

## **MỤC LỤC**

### **CHƯƠNG 1. VŨ KHÍ GÂY ẢNH HƯỞNG**

### **CHƯƠNG 2. NGUYÊN TẮC ĐÁP TRẢ**

Nguyên tắc này đang chế ngự

Nguyên tắc này chi phối cả những món nợ không mong đợi

Nguyên tắc này có thể khởi đầu cho những trao đổi thiếu công bằng

Nhượng bộ qua lại

Ứng phó với nguyên tắc đáp trả

Câu chuyện bạn đọc

### **CHƯƠNG 3. NGUYÊN TẮC CAM KẾT VÀ NHẤT QUÁN**

Lời cam kết là yếu tố then chốt

Hành động kỳ diệu

Nỗ lực phi thường

Sự lựa chọn từ bên trong

Ứng phó với nguyên tắc bằng chứng xã hội

câu chuyện bạn đọc

### **CHƯƠNG 4. NGUYÊN TẮC BẰNG CHỨNG XÃ HỘI**

Nguyên nhân cái chết: (Sự) không chắc chắn

Nạn nhân hóa bản thân

Bắt chước tôi, bắt chước...

Ứng phó với nguyên tắc bằng chứng xã hội

Câu chuyện bạn đọc

## **CHƯƠNG 5. NGUYÊN TẮC THIỆN CẢM**

Sức hấp dẫn ngoại hình

Sự tương đồng

Lời khen

Quan hệ và hợp tác

Điều hòa và liên hệ

Ứng phó với nguyên tắc thiện cảm

Câu chuyện bạn đọc

## **CHƯƠNG 6. NGUYÊN TẮC UY QUYỀN**

Hàm ý, không phải nội dung

Ứng phó với nguyên tắc uy quyền

Câu chuyện bạn đọc

## **CHƯƠNG 7. NGUYÊN TẮC KHAN HIẾM**

Tâm lý phản kháng

Các điều kiện lựa chọn

Ứng phó với nguyên tắc bằng chứng xã hội

Câu chuyện bạn đọc

## **PHẦN KẾT. ẢNH HƯỞNG TỨC THÌ**

---//---

## **THUYẾT PHỤC BẰNG TÂM LÝ**

Tác giả: Robert B. Cialdini - Mai Hạnh dịch

**NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

Ngõ Hòa Bình 4 – Minh Khai – Hai Bà Trưng – Hà Nội

Điện thoại: (84–4) 624 6921 – Fax: (84–4) 624 6915

Chịu trách nhiệm xuất bản: **HÀ TẮT THẮNG**

Biên tập: **ĐINH THANH HÒA**

Trình bày: **PRIMA – NGUYỄN TRÀ MY**

Thiết kế bìa: **TRẦN VĂN PHƯƠNG**

Sửa bản in: **PRIMA**

In 3.000 bản, khổ 14.5 x 20.5 cm tại Công ty CP in & Thương mại – **PRIMA**.  
Quyết định xuất bản số 106–2009/CXB/27-364/LĐXH, cấp ngày 15–12–2008.

In xong và nộp lưu chiểu quý II–2010

# THUYẾT PHỤC BẰNG TÂM LÝ

*Rober B. Cialdini*

*Mai Hạnh dịch*

## LÀM CHỦ NGHỆ THUẬT THUYẾT PHỤC

Hẳn đã có lúc bạn gặp những người có lời nói và hành động đầy sức mê hoặc khiến bạn như rơi vào vòng xoáy ảnh hưởng, bị dẫn dắt theo những ý tưởng, niềm tin của họ. Có lẽ cũng không ít lần bạn băn khoăn tự hỏi điều gì làm nên quyền uy của những bậc thầy thuyết phục đó. Câu trả lời là: vì họ biết cách thu hút mọi người, lay chuyển và biến những người chưa theo hoặc phản đối thành người ủng hộ dựa trên các nguyên tắc tâm lý của nghệ thuật thuyết phục. Điều gây ấn tượng không chỉ ở cách họ dễ dàng sử dụng sức thu hút và tài hùng biện để thuyết phục người khác đồng thuận với mình, mà còn ở chỗ họ khiến người khác cảm thấy hào hứng khi làm vậy. Họ chính là những chuyên gia thuyết phục.

Không chỉ các chuyên gia thuyết phục mới biết và áp dụng các nguyên tắc của nghệ thuật thuyết phục. Trong các mối quan hệ thường ngày với hàng xóm, bạn bè, người yêu, đồng nghiệp, khách hàng, đối thủ, chúng ta vẫn thường áp dụng những nguyên tắc tâm lý gây ảnh hưởng lên người khác chỉ có điều, chúng ta chưa am hiểu tường tận để có thể tận dụng tối đa sức mạnh của các "vũ khí" gây ảnh hưởng này.

Trong *Thuyết phục bằng tâm lý*, tiến sĩ tâm lý Robert Cialdini đã chỉ ra và phân tích sáu nguyên tắc tâm lý của nghệ thuật thuyết phục như: sự nhất quán,

sự đáp trả, bằng chứng xã hội, uy thế, thiện cảm và sự khan hiếm. Đây là những nguyên tắc tâm lý ảnh hưởng và chi phối đến những lựa chọn, quyết định của con người. Minh chứng cho một nguyên tắc đó là những ví dụ rất sinh động và thiết thực.

Trong thời đại bùng nổ thông tin, việc lĩnh hội nghệ thuật thuyết phục ngày càng ảnh hưởng tới thành công cá nhân. Đặc biệt, nó trở nên vô cùng quan trọng đối với những người mà sức thu hút và khả năng diễn thuyết là yếu tố căn bản, không thể thiếu như các nhà lãnh đạo, giám đốc, nhà quản lý, nhân viên bán hàng, quảng cáo, marketing, v.v...

Nhận thấy sức hấp dẫn và tính thực tiễn của đề tài nghệ thuật thuyết phục, Alpha Books tiến hành mua bản quyền của Nhà xuất bản Harper Couins và xuất bản cuốn sách này của Robert Cialdini. Đây là một trong những cuốn sách được đánh giá rất cao trên thế giới: nằm trong danh sách bestseuer của tạp chí New York Times, và danh sách "75 cuốn sách kinh doanh trí tuệ nhất" của tạp chí Fortune. Cùng một số cuốn sách khác đã xuất bản về chủ đề này như: *Bạn có thể đàm phán bất cứ điều gì* của Herb Cohen, *Sức mạnh thuyết phục* của Kurt W. Mortensen, *Lời Từ chối hoàn hảo* của William Ury, *Không thể => Có thể* của Dave Lakhani, chúng tôi tin rằng *Thuyết phục bằng tâm lý* là một cuốn sách hữu ích và có giá trị, giúp bạn biết cách gây ảnh hưởng lên người khác và đạt được điều mình mong muốn.

Xin trân trọng giới thiệu cùng độc giả!

Tháng 1/2009  
CÔNG TY SÁCH ALPHA

**LỜI TÁC GIẢ**

Bây giờ tôi có thể tự do thú nhận mình chẳng khác nào một thằng khờ. Theo những gì tôi nhớ được thì tôi rất dễ trở thành mục tiêu cho những người bán hàng, những người gây quỹ, những nhân viên hoạt ngôn của các công ty. Thực tế, chỉ một số ít người có mục đích xấu. Còn những người như đại diện cho các tổ chức từ thiện đều có mục đích tốt. Và thường thì cuối cùng tôi đã đặt mua dài hạn những tạp chí mà tôi không hề cần hay vé tham dự buổi khiêu vũ của công nhân vệ sinh. Có lẽ việc làm chàng khờ trong thời gian dài đã khiến tôi có cảm hứng nghiên cứu về sự chấp thuận: lý do gì khiến một người đồng ý với yêu cầu của người khác? Và những yếu tố nào hiệu quả nhất khiến người khác phải theo ý mình? Tôi tự hỏi tại sao một lời đề nghị được nói theo cách này bị từ chối, nhưng khi nói theo cách khác lại thành công.

Vì vậy, với vai trò nhà tâm lý xã hội thực nghiệm, tôi bắt đầu nghiên cứu về tâm lý của sự đồng thuận. Ban đầu, phần lớn thời gian tôi thực hiện nghiên cứu trong phòng thí nghiệm với sự cộng tác của các sinh viên. Tôi mong muốn tìm ra các yếu tố tâm lý cơ bản hay các nguyên tắc tâm lý có ảnh hưởng đến người khác khiến họ phải tuân theo yêu cầu nào đó. Đến nay, các nhà tâm lý học cũng đã biết về những nguyên tắc này – chúng là gì và có tác dụng như thế nào? Tôi coi những nguyên tắc tâm lý như vũ khí của nghệ thuật gây ảnh hưởng và trong các chương sau, tôi sẽ nói cụ thể hơn.

Sau một thời gian, tôi nhận ra thí nghiệm chỉ là cần thiết nhưng chưa đủ cho nghiên cứu này. Bởi các thí nghiệm không giúp tôi đánh giá được tầm quan trọng của những nguyên lý trong thế giới bên ngoài phòng nghiên cứu hay trường học, nơi tôi đang khảo sát chúng. Nếu muốn hiểu đầy đủ các nguyên tắc của nghệ thuật thuyết phục, tôi cần mở rộng phạm vi khảo sát. Tôi cần phải nghiên cứu và học hỏi từ những "chuyên gia" thuyết phục – những người đã áp dụng các nguyên tắc đó với tôi trong suốt cuộc đời tôi. Họ biết cái gì hiệu quả và

cái gì không; quy luật tồn tại của cái phù hợp nhất đảm bảo cho điều đó. Công việc của họ là khiến chúng ta phải tuân theo và sinh kế của họ phụ thuộc vào điều đó. Những người không biết cách làm cho người khác chấp thuận không sớm thì muộn sẽ bị tụt hậu, còn những người biết cách sẽ trụ lại và thăng tiến.

Không phải chỉ có những chuyên gia thuyết phục mới biết và áp dụng những nguyên tắc tâm lý gây ảnh hưởng để công việc tiến triển thuận lợi. Ở một mức độ nào đó, trong các mối quan hệ thường ngày với hàng xóm, bạn bè, người yêu, con cháu, tất cả chúng ta cũng vừa áp dụng những nguyên tắc tâm lý gây ảnh hưởng và vừa là nạn nhân của chúng. Tuy nhiên, chỉ những chuyên gia thuyết phục mới am hiểu tường tận nguyên tắc tâm lý này. Họ có kiến thức về nghệ thuật thuyết phục sâu sắc nhất. Sau đó, trong gần ba năm, tôi kết hợp thí nghiệm nghiên cứu với một chương trình thú vị vào thế giới của những người có tài thuyết phục như nhân viên bán hàng, người gây quỹ, nhà tuyển dụng, người làm quảng cáo, v.v...

Mục đích của tôi là tìm hiểu sâu những phương pháp phổ biến và hiệu quả nhất mà các "chuyên gia" thuyết phục sử dụng. Đôi khi tôi thực hiện một vài bài phỏng vấn các chuyên gia thuyết phục và cả những người thuộc phe đối lập với họ như các sĩ quan cảnh sát, đại lý người tiêu dùng... Ngoài ra, tôi cũng xem xét kỹ lưỡng các tài liệu chép tay về các phương pháp khiến người khác phải phục tùng được truyền lại cho tới tận ngày nay.

Việc này thường được tiến hành dưới hình thức quan sát – người nghiên cứu tham gia vào nhóm và đóng vai trò như một điệp viên. Người điều tra thâm nhập vào các tình huống mình quan tâm và trở thành thành viên chính thức của nhóm đối tượng nghiên cứu. Chẳng hạn, nếu muốn biết những thủ thuật thuyết phục trong các tổ chức bán hàng, tôi sẽ tìm đến nơi đào tạo bán hàng và học

phương pháp của họ. Sử dụng cách tương tự nhưng không rập khuôn, tôi có thể thâm nhập vào ngành quảng cáo, quan hệ công chúng, các tổ chức gây quỹ nhằm tìm hiểu các kỹ thuật của họ. Do đó, hầu hết các bằng chứng trong cuốn sách này đều là từ những kinh nghiệm của chính tôi, trong vai trò chuyên gia thuyết phục hay một chuyên gia tận tụy trong nhiều tổ chức làm công việc là khiến chúng ta chấp thuận.

Sau ba năm quan sát, tôi nhận thấy mặc dù các chuyên gia có hàng nghìn thủ thuật khác nhau để khiến người khác đồng thuận, song tựu trung, chúng gồm sáu loại chính. Mỗi loại lại bị chi phối bởi một nguyên tắc tâm lý cơ bản điều khiển hành vi con người và nhờ đó cũng tạo nên sức mạnh cho mỗi thủ thuật. Cuốn sách này nêu ra và phân tích sáu nguyên tắc cơ bản, như sự nhất quán, sự đáp trả, bằng chứng xã hội, uy quyền, thiện cảm và sự khan hiếm. Chúng ta sẽ thảo luận về các chức năng của chúng trong xã hội và cách thức mà các chuyên gia sử dụng để thuyết phục được mọi người, khi họ khéo léo kết hợp những nguyên tắc trên với đề nghị mua hàng, hiến tặng, nhượng bộ, bầu cử, tán thành, v.v... Cũng phải lưu ý là trong số sáu nguyên tắc tôi không đưa ra quy luật đơn giản của tính tư lợi vật chất – đó là con người thường muốn nhận nhiều nhất và trả ít nhất cho lựa chọn của tôi. Tôi bỏ qua điều này hoàn toàn không phải vì cho rằng mong muốn tối đa hóa lợi ích và tối thiểu hóa chi phí không ảnh hưởng nhiều đến việc ra quyết định của chúng ta. Tôi không phân tích riêng rẽ quy luật tư lợi cá nhân bởi nó đã có sẵn động lực, giống như một yếu tố được hiểu, cần được thừa nhận chứ không cần miêu tả kỹ lưỡng.

Cuối cùng, mỗi nguyên tắc sẽ được xem xét khả năng tạo ra một loại tuân thủ tự động và vô thức từ người khác, đó là sẵn sàng đồng thuận mà không suy nghĩ. Các bằng chứng cho thấy, trong nhịp sống hiện đại luôn đổi thay và thời đại bùng nổ thông tin, dạng tuân thủ vô thức này sẽ ngày càng thịnh hành. Do đó,



việc hiểu rõ ảnh hưởng tự động diễn ra như thế nào và tại sao sẽ trở nên ngày càng quan trọng với xã hội.

Trong cuốn sách này, ở cuối mỗi chương, tôi sẽ cung cấp các câu chuyện của một số độc giả, để giúp các bạn thấy chúng ta có thể dễ dàng và thường xuyên trở thành nạn nhân của quá trình gây ảnh hưởng trong cuộc sống hàng ngày.

ROBERT B. CIALDINI

## VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Robert B. Cialdini là nhà tâm lý học nổi tiếng, đồng thời là Chủ tịch INFLUENCE AT WORK, một tổ chức tư vấn, lập kế hoạch chiến lược và đào tạo quốc tế dựa trên 6 nguyên lý gây ảnh hưởng. Khách hàng của ông bao gồm các tổ chức hàng đầu thế giới như: IBM, Washington Mutual Group of Funds, Coca-Cola, Ericsson, Kodak, Merrill Lynch, Đại học Harvard, NATO, v.v... Ông nổi tiếng với các cuốn sách về thuyết phục và marketing như: Influence: Science and Practice; Influence: The Psychology of Persuasion, Yes!: 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive...

## 6 VŨ KHÍ GÂY ẢNH HƯỞNG

**1. Thiện cảm:** Mọi người đều thích những người giống mình

**2. Đáp trả:** Con người thường có cảm giác mắc nợ và tìm cách đền đáp những ai tốt với mình

**3. Bằng chứng xã hội:** Mọi người sẽ làm theo khi nhiều người giống mình cũng như vậy

**4. Cam kết và nhất quán:** Con người hành động theo những cam kết bằng văn bản, công khai và tự nguyện

**5. Uy quyền:** Người ta thường tìm đến các chuyên gia – những người có các cách giải quyết đơn giản nhất để đưa ra quyết định

**6. Khan hiếm:** Mọi người đánh giá cao những gì đang trở nên khan hiếm

## CHƯƠNG 1. VŨ KHÍ GÂY ẢNH HƯỞNG

*Nên coi mọi thứ càng đơn giản càng tốt,  
Nhưng đừng đơn giản hơn nữa.*

– ALBERT EINSTEIN

Một hôm, tôi nhận được điện thoại từ một người bạn là chủ cửa hàng đá quý Ấn Độ ở Arizona. Cô bị sốc vì một câu chuyện lạ lùng và cô cho rằng tôi, một nhà tâm lý học, có thể giải thích được. Câu chuyện về lô hàng đá quý màu ngọc lam của cô. Lúc ấy là thời kỳ cao điểm của mùa du lịch, cửa hàng rất đông khách, tuy nhiên, những viên đá quý ngọc lam có chất lượng và vẻ đẹp rất xứng với giá của nó vẫn chưa bán hết. Sau đó, cô bạn của tôi đã dùng một vài thủ thuật bán hàng nhằm làm chuyển biến tình hình. Cô cố gắng thu hút sự chú ý của khách hàng bằng cách chuyển chúng tới trung tâm khu vực trưng bày, nhưng không thành công. Thậm chí cô còn bảo nhân viên bán hàng lảng xê chúng, nhưng một lần nữa, những nỗ lực đó không mang lại kết quả như ý.

Cuối cùng, đêm trước khi bắt đầu chuyển mua sắm ngoài thành phố, trong tâm trạng bức tức, cô nguệch ngoạc mấy dòng chữ để lại cho người phụ trách bán hàng: "Tất cả mọi thứ trong hộp trưng bày này, giá x 1/2". Cô chỉ muốn tổng khứ chúng, ngay cả khi phải chịu lỗ. Vài ngày sau, khi quay trở lại, cô không ngạc nhiên khi thấy tất cả đã được bán hết. Nhưng cô thấy sốc khi phát hiện ra các nhân viên đã đọc nhầm số "1/2" thành "2", vậy là tất cả lô hàng đều được bán với giá gấp đôi giá ban đầu!

Khi ấy, cô gọi cho tôi. Tôi biết điều gì đã xảy ra nhưng tôi nói rằng, nếu muốn tôi giải thích rõ ràng thì cô phải nghe câu chuyện của tôi. Thực ra đó không phải là câu chuyện của tôi, đó là câu chuyện về những con gà mái tây, và

nó thuộc về một ngành khoa học khá mới mẻ của tập tính học – nghiên cứu về động vật trong môi trường sống tự nhiên. Chúng là những người mẹ tốt – yêu thương, chăm sóc, bảo vệ con cái và dành rất nhiều thời gian chăm nom, ủ ấm, dọn dẹp tổ và che chở đàn con nằm phía dưới. Nhưng có một điều lạ lùng đằng sau công việc của những con gà mái tây này là hầu như mọi hành động làm mẹ đều được khởi đầu bằng tiếng kêu "chíp–chíp" của gà con. Còn những đặc điểm nhận dạng nổi bật nhất của gà con như vị giác, xúc giác hay bề ngoài dường như chỉ tác động rất ít đến vai trò làm mẹ của gà mái. Nếu một con gà con kêu "chíp–chíp", gà mẹ sẽ quan tâm đến nó; còn nếu gà con không kêu lên, mẹ nó sẽ không quan tâm hoặc đôi khi giết cả nó.

Nhà hành vi động vật học M. W. Fox đã chứng minh được bản năng làm mẹ của gà mái tây phụ thuộc hoàn toàn vào một âm thanh, khi ông làm thí nghiệm với gà tây mẹ và chồn hôi. Với gà mái tây, chồn hôi là kẻ thù truyền kiếp. Nó thường được gà mái chào hỏi bằng tiếng kêu quàng quạc, những cú mổ và cào xé. Ngay cả với một con chồn hôi mô hình, khi được đưa tới trước mặt con gà mái tây, cũng ngay lập tức bị tấn công mạnh mẽ. Tuy nhiên, khi đưa ra một con chồn hôi mô hình tương tự có gắn bộ thu âm kêu "chíp–chíp" bên trong, con gà mẹ không những chấp nhận mà còn ủ ấm cho nó như con. Nhưng ngay khi tắt máy thu âm, lập tức con chồn hôi lại bị tấn công.

Trong trường hợp này, con gà mẹ hành động thật buồn cười. Nó ôm ấp kẻ thù truyền kiếp chỉ bởi tiếng kêu "chíp–chíp". Và nó có thể đối xử tệ bạc hay thậm chí biết đưa con của mình chỉ vì gà con không kêu như thế. Con gà mẹ cư xử như một cái máy và bản năng làm mẹ của nó chịu sự điều khiển tự động của một loại âm thanh. Các nhà tập tính học nói rằng, những kiểu hành vi như vậy không chỉ có ở gà tây. Họ phát hiện ra những loại hành vi máy móc và mù quáng khác, thường xuyên diễn ra trong rất nhiều loài.

Được gọi là những mẫu hành vi cố định, chúng có thể gồm cả chuỗi hành vi phức tạp, như toàn bộ hành vi ve vãn và giao phối của động vật. Một đặc tính cơ bản của mẫu hành vi này là các hành vi cấu tạo nên chúng luôn diễn ra theo cách thức và trật tự giống nhau. Dần dần, thói quen đó được ghi lại thành một "cuộn băng" trong tâm trí nhiều loài động vật. Khi cần ve vãn, "cuộn băng" ve vãn được bật lên, khi cần làm mẹ, "cuộn băng" hành vi mẫu tử được khởi động. Bấm vào cuộn băng thích hợp, chuỗi hành vi mẫu sẽ tái hiện.

Điều thú vị nhất là cách khởi động của những "cuộn băng" này. Chẳng hạn, khi một con đực hành động để bảo vệ lãnh thổ của mình, chính sự xâm nhập của những con đực cùng loài đã tạo ra cuộn băng bảo vệ lãnh thổ chứa đầy sự cảnh giác cứng nhắc, với tâm trạng lo lắng và nếu cần là cả hành vi tranh chấp. Nhưng có một sự trùng hợp trong hệ thống này đó là con đực kinh địch không phải là kẻ khơi mào cho cuộc chiến mà là một đặc điểm riêng biệt của nó, đặc điểm kích thích. Đặc điểm kích thích chỉ là một khía cạnh rất nhỏ trong cái tổng thể tiếp cận kẻ xâm nhập. Đôi khi màu sắc cũng là đặc điểm kích thích. Một thí nghiệm của các nhà tập tính học cho thấy, con chim cổ đỏ đực tấn công dữ dội một con chim khác, như thể con chim đó đã xâm phạm lãnh thổ của nó. Và lý do khiến nó tấn công dữ dội là con chim kia cũng có đám lông màu đỏ. Trong khi đó, nó làm ngơ trước con chim mô hình không có đám lông màu đỏ. Các thí nghiệm đối với những loài chim khác, như chim cổ xanh, cũng cho kết quả tương tự.

Qua câu chuyện về những loài động vật bậc thấp bị đặc điểm kích thích đánh lừa dẫn đến những phản ứng có thể hoàn toàn không phù hợp với tình huống, ta sẽ thấy hai điều. Thứ nhất, những mẫu hành vi cố định vô thức của các loài động vật này hầu như luôn tác động chính xác. Ví dụ, chỉ những con gà tây con khỏe mạnh, bình thường mới phát ra những âm thanh đặc trưng của gà con là tiếng "chíp—chíp", nên kích thích phản ứng bản năng làm mẹ của gà mẹ.

Bằng cách phản ứng chỉ với một âm thanh đơn điệu đó, gà mẹ bình thường nào cũng luôn hành động đúng cách. Do đó, những hành vi "lừa đảo" của các nhà khoa học khiến cho phản ứng trong "cuộn băng thu sẵn" của gà mẹ trở nên ngớ ngẩn. Điều quan trọng thứ hai là chúng ta cũng có những cuộn băng lập trình sẵn của riêng mình và chúng thường mang lại lợi ích cho chúng ta, tuy nhiên, đôi lúc những đặc điểm kích thích cũng kích hoạt chúng không đúng lúc.

Mô hình tương tự của hành vi tự phát con người được chứng minh khéo léo trong thí nghiệm của nhà tâm lý học xã hội, Ellen Langer thuộc trường Harvard. Theo một nguyên lý nổi tiếng về hành vi con người, khi muốn có sự đồng thuận của ai đó, ta sẽ thành công nếu đưa ra lý do. Đơn giản là mọi người muốn có lý do cho điều mà mình làm. Langer đã chứng minh thực tế hiển nhiên này bằng cách hỏi một nhóm người đang xếp hàng chờ sử dụng máy photocopy trong thư viện: "Xin lỗi, tôi có 5 tờ giấy. Tôi có thể dùng máy photocopy trước được không, vì tôi đang rất vội?" Lời yêu cầu cộng với lý do này mang lại hiệu quả gần như là hoàn hảo. 94% những người được hỏi nhường cho cô dùng máy trước. Nếu tôi chỉ yêu cầu: "Xin lỗi, tôi có 5 tờ giấy, tôi có thể dùng máy photocopy trước được không?", chỉ 60% những người được hỏi chấp thuận. Nhìn qua thì dường như sự khác nhau cơ bản giữa hai lời đề nghị này là việc thêm thông tin "vì tôi đang rất vội". Nhưng một loại lời đề nghị thứ ba mà Langer đưa ra cho thấy nó không thuộc trường hợp này. Có vẻ như không phải là toàn bộ các từ mà chỉ một từ "vì" đầu tiên đã tạo nên sự khác biệt. Thay vì đưa ra lý do thật sự khiến người khác phải làm theo, loại lời đề nghị thứ ba của Langer chỉ dùng từ "vì" và sau đó không thêm thông tin nào mới, mà đơn giản chỉ nói lại điều đã rõ ràng: "Xin lỗi, tôi có 5 tờ giấy. Tôi có thể sử dụng máy photocopy trước được không, vì tôi phải pho to chúng?" Một lần nữa kết quả là 93% số người đồng ý, ngay cả khi không có lý do thật sự được thêm vào để lý giải cho

sự đồng ý của họ. Cũng giống như tiếng kêu "chíp–chíp" của gà con đã khơi mào cho phản ứng làm mẹ vô thức của gà mái tây – ngay cả khi nó bắt nguồn từ một con gà mô hình – từ "vì" cũng kích hoạt một phản ứng tuân theo tự động cho những đối tượng nghiên cứu của Langer, ngay cả khi họ không có một lý do thật sự để tuân theo. *Bấm vào, kêu ro ro!*

Một vài kết quả của Langer chỉ ra rằng có rất nhiều tình huống trong đó hành vi của con người không hoạt động theo một cách vô thức, như chiếc băng được bật lên, mà theo tần suất. Chẳng hạn, hãy xem xét thái độ lạ lùng của các khách hàng tới cửa tiệm đá quý, họ sà vào lô hàng đá quý màu ngọc lam chỉ sau khi người ta nhầm lẫn và tăng giá của chúng lên gấp đôi. Tôi không thể hiện thái độ của họ trước khi tôi xem xét chúng dưới góc độ các thuật ngữ bấm vào và kêu ro ro.

Những khách hàng, chủ yếu là những người đi nghỉ, vốn không có nhiều kiến thức về đá quý màu ngọc lam, đã áp dụng một nguyên tắc chuẩn chỉ dẫn trong mua sắm, đó là "đắt = tốt". Do vậy, những vị khách du lịch – những người muốn mua đá quý "tốt" – cho rằng những viên đá quý này đáng giá hơn và đáng ao ước hơn khi giá của chúng cao hơn. Chỉ riêng giá cả đã là đặc điểm kích thích cho chất lượng; chỉ riêng sự tăng giá đột ngột đã làm tăng lượng mua hàng rất nhiều từ những khách hàng "đói" chất lượng này. Lại là *bấm vào và kêu ro ro!*

Ta có thể chê trách khách du lịch vì những quyết định mua hàng ngớ ngẩn của họ. Nhưng nếu quan sát kỹ hơn, bạn sẽ có quan điểm tích cực hơn. Họ lớn lên cùng quy luật "tiền nào của nấy" và chúng kiến nó lặp đi lặp lại trong đời sống. Trước đó rất lâu, họ đã hiểu quy luật này nghĩa là "đắt = tốt". Khuôn mẫu "đắt = tốt", có tác dụng tốt đối với họ trong một thời gian dài trong quá khứ, vì giá cả của một món hàng thường tăng cùng với giá trị nên giá càng cao thì chất

lượng sản phẩm càng tốt. Bởi vậy, khi mong muốn có một viên đá quý ngọc lam tốt nhưng lại không có nhiều kiến thức về đá quý, họ sẽ dựa vào đặc điểm của giá cả để quyết định chất lượng món hàng.

Bằng cách chỉ quan tâm tới giá cả của đá quý ngọc lam, họ đã chơi trò cá cược các khả năng. Thay vì liệt kê các khả năng có lợi cho mình bằng cách cố gắng xem xét cẩn thận từng dấu hiệu cho thấy giá trị của đá quý ngọc lam, họ chỉ căn cứ hoàn toàn vào một yếu tố thường có mối liên hệ với chất lượng của bất kỳ sản phẩm nào. Họ cược rằng, chỉ giá cả cũng đủ nói lên tất cả những gì mình muốn biết. Nhưng trong trường hợp này, vì nhầm "1/2" thành "2", họ đã đánh cược sai. Nhưng về lâu dài, với tất cả các tình huống trong quá khứ hay tương lai của cuộc đời họ, các vụ cá cược những khả năng tất có thể đại diện cho phương pháp tiếp cận hợp lý nhất.

Trên thực tế, hành vi khuôn mẫu, vô thức phổ biến trong phần lớn hành động của con người, vì trong nhiều trường hợp đó là cách cư xử hiệu quả nhất, còn trong những trường hợp khác nó hiển nhiên là cần thiết. Bạn và tôi tồn tại trong một môi trường chứa nhiều nhân tố kích thích phức tạp lạ thường, một môi trường biến đổi nhanh và rắc rối nhất. Do đó, chúng ta cần những lối tắt. Chúng ta không thể nhận ra và phân tích tất cả các khía cạnh của mỗi cá nhân, mỗi sự kiện, mỗi tình huống mình gặp trong một ngày vì chúng ta không có đủ thời gian, năng lượng hay khả năng. Thay vào đó, chúng ta phải sử dụng rất thường xuyên các khuôn mẫu, các quy luật nằm lòng của mình để phân loại chúng theo một vài đặc trưng chính và sau đó phản ứng lại mà không suy xét khi một trong những đặc điểm kích thích xuất hiện.

Đôi khi thái độ thể hiện ra không phù hợp với tình huống, vì ngay cả những khuôn mẫu và đặc điểm kích thích tốt nhất không phải lúc nào cũng tác động



chính xác. Nhưng chúng ta chấp nhận thiếu sót này vì không còn sự lựa chọn nào khác. Nếu không có chúng, ta sẽ rơi vào trạng thái đóng băng – phân loại, đánh giá và định hình – trong khi thời gian hành động trôi đi nhanh chóng. Và từ tất cả các chỉ số chúng ta sẽ tin tưởng vào chúng với mức độ cao hơn trong tương lai. Khi các tác nhân kích thích trong đời sống của chúng ta trở nên phức tạp và đa dạng, ta sẽ phải phụ thuộc nhiều hơn vào các lối tắt để giải quyết chúng.

Nhà triết học nổi tiếng người Anh Alfred North Whitehead nhận ra và khẳng định một tính chất hiển nhiên của cuộc sống hiện đại: "Nền văn minh tiến bộ nhờ sự gia tăng số lượng những hành động chúng ta có thể thực hiện mà không cần phải suy nghĩ". Mức độ chúng ta học được cách hoạt động máy móc theo giả định đó được minh họa trong kinh nghiệm của một công ty sản xuất lốp ô tô. Các phiếu ưu đãi được gửi đi – do lỗi in ấn – đã không có nội dung tặng tiền tiết kiệm cho người nhận. Do đó, số lượng khách hàng phản ứng tương đương với số lượng phiếu bị lỗi. Điểm rõ ràng và đáng nói ở đây là, chúng ta đưa cho tờ phiếu giảm giá một nhiệm vụ kép. Chúng ta không chỉ mong có chúng để tiết kiệm tiền mà còn giúp tiết kiệm thời gian và năng lượng trí tuệ khi phải nghĩ cách tiết kiệm tiền. Trong thế giới ngày nay, chúng ta cần những lợi thế trước mắt để giải quyết sức căng của túi tiền; nhưng cũng cần lợi thế thứ hai để giải quyết một điều còn quan trọng hơn – sức căng của bộ não.

Mặc dù được sử dụng rộng rãi trong đời sống hàng ngày và ngày càng thể hiện vai trò quan trọng trong tương lai nhưng hầu hết mọi người lại hiểu biết rất ít về loại hành vi vô thức của mình. Có lẽ vì chúng hoạt động rất chính xác, máy móc và không cần suy nghĩ. Dù lý do là gì thì điều quan trọng là chúng ta đã xác định được tính chất của chúng: chúng khiến ta rất dễ bị tổn thương khi đối tượng tấn công hiểu rõ cách thức hoạt động của chúng.

Để hiểu đầy đủ bản chất của tính dễ tổn thương, chúng ta hãy cùng nhìn lại công trình nghiên cứu của các nhà tập tính học. Hóa ra không chỉ những người nghiên cứu hành vi của động vật qua tiếng "chíp–chíp" được thu lại và đám lông màu đỏ mới khám phá ra cách thức kích hoạt những "cuộn băng" hành vi của các loài. Có một nhóm sinh vật, gọi là mimic (những kẻ có tài bắt chước), thường bắt chước lại những đặc điểm kích thích của loài khác để đánh lừa chúng bắt những "cuộn băng" hành vi vô thức vào những thời điểm không thích hợp. Sau đó, nhóm này sẽ lợi dụng hành vi đó cho mục đích của mình.

Ví dụ về một trò lừa đảo chết người mà những con cái của một loài đom đóm ăn thịt (Photuris) thực hiện với con đực của một loài đom đóm khác (Photinus). Những con đực Photuris phải cực kỳ thận trọng và tránh tiếp xúc với những con cái Photuris khát máu. Nhưng với rất nhiều kinh nghiệm, những con cái săn mồi này đã xác định được điểm yếu của con mồi – một kiểu mật mã hẹn hò nhấp nháy đặc biệt. Nhờ mật mã đó, các thành viên của loài Photuris thông báo cho nhau biết mình đã sẵn sàng giao phối. Nhưng những con cái Photuris có thể lợi dụng mật mã hẹn hò của những con Photuris. Bằng cách bắt chước những tín hiệu hẹn hò nhấp nháy của con mồi, những kẻ ăn thịt này sẽ có một bữa tiệc các con đực Photirus – những cuộn băng hẹn hò được khởi động khiến chúng bay vô thức vào vòng tay tử thần, chứ không phải của bạn tình.

Côn trùng là những kẻ lợi dụng tính vô thức của con mồi khắc nghiệt nhất; con mồi thường bị lừa đến cái chết. Cũng còn một dạng khai thác khác có vẻ nhân nhượng hơn. Chẳng hạn, một loài cá nhỏ, cá lon mây răng kiếm, đã lợi dụng một chương trình hợp tác kỳ lạ của hai loài cá khác. Chương trình hợp tác của nhóm cá Mutt và Jeff bao gồm một con cá lớn và một loài cá nhỏ hơn nhiều. Những con cá nhỏ có nhiệm vụ làm vệ sinh cho những con cá lớn, còn những con cá lớn cho phép kẻ dọn dẹp tới gần và thậm chí chui vào miệng để nhặt các

loại nắm và ký sinh trùng bám vào răng lợi chúng. Đó là một sự dàn xếp tuyệt vời: con cá lớn sẽ loại được những vật ký sinh có thể gây hại cho mình, còn những con cá dọn dẹp lại dễ dàng có bữa tối. Những con cá lớn thường ăn ngẫu nhiên bất kỳ con cá nhỏ ngu ngốc nào lại gần. Nhưng khi những con cá dọn dẹp tới gần, chúng đột ngột ngừng mọi hoạt động và nổi lên với cái miệng mở rộng và gần như bất động để đáp lại tín hiệu là những điệu nhảy nhấp nhô của kẻ dọn dẹp. Điệu nhảy này là đặc điểm kích thích của những con cá dọn dẹp để kích hoạt cho "cuộn băng" của những con cá lớn. Sự cộng tác này cũng mang lại cho những con cá lon mảy răng kiếm một cơ hội lợi dụng thói quen của những kẻ đang hợp tác. Con cá răng kiếm sẽ lại gần những con cá ăn thịt lớn, bắt chước điệu nhảy nhấp nhô của những con cá dọn dẹp, khiến cho con cá lớn tự động chuyển về tư thế bất động. Sau đó, đúng như tên gọi, con cá răng kiếm sẽ ngoạm một miếng vào con cá lớn và lao đi trước khi nạn nhân giật mình tỉnh lại.

