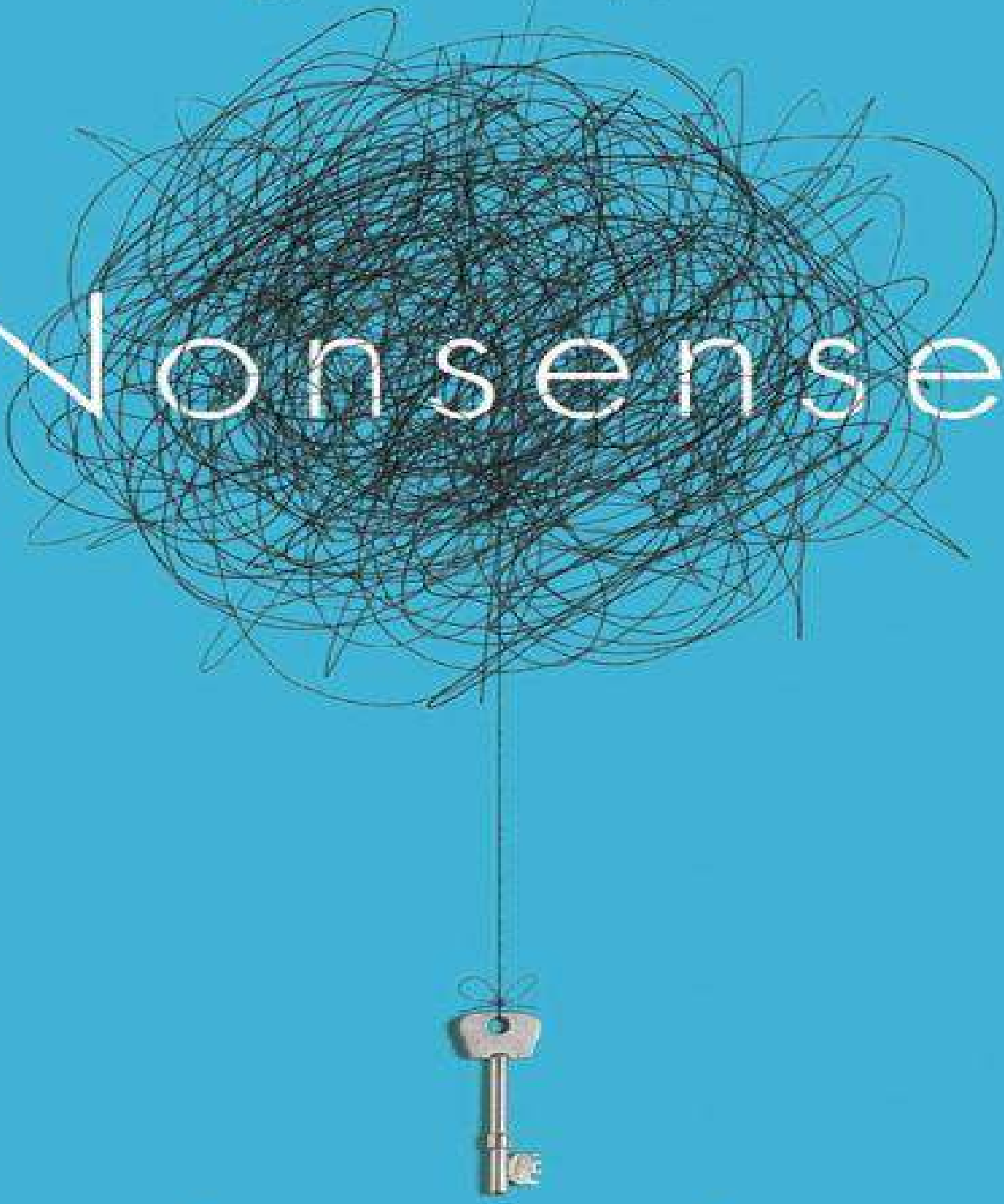
Jamies Holmes

Nguyễn Thụy Khánh Chương *dịch*

Nonsense



SỨC MẠNH CỦA SỰ MƠ HỒ VÀ BÍ ẨN

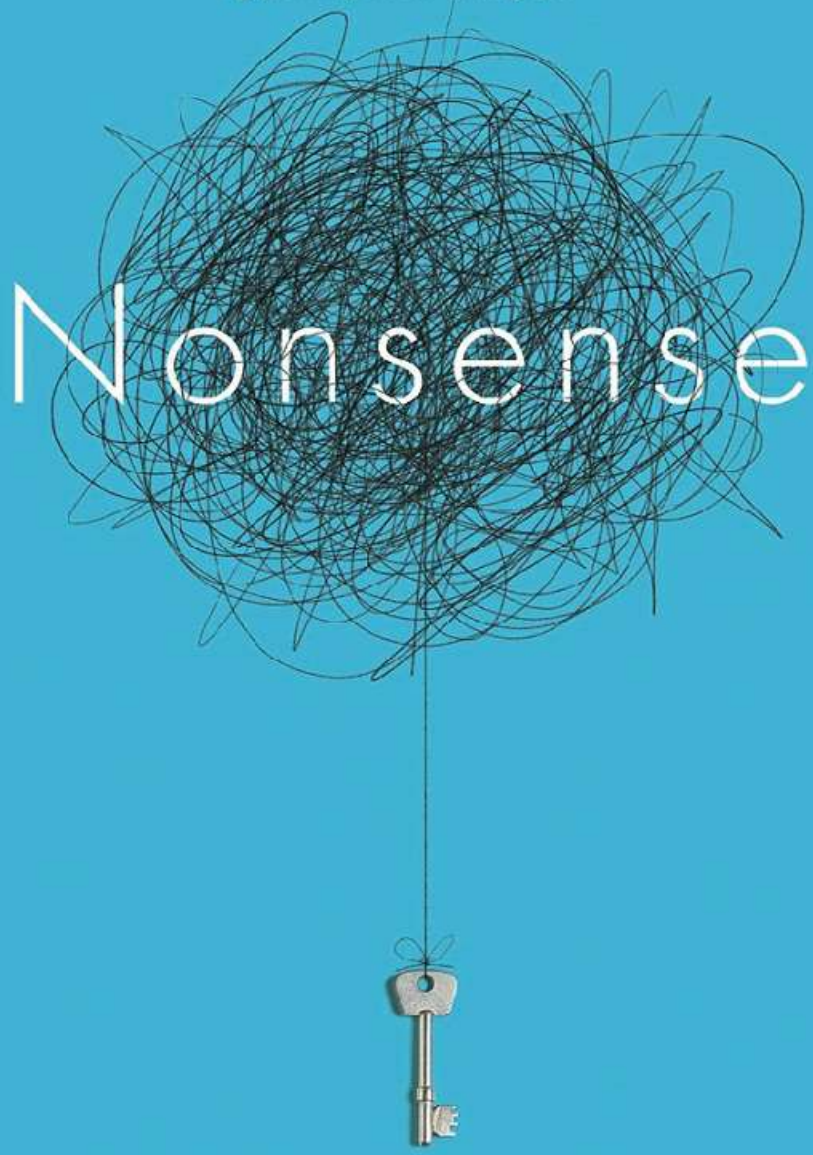
Trong một thế giới quá nhiều loạn thông tin, thứ quan trọng nhất không phải là IQ, hay sự tự tin vào những gì ta biết, mà là cách ta xử lý những gì ta không biết.

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Jamies Holmes

Nguyễn Thụy Khánh Chương *dịch*

Nonsense



SỨC MẠNH CỦA SỰ MƠ HỒ VÀ BÍ ẨN

Trong một thế giới quá nhiều loạn thông tin, thứ quan trọng nhất không phải là IQ, hay sự tự tin vào những gì ta biết, mà là cách ta xử lý những gì ta không biết.

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

https://thuviensach.vn

Mục lục

Lời mở đầu

PHẦN I: DIỄN GIẢI

1. Tâm trí diễn giải

2. Những chữ A "Giấu mặt"

PHẦN II.XỬ LÝ SỰ MƠ HỒ

3. Sốc và chấn động

4. 50 ngày ở Texas

5. Nước Mỹ xét nghiệm thái quá

6. Trận chiến gấu váy

PHẦN III. ÔM ẤP SỰ BẤT ĐỊNH

7. Chế tạo một chiếc Ducati tốt hơn

8. Người giải đố

9. Nghệ thuật của sự mâu thuẫn

Lời kết

https://thuviensach.vn

Lời mở đầu

Năm 1996, Đại học City & Islington ở London tổ chức một khóa học tiếng Pháp cấp tốc cho những người mới học và sinh viên dưới trung bình. Paula, một cô bé thiếu niên nghiêm chỉnh đeo một cặp kính gọng mảnh, chưa bao giờ nói được một từ tiếng Pháp nào. Darminder, người có một bộ râu dê và đeo khuyên tai, không chỉ mới học tiếng Pháp mà còn thất bại trong kỳ thi chứng chỉ tiếng Tây Ban Nha tổng quát của bậc giáo dục trung học (GCSE). Abdul đã rớt kỳ thi GCSE tiếng Đức. Satvinder và Maria đều rớt kỳ thi GCSE tiếng Pháp và giáo viên tiếng Pháp của Emily khuyên cô nên bỏ ý định học thứ tiếng này. Tuy nhiên, thay vì từ bỏ tất cả hy vọng, những học viên này đã đăng ký tham gia một khóa học độc nhất vô nhị. Trong năm ngày học toàn thời gian, họ sẽ áp dụng phương pháp kỳ lạ của một nhà ngôn ngữ học tên là Michel Thomas.

Trong chiếc áo khoác màu xanh và với mái tóc muối tiêu, trông Thomas toát lên vẻ nhã nhặn. Ông nói với những học viên mới rằng: “Tôi rất mong chờ buổi dạy ngày hôm nay nhưng dưới những điều kiện tốt hơn, vì tôi không nghĩ rằng các em đang ngồi thoải mái. Tôi muốn các em cảm thấy thoải mái, do đó chúng ta sẽ sắp xếp lại mọi thứ.” Trong một chiếc xe tải ở bên ngoài, Thomas đã chuẩn bị sẵn một số vật dụng thay thế không ai ngờ tới cho một lớp học tiêu chuẩn: ghế bành, gối, bàn cà phê, cây cối, thảm, một cái quạt và thậm chí là những tấm đệm gấp làm bằng liễu gai. Chỉ với chút ít thời gian và công sức, các học viên đã hoàn tất việc thay đổi căn phòng. Những chiếc ghế bành lưng cao bọc vải nhung xếp thành một nửa hình ô van, những chiếc rèm xanh được kéo lại, chỉ để lọt ánh sáng mờ trong căn phòng, và những tấm đệm liễu gai bao quanh những chiếc ghế bành mang lại một cảm giác ấm áp và thân mật hơn.

Không có những bàn học, bảng đen, giấy, bút hay chì. Thomas không muốn các học viên viết hay đọc bất kỳ thứ gì. Ông không muốn họ nhớ bất cứ điều gì được học, kể cả việc xem lại chúng vào cuối ngày. Nếu trong thời gian học, các sinh viên không nhớ được điều gì đó, ông nói rằng đó không phải vấn đề của họ. Đó là vấn đề của ông. Emily tỏ vẻ hoài nghi. Darminder và Abdul thậm chí còn không giấu được nụ cười tinh quái. Nhưng không ai trong số những sinh viên này có thể ngăn nổi sự tò mò thực sự về người đàn ông đứng tuổi đang đứng trước mặt mình. Ông ta có nghiêm túc không? Không cố gắng nhớ những gì được dạy trên lớp ư?

“Tôi muốn các em thoải mái.”

Cảnh tượng này, phương pháp của Thomas và các kết quả sau năm ngày học xuất hiện trong một bộ phim phóng sự của đài BBC mang tên Chuyên gia Ngôn ngữ. Margaret Thompson, Trưởng khoa tiếng Pháp của trường được giao nhiệm vụ đánh giá kết quả của Thomas. Vào cuối tuần, bà theo dõi các sinh viên – trong đó rất nhiều người chưa từng nói được một từ tiếng Pháp nào trước đây – đã dịch được những câu hoàn chỉnh sử dụng các dạng ngữ pháp nâng cao. Emily đã có thể dịch được một cụm từ vốn thường mất nhiều tháng để giải quyết: “Tôi muốn biết liệu anh có muốn đến gặp tôi tối nay hay không?” Paula ca ngợi cách Thomas nhấn mạnh sự bình tĩnh và kiên nhẫn. Các sinh viên

https://thuviensach.vn

nói rằng họ cảm thấy như thể đã học được năm năm tiếng Pháp chỉ trong năm ngày. Khá kinh ngạc với kết quả, Thompson rụt rè chấp nhận đánh giá của những học viên này.

Michel Thomas biết rằng việc khám phá một ngôn ngữ mới quả thực rất đáng sợ. Các học viên phải đối mặt với cách phát âm mới cho những từ ngữ quen thuộc, các từ vựng mang ý nghĩa kỳ lạ, những phần thiếu của lời nói hay những cấu trúc ngữ pháp lạ lẫm. Đó là lý do vì sao những sinh viên của Đại học City & Islington dù được học trong một môi trường thoải mái vẫn thể hiện sự bối rối: cười lớn căng thẳng, cười nhẹ ngượng ngùng, xin lỗi thầm, nói lắp, lưỡng lự và những cái liếc mắt lúng túng. Học một ngôn ngữ mới đòi hỏi bạn phải đi vào một vùng đất xa lạ. Thomas mô tả ngôn ngữ mới "là thứ xa lạ nhất" mà một người có thể học. Để bảo vệ bản thân trước sự xâm lấn "xa lạ" này, tâm trí sẽ dựng lên những rào cản theo bản năng, vì vậy thách thức đầu tiên và cũng là khó khăn nhất với giáo viên là giúp các học viên kéo đổ những rào cản này. Thomas đã thay đổi môi trường giảng dạy ở Đại học City & Islington từ đáng sợ, đầy căng thẳng thành tò mò, đầy bình tĩnh. Bằng cách nào đó, ông đã khiến tâm trí của các học viên cởi mở hơn. Các học viên vốn có thói quen gạt bỏ những gì chưa hiểu đột nhiên sẵn sàng dấn thân vào những lãnh thổ xa lạ hơn.

Vào thời điểm BBC quay phóng sự này (sau đó được phát sóng năm 1997), Thomas đã là một huyền thoại. Ông thành thạo 11 ngôn ngữ, mở ra những trung tâm gia sư ở Los Angeles, New York và xây dựng một thứ gì đó như một "tôn giáo" nhờ vào một danh sách khách hàng bao gồm Grace Kelly, Bob Dylan, Alfred Hitchcock, Coca-Cola, Procter & Gamble và American Express. Nigel Levy, người đã tham gia lớp học của Thomas trước khi sản xuất ra bộ phim phóng sự của BBC, mô tả những bài học của ông là rất "đáng kinh ngạc". Emma Thompson mô tả thời gian làm việc với ông là "một trải nghiệm học tập đặc biệt nhất trong đời". Cựu đại sứ Israel ở Liên Hợp Quốc gọi ông là "người lao động thần kỳ". Và Herbert Morris, cựu Trưởng khoa Nhân văn của UCLA, tiết lộ rằng ông đã học được cả năm tiếng Tây Ban Nha chỉ trong vài ngày học cùng Thomas và vẫn còn nhớ những kiến thức đó mãi tới chín tháng sau.

Thomas cho rằng "điều quan trọng nhất là loại bỏ mọi căng thẳng và áp lực". Ông đặc biệt quan tâm đến trạng thái tâm lý, thậm chí quan tâm đến cực độ. Ví dụ, ông thường bắt đầu dạy tiếng Pháp bằng cách nói với các học viên rằng tiếng Pháp và tiếng Anh có chung hàng nghìn từ vựng, chỉ là chúng nghe có hơi khác nhau một chút. Ông từng nói đùa: "Tiếng Anh chính là tiếng Pháp được phát âm sai." Ông giải thích rằng những từ ngữ kết thúc với -ible như possible và -able như table đều có nguồn gốc từ tiếng Pháp. Nhờ việc biến những điều xa lạ thành thân quen, ngay từ đầu Thomas đã trao cho các sinh viên những nền tảng vững chắc. Các sinh viên ghép kiến thức mới vào kiến thức hiện hữu từng chút một, thể hiện tư duy riêng và không bao giờ lặp lại những cụm từ theo lối học vẹt. Thomas dạy họ cách tự học và hiếm khi phải uốn nắn các học viên một cách trực tiếp.

Đến năm 2004, những đĩa CD, băng dạy tiếng Pháp, Đức, Ý và Tây Ban Nha của Thomas – ghi lại quá trình Thomas dạy từng loại ngôn ngữ cho các nhóm hai học viên – là những khóa học bán chạy nhất ở Anh. Nhưng Michel Thomas không đơn thuần là một nhà ngôn ngữ học. Ông cũng là một anh hùng thời chiến. Cùng năm đó, ông được vinh danh ở Lễ Tưởng niệm Thế chiến II tại Washington D.C, nơi ông nhận được Huy chương Sao Bạc. Ông mất năm 2005 ở New York, là một công dân Hoa Kỳ nhưng sinh ra ở thành

https://thuviensach.vn

phố công nghiệp Lodz, Ba Lan với tên gọi Moniek Kroskof. Ông sống sót qua những trại tập trung, trở thành chỉ huy quân đội, điệp viên và chuyên gia thẩm vấn của phe Đồng Minh. Sau cuộc chiến, ông đã bắt hơn 2.000 tội phạm chiến tranh Đảng Quốc Xã. "Michel Thomas" là nhân dạng giả thứ năm và cũng là bí danh của ông.

Kinh nghiệm tuyên truyền chuyên chế và sự nghiệp nằm vùng sau chiến tranh không phải là những điểm đáng chú ý trong lý lịch của Thomas. Những khám phá của ông về cách tâm trí đóng sập cánh cửa hay mở khóa trước sự mơ hồ – trọng tâm chính của cuốn sách này – xuất phát từ những trải nghiệm của ông ở Đức. Ông đã chứng kiến việc Đảng Quốc Xã đã nuôi dưỡng một cách tiếp cận thô bạo, thậm chí khinh bỉ trước sự bất định và phức tạp về đạo đức trong những đảng viên nồng nhiệt nhất như thế nào. Và sau đó ông dành ra nhiều thập kỷ phát triển các phương pháp để nuôi dưỡng một thái độ đối lập tuyệt đối ở những người học ngôn ngữ. Trên thực tế, 50 năm trước khi bộ phim phóng sự của BBC được ghi hình, Thomas đã kiểm tra các ý tưởng đầu tiên của mình trong một phiên bản hoàn toàn đối lập với buổi trình diễn sư phạm của mình ở Đại học City & Islington.

***

Năm 1946, Rudolf Schelkmann, cựu thiếu tá đơn vị tình báo SS của Hitler đang lẩn trốn tại Ulm, Đức, đã phối hợp với một mạng lưới những kẻ trung thành với âm mưu tái thiết sự thống trị của Đảng Quốc Xã. Tháng 11 năm đó, Schelkmann cùng ba cựu sĩ quan SS đã bị dẫn dụ vào cuộc gặp với một chỉ huy của lực lượng phản kháng Đảng Tân Quốc Xã hoạt động ngầm và quyền lực hơn. Thực tế, họ sẽ gặp Moniek Kroskof, chính là Michel Thomas, một đặc vụ chìm của Cơ quan Phản gián (CIC) của quân đội Hoa Kỳ.

Với nhiệm vụ đem những tên tội phạm chiến tranh này ra trước công lý, Thomas đảm nhận sứ mệnh phát hiện, lần theo dấu vết và phá hủy mạng lưới của Schelkmann. Một nhân viên CIC khác sử dụng cái tên Hans Meyer cũng đã cẩn thận xây dựng quan hệ với những thành viên của mạng lưới, nhưng Schelkmann vẫn rất kiệm lời. Cựu nhân viên SS đã đồng ý chia sẻ các thông tin liên lạc và chi tiết hoạt động, nhưng chỉ sau khi được gặp mặt trực tiếp chỉ huy của Meyer. Thomas phải tránh để Schelkmann và nhóm người của hắn đánh hơi thấy điều gì đó khác thường. Để đạt mục đích này, ông đã tỉ mỉ sắp xếp để đám sĩ quan SS trải nghiệm một chuyến đi quanh co nhiều giờ liền trước khi đến buổi gặp quan trọng.

Buổi tối hôm đó, những sĩ quan SS theo lệnh Meyer đã chờ sẵn trong một "ngôi nhà an toàn" ở phía tây nam Ulm. Không được thông báo trước, những chiếc xe mô tô đến đón họ đi. Thomas đã cẩn thận chờ trời đổ mưa; khi đám sĩ quan SS ngồi ở yên sau của những chiếc xe và gió mạnh thổi vào những bộ quần áo thấm đầy nước mưa của họ. Được thả xuống một con đường trống, nhóm sĩ quan bị bịt mắt và bị đẩy vào hai chiếc ô tô. Trong bóng đêm, họ nghe thấy tiếng người trao đổi mật khẩu khi đi qua nhiều trạm kiểm tra an ninh. Họ được kéo ra khỏi xe, dẫn đi qua một con đường đầy bùn lầy và những vũng nước sâu giá lạnh trong trạng thái bị bịt mắt. Chúng phải chờ dưới một hành lang lạnh lẽo và không được nói chuyện. Vẫn bị bịt mắt, chúng lắng nghe những mệnh lệnh ngắn gọn, những bước chân, những tiếng cửa đóng mở vội vã. Khi Schelkmann và nhóm của hắn được dẫn tới một căn phòng lớn bằng gỗ và được cởi bịt mắt, lúc đó đã qua nửa đêm.

https://thuviensach.vn

Thomas – hay Frundsberg với những sĩ quan SS – ngồi sau một chiếc bàn lớn, đối mặt với những kẻ âm mưu. Mặc quần áo thường dân, ngoại trừ chiếc áo sơ mi nâu theo phong cách quân đội, Frundsberg được giới thiệu với nhóm người trung thành với Đảng Quốc Xã là cựu sĩ quan cao cấp của RSHA, một nhóm điệp viên từng nằm dưới quyền giám sát của Himmler. Căn lều đi săn của Frundsberg là trụ sở của tổ chức phản kháng ngầm, được trang trí rất nghệ thuật với tranh chân dung của Hitler và những nhân vật quan trọng của Đảng Quốc Xã, kèm với những quả lựu đạn, súng máy, súng ngắn, súng phun lửa và cả bộc phá. Những xấp tiền mặt nằm trong một chiếc két sắt mở toang.

Thomas gật đầu, ngồi xuống và những người đàn ông khác cũng ngồi xuống. Ông im lặng nghiên cứu một tập hồ sơ không rõ nội dung, sau đó nói rõ quan điểm của mình với Schelkmann: ông sẽ không chấp nhận bất kỳ nhóm phản kháng nhỏ lẻ nào. Những hành động quân sự thực hiện ngoài mệnh lệnh của ông sẽ được coi là hành động phản bội, đơn giản và rõ ràng. Với những cử chỉ dường như rất thoải mái, Thomas xem thường Schelkmann và nhóm nhỏ của hắn, và thường nhận những cú điện thoại để nhấn mạnh sự lãnh đạm với nhóm người này. Các cấp dưới của ông đến và đi với những thông cáo rõ ràng rất khẩn cấp. Trong cơn bối rối, vị thiếu tá Đảng Quốc Xã nói ra các chi tiết mà Thomas đang mong chờ: lý lịch của hắn và lý lịch của những sĩ quan SS khác trong phòng, tên của mạng lưới, điều lệ, phương thức, cấu trúc cũng như cách các thành viên được tuyển mộ.

Những hoạt động của CIC đêm đó không phải hoàn hảo. Buổi diễn tưởng tượng và tỉ mỉ của Thomas cần khoảng 30 người tham gia đóng kịch, mỗi người đều có một kịch bản được phân công. Các sai lầm và sự thiếu sót nhỏ trong màn trình diễn là điều không tránh khỏi. Thành công của hoạt động phản gián thường nhờ vào việc phát giác ra các chi tiết vụn vặt như vậy, dù những khoảnh khắc lưỡng lự bất thường, phản ứng quái lạ hay những cái giật mình vô tình được hiểu là ác ý hay ôn hòa. Như nhà nhân loại học Margaret Mead từng nói, đó là lý do một số điệp viên Xô Viết thường dùng tẩu. Hành động đó giúp họ duy trì biểu cảm trên khuôn mặt. Những cái nút với khuyết áo đan chéo (chứ không may song song) có thể tiết lộ quốc tịch của điệp viên và làm hỏng cả một chiến dịch khai thác thông tin mật hoàn hảo. Ở Ai Cập, một điệp viên nước ngoài từng bị phát hiện vì tư thế đứng tiểu nơi công cộng. Thomas biết rằng trong hoạt động tình báo, tất cả các chi tiết đều quan trọng và Schelkmann có lý lịch rất đáng gờm trong ngành.

Schelkmann có hai cơ hội lật mặt nạ buổi diễn tối hôm đó. Đầu tiên là khi hắn yêu cầu được bổ nhiệm làm giám đốc bộ phận tình báo của Thomas. Thomas sau đó nói với người viết hồi ký của mình, Christopher Robbins, “Tôi không lường trước được điều này. Tôi không thể đáp ứng yêu cầu đó của hắn nếu không tuyển mộ hắn vào tổ chức, một điều tất nhiên là hoàn toàn bất khả thi. Tôi đã chỉ ra các điểm yếu trong hoạt động của hắn, dù trong thực tế đó là điều tôi buộc phải thán phục hắn.” Theo kế hoạch, Thomas không chỉ phải bịa ra một âm mưu phản kháng giả mà còn phải tỏ ra khinh thường một mạng lưới tình báo được quản lý tốt. Schelkmann không phát hiện ra và không phản kháng. Khoảnh khắc thành bại thứ hai của tối hôm đó – theo Thomas là khoảnh khắc nguy hiểm nhất – là khi Schelkmann bất ngờ hỏi xin mệnh lệnh.

“Und was befehlen Sie uns jetzt zu tun?”

https://thuviensach.vn

Và giờ ngài ra lệnh cho chúng tôi làm gì? Như Robbins nhớ lại, Thomas sợ rằng mặt nạ của ông bị lộ ra và ông đã bước ra khỏi vai diễn. Nhưng một lần nữa, những sĩ quan SS không để ý thấy điều đó. Thomas trấn tĩnh, ra lệnh cho những người Đức dừng bất kỳ hoạt động đang trì hoãn nào và chuẩn bị cho một cuộc kiểm tra. Màn trình diễn của ông đã sơ suất hai lần, nhưng Schelkmann cũng đã bỏ lỡ cả hai. Đây là lợi ích của những hành động bịt mắt, đổi xe, đi qua bùn đất, quần áo đẫm nước mưa và màn đối xử khinh miệt mà nhóm những kẻ âm mưu bị buộc phải chịu đựng: bỏ qua những manh mối, xem nhẹ các dấu hiệu. Thành công của hoạt động đêm hôm đó không dựa vào sự hoàn hảo trong triển khai. Ngược lại, Thomas biết rằng sẽ xuất hiện những sơ suất có thể làm hỏng buổi diễn và buộc ông phải bắt nhóm đảng viên Quốc Xã ngay lập tức. Tài năng của ông nằm ở khả năng thao túng tâm trạng và làm giảm đi nhu cầu kiểm soát mà nhờ đó, những người này sẽ ít lưu ý đến những sai lầm mang tính khoảnh khắc đó.

Vài tháng sau, khi Thomas rời công việc với CIC ở Đức để về Mỹ, một điệp viên mới nhận nhiệm vụ giăng bẫy nhóm đảng viên Quốc Xã liều lĩnh này. Đóng vai phó của Frundsberg, điệp viên thay thế này sắp xếp một cuộc họp với Schelkmann và nhóm người của hắn ở một quán bia địa phương. Vợ và bạn gái được phép tham gia. Lần này, một khoảnh khắc căng thẳng ập đến và điệp viên ngầm này tỏ ra bối rối, khiến nhóm sĩ quan SS cảm thấy có gì đó không đúng. Chúng quyết liệt thẩm vấn anh ta. Điệp viên CIC này hoảng loạn rút ra một khẩu súng ngắn, và các sĩ quan CIC ngầm nấp trong quán bia chẳng còn lựa chọn nào khác ngoài việc xông đến bắt đám người này, tóm được ít kẻ âm mưu hơn so với kỳ vọng.

Schelkmann ngồi tù 12 năm. Ban đầu khi bị buộc tội, hắn và các đồng sự kịch liệt phủ nhận tuyên bố dường như khó hiểu của bên truy tố rằng Frundsberg cũng làm việc cho những người Mỹ. Cũng giống như những học viên của Thomas, những sĩ quan SS đã đóng tư duy của họ lại.

***

Cuốn sách này nghiên cứu cách con người diễn giải thế giới. Nó viết về những gì xảy ra khi chúng ta bối rối và mọi thứ có vẻ không rõ ràng. Tất nhiên, hầu hết thách thức trong cuộc sống thường cực kỳ rõ ràng. Khi trời đổ tuyết, chúng ta biết mặc áo khoác trước khi ra ngoài. Khi điện thoại kêu, chúng ta nhấc điện thoại lên. Đèn đỏ có nghĩa là chúng ta phải dừng lại. Ở chiều ngược lại, nhiều phạm vi kiến thức hoàn toàn khiến chúng ta bối rối. Nếu giống tôi, bạn sẽ chẳng hiểu gì khi đọc chữ Ba Tư hay nghe một cuộc tranh luận của các chuyên gia vật lý hạt nhân. Chúng ta sẽ không thể bối rối nếu có ít nhiều hiểu biết nào đó trong đầu. Thay vì cảm thấy khó chịu vì chỉ hiểu một phần vấn đề, chúng ta nên cảm thấy bình tĩnh trước sự ngu ngơ của bản thân, giống như cách chúng ta an tâm tuân theo những trình tự thường nhật. Cuốn sách này nghiên cứu vùng đất chênh choáng nằm giữa hai cực, khi chúng ta có vẻ đang thiếu những thông tin cần thiết để thấu hiểu một trải nghiệm hay những thông tin nào đó quá phức tạp. Sự mơ hồ sẽ xuất hiện trong những tình huống không hoàn toàn rõ nghĩa này.

Trạng thái tâm trí bối rối vì sự mơ hồ được gọi là trạng thái bất định, và nó là một trạng thái khuếch đại cảm xúc. Nó khiến sự căng thẳng trở nên đau đớn hơn, và cảm giác thích thú trở nên thú vị hơn. Ví dụ, cảm giác thích thú với trò chơi ô chữ đến từ quá trình suy nghĩ và giải quyết các manh mối không rõ ràng. Những câu chuyện trinh thám tạo ra

https://thuviensach.vn

sự hồi hộp bằng cách duy trì trạng thái bất định về những manh mối và kẻ thủ ác. Nghệ thuật hiện đại đi theo hướng bẻ cong tư duy, tính đa dạng của thơ ca, những câu đố của Lewis Carroll, chủ nghĩa hiện thực thần kỳ của Marquez, văn châm biếm hiện thực của Kafka – sự mơ hồ thấm đẫm tất cả những hình thái và tác phẩm nghệ thuật của loài người, hàm ý một bản chất cảm xúc sâu sắc. Goethe từng nói rằng: "Sự đồng thuận khiến chúng ta trở nên thụ động, nhưng mâu thuẫn sẽ khiến chúng ta trở nên hiệu quả hơn." Sự mơ hồ cũng vậy.

Những chuyến du lịch, các bảo tàng khoa học và những câu đố trí tuệ xác nhận tiềm năng tuyệt vời của sự mơ hồ trong vai trò quyến rũ trí tưởng tượng của chúng ta. Nhưng chúng cũng cho thấy mối quan hệ giữa chúng ta và sự thiếu trật tự mang tính nhận thức có thể biến đổi thế nào. Chúng ta thích sự bất định được đưa vào nề nếp cẩn thận như một buổi trưng bày nghệ thuật hiện đại. Chúng ta chỉ thích cảm giác mơ hồ trong những bối cảnh không mang tính đe dọa, như khi âm nhạc chơi đùa với những âm thanh chói tai hay một bộ phim kinh dị chơi đùa với sự điên khùng. Khi đối mặt với những trải nghiệm không rõ ràng vượt ra khỏi giới hạn này, chúng ta hiếm khi cảm thấy an toàn. Các tình huống bất định trong đời thực thể hiện ở những sự kiện không thể lý giải, các dự định không rõ ràng, hay những thông tin tài chính, y tế không mang tính kết luận. Có thể vợ hoặc chồng bạn không có được một công việc mà cô ấy/anh ấy hoàn toàn đủ năng lực. Hay bạn cảm thấy không khỏe nhưng các chẩn đoán của bác sĩ không thể lý giải được mọi triệu chứng của bạn. Có lẽ bạn đang thương lượng một vụ làm ăn với ai đó mà bạn không thực sự tin tưởng. Hay có thể bạn đang cố gắng viết một kế hoạch kinh doanh trong một thị trường thay đổi nhanh chóng và rất cạnh tranh. Những lần đưa ra quyết định quan trọng trong cuộc sống của chúng ta – từ chọn trường đại học đến quyết định nơi sinh sống – luôn liên quan đến hoạt động xử lý các thông tin mập mờ trong những tình huống đầy rủi ro. Tuy nhiên, ngày nay thế giới đang trở nên quá tải thông tin và hỗn độn hơn bao giờ hết.

Nghịch lý của cuộc sống hiện đại là dù công nghệ phát triển – trong ngành giao thông, truyền thông và sản xuất – có thể mang lại nhiều thời gian hơn cho con người, nhưng các phát minh đó lại làm gia tăng số lượng các lựa chọn theo cấp số nhân. Thư điện tử nhanh hơn thư bưu điện rất nhiều và Internet cũng mang lại cả Twitter, YouTube, v.v... Như nhà xã hội học người Đức Hartmut Rosa mô tả: "Dù có gia tăng 'tốc độ cuộc sống' nhanh thế nào đi nữa, chúng ta cũng không thể bắt kịp trận đại hồng thủy các thông tin và lựa chọn." Kết quả là "phần thế giới mà chúng ta tiếp cận" có vẻ như ngày càng nhỏ lại, thậm chí khi chúng ta tiếp cận nó một cách hiệu quả hơn. Ước tính rằng có 90% dữ liệu trên thế giới đã được tạo ra chỉ trong 5 năm gần đây. Tất cả chúng ta đều đang chết chìm trong cơn lũ thông tin, một thực tế khiến những quyết định đơn giản nhất – ăn ở đâu, đăng ký chương trình chăm sóc sức khỏe gì, mua cà phê từ nhà sản xuất nào – trở nên đầy rủi ro.

Trong khi đó, chúng ta đối mặt với những căng thẳng xã hội đến từ sự bất bình đẳng gia tăng và một tương lai kinh tế bất định khi máy móc bắt đầu thay thế con người trong nhiều ngành công nghiệp. Quản lý trạng thái bất định ngày càng trở thành một kỹ năng thiết yếu. Nhà kinh tế học Noreena Hertz gần đây tranh luận rằng một trong những thách thức căn bản của thế giới hôm nay là "sự thiếu trật tự – một sự kết hợp của sự sụp đổ những trật tự cũ, vững chãi và bản chất cực kỳ bất định của thời đại chúng ta."

https://thuviensach.vn

Tự động hóa và thuê ngoài sẽ đòi hỏi những người lao động trong tương lai phải cách tân và sáng tạo hơn. Như chuyên gia kinh tế Lawrence Katz đã nói, thành công hay thất bại sẽ chỉ dựa trên một câu hỏi: "Bạn giải quyết những vấn đề không cấu trúc như thế nào, và bạn xử lý những tình huống tốt ra sao?" Những công việc mà có thể "được biến thành một thuật toán", theo cách gọi của ông, sẽ không quay trở lại. Katz nói với tôi: "Kỹ năng sẽ được coi trọng trong tương lai là năng lực học các kỹ năng mới mà vẫn thích nghi với môi trường và năng lực khám phá ra những giải pháp sáng tạo vượt ra khỏi những cách làm tiêu chuẩn."

Cũng như những người lao động ngày nay phải học cách thích nghi với những gì xa lạ, lực lượng lao động ngày mai phải chuẩn bị cho điều đó. Miguel Escotet, một nhà khoa học xã hội đã đưa ra một lập luận rất hay. Các trường học nên "giảng dạy kỹ năng xử lý sự bất định, đơn giản vì với rất nhiều sinh viên, hầu như họ không thể biết chuyện gì sẽ xảy ra vào thời điểm bước chân vào thị trường lao động". Với Escotet, giảng dạy kỹ năng quản lý sự bất định nghĩa là giúp sinh viên trở nên linh hoạt, tự biện, tò mò và chấp nhận rủi ro – những năng lực có xu hướng biến mất khi sự căng thẳng chiếm lĩnh tâm trí chúng ta. Tương tự, các doanh nhân không thể cách tân nếu không có khả năng đi thong dong vào những vùng lãnh thổ xa lạ khác nhau. Năng lực xử lý sự mơ hồ và trạng thái bất định không phải là một chức năng của sự thông minh. Trên thực tế, khả năng này chẳng liên quan gì đến chỉ số IQ. Tuy nhiên, nó là một thách thức cảm xúc – một câu hỏi về tư duy – và là thứ mà tất cả chúng ta cần phải thành thạo. Vấn đề ngày nay là tìm ra cái phải làm – trong công việc, quan hệ và cuộc sống hằng ngày – khi chúng ta không biết phải làm gì.

Sự quan tâm của giới khoa học đối với sự mơ hồ đã bùng nổ trong hơn một thập kỷ qua. Hầu hết đều tập trung vào việc tìm hiểu về một khái niệm mang tên nhu cầu kết thúc vấn đề. Được phát triển bởi nhà tâm lý học lỗi lạc Arie Kruglanski, nhu cầu kết thúc vấn đề của một người được đo lường bởi "một khao khát cụ thể nhằm tìm ra đáp án xác định cho chủ đề nào đó, miễn sao đáp án đó không rối rắm và mập mờ". Cũng như phương pháp giảng dạy ngược đời của Michel Thomas, khái niệm của Kruglanski – và thực tế là một nghiên cứu tâm lý hiện đại về chủ đề sự mơ hồ – có thể truy ngược để thấu hiểu Chủ nghĩa Quốc Xã.

Năm 1938, nhà tâm lý học nghiên cứu Chủ nghĩa Quốc Xã tên là Erich Jaensch đã xuất bản cuốn sách Der Gegentypus (tạm dịch: Vật tượng trưng), một cuốn sách đáng ghê tởm trong đó ông mô tả sự chắc chắn là dấu hiệu đáng ngại của sức khỏe tâm thần. Với Jaensch, hành động chịu đựng sự nghi ngờ là bằng chứng của bệnh tâm thần. Sau cuộc chiến, Else Frenkel-Brunswik, một nhà tâm lý học ở Đại học California, đã giới thiệu khái niệm không khoan dung sự mơ hồ. Trong một thí nghiệm, bà cho các đối tượng nghiên cứu xem một chuỗi các hình ảnh, bắt đầu bằng bản phác thảo hình một con chó. Các hình ảnh dần thay đổi hình dạng thành hình một con mèo. Các đối tượng không khoan dung sự mơ hồ – những người có xu hướng nhìn nhận thế giới theo các phạm trù cứng nhắc – khăng khăng một cách cố chấp rằng hình ảnh đó vẫn là con chó. Phát biểu ngược hoàn toàn với Jaensch, Frenkel-Brunswik cho rằng hành động không thể chịu đựng được những thông tin không rõ ràng cho thấy một trạng thái tâm thần không lành mạnh.

Kruglanski đưa ra một luận điểm khiêm tốn và có phần nhiễu loạn hơn Frenkel-Brunswik. Ông hiểu rằng con người có nhu cầu giải quyết trạng thái bất định và diễn giải

https://thuviensach.vn

những gì vô nghĩa. Ông lý luận rằng con người sẽ mất đi tính thích nghi nếu chúng ta không có cơ chế thúc đẩy bản thân giải quyết những sự thiếu nhất quán và ra quyết định. Khi không có động lực giải quyết vấn đề, chúng ta sẽ chẳng bao giờ làm xong việc gì. Đó là nhu cầu kết thúc vấn đề. Nhưng Kruglanski cũng nghi ngờ rằng xu hướng bài xích sự bất định của chúng ta không bất động. Ông tự hỏi chuyện gì sẽ xảy ra nếu khao khát tìm kiếm các đáp án rõ ràng của chúng ta trở nên quá mạnh? Chuyện gì xảy ra nếu Chủ nghĩa Quốc Xã một phần được châm ngòi bởi sự kết hợp nguy hiểm giữa một lý tưởng đầy căm hờn đi kèm với xu hướng ghét bỏ sự mơ hồ bị thổi phồng của những người ủng hộ?

Thực tế, đó là điều mà Kruglanski và những nhà nghiên cứu khác đã khám phá ra. Như chúng ta sẽ thấy, nhu cầu "giải quyết những vấn đề còn dang dở" đóng vai trò thiết yếu đối với năng lực hành động của chúng ta ở thế giới này. Nhưng cũng giống như bất kỳ đặc điểm tâm lý nào khác, nhu cầu này có thể bị cường điệu hóa ở vài người và leo thang trong những tình huống nhất định. Như Kruglanski đã nói với tôi: "Tình huống, văn hóa, môi trường xã hội – nếu thay đổi bất kỳ yếu tố nào trong số đó, bạn sẽ thay đổi nhu cầu kết thúc vấn đề của ai đó." Tâm lý e sợ sự bất định có thể mang tính lây truyền khi những người xung quanh chúng ta bị lây lan một cách vô thức. Trong các tình huống căng thẳng, chúng ta thường tin tưởng những cá nhân trong nhóm xã hội của chúng ta nhiều hơn và tin tưởng những người ngoài ít hơn. Sự mệt mỏi làm chúng ta ưu ái sự trật tự hơn. Áp lực thời gian cũng vậy. Khi nhu cầu kết thúc vấn đề tăng cao, chúng ta có xu hướng quay về những công thức có sẵn, nhảy thẳng đến các kết luận và từ chối những mâu thuẫn. Chúng ta có thể khăng khăng một cách cứng đầu như Rudolf Schelkmann, rằng con chó vẫn là con chó chứ không phải con mèo.

Michel Thomas hiểu rõ sức mạnh của bối cảnh đối với việc mở hoặc đóng tư duy. Ông biết cách dùng sự mơ hồ để thao túng các đòn bẩy tình huống vốn kiểm soát sự thoải mái của chúng ta. Hãy suy nghĩ về việc bối cảnh của CIC ở Ulm đã biến đổi thành những bài học của Thomas ở City & Islington hoàn hảo như thế nào. Muốn khiến các sĩ quan SS chịu áp lực thời gian, ông trả lời nhiều cú điện thoại trong thời gian diễn ra cuộc gặp và bảo đảm rằng sẽ có những "trợ lý" luôn ngắt lời ông. Muốn đe dọa họ, ông trưng đầy vũ khí và các xấp tiền trong căn chòi đi săn. Để khiến các sĩ quan SS rơi vào trạng thái phòng thủ, ông nhốt họ vào một căn nhà an toàn xa lạ. Để khiến họ mệt mỏi và cảm thấy không thoải mái, ông bắt họ đi xe dưới trời mưa, đợi trong cái lạnh và đi qua những vũng nước băng giá. Ngược lại, ở London, Thomas khuyến khích các sinh viên kiên nhẫn. Để các sinh viên được thoải mái, ông nói với họ rằng nhiệm vụ của họ không phải là cố gắng ghi nhớ. Ông thậm chí còn yêu cầu họ khiêng những chiếc bàn học ra khỏi phòng và thay chúng bằng nội thất phòng khách cùng với những tấm rèm bằng liễu gai. Các sinh viên tự sắp xếp không gian học riêng. Để giúp họ kiểm soát bản thân tốt hơn, ông trấn an rằng họ đã quá quen với hàng nghìn từ tiếng Pháp.

Thomas đã sử dụng những công cụ trấn áp cảm giác nghi ngờ của các đảng viên Quốc Xã để chống lại họ và sau đó áp dụng cách tiếp cận đối lập để giúp các học viên học tập hiệu quả. Sự đe dọa, cảm giác khó chịu, áp lực thời gian – những đồng minh của Thomas – cũng chính là kẻ thù của ông trong vai trò một giáo viên. Thomas biết cách gia tăng khả năng khiến Schelkmann và các sĩ quan của hắn bỏ qua những mâu thuẫn tiềm năng, ông cũng biết cách gia tăng sự thân thuộc giữa các học viên với một ngôn ngữ xa lạ. Thomas hiểu rằng nhu cầu kết thúc vấn đề không phải lúc nào cũng liên hệ trực tiếp đến một

https://thuviensach.vn

trường hợp mơ hồ cụ thể. Những chiếc ghế thoải mái chẳng liên quan gì đến đại từ tiếng Pháp, cũng như những vũng nước lạnh giá chẳng liên quan gì đến việc liệu có nên tin ai đó không. Ông thấy rằng phản ứng của chúng ta trước sự bất định (thậm chí với cả những căng thẳng không liên quan) là cực kì nhạy cảm.

Như Kruglanski đã chỉ ra, chúng ta thường không nhận ra một tình huống làm gia tăng hay giảm bớt nhu cầu kết thúc vấn đề, hay việc này ảnh hưởng ra sao đến phản ứng của chúng ta trước sự mơ hồ. Đó là điều khiến phương pháp của Thomas trở nên quá ấn tượng. Chúng ta thường không nghĩ rằng việc đóng mở tư duy bị ảnh hưởng lớn bởi những tình huống xung quanh. Dù có thể nhận ra ai đó ít nhiều cảm thấy thoải mái với sự bất định, nhưng chúng ta có xu hướng xem đây là một đặc điểm bất biến. Tuy vậy, chúng ta không phụ thuộc vào yếu tố di truyền nhiều như chúng ta nghĩ.

Cuốn sách này lập luận rằng chúng ta thường yếu kém trong việc quản lý sự mơ hồ và có thể làm tốt hơn. Vài năm trở lại đây, những khám phá mới trong ngành tâm lý xã hội và khoa học nhận thức đã mở rộng hiểu biết của chúng ta về cách con người phản ứng trước sự mơ hồ theo hướng mà các nhà nghiên cứu của những năm 1950 không thể đo lường được. Những nghiên cứu đột phá tạo ra các cách tiếp cận mới và thông minh hơn để giải quyết sự mơ hồ trong công việc và các mối quan hệ trong gia đình. Những khám phá này sẽ chỉ ra con đường để sự mơ hồ giúp chúng ta học được những thứ mới mẻ, giải quyết một vấn đề khó khăn hay nhìn thế giới từ một góc nhìn khác.

Phần I sẽ trình bày các vấn đề nền tảng liên quan đến sự mơ hồ. Chúng ta sẽ khám phá các lựa chọn tự nhiên trong cơ chế tâm lý của chúng ta và gặp một nhà tâm lý học trẻ tuổi ở Hà Lan, người đang lãnh đạo phong trào hướng đến một lý thuyết mới, thống nhất về cách chúng ta diễn giải thế giới.

Phần II tập trung vào các rủi ro của việc chối bỏ sự mơ hồ. Chúng ta sẽ nhìn nhận sự khác biệt giữa "phản ứng thông minh" và "phản ứng vội vã" trước những sự kiện bất định, theo dõi một đàm phán viên lão luyện của FBI đối thoại với một nhà lãnh đạo giáo phái lưỡng lự, và quan sát một tình huống mà trong đó cảm giác thoải mái của một bệnh nhân ung thư đã giúp thay đổi cách đưa ra các quyết định y học. Chúng ta cũng sẽ tìm hiểu cách một doanh nghiệp chuẩn bị cho tương lai bằng việc nhận ra sự vô ích của hoạt động dự báo.

Phần III nhấn mạnh vào lợi ích của sự mơ hồ trong những bối cảnh mang tính thách thức như: cách tân, học tập hay nghệ thuật. Sự bất định có những công dụng gì? Làm sao để giáo viên có thể chuẩn bị tốt hơn cho sinh viên trước các thách thức bất định? Liệu hành động ôm ấp sự bất định có giúp chúng ta phát minh hoặc tìm thấy đáp án trong những vùng đất mới, hoặc thậm chí là gia tăng sự cảm thông không? Tại phần này, chúng ta sẽ thấy cách phản ứng của một nhà sản xuất xe mô tô Grand Prix trước một mùa giải thất bại, sau đó chúng ta sẽ làm quen với một nhà sáng chế ở Massachussetts, người đã vượt qua những giới hạn ẩn giấu đằng sau ngôn ngữ. Ngoài ra, chúng ta sẽ xem xét lợi ích của việc sử dụng song ngữ và gặp một nhà sản xuất phim táo bạo ở Jerusalem.

Bên cạnh đó, tôi cũng hy vọng rằng bạn sẽ tin vào một tuyên bố đơn giản: trong một thế giới ngày càng phức tạp, bất định, điều quan trọng nhất không phải là IQ, sức mạnh tâm trí hay sự tự tin vào những gì chúng ta biết, mà là cách chúng ta xử lý những gì chúng

https://thuviensach.vn

ta không biết.

https://thuviensach.vn

PHẦN I
DIỄN GIẢI

1. Tâm trí diễn giải

Cách thức tâm trí giải nghĩa

Gran Lundqvist từ chỗ làm về nhà và đặt cho vợ mình một câu hỏi tu từ: "Hôm nay, bọn anh đã có một thỏa thuận với Damien Hirst và một thỏa thuận khác với John Irving. Em đoán xem anh đang kinh doanh thứ gì?" Trước đây, Lundqvist từng là vận động viên thể thao chuyên nghiệp. Ông đã hai lần tham gia Thế vận hội vào các năm 1960 và 1964. Ông cũng là diễn viên, từng xuất hiện trong bốn bộ phim của Ingmar Bergman, trong đó có bộ phim đoạt giải Quả cầu vàng – Wild Strawberries (tạm dịch: Những trái dâu dại). Nhưng vào cuối những năm 1990, ông lại quyết định trở thành chủ tịch một công ty.

Vào thời điểm đó, công ty này là một trong những đơn vị có nhiều chiến dịch quảng cáo hiệu quả nhất trong lịch sử ngành tiếp thị. Chiến dịch quảng cáo được triển khai lần đầu vào tháng 11 năm 1980 không chỉ cực kỳ hiệu quả, mà hiệu quả đó còn được duy trì rất lâu. Năm 1992, công ty này được kết nạp vào nhóm Những nhà Tiếp thị Nổi tiếng của Hiệp hội Tiếp thị Hoa Kỳ, xếp cùng nhóm với chỉ hai thương hiệu còn lại là Coca-Cola và Nike. Nó đạt được vinh dự đó một cách rất ngoạn mục mà chẳng cần có sự giúp sức của quảng cáo truyền hình.

Trong thời cực thịnh, công ty đăng những mẫu quảng cáo được phát triển bởi Andy Warhol, Kurt Vonnegut, những họa sĩ vẽ tranh biếm họa của tờ New Yorker, Marc Jacobs, T. C. Boyle, Helmut Lang, Jean Paul Gaultier và Versace. Những mẫu quảng cáo mang đặc trưng của Salman Rushdie, Chuck Close, David Bowie và Gus Van Sant. Công ty này thuê những họa sĩ, nhà điêu khắc, nhà văn, nhạc sĩ, chuyên gia thiết kế nội thất và cả những nghệ sĩ dân gian. Năm 2002, Forbes đã xếp hạng công ty này là "thương hiệu xa xỉ hàng đầu thế giới", trên cả Gucci, Tiffany và BMW.

Sản phẩm của công ty là rượu vodka. Tên thương hiệu là Absolut.

Năm 1979, Absolut bán được 5.000 chai vodka ở Hoa Kỳ. Mười năm sau, công ty bán được 2,5 triệu chai và vượt mặt đối thủ của nó – Stolichnaya, đi từ vị trí đội sổ lên dẫn đầu về doanh số bán rượu vodka nhập khẩu. Trong khi doanh số bán rượu mạnh của cả thị trường sụt giảm thì Absolut lại có mức tăng trưởng hơn 30% một năm. Vào năm 1979, nó chỉ chiếm 1% doanh số bán rượu vodka nhập khẩu. Đến năm 1989, thương hiệu này đã chiếm 60% thị phần. "Bản thân Absolut đã là một ngành hàng," một chuyên gia tư vấn nổi tiếng trong ngành thốt lên đầy thán phục.

https://thuviensach.vn

Chỉ được thực hiện qua một hình thức duy nhất – quảng cáo trên các tạp chí in ấn hào nhoáng – chiến dịch của Absolut thuyết phục đến nỗi khiến người xem phải say mê. Thậm chí những người không uống rượu mạnh cũng cắt những mẫu quảng cáo từ tạp chí: sưu tập, bán hoặc trao đổi chúng. Hội những người sưu tập Absolut được thành lập vào năm 1995. Hội này có một bản tin hằng tháng và có đến 2.500 thành viên ở thời kỳ đỉnh cao của mình. Những thủ thư ở thư viện thậm chí phải vẽ các đường kẻ dọc trên những mẫu quảng cáo Absolut bằng bút lông đen để sinh viên không gỡ chúng xuống.

Thành công của Absolut đặc biệt đáng lưu ý nếu chúng ta suy xét đến những bất lợi đáng kể mà thương hiệu này phải đối đầu. Đầu tiên, rượu vodka là một thị trường khó nhằn. Thứ rượu này chẳng có nhiều mùi vị. Nó không giống rượu whisky, rượu vang hay bia vàng. Mọi người rất ít khi gọi rượu vodka ở các quán bar. Có những hạn chế trong cách thức quảng cáo rượu mạnh. Bạn không thể phát mẫu thử tới từng nhà như bột giặt. Ngoài ra, có lẽ trở ngại lớn nhất là việc Absolut đến từ Thụy Điển. Rất nhiều người Mỹ chẳng có ấn tượng gì với Thụy Điển và họ thường nhầm lẫn Thụy Điển với Thụy Sĩ. Khi nói về Thụy Điển, cùng lắm người Mỹ cũng chỉ nghĩ đến Volvo, phụ nữ tóc vàng và tuyết. Họ không nghĩ đến rượu vodka. Người Nga uống vodka. Stolichnaya có một di sản phù hợp. Thậm chí Smirnoff, một trong những thương hiệu vodka bán chạy nhất Hoa Kỳ, cũng mang trên mình một cái tên thuộc ngôn ngữ Slav. Có vô số khó khăn mà họ phải vượt qua.

Công ty quyết định rằng, để khởi đầu, họ cần một kiểu chai độc đáo. Trong lĩnh vực quảng cáo có một câu cách ngôn: "Nếu bạn không thể bán sản phẩm, hãy bán chiếc vỏ của nó." Rượu vodka chẳng có gì khác biệt ư? Hãy tạo ra một kiểu chai khác biệt. Absolut bắt chước ngành dầu thơm và biến chiếc vỏ chai thành một tác phẩm thủ công khéo léo hoặc một món đồ thời trang. Những chai nước hoa đẳng cấp nhất là các tác phẩm điêu khắc thực thụ. Được tạo thành từ thủy tinh trong suốt hoặc thủy tinh nhuộm màu, những mẫu chai nước hoa lạ kỳ nhất dường như được sinh ra từ biển cả, từ vũ trụ hoặc từ một nền văn minh xa lạ nào đó.

Absolut lấy cảm hứng từ những chai thuốc Thụy Điển cổ xưa. Trong khi hầu hết những chai rượu có cổ dài và vai vuông, chai Absolut lại có vai tròn và cổ ngắn. Thay vì sử dụng nhãn giấy như những chai rượu khác, nhãn của Absolut sẽ được in trực tiếp lên thủy tinh. Cuối cùng, các chuyên gia thiết kế thêm vào những dòng chữ trang trí và một ấn triện của chuyên gia chưng cất rượu nổi tiếng Thụy Điển, Lars Olsson Smith.

Công ty quảng cáo TBWA (nay là TBWA Worldwide) được thuê để quảng bá Absolut. Trong cuốn sách Adland (tạm dịch: Vùng đất quảng cáo), Mark Tungate kể lại phản ứng của người tiêu dùng khi công ty quảng cáo thử sản phẩm. Claude Bonnange, một trong những nhà sáng lập của TBWA giải thích: "Chúng tôi nhận được bốn lời khuyên. Đầu tiên là đổi tên, vì Absolut nghe rất ngạo mạn. Thứ hai, đổi mẫu chai, vì nó trông như thể được thiết kế cho chai đựng mẫu nước tiểu. Và thứ ba, đổi logo, vì chữ xanh được in trực tiếp lên thủy tinh nghĩa là bạn không thể thấy được sản phẩm trên kệ." Nhưng Michel Roux, giám đốc chi nhánh của Absolut ở Hoa Kỳ lại thích sự độc đáo của mẫu chai. Thế nên chẳng có thay đổi nào được thực hiện.

Giờ TBWA chỉ cần một cách tiếp thị sản phẩm thật đáng nhớ. Theo cách truyền thống, các mẫu quảng cáo rượu mạnh đều là những mẫu quảng cáo chai-và-ly, thứ bạn có thể

https://thuviensach.vn

hình dung được, hoặc những mẫu quảng cáo phong cách sống, với hình ảnh những người mẫu tươi cười ở các bữa tiệc sang trọng. Một trong những ý tưởng đầu tiên của TBWA là "chọc ghẹo" thời tiết Thụy Điển. Một bản in thử mẫu quảng cáo với hình một người đàn ông đang ngâm mình trong nước băng. Mẫu quảng cáo có dòng chữ "Chẳng có thứ gì người Thụy Điển thích hơn khi trời lạnh." Một góc của mẫu quảng cáo có hình chai Absolut. Geoff Hayes và Graham Turner của TBWA cho rằng như vậy là chưa đủ, và Hayes là người nghĩ ra ý tưởng đột phá đầu tiên. Ông nghĩ ra ý tưởng đó khi đang qua đêm trong một căn hộ mộc mạc theo phong cách Sparta, nơi mà Turner mô tả là chỉ có "một chiếc giường và một cái cốc". Hayes đã vẽ một vòng thánh lên đầu một chai rượu khi đang phác họa những chai Absolut. Ông viết: "Absolut. Đó là loại vodka hoàn hảo." Ngày hôm sau, Turner đơn giản hóa khẩu hiệu trên thành "Absolut hoàn hảo".

Khẩu hiệu trên trở thành hình mẫu chung cho hàng trăm mẫu quảng cáo sau đó: một tiêu đề chỉ có hai từ, với từ đầu tiên luôn là Absolut. Trong chiến dịch quảng cáo vào năm đầu tiên, những chai rượu được giới thiệu một cách thực tế và thường đi kèm một người hay một thứ gì đó. Trong "Absolut hoàn hảo", chai rượu là một thiên thần (hay một kẻ đùa cợt mang vòng thánh). Trong "Absolut thanh lịch", chai rượu diện một chiếc nơ bướm. "Absolut nhìn nghiêng" là hình ảnh một chai rượu quay 90 độ sang một bên.

Một đặc tính chung của các mẫu quảng cáo là yếu tố hài hước. Rất nhiều mẫu quảng cáo bỡn cợt bằng cách tự nhại lại bản thân mình. Khi Hayes tạo ra mẫu quảng cáo "Absolut hoàn hảo", ông biết rằng mình đang chơi đùa với ý tưởng truyện tranh vui trên báo khi vẽ chai rượu vodka như một thiên thần hay một cậu bé tinh nghịch giống cậu bé Calvin trong Calvin và Hobbes. "Absolut giấc mơ" cũng mang phong cách truyện tranh. Mẫu quảng cáo này mô tả một bong bóng suy nghĩ của chiếc chai với giấc mơ sâu thẳm nhất là rót đầy hai ly rượu martini.

Richard Lewis, người chịu trách nhiệm cho thương hiệu Absolut ở TBWA và là tác giả của hai cuốn sách về câu chuyện quảng cáo của thương hiệu này, nhấn mạnh rằng những mẫu quảng cáo của Absolut cần một chút thời gian để thẩm thấu. "Để hiểu cũng cần phải mất một hai giây," Lewis nói với tôi, "chúng tôi luôn tin rằng một trong những khía cạnh chính của chiến dịch là xem độc giả như những người thông minh. Bạn tạo ra một câu đố nhỏ và bày chúng ra, sau đó họ cảm thấy bản thân giỏi hơn và cảm thấy hài lòng hơn với chúng tôi." Lewis biết rằng mẫu quảng cáo của mình sẽ thử thách và "thậm chí làm đau đầu" các độc giả. Những manh mối cũng không quá rõ ràng. Những chai có vòng thánh trên đầu không có dòng chữ "Absolut thiên thần". "Absolut thanh lịch" không có dòng chữ "Absolut nơ đen". Mẫu quảng cáo dành ra những khoảng trống nhỏ xíu để độc giả tự điền vào đáp án bằng trí tưởng tượng của bản thân, như những câu đố trí tuệ nhỏ có các đáp án hài hước. Chúng ta cần phải dừng lại để đánh giá mức độ hiệu quả đến kỳ lạ của cách tiếp cận đơn giản này, và những nỗ lực quảng cáo của Absolut đã mách bảo chúng ta về thái độ của tâm trí trước sự mơ hồ.

***

Năm 1949, hai nhà tâm lý học của Đại học Harvard đã cho xuất bản một thí nghiệm mang tính bước ngoặc về phản ứng của con người trước sự phi lý. Thí nghiệm này mang lại một góc nhìn bổ sung cho trường hợp của Absolut. Jerome Bruner và Leo Postman tin rằng nhận thức của con người (và rộng hơn là cách chúng ta diễn giải thế giới) không phải

https://thuviensach.vn

là một quá trình hoàn toàn thụ động. Vào thời điểm đó, các nhà lý thuyết đã bắt đầu khái niệm hóa tâm trí con người giống như một chiếc máy vi tính, như thể bộ não của chúng ta chỉ đơn thuần phản ứng bằng một công thức mang tính hình mẫu trước những dữ liệu đầu vào khác nhau, một cái nhìn vẫn còn tồn tại đầy cứng nhắc đến ngày nay xuyên suốt nhiều mảng của ngành khoa học tâm lý. Thay vào đó, Bruner và Postman cho rằng "diễn giải ý nghĩa" là một quá trình chủ động chứ không phải thụ động, và họ nghĩ ra một cách để kiểm tra giả định này: một bộ bài kỳ lạ với vài lá bài đỏ và vài lá bài đỏ, đen đảo màu cho nhau.

Đầu tiên, Bruner cố gắng thuyết phục một công ty sản xuất bài poker của Mỹ chế tạo ra những lá bài đảo màu, nói rằng chúng được dùng làm văn phòng phẩm ở Harvard để tránh bị coi như một kẻ đang muốn lừa đảo ai đó bằng những lá bài. Nhưng bất chấp nỗ lực hết mình và dự định tốt đẹp của ông, công ty này rất lưỡng lự trong việc giúp đỡ Bruner. Cuối cùng, Bruner đã đến một cửa hàng dụng cụ vẽ tranh cùng em vợ của T. S. Eliot, người học chung lớp vẽ với ông, mua những lọ nước màu để tự làm ra các lá bài.

Những lá bài đảo màu khi nhìn thoáng qua rất khó xác định. Một lá bích đỏ có thể trông như một lá bích đen hay một lá cơ đỏ. Một lá cơ đen có thể là một lá cơ đỏ hay một lá bích đen, v.v.. Bruner và Postman đoán rằng những lá bài mẹo này khi nhìn thoáng qua sẽ khiến người xem đưa ra những nhận định trái ngược. Trong thí nghiệm của mình, hai nhà khoa học yêu cầu các đối tượng nhận diện những lá bài được đưa nhanh qua trước mắt họ và mô tả những gì họ thấy. Những lá bài bình thường được trộn lẫn với những lá bài không nên tồn tại: bích đỏ, chuồn đỏ, cơ đen và rô đen. Mỗi lá bài được giơ lên trong 1% giây và sau đó trong một khoảng thời gian dài hơn nhưng dài nhất là một giây, hoặc cho đến khi mọi người nhận diện đúng lá bài.

Một tỷ lệ đáng kinh ngạc: 96% người tham gia ngay lần đầu tiên đã mô tả lá bài mẹo như những lá bài bình thường. Mọi người sẽ thấy cái họ mong chờ được thấy và từ chối bất kỳ khả năng biến dị nào. Một đối tượng thí nghiệm nhận diện lá 3 cơ đen thành lá 3 cơ đỏ 16 lần. Một đối tượng khác mô tả cùng một lá bài là lá 3 bích 24 lần. Vậy mà vẫn còn một đối tượng khác nữa đã làm vậy 44 lần. Những nhà tâm lý học thấy rằng các lá bài bình thường được nhận ra sau một khoảng thời gian trung bình là 28 mili giây. Mọi người có thể nhận ra số và loại bài của những lá bài thường gần như ngay lập tức. Những lá bài mẹo cần gấp bốn lần thời gian, và thậm chí là phải đưa ra đủ cả một giây, các đối tượng vẫn không nhận diện được những lá bài mẹo trong 10% số lần.

Khi vài lá bài được đưa lướt qua trước mặt các đối tượng trong những quãng thời gian dài hơn, Bruner và Postman phát hiện ra rằng, các đối tượng dường như phân vân giữa các cách nhận định khác nhau về những lá bài. Dưới đây là cách vài người mô tả màu sắc của những lá bích đỏ và chuồn đỏ:

Nâu

Đen và đỏ trộn lẫn

Đen và đỏ trộn lẫn

Đen trong ánh sáng đỏ

https://thuviensach.vn

Tím

Đen nhưng có đỏ ở đâu đó

Màu rỉ sét

Màu đen rỉ

Đen trên lá bài đỏ

Nâu xám ô liu

Đỏ xám

Trông đỏ, nhưng sau đó chuyển đen

Nâu đen

Hơi đỏ mờ

Chưa hẳn là đen

Đen trong ánh sáng vàng

50% các đối tượng mắc kẹt trong nhận thức này ở một điểm nào đó. Thậm chí khi phần nào hiểu rằng những lá bài mẹo là không bình thường, nhận thức của các đối tượng vẫn không hoạt động như một chiếc máy quay. Thực tế bị bóp méo, biến đổi linh hoạt để nhất quán với những kỳ vọng sẵn có. Và khi các đối tượng bị mắc kẹt nhưng vẫn phải mô tả thứ mình thấy, rất nhiều người cảm thấy rằng sự mơ hồ trong những lá bài mẹo khiến họ rất khó chịu. Một đối tượng sau khi thấy một lá bích đỏ nói rằng: "Tôi không thể nhận ra chất bài dù nó là gì đi nữa. Lúc này, nó thậm chí còn chẳng giống một lá bài. Tôi không biết bây giờ nó có màu gì hay liệu nó là con bích hay con cơ. Tôi thậm chí còn không chắc con bích trông như thế nào nữa! Chúa ơi!"

Một đối tượng khác tỏ ra rất tức giận: "Tôi sẽ phát điên nếu biết lá bài này màu đỏ hay màu gì khác!" 57% những người tham dự có cùng phản ứng này.

Bruner và Postman đã lột trần xu hướng gạt bỏ những biến dị trái với tự nhiên của tâm trí. Họ cũng cho chúng ta thấy rằng chúng ta có xu hướng ghét sự mơ hồ khi bị áp lực (trong trường hợp này là việc những người tham gia thí nghiệm buộc phải mô tả những lá bài). Sức ép của thí nghiệm biến các mâu thuẫn tâm trí đến từ những lá bài mẹo trở thành cảm giác khó chịu. (Các mẫu quảng cáo của Absolut thì không, một phần vì độc giả không bị quan sát hay đánh giá.) Nhìn chung, Bruner và Postman đã minh họa rất sinh động cách tâm trí chúng ta lấp đầy những khoảng trống một cách rất máy móc và gạt bỏ những sự thiếu nhất quán, và cách những định kiến bóp méo các trải nghiệm của chúng ta.

Định kiến đóng vai trò rất quan trọng đối với quá trình diễn giải ý nghĩa của sự vật, lập kế hoạch và hành động. Mỗi ngày, một cách tự động, chúng ta dựa vào những phỏng đoán về thế giới để hành động. Hãy suy nghĩ về chúng như những liên tưởng nhân quả – giữa

https://thuviensach.vn

các sự vật, hành động, sự kiện, con người và ý tưởng. Ví dụ, khi lái một chiếc xe, chúng ta kỳ vọng rằng đèn đỏ có nghĩa là dừng lại. Chúng ta kỳ vọng rằng khi chúng ta mở vòi nước trong nhà bếp, nước sẽ chảy ra chứ không phải là bia. Chúng ta giả định rằng làm việc thêm giờ cuối cùng sẽ dẫn đến tăng lương. Và chúng ta tin rằng con bích sẽ là màu đen chứ không phải màu đỏ. Những quan hệ giả định này càng mạnh thì tâm trí của chúng ta sẽ càng tự động và chủ động lồng chúng vào bất kỳ thứ gì chúng ta bắt gặp. Đó là lý do tại sao các đối tượng trong nghiên cứu của Bruner và Postman thấy con bích đỏ là bích đen hay cơ đỏ. Những hình mẫu các lá bài đã ăn quá sâu vào tâm trí, đến nỗi những đối tượng này nhận ra chúng mà không cần nhìn kỹ.

Có lẽ ví dụ phóng túng nhất về trường hợp "kỳ vọng bao bọc nhận thức" đã xuất hiện trong hiệu ứng McGurk, lần đầu tiên được đăng tải năm 1976. Hãy tưởng tượng bạn đang theo dõi một đoạn phim câm, trong đó một đôi môi phát ra âm tiết "va". Nếu bạn kết hợp đoạn phim đó với một đoạn âm thanh phát ra âm tiết "ba", điều bạn thấy sẽ lấn át những gì bạn nghe. Nếu nhìn vào những đôi môi, bạn sẽ thực sự nghe được từ "va". Nhắm mắt lại, âm thanh "ba" sẽ quay trở lại. Kỳ vọng rằng âm thanh của âm tiết và cách đôi môi chuyển động sẽ khớp với nhau quá mạnh, đến nỗi nó làm thay đổi âm thanh mà chúng ta tiếp nhận được. Hãy kiểm tra trên YouTube – bạn sẽ rất ngạc nhiên.

Dưới đây là một ví dụ khác. Trong ví dụ này, chúng ta nhận ra vấn đề ngay cả khi chúng ta giải quyết nó một cách vô thức:

Aoccdrnig to rseearch at Cmabrigde Uinervtisy, it deosn't mttaer in waht oerdr the ltteers in a wrod are, the olny iprmoatnt tihng is taht the frist and lsat ltteer be in the rghit pclae. The rset can be a taotl mses and you can sitll raed it wouthit porbelm. (Theo nghiên cứu của Đại học Cambridge, trật tự các ký tự trong một từ không quan trọng, điều duy nhất quan trọng là ký tự đầu tiên và cuối cùng phải đúng chỗ. Phần còn lại có thể hoàn toàn rối mắt nhưng bạn vẫn có thể đọc được nó mà không gặp vấn đề gì.)

Thật tuyệt vời phải không? Thứ mà giờ đây những ấn phẩm học thuật gọi là "hiệu ứng Đại học Cambridge" thực sự bắt đầu như một trò chơi khăm. Những từ ngữ với các ký tự hỗn độn được lưu truyền trực tuyến vào năm 2003, và chẳng hề có bất kỳ nghiên cứu nào ở Cambridge. Nhưng những người chơi khăm đã chứng minh quan điểm của mình.

Chúng ta cũng nên biết ơn khi bộ não hoạt động theo cách này. Nó phải vậy. Chúng ta phải đối mặt với quá nhiều thông tin mỗi ngày và không thể hấp thụ hết mọi tiểu tiết đó. Chúng ta phải khái quát một cách tổng quan. Như nhà tâm lý học Jordan Peterson đã mô tả, "vấn đề căn bản của cuộc sống, đó là nó là một quá trình quá đỗi phức tạp." Để có thể sống, chúng ta phải liên tục nhồi nhét thông tin, và theo cách nói của ông, chúng ta phải "loại trừ rất nhiều thông tin" không liên quan đến các mục tiêu của chúng ta. Peterson đã khen ngợi năng lực của tâm trí như là "điều kỳ diệu của sự đơn giản hóa". Cách duy nhất giúp chúng ta quản lý được cơn lũ thông tin từ bên ngoài là tạo ra và sử dụng một cách tự động các lý thuyết tư duy của não bộ, điều chúng ta đang chuẩn bị thảo luận – những niềm tin về thế giới, trong một nghĩa rộng nhất.

Flannery O'Connor từng viết: "Niềm tin là cỗ máy khiến nhận thức của chúng ta hoạt

https://thuviensach.vn

động.” Các kỳ vọng và những giả định – dù phóng khoáng hay đầy hứa hẹn, tàn nhẫn hay thiểu não – liên tục biến đổi và thậm chí còn bao trùm lên thế giới mà chúng ta đang nhìn nhận. Đó là cách chúng ta đối mặt với cái mà William James gọi là “sự hỗn độn tươi đẹp, ồn ào vĩ đại” của thế giới. Chúng ta không ngừng biến sự mơ hồ trở thành sự chắc chắn, và nhìn chung, hệ thống này hoạt động rất hiệu quả. Nỗ lực tiếp thị của Absolut cho chúng ta thấy rằng cảm giác thúc ép phải đưa ra giải pháp của tâm trí quá mạnh mẽ và bẩm sinh, đến nỗi chỉ cần dùng những liên tưởng mang tính thói quen làm mồi câu (bằng cách gợi ý ở các điểm liên kết bị thiếu), những nhà quảng cáo có thể biến các mẫu quảng cáo rượu mạnh thành một câu đố nhỏ đầy hấp dẫn.

***

Năm 1953, nhà văn Leonard Stern đang soạn thảo kịch bản cho chương trình truyền hình The Honeymooners (tạm dịch: Những người hưởng tuần trăng mật). Stern đang ở trong căn hộ tại New York, hướng ra công viên Trung tâm, ngồi cạnh chiếc máy đánh chữ và đang bí từ. Ông đang cố gắng mô tả chiếc mũi của một nhân vật cụ thể, ông chủ của Ralph Kramden, trong vòng nửa tiếng đồng hồ, ông thấy bản thân đắm chìm trong những từ ngữ sáo rỗng.

Người bạn thân nhất của Stern, Roger Price, ghé qua căn hộ. Cả hai đang cùng viết một cuốn sách hài hước: What not to name the baby (tạm dịch: Không nên đặt tên gì cho trẻ). Stern hứa với Price rằng ít phút nữa ông sẽ tiếp chuyện Price và cả hai sẽ thảo luận về cuốn sách.

“Không, sẽ không phải vậy,” Price đáp lời, “anh đang ở trong trạng thái tìm-kiếm-từ-ngữ đặc trưng. Tôi có thể phải đứng đây hàng giờ. Anh có muốn tôi giúp không?”

“Tôi cần một tính từ…”

“Vụng về và trần trụi.”

Stern bật cười. Ông chủ của Ralph Kramden giờ đây hoặc có chiếc mũi vụng về hoặc trần trụi. “Vụng về và trần trụi,” Stern nhớ lại, “là những tính từ không phù hợp hoàn toàn, đã dẫn chúng tôi đến một dòng chảy các từ ngữ không chính xác nhưng hấp dẫn và có chút kỳ lạ.” Price cũng cảm thấy hai tính từ này rất buồn cười.

