏi phát xít Đức, tôi cũng cảm thấy bị đẩy ra rìa hơn ai hết và thông cảm hơn với những nhóm thiệt thòi và bị gạt ra bên lề xã hội). Những cú sốc của việc tham chiến ở Việt Nam và vụ bê bối Watergate đã làm lung lay dữ dội niềm tin của tôi vào những thể chế chính phủ Mỹ. Chiến tranh Việt Nam đã thuyết phục tôi rằng chính sách ngoại giao Mỹ cũng có thể sai lầm sâu sắc. Đồng thời, mặc dù không tham gia tích cực vào các cuộc chống đối những năm 1960, những quan điểm của tôi về tình trạng và khả năng của người phụ nữ, người da đen, và những người thiểu số khác cũng thay đổi đáng kể. Sự thất bại

cục bộ của Xã hội vĩ đại của Lyndon Johnson cũng cho tôi thấy rằng những vấn đề bên trong nước Mỹ còn nan giải hơn tôi tưởng nhiều. Các vụ ám sát John F. Kennedy, Robert Kennedy, và Martin Luther King Jr. - và phản ứng của các vụ ám sát này - đã thuyết phục tôi rằng sự căm thù xã hội Mỹ đã lan tỏa quá rộng và ăn rễ quá sâu hơn tôi tưởng. Cuối cùng, những suy nghĩ mong manh tôi có về vị trí độc tôn trên thế giới của Mỹ đã mãi mãi bị lung lay bởi vụ tấn công năm 2001 vào tòa tháp đôi và phản ứng sau đó của các nước khác trên thế giới.

Mỗi sự thay đổi này đều rất đáng kể. Nếu tôi so sánh niềm tin của tôi trong các năm 1950, 1975 và 2000 thì sự khác biệt hiện ra rất lớn. Nhưng phải nói rằng những khác biệt này diễn ra một cách từ từ, thường là không nhận biết được, từ năm tháng này qua năm tháng khác. Tôi không có trải nghiệm như Paul đã có trên đường đi Damascus. Tôi cũng không phải thừa nhận một sự biến chuyển tri thức, như đã xảy ra trong sự chuyển hóa từ Wittgenstein Trước sang hiện thân sau này của ông. Hãy nhớ rằng Nicholson Baker đã nói: Đặc điểm của sự thay đổi tư duy trong đời sống thường ngày là chủ yếu nó diễn ra bên dưới bề mặt; nếu không có một trí nhớ sắc sảo hoặc ghi chép lại đầy đủ thì chúng ta sẽ ngạc nhiên khi khám phá mình đã có một quan điểm trái ngược hẳn. Hơn nữa, khi sự thay đổi tư duy của một người diễn ra đồng thời với sự thay đổi của hàng triệu công dân khác, thì càng khó nhận biết được điều đó - vì chúng hòa nhập dần dần vào “tập quán” ngày càng phát triển hay vào hệ tư tưởng của thời đại.

Vậy trong các lĩnh vực tôi tâm huyết nhất thì sao, với tư cách là nhà tâm lý học đã 40 năm nghiên cứu về tư duy con người? Chắc chắn tôi có thể chỉ ra những thay đổi trọng tâm trong các năm qua. Có lúc tôi nghĩ tất cả các loại hình nghệ thuật đều giống nhau, và sự sáng tạo diễn ra giống nhau trong các loại hình nghệ thuật khác nhau. Ngày nay, tôi lại tập trung nhấn mạnh sự khác biệt giữa các loại hình nghệ thuật, và nhìn nhận sự sáng tạo có các đặc tính khác biệt trong mỗi loại hình nghệ thuật, khoa học, và thiên hướng hay khuynh hướng cụ

thế. Có lúc tôi ủng hộ một phương pháp tiến bộ về việc giáo dục trẻ em từ nhỏ, khi việc chơi đùa và khám phá đóng vai trò chủ chốt và cần phải làm điều này trước khi có sự tham gia của quá trình phát triển các kỹ năng. Nhưng sau khi ở Trung Quốc một thời gian dài trong thập kỷ 1980 của thế kỷ XX, tôi có kết luận rằng không nhất thiết phải bắt đầu giáo dục trẻ em từ giai đoạn chơi đùa và khám phá; mà có thể từ giai đoạn nắm bắt các kỹ năng, theo cách của người Trung Quốc. Tôi phát hiện ra rằng điều quan trọng là *sự giao động giữa* một mặt là thời kỳ khám phá tự do và mặt khác là sự nuôi dưỡng chu đáo các kiến thức và kỹ năng. Ngoài ra, có lúc, tôi nghĩ rằng có tồn tại một hệ thống tốt nhất cho nền giáo dục Mỹ. Tuy nhiên, sau khi trải qua hơn 10 năm cải cách trường học, tôi đã đi đến kết luận rằng ước vọng này chỉ là ảo ảnh. Người Mỹ quá bất đồng trong triết lý về giáo dục để có thể thống nhất với nhau về “một hệ thống tốt nhất”: đúng vậy, làm sao chúng ta có thể làm hài lòng những Jesse Jackson, Jesse Helms, và Jesse Ventura với chỉ một giáo trình? Nhiều sự chọn lựa sẽ tốt hơn, nhưng cá nhân tôi tin rằng nên hạn chế số lượng khả năng chọn lựa.

Đối với các ý tưởng học thuật cụ thể, sự thay đổi tư duy của tôi ít sâu sắc hơn. Chẳng hạn, mặc dù thấy những sai sót của Freud và Piaget, tôi không bao giờ cảm thấy cần phải mổ xẻ các di sản của họ. Là người suy nghĩ rất nhiều về trí thông minh đa dạng, tôi là người biết rõ nhất những thiếu sót của lý thuyết đó; tuy vậy tôi sẽ không tuyên bố rằng lý thuyết của tôi sẽ bị bác bỏ hoặc tôi đã áp dụng một quan điểm mới tổng thể, đơn nhất hay liên quan đến gien về trí tuệ con người. Ban đầu, tôi không thích chủ nghĩa hành vi và tôi luôn thích quan điểm về nhận thức; và cho dù bây giờ tôi có thể đưa ra điều gì đó để bảo vệ chủ nghĩa hành vi và phê phán chủ nghĩa nhận thức, tôi cũng không bao giờ có khuynh hướng quay trở lại những quan điểm chính thống năm 1950.

Những quan điểm này, cuối cùng, dẫn đến các vấn đề về tính khí và themata. Chúng ta biết ơn Gerald Holton, nhà vật lý học, nhà sử

học về khoa học của Đại học Harvard về khái niệm *themata*^[162]. Mặc dù các chuẩn mực trong khoa học có thể thay đổi, Holton nhấn mạnh rằng những mô-típ vững chắc có xu hướng khắc họa cách giải quyết vấn đề qua thời gian của một con người (và đôi khi của cả một lĩnh vực). Theo ngôn từ của ông *themata* là “những giả định, ý niệm, ngôn từ, phương pháp đánh giá và những quyết định nền tảng... được rút ra trực tiếp từ, nhưng không thể phân tích thành các quan sát khách quan và những suy luận hợp lý mang tính logic, toán học, và phân tích”^[163]. Một *thema* quan tâm đến giả thuyết rằng thế giới là liên tục; một *thema* đối lập lại cho là thế giới không liên tục. *Thema* khác lại tập trung vào vấn đề liệu có thể giải thích mọi thứ được không, liệu mọi thứ có thể được thể hiện theo ngôn ngữ toán học, liệu tất cả các tri thức có thể gom thành những đơn vị đơn giản nhất, hay ít nhất liệu một số tri thức có tối ưu nổi bật không...

Một lần nữa lấy bản thân làm ví dụ, tôi là người có xu hướng xem xét giá trị trên nhiều quan điểm và, khi có thể, tìm cách hòa hợp hoặc tổng hợp chúng. Tính khí của tôi là hòa giải hơn là đối mặt, thiên hướng học thuật của tôi là tổng hợp hơn là phân tích. Tôi thích xem xét một vấn đề từ nhiều góc nhìn khác nhau, qua nhiều lăng kính kiến thức học thuật khác nhau. Tôi không phải là người ngoan cố - trong chính trị, tôn giáo, học thuật hay lĩnh vực cá nhân - hay là người chỉ tập trung phân tích một vấn đề hay khái niệm cụ thể qua hàng thập kỷ. Không sớm thì muộn tôi sẽ lui lại và cố gắng đặt vấn đề trong một ngữ cảnh lớn hơn, mang tính tổng hợp hơn... hoặc đơn giản là chuyển sang vấn đề khác. Tôi rất nhạy bén với các yếu tố phản kháng từ hai phía của vấn đề. Tuy nhiên, tôi không thích tạo ra những hệ thống hình học hay phân loại rồi bỏ đó. Tôi cũng sở hữu sự năng nổ trong hợp nhất và tổng hợp, cái đã kích thích tôi cố gắng kết nối các bộ phận thành một tổng thể liên lạc. Trong hệ thống về mọi vật của Holton, tôi muốn chia nhỏ ra hoặc nêu phân tích thì chỉ sơ sài; nói theo ngôn ngữ thơ ca, mà triết gia Isaiah Berlin đã mượn từ nhà thơ Hy Lạp thế kỷ XVII

Archilochus, tôi là một “con cáo” mong ước trở thành một “con nhím”^[164]. Và theo ngôn ngữ của cuốn sách này, những quan điểm mang tính chất phân tích và tổng hợp có sự cộng hưởng nhất đối với tôi.

Thay đổi tư duy về các vấn đề quan trọng không bao giờ dễ dàng; tuyên bố rằng mình đã thay đổi tư duy thậm chí còn khó hơn. Khi có sự thay đổi tư duy như vậy diễn ra, chúng thường dẫn đến những vấn đề đòi hỏi phải nói thành lời và phân loại rõ ràng: “Tôi đã từng là người thuộc Đảng Dân chủ nhưng kể từ đây tôi sẽ bầu cho Cộng hòa” hay “Cuối cùng tôi đã bị thuyết phục rằng chủ nghĩa hành vi sẽ không bao giờ giải thích được sự nắm bắt ngôn ngữ và vì thế tôi đi theo lời thề với Chomsky”. Rất khó nhận ra những chủ đề mà chúng ta có liên quan sâu sắc trong vô thức, vì thế càng khó thay đổi các giả định nền tảng về bản chất của trải nghiệm hơn. Nói theo ngôn ngữ phân tích của tôi, cái cộng hưởng với tinh thần chúng ta là cái chúng ta yêu thích nhất và không muốn rời bỏ nhất.

Quả vậy, chỉ những người có đặc điểm hay thay đổi hay dễ hòa tan mới dễ dàng thay đổi tư duy và tuyên bố về việc này. Nhưng chúng ta lại không xem trọng những thay đổi này bởi vì chúng chỉ thể hiện con người chứ không phải ý tưởng của họ. Những người như Whittaker Chambers, Ludwig Wittgenstein, hay Lucien Lévy-Bruhl nổi tiếng vì họ nghiêm túc, kiên định và say mê về một quan điểm, rồi cuối cùng lại đi theo một quan điểm quá khác biệt với cái ban đầu. Khi thay đổi tư duy có tác động mạnh mẽ, khi sự phản đối tan chảy và nhiều cộng hưởng chiếm ưu thế, thì tất cả chúng ta phải lưu tâm.