Một điều có sức mạnh tương tự nhưng đáng buồn cũng diễn ra trong thế giới loài người. Trong đó, cũng có những kẻ lợi dụng, bắt chước những đặc điểm kích thích cho những phản hồi vô thức của chúng ta. Không giống như hầu hết chuỗi phản hồi bản năng không mang tính người, những cuộn băng vô thức của chúng ta thường phát triển từ những nguyên tắc tâm lý hay những khuôn mẫu mà ta đã học cách chấp nhận. Một số nguyên tắc này có khả năng điều khiển hành vi con người. Từ những thời khắc đầu tiên của cuộc đời, chúng ta đã bị chúng chế ngự và từ đó chúng thâm nhập vào thái độ hành vi của chúng ta tới mức chúng ta hiếm khi nhận ra sức mạnh của chúng. Mặc dù vậy, trong con mắt của người khác, mỗi nguyên tắc này có thể dò ra được và là thứ vũ khí chiến lược. Một vũ khí gây ảnh hưởng tự động.

Một số người hiểu rõ vũ khí gây ảnh hưởng tự động nằm ở đâu sử dụng chúng thường xuyên và thành thục để có được những điều mình muốn. Họ đi từ

va chạm xã hội này tới va chạm xã hội khác để đề nghị những người khác làm theo ý muốn của mình và tần suất thành công thì vô cùng ấn tượng. Bí quyết của tính hiệu quả đó nằm trong cấu trúc lời đề nghị, cách họ trang bị cho bản thân một hay nhiều vũ khí gây ảnh hưởng khác tồn tại trong môi trường xã hội. Để làm được điều này, việc chọn lựa từ ngữ chính xác để gắn được một nguyên tắc tâm lý mạnh mẽ và khiến cuộn băng hành vi vô thức khởi động.

Bạn còn nhớ câu chuyện của người bạn chủ tiệm đá quý của tôi không? Vô tình thu được lợi nhuận lần đầu tiên, cô đã nhanh chóng khai thác công thức "đắt = tốt" thường xuyên và có chủ ý. Đến nay, trong mùa du lịch, cô cố gắng đẩy nhanh tốc độ tiêu thụ những mặt hàng khó bán bằng cách nâng giá. Cô khẳng định điều này mang lại lợi nhuận phi thường. Khi điều này có tác dụng với những vị khách du lịch cả tin và – kết quả sẽ là lợi nhuận khổng lồ. Và ngay cả khi không thành công, cô có thể treo biển "Giảm giá..." và bán với giá ban đầu trong khi vẫn lợi dụng được phản ứng "đắt = tốt" với lợi nhuận gia tăng.

Bạn tôi không sử dụng quy luật "đắt = tốt" để giăng bẫy những người thích mặc cả. Nhà văn hóa và tác giả Leo Rosten đã lấy ví dụ về anh em nhà Drubeck, Sid và Harry, chủ cửa hiệu may nam gần nhà ông vào những năm 1930. Mỗi khi người phụ trách bán hàng, Sid, thấy một khách hàng mới đang thử quần áo trước tấm gương ba mặt của cửa hàng, anh sẽ thú nhận với khách hàng rằng mình nghe không tốt và khi khách hàng nói, anh ta yêu cầu họ nhắc lại to hơn. Khi khách hàng chọn được bộ đồ vừa ý và hỏi giá Sid sẽ hỏi anh trai, thợ may chính, ở phía cuối phòng "Harry, bộ com-lê này giá bao nhiêu nhỉ?". Đang dở việc và chỉ ngược nhìn lên, Harry trả lời với một sự phóng đại cực lớn giá thật của bộ com-lê: "Bộ com-lê bằng len tuyệt đẹp đó giá 42 đô-la". Giả vờ không nghe thấy và khum tay lên tai để lắng nghe, Sid hỏi lại. Một lần nữa, Harry lại trả lời: "42 đô la". Sau đó, Sid quay lại và nói với khách hàng: "Anh ấy nói 22 đô-la".

Rất nhiều người sẽ vội vã mua bộ com-lê và đi nhanh ra khỏi cửa hàng với món hời "đắt = tốt" trước khi anh chàng Sid tội nghiệp phát hiện ra "sự nhầm lẫn".

Còn một vài yếu tố khác cũng bị tác động từ vũ khí gây ảnh hưởng tự động sẽ được miêu tả trong cuốn sách này. Chúng ta đã thảo luận về hai trong số đó – quá trình máy móc mà nhờ đó, sức mạnh bên trong vũ khí được kích hoạt và kết quả là, bất cứ ai biết cách khơi nguồn sức mạnh cũng có thể khai thác chúng. Yếu tố thứ ba liên quan đến cách thức mà vũ khí gây ảnh hưởng tự động truyền sức mạnh tới những người sử dụng. Những vũ khí này không giống như cái dùi cui nặng, cung cấp một sức mạnh đáng kể để một người tấn công người khác nhằm khuất phục họ.

Quá trình này diễn ra tinh vi và phức tạp hơn nhiều. Với việc thực hiện phù hợp, những người khai thác hầu như không cần cố gắng để thực hiện được mục đích của mình. Những điều họ cần làm là khởi động kho yếu tố gây ảnh hưởng lớn tồn tại trong tình huống đó và hướng chúng tới mục tiêu định trước. Với ý nghĩa này, phương pháp tiếp cận trên có nhiều điểm tương đồng với phương pháp của môn võ Judo Nhật Bản. Người phụ nữ đánh võ Judo chỉ cần sử dụng một phần rất nhỏ sức mạnh của mình để chống lại đối thủ. Bởi vì, cô sẽ lợi dụng sức mạnh tự nhiên sẵn có như trọng lực, sức mạnh đòn bẩy, xung lượng và quán tính. Nếu biết vận dụng các nguyên lý này đúng cách và đúng chỗ, cô có thể dễ dàng chiến thắng đối thủ khỏe hơn mình. Đó cũng là cách mà những người khai thác vũ khí gây ảnh hưởng tự động tồn tại quanh ta sử dụng. Người khai thác sử dụng sức mạnh của loại vũ khí này cho mục đích của mình mà chỉ cần dùng một chút năng lượng cá nhân. Đặc điểm cuối cùng của quá trình này cho phép những người khai thác có được một kết quả tuyệt vời – khả năng thao tác mà không cần sự xuất hiện của quá trình thao tác. Ngay cả nạn nhân cũng có khuynh hướng nhận thấy sự chấp thuận của mình là do sự tác động của các

lực lượng tự nhiên chứ không phải do chủ ý của người được hưởng lợi nhờ sự chấp thuận đó.

Một ví dụ nữa. Có một nguyên lý trong tri giác của con người, nguyên lý tương phản, ảnh hưởng tới cách chúng ta thấy sự khác biệt của hai vật được đưa ra lần lượt. Đơn giản là, nếu vật thứ hai khác vật thứ nhất, chúng ta có khuynh hướng coi nó có nhiều nét khác biệt hơn là bản chất của nó. Bởi vậy, nếu ta nhắc một vật nhẹ trước và sau đó nhắc một vật nặng, ta sẽ cho rằng vật thứ hai nặng hơn so với khi ta nhắc vật đó mà không nhắc vật nhẹ hơn trước. Nguyên lý tương phản được thiết lập trong lĩnh vực tâm lý học và được áp dụng cho tất cả các loại khái niệm. Nếu bạn đang nói chuyện với một phụ nữ xinh đẹp trong bữa tiệc cocktail thì khi một người phụ nữ kém hấp dẫn hơn tham gia, bạn sẽ có cảm giác cô ấy kém lôi cuốn hơn so với thực tế.

Những nghiên cứu về nguyên lý tương phản tại các trường đại học thuộc bang Arizona và Montana chỉ ra rằng, chúng ta có thể ít thỏa mãn với vẻ hấp dẫn ngoại hình của người yêu vì các phương tiện truyền thông tấn công ta tới tấp bằng hình ảnh của những cô người mẫu mỹ miều. Trong một nghiên cứu, các sinh viên sẽ đánh giá hình ảnh một thành viên khác phái – có vẻ ngoài trung bình – kém hấp dẫn hơn nếu trước đó họ được xem các mẫu quảng cáo trên các tạp chí được ưa thích. Trong một nghiên cứu khác, các sinh viên nam sống ở ký túc xá đánh giá ảnh các bạn nữ cho những cuộc gặp mặt lần đầu sắp diễn ra (cả hai đối tượng đều chưa từng biết mặt nhau). Khi đánh giá các bức ảnh trong khi đang xem một tập phim "Những thiên thần của Charlie" họ sẽ thấy những cô gái mình sắp gặp kém lôi cuốn hơn bình thường. Rõ ràng vẻ đẹp hiếm thấy của các ngôi sao trong bộ phim đã làm cho những cuộc gặp mặt lần đầu trở nên kém hấp dẫn hơn.

Một minh chứng thú vị khác cho sự tương phản nhận thức cũng thường được sử dụng trong các phòng thí nghiệm tâm lý học khi lần đầu tiên giới thiệu nguyên lý này cho sinh viên. Mỗi sinh viên được lần lượt ngồi trước ba thùng nước – một lạnh, một bằng nhiệt độ trong phòng, một nóng. Sau khi cho một tay vào thùng nước lạnh và một tay vào thùng nước nóng, sinh viên sẽ cho cả hai tay vào thùng nước có nhiệt độ bằng nhiệt độ trong phòng. Về mặt hoang mang, buồn cười của những người tham gia đã nói lên một điều: mặc dù cả hai tay đều ở trong cùng một thùng, nhưng bàn tay đã đưa vào thùng nước lạnh cảm thấy như đang nhúng trong thùng nước nóng, còn bàn tay đã đưa vào thùng nước nóng lại thấy như đang nhúng trong thùng nước lạnh. Vấn đề là, cùng một thứ – nước bằng nhiệt độ trong phòng – nhưng lại được coi là rất khác biệt, phụ thuộc vào bản chất của sự việc diễn ra trước đó.

Hãy đảm bảo vũ khí gây ảnh hưởng nhỏ bé thú vị được tạo nên từ nguyên lý tương phản này không dễ khai thác. Lợi thế to lớn của nguyên lý này không chỉ là phát huy tác dụng mà còn hầu như không thể bị phát hiện. Những người áp dụng nguyên lý này có thể lợi dụng chút ảnh hưởng của nó nhưng không cần hiện diện mà vẫn tạo được tình huống có lợi cho mình. Câu chuyện về những người bán lẻ quần áo là một ví dụ tuyệt vời cho điều này. Giả sử, một người đàn ông bước vào một cửa hiệu thời trang dành cho nam và nói rằng muốn mua một bộ com-lê (gồm quần, áo gi-lê và áo veston) và một cái áo len. Nếu bạn là người bán hàng, bạn sẽ giới thiệu cái gì đầu tiên để ông ta phải chi nhiều tiền nhất? Chủ cửa hiệu quần áo chỉ thị cho nhân viên bán hàng phải giới thiệu những mặt hàng có giá cao trước. Lối suy nghĩ thông thường rất có thể dẫn đến điều ngược lại: nếu người đàn ông này vừa tốn rất nhiều tiền để mua một bộ com-lê, ông ta sẽ lưỡng lự khi phải bỏ thêm tiền để mua chiếc áo len. Nhưng người bán hàng hiểu rõ hơn. Họ cư xử phù hợp với điều mà nguyên lý tương

phản sẽ đưa ra: bán bộ com-lê trước, vì đến lúc ngắm những chiếc áo len, dù đắt đến đâu cũng không bằng giá bộ com-lê. Người đàn ông đó có thể do dự khi nghĩ tới việc phải chi 95 đô la cho một chiếc áo len, nhưng nếu trước đó ông ta mới mua một bộ com-lê giá 495 đô-la thì việc chi thêm 95 đô-la cho một chiếc áo len cũng không có gì quá đáng. Nguyên lý này cũng được áp dụng cho những người đàn ông đang tìm kiếm phụ kiện (sơ-mi, giày, thắt lưng) đi cùng với bộ com-lê mới của mình. Trái ngược với quan điểm thông thường, các dẫn chứng ủng hộ cho những dự đoán mang nguyên lý tương phản. Theo các nhà phân tích thúc đẩy doanh số bán hàng Whitney, Hubin và Murphy: "Điều thú vị là ngay cả khi một người đàn ông bước vào cửa hàng quần áo với mục đích rõ ràng là mua một bộ com-lê, ông ta sẽ luôn trả nhiều hơn cho các phụ kiện nếu ông ta mua chúng sau bộ com-lê".

Người bán hàng sẽ thu được nhiều lợi nhuận hơn khi bán những mặt hàng đắt trước, bởi nếu không làm vậy, họ không chỉ làm mất tác dụng của nguyên lý tương phản mà nó còn chống lại họ. Đưa ra một sản phẩm rẻ trước, sau đó là một sản phẩm đắt tiền sẽ làm cho sản phẩm đắt tiền có vẻ đắt hơn – một hậu quả không hề mong muốn đối với những người bán hàng. Như vậy, cũng giống như có thể có cảm giác nước trong cùng một thùng trở nên nóng hoặc lạnh hơn tùy theo nhiệt độ của nước được tiếp xúc trước đó, ta có thể tạo cảm giác giá của một mặt hàng cao hơn hoặc thấp hơn tùy theo giá của mặt hàng đưa ra trước đó.

Không chỉ những người bán quần áo mới biết sử dụng thông minh sự tương phản trong nhận thức. Tôi tình cờ biết được một kỹ thuật vận dụng nguyên lý tương phản khi đang bí mật điều tra thủ thuật điều khiển người khác của các công ty bất động sản. Để "học được bí quyết", tôi đã đi cùng nhân viên bán hàng của công ty vào một ngày cuối tuần để giới thiệu nhà cho một khách



hàng tiềm năng. Nhân viên bán hàng – chúng ta có thể gọi là Phil – mách cho tôi vài mẹo để giúp tôi qua giai đoạn vay tiền ngân hàng. Tôi nhanh chóng chú ý một điểm, mỗi khi Phil bắt đầu giới thiệu sản phẩm tới một nhóm khách hàng tiềm năng, anh luôn bắt đầu bằng hai ngôi nhà đổ nát nhất. Tôi hỏi về điều đó và anh cười to. Anh gọi chúng là mặt hàng "khởi động". Công ty sẽ duy trì một hoặc hai ngôi nhà trong tình trạng đổ nát trong danh sách giới thiệu cho khách hàng với giá cao. Những ngôi nhà này không phải để bán mà chỉ để trưng cho khách hàng xem, với mục đích làm cho các tài sản (nhà, đất) thật sự trong bản danh sách của công ty có lợi hơn khi được đem ra so sánh. Không phải tất cả các nhân viên bán hàng đều lợi dụng ngôi nhà "khởi động" này, nhưng Phil luôn làm vậy. Anh thích xem những khách hàng của mình "sáng mắt lên" khi thấy ngôi nhà mà anh thật sự muốn bán cho họ sau khi đã thấy những ngôi nhà xiêu vẹo kia. "Ngôi nhà tôi định bán cho họ bây giờ nổi bật hơn hẳn sau khi họ nhìn thấy hai ngôi nhà ổ chuột đó".

Những người bán ô tô sử dụng nguyên lý tương phản bằng cách sau khi thương lượng xong giá của chiếc ô tô mới thì mới gợi ý khách hàng mua các vật dụng phụ. Theo sau một cuộc mua bán trị giá 50 nghìn đô-la: một vật dụng nhỏ từ một đến vài trăm đô-la như một chiếc đài FM chỉ là rất nhỏ nếu đem so sánh. Tương tự với những phụ kiện như cửa kính màu, gương hai chiều, lốp xe dự phòng, những đồ trang trí đặc biệt mà người bán hàng gợi ý sau đó. Thủ thuật này nhằm mang lại nguồn bổ sung độc lập với mặt hàng chính để mỗi vật có giá nhỏ hơn đó chỉ là lật vật nếu đem so sánh với vật có giá lớn hơn đã quyết định mua lúc trước. Một người mua xe giàu kinh nghiệm công nhận, tổng số tiền cuối cùng rất cao bởi những vật tưởng như lật vật đó. Trong khi khách hàng đứng đó, tay ký hợp đồng và tự hỏi điều gì đã xảy ra và không tìm ra ai để đổ lỗi ngoài bản thân, người bán hàng đứng đó tủm tỉm cười, nụ cười của một võ sĩ Judo.

## **CÂU CHUYỆN BẠN ĐỌC**

### **Từ phụ huynh của một nữ sinh đại học**

Ba mẹ xa nhớ!

Kể từ ngày tới trường, con khá xao nhãng viết thư cho ba mẹ và con xin lỗi vì đã không viết thư sớm hơn. Con sẽ kể cho ba mẹ tình hình của con. Nhưng trước khi đọc tiếp, ba mẹ hãy ngồi xuống thật thoải mái.

Vâng, hiện tại mọi thứ với con đều ổn cả. Vết thương chấn thương sọ não do con nhảy qua cửa sổ ký túc khi phòng con bị cháy đã sắp khỏi rồi. Con phải ở trong bệnh viện hai tuần, đến nay thì gần như đã trở lại bình thường và chỉ bị đau đầu mỗi ngày một lần nữa thôi. May mắn là khi vụ cháy xảy ra và con nhảy ra ngoài cửa sổ, có một nhân viên trạm xăng đứng gần đó và anh kịp thời gọi cho đội chữa cháy và cấp cứu. Anh ấy cũng đến thăm con trong bệnh viện. Và bởi vì ký túc đã cháy trụi, con chẳng có chỗ nào để ở, anh ấy thật tốt bụng khi đề nghị con đến ở cùng trong căn hộ của mình. Nó là một căn phòng tầng trệt nhỏ nhưng rất dễ thương. Anh ấy là một người tử tế, chúng con đã yêu nhau và đang định làm đám cưới. Chúng con vẫn chưa định ngày cưới nhưng đám cưới sẽ diễn ra trước khi bụng con tròn quá rõ.

Vâng, ba mẹ ạ! Con đang mang thai. Con biết ba mẹ trông mong thế nào để được trở thành ông bà ngoại và ba mẹ cũng sẽ thương yêu, chăm sóc và hy sinh cho con của con như với con. Lý do mà chúng con còn trì hoãn đám cưới là anh ấy mắc bệnh truyền nhiễm, và điều này khiến chúng con không được thông qua xét nghiệm máu trước hôn nhân, con cũng bất cần bị lây bệnh của anh ấy.

Bây giờ là lúc con thông báo tình hình mới nhất của con cho ba mẹ. Con muốn nói là, không có vụ cháy nào cả, con cũng không bị chấn thương sọ não, con không phải nằm viện, con cũng không dính hôn, không nhiễm bệnh mà cũng chẳng có anh chàng nào. Nhưng con bị một điểm "D" môn Lịch sử, một điểm "F" môn hóa và con mong ba mẹ xem xét chuyện này đúng mức.

Con yêu của ba mẹ,

**Sharon**

***Sharon có thể trượt môn hóa học nhưng chắc chắn sẽ được điểm "A" môn tâm lý.***

## CHƯƠNG 2. NGUYÊN TẮC ĐÁP TRẢ

(Người già Cho và Nhận... Và Nhận)

*Hãy trả mọi khoản nợ như thể Chúa là chủ nợ*

- RALPH WALDO EMERSON

Cách đây một vài năm, một giáo sư đại học làm một thí nghiệm nhỏ. Ông gửi thiệp mừng Giáng sinh cho một nhóm người hoàn toàn xa lạ. Mặc dù đã dự kiến trước một số phản ứng, ông không khỏi ngạc nhiên khi nhận được thư trả lời – những tấm bưu thiếp mừng ngày lễ gửi tới tập đến ông từ những người chưa từng gặp hay biết về ông. Phần lớn họ không bao giờ cần biết đến vị giáo sư vô danh này. Họ nhận được một tấm thiệp mừng ngày lễ và, bấm vào, kêu ro ro, họ tự động gửi một tấm thiệp đáp trả. Mặc dù chỉ được thực hiện trên một phạm vi nhỏ nhưng nghiên cứu này cho thấy, hành vi của một trong những vũ khí gây ảnh hưởng uy lực nhất quanh ta – nguyên tắc đáp trả. Nguyên tắc này nói rằng, chúng ta phải cố gắng đáp trả tương đương với những gì người khác cho mình. Nếu một người phụ nữ giúp ta một điều gì đó, ta cũng phải giúp lại cô ấy; nếu một người đàn ông tặng ta một món quà sinh nhật, ta cũng phải nhớ và tặng một món quà vào ngày sinh nhật của anh ấy; nếu một đôi vợ chồng mời ta đến dự một bữa tiệc, ta phải nhớ mời họ tới dự bữa tiệc của mình. Vì vậy, do thói quen của nguyên tắc đáp trả, chúng ta bị bắt buộc phải đáp lại bằng những đặc ân, những món quà, những lời mời hay những điều tương tự như vậy trong tương lai. Bởi vậy, khi nợ một công ty, người ta thường được nhận một tờ biên lai với cụm từ "biết ơn nhiều" được hiểu đồng nghĩa với "cảm ơn".

Một khía cạnh ẩn tượng của nguyên tắc đáp trả và lòng biết ơn là nó lan rộng trong văn hóa loài người. Nó phổ biến đến mức sau một nghiên cứu sâu

rộng, các nhà xã hội học như Alvin Gouldner có thể không định không một xã hội loài người nào không tán thành nguyên tắc này. Và trong mỗi xã hội đó, nguyên tắc này lại phát triển rộng khắp, thấm sâu vào các hình thức trao đổi khác nhau. Có thể nói, cơ chế nợ nần mang ơn đã phát triển từ nguyên tắc đáp trả là đặc trưng duy nhất chỉ có ở xã hội loài người. Nhà khảo cổ học nổi tiếng Richard Leakey cho rằng, bản chất của cái khiến con người gần với hệ thống đáp trả này là: "Chúng ta là con người vì tổ tiên của chúng ta học cách chia sẻ thức ăn và kỹ năng trong một hệ thống mang ơn cao quý". Các nhà văn hóa, nhân chủng học Lionel Tiger và Robin Fox cũng coi "hệ thống mang ơn" này là một cơ chế thích nghi duy nhất đặc trưng cho loài người. Nhờ đó, con người mới thực hiện được phân công lao động, trao đổi các mặt hàng nhiều chủng loại, các dịch vụ khác nhau và tạo ra một tập hợp phụ thuộc lẫn nhau giúp kết nối các cá nhân thành một tập thể hoạt động hiệu quả.

Theo Tiger và Fox, chính định hướng tương lai phù hợp với cảm giác biết ơn đóng vai trò then chốt trong khả năng tạo ra tiến bộ xã hội. Cảm giác chia sẻ hiểu thấu rộng khắp của lòng biết ơn trong tương lai làm nên điểm khác biệt to lớn trong sự tiến hóa của xã hội loài người, bởi nó có nghĩa là một người có thể cho người khác cái gì đó (như thực phẩm, năng lượng, sự quan tâm) với niềm tin là chúng không bị mất đi. Lần đầu tiên trong lịch sử tiến hóa của loài người, một người có thể cho đi bất cứ nguồn tài nguyên nào mà không thật sự cho đi. Kết quả là sự hạ thấp những hạn chế tự nhiên trước những trao đổi vốn phải được bắt đầu bằng nguồn tài nguyên cá nhân của một người cung cấp cho người khác. Khi hệ thống tinh vi và kết hợp lẫn nhau của sự trợ giúp, tặng quà, bảo vệ và thương mại hình thành, nó mang lại nguồn lợi khổng lồ cho những xã hội sở hữu nó. Với những kết quả thích ứng rõ ràng mà hệ thống đáp trả mang

lại cho nền văn hóa, không ngạc nhiên khi ta thấy nguyên tắc này đã ăn sâu vào quá trình xã hội hóa mà con người đã trải qua.

Minh họa rõ ràng cho tính phổ biến và mạnh mẽ mà số đáp trả có thể vươn tới trong tương lai là một câu chuyện khá phức tạp về 5 nghìn đô-la tiền cứu trợ được trao đổi vào năm 1985 giữa Mexico và những người dân nghèo Ethiopia. Năm 1985, Ethiopia là đất nước nghèo đói và khó khăn nhất thế giới. Nền kinh tế luôn trong tình trạng trì trệ. Hạn hán và nội chiến đã tàn phá nguồn cung cấp lương thực. Hàng nghìn người dân chết dần chết mòn vì thiếu ăn và bệnh tật. Trong tình trạng đó, tôi hẳn đã không ngạc nhiên nếu Mexico đã gửi 5 nghìn đô-la tiền cứu trợ cho đất nước nghèo túng cùng quẩn này. Nhưng tôi đã ngỡ ngàng khi đọc được một mẫu tin trên báo khẳng định số tiền cứu trợ này đã đi theo hướng ngược lại. Các cán bộ địa phương của tổ chức Chữ thập đỏ Ethiopia đã quyết định gửi số tiền này để trợ giúp những nạn nhân và động đất cùng năm đó tại thành phố Mexico.

Thật may lần này tôi đã có cơ hội tìm được lý do đầy đủ cho câu chuyện. Có một nhà báo cũng ngỡ ngàng như tôi trong chuyện này đã đi tìm một lời giải thích. Câu trả lời mà anh nhận được lại là một minh chứng hùng hồn cho nguyên tắc đáp trả: Mặc dù Ethiopia đang rất cần được hỗ trợ nhưng số tiền đó vẫn được gửi cho Mexico vì Mexico đã trợ giúp Ethiopia năm 1935 khi đất nước này bị Italy xâm lược. Khi biết được câu trả lời, tôi vẫn xúc động dù không còn thấy khó hiểu nữa. Nhu cầu đáp trả đã vượt lên sự khác biệt văn hóa, khoảng cách, cái đói và tính tư lợi trước mắt. Rất đơn giản, nửa thế kỷ sau, chống lại mọi tác động đối nghịch, lòng biết ơn vẫn thăng hoa.

Xã hội loài người đã thực hiện chính xác việc khi tạo ra một lợi thế cạnh tranh đáng kể từ nguyên tắc đáp trả và đảm bảo cho các thành viên được rèn

luyện để tin tưởng và làm nó. Mọi người đều được dạy sống sao cho xứng đáng với nguyên tắc đó và hiểu xã hội sẽ trừng phạt và nhạo báng những kẻ vi phạm nó như thế nào. Những cái tên mà xã hội gán cho họ đây ác nghiệt – kẻ ăn mày, vô ơn bạc nghĩa, kẻ chạy làng. Bởi vì người nhận mà không cố gắng đáp trả sẽ bị ghét bỏ, nên chúng ta thường làm đủ mọi cách để không bị coi là nằm trong số đó. Chính những nỗ lực của chúng ta, trong quá trình đáp trả, vô hình chung đã tạo cơ hội cho những cá nhân đứng ngoài lợi dụng kiếm lời.

Để hiểu những người nhận ra sức mạnh gây ảnh hưởng của nguyên tắc đáp trả đã khai thác nó như thế nào, chúng ta hãy cũng xem xét kỹ một thí nghiệm do giáo sư Dennis Regan, thuộc trường Đại học Cornell thực hiện. Thí nghiệm "phê bình nghệ thuật" này như sau: đối tượng tham gia vào nghiên cứu sẽ cùng với một đối tượng thứ hai đánh giá chất lượng một vài bức tranh. Đối tượng thứ hai, Joe, cũng là một đối tượng nghiên cứu như đối tượng thứ nhất nhưng thực chất là phụ tá của giáo sư Regan. Với mục đích trên, thí nghiệm này diễn ra trong hai điều kiện khác biệt. Trong một số trường hợp, Joe sẽ thực hiện một vài đặc ân nhỏ, tự nguyện cho đối tượng thật. Trong thời gian nghỉ giải lao, anh rời khỏi phòng một vài phút và quay trở lại với hai chai Coca-cola, một cho đối tượng, một cho mình và nói: "Tôi hỏi ông ấy (người thực hiện thí nghiệm) là tôi có thể lấy cho mình một chút coca được không, ông ấy đồng ý, vì vậy tôi mua một chai cho anh". Trong trường hợp khác, Joe không làm gì cho đối tượng, anh chỉ đơn giản quay lại sau hai phút nghỉ ngơi.

Sau đó, khi tất cả các bức tranh đã được đánh giá và người thực hiện thí nghiệm vừa ra khỏi phòng, Joe đề nghị đối tượng đó giúp đỡ mình. Joe cho biết mình đang bán vé xổ số cho một chiếc ô tô mới và nếu bán được hết vé, anh sẽ được một phần thưởng so đô-la. Joe đề nghị đối tượng mua cho mình một vài tấm vé số với giá 25 xu một tờ. "Bao nhiêu cũng được, nhưng càng nhiều càng

tốt". Kết quả chính của nghiên cứu này là số vé mà các đối tượng mua của Joe trong hai trường hợp. Không có gì lạ, Joe bán được vé hơn cho những người nhận được một chút ớn huệ từ anh trước đó. Rõ ràng là, với cảm giác nợ anh một điều gì đó, các đối tượng này đã mua cho Joe số vé gấp đôi những người không được Joe cho gì trước đó. Nghiên cứu của Regan chỉ là một minh chứng đơn giản cho hoạt động của nguyên tắc đáp trả mà nó còn minh họa cho một vài đặc tính quan trọng của nguyên tắc này, và khi suy xét kỹ hơn, ta có thể hiểu được cách sử dụng như thế nào cho có lợi.

## **NGUYÊN TẮC NÀY ĐANG CHẾ NGỰ**

Một lý do khiến nguyên tắc đáp trả có thể được sử dụng như một phương tiện để giành được sự đồng thuận của người khác chính là quyền năng của nó. Nguyên tắc này chiếm giữ một sức mạnh đáng sợ, thường mang lại câu trả lời "đồng ý" cho một lời đề nghị thường chắc chắn sẽ bị từ chối, trừ phi đối phương đang mang cảm giác nợ nần. Có thể coi kết quả thứ hai trong nghiên cứu của Regan là dẫn chứng về cách mà sức mạnh của nguyên tắc này có thể áp đảo tầm ảnh hưởng của các yếu tố khác trong việc quyết định một lời đề nghị có được chấp thuận hay không. Bên cạnh hứng thú về ảnh hưởng của nguyên tắc đáp trả đối với sự đồng thuận, Regan cũng quan tâm đến cách mà mỗi thiện cảm có thể gây ảnh hưởng lên khuynh hướng chấp thuận của người khác. Để đánh giá thiện cảm mà Joe tạo được ảnh hưởng đến quyết định của các đối tượng khi mua vé số cho anh, Regan nhờ họ điền vào một bảng đánh giá để xem mức độ cảm tình của họ dành cho Joe. Sau đó, ông so sánh mức độ đó với số lượng vé mà họ mua cho Joe. Ông nhận thấy khuynh hướng chính là các đối tượng mua càng nhiều vé cho Joe thì càng thích Joe. Điều này cũng chưa phải là một kết quả gây ngạc nhiên. Hầu hết chúng ta đều đoán được rằng mọi người luôn sẵn sàng giúp một người mà mình thích.



Tuy nhiên, điểm thú vị trong thí nghiệm của Regan là mối quan hệ giữa thiện cảm và sự đồng thuận đã hoàn toàn bị loại bỏ trong trường hợp các đối tượng nhận được coca từ Joe. Với những người nợ Joe một đặc ân, điều đó không quyết định họ thích Joe hay không, họ chỉ thấy một cảm giác biết ơn mà mình phải đáp trả, và họ đã làm vậy. Những đối tượng cũng trong trường hợp đó nhưng không thích Joe đã mua số lượng vé bằng số lượng của những người thích. Nguyên tắc đáp trả mạnh đến mức nhấn chìm sức ảnh hưởng của một yếu tố – thiện cảm với người đề nghị – thường ảnh hưởng đến quyết định đồng thuận.

Bạn hãy nghĩ tới những hàm ý này. Những người chúng ta không thích – những người phụ trách bán hàng vô vị, nhạt nhẽo, những người cáu bẳn, những đại diện của các tổ chức xa lạ nhưng lại rất có thể khiến chúng ta làm theo những gì họ muốn chỉ bằng cách cho ta một đặc ân trước khi đề nghị một điều gì đó. Đây là một ví dụ mà nhiều người đã từng gặp. Câu chuyện về tổ chức Hare Krishna, một giáo phái tín ngưỡng phương Đông – có nguồn gốc ở thành phố Calcutta, Ấn Độ. Nhưng câu chuyện kỳ diệu thời hiện đại lại diễn ra vào những năm 1970, khi tổ chức này đạt được sự gia tăng đáng kinh ngạc không chỉ số lượng môn đồ cả tài sản. Sự tăng trưởng tài chính của tổ chức này là nhờ gây quỹ từ rất nhiều hoạt động, trong đó hoạt động chính và nổi bật nhất là xin từ thiện từ những người qua đường nơi công cộng. Mới xuất hiện ở đất nước này, tổ chức thường kêu gọi sự đóng góp bằng cách xuất hiện theo cách gây dễ nhớ với những người xung quanh. Giáo phái Krishna – đầu cạo trọc, áo choàng che kín, chân bọc kín, mang theo chuỗi hạt và chuông – đi khắp các ngã đường thành phố, hát và tụng kinh khi xin tiền.

Là một kỹ thuật thu hút sự chú ý của đám đông khá hiệu quả, nhưng đây lại không phải là một cách thức gây quỹ thành công. Những người Mỹ thường

coi họ là những người kỳ quái và miễn cưỡng cho họ tiền. Tổ chức này nhanh chóng nhận thấy đây là vấn đề quan hệ công chúng rất đáng quan tâm. Những người được hỏi xin quyền góp không thích cách ăn mặc, hành động của các thành viên trong nhóm. Nếu đây là một tổ chức thương mại bình thường thì giải pháp cho vấn đề rất đơn giản – chỉ cần thay đổi những gì mà công chúng không thích. Nhưng Krishna là một tổ chức tôn giáo và cách ăn mặc, hành động của họ phải gắn chặt với các yếu tố tín ngưỡng. Bởi vì trong bất kỳ giáo phái nào, đặc trưng của tín ngưỡng thường không thể thay thế vì các lý do trần tục, vậy là những người lãnh đạo nhóm Krishna đang gặp phải một vấn đề nan giải thật sự. Một mặt, niềm tin, cách ăn mặc, kiểu tóc phải mang tính tín ngưỡng. Mặt khác là sự đe dọa nguồn tài chính và mối thiện cảm mà cộng đồng người Mỹ dành cho họ. Họ phải làm gì?

Giải pháp mà Krishna đưa ra rất thông minh. Họ chuyển sang một thủ thuật gây quỹ mà việc tạo thiện cảm với người quyền góp ở đối tượng không còn cần thiết. Họ sử dụng một phương pháp đề nghị quyền góp gắn với nguyên tắc đáp trả mà, như đã được minh chứng trong nghiên cứu của Regan, đủ mạnh để vượt qua yếu tố thiện cảm với người quyền tiền. Chiến lược mới này vẫn bao gồm lời đề nghị quyền góp ở những nơi công cộng có nhiều người đi bộ (sân bay là một địa điểm lý tưởng) nhưng giờ đây, đối tượng nhắm tới được tặng trước một "món quà" – một cuốn sách Bhagavad Gita hay tạp chí Back to Godhead (Quay về với Chúa) của giáo phái hoặc một bông hoa. Những vị khách qua đường cả tin thường đột nhiên thấy một bông hoa được ấn vào tay mình hay cài vào áo choàng của mình mà không có cách nào để trả lại ngay cả khi quả quyết là không muốn. "Không, đó chỉ là món quà của chúng tôi dành cho bạn" – người quyền tiền nói và không chịu nhận lại. Chỉ sau khi thành viên Krishna chắc chắn sức mạnh của nguyên tắc đáp trả có khả năng sinh lợi trong tình huống này, họ

mới đề nghị đối tượng quyền tiền cho tổ chức. Chiến lược tặng—trước—khi—xin đã thành công rực rỡ trong tổ chức Hare Krishna, mang lại một nguồn tài chính khổng lồ và được hưởng quyền sở hữu đền, nhà cửa, tài sản, cơ sở kinh doanh trong 321 trung tâm khắp Mỹ và nước ngoài.

Tuy nhiên, nguyên tắc đáp trả có lẽ đã không còn mang lại nhiều lợi ích cho nhóm Krishna, không phải vì bản thân nguyên tắc này đã giảm hiệu lực với xã hội, mà vì chúng ta đã tìm ra cách ngăn những thành viên Krishna áp dụng nó với mình. Sau khi đã từng là nạn nhân của họ, khách du lịch sẽ cảnh giác hơn với những thành viên của nhóm áo choàng Krishna tại các sân bay, nhà ga xe lửa, họ chọn lối đi để tránh gặp và chuẩn bị tư thế sẵn sàng né những "món quà". Mặc dù nhóm Krishna đã cố gắng đối phó với sự cảnh giác này bằng cách yêu cầu các thành viên ăn mặc bình thường để không bị nhận ra ngay (một số đeo túi hay mang va li, hình 2-1), hay thậm chí cải trang để trông không giống như đang làm việc cho nhóm Krishna. Bây giờ có rất nhiều người đã biết phản ứng lại chứ không chỉ chấp nhận món quà biểu tự tiện đó ở những nơi công cộng. Hơn nữa, những người quản lý sân bay đã áp dụng một số biện pháp nhằm cảnh báo trước cho chúng ta đặc điểm nhận dạng và mục đích của nhóm Krishna. Đến nay, nhiều sân bay đã áp dụng các biện pháp chung nhằm ngăn chặn hoạt động của nhóm Krishna tại những khu vực nhất định trong sân bay và thông báo qua các tín hiệu và hệ thống thông tin công cộng cho biết nhóm Krishna đang có mặt ở đó. Đó là bằng chứng cho giá trị xã hội của nguyên tắc đáp trả mà chúng ta chống lại bằng cách tránh né hơn là bị khuất phục trước sức mạnh của những món quà. Nguyên tắc đáp trả, mà quyền năng của nó đã được sử dụng trong thủ thuật của họ, quá mạnh và có lợi ích xã hội quá lớn khiến chúng ta không còn muốn phá vỡ nó.