Thay vì liệt kê ra những cái tên không nên đặt cho trẻ, hai người dành ra cả ngày để viết những câu chuyện với các từ khóa bị xóa. Ở buổi tiệc tối hôm đó, họ kiểm tra sáng kiến mới của mình: họ đề nghị mọi người điền những từ ngữ đã bị xóa trong một bài phát biểu và sau đó đọc lại toàn bộ. Phải năm năm sau, cả hai mới nghĩ ra một cái tên phù hợp cho trò chơi này. Năm 1958, tại nhà hàng của Sardi ở New York, cả hai nghe lỏm được cuộc hội thoại giữa một diễn viên điện ảnh và người đại diện. Diễn viên này quyết định ứng khẩu trong một cuộc phỏng vấn và người đại diện nói với anh ta rằng đó là một ý tưởng điên khùng.

Trò chơi “Ứng Khẩu” đã ra đời như thế. Trò chơi dành cho trẻ em này đơn giản đến ngớ ngẩn. Bạn chỉ cần nhớ phải điền vào khoảng trống các danh từ, động từ, tính từ, các bộ phận cơ thể, thán từ, những từ ngữ ngớ ngẩn, hay các loài động vật. Dưới đây là một

https://thuviensach.vn

đoạn nhỏ trong trò chơi Ứng Khẩu, được coi là một tài liệu tham khảo hữu ích khi chúng ta tiếp tục: “Một ly rượu ngon, được phục vụ một cách (tính từ), có thể khiến bất kỳ bữa ăn nào trở thành một dịp thực sự (tính từ). Rượu vang đỏ có vị (tính từ) phù hợp với (danh từ số nhiều) luộc hay (danh từ) xông khói.” Bạn sẽ có được những câu văn giống như: “Một ly rượu vị tía, được phục vụ một cách vui vẻ, có thể khiến bất kỳ bữa ăn nào trở thành một dịp thực sự nhanh. Rượu vang đỏ có vị tía phù hợp với cái quần luộc hay con đường xông khói.”

Làm sao trò chơi này lại có thể thành công? Tại sao nó buồn cười? Đây không phải là những câu hỏi dễ trả lời. Trò Ứng Khẩu là một hiện tượng văn hóa, dường như quá hiển nhiên đến nỗi kiểu trò chơi yêu cầu độc giả điền từ ngữ “không phù hợp một cách phù hợp” vào chỗ trống để tạo ra những câu chuyện nhỏ này đã trở thành một sản phẩm bán chạy. Nhưng liệu nó có thực sự hiển nhiên tới vậy không?

Câu trả lời là “Không” vào thời điểm đó. Nhà xuất bản của Stern và Price không cho rằng đó sẽ là một cuốn sách thành công, và đề nghị hai người mang ý tưởng đến một công ty sản xuất trò chơi. Do đó, họ đã mang ý tưởng này đến một công ty sản xuất trò chơi, và được cho hay rằng nó sẽ không thể trở thành một trò chơi thành công, nhưng một nhà xuất bản sách có thể hứng thú với ý tưởng này. Cuối cùng, Stern và Price phải tự xuất bản nó. Để quảng bá sản phẩm mới, Stern nhờ Steve Allen, người dẫn chương trình truyền hình nổi tiếng sử dụng ý tưởng này trong những phần giới thiệu chương trình. Allen sử dụng mô thức hấp dẫn này để giới thiệu diễn viên hài Bob Hope bằng cách cho phép khán giả điền các từ ngữ còn thiếu vào dòng giới thiệu tiểu sử: “Và đây là diễn viên Bob Hope rất hoạt ngôn, người có bài hát yêu thích là ‘Cảm ơn Tư bản’.”

Ứng Khẩu trở thành cuốn sách bán chạy nhất với hơn 150 triệu bản bán ra. Nó là một trong những cuốn tiểu thuyết bán chạy nhất mọi thời đại, cuốn A tale of two cities (tạm dịch: Câu chuyện hai thành phố) của Charles Dickens đã bán được hơn 200 triệu bản. Chúa tể của những chiếc nhẫn đã bán được hơn 150 triệu bản. Kết hợp hai con số này lại, chuỗi sách Ứng Khẩu nằm trong nhóm tiêu đề sách bán chạy nhất trong lịch sử ngành xuất bản. Bạn có nghĩ điều này có phần hơi lạ lùng không? Stern và Price đã vô tình nhặt được kho tàng nào chăng? Tại sao tâm trí con người lại thích thú với việc điền các từ ngữ và cười đùa với sự không phù hợp một cách phù hợp của chính họ?

***

Năm 1970, nhà tâm lý học người Thụy Điển Göran Nerhardt đã phát triển một khái niệm về bản chất của sự hài hước. Giả thuyết của ông, được viết bằng ngôn ngữ học thuật bản xứ cứng nhắc, đó là “xu hướng cười là một chức năng xuất hiện khi trạng thái nhận diện vấn đề khác với trạng thái kỳ vọng” – hay nói cách khác, là các kiểu ghép nghĩa kỳ lạ trong những câu chuyện của trò chơi Ứng Khẩu. Chúng ta kỳ vọng rượu vang có thể có vị trái cây, vì thế khi thấy “vị tía”, bạn sẽ buồn cười.

Để kiểm tra lý thuyết có ảnh hưởng rất rộng này, Nerhardt đã nghĩ ra một thí nghiệm. Các đối tượng của ông không được thông báo trước về mục đích thực của nghiên cứu. Họ đơn thuần được yêu cầu nhắm mắt và đưa tay ra khi người thí nghiệm đặt lên tay họ nhiều quả cân khác nhau, tuần tự, và những người này được yêu cầu đánh giá liệu quả cân đó là nhẹ hay nặng. Tùy thuộc vào câu trả lời, những nhà thí nghiệm cũng sẽ hỏi liệu quả cân

https://thuviensach.vn

có rất nặng, khá nặng hay nằm giữa nhẹ và nặng, hoặc thay vào đó rất nặng, khá nặng hay giữa nặng và nhẹ. Các quả cân có trọng lượng từ 20 đến 2.700 gam.

Đầu tiên, các nhà thí nghiệm của Nerhardt khiến mọi người làm quen với một phạm vi giới hạn những quả cân. Sau đó, khi đối tượng đã hình thành một ý tưởng kỳ vọng căn bản, họ được đặt lên tay một quả cân hoàn toàn không nằm trong nhóm đó. Ví dụ, một đối tượng có thể nhận được một chuỗi những quả cân 740, 890, 1.070, 1.570 và 2.700 gam, nhưng sau đó họ lại nhận được một quả cân 70 gam. Khi nhận quả cân khác biệt kia, Nerhardt phát hiện thấy một phản ứng bất thường: họ bật cười. Không chỉ vậy. Khi khác biệt giữa những quả cân trước đó và quả cân bất ngờ càng lớn, mọi người càng cười nhiều hơn. Michael Godkewitsch, một nhà tâm lý học nghiên cứu về sự hài hước khác cũng đăng tải một hiệu ứng tương tự. Các đối tượng nghiên cứu của ông cảm thấy những cặp tính từ-danh từ càng kỳ lạ thì càng buồn cười. Nghĩa là "bài thơ nóng" buồn cười hơn "quả trứng thông minh", và "quả trứng thông minh" vốn buồn cười hơn "đứa trẻ hạnh phúc".

Nerhardt và Godkewitsch có vẻ đã bắt gặp yếu tố khiến Ứng Khẩu trở nên thú vị. Nhưng Nerhardt lẽ ra có thể nhận thấy rằng ông không có toàn bộ câu chuyện. Rốt cuộc, hài hước không thể đơn giản như vậy phải không? Thực tế, trong thí nghiệm kiểm tra những quả cân kỳ lạ bên ngoài phòng thí nghiệm, Nerhardt đã trải nghiệm một thất bại thú vị. Ông cố gắng thử một phiên bản nghiên cứu này ở các nhà ga tàu điện ngầm tại Stockholm. Ông nói với mọi người rằng ông đang thực hiện một cuộc khảo sát người tiêu dùng và yêu cầu họ nhấc những chiếc vali có trọng lượng khác nhau. Khi những đối tượng nhấc một chiếc vali nhẹ hơn hay nặng hơn rất nhiều so với kỳ vọng... chẳng có gì diễn ra. Không ai nghĩ rằng điều đó buồn cười. Chẳng ai cười. Nhà tâm lý học Rod Martin, người xuất bản cuốn sách về lịch sử tâm lý học về sự hài hước, nghĩ rằng sự khác biệt cốt yếu nằm ở việc những người đi làm bằng vé tháng ở một ga tàu điện có những kỳ vọng khác nhau về cuộc thí nghiệm.

Martin giải thích: "Ở ga tàu điện có những hành khách xuống tàu hoặc chuẩn bị lên tàu. Có lẽ họ đang đi làm. Họ đang trong một trạng thái suy nghĩ nghiêm túc. Những đối tượng trong môi trường phòng thí nghiệm biết rằng đó là một thí nghiệm tâm lý. Nhiều khả năng họ sẽ nghĩ rằng: 'Tại sao một nhà thí nghiệm lại trao cho tôi một quả cân quá khác biệt đến vậy và hỏi tôi về trọng lượng của nó? Chắc hẳn có gì đó kỳ lạ diễn ra.'" Những đối tượng đó đang ở trong trạng thái tham gia vào một thí nghiệm khoa học nghiêm túc và đột nhiên nó trở thành một trò đùa ngớ ngẩn. Đó là lý do gây cười. Các đối tượng cười trước ý tưởng về cuộc thí nghiệm. Trong phòng thí nghiệm của Nerhardt, quả cân có trọng lượng kỳ lạ không được mong chờ và mọi người được phép đưa ra những diễn giải kỳ lạ về tình huống. Ở ga tàu điện, những người tham gia chẳng phải giải câu đố nào. Một chiếc vali có trọng lượng kỳ lạ không được mong chờ, nhưng không phải theo bất kỳ cách có ý nghĩa nào.

Yếu tố ngạc nhiên chắc chắn giữ vai trò rất quan trọng trong việc tạo ra kết quả hài hước ở trò chơi Ứng Khẩu. Nhưng để những cách kết hợp từ ngữ kỳ lạ thực sự buồn cười, sự bất ngờ phải có ý nghĩa. Chắc chắn "vị tía", "phục vụ một cách vui vẻ" và "dịp nhanh" là những cách nói hơi kỳ lạ. Nhưng chúng thực sự có ý nghĩa khi suy nghĩ bằng một logic kỳ lạ. Trẻ em có thể nói rằng nước nho có vị tía. Một kẻ say có thể phục vụ rượu vang một cách vui vẻ. Cơn say có thể khiến một buổi tối ngắn lại. Bạn có thể hình dung ra một thế

https://thuviensach.vn

giới không quá xa lạ so với hiện tại, nơi những người hầu rượu quái dị thông báo đánh hơi thấy một mùi kỳ lạ ở "chiếc quần luộc" hay "con đường xông khói" ở Barbaresco.

Rất nhiều câu chuyện cười cũng đi theo những nguyên tắc tương tự. Ví dụ, hãy nghĩ về những yếu tố làm nên câu chuyện cười này:

Chỉ có ba loại người trên thế giới: những người có thể đếm và những người không thể.

Đầu tiên, chúng ta mong chờ nghe câu chuyện về ba loại người. (Nếu đã biết đó là câu nói đùa, chúng ta sẽ đoán phát biểu gây cười sẽ nằm ở loại người thứ ba.) Thứ hai, chúng ta hơi bất ngờ khi không hề có mô tả nào cho loại người thứ ba. Cuối cùng, chúng ta khám phá ra một nguyên tắc thay thế có thể giải thích cho sự bất ngờ đó: người kể câu chuyện cười không biết đếm. Hãy cố gắng cân nhắc từng yếu tố khi bạn đọc qua những câu tiếng Anh sau:

Trên một thực đơn Thụy Sĩ: Rượu vang của chúng tôi chẳng có gì để bạn hy vọng. (Our wines leave you nothing to hope for.)

Trong tiền sảnh một khách sạn ở Bucharest: Thang máy đang được sửa đến mai mới xong. Trong thời gian đó, chúng tôi rất lấy làm tiếc khi bạn không thể chịu nổi. (The lift is being fixed for the next day. During that time we regret that you will be unbearable.)

Trong một quầy cocktail ở Nauy: Yêu cầu phụ nữ không sinh em bé trong quán rượu. (Ladies are requested not to have children in the bar.)

Trong một văn phòng bán vé máy bay ở Copenhagen: Chúng tôi nhận hành lý của bạn và gửi chúng đi khắp mọi hướng. (We take your bags and send them in all directions.)

Trong một thang máy ở một khách sạn Pháp: Vui lòng để lại những thứ giá trị của bạn ở bàn lễ tân. (Please leave your values at the front desk.)

Trong một khách sạn ở Athens: Mong khách ở lại phàn nàn tại văn phòng trong khoảng thời gian từ 9 đến 11 giờ sáng mỗi ngày. (Visitors are expected to complain at the office between the hours of 9 and 11 a.m. daily.)

Trong một nhà nghỉ trên núi ở Thụy Sĩ: Đặc biệt hôm nay – không có kem. (Special today—no ice cream.)

Trong một tiệm may ở Rhodes: Hãy đặt may bộ đồ mùa hè của bạn. Vì khi quá vội vã, chúng tôi sẽ xử tử các khách hàng theo thứ tự. (Order your summers suit. Because is big rush we will execute customers in strict rotation.)

Từ cuốn hướng dẫn sử dụng máy điều hòa khách sạn ở Nhật Bản: Lạnh và Nóng: Nếu bạn muốn căn phòng ấm áp, vui lòng tự kiểm soát bản thân. (Cooles and Heates: If you want just condition of warm in your room, please control yourself.)

Chúng ta hiểu ý của các câu nói trên. Rượu vang của chúng tôi sẽ không khiến bạn thất vọng, bạn sẽ không thể dùng thang máy vì nó đã hỏng, vui lòng không mang theo trẻ em vào quán rượu, và v.v.. Thứ hai, có một sự kết hợp kỳ lạ giữa cái chúng ta mong chờ và

https://thuviensach.vn

thực tế. Thứ ba, chúng ta có thể hiểu những phát biểu này theo những nghĩa không phù hợp một cách phù hợp. Chúng ta có thể hình dung những thế giới được gợi lên từ những phát biểu này: những người uống rượu vang tuyệt vọng, những vị khách gàn dở của một khách sạn, và những phụ nữ bất lịch sự sinh đẻ ngay ở quầy rượu. Sự hài hước ở đây đến từ những ý nghĩa mập mờ. "Chẳng có gì để hy vọng" hoặc nghĩa là "không muốn" hay "vô vọng". "Không thể chịu nổi" có thể nghĩa là "không thể vận chuyển được" hoặc "không thể chịu đựng được". Chúng ta hiểu câu chuyện cười khi nhận ra cách các ý nghĩa thay thế đã trở nên thực sự có nghĩa.

Dưới đây là một ví dụ khác, trong đó sự hài hước rõ ràng phụ thuộc vào việc khám phá ra một sự mơ hồ (chơi chữ) mà ban đầu chúng ta có thể bỏ qua:

1) Gọi cho tôi một chiếc taxi (Call me a cab).

Bạn là một chiếc taxi (You're a cab).

Có một kỳ vọng. Bạn kỳ vọng ai đó trả lời "Không vấn đề gì" hay "Tôi làm ngay đây". Nhưng câu trả lời lại không đúng với kỳ vọng của bạn, và sau đó chúng ta nhìn lại và hiểu câu nói đùa khi nhận ra câu nói đầu tiên có nghĩa không rõ ràng. Nó có thể có nghĩa là "Hãy gọi tôi là một chiếc taxi." Giờ hãy nhìn vào hai phiên bản khác nhau của cùng một câu nói đùa:

2) Gọi cho tôi một chiếc taxi (Call a cab for me).

Bạn là một chiếc taxi (You're a cab).

3) Gọi tôi một chiếc taxi (Call me a cab).

Vâng thưa bà (Yes, ma'am).

Câu nói đùa thứ hai loại bỏ sự mơ hồ ở phát biểu đầu tiên. Do đó, tuy nghe vẫn kỳ lạ, nhưng cũng giống thí nghiệm trong nhà ga của Nerhardt, nó không hề gây cười. Chẳng có cách nào giải nghĩa được nó. Trong câu nói đùa thứ ba, ý nghĩa kép trong "Gọi tôi một chiếc taxi" quay trở lại nhưng không được thể hiện ra vì ý nghĩa thiếu rõ ràng không được khai thác. Những chuyên gia về sự hài hước ở Đại học McGill đã thử nghiệm ví dụ trước và các phiên bản biến dị đối với những đứa trẻ lớp 1, 3, 5 và 7. Nghiên cứu này phát hiện ra rằng những đứa trẻ nhỏ nhất đều thỏa mãn với phiên bản một và hai của câu nói đùa. Ngược lại, những đứa trẻ lớp 3 trở lên lại thích phiên bản đầu tiên nhất. Nghĩa là những đứa trẻ lớn hơn có xu hướng thích khám phá các ý nghĩa ẩn sâu hơn.

Nhà tâm lý Howard Pollio và Rodney Mers từng viết: "Tràng cười là một hành động mang tính cảm thán về một thành tựu hơn là một hành động thể hiện sự bất ngờ trước những gì phi lý." Trong những trường hợp chơi chữ và các câu nói đùa, tràng cười là chứng cứ cho thấy sức mạnh tham lam của tâm trí diễn giải ý nghĩa của chúng ta, khi cả ba bước – mong chờ, ngạc nhiên và khám phá ra một nguyên tắc giải câu đố – xảy ra gần như ngay lập tức. Tất nhiên, không phải mọi sự hài hước đều đến từ sức mạnh mang tính huyền bí như vậy, và giải pháp không phải lúc nào cũng nằm ở một cách chơi chữ nửa kín nửa hở. Hài độc thoại, hài nhại theo và tranh biếm họa thường diễn ra theo những nguyên tắc khác. Nhưng hành động cười khúc khích cũng đến từ việc khám phá ra những

https://thuviensach.vn

ý nghĩa ẩn giấu và sự thích thú với các liên kết thông minh, ngoài mong đợi mà chúng ta thường bỏ qua.

Một trong những điểm hấp dẫn nhất của sự hài hước là nó ghi nhận cách tâm trí chúng ta lấp đầy các khoảng trống, giải quyết những tình huống thiếu nhất quán và giảm bớt sự siêu phức tạp trong cuộc sống thường nhật. Sự hài hước vạch trần các giả định nhanh như chớp của chúng ta bằng cách chơi đùa với chúng.

***

Năm 1998, Bill Cosby dẫn một chương trình truyền hình trên kênh CBS. Ý tưởng cho chương trình Kids Say the Darndest Things (tạm dịch: Trẻ em nói những điều khác thường nhất) đó là Cosby sẽ phỏng vấn trực tiếp trẻ nhỏ trên truyền hình. Để dụ các bé đưa ra những phát ngôn buồn cười nhất, Cosby đã sử dụng rất nhiều bí quyết. Một trong số chúng là hỏi lũ trẻ về các khái niệm mà chúng không thể giải thích. Ví dụ dưới đây là một đoạn hội thoại với cậu bé năm tuổi Kemett Hayes:

Kemett (lưỡng lự): Chú phải bôi một chút Neosporin lên đó. Và sau đó dán băng lên. Rồi nó sẽ biến mất thôi!

Cosby: Nó biến đi đâu?

Kemett: Nó đi, ừm, nó đi... xuống đây (cậu nhóc chỉ vào ngón tay của mình)... vào máu của chú.

Cosby: Và sau đó nó đi đâu?

Kemett: Sau đó nó sẽ đi sang nước khác.

Khán giả cười. Cosby để đám đông thích thú với ý nghĩ đó. Sau đó ông sử dụng nó. ("Cháu nghĩ nó sẽ đi đến nước nào?" "À, Trung Quốc." Kemett giờ đã nhận ra trò đùa và cười.)

Hãy suy nghĩ về sự tương đồng trong câu chuyện vui ở đây với sự hài hước trong trò chơi Ứng Khẩu. Kemett điền đáp án một cách tự động, đáp án không phù hợp và đám đông bật cười trước sai lầm của cậu bé và một thế giới hoàn toàn khác mà đáp án đó gợi ra. Điều thực sự khiến chương trình truyền hình này hấp dẫn là lý luận thú vị mà những đứa trẻ – và tất cả chúng ta – sử dụng để giải thích thế giới. Và để công bằng, câu trả lời đầu tiên của Kemett về nơi vết đứt tay sẽ đi sau khi lành, "vào máu của chú" thực sự khá tốt. Hãy so sánh lý luận này với một lý luận khác của một cậu bé năm tuổi:

Phỏng vấn viên: Gió đến từ đâu?

Julia: Cây.

Phỏng vấn viên: Làm sao cháu biết?

Julia: Cháu thấy chúng vẫy tay.

https://thuviensach.vn

Phỏng vấn viên: Tại sao như vậy lại tạo thành gió?

Julia (vẫy tay mình trước mặt người phỏng vấn): Như vậy này bác. Chỉ có điều chúng to hơn. Và có rất nhiều cây.

Phỏng vấn viên trong câu chuyện này là Jean Piaget, triết gia và nhà tâm lý học nổi tiếng người Thụy Sĩ. Kỹ thuật nghiên cứu của ông bao gồm các buổi phỏng vấn với trẻ nhỏ, và rất nhiều cuộc phỏng vấn cũng hài hước như của Cosby. Seymour Papert của MIT từng nói, Piaget "là người đầu tiên đón nhận tư duy của con trẻ một cách nghiêm túc."

Piaget nhận thấy rằng khi trẻ con cố gắng hiểu một hiện tượng bí ẩn, chúng thường mở rộng một khái niệm đã có về cách thế giới vận hành. Mọi thứ có thể sẽ đi đâu sau khi chúng biến mất? Chúng có thể đi đến một nước khác. Gió đến từ đâu? Nó được tạo ra theo cùng cách tôi tạo ra gió từ bàn tay mình. Piaget gọi đây là phản ứng đồng hóa. Ví dụ, trẻ con cho rằng thứ gì di chuyển thì có sự sống. Trong mô hình cuộc sống của chúng (vốn được xây dựng từ việc quan sát động vật), có một liên kết giả định giữa "chuyển động" và "cuộc sống". Và nếu thứ gì đó có vẻ tự chuyển động, tức là nó đang sống. Chúng đồng hóa những sự vật chuyển động khác vào khái niệm này. Mặt trời, mặt trăng và gió chuyển động, và do đó giống như động vật, chúng phải có sự sống. Mặt trời và mặt trăng thậm chí còn đi theo chúng ta khi chúng ta đi bộ ngoài trời, giống như một chú chó cưng. Suy nghĩ này giống với kiểu suy nghĩ loại suy rằng, những cái cây vẫy tay và các vết đứt tay đi vào những phần cơ thể chưa rõ. Một đứa trẻ nói, gió có cảm giác "vì nó thổi" và nước có cảm giác "vì nó chảy". Khi được hỏi sống nghĩa là gì, một đứa trẻ sáu tuổi đã trả lời rất rõ ràng: "Có khả năng tự di chuyển." Piaget cho chúng ta thấy rằng tất cả chúng ta đều có những mô hình tâm lý về thế giới – ông gọi nó là giản đồ – và chúng ta áp dụng chúng cho những tình huống hay sự vật mới mà chúng ta không hiểu. Cách làm này thường đúng đắn. Vòi nước trong phòng khách sạn nhiều khả năng sẽ hoạt động giống với vòi nước ở nhà.

Nhưng suy nghĩ phức tạp sẽ đòi hỏi sự linh hoạt cao hơn, và khi bị thách thức bởi một trường hợp thiếu nhất quán, những đứa trẻ đôi khi điều chỉnh cách chúng quan sát thế giới. Piaget gọi phản ứng này là thích nghi. Trẻ con sẽ điều tiết tư duy của chúng khi chúng cho phép những thông tin mới thay đổi tư duy, một quá trình thường bắt đầu với việc cô lập hóa một sự mâu thuẫn, như một đứa trẻ đối đáp lại, sau khi được bảo rằng những chiếc lá rụng chắc chắn không còn sống, "nhưng chúng bay khi gió thổi!" Lá di chuyển, những thứ đang di chuyển đều sống, và giờ đây cậu bé này được biết rằng những chiếc lá rụng đã chết. Cậu bé gặp phải một thách thức trực tiếp với giả định "chuyển động đồng nghĩa với sự sống". Cậu bé có thể phủ nhận, hoặc có thể quyết định rằng không phải tất cả mọi thứ "tự chuyển động" đều sống, như một trong những đứa trẻ 10 tuổi của Piaget đã làm khi cuối cùng thừa nhận rằng mặt trăng không thực sự đi theo hay đuổi theo sau lưng cậu như cậu từng hình dung. Thay vào đó, đứa trẻ có thể vẫn bị mắc kẹt giữa phản ứng đồng hóa và phản ứng thích nghi, tin tưởng rằng mặt trời đi theo cậu nhưng vẫn lờ mờ nhận ra rằng điều này không thể đúng. Piaget viết, đứa trẻ này đang "cố gắng tránh sự mâu thuẫn càng nhiều càng tốt" và lý luận rằng có thể "mặt trời không di chuyển mà tia nắng của nó đi theo chúng ta, hay mặt trời vẫn ở yên một chỗ nhưng quay mặt lại để có thể dõi theo chúng ta". Cậu bé này đang cố gắng giải quyết sự bất định.

https://thuviensach.vn

Khuynh hướng né tránh hay chấm dứt điều có thể là một quá trình cân nhắc dài vô tận này chắc hẳn là một sản phẩm của chọn lọc tự nhiên. Đó là thứ cho phép chúng ta ngừng suy nghĩ và đi tiếp trong cuộc sống hằng ngày. Sẽ có lúc, chúng ta chỉ phải ra quyết định. Nhu cầu đơn giản hóa có nghĩa là tất cả chúng ta đều có một năng lực bẩm sinh trong việc xây dựng các ấn tượng dựa trên những thông tin hạn chế. Chúng ta phải có khả năng quan sát mọi người trong những khuôn mẫu và hình dung ra các sự vật và ý tưởng một cách khuôn mẫu. Cảm giác thúc ép phải có được giải pháp mang tính sống còn trong hoạt động quản lý sự phức tạp và cả hoạt động học tập. Làm rõ sự mơ hồ giúp chúng ta hành động và mở mang kiến thức. Xu hướng yêu thích sự nhất quán là đường đi dẫn tới các kết luận.

Trò chơi Ứng Khẩu thịnh hành một phần vì trẻ em thích sự bất ngờ và những điều ngớ ngẩn. Nhưng điều này không giải thích đầy đủ sự thích thú khi chơi trò Ứng Khẩu. Chúng ta cũng bật cười khi khám phá ra những ý nghĩa mới đầy màu sắc, cũng như Leonard Stern đã cười khúc khích khi nhận ra một "chiếc mũi vụng về" là một cách hình dung có ý nghĩa mà ông chưa bao giờ nghĩ tới. Những mẫu quảng cáo Absolut cũng thành công không chỉ vì chúng phác họa một chai rượu theo những cách kỳ lạ, mà còn vì chúng hình thành nên một cách hiểu mới, mở rộng suy nghĩ thông thường của chúng ta về các sự vật. Chương trình Trẻ em nói những điều khác thường nhất dựa trên khám phá về những giả định ngây thơ và thế giới tưởng tượng được trẻ con (thực ra là tất cả chúng ta) phóng chiếu thành một thế giới bí ẩn.

"Tôi sử dụng ví dụ về con dao Quân Đội Thụy Sĩ," Rod Martin, nhà tâm lý học hài hước nói, "bộ não chúng ta là con dao. Nó có tất cả những công cụ để xử lý thông tin và giải thích về thế giới, và việc chúng ta làm khi ở trong trạng thái hài hước là chơi đùa với chúng. Chúng ta lật ngược chúng lên và sử dụng chúng theo những cách kỳ lạ." Chúng ta cảm thấy hài hước khi đùa giỡn cùng những xu hướng cực kỳ chủ động, mang khuynh hướng loại bỏ sự mơ hồ của bộ não. Các câu đố và sự hài hước minh họa quan hệ giữa chúng ta với cách thức xử lý các tình huống thiếu nhất quán của tâm trí. Tiến hóa đã trao cho chúng ta một thỏi nam châm cực mạnh để hút thế giới hỗn độn về phía sự rõ ràng. Đôi khi, chúng ta tìm kiếm những câu đố trí tuệ nhỏ để rèn luyện cỗ máy tư duy này. Đôi khi, chúng ta cười đùa trước những sự ngớ ngẩn của bản thân.

***

Vào những năm 1980, đối thủ của Absolut, Stolichnaya, gặp một số vấn đề về hình ảnh. Năm 1983, người Liên Xô vô tình bắn rơi một máy bay của Korean Airlines đi vào không phận Liên Xô. Hơn 250 người trên chuyến bay – bao gồm một nghị sĩ Hoa Kỳ – thiệt mạng, và năm 1984, Liên bang Xô Viết tẩy chay Thế vận hội ở Los Angeles, tuyên bố rằng mọi người đang mắc "chứng cuồng loạn chống đối Xô Viết". Absolut lợi dụng sự không may của đối thủ, và trong nửa sau những năm 1980, công ty Thụy Điển này mở rộng chiến dịch quảng cáo nổi tiếng của họ. Chiến dịch đã trở thành một đột phá quan trọng về nhận thức thông qua việc gỡ bỏ hình ảnh chiếc chai trong nhiều mẫu quảng cáo.

Thay vì luôn đặt chiếc chai ở trung tâm, mẫu quảng cáo vào cuối những năm 1980 và đầu những năm 1990 đưa ra một hình dạng chai mang tính quy ước, được ngụy trang hoàn toàn hoặc một phần. Và trong một mẫu quảng cáo "Absolut Boston", "chiếc chai" được hình thành từ rất nhiều hộp Absolut trôi nổi trên một cảng biển vào ban đêm. Trong

https://thuviensach.vn

“Absolut Philadelphia” là một cặp kính kiểu cũ trên mặt Benjamin Franklin được thiết kế lại rất tinh tế để hai đầu chai chạm vào rìa của chiếc mũi. Hầu hết các mẫu quảng cáo đều giữ lại yếu tố hài hước, thiên về hài nhại lại, điều luôn khiến những người hâm mộ thích thú. Vài mẫu quảng cáo là những cách chơi chữ trực quan nhắm vào các liên tưởng kỳ vọng, và vẫn có những mẫu quảng cáo khác tạo ra những câu đố kiểu Tôi là thám tử, và độc giả phải săn tìm hình thù của chai rượu.

Thậm chí vào thời gian đầu của chiến dịch, chai Absolut đã trở thành một hình tượng mà các độc giả có thể ngay lập tức nhận ra, bằng cách tự điền vào khoảng trống ngay từ cái nhìn đầu tiên như các đối tượng nghiên cứu của Bruner và Postman đã rất tự tin nhìn vào những con bích đỏ và gọi nó là bích đen. Trong “Absolut hiếm hoi”, sự quen thuộc giả định đó dẫn đến một kết quả hài hước. Trong mẫu quảng cáo này, những ký tự xanh trên nhãn chai tạo thành chữ “Asbolut Vodka”. Điều hiếm hoi là lỗi đánh máy sai. Nhưng độc giả không nhận ra. Việc đánh máy sai này chẳng dẫn đến hiệu ứng cười và mẫu quảng cáo thất bại.

https://thuviensach.vn

2. Những chữ A "Giấu mặt"

Những bí mật của việc giải nghĩa

Thành phố Tilburg, Hà Lan là kiểu thành phố châu Âu nơi các cư dân cư xử lịch thiệp, đi đứng rất lịch sự trên các vỉa hè lát gạch. Khi còn là một cậu bé, Van Gogh đã học những bài học vẽ nghiêm túc đầu tiên ở đây. Những thầy tu dòng Trappist đã sản xuất ra một loại bia rất ngon, có tên là La Trappe ở khu ngoại ô phía đông của thành phố. Khi tôi đến thăm thành phố này vào mùa thu năm 2012, Bảo tàng Nghệ thuật Đương đại De Pont đang trưng bày tác phẩm của nhà điêu khắc Anish Kapoor. Khách ghé thăm đang vây quanh một khối hỗn độn hình ống với cặp môi sơn mài đỏ; một chiếc gương nhà cười khổng lồ phản chiếu sàn trưng bày lộn ngược; một khẩu súng pháo chết người ngồi yên nhắm thẳng vào một góc được trùm vải đỏ, lồi lên như một thứ vũ khí hữu cơ đã tàn lụi. Ở trung tâm của nhà ga thành phố, những dãy xe đạp dài được treo lên tường bằng những chiếc móc và được sắp xếp trên giá như những chiếc đĩa ăn chất gọn gàng trong một cái máy rửa chén bát.

Hà Lan là một trung tâm nghiên cứu tâm lý, cạnh tranh với Hoa Kỳ, Anh Quốc và Đức về số lượng bài nghiên cứu được trích dẫn. Travis Proulx, một nhà tâm lý xã hội ở Đại học Tilburg, ngôi sao đang lên trong lĩnh vực của mình, là lý do cho chuyến đi của tôi. Với cặp mắt xanh, thắt một chiếc nơ hồng trên cổ áo, Proulx tỏa ra một nguồn năng lượng có đôi chút điên cuồng. Ông nửa đùa nửa thật rằng nếu phải mô tả, những người bạn sẽ gọi ông là "một người hướng ngoại dễ bị kích thích thần kinh". Ông dành tuổi 20 của mình để học ở Đại học British Columbia và làm việc ở một tiệm băng đĩa tư nhân. Ông vừa cười vừa nói, "theo rất nhiều cách, tôi là một người mê nhạc jazz cách tân". Ông thành thật đến mức kinh ngạc về bản thân và về những nghiên cứu của mình.

Trong vài năm trở lại đây, Proulx và một nhà tâm lý khác, Steven Heine, đã thực hiện một chuỗi những thí nghiệm đặc biệt. Mục tiêu là để hiểu sâu hơn về cách con người phản ứng trước các sự kiện rối rắm và mập mờ. Trong một nghiên cứu năm 2009, họ yêu cầu các đối tượng đọc một trong những câu chuyện ngắn rối rắm nhất của thế kỷ XX, A Country Doctor (tạm dịch: Bác sĩ vùng quê) của Franz Kafka. Trong một nguyên bản kỳ dị, một bác sĩ đã nhận được cuộc gọi đề nghị đến giúp một cậu bé ở cách đó mười dặm. Trời đổ tuyết lớn, và vị bác sĩ không có ngựa. Một người lạ xuất hiện với những con ngựa và cắn vào má cô hầu của vị bác sĩ. Khi đến chỗ bệnh nhân, bác sĩ thấy cậu bé không hề mắc bệnh gì. Tuy nhiên, sau đó ông nhận thấy cậu bé có một vết thương đầy dòi; cậu bé sắp chết. Những người dân làng lột trần vị bác sĩ và tra hỏi ông những điều không tưởng. Câu chuyện kết thúc.

Bác sĩ vùng quê mô tả một thế giới ác mộng. Nhà phê bình văn chương Henry Sussman viết rằng thực sự thì câu chuyện này "chưa bao giờ có thể được gọi là một câu chuyện. Kết quả quá thiếu tính kết luận, các nhân vật quá mờ nhạt để làm nên một câu chuyện chặt chẽ". Bất chấp những biến đổi đột ngột, Sussman nói thêm, "câu chuyện

https://thuviensach.vn

không hề thiếu cấu trúc". Câu chuyện sử dụng logic thuận tai và nghịch tai trong âm nhạc. Albert Camus, như Proulx và Heine, đã nhận ra "sự mơ hồ căn bản" trong tài năng của Kafka: "Những biến đổi liên tục giữa cái tự nhiên và cái bất thường, cái ngớ ngẩn và cái hợp lý, được tìm thấy xuyên suốt các tác phẩm của ông và mang lại cho chúng sự cộng hưởng cũng như ý nghĩa."

Để phục vụ cho thí nghiệm của mình, Proulx và Heine xây dựng một phiên bản khác từ câu chuyện của Kafka, bỏ đi tất cả những yếu tố liên quan đến cái chết để các đối tượng không bị xao lãng bởi những suy nghĩ về sự chết chóc – một yếu tố tâm lý đầy sức mạnh, như đã được chứng minh trong những nghiên cứu khác. Một nhóm tiêu chuẩn đọc một phiên bản cố kết khác của câu chuyện, được trình bày dưới dạng truyện tường thuật chuẩn mực.

Sau khi đọc câu truyện, các đối tượng được xem một chuỗi 45 ký tự và yêu cầu viết chúng. Mỗi chuỗi có khoảng 6-9 chữ cái được hình thành từ những ký tự M, R, T, V và X. Những người tham gia vẫn không hề biết rằng những chuỗi chữ cái được sắp xếp theo các mô hình. Có những nguyên tắc chính xác điều chỉnh hệ thống ngữ pháp nhân tạo này, hay còn gọi là Ngữ Pháp A. Sau đó, các đối tượng nhận được một tờ giấy với 60 chuỗi chữ cái mới. Phân nửa trong số đó tuân theo nguyên tắc Ngữ Pháp A, và phân nửa còn lại tuân theo các nguyên tắc của một hệ thống ngữ pháp nhân tạo khác. Sau đó, những người tham gia mới được cho biết về sự hiện hữu của các mô hình trong các chuỗi chữ cái mà trước đó họ đã sao chép, và được yêu cầu đánh dấu các chuỗi chữ cái mới mà họ cho rằng được sắp xếp theo những mô hình.

Kết quả phản ánh sức mạnh tinh tế của sự thiếu nhất quán. Những người đã đọc câu truyện kỳ lạ của Kafka đánh dấu nhiều chuỗi chữ cái hơn so với nhóm tiêu chuẩn là 33%. Các đối tượng đọc truyện của Kafka thấy nhiều mô hình hơn và cho thấy sự tiến bộ trong việc nhận diện mô hình Ngữ Pháp A. Con số gia tăng này là kết quả của các quá trình vô thức. Các đối tượng không nhìn vào những trật tự cụ thể khi sao chép các chuỗi chữ cái theo mô hình Ngữ Pháp A. Nhưng thậm chí dù không biết, những người đã đọc một câu truyện mất định hướng cũng cảnh giác hơn với những mô hình này.

Trong một thí nghiệm khác, Proulx và Heine yêu cầu mọi người tranh luận với "bản thể thống nhất" của bản thân họ. Các nhà nghiên cứu yêu cầu những người tham gia nhớ lại một tình huống họ đã hành động dũng cảm và một tình huống họ rất nhát cáy. Vài người sau đó được yêu cầu tranh luận rằng hai ký ức này cho thấy họ có "hai bản thể", trong khi những người khác được yêu cầu tranh luận rằng bất chấp những ký ức mâu thuẫn, họ là "một bản thể thống nhất". Các đối tượng sau đó thực hiện tham gia vào thí nghiệm chuỗi chữ cái Ngữ Pháp A. Kết quả tương tự thí nghiệm với câu chuyện của Kafka. Những người phải ủng hộ ý tưởng bản thể thống nhất – một luận điểm nhiều khả năng rối rắm – nhận ra nhiều mô hình hơn trong các chuỗi chữ cái. Tuy nhiên trong một thí nghiệm khác do Daniel Randles tổ chức, các đối tượng được cho xem một cách vô thức những cặp từ vô nghĩa, những cặp từ có thể khiến những người hâm mộ trò Ứng Khẩu thích thú. Một lần nữa, những cụm từ như "con ếch xoay", "quả việt quất nhanh chóng", "khâu mọng nước" và "bụng chậm chạp" được đưa nhanh qua trước mắt các đối tượng khiến họ trở nên thèm muốn các mô hình hơn. Tuy nhiên trong một nghiên cứu khác, các đối tượng được cho xem bức tranh The son of Man của Rene Magritte. Bức tranh phác

https://thuviensach.vn

họa một người đàn ông mặc áo khoác dài và đội một chiếc mũ quả dưa. Khuôn mặt ông ta bị che bởi một quả táo. Các đối tượng xem bức tranh được đánh giá là có khao khát tìm kiếm trật tự cuộc sống cao hơn những người xem một bức tranh phong cảnh truyền thống.

Chuyện gì xảy ra ở đây?

Hóa ra, phản ứng đồng hóa và thích nghi của Jean Piaget không phải là loại phản ứng duy nhất mà chúng ta có trước các trải nghiệm rối rắm. Các nhà khoa học phát hiện ra một phản ứng khác, phản ứng chữ A "giấu mặt".

***

Proulx và tôi băng qua sân trường Đại học Tilburg để đến tòa nhà khu tâm lý học, một tòa nhà trông chẳng có vẻ gì đặc trưng. Văn phòng của ông nhìn ra những cây cáng lò nằm trên một khu đất bằng phẳng. Trên bậu cửa sổ chỉ có một chậu cây nhỏ bên cạnh một bản dịch tiếng Hà Lan các truyện ngắn của Kafka và vài đĩa CD nhạc cổ điển. Nằm rải rác trong phòng là DVD phim Crimes and Misdemeanors (tạm dịch: Tội ác và Đạo đức) của Woody Allen, Civilization, Society and Religion (tạm dịch: Văn minh, Xã hội và Tôn giáo) của Freud, một chiếc nắp bình, một lõi băng lỏng, một núi các bài luận tâm lý học, một chai rượu Chateau Beaulieu Cotes de Bourg 2009 đã mở nắp và một cuốn sách về Soren Kierkegaard.

Proulx mời tôi ngồi xuống bàn làm việc và mở một chương trình máy tính. Ông đồng ý để tôi thử một thí nghiệm gần đây mà ông và nhà tâm lý học Brenda Major của Đại học California đã thực hiện, dựa trên nghiên cứu lá bài mẹo của Bruner và Postman. Sau khi đối tượng nghiên cứu điền một số thông tin căn bản, Proulx giải thích rằng họ được phân công vào nhóm có các lá bài mẹo hoặc nhóm tiêu chuẩn. Nhóm tiêu chuẩn sẽ chỉ xem những lá bài bình thường trên màn hình máy tính. Các đối tượng lần lượt được cho xem từng một lá bài một và được yêu cầu ghi lại giá trị chẵn lẻ của lá bài. Con bồi là lẻ, đầm là chẵn, già là lẻ, Proulx nói thêm. Sau đó ông đi ra ngoài hành lang rót một ly cà phê.

Con đầm bích đỏ xuất hiện trên màn hình máy tính. Ba giây trôi qua và tôi lựa chọn "chẵn". Con tiếp theo là 2 bích đen, 7 cơ đỏ và con già rô có màu đỏ mà ban đầu tôi không nhận ra màu của nó. Tôi bắt đầu hiểu ra rằng khi tôi đang tính toán xem một lá bài là chẵn hay lẻ, tôi sẽ không để ý đến chất bài. Chắc chắn là như vậy. Thí nghiệm này được thiết kế để mọi người xem các lá bài bất thường mà không thể nhận ra màu sắc kỳ lạ của chúng. Yêu cầu phải ghi lại giá trị chẵn lẻ của lá bài đơn thuần chỉ nhằm mục đích gây xao lãng. Điều buồn cười là, tôi nhanh chóng nhận ra rằng vài lá bài là những lá bài mẹo, nhưng vẫn không thể phát hiện được tất cả chúng. Hiện tượng tương tự cũng xảy ra với Proulx. Ông nhận vài bản sao những lá bài đảo màu từ một đồng nghiệp đã sử dụng chúng cho một thí nghiệm khác. Ông nói: "Tôi nghĩ rằng gã ngốc này chẳng gửi cho tôi lá bài bất thường nào. Đây là những lá bài bình thường! Do đó tôi bắt đầu viết một lá thư điện tử, và đồng nghiệp của tôi nói, 'Travis, nhìn vào màn hình kìa. Con 4 cơ màu đen.'"

Proulx và Major sử dụng những lá bài của Bruner và Postman vào mục đích hoàn toàn mới. Họ hỏi các đối tượng (thông qua một bảng câu hỏi) liệu sự khác biệt về sự chăm chỉ có phải là lý do dẫn đến sự bất bình đẳng xã hội hay không. Sau đó, vài đối tượng được

https://thuviensach.vn

cho xem những lá bài đảo màu khi đang bận rộn tính toán giá trị của chúng. Cuối cùng, Proulx và Major đo lường sự ủng hộ cho một hành động khẳng định. Những người tin rằng sự bất bình đẳng là không đúng và đã xem những lá bài mẹo thể hiện sự ủng hộ lớn hơn rất nhiều đối với hành động khẳng định. Bằng cách nào đó, hành động nhìn thấy những lá bài bất bình thường khiến mọi người trở nên cam kết hơn với những niềm tin hiện hữu của bản thân. Một lần nữa, sự cam kết cao hơn là kết quả của quá trình trải nghiệm những sự bất thường, mà chúng ta không nhận ra một cách vô thức. Bất cứ ai thông báo rằng đã nhận ra những lá bài mẹo sẽ bị mời ra khỏi thí nghiệm. Những người không nhận ra những lá bài đảo màu mà chỉ nhận ra sự thiếu nhất quán ở những gì họ đang trải nghiệm vẫn còn lưu lại cảm giác đó trong tâm trí vô thức. Điều đó dẫn họ đến việc khẳng định một cách hăng hái những niềm tin không liên quan.

Proulx đã dành cả sự nghiệp để nghiên cứu về cách sự hỗn loạn – thể hiện dưới dạng một câu chuyện kỳ lạ, một bản ngã mâu thuẫn, một cặp từ vô nghĩa, hay những lá bài đảo màu – có thể kích thích những hành vi dường như hoàn toàn không liên quan như thế nào. Hướng đến việc khám phá ra một lý thuyết toàn diện về cách con người xử lý sự thiếu nhất quán, ông đã mô tả một loại trạng thái cân bằng bên trong mà con người cố gắng duy trì giữa điều có nghĩa và vô nghĩa, mơ hồ và rõ ràng. Trong quá trình nghiên cứu, ông đã giúp khởi xướng một phong trào mới cho những nhà tâm lý học và những nhà nghiên cứu khác. Những người hiện đang làm việc trên một mô hình chung về cách con người phản ứng trước các mâu thuẫn và rủi ro. Bên cạnh đó, họ đã mô tả chi tiết quan hệ chính xác giữa hai mạch nghiên cứu của Proulx: cách trạng thái rối rắm thúc đẩy con người tìm kiếm những mô hình mới; và cách nó dẫn đến một phản ứng khẳng định tham lam về sự lý tưởng. Cơn khát các liên kết mới khi đối mặt với trạng thái bất định có thể đối lập với hành động cam kết mạnh mẽ vào những niềm tin hiện hữu. Tuy nhiên, hai phản ứng này thực sự là những cấu phần mang tính trước sau, không thể tách rời của các hệ thống nhận thức đồng tiến hóa đan chéo về mặt chức năng.

Các kết quả nghiên cứu của Proulx dựa trên nghiên cứu của Piaget, cũng như của một nhà tâm lý học vĩ đại khác của thế kỷ XX, Leon Festinger. Chính Festinger là người đã đi tiên phong trong việc tìm hiểu các mâu thuẫn tâm lý vào những năm 1950.

***

Vào ngày 16 tháng 12 năm 1954, tờ Chicago Daily Tribune đã đăng một dòng tít đặc biệt: ÔNG ĐÃ BỎ VIỆC ĐỂ CHỜ ĐẾN NGÀY TẬN THẾ 21 THÁNG 12. “Ông” trong tiêu đề này chỉ nhà vật lý học 44 tuổi có tên là Charles Laughead, người đang làm việc tại bệnh viện Đại học Michigan. Laughead (phát âm theo tiếng Anh có nghĩa là “cười lớn tiếng”) cho rằng thế giới chắc chắn sẽ tận thế trong năm ngày tới, vào thứ Ba.

John Hannah, Hiệu trưởng Đại học Michigan, cho biết Laughead dường như khá chắc chắn rằng trước ngày tận thế, những đĩa bay từ sao Hỏa sẽ đón vài người được chọn từ đỉnh núi Vermont. Hannah yêu cầu Laughead từ chức vì đã tổ chức những cuộc họp “tà giáo” tại nhà và khiến vài sinh viên cảm thấy lo ngại. Hannah kể rằng một sinh viên thậm chí còn mua trả góp một chiếc Cadillac vì “anh này nghĩ rằng mình không cần phải trả phần tiền còn lại và muốn tận hưởng chiếc xe trong khi vẫn còn thời gian”.

Hannah kể rằng Laughead đã rất vui sướng khi nghỉ việc và nhà vật lý học này “dường

https://thuviensach.vn

như chỉ suy nghĩ về những gì cần phải làm cho đến cuối tháng" – ngày tận thế. Laughead đã đến Chicago để gặp gỡ những cá nhân có cùng niềm tin khác.

Sau ngày có bài đăng trên tờ Chicago Daily Tribune, tờ Los Angeles Times đã đăng một bài viết dài hơn, chi tiết hơn cùng hai tấm ảnh: một tấm Laughead trông rất đáng kính khi đeo một chiếc cà vạt và mặc áo khoác, và một tấm khác của một phụ nữ tóc đen 54 tuổi gầy guộc. Dòng chú thích có nội dung: "Bà Dorothy Martin sống ở Oak Park bang Illinois., đã kể lại nội dung trao đổi từ ngoài không gian cho Giáo sư Charles Laughead." Dường như bà Martin là một trong các đầu mối liên hệ trực tiếp giữa Laughead với những người ngoài hành tinh.

Bài báo còn cung cấp nhiều thông tin chi tiết hơn. Laughead không thực sự tiên đoán ngày tận thế, mà là một trận đại hồng thủy sẽ ảnh hưởng đến cả Chicago và hai vùng bờ biển Hoa Kỳ. Ông báo trước rằng hai lục địa Atlantis và Mu nằm dưới mực nước biển sẽ trồi lên một lần nữa. Một đại dương mới sẽ bao phủ trung tâm Bắc Mỹ. Martin đã nhận được nhiều thông điệp qua trạng thái viết tự động: "Cánh tay của tôi cảm thấy ấm áp. Rất khó giải thích, nhưng tôi tự động đặt bút xuống một tờ giấy và viết." Bà ta yêu cầu không được gọi những tàu vũ trụ của người ngoài hành tinh bằng cái tên thông tục "đĩa bay" mà phải gọi chúng là "những chiếc đĩa".

Tờ Tribune đăng một bài viết mô tả thêm chi tiết cũng trong ngày 17. "Sẽ có rất nhiều người thiệt mạng, thực tế là tất cả, vào năm 1955," Laughead nói, "sẽ có một ngọn sóng thần, núi lửa phun trào, và mặt đất trồi lên kéo dài từ vịnh Hudson đến Vịnh Mexico làm ảnh hưởng nghiêm trọng đến trung tâm của nước Mỹ."

Ông nói thêm, "Thực tế thế giới sẽ biến thành một mớ hỗn độn. Những Thế lực Siêu nhiên sẽ dọn sạch mọi thứ bằng cách nhấn chìm đống hỗn độn trên mặt đất và nâng vùng đất đang nằm dưới biển lên... Thế giới sẽ được gột rửa bằng nước. Vài người sẽ được cứu thoát khỏi trái đất bằng tàu vũ trụ." Laughead không chỉ là người tin tưởng duy nhất ghé thăm căn nhà ở Oak Park của Dorothy Martin. 15 người tin tưởng, 8 trong số đó rất tin vào trận đại hồng thủy sắp tới, tụ họp trong khoảng thời gian giữa tháng 11 và 20 tháng 12. Vài người đã có những hành động rất táo bạo, bỏ học, bỏ việc hay quẳng hết đồ dùng cá nhân đi.

Martin thông báo với cả nhóm rằng những người vũ trụ sẽ giữ lời hứa cứu những người tin tưởng, và đón họ ở sân sau nhà bà vào ngày 17. Khi sự kiện này không xảy ra, nhóm này kết luận rằng "cảnh báo sai" này là một đợt tập dợt. Cánh nhà báo háo hức săn tin giờ thường xuyên gọi điện đến nhà Martin. Câu chuyện được phát trên truyền thông quốc gia, và đủ loại khách bắt đầu ghé thăm nhà Martin. Martin bắt đầu nhận được những cú điện thoại quấy rối, như theo ghi nhận của tờ Washington Post, bao gồm một cú điện thoại mời bà đến dự tiệc ở một quán rượu tại Chicago kéo dài cho đến ngày tận thế. Martin nói rằng "đó là một cuộc gọi khờ dại điển hình mà tôi thường nhận. Chúng tôi biết trước sẽ có chuyện đó xảy ra". Tờ Washington Post còn ghi lại thông tin rằng có "một số phóng viên ở Chicago mang theo những cây bút bi có thể viết dưới nước" để chuẩn bị cho trận đại hồng thủy sắp tới.

Vào đêm ngày 20, Laughead và những người tin tưởng khác lại chờ trong hy vọng ở nhà Martin, nơi cuộc giải cứu được cho là sẽ diễn ra vào nửa đêm – và dường như không

https://thuviensach.vn

phải trên đỉnh núi Vermont. Họ sẽ được đón chỉ vài tiếng trước khi trận đại hồng thủy ập đến. Đến lúc này, trong số nhóm chiết trung những người tin tưởng đang có mặt ở nhà Martin có vài người mà sau đó chỉ được nhận diện bằng biệt hiệu. Mark Post, từng bị cho thôi học ở một học viện kỹ thuật, hiện vẫn phải xin trợ cấp từ mẹ. Bob Eastman, một sinh viên quản trị giáo dục, dành ra ba năm trong quân đội, thích chửi thề và uống rượu. Arthur Bergen là một cậu trai khoảng 15 tuổi, khúm núm, nhợt nhạt, mảnh khảnh. Bertha Blatsky trước đây là chủ một thẩm mỹ viện ở phía tây bắc của thành phố.

Khoảng 23 giờ 15 phút, Dorothy Martin nhận được một thông điệp khác từ những người ngoài hành tinh: Hãy chuẩn bị cho cuộc giải cứu. Tâm trạng của mọi người vừa lo lắng vừa hào hứng. Họ đã gói ghém "những cuốn sách bí mật" của Martin với đầy ắp các thông điệp của người ngoài hành tinh để mang theo chuyến đi. Vì mang theo kim loại trên một chiếc đĩa bay rõ ràng rất nguy hiểm, nên họ đã cẩn thận tháo dây khóa, cái móc kim loại, mặt dây nịt và những chiếc kẹp tóc ra. Arthur Bergen gỡ tất cả những miếng giấy thiếc bọc kẹo cao su trong ví của mình. Họ đã sẵn sàng.

***

Đã gần nửa đêm ở nhà Martin. Nhưng những người tin tưởng không biết rằng một nhóm những nhà tâm lý học từ Đại học Minnesota đã bí mật thâm nhập vào nhóm. Dẫn đầu là Leon Festinger, Henry Riecken và Stanley Schachter đóng giả những người tin tưởng, các nhà nghiên cứu đã chuẩn bị ghi nhận lại phản ứng của nhóm khi thế giới không bị phá hủy. Kết quả được ghi chép lại theo từng phút.

Trong căn phòng đêm đó có hai chiếc đồng hồ, một chiếc chạy trước chiếc còn lại 9 phút. Khi chiếc đồng hồ đầu tiên điểm 0 giờ 5 phút, một trong những người đóng giả chỉ ra rằng đã qua nửa đêm. Không, không, mọi người nói rằng chiếc đồng hồ chậm hơn mới đúng. Còn 4 phút. Chiếc thứ hai cũng qua nửa đêm, mang lại một sự im lặng như bưng:

Chẳng ai nói chuyện, chẳng có âm thanh nào. Mọi người ngồi im, khuôn mặt của họ dường như đóng băng và chẳng hề có cảm xúc gì. Mark Post là người duy nhất chuyển động. Anh ta nằm dài ra ghế sofa và nhắm mắt lại, nhưng không ngủ. Sau đó, khi được gợi chuyện, anh ta trả lời bằng cách nói đơn âm tiết nhưng vẫn nằm bất động. Những người còn lại chẳng có biểu hiện gì trên khuôn mặt, nhưng rõ ràng họ đã bị sốc rất nặng.

Phản ứng ban đầu của họ là chẳng phản ứng gì cả. Họ thậm chí không thể cử động, mắc kẹt giữa niềm tin và thực tế lạnh lẽo. Nhiều giờ trôi qua. Dorothy Martin tội nghiệp "vỡ vụn và khóc òa một cách cay đắng". Những người còn lại của nhóm cũng không khá hơn. "Tất cả bọn họ giờ đây đều run rẩy và nhiều người gần như bật khóc", những nhà tâm lý ghi nhận lại.

Đã gần 5 giờ sáng trước khi Martin nhận một thông điệp khác từ những người ngoài hành tinh. Trận đại hồng thủy đã bị hoãn. Thiện ý của những người tin tưởng đã cứu trái đất khỏi cơn sóng thần và trao cho Chicago một ân xá. Thực sự đã có những hoạt động địa chấn ở Ý và Eureka, California. Trong một phần của một chuỗi phỏng vấn, Martin nói với các phóng viên rằng những cơn địa chấn đó "có thể là một dấu hiệu báo trước của thảm

https://thuviensach.vn

họa". Bà nói, "tất cả đều xâu chuỗi với nhau. Trận động đất ở California đã đỡ cho thảm họa này". Thậm chí dù quyền lực siêu nhiên đã can thiệp, nhưng thảm họa cuối cùng vẫn diễn ra, và bà dự đoán nó sẽ đến "như một kẻ cướp trong đêm".

Trong vài ngày sau, Martin và Laughead đã đấu tranh để giữ vững sự đoàn kết của nhóm. Nhưng khi thời gian trôi qua, Martin chẳng thể làm gì khác ngoài việc tiếp tục bảo vệ những thông điệp xuyên thiên hà mãi chẳng xảy ra. Khi một dự báo khác về một cuộc giải cứu vào trước đêm Giáng sinh không thành hiện thực, Laughead rơi vào tình trạng ngớ ngẩn khi phải giải thích hành động của bản thân với một phóng viên. Những người ngoài hành tinh đã yêu cầu họ hát các bài hát Giáng sinh trên vỉa hè cho đến khi được giải cứu, nhưng một lần nữa "những người anh em vũ trụ" chẳng hề xuất hiện.

Phóng viên: Ông đã nói mình sẽ được giải cứu bởi những người đến từ vũ trụ phải không?

Laughead: Không.

Phóng viên: Chà, vậy ông đang chờ ngoài đường và hát những bài hát Giáng sinh để làm gì vậy?

Laughead: Chúng tôi ra để hát những bài hát Giáng sinh.

Phóng viên: Vậy là mọi người chỉ ra ngoài để hát những bài hát Giáng sinh?

Laughead: Nếu có điều gì đó xảy ra, thì cũng ổn thôi, anh hiểu không. Chúng tôi sống trọn mỗi phút giây. Vài điều rất kỳ lạ đã xảy ra với chúng tôi và...

Phóng viên: Nhưng không phải ông hy vọng được những người ngoài hành tinh đến đón sao? Theo như tôi hiểu...

Laughead: Chúng tôi sẵn sàng.

Phóng viên: Các ông sẵn sàng để được những người ngoài hành tinh đón. Nhưng ông không mong chờ họ đón ông ư? Theo tôi biết, ông đã nói rằng ông mong chờ họ đến nhưng họ có thể đã đổi ý, rằng họ không chắc có đến không. Đúng không?

Laughead: Chà, tôi không xem báo, bài báo đó thực sự đã nói gì.

Phóng viên: Đó không phải là những gì ông đã nói sao?

Những nhà tâm lý học gọi đoạn hội thoại này là một "mớ hỗn độn những phủ nhận, biện minh, tái xác nhận không tương thích và nửa này nửa nọ", là "phong cách rối ren điển hình" trong cách những người tin tưởng cố gắng giải thích cuộc giải cứu không thành hiện thực vào đêm trước Giáng sinh.

Hầu hết thời gian, những người tin tưởng rơi vào giữa hai phản ứng đồng hóa và thích nghi của Piaget, một vùng đất trung gian không hề dễ chịu. Họ không thể an tâm rằng những niềm tin của mình hoàn toàn đúng, nhưng cũng không sẵn sàng thay đổi những niềm tin sai lầm này về trận đại hồng thủy. Cũng như đứa trẻ biết rằng mặt trời không đi

https://thuviensach.vn

theo chúng nhưng vẫn khẳng định tia nắng có đi theo chúng, những người đi theo Martin cảm thấy họ phải điều chỉnh thực tế nhưng vẫn lưỡng lự trong việc thay đổi cái nhìn của bản thân.

Festinger và những đồng nghiệp quan tâm đến ảnh hưởng phụ của nhà tù tâm trí này. Đặc biệt là sau khi trận đại hồng thủy không diễn ra, ông và những đồng nghiệp mô tả hai phản ứng thú vị và đáng chú ý. Những phản ứng này sau đó được khẳng định bên ngoài câu chuyện của những nhà tiên tri ngày tận thế cuồng tín và những người tin tưởng.

Đầu tiên, những nhà tâm lý lưu ý rằng số lượng người đến thăm nhà Martin tăng lên, bà và những người tin tưởng nghi ngờ đây có thể là những người ngoài hành tinh. Thực tế, các sự kiện bác bỏ lời tiên tri đã khiến họ xem xét cẩn thận những khách ghé thăm và dần trở nên đa nghi hơn:

> *Sau một sự kiện mâu thuẫn với lời tiên tri quan trọng, Dorothy Martin đưa ra các tiên đoán khác... Một số người trong nhóm có xu hướng xem những khách ghé thăm là người ngoài hành tinh... Dù rằng một hay hai người khách ghé thăm đã được cho là người ngoài hành tinh nhiều tháng trước sự kiện mâu thuẫn (đầu tiên) vào 17 tháng 12, sau (sự kiện mâu thuẫn) đó, ngày nào cũng có hai ba người gọi đến hay ghé thăm được cho là những người ngoài hành tinh... Sự hoang mang, mất phương hướng gia tăng sau khi tiên đoán tiếp nối tiên đoán đều không thành hiện thực, họ tìm kiếm manh mối, xem truyền hình để tìm lại trật tự, thu âm những cuộc gọi để tìm kiếm những thông điệp được mã hóa, và cầu xin những người ngoài hành tinh hãy thực hiện nhiệm vụ của mình.*

Những người tin tưởng đi theo Martin có thể phủ nhận một chuỗi những dự báo sai, nhưng lại không từ bỏ niềm tin rằng bà đang liên lạc với người ngoài hành tinh. Bị giam cầm bởi một sự bất định mãn tính, họ liên tục tìm kiếm bằng chứng để xác nhận.

Thứ hai, đặc biệt sau một thời gian dài, Festinger và đồng nghiệp nhận ra rằng những người tin tưởng đã tìm đến nhau để nhận được sự ủng hộ mang tính xã hội. Ví dụ, nhiều tuần sau những sự kiện của tháng 12, chủ thẩm mỹ viện Bertha Blatsky cảm thấy thoải mái hơn khi sinh hoạt trong mạng lưới thành viên của nhóm. Khi cô này cố gắng tự đối mặt với những sự kiện đã không xảy ra, "cuộc sống của Bertha rất đau khổ". Nhưng sau khi gặp mặt nhóm vào ngày 7 tháng Giêng, tinh thần của cô đã được vực dậy. Cô mô tả rằng trạng thái đó giống như lời cầu khẩn được đáp lại. "Đáng buồn cười là trước đó tôi là người mà những thành viên khác dựa vào – và giờ đây, đột nhiên tôi trở thành người cần sự giúp đỡ." Thay vì gạt bỏ niềm tin hiện hữu bằng cách khám phá ra các thông tin mới, cô tìm kiếm sự xác nhận bằng cách tham gia sinh hoạt chung với những cá nhân khác có cùng niềm tin.

Vài người tin tưởng khác cuối cùng phải thừa nhận rằng Martin không hề có liên lạc gì với người ngoài hành tinh. Pale Arthur Bergen đã làm vậy và điều chỉnh niềm tin của mình đôi chút. Báo chí đăng trường hợp của anh ta vào tháng Hai: "Arthur cho biết anh chẳng còn niềm tin nào vào bà Martin. Anh vẫn tin vào những chiếc đĩa bay, vẫn tin vào khả năng liên lạc với người ngoài hành tinh, nhưng anh đã từ bỏ Martin và niềm tin của bà." Bergen đã rời khỏi nhà Martin vào 2 giờ 30 phút sáng ngày thứ 21, chỉ vài giờ sau

https://thuviensach.vn

cuộc giải cứu không thành hiện thực và trước khi "trận đại hồng thủy" diễn ra. Anh này chẳng bao giờ quay trở lại.

***

Báo cáo tường thuật có tựa đề When prophecy fails (tạm dịch: Khi lời tiên tri không thành sự thật)năm 1956 của Festinger, Riecken và Schachter về nhóm người tin tưởng ngày tận thế đã minh họa một bức tranh hoàn chỉnh về phản ứng của những người tin tưởng. Ở mức độ cơ bản, tất cả các phản ứng đều phục vụ một mục đích cuối cùng: ổn định hóa hệ thống niềm tin đã bị rung chuyển bởi một bằng chứng đối lập có sức công phá mạnh mẽ.

Festinger sử dụng trường hợp nghiên cứu này để phát triển lý thuyết của ông về sự bất hòa nhận thức, một thuật ngữ giờ đây đã trở thành kinh điển, mô tả cảm giác khó chịu khi trải nghiệm hai nhận thức mâu thuẫn – ý tưởng, quan điểm, mong muốn, hay niềm tin về thế giới, bản thân, hay hành vi của bản thân. Ví dụ, chúng ta trải qua trạng thái bất hòa nhận thức khi cảm thấy bị thúc ép phải hút thuốc dù mong muốn khỏe mạnh, hay khi chúng ta tán tỉnh ai đó mặc dù mong muốn bị từ chối, hay khi chúng ta bị đuổi việc dù nghĩ rằng bản thân giỏi việc đó. Festinger tập trung vào những mâu thuẫn giữa niềm tin và hành vi – ví dụ, cách mọi người phản ứng khi họ biết một nhiệm vụ nhàm chán nhưng phải công khai bảo vệ nó. Ông thấy rằng những đối tượng cố gắng xua tan sự căng thẳng khó chịu đến từ những hiện tượng thiếu nhất quán, thường bằng cách thay đổi quan điểm để trở nên nhất quán với các hành động trong quá khứ. Hơn 1.000 nghiên cứu xuất bản đã biến bất hòa nhận thức trở thành một trong những lý thuyết được xác nhận rộng rãi nhất về thay đổi thái độ trong ngành tâm lý học.

Với Festinger, cảm giác khó chịu của trạng thái bất định là dấu hiệu cho thấy tồn tại một sự thiếu nhất quán cần được giải quyết. Năm 1974, nhà tâm lý học Mark Zanna và Joel Cooper xuất bản một nghiên cứu quan trọng hỗ trợ cho ý tưởng này. Nghiên cứu có nhan đề là "Sự Bất hòa và Liều thuốc". Những nhà khoa học nói với các đối tượng nghiên cứu rằng họ quan tâm đến tác dụng của thuốc "M.C. 5771" đối với trí nhớ con người. Sau đó, họ đưa cho các đối tượng này một viên giả dược – chỉ là bột sữa – và bảo một nhóm đối tượng rằng nó có thể khiến họ căng thẳng, trong khi lại nói với một nhóm khác rằng viên thuốc sẽ chẳng gây ra tác dụng gì. Sau đó, các thành viên tham gia được yêu cầu ủng hộ một quan điểm không liên quan gì đến thí nghiệm, và quan điểm này mâu thuẫn với niềm tin của họ. Trong nghiên cứu này, một số đối tượng được yêu cầu viết một bài luận ủng hộ một cách nhẹ nhàng việc cấm các diễn giả có tính chất kích động đến các trường đại học. Những người khác được yêu cầu tương tự nhưng theo một cách mạnh mẽ hơn. Cuối cùng, tất cả các đối tượng đã làm một bảng câu hỏi đánh giá quan điểm của họ đối với việc trục xuất những diễn giả quá khích.

Những người tham gia đã được yêu cầu viết một bài luận phản đối tự do ngôn luận có nhiều khả năng nói với những nhà nghiên cứu rằng họ ủng hộ cách làm này. Kết quả này giống với kết quả nghiên cứu kinh điển của Festinger: nếu có trách nhiệm phải làm thứ gì đó mà chúng ta cho là sai, chúng ta đôi khi sẽ thay đổi niềm tin để thống nhất với những hành động trong quá khứ của chúng ta. Chúng ta giải quyết sự bất hòa bằng cách thay đổi suy nghĩ.

https://thuviensach.vn

Đây là điểm khiến câu chuyện trở nên thú vị. Khi các đối tượng nghiên cứu của Zanna và Cooper được bảo rằng viên giả dược có thể khiến họ cảm thấy căng thẳng, hiệu ứng điều chỉnh niềm tin biến mất. Các đối tượng được nhẹ nhàng yêu cầu ủng hộ cho lệnh cấm các diễn giả quá khích không điều chỉnh quan điểm của mình trong bảng câu hỏi. Nếu có thể xác định được cảm giác khó chịu đến từ đâu, con người không cảm thấy bị thúc ép phải thay đổi niềm tin. Khi có một lý do hợp lý cho trạng thái căng thẳng thể chất – thậm chí dù viên thuốc chỉ là bột sữa – con người phớt lờ việc tự mâu thuẫn với bản thân. Kết quả nghiên cứu của Zanna và Cooper, được biết đến với tên gọi là tình trạng tỉnh thức sai, có nghĩa là trạng thái khó chịu thể chất đến từ các mâu thuẫn tâm lý sẽ dẫn đến hiện tượng thay đổi thái độ. Hóa ra bất kỳ lý do nào cho tình trạng căng thẳng cũng sẽ dập tắt động lực tìm kiếm sự nhất quán của tâm trí: nhiệt độ, tình trạng thông gió của căn phòng hay thậm chí ánh sáng đèn phòng.

Kể từ nghiên cứu của Zanna và Cooper, lý thuyết bất hòa nhận thức đã trở thành chủ đề của một cuộc chiến đầy căng thẳng. Một số nhà nghiên cứu đặt câu hỏi rằng liệu Festinger có đúng không. Một phe tranh luận rằng động lực thực sự bên dưới hiệu ứng bất hòa nhận thức là nhu cầu duy trì hình ảnh tích cực của bản thân. Một phe khác tuyên bố rằng những nghiên cứu của Festinger thực sự liên quan đến việc "bảo vệ cái tôi". Nhưng còn một nhóm khác nhấn mạnh mục đích của việc thôi thúc tìm kiếm sự nhất quán là né tránh những kết quả tiêu cực. Đặc biệt trong những năm 1980, nhiều người cho rằng một phần của vấn đề đến từ các phương pháp được sử dụng để phát hiện trạng thái bất hòa nhận thức – như thay đổi độ ẩm của da – không đáng tin cậy. Tuy nhiên, trong những năm 1990, vì lợi ích bản thân, các nhà nghiên cứu phát triển một phương pháp tinh vi hơn và thiết kế những thí nghiệm ít bị nhiễu hơn để kiểm soát chúng. Trong 15 năm qua, những nghiên cứu tích lũy và tiến bộ trong khoa học thần kinh đều khẳng định mạnh mẽ lý thuyết của Festinger. Những nhà nghiên cứu ngày nay đã đi xa hơn trọng tâm ban đầu của Festinger về thay đổi thái độ, tiến đến một khám phá rộng hơn về mâu thuẫn giữa quan điểm, niềm tin, hành vi, mong muốn và ý tưởng.

Năm 2014, chín nhà nghiên cứu (bao gồm Proulx) của bảy trường đại học đã xuất bản một chuyên luận sâu, trình bày những chứng cứ đang ngày càng gia tăng cho thấy một căng thẳng thể chất nhỏ cũng có thể trở thành cỗ máy thôi thúc chúng ta tái thiết trật tự sau khi đã trải qua tình trạng mất trật tự. Nhưng những nhà nghiên cứu đã có trong đầu một ý tưởng thậm chí còn tham vọng hơn so với việc chỉ khôi phục những luận điểm nguyên thủy của Festinger.

***

Như Travis Proulx và những nhà nghiên cứu khác thừa nhận một cách đầy buồn bã rằng, ngành tâm lý học con người đang rơi vào tình trạng phân mảnh. Các nhà nghiên cứu thường xuyên không thể phát triển các nghiên cứu của mình trên những lý thuyết tổng quát. Thay vào đó, họ phải thiết kế những lý thuyết nhỏ xung quanh các hiệu ứng thí nghiệm đầy khiêu khích. Hậu quả là khoảng cách giữa các lý thuyết hiếm khi được khám phá và một hiện tượng tâm lý đơn nhất thường xuyên được đóng khung và trình bày như mới.

Chúng ta đã chứng kiến những kết quả không lành mạnh đến từ cuộc đua khoa học ở nhiều lĩnh vực khác. Ví dụ như cuộc đua giữa hai đối thủ Edward Cope và Othniel Marsh

https://thuviensach.vn

ở lĩnh vực săn tìm hóa thạch. Vào những năm 1870, khi đang khai quật hóa thạch động vật sừng có vú và những con khủng long khổng lồ kỷ Jura ở Tây Mỹ, trước sự sửng sốt của cả thế giới, Cope và Marsh tuyên bố về một lượng lớn những sinh vật to lớn không tưởng, bao gồm khủng long Stegosaurus và Triceratops. Nhưng hai người đàn ông này ghét nhau. Họ ganh đua dữ dội để trở thành người đầu tiên đặt tên cho những chủng loài mới trong một cuộc chiến được biết đến với tên gọi "Cuộc chiến xương". Những hóa thạch từ Wyoming, Colorado, Montana và Kansas nhanh chóng được phân loại và công bố như những khám phá mới. Một chuyên gia săn hóa thạch thứ ba, Joseph Leidy, cũng tham gia vào cuộc đua. Vấn đề là ba người đàn ông này lại "công bố" độc lập và đặt tên gọi mới cho những chủng loài giống nhau. Chỉ tính riêng giữa Cope và Marsh, một chủng loài sinh vật được "khám phá" ra không dưới 20 lần. Những nhà cổ sinh vật học đã có rất nhiều khám phá vĩ đại, nhưng cũng đã tuyên bố nhiều khám phá trùng lặp.

Giờ hãy hình dung một lĩnh vực nghiên cứu trong đó "các bộ xương" – hay phản ứng của con người được các nhà tâm lý học phân nhóm – khó phân tích hơn rất nhiều. Những nhà nghiên cứu bị cám dỗ trước việc không chỉ khám phá ra các chứng cứ mới mà còn đưa ra các lý giải mới. Vấn đề càng lớn hơn vì những khó khăn hóc hiểm đến từ ngôn ngữ: có rất nhiều cách để diễn đạt cùng một ý. Như cặp vợ chồng nhà tâm lý học Eddie và Cindy Harmon-Jones viết năm 2012: "Những nhà tâm lý học xã hội cố gắng ghi lại dấu ấn của mình bằng cách nghĩ ra một cái tên mới cho một hiện tượng cũ... Xu hướng này được tán thưởng bởi một lĩnh vực coi trọng sự cách tân". Trong một bài viết năm 2012 với Michael Inzlicht của Đại học Toronto, Proulx tranh luận đầy quyết liệt rằng tình trạng phân mảnh đã dẫn đến một "ngành khoa học ngược ngạo, tạo ra một số lượng ngày càng lớn tên gọi cho một số lượng ngày càng lớn các hiệu ứng tương đồng." Như Proulx, Inzlicht và Eddie Harmon-Jones đã viết, như thể "Newton đã thay thế thuyết vạn vật hấp dẫn bằng một thuyết độc lập cho tất cả những vật thể rơi".