CHƯƠNG 10

PHẦN KẾT:

TƯƠNG LAI CỦA THAY ĐỔI TƯ DUY

Trong tất cả các chủng loài trên trái đất, con người chúng ta là những đối tượng đặc biệt tự nguyện thay đổi tư duy: chúng ta thay đổi tư duy của người khác, chúng ta thay đổi tư duy của bản thân. Chúng ta thậm chí còn xây dựng nhiều công nghệ khác nhau cho phép mở rộng khả năng thay đổi tư duy: các dụng cụ máy móc hữu ích như công cụ viết lách, tivi, và máy vi tính; và những công cụ con người hiệu quả không kém như các chiến lược giảng dạy, giáo trình, và các bài kiểm tra mà chúng ta kết hợp với nhà trường. Trong những thập kỷ tiếp theo, sự thay đổi tư duy sẽ vẫn tiếp tục và hoàn toàn có khả năng tăng tốc. Tôi tin rằng các hình thức thay đổi tư duy mới sẽ xuất hiện ở 3 lĩnh vực mà tôi gọi là phần tự nhiên, phần nhân tạo và phần đạo đức.

PHẦN TỰ NHIÊN

Chúng ta được sinh ra trong thế giới với nhiều tác động và khuynh hướng, những tri thức mà chúng ta bắt đầu xây dựng dựa trên những kinh nghiệm mà chúng ta trải qua. Mỗi sinh vật đều phải xây dựng sự hiểu biết về thế giới từ đồng hỗn tạp. Nếu tất cả các khuôn mặt mà chúng ta gặp đều chỉ có một mặt thì chúng ta sẽ nhìn thế giới như Cyclops; nếu ngôn ngữ duy nhất chúng ta nghe là Esperanto (Quốc tế ngữ) thì đó là thứ mà chúng ta sẽ nói; nếu tất cả các bề mặt đều nhám (hoặc nhẵn hay như bàn cờ) thì đó là kết cấu mà chúng ta sẽ học để cảm nhận. Và vì tất cả các tri thức vừa mới có này được lưu trữ trong não, khu vực vỏ não và dưới vỏ não xử lý những nhận thức đó sẽ trở thành cửa sổ chúng ta nhìn thế giới.

Dĩ nhiên, đôi khi cũng có trục trặc trong sự phát triển não bộ. Ví dụ, một phần trăm nhỏ trong dân số - chẳng hạn 5% đến 10% - có biểu hiện khó khăn trong việc học đọc các văn bản chữ cái. Chúng ta có thể giả thuyết rằng những người này có khiếm khuyết ẩn nào đó - có lẽ họ xử lý âm thanh ngôn ngữ không đủ nhanh (để họ có thể phân biệt được giữa pat và bat trong văn nói bình thường) hay không thể chuyển những âm thanh riêng biệt (puh) thành các nét viết cụ thể (p, chứ không phải là q, d hay b). Cách đây 50 năm những người này sẽ bị xem là ngu dốt; cách đây 100 năm họ có thể đã bị đuổi khỏi trường. Tuy nhiên, ngày nay, chúng ta nhận ra rằng vấn đề khó đọc thường chỉ là một rối loạn riêng biệt (chứ không phải là rối loạn chung), thể hiện những khó khăn trong việc kết nối một số neuron thần kinh mà (may mắn thay) không là vấn đề nan giải đối với phần lớn dân số.

Có những cách xử lý nào cho trường hợp này? Trước đây, việc giáo dục những người bị khó đọc chủ yếu dựa vào nghệ thuật. Một số giáo viên có tài xác định các vấn đề của trẻ và sáng tạo một hệ thống

thích hợp để phục hồi các trải nghiệm. Nhưng ngày nay, sự xuất hiện của các kỹ thuật hình ảnh thần kinh đã phát triển việc chữa bệnh khó đọc thành một ngành khoa học: Cần phải xác định từ sớm những trẻ “có nguy cơ” khó đọc. Những dạng thần kinh bất thường khác nhau sẽ quy định loại can thiệp nào thích hợp và vào độ tuổi nào. Sau khi đã can thiệp, các kỹ thuật hình ảnh tương tự có thể xác định những tác động can thiệp lên tổ chức thần kinh và xem khả năng nắm bắt các kỹ năng đọc theo đó đã được sắp xếp có tổ chức chưa.

Kết quả của việc can thiệp chiến lược như vậy trong não bộ của chúng ta - hay trong “phần tự nhiên” của chúng ta — dĩ nhiên, là một “sự thay đổi trí óc” theo đúng nghĩa đen của nó. Khi chúng ta xem não bộ như một chiếc hộp đen, sự can thiệp chỉ hoạt động đơn thuần ở mức độ hành vi: Chúng có thể có hiệu quả, hoặc không, nhưng hầu hết các kết quả đều mang tính phỏng đoán. Một khi bắt đầu hiểu chi tiết hơn những gì đang thực sự diễn ra trong não bộ, chúng ta có thể tấn công vấn đề trực tiếp hơn. Chúng ta có thể xác định các cấu trúc bị đe dọa để hỗ trợ chung hoặc phát triển những khả năng thay thế; và chúng ta có thể quan sát những gì đang diễn ra trong não bộ khi khả năng đọc được cải thiện hoặc không. Mỗi liên kết giữa việc thay đổi não bộ và thay đổi tư duy trở thành vấn đề kiến thức, chứ không còn là vấn đề phỏng đoán, cầu may, hay nghệ thuật đặc trưng nữa.

Cải thiện năng lực đọc là sự can thiệp có tác động đến một kỹ năng quan trọng. Nếu khả năng đọc được cải thiện đáng kể, thì đó sẽ là một phương tiện hiệu quả để tiếp xúc, và có thể là làm chủ, những khái niệm, câu chuyện, và lý thuyết trong nền văn hóa. Tôi nghĩ còn quá sớm để nghĩ đến loại can thiệp có tác động trực tiếp đến những biểu hiện thần kinh của các câu chuyện và lý thuyết. Những nỗ lực thay đổi *nội dung* trí óc qua can thiệp vào thần kinh thành công đầu tiên nhất ở các khái niệm, và đặc biệt những khái niệm khó nắm bắt đối với một nhóm người người nhất định. Chẳng hạn, có thể sự can

thiệp sẽ giúp những người tự kỷ hiểu về các khái niệm cần có trong giao tiếp xã hội con người.

Với suy luận này, chúng ta sẽ chuyển từ hiện tại sang tương lai. Tôi dự đoán sẽ có 3 cách tiếp cận trong việc tạo thay đổi tư duy liên quan trực tiếp đến não bộ. *Cách thứ nhất* là thông qua *huấn luyện hành vi* tác động tới não bộ và chúng ta có thể quan sát điều này trực tiếp qua hình ảnh. *Cách thứ hai* là *can thiệp trực tiếp vào neuron thần kinh*. Có lẽ trong tương lai những thay đổi trong não bộ sẽ diễn ra trực tiếp - có thể thông qua cấy ghép neuron hoặc qua sử dụng thuốc hay hormone nhằm tạo ra những biến đổi có thể thấy được trong các mối nối neuron.

Chẳng hạn chúng ta xác định rằng một nhóm những người khó đọc gặp khó khăn trong việc phát triển mạng lưới thần kinh trên các khu vực vỏ não kết nối chéo các dấu hiện thính giác với các dấu hiệu thị giác. Từ đó củng cố phần não bộ này. *Cách tiếp cận thứ ba* là thông qua *điều chỉnh gen*. Chúng ta có thể khám phá những người bị tật khó đọc có các đột biến gen ở nhiễm sắc thể số 1, 2, 6 và/hoặc 15^[165]. Thay vì sử dụng các phương pháp gián tiếp qua hành vi hay tác động vào thần kinh, chúng ta có thể chữa trị những gen bị lỗi – chỉnh sửa hoặc thay thế chúng.

Tôi cảm thấy không thoải mái lắm với những đề xuất thử nghiệm trực tiếp vào não bộ và gen nhằm chỉnh sửa các khiếm khuyết về nhận thức. Tuy vậy tôi khá chắc rằng những công tác nâng cấp thần kinh này - như cách người ta gọi chúng – sẽ được thử nghiệm^[166]. Ngoài ra, nếu những can thiệp này chứng minh thành công và không có tác dụng phụ đáng chú ý nào, nhiều người - có lẽ kể cả tôi - sẽ chấp nhận chúng. Dĩ nhiên, không ai biết được sẽ có nguy cơ nào. Nếu chúng ta chấp nhận những can thiệp đó trong việc chữa trị các vấn đề khó đọc, sau này liệu chúng ta có thử tăng IQ hay khả năng thông minh giao tiếp theo cách tương tự? Và, để đưa chúng ta lại gần hơn với chủ đề của cuốn sách này, liệu chúng ta sẽ có nhiều nỗ lực rõ ràng

hơn trong việc kiểm soát tư duy hay thay đổi tư duy, nhờ có thêm kiến thức về cách thức hoạt động của não bộ và tư duy? Nhà khoa học thần kinh Martha Farah đã nhắc chúng ta về việc phát triển nhanh chóng của các công cụ: “Cách đây 20 năm, không chắc các nhà khoa học thần kinh có thể đưa ra những chỉ số não bộ về sự thật và dối trá, về trí nhớ chân thực và sai lầm, về xu hướng tội phạm bạo lực tương lai, về cách suy xét đạo đức, ý định hợp tác, hay thậm chí những nội dung cụ thể (hình dung ra những ngôi nhà và các khuôn mặt). Chúng ta sẽ có gì trong 20 hay 50 năm tới?”^[167]

Trong khi một nhánh học giả có được hiểu biết về trí óc con người thông qua nghiên cứu về não bộ và gen, thì một nhánh khác cũng làm điều này với niềm đam mê không kém qua nghiên cứu về hệ thống thông tin và trí thông minh nhân tạo: “phần nhân tạo”, theo cách tôi gọi.

PHẦN NHÂN TẠO

Nhờ vào nỗ lực xuất sắc của các nhà toán học Alan Turing, Norbert Wiener, và Claude Shannon, những người sáng tạo các quy luật cơ sở cho máy vi tính và xử lý thông tin những năm 1930, máy vi tính tốc độ cao ngày nay đã có mặt khắp nơi trong cuộc sống của chúng ta. Chúng hỗ trợ chúng ta trong mọi loại hình công việc, từ tính toán thuế cho đến đặt chỗ máy bay, hay dẫn đường cho tên lửa. Những nhà tư tưởng, như chuyên gia máy vi tính Ray Kurzweil và Hans Moravec, suy đoán rằng phần mềm chương trình cũng như phần cứng máy móc sẽ là dạng thông minh gia tăng qua mỗi năm^[168]. Họ tin rằng một lúc nào đó trong thế kỷ này các công cụ nhân tạo sẽ vượt con người về trí thông minh và mở ra một câu hỏi liệu các công cụ nhân tạo đó làm việc cho chúng ta hay chúng ta làm việc cho chúng, hay liệu con người sẽ ngày càng không liên quan.

Nhưng ngay cả những người có quan điểm xem nhẹ máy vi tính - như chuyên gia về thực tiễn ảo Jaron Lanier chẳng hạn, ông nghĩ rằng người ta đã quá “khuếch trương” vai trò của các hệ thống vi tính^[169] - cũng phải thừa nhận rằng những hệ thống đó trở nên ngày càng gắn bó với cuộc sống trí tuệ chúng ta và sẽ có khả năng tạo thay đổi tư duy nhiều hơn. Nhiều tương tác của chúng ta ngày nay diễn ra qua hệ thống vi tính, trong đó chúng ta “nói chuyện” nhằm thực hiện nhiều công việc khác nhau. Trẻ em có những đồ chơi có thể phản ứng với hành vi của đứa trẻ bằng giọng điệu thuyết phục truyền cảm. Những dụng cụ giống người cũng có thể đưa ra lời khuyên cho người lớn, và rất nhiều người lớn có được sự an ủi thực sự từ việc đối thoại với máy vi tính có các nguyên lý cơ bản tương đối đơn giản^[170]. Những công cụ giảng dạy linh kinh cách đây 50 năm đã được thay thế bằng phần mềm giảng dạy hấp dẫn. Chúng ta có thể học hỏi rất nhiều khi lướt

web, tiếp xúc với siêu truyền thông và siêu văn bản, và tham gia vào những khóa học từ xa để bổ sung cho kiến thức ở trường hay trong đào tạo công việc.