Chính trị cũng là mảnh đất cho nguyên tắc đáp trả thể hiện quyền năng. Các thủ thuật đáp trả xuất hiện ở mọi cấp độ:

- Ở cấp độ cao nhất, các quan chức đả cử tham gia "tâng bốc" nhau và sự trao đổi ơn nghĩa này làm cho chính trị trở thành nơi của những người cùng phe xa lạ. Những lá phiếu không phù hợp cho các dự thảo luật hay chiến lược hành động của một đại biểu nghị viện được coi là sự đáp trả ân nghĩa với người đề xuất dự luật đó. Các nhà phân tích chính trị đã rất ngạc nhiên khi Tổng thống Lyndon Johnson có thể thông qua Quốc hội rất nhiều chương trình của mình trong thời gian đầu cầm quyền. Ngay cả những thành viên Quốc hội, vốn phản đối mạnh mẽ các dự thảo mà Lyndon đưa ra, cũng bỏ phiếu tán thành. Khi xem xét kỹ lưỡng điều này, các nhà khoa học chính trị đã tìm ra nguyên nhân, đó không phải là nhờ những hiểu biết chính trị mà nhờ những đặc ân mà ông đã thực hiện với các nhà lập pháp trong suốt thời gian tại chức ở Hạ viện và Thượng viện. Khi trở thành Tổng thống, ông có thể tạo ra một số lượng lớn pháp chế trong một thời gian ngắn bằng cách kêu gọi đáp lại những đặc ân này. Điều thú vị là quy trình này cũng được dùng để lý giải cho các trở ngại mà Tổng thống Jimmy Carter gặp phải khi thông qua Quốc hội các chương trình của mình trong thời gian đầu đương nhiệm, mặc dù ông cũng có đa số các thành viên đảng Dân chủ ở Thượng viện và Hạ viện. Carter chạy đua vào nhiệm kỳ Tổng thống từ bên ngoài tổ chức Capitol Hill. Ông thực hiện chiến dịch vận động dựa trên vẻ ngoài rất-không-liên-quan-đến-Washington của mình và nói rằng mình không mang ơn hay nợ nần ai ở đây. Và rồi rất nhiều khó khăn trong vấn đề lập pháp của ông cũng xuất phát từ chỗ không ai nợ nần hay mang ơn ông.

- Ở cấp độ khác, chúng ta có thể thấy sức mạnh đã được thừa nhận của nguyên tắc đáp trả trong việc các cá nhân và tập thể mong muốn đưa quà tặng, đặc ân cho các quan chức hành pháp và tư pháp, trong một loạt các chế tài đối với quà tặng và đặc ân. Ngay cả với những đóng góp chính trị hợp pháp, việc "tích trữ" ơn nghĩa cũng là nền tảng để người ta ủng hộ cho một ứng cử viên yêu thích. Danh sách các công ty và tổ chức đóng góp cho chiến dịch vận động của cả hai ứng cử viên trong cuộc bầu cử tổng thống Mỹ là bằng chứng của những loại động cơ này. Những người còn hoài nghi, còn đòi hỏi một bằng chứng trực tiếp về những điều đáp trả được những người ủng hộ chính trị mong chờ, có thể nhìn vào lời thú nhận của Charles H. Keating, Jr., người đã bị buộc tội lừa đảo các khoản tiết kiệm và cho vay của quốc gia. Trả lời cho câu hỏi liệu có mối liên hệ giữa 1,3 triệu đôla ông đóng góp cho chiến dịch vận động tranh cử của 5 Thượng nghị sĩ và những hành động tiếp theo của họ đại diện cho ông chống lại người điều hành liên bang, ông quả quyết: "Tôi muốn quả quyết mạnh mẽ là: tất nhiên, tôi hy vọng như vậy".
- Ở cấp độ địa phương, các tổ chức chính trị địa phương biết rằng phương pháp chính để giữ chức là mang lại một chút đặc ân cho cử tri. "Những tay sai địa phương" của rất nhiều thành phố vẫn hoạt động rất hiệu quả theo cách này. Nhưng không chỉ có dân thường đánh đổi sự ủng hộ chính trị lấy những đặc ân cá nhân nhỏ. Trong cuộc vận động tranh cử chọn ứng cử viên Tổng thống năm 1992, khi được hỏi tại sao lại cho ứng cử viên triển vọng Đảng Dân chủ Jerry Brown mượn tên tuổi và sự ủng hộ của mình, nữ diễn viên Sally Keller đã trả lời: "Cách đây

20 năm, tôi đã đề nghị 10 người bạn giúp mình và anh ấy là người duy nhất có mặt".

Tất nhiên, sức mạnh của nguyên tắc đáp trả cũng tồn tại trong lĩnh vực kinh doanh. Ta hãy cùng xem xét hai ví dụ quen thuộc trích từ "hàng mẫu miễn phí". Là một thủ thuật marketing, hàng mẫu miễn phí có một lịch sử lâu đời và ấn tượng. Trong nhiều trường hợp, một lượng nhỏ sản phẩm được phát cho các khách hàng tiềm năng để xem họ có thích sản phẩm đó hay không. Và tất nhiên, đó là đề nghị hợp pháp của các nhà sản xuất – họ mong muốn giới thiệu với công chúng chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên, giá trị của sản phẩm mẫu còn nằm ở chỗ chúng là quà tặng và chịu ảnh hưởng của nguyên tắc đáp trả. Theo phong cách Judo đích thực, những người tặng hàng mẫu có thể giảm bớt sức mạnh của tính nợ nần ơn nghĩa vốn có trong mỗi món quà để nó có vẻ như chỉ có một mục đích duy nhất là giới thiệu sản phẩm. Địa điểm phù hợp để tặng hàng mẫu là các siêu thị.

Một phiên bản khác của thủ thuật hàng mẫu miễn phí cũng thường được tập đoàn Amway sử dụng. Amway là một tập đoàn sản xuất và phân phối hàng gia dụng và đồ chăm sóc cá nhân với mạng lưới phân phối đến tận nhà rộng khắp nước Mỹ. Từ một công ty kinh doanh nhỏ và bằng việc sử dụng mô hình hàng mẫu miễn phí trong một kế sách gọi là BUG, ngày nay Amway đã trở thành một doanh nghiệp phát triển với doanh số bán hàng mỗi năm 1,5 tỷ đô-la. BUG bao gồm một bộ sưu tập các sản phẩm của Amway – các chai dầu đánh bóng đồ đạc, thuốc tẩy dầu gội đầu, chai xịt khử mùi, diệt côn trùng hay nước lau cửa sổ – được đưa tới tận gia đình khách hàng trong một chiếc khay được thiết kế đặc biệt hay trong một túi nhựa. Sau đó, bộ phận hướng dẫn công việc của Amway hướng dẫn cho nhân viên bán hàng đưa các BUG cho khách hàng "trong 24, 48 hoặc 72 giờ, miễn phí. Chỉ cần nói là bạn muốn họ thử dùng những sản phẩm

này... Đó là một lời đề nghị không ai có thể từ chối". Cuối giai đoạn thử nghiệm, đại diện của Amway quay trở lại và lấy các đơn đặt hàng những sản phẩm mà khách hàng muốn mua. Vì chỉ có một số ít khách hàng dùng hết các sản phẩm trong một thời gian ngắn nên sau đó, nhân viên bán hàng có thể lấy những sản phẩm còn lại trong BUG để đưa cho những khách hàng tiềm năng tiếp theo trong cùng dãy phố hay bên kia con đường và bắt đầu lại quá trình này. Rất nhiều đại diện của Amway đã quay vòng BUG nhiều lần trong địa bàn của họ.

Tất nhiên, cho đến lúc này, chúng ta hiểu rằng những khách hàng chấp nhận và sử dụng các sản phẩm BUG đã rơi vào một cái bẫy và chịu ảnh hưởng của nguyên tắc đáp trả. Rất nhiều khách hàng tự nhận thấy một cảm giác biết ơn và cần phải đặt mua các sản phẩm mà mình đã thử. Và tất nhiên đến nay, tập đoàn Amway biết rõ đó là một điều rất đáng chú ý. Ngay cả trong một công ty có tốc độ phát triển kỷ lục như Amway, kế sách này đã tạo ra một bước chuyển biến lớn. Các báo cáo của công ty phân phối các bang cho công ty mẹ phản ánh:

Không thể tin nổi! Đó là một điều kỳ diệu mà chúng tôi chưa từng chứng kiến. Các sản phẩm được bán với tốc độ không thể tưởng tượng được và chúng tôi chỉ mới bắt đầu... Các nhà phân phối (địa phương) đã áp dụng BUG và doanh số bán hàng của tăng đến kinh ngạc (từ nhà phân phối tại Illinois). Đây là ý tưởng bán lẻ tuyệt vời nhất mà chúng tôi từng có!... Tính trung bình, khách hàng đã mua khoảng một nửa BUG mỗi khi nó được nhắc lên... Tóm lại, thật kỳ diệu! Chúng tôi chưa từng thấy một phản ứng nào như thế trong công ty (từ nhà phân phối tại Massachusetts).

Các nhà phân phối của công ty choáng ngợp – vui mừng, nhưng choáng ngợp – bởi sức mạnh đáng kinh ngạc của BUG. Và tất nhiên, đến đây thì chúng ta không còn ngạc nhiên như thế.

Nguyên tắc đáp trả đã chi phối rất nhiều tình huống của bản chất cá nhân thuần khiết, nơi sự trao đổi tiền bạc và thương mại không phải là vấn đề. Ví dụ yêu thích nhất của tôi về sức mạnh không lồ sẵn có của vũ khí gây ảnh hưởng đáp trả là một tình huống như sau. Nhà khoa học châu Âu Eibl-Eibesfeldt kể lại câu chuyện về công việc của một người lính Đức trong Chiến tranh thế giới thứ nhất là bắt và thẩm vấn binh lính địch. Với đặc điểm chiến tranh chiến hào tại thời điểm đó, một đội quân không thể vượt qua vùng trống giữa biên giới hai bên, mà chỉ một người mới có thể trườn qua và lặn vào chiến hào địch. Chuyên gia người Đức trong câu chuyện của chúng ta từng rất thành công với những nhiệm vụ như vậy. Trong nhiệm vụ lần này, một lần nữa, anh vượt qua khu vực giữa các mặt trận một cách điêu luyện và khiến người lính trong chiến hào đối phương bất ngờ. Anh lính này đang ăn và dĩ nhiên bị tước vũ khí dễ dàng. Sau đó, anh lính sợ hãi với chỉ một mẩu bánh mì trong tay đã làm một việc quan trọng nhất đời mình. Anh ta đưa cho kẻ địch mẩu bánh mì. Món quà này tác động mạnh đến nỗi người lính Đức không thể hoàn thành được nhiệm vụ của mình. Sau đó, anh thả người vừa cho mình ơn huệ, quay ngược lại vùng đất cấm với hai bàn tay trắng và phải chịu sự trừng phạt của cấp trên.

Một khía cạnh hấp dẫn tương tự về sức mạnh của nguyên tắc đáp trả cũng được minh chứng trong câu chuyện của một người phụ nữ, người đã cứu cuộc đời mình không phải bằng cách cho đi một món quà như anh lính trong câu chuyện trên mà bằng cách từ chối một món quà với lòng biết ơn sâu sắc. Người phụ nữ đó là Diane Louie, người dân vùng Jonestown, Guyana. Tháng 11 năm 1978, nhà lãnh đạo Jonestown là Jim Jones kêu gọi người dân thực hiện một cuộc tự tử tập thể, phần lớn họ tuân theo, uống và chết vì lượng chất độc lớn pha vào Kool-Aid. Tuy nhiên, Diane đã từ chối thực hiện lệnh của Jones và tìm cách trốn khỏi Jonestown, chạy vào rừng sâu. Diane có thể làm vậy là nhờ trước đó, cô đã



từ chối một đặc ân đặc biệt từ Jim khi đang nguy cấp. Cô đã khước từ món đồ ăn mà Jim mời cô khi cô ốm vì: "Tôi cho rằng khi ông ta ưu tiên tôi điều gì đó, ông ta sẽ nhờ vả tôi. Và tôi không muốn nợ nần gì".

## **NGUYÊN TẮC NÀY CHI PHỐI CẢ NHỮNG MÓN NỢ KHÔNG MONG ĐỢI**

Ở phần trên, chúng ta đã cho rằng sức mạnh của nguyên tắc đáp trả nằm ở chỗ nếu trước tiên ai đó, dù là người xa lạ, người ta không thích, không chào đón, cho ta một đặc ân thì họ vẫn có được cơ hội khiến ta đồng thuận theo yêu cầu của họ. Tuy nhiên, bên cạnh sức mạnh, còn một khía cạnh khác trong nguyên tắc này cho phép hiện tượng sau diễn ra. Một người có thể khơi cảm giác biết ơn khi mang đến cho ta một đặc ân không mong đợi. Hãy nhớ lại, nguyên tắc này chỉ là chúng ta nên đối xử với người khác như họ đã đối xử với ta, nó không yêu cầu chúng ta phải đòi hỏi những cái chúng ta đã nhận để cảm thấy biết ơn và đáp trả. Tổ chức Cựu chiến binh Mỹ kể lại, một lá thư kêu gọi hiến tặng đơn giản của tổ chức chỉ nhận được tỷ lệ trả lời 18%. Nhưng khi lá thư này được gửi kèm với một món quà tự nguyện (được dán lại, ghi tên địa chỉ cá nhân) thì tỷ lệ trả lời tăng lên gần gấp đôi, 35%. Kết quả này không phải để chứng minh chúng ta có thể không thấy một cảm giác biết ơn mạnh hơn để đáp trả một đặc ân ta vừa đề nghị, mà chỉ để chứng minh rằng, lời đề nghị đó không quan trọng trong việc tạo ra cảm giác biết ơn trong chúng ta.

Nếu dành thời gian xem xét mục đích xã hội của nguyên tắc đáp trả, chúng ta có thể biết được nguyên nhân. Nguyên tắc này được thiết lập nhằm thúc đẩy sự phát triển mối quan hệ đáp trả giữa các cá nhân, nhờ đó mà một người có thể khởi đầu một mối quan hệ mà không lo mất mát. Nếu nguyên tắc này nhằm phục vụ cho mục đích đó, thì đặc ân không mong đợi ban đầu phải có khả năng tạo ra một cảm giác biết ơn. Hãy nhớ lại, các mối quan hệ tương hỗ ban tặng

cho các nền văn hóa một lợi thế đặc biệt khiến nó trở thành môi trường nuôi dưỡng chúng; kết quả là tạo ra một áp lực mạnh mẽ để đảm bảo nguyên tắc này phải phục vụ cho mục đích của nó. Với một chút bần khoản, nhà khảo cổ học uy tín người Pháp Marcel Mauss, khi miêu tả ảnh hưởng xung quanh quá trình tặng quà trong văn hóa loài người, đã nói: "Lòng biết ơn khiến ta cho, lòng biết ơn khiến ta nhận và lòng biết ơn khiến ta đáp trả".

Mặc dù lòng biết ơn khi đáp trả cấu thành bản chất nguyên tắc đáp trả, nhưng chính lòng biết ơn khi nhận đã khiến nguyên tắc này dễ bị lợi dụng. Lòng biết ơn khi nhận khiến ta bị giảm khả năng lựa chọn đối tượng mình muốn mang ơn và trao quyền năng đó vào tay kẻ khác. Ta hãy cùng xem lại hai ví dụ trước để biết được quá trình này diễn ra như thế nào. Đầu tiên, hãy quay trở lại nghiên cứu của Regan mà từ đó chúng ta rút ra kết luận là, đặc ân khiến các đối tượng mua gấp đôi số vé cho Joe không phải là đặc ân họ yêu cầu. Joe đã tự nguyện đi ra khỏi phòng và quay trở lại với một chai coca cho mình và một chai cho đối tượng. Không đối tượng nào từ chối chai coca đó. Dễ hiểu tại sao đối tượng sẽ cảm thấy khó xử nếu từ chối đặc ân của Joe: Joe đã tiêu tiền của mình, một chai nước uống giải khát lại là một đặc ân phù hợp trong tình huống đó, đặc biệt là Joe đã có một chai cho mình, cho nên sẽ là rất bất lịch sự khi từ chối hành động tử tế của Joe. Tuy thế, việc nhận một chai coca cũng đã tạo ra cảm giác biết ơn được biểu lộ rõ ràng khi Joe muốn bán một vài tấm vé số. Hãy chú ý một điểm không đối xứng rất quan trọng ở đây – tất cả các lựa chọn tự do thật sự đều là của Joe. Joe lựa chọn hình thức ban phát đặc ân ban đầu và cũng lựa chọn hình thức đáp trả đặc ân. Tất nhiên, ai đó có thể nói rằng, đối tượng cũng được quyền lựa chọn từ chối với cả hai lời đề nghị của Joe. Nhưng đó là những lựa chọn khó khăn. Nếu lựa chọn từ chối ở cả hai thời điểm, đối tượng sẽ đi ngược

lại sức mạnh văn hóa tự nhiên ủng hộ những tình huống đáp trả mà võ sĩ Judo Joe đã tự xếp mình vào.

Mức độ mà ngay cả một đặc ân không mong muốn, khi được nhận có thể tạo ra lòng biết ơn, được minh họa khéo léo trong thủ thuật quyền góp của nhóm Hare Krishna. Trong suốt quá trình quan sát có hệ thống và chiến lược sự kêu gọi quyền góp của nhóm Krishna tại các sân bay, tôi đã thu được rất nhiều kiểu phản ứng từ những đối tượng bị nhắm tới. Phản ứng thường xuyên nhất xảy ra như sau. Một hành khách – chẳng hạn như một thương nhân – đang vội vã đi qua một khu vực đông người. Những người quyền tiền nhóm Krishna chặn phía trước và trao cho anh một bông hoa. Anh, với phản ứng ngạc nhiên, đã nhận bông hoa đó. Và ngay lập tức, anh cố gắng gửi trả lại và nói rằng mình không thích hoa. Lúc đó, thành viên Krishna sẽ nói đó chỉ là một món quà của nhóm Krishna và anh nên nó... Tuy nhiên, một sự hiến tặng cho những công trình tốt đẹp của tổ chức sẽ được đánh giá cao. Và một lần nữa đối tượng bị nhắm tới trả lời: "Tôi không thích hoa. Đây! Cô hãy cầm lại này". Thành viên Krishna lại nói: "Đó chỉ là một món quà của chúng tôi dành cho ngài mà thôi". Một cuộc xung đột đang hiện ra trên gương mặt thương nhân. Vậy anh nên giữ bông hoa và bỏ đi mà không quyền góp gì hay nên chịu thua áp lực của nguyên tắc đáp trả và đóng góp một cái gì đó? Đến đây, cuộc xung đột đã lan từ gương mặt đến cử chỉ của anh. Anh quay đi, có vẻ đang chuẩn bị bỏ chạy, và chỉ có thể bị nguyên tắc này kéo lại. Một lần nữa, anh lại quay người nhưng không có tác dụng, anh không thể bỏ chạy. Với cái gật đầu chấp nhận, anh tìm trong túi và lấy 1 hoặc 2 đô-la để quyền góp. Bây giờ thì anh được tự do và cầm "món quà" trong tay cho đến khi gặp một cái thùng rác để quăng nó đi.

Hoàn toàn tình cờ, tôi được chứng kiến một cảnh cho thấy nhóm Krishna đã biết rõ món quà của họ không được mong đợi như thế nào. Khi dành cả một

ngày quan sát những người quyên tiền Krishna tại sân bay quốc tế Chicago O'Hare cách đây vài năm, tôi để ý thấy một thành viên của nhóm thường xuyên rời khu vực trung tâm và quay trở lại với nhiều hoa để đưa cho các "đồng nghiệp". Tôi quyết định đi theo sau thành viên đó. Chuyển đi của cô hóa ra lại là lộ trình qua các thùng rác. Cô đi từ thùng rác này tới thùng rác khác trong khu vực gần nhất và nhặt lại toàn bộ số hoa đã bị khách vứt đi. Sau đó, cô trở lại với một khay hoa đã được sửa sang và phân phát cho những thành viên Krishna để những bông hoa này lại bắt đầu một quy trình đáp trả mang lại lợi nhuận mới. Điều thật sự gây ấn tượng với tôi là phần lớn số hoa đó đã mang lại nguồn hiến tặng cho tổ chức Krishna từ chính những người đã quăng chúng đi. Bản chất của nguyên tắc đáp trả là như vậy, khiến một món quà tặng mặc dù không được mong đợi và bị quăng đi ngay lập tức trở nên có ích và hoàn toàn có thể khai thác được.

Những món quà không mong muốn vẫn có khả năng khiến người khác cảm thấy biết ơn. Không chỉ Krishna mà rất nhiều tổ chức khác sử dụng thủ thuật này. Đã bao nhiêu lần chúng ta nhận được những món quà nhỏ qua thư – các địa chỉ cá nhân, thiệp chúc mừng, móc chìa khóa – từ các tổ chức từ thiện xin gây quỹ cùng một phiếu đi kèm? Tôi đã nhận được năm món quà như vậy trong năm qua, hai món quà từ Hội cựu chiến binh và số còn lại là từ các bệnh viện và trường học truyền giáo. Trong mỗi trường hợp, có một điểm chung trong những lá thư đi kèm. Hàng hóa gửi kèm có thể được coi là món quà của tổ chức, và số tiền tôi muốn gửi lại không nên được coi là sự thanh toán mà chỉ là sự hiến tặng. Như bức thư từ một chương trình truyền giáo viết, gói thiệp chúc mừng mà tôi nhận được không phải là để cần đáp trả mà để "khuyến khích lòng tốt của bạn". Nếu chúng ta xem xét lợi ích ở khía cạnh thuế, ta có thể hiểu được vì sao những tấm thiệp lại mang đến lợi nhuận đến cho các tổ chức nhiều như vậy thay

vì những món hàng. Tồn tại một áp lực văn hóa mạnh mẽ đòi hỏi sự đáp trả một món quà, ngay cả khi nó không được mong muốn, nhưng không tồn tại một áp lực tương tự bắt buộc mua một sản phẩm thương mại không mong muốn.

## **NGUYÊN TẮC NÀY CÓ THỂ KHỞI ĐẦU CHO NHỮNG TRAO ĐỔI THIẾU CÔNG BẰNG**

Còn một đặc điểm khác của nguyên tắc đáp trả giúp ta có thể khai thác lợi nhuận. Nguyên tắc này được phát triển nhằm khuyến khích trao đổi bình đẳng giữa các đối tác, nhưng nó cũng có thể mang lại những kết quả thiếu công bằng mà không thể chối cãi. Nguyên tắc này đòi hỏi một dạng hành động phải được đáp trả bằng một dạng hành động tương tự. Một đặc ân phải phù hợp với một đặc ân khác, nó không chấp nhận một thái độ làm ngơ và càng không phải là sự tấn công. Nhưng trong ranh giới hành động, người ta cho phép có sự linh hoạt. Một đặc ân nhỏ ban đầu có thể tạo ra một cảm giác biết ơn khiến người ta đồng ý đáp trả lại một đặc ân lớn hơn. Bởi vì nguyên tắc này cho phép một người lựa chọn bản chất của đặc ân mình mang ơn và bản chất của việc đáp trả đặc ân nhằm xóa bỏ nợ nần, chúng ta rất dễ bị những người mong muốn lợi dụng nguyên tắc này lôi kéo vào cuộc trao đổi bất công.

Một lần nữa, ta hãy cùng quay trở lại thí nghiệm của Regan để minh chứng. Trong nghiên cứu đó, Joe đưa cho một nhóm đối tượng các chai Coca-cola như một món quà khởi đầu và sau đó đề nghị họ mua cho mình một vài tấm vé số với giá 25 xu/vé. Tuy nhiên, điều mà tôi chưa nói đến là thí nghiệm này được thực hiện vào cuối những năm 1960, khi giá của một chai coca bằng 1/10 đô-la. Trung bình các đối tượng khi nhận một chai đồ uống 10 xu (1 xu = 1/100 đô-la) đã mua cho Joe hai vé số, một số người khác mua tới bảy vé số. Ngay cả khi chỉ

xem xét các đối tượng trung bình, ta có thể nói rằng Joe đã nhận được một món hời. 500% tiền lãi từ khoản đầu tư đó là một con số đáng ao ước.

Nhưng trong trường hợp của Joe, 500% tiền lãi rốt cuộc chỉ là 50 xu. Nguyên tắc đáp trả có thể tạo ra sự khác biệt lớn đầy ý nghĩa trong giới hạn trao đổi những đặc ân? Trong những tình huống phù hợp, điều này hoàn toàn có thể xảy ra. Ví dụ như câu chuyện của một sinh viên của tôi kể về một ngày mà cô rất buồn khi nhớ lại:

Một năm trước, vào một ngày tôi không thể khởi động được chiếc ô tô của mình. Khi tôi đang đứng đó, một anh chàng trong bãi đậu xe đi qua và giúp tôi khởi động xe bằng cách đẩy xe rồi cài số. Tôi nói cảm ơn và anh ta trả lời không có gì; khi anh ta đi tôi nói theo nếu anh có cần giúp gì thì hãy gọi tôi. Khoảng một tháng sau, anh ta gõ cửa nhà tôi và hỏi mượn chiếc xe của tôi trong 2 giờ vì xe của anh ta đang sửa. Tôi cảm thấy mình chịu ơn anh ta nhưng hơi ngờ vực vì chiếc xe của tôi mới và anh ta còn quá trẻ. Sau đó, tôi mới biết là anh ta không đủ tuổi được phép lái xe và không có bảo hiểm. Tuy nhiên, tôi vẫn cho anh ta mượn xe và anh ta đã phá nó tan tành.

Tại sao một phụ nữ trẻ, thông minh lại đồng ý đưa chiếc xe mới của mình cho một người gần như xa lạ (cậu thanh niên) chỉ vì anh ta đã giúp cô một việc nhỏ vào tháng trước? Hay nói rộng hơn, tại sao một đặc ân nhỏ như vậy lại có thể khơi được một đặc ân đáp trả lớn đến thế? Một lý do quan trọng liên quan tới một đặc điểm không dễ chịu lắm của cảm giác mang ơn. Hầu hết chúng ta đều cảm thấy khó chịu khi chịu ơn. Nó đè nặng lên chúng ta và đòi hỏi phải được giải phóng. Không khó để lần ra nguồn gốc của cảm giác này. Do sự dàn xếp qua lại vô cùng cần thiết trong các hệ thống xã hội loài người, chúng ta cảm thấy không

thoải mái khi phải chịu ơn. Nếu cứ lờ đi việc đáp trả, chúng ta sẽ cắt đứt chuỗi quan hệ trả ơn qua lại và làm giảm khả năng người cho ta đặc ân trước đó tiếp tục giúp đỡ ta trong tương lai. Cả hai điều này đều không được xã hội chấp nhận. Do đó ngay từ nhỏ chúng ta đã được rèn luyện cạo xát, nói một cách tình cảm, dưới cái ách của lòng biết ơn. Chỉ riêng với lý do này, chúng ta đã sẵn sàng đồng ý thực hiện một đặc ân lớn hơn cái mà mình nhận được, chỉ đơn giản để làm giảm gánh nặng tâm lý của nợ nần.

Nhưng ở đây cũng tồn tại một lý do khác. Một người vi phạm nguyên tắc đáp trả bằng cách nhận mà không cố gắng đáp lại hành động tốt của người khác sẽ bị cộng đồng xã hội ghét bỏ. Tất nhiên vẫn có ngoại lệ, khi người đó không thể đáp trả do điều kiện hoặc khả năng không cho phép. Tuy nhiên, xã hội vẫn dành cho những cá nhân không thể đáp lại tiếng gọi của nguyên tắc đáp trả một sự ghét bỏ thật sự. Kẻ ăn xin hãy kẻ chạy làng là những cái tên mà xã hội đặt cho họ. Và đôi khi chúng ta đồng ý một sự trao đổi, một sự đáp trả chênh lệch để né tránh điều đó.

Sự kết hợp cảm giác khó chịu bên trong và sự xấu mặt bên ngoài có thể gây ra một tâm lý nặng nề. Khi nhìn vào cái giá phải trả đó, mọi việc thường không quá rối tung và chúng ta sẽ dễ dàng cho nhiều hơn những gì được nhận dưới cái tên đáp trả. Cả hai đều không quá dị thường đến mức, như trong thí nghiệm thực hiện tại trường Đại học Pittsburgh, mọi người thường tránh đề nghị một đặc ân cần thiết nếu họ không ở trong vị trí phải trả. Đơn giản là cái giá tâm lý phải trả có thể cao hơn mất mát vật chất.

Nguy cơ phải đối mặt với sự mất mát khác cũng có thể thuyết phục người ta từ chối những món quà, những mối lái nào đó. Phụ nữ thường bình phẩm về cảm giác mang ơn khó chịu họ phải đáp trả cho những đặc ân mà người đàn

ông mang đến như một món quà đắt tiền, một bữa tối tốn kém. Ngay cả những thứ nhỏ như một chai đồ uống cũng có thể tạo ra cảm giác nợ nần. Một sinh viên trong lớp học của tôi đã rất đau khổ khi viết: "Sau khi học được điều này một cách đau đớn, tôi không còn để một anh chàng nào tôi gặp trong câu lạc bộ mua đồ uống cho mình, bởi vì tôi không muốn cả hai cảm thấy tôi bị bắt buộc phải gần gũi anh ta". Nghiên cứu chỉ ra rằng mối lo của cô ấy là có cơ sở. Nếu thay vì tự trả tiền, người phụ nữ cho phép người đàn ông mua đồ uống, cô ấy sẽ ngay lập tức bị phán xét là dễ dãi với anh ta.

## **NHƯỢNG BỘ QUA LẠI**

Có một cách thức thứ hai sử dụng nguyên tắc đáp trả khiến người khác làm theo một yêu cầu. Tuy cách này phức tạp hơn cách trực tiếp thực hiện một đặc ân và đề nghị một đặc ân đáp trả nhưng trong nhiều trường hợp, nó mang lại hiệu quả lớn hơn nhiều lần. Trải nghiệm cá nhân cách đây vài năm của tôi là dẫn chứng đầu tiên cho hoạt động hiệu quả của thủ thuật này.

Tôi đang đi bộ trên đường thì một cậu bé khoảng 11, 12 tuổi lại gần. Cậu bé tự giới thiệu và nói rằng mình đang bán vé cho buổi trình diễn xiếc thường niên của nhóm hướng đạo sinh được tổ chức vào thứ bảy tới. Cậu bé hỏi tôi có muốn mua vài vé với giá 5 đô-la không. Tôi từ chối. "Được thôi", cậu bé nói, "Nếu chú không muốn mua vé, chú có muốn mua mấy thanh sôcôla của chúng cháu không? Chỉ 1 đô-la một thanh thôi ạ". Tôi mua hai thanh và ngay sau đó nhận ra, một điều gì đó khác thường đã xảy ra. Tôi nhận ra cảnh ngộ mình gặp phải bởi: (a) tôi không thích sôcôla; (b) tôi thích tiền hơn; (c) tôi đứng đó với hai thanh sôcôla của cậu bé; và (d) cậu bé quay đi với 2 đô-la của tôi.



Để hiểu chính xác điều gì đã xảy ra, tôi tới văn phòng và triệu tập một cuộc họp với các phụ tá. Khi thảo luận về tình huống đó, chúng tôi thấy nguyên tắc đáp trả liên quan đến việc thuận theo của tôi trước đề nghị mua mấy thanh kẹo như thế nào. Nguyên tắc chung nói rằng, một người hành động một cách nào đó với chúng ta sẽ nhận được một hành động đáp trả tương tự. Chúng ta cũng đã thấy hệ quả của nguyên tắc này là nghĩa vụ đáp trả những ơn huệ đã nhận được. Tuy nhiên, còn một hệ quả khác của nguyên tắc này là nghĩa vụ nhượng bộ người đã nhượng bộ ta. Khi suy nghĩ về điều đó, chúng tôi nhận ra rằng đó chính xác là tình huống mà cậu bé hướng đạo sinh đã đặt tôi vào. Đề nghị mua vài thanh sôcôla giá 1 đô-la đã được đặt dưới dạng nhượng bộ về phần cậu bé, nó được diễn tả như một sự rút lui khỏi đề nghị mua những tấm vé giá 5 đô-la. Nếu tôi sống dựa trên nguyên tắc đáp trả, tôi cũng sẽ nhượng bộ lại. Như chúng ta đã thấy, ở đây tồn tại một nhượng bộ như vậy: tôi chuyển từ không chấp thuận sang chấp thuận khi cậu bé chuyển một lời đề nghị lớn thành một lời đề nghị nhỏ hơn, mặc dù tôi không thật sự thích cả hai lời đề nghị đó.

Đó là một ví dụ kinh điển cho thấy vũ khí gây ảnh hưởng tự động có khả năng truyền sức mạnh cho một lời đề nghị. Tôi đã chuyển sang mua một cái gì đó không phải vì bất kỳ cảm giác thích thú nào mà vì lời đề nghị mua được đưa ra theo cách lôi kéo sức mạnh từ nguyên tắc đáp trả. Và việc tôi thích sôcôla hay không không phải là vấn đề, cậu bé hướng đạo sinh đã nhượng bộ tôi và bám vào, kêu ro ro, tôi đáp trả lại bằng một nhượng bộ. Tất nhiên, khuynh hướng đáp trả một nhượng bộ không mạnh đến mức sẽ luôn tác động đến tất cả mọi người trong mọi tình huống; thực tế, không một vũ khí gây ảnh hưởng nào được đề cập trong cuốn sách này có được sức mạnh như thế. Tuy nhiên, trong cuộc trao đổi của tôi và cậu bé hướng đạo sinh, khuynh hướng đó đã đủ uy lực để đẩy tôi tới chỗ sở hữu hai thanh kẹo không mong muốn với cái giá cực kỳ hớ.

Tại sao tôi lại cảm thấy áp lực phải đáp trả một nhượng bộ? Câu trả lời một lần nữa lại nằm trong lợi ích của khuynh hướng đó với xã hội. Nó nằm trong mối quan tâm của bất cứ cộng đồng người nào có các thành viên cùng hoạt động vì những mục đích chung. Tuy nhiên, trong rất nhiều mối tương tác xã hội, các thành viên bắt đầu yêu cầu và đòi hỏi những điều không thể chấp nhận được với người khác. Do đó, xã hội phải xếp lại những mong muốn không thích hơn ban đầu sang một bên nhằm mục đích hợp tác có lợi cho xã hội. Chúng ta đạt được điều này thông qua những chiến lược khuyến khích thỏa hiệp. Nhượng bộ lẫn nhau là một trong những chiến lược quan trọng đó.

Nguyên tắc đáp trả mang lại sự nhượng bộ lẫn nhau theo hai cách. Cách thứ nhất rất dễ thấy. Nó đặt áp lực lên người đã nhận một nhượng bộ và đòi hỏi một sự đáp trả tương tự. Cách thứ hai tuy không rõ ràng nhưng lại đóng vai trò trụ cột. Giống như trong trường hợp những đặc ân, những món quà hay sự trợ giúp mà ở đó, nghĩa vụ đáp trả một nhượng bộ thôi thúc người ta thực hiện những thỏa thuận xã hội mong muốn bằng cách đảm bảo bất kỳ ai tìm kiếm để bắt đầu thỏa thuận đó sẽ không bị lợi dụng. Sau cùng, nếu không có một nghĩa vụ và xã hội bắt buộc phải đáp trả một nhượng bộ, liệu có ai muốn hy sinh đầu tiên? Nếu có, họ sẽ phải liều lĩnh từ bỏ một vài thứ mà không nhận được gì cả. Tuy nhiên, chính nhờ hiệu quả của nguyên tắc này, chúng ta có thể cảm thấy an toàn để hy sinh trước cho đối tác người bắt buộc sẽ phải đáp trả lại bằng một sự hy sinh khác.

Do nguyên tắc đáp trả chi phối quá trình thỏa hiệp, nên có thể sử dụng nhượng bộ ban đầu như một phần của kỹ thuật thuyết phục hiệu quả cao. Kỹ thuật này được gọi đơn giản là rút-lui-sau-từ-chối. Giả sử bạn muốn tôi đồng ý một đề nghị nào đó. Trước hết, bạn phải tận dụng cơ hội đề nghị một điều lớn với tôi, một điều mà chắc chắn tôi sẽ từ chối. Sau khi tôi từ chối bạn đề nghị một

điều gì đó nhỏ hơn mà bạn thật sự định nhắm tới. Giả sử bạn đã nghĩ ra câu chữ khéo léo cho lời đề nghị thứ hai khiến tôi phải coi nó như một sự nhượng bộ với mình và cảm thấy sẵn sàng đáp lại bằng một sự nhượng bộ, điều này lập tức khiến tôi thấy thoải mái – làm theo lời đề nghị thứ hai của bạn.