Proulx và đồng nghiệp cho rằng các vùng lý thuyết hiện hữu đơn thuần là những phần khác nhau của cùng một "bộ xương". Khi lắp ráp lại bằng cách sử dụng một khái niệm rộng hơn của sự bất hòa tiềm thức làm xương sống, những mảnh ghép này tiết lộ rằng con người có một hệ thống diễn giải ý nghĩa trung tâm và phản ứng trước những sự thiếu nhất quán theo một trật tự có thể tiên đoán được.

Đầu tiên, vài tình huống, sự kiện hay thông điệp gây nhiễu cảm giác trật tự và nhất quán của chúng ta. Có cảm giác trật khỏi đường ray, một "lỗi" giữa trạng thái hiện hữu và trạng thái mong muốn. Mưa rơi nhưng đất không ướt. Bạn cố gắng đẩy cánh cửa mở, nhưng cửa không xuôi theo hướng đó. Mỗi khi các giả định về thế giới bị vi phạm, chúng ta trải qua một "cơn đau" trong hoạt động não bộ, một thông điệp báo lỗi mà đôi khi chúng ta có thể không nhận ra và một liều adrenaline. Những vùng não khác nhau đã bị lôi vào hoạt động dò tìm lỗi, nhưng vỏ não vành trước hay ACC đóng một vai trò đặc biệt.

Như đã được mô tả, hệ thống cảnh báo của con người sẽ phát ra tín hiệu cảnh báo, thậm chí nếu sự vi phạm kết thúc bằng một tin tốt. Trong một thí nghiệm của Đại học California và Đại học Harvard được tiến hành năm 2010, những người Mỹ Latinh kỳ vọng – nhưng thực tế đã không – đối mặt với định kiến trong một bối cảnh xã hội, gặp phải những cú sốc tim mạch. Trong một nghiên cứu khác dẫn đầu bởi Wendy Mendes, các đối tượng đối mặt với một "lỗi" không quá nghiêm trọng, khi một người Mỹ gốc Á nói chuyện

https://thuviensach.vn

bằng giọng miền nam và các đối tượng này đã phản ứng như thể họ đang bị đe dọa. Trong một thí nghiệm năm 2013, các đối tượng có lòng tự trọng thấp ít thay đổi huyết áp khi nhận được các phản hồi tiêu cực thay vì những phản hồi tích cực.

Trong giai đoạn phản ứng thứ hai trước sự thiếu nhất quán, chúng ta đi vào một trạng thái cẩn trọng căng thẳng. Ở đây, chúng ta cảnh giác hơn và được thôi thúc tìm kiếm những thông tin mới. Khi nghiên cứu mô hình của giai đoạn này, Proulx và Inzlicht đã gọi đây là phản ứng trừu tượng hóa. Đây là lúc chúng ta bị kích động để tìm kiếm các manh mối từ môi trường bên ngoài. Proulx và đồng nghiệp cho rằng phản ứng trừu tượng hóa nhiều khả năng sẽ tiến hóa thành một công cụ giúp chúng ta vượt qua các trở ngại để đi đến được những mục tiêu của bản thân. Ví dụ, hãy tưởng tượng hình ảnh một con chuột đang tìm kiếm thức ăn và đánh hơi thấy một con mèo gần đó. Con chuột trở nên lưỡng lự và căng thẳng. Nó tiếp tục tìm kiếm thức ăn nhưng cảnh giác hơn nhiều, liên tục quan sát xung quanh để phát hiện ra con mèo, vểnh tai và đánh hơi. Hệ thống thần kinh chịu trách nhiệm phát hiện lỗi và phản ứng trừu tượng hóa gọi là hệ thống kìm hãm hành vi, và con chuột với những thương tổn trong hệ thống này không có khả năng giải quyết vấn đề bằng cách thay đổi hướng hành động. Phản ứng trừu tượng hóa diễn ra trong một trạng thái cực kỳ cảnh giác, căng thẳng và thôi thúc.

Sau một khoảng thời gian, một mạng lưới thần kinh thứ hai, được biết đến với tên gọi hệ thống tiếp cận hành vi sẽ chiếm quyền kiểm soát. Hệ thống này cùng tiến hóa với hệ thống kìm hãm hành vi để xử lý căng thẳng đến từ các mâu thuẫn tâm lý. Nó xoa dịu cơn giận của chúng ta bằng cách đẩy chúng ta về phía hướng cam kết với một ý tưởng hoặc phương hướng hành động. Hệ thống tiếp cận thỏa mãn nhu cầu kết thúc vấn đề, và hai chữ A của Piaget – đồng hóa và thích nghi – cũng tham gia vào câu chuyện ở đây. Ví dụ, bạn thấy một con quạ trắng. Đầu tiên, bạn ngạc nhiên. Bạn nhìn con quạ với sự chú ý cao độ, và cuối cùng bạn chuyển sang một trạng thái tâm trí căng thẳng hơn, buộc bạn phải ra quyết định. Bạn có thể đồng hóa trải nghiệm này và chốt rằng con chim kia là một con bồ câu, nhưng lại có cảm giác nó không phải con bồ câu. Hoặc bạn có thể thích nghi và tin rằng thực sự tồn tại một con quạ lông trắng. Người hợp tác với Proulx, Steven Heine nói với tôi rằng, cái khó là "phản ứng đồng hóa lại thường không hoàn chỉnh". Chúng ta hành động như thể con chim đó là một con bồ câu, nhưng cảm giác phủ nhận vẫn lẩn khuất đâu đó trong tiềm thức khiến chúng ta bị mắc kẹt trong một vùng đất nằm giữa, tương tự như những người tin tưởng ngày tận thế đã từng mắc kẹt giữa những gì họ cho là họ hiểu và cảm giác không hiểu. Một cách phản ứng trước những căng thẳng kéo dài là tìm kiếm sự thoải mái trong những nhóm xã hội và nhấn mạnh vào các lý tưởng của bản thân một cách đầy đam mê.

Proulx và Inzlicht gọi đây là phản ứng khẳng định. Khẳng định là hành động cường điệu hóa những niềm tin (bất chấp đó là niềm tin gì) để phản ứng lại một rủi ro. Trong nghiên cứu của Proulx, các đối tượng hành động khẳng định hơn sau khi xem những lá bài bất bình thường (mà không nhận ra điều đó). Trong một nghiên cứu, sau khi được nhắc nhớ đến cái chết, những người tham gia mang khuynh hướng độc đoán đánh giá một người nhập cư khắt khe hơn so với những đối tượng có khuynh hướng tương tự nhưng chưa nhận được lời nhắc như vậy. Hiệu ứng tương tự cũng đúng với đánh giá tích cực về người nhập cư của những đối tượng tham gia nghiên cứu có quan điểm tự do: họ tán thành người nhập cư hơn. Thông qua phản ứng khẳng định, chúng ta tìm kiếm sự ổn định

https://thuviensach.vn

ở những nguồn ý nghĩa hiện hữu. Chúng ta quay lại những bến bờ thân quen.

Các nhà nghiên cứu đã lựa chọn những phần khác nhau của câu đố này – phát hiện lỗi sai, phản ứng trừu tượng hóa cẩn trọng và phản ứng khẳng định – sau đó mô tả các hiệu ứng của chúng bằng những thuật ngữ khác nhau. Ví dụ, Proulx và những đồng nghiệp tranh luận rằng lý thuyết suy kiệt khả năng kiểm soát sử dụng bằng chứng từ sự bất hòa tiềm thức: bằng cách ép bạn không được ăn món sô-cô-la yêu thích. Thứ gọi là "sự suy kiệt" xuất hiện vì sự cẩn trọng căng thẳng khiến mọi người trở nên hăng hái hơn.

Tương tự, tồn tại nhiều lý thuyết khác nhau mô tả những hình thái khác nhau của phản ứng khẳng định. Một trong những lý thuyết được Proulx xem xét cẩn trọng tuyên bố rằng khi cảm thấy mất kiểm soát, chúng ta chắc chắn sẽ xác lập sự kiểm soát ở đâu đó khác. Một lý thuyết khác tuyên bố rằng khi các mục tiêu cá nhân bị đe dọa, chúng ta sẽ khẳng định những giá trị bản thân. Một mô hình khác tuyên bố, sau khi được nhắc nhớ đến cái chết, chúng ta sẽ khẳng định các niềm tin của bản thân. Tất cả những lý thuyết này đều có cùng một mô hình, và tuyên bố kỳ lạ nhất của Proulx là các niềm tin chúng ta khẳng định có thể hoàn toàn không liên quan gì đến những thực tế hay những niềm tin bị vi phạm. Ông gọi nó là hiện tượng bù đắp lưu động. Một trong những nghiên cứu lạ lùng nhất cho thấy sự tự do của hành vi điều chỉnh ứng phó trước cảm xúc bất định, các đối tượng tham gia sau khi được bất ngờ cho ăn một loại sô-cô-la đắng, đã mô tả rằng cuộc sống của họ trở nên có ý nghĩa hơn.

Công cuộc tìm kiếm các mô hình (trừu tượng hóa) và các cách thức thể hiện niềm tin đầy thôi thúc của chúng ta (sự khẳng định) mang tính trước sau. Đó là lý do các nhà nghiên cứu hiệu ứng khẳng định quan sát những mô hình này sau một khoảng thời gian trì hoãn. Trong môi trường thí nghiệm, khoảng thời gian trì hoãn là khoảng năm phút sau khi một đối tượng đối mặt với một cú sốc bất thường. Thực tế Proulx phát hiện ra rằng, việc đọc một câu truyện thiếu rõ ràng của Kafka không chỉ khiến mọi người nhận diện được nhiều mô hình hơn, mà trong một thí nghiệm khác, hành động đọc này cũng thôi thúc các đối tượng sau một khoảng thời gian trì hoãn, thể hiện chủ nghĩa dân tộc một cách sôi sục hơn. Hiệu ứng tương tự cũng xảy ra với các cặp từ vô nghĩa. Mọi người trở nên thèm muốn các mô hình, nhưng sau một khoảng thời gian trì hoãn trong một thí nghiệm khác, họ hăng hái khẳng định niềm tin của mình. Festinger dường như cũng đã đưa ra những quan sát tương tự về nhóm người tin tưởng vào ngày tận thế. Trong một khoảng thời gian ngắn, nhóm người này căng thẳng tìm kiếm những chứng cứ mới ở môi trường bên ngoài, nhưng sau đó, họ chuyển sang các hệ thống ủng hộ mang tính xã hội. Một nghiên cứu năm 2006 khám phá ra rằng, chỉ bằng cách nắm tay người mình yêu thương cũng khiến hoạt động của trung tâm phát hiện lỗi ACC ngừng lại.

Proulx nói: "Điều tuyệt vời là trong hệ thống rất căn bản này, hành vi con người có rất nhiều nút thắt cổ chai." Ông nghĩ rằng hành động giảm thiểu sự bất hòa – vốn được hiểu rộng là những nỗ lực khác nhau để khôi phục trật tự sau trải nghiệm mất trật tự – có thể giải thích 60% cho những hành vi thường ngày của chúng ta.

Trong Phần II, chúng ta sẽ khám phá cách xử lý sự mơ hồ trong cuộc sống hằng ngày, đặc biệt trong những tình huống căng thẳng. Khi bị đặt dưới áp lực, việc chúng ta cấp bách tìm kiếm các mô hình và thừa nhận một cách giáo điều những giải pháp lý tưởng có thể tạo ra những hệ quả bi thảm. Để phòng tránh cạm bẫy của những cảm xúc mạnh mẽ

https://thuviensach.vn

nhất của trạng thái bất định, chúng ta phải thấu hiểu cách tâm trí vật lộn với sự mập mờ. Sự bất ổn chưa chắc sẽ khiến chúng ta đi sai hướng. Hiểu rõ cách thức và thời điểm chúng ta dễ mắc sai lầm, thậm chí trước những thảm kịch đầy sửng sốt sẽ giúp chúng ta kiểm soát trạng thái bất định tốt hơn.

https://thuviensach.vn

PHẦN II
XỬ LÝ SỰ MƠ HỒ

3. Sốc và chấn động

Vấn đề của cảm giác khẩn cấp

Nhiều ngày sau cơn động đất ngày 18 tháng 4 năm 1906 ở San Francisco – một trong những thảm họa tự nhiên tồi tệ nhất trong lịch sử Hoa Kỳ – rất nhiều sự kiện bất thường đã xảy ra. Những tin đồn lan truyền về một Cục Hôn nhân mới thành lập, một cơ quan của những phụ nữ độc thân vô gia cư sau trận động đất đang tìm chồng. Sau khi nghe tin, một người đàn ông tên William Perkins đã vội đến bệnh viện Harbor, nơi ông tin là trụ sở của cơ quan kia, và lập tức cầu hôn một nữ quản lý bệnh viện đang làm việc ở đó.

Ông nài nỉ: "Đừng đánh giá anh qua bộ quần áo. Anh là một người gác trạm xe lửa và không có thời gian để ăn mặc đẹp. Anh đọc trên tờ The Call rằng một gã từ Fresno và một gã khác từ Seattle đã nộp đơn kết hôn, thế nên anh tự nhủ với bản thân rằng 'Tất cả chúng ta đều cần những phụ nữ đẹp ở nhà', và ngay lập tức anh chạy đến đây. Em có phải là cô gái duy nhất còn sót lại không?"

Sau khi bị cự tuyệt, Perkins tiếp tục tìm kiếm điên cuồng một phụ nữ tị nạn "thích cảm giác hoan lạc", người có thể "làm bánh sơ ri trong một phút". Lý tưởng mà nói, người phụ nữ đó nên "khá nhỏ nhắn và tóc vàng", nhưng không nên "quá nhỏ và tóc quá vàng". Mẹ của anh ta sẽ xem qua những hồ sơ ứng tuyển. Một người đàn ông xem mắt khác, J. M. Meyers từ San Diego, viết một lá thư gửi đến thị trưởng Oakland yêu cầu một phụ nữ với vẻ ngoài đáng kính, màu da sậm và sẵn sàng sống ở nông trại. Vẫn còn một người khác, K. Loganbiel, loan tin rằng anh đang tìm "một phụ nữ da ngăm đen, không nhác việc", ưu tiên người gốc Đức. Anh cũng có thể cho cô gái đó một công việc: 8 đô-la một tháng, nếu anh ta được tăng lương thì 16 đô-la một tháng.

Ban đầu, nhân viên điều tra tỉ lệ thiệt mạng của thành phố William Walsh báo cáo "chỉ có 428 người chết do trận động đất và hỏa hoạn". Đó là con số không chính xác. Các quan chức chính phủ và doanh nghiệp sợ các nhà đầu tư bỏ đi và khiến cho nỗ lực tái thiết thành phố bị chậm lại. Thực tế, có tới hơn 3.000 nạn nhân của thảm họa. Vết nứt San Andreas, ở cường độ 7,9 độ, khiến mặt đất rung lắc từ Coquille, Oregon xuống Anaheim và đi rất xa về phía đông đến tận trung tâm Nevada. Nhiều lớp cát và phù sa hóa lỏng dưới áp lực, cuốn nhiều mảng đất trôi dọc con sông Pajaro và Salinas, nổi lên bề mặt qua những vết rạn như những ngọn núi lửa thu nhỏ. Hàng trăm nghìn người rơi vào cảnh không nhà. Công viên Cổng Vàng và công viên Presidio đầy những chiếc lều tạm. Những người tị nạn ủ rũ kéo đến từng nhóm lớn, vài người còn chẳng cầm theo gì ngoài một

https://thuviensach.vn

chiếc lồng chim. Nhìn chung, khoảng 80% thành phố bị phá hủy bởi trận động đất và những trận hỏa hoạn diễn ra sau đó. Trong vòng ba ngày, hơn bốn dặm vuông của San Francisco bị cháy trụi.

Các nhân chứng mô tả lại trận động đất như "những đợt xóc nảy bất ngờ và những cơn rung lắc khủng khiếp". Một cựu phóng viên viết, "trong khoảng 45 giây của trận động đất chính, chẳng hề nghe thấy tiếng người, không hề có tiếng thét". Giống như thể tất cả đàn ông, phụ nữ và trẻ con đều sửng sốt đến câm lặng. Các con đường nứt đôi, đường ray xe điện bị bẻ cong lên thành những hình thù gớm ghiếc... để lộ ra những khe nứt sâu bên dưới. Những viên đá lót đường bong ra, nhảy múa như bắp rang trên chảo. Những sợi dây cáp điện đứt và rơi xuống đất, quằn quại và xẹt điện như những con bò sát. Ở một trung tâm triển lãm động vật trên đường Haight, sư tử run rẩy như mèo con. Những con khỉ co ro vào một góc.

Sau đó mọi chuyện trôi qua, trong chưa đầy một phút.

William James, khi đó đang nằm trong trạng thái tỉnh táo ở một căn hộ tại Đại học Stanford, cảm thấy cái giường bắt đầu lắc lư nên đã ngồi dậy và đón một chuyến tàu đi vào thành phố. Ông nói: "Đó thực sự là một cảnh tượng lạ lùng khi toàn bộ người dân túa ra đường, bận rộn như những con kiến đang cố gắng cứu trứng và kiến chúa ra khỏi một tổ kiến vỡ."

Cũng thận trọng như cách những người vô gia cư tìm kiếm những vật lưu niệm, những người cầu hôn đi lòng vòng trong đống gạch vụn. Nhiều ngày sau thảm họa, có nhiều cặp đôi làm đám cưới hơn so với bất kỳ khoảng thời gian tương tự nào trong lịch sử San Francisco. Theo văn phòng hạt, từ ngày 18 tháng 4 đến ngày 18 tháng 5, có 418 cặp kết hôn, phá vỡ kỷ lục (nhiều hơn 18 cặp) so với tháng có số cặp kết hôn nhiều nhất trong lịch sử. Nhân viên đăng ký kết hôn ở San Francisco, Grant "Cupid" Munson, cho rằng nếu tính cả những cặp đôi kết hôn trong những công viên công cộng không được mục sư cấp phép, con số thực là hơn 700. (Munson đã bị "bao vây để xin các giấy tờ cần thiết bởi những mục sư tiến hành nghi thức cho những hôn lễ kiểu này".) Ngày 28 tháng 4, 10 ngày sau trận động đất, đánh dấu ngày bận rộn nhất trong lịch sử Cục Hôn nhân của hạt Alameda. Trong 10 ngày đó ở San Francisco và Alameda, 180 cặp đã kết hôn, hơn bốn lần con số bình thường. Tạp chí Louisville Courier gọi hiện tượng kỳ lạ này là "địa chấn kết hôn".

Tờ Oakland Tribune thuật lại "cảnh tượng buồn cười ở tòa thị chính San Francisco," nơi "các cặp đôi trẻ tuổi giẫm đạp lên đống đổ nát để tìm nơi cấp giấy đăng ký kết hôn. Vì những người này thường từ chối nói với mọi người về thứ mình đang tìm kiếm, nên hành động tìm kiếm của họ bị cản trở đáng kể. Vài cặp đôi đã xúc tiến nhanh hơn kế hoạch kết hôn của mình. Những cặp khác trước đó đã chia tay giờ tái hợp lại. Vài cặp chỉ mới gặp nhau lần đầu ở các trại tị nạn, những người đã mất đi mọi thứ.

Một cặp gặp nhau trên chuyến tàu hỏa bỏ chạy khỏi thành phố, yêu nhau và đính hôn trước khi xuống tàu ở Seattle. Một cặp khác cưới quá nhanh đến nỗi chú rể, Murty Sullivan, vẫn chưa biết tên của cô dâu. Ba tuần sau trận động đất, chi tiết nhỏ này cuối cùng cũng được phát hiện ra trong một cuộc trò chuyện với một viên chức của hạt.

https://thuviensach.vn

Viên chức hỏi: "Tên của cô dâu là gì?"

Sullivan trả lời: "Trên tờ giấy đó."

"Nhưng tên cô dâu là gì?" Viên chức kiên quyết.

"Trên tờ giấy," Sullivan nói, "tôi chỉ biết có thế".

Viên chức vẫn khăng khăng: "Anh gọi cô dâu là gì khi cầu hôn?"

Sullivan ngắt lời: "Đó là chuyện của tôi." Viên chức kia dịu lại, cấp giấy chứng nhận kết hôn cho Murty Sullivan và "bà Waler".

Đây không phải là khoảng thời gian bình thường.

***

Khoảng 15% người Mỹ sẽ trải qua một thảm họa tự nhiên hay thảm họa do con người gây ra trong đời. Nếu tính cả những chấn thương cá nhân như cái chết đột ngột của người thân hay một vụ đụng xe, con số tăng lên khoảng hơn hai phần ba. Sau một thảm họa bất ngờ, mọi người trải qua thứ mà nhà tâm lý học Ronnie Janoff-Bulman gọi là "sự căng thẳng kép". Căng thẳng đầu tiên phản ánh nỗi ám ảnh sống sót: bất ngờ, thế giới không còn an toàn nữa. Căng thẳng bất định thứ hai đến từ tình trạng bị thách thức của những mô hình vận hành của thế giới, từ sự đe dọa đến "hệ thống nhận thức của chúng ta, vốn đang ở trong trạng thái biến động đột ngột". Thế giới trở nên ít an toàn hơn, nhưng các giả định mang lại cho chúng ta cảm giác nhất quán cũng bị thách thức.

Theo cách nói của Janoff-Bulman, sau chấn thương, "nhiều người phải đối mặt với thực tế rằng thế giới thoải mái trong hình dung trước đây đã biến mất, và giờ đây một thế giới mới phải được tạo dựng." Như chúng ta đã thấy trong trường hợp của những người tin tưởng vào ngày tận thế – những người đấu tranh suốt nhiều ngày để giải thích cho một chuỗi những lời tiên tri sai lầm – nhiệm vụ đó không hề dễ dàng. Chúng ta không tự nhủ với bản thân, "giờ là thời điểm để tái thiết quan điểm về thế giới của tôi". Janoff-Bulman so sánh cuộc vật lộn để đối đầu với tình trạng bất ổn hậu chấn thương này với sự bực dọc và căng thẳng mà những nhà khoa học phải đối mặt khi gặp phải những chứng cứ mới mập mờ không khớp với các lý thuyết của họ. Chúng ta bằng cách nào đó phải quản lý "những dữ liệu đầy sức mạnh này". Tâm lý học về hành vi giải quyết sự thiếu nhất quán – đặc biệt khi đi kèm với sự mong manh về thể chất – giúp giải thích điều đã xảy ra ở San Francisco hơn 100 năm trước.

Cảm giác bị đe dọa thường là tất cả những gì cần thiết để khiến chúng ta khao khát sự chắc chắn. Một nghiên cứu năm 2010 cho thấy, chỉ bằng cách nhắc người Mỹ nhớ về thảm họa ngày 11 tháng 9 là có thể làm gia tăng nhu cầu kết thúc vấn đề của họ. Thực tế, việc khiến các đối tượng thí nghiệm chú ý đến cái chết là một trong những phương pháp phổ biến và đáng tin cậy nhất trong tâm lý học, để nghiên cứu trạng thái cam kết cao hơn của con người với những niềm tin của bản thân sau khi bị đe dọa. Nhưng khao khát sự chắc chắn chưa chắc sẽ bị kích hoạt bởi thứ gì đó quá thảm khốc. Một sự kiện không nhất thiết phải nguy hiểm để gia tăng nhu cầu kết thúc vấn đề của chúng ta. Nó đơn thuần chỉ cần

https://thuviensach.vn

thách thức thế giới quan của chúng ta.

Ví dụ, ngắm nhìn trái đất từ vũ trụ dường như làm gia tăng nhu cầu tìm kiếm sự chắc chắn. Thực tế, hồi ức của các phi hành gia và những người đã từng du hành vào không gian tiết lộ các phản ứng tâm lý tương tự điều chúng ta đã khám phá ra ở chương trước. Du hành vụ trũ khiến vài người tìm kiếm các lý giải mới, trong khi những người còn lại với những niềm tin tôn giáo hiện hữu càng tự tin hơn về bản thân họ. Trong cả hai trường hợp, họ từ chối sự bất định và di chuyển về những niềm tin chắc chắn và rõ ràng hơn. Phóng viên Frank White đã viết cuốn sách The overview Effect (tạm dịch: Hiệu ứng Tổng quát) để kể về những trải nghiệm trên không gian. Ông phỏng vấn hơn 20 phi hành gia và những "người đã đi vào vũ trụ khác" với trọng tâm đặt ở "những thay đổi nhận thức có thể xảy ra".

White mô tả chi tiết các phản ứng giống nhau khi chứng kiến vũ trụ của những người như Russell Scweickart, phi hành gia tàu Apollo 9; Michael Collins, người cùng Buzz Aldrin và Neil Armstrong lên mặt trăng; Eugene Cernan, người cuối cùng đi bộ trên mặt trăng; và Bill Nelson, giờ là thượng nghị sĩ của Florida. Những người này không chỉ ngạc nhiên bởi những gì họ thấy. Mỗi người mô tả một trạng thái nhận thức khai sáng. Rất nhiều người đã kể một cách đầy hăng say về một sự "khải huyền tinh thần": từ không gian, trái đất không có biên giới, những dân tộc trông rất nhỏ bé và những xung đột biên giới kịch liệt dường như thật ngớ ngẩn. Tất nhiên, không phải tất cả phi hành gia đều phản ứng giống nhau. Vài người cảm thấy rằng trải nghiệm phản ánh một lời tiên tri tự ứng nghiệm. Du hành vũ trụ được cho là một trải nghiệm rất mạnh và mang tính thay đổi cuộc đời, và đúng là vậy. Những người khác nói rằng nhìn trái đất từ vũ trụ rốt cuộc cũng "bình thường". Nhưng với những người cảm thấy bị ảnh hưởng tâm lý, trải nghiệm này đã thay đổi cuộc sống của họ.

Năm 2014, những nhà tâm lý học gồm Piercarlo Valdesolo và Jesse Graham đã chứng minh rằng chỉ cần mô phỏng các trải nghiệm tuyệt vời cũng có thể gia tăng nhu cầu tìm kiếm sự chắc chắn của chúng ta. Đầu tiên, họ để những đối tượng nghiên cứu xem những đoạn phim tuyệt vời từ chương trình Planet Earth của BBC, bao gồm những ảnh chụp đầy sinh động từ không gian, các ngọn núi, đất bằng và hẻm núi. Sau đó họ cho những người tham gia xem một chuỗi những dãy 12 chữ số và yêu cầu họ phân biệt dãy nào nhân tạo và dãy nào do máy tính tạo ra. Trong thực tế, tất cả các chuỗi số đều được máy tính tạo ra một cách ngẫu nhiên. Tuy nhiên, các đối tượng đã xem những đoạn phim tuyệt vời (chứ không phải các đoạn phim tiêu chuẩn) nhận diện được nhiều dãy số cũng như những mô hình do con người tạo ra hơn.

Thậm chí thứ gì đó vô hại như xem những đoạn phim về vũ trụ cũng có thể gia tăng nhu cầu kết thúc vấn đề của chúng ta. Rủi ro an toàn thể chất mà các thảm họa tự nhiên có thể mang lại còn mạnh hơn trải nghiệm tuyệt vời, từ đó khiến cho cảm giác rủi ro càng lớn hơn và khiến chúng ta cảm thấy khó xử lý sự mơ hồ hơn. Sau một thảm họa, "những gì chắc chắn" nhanh chóng trở nên thiết yếu.

***

Vào ngày 10 tháng 9 năm 1989, một trận áp thấp nhiệt đới xảy ra ở bờ biển phía nam châu Phi của đảo Cape Verde, nơi nó trở thành cơn bão Hugo. Cơn bão di chuyển về phía

https://thuviensach.vn

tây, qua Guadeloupe và Saint Croix, đi qua Saint Thomas trước khi quét qua chóp của Puerto Rico. Ngày 22 tháng 9, cơn bão đổ bộ vào Charleston, Nam Carolina, Hoa Kỳ.

Gió ở vịnh Bull, phía bắc thành phố đạt vận tốc 135 dặm/giờ. Thành phố bị mất điện vì hàng loạt cây bị bật gốc và các mảnh vỡ làm sập đường dây điện. Mái nhà tốc ra dễ dàng như mở nắp hộp sữa chua. Những đợt thủy triều cao gần 10m làm ngập lụt đến tận bãi biển Myrtle, và McClellanville bị chôn dưới gần 2m nước và bùn. Cảnh báo kịp thời giúp số người thiệt mạng thấp. Nhưng nó không thể cản cơn bão Hugo gây ra thiệt hại về kinh tế ước tính lên đến 9 tỷ đô-la, hầu hết ở Hoa Kỳ, biến nó trở thành cơn bão gây thiệt hại kinh tế nặng nề nhất trong lịch sử Hoa Kỳ. 24 hạt ở Nam Carolina chịu ảnh hưởng của thảm họa.

Hugo, cũng như trận động đất San Francisco, đã thay đổi vĩnh viễn cuộc sống của rất nhiều gia đình. Năm 2002, Catherine Cohan ở Đại học Pennsylvania và Steve Cole của UCLA nghiên cứu hiệu ứng của cơn bão Hugo lên các cặp đôi. Họ nghiên cứu dữ liệu tổng hợp về các vụ kết hôn, ly dị và sinh đẻ trước và sau trận bão. Hóa ra con số kết hôn trung bình đã liên tục giảm ở Nam Carolina, nhưng vào năm 1990, xu hướng này đảo nghịch. Đáng kinh ngạc, Cohan và Cole thấy sự gia tăng không chỉ ở số các vụ kết hôn mà còn ở số vụ ly hôn và tỷ lệ sinh đẻ. Và những thay đổi này càng lớn hơn ở những khu vực bị ảnh hưởng mạnh nhất của cơn bão. Có nhiều hơn 800 trường hợp kết hôn và 570 trường hợp ly hôn so với dự báo. Khoảng nhiều hơn 780 đứa trẻ ra đời so với mong đợi. Cơn bão Hugo thực sự đã mang cuộc sống mới đến với thế giới.

Không phải tất cả những thảm họa tự nhiên đều tạo ra những hiệu ứng kỳ lạ này, một phần vì những thảm họa khác nhau có thể mang lại các cảm giác tâm lý khác nhau. Một trận động đất năm 2006 không khó lý giải như trận động đất xảy ra năm 1906, cũng như một trận lốc xoáy không gây ra thiệt hại sẽ không giống với một trận lốc xoáy khiến 40 gia đình rơi vào cảnh vô gia cư. Nhưng các thảm họa tự nhiên gần đây dường như đang kể cùng một câu chuyện. Sau trận sóng thần 2011 ở Nhật Bản, số trường hợp kết hôn tăng mạnh, và theo Reuters, các vụ ly hôn cũng tăng gấp ba lần vào những tháng sau đó. Sau cơn bão Katrina, có những báo cáo về con số kết hôn gia tăng. “Mọi người làm những việc điên khùng như họ làm trong thời chiến,” một cư dân của New Orleans nói với tờ Daily Beast, “mọi người quan hệ tình dục rất nhiều với những người họ không biết rõ. Đó thực sự là một khoảng thời gian điên khùng.” Ngay bản thân Simmons cũng nộp đơn ly hôn sau cơn bão Katrina hai tuần và “đi lang thang ve vãn phụ nữ khắp nước” với một gã hay tán gái.

Về phần mình, Cohan xem các thảm họa tự nhiên là những sự kiện tạo ra hiệu ứng tái đánh giá. Bà nói với tôi rằng: “Bạn sẽ tái đánh giá bất kỳ ai đứng gần bạn.” Một thảm họa tự nhiên có thể rõ ràng khiến cảm giác bất định hiện tại trở nên khó chịu hơn và thúc ép chúng ta hướng đến những đánh giá rõ ràng hơn. Dưới áp lực lớn trong việc kết thúc vấn đề, các cặp đôi cảm thấy bối rối và có chút bi quan về những mối quan hệ của họ, dẫn đến hành động ly hôn. Những cặp khác cảm thấy không chắc chắn nhưng khá lạc quan sẽ giải quyết những mối lo của mình và tiến tới kết hôn. Cơn bão Hugo nhiều khả năng đã khuếch đại những cảm giác bất định hiện hữu. Nhiều thập niên trước, các cặp đôi gặp nhau như những người lạ sau trận động đất San Francisco dường như cũng bị thúc đẩy bởi sự bốc đồng tương tự để hành động hướng đến sự chắc chắn. Cảm giác bất định từ một

https://thuviensach.vn

sự kiện có tính chấn động (một thảm họa tự nhiên) khiến sự mơ hồ trong các vấn đề khác khó chấp nhận hơn. Sự rõ ràng nhìn chung trở nên có giá hơn.

Thảm họa tự nhiên và du hành vũ trụ là các trường hợp cực đoan. Nhưng chúng giúp minh họa một trong những khác biệt chính giữa thí nghiệm tâm lý trong phòng thí nghiệm với các sự kiện đời thực. Như Travis Proulx đã chứng minh, một cảm giác mơ hồ có thể đẩy chúng ta đến việc khẳng định các đánh giá không liên quan hoặc chọn ra những mô hình mới. Ví dụ, tình huống nghiên cứu lá bài kiểm tra một nguyên nhân duy nhất tạo ra trạng thái bất định: những lá bài mẹo. Nhưng hầu hết các trải nghiệm hằng ngày liên quan đến nhiều biến cố hơn so với thí nghiệm của Proulx. Lý do là vì các thí nghiệm trong phòng thí nghiệm hướng đến việc cẩn thận tách riêng nguyên nhân và hệ quả, trong khi đời thực hỗn độn và có rất nhiều nguyên nhân tạo ra trạng thái mập mờ. Một trận động đất có thể là một hiểm họa thể chất, một khủng hoảng mang tính sống còn, và là một khủng hoảng kinh tế. Vũ trụ có thể mang lại cảm giác không thể lý giải hay có chút sợ hãi.

Khi những bất định chồng chất lên nhau, cuối cùng chúng sẽ thúc đẩy chúng ta lao nhanh hơn đến sự chắc chắn. Xu hướng này tạo ra những hậu quả rất to lớn. Nó ảnh hưởng những người chúng ta sẽ yêu thương, kết bạn, thuê hay đuổi việc. Nó ảnh hưởng đến việc liệu chúng ta có thừa nhận các sai lầm hay nhìn nhận ai đó theo những khuôn mẫu có sẵn hay không (một hình thái chắc chắn hời hợt về nhận thức nhưng đặc biệt có hại). Nó thay đổi cách chúng ta đánh giá một ý tưởng hay cân nhắc một lời giải thích, và khiến chúng ta trở nên ít sáng tạo nhưng tự tin hơn về một phương hướng hành động, thậm chí cả khi chúng ta sai. Chúng ta đã thấy rằng hiện tượng đóng kín nhận thức khá giống với hành động đóng sập các cánh cửa sổ của tư duy. Khi chịu nhiều áp lực chồng chất, những cánh cửa sổ không chỉ đóng lại. Chúng đóng sập lại, và sau đó khóa chặt.

***

Vào những năm 1980 và 1990, Arie Kruglanski và đồng nghiệp bắt đầu nghiên cứu cách những áp lực nhỏ ảnh hưởng đến mức độ thoải mái của con người trước sự mơ hồ. Liệu một lượng nhỏ căng thẳng phụ trội có ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng chấp nhận cảm giác bất định của chúng ta không? Trong một nghiên cứu, những nhà tâm lý học giải thích với các đối tượng rằng họ đang tiến hành mô phỏng cách các bồi thẩm đoàn làm việc. Sau đó, họ trao cho những đối tượng một hướng dẫn của thẩm phán và một bản tổng kết vụ án: sau khi một chiếc máy bay rơi và bốc cháy, một công ty gỗ đã kiện hãng hàng không. Phân nửa những người tham dự không có thông tin để đưa ra một quan điểm ủng hộ mạnh mẽ với bất kỳ bên nào trong vụ kiện. Phân nửa còn lại đọc một bản phân tích pháp lý do các chuyên gia biên soạn. Bản phân tích này chỉ ra những chứng cứ rõ ràng. Những đối tượng trình bày quan điểm của mình và sau đó được yêu cầu đi đến một kết luận chung với một "bồi thẩm viên" khác – thực tế là một người "chân trong" làm việc chung với những nhà nghiên cứu và đã được yêu cầu không đồng tình với họ. Khác biệt quan trọng là vài đối tượng phải chịu đựng tiếng ồn của một chiếc máy in phát ra âm thanh ầm ĩ trong khi tranh luận.

Với những đối tượng không nhận được bản phân tích, chiếc máy in phiền nhiễu kia khiến họ nhiều khả năng thay đổi quyết định tương đối chưa chắc chắn của mình và đồng ý với người "chân trong". Nó cũng đẩy nhanh đáng kể quá trình. Khi các đối tượng không

https://thuviensach.vn

đọc bản phân tích pháp lý tranh luận trong một căn phòng yên tĩnh, thời gian mỗi cặp cần để đồng ý với nhau là 5 phút 40 giây. Khi có chiếc máy in, thời gian giảm còn 3 phút 50 giây. Các đối tượng giải quyết sự mơ hồ nhanh hơn.

Với những đối tượng đã đọc bản phân tích, chiếc máy in ồn ào khiến họ ít khả năng thay đổi quan điểm hơn. Không giống những đối tượng nghiên cứu không được định hướng, những người này ít có xu hướng đồng ý với người cấu kết, và những người đồng ý cần nhiều thời gian hơn để quyết định. Những đối tượng này cũng mong mỏi để thoát khỏi sự bất định như nhóm đầu tiên – nhưng họ tìm kiếm lối thoát bằng cách tiếp cận giáo điều chứ không đồng thuận.

Cả hai kết quả này phản ánh thứ được gọi là xu hướng khẩn cấp và cố định. Như Kruglanski và Donna Webster đã nói, xu hướng khẩn cấp "đại diện cho một thiên hướng cá nhân để kết thúc vấn đề nhanh nhất có thể", trong khi xu hướng cố định là "thiên hướng cá nhân để duy trì (tình trạng đóng kín) lâu nhất có thể". Những áp lực phụ trội khiến mọi người nắm lấy sự chắc chắn nhanh hơn và kiên quyết hơn.

Nói ngắn gọn, xu hướng khẩn cấp được dành cho những bộ óc không linh hoạt.

Thay chiếc máy in ầm ĩ bằng đứa bé đi chập chững đang la hét hay một vị sếp đang nóng giận, và bạn có thể thấy cách xu hướng hướng đến sự cứng nhắc này thể hiện trong thế giới thực. Ví dụ, xu hướng khẩn cấp có thể tạo ra những vấn đề nghiêm trọng trong phỏng vấn ứng viên xin việc. Hãy tưởng tượng bạn đang đánh giá một ứng viên cho vị trí giám đốc công ty. Hãy gọi cô này là Jane. Các câu trả lời của Jane gây ấn tượng với bạn trong nửa đầu cuộc phỏng vấn. Cô này trông có vẻ là một lãnh đạo hiệu quả; có hiệu suất cao, nhạy cảm, nhã nhặn với khách hàng và quan tâm đến nhân viên. Tuy nhiên, trong nửa sau cuộc phỏng vấn, màn thể hiện của Jane kém hơn đôi chút. Hóa ra cô này đã thất bại trong việc kéo về một khách hàng quan trọng cho công ty trước, rằng cô này không chú tâm đến những vấn đề của nhân viên, và rằng cô này thỉnh thoảng thiếu tính tổ chức. Cuộc phỏng vấn kết thúc, và bạn phải cân nhắc khả năng sẽ thuê cô này. Giờ hãy hình dung một cuộc phỏng vấn tương tự nhưng với một khác biệt quan trọng: trong phiên bản này, Jane ban đầu thể hiện rất tệ nhưng cuối cùng lại rất thuyết phục.

Qua một loạt thí nghiệm mô phỏng các giả thuyết như vậy, những người tham gia dưới áp lực thời gian – một công cụ mà Kruglanski và đồng nghiệp của mình đã sử dụng để nâng cao nhu cầu kết thúc vấn đề của các đối tượng – đã bắt lấy các thông tin ban đầu và bỏ qua những manh mối sau đó. Trong một nghiên cứu, các đối tượng được yêu cầu đánh giá tính hiệu quả của một ứng viên theo thang điểm từ 1 đến 10. Khi có thời gian suy nghĩ, họ đánh giá ứng viên khoảng năm điểm, bất chấp các yếu tố thuận lợi xuất hiện ở nửa đầu hay nửa sau buổi phỏng vấn. Nhưng khi các đối tượng phải đưa ra một quyết định nhanh chóng, các ứng viên với ấn tượng ban đầu mạnh được đánh giá trung bình 7 điểm, trong khi các ứng viên mắc lỗi trong nửa đầu buổi phỏng vấn nhận được 3 điểm. (Điều này có phần đáng ngạc nhiên, vì thường trọng tâm đặt ở một kết thúc ấn tượng.) Trong cả hai trường hợp, đối tượng không đơn thuần chỉ hình thành ấn tượng nhanh hơn mà cũng bỏ qua các thông tin phía sau, có tính mâu thuẫn về ứng viên. Một số nghiên cứu khác cho thấy rằng dưới những áp lực tương tự, con người thường ép các ấn tượng ban đầu vào những khuôn mẫu – về phụ nữ trong lực lượng lao động hay các chủng tộc người. Vì cảm giác mệt mỏi cũng gia tăng nhu cầu kết thúc vấn đề, bất kỳ sự căng thẳng phụ trội nào

https://thuviensach.vn

cũng có thể dẫn đến xu hướng khẩn cấp.

Sự cứng nhắc tương tự dưới áp lực cũng xuất hiện trong những thí nghiệm gần đây về tâm lý tín nhiệm. Hóa ra sự tín nhiệm với những người khác là một trong những cách chính để quản lý sự bất định. Đó là bởi vì các tương tác xã hội luôn liên quan đến việc tính toán những gì chúng ta không biết. Hãy nghĩ về sự tín nhiệm như dầu bôi trơn cho những chiếc bánh xe xã hội, một con đường tắt giải thoát chúng ta khỏi việc vật lộn với các tính toán phức tạp.

Năm 2014, những nhà nghiên cứu tại trường Kinh doanh BI Norwegian đã công bố một chuỗi những thí nghiệm đáng kinh ngạc về quan hệ giữa tín nhiệm và nhu cầu kết thúc vấn đề của chúng ta. Trong một thí nghiệm, những nhà nghiên cứu yêu cầu các đối tượng tham gia vào trò chơi đầu tư kinh điển. Phiên bản nguyên thủy của trò chơi cần hai người chơi, gồm nhà đầu tư và người môi giới. Nhà đầu tư có một số tiền khi bắt đầu và được cho biết rằng người này có thể chuyển bất kỳ khoản tiền nào cho đối tác cùng chơi không rõ danh tính, tức người môi giới. Bất kỳ khoản tiền nào nhà đầu tư gửi đi sẽ nhân ba khi đến tay người môi giới. Sau đó, nhà môi giới có thể gửi bất kỳ, tất cả hay chẳng gửi chút tiền nào lại cho nhà đầu tư. Chẳng có gì sẽ diễn ra với khoản tiền người môi giới gửi lại (gửi 20 đô-la có nghĩa là nhận 20 đô-la), và cả hai bên đều biết nguyên tắc này. Nhà đầu tư càng chuyển nhiều tiền, rủi ro mất khoản tiền đó càng lớn, nhưng nhà đầu tư có thể nhận được phần thưởng lớn hơn từ vụ đánh cược của mình. Trong nghiên cứu của những người Thụy Điển, tất cả các đối tượng đều đóng vai trò nhà đầu tư, và với vài đối tượng tham gia, người môi giới không rõ danh tính (như trong thí nghiệm nguyên thủy). Với một nhóm khác, những đối tượng được cho biết rằng người môi giới là "một người bạn tốt, đặc biệt thân thiết với họ". Những nhà nghiên cứu thao túng nhu cầu kết thúc vấn đề của con người thông qua áp lực thời gian, và tất cả các đối tượng cũng đánh giá mức độ tín nhiệm của nhà môi giới.

Trung bình, các đối tượng liều khoảng 63% số tiền ban đầu của mình. Với những đối tượng không bị đặt dưới áp lực, biết người môi giới hay không cũng không làm thay đổi số tiền họ quyết định chuyển khoản. Khi người môi giới là một người bạn tốt, các đối tượng gửi nhiều tiền hơn một chút so với con số trung bình (nhưng không phải hơn rất nhiều). Tuy nhiên, các đối tượng có nhu cầu kết thúc vấn đề bị đẩy lên cao gửi trung bình 80% số tiền cho người bạn tốt và 51% cho người lạ. Điểm số tín nhiệm mà các đối tượng đưa ra cũng phản ánh hiệu ứng tương tự: khi không có thời gian suy nghĩ, họ sẽ thể hiện sự tín nhiệm cao hơn với người bạn thân so với thông thường và ít sự tín nhiệm hơn với người lạ mặt so với thông thường. Cũng như cơn bão Hugo đã dẫn đến nhiều vụ kết hôn và ly hôn hơn, các đánh giá tín nhiệm cũng phân cực, dẫn các trường hợp tín nhiệm thái quá và thiếu tín nhiệm thái quá.

Vài năm trước đây, những nhà nghiên cứu phát hiện thấy một sự cứng nhắc tương tự trong các quan hệ tình cảm. Những người "chịu đựng sự bất định" kém càng cực đoan hơn trong những đánh giá tín nhiệm về người bạn tình của mình. Những đàn ông và phụ nữ không thích sự bất định thường có xu hướng cảm thấy thoải mái hơn khi tin tưởng người bạn tình của mình tuyệt đối hoặc rất ít, chứ không tin tưởng ở mức độ trung bình (có lẽ ngược với cách hiểu thông thường, cả tín nhiệm lẫn thiếu tín nhiệm đều mang lại cảm giác thoải mái vì chúng tạo ra cảm giác chắc chắn). Như bạn có thể đã đoán ra, họ

https://thuviensach.vn

cũng có xu hướng điều chỉnh bất kỳ thông tin mâu thuẫn hay mập mờ nào về người tình của mình để khớp với những quan điểm hiện hữu. Tâm lý họ cứng nhắc hơn.

Không may thay, thứ họ cần trong những thời điểm bất định là sự linh hoạt cao hơn.

***

Dưới áp lực của nhu cầu kết thúc vấn đề, các quyết định nhóm cũng có các đặc điểm giống với những hành vi mang tính cá nhân. Khi phải vật lộn với những thay đổi kinh tế và văn hóa, vài nhóm ra quyết định sẽ tự động đồng ý với những khả năng xa xôi, trong khi những nhóm khác quay trở lại với niềm tin cốt lõi của mình. Thời đại ngày nay – thông qua cả những sự kiện bi thảm như ngày 11 tháng 9, sự thiếu ổn định về kinh tế và văn hóa kinh niên – dường như tiếp tục làm gia tăng niềm yêu thích sự tuyệt đối của con người. Và những lý do cho hành vi đó có thể gây ra những mối nguy hại dài hạn và tích tụ vấn đề. Vào năm 2008, Dan Ariely từng nói: "Chúng ta sẽ thể hiện các xu hướng này vào những thời điểm khi chúng nguy hiểm với chúng ta nhất."

Một nghiên cứu đã cho thấy, dưới áp lực thời gian, những thành viên đưa ra ý kiến phản đối một sự đồng thuận của nhóm sẽ bị xem nhẹ và phớt lờ nhanh hơn. Một nghiên cứu khác cho thấy rằng khi có một tiếng ồn căng thẳng, các thành viên lại một lần nữa thiếu cảm thông hơn với bất kỳ ý kiến nào đi ngược lại niềm tin của họ. Một thí nghiệm năm 2003 tiết lộ rằng khi bị đặt dưới nhu cầu kết thúc vấn đề, các nhóm thường đưa ra quyết định độc đoán hơn, yêu thích các lãnh đạo độc tài hoặc những người có xu hướng lấn át cuộc thảo luận.

Bất kể vì lý do tốt hay xấu (thường là xấu), điều mà bản chất tự nhiên của con người mong mỏi khi phải đối mặt với những mối đe dọa kịch liệt về mặt tâm lý như cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008, ISIS hay Ebola, đó là sự quyết đoán. Đó là một phần lý do tại sao tỷ lệ tán thành George W. Bush, người đã lớn tiếng khoe khoang "Tôi không than vãn" đã tăng đến 30% sau ngày 11 tháng 9. Những người Mỹ tìm kiếm điểm kết thúc vấn đề bằng cách thể hiện tín nhiệm cao hơn đối với một chính phủ tự tin. Mức độ được yêu thích của Bush tăng giảm cùng những cảnh báo rủi ro của Bộ An ninh Nội địa Hoa Kỳ (DHS). Cảnh báo rủi ro cao từ DHS thậm chí còn gia tăng sự tán thành của người Mỹ đối với việc giao lại nền kinh tế cho Bush xử lý. Trong số những ảnh hưởng tức thì, sự kiện ngày 11 tháng 9 không để lại cho người Mỹ nhiều khoảng trống để cân nhắc những nghi ngờ không liên quan.

Năm 2012, Kruglanski và Edward Orehek chỉ ra rằng sự gia tăng của nhu cầu kết thúc vấn đề có liên hệ với "sự ủng hộ tính hiếu chiến, hành động tra tấn, việc sử dụng những nhà tù bí mật ở quốc gia khác và ý tưởng an ninh quốc gia quan trọng hơn quyền cá nhân". Trong một môi trường nơi mà tình trạng thiếu quyết đoán tạo ra cảm giác khó chịu kinh niên, các quan điểm của cả hai bên tham gia tranh luận có thể bị khuếch đại khi mọi người bỏ chạy khỏi vùng đất bất định ở giữa. Khi thế giới trở nên khó đoán hơn, mọi người nhiều khả năng sẽ nhảy đến các kết luận hoặc bảo vệ những quan điểm hiện hữu của mình. Đó là vấn đề đến từ việc cố gắng tìm kiếm sự chắc chắn hay đưa ra những đánh giá tín nhiệm hấp tấp nhằm thoát khỏi sự mơ hồ. Hành vi khẩn cấp cố định vào một giải pháp chắc chắn là cơ chế phòng thủ của chúng ta trước những gì không rõ ràng và thiếu ổn định. Tuy nhiên, cái chúng ta cần trong những khoảng thời gian hỗn độn là khả năng

https://thuviensach.vn

thích nghi và tái đánh giá một cách có tính toán.

Một nghiên cứu năm 2009 phát hiện ra rằng có một lý do tại sao hơn 50% các công ty trong danh sách Fortune 500 đều được thành lập trong thời kỳ suy thoái hay thời kỳ thị trường gấu (bear market[1]). Lý do đó giống với lý do dẫn nhà kinh tế học Frank Knight đến phát biểu nổi tiếng: "Lợi nhuận đến từ tính bất đoán tuyệt đối và vốn có của mọi sự vật". Trong khi những khoảng thời gian bất định có thể rất khổ sở, theo định nghĩa, chúng cũng có thể là những giai đoạn của sự thay đổi. Chúng gây mất ổn định vì đe dọa tình trạng hiện tại và chính là lý do vì sao chúng đại diện cho một cơ hội cách tân hay tái sinh văn hóa.

Năm 1929, John Dewey xuất bản cuốn sách The Quest for Certainty (tạm dịch: Truy tìm sự Chắc chắn), thảo luận về động lực tự nhiên thúc đẩy con người bước ra khỏi những niềm tin chủ quan để hướng đến các nền tảng vững chắc hơn của kiến thức. Những nhà tâm lý học thực nghiệm giờ cũng cho thấy rằng công cuộc tìm kiếm sự chắc chắn, vốn hình thành nên các hành động của chúng ta không yên bình và cố định mà là một ngọn thủy triều luôn thay đổi – lên và xuống sau những sự kiện khủng hoảng và trong những giai đoạn hỗn độn.

Chỉ biết những khám phá tâm lý này thì vẫn chưa đủ. Sẽ không đủ nếu chỉ biết rằng khi đưa ra các quyết định tuyển dụng, đối mặt với những thay đổi trong tổ chức, hình thành một ý kiến chính trị hay đưa ra những quyết định khác, chúng ta nên thư thả. Thong dong bình tĩnh giữa những cảm giác bất định sẽ giúp bạn đưa ra một quyết định lý trí hơn. Chấp nhận sự bất định trong những khoảng thời gian dài hơn sẽ cải thiện cơ hội đưa ra các quyết định lý trí, thậm chí dù bạn gần như chắc chắn rằng mình đúng. Chúng ta nên kéo dài các quyết định có yếu tố mơ hồ qua một khoảng thời gian và nghiên cứu lại chúng trong những tâm trạng khác nhau.

Qua một loạt thí nghiệm, những nhà tâm lý học đã thành công trong việc phản ứng chống lại xu hướng khẩn cấp bằng cách khuyến nghị mọi người thận trọng trước khi đưa ra các đánh giá. Các đối tượng được bảo rằng họ sẽ phải giải thích các đánh giá của mình trước toàn thể nhóm và rằng các đánh giá của họ sẽ được so sánh với hiệu quả thực của các ứng viên, hoặc các đánh giá của họ sẽ được đối chiếu với đánh giá chuyên gia. Ví dụ, trong một nghiên cứu khi các binh sĩ đánh giá những tân binh, các đối tượng tham gia được thông báo rằng quyết định của họ sẽ ảnh hưởng đến việc bố trí quân sĩ và đánh giá sai có thể gây hại đến binh nghiệp của những tân binh. Trong một nghiên cứu về các quyết định y học, những nhà nghiên cứu chống lại xu hướng khẩn cấp bằng cách nhấn mạnh những hệ quả tai hại của các lựa chọn tồi. Những đối tượng này có lẽ đã biết không nên đưa ra các quyết định vội vã. Nhưng để mọi người thực sự thay đổi suy nghĩ về những thông tin sau đó, họ cần được nhắc nhở ở đầu thí nghiệm.

Để đánh bại hiệu ứng tai hại của sự khẩn cấp, chúng ta cần hai loại công cụ: những công cụ nuôi dưỡng nhận thức tốt hơn về nhu cầu kết thúc vấn đề, và những công cụ giúp cho hậu quả của các quyết định sẽ trở nên nổi bật vào đúng thời điểm. Như chúng ta sẽ thấy trong chương sau, nhu cầu kết thúc vấn đề có thể được đo lường một cách khoa học chỉ bằng 15 câu hỏi. Thêm những câu hỏi này vào các khảo sát định kỳ có thể là một công cụ theo dõi và là một điểm tham khảo hữu ích. Đo lường quá trình thay đổi thái độ trước

https://thuviensach.vn

sự bất định có thể giúp chúng ta tránh được những cạm bẫy thông qua việc nhấn mạnh các giai đoạn rủi ro trong quá trình ra quyết định.

Khi đưa ra một quyết định, hãy tập thói quen cân nhắc mức độ căng thẳng của bạn vào thời điểm đó. Liệu bạn có đang vội vàng không? Bạn có mệt mỏi không? Bạn có đang gặp phải những vấn đề cá nhân không? Hãy hình thành thói quen tự nhắc nhở bản thân, rằng các hiệu ứng căng thẳng sẽ ảnh hưởng đến quyết định của bạn và gây ra những hậu quả như thế nào. Trên thực tế, tuyển dụng chính là những quyết định đầu tư, và đưa ra một quyết định sai sẽ cực kỳ tốn kém về mặt thời gian, hiệu quả và tinh thần của doanh nghiệp. Tuy nhiên, chỉ vài doanh nghiệp có những hệ thống chính quy để tưởng thưởng hoặc trừng phạt các quản lý vì kết quả làm việc sau đó của nhân viên mới. Những động lực như vậy sẽ làm chậm lại quá trình kết thúc vấn đề thiếu đúng đắn, mở rộng khoảng thời gian chấp nhận và ấp ủ sự mơ hồ.

Các sự kiện căng thẳng hoặc làm gián đoạn trật tự (được thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau) sẽ thay đổi cách chúng ta xử lý sự bất định. Chúng có thể biến một quyết định được cân nhắc thận trọng thành một quyết định vội vã, hay biến một cử tri do dự thành một cử tri ủng hộ cuồng nhiệt. Sau các thảm họa, tâm lý khẩn cấp đòi hỏi chúng ta phải thận trọng trước sức mạnh thiếu cân xứng của những lý giải ban đầu. Chúng ta phải tìm ra cách nhắc nhở bản thân rằng cách xu hướng hành động giáo điều rất khó phát hiện. Khi cố gắng tìm ra hướng đi trong một sự kiện gây xáo trộn, như trường hợp các cư dân San Francisco năm 1906, chúng ta cần những công cụ giúp nhận ra xu hướng tìm kiếm điên cuồng cho các đáp án ở những nơi chúng có thể không tồn tại. Và trên tất cả, chúng ta cần phải được nhắc nhở về các rủi ro. Lao vào cuộc chiến có thể là một thảm họa cho nhân loại, trong khi lao vào một cuộc hôn nhân có thể trở thành một thảm họa cá nhân. Cuối cùng, xu hướng khẩn cấp đôi khi có thể là một điều tốt. Dù có thể dẫn đến cách nhìn rập khuôn (như chúng ta sẽ thấy), nhu cầu kết thúc vấn đề cao cũng khiến chúng ta trở nên cam kết hơn với các ý tưởng, niềm tin và phương hướng hành động. Khi xung quanh là những người đúng, chúng ta có thể hành động đúng hoặc thậm chí là kết hôn với đúng người.

***

Vào ngày 18 tháng 4 năm 1969, Joseph Alioto, thị trưởng San Francisco tổ chức một "buổi tiệc chống động đất" để tưởng nhớ những người đã thiệt mạng năm 1906 và vinh danh những người sống sót. Đám đông tập trung trước tòa thị chính trước 5 giờ sáng để tưởng nhớ chính xác giây phút trận động đất xảy ra. Hơn 5.000 người đã xuất hiện.

Bộ phim kinh điển những năm 1930, San Francisco, được phát trên một màn hình ngoài trời. Clark Gable, Jeanette MacDonald và Spencer Tracy sải những bước dài đầy quyết tâm qua đống gạch vụn. Đám đông quan sát một khoảnh khắc im lặng. Nhà thơ Brother Antoninus đọc một bài thơ mang tên The city Does Not Die (tạm dịch: Thành phố Không chết). Ban nhạc chơi nhạc, và đám đông cùng nhau hát bài hát San Francisco. Họ nhai trệu trạo những chiếc bánh rán vòng miễn phí, uống cà phê miễn phí và húp súp rau miễn phí. Tờ Boston Globe thuật lại, "đó là một bữa tiệc đầy niềm vui".

Thị trưởng Alioto đã tổ chức buổi tiệc này để phản ứng lại tiên đoán từ những nhà tiên tri nghiệp dư rằng vết nứt San Andreas sẽ nhanh chóng xẻ đôi và nhấn chìm San

https://thuviensach.vn

Francisco xuống biển. Ông nói từ ban công tòa thị chính: “Tôi muốn nói rõ rằng chẳng ai ở đây muốn cám dỗ hay làm các vị thần tức giận. Chúng ta ở đây để chứng minh rằng, dù biết chúng ta đang sống ở một đất nước có động đất, nhưng chẳng ai phải trở nên cuồng loạn.”

Cá nhân Alioto có liên quan ít nhiều đến trận động đất. Bố của ông, Giuseppe Alioto, là một người bán cá. Vào buổi sáng xảy ra trận động đất, ông này đang ở bến cảng San Francisco. Gần Giuseppe là một gia đình gốc Sicily, nhà Lazio, cũng làm nghề bán cá. Gia đình này đến San Francisco năm 1892. Ở giữa trận động đất, khi bỏ chạy từ căn nhà của họ ở đường Filbert để tìm nơi an toàn, nhà Lazio đã tập trung trên một trong những chiếc tàu của họ. Khi ông Lazio thấy Giuseppe chạy ngang qua, ông gọi người lạ mặt: “Salta, giovanotto! Salta! Nhảy xuống đây, cậu trai trẻ! Nhảy xuống đây!”

Giuseppe nhảy lên chiếc tàu và trong khoảnh khắc đó, một cảm xúc kỳ lạ xâm chiếm ông. Ông nhận ra con gái lớn của Lazio quá đẹp. Cô ấy quá trẻ để có thể kết hôn, nhưng Giuseppe biết rằng cô chính là người mình yêu.

Cô ấy chắc hẳn đã tạo ra một ấn tượng không phai nhòa, vì tám năm sau, anh chàng đã cưới Domenica Lazio, sau này chính là mẹ của thị trưởng Alioto.

https://thuviensach.vn

4. 50 ngày ở Texas

Tại sao các dự định bị hiểu sai?

Vụ bao vây năm 1993 bên ngoài Waco, Texas kết thúc vào ngày 19 tháng 4 sau một quãng thời gian vây hãm căng thẳng. Một giáo phái có tên là Branch Davidians đã xây dựng một khu phức hợp mà họ gọi là Trung tâm Mount Carmel, hay gọi vui là "Đồi kiến". Lãnh đạo của nhóm này là David Koresh, 33 tuổi, sinh ra ở Vernon Howell. Anh ta bị tình nghi là vi phạm luật liên bang khi tham gia chuyển đổi vũ khí bán tự động thành vũ khí tự động. Nhiều tháng trước đó, một tài xế UPS đã phát hiện ra những hình vỏ lựu đạn trong một gói hàng gửi đến Mount Carmel. Cục Rượu, Thuốc lá và Vũ khí (ATF) tìm thấy các bằng chứng khác cho thấy Koresh tham gia vào những vụ vận chuyển, buôn bán vũ khí và họ quyết định lên kế hoạch tấn công vào khu phức hợp này. Koresh còn bị buộc tội lạm dụng tình dục trẻ em.

Các nhân viên ATF quyết định tấn công vào ngày 28 tháng 2. Dù yếu tố bất ngờ rất quan trọng, nhưng họ lại không giỏi che giấu kế hoạch của mình. Khoảng 150 phòng khách sạn đã được đặt vào đêm 28. Các nhân viên đã thông báo cho những bệnh viện trong khu vực chuẩn bị và liên lạc với một dịch vụ cấp cứu. Sáng hôm đó, 10 phóng viên và quay phim đã bao quanh Mount Carmel trong sáu chiếc xe. Một trong những thành viên của đoàn là Jim Peeler. Lái một chiếc xe Chevy Blazer trắng, anh này bị lạc và hỏi đường một người đưa thư trong vùng. Trớ trêu thay, người đưa thư lại là anh rể của David Koresh, tên là David Jones, anh ta nhanh chóng lái xe đến khu phức hợp và nói với nhóm Branch Davidians rằng có chuyện gì đó bất thường đang diễn ra. Một nguồn tin nằm vùng bên trong khu phức hợp cảnh báo các sĩ quan ATF rằng Koresh đã biết về cuộc tấn công. Dù vậy họ vẫn quyết định tiến hành theo kế hoạch.

Chưa đến 10 giờ sáng, những đơn vị chiến thuật của ATF tấn công Mount Carmel với lệnh khám xét nhà và bắt Koresh. Ba máy bay trực thăng Cảnh vệ Quốc gia được điều động đến hiện trường. Các nhân viên mặc những chiếc áo chống đạn và mũ bảo hiểm. Đội phá cửa mang theo búa phá cửa và bình chữa cháy để đẩy lùi lũ chó. Họ nghĩ rằng truyền thông sẽ nhanh chóng đưa tin về chiến thắng này. Thay vào đó, cuộc tấn công nhanh chóng thất bại. Một cuộc đấu súng nổ ra. Bám vào những bức tường và đập bể cửa sổ, các nhóm cảnh sát ATF ném vào khu phức hợp những quả pháo sáng. 40 phút trôi qua và tiếng súng nổ liên hồi.

Năm thành viên Branch Davidians và bốn nhân viên ATF thiệt mạng. Hơn 16 nhân viên khác bị thương. Trong cuốn The Ashes of Waco (tạm dịch: Tàn tro Waco), Dick Reavis mô tả cảnh "những chuyên viên liên bang hoảng loạn chất xác người lên nắp những chiếc xe dân dụng. Những nhân viên bị thương, đầy máu me thở hổn hển, tay vòng qua vai những nhân viên đang rút lui khác, tập tễnh bỏ chạy". Ông viết, bằng cách nào đó, những người Davidians, (những "kẻ Texas – Lạm dụng tình dục trẻ em – Thờ bái súng ống – Điên khùng" như cách chính phủ mô tả họ) đã tham gia vào một cuộc đối đầu

https://thuviensach.vn

quân sự với các nhân viên thực thi luật pháp Hoa Kỳ và giành chiến thắng.

FBI nhập cuộc. Trong 55 ngày, các đàm phán viên làm việc để giải quyết cuộc vây hãm với ít thiệt hại nhân mạng nhất có thể. Vào khoảng 6 giờ sáng ngày thứ 51, các thiết bị kỹ thuật chiến đấu với những quả bom sắt lớn bắt đầu đóng lỗ và bơm khí ga vào khu phức hợp. Những chiếc xe bọc thép Bradley bắn những hộp khí ga cay có kích cỡ bằng quả bóng đá vào bên trong khu phức hợp. Bên trong, những người Davidians đeo mặt nạ chống độc nhưng FBI biết rằng những chiếc mặt nạ đó chỉ có thể hoạt động trong vài giờ. Các loa phóng thanh phát đi một thông điệp:

Đây không phải một cuộc đột kích. Đừng bắn! Nếu bắn, bạn sẽ bị bắn trả. Chúng tôi đang sử dụng khí ga không gây chết người. Hãy ra khỏi khu phức hợp ngay bây giờ và làm theo chỉ dẫn. Sẽ không ai bị thương. Hãy đầu hàng chính phủ!

Đến 10 giờ sáng, FBI đã bơm khí ga vào khu phức hợp Mount Carmel liên tục trong bốn giờ liền. Vẫn không hề có dấu hiệu đầu hàng – gió mạnh có thể đã làm loãng hiệu ứng khí ga. Sau đó, khoảng trưa, FBI thấy khói bốc lên từ góc tây nam của khu phức hợp. Họ thấy một người đàn ông leo lên nóc nhà. Một ngọn lửa bốc lên. Những chiếc máy bay trực thăng ở hiện trường báo cáo lửa bốc lên ở ba vị trí. Những người lính bắn tỉa nhìn qua ống nhòm báo cáo rằng họ thấy những người Branch Davidians chia nhau thứ có thể là chất lỏng dẫn lửa. Rõ ràng, đạn dược chất bên trong khu phức hợp đã phát nổ. Khoảng 12 giờ 30 phút trưa, ngọn lửa đã hoàn toàn nhấn chìm Mount Carmel.

Waco thực sự là một cuộc khủng hoảng quốc gia. Hơn 70 người Davidians thiệt mạng, bao gồm 25 đứa trẻ. Những lý thuyết gia âm mưu cho rằng Chính phủ Hoa Kỳ phải chịu trách nhiệm cho thảm họa và các nhân viên chính phủ đã cố tình châm ngòi cho đám cháy, dù những đoạn băng ghi âm lại cho thấy rằng những người Davidians đã tự châm lửa. Dù Chính phủ Hoa Kỳ mắc sai lầm gì đi nữa, Koresh vẫn là người cuối cùng bị đổ tội cho thảm kịch này. Người đàn ông này đã sử dụng sức hấp dẫn của mình để mê hoặc người lớn, trẻ em và cuối cùng dẫn rất nhiều người trong số đó đến cái chết. Nhận thức của Mỹ về ảnh hưởng của tà phái đen tối được mở rộng. Nhưng Waco còn dạy cho chúng ta những bài học khác.

***

Như đã thấy, khao khát tìm kiếm sự chắc chắn của chúng ta không bất biến. Với tất cả mọi người, khao khát đó gia tăng trong những tình huống áp lực cao và giảm đi trong những tình huống thoải mái, có kiểm soát. Nhưng con người cũng có các cấp độ không thoải mái khác nhau trước tình trạng mơ hồ và thiếu trật tự. Các thiên hướng này có thể tạo ra sự khác biệt giữa một quyết định thận trọng và một quyết định cẩu thả.

Thang đo nhu cầu kết thúc vấn đề năm 1994 của Donna Webster và Arie Kruglanski được thiết kế để đo lường sự khác biệt ở đường cơ sở của nhu cầu tìm kiếm sự rõ ràng. Tất nhiên, thiên hướng mong mỏi trật tự không phải luôn xấu, cũng như nhu cầu kết thúc vấn đề thấp không phải luôn tốt. Điểm cao chưa chắc sẽ thể hiện sự ủng hộ với bất kỳ quan điểm chính trị nào. Những người bảo thủ và tự do đều có thể giáo điều và có tính phòng thủ như nhau. Thang điểm chẳng liên quan nhiều đến niềm tin của bạn cũng như cách

https://thuviensach.vn

bạn trở nên căng thẳng khi những niềm tin này bị thách thức. Một điểm đáng lưu ý là theo định nghĩa, những niềm tin bảo thủ có xu hướng mang tính cấu trúc cao hơn, trắng đen rõ ràng hơn và độc đoán hơn so với những niềm tin tự do. Ví dụ, bạn có một nhu cầu kết thúc vấn đề thâm căn cố đế và phải đưa ra lựa chọn về quan điểm chính trị: nếu sống trong một khu dân cư với cùng số người theo tư tưởng tự do và bảo thủ, bạn nhiều khả năng sẽ bị hút về phía tư tưởng bảo thủ.

Ban đầu, thang đo nhu cầu kết thúc vấn đề bao gồm 42 câu hỏi, và được điều chỉnh xuống còn 41 vào năm 2007. Nhưng vì thang đo này được sử dụng rất rộng rãi và những nhà nghiên cứu chọn các nhóm câu hỏi từ bảng hỏi đó một cách tùy ý, nên nhà tâm lý học Arne Roets và Alain Van Hiel đã đưa ra một phiên bản ngắn hơn của thang đo vào năm 2010. Bảng câu hỏi điều chỉnh loại ra ba câu hỏi trong mỗi nhóm nhỏ, và có năm nhóm nhỏ ban đầu mà Webster và Kruglanski xác định: nhu cầu trật tự và cấu trúc, cảm giác khó chịu trước sự mơ hồ, sự quyết đoán, khao khát mong muốn sự khả đoán, và tư duy đóng. Khi kiểm tra với một mẫu thử 1.500 người, phiên bản của Roets và Van Hiel không cho thấy khác biệt lớn nào trong kết quả đo lường so với phiên bản đầy đủ. Để chấm điểm bản thân, hãy chọn các phát biểu sau theo thang điểm 1 (hoàn toàn không đồng ý) và 6 (hoàn toàn đồng ý):

1. Tôi không thích những tình huống bất định.
2. Tôi không thích các câu hỏi có thể được trả lời theo nhiều cách khác nhau.
3. Tôi thấy rằng một cuộc sống trật tự với giờ giấc ổn định phù hợp với tâm trạng của tôi.
4. Tôi cảm thấy không thoải mái khi tôi không hiểu lý do vì sao một sự kiện xuất hiện trong cuộc sống của tôi.
5. Tôi cảm thấy bực bội khi một người phản bác lại điều mà những người khác trong nhóm tin tưởng.
6. Tôi không thích tham gia vào một tình huống mà không rõ tôi có thể mong chờ gì từ nó.
7. Khi ra một quyết định, tôi cảm thấy được giải thoát.
8. Khi đối mặt với một vấn đề, tôi rất muốn có được giải pháp một cách nhanh chóng.
9. Tôi sẽ nhanh chóng mất kiên nhẫn và bực bội nếu không thể lập tức tìm ra giải pháp cho một vấn đề.
0. Tôi không thích cộng tác với những người có thể hành động ngoài mong đợi.
11. Tôi không thích khi phát biểu của một người có thể mang nhiều nghĩa.
2. Tôi thấy việc xác lập một thói quen nhất quán cho phép tôi tận hưởng cuộc sống tốt hơn.
3. Tôi thích có một mô hình rõ ràng và có cấu trúc trong cuộc sống.

https://thuviensach.vn

4. Tôi không thường tham khảo nhiều ý kiến khác nhau trước khi đưa ra các quan điểm cá nhân.

5. Tôi không thích những tình huống không thể tiên đoán.

Giờ hãy cộng tổng số điểm lại. Nhu cầu kết thúc vấn đề của bạn ở mức trên trung bình nếu bạn đạt được từ 57 điểm trở lên. Hãy lưu ý rằng thang điểm này có thể được sử dụng để đo lường các điểm khác biệt cá nhân trong nhu cầu kết thúc vấn đề hoặc các khác biệt mang tính tình huống. Tùy vào tâm trạng của bạn, điểm số có thể lên hoặc xuống, nhưng những cá nhân khác nhau sẽ có khoảng điểm trung bình nhất định. Nhu cầu kết thúc vấn đề cao hơn chỉ đơn giản có nghĩa là tâm trí sẽ năng nổ hơn trong việc bỏ qua những bất thường, giải quyết những sự thiếu nhất quán và đạt được "sự đơn giản hóa thần kỳ".

Những nghiên cứu phát triển dẫn đầu bởi Bobby Cheon của Đại học Northwestern đã đưa ra các chứng cứ đầu tiên rằng nhu cầu kết thúc vấn đề cũng mang yếu tố di truyền. Các đối tượng với ít nhất một gen đẳng vị ngắn (một loại gen) trong một bộ gen có liên quan đến phản ứng cảm xúc mạnh hơn trước rủi ro (gọi là 5-HTTLPR) sẽ cảm thấy ít thoải mái hơn trước sự mơ hồ và những tình huống không thể dự báo. Những người với ít nhất một gen đẳng vị ngắn của bộ gen 5-HTTLPR dường như có ít khả năng kiểm soát tâm trạng của mình, bởi khả năng điều tiết serotonin thiếu hiệu quả trong não. Năm 2013, Cheon và các đồng nghiệp xuất bản chứng cứ về mối liên hệ giữa 5-HTTLPR với một kết quả khác có liên quan với nhu cầu kết thúc vấn đề cao, và trong năm 2015, họ xác nhận rằng các đối tượng với ít nhất một gen đẳng vị 5-HTTLPR ngắn sẽ thể hiện nhu cầu cần kết thúc vấn đề cao hơn.

Năm 2015, những nhà tâm lý học ở Ba Lan cũng làm phong phú thêm bức tranh bằng cách quan sát trực tiếp cách nhu cầu kết thúc vấn đề có thể ảnh hưởng đến các quá trình nhận thức thần kinh. Khi phải đối mặt với một nhiệm vụ phức tạp, hóa ra não bộ của những người có nhu cầu kết thúc vấn đề cao sẽ hoạt động nhiều hơn trong giai đoạn đầu của quá trình xử lý nhận thức. Vì sao cách làm này dẫn đến các lỗi sai? Các nhà nghiên cứu tuyên bố rằng nhu cầu kết thúc vấn đề cao hơn dẫn đến mức độ chú ý cao hơn ban đầu. Việc này khiến họ ít có khả năng phản kháng lại các quyết định bốc đồng ban đầu và ít có khả năng nhận ra những sai lầm của bản thân. Trong một môi trường rủi ro thấp, điều đó có thể vô hại. Nhưng trong những tình huống căng thẳng, thiếu các thông tin chủ chốt có thể dẫn đến thảm họa.

***

Một trong những ví dụ tốt nhất cho hiệu ứng thay đổi nhu cầu kết thúc vấn đề đến từ một trường hợp nghiên cứu mà Uri Bar-Joseph của Đại học Haifa cùng thực hiện với Kruglanski. Phần đánh giá lại chi tiết của họ về cuộc chiến Yom Kippur của Israel cũng giúp chúng ta hiểu rõ hơn về sai lầm đầy thảm họa ở Waco.