Chỉ vài năm qua nhanh, sự kết hợp giữa con người và trí thông minh nhân tạo đã trở nên rộng khắp. Vì máy móc có thể sản xuất và hiểu ngôn ngữ tự nhiên tốt hơn, nên càng nhiều nhu cầu và mong muốn hàng ngày của chúng ta được thỏa mãn mà không có sự tham gia của con người. Tim Berners-Lee, người phát minh ra trang web thế giới (world wide web), tin rằng chỉ trong vài năm, các hệ thống máy tính mới sẽ có khả năng hiểu các ý tưởng và xử lý ngữ nghĩa trọn vẹn^[171]. Chúng ta chỉ cần nói với một trang web ngữ nghĩa những gì mình muốn biết; như một người thủ thư tài năng, trang web sẽ cung cấp câu trả lời và giải thích tại sao câu trả lời đó đáp ứng được những gì đã hỏi. Tương tự, amazon.com có thể đề nghị các quyển sách phù hợp với sở thích của vợ tôi hiệu quả hơn bất kỳ ai chỉ trừ bạn thân, dựa trên các cuốn sách bà tìm kiếm và mua những lần trước. Có vẻ như các nhu cầu tinh thần của chúng ta về tình yêu, sự ủng hộ, động viên cũng ngày càng có thể được đáp ứng bởi các thiết bị lập trình thông minh và thiết kế tài tình, từ các bộ phận gia để giúp những người khuyết tật định hướng trong thế giới vật chất cho đến các thiết bị chăm sóc những người có các rắc rối về mặt tình cảm. Có lẽ trong tương lai, một cậu chúng sinh sẽ được “chữa trị” bởi chương trình gọi là EHErikson hay một cuộc thương lượng khó khăn sẽ được hỗ trợ bởi chương trình gọi là PresProt.

Chúng ta thậm chí còn có thể mở rộng hiệu quả qua sử dụng trí thông minh nhân tạo thành các loại thông minh đa dạng - qua đó các chương trình thông minh ngày càng có thể giúp con người trong những lĩnh vực trí tuệ mà họ yếu kém. Ví dụ, tôi không giỏi giải những bài toán hình học không gian. Yêu cầu tôi xếp đi xếp lại một tờ giấy trong đầu, tôi sẽ bị nhức đầu ngay. Tuy vậy, biết được điểm yếu này, tôi có thể tận dụng phần mềm thể hiện ra ngoài các hoạt động không gian mà tôi

gặp khó khăn bên trong trí óc. Với một chút luyện tập và thực hành, tôi sẽ trở nên “thông minh” như một người rất giỏi tưởng tượng hình ảnh. Sau đó, rõ ràng với kiến thức về “hình ảnh trong trí óc” tôi sẽ dễ dàng tương tác với bất kỳ chủ thể nào trong tư duy. Nếu một chủ thể lý thuyết như vậy đang cố gắng dạy hay thuyết phục tôi điều gì, thì nó có thể cung cấp thông tin phù hợp với nội dung hiện tại và với hình thức yêu thích của các biểu hiện trí tuệ của tôi. Ngược lại, nếu tôi cố gắng trao đổi thông tin với chủ thể đó, thì nó phải có khả năng tiếp nhận thông tin với cách tôi cảm thấy thoải mái, và tư duy của nó - nếu các bạn cho phép gọi như thế - theo đó sẽ chịu ảnh hưởng từ các nội dung mà tôi trao đổi. Và trong quá trình tác động đến cuộc sống tình cảm và công việc của chúng ta, các trí tuệ nhân tạo đó sẽ phải nói chuyện với trí thông minh con người - dù chúng tác động tới chúng ta bằng vẻ bề ngoài hay tiếp cận chúng ta như một thành viên đáng tin cậy của giống loài “chúng ta”. (Trong một cuộc viếng thăm vừa qua đến Thế giới Media tương lai của Sony ở Tokyo, tôi nhận thấy rằng những con robot mới nhất ngày càng có vẻ bề ngoài và hành vi giống các con vật nuôi trong nhà, hay giống những con người thu nhỏ).

Một lần nữa tôi lại hướng về khoa học tương lai, hay khoa học hư cấu. Điểm này cho thấy, trí thông minh nhân tạo đã tham gia vào quá trình thay đổi tư duy của chúng ta và không nghi ngờ gì sẽ tiếp tục làm việc này ở mức độ cao hơn nhiều trong tương lai. Tôi hoàn toàn mong đợi phần nhân tạo - hay các dạng thông minh nhân tạo - trở nên bền chặt với phần tự nhiên hiện tại của chúng ta. Các giao diện giữa phần cứng Silicon và mô thần kinh linh trưởng đang được tạo ra^[172]. Sự chuyển hóa này sẽ diễn ra, dù các nhà phê bình có dửng dưng cho rằng trí thông minh máy móc không có cấu trúc và mức độ đa dạng như trí thông minh con người và sẽ vẫn khác biệt nền tảng và vẫn phải phục vụ cho trí thông minh con người, ít nhất là trong tương lai có thể thấy được. Thực ra, rõ ràng toàn bộ vũ trụ có thể được xem là một hệ thống thông tin: thông tin chương trình máy tính và thông tin về gien chỉ là 2

trường hợp của cùng một thể loại. Khi khoa học vi tính và khoa học thần kinh kết hợp thành khoa học thần kinh trên vi tính, chúng ta bây giờ đã có các thuật toán về gien, về cuộc sống nhân tạo, và những tổ hợp khác kết hợp giữa “bit” và “phân tử”^[173]. Chắc chắn sẽ vẫn tồn tại những ranh giới không rõ ràng giữa “tự nhiên” và “nhân tạo”, và quá trình thay đổi tư duy sẽ đòi hỏi việc sắp xếp lại thông tin từ cả 2 nguồn trong tinh thần con người.

Tất cả những điều này dẫn đến câu hỏi về đánh giá giá trị: liệu việc thay đổi tư duy như vậy có làm nhạt nhòa ranh giới giữa “cái tốt” và “cái xấu”?

PHẦN ĐẠO ĐỨC

Rõ ràng bản thân khoa học và công nghệ đều không tốt cũng không xấu. Nhưng hiểu biết của Einstein về mối liên hệ giữa khối lượng và năng lượng có thể được sử dụng để tạo ra các lò năng lượng hạt nhân hay các loại vũ khí nhiệt hạt nhân. Một cây bút chì có thể được dùng để viết những bài thơ đẹp đẽ hay để chủ ý chọc thủng mắt kẻ thù hay vô tình làm rách da người nào đó. Chương trình vi tính có thể tính toán các loại thuốc men dùng để cứu mạng trẻ em ở những vùng xa xôi hay có thể dẫn đường cho tên lửa đánh vào một bệnh viện có đầy những trẻ em khuyết tật.

Theo đó, các loại hình thay đổi tư duy được bàn đến trong cuốn sách này cũng phục vụ cho nhiều mục đích khác nhau. Đa số các vấn đề tôi thảo luận đều có giá trị trung lập. Người lãnh đạo như Napoleon có thể truyền cảm hứng toàn quốc chiến tranh; người lãnh đạo như Nelson Mandela có thể tạo ra sự thay đổi lịch sử về chế độ chính trị, sử dụng các phương tiện hòa bình. Việc truyền giáo có thể khiến các thanh niên Hồi giáo (hay Cơ đốc giáo hay Do Thái) tiến hành cuộc thánh chiến chống lại những kẻ ngoại đạo hoặc có một cuộc sống hòa bình trong một xã hội đa nguyên. Và thậm chí sự thay đổi tư duy trong môi trường thân thiết như gia đình, trị liệu hay tình yêu cũng có thể diễn ra theo cách xây dựng hay phá hoại đối với những người trong vòng ảnh hưởng hay đối với chính những cá nhân đó.

Các nhà tư tưởng có sức ảnh hưởng lớn ở phương Tây đã làm một việc đáng khâm phục là tách biệt giữa tài năng ưu tú với đạo đức xuất chúng. Chúng ta biết rằng một người có thể có tài nhưng không có đức; một người có thể có đức nhưng không có tài; và rất nhiều người chúng ta không quá xuất sắc cũng không quá trách nhiệm với xã hội. Chúng ta nhận ra rằng đa số những người tài giỏi thể hiện một sự

tổng hợp giữa đạo đức và vô đạo đức. Nhìn về tương lai, chúng ta tự hỏi liệu có thể tạo ra sự thay đổi tư duy để tài năng và đạo đức có thể tiến gần lại nhau hơn. Gần đây, Mihaly Csikszentmihalyi, William Damon, và tôi đang nghiên cứu cái chúng tôi gọi là Việc tốt - những công việc vừa có kỹ thuật xuất sắc và vừa mang lại kết quả có đạo đức, luân lý và trách nhiệm, ở mọi ngành nghề và lĩnh vực đều có những người làm Việc tốt. Trong số những người đáng nhớ gần đây, tôi khâm phục Nhà xuất bản Katharine Graham, nghệ sĩ đàn cello Pablo Casals, nhà văn sinh thái Rachel Carson, nhà khoa học Jonas Salk, vận động viên Jackie Robinson, và nhân vật công chúng người Mỹ John Gardner (không mỗi liên hệ ruột rà nào với tôi cả!), là những người tôi và các đồng nghiệp xin dâng tặng cuốn sách năm 2001: *Goodwork: When excellence and ethics meet* ^[174] (tạm dịch: Việc tốt: khi tài năng và đạo đức hội tụ). Mặc dù chỉ số đạo đức có thể là vấn đề tranh cãi với nhiều người, nhưng rõ ràng có sự khác biệt giữa những người cố gắng có trách nhiệm đạo đức với những người chỉ biết đến tiền, thành công trần tục hay quyền lực.

Làm thế nào để trở thành Người làm việc tốt, và làm thế nào để vững vàng trước mọi cám dỗ? Các nghiên cứu của chúng tôi cho thấy một số nhân tố, bao gồm sự phát triển chuẩn mực đạo đức mạnh mẽ trong thời thơ ấu (thường là qua việc học tập trong tôn giáo), môi trường huấn luyện ban đầu (chẳng hạn như các câu lạc bộ trong trường, các trường học nghề), và sự hỗ trợ của những người xung quanh cũng như của người thầy trong công việc đầu tiên. Tuy vậy ngay cả trong những trường hợp có các nhân tố hỗ trợ ban đầu đó, người ta vẫn có thể trượt ngã. Cám dỗ rất mạnh; môi trường làm việc mới hoặc bị biến đổi có thể có các công việc xấu hoặc thỏa hiệp; các điều kiện trong một lĩnh vực có thể thay đổi biến động lớn, làm khó xác định thế nào là Việc tốt, thế nào là không. Theo đó, điều quan trọng là phải có sự củng cố định kỳ, chẳng hạn như các trải nghiệm

sâu sắc nhấn mạnh nhu cầu cần thiết liên tục làm Việc tốt và minh họa cách làm việc đó.

Làm thế nào để xác định mình có phải là Người làm việc tốt hay không? Chúng tôi xin đưa ra quy trình gồm 3 phần, bắt đầu bằng chữ M: mission (nhiệm vụ), models (hình mẫu), và mirror test (bài kiểm tra với gương).