Đó là cách mà cậu bé đã khiến tôi mua thanh kẹo? Có phải sự rút lui lời đề nghị 5 đô-la và chuyển sang lời đề nghị 1 đô-la đã là một điều đã được định trước với mục đích cuối cùng là bán kẹo? Tuy nhiên, bất kể việc chuỗi đề-nghị-nhỏ-theo-sau-đề-nghị-lớn có được định trước hay không, hiệu quả của nó vẫn không thay đổi. Nó vẫn có tác dụng. Và bởi vì có tác dụng, kỹ thuật rút-lui-sau-từ-chối có thể và sẽ được những người nhất định sử dụng có mục đích nhằm đạt được mục đích. Trước hết, ta hãy cùng xem thủ thuật này có thể sử dụng như một phương tiện gây ảnh hưởng đáng tin cậy như thế nào. Sau đó, chúng ta sẽ xem nó đã và đang được sử dụng ra sao. Cuối cùng, chúng ta sẽ đến với một cặp đặc điểm ít được biết tới của kỹ thuật này đã khiến cho nó trở thành một trong những thủ thuật sẵn có với tầm ảnh hưởng rộng nhất.

Bạn hãy nhớ, sau khi chạm trán cậu bé trong nhóm hướng đạo sinh, tôi đã triệu tập các phụ tá nghiên cứu để hiểu rõ điều gì đã xảy ra với mình, và đó hóa ra là tìm kiếm các dẫn chứng. Thực ra, chúng tôi còn làm được nhiều hơn thế. Chúng tôi thiết kế một thí nghiệm để kiểm tra tính hiệu quả của phương pháp chuyển sang một lời đề nghị mong muốn sau khi lời đề nghị lớn ban đầu bị từ chối. Chúng tôi thực hiện thí nghiệm này với hai mục đích. Thứ nhất, chúng tôi muốn xem phương pháp này có tác dụng với những người khác hay không và có thể được coi là một phương pháp hữu hiệu để giành lấy sự đồng thuận không? Nếu có, kỹ thuật này chắc chắn sẽ trở thành điều mà chúng ta cần nhận thức rõ trong tương lai.

Lý do thứ hai của nghiên cứu là nhằm xác định mức độ hiệu quả của kỹ thuật này với tư cách là một phương tiện gây ảnh hưởng. Liệu kỹ thuật này có thể khiến người khác thuận theo những lời đề nghị thật sự lớn? Nói cách khác, liệu những lời đề nghị nhỏ hơn mà người đề nghị rút lui có phải thật sự là một lời đề nghị nhỏ? Nếu chúng ta suy nghĩ đúng về nguyên nhân của tính hiệu quả trong kỹ thuật này, thì lời đề nghị thứ hai không thật sự phải nhỏ, nó chỉ cần nhỏ hơn lời đề nghị thứ nhất. Chúng tôi nghi ngờ rằng, điểm mấu chốt trong việc rút lui từ đề nghị lớn xuống một đề nghị nhỏ chính là tạo ra bề ngoài có vẻ nhượng bộ. Bởi vậy, có thể nhìn khách quan lời đề nghị thứ hai là một lời đề nghị lớn – miễn là nhỏ hơn lời đề nghị thứ nhất – thì kỹ thuật này vẫn có tác dụng.

Sau khi suy nghĩ, chúng tôi đã quyết định thử nghiệm kỹ thuật này với một lời đề nghị mà sẽ không nhiều người đồng ý thực hiện. Đóng vai trò là đại diện của "Chương trình hướng dẫn giới trẻ các hạt", chúng tôi tiếp cận các sinh viên đại học đang đi bộ trong trường học và hỏi họ có sẵn sàng đi kèm nhóm tội phạm vi thành niên trong chuyến đi thăm quan sở thú một ngày không. Hầu như không ai đồng ý với ý tưởng phải chịu trách nhiệm trong nhiều giờ trước nhóm trẻ vi thành niên phạm tội tại những địa điểm công cộng mà không được trả công. Đúng như dự kiến, một con số lớn (83%) từ chối. Tuy nhiên, chúng tôi lại nhận được những kết quả khác biệt từ một nhóm sinh viên đại học tương tự khi được hỏi giống như trên chỉ với một điểm khác. Trước khi đề nghị họ phục vụ như những người tháp tùng không công trong chuyến tham quan sở thú, chúng tôi đề nghị họ thực hiện một việc còn lớn hơn nhiều dành hai giờ mỗi tuần để hướng dẫn cho nhóm tội phạm vi thành niên trong tối thiểu hai năm. Chỉ sau khi họ từ chối lời đề nghị khó khăn đó, tất cả họ đều làm vậy, chúng tôi mới đề nghị một điều nhỏ hơn, chuyến tham quan sở thú. Bằng cách đưa lời đề nghị tham quan như một sự rút lui từ lời đề nghị ban đầu, tỷ lệ thành công tăng lên đáng kinh

ngạc. Con số sinh viên được tiếp cận theo cách này đồng ý phục vụ với tư cách là người tháp tùng chuyển đi tăng gấp ba lần.

Cần đảm bảo bất kỳ chiến lược nào có khả năng tăng gấp ba lần kết quả thuận theo một lời đề nghị lớn nào (từ 17% lên 50% trong thí nghiệm của chúng tôi) sẽ thường xuyên được áp dụng trong rất nhiều môi trường tự nhiên khác. Chẳng hạn, những nhà đàm phán thường sử dụng thủ thuật bắt đầu bằng một lời đề nghị khó khăn mà thực ra họ không hy vọng thành công rồi rút lui xuống một loạt đề nghị có vẻ như nhượng bộ định sẵn nhằm đạt được những nhượng bộ thật sự từ đối phương. Như vậy dường như lời đề nghị ban đầu càng lớn, càng khó thực hiện thì hiệu quả của phương pháp này càng cao, bởi sẽ không có chỗ cho những nhượng bộ viển vông. Tuy nhiên, điều này chỉ đúng ở một điểm. Nghiên cứu về kỹ thuật rút-lui-sau-từ-chối được thực hiện tại trường Đại học Bar-Ilan, Israel cho thấy, nếu lời đề nghị thứ nhất khó khăn đến mức phi lý, kỹ thuật này sẽ phản tác dụng. Trong những trường hợp đó, bên đề nghị lần đầu tiên sẽ không được coi là thương lượng với thiện ý. Và bất kỳ sự rút lui nào từ lời đề nghị hoàn toàn không tưởng ban đầu đó đều không phải là một nhượng bộ chân thành và do đó sẽ không được đáp trả. Những nhà đàm phán thiên tài là những người biết khuếch đại lời đề nghị thứ nhất vừa đủ lớn để cho phép một loạt các nhượng bộ đáp trả nhằm đạt được một nhượng bộ mong muốn cuối cùng từ đối phương, tuy nhiên không nên đến mức bị coi là phi lý ngay từ đầu.

Các hãng sản xuất truyền hình thành công như Grant Tinker và Gary Marshall là những bậc thầy của nghệ thuật này trong đàm phán với những nhà kiểm định chất lượng mạng lưới. Trong một cuộc phỏng vấn thẳng thắn với nhà văn Dick Russell của hãng *TV Guide*, cả hai đều thú nhận "đã khéo léo chèn vài dòng vào kịch bản mà chắc chắn người kiểm duyệt sẽ cắt bớt" để sau đó, người kiểm duyệt sẽ không đụng đến những dòng mà người viết kịch bản thật sự muốn

có. Marshall là người đặc biệt giỏi về mặt này. Hãy xem một ví dụ trích từ bài báo của Russell:

Nhưng Marshall... không những chỉ thừa nhận mảnh lời của mình... anh còn có vẻ thích thú với chúng. Ví dụ, trong một tập phim (sau đó) của seri phim thành công Laverne và Shirley, anh nói: "Chúng tôi đặt một tình huống trong đó Squiggy đang vội vã ra khỏi phòng và gặp các cô gái ở tầng trên, cậu nói: "Cậu có nhanh lên không trước khi tôi cụt hứng?". Nhưng trong kịch bản, chúng tôi thêm vào một điều gì đó thậm chí còn nhạy cảm hơn và biết chắc người kiểm duyệt sẽ cắt. Họ làm vậy và chúng tôi ngây thơ hỏi: "Thế cụt hứng thì sao?". "Tốt", họ nói. Đôi lúc bạn cần phải chinh phục họ từ sau lưng.

Trong sai Happy Days (Những ngày hạnh phúc) diễn ra một cuộc tranh luận lớn nhất giữa các nhà kiểm duyệt xung quanh từ "trinh". Lần đó, Marshall nói: "Tôi biết chúng tôi sẽ gặp rắc rối, tôi đưa từ này vào kịch bản bảy lần, hy vọng rằng họ sẽ cắt bỏ sáu từ và để lại một từ. Và điều đó đã xảy ra. Chúng tôi lại tiếp tục sử dụng cách này với từ "mang thai".

Tôi cũng từng chứng kiến một ví dụ khác của kỹ thuật rút-lui-sau-từ-chối trong quá trình tìm hiểu các tổ chức bán hàng phân phối đến tận nhà. Các tổ chức này sử dụng một phiên bản của thủ thuật này với sự ít sắp đặt và mang tính cơ hội hơn. Tất nhiên, mục đích quan trọng nhất của những loại dịch vụ này là bán được nhiều hàng. Thế nhưng theo những gì tôi điều tra thì chương trình huấn luyện của các công ty này lại nhấn mạnh vào mục đích quan trọng thứ hai là có được những cái tên từ khách hàng tiềm năng – bạn bè, người thân, hàng xóm. Vì rất nhiều lý do chúng ta sẽ đề cập ở Chương 5, tỷ lệ thành công của dịch vụ giao hàng tận nhà tăng lên ấn tượng khi người phụ trách bán hàng có

khả năng kể ra cái tên của một người quen, người "đã tiến cử" cho chuyến viếng thăm của người bán hàng.

Khi còn là người bán hàng tập sự, tôi không bao giờ được chỉ dạy điều đó, mặc dù trong một vài chương trình, tôi được rèn luyện để lợi dụng cơ hội khai thác những cái tên được đưa ra sau lời từ chối mua của khách hàng: "Vâng, nếu bạn cảm thấy bộ năm cuốn bách khoa toàn thư này không phù hợp với bạn trong thời điểm này, bạn có thể giúp tôi bằng cách cho tôi biết tên một vài người muốn nhận món quà tặng của công ty chúng tôi được không? Tên của họ là gì nhỉ?". Rất nhiều người dù không muốn bạn mình phải chịu áp lực của những món quà biếu đó vẫn đồng ý cung cấp những cái tên như một sự nhượng bộ từ đề nghị mua mà họ vừa từ chối.

Chúng ta vừa cùng thảo luận về một lý do thành công của kỹ thuật rút-lui-sau-từ-chối – sự hợp nhất của kỹ thuật này với nguyên tắc đáp trả. Chiến lược đề-nghị-nhỏ-theo-sau-đề-nghị-lớn cũng rất hiệu quả vì hai lý do sau. Lý do thứ nhất có liên quan tới nguyên tắc tương phản nhận thức ở Chương 1. Nguyên tắc này giải thích khuynh hướng một người đàn ông sẵn sàng mua chiếc áo len sau khi đã mua bộ com-lê: sau khi được trưng ra so với giá của sản phẩm lớn hơn, giá của sản phẩm không đắt hơn có vẻ như càng nhỏ đi. Tương tự, phương pháp đề-nghị-nhỏ-theo-sau-đề-nghị-lớn cũng vận dụng nguyên tắc tương phản bằng cách làm cho lời đề nghị nhỏ càng có vẻ nhỏ hơn khi đem so sánh với một lời đề nghị lớn hơn. Nếu tôi muốn bạn cho tôi vay 5 đô-la, tôi sẽ làm cho lời đề nghị này trở nên nhỏ bé hơn bằng cách hỏi vay 10 đô-la trước. Cái hay của thủ thuật này là bằng cách đề nghị vay 10 đô-la sau đó rút lại còn 5 đô-la, tôi đã đồng thời gắn sức mạnh của cả hai: nguyên tắc đáp trả và nguyên tắc tương phản. Nó không những khiến cho lời đề nghị vay 5 đô-la như một sự

nhượng bộ cần được đáp lại, mà còn khiến lời đề nghị đó dường như càng nhỏ hơn nếu tôi hỏi vay thẳng ngay từ đầu.

Kết hợp lại, ảnh hưởng của nguyên tắc đáp trả và nguyên tắc tương phản có thể tạo ra một quyền năng đáng sợ. Nằm trong chuỗi rút-lui-sau-từ-chối, năng lượng hợp nhất của cả hai có khả năng tạo ra những hiệu quả đáng kinh ngạc. Đó cũng là cảm giác của tôi khi lời giải thích hợp lý duy nhất cho một trong những động thái chính trị tồi tệ nhất trong thời đại của chúng ta được đưa ra: quyết định đột nhập vào văn phòng của ủy ban Dân chủ Quốc gia tại khách sạn Watergate; và cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến sự sụp đổ của chính quyền Richard Nixon. Thành viên tham gia vào quyết định đó, Jeb Stuart Magruder, ngay sau khi nghe tin vụ đột nhập bị phát hiện, đã phản ứng với một thái độ bối rối rất phù hợp: "Làm sao chúng tôi lại có thể ngu ngốc đến vậy?".

Để hiểu ý tưởng thực hiện vụ đột nhập của chính quyền Nixon tệ đến thế nào, chúng ta hãy cùng xem qua một số thông tin sau:

- ☐ Ý tưởng là của Gordon Liddy, người chịu trách nhiệm về các hoạt động thu thập thông tin tình báo cho ủy ban Vận động Tái bầu cử Tổng thống (CRP). Trong giới quan chức cấp cao của chính quyền, Liddy nổi danh như một người đang rơi vào thời tàn. Và người ta còn nghi ngờ tính kiên quyết và óc suy xét của ông.
- ☐ Kế hoạch của Liddy cực kỳ tốn kém, đòi hỏi ngân sách tiền mặt ước tính 250.000 đô-la.
- ☐ Vào cuối tháng ba, khi đề xuất này được thông qua trong cuộc họp của người điều hành CRP John Mitchell và các phụ tá Magruder, Frederick LaRue, viễn cảnh chiến thắng của Nixon trong cuộc bầu cử



tháng 11 vẫn không sáng sủa hơn. Edmund Muskie, ứng cử viên duy nhất được công bố trong những cuộc bầu cử sớm – người có cơ hội đoạt lấy chiếc ghế tổng thống – lại có kết quả kém trong cuộc bầu cử chọn ứng cử viên của đảng. Đến lúc này có vẻ như ứng cử viên có ưu thế cao nhất, George McGovern, sẽ giành chiến thắng ở đảng của mình. Một chiến thắng dành cho Đảng Cộng hòa dường như đã được đảm bảo.

- Bản thân kế hoạch tấn công đã là một việc cực kỳ liều lĩnh đòi hỏi sự tham gia và can trọng của 10 người đàn ông.
- Ủy ban Dân chủ Quốc gia và Chủ tịch Lawrence O'Brien, chủ nhân của văn phòng Watergate sắp bị đột nhập và đặt máy nghe trộm, không có thông tin đủ mạnh để đánh bại vị tổng thống đương nhiệm. Và chắc chắn họ cũng không gạt hái được bất kỳ thông tin gì, trừ khi đối phương làm một điều gì đó rất, rất ngu ngốc.

Mặc dù với tất cả lý do đã được bàn bạc rõ ràng ở trên, kế hoạch tốn kém, đầy may rủi, vô nghĩa và tai hại của một người đàn ông vẫn còn đang bị đặt câu hỏi về khả năng sự suy xét lại được thông qua. Tại sao những người đàn ông thông minh, học rộng tài cao như Mitchell và Magruder lại làm cái điều rất, rất ngu ngốc đó? Câu trả lời nằm ở thực tế ít được bàn tới: kế hoạch 250.000 đô-la mà họ đã thông qua không phải là kế hoạch đầu tiên của Liddy. Trên thực tế, kế hoạch này đại diện cho một sự nhượng bộ đáng kể của Liddy từ hai kế hoạch trước, với những con số chi phí khủng khiếp. Kế hoạch đầu tiên được đưa ra trước đó hai tuần trong cuộc họp giữa Mitchell, Magruder và John Dean, dự kiến chi phí lên tới 1 triệu đô-la bao gồm (ngoài việc lắp máy nghe trộm tại văn phòng Watergate) một máy bay rượt đuổi được trang bị hệ thống thông tin liên lạc đặc biệt, đột nhập, bắt cóc, nhóm chụp ảnh tội phạm và một du thuyền có "gái gọi

cao cấp" để tổng tiền các chính trị gia Đảng Dân chủ. Kế hoạch thứ hai cũng của Liddy được trình ra trước nhóm Mitchell, Magruder, Dean một tuần sau, đã loại bỏ một số phần trong chương trình và giảm chi phí xuống còn 500.000 đô-la. Chỉ sau khi các kế hoạch ban đầu không được phê duyệt, Liddy mới trình bày kế hoạch 250.000 đô-la "cốt lõi" cho Mitchell, Magruder và Frederick LaRue. Lần này, kế hoạch vẫn tệ nhưng ít tốn kém hơn hai kế hoạch đầu đã được thông qua.

Có phải cả tôi và John Mitchell, một chính trị gia cứng rắn khôn ngoan, đều dễ dàng bị đưa vào những cuộc trao đổi tồi tệ bằng cùng một thủ thuật thuyết phục – tôi bị một cậu bé hướng đạo sinh bán kẹo lỏi kéo và Mitchell bị một người đàn ông bán thảm họa chính trị lỏi kéo?

Nếu được xem bản khai của Jeb Magruder, mà hầu hết các điều tra viên vụ Watergate coi là bản tường thuật trung thực nhất về buổi họp tối quan trọng trong đó kế hoạch của Liddy cuối cùng đã được thông qua, chúng ta sẽ thấy một số manh mối quan trọng. Đầu tiên Magruder kể lại: "Không ai đặc biệt hào hứng với kế hoạch này" nhưng "sau khi bắt đầu với tổng số tiền chi vĩ đại là 1 triệu đô-la, chúng tôi nghĩ rằng con số 250 nghìn đô-la có thể chấp nhận được... Chúng tôi thấy khó xử khi để ông ấy ra về mà không có được điều gì". Mitchell lại có "cảm giác rằng chúng tôi nên cho ông ấy chút gì đó..." ngừng một chút trước khi nói tiếp... "Thôi được, hãy cho ông ta 1/4 triệu đô-la và xem ông ta có thể làm được gì".

Trong bối cảnh hai lời đề nghị ban đầu khó khăn của Liddy, dường như "1/4 triệu đô-la" trở thành một "điều nhỏ bé" nếu coi đó là một nhượng bộ đáp trả. Với những điều rõ ràng sau khi mọi sự đã rồi, Magruder đã nhắc lại phương pháp của Liddy là một minh họa sống động cho kỹ thuật rút-lui-sau-từ-chối mà tôi từng được biết. "Nếu ngay từ, đầu ông ta tới và nói: Tôi có một kế hoạch đột

nhập và nghe trộm điện thoại của văn phòng Loay O'Brien', chắc chắn chúng tôi sẽ từ chối ngay lập tức. Nhưng thay vào đó, ông ta tới chỗ chúng tôi với một kế hoạch tởm mị gồm những gái gọi/bắt cóc/săn ảnh/phá hoại/nghe trộm... ông ta đã yêu cầu toàn bộ những thứ này khi chỉ yêu cầu một nửa hay thậm chí, chỉ 1/4 triệu đô-la".

Cũng cần phải biết rằng, nhưng chỉ duy nhất một thành viên trong nhóm, Frederick LaRue, trực tiếp thể hiện quan điểm phản đối kế hoạch của Liddy. Anh nói rất rõ ràng: "Tôi không nghĩ việc này đáng để liều lĩnh". Và hẳn là anh cũng thắc mắc tại sao các đồng nghiệp là Mitchell và Magruder lại không có cùng quan điểm với mình. Tất nhiên, có rất nhiều khác biệt giữa LaRue và hai đồng nghiệp là nguyên nhân của những ý kiến khác nhau về tính thích hợp của kế hoạch. Nhưng có một lý do nổi bật: trong ba người, chỉ LaRue không có mặt trong hai buổi họp trước đó khi Liddy trình bày hai kế hoạch còn tham vọng hơn. Có lẽ lúc đó, chỉ LaRue mới có thể thấy điều bất ổn trong kế hoạch và khách quan phản ứng lại, chỉ mình ông không bị ảnh hưởng của sức mạnh đáp trả và nguyên tắc tương phản.

Trước đó, chúng ta đã nói kỹ thuật rút-lui-sau-từ-chối, ngoài nguyên tắc đáp trả còn có một cặp yếu tố khác hoạt động có lợi cho nó. Chúng ta đã thảo luận về một trong những yếu tố đó, nguyên tắc tương phản nhận thức. Lợi thế bổ sung của kỹ thuật này không thật sự là một nguyên tắc tâm lý như trong trường hợp của hai yếu tố kia, mà giống một bộ phận thuộc về đặc trưng cấu trúc hoàn chỉnh của quá trình đề nghị. Hãy một lần nữa nói tôi muốn vay bạn 5 đô-la. Bằng cách bắt đầu với đề nghị vay 10 đô-la, tôi sẽ không thất bại. Nếu bạn đồng ý, tôi sẽ có gấp đôi số tiền tôi muốn vay. Còn nếu bạn từ chối, tôi có thể rút xuống còn 5 đô-la, và dưới tác động của nguyên tắc đáp trả và nguyên

tắc tương phản, tỷ lệ thành công của tôi được nâng lên rất nhiều. Bằng cách nào tôi cũng có lợi vì tôi đang nắm đằng chuôi.

Minh họa rõ nét nhất cho khía cạnh này của phương pháp đề–nghị–nhỏ–theo–sau–đề–nghị–lớn diễn ra trong một hoạt động của một cửa hàng bán lẻ gọi là "bàn về sản phẩm dẫn đầu". Quan điểm là luôn trưng bày những sản phẩm xa xỉ nhất trước tiên. Nếu khách hàng mua, cửa hàng sẽ thu được món lợi lớn. Nếu khách hàng không mua, người bán hàng sẽ giới thiệu một số sản phẩm có giá cả phải chăng. Dẫn chứng cho tính hiệu quả của phương pháp này được trích từ bài viết đăng trên tạp chí Sales Management (Quản lý bán hàng) và được in lại không kèm bình luận trong Consumer Reports (Báo cáo người tiêu dùng):

Nếu bạn là một người bán bàn bi–a, bạn sẽ chọn loại nào để quảng cáo – loại giá 329 đô–la hay loại giá 3 nghìn đô–la. Nhiều khả năng bạn sẽ giới thiệu những mặt hàng giá rẻ và hy vọng có thể bán được cho khách hàng. Nhưng G. Warren Kelley, Giám đốc xúc tiến bán hàng tại Brunswick, cho rằng bạn đã nhầm nếu nghĩ như vậy... Để chứng minh quan điểm của mình, Kelley lấy con số doanh thu bán hàng thật sự từ một cửa hàng đại diện... Trong tuần đầu tiên, khách hàng... trước tiên được giới thiệu những mặt hàng rẻ nhất... và sau đó được khuyến khích xem những mặt hàng đắt tiền – một phương pháp bán hàng cổ điển... Doanh thu bán được trong tuần này là 550 đô–la... Trong tuần thứ hai... khách hàng được dẫn ngay tới xem một chiếc bàn giá 3000 đô–la, bất kể họ muốn xem loại bàn nào... và sau đó để họ đi xem những mặt hàng còn lại, với chất lượng và giá cả thấp hơn. Và doanh thu trung bình tuần này là hơn 1.000 đô–la.

Khi hiệu được hiệu quả khác thường của kỹ thuật rút–lui–sau–từ–chối, ai đó có thể cho rằng kỹ thuật này cũng sẽ tồn tại mặt bất lợi. Những nạn nhân của

chiến lược này có thể bộc tức vì bị dồn vào chân tường phải chấp thuận. Sự phản nộ đó có thể được thể hiện theo hai cách. Đầu tiên, nạn nhân quyết định không thực hiện sự đồng tình miệng với người đề nghị. Thứ hai, nạn nhân không tin người đề nghị tinh ranh đó và quyết định không bao giờ dính dáng đến anh ta nữa. Nếu một hoặc cả hai khả năng này xảy ra với tần suất bất kỳ, người đề nghị nên suy nghĩ nghiêm túc về việc sử dụng phương pháp rút-lui-sau-từ-chối. Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ ra rằng, phản ứng đó không diễn ra với tần suất tăng dần. Mà dường như chúng thật sự diễn ra với tần suất thấp hơn! Trước khi tìm hiểu lý do, chúng ta hãy cùng xem dẫn chứng sau.

Một nghiên cứu được công bố tại Canada đã hé lộ câu trả lời cho câu hỏi: liệu một nạn nhân của thủ thuật rút-lui-sau-từ-chối có bằng lòng thực hiện đề nghị thứ hai không? Ngoài việc ghi lại câu trả lời "có" hay "không" của đối tượng trước lời đề nghị (làm việc 2 giờ không công mỗi ngày cho một tổ chức sức khỏe tinh thần cộng đồng), thí nghiệm này đồng thời cũng kiểm tra xem họ có xuất hiện để thực hiện nhiệm vụ như đã hứa không. Như thường lệ, phương pháp bắt đầu với một lời đề nghị lớn hơn (tình nguyện 2 giờ mỗi tuần trong ít nhất hai năm) tạo ra sự đồng ý miệng cho lời đề nghị nhỏ (76%), nhiều hơn hẳn so với phương pháp chỉ có một lời đề nghị nhỏ (29%). Mặc dù vậy, kết quả quan trọng lại lưu ý tới tỷ lệ xuất hiện của những tình nguyện viên; và một lần nữa, phương pháp rút-lui-sau-từ-chối lại chiến thắng (85% so với 50%)

Một thí nghiệm khác cũng được thực hiện nhằm kiểm tra xem chuỗi rút-lui-sau-từ-chối có khiến các nạn nhân cảm thấy bị mời chài đến mức sẽ từ chối bất kỳ lời đề nghị tiếp theo nào không. Trong nghiên cứu này, đối tượng được nhắm tới là sinh viên đại học, mỗi người sẽ được đề nghị hiến một panh máu trong chiến dịch vận động hiến máu hàng năm. Nhóm đối tượng đầu tiên được đề nghị hiến một bánh máu sáu tuần một lần trong tối thiểu ba năm. Trong khi lời

đề nghị cho một nhóm khác chỉ là hiển một bánh máu. Các sinh viên thuộc cả hai nhóm trên đồng ý hiển một panh máu. Và những sinh viên sau đó xuất hiện tại trung tâm hiển máu được hỏi liệu họ có sẵn sàng để lại số điện thoại để trung tâm có thể liên lạc với họ vào những đợt hiển máu tiếp theo không. Hầu như tất cả các sinh viên có ý định cho một panh máu như kết quả của phương pháp rút-lui-sau-từ-chối đều đồng ý sẽ hiển máu lần sau (84%) trong khi chưa tới một nửa số sinh viên đã xuất hiện ở trung tâm làm vậy (43%). Ngay cả với những đặc ân tương lai, chiến lược rút-lui-sau-từ-chối đều chứng tỏ được sự ưu việt.

Điều ngạc nhiên là sau đó, dường như thủ thuật rút-lui-sau- từ-chối còn có thể khuyến khích người ta không chỉ đồng ý với một đề nghị mong muốn mà còn thực hiện nó, và cuối cùng là tình nguyện thực hiện những đề nghị tiếp theo. Điều gì ở kỹ thuật này khiến người bị "lôi kéo" thuận theo những điều người khác muốn lại chắc chắn thực hiện ý muốn tiếp theo của họ? Để tìm ra câu trả lời, chúng ta có thể nhìn vào hành động nhượng bộ của người đề nghị, đó chính là tâm điểm của phương pháp này. Chúng ta đã thấy, miễn là phương pháp này không bị nhìn nhận như một trò lừa trắng trợn, lời nhượng bộ của người đề nghị chắc chắn sẽ kích thích một nhượng bộ đáp trả. Tuy nhiên, điều chúng ta vẫn chưa xem xét là một cặp tác dụng phụ ít được biết đến nhưng lại có vai trò tích cực của hành động nhượng bộ: cảm giác trách nhiệm lớn hơn và cảm giác hài lòng với sự thỏa thuận đó. Chính tác dụng phụ ngọt ngào này tạo cho kỹ thuật sức mạnh khiến nạn nhân bằng lòng và hứa hẹn sẽ tiếp tục với những đề nghị tiếp theo.

Những tác dụng phụ mong muốn của nhượng bộ khi giao tiếp với người khác được minh họa khá rõ nét trong những nghiên cứu về cách mọi người mặc cả với nhau. Các nhà tâm lý học xã hội tại UCLA đã tiến hành một thí nghiệm. Một đối tượng trong nghiên cứu được yêu cầu mặc cả với "đối thủ thương

lượng" về việc cùng chia một số tiền nhất định mà người thực hiện thí nghiệm đưa cho. Đối tượng cũng được thông báo rằng, nếu không có sự nhất trí của hai bên sau một khoảng thời gian mặc cả nhất định, cả hai sẽ không được nhận một đồng nào. Nhưng các đối tượng không biết rằng thực ra đối thủ của họ chính là trợ lý thí nghiệm đã được chỉ thị. Phải mặc cả với họ theo ba cách. Với một vài đối tượng, đầu tiên đối thủ đó sẽ đề nghị một điều rất khó khăn, đòi chia gần như toàn bộ số tiền cho mình và khăng khăng giữ ý kiến đó trong suốt thời gian thỏa thuận. Với một nhóm đối tượng khác, đối thủ bắt đầu bằng một lời đề nghị có lại ở mức độ vừa phải cho mình và cũng khăng khăng từ chối bất kỳ một sự thay đổi nào. Với nhóm thứ ba, đối thủ bắt đầu bằng một đề nghị khó khăn và sau đó dần dần rút lại thành lời đề nghị khiêm tốn hơn.

Ở thí nghiệm này, có ba kết quả quan trọng giúp chúng ta hiểu được tại sao kỹ thuật rút-lui-sau-từ-chối lại rất hiệu quả. Đầu tiên, hãy so sánh với hai phương pháp đầu, chiến lược bắt đầu với một lời đề nghị khó khăn và sau đó rút lại thành lời đề nghị khiêm tốn hơn đã mang lại số tiền lớn cho người sử dụng. Nhưng kết quả này không quá ngạc nhiên dưới ánh sáng của hai trường hợp trước mà qua đó chúng ta đã thấy sức mạnh của thủ thuật đề-nghị-nhỏ-theo-sau-đề-nghị lớn có thể mang lại sự tán thành có lợi. Dưới đây là hai kết quả bổ sung rất ấn tượng của nghiên cứu này.

*Trách nhiệm.* Những đối tượng gặp phải đối thủ sử dụng chiến lược rút lui cảm thấy có trách nhiệm hơn với thỏa thuận cuối cùng. Hơn rất nhiều so với các đối tượng gặp phải một đối thủ không suy chuyển – đã thành công lớn trong việc gây ảnh hưởng lên đối thủ khiến anh ta lấy được ít tiền hơn. Tất nhiên, chúng ta biết rằng họ không làm được điều đó. Những người thực hiện thí nghiệm đã chỉ thị đối thủ của họ dần dần rút lui từ đề nghị ban đầu bất kể đối tượng làm gì. Nhưng với các đối tượng này, họ cảm thấy dường như chính mình đã tạo ra sự

thay đổi, đã khiến cho đối thủ nhượng bộ. Kết quả là, họ cảm thấy có trách nhiệm hơn với kết quả cuối cùng của cuộc thương lượng. Từ kết quả này ta có thể làm sáng tỏ điều huyền bí trước đó là tại sao kỹ thuật rút–lui–sau–từ–chối lại có thể khiến cho đối tượng thực hiện điều họ đồng tình với một tần suất đáng kinh ngạc. Trong kỹ thuật này, nhượng bộ của người đề nghị không chỉ khiến các đối tượng nói "có" thường xuyên hơn, mà còn khiến họ cảm thấy có trách nhiệm hơn vì đã "tạo ra" thỏa thuận cuối cùng. Quả thật, khả năng phi thường của kỹ thuật rút–lui–sau–từ–chối khiến các đối tượng thực hiện các cam kết trước khi hiệu được bản chất của vấn đề. Một người cảm thấy phải chịu trách nhiệm với một hợp đồng thì sẽ chắc chắn thực hiện hợp đồng đó.

*Sự hài lòng.* Mặc dù tính trung bình, phần lớn số tiền đã được cho đối thủ – người sử dụng chiến lược nhượng bộ, nhưng các đối tượng của chiến lược này vẫn cảm thấy hài lòng với thỏa thuận cuối cùng. Dường như thỏa thuận cuối cùng vượt qua sự nhượng bộ của đối thủ đó là hoàn toàn thỏa đáng. Với ý nghĩ đó, chúng ta có thể bắt đầu lý giải đặc điểm rắc rối thứ hai của thủ thuật rút–lui–sau–từ–chối – khả năng xúi giục các nạn nhân đồng ý với những đề nghị khác. Vì thủ thuật này sử dụng một nhượng bộ để khiến người khác tuân theo, nạn nhân chắc chắn sẽ cảm thấy hài lòng với thỏa thuận cuối cùng. Và nó cũng giữ vững lập luận rằng, những người cảm thấy hài lòng với một thỏa thuận nào đó sẽ chắc chắn sẵn sàng đồng ý với những thỏa thuận tương lai.

## **ỨNG PHÓ VỚI NGUYÊN TẮC ĐÁP TRẢ**

Khi gặp phải một người đề nghị sử dụng nguyên tắc đáp trả, cả tôi và bạn đều đang đối phó với một kẻ địch nguy hiểm. Thực hiện hay không một đặc ân hay một nhượng bộ ban đầu, họ đều sẽ tranh thủ một đồng minh đầy quyền năng trong chiến dịch giành lấy sự chấp thuận của chúng ta. Nhìn lướt qua thì



vận may của chúng ta trong những tình huống như thế gần như bằng không. Chúng ta có thể thuận theo mong muốn của người đề nghị, và khi làm như vậy, tức là không chống nổi nguyên tắc đáp trả. Hoặc chúng ta có thể từ chối làm theo và chịu mũi dùi tấn công của nguyên tắc này lên cảm giác công bằng và biết ơn. Đầu hàng hay chịu tấn công mạnh mẽ. Đó đều là những viễn cảnh ảm đạm.

Thật may mắn, đó không phải là những chọn lựa duy nhất của chúng ta. Khi hiểu biết đầy đủ về bản chất của đối thủ, ta có thể tách ra khỏi trận địa chấp thuận không thương tích và thậm chí đôi khi còn khá hơn lúc đầu. Điều thiết yếu là phải nhận ra người đề nghị đang viện sự giúp đỡ của nguyên tắc đáp trả (hoặc bất kỳ thứ vũ khí gây ảnh hưởng nào) để có được sự chấp thuận của chúng ta không phải là những đối thủ thật sự. Những người đề nghị như vậy đã chọn trở thành một võ sĩ Judo - tự làm mình phù hợp với sức mạnh khổng lồ của nguyên tắc đáp trả và sau đó chỉ đơn giản là giải phóng năng lượng đó bằng cách là người thực hiện đặc ân hay nhượng bộ đầu tiên. Đối thủ thật sự chính là nguyên tắc đó. Nếu chúng ta không muốn bị điều đó lợi dụng, chúng ta phải tiến hành điều tiết năng lượng của nó.

Nhưng làm thế nào để có thể cân bằng ảnh hưởng của một nguyên tắc xã hội như nguyên tắc đáp trả? Nguyên tắc đó dường như quá rộng lớn để thoát ra và quá mạnh mẽ để vượt qua khi đã được kích hoạt. Có lẽ câu trả lời lúc này, là ngăn chặn sự kích hoạt của nó. Có lẽ chúng ta có thể tránh đương đầu với nguyên tắc này bằng cách không cho phép người đề nghị áp đặt sức mạnh của nó trước tiên. Có lẽ bằng cách bác bỏ đặc ân hay nhượng bộ đầu tiên của người đề nghị, chúng ta có thể tránh được rắc rối. Có lẽ; nhưng, lúc này, có lẽ không. Rất khó để luôn khước từ người đề nghị thực hiện một đặc ân hay một hy sinh ban đầu. Vấn đề là khi đã được đưa ra, sẽ rất khó để nhận biết lời đề nghị có

chân thành hay không hoặc hành động đầu tiên đó có phải là sự lợi dụng hay không. Nếu chúng ta luôn giả định điều xấu nhất, chúng ta sẽ không thể nhận được lợi ích từ bất kỳ nhượng bộ hay đặc ân đúng đắn nào mà các cá nhân không hề có mục đích lợi dụng nguyên tắc đáp trả đưa ra.