Cuộc chiến Yom Kippur bắt đầu vào ngày 6 tháng 10 năm 1973, khi Ai Cập và Syria triển khai một cuộc tấn công bất ngờ vào Israel. Cuộc chiến kéo dài trong 20 ngày trước khi Israel giành chiến thắng. Trong khi Liên bang Xô Viết hỗ trợ các đồng minh Ai Cập và Syria của mình, Hoa Kỳ nhanh chóng viện trợ cho Israel. Cuộc chiến leo thang đe dọa kéo hai siêu cường vào một cuộc đối đầu trực tiếp. Một lý do khiến cuộc chiến kéo dài là vì

https://thuviensach.vn

Israel đã bị tấn công một cách bất ngờ. Quân đội Ai Cập băng qua kênh đào Suez, xâm nhập vào bán đảo Sinai với sự hiệu quả đáng kinh ngạc. Trong khi đó, Syria mở một đợt tấn công vào cao nguyên Golan và giành thắng lợi. Quân đội Israel cần nhiều ngày để tái tập hợp.

Israel lẽ ra đã không thiếu sự chuẩn bị như vậy cho đợt tấn công ban đầu. Bộ phận tình báo của nước này đã thu thập đủ chứng cứ cho biết quân đội Ai Cập đang chuẩn bị chiến tranh chứ không đơn thuần đang diễn tập. Vào ngày 2 tháng 10, Tình báo Quân đội Israel (AMAN) phổ biến một phiên bản cập nhật kế hoạch chiến tranh của Syria. Kể từ đầu năm 1972, AMAN đã biết về dự định vượt kênh đào Suez của Ai Cập. Đến năm 1973, có hàng trăm cảnh báo về một đợt tấn công sắp xảy ra. Ủy Ban Agranat, đơn vị chịu trách nhiệm điều tra cuộc chiến Yom Kippur, kết luận rằng cục tình báo quân đội "đã có rất nhiều chỉ báo cảnh báo" nhiều ngày trước đợt tấn công bất ngờ. Giám đốc Cơ quan Tình báo Mossad, Zvi Zamir, ước tính vào tháng 4 năm 1973, Ai Cập đã xây dựng quân đội và đủ năng lực hơn bao giờ hết để triển khai một đợt tấn công vào Israel.

Vậy tại sao Israel lại bị tấn công trong trạng thái không cảnh giác? Bar-Joseph và Kruglanski đã quy một phần lớn trách nhiệm cho hai thủ lĩnh quân đội quan trọng, Thiếu tướng Eli Zeira và Trung tá Yona Bandman. Zeira là giám đốc AMAN. Bandman là giám đốc nhánh 6 của AMAN, chịu trách nhiệm phân tích thông tin tình báo đến từ Ai Cập và Bắc Phi. Cả hai đều rất thông minh. Nhưng họ có chung thiên hướng tự tin thái quá và cực đoan chết người. Bar-Joseph và Kruglanski viết:

> *Cả hai đều thể hiện phong cách quản lý rất độc đoán và quyết đoán. Cả hai đều thiếu kiên nhẫn cho những thảo luận dài, cởi mở và đánh giá chúng là "nhảm nhí". Zeira từng nhục mạ các sĩ quan mà ông cho là thiếu chuẩn bị trong các cuộc họp. Ít nhất một lần người ta từng nghe ông này nói rằng các sĩ quan dự báo vào mùa xuân năm 1973, nhiều khả năng một cuộc chiến sẽ diễn ra, đừng hy vọng được thăng chức. Bandman, dù có ít ảnh hưởng ở AMAN hơn Zeira... cũng được biết đến với quan điểm phủ nhận hoàn toàn bất kỳ nỗ lực thay đổi một ngôn từ nào, thậm chí một dấu phẩy, trong văn bản mà ông viết.*

Với cả Zeira và Bandman, tính cách của hai người dường như đã dẫn họ đến chỗ đánh giá rằng cả Ai Cập lẫn Syria đều không có khả năng hay tham vọng tấn công Israel. Họ chia sẻ quan điểm đó ít nhất từ năm 1972, và bất chấp ngày càng nhiều chứng cứ chứng minh thực tế ngược lại, hai người này vẫn không tái đánh giá suy nghĩ của mình. Vào tháng 9 năm 1973, một tháng trước cuộc tấn công, họ vẫn rất tự tin khẳng định rằng sẽ không có khả năng Ai Cập cố gắng chiếm một phần của bán đảo Sinai trong năm năm tới. Khi báo cáo với những nhà làm luật, Zeira và Bandman cũng rất tự tin rằng họ đã cẩn trọng loại bỏ các đánh giá mâu thuẫn bên trong nội bộ AMAN liên quan đến những dự tính quân sự của Ai Cập và Syria.

24 tiếng trước khi cuộc chiến diễn ra, Bandman vẫn rất tin tưởng Israel sẽ an toàn. Ông ta mô tả những đợt di chuyển xe bọc thép và vũ khí hạng nặng diện rộng của Ai Cập là "các hoạt động thông thường". Trong khi đó, Zeira đang gặp Thủ tướng Golda Meir để giải thích vì sao Xô Viết đang thực hiện một đợt sơ tán khẩn cấp khỏi Syria và Ai Cập. Zeira đưa ra ba giải thích rối rắm: ông nói rằng những người Xô Viết có thể đang nghi ngờ

https://thuviensach.vn

khả năng Israel chuẩn bị tấn công Ai Cập và Syria, hoặc có thể họ đang tưởng tượng rằng Ai Cập và Syria đang có dự định tấn công Israel, hoặc là đang có một khủng hoảng trong quan hệ giữa Xô Viết-Ai Cập và Xô Viết-Syria. Sau đó Zeira đơn thuần chỉ quay ngược lại đánh giá ban đầu của ông ta. "Thậm chí nếu những người Xô Viết nghĩ rằng Ai Cập và Syria chuẩn bị tấn công," ông nói với Mier, "đó chỉ là bởi vì họ không hiểu những người Ả Rập đủ rõ". Sự tự tin của ông ta đã dẫn đến một phân tích chắp vá. Thực tế, những người Nga đã nhận được cảnh báo.

Nhu cầu tìm kiếm sự chắc chắn của Zeira thậm chí còn rõ ràng hơn trong một phát biểu của ông ta trước những thành viên Knesset (Nghị viện) vài tháng trước đó. Zeira giữ chức giám đốc Cục Tình báo Quân đội (DMI) đã mô tả vai trò của mình đầy kinh ngạc như sau:

> *Tổng Tham mưu trưởng Lực lượng Phòng vệ Israel phải đưa ra các quyết định và các quyết định phải rõ ràng. Hỗ trợ tốt nhất mà DMI có thể mang lại – nếu khả dĩ một cách khách quan – là cung cấp một ước tính rõ ràng và sắc sảo nhất có thể. Đúng là ước tính càng rõ ràng và càng sắc sảo, còn nếu có một sai lầm, đó là một sai lầm rõ ràng và sắc sảo – nhưng đây là rủi ro của DMI.*

Zeira hiển nhiên cảm thấy rằng vai trò của một chuyên gia phân tích tình báo là sàng lọc tất cả những thông tin không rõ ràng trước khi tóm tắt lại cho lãnh đạo cao hơn. Chắc chắn ông ta đã thừa nhận điều đó có nghĩa là chuyên viên phân tích hoặc hoàn toàn đúng hoặc hoàn toàn sai, nhưng ít nhất phải có "sự chính xác". Ngược lại, người kế nhiệm của Zeira nổi tiếng luôn cân nhắc các ý kiến khác nhau. Khi báo cáo lên cấp cao hơn, ông ta trình bày phân tích riêng của mình bên cạnh các quan điểm trái ngược khác. Với cuộc chiến Yom Kippur, các phân tích xác quyết của Zeira và Bandman đã mang lại hậu quả rất lớn. Israel thiệt hại 2.000 lính, phần lớn trong những ngày đầu của cuộc chiến.

Chiến tranh không chỉ là tình huống duy nhất trong đó nhu cầu kết thúc vấn đề cao có thể gây chết người. Trong những cuộc thương lượng kinh doanh, các bên thường phải xử lý những tình huống thiếu thông tin hoặc mâu thuẫn. Khi các đàm phán viên quá chăm chú vào một dữ kiện, nếu quá mong mỏi tìm ra những đáp án, họ thường sẽ mắc sai lầm. Một phạm vi rộng các nghiên cứu cho thấy việc thương lượng một thương vụ thành công đòi hỏi những người tham gia phải xử lý được các thông điệp rối rắm và mâu thuẫn mà không quá cảm xúc, giả định quá nhiều hay cố chấp bám lấy một mẫu thông tin nào đó. Cùng lúc đó, cảm giác áp lực hay bị đe dọa khiến sự bất định trở nên khó chịu hơn. Thương lượng đòi hỏi phải xử lý sự mơ hồ; những tình huống khủng hoảng làm gia tăng nhu cầu kết thúc vấn đề. Sau đó, hãy tưởng tượng các thách thức của việc thương lượng giữa một cuộc khủng hoảng.

***

Trong lần đầu tiên chúng tôi trò chuyện năm 2012, Gary Noesner nói: "Khi nghe thấy tiếng súng, hầu hết mọi người cho rằng ai đó đang bị giết." Tôi đã hỏi Noesner, cựu đàm phán viên con tin của FBI về vụ thương lượng lớn đầu tiên của anh vào tháng 10 năm 1982.

https://thuviensach.vn

Nói chính xác, vấn đề bắt đầu vào 10 giờ 40 phút tối ngày 7 tháng 10 khi một người đàn ông có tên "W. Rodriguez" trong danh sách hành khách của hãng Amtrak đáp chuyến tàu Silver Star đi New York ở ga Jacksonville, Florida. Anh này đặt một buồng ngủ hạng nhất cho mình, người chị Maria, đứa con gái gần bốn tuổi Julie và đứa con trai chín tháng tuổi Juan. Tên thật của Rodriguez là Mario Villabona. Hắn là một tay buôn ma túy 29 tuổi người Colombia.

Vào thứ Sáu ngày 8 tháng 10, những hành khách ở giường kế bên thức giấc vì Mario và Maria cãi nhau ầm ĩ bằng tiếng Tây Ban Nha. Sau đó, họ nghe thấy tiếng súng. Người soát vé báo cáo sự việc lên cảnh sát và cảnh sát chờ sẵn khi tàu cập bến ở Raleigh, Bắc Carolina. Những nhân viên cảnh sát sơ tán các hành khách, tháo toa tàu có Mario, Maria và những đứa trẻ ra, di chuyển nó đến một đường ray bên lề. Cảnh sát sử dụng loa để nói chuyện với Mario nhưng hắn không trả lời. Một sĩ quan cảnh sát đã lén gắn một micro và loa vào toa tàu để đối thoại với tay súng. Khoảng hơn 12 giờ trưa, những nhân viên cảnh sát nghe thấy thêm nhiều tiếng súng. Một tiếng súng khác vào 8 giờ tối và hai tiếng súng nữa vào lúc 11 giờ 37 phút sáng ngày hôm sau.

Noesner đã nhận được cú điện thoại từ giảng viên thương lượng của mình ở Quantico. Lực lượng hành pháp địa phương cần một đàm phán viên nói tiếng Tây Ban Nha. Suy nghĩ đầu tiên của Noesner là Ray Arras, một đàm phán viên vừa tốt nghiệp khóa huấn luyện đàm phán con tin của FBI. Do đó Noesner và Arras cùng nhau bay từ Virginia đến Raleigh. Cả hai đến nhà ga vào khoảng 6 giờ tối ngày thứ Bảy, ngay lúc Mario bắn hai phát súng xuyên qua cánh cửa của toa tàu. Từ thiết bị nghe trộm, cảnh sát trưởng địa phương đoán rằng Maria đã chết. Trước đó, họ biết rằng Mario đã từng chịu án ở ba nhà tù Hoa Kỳ trước khi được tha, với điều kiện phải quay trở về Colombia. Hồ sơ còn cho thấy hắn có một tính khí rất hiểm ác.

Liệu các sĩ quan có nên án binh bất động? Hay họ nên tấn công toa tàu? Hay họ chỉ đơn giản là chờ đợi? Liệu Mario có bắn những con tin không? Họ không có đủ thông tin. Arras nói bằng tiếng Tây Ban Nha qua hệ thống loa "Tôi là Ray. Tôi tới đây để giúp anh. Những đứa trẻ thế nào?" Không có hồi đáp. Khi mặt trời mọc vào sáng hôm sau, một mùi hôi thối phảng phất xác nhận rằng chị của Mario thực sự đã chết bên trong toa tàu.

Những người đang cố gắng giải quyết cuộc khủng hoảng không có thông tin rõ ràng. Chẳng có động lực rõ ràng nào – Mario chắc hẳn đã bắn chết chị mình trong cơn nóng giận. Không thể biết được hắn sẽ làm gì tiếp theo. Từ việc quan sát những loạt đạn được bắn ra rất nhanh, lực lượng hành pháp đoán rằng hắn có một khẩu súng máy. Với một đứa trẻ và một em bé sơ sinh trong xe, cuộc đột kích sẽ quá rủi ro. Toa xe Amtrak được làm bằng thép cỡ nặng, và các cửa sổ chống đạn rất hiệu quả. Biện pháp tốt nhất là kiên nhẫn dụ Mario ra ngoài, tuy nhiên rủi ro những đứa trẻ sẽ chết vì mất nước đang ngày càng cao. Arras nhấn mạnh nhu cầu cần phải kết thúc vụ vây hãm một cách an toàn và tầm quan trọng của việc cung cấp thực phẩm và nước cho lũ trẻ.

Dần dần, Mario bắt đầu cởi mở hơn với Ray Arras. Hắn nói với Arras rằng đứa trẻ sơ sinh đã chết đêm qua. "Tôi thức dậy sáng nay, nó đã xanh ngắt và cứng đơ." Trong điện thoại, Arras và Noesner có thể nghe thấy tiếng đứa bé gái đang kêu đau bụng.

Arras hỏi: "Anh có sẵn sàng gặp tôi ở cửa sổ và đưa Julie cho tôi không? Tôi sẽ không

https://thuviensach.vn

mang theo vũ khí." Trước khi Noesner kịp ngăn lại, Arras đi đến toa tàu và bắt tay Mario để thể hiện thiện chí, và Mario trao đứa bé gái cho anh. Arras đã cứu sống bé gái. Anh đã thương lượng trong hơn 30 giờ liền. Ngày hôm sau, với sự giúp đỡ của cựu luật sư của Mario, hắn đầu hàng trong hòa bình.

Noesner nói với tôi: "Các phòng cảnh sát khác nhau có những góc nhìn khác nhau. Nhưng khi tôi tích cực tham gia vào vụ việc này, có những sĩ quan thiên về chiến thuật sẽ đưa ra các kết luận theo bản năng sau khi nghe thấy tiếng súng. Súng bắn ra, theo đó, bạn phải ngừng hành động giết chóc lại... Và sau đó bạn dừng lại một phút và nói, chờ chút đã, có thể đó là một vụ tai nạn, hay kẻ đó bắn lên trần vì tức giận. Có thể đó là phát súng cảnh báo. Chúng ta không biết nó là gì. Chúng ta không có đủ thông tin để hành động, việc hành động có thể dẫn đến những kết quả thậm chí còn nguy hiểm hơn." Noesner nhớ lại thách thức với Mario Villabona và chiến công của Arras trong cuốn hồi ký Stalling for time (tạm dịch: Trì hoãn chờ thời cơ) của mình. Ông mô tả đó là một trong những hành động dũng cảm nhất ông từng thấy ở một nhân viên FBI.

Năm 2003, Noesner rời khỏi FBI sau 30 năm phục vụ, bao gồm 23 năm trong vai trò một đàm phán viên con tin. Trong thập kỷ cuối cùng làm việc, ông là đàm phán viên trưởng của FBI. Xuyên suốt sự nghiệp của mình, ông đã tham gia vào hơn 100 vụ bắt cóc quốc tế có liên quan đến các công dân Hoa Kỳ. Ông đã thẩm vấn những tên khủng bố, thương lượng với không tặc, kết thúc một cuộc vây hãm xuất phát từ một cuộc nổi loạn trong nhà tù, nói chuyện với những phần tử tách ly phe cánh hữu, và thậm chí còn giúp giải quyết các khủng hoảng ngoại giao quốc tế. Bên cạnh đó, ông thay đổi phương pháp đào tạo các đàm phán viên của FBI, khuyến khích cục đàm phán kết hợp các kỹ thuật lắng nghe chủ động được sử dụng bởi các chuyên gia trị liệu. Ông biết cách nói chuyện với những kẻ đang tuyệt vọng để cứu sống nhiều mạng người.

Noesner không phải là một người thiếu quyết đoán hay quá khắt khe. Chương đầu tiên trong cuốn hồi ký của ông nói về việc ông đã thuyết phục thành công một kẻ bắt con tin di chuyển ra một cánh đồng thoáng để một tay lính bắn tỉa có thể hạ gục gã này. Khi tình hình trở nên vô vọng, Noesner không cảm thấy nôn nao phải hành động nhanh chóng và có tính kết thúc. Trong các tình huống mập mờ hơn, ông tin tưởng vào chiến lược trì hoãn càng lâu càng tốt để mang lại lợi thế cho bản thân và cân nhắc cẩn thận các rủi ro. Những vụ thương lượng thành công thường đòi hỏi sự kiên nhẫn cao độ, loại kiên nhẫn mà ông và Arras đã thể hiện với Mario.

Ông nói với tôi rằng các đàm phán viên hiệu quả ít nhất có cùng một điểm chung: "Tất cả đều là những người có thể thong dong khá hiệu quả trong những vùng xám, trong sự bất định hay mơ hồ của cuộc sống."

Không phải tất cả những người rơi vào tình huống bắt giữ con tin đều có khả năng kiềm chế như vậy. Hãy cân nhắc trường hợp diễn ra vào tháng 7 năm 1993 của Joel Souza. Người đàn ông này chĩa súng vào hai đứa con của mình ở Antioch, California và rút vào căn phòng ngủ trên lầu căn nhà nơi ông ta đã từng chung sống với người vợ ghẻ lạnh của mình. Một đàm phán viên con tin được đào tạo chuyên nghiệp, sĩ quan Michael Schneider, nói chuyện với Souza nhiều giờ liền. Schneider thậm chí còn thuyết phục được Souza hạ bốn nòng súng trường khỏi cửa sổ. Viên sĩ quan này yêu cầu ông ta cởi áo ra khi đầu hàng để đội SWAT bên ngoài biết rằng ông không mang vũ khí trong người. Sau

https://thuviensach.vn

khoảng năm giờ bao vây, cảnh sát trưởng đến hiện trường. Souza nói với Schneider rằng họ đã thiết lập một giới hạn thời gian. Schneider thuyết phục Souza từ bỏ suy nghĩ đó và cảnh sát trưởng cho viên sĩ quan này thêm bốn giờ nữa trước khi đưa ra một hạn chót.

Cảnh sát trưởng nói: "Tôi quá mệt với thứ vớ vẩn này rồi. Cho anh ta thêm 10 phút nữa – sau đó chúng ta xông vào." Chín phút sau, Souza giết hai đứa trẻ và tự sát. Anh ta không mặc áo. Noesner đã thuật lại chi tiết trong cuốn Stalling for time về vụ việc này:

Dù kỳ lạ, nhưng cảnh sát trưởng và Joel Souza có thể có nhiều điểm chung hơn so với hình dung của ông ta. Tâm lý của các sĩ quan hành pháp truyền thống thường bao gồm xu hướng mang tính kiểm soát kinh điển, dù rằng họ có thể không nhận ra nó.

Noesner nói rằng các đàm phán viên khủng hoảng đôi khi phải thực hiện nhiều cuộc thương lượng cùng một lúc. Tất nhiên, họ phải thương lượng với kẻ giữ con tin. Nhưng đôi khi họ cũng phải thuyết phục các sĩ quan đồng sự của mình kiên nhẫn hơn và đặt nhiều niềm tin hơn vào những cuộc thương lượng:

Nội dung trang trình chiếu đầu tiên trong khóa học thương lượng mà tôi giảng dạy nhiều năm qua là về khả năng kiểm soát bản thân. Nếu không thể kiểm soát cảm xúc của bản thân, làm sao bạn có thể kiểm soát cảm xúc của ai đó? Kiểm soát bản thân không chỉ áp dụng cho bạn trong vai trò một đàm phán viên, mà nó còn ảnh hưởng đến các sĩ quan chỉ huy, trưởng đội SWAT và tất cả mọi người. Nếu cho phép phản ứng cảm xúc dẫn dắt hành vi, nhiều khả năng những người này sẽ không đưa ra quyết định tốt nhất có thể. Tôi không nói rằng các đàm phán viên không được có cảm xúc. Nhưng chúng ta cần cố gắng đưa ra quyết định dựa trên kết quả mà chúng ta muốn, thay vì những cảm xúc chúng ta có về nó.

Năng lực giữ cái đầu lạnh của Noesner trong khủng hoảng khiến ông trở nên khác biệt. Năng lực đó cũng chính là thứ đã được kiểm chứng đầy đau đớn khi ông đến Texas vào ngày cuối cùng của tháng 2 năm 1993, và nhấc điện thoại lên nói chuyện với David Koresh.

"Chào David. Tôi là Gary. Tôi mới đến đây, và tôi muốn bảo đảm rằng anh và gia đình anh có thể thoát khỏi tình cảnh này một cách an toàn."

Koresh nói với ông: "Phải rồi, chúng tôi không sẵn sàng ra ngoài đâu."

***

Vào ngày mà AFT có cuộc đấu súng chết người đầu tiên với những người Davidians, Noesner nhận được một tin nhắn khi đang rời khỏi cửa hàng kim khí địa phương ở Virginia. Sếp của ông yêu cầu ông đến phi trường. Hai máy bay FBI đã đợi ngoài đường băng. Chiếc máy bay có cánh quạt nhỏ và chậm hơn dành cho ông. Chiếc máy bay lớn và cao cấp hơn đang đợi các thành viên FBI và ATF khác, bao gồm Dick Rogers, người đứng đầu Đội Cứu hộ Con tin (HRT) ưu tú của FBI.

Biệt danh của Rogers là "Trung sĩ Khắt khe". Mái tóc đỏ, chiếc cằm tròn và thân hình

https://thuviensach.vn

vạm vỡ của Rogers rất phù hợp với biệt danh này. Chỉ vài tháng trước, Rogers đã ra lệnh bắn trong một vụ vây hãm chết người ở Ruby Ridge, phía bắc Idaho. Một người đàn ông tên là Randy Weaver, cựu nhân viên nhà máy lên kế hoạch thoát khỏi thế giới đầy nhiễu nhương này, đã chuyển gia đình mình đến một vùng đất hẻo lánh. Weaver từng tham gia một cuộc họp của tổ chức Aryan Nations. Và vào năm 1989, ông ta bán hai khẩu súng săn nòng ngắn cho một người cung cấp tin tức của ATF. Bị buộc tội nhưng ông ta không đến dự phiên tòa. Đến cuối mùa hè năm 1992, Sở Cảnh sát Tư pháp Hoa Kỳ đã quyết định bắt bằng được Weaver ở gần ngôi nhà gỗ tại Ruby Ridge của ông ta, và sáu viên cảnh sát đã tiến vào khu rừng với những khẩu súng trường M16. Một cuộc đấu súng nổ ra. Cậu con trai 14 tuổi của Weaver và phó cảnh sát trưởng bị bắn chết.

Khi Rogers đến, Weaver đã đưa con tin bắt được vào trong căn nhà của mình. Rogers gửi các thiện xạ HRT đến để tìm vị trí ngắm bắn thuận lợi. Khi nhìn lại vụ việc này, Bộ Tư pháp tuyên bố rằng Rogers về căn bản đã "ra lệnh cho những tay bắn tỉa rằng trước khi có tuyên bố đầu hàng, họ có thể và nên bắn tất cả những người đàn ông trưởng thành có vũ khí nào xuất hiện bên ngoài túp lều". Lệnh bắn đó sau này bị chỉ trích là đi ngược với hiến pháp. Khi nghe thấy tiếng máy bay trực thăng của FBI, Weaver bước ra ngoài và một tay bắn tỉa bắn phát súng, làm bị thương Weaver và giết chết vợ ông ta khi bà ta đang bế đứa con gái 10 tháng tuổi.

Hướng về Texas, chiếc máy bay nhỏ hơn của Noesner không thể bay một mạch đến đích mà phải dừng lại tiếp nhiên liệu ở Little Rock. Ai đó ở trên rõ ràng cảm thấy rằng Rogers, giám đốc HRT, phải có mặt ở hiện trường ngay lập tức, nhưng Noesner, trưởng đội đàm phán, thì không. Khoảng 10 giờ tối, Noesner đến một phi trường trước đó từng là căn cứ không quân bên ngoài Waco; căn cứ này hoạt động như sở chỉ huy của nhóm. Chen lấn để đi qua một nhóm các chuyên viên kỹ thuật đang lắp ráp những chiếc máy tính và đường dây điện thoại, Noesner gặp Jeff Jamar, đặc vụ phụ trách văn phòng FBI ở San Antonio và là sĩ quan chỉ huy hiện trường của FBI. Cao khoảng sáu feet tư, Noesner mô tả Jamar có bề ngoài như "một cầu thủ bóng đá chuyên nghiệp trong ngày ra quân thi đấu".

Một điểm cân nhắc quan trọng là cách đội đàm phán phối hợp với Rogers và đơn vị chiến thuật. Khi Noesner hỏi về điều này, Jamar nói rằng chính ông ta sẽ làm việc trực tiếp với Rogers. Đi ngược lại với quy trình tiêu chuẩn, các liên lạc với sĩ quan chỉ huy đội chiến thuật phải đi qua Jamar. Thông thường, các đơn vị chiến thuật và đội đàm phán thường hội kiến trực tiếp.

Noesner và Jamar đang ở cách Mount Carmel khoảng tám dặm. Rogers cùng vài đơn vị chiến thuật đợi ngay bên ngoài khu phức hợp ở trạm chỉ huy tiền tuyến. Khi Noesner đến sở chỉ huy, ATF vẫn chịu trách nhiệm chính vì FBI đang chờ lệnh chuyển quyền chính thức từ Washington. Được dẫn đến nơi trông như trại lính thời Thế chiến II, Noesner bắt gặp khoảng một tá nhân viên ATF và những người khác trông rất phờ phạc, bên cạnh đó là Jim Cavanaugh, giám sát viên của ATF, người đã nói chuyện điện thoại với Koresh hàng giờ liền sau vụ đấu súng.

Một trong những vấn đề căng thẳng nhất mà Noesner gặp phải là hai số điện thoại bên trong Mount Carmel không được bảo đảm để ngăn những cuộc điện thoại gọi đi ngoài mong đợi. Koresh và những người bên trong vẫn có thể gọi cho bất kỳ ai. Các tổ chức báo

https://thuviensach.vn

chí bao gồm A Current Affair và CNN, đang thực hiện các cuộc phỏng vấn, làm gián đoạn quá trình đàm phán. Koresh gọi cho mẹ mình để chào tạm biệt, một hành động mà Noesner chắc chắn muốn ngăn cản. Nhưng không phải chỉ có tin xấu. Sau khi các đàm phán viên sắp xếp để một trạm truyền thanh thuật lại một đoạn trong Kinh Thánh, Koresh cho phép bốn đứa trẻ ra ngoài.

Cavanaugh gọi cho Koresh, giới thiệu Noesner và chuyển điện thoại cho ông này. Koresh đã bị thương trong đợt đấu súng và nghe có vẻ mệt mỏi. Cả đêm đầu tiên, cứ vài tiếng đồng hồ, Noesner và Koresh lại nói chuyện điện thoại với nhau. Noesner nhấn mạnh rằng không cần phải đổ thêm nhiều máu nữa và điều quan trọng là sự an toàn của lũ trẻ. Những bản sao chép cuộc điện thoại của FBI cho thấy Noesner đang cố khai thác thông tin:

Koresh: Anh sẽ biết khi anh đón tất cả chúng.

Noesner: Được rồi.

Koresh: Có rất nhiều, được chưa?

Noesner: Ồ, vậy à? Chúng có cần trợ giúp gì đặc biệt không – ý tôi là liệu tất cả chúng đã đủ lớn để tự đi chưa hay...

Koresh: Không, có vài đứa trẻ sơ sinh.

Noesner: Sơ sinh, được rồi.

Trong những giờ đầu của cuộc vây hãm, Noesner cũng nói chuyện với Steve Schneider, một thành viên Branch Davidians, người sẽ đóng vai trò người phát ngôn và trung gian cho Koresh trong suốt cuộc vây hãm. Schneider nói với Noesner rằng những người bên trong Mount Carmel đã thấy một chiếc "xe tăng quân đội" hay "những chiếc xe bọc thép" và lo lắng về sự leo thang. Anh ta hỏi: "Nó sẽ trở thành cái gì, Thế chiến III à?"

Noesner nói với ông ta: "Không, đừng hiểu sai ý nghĩa của những thứ đó. Đó là cách chính phủ phản ứng với những chuyện như thế này..."

Schneider nhắc đến vụ Ruby Ridge: "Tôi nhớ mình đã từng đọc câu chuyện về Weaver và nhiều câu chuyện khác..."

"Phải, phải."

"Hồi đó..."

"Đúng rồi."

"Hồi đó, anh biết mà, nó đã hoàn toàn làm thay đổi cuộc sống của một người", Schneider nói.

"Phải rồi."

https://thuviensach.vn

“Tôi biết rất nhiều người liên quan chỉ là những người làm công việc của mình mà không hiểu, và…”

“Nhưng, nhưng anh phải biết… trong vụ Weaver,” Noesner nói, “từ giây phút bắt đầu đàm phán, chẳng còn tiếng súng nào nữa và chẳng có ai bị thương sau thời điểm đó… Một khi chúng ta đã bắt đầu nói chuyện, nó sẽ ra kết quả tốt nhất có thể, nghĩa là chẳng có ai phải mất mạng nữa.”

Tính mỉa mai của đoạn đối thoại này khơi ra một câu chuyện đáng kinh ngạc về những gì thực sự đã diễn ra ở Mount Carmel. Vào sáng ngày 1 tháng 3, các cuộc thương lượng đã giúp giải thoát tám đứa trẻ. Những đàm phán viên đã bắt đầu có được sự tin tưởng của Koresh, nhưng đơn vị chiến thuật dường như đang hành động theo những mục đích trái ngược. Tất nhiên, Schneider có thể đã không biết rằng Rogers, người đã làm hỏng mọi thứ ở Ruby Ridge, đang ở trạm chỉ huy tiền tuyến chỉ vài mét cách khu phức hợp vào thời điểm đó.

Noesner vạch ra kế hoạch cứu nhiều người ra khỏi khu phức hợp nhất có thể. Qua vài tuần, ông không còn là một đàm phán viên qua điện thoại nữa mà trở thành một điều phối viên để bảo đảm rằng cả hai đội đàm phán đều được điều phối hiệu quả. Có nghĩa là hơn 16 giờ làm việc mỗi ngày. Hai đội đàm phán với năm thành viên mỗi đội đã làm việc thay ca nhau với mỗi ca kéo dài 12 giờ. Bên cạnh một đàm phán viên nghe điện thoại, sẽ có một “huấn luyện viên” lắng nghe cú điện thoại đó và chuyển các ghi chú theo yêu cầu. Một thành viên thứ ba của nhóm vận hành hệ thống điện thoại và máy thu âm. Một thành viên thứ tư ghi lại các điểm thảo luận chính. Bên cạnh nhóm cốt lõi này và một đàm phán viên thứ năm (một trưởng ca), chỉ có Noesner được phép vào căn phòng trong khi những cuộc thương lượng trực tiếp đang diễn ra. Một chiếc loa tiếp âm các đoạn hội thoại với Mount Carmel nối sang căn phòng kế bên, nơi phần còn lại của nhóm đàm phán viên và những người khác có thể lắng nghe. Sau mỗi ca, hai nhóm tóm tắt lại tình hình và chuẩn bị cho cú điện thoại tiếp theo.

Vào tối ngày 1 tháng 3, ngày thứ hai của cuộc vây hãm, Koresh đã thả thêm bốn đứa trẻ. Những đứa trẻ được dẫn đến gặp các đàm phán viên, những người sau đó sẽ gọi cho cha mẹ chúng vẫn còn ở bên trong khu phức hợp và xác nhận rằng những đứa trẻ đã an toàn và đang được đối xử tốt. Vào trưa ngày 2 tháng 3, những cuộc thương lượng đã giúp giải thoát 18 đứa trẻ và 2 người lớn. Thậm chí còn hứa hẹn hơn khi Koresh nói rằng ông ta sẽ đầu hàng nếu được cho phép phát sóng một thông điệp về “Cuốn sách Khải Huyền” trên toàn quốc. Các đàm phán viên yêu cầu thu băng lại thông điệp để họ có thể nghe qua nó trước. Vào 1 giờ 32 phút chiều, kênh Christian Broadcasting Network cuối cùng đã phát sóng thông điệp này. Trong khoảnh khắc dường như là thời điểm cột mốc của vụ vây hãm, những người Davidians chuẩn bị đầu hàng trong hòa bình. Những chiếc xe buýt đến ngay trước Mount Carmel. Koresh chuẩn bị được các tín hữu Davidians khiêng ra trên một chiếc cáng, và Schneider sẽ vẫn tiếp tục trao đổi qua điện thoại với các đàm phán viên để bảo đảm toàn bộ quá trình diễn ra trơn tru. Đội HRT đã chuẩn bị sẵn.

Schneider nói với đàm phán viên qua điện thoại “Tất cả mọi người đã xếp hàng cùng những đồ đạc của mình, sẵn sàng ra ngoài.” Nhưng HRT báo cáo lại rằng chẳng có gì xảy ra. Không ai đi ra. Schneider nói Koresh muốn giảng bài thuyết pháp cuối cùng trước khi họ ra ngoài. Tất cả mọi người đều chờ đợi trong kiên nhẫn, hy vọng rằng Koresh sẽ thực

https://thuviensach.vn

hiện lời hứa của mình. Vào khoảng 6 giờ tối, Schneider nói với những đàm phán viên rằng Koresh đã đổi ý. Chúa đã nói chuyện với ông ta và yêu cầu ông ta không rời khỏi khu phức hợp.

Noesner đã quen thương lượng với đủ loại người, và ông biết rằng không nên phản ứng thái quá. Những đàm phán viên làm việc để đạt được kết quả cuối cùng. Ông và đội của mình đã đều đặn giải thoát nhiều người ra khỏi Mount Carmel một cách an toàn. Nhưng Noesner cũng biết rằng Rogers và Jamar sẽ không hài lòng với việc Koresh không thực hiện đúng lời hứa đầu hàng. Khi Noesner đến văn phòng Jamar, Rogers đã ở đó. Cả Jamar và Rogers đều trông rất giận dữ khi nghe được tin tức này, như Noesner nhớ lại:

Rogers nói: "Gã hề này đang quậy phá chúng ta. Đây là lúc dạy cho hắn một bài học!"

Tôi nói: "Tôi không nghĩ rằng làm vậy sẽ giúp chúng ta đạt mục đích. Chuyện Koresh có đang quậy phá chúng ta hay không không quan trọng. Cái chính là chúng ta đang đưa mọi người ra khỏi đó."

Rogers nói: "Người của tôi có thể tấn công vào và chiếm trọn khu vực đó trong 15 phút."

Jamar nói: "Vẫn còn quá sớm để làm việc đó. Nhưng tôi đồng ý đây là lúc phải dạy cho hắn một bài học."

Những lời cầu xin sự kiên nhẫn của Noesner chẳng được lắng nghe. Ông nói với tôi: "Khi Koresh không thực hiện lời hứa đầu hàng, đội đàm phán viên không bị ảnh hưởng bởi cảm xúc nhiều như những người khác, vì chúng tôi hiểu rằng luôn có khả năng con người không làm những gì họ hứa. Nhưng với sĩ quan chỉ huy hiện trường – tôi ước gì tôi quay được hình ảnh ông ta khi nghe tin tức đó."

Để chứng tỏ quyền lực, Jamar ra lệnh cho những chiếc Bradley tiến vào khu phức hợp. Kể từ thời điểm đó, đội đàm phán và HRT ngày càng mâu thuẫn với nhau. Các đặc vụ HRT dường như không nhận ra chiến lược hiện tại của những đàm phán viên. Noesner đề nghị tóm tắt lại quá trình thương lượng cho các thành viên HRT sau khi kết thúc ca, nhưng Rogers từ chối. Noesner đề nghị ông, Jamar và Rogers có những buổi gặp mặt trực tiếp để điều phối chiến lược. Jamar cảm thấy không cần thiết phải làm vậy.

Vào ngày 3 và 4 tháng 3, thêm hai đứa trẻ khác được thả, và thêm một đứa trẻ nữa ra ngoài vào ngày 5 tháng 3. Để cá nhân hóa bản thân, Noesner và các đàm phán viên chủ chốt từng trao đổi với Koresh đã gửi một đoạn băng ghi hình bản thân họ. Trong đó, mỗi người cầm một tấm ảnh gia đình mình. Vào ngày 8 tháng 3, ngày thứ chín của cuộc vây hãm, Koresh trả lời với đoạn băng riêng của mình, bao gồm cảnh người vợ Rachel và nhiều đứa con của ông ta. Dường như các đàm phán viên lại thu được tiến triển, nhưng cũng chính vào đêm đó, Jamar đã ngắt tất cả đường điện dẫn vào Mount Carmel. Noesner trước đó vừa sắp xếp để chuyển sữa tươi vào khu phức hợp, và Schneider đặt câu hỏi vì sao lại cắt điện. Bây giờ làm sao họ có thể bảo quản sữa? Noesner đến gặp Jamar, người trả lời rằng chẳng có gì thiếu nhất quán trong hành động cắt điện cả.

https://thuviensach.vn

Vào ngày 11 tháng 3, Jamar đến thăm phòng đàm phán để thảo luận về sức mạnh của những chiếc xe tăng M1 Abrams mà FBI đã đặt hàng. Ông ta dường như rất hào hứng rằng những chiếc M1 có thể xuyên thẳng vào Mount Carmel mà không gì cản được. Đội thương lượng hoàn toàn câm nín, nhưng mô hình quá dễ đoán đã được thiết lập. Các đàm phán viên sẽ xây dựng quan hệ và xoay xở để nhiều người có thể ra ngoài an toàn, trong khi các đồng nghiệp của họ sẽ phá hỏng kế hoạch đó. Rogers chĩa những chiếc đèn công suất cao vào khu phức hợp. Những âm thanh lạ lùng phát ra từ những chiếc loa: Những con thỏ chết, Thánh ca Tây Tạng và bài These boots are made for walking (tạm dịch: Những đôi giày này làm ra để đi bộ) của ca sĩ Nancy Sinatra. Noesner đã phản đối kế hoạch đó, và Jamar bảo đảm rằng ông ta sẽ ngăn nó lại. Nhưng điều đó không diễn ra.

Ánh sáng đèn và âm thanh om sòm được đưa lên bản tin tối hôm đó. Tại sao Jamar không ngừng nó lại? Một đặc vụ khác chịu trách nhiệm hỗ trợ Rogers rõ ràng chẳng có gì khác để làm trong ca trực tối hôm đó ngoài việc quấy nhiễu những người Davidians. Noesner mất thêm nhiều buổi tối trước khi cuối cùng có thể thuyết phục Jamar ngừng trò hề mang tính đối kháng không cần thiết đó.

Bất chấp bị khiêu khích, những người Branch Davidians tiếp tục rời khỏi khu phức hợp. Thêm hai người nữa rời khỏi khu phức hợp vào ngày 19 tháng 3, và bảy người khác vào ngày 21. Cùng hôm đó, HRT thực hiện "chiến dịch dọn dẹp" quanh khu phức hợp, nghiền nát một chiếc Chevy Ranchero đỏ tuyệt đẹp đã tân trang. Những chiến dịch dọn dẹp khác được thực hiện sau đó. Schneider hỏi đội đàm phán của Noesner vì sao xảy ra chuyện này, trong khi những người Davidians đã hợp tác đầy tín nhiệm với ông ta. Đội đàm phán không thể trả lời thỏa đáng.

Vào ngày 25 tháng 3, sau 26 ngày, Noesner được xoay vòng khỏi vị trí trưởng nhóm đàm phán. Không còn người Davidians nào rời khỏi Mount Carmel sau khi ông đi.

***

F. Scott Fitzgerald từng viết: "Bài kiểm tra trí thông minh thượng thặng là năng lực giữ hai ý tưởng đối lập trong đầu cùng lúc, mà vẫn có thể suy nghĩ". Như Noesner đã nhận ra, David Koresh có hai suy nghĩ về việc đầu hàng. Nhưng phát biểu của Fitzgerald nhấn mạnh thất bại của Dick Rogers và Jeff Jamar.

Vụ vây hãm Waco trở thành một thảm họa khi Koresh hứa đầu hàng nhưng không thực hiện. Kể từ thời điểm đó, Rogers và Jamar quyết định không thể tin Koresh. Khi phải đối đầu với một hình thức đặc biệt của sự mơ hồ – mâu thuẫn tư tưởng – hai người họ đã chốt hiện tượng này vào một lý giải dễ tìm thấy nhất, nghĩa là Koresh đang đùa cợt với họ. Cũng như Zeira và Bandman của Israel đã phủ nhận những chứng cứ đối lập quan trọng cho đến khi cuộc chiến Yom Kippur nổ ra, Rogers và Jamar đã gạt phăng sự bất ổn trong dự định của Koresh. Noesner biết rằng Koresh vừa muốn rời khỏi khu phức hợp nhưng cũng muốn ở lại. Chuyên gia đàm phán này không cố định hóa động lực hay niềm tin của Koresh, và nói suy nghĩ này trực tiếp với Koresh: "David à, tôi sẽ không giả vờ rằng mình biết tất cả mọi thứ trong đầu anh đâu." Noesner biết rằng các kế hoạch của Koresh sẽ thay đổi liên tục, trong khi Rogers và Jamar lại chốt vấn đề dựa trên một hiện tượng duy nhất. Họ chọn một khoảnh khắc thoáng qua và khăng khăng coi một dự định bất ổn và khả biến là thứ gì đó ổn định, ẩn giấu bên dưới. Chẳng có đáp án nào rõ rệt cho

https://thuviensach.vn

câu hỏi Koresh muốn gì. Cũng như rất nhiều những kẻ bắt giữ con tin, ông ta đã rơi vào tình huống không biết làm sao để thoát ra.

Noesner nói với tôi: "Theo kinh nghiệm của tôi, phần lớn trường hợp là vậy, mọi người rối trí và mâu thuẫn. Một phần muốn chết, một phần muốn sống. Một phần muốn đầu hàng, một phần không muốn đầu hàng. Và cái tôi thấy các sĩ quan cảnh sát và quân đội có xu hướng quy chụp rằng 'đây là một kẻ xấu, và do đó tất cả mọi thứ họ làm, tất cả mọi thứ họ nói là xấu và không đáng tin'. Họ luôn cho rằng người đó có một mục đích nhất định và có suy nghĩ quỷ quái trong đầu."

Roger và Jamar cảm thấy Koresh thay đổi lời hứa đầu hàng vì ông ta đang cố ý "chơi đùa" với họ. Tuy nhiên, thực tế khó thấy hơn so với những gì hai đặc vụ FBI suy nghĩ. Rốt cuộc, những người Davidians đã chuẩn bị để ra ngoài, và thậm chí Steve Schneider dường như cũng tin rằng Koresh đang chuẩn bị đầu hàng.

Noesner không bao giờ nói rằng Rogers và Jamar muốn thấy ai đó bị thương hay có xu hướng trả thù. Ông không tin vào điều đó. Ông chỉ nghĩ rằng hai người này nhìn thế giới quá đơn giản – rằng họ là những người "trắng đen rõ ràng". Họ không biết cách xử lý sự mơ hồ. Hóa ra, mâu thuẫn tư tưởng tạo ra một hình thái bất hòa về nhận thức và những cạm bẫy tương tự. Các thí nghiệm nghiên cứu trực tiếp hiện tượng mâu thuẫn tư tưởng gần đây cho thấy, các đối tượng bị buộc phải suy nghĩ về những quan điểm mâu thuẫn thể hiện những hành vi tương tự như chúng ta đã thấy trong nghiên cứu của Travis Proulx: con người nhận diện nhiều mô hình hơn trong những bức tranh mờ mịt (thậm chí khi không hề tồn tại mô hình nào) và thể hiện niềm tin của họ mãnh liệt hơn.

Các đàm phán viên giỏi đánh giá cao vai trò của mâu thuẫn tư tưởng và có thể cưỡng lại việc rút ra kết luận từ những thông tin mâu thuẫn. Cũng như Noesner, tất cả đều có một phẩm chất của nhân vật nổi tiếng trong thơ ca của John Keats:

> *Tôi từng tự hỏi, phẩm chất gì hình thành Con Người Thành Tựu, đặc biệt trong văn chương và phẩm chất mà Shakespeare sở hữu dồi dào – ý tôi là năng lực tiêu cực, là khi một người có khả năng sống cùng sự bất định, các bí ẩn, nghi ngờ mà không phải theo đuổi một cách bực tức các dữ kiện và lý do.*

Sở hữu "năng lực tiêu cực" có nghĩa là có nhu cầu kết thúc vấn đề thấp, thậm chí trong những tình huống căng thẳng. Việc đó không đồng nghĩa với thiếu quyết đoán. Năng lực tiêu cực chỉ có nghĩa là không cố định hoặc bám vào một khía cạnh của một thực tế phức tạp và đang biến đổi. Nó là một hình thái thận trọng. Như nhà văn Johnathan Shay đã nhấn mạnh trong cuốn Achilles in Vietnam (tạm dịch: Achilles ở Việt Nam), khi thảo luận về những kẻ điên khùng trong trận chiến: "Thận trọng một phần luôn là sự chú ý về nhận thức trước các khả năng khác nhau của một tình huống; khi mọi sự thận trọng biến mất, nhận thức được đơn giản hóa xuống chỉ còn một trọng tâm duy nhất."

Jamar và Rogers không thể đối đầu với những sự bất định vốn có trong tình huống Waco. Khi tóm tắt vụ vây hãm cho Bộ trưởng Bộ Tư pháp mới nhậm chức Janet Reno, cả hai cũng mắc sai lầm tương tự như khi Thiếu tướng Zeira báo cáo cho những nhà làm luật của Israel. Họ không trình bày bức tranh lớn, hỗn độn. Họ chỉ trình bày các chứng cứ hỗ

https://thuviensach.vn

trợ những đánh giá dựa trên nhìn nhận cá nhân của mình. Jamar dẫn theo Rogers đến buổi họp tóm tắt vụ việc, nhưng chẳng dẫn theo ai trong đội đàm phán. Phần trình bày của họ nhấn mạnh vào những buộc tội liên quan đến lạm dụng tình dục (thậm chí dù chẳng có chứng cứ nào cho thấy có những hành động lạm dụng đang diễn ra) và nhu cầu cấp thiết phải hành động ngay.

Chỉ thấy một mặt của bức tranh, Reno thông qua kế hoạch sử dụng khí ga. Noesner nói về vụ Waco: "Có thể thất vọng lớn nhất của tôi là không thể thuyết phục được các lãnh đạo." Thậm chí dù cuộc thương lượng đã phát huy hiệu quả, nhưng việc đó cũng không đủ.

Sau sự kiện này, Chính phủ Hoa Kỳ cố gắng rút kinh nghiệm từ thất bại Waco. Cựu nghị sĩ bang Missouri Johan Danforth cuối cùng được bổ nhiệm để điều tra về nguyên nhân vụ cháy đã bao phủ khu phức hợp. Báo cáo của ông ta cuối cùng làm rõ các hành vi sai trái của chính phủ. Rogers bị mất chức giám đốc HRT. Ông ta tuyên bố với thái độ không hề ân hận rằng: "Nếu những quả cầu tiên tri phát huy hiệu quả ngày hôm đó thì sẽ chẳng có chuyện phải bơm khí ga vào khu phức hợp." Reno gọi quyết định sử dụng khí ga là một trong những quyết định khó khăn nhất bà từng phải thực hiện nhưng từ chối quy trách nhiệm cho các báo cáo tóm tắt của FBI mà bà đã sử dụng làm cơ sở để ra quyết định. Xuyên suốt sự nghiệp đáng kinh ngạc và lỗi lạc của Noesner, ông luôn thuyết giảng về lợi ích của cách tiếp cận thương lượng kiên nhẫn, phi cảm xúc, một cách tiếp cận mà thậm chí ngày nay vẫn bị đánh giá thấp.

Vào mùa xuân năm 1996, FBI đã có cơ hội chứng tỏ những gì họ học được từ Waco. Một nhóm quân nhân tự phát, điên cuồng được biết đến với tên gọi "Những Người Tự Do" đã đóng một nhóm trại bên ngoài Jordan, Montana. Liên tục khiêu khích cơ quan hành pháp địa phương, Những Người Tự Do tuyên bố rằng Chính phủ Hoa Kỳ chẳng có quyền hành gì với họ. Họ không trả thuế hay xin giấy phép lái xe. Họ quyết định thực hiện những vụ lừa đảo tài chính, gửi thư, ăn cắp đường điện đồng thời đe dọa một thẩm phán liên bang. Khi đài ABC đến để phỏng vấn, Những Người Tự Do rút súng và ăn cắp một chiếc máy quay của phóng viên.

FBI đã có thể dụ hai lãnh đạo của nhóm này là LeRoy Schweitzer và Dan Petersen ra khu vực trống trải và bắt họ. Petersen hét lên trước ống kính của các phóng viên trong phiên tòa xử hắn: "Các anh em hãy xem, khi mọi chuyện xảy ra, sẽ tồi tệ hơn cả Waco!" Gã này đã lầm. Người thay Dick Rogers, Roger Nisley, đã hợp tác rất tốt với đội đàm phán. Những cảnh sát địa phương giúp FBI thiết lập một khu vực cách ly lỏng lẻo. Các đặc vụ FBI tại hiện trường mặc quần áo thường dân chứ không hề trông đầy đe dọa với những trang thiết bị chiến đấu. Như cách Michel Thomas đã làm với lớp học của mình, các đặc vụ giảm áp lực tổng thể xuống. Sử dụng bên trung gian thứ ba, xây dựng lòng tin, thời gian và sự kiên nhẫn, các đặc vụ kết thúc toàn bộ vụ việc sau 80 ngày – cuộc vây hãm dài nhất trong lịch sử Hoa Kỳ – kết quả là Những Người Tự Do đã chịu đầu hàng. Không hề có một phát súng nào.

***

Quản lý cảm giác thôi thúc đầy nguy hiểm nhưng tự nhiên của chúng ta để phá hủy những chứng cứ mập mờ hay phủ nhận những dự định mâu thuẫn tư tưởng là việc không

https://thuviensach.vn

hề dễ dàng. Nhưng điều này khả dĩ. Bước đi đúng đắn đầu tiên là nhận ra mâu thuẫn tư tưởng xảy ra thường xuyên hơn nhiều so với suy nghĩ của hầu hết mọi người. Trong một cuốn sách viết về mâu thuẫn tư tưởng chính trị, nhà tâm lý học Christopher Armitage và Mark Conner đã chỉ ra rằng: "Hầu hết mọi người không cam kết mạnh mẽ với một lý tưởng cụ thể, nghĩa là về nguyên tắc, họ sẵn sàng tiếp nhận các thông điệp ủng hộ các luận điểm đối lập trong bất kỳ vấn đề nào." Áp lực cao có thể khiến việc đối mặt với hiện tượng mâu thuẫn tư tưởng của ai đó trở nên khó chịu hơn, nhưng điều đó không khiến mâu thuẫn tư tưởng ít thực tế hơn. Những người đứng đầu cũng có thể bảo đảm rằng những người có khả năng chịu đựng sự thiếu trật tự kém không phải là người có quyền ra lệnh bắn trong những tình huống khủng hoảng kịch liệt hay kéo dài. Thang điểm nhu cầu kết thúc vấn đề có thể được sử dụng để đánh giá tính cách, để từ đó nhận diện những cá nhân có thể trở nên mong manh nhất trong những tình huống căng thẳng.

Hình thái thận trọng đặc biệt mà Noesner đã minh họa không phải là cách chúng ta thường suy nghĩ về sức mạnh tự kiểm soát bản thân. Nó cũng không liên quan gì đến sự hài lòng mang tính trì hoãn. Chúng ta cũng không thể thực sự nói rằng sự thận trọng này xuất phát từ sự tự tin. Sự tự tin hoàn toàn có thể là một điều xấu trong trường hợp gặp phải những mâu thuẫn mang tính đối kháng. Những người với nhu cầu kết thúc vấn đề cao hơn, như Zeira và Bandman, có xu hướng rất tự tin và hành động với ít nỗi sợ về sự thất bại nhất. Họ cũng là những người ít khả năng hiểu hành vi theo nhiều cách khác nhau hay nhìn nhận các sự việc từ những góc độ khác nhau. Ngoài ra có một điều rất đáng chú ý, đó là nhu cầu kết thúc vấn đề tự tại của một người cũng chẳng có quan hệ gì với IQ. Sự thận trọng trong tình huống bất định là một yếu tố cực kỳ quan trọng trong học tập, và nó hoàn toàn bị các phương pháp đo lường trí tuệ phổ biến bỏ sót. Trong thảo luận về lý thuyết tư duy đóng, tư duy mở liên quan, nhà tâm lý học xã hội Milton Rokeach lưu ý về thiếu sót này. Ông phàn nàn: "Dường như chúng ta đang làm việc với sự thông minh, dù không phải với kiểu thông minh được đo lường bằng những bài kiểm tra trí tuệ hiện tại." Với Rokeach, vấn đề nằm ở những bài kiểm tra IQ.

Ngoài việc thuê thêm nhiều người như Noesner, các tổ chức cũng có thể xây dựng một văn hóa tôn trọng sự mơ hồ. Vào những thời điểm đúng, các tổ chức có thể nhấn mạnh hậu quả của các quyết định tồi. Một bước đi thiết yếu khác có thể được áp dụng rộng rãi hơn cho các trường hợp áp lực cao: khủng hoảng đòi hỏi chúng ta phải hình dung một cách có hệ thống những lý do và hệ quả. Đó là cơ sở của khái niệm "đội đỏ" trong thế giới tình báo. Khi các chuyên gia phân tích của Cục Tình báo Trung ương (CIA) nghĩ rằng họ đã xác định được Osama bin Laden ở Abbottabad, một nhóm phân tích khác được giao nhiệm vụ nghĩ ra tất cả các lý do vì sao đó không phải là nơi ở của Bin Laden. Tuy nhiên, để quá trình này phát huy hiệu quả, các cá nhân phải nghiền ngẫm nó nghiêm túc thay vì chỉ nhìn vào những chuyển động bề mặt.

Đó chính là những gì đã không diễn ra ở Waco. Noesner không bao giờ được tham gia đầy đủ vào quá trình ra quyết định. Và đó là lý do tại sao vào sáng ngày 19 tháng 4, những chiếc xe bọc thép đã đục thủng bức tường ở Trung Tâm Mount Carmel và khí ga được bơm vào khu phức hợp. Đó là lý do những thiết bị thu âm của FBI trong buổi sáng hôm đó ghi lại những trao đổi đáng ngại như sau:

"Pablo, anh đổ nó ra chưa?"

https://thuviensach.vn

“Anh phải chuẩn bị xăng.”

“Xăng phải được tưới khắp nơi mới bắt đầu được.”

“Đưa tôi que diêm.”

“Thắp nó chưa?”

“Hãy để ngọn lửa cháy mãi.”

https://thuviensach.vn

5. Nước Mỹ xét nghiệm thái quá

Khi cần phản kháng lại xung lực

Cuối tháng 6 năm 2004, một người phụ nữ 52 tuổi với mái tóc nâu vàng và cặp kính đã phát hiện mình bị một cái bướu ở phần thân trên. Tên của bà là Trisha Torrey, bà sống ở Baldwinsville, New York và đang điều hành công ty tiếp thị riêng của mình. Cái bướu có kích thước cỡ một quả bóng chơi gôn, cứng nhưng không đau. Bác sĩ của Torrey không thể chắc chắn nó là gì nếu không xét nghiệm. Do đó ông đã giới thiệu bà đến một bác sĩ phẫu thuật, người sẽ lấy mô bướu vào buổi trưa cùng ngày và gửi đi phân tích.

Một tuần trôi qua. Khi vẫn chưa nhận được tin báo về kết quả, Torrey gọi cho bác sĩ phẫu thuật để kiểm tra. Ông ta nói rằng kết quả chưa được trả lại vì nghỉ lễ Quốc khánh kéo dài, phòng xét nghiệm thực hiện phân tích thiếu nhân sự. Do đó Torrey đã phải chờ thêm một tuần nữa cho đến khi bác sĩ phẫu thuật cuối cùng cũng gọi cho bà để thông báo kết quả. Ông ta báo một tin xấu. Rõ ràng bà đã mắc một chứng ung thư rất hiếm gọi là "u lymplo tế bào T dưới da dạng viêm mỡ", tên viết tắt là SPTCL. Mô ung thư này quá hiếm đến nỗi phòng xét nghiệm đã phải yêu cầu một phòng xét nghiệm khác xác nhận kết quả. Vị bác sĩ hứa sẽ sắp xếp một cuộc hẹn với khoa ung thư cho bà sớm nhất có thể. Bà sẽ cần hóa trị.

Torrey gác máy. Như một người sẽ hành động trong những tình huống tuyệt vọng như vậy, bà cố gắng tập trung suy nghĩ về kết quả chẩn đoán. Từ những gì đọc được trên mạng, SPTCL là một án tử. Bác sĩ ung thư của bà, bác sĩ Weiss (không phải tên thật), là một người thẳng thắn và lỗ mãng đến đáng sợ. Ông ta nói nếu không làm hóa trị, bà sẽ không sống được đến cuối năm. Ông để Torrey được chụp CT và xét nghiệm máu. Kết quả âm tính. Dù vậy, ông ta vẫn khẳng định rằng kết quả dương tính từ xét nghiệm phòng trước đó đúng hơn kết quả mới này. Bên cạnh đó, ông ta nói với bà rằng, hồ sơ bệnh lý cho thấy bà bị "bốc hỏa, vã mồ hôi đêm" và đó là hai dấu hiệu của u lymplo. "Nhưng tôi 52 tuổi," bà vặn lại, "ở tuổi 52, phụ nữ sẽ bị bốc hỏa và vã mồ hôi đêm!" Weiss khẳng định với bà rằng những triệu chứng này không liên quan đến tiền mãn kinh.

Ban đầu, bà không kể với nhiều người về kết quả chẩn đoán. Bảo hiểm y tế không trả tất cả chi phí khám và xét nghiệm cần thiết. Hơn nữa, bà cảm thấy rằng kết quả chẩn đoán không hợp lý. Bà thường chơi gôn. Bà cảm thấy hoàn toàn khỏe mạnh. Có phải bà đang phủ nhận sự thật không? Torrey hoãn lịch điều trị vài tuần. Nhưng do dành quá nhiều thời gian để lo lắng khiến cho việc kinh doanh tiếp thị của bà bị ảnh hưởng. Tháng 8 đã đến, và bà phải ra quyết định cuối cùng về việc hóa trị. Vào thời điểm đó, Weiss nghỉ ốm và đồng nghiệp của ông ta, bác sĩ Bateman nhận bàn giao trường hợp của Torrey. Ông ta nhấn mạnh việc bà phải bắt đầu điều trị ngay lập tức.

Vài ngày sau cuộc gặp với Bateman, Torrey đi ăn ngoài với vài đối tác kinh doanh. Bà nhớ lại: "Tôi đã uống rất nhiều." Khi đã chếnh choáng, bà kể về kết quả chẩn đoán và

https://thuviensach.vn

chuyện bà đang tìm kiếm một quan điểm khác. Thật tình cờ, một trong những người cùng ăn tối hôm đó có một người bạn làm bác sĩ khoa ung thư từng chữa trị cho một bệnh nhân mắc chứng SPTCL. (Weiss và Bateman chưa từng chữa trị cho bệnh nhân nào như vậy trước đây.) Đối tác của Torrey giúp bà đặt một cuộc hẹn vào tuần tiếp theo. Để tăng tốc và tránh bất kỳ sự trì hoãn nào trong việc chuyển giao giấy tờ, Torrey hỏi xin hồ sơ bệnh lý của mình ở văn phòng của Weiss và Bateman.

Bà nhận hồ sơ bệnh lý và chờ đợi cuộc hẹn tiếp theo. Sau đó Torrey đã làm một điều mà hầu hết bệnh nhân ít khi làm. Bà quyết định phân tích kết quả xét nghiệm của mình một cách cẩn thận. Bà đọc tất cả các trang hồ sơ bệnh lý. Bà nghiên cứu những thuật ngữ y học mới và học cách hiểu các từ ngữ tiếng Hy Lạp. Khi nghiên cứu cẩn thận hai báo cáo xét nghiệm dẫn đến kết quả chẩn đoán, bà nhận ra rằng chẳng có kết quả nào dường như dứt khoát. Bà nói với tôi: "Một báo cáo xét nghiệm nói 'rất đáng nghi' và một báo cáo khác nói 'gần như nhất quán với'." Liệu những phát biểu này có phải là cách các phòng xét nghiệm bảo vệ bản thân họ trước những vụ kiện hay không? Hay đó có nghĩa là một kết quả thực sự chưa rõ ràng?"

Bác sĩ ung thư mới của Torrey gửi mô sinh thiết đến Elaine Jaffe, một bác sĩ bệnh lý học rất đáng kính ở Viện Ung thư Quốc gia. Vào ngày 20 tháng 9 năm 2004, gần giữa trưa – đã phân nửa quãng thời gian sáu tháng còn lại – Torrey nhận được một bản fax kết quả. Bà nói: "Tôi đang đứng ngay cạnh chiếc máy fax của mình. Thậm chí ban đầu tôi còn không hiểu nó. Nó không nói 'Bạn không bị SPTCL', điều mà tôi mong đợi. Căn bản nó chỉ nói là chẳng có dấu hiệu gì của u ác tính." Bà không bị ung thư.

Kết quả chẩn đoán sai đã thay đổi cuộc đời bà một cách không mong đợi. Nhiều năm sau, bà bị chứng rối loạn căng thẳng hậu chấn thương (PTSD). Bà bật khóc vào những thời điểm lạ lùng, đôi khi chỉ sau khi nghe tin tức liên quan đến ung thư trên bản tin chiều, những lúc khác là khi đang xem một nhân vật phim đối mặt với một khó khăn chẳng liên quan gì. Một trong những thực tế rất khó bỏ qua: kết quả chẩn đoán sai đã gần như không bị phát hiện ra. Bà có thể đã mắc bệnh từ hóa trị, sụt cân vì không ăn và già đi nhanh hơn. Và – đây là suy nghĩ khó chấp nhận nhất – nếu sống sót qua đợt điều trị, các bác sĩ sẽ nói rằng bà không còn bị ung thư, và đó là nhờ họ.

Sau khi làm vài nghiên cứu trực tuyến, Torrey phát hiện ra rằng điều có thể xảy ra với bà đã thực sự xảy ra với những người khác. Trong một trường hợp đau lòng, một phụ nữ đã chết khi đang hóa trị, và chỉ để chồng mình biết từ quá trình khám nghiệm tử thi tư nhân rằng vợ mình chưa từng bị ung thư.

***

Việc chẩn đoán sai phổ biến đến đáng sợ. Vì các triệu chứng có thể không rõ ràng, các manh mối quan trọng cũng rất thường xuyên bị bỏ sót hay phớt lờ. Những kết quả chẩn đoán bị trì hoãn, chắp vá và sai sót có thể ảnh hưởng từ 10-20% các trường hợp. Theo một ước tính, mỗi năm, chỉ tính các trường hợp chẩn đoán sai, đã có khoảng 40.000-48.000 cái chết có thể ngăn chặn được ở Hoa Kỳ. Với niềm tin của chúng ta vào y học hiện đại, con số này mang lại một chút cảm giác hoang mang. Một nghiên cứu năm 2014 phát hiện ra một trong năm khối ung thư vú được phát hiện bằng phương pháp chụp X-quang tuyến vú và được điều trị thực sự không gây hại đến sức khỏe. Trong một nghiên cứu

https://thuviensach.vn

khác, những nhà nghiên cứu bệnh lý học nhận diện những mẫu mô là bình thường, ung thư hay tiền ung thư đã cho ra kết quả sai gần 12% trên tổng số lần phân tích. Tuy vậy, trong một nghiên cứu khác, các bác sĩ X-quang đánh giá những phim chụp X-quang ngực đã bất đồng với nhau 20% trên tổng số lần. Tệ hơn nữa, khi một trong những bác sĩ X-quang xem xét lại cùng một kết quả chụp sau đó, người này tự mâu thuẫn với chính bản thân tới 10% tổng số lần. E. James Potchen, tác giả của nghiên cứu, viết rằng những nhân viên quan sát xét nghiệm thường có "một phong cách đặc trưng để xử lý ngưỡng bất định trong quá trình ra quyết định". Điều khó chịu ở đây là một vài nhân viên quan sát tệ nhất cũng là những người tự tin nhất.

Thậm chí còn có bằng chứng cho thấy tỷ lệ chẩn đoán chính xác của các bác sĩ đã không được cải thiện trong một số lĩnh vực của ngành y. Trong những năm 1980, những nhà nghiên cứu ở bệnh viện Brigham & Women's ở Boston đã so sánh các kết quả chẩn đoán sai sót phát hiện ra từ khám nghiệm tử thi, khám nghiệm trước khi phương pháp chụp sóng siêu âm CT và kiểm tra bằng nuclide phóng xạ ra đời. Những nhà nghiên cứu thấy rằng các công nghệ mới dường như chẳng cải thiện vấn đề. Dù ở thập niên nào chăng nữa – 1960, 1970 hay 1980 – khoảng 10% thời gian, các bác sĩ vẫn bỏ sót các chẩn đoán quan trọng mà nếu được phát hiện có thể kéo dài cuộc sống của người bệnh. Khoảng 12% thời gian, họ đã bỏ sót những chẩn đoán lẽ ra đã có thể thay đổi liệu pháp được chỉ định. Năm 1996, trong một nghiên cứu khác, Wilhelm Kirch và Christine Schafii xem xét các sai lầm trong chẩn đoán vào những năm 1959, 1969, 1979 và 1989. Họ phát hiện ra rằng tỷ lệ chẩn đoán sai luôn nằm trong khoảng 7-12% các trường hợp qua thời gian, và rằng các trường hợp âm tính sai (trong đó khám nghiệm tử thi khám phá ra một chẩn đoán chưa được phát hiện ra trước đó) rơi vào khoảng 22-34%. Tất nhiên, khám nghiệm tử thi không được thực hiện ngẫu nhiên và các công cụ phát hiện các sai lầm đã phát triển qua thời gian. Nhưng đây vẫn là những con số gây sửng sốt. Trong một mẫu thử bệnh nhân khác, tỷ lệ sử dụng xét nghiệm CT hay xét nghiệm siêu thanh để chẩn đoán bệnh viêm ruột thừa tăng từ dưới 10% vào đầu những năm 1980 lên 30% vào cuối những năm 1990. Nhưng tỷ lệ chẩn đoán sai vẫn vào khoảng 15%.

Với những tiến bộ trong y học, vì sao các bác sĩ vẫn mắc quá nhiều sai lầm? Đầu tiên, các bác sĩ phải đối đầu với một lượng thông tin ngày càng trở nên quá lớn. Chúng ta có nhiều kiến thức và công cụ hơn bao giờ hết, tuy nhiên thách thức giờ đây là phát triển các hệ thống quản lý sự phức tạp và bất định mà những kiến thức mới này mang lại. Vấn đề là không phải lúc nào chúng ta cũng biết rõ một biện pháp điều trị cụ thể phù hợp với những tình huống nào vì không tồn tại đầy đủ nghiên cứu để xác định điều đó. Như nhà nghiên cứu y học David Naylor từng nói, trong khi có thể dễ dàng hơn nếu những công nghệ mới luôn "được đánh giá trong những nghiên cứu cẩn thận... dữ liệu hiện tại thường không đủ để định hướng hoạt động sử dụng". Naylor chỉ ra rằng kết hợp các công nghệ cho ra "một sự gia tăng trạng thái bất định theo kiểu Man-tuýt". Hai công nghệ có thể được sử dụng chung để điều trị một bệnh nhân theo hai trật tự khác nhau. Nhưng năm công nghệ có thể được sử dụng theo 120 trật tự khác nhau. Atul Gawande, một bác sĩ phẫu thuật kiêm tác giả của những cuốn sách dã tổng kết vấn đề rộng hơn như sau:

Điểm gay go cốt lõi của y học – điều khiến một bệnh nhân phải chịu đựng đau khổ, khiến việc trở thành bác sĩ quá khó khăn – là sự bất định. Với tất cả những gì chúng ta biết ngày nay về con người, các loại bệnh tật, cách chẩn đoán và điều trị chúng, có

https://thuviensach.vn

thể khó để thấy, khó để hiểu sự bất định đang sâu sắc đến mức nào. Tuy nhiên, là bác sĩ, bạn phải thấy sự vật lộn trong việc quan tâm đến mọi người xảy ra thường xuyên hơn ở những gì bạn không biết so với những gì bạn biết. Trạng thái căn bản của y học là sự bất định. Và sự thông thái – với cả bệnh nhân và bác sĩ – được định nghĩa bởi cách mà những người này đối đầu với sự bất định đó.

Nhưng như Giáo sư Y học Vera Luther và Sonia Crandall đã chỉ ra năm 2011, "văn hóa ngành y không có khuynh hướng chấp nhận sự mơ hồ và bất định". Như những người khác, Luther và Crandall tranh luận rằng sự mơ hồ xứng đáng có một vị trí đặc biệt trong hệ đào tạo ngành y, vì lý do đơn giản là nó gây ra "sự căng thẳng đáng kể, bực tực, vỡ mộng, nghi ngờ bản thân và cảm giác bất lực". Thậm chí các bác sĩ cũng không thích suy nghĩ về bản thân họ như những nghệ sĩ phải dệt một tấm vải từ những sợi chỉ mập mờ. Với tất cả chúng ta, sẽ thoải mái hơn để hình dung thực hành y học tương tự như công việc sửa đồng hồ. Trong thực tế, mượn lời của lý thuyết gia Donald Schon, sự chắc chắn của cách suy nghĩ này giống như "một khu đất cao nhìn ra một khu đầm lầy".

Trong một cuốn sách năm 2011 viết về chẩn đoán thái quá, Gilbert Welch, Lisa Schwartz và Steven Woloshin sử dụng ví dụ về những chiếc đèn cảnh báo trên ô tô để mô tả một tình thế tiến thoái lưỡng nan khác của những công nghệ y khoa mới. Chiếc xe đầu tiên của Welch, một chiếc xe 65 Ford Fairlane, chỉ có hai cảm biến động cơ: áp suất dầu và nhiệt độ. Nhưng chiếc Volvo 99 của ông hoàn toàn khác. Nó được trang bị đầy các thiết bị chẩn đoán điện tử. Vấn đề duy nhất là những chiếc đèn cảnh báo không hoạt động hoàn hảo. Một chiếc đèn báo với ông rằng có điều gì đó không ổn ở hệ thống tải nhiệt mỗi khi chiếc xe đi qua một ổ gà lớn. Thậm chí còn có một chiếc đèn phát sáng nếu một bộ cảm biến khác không hoạt động đúng. Thợ máy của ông thú nhận là ông không nên để ý đến phần lớn những chiếc đèn. Ý ở đây là, khi công nghệ chẩn đoán phát triển tinh vi hơn, cơ chế xét nghiệm y khoa hiện đại của chúng ta ngày càng giống với chiếc Volvo của Welch – và những vấn đề sinh sôi nảy nở liên tục.

***

Trisha Torrey viết một lá thư cho 13 bác sĩ liên quan đến kết quả chẩn đoán sai của bà. Đến khi viết xong, lá thư đã dài 10 trang. Bà liệt kê chi tiết vai trò của từng bác sĩ trong kết quả chẩn đoán sai và nó đã ảnh hưởng thế nào đến bà. Bà nghi ngờ rằng một phần của vấn đề là "lòng tham cố hữu". Ở Hoa Kỳ, ung thư là một trong những lĩnh vực y học duy nhất mà các bác sĩ có thể tự bán thuốc cho bệnh nhân. Đó là lý do vì sao có quá nhiều bác sĩ ung thư có trung tâm tiêm truyền riêng của mình. Torrey cảm thấy sự chắc chắn của Weiss và Bateman có phần động lực vụ lợi.

Đến cuối năm 2004, Torrey đã yêu thích việc nghiên cứu về tình trạng hiện tại của ngành y Hoa Kỳ. Bà đọc hết tin tức này đến tin tức khác. Bà khám phá ra một báo cáo của Viện Y học với thông tin rằng hơn 98.000 người Mỹ chết mỗi năm vì những sai lầm y học. Bà bắt đầu viết blog về các vấn đề y học. Bà cung cấp tin tức và chia sẻ quan điểm của mình. Vào một thời điểm, bà thậm chí còn kể chi tiết câu chuyện riêng của mình. Tờ Syracuse Post-Standard vô tình biết đến câu chuyện về bà và cho đăng tải nó. Không lâu sau, bà được mời đối thoại với ngành dược với tư cách bệnh nhân. Bà tham gia vào một phong trào trao quyền cho bệnh nhân, giúp đỡ những người khác trong những khủng

https://thuviensach.vn

hoảng y khoa cá nhân. Bà nói với tôi rằng, vấn đề là "chẳng ai mong chờ chúng tôi, hay giúp chúng tôi học các kỹ năng để có thể nhận được những gì tốt nhất từ hệ thống."

Phong trào trao quyền cho bệnh nhân đại diện cho một thay đổi mang tính chấn động trong quan hệ bệnh nhân-bác sĩ. Xuyên suốt thập niên 1970 và thập niên 1980, hầu hết bệnh nhân có xu hướng xem bác sĩ là những chuyên gia tối thượng. Mọi người không đặt câu hỏi về các chỉ dẫn của bác sĩ, mà chỉ đơn thuần làm theo những chỉ dẫn đó. Các bác sĩ đôi khi không thông báo cho bệnh nhân về kết quả chẩn đoán hay thậm chí loại thuốc được kê đơn. Bệnh nhân không thể đọc những hồ sơ bệnh lý của mình. Trong cuốn sách mang tính cột mốc năm 1984, The silient world of Doctor and Patient (tạm dịch: Thế giới im lặng giữa bác sĩ và bệnh nhân), Jay Katz nhấn mạnh rằng việc không hỏi ý kiến bệnh nhân khi đưa ra các quyết định y học là một hành động thiếu đạo đức. Đến những năm 1990, các trường y đã bắt đầu đào tạo những bác sĩ biết tôn trọng quyền tự quyết của bệnh nhân. Khi Internet bùng nổ, các bệnh nhân đã có thể lần đầu tiên truy cập vào những thông tin y học. Đến năm 2005, theo một khảo sát, khoảng phân nửa số bệnh nhân được chẩn đoán bị ung thư được bác sĩ thảo luận về những lựa chọn điều trị khác nhau. Một phần ba trong đó tự đưa ra các quyết định điều trị. Nhìn chung, đó là một thay đổi có giá trị. Những bệnh nhân hiểu biết hơn thường có cơ hội đưa ra quyết định đúng trong các trường hợp cụ thể của bản thân. Tuy nhiên, phong trào trao quyền cho bệnh nhân cũng đã phức tạp hóa các quyết định y khoa mà các bác sĩ và bệnh nhân hiện đang phải đối mặt.