Đầu tiên, điều quan trọng là chúng ta phải nhận biết và xác nhận *nhiệm vụ* của nghề nghiệp. Tại sao chúng ta làm nghề đó, nó có đóng góp gì cho xã hội, ý thức cá nhân về lĩnh vực đó như thế nào? Tôi là giáo viên, chẳng hạn, tôi tin rằng nhiệm vụ của việc giảng dạy có 3 yếu tố: (1) giới thiệu cho học sinh những suy nghĩ tốt nhất về quá khứ; (2) chuẩn bị tinh thần cho chúng về một tương lai bất ổn, khi các kiến thức có thể bị bắt kịp và chuyển hóa theo nhiều cách khó đoán; và (3) đưa ra những tấm gương về cách cư xử lịch thiệp với nhau và các nguyên vật liệu để làm việc này. Với tôi, việc nhớ lời tuyên thệ hay lời mô tả nhiệm vụ do ai đó soạn thảo là không đủ. Tôi cần phải thỉnh thoảng xem lại nhiệm vụ, cá nhân hóa nó, điều chỉnh nó nếu cần, và giám sát cẩn thận xem liệu tôi có hoàn thành các yếu tố của nhiệm vụ hay không.

Tiếp theo, chúng ta cần phải tìm kiếm và xác nhận *những hình mẫu*. Có thể là những nhân vật mẫu mực đáng khâm phục: những người mà chúng ta kính trọng và cần lời khuyên hướng dẫn trong công việc. Chúng ta cũng có thể học hỏi từ những hình mẫu đóng vai trò tiêu cực - có thể gọi là những người phản thầy hay những người xấu. Các cá nhân đó đóng vai trò cảnh báo - dù làm gì, tôi cũng không giống bọn Xc#!vYz@!

Cuối cùng là *bài kiểm tra với gương*. Mỗi nhân viên cần thường xuyên nhìn vào gương và đưa ra các câu hỏi cá nhân: “Mình có phải là Người làm việc tốt không? Mình có tự hào về những việc mình làm không? Nếu không, cần phải làm gì để trở thành Người làm việc tốt?”. Đương nhiên chiếc gương chẳng giúp gì ở đây nếu bạn lừa dối chính

mình; do đó cũng sẽ hữu ích khi bạn kiểm tra về nhận thức của bản thân (nói theo cách của tôi, là trí thông minh nội tâm của bạn) trên cơ sở các đánh giá từ những người mà bạn tin tưởng ý kiến. Bài kiểm tra cá nhân với gương sau đó có thể tiến hành với chiều rộng hơn: “Mình có tự hào về cách làm việc của các đồng nghiệp không? Công việc hiện tại của mình có được gọi là Việc tốt không?”. Nếu có khoảng cách giữa những bài kiểm tra cá nhân trước gương và những đánh giá về công việc thì đó là tiếng chuông báo động, một dấu hiệu cho thấy có gì đó không ổn. Để cải thiện công việc bất ổn, chúng tôi xác định một vai trò đặc biệt của “người ủy thác”: tự cho mình là nhân vật cấp cao với nhiệm vụ duy trì chất lượng công việc trong toàn bộ phạm vi. Như nhà viết kịch Jean-Baptiste Moliere đã nói một cách sâu sắc: “Chúng ta chịu trách nhiệm không chỉ những việc chúng ta làm mà cả những việc chúng ta không làm”.

Tôi xin đề cập đến mối liên hệ giữa Việc tốt và thay đổi tư duy. Nhiều người chúng ta trong thế giới hiện đại xem công việc là một lĩnh vực cần tài năng xuất sắc. Và một số chúng ta tin rằng ở nơi làm việc không cần đạo đức, dù chắc chắn chúng ta có quyền chọn lựa có nên hay không làm điều thiện vào mỗi cuối tuần hay trong di chúc, khi chúng ta mong muốn lên thiên đàng. Khái niệm về Việc tốt thách thức trực tiếp hai ngã trải nghiệm như vậy. Các đồng nghiệp và tôi cho rằng một xã hội cần những Người làm việc tốt, và đặc biệt khi mọi thứ thay đổi quá nhanh chóng, thì ý thức của chúng ta về thời gian và không gian cũng sẽ bị biến đổi nhanh chóng bởi khoa học công nghệ, và các lực lượng thị trường có sức ảnh hưởng vô cùng to lớn, trong khi có quá ít lực lượng đối lập ngang sức.

Vì vậy, để có Việc tốt cần có 2 quá trình thay đổi tư duy. Thứ nhất, cần có niềm tin rằng Việc tốt là một phần quan trọng trong cuộc sống, một hiện tượng mang tính chất sống còn không thể bỏ qua hoặc không chỉ trông chờ vào người khác. Tạo dựng lên quan điểm này là công việc của những người lãnh đạo trực tiếp, như tổng thống hay

CEO, cũng như của những người lãnh đạo gián tiếp, như các đồng nghiệp học giả và tôi. Thứ hai, cần phải tạo ra các trải nghiệm nhằm gia tăng khả năng làm Việc tốt. Bộ ba đã kể trên - những hệ thống niềm tin đạo đức ban đầu, sự hỗ trợ từ những người đồng lứa và người thấy trong việc huấn luyện và ở nơi làm việc đầu tiên, “các trải nghiệm củng cố” định kỳ - đại diện cho những nỗ lực để tạo ra và giữ cho Việc tốt luôn ở vị trí trung tâm dẫn đầu. Và 3 hình thức giám sát thực tế - nhiệm vụ, hình mẫu, và kiểm tra trước gương - là những cách dễ dàng để đánh giá việc làm của người nhân viên.

Nếu có việc tốt, thì than ôi, cũng có những việc xấu hay thỏa hiệp. Mỗi ngày chúng ta đọc báo hay xem tivi thấy chân dung của những người bôi nhọ các giá trị nghề nghiệp chân chính: nhà báo xuyên tạc, hay thậm chí bịa đặt sự kiện; nhà khoa học bỏ qua những thông số trái chiều chỉ nhằm xuất bản sách; nhà vật lý chỉ phục vụ cho ai trả lương cao hơn; vân vân... Trong trường hợp đó, chúng ta hy vọng có thể thay đổi tư duy (và việc làm) của những người xấu này và tác động đến những người chứng kiến vì họ có thể bị xúi giục bởi các gương xấu này.

Chúng ta không nên nghĩ rằng lúc nào cũng cần phải thay đổi tư duy. Không phải lúc nào cũng “tốt” khi cố gắng thay đổi tư duy; không phải lúc nào cũng “xấu” nếu giữ nguyên lập trường. Trong mỗi trường hợp, những người có khả năng và cơ hội thay đổi tư duy của người khác cần phải tự hỏi liệu mình có đang đi đúng đường hay không. Và vì không có công thức chung nào, 3 phương pháp mà tôi đề nghị - xác định nhiệm vụ, hình mẫu, và kiểm tra với gương - có thể giúp chúng ta xác định trường hợp thay đổi tư duy nào là Việc tốt và trường hợp nào có nguy cơ thúc đẩy việc xấu hay thỏa hiệp.

THAY ĐỔI TƯ DUY, NHỮNG LỜI CUỐI

Đến đây, tôi hy vọng rằng sự hiếu kỳ thôi thúc bạn đọc cuốn sách này đã được thỏa mãn. Vì mục tiêu của chúng ta đã đến hồi kết thúc, cho phép tôi ôn lại khuôn khổ luận điểm mà tôi đã phát triển; tôi khuyên các bạn nên bổ sung vào bản tóm tắt này không chỉ bằng cách nhớ lại những ví dụ minh họa tôi đã sử dụng mà còn đưa vào các trường hợp từ kinh nghiệm của chính bản thân bạn - và xem thử liệu tư duy của bạn có thay đổi bởi những gì bạn đọc không.

Một cách tổng quát, thay đổi tư duy đòi hỏi sự biến đổi trong các biểu hiện trí tuệ. Đa số chúng ta phát triển các biểu hiện trí tuệ một cách dễ dàng khi còn trẻ. Rất nhiều biểu hiện đó phục vụ chúng ta, một số rất hấp dẫn, nhưng số khác có thể nhầm lẫn hoặc sai lầm hoàn toàn. Những biểu hiện trí tuệ có *nội dung*, - là các ý tưởng, khái niệm, kỹ năng, câu chuyện, và các lý thuyết đầy đủ (giải thích về thế giới). Những nội dung này có thể được diễn đạt bằng từ ngữ - và qua sách vở, một phương tiện thường được dùng. Tuy vậy, hầu hết các nội dung đều có thể được diễn đạt bằng nhiều *hình thức*, phương tiện, hệ thống hình ảnh khác nhau: các hệ thống này có thể được diễn đạt qua các dấu hiệu trên giấy và cũng có thể được tiếp thu như “ngôn ngữ tư duy” hay một “loại thông minh” cụ thể.

Chúng ta cũng đã biết về mâu thuẫn trong thay đổi tư duy. Thay đổi tư duy diễn ra vào mọi lúc, đặc biệt là giữa những người trẻ, và cho đến khi chết chúng ta cũng không ngừng thay đổi. Tuy nhiên, các ý tưởng nhất định có được từ những năm đầu đời cho thấy rất khó thay đổi một cách kinh ngạc. Bí quyết “mở xẻ tâm lý” (nghĩa là thay đổi tư duy) là chấp nhận các thay đổi dù sao cũng sẽ diễn ra, xác nhận có một số thay đổi không thể xảy ra, và tập trung mọi nỗ lực vào thay đổi

tư duy về những vấn đề quan trọng. Điều này không diễn ra một cách tự nhiên, nhưng có thể đạt được nếu có đủ nỗ lực và động cơ thúc đẩy.

Với quan điểm tổng quát về thay đổi tư duy này làm nền tảng, tôi xin chắt lọc một số vấn đề then chốt. Đây có thể là danh mục kiểm tra khi chúng ta xem xét về việc thay đổi tư duy:

1. Nội dung hiện tại và nội dung mong muốn

Chúng ta nên bắt đầu bằng việc xác định nội dung hiện tại là gì - là ý tưởng, khái niệm, câu chuyện, lý thuyết hay một kỹ năng - và nội dung chúng ta mong muốn. Một khi đã xác định được nội dung mong muốn, tiếp tục xác định các nội dung đối lập khác nhau. Càng xác định được cụ thể những vấn đề này, thì chúng ta càng dễ đạt đến được một chiến lược thích hợp trong việc thay đổi tư duy cho trường hợp cụ thể nào đó. Cả nội dung lẫn nội dung đối lập đều có thể được diễn đạt bằng nhiều hình thức khác nhau.

2. Số lượng đối tượng

Thử thách của việc thay đổi tư duy sẽ khác nhau tùy thuộc vào số lượng đối tượng chúng ta tác động là lớn hay nhỏ. Lượng đối tượng lớn chủ yếu sẽ bị ảnh hưởng bởi các câu chuyện sống động, được đưa ra bởi những người hiện thân các câu chuyện đó trong cuộc sống của họ; đối với các đối tượng gần gũi nên sử dụng cách tiếp cận cá nhân tùy theo ngữ cảnh. Đặc biệt là những thay đổi diễn ra trong tư duy bản thân chúng ta, loại đối thoại gần gũi nhất với chính bản thân.

3. Loại đối tượng

Khi tiếp xúc với lượng đối tượng lớn và hỗn tạp, chúng ta đang làm việc với các tư duy không qua trường lớp nào. Không thể đòi hỏi ai cũng tài giỏi. Những câu chuyện đơn giản sẽ có hiệu quả nhất. Mặt khác, nếu làm việc với những người có cùng kiến thức và chuyên môn, chúng ta có thể cho rằng đó là những tư duy có học thức và

tương đối đồng nhất với các thành viên còn lại trong nhóm. Các câu chuyện hay lý thuyết liên quan đến những nhóm như vậy có thể tinh tế hơn, và các luận điểm đối lập có thể và nên được giải quyết trực tiếp.