Tôi có một đồng nghiệp vẫn tức giận mỗi khi nhớ lại cảm giác của cô cháu gái mười tuổi do một người đàn ông – với biện pháp tránh nguyên tắc đáp trả – chối từ lòng tốt của cô bé một cách thô lỗ. Bọn trẻ trong lớp cô bé tổ chức một buổi liên hoan tại trường học cho ông bà của mình, và nhiệm vụ của cô bé là tặng hoa cho mỗi vị khách bước vào sân trường. Nhưng người đàn ông đầu tiên cô bé tiếp cận đã quát vào mặt cô: "Hãy giữ lại". Không biết phải làm gì, cô bé lại giơ bông hoa ra lần nữa, và kết quả là chỉ nhận được lời yêu cầu cho ông ta biết phải trả lại cô cái gì. Khi cô bé đáp lại yếu ớt: "Không có gì cả, đó chỉ là một món quà thôi", ông ta nhìn cô bé chằm chằm bằng một cái nhìn ngờ vực, khẳng định là ông ta đã nhận ra "mánh của cô bé" và nhớ lại những việc ông ta gặp ở quá khứ. Cô bé đã bị tổn thương tới mức không thể tiếp cận ai được nữa và không hoàn thành nhiệm vụ của mình – một việc mà cô bé không hề lưỡng lự trước. Thật khó có thể đổ lỗi cho ai, người đàn ông vô ý hay những người khai thác đã lạm dụng ý thức đáp trả cho đến khi phản ứng của ông ta biến thành sự chối từ tự động. Bất kể bạn thấy ai là người đáng đổ lỗi nhất, thì bài học ở đây đã quá rõ ràng. Chúng ta sẽ luôn luôn thật sự gặp được những người hào phóng cũng như còn có rất nhiều người luôn cố gắng thực hiện nguyên tắc đáp trả một cách công bằng hơn là lợi dụng nó. Họ sẽ không tránh khỏi bị xúc phạm vì những người trước sau bác bỏ nỗ lực của họ; xích mích hay xa lánh xã hội cũng có thể là hậu quả họ gặp phải. Vậy thì chiến lược phản đối hoàn toàn có vẻ là một lời khuyên không đúng đắn.

Có một giải pháp khác khả thi hơn. Giải pháp này khuyên ta nên chấp nhận những yêu cầu đầu tiên của người khác nhưng chỉ chấp nhận cái cơ bản của lời đề nghị chứ không phải toàn bộ cái được đưa ra. Nếu một người đưa ra một lời đề nghị giúp đỡ lịch sự chúng ta có thể sẽ sẵn lòng chấp nhận và nhận thấy rằng chúng ta đã tự bắt mình phải đáp trả một lúc nào đó trong tương lai. Gắn với một người khác trong loại thỏa thuận này không phải là để người đó lợi dụng ta thông qua nguyên tắc đáp trả. Trái lại, là để tham gia công bằng vào "mạng lưới mang ơn cao quý" đã phục vụ chúng ta rất tốt cả về mặt cá nhân và xã hội từ thuở sơ khai. Tuy nhiên, nếu đề nghị ban đầu hóa ra chỉ là một phương tiện, một trò lừa, một thủ đoạn được tạo ra nhằm kích thích chúng ta thuận theo một đặc ân đáp trả lớn hơn thì lại là chuyện khác ở đây đối phương của chúng ta không phải là một người hảo tâm mà là một kẻ đầu cơ, trục lợi. Và chúng ta phải phản ứng lại hành động của anh ta chính xác theo cách này. Một khi đã xác định được đề nghị đầu tiên của đối phương không phải là một đặc ân mà chỉ là một thủ thuật lôi kéo sự chấp thuận, chúng ta chỉ cần phản ứng để thoát khỏi tầm ảnh hưởng của nó. Miễn là ta có thể nhận thức và xác định được hành động của anh ta là một phương tiện lôi kéo chứ không phải là một đặc ân, anh ta sẽ không thể sử dụng nguyên tắc đáp trả được nữa: Nguyên tắc này nói rằng đặc ân cần được đáp lại bằng đặc ân, chứ không nói trò lừa cần được đáp trả bằng đặc ân.

Một ví dụ thực tế sẽ làm cho mọi việc cụ thể hơn. Hãy giả sử vào một ngày nào đó có một người phụ nữ gọi điện đến và tự giới thiệu mình là thành viên của Hiệp hội An toàn Cháy nổ Gia đình trong thị trấn của bạn. Sau đó cô ta sẽ hỏi xem bạn có hứng thú với việc biết thêm về vấn đề an toàn cháy nổ trong gia đình, kiểm tra nguy cơ cháy nổ và nhận được một bình cứu hỏa gia đình miễn phí hay không. Giả sử là bạn thấy quan tâm về vấn đề này và sắp xếp một cuộc hẹn với một điều tra viên của hiệp hội. Khi điều tra viên đến, anh ta sẽ đưa cho bạn một

bình cứu hỏa cầm tay và bắt đầu kiểm tra nguy cơ cháy nổ trong gia đình bạn. Sau cùng, anh ta đưa cho bạn một vài thông tin thú vị mặc dù khá đáng sợ về nguy cơ cháy nổ chung, cùng với đánh giá chung về tình trạng cháy nổ. Cuối cùng, anh ta đề nghị bạn nên có một hệ thống cảnh báo cháy nổ trong nhà và ra về.

Những sự kiện như vậy có vẻ không đáng ngờ. Rất nhiều các thị trấn và thành phố có các tổ chức phi lợi nhuận, và thường cử các nhân viên thuộc cơ quan phòng tránh cháy nổ cung cấp dịch vụ kiểm tra độ an toàn cháy nổ trong hộ gia đình miễn phí. Khi việc này diễn ra, rõ ràng điều tra viên đó đã thực hiện một đặc ân cho bạn. Theo đúng nguyên tắc đáp trả, bạn nên chuẩn bị sẵn sàng để đáp lại bằng một đặc ân nếu bạn thấy anh ta cần hỗ trợ trong tương lai. Sự trao đổi ơn huệ như thế có lẽ là truyền thống tốt nhất của nguyên tắc đáp trả.

Tuy nhiên, một sự kiện tương tự với kết thúc khác đi cũng có thể xảy ra – và trên thực tế dễ xảy ra hơn. Sau khi đã khuyên một vài điều về hệ thống cảnh báo cháy nổ, điều tra viên sẽ bắt đầu giới thiệu các sản phẩm nhằm mục đích khuyên bạn mua một hệ thống cảnh báo cháy nổ nhiệt kích hoạt của công ty anh ta. Các công ty bán sản phẩm cảnh báo cháy nổ tới tận hộ gia đình sẽ thường xuyên sử dụng phương pháp này. Thường thì sản phẩm của họ nếu thật sự hiệu quả sẽ rất đắt. Tin rằng bạn không quen với giá bán lẻ của những hệ thống như vậy và, nếu bạn quyết định mua, bạn sẽ cảm thấy biết ơn công ty đã cung cấp miễn phí cho bạn bình chống cháy nổ và kiểm tra độ an toàn trong gia đình, những công ty đó sẽ đặt áp lực khiến bạn phải mua hàng của họ ngay. Sử dụng chiêu miễn phí thông tin và kiểm tra, các tổ chức bán mặt hàng phòng chống cháy nổ đã kiếm được khá nhiều trên khắp đất nước.

Nếu bạn ở trong tình huống đó và nhận ra động cơ chính của chuyến viếng thăm của điều tra viên là bán hệ thống cảnh báo đất tiền, hành động tiếp theo hiệu quả nhất của bạn sẽ trở nên rất đơn giản và kín đáo. Nó có thể bao gồm một hành động tinh thần là sự tái xác định. Khi đơn thuần xác định bất kỳ thứ gì bạn nhận được từ điều tra viên – bình cứu hỏa, thông tin an toàn, kiểm tra nguy cơ cháy nổ – không phải là những món quà, mà là những phương tiện bán hàng, bạn sẽ thoải mái từ chối (hoặc chấp nhận) đề nghị mua hàng mà không phải chịu sự tác động của nguyên tắc đáp trả: một đặc ân được theo sau ngay bởi một đặc ân – không phải là một phần của chiến lược bán hàng. Và nếu sau đó, anh ta phản ứng lại lời từ chối của bạn bằng cách đề nghị bạn có thể cung cấp tên một vài người bạn để anh ta có thể gọi đến, bạn hãy sử dụng phương pháp tinh thần một lần nữa. Hãy xác định sự rút lui xuống một lời đề nghị nhỏ này của anh ta là cái (được hy vọng đạt được sau khi đọc xong chương này) mà bạn nhận ra là thủ thuật lôi kéo sự đồng thuận. Một khi nhận ra điều đó, bạn sẽ không phải chịu áp lực cung cấp một số tên như một nhượng bộ đáp trả, bởi vì lời đề nghị rút lại đó không được coi là một nhượng bộ thật sự. Ở điểm này, khi không bị cản trở bởi một cảm giác mang ơn được khởi đầu không đúng đắn, bạn có thể một lần nữa chấp thuận hoặc không chấp thuận theo ý mình.

Nếu như bạn rất sẵn sàng, bạn có thể quay ngược vũ khí gây ảnh hưởng chĩa vào chính anh ta. Hãy nhớ nguyên tắc đáp trả cho phép một người được quyền hành động theo một cách nào đó với cùng một điều gì đó. Nếu bạn đã xác định món quà "của điều tra viên" được sử dụng không như một món quà thật sự, mà chỉ để kiếm lời. Bạn hãy đơn giản nhận bất kỳ thứ gì từ điều tra viên – thông tin về an toàn, bình chữa cháy gia đình – lịch sự cảm ơn anh ta và tiễn anh ta ra cửa. Xét cho cùng, nguyên tắc đáp trả khẳng định rằng nếu muốn công lý được thực thi thì phải lợi dụng những nỗ lực khai thác.

## CÂU CHUYỆN BẠN ĐỌC

### Từ một người chuyên bán máy radiô và tivi

“Trong một thời gian khá dài, tôi làm việc cho một cửa hàng bán lẻ ở bộ phận bán ti vi và máy radiô. Những người bán hàng ở bộ phận này được trả lương chủ yếu theo tiền hoa hồng; tuy nhiên, vẫn dựa trên khả năng bán các hợp đồng dịch vụ hơn là hàng hóa. Chính sách của công ty là với 10 lần bán hàng, bạn phải bán được ít nhất bốn hợp đồng dịch vụ. Thất bại trong việc ký kết hợp đồng dịch vụ trong hai tuần liên tiếp sẽ bị cảnh cáo, chuyển hay mất việc.

Khi nhận ra tầm quan trọng của những hợp đồng bán hàng, tôi đặt ra một kế hoạch sử dụng kỹ thuật rút-lui-sau-từ chối, mặc dù lúc đó tôi không biết tên của kỹ thuật này: khách hàng có cơ hội mua từ 1–3 năm giá trị của toàn bộ hợp đồng dịch vụ trong thời gian bán hàng. Phần lớn nhân viên bán hàng chỉ cố gắng bán hợp đồng giá trị một năm. Tôi chú ý vào điểm này, vì hợp đồng một năm cũng chỉ được tính như hợp đồng ba năm. Ban đầu khi thực hiện kế hoạch bán hàng, tôi chủ trương thực hiện một kế hoạch dài và tốn kém nhất khi nhận thấy hầu hết mọi người không sẵn sàng chi nhiều (khoảng 140 đô-la). Và chính việc này đã cho tôi một cơ hội tuyệt vời về sau: sau khi bị chất từ nỗ lực bán bản hợp đồng ba năm đầu tiên, tôi dè dặt đưa ra bản hợp đồng một năm với cái giá tương đối thấp khoảng 34,95 đô-la. Điều này đã tỏ ra rất hiệu quả và tôi bán được hợp đồng dịch vụ cho khoảng 70% khách hàng – những người dường như đều cảm thấy hài lòng – trong khi những nhân viên khác trong phòng tôi tập chỉ bán được khoảng 40%. Cho đến tận bây giờ, tôi không bao giờ nói với ai về cách làm của mình”.

***Bạn hãy chú ý, trong những trường hợp như thế này, thủ thuật rút-lui-sau-từ-chối được sử dụng lồng ghép với nguyên lý tương phản. Không chỉ lời đề nghị ban đầu 140 đô-la khiến lời đề nghị 34,95 đô-la giống như một sự nhượng bộ mà còn khiến lời đề nghị thứ hai dường như nhỏ hơn.***

## CHƯƠNG 3. NGUYÊN TẮC CAM KẾT VÀ NHẤT QUÁN

### Con quỷ của trí óc

**Từ chối ngay từ đầu dễ hơn là từ chối về sau.**

– LEONARDO DA VINCI

Nghiên cứu của hai nhà tâm lý học Knox và Inkster người Canada đã khám phá ra một khía cạnh rất thú vị về con người tại các cuộc đua ngựa: ngay sau khi đặt cược, họ cảm thấy tin tưởng hơn vào cơ hội chiến thắng cho chú ngựa của mình so với trước khi đặt cược. Dĩ nhiên, trên thực tế, cơ hội chiến thắng của chú ngựa không có gì thay đổi; vẫn là chú ngựa đó, trên đường chạy đó và trong trường đua đó. Tuy nhiên, trong tâm trí của những người đặt cược, hy vọng giành chiến thắng được cải thiện đáng kể ngay sau khi họ đặt cược. Lý do cho sự thay đổi đáng kể này có liên quan tới một loại vũ khí chung gây ảnh hưởng xã hội. Cũng giống như các loại vũ khí có tính ảnh hưởng khác, loại vũ khí này ẩn giấu bên trong mỗi người, điều khiển hành động của chúng ta với một sức mạnh vô hình. Điều này cũng khá dễ hiểu, niềm khao khát đến mức ám ảnh của chúng ta có vẻ nhất quán với những gì chúng ta đã làm. Ngay khi lựa chọn hoặc đưa ra một quan điểm, chúng ta sẽ bắt gặp những áp lực mang tính cá nhân và liên cá nhân buộc ta phải cư xử nhất quán với lời cam kết này. Những áp lực đó là nguyên nhân khiến chúng ta phản ứng theo cách biện minh cho quyết định ban đầu của mình.

Trong thí nghiệm với những người đặt cược tại cuộc đua ngựa, 30 giây trước khi đặt trên, họ cảm thấy lưỡng lự và không chắc chắn; 30 giây sau khi đặt tiền, họ cảm thấy lạc quan và tin tưởng hơn rất nhiều. Hành động ra quyết định cuối cùng – trong trường hợp này là mua tấm vé đặt cược – đã trở thành yếu tố



quyết định. Ngay khi một quan điểm được đưa ra, nhu cầu về sự nhất quán đòi hỏi người ta phải hành động sao cho những điều họ tin tưởng và cảm nhận nhất quán với những điều mình đã làm. Họ tự thuyết phục mình rằng mình đã đưa ra lựa chọn đúng đắn và không có gì phải nghi ngờ, họ hoàn toàn cảm thấy thoải mái về lựa chọn đó.

Sự tự dối mình đó không chỉ có ở dân cá cược đua ngựa. Chúng ta sẽ xem xét câu chuyện về người hàng xóm của tôi: Sara và Tim, người bạn trai cùng chung sống với cô. Họ gặp nhau tại một bệnh viện, nơi cả hai cùng làm việc. Sara là nhà nghiên cứu dinh dưỡng còn Tim là kỹ thuật viên tia X-quang. Họ hẹn hò một thời gian, ngay cả sau khi Tim mất việc, và cuối cùng là dọn về sống chung với nhau. Đối với Sara, những điều đó vẫn chưa đủ: cô muốn Tim cưới mình và từ bỏ thói nghiện rượu nặng nhưng Tim từ chối thực hiện cả hai việc này. Sau một thời gian tranh cãi gay gắt, Sara quyết định chấm dứt mối quan hệ và Tim dọn ra ngoài. Cùng thời điểm đó, một người bạn trai cũ của Sara trở về thị trấn sau nhiều năm đi xa và gọi điện cho cô. Họ bắt đầu gặp gỡ công khai và nhanh chóng quyết định tổ chức đám cưới. Khi họ đã định ngày cưới và gửi thiệp mời thì Tim gọi điện. Anh ta cảm thấy hối tiếc về những gì mình đã làm và muốn quay trở lại cùng chung sống với Sara. Khi Sara nói cho Tim biết về kế hoạch đám cưới của mình, anh ta van xin Sara hãy suy nghĩ lại; anh ta muốn cùng chung sống với cô như ngày xưa. Nhưng Sara từ chối và nói rằng mình không muốn sống như trước đây nữa. Thậm chí Tim còn ngỏ lời cầu hôn nhưng Sara vẫn nói rằng cô thích người bạn trai kia. Cuối cùng, Tim tình nguyện cai rượu nếu cô động lòng. Cảm thấy với những điều kiện như thế này, Tim có lợi thế hơn người bạn bây giờ, Sara quyết định phá vỡ lời đính ước, hủy bỏ đám cưới, thu lại thiệp mời và để Tim chuyển về sống chung với mình như trước.

Một tháng sau, Tim nói với Sara là việc từ bỏ rượu bia là điều không cần thiết; một tháng sau đó, anh ta quyết định họ nên "chờ đợi và xem xét" trước khi tổ chức đám cưới. Kể từ đó, Tim và Sara vẫn tiếp tục sống cùng nhau và mọi thứ vẫn không có gì thay đổi. Tim vẫn nghiện rượu, không có một kế hoạch đám cưới nào nhưng Sara thì lại hết lòng vì Tim. Cô nói rằng việc bị buộc phải lựa chọn khiến cô nhận ra Tim thật sự chiếm vị trí số một trong trái tim mình. Vì vậy, sau khi chọn Tim thay vì người bạn trai kia, Sara cảm thấy hạnh phúc hơn khi ở bên Tim, ngay cả khi những điều kiện mà trước đây khiến cô bỏ Tim không bao giờ được đáp ứng. Rõ ràng là, những người đặt cược trong cuộc đua ngựa không hề đơn độc khi họ sẵn sàng tin tưởng vào sự chính xác của một lựa chọn khó khăn, một khi nó đã được quyết định. Thật vậy, đôi khi chúng ta tự biến mình thành những kẻ khờ dại để đảm bảo niềm tin và suy nghĩ nhất quán với những điều đã làm hoặc quyết định.

Từ lâu, các nhà tâm lý học đã hiểu rõ sức mạnh của nguyên tắc nhất quán để điều khiển hành động của con người. Các nhà lý luận nổi tiếng như Leon Festinger, Fritz Hiedler và Theodore Newcomb cho rằng, niềm khao khát về sự nhất quán là một động lực then chốt cho cách cư xử của chúng ta. Nhưng liệu xu hướng về sự nhất quán có thật sự đủ mạnh để thúc ép chúng ta thực hiện những gì mà bình thường mình không muốn làm? Không còn nghi ngờ gì về điều này. Chiều hướng có vẻ nhất quán này tạo ra một loại vũ khí có uy lực lớn của ảnh hưởng xã hội, thường khiến chúng ta hành động đối lập hoàn toàn với mong muốn.

Nghiên cứu của nhà tâm lý học Thomas Moriarty tổ chức bắt cướp tại bãi biển thành phố New York nhằm kiểm chứng cho việc liệu những người chứng kiến có dám mạo hiểm tổn hại cá nhân để ngăn chặn tội phạm hay không. Trong nghiên cứu này, người đồng ý tham gia vào nghiên cứu sẽ đặt một tấm đệm biển

cách xa 1,5 m so với tấm đệm của một người được chọn ngẫu nhiên – đối tượng thí nghiệm. Sau một vài phút nằm thư giãn và nghe nhạc từ một chiếc radiô xách tay, người tham gia nghiên cứu sẽ đứng dậy và rời khỏi tấm đệm biển để đi dạo quanh bờ biển. Chỉ một vài phút sau, một người thứ hai tham gia vào nghiên cứu, đóng giả là tên cướp, giật lấy chiếc radiô và bỏ chạy. Như bạn có thể phỏng đoán, ở những điều kiện bình thường, các đối tượng rất miễn cưỡng đặt mình vào những tình huống gây tổn hại cho bản thân bằng việc đối đầu với tên cướp – chỉ có bốn người làm điều đó trong tổng số 20 lần tổ chức bắt tên cướp. Nhưng trong 20 lần thử nghiệm lại trình tự này với một chút thay đổi, kết quả thu được lại vô cùng khác biệt. Trong những lần thử nghiệm này, trước khi đi dạo, kẻ đồng lõa sẽ nhờ đối tượng "trông đồ giúp mình" và tất cả các đối tượng đều nhận lời. Lúc này, do bị ràng buộc bởi nguyên tắc nhất quán, là trong tổng số 20 đối tượng trở thành những người dân phòng thật sự, chạy đuổi theo và chặn tên cướp lại, yêu cầu một lời giải thích và thường giữ chặt người tên cướp hoặc giằng lại chiếc radiô.

Để hiểu tại sao sự nhất quán lại là một động cơ mạnh mẽ thì điều quan trọng là phải nhận ra rằng trong phần lớn các trường hợp, sự nhất quán rất được ưa chuộng và có khả năng thích ứng. Sự thiếu nhất quán không được hoan nghênh trong xã hội. Một người có niềm tin, ngôn từ và hành động không nhất quán với nhau thường hay do dự, ngượng ngập, hai mặt và thậm chí còn yếu đuối tinh thần. Mặt khác, mức độ nhất quán cao thường gắn kết với sức mạnh cá nhân và trí tuệ. Sức mạnh này nằm ở trung tâm của sự logic, sự hợp lý, sự ổn định và tính chân thật. Một lời nhận xét của nhà hóa học vĩ đại người Anh Michael Faraday đề xuất phạm vi sự nhất quán được chấp thuận – đôi khi còn nhiều hơn cả sự đúng đắn. Sau một buổi thuyết trình, khi được hỏi có phải ông muốn ám chỉ một đối thủ trong giới học thuật mà ông ghét bỏ, luôn sai lầm,

Faraday trừng mắt nhìn người đặt câu hỏi và trả lời: "Anh ta không phải loại người nhất quán như vậy".

Rõ ràng là, sự nhất quán cá nhân tốt đẹp được đánh giá rất cao. Và cần phải như vậy. Nó mang lại cho chúng ta một định hướng hợp lý và có lợi cho thế giới này. Chúng ta sẽ giàu có hơn nếu như cách tiếp cận với các vấn đề của chúng ta bị sự nhất quán ràng buộc chặt chẽ. Thiếu vắng nó, cuộc sống của chúng ta sẽ gặp nhiều khó khăn, bấp bênh.

Tuy nhiên, do việc trở nên nhất quán đã trở thành một yếu tố quá điển hình trong những mong muốn của chúng ta, chúng ta rất dễ tự động hình thành thói quen trở nên nhất quán, đến nỗi ngay cả trong trường hợp đó không phải là một giải pháp khôn ngoan. Khi điều này xảy ra mà thiếu cân nhắc thì sự nhất quán có thể trở thành một mối nguy hiểm. Tuy nhiên, ngay cả sự nhất quán mù quáng cũng có sức hút riêng của nó.

Thứ nhất, cũng giống như các hình thức phản ứng tự động khác, sự nhất quán tạo cho chúng ta một lối tắt để đi xuyên qua sự bon chen của cuộc sống hiện đại. Ngay khi chúng ta đã quyết định một vấn đề, sự nhất quán bướng bỉnh mang lại cho chúng ta một sự xa xỉ đầy quyến rũ: chúng ta thật sự không phải đau đầu suy nghĩ về vấn đề đó một lần nào nữa. Chúng ta không phải phân tích kỹ lưỡng hàng đồng thông tin bắt gặp hàng ngày để xác định các sự việc có liên quan; không phải sử dụng năng lượng trí óc vào việc cân đo đong đếm những cái được và mất; không phải đưa ra bất cứ quyết định khó khăn nào nữa. Thay vào đó tất cả những gì chúng ta phải làm khi đương đầu với vấn đề này là bật cuộn băng nhất quán của mình lên, kêu ro ro, và chúng ta sẽ biết điều gì nên tin tưởng, nên nói hoặc nên làm. Chúng ta chỉ cần tin tưởng, nói hoặc làm những điều nhất quán với quyết định ban đầu của mình.

Ở khía cạnh này, sự nhất quán mang lại lợi ích rất lớn cho chúng ta. Nó mang lại cho chúng ta một biện pháp thuận tiện, hiệu quả và tương đối dễ dàng để đương đầu với môi trường phức tạp hàng ngày – điều này đòi hỏi chúng ta phải tiêu tốn một lượng lớn năng lượng trí óc. Khi đó, sẽ dễ hiểu vì sao sự nhất quán tự động lại là một phản ứng khó kiểm chế. Nó tạo ra một lối thoát giúp chúng ta trốn tránh sự khắc nghiệt của những suy nghĩ nổi tiếp. Và như Joshua Reynolds từng nói: "Có một thủ thuật mà con người sẽ phải sử dụng để né tránh công việc tư duy thật sự". Vì khi đó, với cuộn băng nhất quán đang hoạt động, chúng ta có thể vui vẻ bắt tay vào việc mà không phải thực hiện một công việc vất vả – suy nghĩ quá nhiều.

Bên cạnh đó, có một sức lôi cuốn khác thậm chí còn bướng bỉnh hơn của sự nhất quán máy móc. Đôi khi, không phải vì gắng sức làm những công việc trí óc khó khăn khiến chúng ta né tránh những hoạt động đòi hỏi phải tư duy mà chính là vì kết quả khắc nghiệt của những hoạt động đó. Đôi khi, chính những kiểu trả lời trái ý và rõ ràng đến mức đáng nguyên rủa từ tư duy thật thà lại khiến chúng ta trở thành những kẻ lười biếng suy nghĩ. Có một vài điều khó chịu mà chúng ta chỉ muốn không phải nhận ra chúng. Bởi vì đó là cách thức phản ứng được lập trình từ trước và không cần phải động não, sự nhất quán tự động có thể tìm giúp chúng ta một chỗ ẩn nấp an toàn, tránh xa những điều nhận thức rắc rối kia. Bị vây kín trong những bức tường thành của sự nhất quán cứng nhắc, chúng ta trở nên chai lỳ khi bị lý lẽ bao vây.

Vào một buổi tối, khi đến nghe buổi diễn thuyết giới thiệu chương trình kỹ thuật nhập thiền và thư giãn bắt nguồn từ Ấn Độ giáo (TM), tôi đã chứng kiến một ví dụ rất hay về cách mà con người giấu mình trong bức tường của sự nhất quán đề bảo vệ bản thân khỏi những kết quả khó chịu của tư duy. Buổi diễn thuyết do hai người đàn ông trẻ tuổi nhiệt tình chủ trì, và nhằm tuyển thêm các

học viên mới cho chương trình. Chương trình cam kết có thể dạy cho các học viên một cách thiên đặc biệt, cho phép chúng ta đạt được cách tiếp cận với tất cả những gì mình khao khát, ao ước, từ sự tĩnh lặng trong tâm hồn đến những khả năng kỳ lạ hơn như bay và đi xuyên qua các bức tường.

Tôi quyết định đến dự buổi diễn thuyết vì muốn xem các thủ thuật thuyết phục khác nhau được sử dụng trong buổi diễn thuyết tuyển học viên và tôi cũng rủ một người bạn quan tâm đến vấn đề này cùng đi. Những người diễn thuyết là giáo sư đại học và lĩnh vực chuyên môn là khoa học thống kê và logic biểu tượng. Khi hai người diễn thuyết giải thích về lý thuyết đằng sau kỹ thuật nhập thiền và thư giãn (TM), tôi quan sát và nhận thấy người bạn logic học của tôi ngày càng tỏ vẻ sốt ruột, bứt rứt, xoay trở liên tục trên ghế và cuối cùng, không thể kìm nén thêm được nữa. Khi người chủ trì kêu gọi mọi người đặt câu hỏi sau khi đã kết thúc bài diễn thuyết, anh ấy giơ tay và từ tốn nhưng chắc chắn, bẻ cong bài thuyết trình mà chúng tôi vừa nghe. Chỉ trong vòng chưa đầy hai phút, anh đã chỉ ra chính xác những khía cạnh và lý do tại sao bài diễn thuyết phức tạp của hai nhà thuyết trình kia lại mâu thuẫn, phi logic và không thể chấp nhận được. Hành động của bạn tôi đã giáng một đòn đau đẫm lên những người chủ trì buổi diễn thuyết. Sau một vài phút yên lặng đầy bối rối, từng người cố gắng trả lời một cách yếu ớt những câu chất vấn của bạn tôi, xin tạm dừng giữa chừng để bàn bạc với cộng sự và cuối cùng thừa nhận những luận điểm của bạn tôi rất hữu ích và "cần phải được nghiên cứu sâu hơn".

Tuy nhiên, điều khiến tôi thấy thú vị hơn lại là những ảnh hưởng đối với các khán giả còn lại. Sau khi kết thúc thời gian đặt câu hỏi, hai nhân viên tuyển sinh phải đối mặt với một đám đông học viên là các khán giả bỏ ra 75 đô-la để có vé tham gia chương trình đó. Thúc khuỷu tay, nhún vai và lặng lẽ cười với nhau khi thu tiền, hai nhân viên tuyển sinh biểu lộ dấu hiệu của sự hoang mang,

choáng váng. Sau những điều dường như là một sự thất bại đầy xấu hổ, vì một lý do nào đó, buổi diễn thuyết lại trở nên thành công lớn, hình thành những cấp độ hài lòng khó hiểu từ khán giả. Tôi đã kịp ghi chép lại những phản ứng của khán giả về sự thất bại của buổi diễn thuyết để có thể hiểu được tính logic trong những tranh luận của bạn tôi. Tuy nhiên, như những gì đã xảy ra, chỉ có điều trái ngược là đúng đắn.

Ở ngoài khán phòng sau khi đã kết thúc buổi diễn thuyết, có ba khán giả đến gặp chúng tôi. Họ đều đã đóng tiền đề đăng ký học ngay sau khi bài diễn thuyết kết thúc. Họ muốn biết lý do chúng tôi đến dự chương trình này. Chúng tôi giải thích và cũng hỏi họ câu hỏi tương tự. Một người là nam diễn viên đầy tham vọng rất muốn thành công trong lĩnh vực của mình nên đến dự buổi diễn thuyết để xem TM có thể giúp mình đạt được sự kiểm soát cần thiết để thống trị lĩnh vực này hay không; hai nhà tuyển dụng đã khẳng định là TM có thể giúp anh thành công. Người thứ hai bị mất ngủ trầm trọng và hy vọng TM có thể giúp mình tìm ra cách nghỉ ngơi và ngủ dễ dàng vào buổi tối. Người thứ ba là một phát ngôn viên không chính thức. Vấn đề của anh cũng liên quan tới giấc ngủ. Anh thi trượt đại học do không có đủ thời gian để học. Anh đến dự buổi diễn thuyết vì muốn biết liệu TM có thể luyện cho mình ngủ ít hơn vào mỗi tối và thời gian dôi ra sẽ dành cho học tập. Điều thú vị là cả hai nhân viên tuyển sinh đều thông báo với anh cũng như với cô gái bị mất ngủ trầm trọng là các kỹ thuật TM có thể giải quyết được những vấn đề riêng biệt nhưng trái ngược của họ.

Vấn nghĩ rằng cả ba người chần hẩn đã đăng ký học vì không hiểu rõ những luận điểm mà người bạn logic học của tôi đưa ra, tôi bắt đầu hỏi họ về các khía cạnh trong những tranh luận của anh ấy. Và tôi phát hiện ra họ đã hiểu rất rõ những nhận định của anh ấy – hiểu tường tận. Rõ ràng là, chính những tranh luận đầy sức thuyết phục của anh ấy đã khiến họ lập tức đăng ký tham gia

chương trình. Người phát ngôn viên nói hay nhất: "Tôi định không đăng ký học tối nay vì tôi thật sự đang túng thiếu; tôi định đợi cho đến buổi diễn thuyết sắp tới. Tuy nhiên, khi người bạn thân của anh bắt đầu phát biểu, tôi biết rằng mình nên đăng ký học ngay bây giờ hoặc tôi nên về nhà và bắt đầu suy nghĩ về những gì anh ấy nói và không bao giờ đăng ký học".

Mọi thứ bắt đầu sáng tỏ. Họ là những con người với những vấn đề thật sự; và họ hơi tuyệt vọng khi tìm kiếm một giải pháp cho vấn đề của mình. Nếu như những người chủ trì buổi thảo luận được tin tưởng thì họ – những người đi tìm kiếm – đã tìm thấy một giải pháp tiềm tàng trong TM. Bị nhu cầu của mình điều khiển, họ rất muốn tin rằng TM chính là câu trả lời cho vấn đề của mình.

Bây giờ, theo cái cách của bạn tôi, xâm nhập thể lực của lý trí, chỉ ra lý thuyết ẩn sau giải pháp mà họ mới tìm thấy có vẻ như không có căn cứ. Cần phải làm ngay một cái gì đó trước khi tính logic gây thiệt hại và tước đoạt hy vọng của họ. Quyết định đã được đưa ra và từ giờ trở đi, cuộn băng nhất quán có thể bật lên bất cứ lúc nào thấy cần thiết: "TM? Tất nhiên, tôi nghĩ nó sẽ giúp tôi; tất nhiên, tôi hy vọng nó tiếp tục và tất nhiên, tôi tin tưởng vào TM. Có phải tôi đã đóng tiền vì nó? Nó thật sự dễ chịu hơn nhiều việc phải lo lắng và căng thẳng vì sự tìm kiếm mệt mỏi".

Nếu như sự nhất quán tự động có chức năng như một tấm chắn bảo vệ chống lại tư duy, sẽ không có gì ngạc nhiên nếu như những người muốn chúng ta không phải nghĩ quá nhiều khi đưa ra câu trả lời đồng thuận với những yêu cầu của họ khai thác nó. Đối với những người lợi dụng, khi quyền lợi của họ được đáp ứng nhờ những phản ứng máy móc, thiếu suy nghĩ đối với những lời yêu cầu của họ thì xu hướng nhất quán tự động của chúng ta chính là một mỏ vàng. Họ là những người rất thông minh trong việc sắp xếp sao cho chúng ta sẽ



phải bật cuộn băng nhất quán để mang lại lợi ích cho họ và chúng ta hiếm khi nhận ra mình đã bị lợi dụng. Với xu hướng "Judo hóa" xã hội, họ hình thành những mối tương tác với chúng ta sao cho nhu cầu trở nên nhất quán của chúng ta sẽ trực tiếp tạo ra lợi nhuận cho họ.

Một số nhà sản xuất đồ chơi lớn chỉ sử dụng một cách tiếp cận như thế để hạn chế vấn đề sản phẩm mua theo mùa. Dĩ nhiên, thời gian bán đồ chơi "chạy" chỉ diễn ra trước và trong suốt kỳ nghỉ Giáng sinh. Trong suốt thời điểm này, các công ty đồ chơi thu được lợi nhuận lớn. Vấn đề là, công việc buôn bán đồ chơi của họ sẽ bị đình trệ nghiêm trọng vào những tháng tiếp theo. Các khách hàng đã tiêu toàn bộ số tiền trong ngân sách đồ chơi và sẽ kiên quyết từ chối lời cầu xin mua thêm một món đồ chơi nào khác của các con. Những đứa trẻ có sinh nhật sau các kỳ nghỉ lễ cũng chỉ nhận được rất ít đồ chơi do bố mẹ chúng đã tiêu quá nhiều tiền cho món quà Giáng sinh.

Vì vậy, các nhà sản xuất đồ chơi phải đối mặt với một tình thế nan giải: làm thế nào để giữ cho việc buôn bán phát đạt trong suốt mùa cao điểm và cùng lúc đó, phải làm thế nào để duy trì nhu cầu ổn định về đồ chơi vào những tháng tiếp theo. Khó khăn của họ chắc chắn không phải ở việc thuyết phục những đứa trẻ vốn muốn có được càng nhiều trò giải trí mới càng tốt. Một loạt chương trình quảng cáo hào nhoáng trên truyền hình được phát xen giữa các bộ phim hoạt hình vào sáng thứ bảy sẽ tạo ra số lượng trẻ em xin xỏ, rên rỉ và vòi vĩnh lớn và thường xuyên. Nhưng vấn đề ở đây không phải là kích thích lũ trẻ muốn có nhiều đồ chơi hơn nữa sau Giáng sinh.

Vấn đề là khuyến khích các bậc phụ huynh chi nhiều tiền hơn sau các kỳ nghỉ lễ cho con cái – những đứa trẻ vốn đã thừa thãi đồ chơi – nhằm bán được món đồ chơi khác. Các công ty đồ chơi có thể làm những gì để tạo ra hành vi

khó xảy ra đó? Một vài công ty tăng cường chiến dịch quảng cáo, một số khác thì giảm giá sản phẩm trong suốt thời kỳ ế ẩm nhưng không một phương thức bán hàng nào thành công. Cả hai phương án đó không chỉ tốn kém mà còn không mang lại hiệu quả như mong muốn trong việc tăng doanh số bán hàng. Thông thường các bậc phụ huynh không muốn đi mua sắm đồ chơi và những tác động của quảng cáo hay hạ giá sản phẩm không đủ mạnh để lay chuyển lòng kiên quyết sắt đá của họ.