Bên cạnh bác sĩ, giờ đây bệnh nhân cũng phải nhận ra sự mơ hồ có thể làm giảm hiệu quả của các phân tích lý trí như thế nào. Khoảng hai phần ba những bệnh nhân xuất hiện tại văn phòng của bác sĩ vào một thời điểm nào đó với những triệu chứng vẫn còn mập mờ, thậm chí sau khi kiểm tra và xét nghiệm. Các bệnh nhân mô tả những triệu chứng không rõ ràng với các bác sĩ của mình, như bạn có thể đoán ra, có thể làm căng thẳng mối quan hệ bác sĩ-bệnh nhân. Một trong những thí nghiệm ấn tượng nhất về vấn đề này được công bố vào năm 2005 bởi một nhóm nhà nghiên cứu, dẫn đầu là David Seaburn của Đại học Rochester. Seaburn và các đồng nghiệp muốn biết cách những bác sĩ chăm sóc chính đối xử với những bệnh nhân kể các triệu chứng không rõ ràng như thế nào. Sử dụng các bản thảo chi tiết và nhiều phỏng vấn kiểm tra, những nhà nghiên cứu huấn luyện các diễn viên cách mô tả những triệu chứng cụ thể. Những nhà nghiên cứu sau đó tuyển một nhóm bác sĩ địa phương và sắp xếp hai nhóm diễn viên khác nhau đến khám các bác sĩ này mà không thông báo trước. Những cuộc gặp được thu âm bí mật.

Mỗi bác sĩ đều gặp một bệnh nhân, nam hoặc nữ, người sẽ mô tả những triệu chứng điển hình của bệnh trào ngược dạ dày. "Bệnh nhân" đầu tiên nói với các bác sĩ rằng họ bị những cơn đau ngực vào ban đêm. Họ nói rằng thuốc kháng axit giúp họ đôi chút và những thức ăn khác nhau ảnh hưởng đến cơn đau theo những cách khác nhau. Bệnh nhân thứ hai mô tả những triệu chứng một cách không rõ ràng: vài căng thẳng cảm xúc, chóng mặt, suy giảm thể lực và đau ngực là những gì họ nhớ lại bằng một ngôn ngữ khá khó hiểu. Seaburn và những đồng nghiệp ghi chép lại những cuộc hội thoại bác sĩ-bệnh nhân này và sau đó phân loại các tương tác.

Những mô hình rõ ràng hiện ra từ hơn 23 cuộc phỏng vấn với nhóm bệnh nhân thứ hai, nhóm khai triệu chứng không rõ ràng. Các bác sĩ đã phớt lờ 22% số lần xuất hiện

https://thuviensach.vn

triệu chứng mơ hồ. Ví dụ, sau khi một bệnh nhân mô tả các triệu chứng cơn đau ngực tổng quát không rõ ràng, bác sĩ sẽ phản ứng với một phát biểu "dữ kiện": "Cơn đau của anh/chị đến từ chứng trào ngược dạ dày." Các nhà nghiên cứu sau đó phân tích những tương tác và mô tả hầu hết những cuộc gặp này là "dẫn dắt bởi bác sĩ". Bác sĩ là người chịu trách nhiệm chính, và bệnh nhân không được yêu cầu cung cấp thêm nhiều thông tin. Bệnh nhân rất thụ động – hiện tượng đối nghịch của trạng thái được trao quyền.

Nhưng nghiên cứu của Seaburn tiết lộ một vấn đề rắc rối khác. Rất nhiều bác sĩ chỉ là không bỏ qua những triệu chứng mập mờ; 77% thời gian, họ thừa nhận những triệu chứng không rõ ràng và sau đó đưa ra một chỉ dẫn. Ví dụ như trong đoạn hội thoại mẫu trong nghiên cứu của Seaburn sau đây:

Bệnh nhân: Anh nghĩ đây là bệnh gì?

Bác sĩ B: Tôi không biết nguyên nhân gây cơn đau, do đó tôi nghĩ nên thực hiện nội soi để xem liệu có ung nhọt hay khối u hay không.

Yêu cầu xét nghiệm để có thêm thông tin không đặc biệt đáng lo, ngoại trừ một chi tiết nhỏ, có tính tội lỗi. Chỉ có ba trường hợp các bác sĩ cố gắng hỏi thêm thông tin từ các bệnh nhân mô tả những triệu chứng không rõ ràng. Chỉ có 3/23 cuộc gặp các bác sĩ tiếp tục yêu cầu bệnh nhân nói rõ các triệu chứng.

Yêu cầu xét nghiệm sẽ mang lại lối thoát để không phải tư duy về sự mơ hồ. Việc xét nghiệm cung cấp cho bác sĩ một đường thoái lui dễ dàng khỏi việc phải suy nghĩ xa hơn về các vấn đề của bệnh nhân. Trong cuốn Every patient tells a story (tạm dịch: Tất cả bệnh nhân đều kể một câu chuyện), Lisa Sanders xác nhận mình đã hành động vội vã để kết thúc sớm vấn đề: "Cho đến giờ, sai lầm chẩn đoán phổ biến nhất trong ngành y là kết thúc sớm vấn đề – khi một bác sĩ ngừng tìm kiếm kết quả chẩn đoán sau khi tìm ra một kết quả đã giải thích hầu hết những phát hiện chính, mà không đặt câu hỏi: kết quả này có thể có nghĩa gì khác?" Như thí nghiệm của Seaburn đã cho thấy, khi công nghệ tham gia vào bức tranh, tình thế tiến thoái lưỡng nan càng trở nên nghiêm trọng hơn.

***

Vào năm 2011, tờ New York Times đã đăng tải một thí nghiệm bán can thiệp (quasi-experiment) thông minh do James Andrews, một bác sĩ chỉnh hình thể thao nổi tiếng, thực hiện. Andrews đã từng chữa bệnh cho những vận động viên như Drew Brees, Peyton Manning, Emmitt Smith, Charles Barkley, Michael Jordan, Roger Clemens và Jack Nicklaus. Cho rằng chụp MRI có thể mang lại những kết quả sai lầm, Andrews chọn ra một nhóm 31 cầu thủ bóng chày chuyên nghiệp, tất cả đều là những cầu thủ giao bóng, và cho họ chụp MRI. Ở 27 cầu thủ trong số đó, kết quả MRI cho thấy chấn thương bất thường ở cơ chóp tay. 28 trong số những cầu thủ giao bóng này có cơ sụn vai bất thường. Vấn đề là tất cả cầu thủ giao bóng đều rất khỏe mạnh. Andrews đã chủ động chọn những cầu thủ không bị chấn thương và không thông báo bất kỳ cơn đau nào. Hóa ra MRI rất giỏi trong việc phát hiện ra những triệu chứng bất thường nhưng không phải luôn giỏi trong việc tiết lộ liệu những bất thường đó có thực sự là vấn đề không.

Andrews nói: "Nếu muốn có lý do để phẫu thuật bên vai ném bóng của một cầu thủ

https://thuviensach.vn

giao bóng, chỉ cần chụp MRI." Câu chuyện chỉ ra hạn chế quan trọng của các xét nghiệm chẩn đoán cực kỳ nhạy cảm. Cũng như tất cả chúng ta, các cầu thủ giao bóng có rất nhiều khuyết điểm thể chất khác nhau. Nhưng dù hầu hết các khuyết điểm này hoàn toàn lành tính, thì những chiếc bóng đèn cảnh báo cực kỳ nhạy bén của các xét nghiệm vẫn sẽ phát sáng.

Các bệnh nhân thực tế đang ngập đầu trong các xét nghiệm chẩn đoán. Và tuy vậy trong quá nhiều trường hợp, các kết quả không thể giải thích hợp lý cho con số ngày càng lớn những xét nghiệm CT, MRI và PET. Trong cuốn sách năm 2007 có tên Overtreated (tạm dịch: Điều trị quá liều), chuyên gia chính sách y tế Shannon Brownlee (đồng nghiệp của tôi ở New America) tranh luận rằng: "Với mỗi xét nghiệm giúp một bác sĩ đi đến một quyết định đúng, một xét nghiệm khác có thể làm cho bức tranh trở nên khó hiểu và đưa bác sĩ đó đi vào con đường sai lầm."

Seaburn và các đồng nghiệp cho thấy việc yêu cầu xét nghiệm có thể là một phản ứng hời hợt trước các triệu chứng không rõ ràng, để mang lại một cảm giác kết thúc vấn đề giả tạo trong ngắn hạn. Nhưng nếu bản thân các kết quả xét nghiệm không rõ ràng – nếu những chiếc đèn cảnh báo không phải luôn hoạt động hiệu quả – liệu điều đó có tạo ra một chu kỳ xét nghiệm vô tận không? Một thí nghiệm năm 2013 của Sunita Sah, Pierre Elias và Dan Ariely nói rằng điều đó là có thể.

Sah nghi ngờ những kết quả xét nghiệm mập mờ có thể dẫn các bác sĩ đến việc yêu cầu một xét nghiệm khác. Trong trường hợp xét nghiệm kháng nguyên tuyến tiền liệt (PSA) để phát hiện ung thư tuyến tiền liệt, bà tự hỏi, liệu một kết quả không mang tính kết luận có dẫn đến một xét nghiệm khác nguy hiểm hơn không? Sah, Elias và Ariely tìm kiếm một nhóm hơn 700 người trong độ tuổi 40 và 75, sau đó phân cho họ một trong bốn điều kiện xét nghiệm ngẫu nhiên. Nhóm đầu tiên nhận thông tin về các rủi ro và lợi ích của sinh thiết tuyến tiền liệt. Sau đó họ được hỏi liệu có muốn sinh thiết không và họ chắc chắn thế nào về quyết định của bản thân. Ba nhóm còn lại đọc về các rủi ro và lợi ích của sinh thiết nhưng họ cũng nhận được một kết quả xét nghiệm sàng lọc PSA (cung cấp thông tin để quyết định liệu có cần phải sinh thiết hay không) và được yêu cầu tưởng tượng ra một trong ba kết quả PSA: bình thường, nguy cơ cao hay không thể kết luận. Các đối tượng được thông báo rằng một kết quả xét nghiệm không mang tính kết luận "không cung cấp thông tin nào cho biết liệu bạn có bị ung thư hay không". Những người này sau đó phải quyết định liệu có thực hiện sinh thiết ung thư tuyến tiền liệt hay không.

Theo lý thuyết, một kết quả PSA thiếu tính kết luận sẽ không ảnh hưởng đến cơ hội quyết định tiến hành xét nghiệm sinh thiết đầy nguy hiểm của ai đó. Nhưng đó không phải là những gì Sah và các đồng nghiệp khám phá được. Chỉ 25% đối tượng không nhận kết quả xét nghiệm PSA chọn đi tiếp với sinh thiết ung thư tuyến tiền liệt. Nhưng 40% đối tượng nhận được những kết quả xét nghiệm PSA không mang tính kết luận lại chọn làm sinh thiết. Tỷ lệ gia tăng này là khá lớn ở nhóm những người nhận được một kết quả "không cung cấp thông tin nào". Bằng cách nào đó, suy nghĩ không hiểu một vấn đề sẽ dẫn các đối tượng đến hành động hoảng loạn để chấp nhận thực hiện một xét nghiệm mang tính xâm lấn hơn.

Vì sinh thiết tuyến tiền liệt không chỉ rủi ro mà còn đắt đỏ, nên tỷ lệ gia tăng trong quyết định sinh thiết không lớn. Sah gọi vấn đề đó là một "xung lực kiểm tra". Trong

https://thuviensach.vn

trường hợp này và các trường hợp tương tự, chúng ta cam kết đi theo hướng kiểm tra và nhận được các kết quả mơ hồ. Và vì đặc biệt không thích sự mơ hồ trong những tình huống áp lực, chúng ta tiếp tục thực hiện các xét nghiệm chẩn đoán rủi ro hơn với hy vọng tìm ra đáp án rõ ràng, giảm căng thẳng.

Sah nói với tôi rằng các xung lực tự đẩy sẽ dẫn đến "những xét nghiệm chẩn đoán quá dư thừa khi bạn nhận được một kết quả xét nghiệm không rõ ràng". Bà không phủ nhận có nhiều nguyên nhân khác dẫn đến hiện tượng xét nghiệm thái quá ở Hoa Kỳ. Những động lực tài chính liên quan và y học phòng vệ (trường hợp bác sĩ hành động theo hướng giảm thiểu rủi ro bị kiện) rõ ràng là một vấn đề rất lớn. Nhưng Sah cho rằng một nguyên nhân quan trọng và bị coi nhẹ là xu hướng xét nghiệm tự leo thang, được khuyến khích bởi các kết quả không mang tính kết luận, xu hướng ghét sự mơ hồ và niềm tin bất cân xứng vào xét nghiệm. Chứng minh cùng một quan điểm, năm 2013, Deborah Grady trích dẫn chứng cứ rằng ở một trung tâm y tế của Bộ Cựu chiến binh Vụ Hoa Kỳ (VA), việc sử dụng xét nghiệm xạ hình tưới máu cơ tim không phù hợp trong 20% trường hợp. Tỷ lệ đó gần bằng những ngành khác. Nhưng Grady, một biên tập viên của tờ JAMA Internal Medicine (trước đó là Archieves of Internal Medicine), chỉ ra rằng những bác sĩ của VA chỉ làm công ăn lương và do đó trường hợp lạm dụng nghề nghiệp hiếm khi xảy ra. Tỷ lệ ăn khớp đó có nghĩa là tình trạng xét nghiệm thái quá có nguồn gốc sâu xa hơn so với những nguyên nhân tài chính hay y học phòng vệ.

Trong vài năm trở lại đây, các tạp chí y học báo cáo ngày càng nhiều các trường hợp kết quả xét nghiệm không mang tính kết luận, dẫn đến những xét nghiệm hay biện pháp điều trị rủi ro bổ sung. Trong một trường hợp, một người đàn ông ở độ tuổi 50 bị mắc chứng hen suyễn nhẹ cần phải phẫu thuật thoát vị. Một đánh giá tiền phẫu thuật cho ra kết quả bình thường, nhưng để chắc chắn hơn cho trường hợp một người đàn ông ở độ tuổi đó với chứng hen suyễn, các bác sĩ yêu cầu chụp X-quang ngực. Kết quả cho thấy những hạt nhỏ khoảng 7mm, một khối mô, trong phổi, khiến các bác sĩ X-quang yêu cầu chụp CT. Các hạt nhỏ trong phổi không xuất hiện trong phim chụp CT, nhưng xét nghiệm này phát hiện ra một hạt nhỏ khác trong tuyến hạch thượng thận. Các bác sĩ X-quang sau đó yêu cầu chụp một bản CT nữa đặc biệt tập trung vào khu vực này. Kết quả chụp CT tuyến thượng thận cho thấy rằng hạt nhỏ đó chẳng có gì phải lo lắng. Đến thời điểm phẫu thuật, người đàn ông này đã phải chịu đựng cơn đau thoát vị thêm sáu tháng nữa, chưa nói đến nỗi lo có thể bị ung thư. Điều khiến vụ việc của ông này thậm chí còn tệ hơn là lẽ ra ban đầu không cần lần chụp X-quang ngực với những bệnh nhân trong trường hợp của ông. Tuy nhiên, kết quả xét nghiệm đã dẫn đến hai xét nghiệm khác, minh họa rất rõ khái niệm xung lực xét nghiệm của Sah, Elias và Ariely.

***

Những chuyên gia y khoa đã nhận ra vấn đề xét nghiệm thái quá, những nguyên nhân dẫn đến hiện tượng này và đang sửa sai. Theo một ước tính gần đây, khoảng hơn 200 tỷ đô-la đã bị lãng phí vào các biện pháp điều trị quá tay ở Hoa Kỳ mỗi năm. Trong một khảo sát các bác sĩ năm 2014, 73% nói rằng các xét nghiệm và phẫu thuật không cần thiết là một vấn đề y tế nghiêm trọng. Khi hỏi vì sao họ có thể thỉnh thoảng mắc những sai lầm như vậy, 36% nói rằng "chỉ vì an toàn". Chắc chắn là do sự bất định trong y học. Rủi ro rất cao, và chúng ta đều biết nhiều tình huống kiên quyết đấu tranh đã mang lại kết quả tốt

https://thuviensach.vn

đẹp. Bản năng xét nghiệm "để tránh rủi ro" không thể và không hoàn toàn trở thành một điều xấu. Nhưng chúng ta cần một cách cân nhắc rủi ro và lợi ích rõ ràng hơn và sự cân bằng lớn hơn giữa sự quan tâm và điều trị quá mức.

Năm 2010, JAMA Internal Medicine đi tiên phong khi bắt đầu đăng một chuỗi những bài báo với nhan đề Ít hơn là nhiều hơn, mô tả chính xác những thời điểm mà nếu giảm đi mức độ chăm sóc y tế có thể mang lại các kết quả tốt hơn. Những phóng viên chỉ ra rằng xét nghiệm chẩn đoán là một lĩnh vực có vấn đề nghiêm trọng. Họ biết rằng sự vô hại của một xét nghiệm có thể dẫn đến nhiều xét nghiệm khác, và rằng tất cả xét nghiệm hay liệu pháp phụ trội đều tạo ra gánh nặng tâm lý và mang theo những rủi ro, thường từ tính chất phức tạp hay bởi hành động chiếu xạ bệnh nhân. Như các phóng viên này đã viết năm 2011, "không xét nghiệm nào (thậm chí là những xét nghiệm không xâm lấn) lành tính, và thường ít là nhiều hơn."

Những khó khăn trong việc giúp các bác sĩ đưa ra các quyết định thông minh hơn giúp chúng ta hình dung ra những hạn chế của phong trào trao quyền cho bệnh nhân. Nếu ngay cả những bác sĩ đầy tâm huyết cũng phải chật vật trong việc quyết định thời điểm và cách áp dụng những phương pháp xét nghiệm nhất định, làm sao chúng ta có thể mong chờ các bệnh nhân làm tốt hơn? Đến năm 2007, thậm chí Trisha Torrey đã bắt đầu nhận thấy những hạn chế của phong trào. Nhiều người nói với bà rằng họ muốn kiểm soát hoạt động chăm sóc y tế của bản thân nhiều hơn, nhưng bệnh quá nặng để tự làm việc đó. Trong rất nhiều trường hợp, các bệnh nhân lẽ ra sẽ hưởng lợi từ việc học cách định hướng hệ thống, nhưng lại không có thời gian hay nguồn lực để làm việc này. Và nhiều bệnh nhân không ở trạng thái tâm lý tốt để có thể tự đưa ra các quyết định y tế cho bản thân.

Bên cạnh việc phổ biến cho mọi người biết cách sự mơ hồ ảnh hưởng đến hoạt động chẩn đoán và điều trị hiệu quả, đáp án đơn giản nhất (không phải dễ nhất) là cung cấp những nguồn lực đúng cho cả bệnh nhân lẫn bác sĩ. Ví dụ ở Minnesota, tổ chức Health Partners lưu ý đến tỷ lệ gia tăng thường niên 15-18% trong các xét nghiệm MRI và CT. Do đó, họ bắt đầu một chương trình lồng các cẩm nang chụp X-quang toàn quốc vào những hồ sơ bệnh lý điện tử của của bệnh nhân mỗi khi bác sĩ yêu cầu xét nghiệm. Sau hai năm, chương trình đã giúp tránh được một con số ước tính khoảng 20.000 xét nghiệm không cần thiết và tiết kiệm 14 triệu đô-la. Để gia tăng hiệu quả cách tiếp cận ít hơn nghĩa là nhiều hơn, JAMA Internal Medicine đã đăng tải những danh sách top 5 của tổ chức National Physicians Alliance, nhấn mạnh các nhóm bệnh mà trong đó hiệu quả chăm sóc y tế sẽ được cải thiện đáng kể thông qua việc can thiệp ít hơn. Các danh sách có thể truy cập trực tuyến và thường đề nghị những hành động không nên làm khá bất ngờ. Ví dụ, bạn có biết rằng trẻ con không nên uống thuốc ho và cảm cúm không? Chắc chắn không có nhiều chứng cứ chứng minh liều thuốc ho không kê đơn có thể giúp giảm một cơn ho hay một trận cảm cúm. Tuy nhiên ở Mỹ, cứ mười trẻ lại có một trẻ uống những loại thuốc này hằng tuần. Những biện pháp chủ động như vậy đang mang lại bài học quan trọng mà chúng ta đã bắt đầu nhận ra: đó là chụp X-quang thường xuyên không phải lúc nào cũng cần thiết, hoặc rủi ro của một số loại thuốc có thể lớn hơn lợi ích của chúng.

Những khuyến nghị khác đề cập trực tiếp đến hiện tượng xét nghiệm thái quá: đừng tự động yêu cầu chụp xạ hình các chấn thương đầu nhẹ ở trẻ em, đừng yêu cầu xét nghiệm Pap cho phụ nữ dưới 20 tuổi, đừng yêu cầu xét nghiệm điện tâm đồ thường niên cho các

https://thuviensach.vn

bệnh nhân với rủi ro thấp cho chứng bệnh tim động mạch vành, và trừ khi có những dấu hiệu nghiêm trọng, đừng chụp ảnh các bệnh nhân đau lưng dưới trong vòng sáu tuần đầu tiên. ABIM, một tổ chức phi lợi nhuận được thiết lập bởi Hội đồng Y khoa Nội bộ, đã triển khai một chiến dịch mang tên "Chọn lựa Thông minh". Chiến dịch này yêu cầu nhiều hội y khoa ở các lĩnh vực khác nhau đóng góp danh sách top 5 những vấn đề mà bác sĩ và bệnh nhân nên đặt câu hỏi. Cho tới giờ, hơn 65 hội đã giúp nhận diện hơn 325 xét nghiệm và liệu pháp bị sử dụng quá liều.

Những nỗ lực này đã quá thành công, đến nỗi Hiệp hội Y khoa Canada đã triển khai chương trình Chọn lựa thông minh Canada vào mùa xuân năm 2014. Tổ chức này nhấn mạnh rằng quyết định xét nghiệm ít hơn không phải vấn đề cân đong đo đếm bằng lý trí. Nó hướng đến mục tiêu thách thức câu thần chú "nhiều-hơn-thì-tốt-hơn" – hướng đến việc nhận ra rằng bất chấp các tiến bộ công nghệ, yêu cầu xét nghiệm không phải luôn là cách tốt nhất để giải quyết vấn đề. Trong rất nhiều trường hợp, các xét nghiệm lại là một giải pháp gây hại cho con người. Năm 2013, một nghiên cứu tiết lộ rằng các bác sĩ làm việc với máy tính nhiều hơn gấp ba lần so với bệnh nhân. Tuy nhiên, rất nhiều chẩn đoán có thể chỉ cần thực hiện thông qua đối thoại. Dù sự "chắc chắn" từ công nghệ rất lôi cuốn, nhưng trị bệnh trực tiếp cho bệnh nhân thường sẽ thông minh hơn các phương pháp chụp chiếu.

***

Y học không phải là lĩnh vực duy nhất mà công nghệ tạo ra những con đường tắt giải thoát con người khỏi sự mơ hồ. Những công nghệ mới nổi thường được ca tụng như thần dược vạn năng, đặc biệt là ở những nước đang phát triển. Chương trình "Một Đứa trẻ – Một máy tính xách tay", cung cấp hơn hai triệu máy tính xách tay cho 36 quốc gia, là một ví dụ cực đoan. Rất dễ để kết luận rằng truy cập thông tin (chứ không phải những yếu kém sâu sắc ở các cơ sở đào tạo quốc doanh) là rào cản chính để trao quyền cho trẻ em ở những quốc gia nghèo. Một nghiên cứu về chương trình cho thấy, dù nhìn chung các sinh viên Peru nhận chiếc máy tính xách tay có vài cải thiện trong kỹ năng tư duy, nhưng chúng lại không đi học đều hơn, không dành nhiều thời gian hơn cho bài tập hay cải thiện kỹ năng toán học và ngôn ngữ. Tương tự, lời hứa đào tạo trực tuyến miễn phí thông qua MOOC (khóa học trực tuyến mở rộng) đã được đưa ra như một công cụ cho sự phát triển xã hội. Nhưng tất cả những chương trình chống nghèo đói và công tác xã hội lại chẳng hề có viên đạn bạc nào.

Các công nghệ y tế (đặc biệt là công nghệ hình ảnh trong y học) có thể là những giải pháp đặc biệt lôi cuốn trong các tình huống tiến thoái lưỡng nan, vì chúng hứa hẹn cho chúng ta thấy các bộ phận cơ thể trước đó chưa được hé lộ ở con người. Chúng ta nghĩ rằng rốt cuộc đã tìm ra một cánh cửa để nhìn vào cách mọi thứ vận hành, bất chấp bức tranh đó mờ mịt thế nào đi nữa. Nhưng cơ thể và tâm trí không phải là những chiếc máy mà chúng ta có thể đơn thuần cắm vào một chiếc máy vi tính để phát hiện ra chỗ hỏng hóc. Và cơ thể con người cũng không tuân theo những nguyên tắc nhân quả đơn giản như các bộ phận xe ô tô.

Ví dụ so sánh với máy móc cũng dẫn chúng ta đến những vấn đề nghiêm trọng trong một lĩnh vực khai thác các công nghệ mới. Luật thần kinh áp dụng hình ảnh não bộ để xử lý những vụ án hình sự. Các bằng chứng hình chụp thần kinh cho thấy những bất thường

https://thuviensach.vn

trong não bộ và giúp giải thoát những người mắc tội mưu sát khỏi án phạt tử hình. Bằng chứng khoa học thần kinh đã được cân nhắc sử dụng trong ít nhất 1.600 vụ án, khoảng từ năm 2004 đến năm 2012. Một luật sư bào chữa ở San Diego thậm chí còn khoe khoang việc giới thiệu cách chụp PET như cách chứng minh thân chủ mình vô tội: "Bức ảnh màu đẹp đẽ mà chúng ta có thể phóng lớn này... chứng minh rằng não người đàn ông này có một điểm hỏng. Ban bồi thẩm rất hứng thú với chi tiết đó."

Không còn nghi ngờ gì, các nhà khoa học đang học được rất nhiều cách sử dụng những phương pháp chụp ảnh não. Chúng ta đã đi qua vài ứng dụng đột phá của các phương pháp đó trong cuốn sách này. Nhưng các hình ảnh não, cũng như những hình ảnh các bộ phận khác của cơ thể, không phải luôn hàm chứa những quan hệ nhân quả. Cũng như trường hợp các hạt nhỏ trong phổi, các bất thường trong não chưa chắc có nghĩa là có gì đó sai. Trong lịch sử ngành luật, Amanda Pustilnik của Đại học Maryland so sánh luật thần kinh với khoa học tướng số, khoa học tội phạm của Cesare Lombroso và phẫu thuật tâm thần. Pustilnik viết, tất cả những lý thuyết hay thực hành này "bắt đầu với niềm tin rằng chúng ta có thể phát hiện ra khuynh hướng bạo lực trong não bộ." Nhưng những nguyên nhân của bạo lực thường không bắt đầu trong cơ thể con người. Các nguyên nhân đó chỉ đi qua cơ thể con người, để lại các dấu tích tinh vi và không rõ ràng.

James Fallon, một nhà khoa học thần kinh của Đại học California, đã nghiên cứu hình chụp não của những tên tội phạm giết người bị bệnh thái nhân cách. Ông nghi ngờ việc sử dụng hình ảnh não trong các vụ án hình sự. "Chụp ảnh thần kinh vẫn chưa sẵn sàng để được sử dụng," ông nói, "đơn giản là có quá nhiều sắc thái khác nhau trong cách diễn giải những bản chụp." Ngẫu nhiên thay, Fallon từng tự chụp ảnh PET của mình vì phòng thí nghiệm của ông cần các hình ảnh bộ não bình thường để so sánh với những hình ảnh bất thường. Rất bất ngờ, hình ảnh chụp thùy não trước của ông trông giống với những kẻ giết người bị bệnh thái nhân cách mà ông nghiên cứu lâu nay. Sự mỉa mai vẫn chưa dừng lại ở đó. Sự thật rằng Fallon chưa từng hại ai không phải là cốt lõi của vấn đề; điểm cốt lõi là hình ảnh chụp não của một người không bạo lực cũng chẳng có gì khác so với của một người bạo lực.

Không ai có thể đổ lỗi cho bác sĩ, nhà khoa học hay những người làm luật vì sự nhiệt tình và hào hứng với các công nghệ mới. Nhưng những cách nhìn mới chưa chắc là những cách nhìn rõ ràng hơn, và đôi khi, ảo tưởng hiểu biết nguy hiểm hơn việc không biết gì nhiều.

***

Tháng 4 năm 2013, Trisha Torrey phát hiện thêm một cục bướu cỡ quả bóng gôn bí ẩn khác nữa. Cục bướu này nằm dưới da ở hông sau. Nó tròn và cứng như đá, nhưng lần này cục bướu tạo cảm giác đau, có lẽ vì nó nằm gần những dây thần kinh và cơ nhạy cảm hơn. Trong một khoảng thời gian ngắn, lần đầu tiên sau nhiều năm, các triệu chứng PTSD lại xuất hiện, và bà bắt đầu hoảng loạn. Sau đó bà nhắc nhở bản thân về các thay đổi kể từ lần đầu gặp sự việc như vậy. Nếu lần đầu tiên không phải ung thư, tại sao lần này lại là ung thư?

Torrey giờ đây có một bác sĩ chăm sóc chính, bác sĩ Jennier Brown. Dù hình chụp CT chỉ ra rằng khối u nhiều khả năng không phải ung thư, nhưng Brown nói rằng những khối

https://thuviensach.vn

u nhỏ đôi khi có thể phát triển lên ruột kết. Bà muốn đề nghị Torrey đến gặp một bác sĩ phẫu thuật tổng quát chỉ để xác nhận an toàn.

Nhưng Torrey không thụ động: "Tôi chỉ nói rằng, 'Tôi sẽ không gặp. Hãy cứ xem chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta không làm gì cả.'" Bên cạnh đó, Torrey nói thêm, "Nếu tôi gặp một bác sĩ phẫu thuật, ông ta sẽ nói với tôi, tôi cần phẫu thuật, đúng không?" Brown cười: "Tôi không thể tranh luận với chị về điểm đó." Qua tất cả trải nghiệm, Torrey chưa từng nhận được một chẩn đoán đúng cho những cục bướu của mình. Bà nói với tôi: "Chẳng ai biết. Chẳng ai có thể gọi tên nó." Tuy nhiên bà biết đủ nhiều để cho rằng cục bướu nhiều khả năng vô hại và sẽ tự động biến mất. Do đó thay vì phẫu thuật, Torrey hỏi Brown liệu có bất kỳ giải pháp khả dĩ nào khác mà họ có thể thử trước không. Brown kê ba tuần thuốc kháng sinh, và họ chờ đợi xem điều gì có thể xảy ra với cục bướu.

Nó biến mất vào cuối tuần thứ ba.

https://thuviensach.vn

6. Trận chiến gấu váy

Chiến lược ngu ngơ

John Fairchild, biên tập viên với chiếc cằm chẻ của tờ Women's Wear Daily, đã giúp biến cuốn tạp chí từng bị coi thường này thành một trong những ấn phẩm quyền lực nhất trong ngành thời trang. Những nhà phê bình chế giễu tờ tạp chí này là "tờ báo lá cải khủng khiếp" hay "cuốn thánh kinh ác ý của giới thời trang", nhưng những nhà thiết kế biết phải tôn trọng và run sợ trước ảnh hưởng của nó. Tờ Vainty Fair từng mô tả Fairchild là "Citizen Kane của làng báo thời trang". Tuy nhiên, vào đầu những năm 1970, Fairchild gặp rắc rối. Ông đã hủy hoại danh tiếng của bản thân và mang lại tiếng xấu cho WWD bằng dự báo đầy táo bạo rằng năm 1970 sẽ là năm của chiếc váy midi, chiếc váy dài quá đầu gối 4 inch (khoảng 11cm). Nhiều tháng trôi qua, và tuyên bố của Fairchild về chiếc váy midi dường như đã sai.

Ở London và Paris, midi là mốt thời trang. Nhưng ở Hoa Kỳ, chiếc váy này bắt nhịp rất chậm, và vào tháng 3 năm 1970, tạp chí Life đăng một bài báo với tiêu đề "Sự phiền nhiễu khủng khiếp về độ dài váy". Trở ngại cản chân Fairchild và midi là tình yêu đầy cứng đầu của người Mỹ với chiếc váy ngắn. Tờ Life chia sẻ: "Những người bị ràng buộc chặt chẽ nhất là những nhà sản xuất quần áo số lượng lớn phải quyết định sản xuất đợt hàng mùa thu ngay bây giờ, do đó họ phải đối mặt với rủi ro tồn hàng lớn." Những nhà thiết kế cẩn trọng lên kế hoạch dành ra năm bộ sưu tập mùa thu của mình cho những chiếc váy midi dài. Những nhà thiết kế táo bạo hơn cân nhắc con số 40% hay nhiều hơn. Vào đầu mùa hè, một cửa hàng ở Manhattan, Bonwit Teller, đã trữ 95% hàng tồn kho là những chiếc váy midi dài. Những câu chuyện ngờ vực trên bản tin không mang lại lợi ích gì, và chỉ vài ngày sau bài báo trên tờ Life, tờ Newsweek tiếp lời bằng câu chuyện riêng của mình về trận chiến độ dài váy. Tờ tạp chí này trích lời những người ghét chiếc váy midi như Paul Newman. Ông này phàn nàn rằng sẽ "cực kỳ xấu hổ nếu những nhà thiết kế có khả năng bán được thứ gì đó giống như vậy." Phe tranh luận đối lập là Tổng thống Pháp George Pompidou, người cảm thấy chiếc váy midi nghiêm trang và thanh lịch gia tăng "sự thần bí trong tình yêu".

Những nhà thiết kế sừng sỏ tuyên bố rằng thời gian còn lại của chiếc váy ngắn rất ít. Coco Chanel rất mong muốn loại bỏ chiếc váy này. Bà gọi những chiếc váy ngắn là "vũ khí ngớ ngẩn nhất mà phụ nữ từng sử dụng để quyến rũ đàn ông", chê bai những chiếc váy ngắn là "không đứng đắn, xôi thịt". Chiếc váy ngắn được cho ra đời bởi nhà thiết kế người Anh Mary Quant năm 1964. Đến năm 1966, chiếc váy này đã di chuyển từ các sàn nhảy và những cửa hiệu quần áo quái lạ đến văn phòng và khuôn viên các trường đại học ở Hoa Kỳ. Trước thập kỷ 1960, phụ nữ trẻ có xu hướng ăn mặc như mẹ của họ. Nhưng thế hệ những người đam mê nhóm The Beatles, nữ phi hành gia đầu tiên, Đạo Luật Dân sự năm 1964 và thuốc ngừa thai có thị hiếu thời trang riêng. Áo nịt toàn thân biến mất, những chiếc váy ngắn hơn, màu sắc sinh động thay thế màu xám văn phòng và những đường cắt xẻ trở nên táo bạo, thoáng và hấp dẫn hơn.

https://thuviensach.vn

Những bộ quần áo giờ đây truyền tải một cảm giác hài hước. Những nhà thiết kế trang trí chúng với nút bấm và khóa kéo. Với những nhà thiết kế trung thành với thị hiếu cũ, sự thay đổi này là một bước lùi. Chanel không phải là người duy nhất khinh bỉ chiếc váy ngắn, một chiếc váy điển hình thời đại mới và đi lên "từ đường phố", theo ngôn ngữ của bà. Năm 1967, một trong những chuyên gia bán hàng hàng đầu ở Bergdorf Goodman đã đi quá xa khi tuyên bố rằng "Những kẻ khoe khoang mặc những chiếc váy ngắn đến mông chẳng biết gì về thời trang." Nhà thiết kế nổi tiếng Norman Norell phàn nàn thẳng thừng rằng: "Sự thanh lịch đã biến mất. Đây là một thời điểm thú vị nhưng đầy chán nản để trở thành một nhà thiết kế."

Câu hỏi không phải là gấu váy thấp thế nào mà là cao ra sao. Một khảo sát của Hiệp hội Quản lý Hành chính cho thấy 52% nhân viên của các công ty cảm thấy ổn với những chiếc váy trên đầu gối 2-3 inch (tầm 5-7cm). Nhưng những chiếc váy vẫn không ngừng cao lên. Đến cuối thập kỷ đó, những chiếc váy ngắn đã cao trên đầu gối đến 6 inch (khoảng 14cm). Một nhà thiết kế từ San Francisco giải thích đầy sành điệu rằng: "Giờ đây có chiếc váy siêu ngắn, siêu siêu ngắn, chiếc váy 'Ôi trời ơi' và 'Xin chào'." Những gấu váy không thể cao hơn nữa. Trong khi đó, ngày càng có nhiều phụ nữ bắt đầu suy nghĩ về những chiếc váy ngắn và vẻ bề ngoài "xinh xắn nhưng kém thông minh". Trong một ngành đòi hỏi những cái lạ, thời gian dường như đã chín muồi để thử hạ thấp gấu váy xuống một lần nữa. Đến năm 1970, những nhà thiết kế thời trang cao cấp đánh hơi được một cơ hội.

Những chiếc váy midi không tự nhiên xuất hiện. Vào cuối thập kỷ 1960, các nhà thiết kế đã thử nghiệm và chuẩn bị cho sự trở lại của chiếc váy dài hơn. Một tiêu đề báo năm 1968 của tờ New York Times như sau: "Táo Bạo Giờ Đây Có Nghĩa Là Dài Quá Gối". "Những người chồng thích vợ mình mặc váy midi", tờ báo này nói, thậm chí dù người chồng đó thích nhìn phụ nữ khác mặc váy ngắn. Vào mùa thu năm 1969, các hình mẫu thời trang như Gloria Guinnes đã thay toàn bộ tủ quần áo của mình bằng những chiếc váy midi. Guinness nói thêm trong một cuộc phỏng vấn: "Ngoài ra, tất cả những phụ nữ thông minh ở Paris đều mặc những chiếc váy midi." Những chiếc váy midi dường như đang thay thế cho những chiếc quần dài, và những chiếc mũ cũng có thể đang trên đường quay trở lại vì chúng là yếu tố cần thiết để hoàn chỉnh một bộ váy midi. Bộ tóc dày đi cùng những chiếc váy ngắn cuối cùng sẽ biến mất. Ở Bonwit Teller, những chiếc váy ngắn bị bỏ rơi trên giá trưng bày. Cơn sốt midi dường như chuẩn bị ập đến tổng lực.

Do đó, vào tháng Một năm 1970, khi Fairchild tuyên bố rằng chiếc váy midi sẽ là trang phục mới của năm, ông ta không phải đang đưa ra một dự đoán hoang đường. Dior, Givenchy và Saint Laurent đang hạ thấp gấu váy trong những bộ sưu tập thời trang cao cấp của mình. Động cơ kinh tế có thể cũng có tác động đến hành động thúc đẩy phong trào midi. Nền kinh tế đang gặp khó khăn, và lợi nhuận của các công ty thời trang giảm khi giá lao động và nguyên vật liệu gia tăng. Nếu những chiếc váy midi trở thành món hàng phải mua, những nhà sản xuất tơ và sợi sẽ tăng gấp đôi doanh số, doanh thu của Seventh Avenue ở New York có thể tăng hơn 30%.

Ở Washington D.C, mãi tới tháng Hai những chiếc váy midi mới đến được các cửa hàng. Đợt hàng này đến không đúng thời điểm. Mùa xuân gần kề, và những chiếc váy midi đã bỏ lỡ mùa đông lạnh giá. Tờ Washington Post nhanh chóng đăng tin rằng những

https://thuviensach.vn

nhà phân phối đang đổ thừa "lợi nhuận thấp vì chiếc váy dài hơn". Và trong khi những nhà thiết kế và phụ nữ châu Âu đang mê mẩn chiếc váy dài, người Mỹ không cảm thấy bị áp lực bởi ý tưởng rằng những chiếc váy ngắn là món hàng đã cũ. Người tiêu dùng cũng không muốn thay toàn bộ tủ quần áo.

Rất nhiều nhóm khác nhau phản đối lại điều mà họ cho là một sự độc tài của những nhóm bảo thủ cổ lỗ sĩ. Ở Los Angeles, Juli Reding Hutner bắt đầu một tổ chức gọi là POOFF (Bảo tồn sự Nữ tính và Tài chính của Chúng ta). Trong chỉ một tuần, số lượng thành viên tăng từ 19 lên 1.000 người. Hutner nói: "Chúng tôi sẽ không để họ che những cặp chân cũng như cặp mắt của chúng tôi." Xuất hiện những miếng dán sau xe với dòng chữ KÉO MIDI LÊN, và ở Los Angeles, thị trưởng Sam Yorty đồng ý dành ra cả một tuần trong tháng Ba để ăn mừng tuần POOFF. Nhóm này thiết lập những quầy phản đối midi bên ngoài các cửa hàng bách hóa.

Hutner dự đoán: "Đến mùa thu chúng tôi sẽ chiến thắng."

Đàn ông cũng thành lập các nhóm phản đối của riêng họ. Neil Kneitel, một chuyên gia ngân hàng, đã thành lập SMACK (Hiệp hội Đàn ông thích những cặp chân xinh xắn). Ở Bellevue, Nebraska, một cuộc biểu tình phản đối midi diễn ra ở trung tâm mua sắm. Ở New York, Hội đồng Quốc tế Đàn ông thích những cặp chân xinh xắn gửi thư đến tất cả thành viên Quốc hội. Bị bất ngờ, những người ủng hộ midi đổ lỗi rằng truyền thông đã tạo ra những làn sóng phản đối kỳ lạ và đột ngột. Các phóng viên chưa từng viết về thời trang trước đây giờ viết về cuộc chiến giằng co giữa midi và váy ngắn. David Frost sản xuất một chương trình truyền hình đặc biệt cho chủ đề này. Nhà thiết kế Donald Brooks cố gắng duy trì sự bình tĩnh rằng "phụ nữ đã sẵn sàng thay đổi dù họ có nhận ra nó hay không." Geoffrey Beene đồng ý và nói thêm: "Đây là thời điểm của thời trang nghiêm túc."

***

Trong vài chương gần đây, chúng ta đã nghiên cứu cách con người đối mặt với những trải nghiệm rối rắm trong quá khứ. Nhưng tất nhiên tương lai thì bất định. Chúng ta có dữ kiện và dữ liệu, một số trong đó rất chắc chắn và rõ ràng, nhưng kết hợp chúng như thế nào để tạo ra một viễn cảnh tương lai thì lại khó đoán. Các xu hướng và công nghệ mới thường không tuân theo những nguyên tắc có thể nhận thấy rõ.

Tôi đã sử dụng thuật ngữ sự bất định để gọi một trạng thái tâm trí được tạo ra bởi những thông tin mập mờ. Nhưng trong hoạt động dự báo, chúng ta nên nhận ra một nguyên nhân khác gây ra cảm xúc bất định: rủi ro. Những lựa chọn rủi ro là những lựa chọn chưa rõ khả năng thành công. Ví dụ tung một đồng xu. Bạn chắc chắn nó sẽ rơi xuống hoặc ngửa hoặc sấp, nhưng không thể biết kết quả một lần tung cụ thể. Những lựa chọn mập mờ – trọng tâm của chương này – là các lựa chọn mà cơ hội thành công không xác định vì các nguyên tắc xác định kết quả không rõ ràng.

Thí nghiệm tư duy nổi tiếng của Daniel Ellsberg minh họa cho hành vi đặc trưng này. Ví dụ bạn phải nhặt một quả bóng từ một trong hai chiếc bình, cả hai đều chứa những quả bóng đen và đỏ. Mỗi bình chứa 100 quả bóng. Nhặt được một quả bóng đỏ, bạn sẽ thắng 100 đô-la. Nhặt ra một quả bóng đen, và bạn sẽ chẳng được gì. Nhưng hai chiếc bình khác nhau. Bình 1 có bất kỳ con số nào từ 0 đến 100 quả bóng đỏ và từ 0 đến 100 quả bóng

https://thuviensach.vn

đen. Tất cả những gì chúng ta biết là tổng số bóng là 100. Bình 2 có 50 quả bóng đen và 50 quả bóng đỏ. Ellsberg nhận ra rằng nếu bạn hỏi mọi người liệu họ chọn Bình 1 hay Bình 2, hầu hết mọi người chọn Bình 2. Xác suất cho cả hai lựa chọn như chúng ta biết là giống nhau, nhưng phần lớn mọi người đều thích chọn bóng từ chiếc bình có nhiều thông tin hơn so với chiếc bình không có thông tin. Đó là xu hướng không thích sự mơ hồ.

Để chứng minh thiên hướng yêu thích thâm căn cố đế của chúng ta cho những xác xuất khả tính, một nghiên cứu năm 2010 đã thực hiện phiên bản khác của thí nghiệm chiếc bình (sử dụng nước ép) với những con khỉ nâu (rehesus macaque). Dẫn đầu là Benjamin Hayden của Đại học Duke, những nhà nghiên cứu thấy rằng những con khỉ cũng thích chọn cái bình có nhiều thông tin hơn cái bình có xác suất không rõ ràng, thậm chí dù thiên hướng đó không mang tính lý trí. Tinh tinh và tinh tinh lùn cũng có cùng thiên hướng đó. Nghiên cứu gần đây của Ifat Levy của Đại học Yale cho thấy các đối tượng không thích những gì không rõ ràng, thậm chí dù chỉ là mơ hồ một phần. Khi được trao hai lựa chọn: thắng số tiền 34 đô-la với 75% xác suất không rõ ràng và số tiền 5 đô-la với 50% xác suất rõ ràng (chắc chắn), đa số mọi người thích lựa chọn hai hơn.

Những chứng cứ từ ngành khoa học não bộ đã cho thấy rằng, hạch hạnh nhân và vỏ não trán ổ mắt hoạt động nhiều hơn khi con người đối mặt với những khả năng mập mờ so với khi đối mặt với những khả năng rủi ro đơn thuần, nghĩa là sự mơ hồ căn bản mang lại nhiều cảm xúc hơn. Các kết quả cũng tương tự khi các đối tượng đặt cược vào xác suất rút một lá bài nhất định, hay trong một nghiên cứu thông minh, khi các đối tượng được yêu cầu chọn đặt cược giữa nhiệt độ cao ở New York (liên quan đến những xác suất đã biết) hay nhiệt độ cao ở Tajikistan (liên quan đến những xác suất chưa biết) vào một ngày cụ thể. Thậm chí ngay cả khi tồn tại những xác suất chính xác, nếu chưa biết chúng thì chúng ta xem đó là một quyết định mơ hồ. Trong thế giới thực, chỉ có rất ít quyết định quan trọng có đầy đủ thông tin xác suất, và thậm chí khi xác suất xảy ra kết quả khá rõ ràng, chúng ta cũng không phải luôn biết cách tìm kiếm thông tin đó. Cách chúng ta dự đoán dựa trên các khả năng không rõ ràng ảnh hưởng rất nhiều đến quyết định cá nhân. Trong thế giới kinh doanh, xử lý sai những khả năng mập mờ là đặc biệt nguy hiểm. Nó có thể dẫn đến phá sản.)

***

Michael Raynor, một cây bút và chiến lược gia kinh doanh đang làm việc ở Deloitte, trình bày một thực tế đáng ngạc nhiên trong cuốn sách của mình The Strategy Paradox (tạm dịch: Nghịch lý Chiến lược) của mình. Những công ty có năng suất cao nhất "thường có nhiều điểm chung với các công ty bị phá sản trong tủi nhục hơn so với các công ty xoay xở vừa đủ sống". Ông cho thấy rằng các công ty phát triển mạnh mẽ có cùng đặc điểm với các công ty bị phá sản. Trong những thị trường nhất định, ngược lại với những thành công cao ngất trời không phải là những thất bại không đáy mà là các công ty có kết quả trung bình.

Nghiên cứu trọng tâm của Raynor xem xét chiến lược của hàng nghìn doanh nghiệp đang hoạt động. Những chiến thuật sinh lợi nhiều nhất là chiến thuật cam kết, nghĩa là đánh cược tài chính không thể thay đổi vào tương lai. Hãy suy nghĩ về hành động đặt cược 95% hàng tồn kho vào chiếc váy midi của Bonwit Teller. Khi những chiến lược cam kết thành công, chúng mang lại lợi nhuận vì những công ty khác sẽ cần thời gian để bắt

https://thuviensach.vn

kịp. Nếu midi trở thành một sản phẩm bán chạy, Bonwit sẽ đầy hàng trong khi các đối thủ sẽ phải chờ những đợt hàng mới trong tuyệt vọng. Vào thời điểm các đối thủ nhận được đợt hàng mới, Bonwit Teller đã dọn sạch kho hàng của mình. Nghiên cứu của Raynor cho thấy các chiến lược cam kết hoặc thắng lớn hoặc thua lớn. Những doanh nghiệp cam kết mạnh thắng nhiều nhất và cũng thua nhiều nhất. Ông cho rằng vì "các chiến lược có khả năng thành công cao nhất cũng mang theo khả năng thất bại lớn nhất", những thành công đột phá thường phụ thuộc vào những lần đặt cược may mắn.

Những sự kiện hoàn toàn không thể tiên đoán trước như sự trỗi dậy của Internet hay trào lưu sử dụng định dạng Mp3 rộng rãi khiến người thắng và kẻ thua chưa chắc là những người thông minh nhất mà thường là những doanh nghiệp may mắn nhất. Chiến tranh, giá dầu, thảm họa tự nhiên, sấm sét, một ngọn lửa đốt trụi một nhà máy chất bán dẫn – danh sách những sự kiện không lường trước có thể khiến doanh nghiệp lớn mạnh hay lụi tàn kéo dài vô tận. Trong lĩnh vực bán lẻ, sự mơ hồ càng lớn hơn vì nhà sản xuất cần thời gian để đưa sản phẩm đến kệ trưng bày. Trong rất nhiều ngành kinh doanh, biết khách hàng muốn gì đã khó, biết họ muốn gì trong sáu tháng tới thậm chí còn khó hơn. Dù bạn đang hướng đến việc bán một sản phẩm độc nhất hay một phiên bản rẻ tiền hơn của thứ gì đó đã tồn tại sẵn, bạn rất dễ mắc phải những quyết định đặt hàng sai, từ đó sẽ dẫn đến việc tồn kho. Có thể bạn sản xuất quá ít sản phẩm và cuối cùng mất tiền khi khách hàng yêu cầu nhiều sản phẩm hơn. Tệ hơn nữa, bạn có thể sản xuất quá nhiều và mắc kẹt với đống sản phẩm thừa.

Cisco từng bút toán xóa 2,2 tỷ đô-la thua lỗ trong "một thảm họa chuỗi cung ứng", mà theo tờ New Yorker giải thích có nghĩa là "chi ra 2 tỷ đô-la cho nguyên vật liệu thô, phụ tùng và sản phẩm mà không có hy vọng bán hay sử dụng." Công ty này cũng sa thải 18% nhân viên, tức hơn 8.000 người. Năm 2013, doanh số của Target ở Úc sụt giảm sau khi dư thừa hơn 100 triệu đô-la sản phẩm trang thiết bị mùa đông không bán được. Cách đơn giản nhất để thanh lý hàng tồn kho dư thừa là bán chiết khấu, bán tháo hay hủy sản phẩm. Một công ty thậm chí còn quảng cáo năng lực "hủy những hàng tồn kho quá hạn" như các trò chơi cờ bàn, đồ chơi và thẻ thể thao không bán được. Trường hợp nào thì bạn cũng mất tiền.

Hơn nữa, nếu bị buộc phải chiết khấu hàng tồn kho, bạn thường phải tốn nhiều tiền hơn nữa để quảng cáo sản phẩm chiết khấu. Treasury Wine Estates, một trong những công ty buôn rượu vang lớn nhất thế giới, gần đây tuyên bố rằng họ sẽ bỏ 35 triệu đô-la trị giá của những chai rượu vang cũ lỗi thời, tăng khoản tiền chiết khấu và hạ giá lên con số 40 triệu đô-la. Trước thông tin này, cổ phiếu công ty giảm 12%.

Chẳng có đáp án đơn giản nào cho việc quản lý hàng tồn kho. Các trào lưu đến và đi với sự bất đoán điên cuồng. Năm 2006, những con búp bê TMX Elmo là thứ "phải có đối với trẻ em", giúp đẩy mạnh lợi nhuận của Mattel. Do đó, Mattel đã cố gắng tăng gấp đôi thành công của mình trong mùa Giáng sinh năm sau. Toys "R" US đặt những bảng hiệu hạn chế mỗi gia đình chỉ được mua hai con búp bê. Nhưng cuối cùng những con búp bê này ế ẩm trên kệ. Vào tháng 12 năm 2007, một nhà phân tích thị trường nói đùa rằng phiên bản mới (TMX eXtra Special Edition) nên được gọi là eXcess Inventory Elmo (nghĩa là Elmo tồn kho dư thừa).

Định hướng bình tĩnh giữa cung thiếu và cung thừa có thể đặc biệt phức tạp trong

https://thuviensach.vn

ngành công nghiệp quần áo may sẵn. Ví dụ, vào đầu những năm 2012, Abercrombia & Fitch phải vật lộn với quá nhiều hàng tồn kho. Công ty này có quá nhiều quần áo và phải tổ chức những chiến dịch khuyến mãi quy mô lớn. Doanh số bán lẻ giảm 8% trong nửa đầu năm so với cùng kỳ năm trước. Vào cuối năm 2012, công ty này đã điều chỉnh, sản xuất chậm lại và giảm hàng tồn kho tổng quát xuống 35% so với mức cùng kỳ năm trước. Nhưng quý tài khóa đầu tiên của năm 2013, A&F rõ ràng đã điều chỉnh quá tay. Giờ vấn đề là nó không có đủ quần áo để đáp ứng nhu cầu. Doanh số giảm 17% so với kỳ vọng. Theo A&F, hơn nửa các khoản thua lỗ đến từ các vấn đề từ hàng tồn kho.

Việc tiên đoán nhu cầu của khách hàng là một vấn đề đặc biệt nhức nhối trong quản trị chuỗi cung ứng, được biết đến với tên gọi "hiệu ứng roi da". Hiệu ứng này mô tả cách sự biến thiên trong nhu cầu của người tiêu dùng được khuếch đại khi di chuyển lên trên chuỗi cung ứng, từ người tiêu dùng (quất cái roi) đến nhà bán lẻ, đến nhà bán sỉ, đến nhà sản xuất, và đi cả chặng đường đến nhà cung ứng nguyên liệu thô và linh kiện. Ví dụ, vài năm trước, Procter & Gamble nhận thấy có một dao động không đáng kể trong doanh số tã giấy Pampers ở các cửa hàng bán lẻ như Kmart và Safeway. Nhưng nhìn lại đơn đặt hàng từ những nhà phân phối, các quản lý nhận ra một dao động đáng kinh ngạc. Khi P&G nghiên cứu đơn đặt hàng của chính họ với những nhà cung cấp như 3M, họ thấy rằng những dao động thậm chí còn lớn hơn. Hewlett-Packard cũng khám phá ra mô hình đó trong chuỗi cung ứng của công ty. Doanh số bán máy in ở một nhà bán lẻ dao động mạnh, nhưng các đơn đặt hàng của nhà bán lẻ còn dao động mạnh hơn, và những đơn hàng từ bộ phận máy in của HP đến các nhà cung ứng bo mạch tích hợp thể hiện sự lên xuống còn mạnh hơn nữa.

Hiệu ứng roi da biến các dao động bình thường trong nhu cầu của người tiêu dùng thành những cơn ác mộng tài chính. Năm 1997, Hau Lee và các đồng nghiệp ở Stanford mô tả kết quả của những dao động bất đoán trong kinh doanh bán lẻ như sau:

Những thông tin méo mó sẽ khiến cả tổ chức trong chuỗi cung ứng – nhà kho nhà máy, nhà kho trung gian của nhà sản xuất, nhà kho tại thị trường của nhà sản xuất, nhà kho trung tâm của nhà phân phối, nhà kho vùng của nhà phân phối và không gian trữ hàng ở cửa hàng bán lẻ – phải trữ rất nhiều hàng vì mức độ bất ổn và biến động cao của nhu cầu.

Các dao động trong nhu cầu dẫn đến việc rất nhiều cửa hàng phải trữ một lượng hàng an toàn nhỏ. Aida Velasco, một giáo sư kinh doanh ở Đại học De La Salle, ước tính rằng với thời trang cao cấp hoặc các sản phẩm có thương hiệu, hiệu ứng roi da tạo ra độ dao động lớn hơn 10 lần khi nhu cầu đến được nhà cung ứng. Ví dụ, nếu một công ty nghĩ rằng nó sẽ bán 100 chiếc áo da cộng trừ năm chiếc, các nhà cung ứng phải sẵn sàng cung cấp nguyên vật liệu cho 150 chiếc. Như vậy là cần quá nhiều da. Năm 2012, những nhà nghiên cứu xem xét hơn 4.000 công ty Hoa Kỳ và thấy rằng 65% trong đó đã từng trải nghiệm hiệu ứng roi da.

Khi nhìn vào gốc rễ vấn đề, tình trạng trữ hàng quá mức thường bị gây ra bởi phản ứng thái quá trước những khả năng mập mờ. Thậm chí trong những ngành bất đoán như thời trang cao cấp, các công ty cũng có xu hướng cho rằng họ có thể dự đoán nhiều hơn về tương lai so với cái thực sự khả thi.

https://thuviensach.vn

***

Năm 1970, mùa thời trang thu đông đã đến và các dự đoán táo bạo của John Fairchild chuẩn bị được kiểm chứng. Đến tháng 9, mối cừu hận váy ngắn-váy midi đã chuyển thành nỗi lo tài chính nghiêm trọng. Danh tiếng và tài chính đang bị đe dọa. Katherine Murphy, điều phối viên thời trang ở Bloomingdale's nói với một phóng viên: "Nhìn xem, chuyện này không còn là trò đùa nữa. Chúng tôi phải vận hành một hoạt động kinh doanh nhiều triệu đô-la, và không thể vui cười trên đường đến ngân hàng. Toàn bộ nền kinh tế của chúng ta đang dựa trên một sự lạc hậu có kế hoạch."

Những chuyên gia phê bình nói rằng chiếc váy midi không hợp mốt, rằng nó khiến mọi người "già hơn" (cách nói yêu thích của các chuyên gia phê bình), rằng nó khiến phụ nữ trông như những "bao khoai tây", "bánh mì tròn", "gói trà", hay rằng phong cách kín đáo đó phù hợp với "vải trùm xe chở hàng" hơn với những cư dân thành thị. Những phụ nữ quan tâm đến chi phí thì phàn nàn vì khoản tiền phụ trội phải trả cho những món phụ kiện cần thiết sau khi mua chiếc váy midi. Một nữ phóng viên liệt kê chi phí thực để mua chiếc midi trong một chuyến thăm Saks Fifth Avenue vào tháng 9: 23 đô-la cho một chiếc váy midi, 15 đô-la nữa cho một chiếc áo khoác, 14 đô-la cho một chiếc dây nịt, 7 đô-la cho một chiếc mũ và ít nhất 28 đô-la cho một đôi giày. Đến lúc này, hoạt động vận động hành lang chống midi đã phát triển mạnh, với sự tham gia của các nhóm FADD (Đấu tranh Chống lại những Nhà thiết kế Độc tài) ở Washington D.C và GAMS (Gái/Trai không thích có thêm nhiều váy) ở New York.

Bất chấp sự công kích dữ dội, tờ Women's Wear Daily và Fairchild vẫn không thay đổi quan điểm. Họ rất quyết tâm và không rút lại phán đoán táo bạo rằng "gu thời trang của phụ nữ Mỹ sẽ thay đổi và những người mê muội chiếc váy ngắn sẽ thất bại khi mùa đông đến." WWD thậm chí còn trêu chọc Jackie Onassis vì đã mặc những chiếc váy ngắn, mô tả cô một cách chua chát là "con ma thời trang của quá khứ". Tờ tạp chí này thậm chí còn đăng hình ảnh các phụ nữ đặt cạnh nhau, chú thích rằng những phụ nữ không mặc chiếc midi và "giữ gấu váy cao" đang rơi xuống "chiếc thang thời trang" một cách đáng thương.

Tổng giám đốc Bonwit Teller, William Fine, người đã đặt cược hàng triệu đô-la vào chiếc váy midi, ngày càng căng thẳng dù được sự ủng hộ của tờ tạp chí đầy ảnh hưởng WWD. Ông quy định nhân viên cửa hàng phải mặc những chiếc midi và gửi đi một thông điệp tháng Chín đầy hoảng loạn, yêu cầu các nhân viên bán hàng tổ chức những cuộc họp thường nhật kéo dài 15 phút về chiến lược bán chiếc váy midi. Fine viết: "Bốn tuần tới sẽ là thời điểm quyết định thắng bại của mùa thu. Nếu bạn quan tâm đến Bonwit Teller, chỉ có một lựa chọn – hãy chung tay 'giành chiến thắng'."

Đến tháng Mười, trước sự khốn khổ của Fine, thời điểm phán quyết đã tới. Một phóng viên tường thuật lại "những căng thẳng của trận Thảm sát ở Seventh Avenue". Tờ New Yorker đăng một mẩu truyện tranh mô tả một phụ nữ trong chiếc váy ngắn bóp cổ một nữ nhân viên bán hàng mặc chiếc midi. "Tin tôi đi, nếu có váy ngắn, tôi sẽ cho cô xem hàng." Nữ nhân viên bán hàng hổn hển nói. Tổng giám đốc một công ty thời trang tuyên bố trên tờ Wall Street Journal rằng "chiếc váy midi đã chết". Ở California, các cửa hàng ở đường Saks Fifth Avenue nhận được nhiều yêu cầu chỉnh hàng nhất trong lịch sử. Phụ nữ muốn những chiếc váy ngắn hơn. Ở một buổi tiệc gây quỹ cho Thống đốc Ronald Reagan, chỉ có 3 trong 450 phụ nữ tham dự mặc những chiếc váy midi.

https://thuviensach.vn

CHIẾC VÁY MIDI, PHẢN ỨNG TỪ CHỐI GAY GẮT CỦA PHỤ NỮ MỸ, tờ Fresno Bee đăng tải một tiêu đề lớn đầy vui vẻ. Thậm chí một người ủng hộ WWD ở tờ Boston Globe cũng thừa nhận thất bại. Bà ta nói: "Sự cay đắng đang quét qua" Seventh Avenue khi những nhà thiết kế bực tức với thất bại không đáy của midi. Một cửa hàng ở Glen Ellyn, Illinois tổ chức một đám tang giả để chế nhạo chiếc váy midi. Cửa hàng này sơn màu đen và "trang trí bằng những cây kế và rễ cây Mandrake". Cửa hàng này còn trưng bày một chiếc quan tài chứa một chiếc váy midi bên trong cùng những tờ tạp chí Women's Wear Daily.

Sự thất bại của váy midi vẫn còn âm vang trong biên niên sử của ngành thời trang. Bonwit Teller thua lỗ lớn. Malcolm Starr, Inc., một trong những công ty sản xuất thời trang cao cấp lớn nhất phá sản sau khi "ngập trong hàng tồn kho". Gần ba năm sau, vào tháng 5 năm 1973, những nhà sản xuất thời trang vẫn chưa thể thanh lý hết các sản phẩm midi tồn kho. Những cửa hàng bách hóa rất lưỡng lự trong quyết định mua sản phẩm này, khi nhớ đến mùa thu nghiệt ngã đó. Đó là mùa thu mà theo cách nói của một người mua, "tất cả chúng ta đều trôi xuống cống".

***

Cũng trong thời gian cuộc khủng hoảng váy đang diễn ra kịch liệt ở Hoa Kỳ, một doanh nhân châu Âu đang trên đường xây dựng một công ty thời trang miễn nhiễm với các dự báo và vấn đề chuỗi cung ứng – những nguyên nhân dẫn đến sự xáo trộn trong ngành thời trang. Thành công của ông – và cách ông xoay xở để đối mặt tài tình với những hiểm họa của dự báo thời trang – có thể truy ngược về một cách nhìn được vay mượn tự các siêu thị Hoa Kỳ. Tất cả đều bắt đầu với những cách tân của chuỗi siêu thị Piggly Wiggly.

Người sáng lập Piggly Wiggly là Clarence Saunders, bắt đầu làm việc trong một công ty bán sỉ năm 19 tuổi. Ông là một người ưa hành động tự nhiên, và năm 1916, ông tiến hành những kế hoạch đã vạch ra từ lâu của riêng mình. Saunders có tầm nhìn xây dựng một cửa hàng kiểu mới. Vào đầu thế kỷ XX, hầu hết cửa hàng bán lẻ trông như những cửa hàng bán thịt ngày nay. Các nhân viên sẽ đứng đằng sau quầy tính tiền, và khách hàng đơn giản chỉ yêu cầu sản phẩm muốn mua. Những nhân viên sẽ lấy sản phẩm từ kệ hàng đằng sau, thông thường là từng món một. Nếu cần, nhân viên sẽ nghiền cà phê hay cắt một miếng phô mai. Khách hàng có thể trả tiền mặt hoặc ghi nợ sau khi nhân viên tính tổng tiền phải trả. Khách hàng không được chọn sản phẩm, và rất nhiều cửa hàng thậm chí còn không niêm yết giá. Vài khách hàng gọi điện đặt hàng và yêu cầu giao sản phẩm với một mức phí nhỏ.

Saunders đã thách thức mạnh mẽ cách tiếp cận này. Ông khám phá ra rằng việc sử dụng nhân viên chuyển sản phẩm từ kệ đến tay khách hàng cực kỳ lãng phí nhân lực. Để đáp ứng nhu cầu vào khoảng thời gian cao điểm, các cửa hàng phải thuê thêm nhiều nhân viên và những cậu bé giao hàng. Trong khoảng thời gian thấp điểm, những nhân viên đó nhận lương nhưng lại không có việc làm. Saunders tìm ra một giải pháp: khách hàng chẳng cảm thấy phiền hà gì khi tự chọn sản phẩm. Ông nộp đơn bảo hộ bản quyền cửa hàng tự phục vụ lạ lùng này vào tháng 10 cùng năm đó. Bản quyền này tiết lộ một thiết kế cửa hàng có hình dạng chữ M lớn, với cửa vào ở đáy trái và cửa ra ở đáy phải chữ M. Cửa hàng của Saunders có những lối đi. Ông đã tạo đường đi để khách hàng chọn những sản

https://thuviensach.vn

phẩm đóng hộp và nông sản. Trước đây những thùng đựng bột lớn được đặt đằng sau những quầy bán hàng, thì giờ đây Saunders bán bột trong những gói nhỏ có thể mang đi. Sau khi chuyển đổi một cửa hàng tạp hóa cũ thành một cửa hàng Piggy Wiggly theo mô hình mới, ông đã giảm được chi phí kinh doanh từ 15% xuống còn 4% – với cùng một diện tích vận hành.

Piggy Wiggly biến phòng trữ hàng thành cửa hàng, tháo bỏ rào cản giữa sản phẩm và khách hàng và loại bỏ một mắt xích trong chuỗi cung ứng. Chẳng còn những phòng trữ hàng nữa. Vào cuối những năm 1950, khái niệm "tự phục vụ" của Saunders trở thành tiêu chuẩn. Khi một kỹ sư Toyota tên Taiichi Ohno đến thăm Mỹ vào năm 1956, mô hình siêu thị Hoa Kỳ đã để lại ấn tượng sâu sắc trong ông. Toyota đã bắt đầu áp dụng khám phá từ các siêu thị Hoa Kỳ vào hệ thống sản xuất, nhưng Ohno vẫn rất ngạc nhiên về thành công của mô hình tự phục vụ. Theo lý thuyết, bằng cách bỏ phòng trữ hàng (và trung gian), bạn có thể giảm được sự bất định của việc không thể kiểm soát hoàn toàn những chọn lựa mua hàng của bạn.

Ohno sau đó đối chiếu mô hình siêu thị với hành vi mua đậu hũ truyền thống ở Nhật Bản. Ohno giải thích rằng vào mỗi buổi sáng, người bán đậu hũ sẽ đạp xe trên những con đường, thổi sáo để thông báo sự xuất hiện của mình. Đậu hũ tươi được đem đến ngay cửa nhà bạn. Nhưng không phải lúc nào cũng có sẵn. Nếu đậu hũ hết, bạn phải ra cửa hàng mua. Mặt khác, nếu đặt giao hàng tại nhà và muốn một ít hành tăm, bạn không thể chỉ đặt mua hai củ hành. Bạn phải đặt một bó lớn. Ohno viết: "Bạn nghĩ xem. Tôi có thể cũng mua củ cải đỏ, do đó, cuối cùng đó là một cách mua hàng không kinh tế." Những người bán đậu hũ cũng như những nhà phân phối của P&G sẽ thêm hàng dự trữ vào những đơn đặt hàng chỉ để không bị thiếu hàng. Để đối mặt với tương lai bất định, họ mua nhiều hơn một chút.

Hành động trữ hàng để phòng tương lai bất định là một trong những căn nguyên của hiệu ứng roi da. Thực tế, tất cả hành động mua sắm đều có thể giảm sự căng thẳng đến từ các mâu thuẫn tâm lý. Tất cả chúng ta đều thích trả tiền để tránh những rắc rối trong cuộc sống. Có lẽ, chúng ta muốn mua hai chiếc quần nhưng chỉ đủ tiền để mua một chiếc, hay chúng ta phải trả tiền thế chấp nhưng cũng rất muốn đi nghỉ mát. Hoặc có thể chúng ta không có đủ thời gian để vừa đạt được các mục tiêu nghề nghiệp vừa xây dựng gia đình. Chỉ những người giàu có mới có điều kiện mua lối thoát thoát khỏi những mâu thuẫn tâm lý, trong khi những gia đình thu nhập thấp bị mắc kẹt trong sự căng thẳng bắt nguồn từ các mâu thuẫn đó. Những quản lý mua hàng của P&G trong ví dụ trên là những người mua hàng giàu có, những người mua nhiều hơn một chút so với mức cần thiết để thoát khỏi sự bất định. Họ xoa dịu sự căng thẳng bất định bằng cách trả tiền để mua lối thoát, theo cùng cách bảo hiểm đem lại cảm giác bình an trong lòng. Thực tế, xu hướng không thích sự mơ hồ dẫn đến những khoản phí bảo hiểm cao hơn so với rủi ro thực. Mọi người sẵn sàng trả nhiều tiền hơn cho bảo hiểm động đất so với bảo hiểm nhân thọ, vì xác suất xảy ra thảm họa rõ ràng hơn.

Ohno thấy các siêu thị là nơi khách hàng mua chính xác những gì họ cần, chính xác số lượng họ cần, ở thời điểm chính xác họ cần. Những người mua hàng không cần phải trữ hàng, vì họ có khả năng kiểm soát quá trình này tốt hơn. Các siêu thị đã giảm sự bất định bằng cách rút ngắn chuỗi cung ứng. Tương tự, ở Toyota, Ohno cố gắng cắt giảm sự thiếu

https://thuviensach.vn

hiệu quả chuỗi cung ứng bằng cách chỉ đặt hàng những bộ phận xe ô tô khi khách hàng đặt những chiếc xe cụ thể. Theo ngôn ngữ của ông ta, điều này nghĩa là "đơn giản là sản xuất ra 10 bộ phận mới với mỗi 10 bộ phận được sử dụng." Ông ngừng hoạt động dự báo nhu cầu và thay vào đó triển khai một nguyên tắc đơn giản là Toyota sẽ tái đặt hàng những sản phẩm đã được mua. Các dự báo không kích hoạt quá trình sản xuất – quyết định của người tiêu dùng sẽ làm chuyện đó.

Bằng việc kết nối chặt chẽ hoạt động sản xuất với mua hàng, Toyota đã tránh được phí tổn đến từ việc cố gắng dự báo những thị hiếu đang thay đổi của khách hàng, một hoạt động rõ ràng sẽ thất bại. Công ty dần ngừng sản xuất xe cho những người mua chưa xác định và chuyển sang hệ thống sản xuất theo đơn đặt hàng. Dù mất nhiều thập kỷ để hoàn thiện, nhưng chiến thuật này khiến Toyota trở thành một trong những công ty sản xuất ô tô hiệu quả nhất thế giới. Cách tiếp cận này trở nên nổi tiếng dưới tên gọi "hệ thống sản xuất tức thời" (JIT). Vào đầu những năm 1990, trong một động thái kỳ lạ, những chuyên gia tư vấn Toyota được thuê để giúp áp dụng hệ thống này vào một công ty sản xuất quần áo.

***

Amancio Ortega Gaona là con út trong gia đình nghèo có bốn người con, sống tại một trấn nhỏ ở Tây Ban Nha với khoảng 5.000 dân. Bố của ông là một công nhân xây dựng đường sắt, và gia đình ông thường phải chuyển nhà khi Amancio còn nhỏ. Cuối cùng, họ định cư ở A Coruna, một thành phố thuộc bờ biển tây bắc Tây Ban Nha. Thường bị bao phủ bởi sương mù, A Coruna nằm cạnh bãi biển đầy đá Costa da Morte hay Bãi biển Chết, vì lịch sử huyền thoại đầy những câu chuyện không lành mạnh về những chiếc thuyền đắm. Vì lý do đó, A Coruna cũng đầy những câu chuyện về ma thuật đen và phù thủy.

Ortega quyết định nghỉ học năm 12 tuổi, sau khi mẹ ông bị từ chối không cho ghi nợ ở một cửa hàng tạp hóa. Ông chứng kiến câu chuyện, và như sau này hồi tưởng lại, ông ngay lập tức hiểu chuyện gì đã xảy ra. Ông ngừng học – đánh dấu chấm hết cho quá trình học tập chính quy – và nhận công việc ở cửa hàng may áo sơ mi địa phương. Ông dành cả đời cho ngành thời trang.

Nhiều năm sau, vào một ngày nọ, Ortega và vị hôn thê của mình nhìn thấy một chiếc áo khoác được làm bằng tơ tuyệt đẹp trong một cửa hàng. Nhưng chiếc áo này quá đắt. Là một thợ may lành nghề, ông quyết định sản xuất một chiếc áo như vậy với chi phí thấp. Hôn thê của ông rất thích chiếc áo, và không lâu sau, Ortega bắt đầu mở công ty sản xuất quần áo của riêng mình.

Thành công của Ortega bắt nguồn từ việc giải quyết cùng bài toán mà Taiichi Ohno đã gặp. Liệu Ortega có thể tháo bỏ vài mắt xích rắc rối trong chuỗi cung ứng không? Cũng như Ohno, ông không quan tâm đến việc cố gắng dự báo nhu cầu của khách hàng. Mục đích của ông là kiện toàn một hệ thống phản ứng nhanh chóng. Ông tìm cách sản xuất quần áo mà không cần phải trữ hàng, theo cách nói của ông, là một phương pháp có "năm ngón tay chạm vào nhà máy và năm ngón tay chạm vào khách hàng."

Từ việc bán hàng cho những nhà mua sỉ, Ortega biết rằng khách hàng cuối cùng sẽ phải trả mức giá gấp đôi chi phí để mua được quần áo ở cửa hàng. Các cửa hàng thường

https://thuviensach.vn

thêm vào biên độ lợi nhuận 80% để bù lại các chi phí chung và phòng tránh rủi ro thua lỗ từ các sản phẩm không bán được. Ortega nghĩ rằng ông có thể dễ dàng giảm biên độ bán lẻ từ 30-40%. Đầu tiên, ông tham gia vào ngành bán lẻ và bắt đầu phân phối sản phẩm của mình trực tiếp đến khách hàng. Tổng quát hơn, ông muốn hợp lý hóa chuỗi cung ứng, mà ông cho là quá dài và yếu kém. Rõ ràng, về cơ bản, sản xuất quần áo là một hoạt động kinh doanh rất khác so với việc bán quần áo trong cửa hàng. Các cửa hàng thường đặt những quần áo mà khách hàng không muốn và ước tính sai số lượng trên từng đầu sản phẩm có thể bán. Ortega tin rằng giải pháp là tạo ra những vòng phản hồi trực tiếp hơn giữa khách hàng và nhà sản xuất.