4. Thay đổi trực tiếp hoặc gián tiếp

Những nhà lãnh đạo chính trị, kinh doanh, và giáo dục có thể tạo thay đổi qua các thông điệp họ chuyển tải trực tiếp cho các đối tượng tương ứng. Những người làm công tác sáng tạo và đổi mới lại tạo thay đổi một cách gián tiếp, qua các sản phẩm hình tượng - nhưng tác phẩm nghệ thuật, phát minh sáng chế, lý thuyết khoa học - mà họ xây dựng. Nói chung những thay đổi tư duy có được từ các sáng tạo gián tiếp mất nhiều thời gian hơn, nhưng hiệu quả của chúng có tiềm năng kéo dài trong thời gian lâu hơn. Nói chung, chúng ta nhớ đến những người sáng tạo nghệ thuật của các nền văn minh đã qua sâu sắc hơn so với những nhà lãnh đạo chính trị.

5. Các đòn bẩy tạo thay đổi và điểm quyết định

Một cách kinh điển, thay đổi diễn ra qua sự thúc ép, sai khiến, thuyết phục, hay tổng hợp của tất cả các điều này.

Trong cuốn sách này tôi xin hướng sự chú ý đến những nỗ lực thay đổi tư duy một cách cân nhắc và cởi mở. Tôi cũng đề cập đến những hình thức thuyết phục kinh điển: nói chuyện, giảng giải, trị liệu, tạo ra và truyền bá những ý tưởng và sản phẩm mới. Tuy nhiên, chúng ta phải nhận thức rằng trong tương lai, những phương pháp kỹ thuật thấp này sẽ bị thay thế bởi những hình thức can thiệp mới: có thể là sự chuyển hóa sinh học về gen hay mô não; là các phần mềm và phần cứng vi tính mới; hay là sự kết hợp ngày càng phức tạp giữa lĩnh vực sinh học và vi tính.

Có lẽ thách thức lớn nhất là xác định khi nào nội dung mong muốn đã được chuyển tải và liệu nó có thực sự được củng cố không. Rất tiếc, không có công thức chung nào cho bước này: mỗi trường hợp

thay đổi tư duy đều khác nhau. Cần phải nhớ rằng: hầu hết những thay đổi tư duy đều diễn ra dần dần qua một thời gian đáng kể; sự nhận biết về thay đổi tư duy thường rất mong manh, và thay đổi tư duy có thể diễn ra trước khi nhận thức được; nhiều người có xu hướng quay lại với cách suy nghĩ cũ; nhưng khi sự thay đổi tư duy được thực sự củng cố, thì nó cũng ăn rễ sâu như cách suy nghĩ cũ.

Mỗi ví dụ về thay đổi tư duy đều có khía cạnh riêng của nó. Nhưng nói chung, để có được sự thay đổi tư duy như vậy, cần triển khai 7 đòn bẩy thay đổi tư duy: cụ thể là, khi *lập luận* (thường dựa trên cơ sở *nguyên cứu*) chúng ta củng cố bằng nhiều hình thức đa dạng về *thể hiện, những biến cố diễn ra trên thế giới, sự cộng hưởng, và những nguồn lực*, tất cả đều đẩy về cùng một hướng - và *sự phản đối* có thể được xác định và giải quyết thành công. Ngược lại, sự thay đổi tư duy sẽ khó xảy ra - hoặc khó củng cố - khi sự phản đối quá mạnh mẽ và đa số các yếu tố đòn bẩy còn lại không có mặt.

6. Khía cạnh đạo đức

Như Niccolo Machiavelli đã phát biểu một cách ấn tượng, nhưng kỹ năng tạo thay đổi không cần (thực ra ông nói *không nên*) có chiều đạo đức. Quả vậy, hầu hết các quy trình trong cuốn sách này có thể được áp dụng cho những mục đích phi luân lý, trái đạo đức hoặc cho những mục tiêu đặc biệt đạo đức.

Với tình hình phức tạp của nhiều lực lượng trên thế giới, thật dễ dàng giơ tay đầu hàng và tuyên bố rằng khả năng thay đổi tư duy tích cực và cân nhắc là rất khiêm tốn. Điều đó có thể đúng. Nhưng trừ khi chúng ta chỉ trông chờ vào định mệnh - và không ai sống như vậy cả - chúng ta phải tiếp tục tin rằng ý chí là tự do và mỗi người đều có thể tạo sự khác biệt. Tư duy con người là sáng tạo của con người, và tất cả mọi sáng tạo con người đều có thể thay đổi. Chúng ta không cần phải là những người tiếp nhận thụ động từ di sản sinh học hay truyền thống văn hóa lịch sử. Chúng ta có thể thay đổi tư duy của mình và của

những người xung quanh. Quan điểm nhận thức sẽ cho chúng ta cách suy nghĩ và cách sắp xếp của các công cụ. Chúng ta sẽ quyết định có sử dụng chúng hay không, và làm điều đó theo cách ích kỷ, phá hoại hay theo cách rộng lượng và nâng cao chất lượng cuộc sống.

[1] “Change of Mind” của Nicholson Baker, trong *The Size of Thoughts: Essays and Other Lumber*, ấn bản Nicholson Baker (New York: Random House, 1982/1996), tr. 5-9. Tôi xin cảm ơn Alex Chisholm về đoạn trích này.

[2] “Change of Mind” của Nicholson Baker, trong *The Size of Thoughts: Essays and Other Lumber*, ấn bản Nicholson Baker (New York: Random House, 1982/1996), tr. 5.

[3] “Change of Mind” của Nicholson Baker, trong *The Size of Thoughts: Essays and Other Lumber*, ấn bản Nicholson Baker (New York: Random House, 1982/1996), tr. 9.

[4] *In Search of Mind* của J.S. Bruner (New York: Harper, 1983); *The Mind’s New Science: A History of the Cognitive Revolution* của Howard Gardner (New York: Basic Books, 1985).

[5] *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less* của Richard Koch (New York: Currency, 1998).

[6] “A Nation Challenged: Airport Security. U.S. Airport Task Force Begins with Hiring” của Michael Moss, New York Times, ngày 23/8/2001, tr. 21.

[7] Cụm từ “representational redescription” được lấy từ cuốn *Beyond Modularity* của A. Karmiloff-Smith (Cambridge: MIT Press, 1992).

[8] “Symbols Systems: A philosophical, psychological, and educational investigation” trong *Media and Symbols* của Howard

Gardner, Vernon Howard, và David Perkins, ấn bản D. Olson (Chicago: University of Chicago Press, 1974); “Disconnexion syndromes in Animals and Man” trong *Brain* của Norman Geschwind (1965): 237-285; *Languages of Art* của Nelson Goodman (Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1968); “Some Effects of Disconnecting the Cerebral Hemispheres” (bài phát biểu nhận giải Nobel) của Roger Sperry trong *Neuroscience*, ấn bản P.H. Abelson, E. Butz, và Solomon H. Snyder (Washington: American Association for the Advancement of Science, 1985), tr. 372-380.

[9] *To open minds: Chinese clues to the dilemma of contemporary education* của Howard Gardner (New York: Basic Books, 1989), 84; xem thêm trong *The shattered mind: The person after brain damage* của Howard Gardner (New York: Knopf, 1975).

[10] Xem thêm trong *Ngôn ngữ của ý nghĩ - The language of thought* của Jerry A. Fodor (New York: Thomas Crowell, 1975).

[11] Albert Einstein, trích trong *Quá trình sáng tạo - The Creative process* của Brewster Ghiselin (New York: Mentor, 1952), tr.43.

[12] *Frames of mind: The theory of multiple intelligences* (New York: Basic Books, 1983/1993); *Multiple intelligences: The theory in practice* (New York: Basic Books, 1993); *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the twenty-first century* của Howard Gardner (New York: Basic Books, 1999).

[13] Xem kỹ hơn về quan điểm truyền thống trong “*The theory of intelligence and the psychophysiology of cognition*” của Hans J. Eysenck, *Advances in research on intelligence*, ấn bản R. J. Sternberg (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1986); *The bell curve* của Richard

J. Herrnstein và Charles Murray (New York: Free Press, 1994); *The “g” factor: The Science of mental ability* của Arthur Jensen (Westport, CT: Praeger, 1998).

[14] *Leading minds* của Howard Gardner (New York: Basic Books, 1995), 137; *My years at General Motors* của Alfred P. Sloan (Garden City, NJ: Doubleday, 1972).

[15] *The best and the brightest* của David Halberstam (New York: Random House, 1972).

[16] “Varieties of giftedness” của Julian Stanley (bài diễn thuyết tại Cuộc họp thường niên của Hiệp hội nghiên cứu giáo dục Mỹ, San Francisco, Tháng 4 1995).

[17] *The art of possibility: Transforming professional and personal life* của Rosamund Stone Zander và Benjamin Zander (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

[18] Tôi không thể xác minh lời trích dẫn này, nhưng nếu muốn so sánh, xin xem *Life on the run* của Bill Bradley, (New York: Quadrangle, 1976), 87, 170.

[19] Albert Einstein, trích trong *The Creative Process* của Brewster Ghiselin (New York: Mentor, 1952), tr. 43.

[20] *Intelligence reframed* của Howard Gardner.

[21] *Emotional intelligence* của Daniel Goleman (New York: Bantam, 1995); *Working with emotional intelligence* của Daniel

Goleman (New York: Bantam Books, 1998).

[22] *Primal leadership: The hidden driver of great performance* của Daniel Goleman, Richard Boyatzis, và Annie McKee (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

[23] *Getting to Yes* của Roger Fisher và William Ury (Boston: Houghton Mifflin, 1981).

[24] *Now, discover your strengths* của M. Buckingham và D.O.Clifton (New York: Free Press, 2001).

[25] “Managing oneself” của Peter Drucker, trong *Harvard Business Review*, tháng 3-4, 1999, tr. 65-74.

[26] Xem *Intelligence reframed* của Howard Gardner, chương 4 và 5, để có những lý do dẫn đến kết luận này. 8 tiêu chí, được nêu chi tiết trong chương 4, *Frames of Mind* của Howard Gardner, như sau: (1) Tồn tại một hệ thống biểu tượng riêng biệt; (2) có bằng chứng về biểu hiện chuyên biệt trong não bộ; (3) có lịch sử tiến hóa riêng biệt; (4) có kiểu phát triển riêng biệt; (5) có hoạt động tâm lý cốt lõi xác định được; (6) tồn tại một lượng dân số thiếu hay nổi bật về một năng lực nào đó; (7) có kết quả trong hệ thống kiểm tra tinh thần về trí thông minh; và (8) có những nhiệm vụ chuyển đổi hoặc thiếu chuyển đổi chéo của một dạng thông minh riêng biệt. Thêm một tiêu chí nữa, đôi khi được tính đến, là sự tồn tại của những vai trò làm nổi bật trí thông minh trong những nền văn hóa khác nhau.

[27] Xem “Religion and the brain” của Sharon Begley, *Newsweek*, ngày 7/5/2001, từ trang 50 trở đi.

[28] *Good work: When excellence and ethics meet* của Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi, và William Damon (New York: Basic Books, 2001).

[29] *A new kind of science* của Stephen Wolfram (Champaign, IL: Wolfram Media, 2002), 1177.

[30] Ví dụ, có thể xem ở các tác phẩm của Paul Lawrence và Natin Nohria, *Driven: How human nature shapes our choices* (San Francisco: Jossey Bass, 2002); Nigel Nicholson. *Executive instinct* (New York: Crown, 2000).

[31] Cách tiếp cận lịch sử - văn hóa về sức mạnh công nghiệp đang lớn mạnh Đông Á, xem trong *Mastering the infinite game* của Charles Hampden-Turner và Fons Trompenaars (Oxford: Capstone, 1997).

[32] *Centuries of childhood* của Philippe Aries (London: Jonathan Cape, 1962).