Tuy nhiên, một vài nhà sản xuất đồ chơi lớn đã tìm ra một giải pháp. Đó là một giải pháp khéo léo và tài tình, chỉ cần một khoản chi quảng cáo thông thường và phải hiểu rõ sức hút mạnh mẽ của nhu cầu nhất quán. Tôi nhận ra gợi ý đầu tiên về cách thực thi chiến lược của công ty khi tôi bị nó lừa và sau đó, trong bộ dạng của một thằng khờ thật sự, tôi lại bị lừa một lần nữa.

Đó là vào tháng 1, khi tôi đang có mặt trong gian hàng đồ chơi lớn nhất thị trấn. Sau khi mua cho con trai rất nhiều quà tại cửa hàng này vào tháng trước, tôi đã thể là sẽ không bước vào nơi này hay bất cứ nơi nào tương tự trong một thời gian dài. Tuy nhiên, tôi lại có mặt ở đây và đang mua cho con trai tôi một món đồ chơi đắt tiền khác – một bộ xe lửa điện lớn. Trước gian trưng bày bộ xe lửa điện, tôi tình cờ bắt gặp một người hàng xóm cũ cũng đang mua cho con trai mình bộ đồ chơi đó. Điều kỳ lạ là chúng tôi gần như không bao giờ gặp nhau. Lần cuối cùng chúng tôi gặp nhau là vào một năm trước cũng tại cửa hàng này và cùng mua cho con trai mình một món quà đắt tiền sau Giáng sinh – lần đó là một con rô-bốt biết đi, biết nói. Chúng tôi đã bật cười về sự gặp gỡ khác thường này, chỉ gặp nhau một năm một lần vào cùng một thời điểm và tại cùng một nơi trong khi cùng thực hiện một việc. Sau đó vài ngày, tôi kể cho một người bạn từng làm việc trong lĩnh vực kinh doanh đồ chơi về sự trùng hợp này.

"Không có sự trùng hợp nào cả", anh nói với vẻ hiểu biết.

"Ý cậu là gì, Không có sự trùng hợp nào ư?"

"Thế này nhé", anh nói, "Tôi sẽ hỏi cậu hai câu hỏi về bộ xe lửa điện cậu đã mua năm nay. Câu hỏi đầu tiên, cậu có hứa sẽ tặng cho con trai mình một bộ vào Giáng sinh không?"

"Dĩ nhiên là có. Christopher đã xem rất nhiều quảng cáo về bộ đồ chơi này trên chương trình hoạt hình sáng thứ bảy và nói với tôi rằng đây là thứ nó muốn cho quà Giáng sinh. Tôi cũng xem quảng cáo và thấy nó cũng khá thú vị nên đã đồng ý".

"Đánh dấu 1", anh tuyên bố, "Bây giờ tôi sẽ hỏi cậu câu hỏi thứ hai. Khi cậu đi mua bộ đồ chơi này, có phải cậu thấy là tất cả các cửa hàng đã bán hết rồi không?"

"Đúng như vậy! Các cửa hàng nói rằng họ đã đặt thêm một vài bộ nhưng không biết chắc khi nào sẽ nhận được chúng. Vì vậy tôi phải mua cho Christopher một vài món đồ chơi khác để thay thế cho bộ xe lửa điện. Nhưng tại sao cậu lại biết?" "Đánh dấu 2", anh ấy nói, "Hãy để tôi hỏi cậu thêm một câu nữa. Có phải điều này cũng xảy ra tương tự vào năm ngoái, khi cậu đi mua con rô-bốt không?"

"Đợi một phút thôi... Cậu nói đúng. Đó là những gì đã xảy ra. Điều này thật không thể tin được. Làm sao cậu biết?"

"Không có một sức mạnh siêu linh, huyền bí nào cả. Tôi tình cờ biết được cách thức mà một vài công ty đồ chơi lớn nâng doanh thu bán hàng vào tháng 1 và tháng 2. Trước Giáng sinh, họ tung ra những quảng cáo hấp dẫn trên ti vi cho

một vài loại đồ chơi đặc biệt. Thông thường, lũ trẻ muốn có chúng và đòi bố mẹ hứa sẽ mua cho mình vào dịp Giáng sinh. Bây giờ chính là lúc các bậc thiên tài lập kế hoạch của các công ty bước vào cuộc: họ cung cấp cho các cửa hàng các loại đồ chơi đó nhưng sẽ rất hạn chế số lượng. Đa số các bậc phụ huynh sẽ thấy những loại đồ chơi đó đã bán hết và họ buộc phải mua cho con những món đồ chơi khác với giá tiền ngang nhau. Dĩ nhiên, các nhà sản xuất đồ chơi đã cung cấp cho các cửa hàng vô số loại đồ chơi thay thế. Sau Giáng sinh, các công ty lại cho phát quảng cáo về những loại đồ chơi đặc biệt. Điều này kích thích những đứa trẻ muốn có được chúng hơn bao giờ hết. Chúng chạy đến bên bố mẹ và rên rỉ: 'Bố mẹ đã hứa mà, đã hứa mà' và những người lớn với đầy ý thức trách nhiệm lê bước đến cửa hàng để giữ trọn lời hứa của mình".

"Tại nơi đó", tôi nói, bắt đầu giận sôi lên, "họ gặp những bậc phụ huynh khác mà mình đã không gặp trong một năm và cùng rơi vào một cái bẫy, có đúng vậy không?"

"Đúng như vậy. Mà cậu định đi đâu đấy?"

"Tôi đem trả lại bộ xe lửa điện cho cửa hàng ngay bây giờ", tôi quá tức giận, gần như đang hét lên.

"Đợi đã. Trước tiên hãy nghĩ, tại sao cậu lại mua bộ đồ chơi này vào sáng nay?"

"Bởi vì tôi không muốn làm Christopher thất vọng và tôi muốn dạy cho nó phải biết giữ lời hứa".

"Thế đấy, có chút gì thay đổi trong lý do của cậu không? Nếu như cậu lấy lại món đồ chơi của thằng bé ngay bây giờ, nó sẽ không hiểu tại sao. Nó sẽ chỉ

biết rằng bố của nó đã không giữ lời hứa với nó. Đó có phải là những gì cậu muốn không?"

"Tôi không muốn như vậy", tôi nói và thở dài, "Vì vậy, cậu nói với tôi rằng trong hai năm qua, họ đã thu được gấp đôi lợi nhuận từ tôi và tôi sẽ không bao giờ biết được điều này; và bây giờ với những gì tôi đã làm, tôi vẫn bị mắc bẫy – bằng chính lời nói của mình. Vì vậy, điều mà cậu sẽ thật sự nói với tôi là, "Đánh dấu 3"

Anh ấy gật đầu: "Và cậu đã thua".

## LỜI CAM KẾT LÀ YẾU TỐ THEN CHỐT

Khi chúng ta nhận ra sức mạnh ghê gớm của sự nhất quán trong việc điều khiển hành động của con người, ngay lập tức nảy sinh một câu hỏi thực tế quan trọng: sức mạnh đó được cam kết như thế nào? Cái gì đã sinh ra *bám vào* để kích hoạt *những tiếng kêu ro ro* của cuộn băng nhất quán đầy quyền lực? Các nhà tâm lý học xã hội cho rằng câu trả lời chính là lời cam kết. Nếu như tôi có thể khiến bạn đưa ra một lời cam kết (đưa ra một quan điểm, tiếp tục chạy băng) tôi sẽ thiết lập các bước để sự nhất quán tự động và thiếu cân nhắc của bạn nhất quán với lời cam kết đó. Khi một quan điểm đã được đưa ra, xu hướng rất tự nhiên là chúng ta sẽ hành động nhất quán đến mức bướng bỉnh theo quan điểm đó.

Như chúng ta đã thấy, các nhà tâm lý học xã hội không phải là những người duy nhất hiện được sự gắn kết giữa lời cam kết và sự nhất quán. Các chuyên gia thuyết phục của mọi lĩnh vực hướng những chiến lược cam kết tới chúng ta. Mục đích của mỗi chiến lược là buộc chúng ta phải hành động hoặc đưa ra vài lời tuyên bố, sau đó chúng ta sẽ rơi vào cái bẫy ưng thuận do những

sức ép nhất quán. Các trình tự được thiết kế để tạo ra lời cam kết có nhiều dạng khác nhau. Một vài trình tự khá đơn giản; những trình tự còn lại nằm trong số những thủ thuật thuyết phục tinh tế nhất mà chúng ta sẽ tình cờ bắt gặp.

Hãy xem một ví dụ sau đây. Giả sử, bạn muốn tăng số người sống trong khu vực của bạn đồng ý đi đến từng nhà để thu thập đồ quyên góp cho tổ chức từ thiện mà bạn quan tâm. Bạn sẽ rất sáng suốt nếu nghiên cứu cách tiếp cận của nhà tâm lý xã hội Steven J. Sherman. Ông tiến hành khảo sát những người dân ở Bloomington, Indiana xem họ sẽ nói gì nếu được yêu cầu dành ra 3 giờ đi quyên góp tiền cho Hiệp hội Ung thư Mỹ. Dĩ nhiên, vì không muốn tỏ ra là người thiếu nhân đức, nhiều người nói rằng họ có thể tình nguyện. Kết quả của trình tự cam kết khôn ngoan này là số lượng người tình nguyện tăng lên 70% khi một vài ngày sau, người đại diện của Hiệp hội Ung thư Mỹ gọi điện và đề nghị sự giúp đỡ của những người vận động quanh vùng. Cũng sử dụng chiến lược này, những lần này là yêu cầu những người dân ở Columbus, Ohio dự đoán xem liệu họ có đi bỏ phiếu cho Ngày bầu cử hay không, nhóm các nhà nghiên cứu của Anthony Greenwald đã làm tăng đáng kể số người đi bỏ phiếu cho ngày bầu cử Tổng thống Mỹ.

Một kỹ thuật cam kết thậm chí còn tinh quái hơn đã được những người vận động quyên góp cho tổ chức từ thiện qua điện thoại phát triển cách đây không lâu. Bạn có để ý là những người gọi điện đề nghị bạn đóng góp cho một vài hoạt động thường bắt đầu bằng việc hỏi thăm tình hình sức khỏe và tâm trạng gần đây của bạn không? Họ sẽ nói: "Xin chào ông/ bà", "ông/ bà cảm thấy tối nay thế nào?" hoặc "Công việc của ông/ bà hôm nay như thế nào?" ý định của người gọi điện với kiểu giới thiệu này không chỉ muốn thể hiện sự thân thiện và quan tâm. Nó còn khiến bạn phải trả lời – như bạn vẫn thường làm thế với những câu hỏi lịch sự, xã giao – bằng một lời nhận xét lịch sự, xã giao không kém: "Cũng tốt"

hoặc "Thật sự rất tốt" hoặc "Mọi việc đều tốt đẹp, cảm ơn". Ngay khi bạn công khai tuyên bố là mình khỏe mạnh thì việc buộc bạn phải giúp đỡ những người ốm yếu sẽ trở nên đơn giản hơn rất nhiều đối với những người vận động quyền góp: "Tôi rất vui khi được nghe điều này bởi vì tôi gọi điện để hỏi xem ông/ bà có sẵn lòng quyền góp để giúp đỡ những nạn nhân không may mắn của..."

Lý thuyết đằng sau thủ thuật này là những người vừa xác nhận mình làm việc/cảm thấy tốt – thậm chí như một phần trong thói quen trao đổi hòa đồng, thân thiện – rốt cuộc sẽ nhận thấy thật rắc rối, bất tiện khi xuất hiện miễn cưỡng trong bối cảnh của những tình huống bị ép buộc. Nếu như bạn chưa hoàn toàn tin, bạn có thể xem xét những phát hiện của nhà nghiên cứu khách hàng Daniel Howard – người đã đưa lý thuyết vào thực nghiệm. Ông gọi điện cho những người dân ở Dallas, Texas và hỏi xem họ có đồng ý cho phép một đại diện của ủy ban Cứu đói đến nhà mình để bán bánh quy và số tiền thu được được dùng để mua lương thực cho những người đang bị đói. Khi chỉ đơn giản là đưa ra yêu cầu, nó (được gọi là: cách tiếp cận vận động thông thường) chỉ nhận được 18% lời đồng ý. Tuy nhiên, nếu như người gọi bắt đầu bằng câu hỏi: "Tối nay ông/ bà cảm thấy thế nào?" và đợi họ trả lời trước khi thực hiện cách tiếp cận thông thường, một vài điều khác biệt đã xảy ra. Đầu tiên, trong số 120 người được gọi, theo thói quen, đa số (108 người) đưa ra câu trả lời thiện chí ("Tốt", "Rất tốt", v.v...). Hai là 32% những người nhận được câu hỏi "Tối nay ông/ bà cảm thấy thế nào?" đồng ý đón tiếp những người bán bánh quy tại nhà mình, tỷ lệ này gần gấp đôi tỷ lệ thành công của cách tiếp cận vận động thông thường. Ba là, tuân thủ theo nguyên tắc nhất quán, hầu hết những người đồng ý cho người bán bánh đến nhà mình đều mua bánh (89%).

Để đảm bảo thủ thuật này thành công không chỉ do người vận động sử dụng nó có vẻ lịch sự và thân thiện hơn người không sử dụng nó, Howard tiến

hành một cuộc nghiên cứu khác. Lần này, người gọi điện sẽ bắt đầu với câu hỏi: "Tối nay ông/ bà cảm thấy như thế nào?" hoặc với câu nói: "Tôi hy vọng tối nay ông/ bà cảm thấy rất tốt" và sau đó thực hiện cách tiếp cận vận động thông thường. Bất chấp thực tế là người gọi điện bắt đầu từng kiểu tiếp cận trên với một lời nhận xét thân thiện và ấm áp, kỹ thuật đặt câu hỏi "ông/ bà cảm thấy như thế nào" có tác dụng hơn rất nhiều so với câu nói kia (33% so với 15% đồng thuận) bởi kỹ thuật này chỉ cần ở các đối tượng một lời cam kết xã giao. Cần lưu ý rằng, lời cam kết này có thể đạt được tỷ lệ đồng thuận từ những đối tượng trên nhiều gấp hai lần mặc dù vào thời điểm lời cam kết được đưa ra, đối với các đối tượng, nó hoàn toàn chỉ là một lời đối đáp vụn vặt, tầm thường từ một câu hỏi hoàn toàn mang tính xã giao – tuy nhiên, đây chính là một ví dụ khá thú vị khác của Judo tại nơi làm việc.

Đối với câu hỏi: "Cái gì đã khiến cho một lời cam kết có nhiều ảnh hưởng đến vậy?", có rất nhiều câu trả lời khác nhau. Có rất nhiều yếu tố khác nhau ảnh hưởng đến khả năng ép buộc cách cư xử trong tương lai của chúng ta về một lời cam kết. Một chương trình có quy mô lớn được thiết kế nhằm đem lại sự ưng thuận là sự minh họa khá thú vị cho cách hoạt động của một vài yếu tố. Điều đáng lưu ý là chương trình này đã sử dụng một cách có hệ thống những yếu tố này từ nhiều thập kỷ trước, từ trước khi các nhà nghiên cứu khoa học biết đến chúng.

Có thể thấy nguyên lý này được áp dụng rất tinh vi trong chiến tranh. Rất nhiều tù binh bị bắt giam và chịu sự cai trị của địch. Đặc biệt để tránh xảy ra những hành động tàn bạo, bên bắt tù binh thường đề ra "chính sách khoan dung" trong khi thực chất lại là sự tra tấn tâm lý tinh vi và có chủ ý đối với các tù binh. Sau chiến tranh, các nhà tâm lý học đã hỏi những tù binh quay trở về rất nhiều câu hỏi khác nhau nhằm xác định xem điều gì xảy ra. Ví dụ như, bên bắt



tù binh rất giỏi trong việc khiến tù binh tố cáo lẫn nhau, trong việc đập tắt bất cứ hành động khác thường nào của tù binh chiến tranh. Do đó, các kế hoạch bỏ trốn nhanh chóng bị phát hiện và những nỗ lực bỏ trốn thường bị thất bại. Khi có một tù binh trốn thoát, bên bắt tù binh sẽ dễ dàng tìm ra họ bằng cách treo thưởng cho bất cứ ai đem nộp trả anh ta".

Các nghiên cứu chỉ ra rằng, cai tù dựa phần lớn vào các áp lực cam kết và nhất quán để đạt được sự đồng thuận mong muốn của tù binh. Dĩ nhiên, vấn đề đầu tiên bên bắt tù binh phải đối mặt là làm thế nào để có được sự cộng tác của tù binh. Có những tù binh được huấn luyện không cung cấp bất cứ thông tin gì ngoại trừ tên, cấp bậc và số thứ tự của mình. Không tra tấn thân thể tàn bạo, làm sao có thể khiến những tù binh này cung cấp thông tin quân sự, giao nộp những người bạn tù hoặc công khai tố cáo đất nước mình? Câu trả lời rất đơn giản: hãy bắt đầu từ những cái nhỏ nhất và phát triển nó.

Ví dụ, họ thường yêu cầu các tù binh đưa ra những tuyên bố ôn hòa có vẻ vô hại. Tuy nhiên, ngay khi các tù binh chấp nhận thực hiện những yêu cầu nhỏ bé đó, họ nhận ra mình buộc phải phục tùng những yêu cầu khác có liên quan nhưng quan trọng hơn.

Cách tiếp cận này không chỉ được vận dụng trong chiến tranh mà rất nhiều tổ chức kinh doanh đã sử dụng nó đều đặn.

Chiến lược của những người bán hàng luôn nhằm đạt được lượng bán hàng cao bằng việc khởi đầu với một lượng bán hàng thấp. Hầu hết những người bán hàng khởi đầu với một lượng bán hàng thấp sẽ làm như vậy vì mục đích của việc buôn bán nhỏ này không phải là lợi nhuận mà chính là lời cam kết. Khi việc bán hàng phát triển với số lượng hàng lớn hơn, người ta sẽ cho rằng nó

được bắt nguồn từ lời cam kết đó. Một bài báo trên tạp chí thương mại American Salesman đã trình bày về vấn đề này ngắn gọn, súc tích như sau:

Mục đích ban đầu là mở đường cho việc phân phối đầy đủ các mặt hàng bằng cách khởi đầu với một đơn đặt hàng có số lượng nhỏ... Hãy nhìn vào con đường này – khi một người ký một đơn đặt hàng các sản phẩm của bạn, mặc dù lợi nhuận thu được rất ít, không đủ để bù cho thời gian và công sức gọi điện thoại nhưng anh ta không còn là khách hàng tiềm năng nữa – anh ta là một khách hàng.

Thủ thuật bắt đầu với một lời yêu cầu nhỏ nhằm đạt được sự chấp thuận cuối cùng với những yêu cầu lớn có liên quan có tên gọi là: kỹ thuật khởi sự thuận lợi. Các nhà khoa học xã hội là những người đầu tiên nhận ra tính hữu ích của kỹ thuật này vào giữa thập niên 1960, khi hai nhà tâm lý học Jonathan Freedman và Scott Fraser công bố một tập dữ liệu gây bất ngờ. Họ thuật lại kết quả của một cuộc thử nghiệm mà trong đó, một nhà nghiên cứu, tự cho mình là nhà hoạt động tình nguyện, đi đến từng nhà ở vùng dân cư lân cận California để đưa ra một lời yêu cầu rất vô lý. Nhà hoạt động này đề nghị các chủ nhà cho phép lắp đặt một biển thông báo của dịch vụ công ở bãi cỏ trước nhà họ. Để giúp họ hình dung tấm biển, nhà hoạt động đưa cho họ xem một bức ảnh miêu tả một ngôi nhà rất đẹp nhưng toàn cảnh lại gần như bị che khuất bằng một tấm biển rất lớn, viết hoa cầu thả "HÃY LÁI XE CẨN THẬN". Mặc dù đa số hộ gia đình (83%) từ chối yêu cầu này – điều bình thường và dễ hiểu – nhưng phản ứng của nhóm người này lại khá khả quan. Trong số đó 76% đồng ý cho phép sử dụng sân trước nhà mình.

Lý do căn bản cho sự chấp thuận đáng ngạc nhiên của họ có liên quan tới những gì đã xảy ra với họ vào khoảng hai tuần trước: họ đã đưa ra một lời cam

kết không mấy quan trọng: trở thành người lái xe an toàn. Một nhà hoạt động tình nguyện khác đã đến nhà và đề nghị họ chấp nhận treo một tấm biển nhỏ 7 cm: Hãy là người lái xe an toàn. Đó chỉ là một lời yêu cầu quá vụn vặt khiến hầu hết các hộ gia đình nhất trí thực hiện. Nhưng ảnh hưởng của nó lại vô cùng lớn. Do họ đã ngây thơ thuận theo lời yêu cầu về như tấm thường ấy vào hai tuần trước, nên họ sẽ rất sẵn sàng thuận theo một lời yêu cầu khác lớn hơn nhiều.

Nhưng Freedman và Fraser không dừng lại ở đó. Họ thay đổi một chút trong trình tự và thử nghiệm với một nhóm hộ gia đình khác. Đầu tiên, những người này sẽ được đề nghị ký vào một đơn kiến nghị "giữ cho bầu không khí California trong lành". Dĩ nhiên, hầu hết mọi người đều ký vì bầu không khí trong lành của bang, cũng giống như những hoạt động hiệu quả của chính phủ hay chăm sóc sức khỏe bà mẹ hợp lý là một trong những vấn đề mà đa số đồng tình. Sau khi đợi khoảng hai tuần, Freedman và Fraser cử một "nhà hoạt động tình nguyện" khác tới các hộ gia đình này và đề nghị họ cho phép dựng một tấm biển lớn HÃY LÁI XE CẨN THẬN ở bãi cỏ trước nhà. Và phản ứng của họ gây bất ngờ nhất trong số những nhóm hộ gia đình tham gia vào nghiên cứu. Gần một nửa số hộ gia đình đồng ý cho lắp đặt tấm biển HÃY LÁI XE CẨN THẬN mặc dù lời cam kết không mấy quan trọng mà họ đã đưa ra trước đó hai tuần là một chủ đề hoàn toàn khác biệt về dịch vụ công – giữ cho bầu không khí trong lành.

Lúc đầu, ngay cả Freedman và Fraser cũng rất bất ngờ về những phát hiện đó. Tại sao một hành động rất nhỏ là ký vào đơn kiến nghị ủng hộ việc giữ cho bầu không khí bang trong lành lại có thể khiến cho mọi người sẵn sàng thực hiện một đề nghị khác quan trọng hơn? Sau khi cân nhắc và loại bỏ những lời giải thích khác, Freedman và Fraser đã tìm ra câu trả lời: việc ký vào đơn kiến nghị "giữ cho bầu không khí của California trong lành" đã thay đổi quan điểm của họ. Họ thấy mình giống như những công dân đầy ý thức xã hội, hành động theo

các nguyên tắc của thành phố. Hai tuần sau, khi được đề nghị thực hiện một dịch vụ công khác – cho phép lắp đặt tấm biển HÃY LÁI XE CẨN THẬN – họ đồng ý thực hiện để trở nên nhất quán với sự tự ý thức bản thân mới được hình thành của mình. Theo Freedman và Fraser:

Điều có thể xảy ra chính là sự thay đổi quan điểm của một người về việc tham gia hoặc hành động. Khi đã đồng ý với một lời yêu cầu thái độ của anh ta có thể thay đổi, trong mắt anh ta, anh ta có thể trở thành kiểu người thực hiện lời yêu cầu đó, chấp nhận lời đề nghị từ những người lạ, hành động theo những gì mình tin tưởng, cộng tác với những điều tốt đẹp.

Những phát hiện đó nhắc nhở chúng ta hãy cẩn thận khi đồng ý với những lời yêu cầu vụn vặt. Sự đồng ý đó không chỉ tăng khả năng đồng thuận của chúng ta với những lời yêu cầu tương tự nhưng quan trọng hơn, mà còn khiến chúng ta sẵn sàng thực hiện nhiều lời yêu cầu khác quan trọng hơn nhưng không mấy liên quan tới lời yêu cầu vụn vặt mà mình đã đồng ý thực hiện trước đó. Đây chính là kiểu ảnh hưởng chung thứ hai được che đậy bên trong những lời cam kết nhỏ đã khiến tôi sợ hãi.

Nó làm tôi sợ hãi đến mức tôi hiếm khi sẵn sàng ký vào một đơn kiến nghị nào, thậm chí cả với một quan điểm mà tôi ủng hộ. Hành động này có nguy cơ ảnh hưởng không chỉ tới cách cư xử trong tương lai mà cả sự tự nhận thức về bản thân của tôi theo cách mà tôi không mong muốn. Và khi sự tự nhận thức về bản thân của một người thay đổi, tất cả các loại ưu điểm tinh tế trở nên phổ biến cho những ai muốn khai thác hình ảnh mới đó.

Ai trong số những hộ gia đình tham gia vào nghiên cứu của Freedman và Fraser từng nghĩ rằng "nhà hoạt động tình nguyện" thật sự quan tâm tới việc buộc họ treo tấm biển lái xe an toàn hai tuần trước đó? Và ai trong số họ từng

nghe ngò: quyết định cho phép treo tấm biển đó của họ chủ yếu xuất phát từ hành động ký vào đơn kiến nghị? Không ai. Nếu như có ai đó cảm thấy hối hận sau khi tấm biển được dựng lên, họ có thể hình dung ra ai phải chịu trách nhiệm ngoại trừ chính họ và ý thức công dân mạnh mẽ đến đáng trách của họ? Có lẽ, họ sẽ không bao giờ đổ lỗi cho nhà hoạt động tình nguyện với tờ đơn kiến nghị "giữ cho bầu không khí California trong lành".

Điều đáng chú ý là tất cả các chuyên gia của kỹ thuật khởi sự thuận lợi có vẻ như rất thích thú với một điểm: bạn có thể sử dụng những lời cam kết nhỏ để lôi kéo sự tự ý thức về bản thân của một người; bạn có thể sử dụng những lời cam kết này để biến những công dân thành "những viên chức nhà nước", biến khách hàng tiềm năng thành "khách hàng thật sự", biến tù binh thành "người cộng tác". Và khi bạn đã có được sự tự ý thức về bản thân của một người mà bạn muốn, anh ta sẽ sẵn sàng phục tùng những yêu cầu của bạn miễn là nó nhất quán với quan điểm của anh ta.

Tuy nhiên, không phải mọi lời cam kết đều ảnh hưởng đến sự tự ý thức về bản thân. Để một lời cam kết phát huy tác dụng theo cách này, cần lưu ý đến một vài điều kiện nhất định. Để tìm ra đó là những điều kiện gì, một lần nữa chúng ta lại xem xét trải nghiệm các tù binh trong các trại tù binh. Cần phải hiểu rõ rằng, mục đích chính bên bắt được tù binh không đơn giản là moi tin tức từ những tù binh, mà còn là để truyền bá, làm thay đổi thái độ và sự nhận thức của họ về bản thân, về hệ thống chính trị, vai trò của đất nước họ trong chiến tranh. Rất nhiều bằng chứng chứng tỏ chương trình này cực kỳ thành công.

Tiến sĩ Henry Segal, trưởng nhóm đánh giá tâm lý đã nghiên cứu những tù binh chiến tranh trở về sau khi chiến tranh kết thúc cho biết: niềm tin liên quan

đến chiến tranh đã bị thay đổi đáng kể. Các cuộc kiểm tra thái độ chính trị của những tù binh này cũng được tiến hành:

Rất nhiều tù binh thể hiện sự ác cảm đối với bên bắt được tù binh, đồng thời cũng ca ngợi họ vì "những việc tốt họ đã làm".

Có vẻ như mục đích thật sự của bên bắt được tù binh là cải tạo trái tim và tâm trí của các tù binh. Khi đánh giá mức độ thành công của bên bắt được tù binh về mặt "đào ngũ, phản bội, niềm tin và thái độ thay đổi, kỷ luật kém, chí khí suy yếu, bản lĩnh kém cỏi và sự nghi ngờ về vai trò của bên đối địch", tiến sĩ Segal kết luận: "Những nỗ lực của họ đã thu được thành công vang dội".

## **HÀNH ĐỘNG KỲ DIỆU**

Bằng chứng rõ ràng nhất về những điều con người thật sự tin tưởng và cảm nhận bắt nguồn từ việc làm chứ không phải từ lời nói. Nhằm cố gắng hiểu rõ bản chất của một người, các nhà quan sát theo dõi sát sao hành động của anh ta. Bên bắt được tù binh nhận thấy là bản thân mỗi người cũng sử dụng loại bằng chứng này để có thể hiểu được bản chất của mình. Cách cư xử nói cho anh ta biết về mình; đây chính là nguồn thông tin chủ yếu về niềm tin, giá trị và thái độ của anh ta. Thấu hiểu tầm quan trọng của nguyên tắc tự nhận thức này, họ bắt đầu thực hiện những kinh nghiệm về trại giam để các tù binh có thể hành động nhất quán theo cách họ mong muốn. Trước đó rất lâu, họ đã biết những hành động này bắt đầu phát huy tác dụng khiến cho các tù binh thay đổi quan điểm của mình để nhất quán với những gì mình đã làm.

Viết tay là loại hoạt động xác nhận mà bên bắt được tù binh liên tục thúc giục các tù binh thực hiện. Họ không chỉ đơn thuần yên lặng lắng nghe hoặc đồng ý bằng miệng với các nguyên tắc của bên bắt được tù binh; họ luôn bị ép

phải viết ra. Bên bắt được tù binh chú trọng vào việc có được một tuyên bố viết tay đến nỗi nếu một tù binh không sẵn lòng viết ra một câu trả lời mong muốn, họ sẽ thuyết phục anh ta sao chép câu trả lời đó. Nhà tâm lý học người Mỹ Edgar Schein đã miêu tả một thủ thuật trong chương trình truyền bá chuẩn của bên bắt được tù binh như sau:

Một kỹ thuật cao cấp hơn là buộc một tù binh viết ra câu hỏi và sau đó trả lời [ủng hộ cho bên bắt được tù binh]. Nếu không tự nguyện viết, anh ta sẽ được yêu cầu chép chúng từ những quyển vở như một sự nhượng bộ vô hại.

Những sự nhượng bộ "vô hại". Chúng ta đều đã thấy rõ cách mà những lời cam kết vụn vặt có thể dẫn tới hành vi khác thường. Và bên bắt được tù binh biết rằng, như một công cụ cam kết, một lời tuyên bố viết tay mang lại những lợi ích to lớn nhất định. Đầu tiên, nó cung cấp bằng chứng rất tự nhiên về hành động đã xảy ra. Khi một tù binh đã viết ra điều mà người bên bắt được tù binh mong muốn, anh ta tin rằng mình đã làm như vậy. Cơ hội để lãng quên hay chối bỏ chính điều mà anh ta đã là không hề có vì chúng chỉ dành cho những lời tuyên bố miệng. Nhưng nó đã được thể hiện bằng chữ viết của anh ta, một hành động được chứng minh bằng giấy mực không thể hủy bỏ đã điều khiển anh ta, khiến cho niềm tin và sự tự nhận thức về bản thân của anh ta nhất quán với những gì đã làm mà anh ta không thể phủ nhận.

Lợi ích thứ hai của bằng chứng viết tay là người khác có thể xem được. Điều đó có nghĩa là nó có thể được sử dụng để thuyết phục những người khác. Nó có thể thuyết phục họ thay đổi thái độ theo hướng của lời tuyên bố. Nhưng quan trọng hơn, nó có thể thuyết phục họ rằng tác giả chân thành tin tưởng vào những điều đã viết ra. Có một xu hướng rất tự nhiên ở con người là cho rằng, lời

tuyên bố phản ánh thái độ chân thật của người đã viết nó. Và họ vẫn tiếp tục tin như vậy ngay cả khi biết người đó không thật sự thoải mái khi lựa chọn lời tuyên bố này.

Hai nhà tâm lý học Edward Jones và James Harris đã tiến hành nghiên cứu và đưa ra bằng chứng khoa học về trường hợp này. Họ đưa cho mọi người xem một bài luận ủng hộ Fidel Castro và đề nghị họ đoán thử cảm giác thật sự của tác giả. Họ nói với một vài người rằng tác giả đã chọn viết một bài luận ủng hộ Castro và cũng nói với những người còn lại rằng tác giả đã được yêu cầu viết ủng hộ Castro. Điều khác thường là thậm chí những người đã biết tác giả được chỉ định viết một bài luận ủng hộ Castro vẫn cho rằng tác giả yêu quý Castro. Dường như một lời tuyên bố về niềm tin đã tạo ra phản ứng *bấm vào, kêu ro ro* ở những người đã xem nó. Nếu như không có chứng cứ gì ngược lại các nhà quan sát sẽ tự động thừa nhận rằng người viết ra lời tuyên bố cũng muốn ám chỉ nó.

Hãy nghĩ đến những ảnh hưởng kép lên sự tự nhận thức về bản thân của một tù binh đã viết lời tuyên bố ủng hộ bên bắt được tù binh hoặc chống lại nước mình. Nó không chỉ là lời nhắc nhở mang tính cá nhân về hành động của anh ta mà còn có thể thuyết phục những người xung quanh tin rằng lời tuyên bố đó phản ánh niềm tin thật sự của anh ta. Và, như chúng ta sẽ thấy ở Chương 4, những gì mà những người xung quanh nghĩ về chúng ta là đúng có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong việc quyết định những gì bản thân chúng ta nghĩ là đúng. Hãy xem ví dụ sau. Một nghiên cứu đã phát hiện ra: sau khi nghe thấy lời nhận xét mình là một người nhân hậu, tốt bụng, các bà nội trợ tại New Haven, Connecticut quyên góp nhiều tiền hơn cho những người đi vận động từ Hiệp hội Bệnh đa xơ cứng. Rõ ràng là, chỉ với việc biết ai đó nhận xét mình là người nhân



hậu, tốt bụng đã khiến những người phụ nữ này hành động nhất quán với nhận thức của những người khác về mình.

Ngay khi đưa ra một lời cam kết tích cực, sự tự nhận thức sẽ bị thúc ép từ cả hai phía bằng những áp lực nhất quán. Từ bên trong, có một áp lực khiến cho sự tự nhận thức về bản thân nhất quán với hành động. Từ bên ngoài, có một áp lực thậm chí hơn – xu hướng điều chỉnh sự tự nhận thức này phù hợp với cách mà những người khác hiểu về chúng ta. Và do những người khác tin tưởng vào những gì chúng ta đã viết (ngay cả khi chúng ta không có nhiều lựa chọn về vấn đề đó), chúng ta sẽ lại một lần nữa trải nghiệm một sự lôi kéo mới khiến cho sự tự nhận thức nhất quán với lời tuyên bố viết tay.

Trong chiến tranh, một vài phương pháp tinh vi đã được sử dụng để khiến các tù binh phải viết ra những điều bên bắt được tù binh mong muốn mà không cần dùng tới bất cứ sự ép buộc trực tiếp nào. Ví dụ, bên bắt được tù binh biết rằng rất nhiều tù binh háo hức muốn gia đình biết mình vẫn còn sống nhưng cai ngục sẽ kiểm duyệt thư và chỉ có một vài bức thư được phép gửi đi. Để đảm bảo bức thư sẽ được gửi đi, một vài tù binh bắt đầu viết thêm vào thư những thông điệp như kêu gọi hòa bình, khẳng định sự đối xử tử tế và những lời tuyên bố đồng cảm với bên bắt được tù binh với hy vọng họ sẽ cho phép thư được gửi đi. Dĩ nhiên, bên bắt được tù rất sẵn lòng hợp tác bởi những bức thư này đều phục vụ cho lợi ích của mình. Trước tiên, nỗ lực tuyên truyền của họ được lời lớn từ sự xuất hiện của những lời tuyên bố ủng hộ từ những tù binh. Hai là, trong chương trình tuyên truyền cho các tù binh, không cần phải sử dụng đến vũ lực bên bắt được tù binh vẫn có thể khiến rất nhiều tù binh tiếp tục thừa nhận ủng hộ chính nghĩa của mình.