Bắt đầu vào những năm 1970, Ortega áp dụng nguyên tắc 48 giờ trong kinh doanh của mình. Đơn đặt hàng từ các cửa hàng bán lẻ của ông gửi đến trung tâm phân phối phải được giao hàng trong vòng hai ngày. Ông xem quần áo là những sản phẩm dễ hỏng, cũng giống như cá hay sữa chua. Ông nói, cá tươi là món hàng hấp dẫn nhưng nhanh chóng bị hỏng. Tất nhiên, giao hàng nhanh chóng cũng không mang lại nhiều hiệu quả nếu không có nhiều chủng loại hàng, do đó những cửa hàng bán lẻ của Ortega sẽ chào nhiều chủng loại sản phẩm hơn so với các cửa hàng khác. Cứ vài tuần, những cửa hàng của Ortega sẽ thay đổi hoàn toàn các sản phẩm tồn kho. Cách làm này chưa từng có tiền lệ. Điều đó có nghĩa là ông phải sản xuất một lượng hàng gấp năm lần các đối thủ.

Sản xuất các sản phẩm đa phong cách trong thời gian ngắn hơn có ưu điểm mà thậm chí cả Ortega cũng không hình dung ra. Mỗi phong cách giờ đây đều được sản xuất với lượng hàng nhỏ hơn. Các đợt hàng nhỏ hơn và đổi hàng nhanh hơn khiến sản phẩm của ông mang lại cho khách hàng cảm giác độc quyền thoáng qua. Các khách hàng không thích "đụng hàng", và nếu thích thứ gì đó, họ phải mua ngay vì nó có thể hết hàng sau vài ngày nữa. Nhưng chắc chắn Ortega đã nhận ra hai lợi ích quan trọng khác của cách tiếp cận đa phong cách và nhanh hơn này. Một là tính linh hoạt cao hơn rất nhiều thể hiện khả năng phản ứng trước các xu hướng thay đổi. Hai là các đợt hàng nhỏ hơn giúp giảm rủi ro đặt cược sai. Nếu một loại sản phẩm không bán tốt, việc đổi sang loại khác không quá đắt đỏ. Những sản phẩm bán chạy có thể nhanh chóng được sản xuất tiếp, và những sản phẩm thất bại nhanh chóng được dừng lại. Để làm được điều này, Ortega phải xây dựng một cỗ máy hậu cần chưa từng thấy trước đó trong lĩnh vực kinh doanh quần áo. Thương hiệu "thời trang nhanh" của ông đã cách mạng hóa nền công nghiệp thời trang.

***

Đường Fifth Avenue ở New York nằm ở phía bắc Đường số 50 là hiện thân của những thay đổi mang tính phá hủy, đã làm lung lay cơ chế cũ của ngành thời trang. Zara, cửa hàng kiểu mẫu của Ortega, nằm ở góc Đường số 52. Có một cửa hàng H&M, đối thủ chính của Zara trong ngành công nghiệp thời trang, nằm ở Đường số 51. Nằm giữa Zara và thương hiệu thời trang nhanh Nhật Bản Uniqlo là một cửa hàng Hollister, do Abercrombie & Fitch sở hữu. Cho đến tháng 3 năm 2014, A&F đang tìm cách tái định vị Hollister như một thương hiệu thời trang nhanh cạnh tranh với các thương hiệu như H&M, Zara và Uniqlo. Gần đường Fifth Avenua là Versace đáng kính và băng qua đường khỏi Zara là Salvatore Ferragamo, Ermenegildo Zegna và Rolex đầy danh tiếng.

Những ý tưởng thiết kế của Zara đến từ khắp mọi nơi, bao gồm cả những đối thủ giá cao. Hàng trăm nhân viên chuyên khảo sát xu thế tiếp cận các các câu lạc bộ, quán bar và

https://thuviensach.vn

các khu đại học trên khắp thế giới để tìm kiếm những phong cách mới nhất. Những đường chỉ chính, màu sắc và vật liệu không được dự báo mà dựa theo những gì khách hàng đang mua vào thời điểm đó. Rất nhiều thiết kế của Zara thành công bằng cách sao chép các đối thủ phân khúc cao và sản xuất lại ở mức giá hợp lý hơn. Trong thập kỷ vừa qua, thành công của chuỗi cung ứng Zara đã dẫn đến việc tái thiết lại hoàn toàn những con đường thời trang ở New York, khi những thương hiệu thời trang nhanh xâm chiếm lãnh địa từng rất linh thiêng của các thương hiệu thời trang cao cấp.

Giờ đây, Zara đang mở ít nhất một cửa hàng mới mỗi ngày trên toàn cầu. Dù công ty này không mấy nổi tiếng ở Hoa Kỳ (lợi nhuận phần lớn đến từ các thị trường châu Âu), nhưng cửa hàng Zara ở đường Fifth Avenue tốn nhiều chi phí hơn so với cửa hàng tương tự ngày nay ở Louisiana, một tuyên ngôn đầy sức mạnh chứng tỏ Ortega đã đi xa thế nào so với những ngày đầu tiên. Khi mở cửa hàng Zara đầu tiên vào năm 1975, ông dự định gọi nó là Zorba sau khi xem bộ phim Zorba the Greek (tạm dịch: Zorba Tay chơi Hy Lạp). Ông đã chuẩn bị khuôn đúc chữ. Nhưng một quán rượu cách đó vài dãy nhà đã có tên Zorba, do đó Ortega sắp xếp lại các ký tự trước khi chọn ra một cái tên cuối cùng. Zara (phát âm Tây Ban Nha là "Thara") phát triển từ Tây Ban Nha sang Bồ Đào Nha, sau đó trên khắp châu Âu, và cuối cùng là cả thế giới. Khi công ty phát triển, Ortega vẫn giữ nguyên các triết lý trọng yếu của mình: thiết kế đa phong cách, giao hàng nhanh, linh hoạt và theo đợt hàng nhỏ; phản ứng thay vì dự báo các nhu cầu của khách hàng.

Nếu một nhà bán lẻ có thể giảm thời gian trễ giữa sản xuất và bán sản phẩm, công ty đó cũng có thể giảm một nửa khoảng thời gian cần thiết để đưa ra các dự báo. Bằng cách sở hữu toàn bộ dây chuyền sản xuất, Ortega giảm thời gian từ khâu thiết kế đến bán hàng xuống chỉ còn hai tuần, một chu kỳ không thể bị đánh bại. Ortega có thể sản xuất ra những phong cách thời trang cao cấp với tốc độ cực nhanh ở những mức giá phải chăng. Năm 2000, Inditex, công ty giữ vốn cổ phần của Ortega, đạt tổng doanh thu 2,4 tỷ đô-la. Cũng như Toyota, Zara kết nối quá trình sản xuất trực tiếp với đơn hàng của khách hàng. Và cũng như những siêu thị Mỹ, Ortega làm điều đó mà không cần trữ hàng bằng cách loại bỏ một mắt xích trong chuỗi cung ứng. Thực tế, các cửa hàng của Ortega sẽ không có phòng chứa hàng. Cửa hàng chính là phòng chứa hàng.

Ortega tránh các thất bại trong dự báo bằng cách cam kết sản xuất trước ít phong cách nhất có thể. Sáu tháng trước mùa thời trang, Zara chỉ sản xuất 15 đến 25% hàng tồn kho của mùa, so với 40 đến 60% của những nhà bán lẻ khác. Vào đầu mùa thời trang, Zara vẫn phải thiết kế phân nửa tổng số phong cách, so với con số dư chỉ 20% của những hãng thời trang khác dành cho các trào lưu mới nổi. Inditex có thể phản ứng quá nhanh, một phần vì hơn 60% hoạt động sản xuất của nó diễn ra ở Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha hoặc ở những quốc gia gần đó như Thổ Nhĩ Kỳ và Ma Rốc. 85% năng lực tự sản xuất của công ty này được dành cho quần áo vào mùa.

Ortega chia sẻ với phóng viên Covadonga O'Shea rằng: "Chúng tôi có khả năng lật ngược lại bất kỳ dây chuyền sản xuất nào nếu nó không bán được hàng; chúng tôi có thể nhuộm màu mới cho các bộ sưu tập và có thể thiết kế ra các phong cách mới chỉ trong vài ngày." Khi những thiết kế thất bại, các chuyên gia thiết kế của Zara đưa ra những phong cách mới rất nhanh và hiệu quả về chi phí. Ông đã đưa kỳ vọng đó vào mô hình kinh doanh. Những chuyên gia thiết kế của Inditex cho ra 30.000 phong cách một năm,

https://thuviensach.vn

18.000 trong đó được sản xuất cho những cửa hàng Zara. Nếu một sản phẩm thành công, những chuyên gia thiết kế sẽ có ba hay bốn phiên bản khác nhau của phong cách đó.

Những câu chuyện về sự linh động huyền thoại của Zara đôi khi nghe có vẻ bí ẩn như những huyền thoại đầy sương mù của A Coruna. Một ví dụ nổi tiếng diễn ra sau thảm họa ngày 11 tháng 9. Sau cuộc tấn công, chủ đề thời trang mùa hè mang hình ảnh kỵ sĩ của Zara dường như không phù hợp với tâm trạng u uất của thành phố. Trong hai tuần, khi những cửa hàng khác đang phải vật lộn với sản phẩm không bán được, Zara đã thay thế chúng với những gam màu yên tĩnh, đậm hơn.

Khi bộ phim Maria Antoinette được ra mắt vào tháng 10 năm 2006 (sau đó giành giải Oscar cho thiết kế trang phục) Zara nhanh chóng thêm vào những chiếc nút màu vàng, cổ gập và ren nhung. Khi Madonna diễn buổi cuối cùng trong chuyến lưu diễn Tây Ban Nha, các thanh thiếu niên có thể mua những bộ trang phục cô mặc ở buổi diễn đầu tiên. Khi Thái tử Prince Felipe (giờ là vua Tây Ban Nha) tuyên bố đính hôn vào năm 2003, vị hôn thê của ông mặc nguyên một cây trắng. Chỉ vài tuần sau, phụ nữ khắp châu Âu cũng mặc những bộ đồ đó, nhờ vào thời trang nhanh. Nếu chiếc váy lệch vai bất ngờ trở nên thịnh hành, chuỗi cung ứng nhanh nhẹn của Ortega có thể bán sản phẩm này ở các cửa hàng với tốc độ siêu thanh. Năm 2001, Zara sản xuất một chiếc váy vải kaki rất đắt hàng, được bán hết chỉ trong vài giờ. Họ chỉ chuyển 2.800 chiếc váy đến các cửa hàng để thử thị trường. Trong vòng một ngày, sau khi biết đó là một sản phẩm thành công, họ nhanh chóng sản xuất nhiều phiên bản khác và chuyển hàng đi. Thậm chí dù chiếc váy kia có thất bại, nó cũng thất bại một cách ít tốn kém hơn.

Tiếp cận thời trang nhanh của Zara dường như cũng đã thay đổi cách mọi người mua sắm, gia tăng số lượng những quyết định mua sắm ngẫu hứng. Vì phong cách luôn thay đổi, các khách hàng ghé thăm cửa hàng của Ortega thường xuyên hơn. Bầu không khí mang tính khan hiếm của các cửa hàng phát huy tác dụng. Theo một nghiên cứu, những khách hàng Tây Ban Nha của Zara đến thăm cửa hàng trung bình 17 lần một năm. Vì những đợt hàng nhỏ – ba đến năm mẫu cho mỗi thiết kế, với mỗi kích cỡ – Zara chỉ phải chiết khấu 15% đến 20% số hàng tồn kho của mình, và chiết khấu trung bình chỉ là 15%. Ngược lại, những đối thủ cạnh tranh châu Âu của Inditex bị buộc phải bán khoảng 30% đến 40% hàng tồn kho ở mức chiết khấu 30%.

Nelson Fraiman, một Giáo sư Đại học Kinh doanh Colombia, tuyên bố thành công của Ortega là một sự cách tân quá trình – không phải sản phẩm. Tốc độ của Inditex đến từ năng lực hậu cần thành thạo của công ty này. Trung tâm phân phối chính của Zara nằm bên ngoài A Coruna, được đặt ở vị trí giữa những nhà máy sản xuất và kết nối với những nhà máy này bằng hơn 200 cây số đường ray dưới lòng đất. Bên trong công trình rộng 400.000 foot vuông này, những băng chuyền cao năm tầng thả quần áo xuống hơn 400 cầu trượt và đóng gói chúng vào những chiếc thùng giấy cứng. Hệ thống này có thể xử lý hơn 2,5 triệu sản phẩm một tuần. Ở trụ sở của Inditex nằm bên kia đường, với biệt danh là “Khối lập phương”, những chuyên gia thị trường và nhà thiết kế làm việc chung trong những không gian lớn, mở. Các mẫu quần áo có thể được sản xuất ngay trong ngày, ngay tại chỗ sau khi hoàn thiện thiết kế, đây là một lợi thế tốn kém nhưng quan trọng.

Các đối thủ đã cố gắng hết sức để cạnh tranh với mô hình của Ortega. Khi Esprit tuyên bố vào năm 2012 rằng CEO mới của công ty là cựu giám đốc phân phối và vận hành của

https://thuviensach.vn

Inditex, cổ phiếu công ty này tăng 28%. Prada, Louis Vuitton và những công ty thời trang cao cấp khác cũng bắt đầu sản xuất bốn đến sáu bộ sưu tập một năm thay vì hai như trước đây. Patagonia tăng gấp đôi số lượng phong cách sản xuất mỗi năm. Benetton bắt đầu chuyển những phong cách mới đến các cửa hàng mỗi tuần. Uniqlo và Forever 21 (một thương hiệu thời trang nhanh của Mỹ) xoay xở để chuyển sản phẩm mới đến các cửa hàng trong vòng sáu tuần, tiến gần hơn đến tiêu chuẩn hai tuần của Zara. Nhưng chuỗi cung ứng của Inditex mất nhiều thập kỷ để gây dựng. Bạn không thể bắt chước nó qua một đêm. Ví dụ, Gap và H&M không có năng lực sản xuất tập trung như Zara. Điều đó khiến những công ty này ít linh động hơn. Như một chuyên gia của Gap đã than phiền: "Tôi rất thích tổ chức kinh doanh như Inditex, nhưng tôi sẽ phải đập cả công ty đi và xây dựng lại từ con số 0."

***

Ortega từng gọi sự tự mãn là "một cái bẫy tệ hại nếu bạn muốn đạt được gì đó quan trọng". Ông mô tả sự tích cực là "một cảm giác rất tiêu cực". Dù rằng ông không còn đóng vai trò chính trong hoạt động quản lý Inditex, nhưng Ortega rõ ràng không thích thú với việc được khen ngợi khi còn chịu trách nhiệm. Khi những người hâm mộ tung hô các thiết kế của Zara, ông ngắt lời và hỏi họ rằng họ không thích điều gì ở các phong cách thiết kế này. Ông không bao giờ hài lòng với những gì đã biết. Buộc bản thân mình phải luôn ở cạnh những nhà thiết kế và để thực sự rong chơi trong trụ sở công ty, từ đầu Ortega đã quyết định rằng ông sẽ không bao giờ có một văn phòng riêng. Câu chuyện này đến từ một người đàn ông, mà vào năm 2012, đã đối đầu với Warren Buffett cho vị trí người giàu thứ ba thế giới, chỉ sau Carlos Slim Helu và Bill Gates. Vào lúc đó, Inditex đã trở thành công ty bán lẻ quần áo lớn nhất thế giới.

Với những công ty nhỏ hoạt động trong một thị trường biến động, khả năng chịu đựng sự mơ hồ của CEO đóng vai trò tối quan trọng đối với thành công của công ty. Một nghiên cứu của Thụy Điển vào cuối những năm 1990 cho thấy khả năng chịu đựng sự mơ hồ là một trong những yếu tố quan trọng nhất có quan hệ đến hiệu suất tài chính cao. Những nhà nghiên cứu nhìn vào cấp độ tự tin của những CEO. Sự tự tin không có tác động gì đến lợi nhuận và năng suất của doanh nghiệp, dù rằng nó dường như gia tăng sự hài lòng của khách hàng. Thành công của của Zara phản ánh thái độ cá nhân của Amancio Ortega về những gì ông không thể dự báo. Tính cách khiêm tốn và linh hoạt là một chuyện. Xây dựng một mô hình kinh doanh mới dựa trên cái không biết lại là một chuyện khác.

Ortega cho thấy rằng trong thế giới thời trang, những chuyên gia được trả tiền để dự báo các xu hướng quá kém cỏi – và họ cũng chẳng nhận ra sự kém cỏi đó – đến nỗi ông có thể xây dựng công ty bán lẻ thời trang lớn nhất thế giới bằng cách thừa nhận rằng ông không thể dự đoán được các xu hướng thị trường. Thành công ngoạn mục của Zara dựa trên sự thừa nhận trần trụi của Ortega rằng chúng ta không thể dự đoán tương lai, thậm chí chỉ trong ngắn hạn.

Các xu hướng thời trang chắc chắn sẽ tiếp tục bất đoán. Vào tháng 5 năm 2013, chiếc midi, gần như không triển vọng, có vẻ như đang quay lại thành xu thế. Một trong những cửa hàng bán lẻ lớn nhất Anh Quốc báo cáo doanh số bán midi cao hơn 200% so với cùng kỳ năm trước. Liz Jones, cây bút thời trang, dự báo rằng chiếc váy midi thậm chí còn thành công hơn vào mùa thu, và đến tháng 12 năm 2013, Jones có vẻ đúng. Nhờ vào

https://thuviensach.vn

những ngôi sao như Victoria Beckham và Nicole Scherzinger, một cây bút khác viết, những chiếc váy midi là "mẫu váy phải có cho mùa đông". Tờ Mail Online tuyên bố đầy cảm xúc rằng "những chiếc váy ngắn đã chính thức bị thay thế bằng chiếc midi kín đáo hơn". Doanh số bán midi của thương hiệu George ở ASDA tăng 174% so với "mùa tiệc tùng" năm 2012.

Người phát ngôn của George tuyên bố: "Thời đại của những chiếc váy ngắn đã qua."

***

Trong Phần II, chúng ta đã khám phá cảm giác thôi thúc phải giải quyết sự mơ hồ đã ăn sâu vào chúng ta như thế nào, có nhiều mặt ra sao và thường nguy hiểm thế nào. Trong những thời điểm căng thẳng, áp lực tâm lý buộc chúng ta phải từ chối hay loại bỏ những chứng cứ không nhất quán, đẩy chúng ta đến việc ngộ nhận sự chắc chắn và rõ ràng dù chúng không tồn tại. Cảm giác căng thẳng, khó chịu có thể buộc chúng ta bám lấy các ý tưởng và niềm tin cuộc sống, vốn hoàn toàn chẳng liên quan gì đến nguồn gốc của sự căng thẳng đó. Khi cảm thấy thứ gì đó không cân bằng, chúng ta có thể cố gắng khám phá ra nguồn gốc của sự thiếu cân bằng trong những ý tưởng, sự kiện mâu thuẫn hoặc không thể lý giải. Khi ra quyết định, chúng ta cần nhận ra những hậu quả của quyết định đó và nhu cầu kết thúc vấn đề hiện hữu. Bằng cách đó, chúng ta có thể tránh được việc tóm lấy các giải pháp mới trong cơn hoảng loạn hoặc ôm khư khư những giải pháp cũ một cách cứng nhắc.

Chúng ta đã thấy việc diễn giải sai mâu thuẫn tư tưởng thành toan tính hai mặt. Khi cố gắng xác định dự định của ai đó – dù là một nhân viên, người chủ, khách hàng hay người bạn – chúng ta cần nhận ra rằng mâu thuẫn tư tưởng là một trạng thái tự nhiên hơn so với cái chúng ta thường nghĩ. Trạng thái vừa muốn, vừa không muốn một thứ vào một thời điểm nào đó diễn ra quá phổ biến, đến nỗi chúng ta có thể xem nó là một điều kiện cơ sở của nhận thức con người. Khi cố gắng hiểu dự định của ai đó, chúng ta nên cân nhắc thực tế rằng những tình huống căng thẳng khiến chúng ta nhiều khả năng bỏ qua trạng thái mâu thuẫn tư tưởng tự nhiên của con người. Rộng hơn, những tổ chức đang phải liên tục đối mặt với sự mơ hồ có thể phân công, để những người có nhu cầu kết thúc vấn đề thấp đóng vai trò quan trọng trong quá trình ra quyết định.

Cũng cần nhận ra rằng, không phải lúc nào cũng có thể giải quyết sự mơ hồ bằng cách tìm kiếm thêm thông tin. Như đã thấy trong ngành y học, đôi khi việc tìm kiếm các chứng cứ chi tiết hơn lại đi kèm với các rủi ro tiềm ẩn. Công nghệ sẽ không thể xóa bỏ sự mơ hồ tự tại trong các vấn đề sức khỏe con người, cũng như chẳng có giải pháp viên đạn bạc nào cho tình trạng nghèo đói. Đơn thuần là có quá nhiều biến số. Tuy nhiên, các bác sĩ vẫn có thể ngăn bản thân không yêu cầu xét nghiệm, và các bệnh nhân có thể giúp ngừng các xét nghiệm lại. Những công cụ như danh sách top 5 là các bước quan trọng hướng đến việc giảm tình trạng xét nghiệm thái quá trong những trường hợp mà "quan tâm ít hơn sẽ mang lại hiệu quả cao hơn".

Nhu cầu kết thúc vấn đề có ảnh hưởng rất lớn. Nó ăn quá sâu vào cuộc sống hằng ngày của chúng ta đến nỗi chỉ biết cơ chế hoạt động của nhu cầu này là chưa đủ. Đấu tranh với những hiểm họa từ nhu cầu đó đồng nghĩa với việc phải thiết kế các cơ chế để khiến chúng ta ít bị cuốn vào xu hướng giải quyết vấn đề tự nhiên trong tình thế cần kíp nhất. Những

https://thuviensach.vn

đàm phán viên giỏi sẽ bình tĩnh đối mặt với những thông tin bất định, không hoàn chỉnh và có vẻ mâu thuẫn. Những sự nhắc nhở ở các thời điểm ra quyết định sẽ hạ thấp nhu cầu kết thúc vấn đề của chúng ta. Chúng ta có thể nhận thức được tương lai bất định bằng cách xây dựng phương pháp phản ứng nhanh trước thay đổi, chứ không phải là cố gắng dự đoán. Sự mơ hồ không phải luôn mang tính tê liệt hay đáng ghét. Như chúng ta đã thấy, dưới những điều kiện đúng, sự bất định có thể mang lại cơ hội cách tân. Sự mập mờ có thể truyền cảm hứng cho những giải pháp sáng tạo, và thậm chí giúp chúng ta trở thành những người giỏi hơn.

https://thuviensach.vn

PHẦN III
ÔM ẤP SỰ BẤT ĐỊNH

7. Chế tạo một chiếc Ducati tốt hơn

Công dụng của sự bất định

Với công ty sản xuất Ducati của Ý, năm 2004 được cho là năm thành công với giải đua xe cao cấp Grand Prix. Ducati đã giành được sự kính trọng từ các đối thủ năm 2003 với mẫu mô tô GP3, và đội trưởng Livio Suppo tuyên bố rằng mẫu xe mới, chiếc GP4, đã đạt thời gian chạy thử nhanh hơn ở ba đường đua.

MotoGP là những mẫu xe đua công nghệ cao sản xuất với số lượng hạn chế chỉ vài chiếc. Các đội đua chính thức Honda, Ducati, Kawasaki, Suzuki, Yamaha và Aprilia (và những đội đua khác) mang đến giải mỗi đội hai tay đua và chi những khoản tiền đắt đỏ trong một cuộc đua R&D toàn cầu. Các đội đua tư nhân cũng có thể tham gia bằng cách mua và sử dụng các mẫu xe của những năm trước, dù cách làm này thường khiến họ mất lợi thế cạnh tranh.

Vì những chiếc xe MotoGP có thể chạy hơn 200 dặm/giờ, những tay đua phải cực kỳ dũng cảm và nhanh nhẹn. Hãy hình dung hình ảnh bạn ghì chặt một chiếc máy nặng khoảng 300 pao với động cơ 230 mã lực quanh một ngã quẹo. Chiếc xe của bạn sẽ nghiêng 60 độ. Đầu gối của bạn sẽ cà xuống đường đua, và xung quanh bạn là những đối thủ cố gắng đánh lừa, liều mạng hơn hay đe dọa để bạn mắc một sai lầm chết người. Nếu may mắn khi va chạm, bạn chỉ trượt dài vào qua khu vực rải sỏi bên ngoài khu tráng nhựa và được bảo vệ bởi chiếc áo da thú lông chuột, giáp bảo vệ và mũ bảo hiểm. Hết vòng này đến vòng khác, những tay đua cần khoảng 40-45 phút để hoàn tất một quãng đường trung bình 70 dặm đua.

Chiến thắng là nỗ lực của cả đội. Vì những vòng đua nhất định có nhiều đoạn ôm đường đua, những khúc cua sắc hơn, hay những đoạn đường thẳng dài hơn, các nhà sản xuất chế tạo những chiếc xe riêng cho từng cuộc đua. Các đội đua chật vật đôi khi thực hiện những thay đổi thiết kế quan trọng giữa mùa giải, nhưng các thay đổi thường không lớn – được tính theo milimet chứ không phải centimet – và bao gồm những thay đổi trong hệ thống lò xo, khung xe, trục xe mô tô và nhiều bộ phận khác. Sau những cuộc đua, các chuyên gia phân tích thu thập dữ liệu chính xác về thời gian kết thúc từng vòng đua và tốc độ nhanh nhất, nhiệt độ của bánh xe, tiêu thụ nhiên liệu và tốc độ của động cơ. Những tay đua làm việc rất chặt chẽ với các kỹ sư để xác định các vấn đề và cải thiện chiếc xe xuyên suốt mỗi mùa giải.

Nói ngắn gọn, đội đua năm 2004 của Ducati đối mặt với điều mà rất nhiều doanh

https://thuviensach.vn

nghiệp gặp phải: những lựa chọn đánh đổi phải cân nhắc, các vấn đề phải xử lý và các giải pháp phải đưa ra. Vai trò quan trọng của đội R&D là lý do vì sao MotoGP trao thưởng ba danh hiệu quán quân Grand Prix: một cho các tay đua, một cho đội đua và danh hiệu thứ ba cho nhà sản xuất, danh hiệu tính điểm số của đội đua chính thức và đội đua tư nhân. Nó cũng giải thích lý do vì sao các thợ máy có sự tự tôn cao hơn những tay đua và tại sao các kỹ sư của Ducati nhắc đến những tay đua như "những cảm biến đắt đỏ nhất".

Khi mùa giải năm 2004 bắt đầu diễn ra vào tháng 4, hội cổ động viên trung thành của đội, nhóm Ducatisti, lạc quan hơn bao giờ hết. Quán quân đầy ảnh hưởng Valentino Rossi đã từ bỏ đội đua hàng đầu Honda để chấp nhận một hợp đồng nhiều triệu đô-la với đội đua luôn nằm dưới cơ Yamaha, và hy vọng thay đổi của Rossi sẽ tạo ra một cơ hội. Loris Capirossi, một trong hai tay đua của đội Ducati phát biểu đầy hăng hái rằng mùa giải 2004 sẽ là mùa giải "rộng mở nhất" và dự đoán rằng tay đua cùng đội Troy Bayliss sẽ có một mùa giải đột phá.

Trong vòng đua đầu ở Nam Phi, tờ Sydney Morning Herald viết, "thách thức Ducati đã không thành hiện thực". Capirossi về thứ 6, và Bayliss về thứ 14. Vòng đua Grand Prix Tây Ban Nha trở thành một thất bại còn lớn hơn và cặp đôi này làm tốt hơn một chút ở Le Mans, Pháp. Khởi đầu thất vọng của Ducati khiến đội đua này cảm thấy phải chuyển sang một động cơ khác vào giữa mùa. Vào tháng 9, Bayliss bối rối nói rằng "đây thực sự là một mùa giải kỳ lạ". Đến tháng 10, anh này nói với các phóng viên rằng chiếc GP4 của Ducati không đủ nhanh và rằng Rossi không thể bị đánh bại: "Tôi không hiểu chuyện gì đang diễn ra. Tôi không phải một kỹ sư... Tôi biết lúc nào chiếc xe chuẩn bị nói 'Anh sẽ va chạm.' Tôi là một tay đua nhiều kinh nghiệm và tôi không rơi vào những vụ va chạm ngu xuẩn." Capirossi cuối cùng kết thúc ở vị trí thứ 9, và Bayliss không thể hoàn thành 6/16 vòng đua. Trong phần khởi đầu, Bayliss không thể hoàn thành bốn quãng đường thẳng, bị va chạm ba trong số đó.

Năm 2011, Francesca Gino và Gary Pisano của Đại học Harvard nghiên cứu lại mùa giải MotoGP năm 2004 của Ducati, trong một ấn bản chỉ dành riêng để nhìn lại thất bại này của tờ Harvard Business Review. Họ khám phá ra một hiện tượng khá kỳ lạ vào lúc đó: thất bại mang đến ích lợi. Được phát triển rộng hơn, luận đề này thảo luận rằng thất bại buộc chúng ta tái thẩm định những niềm tin vững chắc đã cũ kỹ khi mọi thứ không diễn ra theo kế hoạch. Nó đòi hỏi chúng ta phải nghi ngờ những nguyên nhân mà chúng ta cho rằng mình đã hiểu rõ.

Kết quả từ mùa giải 2004 đến 2007 của Ducati hoàn toàn phù hợp với câu chuyện này. Sau khi bị "hạ nhục", đội đua này cải thiện dần qua các mùa giải 2005, 2006 và năm 2007, tay đua của đội giành vị trí quán quân giải Grand Prix. Đó là lần đầu tiên một chiếc xe không phải do Nhật Bản sản xuất giành được danh hiệu này trong hơn 30 năm. Vào cuối mùa giải năm 2007, Rossi dọa rời khỏi Yamaha nếu họ không sản xuất cho anh này một chiếc xe nhanh hơn. Suppo của Ducati gọi đây là một thắng lợi của những ý tưởng.

Khi kể câu chuyện này, Ducati Gino và Pisano không tập trung vào cốt truyện từ thất bại đến thành công tiêu biểu được nhắc đến trong phần lớn nội dung của ấn phẩm đặc biệt đó. Họ lưu tâm đến một mô hình phức tạp hơn và tiết lộ nhiều điều hơn.

Ducati lần đầu tham dự giải MotoGp năm 2004. Đó là một quá trình được lên kế

https://thuviensach.vn

hoạch tỉ mỉ. Các kỹ sư đã bỏ ra khoảng 19.000 giờ lao động cho chiếc GP3, hơn 1.000 giờ vào hệ thống mô hình hóa kiểm soát đường, 120 giờ vào các thử nghiệm thiết bị gió, và khoảng 40 ngày thử nghiệm ở 9 đường đua trên toàn thế giới. CEO Claudio Domenicali nói: "Mùa giải 2003 chủ yếu là để chuẩn bị cho năm 2004." Đó sẽ là một mùa giải học hỏi.

Tuy nhiên, từ rất sớm, Ducati đã làm tốt hơn mong đợi của chính họ. Trong kỳ kiểm tra chất lượng vào tháng 3, Capirossi đạt tốc độ 204 dặm/giờ, lúc đó là tốc độ kỷ lục cho một chiếc xe Grand Prix, và tốc độ của Bayliss chỉ xếp thứ hai. Rossi gọi kết quả của Ducati là "ngoạn mục". Một phóng viên viết rằng đó là "một đòn tâm lý" đánh vào các đối thủ "và đây không chỉ là một mùa giải học hỏi".

Thành công bất ngờ của Ducati lại tiếp tục ở vòng đua đầu tiên của mùa giải, vòng đua Grand Prix ở Suzuka, Nhật Bản. Capirossi về thứ ba – một vị trí kết thúc được đứng lên bục nhận giải – và Bayliss về thứ năm. Người đại diện của Ducati nói: "Kết quả chúng tôi muốn là được đứng lên bục nhận giải vào năm sau, và giờ chúng tôi đã vượt qua kế hoạch của chính bản thân. Chúng tôi rất hào hứng và cố gắng giữ bình tĩnh. Chúng tôi không được quá lạc quan... Chúng tôi luôn tự tin sau khi hoàn thành việc chạy thử chiếc xe nhưng giờ đây chúng tôi đang đặt một con mèo giữa những con bồ câu." Ở Tây Ban Nha, Bayliss lại bước lên bục nhận giải.

Ở vòng đua thứ sáu của mùa giải, Capirossi giành chiến thắng.

Ducati đã khiến mọi người kinh ngạc. Nhưng như Gino và Pisano đã quan sát rất tinh tế, thất bại năm 2004 dường như đến từ thành công ngoài mong đợi của năm 2003. Chỉ sau một chuỗi những chiến thắng Ducati mới thất bại, và chỉ sau khi thất bại nó mới bắt đầu quay trở lại thành công. Đáng kinh ngạc thay, những sự kiện này làm nên hai câu chuyện giờ đang rất thịnh hành trong sách kinh doanh và thường được kể riêng biệt: thất bại có thể là một điều tốt, và thành công có thể rất nguy hiểm.

Cả hai câu chuyện này có vẻ ngược ngạo, nhưng chúng thậm chí còn lạ lùng hơn khi gộp chung lại. Làm sao những thất bại có thể luôn là tốt và những thành tựu luôn là tệ? Chiến thắng chưa chắc sẽ dẫn đến các thất bại, cũng như thất bại không phải luôn dẫn đến chiến thắng. Và nếu cả hai câu chuyện đều đúng thì các doanh nghiệp sẽ mắc kẹt vào chu kỳ lên-xuống-lên mà Ducati đã trải qua. Nhưng vẫn có vài doanh nghiệp luôn thành công trong khi những doanh nghiệp khác luôn thất bại.

Vậy chuyện gì thực sự đang diễn ra?

Khi nhìn lại, các đợt thử nghiệm chiếc MotoGP của Ducati đã tiết lộ một câu chuyện thứ ba, trong đó cả thành công và thất bại đều không đóng vai trò chính.

***

Chúng ta đã nhìn vào rủi ro của nhu cầu kết thúc vấn đề cao, dù nhu cầu đó đến từ một chấn thương, một căng thẳng không liên quan, một tình huống đàm phán rủi ro cao, những kết quả y học không mang tính quyết định hay môi trường kinh doanh đang thay đổi. Trong Phần II, chúng ta đã tập trung vào việc tránh các sai lầm khi rơi vào những

https://thuviensach.vn

tình huống áp lực – những tình huống trong đó chúng ta buộc phải phản ứng trước sự mơ hồ – và thường cảm thấy buộc phải né tránh sự bất định. Phần III sẽ chỉ ra các thời điểm hữu ích của sự bất định. Thay vì tìm ra cách giảm tác hại bằng cách xua đuổi sự mơ hồ, chúng ta sẽ nghiên cứu cách tối ưu hóa lợi ích từ việc kiềm chế sự mơ hồ và luôn sẵn sàng đối mặt với sự mập mờ. Làm sao những giáo viên có thể giúp sinh viên giải quyết tốt hơn các vấn đề không có đáp án rõ ràng? Đâu là cách tốt nhất để phản ứng trước cả thất bại và thành công? Làm thế nào để hành động ấp ủ trạng thái bất định của tâm trí – thứ đòi hỏi phải chấp nhận và nuôi dưỡng sự mơ hồ – giúp chúng ta cách tân?

Như chúng ta đã thấy, chiến thuật của Zara là giới hạn những thiệt hại có thể đến từ việc không biết rõ phải bán sản phẩm gì. Chiến lược đó phát huy tác dụng vì công ty này chào bán một số lượng lớn các thiết kế và thu hẹp thời gian để tái sản xuất một sản phẩm bán chạy chỉ trong vài tuần. Nhưng Zara không tạo ra những sản phẩm cách tân. Chuỗi cung ứng của công ty này rất độc đáo, nhưng chẳng có gì nguyên bản trong quần áo Zara. Ngược lại, các kỹ sư của MotoGP chỉ có thể đưa chiếc xe của mình ra đường đua rủi ro cao 18 lần/năm. Họ không thể đưa 1.000 chiếc xe ra mỗi vòng đua và sau đó chọn chiếc nhanh nhất. Họ không thể dễ dàng vay mượn thiết kế của các đối thủ và xem cái nào hiệu quả. Ngược lại, Ducati phải thiết kế ra chiếc xe tốt nhất từng thi đấu thông qua hoạt động cách tân. Những chiếc xe MotoGP không thể sản xuất theo chiến lược của Zara, cũng như Apple không thể nào sáng chế ra iPhone bằng cách giảm thời gian đưa sản phẩm ra thị trường xuống còn hai tuần.

Ngày nay, thất bại được ca tụng hết lời – khởi nghiệp thất bại có thể trở thành một danh hiệu đầy tự hào của các doanh nhân của Thung lũng Silicon – và đúng là vậy. Thất bại là một phần của quá trình, là cái sai trong quá trình "thử và sai". Sự nguyên bản đòi hỏi phải đi vào những vùng bất định, thong dong với sự bất định và học hỏi từ những bước đi sai lầm. Và một sản phẩm càng mang tính cách tân thì bạn càng không thể biết được khả năng thành công của nó. Pisano nói: "Cách tân dẫn chúng ta đi vào lãnh địa của sự mơ hồ." Trong vài lĩnh vực khoa học, các thí nghiệm luôn thất bại trong hơn 70% thời gian thực hiện. Từ 70% đến 80% các sản phẩm thực phẩm mới thất bại. Những nhà đầu tư rủi ro cao, nhà sản xuất phim, biên tập sách, lập trình trò chơi điện tử và nhà nghiên cứu dược phẩm đều đối mặt với tỷ lệ thất bại trung bình cực kỳ cao. Thất bại là trung tâm của sự khám phá và sáng tạo, và như Rita Gunther McGrath của Trường Kinh doanh Columbia đã chỉ ra, trong những khoảng thời gian bất định, "thường thì thất bại nhiều hơn thành công". Tình trạng bất ổn kinh tế và các thị trường cạnh tranh toàn cầu ngày nay cũng khiến việc dẫn đầu trở nên khó khăn hơn bao giờ hết. Tờ The Economist năm 2011 thống kê rằng thời gian trung bình mà một công ty ngồi trong nhóm S&P 500 chỉ còn bằng một phần năm thời gian trung bình của năm 1937.

Năm 2012, chuyên gia giáo dục Tony Wagner nhấn mạnh rằng: "Sức khỏe dài hạn của nền kinh tế Mỹ và sự hồi phục hoàn toàn của nền kinh tế phụ thuộc vào việc tìm ra các cách khuyến khích nhiều cách tân hơn nữa." Tương tự Wagner, Thomas Friedman và Michael Mandelbaum tranh luận rằng chỉ những nhà cách tân và doanh nhân mới không chịu rủi ro mất việc vào tay các hoạt động tự động hóa hay thuê ngoài. Trong một thế giới khi mà một cẩm nang hướng dẫn sử dụng tủ lạnh có thể được biên tập một cách rẻ tiền và rất gọn gàng bởi một giáo viên tiếng Anh ở Thổ Nhĩ Kỳ, và việc báo cáo thuế có thể được thực hiện tự động, thì những người có nhiều khả năng thành công và phát triển nhất là

https://thuviensach.vn

những người tạo ra những cơ hội kinh tế mới.

Nguồn nhân lực ngày mai cần phải xử lý sự bất định và thất bại đi cùng sự cách tân. Không may thay, những sinh viên ngày này thiếu sự chuẩn bị đến tệ hại.

Một ví dụ có thể giúp chúng ta hiểu ra nguyên nhân sâu xa của vấn đề. Hãy hình dung cách các tay gôn luyện tập những cú đánh dài. Họ chọn một cây gậy, thực hiện vài động tác đánh thử, thả ra vài trái bóng từ một cái ống dài, và sau đó bắt đầu đánh. Sau một thời gian, họ chuyển sang những cây gậy khác và đánh một đợt bóng khác. Những tay chơi gôn gọi đó là động tác đánh tự động, và vài năm trước, một nhà tâm lý học thể thao có tên Bob Christina để ý rằng đó là một cách tập luyện rất tồi để chuẩn bị cho những giải đấu. Các điều kiện tập luyện không khớp với các điều kiện bất định của thế giới thực. Khi đang chơi gôn 18 lỗ, bạn phải có óc sáng tạo. Bạn không đánh một cú hai lần liên tục với cùng một cây gậy. Bạn đổi gậy, độ nghiêng của sân thay đổi, và trái banh luôn nằm ở một vị trí khác so với cái lỗ. Christina thấy rằng một cách tốt hơn để luyện tập là thử đối mặt với các thách thức mới mang tính biến đổi.

Tất nhiên trường tập cũng có lợi ích riêng. Để xây dựng kỹ năng cơ bản, quá trình lặp lại rất tốt. Những tay chơi gôn phải học các kỹ thuật căn bản trước khi có thể áp dụng chúng, cũng như sinh viên vật lý cần phải nhớ các phương trình. Nhưng Christina phân biệt giữa học kỹ năng và một kiểu học tập khác cũng quan trọng không kém mà ông gọi là thực tập chuyển giao. Thay vì xem mỗi kỹ năng là đầy đủ và hoàn chỉnh, ông nhấn mạnh rằng hoạt động đào tạo phải bao gồm các tình huống thi đấu thực tế. Lý tưởng nhất, ông muốn những tay chơi phải tập ở nhiều sân gôn dưới những điều kiện khác nhau, nhưng cách làm này không quá khả thi xét về mặt nguồn lực. Nhưng Christina có thể thực sự biến sân tập đánh thành một nơi mà những tay chơi gôn không chỉ học cách thực hiện các cú đánh máy móc, mà còn được chuẩn bị để ứng phó linh động với môi trường.

15 năm trước, cách đào tạo thực hành chuyển giao không được các huấn luyện viên dạy chơi gôn biết đến rộng rãi. Năm 2002, khi Christina lần đầu trình bày các lợi ích với 100 huấn luyện viên PGA và LPGA hàng đầu của tờ Golf Magazine, như ông nói với tôi, "mọi người đều chết lặng". Giờ thực hành này rất phổ biến. Ngày nay, trong quãng thời gian mà ông gọi đầy cảm xúc là "nghỉ hưu", Christina dành nhiều thời gian trong vai trò trợ lý huấn luyện viên cho đội gôn Đại học North Carolina ở Greensboro, giúp những tay chơi gôn tham vọng và kỷ luật áp dụng những kỹ thuật của ông. Ông yêu cầu sinh viên mô phỏng sự bất đoán của các sân gôn bằng cách đổi gậy, thay đổi khoảng cách và chơi trong những điều kiện khác nhau.

Ông cũng giúp họ theo một cách khác – bằng cách không giúp họ. Mỗi khi thuê một giáo viên, dù là để chơi đàn cello, giải toán hay chơi bowling, chúng ta thường nghĩ rằng chúng ta đang trả tiền để nhận được sự quan tâm sâu sát hơn và những lời khuyên nhất quán. Nhưng Christina giúp những tay chơi gôn chuẩn bị thi đấu bằng cách không đưa ra các phản hồi, thời gian đầu rất nhiều học viên và thậm chí là những giáo viên đồng sự không cảm thấy thoải mái với cách làm này. Mỗi khi tay gôn thực hiện một cú đánh, người này sẽ nhận được một phản hồi phi ngôn ngữ từ cảm giác cơ thể, cách trái bóng bay và âm thanh của đường bóng. Vì Christina muốn những tay gôn lắng nghe loại phản hồi này, nên bản thân ông kiềm chế việc tự mình phản hồi với học viên. Ông biết rằng những tay gôn thường sẽ chơi tốt hơn nếu điều chỉnh theo những phản hồi liên tục của huấn

https://thuviensach.vn

luyện viên, nhưng chính phản hồi đó có thể trở thành vật cản khi họ phải tự suy nghĩ. Christina cuối cùng được yêu cầu giúp điều chỉnh giáo án đào tạo các tay gôn chuyên nghiệp của LPGA và PGA. Ông đã thay đổi cách giảng dạy của các huấn luyện viên chơi gôn hàng đầu.

Giáo dục đại học cũng gặp vấn đề tương tự như vấn đề Christina nhận ra. Các cử nhân đối mặt với một thị trường lao động ngày càng đề cao sự sáng tạo, khám phá sự bất định và học hỏi từ thất bại, tuy nhiên rất nhiều giáo sư đại học vẫn hành động như những huấn luyện viên gôn kiểu cũ, những người tập trung một cách máy móc vào việc áp dụng kỹ thuật hơn là giúp các sinh viên học cách đối đầu với những thách thức cách tân. Vài năm trước, chuyên gia sáng tạo Ken Robinson đã từng có một phát biểu nổi tiếng rằng: "Hệ thống giáo dục hiện tại... được hình dung, thiết kế và cấu trúc cho một lứa tuổi khác." Một nhà cải cách giáo dục trứ danh khác, Sugata Mitra, tuyên bố rằng hệ thống giáo dục phương Tây đã trở nên lỗi thời. Ông nói rằng việc nhấn mạnh vào quá trình học vẹt đang mang tới cho những người lao động một thế giới không còn tồn tại.

Liệu chúng ta có thể làm tốt hơn không?

***

Ngày nay, "sân tập gôn" trong ngành giáo dục là các giảng đường đại học, nơi giảng dạy kiến thức đại học tiêu chuẩn đã tồn tại hơn 600 năm. Trong một lớp đại học điển hình, các sinh viên ngồi ngay ngắn thành từng hàng đối mặt với giảng viên. Các giáo viên đề cập đến các bài giảng bằng những phát biểu rõ ràng, mang tính mô tả. Các bài giảng thường không được thiết kế để giúp sinh viên giải quyết những vấn đề mập mờ. Các giảng viên hiếm khi thêm vào những khoảng trống trong lập luận để các sinh viên điền vào, hay thêm vào các mâu thuẫn để giải quyết, hay ngừng lại để khuyến khích sinh viên tư duy về vấn đề. Hầu hết giảng viên đều đặt ra những câu hỏi để có được sự tham gia của các sinh viên, nhưng các câu hỏi thường xuyên chỉ là độc thoại. Đó là vì các giảng viên trở nên căng thẳng, mất kiên nhẫn và sau đó tự trả lời câu hỏi của chính họ. Trong một nghiên cứu, các giáo viên ước tính rằng thường có khoảng 10 giây giữa câu hỏi và khoảng thời gian họ tiếp tục nói. Thời gian ngắt quãng thực sự là 2 giây. Một nghiên cứu khác cho thấy một tỷ lệ đáng kinh ngạc: trung bình một giảng viên đưa ra 84 câu hỏi trong khi các sinh viên chỉ hỏi 2 câu.

Năm 1971, bài báo mang tên Các bài giảng để làm gì? của Donald Bligh khám phá ra mặt hạn chế của kỹ thuật truyền thống. Thông thường, các bài giảng không truyền hứng thú, khuyến khích tư duy khái niệm hay tư duy chủ động, thay đổi tư duy của sinh viên, hay giúp sinh viên học cách "bất đồng một cách kính trọng" với các sinh viên khác (vì các sinh viên không thảo luận). Các bài giảng cũng thường quá xuất sắc như đang đọc một cuốn sách giáo khoa. Chúng truyền tải những dữ kiện. Vai trò đó đã như vậy, kể từ thời trung cổ. Một buổi giảng nghĩa là một giáo viên sẽ đọc lớn nội dung học liệu. Nhà giáo dục Dominik Luke viết rằng: "Vấn đề không phải nằm ở bài giảng mà ở suy nghĩ rằng tiếp nhận thông tin là phần chính của quá trình học tập."

Hãy suy nghĩ về cách bạn đã học thứ gì đó mà bạn rất giỏi. Bạn có học được vì ai đó mách bảo bạn cách làm không? Hay bạn học từ thực hành, bằng cách tự mình khám phá ra hoặc khám phá ra nhờ sự giúp đỡ? Khi việc tiếp nhận thông tin ngày càng dễ hơn, giá

https://thuviensach.vn

trị của bài giảng theo kiểu cũ dường như ngày càng giảm đi.

Quan trọng hơn, giảng dạy truyền thống khuyến khích một cách tiếp cận ngày càng bất lợi với các thử thách mà những sinh viên tốt nghiệp phải đối mặt. Bạn đã bao giờ được một giảng viên nhấn mạnh sự cần thiết của việc mắc sai lầm, vai trò của sai lầm và may mắn trong quá trình phát triển những cách tân đột phá chưa? Hay liệu quá trình hỗn độn của sự sáng tạo thường bị lấn át bởi các dữ kiện? Liệu bạn đã bao giờ được giao cho một bài tập mà 80% bạn sẽ không làm được, con số đúng với xác suất thất bại của một doanh nhân? Liệu bạn có bao giờ đối mặt với một bài tập không có cách giải chưa? Liệu bạn có bao giờ trải qua cảm giác thất bại chưa?

Claire Cook, một nhà khoa học nhận thức đã nghiên cứu giá trị học tập của sự mơ hồ, và đồng ý rằng việc giúp sinh viên đối mặt với sự bất định đặc biệt quan trọng ngày nay. Bà nói với tôi: "Điển hình là ngày nay khi đi làm, kỹ năng thực sự giá trị là khả năng tiếp cận một vấn đề vốn không có một đáp án đúng." Chúng ta cần những sinh viên tốt nghiệp có thể giải quyết các vấn đề mà không có những giải pháp hiển nhiên. Tuy nhiên, những nhà giáo dục vẫn chưa làm gì nhiều để giúp các sinh viên đi qua những vùng đất bất định.

Tất nhiên, vài giáo viên dạy sinh viên cách đối mặt với những thách thức mơ hồ, tương tự như các thách thức trong những lĩnh vực cách tân có rủi ro cao. Những giáo viên khác đã từ lâu cảm thấy cần giúp sinh viên giải những bài toán như vậy vì họ giảng dạy những chủ đề cần sự sáng tạo lớn hơn. Jim Lang của Đại học Assumption là dạng thứ hai. Bên cạnh công việc giảng viên ở Assumption, Lang cũng là giám đốc sáng lập Trung tâm Giảng dạy Xuất sắc ở trường và là cây bút của tờ Chronicle of Higher Education. Điều đó khiến ông trở thành một người rất hiếm có và hữu dụng: một nhà thực hành, một nhà nghiên cứu kiêm một nhà báo. Khi đối mặt với một nghiên cứu mới, ông áp dụng thực tế vào giảng dạy.

Lang giảng dạy văn xuôi hiện thực một cách sáng tạo. Ông cố gắng làm các sinh viên bất ngờ – giữ cho các sinh viên hơi thiếu cân bằng một chút. Như trong một bài viết của mình, mục đích của ông là "khiến sinh viên đi vào con đường sai". Trong khi Michel Thomas loại bỏ tất cả những căng thẳng không liên quan ra khỏi môi trường học tập, Lang cũng như Bob Christina, lại tìm cách thêm vào những căng thẳng liên quan. Lang nói với tôi: "Mỗi khi sinh viên đến lớp, tôi muốn chúng suy nghĩ 'Chuyện quái gì đang diễn ra hôm nay?'" Các sinh viên trong lớp chia bài luận thành nhiều phần và thử nghiệm chúng bằng những cấu trúc tường thuật; Lang đưa ra vừa đủ hướng dẫn để giúp các sinh viên tự khám phá ra đáp án. Các lớp học của Lang là một địa điểm thử nghiệm tư duy, không phải nơi tích lũy các dữ kiện – cái mà cả thế giới có thể truy cập bất kỳ lúc nào. Bằng cách giữ cho sinh viên hơi mất thăng bằng một chút, ông giúp họ có khả năng chuyển giao những gì đã học ra thế giới bên ngoài, nơi nó thực sự có ý nghĩa.

Ở một hội thảo giảng dạy năm 2012, Lang và những chuyên gia sư phạm khác đã soạn ra một danh sách những kỹ thuật để giúp sinh viên chủ động đối mặt với sự bất định và những gì đến từ đó. Họ thấy rằng hầu hết phương pháp đều rơi vào ba nhóm sau:

1. Yêu cầu sinh viên tìm kiếm hay nhận diện những sai lầm.

2. Yêu cầu sinh viên tranh luận để bảo vệ các luận điểm xa lạ.

https://thuviensach.vn

3. Trao cho sinh viên những bài tập mà họ sẽ thất bại.

Tại hội thảo, một giáo viên dạy Toán đã nói với Lang rằng, ông thường thêm các lỗi sai vào bài toán và yêu cầu sinh viên tìm ra chúng. Một giáo sư Kiến trúc nói rằng ông thỉnh thoảng cố tình mắc sai lầm khi tính toán trên bảng và các sinh viên phải quan sát lỗi sai và điều chỉnh chúng. Một giáo viên Hóa học đề xuất nên giao cho sinh viên các thí nghiệm sẽ thất bại – chính xác là dạng bài tập phản ánh những thách thức từ thế giới thực và hiếm khi được sử dụng như một công cụ giảng dạy. Manu Kapur, một nhà nghiên cứu của Viện Giáo dục Quốc gia (National Institute of Education) ở Singapore đã mô tả cách tiếp cận cuối cùng là "được thiết kế để thất bại một cách hữu ích". Trong thí nghiệm của ông, những sinh viên nhận được ít phản hồi hơn và cho phép thất bại nhiều hơn đã đạt được kết quả kiểm tra tốt hơn nhiều so với những tay chơi gôn vốn nhận được phản hồi liên tục. Rõ ràng họ đã học được nhiều hơn sau khi đối mặt với những thất bại hữu ích.

Lang và các đồng nghiệp không cô độc trong công cuộc lan truyền công dụng của thất bại như một cách để giúp sinh viên chuẩn bị cho sự bất định. Edward Burget, giờ là Hiệu trưởng trường Đại học Southwestern ở Texas, đã từng chấm điểm "chất lượng thất bại" của sinh viên xuyên suốt học kỳ. Như giáo sư Toán ở Đại học Colorado ở Boulder và Đại học Baylor, Burger thấy rằng bằng cách tái khẳng định thất bại là một cơ hội, ông có thể tháo bỏ vết nhơ của thất bại và giúp sinh viên học được nhiều hơn từ các sai lầm của mình. Cách tiếp cận này cũng khiến họ sẵn sàng hơn trong quá trình đón nhận rủi ro và tham gia vào các thảo luận. Trong một bài tập, ông cố tình yêu cầu sinh viên viết những bản nháp vào một tờ giấy nhanh chóng và cẩu thả. Bằng cách thất bại nhanh chóng, Burger biết rằng các sinh viên sẽ bị buộc phải dành ra thời gian phân tích các sai lầm của mình. Anne Sobel, giáo viên dạy sản xuất phim ở Đại học Northwestern, đã tranh luận thêm rằng cách tốt nhất để giúp sinh viên cách tân là đi xa hơn các phương pháp chấm điểm tiêu chuẩn và tưởng thưởng những nỗ lực thử nghiệm, chấp nhận thất bại và đón nhận những rủi ro có tính toán của các sinh viên.

Một cách tiếp cận khác để giúp những sinh viên chuẩn bị cho các thách thức mập mờ là tập trung trực diện hơn đến các cảm xúc liên quan. Sự thoải mái với sự rối rắm, khả năng thừa nhận rằng mình sai, khả năng bật dậy sau thất bại, và thái độ sẵn sàng chấp nhận rủi ro là những kỹ năng cảm xúc chính. Các sinh viên phải xây dựng khả năng chịu đựng không chỉ với suy nghĩ rằng thất bại và sự hỗn độn là một phần của quá trình cách tân. Giáo sư Vật lý Harvard Eric Mazur thậm chí còn thêm vào giáo án một phần bài giảng liên quan đến hoạt động ấp ủ sự rối rắm. Phần này giải thích rằng "trạng thái rối rắm có thể khiến bạn rối loạn, đặc biệt khi bạn đang bị đặt dưới áp lực phải thể hiện". Nhưng thay vào đó, ông hối thúc các sinh viên của mình "coi sự rối rắm như một cơ hội học tập, không phải là một thất bại hay một vật cản tri thức". Như Michel Thomas hiểu, quyết định lẩn tránh sự mơ hồ hay tìm cách khám phá phụ thuộc một phần vào việc liệu chúng ta có cảm thấy bị đe dọa hay không. Vì trải nghiệm cảm xúc đến từ sự mơ hồ vốn cực kỳ nhạy cảm trước căng thẳng, nên việc khiến các sinh viên cảm thấy bối rối trong bối cảnh an toàn là bước đi quan trọng đầu tiên.

Piotr Winkielman, một nhà tâm lý học của Đại học California, đã nghiên cứu sự xoay chuyển giữa tiếp cận-so với-né tránh, hiện tượng mà Thomas đã biết cách thao túng. Winkielman nói với tôi: "Với trẻ em, bạn có thể rõ ràng thấy được sự căng thẳng.Trẻ em

https://thuviensach.vn

thích những gì quen thuộc. Nếu là vào buổi sáng, chúng sẽ chạy lại chơi những món đồ chơi quen thuộc, hay chơi với một người lớn quen thuộc. Nhưng chúng cũng rất chóng chán. Do đó, sự yêu thích những gì thân thuộc này sẽ nhanh chóng biến mất, và sau đó trẻ sẽ nhanh chóng tìm kiếm thứ gì đó mới lạ. Nhưng chúng chỉ tìm kiếm những gì mới lạ nếu đang ở trong một môi trường an toàn." Năm 2010, Marieke de Vries, Winkielman và những nhà nghiên cứu khác tiến hành một nghiên cứu xác nhận một hiện tượng tương tự ở người lớn. Khi tâm trạng không tốt, họ cảm thấy thoải mái trong những gì thân thuộc. Mặt khác, những người trưởng thành không còn hứng thú với những gì thân thuộc khi ngọn lửa thân thuộc, ấm áp tắt dần trong sự nhàm chán. Sự mới lạ chỉ mang tính đe dọa khi người trưởng thành đang ở trong trạng thái phòng thủ. Tâm trạng lạc quan có thể biến một ý tưởng rối rắm thành một ý tưởng thú vị. Bằng cách không chỉ nhìn nhận thất bại và sự rối rắm như những điều bình thường mà còn là thứ không thể thiếu, các giáo viên có thể sẽ mất rất nhiều thời gian để thay đổi thái độ cảm xúc của các sinh viên với sự bất định.

Trong trường hợp lý tưởng, các sinh viên sẽ xử lý cảm giác bất định – dù đến từ thất bại hay sự rối rắm – như một chỉ báo để tiếp tục tư duy. Nhà tâm lý ở Đại học Notre Dame, Sidney D'Mello nói: "Mọi người trở nên sôi động hơn khi thế giới vỡ vụn." Ông nói rằng, thay vì chối bỏ sự mơ hồ, bạn muốn các sinh viên xem sự rối rắm như "một dấu hiệu cần phải nghiên cứu thông tin ở những cấp độ hiểu sâu hơn".

Phản ứng đáng khâm phục của Ducati trước thất bại năm 2004 đến từ khả năng nhìn sâu vào quá trình ra quyết định theo đúng cách này. Sự thất bại là một tiếng chuông thúc giục các kỹ sư của Ducati rà soát các giả định của họ, và đó chính là việc họ đã làm. Tuy nhiên, sự thất vọng không phải lúc nào cũng dẫn đến hiểu biết sâu sắc hơn.

***

Năm 2014, Christopher Myers và các đồng nghiệp (bao gồm Fracesco Gino) xuất bản một chuỗi những thí nghiệm nghiên cứu khi nào con người học hỏi từ những thất bại và khi nào không. Các nghiên cứu của họ đã cho thấy lý do sâu hơn tại sao những thất bại có thể gửi đi các dấu hiệu hữu ích, trong khi những thành công có thể gửi đi các tín hiệu tai hại. Nhóm nghiên cứu của Myers mô tả biến số chính là "trách nhiệm mơ hồ", hay mức độ thiếu rõ ràng của những nguyên nhân.

Trong một nghiên cứu, các nhà nghiên cứu yêu cầu những đối tượng tham gia đóng vai thành viên của một đội đua xe ô tô. Đối mặt với rủi ro động cơ không hoạt động do hỏng đệm khí, các đối tượng phải quyết định liệu có nên đi tiếp trong cuộc đua sắp tới hay không. Họ được thông báo rằng miếng đệm khí đã hỏng trong một số cuộc đua, nhưng (vì thí nghiệm được thực hiện trực tuyến) họ phải bấm vào một đường dẫn để "tìm hiểu thêm thông tin cần thiết" để biết miếng đệm khí đã không hỏng bao nhiêu lần. Bấm vào đường dẫn cũng dẫn đến một con số thống kê rất thảm khốc: miếng đệm khí có xác suất hỏng là 99,99%. Sau khi quyết định đua hay không, các đối tượng được cho biết rằng quyết định của họ giống với quyết định mà những kỹ sư trước phải đối mặt trước thảm họa phóng tàu con thoi Challenger vào năm 1986. 79% đối tượng mắc sai lầm trong việc chọn lựa đi tiếp và đua, nhìn chung vì họ không tham khảo những thông tin phụ trội.

Myers và các đồng nghiệp sau đó yêu cầu mọi người gọi tên yếu tố chính dẫn đến

https://thuviensach.vn

quyết định của họ và giải thích lý do. Lý do ở đây chính là trách nhiệm mơ hồ. Những đối tượng tham gia thất bại có thể đổ trách nhiệm cho những nhà thí nghiệm vì đã không cung cấp các thông tin quan trọng bằng cách yêu cầu họ bấm vào đường dẫn. Hoặc họ có thể biện minh cho bản thân bằng cách chỉ ra rằng động cơ xe hỏng vẫn an toàn hơn thất bại vòng O ở chiếc tàu con thoi.

Trong phần thứ hai của thí nghiệm, những nhà nghiên cứu cho các đối tượng tham gia một thách thức khác vào tuần tiếp theo. Lần này, các đối tượng được yêu cầu đóng vai một chuyên gia phân tích an ninh và nhận diện một rủi ro khủng bố tiềm tàng. Cũng như câu hỏi về chiếc xe đua, họ phải tích cực tìm kiếm những thông tin phụ trội để trả lời đúng. Liệu những người chịu trách nhiệm thất bại trong câu đố chiếc xe đua có làm tốt hơn lần này không? Thực tế, các đối tượng tự trách bản thân cho lỗi lầm với chiếc xe đua nhận diện đúng 40% rủi ro khủng bố. Những người đổ lỗi cho các yếu tố bên ngoài nhận diện đúng 15%.

Ducati đã học được nghiên cứu tương tự sau thất bại năm 2004. Đầu tiên, các kỹ sư buộc phải nhận họ đã mắc sai lầm. Chiếc GP4 không thể hiện đúng những gì được kỳ vọng, và giờ đây phải tìm ra lý do cho thất bại đó. Họ khám phá ra rằng họ đã bắt đầu quá trình thiết kế quá trễ, khiến bản thân có quá ít thời gian để kiểm tra và thử nghiệm. Để điều chỉnh, họ bắt đầu thiết kế mô hình năm 2005, chiếc GP5, vào tháng 3 năm 2004, tức là trước thời gian kỳ vọng một năm. Họ cũng hoàn thành nó sớm hơn. Ducati bắt đầu thiết kế chiếc GP6 một năm rưỡi trước mùa giải năm 2006.

Các kỹ sư Ducati nhận ra một lý do khác là họ cần một thiết kế xe có khả năng thích ứng cao hơn. Cả chiếc GP3 và GP4 đều là những hệ thống tích hợp hoàn toàn, trong đó mỗi bộ phận chính đều được thiết kế theo một định hướng tổng thể. Theo lý thuyết, trong khi những hệ thống tích hợp cho phép bạn tối ưu hóa hiệu quả vận hành chung, chúng cũng không linh hoạt vì thay đổi một bộ phận nghĩa là phải tái thiết kế các bộ phận khác, vốn rất đắt tiền và tốn thời gian. Năm 2005, những kỹ sư chuyển sang một thiết kế mô đun, thứ cho phép họ thay đổi và kiểm tra các bộ phận cùng một lúc. Cuối cùng, họ học cách hiểu phản hồi từ những tay đua. Trước đó, khi liên tục giành chiến thắng năm 2003, họ đã không hiểu rằng màn trình diễn tệ hại của một tay đua có thể tạo ra những sai lệch trong phân tích của họ về những gì bất ổn ở chiếc mô tô. Từ những thành công và thất bại năm 2004, họ có thể hiểu tâm trạng của những tay đua ảnh hưởng thế nào đến các đề xuất của họ về chiếc xe.

Nhưng Myers và những đồng nghiệp cũng nghiên cứu 21% các đối tượng giải đúng câu đố về miếng đệm khí xe. Những nhà nghiên cứu thấy rằng các đối tượng đã nhận công sau khi quyết định đúng trong câu đố chiếc xe đã thể hiện hơi tệ hơn một chút trong nghiên cứu nhận diện rủi ro khủng bố.

Tương tự, những chiến thắng sớm của Ducati năm 2003 khiến đội đua này ngừng học tập vì nghĩ rằng họ đã có những đáp án và nhận những công trạng không đúng. Vào tháng 7 năm đó, như tờ Independent của London đưa tin, trọng tâm nghiên cứu của Ducati đã thay đổi rất nhanh. Loris Capirossi nói vào thời điểm đó: “Dự án và chiếc xe đều mới, và chúng tôi chỉ muốn có được những kinh nghiệm năm nay. Nhưng ở đầu mùa giải, chúng tôi thấy rằng chiếc xe rất uy lực, và giờ chúng tôi có cơ hội giành chiến thắng.” Giám đốc kỹ thuật Corrado Cecchinelli thú nhận rằng thành công năm 2003 đã đưa

https://thuviensach.vn

Ducati đi ra khỏi cách tiếp cận thông thường của hãng. Ông nói: “Bạn nghiên cứu các dữ liệu khi muốn tìm hiểu nguyên nhân thất bại. Bạn không nghiên cứu dữ liệu vì bạn muốn hiểu vì sao bạn thành công. Mùa giải học tập năm 2003 của chúng tôi, theo cách nào đó, đã quá thành công. Do đó, chiến lược của chúng tôi là chúng tôi đua xe, về nhà, và không cần phân tích dữ liệu. Thông tin không quan trọng vào thời điểm đó.” Khi các thay đổi và điều chỉnh thiết kế của Ducati dường như phát huy hiệu quả, các kỹ sư đã ngừng đặt câu hỏi tại sao.

Chiếc GP4 của Ducati thất bại vì đội đua tập trung vào việc giành chiến thắng thay vì học hỏi. Filippo Preziosi nói: “Chúng tôi tự tin vào các kết quả của mùa giải trước và chúng tôi đã đánh cược. Chúng tôi đã thay đổi nhiều thứ trong chiếc xe của mùa giải 2004.” Hơn 60% của 915 bộ phận trong chiếc GP4 hoàn toàn khác so với các bộ phận của chiếc GP3. Những nhà thiết kế quá tự tin với quyết định của mình, đến nỗi họ tin rằng chiếc GP4 có thể làm tốt hơn chiếc GP3. Đó là những gì đã dẫn đến thất bại thảm hại của Ducati năm 2004.

Trong một nghiên cứu khác, Gary Pisano xem xét các doanh nghiệp có nhiều khả năng thất bại và phụ thuộc vào cách tân, và ông khám phá ra một mô hình tương tự. Ông nói với tôi: “Các doanh nghiệp thường chỉ phân tích khi tình hình diễn biến không tốt. Nhưng chúng tôi thấy rằng các công ty mất cảnh giác khi thành công lại thường bước ra khỏi trạng thái học tập.” Những thành công không mong đợi dẫn các doanh nghiệp đến việc trở nên quá tự tin và ít sáng tạo hơn.

Nhìn chung, những khám phá từ trường hợp của Ducati cho chúng ta thấy rằng: khi thất bại, mọi người sẽ tôn trọng sự mơ hồ nhân quả hơn so với khi thành công. Nhưng theo lý thuyết, tồn tại nhiều trường hợp mơ hồ nhân quả hơn so với những gì chúng ta có thể nhận ra. Nếu điều đó không đúng, thành công sẽ chẳng nguy hiểm như vậy. Điều đó có nghĩa là chúng ta đã tìm ra đáp án. Khi đó, cái quan trọng không phải là thành công hay thất bại mà là việc liệu chúng ta có tiếp tục học tập, tiếp tục tìm kiếm sự mơ hồ, và xem sự bất định như là một cách cửa dẫn đến cách tân hay không. Lý do thành công có thể cũng mập mờ như lý do thất bại. Tuy nhiên, lý do thành công thường khó khám phá hơn vì chúng ta thậm chí còn không để ý tới việc tìm kiếm chúng.

Christopher Myers nói với tôi về nghiên cứu của ông: “Có rất ít trường hợp chúng ta có thể khẳng định 100% rằng chúng ta chịu trách nhiệm hoặc hoàn toàn không chịu trách nhiệm cho một kết quả. Thành công hay thất bại và cách chúng ta quy lý do cho những kết quả đó làm thay đổi định hướng hành động tương lai của chúng ta.” Những nghiên cứu về cái gọi là xu hướng hưởng lạc cho thấy rằng mọi người thực sự nhận công về mình khi thành công và đổ lỗi cho những người khác khi thất bại. Những vận động viên quy thành công cho nỗ lực và kỹ năng nhưng lại đổ lỗi thất bại cho sự thiếu may mắn. Các giáo viên đổ lỗi kết quả kém của sinh viên cho sự bất tài nhưng lại dùng điểm cao làm bằng chứng cho tài năng giảng dạy của họ. Chính trị gia cho rằng thành công đến từ phẩm chất cá nhân của họ nhưng lại hình dung thất bại như những sai lầm của đảng phái. Tuy nhiên, khi nguyên nhân dẫn đến một kết quả tệ hại không rõ ràng, những cải tiến phụ thuộc vào việc thừa nhận rằng chúng ta vẫn còn phải học rất nhiều. Để ngăn những thất bại tương lai, khi không hiểu lý do thành công – trường hợp thường thấy hơn so với những gì chúng ta thừa nhận – chúng ta cũng phải chấp nhận rằng vẫn còn rất nhiều thứ để học.

https://thuviensach.vn

Năm 1992, Sim Sitkin của Đại học Duke xuất bản một phân tích giờ được coi là thành quả kinh điển về công dụng của thất bại và những rủi ro của thành công. Sitkin viết: "Các sai lầm tạo ra một quá trình 'rã băng', trong đó những cách nhìn, tư duy hay hành vi cũ bị rung chuyển và những cách mới có thể được hình thành." Cùng lúc đó, chúng ta cũng thấy rằng thành công khiến các tổ chức trở nên thỏa mãn, ít khám phá hơn và ít linh động hơn. Sitkin khuyến nghị các doanh nghiệp đào tạo nhân viên cách đối mặt với những tình huống mới lạ, bất ngờ và khuyến khích những thất bại nhỏ.

Nhưng nghiên cứu của Myers và câu chuyện Ducati hàm ý một chiến lược khác. Nếu thất bại dẫn đến các thành công đủ thường xuyên để chiến thắng nhiều hơn thất bại, thì như Gino và Pisano nhấn mạnh, các tổ chức nên nghiên cứu thành công với cùng sự tỉ mỉ như khi nghiên cứu các thất bại. Họ cũng nên tìm kiếm những nguyên nhân mập mờ ngay cả khi các quyết định phát huy kết quả tốt. Ấp ủ sự bất định sau thành công có nghĩa là các doanh nghiệp luôn đặt câu hỏi về vai trò của các yếu tố chưa thấy trước. Họ nên hỏi: "Liệu chúng ta có hiểu sai các nguyên nhân dẫn đến thành công của sản phẩm hay không? Chúng ta có thể cải thiện phần nào của quá trình sản xuất? Thành công có thể khuyến khích chúng ta bỏ qua những vấn đề gì và những vấn đề nào có thể ảnh hưởng đến các quyết định tương lai của chúng ta? May mắn đóng vai trò như thế nào?"

***

Trong bộ phim tài liệu, Câu Chuyện Pixar, Steve Jobs, đồng sáng lập hãng phim mô tả cách những công ty thịnh vượng bị hủy hoại bởi chính thành công của mình. Ông nói rằng rủi ro xuất hiện khi những nhà quản lý ngừng đặt câu hỏi về những hiểu biết của họ – khi các công ty "đã có một dự án đầu tiên thực sự thành công, nhưng họ không thực sự hiểu vì sao sản phẩm đó quá thành công như vậy. Tham vọng của họ lớn lên và họ cũng trở nên to lớn hơn, sau đó sản phẩm thứ hai thất bại." Jobs đang mô tả trải nghiệm cá nhân không phải với Pixar mà với công ty máy tính khổng lồ của ông, Apple. Sản phẩm thực sự đầu tiên của công ty, chiếc máy Apple II, cực kỳ phổ biến, là một trong những chiếc máy tính cá nhân giá phải chăng đầu tiên dành cho người tiêu dùng bình thường. Tuy nhiên, chiếc máy Apple III đã thất bại. Áp dụng trải nghiệm thất bại đó vào tình huống ở Pixar, Jobs tin rằng "nếu qua được bộ phim thứ hai, chúng ta sẽ thành công".

Pixar đã làm được. Trong một nền công nghiệp với tỷ lệ thất bại cực kỳ cao, họ giành được 14 chiến thắng phòng vé liên tiếp. Hãng phim làm điều này bằng cách ấp ủ sự nghi ngờ, bằng cách sợ hãi thất bại. Công ty này luôn thực hiện nghiên cứu "nghiệm thi" sau mỗi thành công. Từ rất sớm, đồng sáng lập Ed Catmull của Pixar biết rằng những nhân viên sẽ chỉ ăn mừng thành công và đi tiếp. Ông phải tìm ra những cách sáng tạo để khuyến khích họ nhìn kỹ hơn về những sai lầm hoặc những cách làm có thể tinh chỉnh. Trong cuốn Creativity, Inc. (tạm dịch: Công ty Sáng tạo), Catmull mô tả tầm quan trọng của việc luôn tìm kiếm cái mà ông gọi là "yếu tố tiềm tàng". Ông sử dụng phép ẩn dụ về cánh cửa, đằng sau đó là "một vũ trụ tất cả những gì bạn không biết và không thể biết, một thế giới rộng lớn hơn rất nhiều so với những gì chúng ta có thể nhận thức." Ông viết, để nuôi dưỡng văn hóa sáng tạo, bạn phải tích cực tìm ra những cách để nắm lấy và khám phá những gì chưa biết – một chuyến hành trình "thậm chí còn khó khăn hơn khi thành công... vì thành công thuyết phục chúng ta rằng chúng ta đang làm mọi thứ theo những cách đúng."

https://thuviensach.vn

Pixar hiểu rõ rủi ro của sự tinh thông bề ngoài. Brad Bird, đạo diễn bộ phim The Incredibles (tạm dịch: Gia đình Siêu nhân), mô tả văn hóa mà ông phải đối mặt khi lần đầu tiên được thuê vào công ty. "Bất kỳ công ty nào với bốn bộ phim thành công liên tiếp sẽ không cởi mở để thay đổi bất kỳ thứ gì. Nơi này chính là nơi có văn hóa ngược lại. Họ nói rằng, nhìn kìa, chúng ta đã có bốn bộ phim thành công liên tiếp – chúng ta đang gặp rủi ro lặp lại bản thân và trở nên quá thỏa mãn." Pixar tìm ra cách khai thác lợi ích của việc tư duy lại những sự chắc chắn "đã đóng băng" – mà hầu hết công ty chỉ tận dụng khi thất bại – và áp dụng chúng vào các thắng lợi.