[33] Xem *The quest of mind*, của Howard Gardner, ấn bản thứ 2 (Chicago: University of Chicago Press, 1983); “Piaget’s theory” của Jean Piaget, trong *Handbook of child psychology*, tập 1, ấn bản P. Mussen (New York: Wiley, 1983).

[34] *The new introductory lectures* của Sigmund Freud (New York: Norton, 1933/1964).

[35] *A private universe* của Philip Sadler (Washington, DC: AnnenbergCPB, 1987).

[36] *The unschooled mind* của Howard Gardner (New York: Basic Books, 1991).

[37] Xem như trên và phần tham khảo trong sách.

[38] Trong những thập kỷ đầu của khoa học nhận thức, phép ẩn dụ phổ biến của thay đổi tư duy là học một quy luật. Những quy luật này ít nhiều tương đối rõ ràng. Và vì thế, một đứa trẻ khi đang nóng lòng chiến thắng cuộc tranh luận sẽ ứng xử theo quy luật cho rằng: “Nước sẽ không thay đổi về lượng khi được đổ sang vật chứa khác, miễn là không thêm hay bớt nước đi”. Máy vi tính cũng được lập trình theo những chuỗi biểu tượng đó. Tuy nhiên, gần đây hơn, hình ảnh ẩn dụ thống trị là tập các neuron thần kinh hợp thành mạng lưới, sức mạnh của những neuron có liên kết với những neuron khác dần dần thay đổi khi có những trải nghiệm tích lũy qua thời gian. Ở phân tích này, đứa trẻ đã dần dần chuyển từ trạng thái tin tưởng chiều cao liên quan đến lượng nước sang trạng thái tin tưởng sự kết hợp “không thêm hay bớt” để xác định lượng nước. Không cần phải có tuyên bố chính thức về quy luật - cho đứa trẻ cũng như cho máy tính. Theo tôi, hay nhất nên mô tả đa số các thay đổi tư duy (chẳng hạn như sự thay đổi về trang trí nội thất của tác giả Nicholson Baker được đề cập ở chương 1) với phép ẩn dụ về mạng lưới thần kinh, và những thay đổi quan trọng có được là nhờ học hỏi và làm chủ các quy luật nhiều hơn. Xem *Bright air, brilliant fire* của Gerald Edelman (New York: Basic Books, 1992); *A universe of consciousness: How matter becomes imagination* của Gerald Edelman và G. Tononi (London: Penguin Press, 2001); *Rethinking innateness* của Jeffrey Elman và các cộng sự (Cambridge: MIT Press, 1996); *How the mind works* của Steven Pinker (New York: Norton, 1997), *The mind within the net* của Manfred Spitzer (Cambridge: MIT Press, 1999).

[39] “The development of morality” của Elliot Turiel, trong *Handbook of child psychology*, tập 3, ấn bản W. Damon (New York: Wiley, 1997), tr. 863-932.

[40] *Thought and language* của Lev Semonovich Vygotsky (Cambridge: Harvard University Press, 1978).

[41] Về chân dung sự nghiệp chính trị của Thatcher, xem *Leading minds* của Howard Gardner (New York: Basic books, 1995); *The downing street years* của Margaret Thatcher (New York: HarperCollins, 1993); *The path to power* của Margaret Thatcher (New York: HarperCollins, 1995); *The iron lady* của Hugo Young (New York: Farrar Straus, và Giroux, 1989).

[42] *Path to power* của Thatcher, tr. 440; *Downing street years* của Thatcher, tr. 7

[43] *Downing street years* của Thatcher, tr. 10.

[44] Trích trong *Women’s Own* magazine, ngày 3/10/1987.

[45] *Downing street years* của Thatcher, tr. 4.

[46] *Downing street years* của Thatcher, tr. 10.

[47] Xem hình sau trang 114 của cuốn *Iron lady* của Young.

[48] *Downing street years* của Thatcher, tr. 123.

[49] Như trên, tr. 264.

[50] *Path to power* của Thatcher, tr. 416.

[51] *Downing street years* của Thatcher, tr. 755.

[52] Được viết trong *First in his class: A biography of Clinton* của David Maraniss (New York: Simon and Schuster, 1995), tr. 282.

[53] *The natural* của Joe Klein (New York: Doubleday, 2002), tr. 40.

[54] Xem những lời phê bình này ở *The natural* của Joe Klein (New York: Doubleday, 2002), tr. 40.

[55] Xem thêm thông tin về sự nghiệp của Người phát ngôn Newt Gingrich trong *Tell Newt to shut up* của David Maraniss và Michael Weiskopf (New York: Touchstone, 1996); và “Newt Gingrich, Superstar” của Joan Didion trong *Political fictions* (New York: Knopf, 2001), tr. 167-190.

[56] Về các nhân vật “lạnh” và “nóng”, xem *Understanding media* của Marshall McLuhan (New York: McGraw-Hill, 1974).

[57] Xem những chân dung đầy đủ hơn ở nội dung và phần tham khảo cuốn *Leading minds* của Howard Gardner, 1995.

[58] *Long walk to freedom* của Nelson Mandela (Boston: Little, Brown, 1994).

[59] *Jean Monnet: The first statesman of interdependence* của François Duchêne (New York: Norton, 1994), tr. 23.

[60] Trích trong *Hansard*, 13/5/1940.

[61] Một ngoại lệ là với những người trẻ, họ thường dễ bị thuyết phục bởi một lập luận tương đối sắc sảo - đặc biệt khi lập luận này được đưa ra bởi một người lớn tuổi và đáng kính trọng.

[62] Tôi đã trao đổi nhiều với James Freedman về những sự kiện này, cũng như đã xem những bài báo ông lưu.

[63] Chi tiết cuộc đấu tranh của Freedman với tờ *Dartmouth Review* trong cuốn *Chronicle of higher education*, 6/4/1988; *New York Times*, 29/3/1988; “Freedman, it was time to speak out”, *Valley News*, 1/4/1988; “Dartmouth’s right is wrong” của Sean Flynn, *Boston Pheonix*, 15/4/1988.

[64] Sean Gorman, trong cuộc nói chuyện qua điện thoại với tác giả ngày 20/11/2002.

[65] *Idealism and liberal education* của James O. Freedman (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1996/2001).

[66] *The eye of the storm: How John Chambers steered Cisco through the technology collapse* của Robert Slater (New York: Harper Business, 2003), tr. 16.

[67] “Come back, New Economy” của John McMillan, *New York Times Book Review*, 26/01/2003, tr. 27.

[68] *Business Week*, 28/3/2002, tr. 33.

[69] “Clueless in Crawford” của Paul Krugman, *New York Times*, 12/8/2002, A21.

[70] “Cisco pays high price for low revenue growth” của Paul Abrahams, *Financial Times*, 10/5/2001, tr. 32.

[71] *Eye of the storm* của Slater, tr. 269.

[72] Như trên, tr. 248.

[73] *New York Times*, 7/11/2002.

[74] *Eye of the storm* của Slater, tr. 267.

[75] Craig Benson, trích trong *Eye of the storm* của Slater, tr. 147.

[76] Về Shapiro, xem “The pharmageddon riddle” của Michael Spector, *New York*, 10/4/2000. Spector nhắc đến Shapiro như “Johnny Appleseed”.

[77] C. Hoenig, *Wall Street Journal*, 3/5/2001, và bài viết ngày 26/10/2009.

[78] “Crop busters take on Monsanto: Backlash against biotech goods exacts a high price” của Justin Gillis và Anne Swardson, *Washington Post*, 26/10/1999.

[79] “Identity and the life cycle” của Erik H. Erikson, *Psychological Issues* 1 (1959).

[80] *Darwin on man* của Howard Gruber (Chicago: University of Chicago Press, 1981), 162.

[81] *Charles Darwin* của Janet Browne (London: Jonathan Cape, 1995).

[82] *The disciplined mind* của Howard Gardner (New York: Penguin 2000), chương 7 và phần tham khảo.

[83] *Born to rebel* của Frank Sulloway (New York: Pantheon, 1996).

[84] “Beyond scopes: Why creationism is here to stay” của E. Margaret Evans, trong *Imagining the impossible: Magical, scientific, and religious thinking in children*, ấn bản của K. Rosengren, c. Johnson, và P. Harris (Cambridge: Cambridge University Press, 2000), tr. 330-351.

[85] *The structure of scientific revolutions* của Thomas Kuhn, (Chicago: University of Chicago Press, 1970).

[86] *Creating minds* của Howard Gardner (New York: Basic Books, 1993); *Einstein* của Banesh Hořmann (St. Albans, England: Paladin, 1975); *Einstein/Picasso* của Authur Miller (New York: Basic Books, 2000).

[87] *New introductory lectures* của Sigmund Freud (New York: Norton, 1933/1964); *Creating minds* của Gardner; *The life and work of Sigmund Freud* của Ernest Jones, do Lionel Trilling và Steven Marcus biên tập và tóm lược (New York: Basic Books, 1961).

[88] *In a different voice* của Carol Gilligan (Cambridge: Harvard University Press, 1984).

[89] *The nurture cissumption* của Judith Rich Harris (New York: Free Press, 1998), và “What makes us the way we are: The view from 2050”, trong *The next fifty years*, ấn bản John Brockman (New York: Vintage, 2002).

[90] *Greatness* của Dean Keith Simonton (New York: Guilford, 1994).

[91] *Of grammatology* của Jacques Derrida (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1974).

[92] *The golem: What everyone should know about Science* của Harry Collins và Trevor Pinch (Cambridge: Cambridge University Press, 1993); “Condemnation without absolutes” của Stanley Fish, *New York Times*, 15/10/2001, A19; “There is no such thing as an orientation to understanding: Why normative schemes are good for nothing” của Stanley Fish, văn bản chưa xuất bản, University of Illinois, Chicago Circle, 2002; “Don’t blame relativism” của Stanley Fish, *The responsive community* 12, số 3 (2002): 27-31; *Simians, cyborgs, and women: The reinvention of nature* của Donna Haraway (New York: Routledge, 1991); *Modest-witness, second millennium: Femaleman meets oncomouse; feminism and technoscience* của Donna Haraway (New York: Routledge, 1996); *Postmodernism is not what*

you think của Charles Lemert (Malden, MA: Blackwell, 1997); xem thêm bài phê bình của Allan Sokal và Jean Bricmont, *Intellectual imposters* (London: Prohle, 1998).

[93] *Structure of scientific revolutions* của Kuhn.

[94] *The postmodern condition* của Jean-Francois Lyotard (Minneapolis; University of Minnesota Press, 1979/1984).

[95] Jay Winsten, trao đổi cá nhân, 1999-2002.

[96] *The media and the message: Lessons learned from past public Service campaigns* của w. De Jong và Jay Winsten (Washington, DC: Chiến dịch toàn quốc chống trẻ em mang thai, 1998).

[97] T. Mendoza, trao đổi với tác giả qua điện thoại về chiến dịch “Bỏ đi”, ngày 2/5/2002.

[98] *The media and the message* của De Jong và Winsten.

[99] *The tipping point* của Malcolm Galdwell (Boston: Little, Brown, 1999).

[100] “Watching movies with Barry Levinson: Telling complex stories simply” của Richard Lyman, *New York Times*, 26/4/2002, E01.

[101] *Changing the world* của David Feldman, Mihaly Csikszentmihaly, và Howard Gardner (Greenwood, CT: Praeger, 1994).

[102] Luận điểm này được trình bày chi tiết hơn trong *The unschooled mind* (New York: Basic Books, 1991) và trong *The disciplined mind* (New York: Penguin, 2000) của Howard Gardner.

[103] *Making learning visible: A point publication of Harvard project zero and Reggio children*, 2001, có trên trang sách điện tử pzweb.harvard.edu; “Teaching as natural cognition and its relation to preschoolers’ developing theory of mind” của Sidney Strauss, Margalit Ziv, và Adi Stein, *Cognitive psychology* 17 (2002): 1473-1487; *The cultural origins of human cognition* của Michael Tomasello (Cambridge: Harvard University Press, 1999).