Một kỹ thuật tương tự là các cuộc thi viết bài luận về chính trị cũng được tổ chức đều đặn tại các trại tù. Giải thưởng dành cho người chiến thắng thường rất nhỏ – vài điều thuốc lá hay một ít hoa quả – nhưng cũng đủ để khiến các tù binh quan tâm. Bài luận đạt giải thưởng là bài viết hoàn toàn thể hiện quan điểm ủng hộ bên bắt được tù binh... nhưng không phải lúc nào cũng như vậy. Bên bắt được tù binh đủ khôn ngoan để nhận ra các tù binh sẽ không tham gia vào cuộc thi mà họ có thể chiến thắng chỉ bằng việc viết một bài luận ủng hộ đối phương. Và bên bắt được tù binh cũng đủ thông minh để biết làm thế nào có thể gieo những cam kết nhỏ trong lòng những tù binh để chúng được nuôi dưỡng và nảy nở về sau. Những kết quả của kỹ thuật này chính xác là những gì mà bên bắt được tù binh muốn. Các tù binh tiếp tục tình nguyện tham gia vào các cuộc thi vì họ thấy mình cũng có thể giành chiến thắng với những bài luận ủng hộ đất nước mình. Nhưng có lẽ họ không nhận ra tình bắt đầu điều chỉnh bài luận theo hướng ủng hộ bên bắt được tù binh để có được cơ hội chiến thắng cao hơn. Bên bắt được tù binh sẵn sàng chộp lấy bất cứ sự nhượng bộ nào và đưa những áp lực nhất quán dính chặt vào nó. Trong trường hợp một bài luận tự nguyện chứa đựng một lời tuyên bố viết tay, Bên bắt được tù binh sẽ có được một lời cam kết hoàn hảo để xây dựng sự cộng tác và tiến hành cải tạo tù binh đó.

Các chuyên gia thuyết phục khác cũng biết đến sức mạnh cam kết của những lời tuyên bố viết tay. Ví dụ như, Tập đoàn Amway – một tập đoàn thành công lớn trong lĩnh vực kinh doanh – đã tìm ra cách khuyến khích đội ngũ bán hàng đạt được những thành tích ngày càng cao. Các thành viên của đội bán hàng được đề nghị đặt ra mục tiêu bán hàng của từng cá nhân và tự cam kết bằng cách viết lên một tờ giấy:

Một mẹo cuối cùng trước khi bạn bắt đầu: hãy đặt ra mục tiêu và viết ra. Bất kể đó là mục tiêu gì, điều quan trọng là bạn phải đề ra nó, từ đó bạn sẽ

có thứ để hướng tới – và bạn hãy viết ra. Có một vài điều rất kỳ diệu xảy ra với những điều mà bạn viết ra. Vì vậy, hãy đặt ra mục tiêu và viết ra. Khi bạn đạt được mục tiêu đó, hãy đặt ra mục tiêu mới và viết ra. Bạn sẽ tiếp tục xuất phát và tiếp tục chạy.

Nếu như những thành viên Amway tìm thấy "một vài điều kỳ diệu xảy ra với những điều được viết ra" thì các công ty kinh doanh khác cũng vậy. Một vài công ty bán hàng tại gia đã sử dụng sự kỳ diệu của những lời cam kết viết tay để chống đỡ với các luật "thay đổi" mà gần đây đã được thông qua ở nhiều bang. Các luật này cho phép khách hàng sau vài ngày đặt mua một mặt hàng nào đó có thể hủy việc mua hàng và nhận lại toàn bộ tiền đặt cọc. Ban đầu, dự luật này gây thiệt hại nặng nề cho các công ty bán hàng theo hình thức dùng áp lực và đe dọa khách hàng. Do các công ty tập trung vào các thủ thuật gây áp lực cao, những khách hàng mua hàng của họ không phải vì muốn có sản phẩm mà là vì bị lừa hoặc bị đe dọa. Khi luật mới có hiệu lực, những khách hàng này bắt đầu hủy bỏ việc mua hàng theo đám đông.

Từ đó, các công ty này đã biết đến một thủ thuật đơn giản nhưng cũng khiến họ hài lòng mà có thể cắt giảm đáng kể số đơn đặt hàng bị hủy. Họ đề nghị khách hàng, thay vì người bán hàng, điền vào giấy đồng ý mua bán. Theo chương trình huấn luyện bán hàng của một công ty sách bách khoa toàn thư danh tiếng, lời cam kết cá nhân này tự nó đã chứng minh là "một sự trợ giúp tâm lý vô cùng quan trọng trong việc ngăn cản khách hàng hủy hợp đồng mua bán". Khi đó, cũng giống như Tập đoàn Amway, các công ty này tìm thấy một vài điều đặc biệt xảy ra khi người ta tự mình viết lời cam kết vào giấy: họ giữ lời hứa với những gì mình đã viết.

Một thủ thuật phổ biến khác cũng có thể giúp các doanh nghiệp kiểm soát từ những lời tuyên bố viết tay "kỳ diệu" bằng cách sử dụng một phương pháp quảng cáo tưởng chừng như vô hại. Trước khi bắt đầu nghiên cứu những vũ khí gây ảnh hưởng xã hội, tôi thường thắc mắc tại sao các công ty lớn như Procter & Gamble và General Foods lại thường xuyên tổ chức các cuộc thi cấp giấy chứng nhận trình độ chuyên môn "25,50" hay ít hơn hoặc bằng 100 từ. Dường như chúng đều giống nhau. Thí sinh dự thi sẽ nghĩ ra một lời tuyên bố mang tính cá nhân bắt đầu với những từ "Lý do tôi yêu thích..." và tiếp tục tán dương các đặc điểm của bất cứ loại hỗn hợp bột bánh hay loại xi đánh bóng sàn nhà nào đang gây tranh cãi. Công ty sẽ đánh giá các thí sinh tham gia và trao một số giải thưởng lớn, hấp dẫn cho những người chiến thắng. Tôi không hiểu các công ty sẽ thu được gì từ thỏa thuận này. Thông thường thì các cuộc thi không liên quan tới việc mua bán; bất cứ ai cũng đủ tiêu chuẩn đăng ký dự thi. Và công ty dường như sẵn sàng gánh chịu những khoản chi phí không lồ sau khi cuộc thi kết thúc.

Nhưng rồi tôi cũng hiểu ra. Mục đích đằng sau những cuộc thi cấp giấy chứng nhận trình độ chuyên môn cũng giống với mục đích đằng sau những cuộc thi viết bài luận chính trị của bên bắt được tù binh trong chiến tranh. Trong cả hai trường hợp, càng khiến nhiều người xác nhận mình yêu thích sản phẩm thì càng tốt. Với bất kỳ sản phẩm nào, trình tự là giống nhau. Những người tham gia tự nguyện viết những bài luận vì những giải thưởng hấp dẫn mà họ chỉ có rất ít cơ hội giành được. Nhưng họ biết để có cơ hội chiến thắng các đối thủ khác thì bài luận của họ phải tán dương sản phẩm. Vì vậy, họ tìm kiếm và miêu tả những đặc điểm đáng khen ngợi của sản phẩm trong bài luận của mình.

Một lý do khiến cho những bằng chứng viết tay phát huy hiệu quả trong việc gây ra sự thay đổi thật sự mang tính cá nhân là do chúng có thể dễ dàng đưa ra công chúng. Kinh nghiệm về những tù binh cho thấy nhiều người đã nhận

thức khá rõ về một nguyên tắc tâm lý quan trọng: những lời cam kết mang tính công chúng có xu hướng trở thành những lời cam kết mãi mãi. Bên bắt được tù binh thường sắp xếp sao cho những người khác có thể nhìn thấy lời tuyên bố ủng hộ mình của các tù binh. Ví dụ, một tù binh đã viết bài luận chính trị được ưa thích có thể tìm thấy những bản sao của nó được dán khắp trại hoặc có thể được yêu cầu đọc bài luận trong một buổi thảo luận nhóm hoặc buổi phát thanh của trại. Đối với họ, càng phổ biến càng tốt. Tại sao lại như vậy?

Bất cứ khi nào một người đưa ra một quan điểm mà những người khác đều biết, anh ta sẽ nỗ lực duy trì quan điểm đó để trông giống như một con người nhất quán. Cần lưu ý, ngay từ đầu chúng ta đã miêu tả lòng khao khát muốn có được sự nhất quán cá nhân tốt đẹp như một nét tính cách tiêu biểu; một người không nhất quán sẽ bị đánh giá là không kiên định, không chắc chắn, dễ bị tác động, đãng trí hoặc không ổn định; một người nhất quán sẽ được đánh giá là người hợp lý, quả quyết đáng tin cậy và mạnh mẽ. Trong bối cảnh này, không có gì phải ngạc nhiên nếu con người cố gắng tránh né hình ảnh của một người không nhất quán. Khi đó, vì lợi ích của vẻ bề ngoài, một quan điểm càng được phổ biến rộng rãi bao nhiêu, chúng ta lại càng miễn cưỡng thay đổi nó bấy nhiêu.

Với một thí nghiệm nổi tiếng, hai nhà tâm lý học xã hội danh tiếng Morton Deutsch và Harold Gerard đã cung cấp một minh chứng về cách những lời cam kết công khai có thể dẫn đến hành động nhất quán. Trình tự cơ bản là cho các sinh viên đại học ước tính chiều dài của những đường thẳng. Tại thời điểm đó, một nhóm sinh viên phải cam kết công khai những phán đoán ban đầu của mình bằng cách viết ra giấy, ký tên và chuyển những tờ giấy cho người tiến hành thí nghiệm. Nhóm sinh viên thứ hai cũng phải cam kết những phán đoán ban đầu của họ nhưng thực hiện bí mật bằng cách viết chúng trên một tập giấy dính và

giữ nó. Nhóm sinh viên thứ ba không phải cam kết những phán đoán ban đầu của mình; họ chỉ phải ghi nhớ chúng trong đầu.

Với những cách này, Deutsch và Gerard đã sắp xếp để một vài sinh viên phải cam kết công khai, một số thì cam kết bí mật, số còn lại thì không phải cam kết. Tất cả các sinh viên được cung cấp bằng chứng mới cho biết những phán đoán ban đầu của họ là sai và họ được phép thay đổi những phán đoán đó. Deutsch và Gerard muốn tìm hiểu xem nhóm nào trong số ba nhóm sinh viên trên có khuynh hướng nhất quán nhất với những phán đoán ban đầu của mình sau khi biết những phán đoán đó không chính xác.

Kết quả khá rõ ràng. Nhóm sinh viên không phải viết ra giấy những lựa chọn ban đầu của mình là những người ít trung thành nhất với những lựa chọn đó. Khi bằng chứng mới được công bố gây nghi ngờ về tính sáng suốt của những quyết định vẫn còn ẩn trong đầu, họ là những người bị ảnh hưởng nhiều nhất do những thông tin mới đã thay đổi những gì mà họ coi là quyết định "đúng đắn". So sánh với những sinh viên không phải cam kết, những sinh viên chỉ viết ra quyết định ban đầu trên tập giấy dính ít sẵn sàng thay đổi ý kiến của mình khi có cơ hội. Mặc dù họ chỉ cam kết trong điều kiện nặc danh nhất, hành động viết phán đoán ban đầu ra giấy khiến họ chống lại ảnh hưởng của những thông tin mới trái ngược và duy trì sự nhất quán với lựa chọn ban đầu. Nhưng Deutsch và Gerard phát hiện ra rằng, điều khác biệt là những sinh viên đã công khai khẳng định quan điểm ban đầu của mình; họ là những người kiên quyết từ chối thay đổi quan điểm. Lời cam kết công khai biến họ thành những người bướng bỉnh nhất.

Loại bướng bỉnh này có thể xảy ra cả trong những tình huống mà sự chính xác phải được coi trọng hơn sự nhất quán. Trong một nghiên cứu, khi bồi thẩm đoàn gồm 6 hoặc 12 người tham gia vào thử nghiệm phải quyết định một trường

hợp kín, thường xuyên xảy ra trường hợp bồi thẩm đoàn không đưa ra được lời tuyên án nếu như các thành viên ban hội thẩm phải thể hiện quan điểm bằng cách giơ tay biểu quyết thay vì bỏ phiếu kín. Khi các thành viên ban hội thẩm phải tuyên bố công khai quan điểm ban đầu của mình, họ sẽ miễn cưỡng cho phép mình công khai thay đổi chúng. Bạn đã bao giờ ở vị trí chủ tịch ban hội thẩm với những điều kiện như thế này chưa, khi đó bạn có thể hạn chế nguy cơ bồi thẩm đoàn không đưa ra được lời tuyên án bằng cách chọn kỹ thuật bỏ phiếu kín thay vì kỹ thuật biểu quyết công khai.

Phát hiện của Deutsch và Gerard cho thấy chúng ta trung thành với những quyết định của mình nếu như chúng ta đã công khai thể hiện quyết tâm thực hiện chúng. Phát hiện này có thể ứng dụng vào thực tế và mang lại hiệu quả cao. Hãy xem xét những tổ chức tình nguyện giúp đỡ người khác từ bỏ những thói quen xấu. Ví dụ như, rất nhiều trung tâm giảm béo hiểu rằng quyết định giảm cân của một cá nhân thường quá yếu đuối để chống lại sự quyến rũ của những tủ kính bày bánh, phảng phất mùi thơm của thức ăn và những quảng cáo trên truyền hình. Họ nhận thấy quyết định đó sẽ được củng cố bằng những lời cam kết công khai. Họ yêu cầu khách hàng viết ra giấy mục tiêu giảm cân ngay lập tức và đưa nó cho càng nhiều bạn bè, người thân và hàng xóm xem càng tốt. Những người điều hành các trung tâm này cho biết, kỹ thuật đơn giản này thường xuyên phát huy tác dụng ở những nơi mà tất cả những kỹ thuật khác đều thất bại.

Dĩ nhiên, không cần thiết phải trả tiền cho một trung tâm đặc biệt để có được một lời cam kết công khai. Một phụ nữ ở San Diego đã thuật lại cho tôi nghe cách cô sử dụng một lời hứa công khai để từ bỏ thuốc lá:

Tôi luôn quyết tâm cai thuốc lá nhưng chưa bao giờ làm được. Sau khi tôi nghe thấy một nghiên cứu khoa học nói hút thuốc lá gây bệnh ung thư, tôi quyết định mình phải làm một điều gì đó. Tôi là một người tự trọng. Nếu những người khác nhìn nhận tôi bằng những quan niệm xấu thì điều đó sẽ ảnh hưởng rất lớn đến tôi. Vì vậy, tôi đã nghĩ: "Có lẽ mình có thể sử dụng lòng tự trọng này để giúp mình từ bỏ thói quen xấu này". Vì vậy, tôi đã lập một danh sách những người mà tôi thật sự muốn họ tôn trọng mình. Sau đó, tôi ra ngoài, mua một vài tấm thiệp và viết lên mặt sau: "Tôi hứa với bạn tôi sẽ không bao giờ hút một điếu thuốc nào nữa".

Trong vòng một tuần, tôi đưa những tấm thiệp đã ký tên cho mọi người trong danh sách – bố, em trai, ông chủ, bạn thân nhất, chồng cũ, tất cả mọi người trừ một người – người đàn ông tôi đang hẹn hò. Tôi say mê anh và thật sự muốn anh nhìn nhận tôi như một con người. Tôi đã nghĩ rất kỹ về việc đưa cho anh ta một tấm thiệp bởi vì tôi biết rằng nếu tôi không thể giữ lời hứa của mình với anh thì tôi sẽ chết. Nhưng rồi một ngày tại văn phòng làm việc – anh làm việc ở cùng một tòa nhà với tôi – tôi bước lại gần, đưa cho anh tấm thiệp và bỏ đi mà không nói bất cứ điều gì.

Việc cai nghiện bằng cách cắt đứt mọi nguồn cung cấp thật sự là điều khó khăn nhất mà tôi đã từng làm. Đã có hàng nghìn lần tôi nghĩ rằng mình phải hút một điếu thuốc. Nhưng bất cứ khi nào nghĩ đến nó, tôi lại tưởng tượng những người trong danh sách của tôi, đặc biệt là người đàn ông ấy, sẽ đánh giá thấp về tôi nếu tôi không giữ vững lập trường. Và nó đã phát huy tác dụng. Tôi không bao giờ hút một điếu thuốc nào nữa.

Nhưng điều thú vị là người đàn ông ấy hóa ra lại là một kẻ đáng khinh. Tôi không thể tưởng tượng được những điều tôi nhìn thấy ở anh ta sau đó. Nhưng vào lúc đó, khi chưa biết được điều này, anh ta đã giúp tôi vượt



qua phần khó khăn nhất của điều khó khăn nhất mà tôi từng phải làm. Bây giờ tôi không còn thích anh ta nữa. Nhưng dù thế nào, tôi vẫn cảm thấy biết ơn vì tôi nghĩ anh ta đã cứu giúp cuộc đời mình.

## **NỖ LỰC PHI THƯỜNG**

Một lý do khác khiến cho những lời cam kết viết tay trở nên rất hiệu quả là vì chúng đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn những lời cam kết bằng miệng. Và một bằng chứng rất rõ ràng là nỗ lực dành cho một lời cam kết càng nhiều bao nhiêu thì khả năng ảnh hưởng của nó đến thái độ của người cam kết càng lớn bấy nhiêu. Chúng ta có thể tìm thấy bằng chứng ở khắp nơi. Hãy xem một ví dụ sau. Thonga, một bộ tộc ở miền Nam châu Phi, yêu cầu mỗi cậu bé của bộ tộc phải trải qua một nghi lễ kết nạp vô cùng phức tạp và tỉ mỉ trước khi được xem là một người đàn ông của bộ tộc. Cũng giống như nhiều thổ dân nguyên thủy khác các cậu bé của Thonga phải chịu đựng một cuộc thử thách lớn trước khi được thừa nhận là một thành viên trưởng thành của bộ tộc. Các nhà nhân loại học Whiting, Kluckhohn và Anthony đã miêu tả ngắn gọn nhưng sinh động cuộc thử thách kéo dài trong ba tháng này:

Khi một cậu bé ở độ tuổi từ 10–16, bố mẹ sẽ gửi cậu đến "trường cắt bao quy đầu" được tổ chức 4 hoặc 5 năm một lần. Tại đây, với những đứa trẻ cùng độ tuổi, cậu bé trải qua sự hiếp đáp khủng khiếp của những gã được xem là người lớn trong trường. Nghi lễ kết nạp bắt đầu khi cậu bé chịu hình phạt chạy giữa hai hàng người liên tiếp đánh vào mình bằng dùi cui. Sau khi kết thúc hình phạt này, cậu bé bị lột bỏ quần áo và bị cắt tóc. Sau đó, cậu gặp một người đàn ông có bộ tóc bờm sư tử và phải ngồi trên một hòn đá đối diện với "người đàn ông sư tử". Một ai đó sẽ đánh cậu bé từ phía sau và khi cậu quay đầu lại để nhìn xem ai đã đánh mình thì "người

đàn ông sư tử" tóm lấy bao quy đầu của cậu bé và cắt bỏ nó chỉ bằng hai động tác. Sau đó, cậu bé phải sống tách biệt trong ba tháng tại "sân của những điều thần bí" và chỉ có những người đã kết nạp mới được gặp cậu.

Trong suốt quá trình diễn ra lễ kết nạp, cậu bé phải trải qua sáu thử thách chính: bị đánh đập, chịu đựng cái lạnh, khát, ăn thức ăn có mùi khó chịu, bị phạt và đe dọa đến cái chết. Chỉ với một cái cơ nhỏ nhất, cậu bé có thể bị một người đàn ông mới được kết nạp đánh đập, do những người đàn ông lớn tuổi trong bộ tộc chỉ định làm như vậy. Cậu ngủ mà không có chăn đắp và cay đắng chịu đựng sự lạnh giá của mùa đông. Cậu không được uống một giọt nước nào trong vòng ba tháng. Các thức ăn bị rắc lên loại cỏ chỉ được tiêu hóa một nửa trong dạ dày của một con linh dương. Nếu bị bắt quả tang đang phá vỡ một nguyên tắc quan trọng của nghi lễ, cậu bé sẽ bị trừng phạt nghiêm khắc. Ví dụ, một trong những hình phạt là đặt các cây gậy vào giữa các ngón tay của người phạm tội, sau đó một người đàn ông khỏe mạnh sẽ kẹp chặt bàn tay, gần như nghiền nát những ngón tay. Cậu bé bị đe dọa phải phục tùng vì người ta nói rằng, có những người cố gắng chạy trốn hay tiết lộ bí mật với phụ nữ hay với người chưa được kết nạp đã bị treo cổ và thân thể bị thiêu cháy thành tro.

Xét bề ngoài, những nghi thức này có vẻ khác thường và kỳ quái. Tuy nhiên, chúng cũng có thể được xem là tương đối giống với nguyên tắc và các tình tiết trong nghi lễ kết nạp phổ biến ở các hội nam sinh đại học. Trong suốt "tuần lễ địa ngục" truyền thống được tổ chức hàng năm tại khuôn viên trường, những lời cam kết của hội phải được duy trì thông qua hàng loạt hoạt động nhằm kiểm tra giới hạn sức chịu đựng của cơ thể, sự căng thẳng tâm lý và sự lúng túng. Sau khi tuần lễ kết thúc, những chàng trai vượt qua thử thách được chấp nhận là thành viên chính thức của hội. Những nỗi cực khổ họ phải chịu

đựng khiến họ mệt mỏi ghê gớm và run sợ, thậm chí đôi khi những ảnh hưởng tiêu cực của nó còn nghiêm trọng hơn.

Điều thú vị là những đặc điểm riêng biệt của các nhiệm vụ trong "tuần lễ địa ngục" lại rất giống với các nghi thức kết nạp của bộ tộc. Hãy nhớ lại rằng các nhà nhân loại học đã xác định sáu thử thách chính mà một cậu bé Thonga được làm lễ kết nạp phải chịu đựng trong suốt thời gian cậu bé sống ở "sân của những điều thần bí". Lướt qua những mẫu tin trên các tờ báo cho thấy mỗi thử thách này cũng có mặt trong nghi thức của các hội Greek-letter:

- *Đánh đập.* Michael Kalogris, 14 tuổi phải nằm viện Long Island ba tuần để chữa trị những vết thương mà cậu bé phải chịu đựng trong suốt nghi lễ kết nạp Đêm địa ngục của hội nam sinh trung học, Omega Gamma Delta. Cậu bé được những người anh em tương lai "chăm sóc", họ bảo cậu đặt tay trên đầu và giữ chúng như vậy trong khi họ vây xung quanh và dùng tay đấm túi bụi vào bụng và lưng cậu.
- *Chịu đựng giá rét.* Vào một buổi tối mùa đông, Frederick Bronner, một sinh viên lớp dưới ở California đã bị những người anh em tương lai đưa đến một ngọn đồi của một cánh rừng quốc gia cách xa thành phố. Bị bỏ lại đây, cậu bé phải tự tìm đường về nhà trong khi chỉ mặc một chiếc áo ngắn tay, Fat Freddy, tên thường gọi của cậu, run rẩy trong cơn gió lạnh giá cho đến khi cậu rơi vào một khe núi dốc, gãy xương và bị thương ở đầu. Không thể đi tiếp vì những vết thương, Fat Freddy nằm co quắp để chống lại cái rét cho đến khi chết.
- *Chịu khát.* Hai sinh viên năm thứ nhất của trường đại học bang Ohio bị nhốt trong "hầm tối" trong ngôi nhà của hội sau khi phá vỡ quy tắc yêu cầu tất cả phải bỏ lỏm còm vào khu vực ăn uống trước khi bữa ăn

của tuần lễ địa ngục bắt đầu. Khi bị nhốt trong nhà kho, họ chỉ được đưa cho thức ăn mặn để ăn trong gần hai ngày. Không có bất cứ loại đồ uống nào ngoại trừ hai chiếc cốc plastic để họ hứng nước tiểu của mình.

- *Ăn thức ăn có mùi khó chịu.* Tại ngôi nhà Kappa Sigma trong khuôn viên của trường Đại học Nam California, các con mắt của 11 sinh viên như muốn lòi ra khi họ nhìn thấy một nhiệm vụ kinh tởm ngay trước mắt. 11 miếng gan sống, mỗi miếng nặng 1 gam, dày và ngâm trong dầu. Mỗi người phải nuốt một miếng. Sau khi nôn ọe và nghẹn liên tục Richard Swanson ba lần thất bại khi cố gắng nuốt miếng gan. Quyết tâm phải thành công, cuối cùng cậu bé cũng đưa được miếng gan ngâm dầu vào trong cổ họng. Miếng gan nằm tắc ở đó đã giết chết cậu bé mặc dù người ta đã cố gắng lấy nó ra.
- *Hình phạt.* Tại Wisconsin, một người vì quên mất một câu thần chú đã bị phạt vì nặng. Anh phải đặt chân mình dưới chân ghế sau của một chiếc ghế gập trong khi người nặng nhất trong hội ngồi lên trên và uống bia. Anh cố gắng không khóc trong suốt quá trình chịu hình phạt và xương chân của anh bị gãy.
- *Đe dọa về cái chết.* Một người thuộc hội Zeta Beta Tau bị đưa ra một bãi biển ở New Jersey và bị buộc phải đào "mồ chôn chính mình". Sau khi phục tùng theo yêu cầu nằm thẳng người trong chiếc hố đã được đào xong, hai bên hố bỗng đổ sụp xuống khiến anh bị nghẹt thở trước khi mọi người trong hội đào và lôi được anh ra.

Có một sự giống nhau nổi bật nữa giữa các nghi thức kết nạp của các bộ tộc và các nghi thức kết nạp của các hội nam sinh: những nghi thức này sẽ không "chết". Bất chấp tất cả những nỗ lực xóa bỏ hay cấm đoán, những hành vi ăn hiếp vẫn sôi nổi lạ thường. Các nhà chức trách, như chính quyền hay các nhà

quản lý trường đại học, đã thử dùng những lời đe dọa, áp lực xã hội, khởi kiện, trục xuất, mua chuộc và cấm đoán nhằm thuyết phục các nhóm xóa bỏ mối nguy hiểm và sự sỉ nhục khỏi những nghi lễ kết nạp. Nhưng không có một biện pháp nào thành công. Cũng có một sự thay đổi khi nhà chức trách giám sát nghiêm ngặt. Tuy nhiên, đó chỉ là sự thay đổi bề ngoài chứ không phải sự thay đổi thật sự bên trong, những thử thách khắc nghiệt vẫn diễn ra trong điều kiện bí mật cho đến khi áp lực giảm xuống và chúng lại xuất hiện trở lại.

Trong khuôn viên của một vài trường đại học, các cán bộ nhà trường đã cố gắng loại bỏ những hành vi ăn hiếp nguy hiểm bằng cách thay thế bằng "tuần lễ giúp đỡ" hoặc kiểm soát trực tiếp các nghi thức kết nạp. Khi những cố gắng này không bị các hội bí mật phá vỡ, chúng lại phải đối mặt với sự kháng cự bằng vũ lực. Ví dụ như, sau cái chết ghen của Richard Swanson tại trường Đại học Nam California, chủ tịch hội đồng quản trị trường đã công bố những quy tắc mới yêu cầu tất cả các hoạt động kết nạp phải được các nhà chức trách của trường xem xét trước khi thực hiện và họ phải có mặt trong suốt thời gian diễn ra nghi lễ kết nạp. Theo một tạp chí trong nước, "Bộ luật" mới đã gây ra một vụ náo loạn rất hung bạo khiến cho cảnh sát và biệt đội hỏa lực của thành phố e ngại khi tiến vào khuôn viên".

Chấp nhận điều không thể tránh được, các nhà chức trách của các trường đại học khác đã từ bỏ quyết tâm xóa bỏ những yếu tố nguy hiểm của "Tuần lễ địa ngục". "Nếu như hành vi ăn hiếp là một loại hoạt động của loài người trên toàn cầu, và chỉ cần một chút bằng chứng nhằm vào kết luận đó, bạn dường như sẽ không thể cấm đoán nó. Nếu không được công khai thì nó sẽ được thực hiện bí mật. Bạn không thể cấm sex, không thể cấm rượu bia và có lẽ cũng không thể loại bỏ hành vi ăn hiếp".

Tại sao những hành vi ăn hiếp lại khiến cho chúng trở nên quá quý giá đối với những hội này? Điều gì có thể khiến cho các nhóm lẫn tránh, hủy hoại hoặc đối đầu với bất cứ nỗ lực nào nhằm cấm đoán yếu tố suy thoái và nguy hiểm của các nghi thức kết nạp? Một vài người cho rằng trong các nhóm có những kẻ vô lại về mặt xã hội hoặc tâm lý mà những nhu cầu "méo mó" của chúng đòi hỏi những người khác phải bị làm nhục và bị hại. Nhưng những bằng chứng lại không ủng hộ quan điểm này. Những nghiên cứu về nét tính cách điển hình của những thành viên trong hội cho thấy, họ chỉ hơi mạnh mẽ hơn trong việc điều chỉnh tâm lý của mình so với các sinh viên của trường. Cũng tương tự như vậy, các hội được biết đến do luôn sẵn lòng tham gia vào các dự án mang lại lợi ích cho cộng đồng vì sự tốt đẹp chung của xã hội. Tuy nhiên, những hội này không hưởng ứng việc thay thế những nghi lễ kết nạp của họ bằng những dự án đó. Một cuộc khảo sát của trường Đại học Washington phát hiện ra rằng, trong số những hội bị kiểm tra, đa số đều có "Tuần lễ giúp đỡ" nhưng dịch vụ cộng đồng này chỉ để bổ sung cho "Tuần lễ địa ngục". Chỉ có một trường hợp duy nhất, dịch vụ cộng đồng này có liên quan trực tiếp đến các trình tự kết nạp.

Nổi bật trong bức tranh về những kẻ thực hiện hành vi ăn hiếp lại là những cá nhân bình thường, những người có xu hướng ổn định về tâm lý và quan tâm đến xã hội nhưng cũng có thể trở nên tàn nhẫn khi chấp nhận những thành viên mới của hội. Khi đó, các bằng chứng chỉ ra rằng chính nghi lễ kết nạp là kẻ có tội. Chắc hẳn phải có cái gì trong sự nghiêm ngặt và khắc nghiệt của nó khiến cho nó trở nên quan trọng đối với nhóm. Chắc hẳn tính tàn nhẫn của nó phải có một vài chức năng nào đó khiến cho nhóm sẵn sàng chiến đấu không mệt mỏi để duy trì nó. Đó là cái gì?

Quan điểm của tôi chính là câu trả lời xuất hiện vào năm 1959 trong những kết quả nghiên cứu ít được biết đến bên ngoài hệ tâm lý xã hội. Hai nhà nghiên

cứu trẻ tuổi Elliot Aronson và Judson Mills đã quyết định thử nghiệm quan sát của họ "những người phải trải qua rất nhiều khó khăn và đau đớn mới đạt được cái gì đó có xu hướng xem trọng nó nhiều hơn những người cũng đạt được thứ đó nhưng bằng rất ít nỗ lực". Điều thật sự kích thích họ quyết định chọn nghi lễ kết nạp là vì đây là nơi tốt nhất để kiểm tra khả năng này. Họ thấy rằng, những nữ sinh phải trải qua một nghi lễ kết nạp khắt khe để được tham gia vào một nhóm thảo luận về sex đã tự thuyết phục mình rằng nhóm mới và những cuộc thảo luận của nhóm vô cùng có giá trị mặc dù trước đó Aronson và Mills đã kể về những thành viên khác của nhóm sao cho càng "vô giá trị và nhàm chán" càng tốt. Các nữ sinh khác, những người trải qua những nghi lễ kết nạp nhẹ nhàng hơn hoặc không phải trải qua bất cứ nghi lễ nào thì rõ ràng kém tích cực với nhóm mới "vô giá trị" mà họ vừa tham gia. Một nghiên cứu bổ sung cũng cho những kết quả tương tự khi các nữ sinh phải chịu đựng đau đớn để được tham gia vào nhóm. Một nữ sinh phải chịu bị điện giật, như một phần trong nghi lễ kết nạp, càng nhiều bao nhiêu thì sau đó cô sẽ càng tự thuyết phục mình rằng nhóm mới và những hoạt động của nó sẽ rất thú vị, thông minh và đáng khao khát bấy nhiêu.

Bây giờ, sự quấy rối, sự chịu đựng, thậm chí cả sự đánh đập của những nghi thức kết nạp bắt đầu có ý nghĩa. Người đàn ông của bộ tộc Thonga chứng kiến đứa con trai 10 tuổi của mình run cầm cập trên nền đất lạnh giá của "sân những điều thần bí" trong đêm mà nước mắt tuôn rơi, một sinh viên năm thứ hai ấn mạnh mái chèo của một "người anh em bé nhỏ" trong hội với tròng cười lo lắng – đó không phải là những hành động của tính tàn bạo. Đó là những hành động vì sự tồn tại của nhóm. Chúng có chức năng, hết sức kỳ quặc, khích lệ các thành viên tương lai của hội nghĩ rằng đây là nhóm hấp dẫn và giá trị. Một khi người ta còn thích và tin tưởng vào những gì họ đã chiến đấu để giành được thì

các nhóm này vẫn sẽ tiếp tục duy trì những nghi thức kết nạp rắc rối và đòi hỏi nhiều nỗ lực. Sự trung thành và cống hiến của các cá nhân tiêu biểu sẽ gia tăng đáng kể cơ hội gắn kết và tồn tại của nhóm. Thật vậy, một nghiên cứu về 54 nền văn hóa bộ tộc cho thấy những bộ tộc có nghi lễ kết nạp ấn tượng và khắt khe nhất thì luôn có sự đoàn kết vững chắc nhất. Bằng chứng của Aronson và Mills còn cho thấy tính khắc nghiệt và nhấn tâm của một nghi lễ kết nạp giúp củng cố lời cam kết của một thành viên mới với nhóm và do đó, không có gì ngạc nhiên nếu như các nhóm dành mọi nỗ lực để duy trì sự gắn kết quan trọng này với sức mạnh tương lai của họ.

Các tổ chức và các lực lượng quân đội cũng dùng những phương pháp này. Sự đau đớn cực độ của lễ kết nạp “trại huấn luyện tân binh thủy quân” trong lực lượng vũ trang đã trở thành một truyền thuyết. Tiểu thuyết gia William Styron, từng là một lính thủy đánh bộ, liệt kê những trải nghiệm của mình bằng tương tự như tục lệ của bộ tộc Thonga: “Sự tập luyện tàn nhẫn theo lệnh bí mật kéo dài hàng giờ đồng hồ dưới cái nắng như đổ lửa, sự lạm dụng thể chất và tinh thần, sự sỉ nhục, những hành động tàn bạo thường xuyên của các trung sĩ giám sát tập luyện, nỗi sợ hãi bị tổng giam và sự lãng mạ tinh thần có thể khiến một tiền đồn như Quantico hoặc Paris Island trở thành “địa ngục trần gian” đối với một trại tập trung”. Trong bài bình luận, Styron không chỉ kể lại chi tiết những nỗi cực khổ của “ác mộng tập luyện” mà ông còn nhận ra kết quả của nó: “Không có một người lính thủy đánh bộ nào trong số những người bạn của tôi trước đây lại không xem sự tập luyện này như một cuộc thử thách gặt gao mà sau khi trải qua nó, người lính sẽ có tư thế kiên cường hơn, thông minh hơn và sẵn sàng chịu đựng sự tổn thương hơn, bất chấp việc người chỉ huy của họ khôn ngoan hay thiếu kinh nghiệm, sau những ngày tập luyện rất hăng hái này”.



Nhưng tại sao chúng ta phải tin vào William Styron về những vấn đề này? Đôi khi, khoảng cách giữa sự thật và tiểu thuyết hư cấu bị lu mờ. Tại sao chúng ta phải tin tưởng ông khi ông lấy cớ rằng đặc điểm "địa ngục" của khóa huấn luyện quân sự của ông không chỉ thành công mà còn tạo ra mức độ tự trọng và tình bạn mong muốn giữa những người có thể chịu đựng và tồn tại với nó? Có một lý do để chúng ta chấp nhận đánh giá của ông, đó là một câu chuyện có thật – trường hợp của John Edward, học viên trường Sĩ quan West Point. Anh đã bị đuổi khỏi Học viện Quân sự Mỹ vào năm 1988 do bị kết án tham gia vào hành vi ăn hiếp của những người lính cấp trên mà tất cả các học viên năm đầu phải chịu đựng để đảm bảo họ có thể chịu đựng sự khác nghiệt của khóa huấn luyện West Point. Nguyên nhân không phải là do Edward, học viên đứng gần nhất lớp về môn lý thuyết trong số 11 nghìn thành viên của lớp, không thể chịu đựng được các nghi lễ. Anh bị đuổi cũng không phải vì đã đối xử thô bạo khác thường với các học viên mới. Đơn giản là anh không muốn áp đặt những gì mà mình cảm thấy là "vô lý và phi nhân tính" vào các học viên mới.

## **SỰ LỰA CHỌN TỪ BÊN TRONG**

Việc xem xét các hành động khác nhau như các hoạt động truyền bá của bên bắt được tù binh, các nghi thức kết nạp của các hội nam sinh đại học đã cung cấp một vài thông tin có giá trị về lời cam kết. Dường như những lời cam kết có hiệu quả nhất trong việc thay đổi sự tự nhận thức về bản thân và cách xử sự trong tương lai của một người là những lời cam kết tích cực, công khai và đòi hỏi nhiều nỗ lực. Tuy nhiên, lời cam kết hiệu quả còn có một đặc điểm quan trọng hơn cả ba đặc điểm kia gộp lại. Để hiểu được nó là gì, trước hết chúng ta cần phải giải đáp hai điều khó hiểu trong hành động của những người chất vấn và những người anh em trong hội.