Và một ví dụ thậm chí còn thuyết phục hơn về vai trò của sự bất định trong cách tân đến từ khoa học. Rốt cuộc, tài sản lớn nhất của khoa học là hoạt động tự soi xét và thái độ nghi ngờ bền bỉ. Ôm ấp sự bất định là đặc điểm định danh của khoa học. Đó không phải là một nhược điểm. Hai người khổng lồ của triết học, Karl Popper và Thomas Kuhn, đều nhấn mạnh điểm này theo những cách khác nhau. Với Popper, sự trung thực trí tuệ có nghĩa là cố gắng bác bỏ hơn là chứng minh một lý thuyết về thế giới. Với Kuhn, khoa học tiến bộ vượt bậc khi các mâu thuẫn chồng chất, từ đó dẫn đến việc từ bỏ những lý thuyết áp đảo. Trong mỗi cái nhìn này, quan điểm chấp nhận sự bất định đều đi trước các ý tưởng và khám phá mới. Sự bất định, như nhà khoa học môi trường Tamsin Edwards đã nói gần đây, "là cỗ máy của khoa học".

Các biên tập viên của tờ Nature từng viết rằng nếu khoa học "không tiến bộ, trải qua rất nhiều thung lũng tối tăm và các con đường sai lạc, từ hết giả thuyết này đến giả thuyết khác, thì khoa học sẽ nhanh chóng kết thúc". Đó là lý do tại sao những khám phá tâm lý vĩ đại phải được tích lũy qua thời gian và lý do tại sao trách nhiệm của những tạp chí khoa học (và những cây bút khoa học) là hành động một cách đầy ngờ vực. Sự cởi mở trọng tâm trong tinh thần khoa học có nghĩa là không bao giờ nhìn nhận sai lầm một cách cá nhân, xem thành công chỉ mang tính tạm thời, và chào đón các chỉ trích với nét đẹp vô tư.

Nhìn bề ngoài, có thể tồn tại một nghịch lý giữa sự tự tin của những doanh nhân như Jobs, những công ty như Pixar và nhu cầu ấp ủ sự bất định. Cách tân đòi hỏi sự táo bạo và lòng tin, nhưng cũng phụ thuộc vào khả năng thong dong trong sự bất định. Làm sao chúng ta có thể hòa hợp những tính cách dường như trái ngược này? Làm sao chúng ta lấy đủ tự tin để khởi nghiệp, theo đuổi một giấc mơ ở Hollywood, hay triển khai một sản phẩm mới trong khi cũng nuôi dưỡng thái độ ngờ vực, đặc biệt sau khi chúng ta đã làm tốt?

Một đáp án là những kiến thức tiếp tục trường tồn khi liên tục được đặt câu hỏi. Trong bất kỳ lĩnh vực nào, chúng ta cũng có thể giành được sự tự tin thực sự khi liên tục thách thức các ý tưởng và thành công. John Stuart Mill viết, những niềm tin quan trọng nhất của chúng ta nên là "chẳng có hầm trú ẩn an toàn nào mà chỉ có một thái độ mời gọi cả thế giới chứng minh rằng đó là những niềm tin không cơ sở."

Trong cuộc đua MotoGP, câu hỏi mà tất cả những kỹ sư giành chiến thắng phải đối mặt là liệu họ có còn giữ thái độ mời gọi như vậy sau những thành công hay không.

https://thuviensach.vn

8. Người giải đố

Nơi tìm ra các đáp án ẩn giấu

Trước khi có những chiếc điện thoại di động, người lao động nhập cư trên toàn thế giới đã phải đón những chuyến xe buýt dài, quay trở lại làng quê để chuyển tiền cho gia đình mình. Những chuyến đi rất tốn thời gian và chi phí. Nếu muốn, bạn có thể nhờ ai đó chuyển tiền hộ, nhưng rất dễ gặp rủi ro rằng người đó có thể tiêu mất một chút tiền trên đường đi. Tiếp cận những dịch vụ tài chính cơ bản không phải là một lựa chọn đối với rất nhiều người. Mọi người không có tài khoản ngân hàng, nhưng dần dần, họ bắt đầu có những chiếc điện thoại di động. Ở Philippin năm 1998, các khách hàng phát hiện ra một công dụng của thời gian nghe gọi có thể tái nạp. Những người dùng thẻ điện thoại trả trước sẽ mua một thẻ cào ở cửa hàng địa phương, cào một dãy mã mờ chứa nhiều chữ số độc nhất, và nhập nó vào điện thoại của họ.

Những người Philippin nhận ra rằng họ có thể sử dụng những mã thẻ cào này để chuyển tiền. Cuối cùng thì mã kích hoạt là gì? Đó là một con số độc nhất tương đương một số tiền. Những thẻ điện thoại trả trước có thể trở thành một loại tiền tệ kỹ thuật số. Tất cả những gì bạn phải làm là mua một thẻ cào điện thoại và thay vì sử dụng, bạn có thể nhắn tin nó cho một người thân hay người bạn ở đâu đó khác trong nước. Sau đó bạn có thể đơn giản là hủy thẻ cào mà không sử dụng nó. Người bạn của bạn giờ đây có một mã thẻ cào tương đương một khoản tiền. Họ có thể tải nó lên điện thoại và tiết kiệm khoản tiền họ phải sử dụng. Theo suy nghĩ thông thường, người bạn đó có thể sử dụng mã thẻ cào như một cách để trả tiền cho một bên thứ ba hay thậm chí đổi lấy tiền sau khi trừ đi một khoản hoa hồng hợp lý. Những mã thẻ cào trả trước, kết hợp với chức năng nhắn tin của điện thoại (thường được chuyển tải bằng SMS, hay dịch vụ nhắn tin ngắn) có thể biến bất kỳ cửa hàng bán kẹo, thuốc lá và nước ngọt nào trở thành một cửa hàng Western Union.

Đó là một ý tưởng đột phá. Thậm chí những ngôi làng xa xôi nhất cũng có những cửa hàng bán thẻ cào điện thoại. Vào tháng 12 năm 2003, công ty viễn thông lớn nhất ở Philippin đã thương mại hóa phát kiến đột phá này khi triển khai dịch vụ PasaLoad (và ghi chú ở mặt sau thẻ cào: một khi nhập mã thẻ vào điện thoại, bạn không thể chuyển mã thẻ cào đó đi cho người khác). Năm 2004, một dịch vụ ở Mozambique cho phép đổi mã thẻ cào lấy tiền, và năm 2007, Safaricom của Kenya đã triển khai dịch vụ M-PESA, cho phép người dùng nộp, gửi và rút tiền bằng điện thoại di động. Bằng cách cấp quyền đại lý M-PESA cho những người bán mã thẻ cào điện thoại hiện hữu, dịch vụ này nhanh chóng trở thành phương tiện chuyển tiền hàng đầu Kenya – chẳng có gì ngạc nhiên, vì các đại lý M-PESA nhiều hơn số chi nhánh ngân hàng theo tỷ lệ 50:1. Đến năm 2013, M-PESA có hơn 17 triệu khách hàng ở Kenya, tương đương hơn hai phần ba dân số trưởng thành của quốc gia này.

Cánh cửa đã mở. Mã thẻ cào có thể trở thành tiền tệ ảo, và tin nhắn có thể trở thành

https://thuviensach.vn

thứ gì đó khác, lớn hơn một sản phẩm phụ của điện thoại di động. Vào tháng 5 năm 2011, giám đốc truyền thông quốc tế của Coca-Cola, Gavin Mehrotra, tuyên bố rằng với quảng cáo điện thoại, "SMS là ưu tiên hàng đầu của chúng tôi", khiến những chuyên gia tiếp thị đầy kinh nghiệm phải ngạc nhiên. Mehrotra có nguyên nhân đúng đắn khi nhấn mạnh vào SMS. Đến cuối năm 2013, theo một ước tính, có 5,78 tỷ người sử dụng SMS, khiến nó trở thành phương thức giao tiếp hai chiều phổ biến nhất toàn cầu. Điều đó khiến SMS không chỉ là cách thực tế để nhắn tin, quảng cáo hay gửi tiền mà còn để làm rất nhiều thứ mà những quốc gia giàu có hơn đã bắt đầu làm trên internet.

Ở Philippin, Tổng thống Gloria Macapagal-Arroyo nhanh chóng thiết lập một loạt các dịch vụ chính phủ sử dụng tin nhắn. Năm 2001, bà thiết lập một dịch vụ phản ánh cho người dân với mã nhắn tin: TXTGMA. Các dịch vụ SMS cũng được sử dụng để nhận những báo cáo về các vụ phạm tội, tham nhũng chính phủ và các phương tiện gây ô nhiễm. Đến năm 2008, quốc gia này đã giúp cư dân gửi những thông điệp tin nhắn đến 54 cơ quan chính phủ toàn quốc. Theo một nghiên cứu, 87% người Philippin thích giao tiếp với chính phủ theo cách này so với 11% những người thích giao tiếp qua internet. Các chính phủ ở Ghana, Bahrain và Indonesia cũng triển khai một loạt những dịch vụ sử dụng chức năng nhắn tin như một kênh dữ liệu. Ở Malaysia và Lào, chính phủ giờ đây có thể gửi tin nhắn cảnh báo lũ lụt. Ở Ấn Độ, các cư dân có thể kiểm tra trạng thái nộp đơn xin hộ chiếu bằng SMS, tránh các trung gian ăn hối lộ.

Những khả năng dường như kéo dài vô tận. Bạn có thể gửi đến mọi người những thông tin nông nghiệp, giáo dục và sức khỏe. Với ví tiền di động, bạn có thể bán sản phẩm qua SMS. Các dịch vụ nhanh chóng cho phép bạn trả thuế qua SMS. Một công ty ở Nigeria bán nước sạch ở các trạm bơm trả thanh toán qua điện thoại. Ở Kenya, những khoản chi trả bảo hiểm mùa vụ dựa trên đo lường lượng mưa tự động được gửi trực tiếp đến những chiếc điện thoại di động.

Ai đã thúc đẩy những cách tân này? Năm 2014, những nhà nghiên cứu của Đại học Carnegie Mellon báo cáo rằng một tỷ lệ đáng kinh ngạc 85% những cách tân trong dịch vụ tài chính qua điện thoại (giờ đây là một ngành trị giá nhiều tỷ đô trên toàn cầu) đến từ những thị trường mới nổi, và rằng chỉ ít phân nửa trong số đó được tiên phong bởi người tiêu dùng. Những cư dân bình thường sáng chế ra các ứng dụng mới, và các công ty viễn thông chỉ còn phải chơi trò đuổi bắt. Giống như thể những công ty đa quốc gia giờ đây hoàn toàn mù mờ trước những khả năng mới của công nghệ điện thoại – cũng như các kỳ vọng sẵn có về những con cơ đỏ và bích đen đã che mắt các đối tượng nghiên cứu của Bruner và Postman, khiến họ đã bỏ qua những lá bài mẹo ngay trước mắt.

Một trong những lợi ích của việc tìm kiếm sự mơ hồ là nó có thể hỗ trợ quá trình học tập, thậm chí khi thành công khuyến dụ chúng ta nhận công nhiều hơn so với những gì chúng ta xứng đáng. Nhưng sẽ ra sao nếu có một cách hệ thống để áp sự mơ hồ vào chức năng của các vật thể và xóa bỏ những điểm mù của chúng ta? Ví dụ, với những phát minh, chuyện gì xảy ra nếu chúng ta cố gắng nhìn xa hơn các giả định về cách công dụng thông thường của một thiết bị, cũng như những người lao động xa nhà nhìn thấy các công dụng hoàn toàn không thể dự đoán trước được của thẻ cào điện thoại và chức năng SMS? Câu chuyện ví tiền điện thoại gợi ý rằng việc loại bỏ các định kiến và tìm kiếm những công dụng mới cho những công cụ hiện hữu có thể tạo ra những thay đổi cách tân mang tính

https://thuviensach.vn

thương mại. Thật đáng ngạc nhiên, câu chuyện về ví tiền điện thoại và vai trò chính của việc nhận ra sự mơ hồ trong chức năng của SMS rất giống với câu chuyện phát minh điện thoại của Alexander Graham Bell. Đó là câu chuyện về cách những phát minh đột phá thường được ấp ủ.

***

Trước khi điện tín trở nên phổ biến, các trạm xe lửa trở thành điểm săn mồi béo bở của những kẻ móc túi. Xe lửa là cách nhanh nhất để vận chuyển thông tin, do đó, trừ khi bị cảnh sát bắt tại trận, những kẻ móc túi luôn di chuyển nhanh hơn một bước. Bạn có thể cướp của ai đó ở nhà ga và nhảy lên một chuyến tàu, và sau đó chẳng có cách nào những nhà chức trách có thể cảnh báo người dân ở trạm tiếp theo. Nhưng năm 1844, một sự kiện xảy ra trên chuyến tàu điện Paddington-Slough đã thay đổi tất cả. Dây điện tín được xây dựng dọc đường ray được dùng như một cách để những người đi làm xa nhà có thể đặt sẵn ngựa ở trạm tiếp theo. Đường dây điện tín Paddington-Slough chỉ là một cách để quảng cáo dịch vụ tàu lửa chứ chẳng có chức năng nào khác. Đơn giản là chưa ai nghĩ đến ý tưởng sử dụng điện tín để chống tội phạm.

Sau đó, trước sự kinh ngạc của mọi người, một thông điệp mã hóa từ Paddington đến Slough đã giúp tóm được một kẻ móc túi. Cuốn sách điện tín tháng 8 năm đó mô tả câu chuyện cảnh sách bắt một tên trộm điếng người vì sợ hãi, với cái tên không may Fiddler Dich, sau khi chuyến tàu cập bến. Viên cảnh sát tìm thấy tư trang bị mất cắp của một phụ nữ trong người tên móc túi. Những kẻ đồng phạm khác lẩn khỏi ga tàu hỏa "thốt ra tiếng chửi rủa cay đắng dành cho điện tín". Ai mà biết điện tín sẽ trở thành công cụ hiệu quả như vậy cho cảnh sát chứ?

Hơn 30 năm tiếp sau đó, điện tín phát triển khắp Hoa Kỳ. Năm 1848, chỉ có hơn 2.000 dặm dây điện tín. Đến năm 1852, có hơn 20.000 dặm. Một thập kỷ sau, điện tín trở thành công cụ quan trọng cho các doanh nghiệp, chính trị gia và phóng viên. Năm 1872, Western Union tìm ra cách sử dụng mã hóa đánh số để chuyển khoản số tiền lên đến 100 đô-la giữa các thành phố. Chẳng mất nhiều thời gian trước khi công ty này huy động được 6.000 đô-la và khoảng 2,5 triệu đô-la (gần 40.000 giao dịch) nhanh chóng được chuyển khoản hằng năm. Những bức điện tín đã trở thành một công cụ quan trọng của cuộc sống hiện đại.

Với những nhà phát minh của thời kỳ này, một trong những đại lộ đầy hứa hẹn cho danh vọng và sự giàu có liên quan đến việc tìm ra cách mới để khiến điện tín trở nên hiệu quả về mặt chi phí. Năm 1858, Charles Wheatstone đăng ký bản quyền một kỹ thuật cho phép một cuộn băng đục lỗ trước được đưa qua một chiếc máy truyền mã Morse tự động. Điện tín tự động Wheatstone cho phép bạn gửi thông điệp nhanh gấp mười lần so với tốc độ gửi tín hiệu của những tổng đài viên gõ mã tay giỏi nhất. Một cách tân lớn khác là điện tín đánh hai, cho phép hai thông điệp được gửi đi cùng một lúc theo hai hướng khác nhau qua cùng một đường dây, nhân đôi sự hiệu quả của những đường dây hiện tại. Năm 1874, Thomas Edison sáng chế ra hệ thống điện tín đánh bốn. Giờ đây bạn có thể gửi đi bốn thông điệp, mỗi hướng hai thông điệp, qua một đường dây duy nhất. Thiết bị của Edison rõ ràng đã giúp Western Union tiết kiệm được nửa triệu đô-la một năm.

Hai nhà sáng chế tham gia vào cuộc đua rủi ro cao này là Elisha Gray và Alexander

https://thuviensach.vn

Graham Bell. Đến năm 1874, Gray là một nhà sáng chế lão làng và là đồng sáng lập của công ty trang thiết bị mà sau đó trở thành Western Electric. Bell mới chỉ 20 tuổi, một thanh niên trẻ háo hức tìm kiếm sáng chế đột phát đầu tiên của mình. Cả Gray và Bell đều hứng thú với khả năng tạo ra một điện tín "hài hòa" có thể chuyển tải những thông điệp theo nhiều âm điệu khác nhau hay những tần số khác nhau. Cả hai người đều nghĩ rằng một thiết bị hài hòa có thể gửi đi nhiều thông điệp hơn qua chỉ một đường dây điện tín duy nhất. Gray tin rằng thiết kế của ông sẽ có thể gửi đi 16 thông điệp cùng lúc.

Vào ngày 2 tháng 6 năm 1875, Bell đang làm việc trên phiên bản thiết bị của mình thì một công tắc lưỡi gà bị kẹt. Khi trợ lý của ông kéo nó ra, nó tạo ra một tiếng búng ở đầu kia sợi dây. Chín tháng sau, vào tháng 3 năm 1876, dựa trên khám phá đó, Bell đã có khả năng truyền tải tiếng nói của con người. Hồ sơ bảo hộ cho sáng chế mới này của ông, một chiếc máy "điện tín nói chuyện", được gọi là "Cải tiến Điện tín".

Gray rõ ràng đã đi trước Bell một bước trong quá trình sáng chế ra điện thoại. Khoảnh khắc khám phá của ông đến vào đầu năm 1874, tình huống sau đó được gọi là "thí nghiệm bồn tắm". Khi đó, cháu của ông đang chơi đùa với những thiết bị điện của Gray trong bồn tắm, âm mưu "gây ra những cú giật" để ghẹo những đứa trẻ nhỏ hơn. Hai sợi dây được gắn vào một cuộn cảm ứng. Một cậu bé cầm một đầu dây chạy đến chỗ lớp vỏ bồn tắm được tráng kẽm. Cháu của Gray nắm một đầu còn lại. Chạm vào vỏ bồn tắm tráng kẽm, cậu bé sẽ kết nối mạch điện và tạo ra một dòng điện nhỏ. Nhưng Gray nhận ra một hiện tượng kỳ lạ. Chà tay trên lớp vỏ bồn tắm tráng kẽm có thể tạo ra âm thanh – cùng tần số với âm thanh cuộn cảm ứng tạo ra. Khi Gray thay đổi tần suất của cuộn cảm ứng, âm thanh dưới bàn tay cũng thay đổi. Bằng cách nào đó, những âm thanh chính xác đã được truyền tải qua dòng điện. Gray nhanh chóng hiểu rằng điều đó có nghĩa là có thể truyền tải giọng nói của con người qua những đường dây điện tín, nếu tìm ra cách chuyển chúng thành những rung động điện. Nhưng ông không thể thực sự hình dung ra lợi ích của hiện tượng đó. Thay vào đó, ông quyết định tập trung vào việc cải thiện hiệu quả điện tín.

Người tài trợ tiền cho Bell, Gardiner Hubbard, cũng thúc giục ông tập trung vào điện tín đa chiều hòa hợp. Hubbard, cũng như Gray là một nhân vật quan trọng ở Western Union, thấy rằng điện thoại là một sự sao lãng. Ông nói với Bell: "Tốt hơn anh nên bỏ ý nghĩ đó ra khỏi đầu và tập trung vào điện tín âm thanh, thứ mà nếu thành công sẽ biến anh thành triệu phú." Nhưng Bell không thể bỏ nó ra khỏi đầu. Ông nhớ lại: "Bất chấp những nỗ lực để tập trung suy nghĩ vào điện tín đa chiều, tâm trí của tôi đầy những ý tưởng về việc truyền tải giọng nói của con người." Gray khoe khoang với luật sư đăng ký bảo vệ bản quyền của ông rằng Bell đang lãng phí những khoảng thời gian quý báu cho một dự án không có giá trị thương mại: "Lúc này, tôi không muốn dành thời gian và tiền bạc cho thứ chẳng mang lại lợi nhuận."

Dù vậy vào ngày 14 tháng 2 năm 1876, Gray nộp đơn bảo hộ, báo trước tuyên bố bảo vệ bản quyền cho phát minh sắp ra đời của mình. Bell nộp đơn bảo hộ bản quyền cùng ngày, và Gray có cơ hội để nộp đơn bảo hộ bản quyền đầy đủ để giành bản quyền với Bell. Nhưng luật sư của Gray khuyên ông rằng vấn đề này không đáng để đấu tranh.

Đến tháng 6 năm 1876, Gray đã sẵn sàng trình bày thành quả lao động của mình tại Trung tâm Triển lãm Centennial ở Philadelphia. Ông trình diễn trước ban giám khảo khả năng gửi đi tám thông điệp cùng lúc chỉ bằng một đường dây duy nhất. Nhưng Bell cũng

https://thuviensach.vn

ở Philadelphia và đã làm lu mờ Gray khi đọc đoạn độc thoại của Hamlet vào chiếc điện thoại nam châm điện. Sau màn trình diễn của Bell, Gray bực tức đến nỗi yêu cầu luật sư gửi ngay cho ông một bản sao hồ sơ bảo hộ báo trước. Tuy nhiên, Gray vẫn khăng khăng với luật sư của mình rằng thiết bị của Bell không mang lại nhiều hiệu quả: "Tôi đang làm việc trên một thiết bị điện tín đánh tám giữa Philadelphia và New York – tám thông điệp cùng lúc." Gray nói với một luật sư khác, "Thiết bị điện tín nói chuyện của Bell khiến những ai yêu khoa học thích thú, và là một món đồ chơi khoa học, nó xinh đẹp; nhưng chúng ta chẳng thể làm gì nhiều hơn với một đường dây vào một thời điểm ngoại trừ nói chuyện."

Người cấp quỹ Hubbard nài nỉ Bell tập trung vào điện tín đa thông điệp. Hubbard cảm thấy rằng một phát minh đột phá trong lĩnh vực điện tín có thể bảo đảm thu nhập mỗi năm của Bell và khi đó Bell có thể dành thời gian chơi đùa cùng chiếc điện thoại. Bell ban đầu lưỡng lự nhưng đến tháng 10, ông đã quyết định phớt lờ hoàn toàn Hubbard. Bốn năm sau, khoảng 30.000 chiếc điện thoại được đưa vào sử dụng trênt oàn cầu. Bản quyền của ông là một trong những bản quyền béo bở nhất trong lịch sử Hoa Kỳ.

Phát minh đột phá của Bell không đơn thuần mang tính kỹ thuật. Rốt cuộc, Gray đã có cùng khám phát tương tự trước đó một năm. Nhưng Gray bị mắc kẹt với suy nghĩ chức năng duy nhất của dây điện tín là gửi đi những bức điện tín. Khám phá thực của Bell mang tính khái niệm. Ông hình dung "điện tín nói chuyện" không chỉ là một thiết bị kỳ lạ.

Phát minh điện thoại của Bell và cách sử dụng chức năng SMS của điện thoại tiết lộ cùng một mô hình cơ sở. Sự cách tân thường diễn ra khi một nhà sáng chế nhận ra tiềm năng của một công dụng mới chưa ai khám phá ra. Với điện tín, khoảnh khắc phát minh xảy ra khi hệ thống mới giúp bắt được những kẻ móc túi. Với điện thoại, thay đổi bắt đầu khi Bell hiểu rằng nói chuyện với ai đó ở xa có lợi ích vượt trội hơn so với tốc độ truyền tải thông tin. Với ví tiền di động, khoảnh khắc phát minh xảy đến khi những người Philippin nhận ra những thẻ cào điện thoại thực sự là những khoản tiền mặt được mã hóa và tin nhắn có thể chuyển tiền. Tất cả những trường hợp này đều đòi hỏi mọi người phải giải phóng bản thân khỏi những giả định cũ kỹ. Như một nhà tâm lý học đã chứng minh rằng, cái nhìn này phản ánh một kiểu suy nghĩ tương tự như kiểu suy nghĩ trong giải đố.

***

Năm 1766, một chuyên gia bản đồ vẽ một bản đồ trên một tấm bảng mỏng bằng gỗ dái ngựa, lấy ra một chiếc cưa dùng để cưa khảm, sau đó cắt hình thù các quốc gia để tạo ra câu đố xếp hình. Ý tưởng này hướng đến việc giúp trẻ em học địa lý. Anne Williams, với niềm đam mê lịch sử, cho rằng trò chơi xếp hình có thể cực kỳ cuốn hút. Chúng ta lấy một bức hoàn chỉnh, tháo nó ra và biến nó thành một đống hỗn độn. Sau đó chúng ta dành ra nhiều giờ liền căng mắt lắp ráp bức tranh đó lại, lao vào một chuyến đi với những giai đoạn thay đổi, mỗi giai đoạn đòi hỏi một chiến lược khác. Có thể chúng ta bắt đầu bằng những mảnh ghép ở cạnh bức hình, sau đó tìm kiếm những màu sắc hay mảnh ghép khác biệt. Có lẽ, gần cuối, chúng ta sắp xếp lại những mảnh còn thiếu theo hình dạng: hình một răng cưa, hình hai răng cưa, v.v...Chúng ta gặp phải những điểm khó trong quá trình lắp hình, khi miếng ghép cái tay hóa ra là cái chân, hay khi miếng ghép đám mây hóa ra là tóc của một ông già, hay khi nhận ra rằng chúng ta đang nhìn một mảnh ghép ngược suốt

https://thuviensach.vn

ba ngày qua.

Chức năng của mẫu quảng cáo Absolut cũng giống những câu đố hai miếng ghép. Chúng kích hoạt động lực tham lam muốn hiểu mọi sự của chúng ta. Nhưng rất nhiều câu đố không chỉ gợi ra cảm giác thôi thúc giải quyết mâu thuẫn hay điền vào chỗ trống của chúng ta. Những câu đố trí tuệ thường buộc người giải chống lại xu hướng kết thúc vấn đề tự nhiên của tâm trí. Chúng đòi hỏi chúng ta chống lại các giả định mang tính phản xạ. Những trò chơi ô chữ đưa chúng ta đi qua nhiều ý nghĩa khác nhau của ngôn từ: nếu manh mối là "lửa", liệu chúng ta có đang tìm kiếm một từ đồng nghĩa cho từ châm lửa? Bắn? Triệt hạ? Đam mê? Tương tự, một câu chuyện trinh thám lợi dụng các giả định về hung thủ để che dấu kẻ tội phạm ngay dưới mũi chúng ta. Những người giải đố tham lam, những người yêu thích trò xếp hình, và những người hâm mộ sự bí ẩn đặc biệt yêu thích việc thách thức các xu hướng giảm mơ hồ của bản thân. Họ thích dành nhiều giờ liền tìm hiểu những gì chưa biết, thậm chí dù cuối cùng họ vẫn mong chờ một giải pháp. Sức hút kỳ lạ của trò xếp hình có thể là ở đây. Một phần hoạt động giải đố là phản kháng lại xu hướng giảm mơ hồ của tâm trí.

Các sinh viên nghệ thuật cũng phải đối mặt với khó khăn tương tự. Tương tự xu hướng quay về các khuôn mẫu và những liên tưởng từ ngữ ăn sâu trong đầu chúng ta, nhận thức sẽ biến đổi vật thể thành những nguyên mẫu. Yêu cầu các sinh viên nghệ thuật nghiệp dư vẽ phác thảo một cái tách và đĩa vào cuốn sổ tay của họ, và bạn sẽ nhận được nhiều hình ảnh nguyên mẫu khác nhau. Bất kỳ giáo viên nghệ thuật nào cũng nói với bạn cùng một thứ. Thậm chí nếu bạn đặt một cái tách và đĩa trước một nhóm sinh viên mới học, vài người vẫn vẽ ra hình dung của họ về cái tách và đĩa. Nhưng vài sinh viên có thể vẽ bộ tách đĩa này đúng như thực tế.

Henri Matisse từng nói rằng khi ăn một quả cà chua, ông nhìn vào nó giống như bất kỳ ai khác, nhưng khi vẽ một quả cà chua, ông nhìn nó hoàn toàn khác. Để vẽ chính xác một vật thể, bạn phải nhìn vào quả cà chua hay bộ tách đĩa như thể đó là lần đầu tiên bạn thấy chúng – như một tập hợp những màu sắc hay đường nét độc nhất. Chỉ khi đó bạn mới có thể vẽ tranh một cách trung thực. Friedrich Nietzsche cũng quan sát thấy cùng một hiện tượng trong cách chúng ta quan sát tự nhiên: "Chúng ta ít khi nào nhìn một cái cây chính xác bằng cách nhìn vào lá, cành, màu sắc và hình dạng; sẽ dễ dàng hơn rất nhiều cho chúng ta để nghĩ ra hình dung nào đó về cái cây." Chuyện này phải xảy ra. Trong điều kiện cực kỳ phức tạp của thế giới, tâm trí phải đưa ra những dự đoán táo bạo. Chức năng cơ bản của tất cả bộ phận cơ thể, theo nhà tâm lý học Berkeley, "là phân loại các thông tin từ môi trường xung quanh theo cách mà những kích thích tố không giống nhau được nhìn nhận là giống nhau." Khi nhìn một quả cà chua ở siêu thị, tốt hơn là nhận ra quả cả chua chứ không phải một hình cầu bất thường với những màu sắc và đường nét độc nhất. Chúng ta không thể vận hành tốt nếu làm vậy.

Và do đó chúng ta sắp xếp thế giới vào các phân nhóm. Như một nhà nghiên cứu đã nói, nếu các sự vật đủ giống với một nhóm nào đó, một loại nam châm sẽ xuất hiện, và thực sự kéo chúng vào một nguyên mẫu. Từ tất cả mọi thứ chúng ta đã thấy ở Phần I, xu hướng tiến về trạng thái trật tự song hành với kỳ vọng của chúng ta. Chúng ta phải giảm thiểu sự rối loạn của thế giới để xoay xở với nó. Nhưng giải quyết thứ gì đó – đưa nó vào một chiếc hộp tâm trí – cũng có nghĩa là bạn ngừng việc nghiên cứu nó cẩn thận. Nhận ra

https://thuviensach.vn

nghĩa là kết thúc, và nó đánh dấu sự kết thúc của quá trình tư duy, tìm kiếm và lắng nghe. Điều đó đúng dù bạn đang vẽ một trái đào, lắng nghe một bài giảng hay xác quyết quá sớm về hành vi của ai đó đang lưỡng lự, giống như ghim một con bướm khô vào chiếc hộp trưng bày. Nhu cầu đơn giản hóa đặc biệt gây phiền toái cho những nhà sáng chế. Đó là vì khi nhận ra một vật thể, chúng ta đưa ra những giả định vô thức về nó. Chúng ta cũng tự động nhận ra chức năng thông thường của vật thể đó.

Nhà tâm lý học người Đức Karl Duncker từng tiến hành một thí nghiệm để kiểm tra ý tưởng mà ông gọi là sự cố định chức năng và để khám phá bản chất của quá trình giải quyết vấn đề. Trên một chiếc bàn, Duncker để ra ba cây nến nhỏ, vài hộp diêm, những chiếc đinh bấm và ba hộp giấy cứng nhỏ. Ông yêu cầu các đối tượng gắn những cây nến vào cửa ở độ cao ngang tầm mắt (với lý do là "để thí nghiệm trực quan"). Với một nhóm đối tượng đi đến chiếc bàn, ba chiếc hộp đều trống. Với một nhóm khác, những chiếc hộp đựng đầy: các que diêm trong một hộp, nến trong một hộp khác và đinh bấm trong hộp thứ ba. Khi nhìn lại, giải pháp dường như đơn giản. Bạn đổ hết đồ trong hộp ra, gắn chúng vào cửa bằng những chiếc đinh dập, và đặt những cây nến vào bên trong. Nhưng các đối tượng tiếp cận những chiếc hộp chứa đầy đồ vật bên trong có ít hơn 50% khả năng giải thành công câu đố so với những người nhận được những chiếc hộp rỗng.

Tại sao đáp án lại khó tìm ra như thế?

Duncker hiểu rằng chức năng cảm nhận của cái hộp – là hộp chứa những cái đinh bấm, que diêm hay nến – đã che mờ công dụng tiềm năng trở thành một cái khay. Cũng như SMS chỉ được sử dụng để nhắn tin, chiếc hộp chỉ có một vai trò duy nhất. Thậm chí ngay khi có những chiếc hộp ở ngay trước mặt họ, chỉ vài người có thể hình dung một cách dùng khác cho chúng.

***

Trang tiếp theo là ba câu đố logic về chiếc xe tải mắc kẹt, chiếc đèn bàn và ba chiếc bóng đèn. Bạn có thể cố gắng giải quyết hay chỉ đọc qua chúng:

1. Một tài xế xe tải đang lái chiếc xe giao hàng qua bên dưới một cây cầu vượt thì bất thình lình phanh két lại. Ông đã không để ý và vô tình lái xe qua chiếc cầu vượt chỉ cao hơn chiếc xe tải một chút. Nóc chiếc xe tải bị chêm vào cầu vượt, do đó ông không thể di chuyển nữa. Làm sao tự ông có thể lái xe qua cầu vượt mà không làm hỏng nóc xe hay cầu vượt?

2. Vì một lý do kỳ lạ nào đó, chiếc đèn bàn bị đính chặt vào tường bằng ốc vít. Bạn cần phải tháo chiếc đèn ra khỏi tường mà không làm hỏng tường hay đèn. Căn phòng trống rỗng, chỉ có mình bạn – và túi của bạn cũng rỗng. Bạn không thể ra khỏi căn phòng và không ai có thể mang thứ gì vào. Làm sao bạn có thể tháo chiếc đèn ra khỏi tường?

3. Một căn phòng có ba chiếc bóng đèn. Bên ngoài có ba công tắc, tất cả đều đang ở trạng thái tắt. Bạn không thể thấy được những chiếc bóng đèn từ vị trí của các công tắc. Những chiếc bóng đèn ở trong một căn phòng không có cửa sổ, đằng sau một cánh cửa vững chắc không để lọt ánh sáng ra ngoài. Làm sao bạn biết được công tắc

https://thuviensach.vn

nào dùng để mở bóng đèn nào? Bạn chỉ có thể mở cửa một lần, và một khi mở cửa, bạn không thể thay đổi vị trí của bất kỳ công tắc nào. Chúng là những bóng đèn bình thường và bạn chỉ có một mình. Làm sao bạn làm được việc đó?

Tốt nhất là hãy giải những câu đố này như những câu đố ô chữ đầy mánh khóe. Đầu tiên, bạn cần nhận ra và loại bỏ những đáp án mang tính bản năng. Sau đó bạn phải đào sâu hơn để khai phá các giải pháp khả dĩ khác. Với câu đố về chiếc xe tải, mọi người thường tập trung vào nóc chiếc xe tải. Đó là cái bẫy đánh lạc hướng người giải. Giải pháp là làm xẹp bánh xe một chút, để chiếc xe có thể lái qua chiếc cầu vượt hoặc lùi lại. Còn một giải pháp khả dĩ khác. Giả sử chiếc xe tải bị kẹt vào chiếc cầu vượt ở vị trí thùng xe, bạn có thể chuyển đồ vật bên trong lên phần trước xe. Với giải pháp đầu tiên, bạn phải thấy rằng chức năng của những chiếc lốp là nâng cao chiếc xe tải. Với cả hai giải pháp, bạn phải ngừng suy nghĩ về phần bị kẹt của chiếc xe tải.

Câu đố thứ hai gai góc hơn. Nếu chỉ có một con ốc vít gắn chiếc đèn vào tường, bạn có thể xoay chiếc đèn để tháo nó ra. Nếu hai con ốc vít được sử dụng để gắn chiếc đèn vào tường, bạn phải sáng tạo hơn một chút và sử dụng đầu phích cắm. Rút điện chiếc đèn, và bạn có thể sử dụng mảnh thép lấy ra từ đầu chiếc phích cắm như một chiếc tuốc nơ vít. Con ốc vít không chỉ là thứ duy nhất có thể vặn, và cái phích cắm không chỉ là "cái phích cắm".

Những người yêu thích giải đố thường gặp nhiều khó khăn nhất với câu đố cuối cùng. Khi nghĩ về một chiếc công tắc đèn trên tường và một chiếc bóng đèn, chúng ta buộc phải hình dung đến hành động bật công tắc và nhìn thấy căn phòng được thắp sáng. Phản ứng bản năng đầu tiên là cố gắng sắp xếp những chiếc công tắc để hai chiếc bóng đèn sáng khi chúng ta mở cửa và chúng ta vẫn có thể bằng cách nào đó biết bóng đèn nào được nối với công tắc nào. Đó là ngõ cụt. Thay vào đó hãy suy nghĩ về khả năng bật và tắt cái công tắc nhiều lần nhất trước khi mở cửa. Nếu bỏ qua xu hướng bật sáng chiếc bóng đèn, bạn có thể nhận ra rằng khi bóng đèn sáng, chúng nóng hơn. Mở một công tắc năm phút, tắt nó đi, mở công tắc thứ hai và mở cửa ra. Giờ bạn có hai chỉ báo khác nhau.

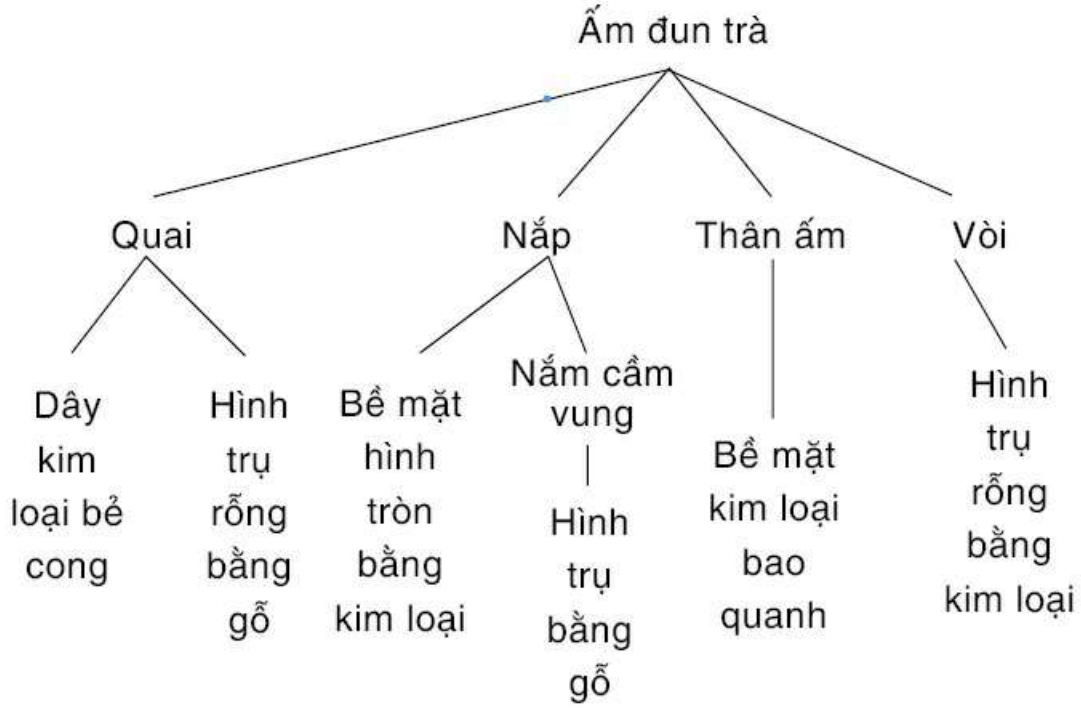
Bắt đầu từ năm 2005, và dựa trên kết quả nghiên cứu của Karl Duncker, một nhà tâm lý học của Đại học Massachusetts có tên là Tony McCaffrey muốn biết liệu ông có thể đưa ra một cách tiếp cận khoa học nhằm giải quyết những bài toán khám phá hay không. Sau khi nghiên cứu hàng trăm phát minh gần đây và khoảng 1.000 phát minh trong lịch sử, McCaffrey phát hiện ra một mô hình. Gần như hầu hết những phát minh đột phá đều trải qua một quá trình phát triển rất gần với những câu đố vui trí tuệ mà chúng ta đã gặp.

McCaffrey thấy rằng hầu hết những phát minh trải đi qua một quá trình hai bước. Bước đầu tiên là ghi nhận một đặc tính mờ nhạt của vật thể. Thứ hai là xây dựng một giải pháp dựa trên đặc tính đó. Dựa trên quá trình hai bước này, McCaffrey phát triển một phương pháp có hệ thống đầu tiên và cực kỳ hiệu quả để vượt qua sự cố định chức năng. Ông trình bày phương pháp của mình, gọi nó là kỹ thuật bộ phận tổng quát trong một ấn bản của tờ Psychological Science năm 2012: "Tôi đề xuất các đối tượng nên đưa ra những mô tả phi chức năng về từng phần của một vật thể." Mô tả các phần của một vật thể mà không đi kèm chức năng buộc chúng ta phải bước ra khỏi các phân loại nguyên mẫu thông thường.Ví dụ, thay vì nhìn nhận rằng chiếc xe tải với những chiếc lốp xe, chúng ta

https://thuviensach.vn

cần tái nhìn nhận phương tiện này như một hộp kim loại đựng đồ bên trong, di chuyển trên các ống bằng cao su có bơm khí.

Kỹ thuật của McCaffrey yêu cầu phải đặt ra hai câu hỏi cho từng bộ phận của một vật thể và xây dựng một biểu đồ. Đầu tiên hãy hỏi "Liệu vật thể này có thể bẻ nhỏ hơn được không?" Nếu có, bạn nên tạo ra một cấp độ phân tầng thấp hơn cho biểu đồ. Thứ hai, hãy hỏi "Liệu mô tả này có hàm chứa một công dụng không?" Nếu có, bạn nên tổng hợp lại công dụng tổng quát hơn. Ví dụ, nếu chia nhỏ một ấm đun trà cho đến khi không phần nào còn hàm chứa một công dụng, bạn sẽ có một danh sách những chiếc quai, nắp, ấm và vòi. Sau đó, bạn chia nhỏ những yếu tố này hơn nữa.



Với nghiên cứu của mình, McCaffrey để các đối tượng được tiếp cận những câu đố suy luận tương tự như những câu đố ở trên và dạy họ kỹ thuật bộ phận tổng quát. Ở đây là một trong những câu đố khám phá được kiểm tra trong nghiên cứu này. Sử dụng kỹ thuật đó, bạn sẽ có khả năng giải câu đố này:

Bạn cần kết nối hai chiếc vòng lại với nhau để có thể nắm chiếc vòng nằm trên và nhấc nó lên, chiếc vòng ở dưới sẽ đi theo và hai chiếc vòng vẫn dính chặt vào nhau. Mỗi chiếc vòng nặng ba pound, có đường kính sáu inch, và được làm từ thép cứng. Bạn không muốn làm hỏng chúng. Bạn có một cây nến dài, mỏng, một que diêm bằng gỗ dài có thể thắp sáng ở bất kỳ đâu và một khối lập phương hai inch. Làm sao bạn có thể nối hai chiếc vòng lại?

Được trang bị kỹ thuật các bộ phận tổng quát, câu hỏi trở nên dễ dàng hơn một chút. Đầu tiên, hãy nhận ra rằng không thể dùng sáp nóng chảy nối những chiếc vòng. Nhưng bằng cách tháo rời cây nến thành nhiều phần, bạn có sáp và tim nến. Cả hai bộ phận này

https://thuviensach.vn

đều hàm ý những công dụng riêng. Khi bẻ chúng ra thành các bộ phận không có công dụng, sáp sẽ trở thành "chất béo hình trụ" theo cách nói của McCaffrey, còn tim nến trở thành sợi dây và sợi dây là "những bện thừng xơ dài đan vào nhau". Giờ giải pháp đã rõ ràng. Đập gãy cây nến trên khối lập phương thép, cào hết sáp ra khỏi tim nến, và sử dụng sợi dây để cột những chiếc vòng lại với nhau. Các đối tượng được đào tạo về kỹ thuật bộ phận tổng quát giải được nhiều câu đố hơn 67% so với thông thường.

Tìm ra công dụng mới cho các vật thể không chỉ hữu ích trong việc giải quyết những câu đố vui trí tuệ mà còn giúp ta hiểu được cách các nhà phát minh tư duy. Như một trong những ví dụ yêu thích nhất của McCaffrey đã cho thấy, nó rõ ràng có thể cứu mạng bạn trong một tình huống khẩn cấp. Báo chí đăng tin tảng băng đã làm chìm chiếc tàu Titanic cao 400 feet và dài hàng trăm feet. Titanic có đủ thời gian để tiến sát đến tảng băng này và sử dụng nó như một chiếc bè. Nhưng vị thuyền trưởng có lẽ đã nhìn tảng băng như một nguồn lực mang tính phá hủy chứ không phải một vật thể nổi. McCaffrey chỉ ra rằng: "Nếu gọi thứ gì đó là tảng băng trôi, nó thậm chí còn không xuất hiện trước bạn theo kiểu 'Ôi trời, thứ này có thể là một vật thể nổi, có thể trở thành một chiếc phao cứu hộ.'"

***

McCaffrey hỏi tôi trong bữa trưa: "Điều gì khiến một câu đố thú vị?" và để mở câu trả lời. Ông nói một cách khó hiểu: "Những câu đố khiến chúng ta bận tâm vì chúng xáo trộn nhân dạng của chúng ta." McCaffrey nhận bằng PhD ngành tâm lý học nhận thức nhiều năm trước ở tuổi 40. Trong bài luận của mình, ông lấy cảm hứng từ những bí ẩn điều tra của Arthur Conan Doyle, trong đó rất nhiều chi tiết nhỏ có thể đi ngược lại manh mối. Với McCaffrey, việc giải các câu đố đòi hỏi chúng ta phải suy nghĩ cẩn thận về các giả định thông thường.

Ông nói: "Tôi đam mê những khoảnh khắc khám phá ra một ý nghĩa mới cho một thứ gì đó." Ông nhớ lại câu chuyện phải chở một tấm kính cửa sổ bị thủng một lỗ từ nhà đến cửa hàng cách đó khoảng ba dặm để sửa. Nhưng sau khi thử tất cả các cách khả dĩ, ông vẫn không thể nhét tấm kính vào chiếc xe của mình. Ông nghĩ đến việc gắn nó lên nóc xe, nhưng gió sẽ thổi phía dưới tấm kính và có thể sẽ nhấc bổng nó lên khi ông đang lái xe. Sau đó ông nhận ra mình phải làm gì. Thay vì gắn nó vào nóc xe, ông gắn nó vào kính chắn gió. McCaffrey sử dụng sức căng của cần gạt nước để gió không thể thổi bay nó. Hóa ra, nhìn qua tấm kính này không phải là vấn đề. Ông lái xe xuống đường cao tốc và đi qua quãng đường hơn ba dặm bằng cách này.

Trước khi lấy bằng tiến sĩ, McCaffrey đã có ba bằng thạc sỹ: ngành khoa học máy tính, triết học và thần học. Trong 11 năm, ông tham gia dòng tu Chúa Giêsu, là giáo viên phổ thông trong nhiều năm. Thú vui của ông với tâm lý học phát minh thực sự bắt đầu từ đây. Ông nói: "Tôi lúc nào cũng để học sinh giải những câu đố miệng, những câu đố máy móc hay câu đố toán học. Tôi quan sát cách chúng bị bế tắc, và nghĩ cách giúp chúng thoát khỏi bế tắc, không phải bằng cách cung cấp các gợi ý cụ thể mà bằng cách gợi ý cho chúng những chiến lược tổng quát hơn. Sau khi làm điều này trong vài năm, tôi bắt đầu phát triển một lý thuyết về cách giúp mọi người trở nên sáng tạo hơn."

Sau khi đăng tải lý thuyết về kỹ thuật bộ phận tổng quát của mình, McCaffrey giành

https://thuviensach.vn

được học bổng National Science Foundation, kể từ đó ông xây dựng bộ công cụ phát minh của mình và bắt đầu kinh doanh dựa trên ý tưởng này. Kỹ thuật bộ phận tổng quát chỉ mới là khởi đầu. Ông rất mong muốn giúp những nhà phát minh thực thụ.

Ông giải thích: "Điều khiến tôi cảm thấy khó chịu là những nghiên cứu trước đó trong lĩnh vực của tôi không có khả năng giải quyết những vấn đề thực sự phức tạp."

Với mục tiêu đó, một chiến lược khác trong bộ công cụ của McCaffrey là kỹ thuật phổ đặc tính. Ông phát triển nó bằng cách lấy 14 vật thể bình thường như dù, đèn pin, kính, nút áo, gối, nến, đồng hồ đeo tay và yêu cầu mọi người liệt kê nhiều đặc tính nhất có thể của các vật thể. Hãy suy nghĩ về các đặc tính như những liên kết phổ thông vốn không chỉ bao gồm các chức năng của vật thể – những đặc điểm vật lý (như vật thể được làm từ gì?) và các đặc tính chức năng (như công năng thông thường là gì, nơi vật thể thường được sử dụng, vật thể có chuyển động không, và nó sử dụng loại năng lượng gì?) Bằng cách kết hợp các đáp án với tất cả 14 vật thể, ông có khả năng phát triển một hệ thống 32 hạng mục (giờ ông đang mở rộng ra 50 hạng mục) cho tất cả đặc tính của những vật thể vật lý. Ông cũng khám phá ra những hạng mục mà mọi người thường bỏ qua ở những vật thể cụ thể.

Ví dụ, khi McCaffrey yêu cầu các đối tượng viết ra tất cả các đặc tính chung của nến, tất nhiên mọi người trả lời rằng vật thể này đều có tim nến và được làm từ sáp. Nhưng họ cũng ghi đặc tính như nến phát ra ánh sáng; rằng thắp nến tạo ra lửa; và rằng nến có mùi, khiến bầu không khí huyền ảo hơn, cháy, tan chảy, ấm, dùng cho những kỳ nghỉ, và có thể dùng để trang trí. Ông tổng hợp các kết quả xuyên suốt những vật thể khác nhau và thấy rằng các đối tượng có xu hướng bỏ qua 21 trong số 32 loại đặc tính của những vật thể vật lý mà họ xem xét. McCaffrey trước đó đã đoán rằng mọi người có thể bỏ qua một phần ba những đặc tính của một vật thể, nhưng thực tế các đối tượng tham gia đã bỏ sót hai phần ba. McCaffrey hiểu rằng những nhà phát minh nhiều khả năng cũng nhìn vào một phạm vi rất hẹp các tính năng khi thực hiện các cải tiến hay thay đổi trong bất kỳ sản phẩm nào.

Kết quả là, gần giống với một thí nghiệm tư duy, ông lấy dữ liệu từ nghiên cứu và phát minh ra những cây nến mới. "Tôi ngồi xuống và nói: 'Hãy xem tôi có thể cho ra bao nhiêu thiết kế trong hai giờ đồng hồ.'" Ông tạo ra một biểu đồ đơn giản để so sánh các danh sách đặc tính cây nến của mọi người và xếp chúng với hệ thống phân loại 32 đặc tính. Bằng cách đó, ông có thể thấy chính xác đặc tính nào bị bỏ qua khi mọi người nghĩ về những cây nến.

"Đầu tiên tôi tập trung vào chuyển động. Chẳng ai viết về đặc tính chuyển động. Hạng mục này hoàn toàn bỏ trống. Chẳng ai viết 'Những ngọn nến không chuyển động' vì chẳng ai nói rằng những ngọn nến không chuyển động! Ý tôi là, họ có thể nhận ra rằng ngọn lửa chuyển động chớp tắt, nhưng chẳng ai viết ra điều đó cả. Do đó tôi nói, hãy để tôi thử làm ra những cây nến chuyển động."

Để hoàn thành nhiệm vụ này, McCaffrey quay sang một hạng mục cũng hoàn toàn trống khác trong danh sách đặc tính: cân nặng. Chẳng ai lưu ý rằng những ngọn nến mất đi trọng lượng khi cháy. Liệu ông có thể vận dụng hiện tượng giảm trọng lượng của cây nến để khiến chúng chuyển động không? Chuyện gì xảy ra nếu ông tạo ra một thiết bị "thang đo cân bằng", với một quả cân ở đầu bên này và một ngọn nến ở đâu còn lại? Để hoàn tất khái niệm của mình, McCaffrey thêm vào một chiếc chuông dập nến. Ông gọi

https://thuviensach.vn

thiết kế này là “nến tự ngửi”.

Thiết kế cho phép bạn điều chỉnh thời gian ngọn nến cháy bằng cách thay đổi cân nặng ở đầu bên kia của chiếc cân. Bạn có thể đặt ngọn nến cháy trong một giờ để nó tự tắt khi bạn đi ngủ. McCaffrey phát minh ra 10 thiết kế ngọn nến trong khoảng thời gian hơn hai giờ đồng hồ. Ông thậm chí còn trình bày ý tưởng “tự ngửi” của mình với một công ty sản xuất nến, Pilgrim Candle, công ty xác nhận rằng họ chưa bao giờ thấy một thiết kế lạ lùng đến vậy:

Trong quá trình áp dụng những khám phá giải đố vào thế giới thực, McCaffrey cũng hiểu rằng hầu hết các phát minh không giống những câu đố vui trí tuệ ở một khía cạnh chính. Ông biết rằng những nhà phát minh nhìn chung không có trước mặt tất cả vật thể mà họ cần để tìm ra một giải pháp. Họ phải tìm ra đáp án đúng trong một con số khổng lồ những khả năng. Đây là điểm khác so với giải đố. McCaffrey cũng biết rằng hầu hết các phát minh liên quan đến quá trình áp dụng một giải pháp từ một lĩnh vực khác vào bối cảnh của vấn đề hiện tại.

Ông viết: “Tôi ước tính rằng gần như 90% những giải pháp mới chỉ là những sự điều chỉnh từ các giải pháp hiện hữu – và chúng thường đến từ những vùng kiến thức bên ngoài chuyên môn của người giải quyết vấn đề.” Để ví dụ cho ý này, ông kể tôi nghe câu chuyện về một công ty sản xuất đồ thể thao gần đây gặp vấn đề với những chiếc ván trượt tuyết. Ở tốc độ cao, khi những người trượt tuyết rẽ gấp, cạnh của những chiếc ván trượt sẽ nhấp cao hơn mặt đất một chút, khiến những người trượt tuyết nhiều khả năng ngã hơn. Công ty cần giảm độ rung của những chiếc ván trượt. Nó cuối cùng tìm ra một giải pháp đến từ quá trình sản xuất đàn vĩ cầm. Để giảm độ rung của những chiếc đàn vĩ cầm, những nhà sản xuất đã thêm vào một vỉ kim loại mỏng. Công ty sản xuất ván trượt áp dụng chiếc vỉ này vào những chiếc ván trượt tuyết.

Khi tìm kiếm một cách để hệ thống hóa quá trình áp dụng những cái nhìn từ các lĩnh vực khác, McCaffrey nghĩ ra kỹ thuật “tìm kiếm sự tương đồng”. Cách tốt nhất để giải thích kỹ thuật này là thông qua một giải pháp thực tế. Không lâu trước đây, một công ty khoa học vật liệu tìm đến McCaffrey với một vấn đề. Những nhà thiết kế của công ty muốn phủ một lớp sơn trên nhựa Teflon, một bề mặt không dính. McCaffrey không hỏi lý do cho mong muốn này, vì ông ta không muốn công dụng có chủ đích kia tạo ra thành kiến trong nghiên cứu của mình. Kỹ thuật tìm kiếm sự tương đồng, tương tự những kỹ thuật khác của ông, dựa trên việc phát hiện các thành kiến ẩn giấu trong các mô tả và liên

https://thuviensach.vn

tưởng thường nhật của chúng ta. Trong trường hợp này, thành kiến của chúng ta là mục đích được mô tả của công ty: "phủ một lớp sơn lên Teflon". Từ phủ, McCaffrey thấy khi tìm kiếm những ứng dụng mô hình, ẩn ý (1) một quá trình hóa học (2) giữa hai bề mặt (3) có tiếp xúc trực tiếp. Những giả thuyết này sẽ giới hạn quá trình tìm kiếm giải pháp trong những lĩnh vực khác.

Kỹ thuật tìm kiếm sự tương đồng áp dụng một loại kỹ thuật từ điển siêu đồng nghĩa để loại bỏ những giả định này. Thay vì chỉ tìm kiếm những tài liệu nghiên cứu và bằng sáng chế có từ phủ, kỹ thuật này cũng tìm kiếm các từ đồng nghĩa như: siết chặt, kết nối, v.v... McCaffrey nói: "Đó là một kỹ thuật ngôn từ mà trong đó bạn mô tả cái bạn cần. Ví dụ bạn muốn giảm độ rung của những chiếc ván trượt. Nếu bị mắc kẹt với ngôn ngữ, bạn sẽ bỏ qua tất cả những phát minh được mô tả là 'giảm thiểu rung động', 'giảm sự dao động', hay 'làm giảm sự xáo trộn'". Nghiên cứu của McCaffrey đã cho thấy rằng nhìn chung mọi người có thể tìm ra khoảng tám từ đồng nghĩa cho một động từ như siết chặt. McCaffrey nói: "Nếu tìm được một cuốn từ điển đồng nghĩa hay, sẽ có khoảng 61 từ đồng nghĩa cho từ siết chặt, và với những động từ khác, có thể có 80 hoặc 120 từ. Do đó, tất cả những từ này là những cách khác nhau để diễn tả cùng một mục đích, và mọi người rất nông cạn trong cách tái thiết ngôn từ. Kỹ thuật từ đồng nghĩa này cho phép bạn tìm kiếm cùng một mục đích được mô tả theo nhiều cách khác nhau."

Để phủ một lớp sơn lên Teflon, bước đi đột phá quan trọng là tìm ra những từ đồng nghĩa như siết chặt, vốn không hàm ý một quá trình hóa học như từ phủ. Mánh khóe ở đây là sử dụng ba bề mặt thay vì hai. Nếu đặt một bề mặt từ bên dưới lớp Teflon, bạn có thể "phủ" một lớp sơn với đủ chất kim loại lên mặt còn lại. Giải pháp giống như một chiếc bánh mì kẹp.

***

Vào ngày 1 tháng 4 năm 1880, Alexander Bell và người trợ lý 25 tuổi của mình, Charles Tainter, thử nghiệm điện thoại không dây ở khoảng cách 700 feet, từ cửa phòng thí nghiệm ở L Street, Washington D.C đến mái nhà của trường Franklin gần đó.

Tainter nói: "Ông Bell, nếu nghe được những gì tôi nói, hãy đến cửa sổ và vẫy chiếc mũ." Robert Bruce, trong cuốn sách về tiểu sử của Bell, đã tiết lộ khoảng khắc vui mừng của nhà sáng chế. "Tôi đã vẫy tay dữ dội, và với sự hào hứng mà một người chẳng mấy khi có được trong cuộc đời." "Chiếc điện thoại nguyên bản" của Bell và Tainter đã truyền tải được giọng nói con người, cho phép thực hiện cuộc gọi không dây hai thập kỷ trước khi kỹ sư điện Reginald Fessenden được công nhận lần đầu phát đi giọng nói con người bằng sóng vô tuyến liên tục.

Chiếc điện thoại nguyên bản mang lại cảm giác vui sướng cho Bell, người mô tả nó như sáng chế vĩ đại nhất từ "các nguyên tắc liên quan", bất chấp việc thiếu thành công thực tiễn. Trong lá thư viết cho vợ mình vào tháng 4 năm 1879, ông thừa nhận rằng ông đã lo lắng rằng mọi người sẽ nhớ đến ông như người vô tình khám phá ra chiếc điện thoại: "Tôi không thể chịu được khi ngay cả bạn bè tôi cũng nghĩ rằng tôi vô tình có được một phát minh và ngoài ra tôi chẳng có gì giỏi." Trí tưởng tượng của Bell rất phong phú. Bell thường đọc bách khoa toàn thư trước khi ngủ. Ông viết: "Đọc những tài liệu thú vị vào buổi tối. Các đoạn văn không quá dài – thay đổi liên tục theo chủ đề tư duy – luôn giúp

https://thuviensach.vn

tôi học được thứ gì đó mà tôi chưa từng biết trước đây." Sự tò mò đó đến từ thái độ khẳng định trong vui sướng rằng luôn có những câu đố để giải. David Fairchild, con rể ông nhớ lại:

Bell luôn cảm thấy thế giới xung quanh mình rất rộng lớn, và ông luôn tỏa ra ánh sáng mạnh mẽ và sự nhân hậu mà bất kỳ những tư duy nhỏ nhặt nào cũng đều bị lu mờ dưới cái nhìn đầy sắc bén của ông. Ông luôn khiến bạn cảm thấy rằng có rất nhiều thứ thú vị trong vũ trụ, quá nhiều thứ thú vị để quan sát và tư duy, đến nỗi việc sa đà vào chuyện phiếm hay những thảo luận vụn vặt là hành động lãng phí thời gian.

Fairchild nhớ lại một khoảnh khắc khi đứa cháu đến hôn chúc ngủ ngon Bell, mang theo một trái bóng bay. "Tuyệt vời phải không! Hãy xem cách quả bóng bay lên kìa!" Bell quay sang Fairchild nói. Fairchild nhớ rằng "hành động tư duy gần như là một đam mê với ông". Sự sáng tạo của Bell có nguồn gốc từ khả năng giải đố phi thường. Như nhà phân tích tâm lý học và triết gia Erich Fromm quan sát: "Năng lực giải đố thực sự là tiền đề của sự sáng tạo, trong nghệ thuật cũng như trong khoa học."

Thomas Edison, một trong những đối thủ lâu đời của Bell, là một hình tượng ít lãng mạn hơn. Với chỉ vài tháng học hành chính quy, ông nhấn mạnh vào sự chăm chỉ, bền bỉ và các thí nghiệm. Kỷ lục 1.093 bằng sáng chế Hoa Kỳ của ông vẫn không thể bị vượt qua. Ông thích làm nhiều dự án cùng một lúc, để dự án này ảnh hưởng đến dự án khác. Trong tiểu sử của Edison, Paul Israel mô tả một đặc điểm dị thường của nhà phát minh này:

Một tính cách của Edison là xu hướng nhận thức dường như vô tận các biến thể trong thiết kế một vật thể cụ thể. Edward Dickerson, một đại diện của Western Union, sau đó mô tả ông là sở hữu "một bộ não biến ảo đáng kinh ngạc. Ông biến bộ não của mình và tất cả những thứ đi ra từ đó như thể đi ra từ một chiếc kính vạn hoa, theo nhiều kết hợp khác nhau, hầu hết đều có thể đăng ký bằng sáng chế."

Không lâu sau khi phát minh ra điện thoại, Edison đăng ký bản quyền các nguyên tắc cơ sở cho phát minh bóng đèn nóng sáng. Như Tom Standage viết trong The Victorian Internet (tạm dịch: Internet thời Victoria), những phát minh điện mới – như sử dụng tia lửa để thắp sáng những chiếc đèn khí ga – ban đầu được xem "chỉ là những sản phẩm phái sinh của điện tín". Nhưng với những đứa con tinh thần và các phát minh đột phá khác của Edison như cách dùng điện để vận hành xe điện và thang máy, chúng ta phát hiện ra một thực tế mới. Điện tín không phải là một hạng mục cở sở. Điện tín chỉ là một cách dùng của điện.

Đi ra khỏi những khái niệm của những hạng mục hiện hữu và áp dụng các giải pháp từ những lĩnh vực khác dường như là trung tâm của sự cách tân. Cả hai chắc chắn đều có vai trò trong sáng tạo nghệ thuật. John Gardner, tác giả kiêm lý thuyết gia văn chương, gọi sự kết hợp hai hình thức nghệ thuật là "kết chéo gen". Ông mô tả nó như một trong những phương pháp chủ chốt để sáng tạo ra một hình thái nghệ thuật mới. Gardner viết: "Ví dụ nếu một soạn giả đang tìm kiếm một ý tưởng mới, anh ta có thể cố gắng vay mượn cấu trúc từ những hình thức nghệ thuật khác, sử dụng phim ảnh, các chuyển động kịch nghệ, hay thứ gì đó khác." Gershwin và Stravinsky đã hòa trộn nhạc jazz và nhạc cổ điển.

https://thuviensach.vn

Shakespeare kết hợp hài kịch và bi kịch trong những tác phẩm bi hài kịch của mình. Edgar Allan Poe kết hợp niềm yêu thích câu đố của mình với những câu chuyện tội ác thực để tạo ra một hình thức truyện trinh thám. Franz Kafka sau đó đảo ngược phong cách của Poe – nhân vật chính K của Kafka là một thám tử không thể khám phá ra bí ẩn – để tạo nên một hình thức văn chương năng động và ám ảnh nhất từng được viết. Chuyện gì xảy ra nếu các nghệ sĩ hay nhà văn xây dựng những công cụ như của Tony McCaffrey để tìm ra những cách kết hợp khả dĩ bị bỏ sót? Hay nếu các chuyên gia trong một lĩnh vực nghiên cứu ra cách những giả định đang giới hạn công cuộc tìm kiếm các giải pháp?

Tôi hỏi McCaffrey về những phẩm chất định hình tư duy phát minh. Thật tình cờ, ông vừa ghé thăm bảo tàng Thomas Edison ở New Jersey. Ông rất ngạc nhiên với cách Edison luôn đặt câu hỏi cho tất cả mọi thứ: Cái này vận hành thế nào? Liệu có một cách nào khác để làm điều này không? Liệu nó có xảy ra như vậy không? Từ góc nhìn của McCaffrey, nhà phát minh thành công cần hai phẩm chất. Đầu tiên là kiến thức rộng. Nếu 90% phát minh là các giải pháp tương đồng thì những nhà phát minh sẽ rất cần những kiến thức từ khắp mọi nơi. Thứ hai, những nhà phát minh luôn tìm cách hiểu sâu sắc mọi thứ. Họ không phải là những người học đòi chiết trung. Họ thực sự muốn biết cách mọi thứ vận hành, và họ không sợ đặt những câu hỏi rất hiển nhiên. Ông nói: "Những nhà phát minh suy nghĩ vừa rộng vừa sâu. Những chuyên viên có xu hướng suy nghĩ sâu nhưng không rộng. Những người học đòi có xu hướng suy nghĩ rộng nhưng không sâu. Nhà phát minh sẽ làm cả hai việc này."

Nói chuyện với McCaffrey, rất khó để không chú ý đến một yếu tố cốt lõi chạy xuyên suốt rất nhiều những kỹ thuật khơi gợi phát minh trong bộ công cụ của ông: những nút thắt tiềm ẩn trong các mô tả thường nhật. Hiểu rằng lốp xe là các ống cao su chứa đầy không khí, rằng từ bấc đèn hàm ý một công dụng, rằng nến có thể chuyển động, và rằng phủ hàm ý một quá trình hóa học, nhà phát minh thành công luôn tìm cách để thoát khỏi những giả định hạn hẹp được chôn cất trong ngôn ngữ hằng ngày. Nhìn rộng hơn, cách tiếp cận này ủng hộ việc xử lý những liên tưởng thông thường với sự nghi ngờ. Nó đề nghị chúng ta tỏ ra thiếu tôn trọng một cách vui đùa với những quy chuẩn thông thường – dù chúng có trông đáng tin đến mức nào đi nữa – điều đó có thể đáng giá đến không ngờ.

***

Bạn không thể bỏ sự sáng tạo vào chiếc chai như con đom đóm mùa hè. Tia lửa lóe sáng của khám phá sẽ không còn là chính nó nếu có thể được sản xuất trên dây chuyền tự động. Nhưng bằng việc tìm kiếm phương pháp phát hiện ra những giải pháp khả dĩ mà chúng ta đã bỏ qua, McCaffrey đã (bên cạnh những doanh nhân khác như ông) tiến những bước quan trọng để gia tăng khả năng giải quyết vấn đề thành công. Thậm chí những khám phá khiêm tốn nhất cũng có thể giúp mọi người cải thiện cuộc sống.

Ở Brazil, một thợ máy gần đây khám phá ra rằng những chiếc chai có dung tích một hay hai lít đựng nước (pha với chất tẩy trắng) có thể hoạt động như một chiếc bóng đèn. Vì nước khúc xạ ánh sáng, ánh sáng mặt trời đi vào đầu một chai trong suốt chứa đầy nước sẽ phát sáng khắp mọi hướng. Đặt chiếc chai vào một lỗ trên mái nhà, bên trong căn nhà sẽ sáng hơn rất nhiều so với khi lỗ để không. Những chiếc chai có thể phát sáng tương đương một bóng đèn 50-60 watt và giảm đáng kể lượng tiêu thụ điện hay thắp sáng những căn nhà ở nơi chưa có đường điện. Năm 2012, trong một cách tân đáng kể khác,

https://thuviensach.vn

chính quyền Haiti triển khai hợp tác kinh doanh với công ty điện thoại Digicel để xử lý những khoản chi trả viện trợ bằng điện thoại di động. Chương trình Ti Manman Cheri chi trả điện tử những khoản tiền thù lao mỗi tháng cho các phụ nữ đưa con đi học. Chương trình này cho phép những khoản viện trợ cần kíp đến tay những cư dân nghèo nhất của Haiti. Và tất cả đều bắt đầu bằng những chiếc thẻ cào điện thoại.

Concern Worldwide, một tổ chức nhân đạo quốc tế, đã nghĩ ra một cách sáng tạo để trả những khoản tiền hỗ trợ mà thậm chí không cần phân phát điện thoại di động cho những người thụ hưởng như Digicel đã làm ở Haiti. Trong một chương trình triển khai thử năm 2008 ở Kenya, tổ chức này chi trả cho hơn 3.000 người ở Thung lũng Kerio sử dụng cơ sở hạ tầng của M-PESA. Không phải tất cả mọi người đều có điện thoại, nhưng Concern hiểu rằng họ không phải mua điện thoại cho tất cả mọi người. Nhóm mười người có thể chia sẻ những chiếc điện thoại. Tất cả những gì người nhận cần là chiếc SIM điện thoại riêng – một con chip nhựa nhỏ xíu có thể tháo rời bên trong những chiếc điện thoại di động – vì tất cả SIM điện thoại đều có một bo mạch bên trong cái chứa những con số ID độc nhất của một người đăng ký.

Concern Worldwide lặp lại cách làm này trong một chương trình sau đó ở Nairobi. Irene Okoth, một người thụ hưởng của chương trình và là mẹ của năm đứa con, giải thích cách chương trình này hoạt động. Cô nói: “Tôi sẽ đến một đại lý M-PESA, trao cho người nhân viên SIM điện thoại để… lắp vào điện thoại của họ.” Okoth đơn giản là sử dụng điện thoại của người bán. Sau đó cô sẽ nhập mã PIN bí mật và nhận tiền. Ai đó ở Concern sẽ tìm ra cách mà mọi người thậm chí còn không cần một chiếc điện thoại để nhận tiền một cách an toàn. Họ nhận ra rằng những thẻ SIM có một chức năng mập mờ hơn so với chúng ta nghĩ. Trong số các cách dùng, thẻ SIM có thể là thẻ ghi có, và ở những nơi không có điện, nó có thể là chiếc máy ATM.

https://thuviensach.vn

9. Nghệ thuật của sự mâu thuẫn

Món quà từ sự đa dạng

Jerusalem là thủ phủ của những rào cản và biên giới. Trung tâm lịch sử nằm giữa những bức tường, Thành phố cũ, tự thân nó được chia thành bốn khu lớn: khu Ac-mê-ni, Thiên Chúa giáo, Do Thái giáo và Hồi giáo. Những khu này sau đó được chia nhỏ hơn dựa trên các nghi thức được tôn trọng qua thời gian. Những khác biệt lớn trong ngôn ngữ và văn hóa ở phân khu Thành phố mới ít rõ ràng hơn. Ví dụ, những khác biệt ít rõ ràng hơn cho chúng ta biết biên giới của khu Do Thái ở Patt, phía nam Jerusalem. Rẽ phải từ phố Yaakov Patt đi xuống đường Berl Locker, bạn sẽ thấy khu dân cư với những cây cọ và cây chanh, những khu vườn hồng và vườn trên mái nhà. Bạn sẽ thấy những tòa nhà bốn tầng bằng gạch vàng thổ, với rất nhiều những bức tường và cửa được trang trí, bên cạnh vài tòa nhà chung cư tám tầng lớn hơn. Những quần áo nhiều màu sắc treo bên ngoài cạnh những chiếc máy điều hòa. Những bông hoa giấy leo lên một cây bách.

Cuối đường Berl Locker là phố A-Natr, dẫn đến khu cộng đồng người Ả Rập ở Beit Safafa. A-Natra nhanh chóng trở thành phố A-Safa và đi qua đường Al-Qada'il nằm ở phía bắc đường 1949 Green Line. Ở Beit Safafa, rất ít bắt gặp những tòa nhà chọc trời. Giấy phép xây dựng khó xin hơn trong các khu vực Ả Rập của Jerusalem. Phía xa chân trời, những ngôi nhà trông tương tự như ở Patt. Những cây ô liu mọc lên từ bùn nâu. Những đứa trẻ chơi đùa trong một sân bóng đá. Khi tôi đến thăm, những nhóm thợ xây dựng đang bắt đầu xây một đường cao tốc gây tranh cãi xuyên qua Beit Safafa để kết nối khu Do Thái Israeli ở nam West Bank với trung tâm của Jerusalem với thành phố Tel Aviv ở bờ biển. Vào tháng 1 năm 2014, Tòa án Tối cao từ chối giấy phép xây cao tốc của Israel. Những cư dân Beit Safafa xem đường cao tốc là một phần của một kế hoạch đuổi họ ra khỏi đất đai của mình.

Xuyên suốt lịch sử Jerusalem, chưa bao giờ có một tôn giáo cố định nào. Những cư dân có các quan điểm hoàn toàn mâu thuẫn về ý nghĩa của Jerusalem. Những câu chuyện một chiều nghe có vẻ khuây khỏa và cảm động ở một mảnh đất bị hư hỏng bởi những trận bao vây và tấn công, chiếm và tái chiếm, những mâu thuẫn chủng tộc và tôn giáo. Những người Ả Rập và Do Thái nhìn chung sống những cuộc sống riêng biệt, và hầu hết các ngôi trường ở Jerusalem phục vụ hoặc người Ả Rập hoặc người Do Thái chứ không phải cả hai.

Tuy nhiên ở khu Patt ngày hôm nay, băng ngang qua một trạm xe buýt ở một công viên nhỏ và xuống một con đường lát gạch đỏ, một ngôi trường đang tiến hành một thí nghiệm táo bạo. Ngôi trường này mang tên Tay Trong Tay (Hand in Hand), là một trong năm cơ sở đào tạo của nó ở Israel. Tay Trong Tay được tích hợp với mỗi lớp đều được cấu thành từ cùng số lượng trẻ em Do Thái và Ả Rập, đến số lượng nhiều nhất có thể. Những học sinh ở đây phải sống trong vùng đất nằm giữa hai sự chắc chắn và nuôi dưỡng hai cách hiểu thế giới. Mỗi ngày đi học, những đứa trẻ đều phải ấp ủ sự thiếu nhất quán của việc chấp nhận hai cách nhìn thành phố dường như đối lập. Trong lớp học, hai giáo viên

https://thuviensach.vn

làm việc chung với nhau. Một giảng dạy bằng tiếng Ả Rập và người còn lại bằng tiếng Do Thái. Những học sinh của trường Tay Trong Tay học song ngữ.