[104] *The world on paper* của David Olson (New York: Cambridge University Press, 1994)

[105] *Beyond universals in cognitive development* của David Feldman (Norwood, NJ: Ablex, 1980/1994).

[106] *The unschooled mind* của Gardner, chương 2 đến chương 5; *The disciplined mind* của Gardner, chương 6.

[107] *The disciplined mind* của Gardner, từ chương 7 đến chương 9.

[108] Xem thông tin về những thay đổi của BP trong “America helps BP soar to four billion dollar record” của Sophie Barker, *The Daily Telegraph*, ngày 19/5/2001, tr. 36; Báo cáo thường niên BP, 1999; “When John Browne talks, big oil listens” của J.Guyon, *Fortune*, ngày 5/7/1999, 116-122; “Mr. Energy: The indetatigable John Browne” của K.Mehta, *World Link* (tháng 9 - tháng 10, 1999):

13-20; “British Petroleum’s John Browne” của Steve Prokesch, *Harvard Business Review* (tháng 9 - tháng 10, 1997), tr. 146-148.

[109] “British Petroleum’s John Browne” của Prokesch.

[110] “American helps BP soar” của Barker, tr. 36.

[111] Báo cáo thường niên BP 1999; *Economist*, ngày 29/6/2002.

[112] *The nature of clinical evidence*, của Erik H. Erikson, 1964, trích trong *The Erik Erikson reader* của Robert Coles (New York: Norton, 2000), tr. 162-187.

[113] *The nature of clinical evidence* của Erik Erikson; *Identity’s architect* của Lawrence Friedman (New York: Scribner’s, 1999); *Coming to life* của Leston Havens (Cambridge: Harvard University Press, 1993); *Should you leave?* của Peter Krammer (New York: Scribner, 1997); *The fifty minute hour: A collection of true psychoanalytic tales* của Robert Lindner (New York: Rinehart, 1955); *The art of psychotherapy* của Anthony Storr (London: Routledge and Kegan Paul, 1972/1990).

[114] *Art of psychotherapy* của Storr. Tôi rất biết ơn người bạn quá cố Anthony Storr về nhiều hiểu biết sâu sắc của ông trong lĩnh vực trị liệu tâm lý hiệu quả.

[115] *Nature of clinical evidence* của Erikson, tr. 179.

[116] Như trên, tr. 170, 182.

[117] *Corning to life* của Leston Havens (Cambridge: Harvard University Press, 1993), tr. 204-205.

[118] Có thể xem ở những bài viết “The Mau-mauing of Harvard” của John McWhorter, *City Journal* (mùa xuân 2002): 67-73; “White guild-back power” của Shelby Steele, *Wall Street Journal*, 2002; “The Ivy League’s angry star” của Sam Tanenhaus, *Vanity Fair*, tháng 6 2002, tr. 201-223; “Lawrence Summers and his tough questions” của M. Van der Werf, *Chronice of higher education*, ngày 26/4/2002, A29; “Battle of wills at Harvard” của R. Wilson và s. Smalhwood, *Chronicle of higher education*, ngày 18/1/2002, tr. 8; “Harvard President brings elbows to the table” của Karen Zenicke và P. Belluck, *New York Sunday Times*, ngày 6/1/2002, tr. 20.

[119] *Social psychology* của Elliot Aronson, T.D. Wilson, và R.M. Eckert, ấn bản lần thứ 3 (New York: Longman, 1999); *Influence: Science and possibility* của Robert Cialdini (Boston: Allyn and Bacon, 2001); *Getting to yes* của Roger Fisher và William Ury (Boston: Houghton Mifflin, 1981); *The psychology of attitude change and social influence* của Philip Zimbardo và Michael R. Leippe (Philadelphia: Temple University Press, 1991).

[120] Về phần này, tôi chủ yếu dựa vào 4 cuốn sách gần đây: *American sphink: The character of Thomas Jefferson* của Joseph Ellis (New York: Knopf, 1997); *Founding brothers* của Joseph Ellis (New York: Knopf, 2000); *The creation of America through revolution to empire* của Francis Jennings (New York: Cambridge University Press, 2000); *John Adarns* của David Mc-Culloch (New York: Simon and Schuster, 2001).

[121] *John Adams* của McCulloch, tr. 312-313.

[122] Như trên, tr. 317.

[123] Như trên, tr. 361.

[124] *John Adams* của McCulloch, tr. 431.

[125] Như trên, tr. 448.

[126] Như trên, tr. 465.

[127] *John Adams* của McCulloch, tr. 488.

[128] *Founding brothers* của Ellis, tr. 220-222.

[129] *Founding brothers* của Ellis, tr. 223.

[130] *Founding brothers* của Ellis, tr. 228.

[131] Như trên, tr. 230.

[132] *Founding brothers* của Ellis, tr. 231.

[133] *Founding brothers* của Ellis, tr. 238, 242.

[134] *John Adams* của McCulloch, tr. 632.

[135] *New introductory lectures* của Sigmund Freud (New York: Norton, 1933/1964); “The concept of identification” của Jerome Kagan, *Psychological Review* 65 (1958): 296-305.

[136] *The nurture assumption* của Judith Rich Harris (New York: Free Press, 1998).

[137] Xem thêm chi tiết mối quan hệ của Sakharov và Bonner trong *Sakharov: A biography* của Richard Loune (Waltham, MA: Brandeis University Press, 2002); *Memoirs* của Andrei Sakharov, bản dịch của Richard Lourie (New York: Knopf, 1990).

[138] *Anna Karenina*, phần VI, chương 3, trích trong *Thought and language* của Lev Vygotsky, bản dịch của A. Kozulin (Cambridge: MIT Press, 1986), tr. 238.

[139] Cả hai đều được trích trong “Growing on the job” của Steve Thomma, *Miami Herald*, ngày 12/12/2001.

[140] Trích trong “From change of mind. Bush gains major turning point” của David Shribman, *Boston Globe*, ngày 7/6/2002, A38.

[141] “This is our life now” của Howard Fineman và Martha Brant, *Newsweek*, tháng 12/2001, tr. 22.

[142] “Growing on the job” của Thomma.

[143] Carnegie endowment policy brief của Jessica Matthews, 2002.

[144] “Bush agenda seeks to remake world without much help” của Alan Murray, *Wall Street Journal*, ngày 5/6/2003, A4. Cũng xem

trong “Middle East mediator: Big new test of Bush” của David Sanger, *New York Times*, ngày 5/6/2003, A14; “Whose side is Bush on?” của Richard Norton Smith, *New York Times*, ngày 7/5/2003, A29.

[145] “Whatever it takes” của David Brooks, *New York Times*, ngày 9/9/2003, A31.

[146] *Business Week*, ngày 16/9/2002.

[147] “This is our life now” của Fineman và Brant.

[148] *The true believer* của Eric Hoffer (New York: Harper 1951).

[149] *Bible believers: Fundamentalists in the modern world* của Nancy Ammerman (New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1987); *Leaving the fold: Testimonies of former fundamentalists* của Ellen Babinski (Amherst, NY: Prometheus Books, 1995); *American evangelicism: Conservative religion and the quandary of modernity* của James D. Hunter (New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1983); *The transformed self: The psychology of religious conversion* của Chandra Ullman (New York: Plenum, 1989).

[150] *Transformed self* của Ullman, tr. 19.

[151] Trích trong *Leaving the fold* của Babinski, tr. 84.

[152] Trích trong “Cuckoo in Caiorina” của Thomas Friedman, *New York Times*, ngày 28/8/2002, A19.

[153] *The essential Tillich* của Paul Tillich, ấn bản của F. Forrester (Chicago: University of Chicago Press, 1999).

[154] *Philosophical investigations* của Ludwig Wittgenstein (New York: Macmillan 1953), tr. X.

[155] Một ví dụ gần đây, Giáo sư Mark Taylor đã phản đối thuyết Deconstruction, một học thuyết mà ông đã ủng hộ trong 20 năm qua. “Chuyện một giáo sư đưa ra lời tạ lỗi cùng các sinh viên vì đã dẫn dắt họ đi lạc lối trong học vấn là chuyện không xảy ra hàng ngày”, trích trong “The examined life” của Joshua Glenn, *Boston Globe*, tháng 9/2003.

[156] *How natives think* của Lucien Lévy-Bruhl (London: George Allen and Unwin, 1910/1926); *Primitive mentality* cùng tác giả (London: George Allen and Unwin, 1923).

[157] *The notebooks on primitive mentality* của Lucien Lévy-Bruhl (New York: Harper and Row, 1945,1979).

[158] Như trên, tr. 30.

[159] *The notebooks on primitive mentality* của Lucien Lévy-Bruhl (New York: Harper and Row, 1945/1979), tr. 60.

[160] Như trên, tr. 37.

[161] Như trên, tr. 90.

[162] *Thematic origins of scientific thought* của Gerald Holton (Cambridge: Harvard University Press, 1988).

[163] Như trên, tr. 41.

[164] *The hedgehog and the fox: An essay on Tolstoy's view of history* của Isaiah Berlin (London: Weidenfeld and Nicolson, 1953 1966).

[165] *From reading to neurons* của Albert Galaburda (Cambridge: MIT Press, 1989); Xem phần của Sally Shaywitz trong *The pretenders: Gifted people who have difficulty learning* của Barbara Guyers và Sally Shaywitz (Homewood, IL: High Tide Press, 2002).

[166] Xem thảo luận đầy đủ về việc tăng cường thần kinh trong “Emerging ethical issues in neuroscience” của Martha Farah, *Nature Neuroscience* 5, số 11 (2003), tr. 1123-1129.

[167] Xem thảo luận đầy đủ về việc tăng cường thần kinh trong “Emerging ethical issues in neuroscience” của Martha Farah, *Nature Neuroscience* 5, số 11 (2003), tr. 1128.

[168] *The age of spiritual machines: When computers exceed human intelligence* của Ray Kurzweil (New York: Viking, 1999); *Mindchildren* của Hans Moravec (Cambridge: Harvard University Press, 1988).

[169] “The complexity ceiling” trong *The next fifty years* của Jaron Lanier, ấn bản John Brockman (New York: Vintage, 2002).

[170] *Life on the screen* của Sherry Turkle (New York: Simon & Schuster, 1995).

[171] “Next up: Web of data time: Bemers-Lee wants his newest creation to reach its full potential” của Tim Berners-Lee, *Boston Globe*, ngày 20/6 2002, C1.

[172] “Spare parts for the brain”, *Economist Technology Quarterly*, ngày 21/6/2003.

[173] *Economist*, ngày 22/9/2001.

[174] *Good Work: When excellence and ethics meet* của Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi, và William Damon (New York: Basic Books, 2001). Cùng xem trong *Making good: How young people cope with moral dilemmas at work* của Wendy Fischman, Becca Solomon, Deb Greenspan, và Howard Gardner (Cambridge: Harvard University Press, 2004).

MỤC LỤC

1. GIỚI THIỆU TÁC GIẢ
2. LỜI NÓI ĐẦU
3. LỜI CẢM ƠN
4. CHƯƠNG 1 NỘI DUNG CỦA TƯ DUY
 1. MỞ ĐẦU VỀ “TƯ DUY” TRÊN GÓC ĐỘ TÂM LÝ HỌC
 2. NHỮNG BIỂU HIỆN TRÍ TUỆ: NGUYÊN TẮC 80/20
 3. NỘI DUNG CỦA TƯ DUY: CÁC Ý TƯỞNG, KHÁI NIỆM, CÂU CHUYỆN, LÝ THUYẾT, KỸ NĂNG
5. CHƯƠNG 2 HÌNH THỨC CỦA TƯ DUY
 1. CUỘC GẶP GỠ LÀM THAY ĐỔI TƯ DUY CỦA TÔI
 2. HÌNH THỨC CỦA Ý NGHĨ: TRÍ THÔNG MINH ĐA DẠNG
 3. TẠI SAO LẠI SỬ DỤNG CÁCH TIẾP CẬN NHẬN THỨC?
6. CHƯƠNG 3 SỨC MẠNH CỦA CÁC LÝ THUYẾT THUỞ ĐẦU ĐỜI
 1. NHỮNG NGHỊCH LÝ TRONG THỜI KỲ PHÁT TRIỂN TUỔI THƠ
 2. NHỮNG LÝ THUYẾT ĂN SÂU VÀO TUỔI THƠ
 3. TẠI SAO NHỮNG LÝ THUYẾT THỜI THƠ ẤU LẠI CẢN TRỞ QUÁ TRÌNH THAY ĐỔI
 4. NHỮNG NHÂN TỐ THỨC ĐẨY THAY ĐỔI TƯ DUY
 5. TÓM LẠI
 6. NHÌN VỀ PHÍA TRƯỚC
7. CHƯƠNG 4 LÃNH ĐẠO MỘT DÂN SỐ ĐA DẠNG
 1. MARGARET THATCHER: MỘT CÂU CHUYỆN MỘT CUỘC ĐỜI

2. [KỸ NĂNG KỂ CHUYỆN](#)
3. [LÃNH ĐẠO THEO PHONG CÁCH MỸ](#)
4. [NHỮNG THỬ THÁCH CỦA DÂN SỐ ĐA DẠNG](#)
5. [LÃNH ĐẠO LIÊN QUỐC GIA](#)
8. [CHƯƠNG 5 LÃNH ĐẠO MỘT TỔ CHỨC: CÁCH LÀM VIỆC VỚI ĐỐI TƯỢNG ĐỒNG NHẤT](#)
 1. [JAMES O. FREEDMAN: THAY ĐỔI TƯ DUY MỘT TRƯỜNG ĐẠI HỌC](#)
 2. [CÁC BƯỚC THAY ĐỔI TƯ DUY](#)
 3. [KHI CÂU CHUYỆN THẤT BẠI](#)
 4. [DẤU ẤN CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ: THÔNG MINH, CÓ TÀI NĂNG THIÊN BẨM VÀ ĐẠO ĐỨC](#)
9. [CHƯƠNG 6 THAY ĐỔI TƯ DUY MỘT CÁCH GIÁN TIẾP - THÔNG QUA NHỮNG KHÁM PHÁ KHOA HỌC, NGHIÊN CỨU ĐỘT PHÁ VÀ SÁNG TẠO NGHỆ THUẬT](#)
 1. [THAY ĐỔI TƯ DUY NHỜ CÁC KHÁM PHÁ KHOA HỌC: CHARLES DARWIN](#)
 2. [NHỮNG NHÀ TƯ TƯỞNG THAY ĐỔI QUAN ĐIỂM VỀ TƯ DUY CON NGƯỜI](#)
 3. [CÁCH NHỮNG NGHỆ SĨ THAY ĐỔI TƯ DUY](#)
 4. [TÁC DỤNG CỦA SỰ PHẢN KHÁNG](#)
 5. [JAY WINSTEN - NGƯỜI THAY ĐỔI TƯ DUY CỦA NHIỀU NGƯỜI](#)
 6. [HAI TRỤC THAY ĐỔI TƯ DUY](#)
10. [CHƯƠNG 7 THAY ĐỔI TƯ DUY TRONG MÔI TRƯỜNG CHÍNH QUY](#)
 1. [TRƯỜNG HỌC: TỔ CHỨC ĐƯỢC THIẾT LẬP ĐỂ THAY ĐỔI TƯ DUY](#)
 2. [THAY ĐỔI TƯ DUY THÔNG QUA NHIỀU CÁCH TIẾP CẬN](#)
 3. [BÊN NGOÀI TRƯỜNG HỌC: THAY ĐỔI TƯ DUY NGƯỜI LỚN BẰNG NHIỀU CÁCH TIẾP CẬN KHÁC NHAU](#)
 4. [GIÁO DỤC BẢN THÂN](#)

11. CHƯƠNG 8 THAY ĐỔI TƯ DUY TRONG PHẠM VI THÂN CẬN
 1. ERIK ERIKSON VÀ MỘT CHỦNG SINH
 2. HIỆU TRƯỞNG VÀ GIÁO SƯ
 3. TẠO SỨC CỘNG HƯỞNG TRONG MÔI TRƯỜNG THÂN MẬT
 4. CUỘC ĐẤU TRÍ CỦA TỔNG THỐNG QUA THƯ TỪ
 5. THAY ĐỔI TƯ DUY CỦA NHỮNG NGƯỜI GẦN GŨI NHẤT
12. CHƯƠNG 9 THAY ĐỔI TƯ DUY BẢN THÂN
 1. TỔNG THỐNG GEORGE W. BUSH: THAY ĐỔI TƯ DUY DIỄN RA Ở WASHINGTON
 2. SỰ THAY ĐỔI ĐỨC TIN CỦA DAMASCUS, LUTHER, VÀ NHỮNG NGƯỜI THEO THUYẾT CHÍNH THỐNG
 3. THAY ĐỔI TƯ DUY TRONG LĨNH VỰC NGHIÊN CỨU
 4. THAY ĐỔI “ĐỜI THƯỜNG” CỦA “THƯỜNG DÂN”
13. CHƯƠNG 10 PHẦN KẾT: TƯƠNG LAI CỦA THAY ĐỔI TƯ DUY
 1. PHẦN TỰ NHIÊN
 2. PHẦN NHÂN TẠO
 3. PHẦN ĐẠO ĐỨC
 4. THAY ĐỔI TƯ DUY, NHỮNG LỜI CUỐI

Table of Contents

GIỚI THIỆU TÁC GIẢ

LỜI NÓI ĐẦU

LỜI CẢM ƠN

CHƯƠNG 1 NỘI DUNG CỦA TƯ DUY

MỞ ĐẦU VỀ “TƯ DUY” TRÊN GÓC ĐỘ TÂM LÝ HỌC

NHỮNG BIỂU HIỆN TRÍ TUỆ: NGUYÊN TẮC 80/20

NỘI DUNG CỦA TƯ DUY: CÁC Ý TƯỞNG, KHÁI NIỆM,

CÂU CHUYỆN, LÝ THUYẾT, KỸ NĂNG

CHƯƠNG 2 HÌNH THỨC CỦA TƯ DUY

CUỘC GẶP GỠ LÀM THAY ĐỔI TƯ DUY CỦA TÔI

HÌNH THỨC CỦA Ý NGHĨ: TRÍ THÔNG MINH ĐA DẠNG

TẠI SAO LẠI SỬ DỤNG CÁCH TIẾP CẬN NHẬN THỨC?

CHƯƠNG 3 SỨC MẠNH CỦA CÁC LÝ THUYẾT THUỞ ĐẦU ĐỜI

NHỮNG NGHỊCH LÝ TRONG THỜI KỲ PHÁT TRIỂN TUỔI THƠ

NHỮNG LÝ THUYẾT ĂN SÂU VÀO TUỔI THƠ

TẠI SAO NHỮNG LÝ THUYẾT THỜI THƠ ẤU LẠI CẢN TRỞ QUÁ TRÌNH THAY ĐỔI

NHỮNG NHÂN TỐ THỨC ĐẨY THAY ĐỔI TƯ DUY

TÓM LẠI

NHÌN VỀ PHÍA TRƯỚC

CHƯƠNG 4 LÃNH ĐẠO MỘT DÂN SỐ ĐA DẠNG

MARGARET THATCHER: MỘT CÂU CHUYỆN MỘT CUỘC ĐỜI

KỸ NĂNG KỂ CHUYỆN

LÃNH ĐẠO THEO PHONG CÁCH MỸ

NHỮNG THỬ THÁCH CỦA DÂN SỐ ĐA DẠNG

LÃNH ĐẠO LIÊN QUỐC GIA

CHƯƠNG 5 LÃNH ĐẠO MỘT TỔ CHỨC: CÁCH LÀM VIỆC VỚI ĐỐI TƯỢNG ĐỒNG NHẤT

JAMES O. FREEDMAN: THAY ĐỔI TƯ DUY MỘT TRƯỜNG ĐẠI HỌC

CÁC BƯỚC THAY ĐỔI TƯ DUY

KHI CÂU CHUYỆN THẤT BẠI

DẤU ẤN CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ: THÔNG MINH, CÓ TÀI NĂNG THIÊN BẨM VÀ ĐẠO ĐỨC

CHƯƠNG 6 THAY ĐỔI TƯ DUY MỘT CÁCH GIÁN TIẾP - THÔNG QUA NHỮNG KHÁM PHÁ KHOA HỌC, NGHIÊN CỨU ĐỘT PHÁ VÀ SÁNG TẠO NGHỆ THUẬT

THAY ĐỔI TƯ DUY NHỜ CÁC KHÁM PHÁ KHOA HỌC: CHARLES DARWIN

NHỮNG NHÀ TƯ TƯỞNG THAY ĐỔI QUAN ĐIỂM VỀ TƯ DUY CON NGƯỜI

CÁCH NHỮNG NGHỆ SĨ THAY ĐỔI TƯ DUY

TÁC DỤNG CỦA SỰ PHẢN KHÁNG

JAY WINSTEN - NGƯỜI THAY ĐỔI TƯ DUY CỦA NHIỀU NGƯỜI

HAI TRỤC THAY ĐỔI TƯ DUY

CHƯƠNG 7 THAY ĐỔI TƯ DUY TRONG MÔI TRƯỜNG CHÍNH QUY TRƯỜNG HỌC: TỔ CHỨC ĐƯỢC THIẾT LẬP ĐỂ THAY ĐỔI TƯ DUY

THAY ĐỔI TƯ DUY THÔNG QUA NHIỀU CÁCH TIẾP CẬN BÊN NGOÀI TRƯỜNG HỌC: THAY ĐỔI TƯ DUY NGƯỜI LỚN BẰNG NHIỀU CÁCH TIẾP CẬN KHÁC NHAU
GIÁO DỤC BẢN THÂN

CHƯƠNG 8 THAY ĐỔI TƯ DUY TRONG PHẠM VI THÂN CẬN

ERIK ERIKSON VÀ MỘT CHỦNG SINH

HIỆU TRƯỞNG VÀ GIÁO SƯ

TẠO SỨC CỘNG HƯỞNG TRONG MÔI TRƯỜNG THÂN MẬT

CUỘC ĐẤU TRÍ CỦA TỔNG THỐNG QUA THƯ TỪ
THAY ĐỔI TƯ DUY CỦA NHỮNG NGƯỜI GẦN GŨI NHẤT
CHƯƠNG 9 THAY ĐỔI TƯ DUY BẢN THÂN
TỔNG THỐNG GEORGE W. BUSH: THAY ĐỔI TƯ DUY
DIỄN RA Ở WASHINGTON
SỰ THAY ĐỔI ĐỨC TIN CỦA DAMASCUS, LUTHER, VÀ
NHỮNG NGƯỜI THEO THUYẾT CHÍNH THỐNG
THAY ĐỔI TƯ DUY TRONG LĨNH VỰC NGHIÊN CỨU
THAY ĐỔI “ĐỜI THƯỜNG” CỦA “THƯỜNG DÂN”
CHƯƠNG 10 PHẦN KẾT: TƯƠNG LAI CỦA THAY ĐỔI TƯ DUY
PHẦN TỰ NHIÊN
PHẦN NHÂN TẠO
PHẦN ĐẠO ĐỨC
THAY ĐỔI TƯ DUY, NHỮNG LỜI CUỐI