***

Nghiên cứu về hiệu quả của việc sử dụng song ngữ rất khó khăn. Những người nói hai ngôn ngữ không phải lúc nào cũng sử dụng chúng ở cùng cấp độ kỹ năng và tần suất. Các ngôn ngữ có những điểm giống nhau theo những cách riêng biệt, và những người sử dụng song ngữ cũng có những trải nghiệm văn hóa khác nhau. Tiếng Ý và Romania rất gần nhau về mặt ngôn ngữ, so với tiếng Ả Rập và Na Uy. Một đứa trẻ học song ngữ lớn lên ở Paris và Roma là một chuyện. Lớn lên ở Moscow và Buenos Aires là một chuyện khác. Tuy nhiên, bất chấp sự phức tạp đó, những nhà tâm lý học phát hiện một tương quan tích cực giữa sử dụng song ngữ và tính sáng tạo. Một nghiên cứu so sánh những người song ngữ với đơn ngữ cho thấy lợi thế lớn của song ngữ nếu xét từ góc nhìn tính sáng tạo. Tác giả của nghiên cứu này, nhà tâm lý học Lina Ricciardelli cho rằng lợi thế này phụ thuộc vào mức độ thông thạo hai ngôn ngữ của những người sử dụng song ngữ.

Dean Simonton, một nhà tâm lý ở Đại học California và là một chuyên gia về sáng tạo, đã tiến hành những nghiên cứu cho thấy kỷ nguyên của sáng tạo nghệ thuật thường theo sau những giai đoạn cởi mở với những ảnh hưởng bên ngoài. Sự quan tâm của Simonton với sáng tạo bắt đầu vào giữa những năm 1970, từ luận văn tiến sĩ của ông. Trở lại thời điểm đó, ông đang cố gắng tìm hiểu chính xác lý do vì sao các thiên tài sáng tạo lại sinh ra trong những giai đoạn cụ thể. Ông tự hỏi tại sao có quá nhiều người thông minh trong những thời đại vàng hay bạc nhưng lại không có quá nhiều trong thời kỳ tăm tối của lịch sử? Điều gì lý giải con số bất cân xứng những bộ óc sáng tạo trong thời Phục Hưng ở Ý, hay Baghdad trong giai đoạn trị vì của Abbasids? Khi tìm kiếm nguồn gốc của sự sáng tạo xã hội và văn hóa, Simonton cuối cùng giới hạn lại trong yếu tố đa văn hóa và song ngữ.

Trong một nghiên cứu về lịch sử của Nhật Bản, Simonton cắt những thời đoạn giữa năm 580 và năm 1939 thành 20 quãng thời gian khác nhau. Trong từng giai đoạn phát triển, ông nghiên cứu số lượng người nhập cư kiệt xuất, số lượng người di chuyển ra nước ngoài và liệu những người bản xứ có bị ảnh hưởng bởi những người bên ngoài hay không. Sau đó ông so sánh những thay đổi này với 14 thước đo thành tựu quốc gia – trong tôn giáo, kinh doanh, y học, triết học và nghệ thuật. Ông thấy rằng sự cởi mở bên ngoài những ảnh hưởng và tần suất đi ra nước ngoài liên đới với những thành tựu trong kinh doanh và tôn giáo. Đáng ngạc nhiên hơn, ông cũng khám phá ra rằng xã hội Nhật Bản càng phong phú thì hai thế hệ sau càng sáng tạo hơn trong lĩnh vực y học, văn chương, thơ ca và hội họa. Sự phong phú có thể gây đau đớn trong giai đoạn đầu nhưng mang lại những hoa thơm trái ngọt vào vài thập niên sau. Trong khi ban đầu hầu hết người nhập cư chiếm một vị trí nhỏ trong xã hội, như Simonton giải thích, “sau một hai thế hệ, họ không chỉ hòa nhập vào xã hội mà văn hóa của họ còn trở thành một phần của ‘cái nồi trộn’ khi chúng ta bắt đầu ăn pizza hay mì xào.”

Rodica Damian và Simonton, trong một chương của cuốn sách The wiley handbook of Genius (tạm dịch: Cẩm nang của thiên tài), mô tả suối nguồn của sự sáng tạo, theo những nghĩa rộng nhất, là các trải nghiệm “đa dạng hóa”. Những trải nghiệm này “đẩy mọi người ra khỏi lãnh địa ‘thông thường’ và giúp họ nhìn thế giới theo nhiều cách khác nhau”, từ đó tạo ra “sự linh động nhận thức cần thiết để nghĩ ra các ý tưởng sáng tạo.” Một nghiên

https://thuviensach.vn

cứu nổi tiếng đã xem xét các cá nhân có những thành tựu xuất sắc như T. S. Eliot, Graham Greene, Jimmy Carter, Carl Jung và Margaret Mead. Nghiên cứu này phát hiện rằng đa số họ là những người nhập cư thế hệ đầu tiên hay thứ hai. Một nghiên cứu về những nhà toán học lỗi lạc của Hoa Kỳ thấy rằng 52% trong số họ sinh ra ở nước ngoài hay là những cư dân thế hệ thứ hai. Thậm chí dù chỉ chiếm 13% dân số Hoa Kỳ, nhưng những người nhập cư sinh ra ở nước ngoài lại chiếm tới 30% các bằng sáng chế và một phần tư số giải Nobel. Năm 2009, một thí nghiệm cho thấy rằng chỉ cần nhắc các đối tượng nhớ về khoảng thời gian ở nước ngoài cũng nhiều khả năng giúp họ giải quyết câu đố về cây nến của Karl Duncker.

Hiện tượng hấp thụ sâu văn hóa ngoại quốc khiến mọi người giải đố tốt hơn đã gia cố một luận điểm quan trọng mà Jerome Bruner (tác giả chính trong nghiên cứu những lá bài đảo màu) đã nhấn mạnh xuyên suốt sự nghiệp của mình. Ông tranh luận rằng các định kiến giảm mập mờ có nguồn gốc thúc đẩy mang tính văn hóa.

Bruner sinh năm 1915. Ông đã 97 tuổi khi nói chuyện với chúng tôi, nhưng vẫn còn rất minh mẫn. Ông nói với tôi rằng cách thức xử lý sự mơ hồ chung của chúng ta là "một trong những yếu tố căn bản của thứ mà chúng ta gọi là văn hóa con người". Ông nói rằng những định kiến chung, có tính méo mó của chúng ta cấu thành nên thứ chúng ta gọi là văn hóa: văn hóa đó là một vỏ bọc, một tấm giấy gói chung của cả thế giới hoặc một thái độ chối từ chung trước sự mơ hồ. Nó có thể phần nào đó được định nghĩa như một bộ các chỉ dẫn cho các mâu thuẫn cần phải xóa bỏ, và các thương hiệu, công nghệ và thiên tài mà chúng ta nên tin tưởng. Đó là quyển cẩm nang hướng dẫn cách niềm tin bẻ cong nhận thức.

Đó là lý do tại sao sống ở nước ngoài có thể khiến mọi người trở nên sáng tạo hơn. Và tại sao hòa nhập vào một nền văn hóa mới hay di chuyển qua lại giữa hai nền văn hóa có thể thay đổi những mong đợi của chúng ta. Nó có thể giúp bạn suy nghĩ vượt xa những giả định thông thường, thậm chí trong một trường hợp nhận ra rằng cái hộp có thể có nhiều công dụng hơn chỉ là đựng những cái kim ghim. Thực tế rằng ngôn ngữ là một cách để văn hóa đơn giản hóa thế giới cũng cho chúng ta vài gợi ý về lý do song ngữ có thể gia tăng sự sáng tạo. Cũng như McCaffrey đã thấy các hạn chế của ngôn ngữ có thể cản trở cách tân, học những ngôn ngữ khác cũng có thể thúc đẩy sự cách tân.

***

Những đứa trẻ song ngữ thường trải qua hai cái nhìn văn hóa về thế giới. Nhưng nói hai ngôn ngữ có những lợi thế đáng kinh ngạc khác, thậm chí dù chỉ đơn thuần ở cấp độ chức năng bộ não. Ellen Bialystok của Đại học York là một trong những người đi tiên phong trong hoạt động nghiên cứu những hiệu ứng nhận thức của song ngữ. Nghiên cứu của bà cho thấy những người sử dụng song ngữ đạt kết quả tốt hơn những người sử dụng đơn ngữ trong rất nhiều bài kiểm tra các nhóm kỹ năng chính sau: khả năng tập trung, khả năng kiềm chế thông tin đã thu thập được trước đó, khả năng lưu giữ thông tin trong đầu. Vì cả hai ngôn ngữ đều hoạt động ở cùng một thời điểm, những người sử dụng song ngữ không chỉ phải lưu ý đến thời điểm thích hợp để sử dụng ngôn ngữ, mà còn phải lựa chọn một ngôn ngữ và kiềm chế ngôn ngữ còn lại.

Ví dụ những người sử dụng song ngữ làm tốt hơn trong bài kiểm tra Stroop, một công

https://thuviensach.vn

cụ thí nghiệm kinh điển. Trong một phiên bản đầu tiên của bài kiểm tra này, được xuất bản năm 1935 bởi J. Ridley Stroop, các đối tượng được canh giờ trong khi thực hiện hai nhiệm vụ. Trong một nhiệm vụ, họ phải nhìn vào những hộp hình vuông có màu sắc khác nhau và nhận diện màu sắc: đỏ, xanh, xanh lá cây, nâu hay tím. Trong nhiệm vụ thứ hai, những đối tượng nhìn thấy những từ ngữ in trên cùng những màu sắc này và phải một lần nữa nhận diện màu mực. Cái khó ở đây là các từ ngữ là những tên màu mâu thuẫn. Ví dụ từ đỏ có thể được in bằng mực xanh dương. Như Stroop giải thích: "Trong khi từ 'đỏ' được in bằng mực xanh, nó phải được gọi là 'xanh', từ 'đỏ' được in màu xanh lá được gọi là 'xanh lá', và khi từ 'nâu' được in màu đỏ nó được gọi là 'đỏ', v.v.." Bài kiểm tra của Stroop trông như sau:

BLACK WHITE WHITE BLACK

GRAY WHITE BLACK WHITE

WHITE BLACK GRAY BLACK

BLACK WHITE BLACK GRAY

Nhiệm vụ ở đây là đi từ trái qua phải sau đó xuống từng hàng và đọc lớn tên màu "mực": trắng, xám, đen, xám, trắng, đen, trắng, v.v... Bạn sẽ thấy cần chậm lại một chút để gọi tên đúng màu. Trong phiên bản nguyên thủy, Stroop tìm hiểu đối tượng mất bao lâu để mô tả những hộp màu với thời gian cần để đọc tên những màu mực khi các từ ngữ mâu thuẫn với màu sắc. Mọi người mất thêm 70% thời gian để nhận diện màu sắc khi từ ngữ mâu thuẫn với màu sắc.

Hãy tưởng tượng loại kiểm soát tâm trí cần để di chuyển nhanh chóng giữa "đọc từ ngữ" và "xem màu sắc của từ ngữ" trong bài kiểm tra của Stroop, và sau đó hãy hình dung việc không bao giờ chọn để làm theo cách này hay cách khác. Quá trình này có phần giống tình huống mà người sử dụng song ngữ thành thạo phải đối mặt khi di chuyển qua lại giữa những ngôn ngữ khác nhau – nó là một sự vận động không bao giờ chấm dứt. Trong một nghiên cứu, thậm chí những đứa bé bảy tháng được nuôi lớn trong một gia đình song ngữ cũng kiểm soát sự chú ý tốt hơn những đứa trẻ lớn lên trong một gia đình đơn ngữ.

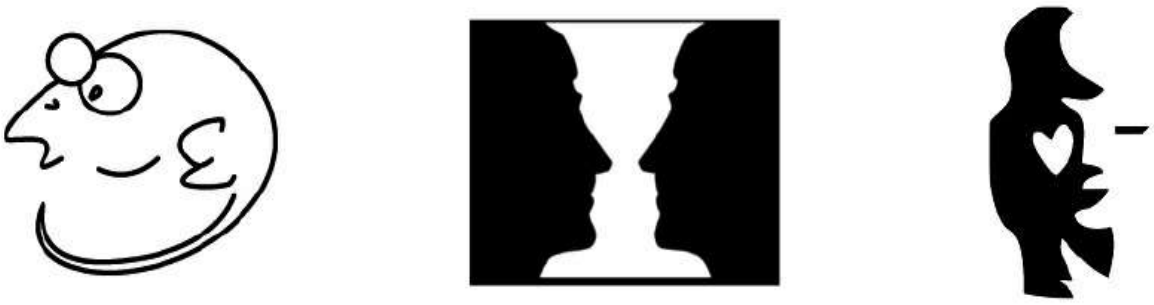
Những người song ngữ liên tục phân loại những thông tin mâu thuẫn. Những đứa trẻ song ngữ thậm chí còn dùng lẫn các ngôn ngữ từ rất nhỏ – một hiện tượng gọi là đổi mã. Bialystock mô tả trận ẩu đả tâm trí này bằng ngôn từ mà Piagetsử dụng để nói về khái niệm học tập. Bà nói với tôi: "Bạn kỳ vọng mọi thứ theo một cách chắc chắn và nếu gặp một tình huống mới giống với kỳ vọng, bạn sẽ áp dụng kinh nghiệm đó. Đó là cách tiếp cận đồng hóa. Nhưng thỉnh thoảng, tình huống mới không thực sự phù hợp. Bạn không thể áp dụng kinh nghiệm đó. Cách duy nhất để đi tiếp là thay đổi kinh nghiệm đó một

https://thuviensach.vn

chút. Đó là cách tiếp cận thích nghi. Và đó chính xác là những gì diễn ra ở đây. Có thứ gì đó khác đi chút ít. Song ngữ vận hành như một chất kích thích đòi hỏi bạn suy nghĩ nhiều hơn một chút."

Quản lý mâu thuẫn giữa hai ngôn ngữ thậm chí còn tạo ra những ảnh hưởng kéo dài, mang tính phòng vệ lên bộ não. Trong năm 2011, một nghiên cứu về những người sử dụng song ngữ Tây Ban Nha – Anh cho thấy những người thành thạo hai ngôn ngữ này ít khả năng mắc chứng bệnh Alzheimer hơn. Quá trình hoạt động của tâm trí suốt cả cuộc đời sẽ xây dựng nên một kho dự trữ nhận thức. Cần phải biết rằng song ngữ không phải con đường một chiều. Một mặt trái của song ngữ là giảm thiểu sự trôi chảy trong giao tiếp bằng lời. Những người sử dụng song ngữ thường thiếu từ vựng hơn và trải nghiệm hiện tượng không nói thành lời nhiều hơn. Kho từ vựng của họ trong mỗi ngôn ngữ ít hơn một chút so với những người sử dụng đơn ngữ.

Tuy nhiên, lợi ích sẽ lớn hơn thiệt thòi. Các nhà nghiên cứu vẫn tiếp tục tranh luận về những cơ chế nhận thức tham gia vào quá trình này, nhưng như Ủy ban Châu Âu báo cáo năm 2009, có hàng trăm nghiên cứu ủng hộ cho sự liên hệ giữa song ngữ và sáng tạo. Năm 2005, Bialystok và Dana Shapero cũng tuyên bố rằng những người sử dụng song ngữ đối đầu với sự mơ hồ tốt hơn. Trong một thí nghiệm, họ cho những đứa trẻ song ngữ năm tuổi xem nhiều phiên bản các hình ảnh không rõ ràng dưới đây, mỗi hình đều được tạo thành từ hai hình thù khác biệt:



Trẻ con gặp khó khăn khi nhìn cả hai hình thù trong những tấm hình này một phần vì chúng có xu hướng nắm lấy và đóng băng hình ảnh đầu tiên nhận ra. Bailystok nói: "Nếu đã quyết định đó là con chuột, đứa trẻ rất khó để từ bỏ suy nghĩ đó. Một khi một hình ảnh đã được dán nhãn... nó phải được cố định ở đó." Tuy nhiên, những đứa trẻ sử dụng song ngữ làm tốt hơn gấp ba lần so với những đứa trẻ sử dụng đơn ngữ trong việc nhận ra cả con chuột lẫn người đàn ông, tốt hơn gấp hai lần trong việc phân biệt cả chiếc bình lẫn hình ảnh hai khuôn mặt người đối diện nhau và tốt hơn rất nhiều trong việc nhận ra người chơi kèn saxophone và người phụ nữ. Vì phải xử lý thế giới bằng hai ngôn ngữ và phải trở nên thoải mái với sự mơ hồ của ngôn ngữ, những đứa trẻ song ngữ có khả năng thoát khỏi tình trạng đóng băng dễ dàng hơn.

Những người sử dụng song ngữ cũng giỏi hơn trong việc hiểu được bản chất biến đổi của ngôn ngữ và các biểu tượng. Vài năm trước, nhà nghiên cứu Sandra BenZeev yêu cầu

https://thuviensach.vn

những đứa trẻ đơn ngữ và song ngữ (từ 4-8 tuổi) suy nghĩ về những vật thể như thể chúng có những cái tên khác. Ví dụ, khi thử nghiệm với những đứa trẻ học tiếng Do Thái – tiếng Anh, những đứa trẻ này được bảo: "Bạn biết rằng trong tiếng Anh, vật này được gọi là máy bay (người thực hiện thí nghiệm đưa ra một chiếc máy bay đồ chơi). Trong trò chơi này, nó tên là con rùa." Sau đó những đứa trẻ được hỏi: "Liệu con rùa có thể bay không? (Đáp án đúng là: Có) Làm sao con rùa bay? (Đáp án đúng là: Bằng cánh của nó). Những đứa trẻ sử dụng song ngữ trả lời những câu hỏi này dễ dàng hơn khi sử dụng những từ ngữ thay thế kỳ lạ. Jean Piaget từng nghĩ ra một bài kiểm tra tương tự có tên gọi là câu đố mặt trời-mặt trăng. Ông nói rằng giả sử chúng ta quyết định đổi tên mặt trời và mặt trăng. Khi đi ngủ vào buổi tối, trời sẽ như thế nào? Và bầu trời sẽ trông như thế nào? Khi bài kiểm tra này được đưa cho những đứa trẻ song ngữ, cả những đứa trẻ sử dụng song ngữ một phần và hoàn toàn song ngữ đều làm tốt hơn những đứa trẻ sử dụng đơn ngữ, những người nhiều khả năng mô tả bầu trời đêm sẽ sáng trưng.

Simonton đã nghĩ ra một bài kiểm tra giúp giải thích cách sự linh hoạt ảnh hưởng đến sự sáng tạo. Hãy chọn ra 20 danh từ, các từ ngữ mọi người thường dùng, và tìm một quyển từ điển hai chiều. Dịch những từ tiếng Anh ra thành tất cả những ý nghĩa khả dĩ trong ngôn ngữ nước ngoài. Sau đó dịch từng từ nước ngoài đó trở ngược lại tiếng Anh và lặp lại hành động đó. Hãy thử với tiếng Pháp, bắt đầu bằng từ window (cửa sổ) trong tiếng Anh. Trong một căn phòng, một cửa sổ tên là fenetre. Trong một chiếc xe ô tô, từ điển nói rằng nó tên là glace. Trong mặt ngoài một cửa hiệu, từ đó là vitrine. Ở ngân hàng, nó là guichet. Nếu chuyển ngữ fenetre ngược lại tiếng Anh, chúng ta thấy hai nghĩa mới: "fenestra" và "inlier". Fenestra là một thuật ngữ trong giải phẫu nghĩa là mở nhỏ hay khoan thủng, đặc biệt nằm giữa phần giữa và bên trong tai. Inlier là một thuật ngữ địa lý dành cho sự hình thành bao bọc bởi lớp đá trồi lên. Glace cũng có nghĩa là đá, kem, đóng băng hay gương. Vitrine có thể cũng liên quan đến tủ trưng bày. Guichet cũng có thể có nghĩa là phòng vé. Bạn có thể hình dung khả năng tiếp cận những nghĩa khác nhau như thế này cùng một lúc có thể mở rộng những loại sự vật tiếp cận tâm trí của bạn khi bạn nghĩ về từ window. Nói ngắn gọn, Simonton cho rằng những người sử dụng song ngữ có một phiên bản dựng sẵn của kỹ thuật từ đồng nghĩa của Tony McCaffrey. Họ không bị giới hạn bởi ngôn ngữ vì bản thân họ hiểu ngôn ngữ linh hoạt đến thế nào.

Simonton nói, khi một người thành thạo song ngữ, "tất cả khái niệm đều có những từ ngữ đại diện trong cả hai ngôn ngữ, nhưng những từ ngữ đại diện không giống nhau". Đó là lý do dịch thuật bằng máy vi tính không thể hoàn hảo. Colin Baker, một chuyên gia về song ngữ, đưa ra một ví dụ hay về cách những ngôn ngữ khác nhau có thể mang lại cho người sử dụng song ngữ một trải nghiệm khái niệm phong phú và phức tạp hơn về thế giới. Trong tiếng Wales, từ "trường học" (ysgol) cũng có nghĩa là "cái thang". Do đó nếu bạn biết cả tiếng Wales lẫn tiếng Anh, bạn có một khái niệm phong phú về "trường học" – như là một nơi để "leo lên" trong thế giới.

Tất nhiên, đó là một phần ý tưởng chủ đạo của ngôi trường Tay Trong Tay ở Jerusalem. Nền giáo dục của ngôi trường này mang lại cả giá trị văn hóa lẫn nhận thức. Đội ngũ giáo viên biết rằng ngôi trường của họ là một dự án dài hơi. Giáo viên lớp 2, Yaffa Shira Grossberg, đã có 20 năm giảng dạy, bao gồm 10 năm ở trường Tay Trong Tay. Khi tôi đến thăm, những đứa trẻ chạy xung quanh chúng tôi một cách ồn ào trong giờ nghỉ, trong khi cô giải thích cho tôi về triết lý của ngôi trường. Với những lớp học của cô và tất

https://thuviensach.vn

cả những lớp khác, từ trước mẫu giáo đến lớp 6, những cặp giáo viên sẽ làm việc chung với nhau.

Cô nói: "Chúng tôi giảng dạy thông qua đối thoại. Giáo viên dạy cùng đối thoại với tôi, và chúng tôi cũng cho những đứa trẻ tham gia vào cuộc trò chuyện. Khi nói chuyện với lớp, tôi nói bằng tiếng Do Thái và khi nói chuyện với giáo viên dạy cùng, tôi cũng nói bằng tiếng Do Thái, còn cô ấy trả lời bằng tiếng Ả Rập. Chúng tôi khuyến khích học sinh trả lời bằng bất kỳ ngôn ngữ nào chúng cảm thấy thoải mái khi còn nhỏ. Khi chúng lớn hơn, chúng tôi khuyến khích chúng trả lời bằng ngôn ngữ mà chúng tôi sử dụng để đặt câu hỏi. Vào cuối năm lớp 2, khả năng lĩnh hội thụ động của chúng đã hoàn toàn mang tính song ngữ." Bắt đầu lớp 1, những học sinh học cả những ký tự an-pha-bê lẫn căn bản về đọc và viết.

Grossberg chắc chắn dành rất nhiều tình cảm cho những học sinh của mình. Cô nói chúng một phần cũng giống như bất kỳ đứa trẻ nào khác. Chúng đánh nhau và than phiền về những chiếc ghế và bút chì bị mất cắp. Nhưng những khía cạnh văn hóa đến từ việc sử dụng cả tiếng Ả Rập lẫn Do Thái không mất đi trong chúng. Grossberg nói: "Chúng cảm thấy rằng điều này khác biệt và độc đáo. Nhưng chúng quá nhỏ để biến nó trở thành một rào cản. Sau đó, khi đủ lớn để nhận ra rằng những khác biệt lẽ ra có thể trở thành một rào cản, thì rào cản đã biến mất." Như thể được sắp đặt sẵn một cách hoàn hảo để kết thúc cuộc trò chuyện của chúng tôi, một nhóm những cô bé gái kéo Grossberg quay trở lại lớp.

***

Băng qua bảo tàng Yad Vashem Holocaust ở Jerusalem, trên một ngọn đồi đá, tôi đã gặp một gia đình với ba cậu con trai. Tristan, tám tuổi là đứa lớn nhất, Andrei sáu tuổi và Amos chỉ mới ba tuổi. Tristan và Andrei đều là những học sinh của trường Tay Trong Tay. Grossberg là giáo viên của Tristan. Bố của các cậu, Philip Touitou là một người Do Thái gốc Pháp-Angeri, và các cậu bé đều có màu da vàng, có vẻ như là màu phản chiếu của đất đai vùng này. Vợ của ông, Danae Elon, là một nhà sản xuất phim người Israel gốc Mỹ.

Touitou là một người ngọt ngào, và tính khí này càng trở nên lôi cuốn hơn bởi phong cách có chút hài hước và linh hoạt. Elon có màu tóc đen và cặp mắt với màu vàng nâu sắc sảo quanh con ngươi. Cô có một sự hóm hỉnh nhẹ nhàng và gần như trung tín về bản thân mình. Sự dí dỏm của cô sẽ chạm đến bạn một cách đầy bất ngờ.

Amos vẫn đang học tiếng Ả Rập nhưng Tristan và Andrei đều đã học rất lâu. Bên cạnh đó, chúng nói tiếng Do Thái, Pháp và Anh ở nhiều cấp độ khác nhau. Những cậu trai rất thoải mái vào cuối ngày học. Amos ngồi trên chiếc ghế dài, đặt một chiếc xe ô tô đồ chơi vào bên trong một chiếc xe tải đồ chơi. Andrei nói với tôi rằng cậu bé đã làm một con diều và bắt đầu hát một bài hát về con chim bằng tiếng Do Thái. Tristan, đang giành điểm cao trong một trò chơi trên iPad, trấn an tôi rằng việc chuyển qua lại giữa những ngôn ngữ "dễ như ăn kẹo" và rằng bốn cậu bạn thân của cậu bé đều nói tiếng Ả Rập.

Quan sát con của mình chơi đùa với những ngôn ngữ khác nhau thường khiến Elon phải ngạc nhiên. "Chúng nói những thứ thật buồn cười. Ví dụ, có một cách nói trong tiếng

https://thuviensach.vn

Do Thái, 'Tôi yêu thích điều này,' và nó kiểu như ani met al ze. Nhưng met có nghĩa là 'chết' do đó Tristan sẽ nói bằng tiếng Anh, 'Anh chết mê mệt cái đó rồi phải không?' Chúng cho ra những bản dịch buồn cười. Tôi nghĩ rằng điều này mang lại cho chúng một cái nhìn lớn rộng về cuộc đời. Chúng có thể điều chỉnh không chỉ những rào cản ngôn ngữ mà còn những rào cản về quốc gia, tôn giáo và màu sắc."

Tự bản thân Elon lớn lên sử dụng ba ngôn ngữ, tiếng Do Thái, Anh, Ý. Sự xung đột giữa ba thế giới đem lại những thông tin và tạo cảm hứng cho các bộ phim của cô. Cô nói: "Bạn lớn lên ở đây với rất nhiều mâu thuẫn sẵn có. Điều đó mang lại cho bạn một cách nhìn mọi thứ đầy mới mẻ."

Cô vô tình khám phá ra tình yêu của mình dành cho phim ảnh. Bị đuổi khỏi trường, cô được một học viện nghệ thuật độc đáo, tình cờ có khoa phim ảnh, nhận vào học. Với nguồn quỹ eo hẹp dành cho những nhà làm phim Israel ở thời điểm đó, nên trường đã thuê vài nhà làm phim xuất sắc nhất của quốc gia – những nghệ sĩ có thể ghi danh trong ngành phim ảnh toàn quốc. Mỗi thứ Sáu, họ dẫn sinh viên đi xem một bộ phim kinh điển, và một ngày nọ, Elon được xem bộ phim Bảy Samurai. Khi đi ra khỏi rạp, cô biết rằng đó là sự nghiệp mà cô muốn. Cô tốt nghiệp trường điện ảnh Tisch của Đại học New York năm 1995, giành được một giải thưởng nghệ thuật quay phim và học bổng National Eastman.

Bộ phim đột phá của cô là phim phóng sự mang tên Another road home (tạm dịch: Một đường khác về nhà). Bộ phim tái hiện những hình ảnh về thời thơ ấu của cô ở Jerusalem. Không lâu sau cuộc chiến sáu ngày, năm 1967, một người Palestine từ một khu làng bị chiếm đóng ở Battir đến gõ cửa nhà Elon. Ông ta được thuê làm người chăm sóc Danae và ở cùng gia đình trong suốt 20 năm. Tên ông là Mahmoud, nhưng nhà Elon biết đến ông bằng cái tên Musa. Trong bộ phim, Elon đi qua những con đường ở khu Paterson, New Jersey, tìm kiếm đứa con trai của Musa, người đã di cư không có bố theo cùng để bắt đầu nghiệp kinh doanh ở Hoa Kỳ. Musa ở tuổi 76 tự mình bay đến Hoa Kỳ để sum họp với con. Ông đã trải qua một hành trình nhiều ngày, đầy nguy hiểm, qua những chốt kiểm tra và Jordan. Bài đánh giá của tờ New York Times viết rằng "không thể có một bức tranh nào phác họa sinh động hơn tính vị kỷ chung của những người Palestine và Israel, vốn thường bị che mờ bởi chính trị." Tờ Variety khen bộ phim vì "sự đơn giản vững vàng". Trong một khoảnh khắc hồi tưởng sâu sắc nhất của Elon về Musa, Elon hỏi ông tại sao lại quá cẩn thận và dịu dàng khi ủi bộ đồ quân phục Israel cho cô. Ông nói: "Đừng lo lắng." Với ông, đó đơn thuần chỉ là một cử chỉ của tình yêu thương.

Năm 2009 Elon ra mắt bộ phim Partly Private (tạm dịch: Một phần riêng tư). Bộ phim tài liệu này khám phá những lợi hại của hành động cắt bao quy đầu nhưng được thể hiện như một bộ phim hài lãng mạn. Bộ phim mở đầu với việc Tristan ra đời, kết thúc với sự ra đời của Andrei, và theo sau những tranh cãi về những gì cần phải làm giữa cô và Touitou. Touitou muốn những đứa bé được cắt bao quy đầu – truyền thống của gia đình anh. Elon không chắc về điều này. Một phần riêng tư giành giải Phim Tài liệu Xuất sắc Nhất New York năm 2009 ở Tribeca. Cả hai bộ phim Một đường khác về nhà và Một phần riêng tư đều bao trùm những mâu thuẫn, có thể là tôn giáo, chính trị hay cá nhân. Một đường khác về nhà được xây dựng xoay quanh ký ức của Elon về khoảnh khắc Musa ủi bộ quân phục cho cô. Cô không thể hiểu được sự mâu thuẫn và bộ phim cũng không tập trung giải quyết nó. Elon không trả lời những câu hỏi cô đưa ra trong bộ phim Một phần

https://thuviensach.vn

riêng tư. Cô đơn thuần chỉ gợi lên những câu hỏi đó bằng những ngôn từ rất nhân bản. Cô đã nói rằng mình "không hứng thú với việc khám phá ai đúng ai sai trong một tranh luận". Các bộ phim của cô là những tuyệt tác minh họa cho các câu hỏi phức tạp.

Một trong những dự án phim gần đây của Elon tập trung vào quá trình nuôi lớn Tristan, Andrei và Amos ở Jerusalem. Trong một cảnh phim, cô đặt loa nghe lén Tristen và một người bạn Palestine, một học sinh khác của trường Tay Trong Tay, khi chúng rong chơi qua những con đường ở Jerusalem với vài cậu bé khác. Đó là ngày Yom HaShoah, ngày tưởng nhớ những người đã ngã xuống trong những cuộc chiến của Israel.

Elon mô tả một cảnh phim diễn ra ở biên giới Patt và Beit Safafa, gần trường Tay Trong Tay: "Chúng lấy những chiếc ván trượt và đi ra ngoài. Lúc đó khoảng 7 giờ tối, và chúng đi qua tất cả những ngõ hẻm tối tăm. Có những phụ nữ Ả Rập xung quanh và một người bạn của Tristan nói: 'Tristan, đừng nói tiếng Do Thái ở đây vì cậu sẽ bị nguyền rủa mà không hề biết điều đó.' Sau đó tiếng còi vang lên cho ngày Yom HaShoah, các cậu bè đều đứng thẳng lên, và chúng nói 'Tiếng còi này vang lên để tưởng niệm Holocaust.'" Những cậu bé khác rất bối rối vì ngày lễ tưởng niệm Holocaust chỉ mới qua cách đây một tuần. "Một cậu bé Palestine giải thích với nhóm rằng tiếng còi vang lên vì ngày Holocaust. Và chúng đứng im. Sau đó cả nhóm quay về và đi qua một con đường khác, Tristay và người bạn của cậu nói: 'Rồi, đừng nói tiếng Do Thái, đừng nói tiếng Do Thái ở đây.' Đi thêm vài trăm mét nữa, chúng nói: 'Rồi, giờ chúng ta không nói tiếng Ả Rập, chúng ta không nói tiếng Ả Rập ở đây.'"

Chúng là những đứa bé bảy tuổi đang phải bước qua bãi mìn văn hóa, chuyển đổi qua lại giữa những ngôn ngữ, cố gắng hiểu và di chuyển trơn tru giữa cả hai thế giới. Khi Elon kể lại cảnh phim cho tôi nghe sau bữa tối, Andrei ngắt lời và nói với cô bằng tiếng Ả Rập rằng cậu bé yêu cô. Cô nói: "Phát âm của nó bằng tiếng Ả Rập rất hoàn hảo. Nó phát ra từ bản năng rồi, anh biết không?"

Cô nói trong khi ôm đứa con thứ hai: "Andrei có rất nhiều bạn bè Ả Rập và rất nhiều bạn bè Do Thái." Cô kể cho tôi nghe về chuyến thăm của gia đình đến thị trấn của người Palestine ở Jericho và việc cậu bé đã cảm thấy thoải mái ở đó như thế nào: "Chúng rất thoải mái với những người Ả Rập. Chúng không lớn lên với nỗi sợ bị giam giữ trong môi trường của mình hay lo lắng về một môi trường khác." Cô thừa nhận những phụ huynh của trường Tay Trong Tay có thể có nhiều động lực khác nhau. Những phụ huynh Ả Rập có thể muốn con cái của mình nói tiếng Do Thái hoàn hảo để chúng có thể gia nhập vào cộng đồng Israel. Phụ huynh Do Thái là những người theo chủ nghĩa giải phóng. Với một đứa trẻ Do Thái, nói tiếng Ả Rập hoàn hảo là một hành động mang tính chính trị.

Elon nói: "Nếu muốn nói về chính trị của những kẻ yếu, người Ả Rập lấy cách người Do Thái nói tiếng Ả Rập làm trò cười. Đó là cách họ trả đũa bạn. Có cả một phát biểu thông dụng về cách người Do Thái nói tiếng Ả Rập. Tôi nói được tiếng Ả Rập nhưng không thể nói tiếng Ả Rập giữa chốn đông người. Vì khi làm vậy, tôi cảm thấy sức nặng của cả lịch sử đang vùi dập tôi. Tôi có thể nghe thấy điều đó trong cách tôi phát âm từ 'ha' hay 'huh'. Đó là một vấn đề lớn. Đó là lý do khi tôi nghe Andrei nói như vậy..." Cô lắc đầu, cố gắng vượt qua cảm xúc, và im lặng trong sự tự hào. Andrei bắt đầu thể hiện khả năng nói tiếng Ả Rập của mình. Bố của cậu bé mang ra một đĩa dưa hấu để cả nhà ăn tráng miệng.

https://thuviensach.vn

Nhiều tháng trước chuyến ghé thăm của tôi, một nhóm học sinh lớp 6 từ trường Tay Trong Tay bị tấn công trên một chiếc xe buýt công cộng. Những đứa trẻ chẳng làm gì sai. Chúng chỉ đơn thuần nói chuyện với nhau bằng tiếng Ả Rập khi một nhóm trẻ vị thành niên người Do Thái nghe thấy. Một đứa nói: "Chúng mày nên cảm thấy biết ơn vì đã được phép sống ở đây!" Một người phụ nữ lớn tuổi hơn chen vào: "Chúng mày nên thấy xấu hổ vì vẫn còn sống. Chúng mày là lũ khỉ. Tao sẽ cho người đến giết chúng mày... chúng mày không có quyền sống!" Người phụ nữ này nắm tóc một học sinh và tát cô bé. Khi một người đi trên xe buýt khác phản đối hành động này, một trong những đứa trẻ vị thành niên trả lời: "Tôi chẳng có gì xấu hổ vì bị phân biệt chủng tộc. Tôi ghét những đứa Ả Rập. Vậy thì sao?" Người lái xe buýt gọi cảnh sát và cảnh sát bắt giam người phụ nữ.

Những người ủng hộ trường Tay Trong Tay treo những tờ rơi khắp Jerusalem:

Đúng: Chúng ta có thể có màu da khác nhau.

Đúng: Chúng ta có thể có tôn giáo khác nhau.

Đúng: Chúng ta có thể nói nhiều ngôn ngữ khác nhau.

Đúng: Nhất thiết chúng ta phải bảo đảm là tất cả những đứa trẻ có thể đi xe buýt an toàn.

Một năm trước đó, ai đó đã phun sơn lên tường dòng chữ GIẾT CHẾT BỌN Ả RẬP ở bên ngoài trường Tay Trong Tay Jerusalem, rõ ràng là một hành động của những người Israel Do Thái cực đoan – trả thù chính phủ vì hành động chống lại những người định cư bất hợp pháp ở West Bank. Bài tập về nhà của Tristan, đêm trước khi tôi đến, là viết một lá thư cho Superland, một công viên giải trí địa phương đã quyết định không muốn những đứa trẻ Do Thái và Ả Rập đến vui chơi trong cùng một ngày. Những ngày nhất định sẽ dành cho những đứa trẻ Do Thái, những ngày khác dành cho những đứa trẻ Ả Rập. Vào tháng 11 năm 2014, một ngọn lửa đã thiêu rụi một phần của ngôi trường. Nó bắt đầu vào thời điểm trước khi năm học mới diễn ra.

***

Năm 2011, nhà tâm lý học Arne Roets và Alain Van Hiel so sánh khái niệm về nhu cầu kết thúc vấn đề của Arie Kruglanski với các mô tả về tâm trí định kiến của Gordon Allport. Roets và Van Hiel thấy rằng nguồn gốc của định kiến có thể truy ngược lại thế giới quan nhận thức thèm khát sự chắc chắn của chúng ta. Allport viết trong tác phẩm nổi tiếng của mình, The nature of Prejudice (tạm dịch: Bản chất của định kiến), những người định kiến "dường như sợ phải nói 'Tôi không biết.'" Họ có một "thôi thúc phải tìm ra đáp án nhanh chóng và xác định", "bám vào các giải pháp trong quá khứ" và yêu thích "trật tự, đặc biệt là trật tự xã hội". Những người như vậy "áp dụng những hình mẫu tư duy cụ thể và cứng nhắc", "không thể chịu đựng sự mơ hồ" khi xây dựng các kế hoạch, "bám vào những gì thân thuộc, an toàn, đơn giản, xác định" và thất bại trong việc "thấy tất cả những mặt liên quan khác nhau của một vấn đề".

Gordon Allport là giáo viên của Jerome Bruner và Leo Postman. Nhiều năm trước, Allport tiến hành một nghiên cứu phản chiếu thí nghiệm những lá bài đảo màu của

https://thuviensach.vn

Bruner và Postman. Thay vì thử bằng những lá bài, thí nghiệm của Allport kiểm tra những hình mẫu. Ông đưa cho các đối tượng xem nhanh một bức ảnh một người đàn ông da đen và một người đàn ông da trắng tham gia một cuộc tranh luận; người đàn ông da trắng đang cầm một chiếc dao cạo râu. Sau đó, khi Allport yêu cầu những đối tượng tham gia nhớ lại người nào trong bức tranh cầm cái dao cạo râu, phân nửa những đối tượng nhớ sai người cầm dao cạo râu là người đàn ông da đen. Đồng nghiệp của Allport sau đó viết: "Sự trông mong xuất hiện ở hình thái ít hấp dẫn nhất trong trường hợp thành kiến hay định kiến."

Suy nghĩ về định kiến như những hào lũy sâu bên trong nhu cầu kết thúc vấn đề có thể giúp chúng ta thấy vấn đề ở một góc độ hơi khác một chút. Tất cả chúng ta đều rập khuôn. Những giả định nhanh chóng là cách chúng ta đạt được sự đơn giản thần kỳ. Văn hóa định hình "phong cách" mà chúng ta sử dụng để giảm thiểu sự phức tạp và mập mờ. Vì không thể không có phong cách nào, chúng ta không thể tránh được việc phụ thuộc vào những định kiến. Chúng ta có thể chống lại một phiên bản của những đánh giá nhanh chóng – những niềm tin mù quáng – nhưng không bao giờ có thể thoát khỏi việc phân nhóm con người một cách hời hợt. Tôi ngờ rằng chúng ta thường không cảm thấy thoải mái khi suy nghĩ về nhận thức theo cách này, vì chúng ta không coi những đánh giá nhanh chóng là cách hành xử rập khuôn. Nhưng chúng ta cũng bỏ qua rất nhiều thông tin khi những khuôn mẫu quá rộng rãi, cũng như khi chúng quá xác quyết. Cuối cùng, tất cả mọi thứ đều bí hiểm hơn so với hình dung của chúng ta. Nhưng dù không ai có thể thoát khỏi những bản đồ tâm trí hạn chế về thế giới, chúng ta vẫn có thể quan sát từ những nền văn hóa khác để khám phá ra nhiều cách nhìn sự vật hơn. Bằng cách đó, chúng ta có thể bắt đầu nghiên cứu kỹ các chân lý. Chúng ta có thể tinh chỉnh các định kiến thô bạo nhưng cần thiết (vì cái chúng ta học trở thành thói quen), nhưng cuộc đời quá ngắn để có thể học tất cả mọi thứ. Tất nhiên, vẫn có những mảng kiến thức rộng lớn – các ý tưởng, con người và địa điểm – nơi các mô hình tâm trí của chúng ta không biết quá nhiều. Tuy nhiên, chúng ta có thể rộng lượng và nhận ra những khuyết điểm này. Chúng ta có thể vật lộn không ngừng để tìm ra những mâu thuẫn mà tâm trí chúng ta cố gắng loại bỏ một cách tự nhiên.

Cũng như những nghệ sĩ hay nhà khoa học vĩ đại được truyền cảm hứng bởi những mâu thuẫn, người định kiến sẽ tìm cách để xóa bỏ chúng. Đó là lý do trường Tay Trong Tay, Tristan, Andrei và bạn bè của các cậu trở nên thật đáng kinh ngạc. Elon không lãng mạn hóa hay lý tưởng hóa bên nào, nhưng cô và những đứa con của cô hiểu cả hai bên. Cô biết rằng có một tư duy mở không có nghĩa là không có quan điểm riêng. Nó thường có nghĩa là "có cả hai quan điểm". Có nghĩa là không phủ nhận mâu thuẫn rằng nạn nhân có thể là kẻ thủ ác và ngược lại (một thực tế đơn giản mà những người theo chủ nghĩa giáo điều từ chối chấp nhận). Những mâu thuẫn như vậy tạo cảm hứng cho những tác phẩm nghệ thuật của Elon. Tương tự, người có tư duy cởi mở sẽ nuôi dưỡng những căng thẳng này.

***

George Saunders từng nói rằng: "Trong nghệ thuật, có thể chỉ là nhìn chung, chúng ta phải có khả năng thực sự thoải mái với những ý tưởng mâu thuẫn." Ông nói, sự thông thái có thể là "hai ý tưởng mâu thuẫn được thể hiện ở cấp độ cao nhất và chúng ta chỉ đặt

https://thuviensach.vn

chúng cạnh nhau trong cùng một cái lồng, rung động." Trong cuốn sách Seven types of Ambiguity (tạm dịch: Bảy loại mập mờ), William Empson cho thấy rằng hầu hết sức mạnh trong những bài thơ của Shakespeare, Donne, Chaucer, Tennyson, Yeats và Milton đến từ những ý nghĩa mâu thuẫn, bí hiểm hay song lập.

Một lợi thế của những người song ngữ trong khả năng sáng tạo dường như đến từ việc hiểu những thành kiến thất thường và ẩn giấu trong ngôn ngữ. Nhưng việc có hai cách nhìn về thế giới còn mang lại một lợi ích khác. John Gardner, trong cuốn On moral fiction (tạm dịch: Tiểu thuyết luân lý), ông đã đưa ra mô tả hay nhất về nguồn gốc của sáng tạo nghệ thuật mà tôi từng đọc: "Nghệ thuật bắt đầu bằng một vết thương, một sự thiếu hoàn hảo – một vết thương tự tại trong bản chất cuộc sống – và là một nỗ lực để chung sống với vết thương hay chữa lành nó." Trong cái nhìn Gardner, sự bất hòa có thể đến từ những mâu thuẫn khác nhau. Sống ở hai nơi khác nhau, trở thành một phần của hai nền văn hóa, và sự bất hòa xã hội chỉ là vài nguồn gốc khả dĩ của các tác phẩm sáng tạo:

> *Sự bất hòa này thường phản ánh trong một sự bất hòa khác thông thường hơn. Đó là sự dịch chuyển xã hội, vốn diễn ra khi Joseph Conrad rời khỏi Ba Lan, Joyce đến Paris, Faulkner đến Hollywood, hay những tiểu thuyết gia đương đại rời Harlem, Brooklyn, Texas, Ohio, Nebraska để đến Academia. Những dịch chuyển đó quá đỗi bình thường trong cuộc sống của các nghệ sĩ đến nỗi nó hầu như trở thành quy luật cho thành công nghệ thuật. (Với những nhà thơ Celtic hay đi đó đây, thực sự đó là một quy luật)... Trong cái rủi, dịch chuyển xã hội dẫn đến tình trạng thiếu thích nghi và dẫn đến một loại nghệ thuật mang tính than phiền hay khóc lóc. Trong cái may, nó mang đến nhận thức kép lành mạnh, một cách nhìn mới lành mạnh cho tình trạng mất phương hướng và bất an về cảm xúc, cảm giác căng thẳng và mâu thuẫn tinh thần... Hai nhà thơ kiệt xuất Chaucer và Shakespeare đều là những người đã di chuyển từ một địa phương đến và cư trú tại một địa phương khác, nơi có phần thanh thế hơn; và sự vĩ đại của họ một phần đến từ việc tìm ra những cách để điều hòa mâu thuẫn giữa cái cũ và cái mới thông qua phương tiện thơ ca.*

Mark Twain tranh luận rằng "du lịch sẽ giết chết định kiến, niềm tin mù quáng và tư duy nông cạn". Tuyên bố này đúng vì sự cảm thông và sáng tạo đều có cùng điểm xuất phát: sự đa dạng. Cuối cùng thì thông cảm là một hành động sáng tạo căn bản mà theo đó, chúng ta kết nối những cuộc sống không tưởng trước đó với cuộc sống của chúng ta. Con đường dẫn đến việc tiếp thu những nền văn hóa khác phải đi ngang qua sự tưởng tượng. Đó là lý do vì sao các nghiên cứu đã cho thấy nhu cầu kết thúc vấn đề cao hơn sẽ ảnh hưởng đến sự sáng tạo. Và đó là lý do tại sao đọc tiểu thuyết – thứ đặt chúng ta vào hoàn cảnh của những người khác – có thể làm giảm nhu cầu kết thúc vấn đề và khiến chúng ta cảm thông nhiều hơn. Dành thời gian tham gia vào nhiều nhóm xã hội khác nhau cũng cho ra hiệu ứng tương tự. Trường Tay Trong Tay ở Jerusalem – hướng đến việc ươm mầm ý tưởng đó một cách sâu sắc – đã tạo ra đúng ảnh hưởng tâm lý. Vì con người (vốn có khuynh hướng thèm muốn sự gọn gàng tự nhiên) sẽ trở nên căng thẳng với những "cái khác" không thân thuộc, các trải nghiệm tích cực với nhiều nhóm khác nhau sẽ giúp những người có nhu cầu kết thúc vấn đề cao cảm thấy ít căng thẳng hơn. Thực tế, trải nghiệm với những nhóm khác nhau mang lại nhiều lợi ích nhất cho những người này.

https://thuviensach.vn

Jerome Bruner cũng nhấn mạnh ý tưởng này khi chúng tôi nói chuyện. Ông nói về cách nuôi dưỡng sự mơ hồ giúp chúng ta cởi mở và cảm thông với những quan điểm khác nhau, và cách các mâu thuẫn trở thành một loại nhiên liệu cho trí tưởng tượng của con người. Travis Proulx đã phát triển một luận án tương tự. Ông cho rằng sự sáng tạo là phản ứng thứ năm trước các trải nghiệm mâu thuẫn, mập mờ. Trong tương quan với bốn chữ A còn lại – đồng hóa, thích nghi, trừu tượng hóa và khẳng định – ông gọi phản ứng thứ năm trước những gì bất thường là lắp ráp. Khi lắp ráp, chúng ta sử dụng những thứ bất định trong cuộc sống và tạo ra thứ gì đó mới từ chúng. Chẳng phải ngẫu nhiên mà các giai đoạn dồi dào nghệ thuật – ví dụ như thời Hy Lạp của giai đoạn Hy Lạp hóa hay New York những năm 1970 – diễn ra trong những thời đoạn xã hội biến đổi lớn. Nghệ thuật có thể như một liều thuốc tẩy, vì bản thân việc mô tả đúng các mâu thuẫn không thể giải quyết đã là một hình thức tả thực qua kể chuyện. Như Bruner nói, sự sáng tạo thường xảy ra "khi sự mơ hồ giành chiến thắng".

Trường Tay Trong Tay theo nghĩa đó là một chiến thắng mang tính nghệ thuật. Năm 2013, thậm chí khi Bộ Giáo dục đưa các phụ huynh của một chương trình giáo dục song ngữ khác ra tòa vì chương trình không được "phê duyệt chính thức", trường Tay Trong Tay lại chuẩn bị mở cơ sở song ngữ thứ năm của mình, một nhà trẻ. Quốc gia này không cho phép hôn nhân dân sự và không cho phép hôn nhân khác đạo, do đó việc những người Do Thái và Ả Rập cưới nhau ở Israel gần như là một việc bất hợp pháp. Tuy nhiên trong những lớp học nằm ở đường phân giới của Jerusalem, những đứa trẻ trường Tay Trong Tay vẫn cùng nhau vẽ những bức tranh, chơi bóng rổ, học về tôn giáo và hát cùng nhau bằng tiếng Ả Rập và Do Thái.

https://thuviensach.vn

Lời kết

Sau đây một thí nghiệm tư duy đơn giản. Hãy đánh giá bạn đã thay đổi thế nào trong mười năm qua theo thang điểm từ 1 đến 10. Giờ cùng thang điểm đó, hãy dự đoán bạn sẽ thay đổi nhiều thế nào trong thập kỷ tiếp theo. Hai điểm số đó được so sánh thế nào? Liệu đánh giá những thay đổi quá khứ có khác với dự báo cho tương lai của bạn hay không?

Hóa ra hầu hết mọi người đều đánh giá khác, và sự thiếu nhất quán thể hiện rõ ràng. Một nhóm những nhà tâm lý học dẫn đầu bởi Jordi Quoidbach gần đây tuyển gần 20.000 đối tượng trong độ tuổi từ 18 đến 68 để khám phá sự thiếu nhất quán này. Các đối tượng được hỏi rằng tính cách, giá trị và sở thích của họ đã thay đổi thế nào trong 10 năm qua hay sẽ thay đổi thế nào trong 10 năm tới. Ví dụ, những cậu trai 18 tuổi điền vào một bảng câu hỏi tính cách như thể họ đã 28 tuổi. Những anh chàng 28 tuổi trả lời cùng những câu hỏi như thể họ là những cậu trai 18 tuổi hay những người 38 tuổi. Những người 19 và 29 tuổi cũng làm vậy, v.v... Với giai đoạn 50 năm, Quoidbach có thể so sánh dự đoán về những thay đổi cá nhân với các thay đổi thực.

Dưới góc độ giá trị và sở thích, mọi người dự đoán các thay đổi ít hơn nhiều so với khi họ nhớ lại các trải nghiệm của mình, dù rằng mức độ chênh lệch của các dự đoán so với thực tế có cải thiện đôi chút ở những đối tượng lớn tuổi hơn. Kết quả báo cáo lại về những thay đổi tính cách nhất quán hơn – và có tính khiêu khích – xuyên suốt các nhóm tuổi khác nhau. Những người cao tuổi cho rằng tính cách của họ đã khác rất nhiều 10 năm trước, tuy nhiên họ dự đoán sẽ chẳng có nhiều thay đổi trong tương lai. Những nhà tâm lý viết, hầu hết mọi người "kỳ vọng thay đổi ít trong tương lai, cho dù họ biết rằng mình đã thay đổi rất nhiều trong quá khứ". Chúng ta phân biệt rất rõ hiện tại (bản thể đang tiến hóa) và quá khứ (bản thể đang cố định). Chúng ta luôn nghĩ rằng chúng ta đã ổn định và chúng ta luôn sai.

Quoidbach nói với tôi: "Kết quả thú vị nhất là ở mọi độ tuổi, chúng ta cảm thấy như thể mình đã hoàn thành quá trình tiến hóa. Giống như thể sau nhiều năm ròng tiến hóa, và giờ bạn đã thay đổi xong."

Nghiên cứu này có tựa đề "Cái kết của ảo tưởng lịch sử".

Tựa đề nghiên cứu Quoidbach tương đồng với bài luận nổi tiếng năm 1989 của Francis Fukuyama, sau đó được phát triển thành cuốn sách The end of history and the last man (tạm dịch: Sự kết thúc của lịch sử và người đàn ông cuối cùng). Được viết vào cuối Chiến tranh Lạnh, Fukuyama tuyên bố rằng lịch sử có một hướng đi, một kế hoạch, một tiến trình tự nhiên, và rằng chúng ta đang chứng kiến điểm cực của nó. Ông viết, thế giới đang chứng kiến "không phải chỉ sự kết thúc của Chiến tranh Lạnh, hay việc đi qua một giai đoạn cụ thể của lịch sử hậu chiến, mà là kết thúc của lịch sử như thế: đó là điểm kết thúc của quá trình tiến hóa tư tưởng hệ của nhân loại và sự phổ biến toàn thế giới của dân chủ tự do Phương Tây như một hình thái cuối cùng của chính phủ loài người." Tuyên bố này

https://thuviensach.vn

khiến Fukuyama trở nên nổi tiếng.

Khái niệm kết thúc lịch sử bị chỉ trích và hạ bệ rộng rãi, và thậm chí tác giả cũng thay đổi quan điểm. Nhưng nghiên cứu của Quoidbach minh họa lý do tại sao luận điểm này quá thuyết phục khi lần đầu xuất hiện. Chúng ta có xu hướng nhìn nhận quá khứ như một câu chuyện, một câu chuyện nào đó mà tiêu đề chắc chắn chỉ đi theo một hướng. Vấn đề là suy nghĩ theo cách này khiến quá khứ, hiện tại và tương lai không còn gì bí ẩn. Cách nhìn này coi chúng ta mười năm trước là "chúng ta đang tiến hóa" và chúng ta hiện tại đã "hoàn thành quá trình này". Và do đó, cách nhìn này bỏ sót tiềm năng tuyệt vời và đáng sợ của cả hiện tại lẫn tương lai. Bản năng phủ nhận tính bất đoán của tương lai hướng chúng ta đến việc gói quá khứ vào một câu chuyện gọn gàng.

Những khái niệm sai lầm và cách hiểu sai kiểu này đến từ tâm lý né tránh sự bất định và tâm lý khao khát trật tự, là trọng tâm chính xuyên suốt cuốn sách này. Chúng ta đã thấy dưới nhu cầu kết thúc vấn đề, các mâu thuẫn tâm lý có thể dẫn chúng ta việc nắm lấy và giữ nguyên một quan điểm, phụ thuộc hoặc trở nên giáo điều hơn. Ở Waco, Dick Rogers và Jeff Jamar không thể thay đổi quyết định của David Koresh vì những người này không giỏi xử lý trạng thái mơ hồ. Họ cảm thấy thoải mái hơn khi coi một tình huống mâu thuẫn tư tưởng như một hành động lừa dối. Khi đang nôn nao đứng trước bình minh của một giai đoạn toàn cầu hóa mới, những công nghệ tiến bộ cũng dụ chúng ta hình dung ra những giải pháp dài hạn để xử lý những gì chúng ta không biết. Trong y học và những chương trình chống đói nghèo, xu hướng đó có thể rất tai hại. Tương tự trong kinh doanh, những nỗ lực dự đoán trước các khả năng mập mờ thường gây hại.

Bộ não thực hiện rất nhiều hoạt động giải quyết và phân nhóm cần thiết một cách vô thức, theo cùng cách chúng ta trong vô thức nhận ra một quả cà chua bình thường ở cửa hàng tạp hóa hay loại bỏ sự mâu thuẫn giữa những chuyển động của đôi môi và âm thanh. Những mô hình vận hành của thế giới cũng giống không khí để hít thở. Chúng ta thường không nhận ra chúng. Nhưng như Travis Proulx đã chứng minh, thậm chí khi không cố ý nhận ra những bất thường, chúng ta vẫn đặc biệt nhạy cảm với chúng. Thứ gì đó tinh tế như một lá bài mẹo thấy-nhưng-không-nhận-ra có thể kích hoạt một nỗ lực khôi phục lại trạng thái cân bằng nhận thức giữa có ý nghĩa và không có nghĩa. Những kỳ vọng đầy sức mạnh nhận thức không chỉ hướng dẫn chúng ta cách đơn giản hóa sự mơ hồ. Khi bị thách thức, chúng cũng quyết định thời điểm chúng ta tìm kiếm ý nghĩa.

Tuy nhiên, thứ gì đó khác – một xu hướng bền bỉ, đầy sức mạnh và cao hơn những xu hướng kết thúc vấn đề của chúng ta – được lồng vào câu chuyện và các ví dụ chúng ta nghiên cứu. Khi giải những câu đố, chúng ta xem xét khuyết điểm của các đáp án mang tính bản năng. Khi cười, chúng ta thích thú trước cái sai của những suy nghĩ phỏng đoán. Đó là những sai lầm mà chúng ta tạo ra khi liên tục điền vào, sàng lọc, hay mở rộng các suy nghĩ. Tất cả những nhân vật vĩ đại chúng ta đã đọc trong cuốn sách này đều tìm cách giúp bản thân thoát khỏi gông cùm của khao khát loại bỏ sự mơ hồ.

Những người hùng của cuốn sách này đều là những người mang bản tính chống đối, và cái họ chống đối là hiện tượng phá hủy quá sớm sự bí ẩn của thế giới. Những người này bao gồm Arie Kruglanski, người từ chối coi những kết quả tệ hại nhất của tâm lý ghét sự bất định là hiện tượng bất bình thường ở Weimar, Đức, và Travis Proulx, người không chấp nhận những phân loại cứng nhắc của tâm lý học phân mảnh. Còn có Gary Noesner,

https://thuviensach.vn

đàm phán viên con tin, người có khả năng đi thong dong đầy bình tĩnh trong các mâu thuẫn, và Trisha Torrey, một bệnh nhân chống lại một hệ thống y tế luôn đi theo hướng chắc chắn quá mức. Nhà ngôn ngữ học Michel Thomas và giáo viên tiếng Anh Jim Lang, những chuyên gia giảng dạy, học cách để giúp các học sinh chấp nhận sự bất định đầy mơ hồ. Còn có Francesca Gino và Gary Pisano, những người cho thấy nguyên nhân của thành công trong kinh doanh thiếu rõ ràng hơn so với cái chúng ta nhìn nhận, và rằng luôn có nhiều thứ phải đặt câu hỏi hơn. Tony McCaffrey, nhà sáng chế với tư duy muôn sắc muôn màu, nghĩ ra một hệ thống để giúp chúng ta thoát khỏi sự kìm kẹp của những định kiến và trở nên sáng tạo hơn. Nhà tâm lý học Jerome Bruner nhấn mạnh rằng văn hóa quyết định cách chúng ta giảm thiểu sự mơ hồ và diễn giải những gì vô nghĩa. Những bộ phim và cuộc đời của Danae Elon hướng đến việc nuôi dưỡng một văn hóa cảm thông, thứ phản kháng lại xu hướng giảm thiểu sự mơ hồ đó.

Mỗi người trong số họ đều cho thấy rằng: chúng ta có thể chống lại nhu cầu kết thúc vấn đề của tâm trí, đơn giản hóa và xua tan những nghi ngờ còn lại. Học hai ngôn ngữ, hay sống ở hai nền văn hóa có thể giúp chúng ta làm được việc này.

Tư duy "lịch sử đã kết thúc" là một ví dụ nữa về cách tâm trí chúng ta cố gắng trật tự hóa một thế giới không gọn gàng. Xu hướng cố gắng thổi bay đi sự mơ hồ này ăn quá sâu vào chúng ta đến nỗi, chúng ta đơn giản hóa lịch sử hay xem quá khứ chỉ có giá trị đưa chúng ta đến thời điểm hiện tại. Chúng ta có xu hướng suy nghĩ rằng chúng ta đã phát triển, nhận thức đầy đủ và hoàn chỉnh. Cách suy nghĩ này đối xử với quá khứ như cách mà rất nhiều người đối xử với những quốc gia "đang phát triển". Làm sao chúng ta có thể học được bất kỳ thứ gì từ những nước chưa thực sự phát triển? Xu hướng tự nhiên đó khiến chúng ta không nhận ra những con người ở Nepal hay Niger cũng giống như bất kỳ ai khác; chúng ta quên rằng, theo những cách quan trọng nhất, con người hàng trăm năm trước cũng giống y như chúng ta ngày nay.

4.000 người bắt đầu đi theo đoàn từ nhà ga Moscow đến nghĩa trang Novodevichy. Đó là tháng 7 năm 1904. Một tuần trước đó ở Đức, Anton Chekhov qua đời do bệnh lao ở tuổi 44. Vào hai giờ sáng, ông thức dậy trong cơn mê sảng, và vợ của ông, Olga Knipper, nhờ một người Nga quen trong khách sạn gọi bác sĩ. Bà sau đó nhớ lại "tiếng những bước chân lặp đi lặp lại trên bãi đá lạo xạo, trong sự tĩnh lặng của buổi tối tháng 7 ngột ngạt." Bà đặt đá lạnh lên ngực chồng và ông trả lời: "Đừng để đá lên một trái tim trống rỗng." Bác sĩ đến và tiêm một mũi long não. Sau đó, bác sĩ yêu cầu gọi một chai rượu sâm panh.

Chekhov cười với Olga: "Lâu rồi tôi không uống rượu sâm panh." Ông nhấp ly rượu chậm chạp, nằm nghiêng qua trái và qua đời. Một con bướm đêm lớn vẫy cánh trên chiếc đèn bàn. Chiếc nút bắn ra khỏi chai sâm panh đang uống dở. Vài ngày sau, xác của ông được chuyển về lại Moscow trong một toa xe bẩn thỉu màu xanh chuyên dùng để chở những con hàu.

Maxim Gorky viết một lời viếng tặng sâu sắc và nhẹ nhàng nhất cho người bạn của mình. Gorky nhớ lại cách nói chuyện đầy sinh động của Chekhov về việc giúp đỡ các giáo viên và chuyện "nực cười thế nào để trả những đồng faddinh cho người có trách nhiệm phải giáo dục mọi người". Chekhov nói với ông rằng nếu có tiền, ông sẽ "xây một tòa nhà to lớn, sáng sủa với những cửa sổ lớn và những căn phòng trần cao. Tôi sẽ có một thư viện, các nhạc cụ khác nhau, những con ong, một vườn rau, một vườn cây." Ông sẽ mời

https://thuviensach.vn

các giáo viên từ ngôi làng đến đó. Chekhov nói với ông: “Sẽ có những bài giảng về nông nghiệp và thần học. Các giáo viên nên biết mọi thứ, mọi thứ anh bạn thân của tôi à.”

Gorky viết: “Tôi nghĩ rằng trong suy nghĩ của Anton Chekhov, tất cả mọi người đều cảm thấy trong bản thân mình có một khao khát phải trở nên đơn giản hơn, chân thật hơn và hành động đúng với bản thân mình hơn.” Thường thì, những người khách ghé thăm đầy đáng sợ sẽ cố gắng gây ấn tượng với Chekhov bằng những cách nói chuyện trừu tượng, đầy triết lý.

Một người có thể nói: “Từ những ấn tượng về sự hiện hữu trong không gian của những bài giảng ở đây, xuất hiện một khối kết tụ tâm linh, cái đạp đổ tất cả mọi khả năng để xuất hiện một thái độ khách quan hướng đến vũ trụ xung quanh. Tất nhiên, vũ trụ không là gì khác ngoài cách chúng ta mô tả nó…”

Chekhov ngắt lời: “Nói tôi nghe thử ai là người giáo viên đánh trẻ con trong khu vực anh ở?” Gorky viết, người đàn ông “vừa mới đánh Chekhov nhừ tử với kho từ vựng của mình, bất thình lình bắt đầu nói chuyện bằng những từ ngữ đơn giản, thuyết phục, gãy gọn.”

Chekhov đơn giản đến kinh ngạc. Ông có “dòng máu nông dân chảy trong huyết quản”. Trước khi những nô lệ được giải phóng, ông nội Chekhov đã xoay xở để mua tự do cho cha ông. Ông viết nhiều vở kịch và hàng trăm câu chuyện ngắn. Được học làm bác sĩ, ông chữa bệnh cho những người nông dân ở một phòng khám miễn phí, chống lại đợt lây lan bệnh tả và nạn đói, đóng góp hàng nghìn cuốn sách và xây dựng nhiều ngôi trường. Bức thư của ông cho biên tập viên Alexei Pleshcheyev tiết lộ bản chất con người thực của ông:

Tôi sợ những người quyết tâm đến cùng để xem tôi là người dân chủ hay bảo thủ. Tôi không dân chủ cũng chẳng bảo thủ, cũng không thuần tiến, không phải thầy tu, chẳng phải người thờ ơ…. Tính đạo đức giả, ngu xuẩn và chuyên chế không chỉ ngự trị trong nhà của những tay buôn và đồn cảnh sát. Tôi còn thấy chúng trong khoa học, văn chương hay trong thế hệ trẻ hơn. Đó là lý do tôi không đặc biệt ưa thích cảnh sát, người bán thịt, nhà khoa học, nhà văn hay thế hệ trẻ hơn. Tôi xem những chiếc thẻ và nhãn hiệu như những định kiến. Thứ thần thánh nhất với tôi là cơ thể con người, sức khỏe, trí tuệ, tài năng, cảm hứng, tình yêu và sự tự do đầy đủ nhất có thể hình dung, sự tự do khỏi bạo lực và những lời nói dối, dù bạo lực và nói dối thể hiện dưới hình thức nào đi nữa.

Với Chekhov, đạo đức không chỉ xuất hiện trong quan hệ của chúng ta với những gì chúng ta biết mà còn xuất hiện trong cách đối mặt đáng khâm phục với những gì chúng ta không biết. Khi đối mặt với những gì không biết, những câu chuyện của ông đặt câu hỏi, chúng ta tò mò đến thế nào? Chúng ta cứng nhắc đến thế nào? Chúng ta cung kính với những người khác đến thế nào? Đây chính là tinh thần mà chúng ta cần nhiều hơn trong thời đại hỗn độn này. Đó là loại tinh thần khác biệt so với IQ và những khái niệm thông thường về sự tự tin hay khả năng kiểm soát. Chekhov cho thấy rằng, sự bất định không bỏ chúng ta lại ở một vùng đất không rõ ràng mà không có một chiếc la bàn. Sự bất định khiến chúng ta tử tế hơn, sáng tạo hơn và sống động hơn.

https://thuviensach.vn

Ông có một niềm tin gần như cực đoan về giới hạn của những gì chúng ta có thể hiểu về thế giới. Ông từng viết: "Giờ là thời điểm cho những nhà văn thừa nhận rằng chẳng có thứ gì trên thế giới có ý nghĩa. Chỉ những người ngu ngốc và lừa bịp nghĩ rằng họ biết và hiểu mọi thứ... và nếu một nghệ sĩ quyết định tuyên bố rằng mình chẳng hiểu gì về cái anh ta thấy – bản thân tuyên bố này hình thành một sự rõ ràng đáng kể trong vùng đất của tư duy và là một bước tiến lớn." Sau khi gặp Chekhov năm 1885, Tolstoy ghi lại rằng "ông rất tài năng" và "chắc hẳn phải có một tấm lòng vàng, nhưng tới giờ ông vẫn chưa có được cái nhìn xác định nào về mọi thứ." Thậm chí Tolstoy cũng khó chịu vì không thể xác định nhân dạng của tác giả trẻ này.

Rất nhiều câu chuyện ngắn của Chekhov khám phá những hình thức tự do và hạn chế. Câu chuyện cuối cùng Chekhov, Người hứa hôn là một ví dụ hay. Nhân vật chính Nadya đang trong một khu vườn. Mùi thơm ngọt ngào của tháng 5 đang lan tỏa trong không khí. Cô 23 tuổi và đã đính hôn, nhưng giờ cô cảm thấy không chắc về bản thân và căng thẳng. Cô hình dung rằng "rất xa dưới bầu trời, trên những ngọn cây, xa khỏi vùng quê này, trong những cánh đồng và khu rừng, cuộc sống của mùa xuân đang hé mở, đầy bí ẩn, đáng yêu, phong phú và thần thánh vượt xa khỏi sự hiểu biết của một người đàn ông hèn yếu tội lỗi. Và vì một lý do nào đó, cô muốn khóc."

Nadya ngồi xuống ăn tối. Mẹ của cô Nina Ivanovna ở đó cùng hôn phu của cô, Andrey Andreitch, và người cha, Andrey. Mẹ của cô vì lý do nào đó "trông rất trẻ" dưới ánh trăng. Cả nhà bắt đầu thảo luận về thuật thôi miên:

"Vậy em có tin vào thuật thôi miên không? Cha Andrey nói với Niana Ivanovna.

"Tất nhiên em không thể khẳng định em tin, nhưng em tin rằng có rất nhiều thứ thần bí và không thể hiểu hết trong tự nhiên." Nina Invanovna trả lời trong một trạng thái rất nghiêm túc, thậm chí là căng thẳng.

"Anh khá đồng ý với em, dù anh phải nói thêm rằng tôn giáo đặc biệt đã xóa bỏ vùng đất thần bí cho chúng ta."

Trên bàn đang bày một đĩa đầy ụ gà tây. Andrey và Nina Ivanovna tiếp tục cuộc thảo luận. Chiếc nhẫn kim cương của Nina Ivanovna lóe sáng trên ngón tay, sau đó giọt nước mắt bắt đầu ánh lên trên mắt bà; bà trở nên rất hào hứng.

Bà nói: "Dù rằng em không thể tranh luận với anh, nhưng anh phải thừa nhận rằng có rất nhiều câu đố không thể giải trên cuộc đời này!"

"Chẳng có câu đố nào, anh bảo đảm với em."

Sau đó, hôn phu của Nadya dẫn cô đến ngôi nhà đã được chuẩn bị cho lễ kết hôn của họ. Trên bức tường là bức tranh một "người phụ nữ khỏa thân và bên cạnh cô là một chiếc vại vỡ quai màu tím." Nadya nhận ra rằng cô không yêu anh ta. Anh ôm chặt cô và "cánh tay vòng qua eo cô cảm thấy cứng và lạnh như một vòng sắt".

Nadya bí mật rời khỏi thị trấn, hành động khiến cô cảm thấy lạnh lẽo và lo sợ. Cô bắt đầu cuộc sống mới cho chính bản thân mình. Cuối cùng, cô quay về thăm nhà. Thị trấn dường như cũ kỹ, nhỏ và lạc hậu. Đó là đỉnh điểm của câu chuyện. Chekhov kết thúc câu

https://thuviensach.vn

chuyện với đoạn sau: “Cô đi lên cầu thang trong chính căn phòng của mình để gói ghém đồ đạc và sáng hôm sau chào tạm biệt gia đình, và cô, tràn đầy sức sống và tinh thần sảng khoái, rời khỏi thị trấn – chuyến đi mà cô cho rằng mình sẽ không bao giờ trở lại.”

Câu chuyện và cái kết mang màu sắc điển hình của Chekhov. Ông kết thúc nó với một khoảng khắc cảm xúc, một giấc mơ về một tương lai mở tươi sáng. Ông không kết thúc những câu chuyện của mình như những nhà văn thường làm. Những câu chuyện của ông gãy vụn một cách cố ý. Những cái kết gọn gàng dường như không trung thực. Ông cảm thấy rằng công việc của một nghệ sĩ không phải là “giải quyết những vấn đề ví dụ như Chúa, sự bi quan, v.v...” Mà đơn thuần chọn ra những khoảng khắc quan trọng từ những khoảnh khắc không quan trọng, và đặt ra câu hỏi đúng.

Virginia Woolf lưu ý về cách Chekhov viết rằng trong cuộc sống, “một cái kết mang không tính kết luận xảy ra thường xuyên hơn rất nhiều so với thứ gì đó cực đoan”. Khởi đầu và kết thúc của các câu chuyện không phải là nơi để “chúng ta, những tác giả, nói dối”. Suy nghĩ rằng chúng ta không nên xử lý những vấn đề chưa được giải quyết như thể chúng đã được giải quyết, chính là trí tuệ của Chekhov. Ông sở hữu thứ mà Keats gọi là năng lực tiêu cực. Di sản của ông là cái nhìn về thế giới, và nó là một trong những cái nhìn hạn chế tuyệt đẹp nhất. Hóa ra, câu chuyện “nghiêm túc” đầu tiên mà ông viết vào khoảng thời gian sinh nhật 28 tuổi, khai thác những đề tài tương tự như truyện Người hứa hôn. Nhiều ngày trước khi bắt đầu viết, Chekhov viết thư cho người biên tập viên già của mình, Nikolai Leikin, xin lỗi ông vì đã không chuyển một câu truyện như ông yêu cầu. Leikin đã yêu cầu một câu chuyện Giáng sinh nhưng ở một thời điểm ngã rẽ, Chekhov đơn giản là không thể chuyển giao một câu chuyện Giáng sinh thông thường. Ông viết vào ngày 27 tháng 12: “Anh nói rằng câu chuyện kết thúc thế nào với anh cũng không quan trọng, nhưng tôi không có cùng quan điểm đó.”

Vào ngày 1 tháng 1 năm 1888, Chekhov bắt đầu viết truyện Thảo nguyên xanh một cách nghiêm túc. Một cậu trai trẻ trong một gia đình có chín người con, Egor (hay tên đầy đủ là Egorushka) đi trên một chiếc xe ngựa qua vùng quê với hai người đàn ông bán bông. Họ thay mẹ cậu bé dẫn cậu đi đăng ký học. Có những mô tả tuyệt đẹp về vùng quê, những cơn bão và những nhân vật ngẫu nhiên. Egor thấy một cái cối xay gió vẫy những cánh tay từ xa như một người đàn ông. Câu chuyện kết thúc khi hai người đàn ông để cậu lại với một người phụ nữ hứa sẽ dẫn cậu đi đăng ký nhập học. Những dòng nước mắt ướt đẫm mắt cậu bé khi hai người đàn ông ra đi. Egor có cảm giác rằng một cuộc sống mới đang bắt đầu, rằng mọi thứ đang thay đổi.

Cậu tự hỏi cuộc sống mới đó sẽ như thế nào?

https://thuviensach.vn