Điều khó hiểu đầu tiên là việc các hội không cho phép các hoạt động của dịch vụ cộng đồng trở thành một phần trong nghi lễ kết nạp của họ. Hãy nhớ lại một nghiên cứu đã chỉ ra rằng các dự án cộng đồng thường tách biệt khỏi chương trình kết nạp thành viên. Tại sao lại như vậy? Nếu như một lời cam kết đòi hỏi nhiều nỗ lực phản ánh về hội sau khi các thành viên tham gia vào các nghi lễ kết nạp thì chắc chắn các nhóm sẽ thiết kế các hoạt động khó chịu và vất vả cho các thành viên; trong thế giới của những người làm công việc như sửa chữa những ngôi nhà cũ nát, trông coi nhà kho của bệnh viện tâm thần và đổ bỏ cho các bệnh nhân đòi hỏi họ phải rất cố gắng đồng thời cũng gặp phải rất nhiều điều khó chịu. Bên cạnh đó, những cố gắng mang ý thức cộng đồng của những công việc này có thể cải thiện hình ảnh truyền thông và hình ảnh xã hội vốn không được ưa thích của các nghi lễ của "Tuần lễ địa ngục"; một nghiên cứu chỉ ra rằng trên báo chí, cứ có một câu chuyện tích cực về "Tuần lễ địa ngục" thì lại có năm câu chuyện tiêu cực. Khi đó, nếu chỉ vì những lý do liên quan tới mối quan hệ xã hội, các hội có thể muốn đưa dịch vụ cộng đồng vào các hoạt động kết nạp. Thế nhưng họ lại không làm như vậy.

Để kiểm tra điều khó hiểu thứ hai, chúng ta cần quay trở lại ví dụ về bên bắt được tù binh trong chiến tranh và những cuộc thi viết bài luận chính trị được tổ chức thường xuyên cho các tù binh. Bên bắt được tù binh muốn càng có nhiều tù binh tham gia vào cuộc thi càng tốt, vì vậy, trong suốt quá trình diễn ra cuộc thi, các tù binh có thể viết ra những điều ủng hộ quan điểm của bên bắt được tù binh. Tuy nhiên, nếu mục đích là thu hút một số lượng lớn người dự thi, tại sao các phần thưởng lại quá nhỏ? Một vài điều thuốc lá thượng hạng hay một chút hoa quả tươi là tất cả những gì người chiến thắng có được. Trong bối cảnh đó, mặc dù những phần thưởng này là quý giá nhưng vẫn có những phần thưởng có giá trị hơn nhiều như quần áo ấm, đặc quyền được gửi thư, được tự

do đi lại trong trại nhiều hơn mà bên bắt được tù binh có thể sử dụng để làm tăng số lượng bài luận. Tuy nhiên, họ lại quyết định sử dụng những phần thưởng nhỏ thay vì sử dụng những phần thưởng lớn, mang tính khuyến khích.

Mặc dù bối cảnh là khác nhau nhưng việc những hội không cho phép các hoạt động cộng đồng tham gia vào các nghi lễ kết nạp của họ cũng có chung lý do với việc bên bắt được tù binh không sử dụng những phần thưởng lớn, đó là vì họ đều yêu thích những thứ kích lệ kém mạnh mẽ hơn: họ muốn các hội viên hay các tù binh sở hữu những gì mình đã làm. Một hội viên bị ăn hiếp khủng khiếp sẽ không có cơ hội để tin rằng mình chịu đựng điều đó vì những mục đích từ thiện. Một tù binh thêm mắm thêm muối vào bài luận chính trị của mình với một vài lời nhận xét chống lại nước mình sẽ không được phép coi khinh nó khi được kích lệ bằng một phần thưởng lớn. Không, những hội viên của hội và những người cai tù của bên bắt được tù binh sẽ tiếp tục những hành động đó thường xuyên. Nhưng chúng không đủ để có được lời cam kết từ các tù binh hay các hội viên; họ bị buộc phải chịu trách nhiệm cho các hành động của mình.

Các nhà khoa học xã hội khẳng định, chúng ta chấp nhận chịu trách nhiệm cho một hành động khi chúng ta lựa chọn thực hiện nó mà không có những áp lực mạnh mẽ từ bên ngoài. Một giải thưởng lớn chính là một loại áp lực từ bên ngoài. Nó khiến chúng ta thực hiện một hành động nhất định nhưng không khiến chúng ta chấp nhận chịu trách nhiệm cho hành động đó. Kết quả là, cũng ta không cảm thấy bị cam kết với nó. Điều này cũng đúng với một lời đe dọa đáng sợ; nó có thể thúc đẩy sự ưng thuận ngay tức thì nhưng không thể tạo ra lời cam kết lâu dài.

Tất cả điều này đều có hàm ý trong cách nuôi dạy trẻ con. Nó đặt ra vấn đề là chúng ta không nên mua chuộc hoặc đe dọa trẻ em để buộc chúng làm những

việc mà ta muốn chúng thật sự tin tưởng. Những áp lực như vậy có thể tạo ra sự ửng thuận tạm thời với những mong muốn của chúng ta. Tuy nhiên, nếu chúng ta muốn những đứa trẻ tin vào những gì chúng đã làm và tiếp tục duy trì cách cư xử mà chúng ta mong muốn ngay cả khi ta không có mặt để gây áp lực từ bên ngoài, khi đó, bằng cách này hay cách khác, chúng ta phải khiến chúng chấp nhận chịu trách nhiệm cho những hành động của mình. Thí nghiệm của Jonathan Freedman cho một vài gợi ý về những điều chúng ta nên và không nên làm.

Freedman muốn biết liệu mình có thể cấm những cậu bé từ 7–9 tuổi chơi một món đồ chơi hấp dẫn chỉ vì khoảng sáu tuần trước, ông nói với các cậu bé là không được chơi với chúng. Bất cứ ai thấu hiểu những cậu bé từ 7–9 tuổi chắc hẳn đều nhận ra tính "tàn ác" của nhiệm vụ này. Nhưng Freedman có một kế hoạch. Nếu như bước đầu ông có thể khiến các cậu bé tự thuyết phục mình rằng chơi với đồ chơi bị cấm là sai, thì niềm tin đó có thể giữ cho các cậu bé không chơi với nó sau đó. Điều khó khăn là khiến cho các cậu bé tin rằng chơi với món đồ chơi đó là sai – một con rô–bốt đặc biệt đắt tiền, chạy bằng pin.

Freedman biết rằng rất dễ để khiến cho các cậu bé tạm thời vâng lời. Tất cả những gì ông phải làm là đe dọa bằng những hình phạt nghiêm khắc nếu như các cậu bé bị bắt quả tang đang chơi với nó. Với những lời đe dọa bằng hình phạt nghiêm khắc, Freedman cho rằng một vài cậu bé vẫn có thể mạo hiểm chơi với con rô–bốt. Và ông đã đúng. Sau khi chỉ cho các cậu bé xem năm món đồ chơi và cảnh báo chúng: "Chơi với con rô–bốt là sai. Nếu như các cậu chơi với con rô–bốt này, tôi sẽ rất giận và sẽ phạt nghiêm khắc", Freedman rời khỏi phòng khoảng vài phút. Trong suốt thời gian đó, các cậu bé được bí mật theo dõi thông qua một tấm gương một mặt. Freedman đã tiến hành trình tự đe dọa này

với 22 cậu bé khác nhau và 21 trong số 22 cậu bé không hề chạm vào con rô-bốt trong suốt thời gian ông đi ra ngoài.

Một lời đe dọa mạnh mẽ đã thành công bởi các cậu bé nghĩ rằng mình có thể bị bắt quả tang và bị phạt. Nhưng Freedman cũng đã dự đoán được điều này. Ông thật sự quan tâm tới tính hiệu quả của lời đe dọa trong việc hướng dẫn cách cư xử cho các cậu bé về sau, khi ông không có mặt. Để tìm hiểu xem điều gì xảy ra sau đó, khoảng sáu tuần sau ông cử một phụ nữ trẻ quay trở lại trường của các cậu bé. Mỗi lần cô đưa một cậu bé ra khỏi lớp để tham gia vào một thí nghiệm. Không hề nhắc đến sự quen biết với Freedman, cô hộ tống mỗi cậu bé về phòng với năm món đồ chơi và giao cho chúng một bài kiểm tra vẽ hình. Khi cô đang chấm điểm bài kiểm tra, cô nói với cậu bé có thể chơi thoải mái với bất cứ đồ chơi nào trong phòng. Kết quả thú vị là trong số các cậu bé chơi với đồ chơi, 77% chọn chơi với con rô-bốt mà chúng bị cấm chơi trước đó. Lời đe dọa nghiêm khắc của Freedman, đã từng rất thành công vào sáu tuần trước, gần như thất bại hoàn toàn trong trường hợp này.

Nhưng Freedman không dừng lại ở đó. Với nhóm thí nghiệm thứ hai, ông thay đổi một chút trình tự. Các cậu bé này cũng được Freedman cho xem năm món đồ chơi và bị cảnh cáo không được chơi với con rô-bốt trong khi ông đi ra khỏi phòng một lát vì "Chơi với con rô-bốt này là sai". Nhưng lần này, Freedman không dùng đến lời đe dọa mạnh mẽ để khiến các cậu bé phải vâng lời. Ông rời khỏi phòng và quan sát bằng một tấm gương một mặt để xem liệu lời hướng dẫn của mình không có hiệu quả không. Và nó đã mang lại hiệu quả thật sự. Cũng giống với nhóm thí nghiệm lần trước, chỉ có 1 trong số 22 cậu bé chạm vào con rô-bốt trong suốt khoảng thời gian ngắn ông đi ra ngoài.

Sự khác biệt thật sự giữa hai nhóm thí nghiệm này xảy ra vào sáu tuần sau đó, khi các cậu bé lại có cơ hội chơi với những đồ chơi trong khi Freedman không có mặt. Điều bất ngờ đã xảy ra với những cậu bé không phải nghe bất cứ lời đe dọa mạnh mẽ nào: khi được tự do chơi với bất cứ đồ chơi nào mà mình muốn, đa số chúng đều tránh con rô–bốt mặc dù đó là món đồ chơi hấp dẫn nhất trong năm món đồ chơi. Chỉ có 33% chọn con rô–bốt.

Có điều gì đó đặc biệt đã xảy ra với hai nhóm thí nghiệm này. Đối với nhóm thứ nhất, đó chính là lời đe dọa nghiêm khắc từ Freedman để "hỗ trợ" cho lời tuyên bố chơi với con rô–bốt là sai. Thoạt đầu, điều này có vẻ khá hiệu quả khi Freedman có thể sẽ bắt quả tang chúng nếu chúng vi phạm quy tắc. Sau đó, khi ông không có mặt để theo dõi cách cư xử của các cậu bé thì lời đe dọa của ông cũng mất hiệu quả và kết quả là quy tắc của ông cũng bị bỏ qua. Rõ ràng là, lời đe dọa đó không dạy cho các cậu bé rằng chơi với con rô–bốt là sai mà chỉ dạy cho chúng rằng nếu làm như vậy thì chúng sẽ phạt.

Đối với các cậu bé của nhóm thứ hai, Freedman cũng chỉ dẫn cho các cậu bé rằng chơi với con rô–bốt là sai nhưng không đe dọa chúng sẽ bị phạt nếu như không vâng lời ông. Có hai kết quả quan trọng. Đầu tiên là, chỉ riêng lời chỉ dẫn của Freedman cũng đủ để khiến các cậu bé không chơi với con rô–bốt trong khi ông ra khỏi phòng. Thứ hai là, các cậu bé chịu trách nhiệm cho sự lựa chọn của mình là tránh xa con rô–bốt trong quãng thời gian đó. Các cậu bé quyết định không chơi với con rô–bốt bởi vì chúng không muốn chơi với nó. Rốt cuộc, cách cư xử của chúng không hề liên quan đến một sự trừng phạt nghiêm khắc nào. Vì vậy nhiều tuần sau đó, khi Freedman không có mặt, các cậu bé vẫn không chú ý đến con rô–bốt bởi vì chúng đã thay đổi từ bên trong để tin rằng mình không muốn chơi với nó.

Người lớn khi phải nuôi dạy trẻ có thể tìm được một lời gợi ý từ nghiên cứu của Freedman. Giả sử một cặp vợ chồng muốn khắc sâu vào tâm trí của con gái rằng nói dối là sai. Một lời đe dọa mạnh mẽ, rõ ràng ("Nói dối là không tốt, con yêu ạ. Nếu bố mẹ bắt quả tang con nói dối, bố mẹ sẽ cắt lười con") có thể khá hiệu quả khi bố mẹ có mặt hoặc khi cô bé cảm thấy mình có thể bị phát hiện. Tuy nhiên, lời đe dọa này không đạt được mục tiêu lớn là khiến cô bé không muốn nói dối vì nghĩ rằng làm như vậy là sai. Để làm được điều này, cần phải dùng tới một cách tiếp cận tinh tế hơn. Cần phải đưa ra một lý do đủ mạnh nhưng không phải là lời đe dọa để khiến cô bé không bao giờ nói dối. Đó là một công việc rất tế nhị bởi vì những gì lý do vừa đủ mạnh này sẽ khiến những đứa trẻ thay đổi. Đối với một cô bé, chỉ cần một lời động viên nhẹ nhàng ("Nói dối là không tốt, con yêu ạ. Nên bố mẹ hy vọng con sẽ không làm như vậy"); đối với một đứa trẻ khác có thể là cần thiết nếu thêm vào một lý do mạnh mẽ hơn ("bởi vì nếu con làm như vậy, bố mẹ sẽ rất thất vọng về con"); đối với đứa trẻ khác, có thể cần đến một dạng cảnh cáo nhẹ nhàng ("... và bố mẹ sẽ phải làm những việc mà bố mẹ không muốn làm đâu đấy"). Những bậc cha mẹ khôn ngoan sẽ biết được loại lý do nào phù hợp với con mình. Điều quan trọng khi sử dụng một lý do là bước đầu tạo ra cách cư xử và ý chí mong muốn ở trẻ, đồng thời cũng để trẻ tự chịu trách nhiệm về cách cư xử đó. Vì vậy một lý do hàm chứa càng ít áp lực lộ liễu từ bên ngoài càng tốt. Việc chọn ra những lý do đúng đắn không phải là nhiệm vụ dễ dàng cho những ông bố, bà mẹ. Nhưng nỗ lực của họ sẽ được đền đáp xứng đáng. Đây dường như muốn ám chỉ sự khác biệt giữa sự chấp thuận ngắn hạn với lời cam kết dài hạn.

Vì hai lý do mà chúng ta vừa nói đến, các chuyên gia thuyết phục yêu thích những lời cam kết có thể tạo ra sự thay đổi từ bên trong. Vì thứ nhất, sự thay đổi đó không chỉ cụ thể với một tình huống, mà còn bao phủ lên toàn bộ những tình

huống có liên quan. Thứ hai là, ảnh hưởng của sự thay đổi đó là mãi mãi. Vì vậy khi một ai đó đã bị thuyết phục để hành động theo hướng thay đổi sự tự nhận thức về bản thân, anh ta là một công dân có tinh thần xã hội. Anh ta dường như sẽ thể hiện tinh thần xã hội đó trong nhiều tình huống khác và trong một thời gian dài để nhất quán với sự tự nhận thức mới về bản thân.

Tuy nhiên, vẫn còn có một sức hút khác của những lời cam kết có thể dẫn đến sự thay đổi từ bên trong – chúng tự nuôi dưỡng mình. Các chuyên gia về sự ưng thuận không nhất thiết phải nỗ lực liên tục để củng cố sự thay đổi; áp lực của sự nhất quán sẽ chịu trách nhiệm về việc này. Sau khi xem mình là một công dân đầy tinh thần xã hội, anh ta sẽ tự động nhìn nhận mọi điều khác đi. Anh ta sẽ tự thuyết phục mình rằng đó là con đường đúng đắn. Anh ta sẽ bắt đầu chú ý đến sự việc có liên quan tới giá trị của dịch vụ cộng đồng mà trước đây không quan tâm. Anh ta sẽ có mặt để nghe những cuộc tranh luận ủng hộ các hoạt động của thành phố mà trước đây không bao giờ nghe. Và anh ta sẽ thấy những cuộc tranh luận này có sức thuyết phục hơn trước. Nhìn chung, do nhu cầu trở nên nhất quán với niềm tin của mình, anh ta sẽ tự đảm bảo sự lựa chọn tham gia vào những hoạt động xã hội của mình là đúng đắn. Điều quan trọng trong quá trình hình thành những lý do bổ sung để chứng minh cho lời cam kết đó là những lý do đó rất mới mẻ. Vì vậy, ngay cả khi không dùng đến lý do ban đầu dẫn tới cách cư xử đầy tinh thần xã hội thì những lý do mới được phát hiện cũng đủ để ủng hộ nhận thức của anh ta về sự đúng đắn trong cách cư xử của mình.

Một chuyên gia thuyết phục thiếu thận trọng sẽ gây ra hậu quả rất lớn. Bởi vì chúng ta xây dựng những thanh chống mới để "đỡ" cho những lựa chọn mà mình đã tự cam kết, một cá nhân có thể lợi dụng để tạo cho chúng ta một sự khích lệ đi đến sự chọn lựa đó và sau khi quyết định đã được đưa ra, chúng ta



có thể bỏ sự khích lệ đó đi vì biết rằng quyết định của sẽ tự đứng bằng đôi chân mới được tạo ra. Những người bán xe ôm thường cố gắng thu lợi từ quá trình này bằng cách sử dụng một thủ thuật mà họ gọi là "đưa ra một mức giá thấp". Lần đầu tiên tôi biết đến thủ thuật này là tôi đóng giả là một người thực tập bán hàng tại cửa hàng Chevrolet ở địa phương. Sau một tuần học những chỉ dẫn cơ bản, tôi được phép xem cách bán hàng của những nhân viên khác. Cách bán hàng khiến tôi quan tâm lại chính là thủ thuật "dìm giá".

Đối với một vài khách hàng nhất định, họ sẽ giới thiệu một chiếc ôm với mức giá hấp dẫn, có thể thấp hơn 400 đô-la so với mức giá của đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, ý tưởng tốt đẹp đó không hẳn là một thành ý; người bán hàng không bao giờ dừng lại ở đó. Mục đích duy nhất của nó là tạo ra một triển vọng để khách hàng quyết định mua xe của cửa hàng. Khi quyết định đã được đưa ra, một loạt hoạt động sẽ được tiến hành để phát triển nhận thức của khách hàng về lời cam kết cá nhân với chiếc ô tô – một chồng hợp đồng mua bán, các điều khoản tài chính mở rộng, đôi khi khách hàng được khuyến khích chạy thử chiếc ô tô trong một ngày trước khi ký hợp đồng – "làm như vậy bạn có thể cảm nhận chiếc xe và chỉ cho những người hàng xóm và những đồng nghiệp thấy". Trong suốt thời gian đó, người bán hàng biết rằng khách hàng sẽ tự động phát triển rất nhiều lý do mới để ủng hộ cho sự lựa chọn của mình.

Sau đó, một vài việc sẽ xảy ra. Một sự tình cờ, một "lỗi" tính toán được phát hiện – có thể là do người bán hàng quên không tính đến chi phí cho máy điều hòa, và nếu khách hàng vẫn muốn có điều hòa không khí thì cần phải trả thêm 400 đô-la. Để không bị nghi ngờ là đã lừa gạt khách hàng, việc mua bán bị hoãn lại vào phút cuối cùng khi người bán hàng kiểm tra lại với chủ và ông ta quyết định hủy việc mua bán vì "chúng ta sẽ bị lỗ". Chỉ với thêm 400 đô-la mà có được chiếc ô tô, trong bối cảnh của một cuộc mua bán trị giá hàng nghìn đô-la,

dường như không phải là quá cao vì, như người bán hàng nhấn mạnh, mức giá này bằng với mức giá của đối thủ cạnh tranh và "Đây là chiếc ô tô ngài đã chọn, phải không?". Một dạng khác của thủ thuật "dìm giá" thậm chí còn xảo quyệt hơn cũng được sử dụng khi người bán hàng đề nghị đổi ô tô cũ của khách hàng tiềm năng lấy ô tô mới. Khách hàng thấy đây là một lời đề nghị quá phóng khoáng và sẽ "nhảy" ngay vào cuộc mua bán. Sau đó, trước khi ký hợp đồng, người quản lý ô tô đã qua sử dụng sẽ nói, ước tính 400 đô-la của người bán hàng là quá cao và trừ chiết khấu trao đổi tới mức đúng của nó. Khách hàng nhận ra việc chiết khấu đó là công bằng, hợp lý và chấp nhận lời đề nghị; đôi khi còn cảm thấy có tội vì đã cố gắng lợi dụng người bán hàng. Một lần, tôi đã chứng kiến một người phụ nữ đưa ra lời xin lỗi bối rối với một người bán hàng, người đã sử dụng kiểu "dìm giá" với cô – trong khi cô đang ký hợp đồng và đưa cho anh ta một khoản tiền hoa hồng lớn. Anh ta trông như bị tổn thương nhưng vẫn cố gắng nở một nụ cười tha thứ.

Bất kể là loại thủ thuật "dìm giá" nào thì kết quả vẫn giống nhau: lợi ích của nó là kích lệ một quyết định mua bán có triển vọng, và sau khi quyết định được đưa ra nhưng chưa hoàn tất thỏa thuận mua bán, lợi ích mua bán ban đầu sẽ được khéo léo bỏ đi. Dường như không thể tin được một khách hàng lại có thể mua một chiếc ô tô trong những tình huống như thế. Tuy nhiên, nó vẫn phát huy tác dụng – không phải với tất cả mọi người, nhưng nó cũng đủ hiệu quả để trở thành một trình tự thỏa thuận chuẩn mực của rất nhiều đại lý ô tô. Những người bán xe ô tô đã hiểu được khả năng của một lời cam kết cá nhân để xây dựng một hệ thống hỗ trợ cho nó, một hệ thống hỗ trợ gồm những lý lẽ biện hộ mới cho lời cam kết. Những lý lẽ biện hộ này thường hình thành rất "nhiều chân" để có thể đứng vững trên đó, để khi người bán hàng đẩy một "chân" ra thì chiếc chân ban đầu vẫn không bị lung lay. Khách hàng sẽ nhún vai coi nhẹ chi phí mà họ phải bỏ

ra thêm bởi họ đã được an ủi, thậm chí cảm thấy hạnh phúc bằng hàng loạt những lý do tốt đẹp khác ủng hộ lựa chọn của họ. Đối với người mua, nếu như lựa chọn không được đưa ra ngay từ đầu thì những lý do bổ sung này không bao giờ tồn tại.

Điều gây ấn tượng về thủ thuật "dìm giá" chính là khả năng khiến người khác hài lòng với một lựa chọn tồi. Những người chỉ cung cấp cho chúng ta những lựa chọn tồi sẽ đặc biệt yêu thích kỹ thuật này. Họ sử dụng thủ thuật "dìm giá" trong kinh doanh, trong các tình huống xã hội và cá nhân. Ví dụ, người hàng xóm của tôi, Tim, là một người rất hâm mộ thủ thuật này.

Hãy nhớ lại rằng anh ta là người duy nhất, bằng cách hứa sẽ thay đổi cách cư xử của mình, khiến người bạn gái Sara hủy bỏ đám với một người bạn trai khác và quay lại với mình. Từ khi Sara quyết định chọn Tim, cô trở nên tận tụy với anh ta hơn bao giờ hết mặc dù Tim vẫn chưa thực hiện những lời hứa của mình. Cô giải thích điều này bằng cách nói rằng cô khám phá những đức tính tích cực ở Tim mà cô không bao giờ nhận ra trước đó.

Tôi biết rõ Sara là một nạn nhân của thủ thuật "dìm giá". Bởi tôi đã chứng kiến nhiều khách hàng mắc bẫy chiến lược "đưa nó ra và lấy lại nó" ở đại lý ô tô và bây giờ chứng kiến Sara bị Tim lừa bằng chính thủ thuật này. Về phần Tim, anh ta vẫn như xưa, không có gì thay đổi. Nhưng do những điểm hấp dẫn mới ở Tim mà Sara phát hiện ra (hoặc tạo ra) khá thật với cô, bây giờ cô dường như thỏa mãn với sự sắp xếp mà trước khi đưa ra lời cam kết lớn lao kia, cô đã không thể chấp nhận được. Quyết định chọn Tim, về mặt khách quan là rất tồi, đã tự hình thành sự ủng hộ riêng cho nó và dường như khiến Sara cảm thấy hạnh phúc thật sự. Tôi chưa bao giờ nói với Sara về thủ thuật "dìm giá". Tôi im lặng không phải vì nghĩ rằng sẽ tốt hơn nếu như cô không biết về nó. Như một

nguyên tắc chỉ dẫn chung, nhiều thông tin luôn tốt hơn là ít thông tin. Tôi không nói chỉ vì nếu tôi nói, chắc chắn cô có thể ghét tôi vì điều đó.

Phụ thuộc vào động cơ của người sử dụng, bất cứ thủ thuật thương lượng nào được thảo luận trong cuốn sách này cũng có thể được sử dụng vì mục đích tốt hoặc mục đích xấu. Khi đó, không có gì phải ngạc nhiên khi thủ thuật "dìm giá" được sử dụng cho nhiều mục đích mang lại lợi ích xã hội hơn là chỉ bán những chiếc ô tô mới hay thiết lập lại mối quan hệ với người yêu cũ. Ví dụ như, một dự án nghiên cứu được tiến hành tại Iowa chỉ ra cách mà trình tự "dìm giá" ảnh hưởng tới việc tiết kiệm năng lượng của các hộ gia đình. Người điều hành dự án là tiến sĩ Michael Pallak. Dự án bắt đầu vào đầu mùa đông ở Iowa, khi những người dân sưởi ấm căn nhà của mình bằng khí gas. Người phỏng vấn đưa ra một vài mẹo tiết kiệm năng lượng và đề nghị họ tiết kiệm nhiên liệu trong tương lai. Mặc dù họ đều đồng ý thử nhưng khi các nhà nghiên cứu kiểm tra hóa đơn tiêu dùng của các hộ gia đình này sau một tháng và một lần nữa vào cuối mùa đông thì thấy, không có bất cứ một sự tiết kiệm thật sự nào. Số lượng hộ gia đình đã hứa sẽ cố gắng tiết kiệm năng lượng sử dụng lượng khí gas tự nhiên đúng bằng với lượng ngẫu nhiên các hộ gia đình khác trong vùng không được tiếp xúc với người phỏng vấn. Trong trường hợp đó, chỉ những ý định tốt đẹp kết hợp với những thông tin về tiết kiệm nhiên liệu không đủ mạnh để buộc họ thay đổi thói quen.

Ngay trước khi dự án bắt đầu, Pallak và nhóm nghiên cứu cũng biết rằng cần phải tác động mạnh mẽ hơn để thay đổi những thói quen sử dụng năng lượng lâu đời. Vì vậy, họ thay đổi trình tự khi tiến hành nghiên cứu với một nhóm hộ gia đình khác ở Iowa. Những người dân này cũng được tiếp xúc với người phỏng vấn, được cung cấp những mẹo tiết kiệm năng lượng và cũng được yêu cầu tiết kiệm nhiên liệu. Tuy nhiên, người phỏng vấn còn cung cấp một thứ khác

nữa: những người dân đồng ý tiết kiệm năng lượng sẽ được khen ngợi trên các bài báo như là những công dân tiết kiệm nhiên liệu, đầy tinh thần xã hội. Và điều này ngay lập tức phát huy tác dụng. Một tháng sau, các công ty gas kiểm tra công tơ nhà họ đều thấy mỗi người trong một hộ gia đình đã tiết kiệm trung bình là 129 m khối khí ga tự nhiên. Cơ hội để được nêu tên mình trên báo đã khuyến khích những người dân nỗ lực tiết kiệm trong thời gian một tháng.

Sau đó, tấm màn được hé mở. Các nhà nghiên cứu rút lại lý do khiến những người dân này tiết kiệm nhiên liệu ban đầu. Những gia đình hứa tiết kiệm nhiên liệu nhận được một bức thư nói rằng không thể công bố tên của họ trên báo.

Vào cuối mùa đông, đội nghiên cứu kiểm tra ảnh hưởng của bức thư đối với việc sử dụng khí thiên nhiên của các hộ gia đình. Liệu họ có quay trở lại với thói quen lãng phí trước đây không khi mà cơ hội được nêu tên trên báo không còn nữa? Hầu như không. Những tháng còn lại của mùa đông, họ thật sự đã tiết kiệm nhiều nhiên liệu hơn so với thời gian trước, khi họ nghĩ rằng mình có thể được công chúng hoan nghênh vì điều này! Họ đã cố gắng tiết kiệm 12,2% năng lượng vào tháng đầu tiên vì hy vọng sẽ được khen ngợi trên báo chí. Nhưng sau khi lá thư được gửi đến và thông báo điều ngược lại, họ không quay lại với mức tiêu thụ năng lượng ban đầu; thay vào đó, họ tăng mức tiết kiệm lên 15,5% cho mỗi tháng còn lại của mùa đông.

Hành động kiên trì của họ có thể giải thích như sau. Những người này đã bị mắc bẫy thủ thuật "dìm giá" để đưa ra lời cam kết tiết kiệm bằng lời hứa nêu tên của họ trên báo chí. Khi đã được đưa ra, cam kết này tự nó sẽ tạo ra sự ủng hộ: những hộ gia đình bắt đầu hình thành thói quen sử dụng năng lượng mới, bắt đầu hài lòng về những nỗ lực mang tinh thần xã hội của mình, bắt đầu tự

thuyết phục mình về sự cần thiết phải giảm bớt sự phụ thuộc của Mỹ vào các nguồn nhiên liệu từ nước ngoài, bắt đầu hài lòng với số tiền tiết kiệm được từ hóa đơn tiêu dùng, bắt đầu tự hào về khả năng hạn chế của mình và quan trọng hơn là họ bắt đầu xem mình như những người có ý thức tiết kiệm. Với tất cả những lý do mới để biện hộ cho lời cam kết sử dụng ít năng lượng hơn của họ, không có gì phải nghi ngờ về một lời cam kết bền vững ngay cả khi lý do ban đầu, được nêu tên trên báo, đã bị xóa bỏ.

Tuy nhiên, điều khác thường là khi yếu tố khen ngợi công khai không còn nữa, các hộ gia đình không chỉ duy trì nỗ lực tiết kiệm nhiên liệu mà còn củng cố nó. Có nhiều cách giải thích khác nhau về sự duy trì nỗ lực này nhưng tôi thấy có một lý do đúng hơn cả. Theo một cách nào đó, cơ hội để được khen ngợi công khai trên báo chí đã ngăn cản các hộ gia đình khỏi việc hoàn toàn sở hữu lời cam kết của họ là tiết kiệm năng lượng. Trong tất cả các lý do ủng hộ cho quyết định tiết kiệm nhiên liệu, chỉ có một lý do duy nhất đến từ bên ngoài; đó là lý do duy nhất ngăn cản các hộ gia đình khỏi ý nghĩ rằng họ đang tiết kiệm khí gas bởi vì họ tin tưởng vào nó. Vì vậy, khi bức thư được gửi đến và hủy bỏ sự thỏa thuận công khai, nó chỉ gỡ bỏ điều trở ngại duy nhất đối với những người dân về hình ảnh của mình – những công dân đầy tinh thần trách nhiệm và có ý thức tiết kiệm. Khi đó, sự tự nhận thức mới mẻ về bản thân sẽ khiến họ tiết kiệm ở mức cao hơn. Pallak đã lặp lại nghiên cứu này và chỉ ra rằng: lợi ích ẩn giấu này của thủ thuật "dìm giá" không phải là sự may mắn.

Nghiên cứu cũng được tiến hành ở Iowa vào mùa hè khi các hộ gia đình thường xuyên sử dụng điều hòa không khí. Những hộ gia đình công khai hứa với báo chí đã cắt giảm lượng điện sử dụng tới 27,8% trong suốt tháng bảy khi so sánh với các hộ gia đình không hứa giảm hay không được gặp gỡ với báo chí. Thay vì trở lại với thói quen cũ, những người dân bị mắc vào bẫy "dìm giá" tiếp

tục tăng tỷ lệ tiết kiệm năng lượng trong tháng tám tới 41,6%. Cũng giống với Sara, họ dường như trở nên nhất quán với một sự lựa chọn thông qua một lời khích lệ ban đầu và vẫn tiếp tục cống hiến cho sự lựa chọn đó ngay cả khi yếu tố khích lệ đã bị xóa bỏ.

## ỨNG PHÓ VỚI NGUYÊN TẮC BẰNG CHỨNG XÃ HỘI

"Sự nhất quán chính là con quỷ của những trí tuệ nhỏ bé", lời trích dẫn của Ralph Waldo Emerson. Tuy nhiên, thật là ngớ ngẩn khi nói điều này. Hãy nhìn xung quanh, rõ ràng là, trái với những gì Emerson muốn gợi ý, sự nhất quán từ bên trong chính là dấu hiệu phân biệt giữa tính logic và sức mạnh trí tuệ, trong khi sự thiếu vắng nó lại là đặc điểm của những người hạn chế và phi logic về trí tuệ. Khi đó, một nhà tư tưởng lớn như Emerson có thể nói được điều gì khi ông gắn nét tiêu biểu của sự nhất quán cho những người tiểu nhân, ti tiện? Điều khó hiểu này đã khiến tôi tò mò để quay trở lại nguồn gốc ban đầu của lời tuyên bố này, bài tiểu luận "*Sự tự lực*" và nhận thấy nó không nằm trong bài tiểu luận của Emerson mà trong một phiên bản phổ biến về những gì ông đã nói. Thực ra, ông viết như sau: "Một sự nhất quán ngớ ngẩn chính là con quỷ của những trí tuệ nhỏ bé". Vì một vài lý do nào đó, theo thời gian, những di bản của lời tuyên bố khiến nó mang ý nghĩa hoàn toàn khác biệt và, khi xem xét thấu đáo, nó mang ý nghĩa hoàn toàn ngớ ngẩn.

Tuy nhiên, chúng ta, không nên xóa đi sự khác biệt này bởi vì đó là vũ khí phòng thủ duy nhất hiệu quả chống lại những vũ khí ảnh hưởng có trong các nguyên tắc kết hợp của lời cam kết và sự nhất quán. Mặc dù sự nhất quán thường rất tốt đẹp, thậm chí còn quan trọng, nhưng cũng có loại nhất quán cứng nhắc, đại dốt mà chúng ta phải tránh xa. Đó chính là xu hướng trở nên nhất quán máy móc và thiếu thận trọng mà Emerson muốn nhắc đến. Và đó cũng là

xu hướng mà chúng ta phải cảnh giác vì nó đưa chúng ta tới gần thủ thuật của những người muốn lợi dụng sự cam kết máy móc → chuỗi nhất quán – vì lợi nhuận.

Tuy nhiên, do sự nhất quán máy móc rất hữu ích khi cho phép chúng ta cư xử hợp lý và tiết kiệm thời gian nên nhìn chung, chúng ta không thể quyết định loại bỏ nó ra khỏi cuộc sống của mình. Kết quả có thể là rất tệ. Nếu như, thay vì kêu ro ro theo việc làm và quyết định ban đầu của mình – việc này giúp chúng ta không phải nghĩ kỹ về mỗi hành động mới trước khi thực hiện nó – chúng ta có thể không bao giờ có thời gian để hoàn thành bất cứ điều gì quan trọng. Thậm chí chúng ta cần đến loại nhất quán máy móc, nguy hiểm đó. Cách duy nhất để thoát ra khỏi tình thế tiến thoái lưỡng nan này là biết được khi nào sự nhất quán đó có thể dẫn tới sự lựa chọn tồi. Trên thực tế có những dấu hiệu nhất định – hai loại dấu hiệu khác nhau, để gợi ý cho chúng ta. Chúng ở trên các bộ phận khác nhau của cơ thể.

Loại dấu hiệu thứ nhất rất dễ nhận ra. Nó xuất hiện ngay tại hõm thượng vị khi chúng ta nhận ra mình đã bị lừa để phục tùng theo một lời yêu cầu mà mình không muốn thực hiện. Đối với tôi, nó đã xảy ra hàng trăm lần. Tuy nhiên, tôi đặc biệt ghi nhớ một trường hợp xảy ra vào một tối mùa hè ngay trước khi tôi bắt đầu nghiên cứu về các thủ thuật thuyết phục. Tôi trả lời chuông cửa và nhìn thấy một người phụ nữ trẻ, hấp dẫn mặc quần soóc và một chiếc áo buộc dây cổ để lộ vai và lưng. Tuy nhiên, tôi chú ý thấy cô đang cầm một bìa kẹp hồ sơ và đề nghị tôi tham gia vào một cuộc khảo sát. Vì muốn tạo ra ấn tượng thiện chí, tôi đồng ý và, thú thật, đã phóng đại sự thật trong những câu trả lời phỏng vấn nhằm thể hiện mình với hình ảnh tích cực nhất. Cuộc trò chuyện của chúng tôi diễn ra như sau:



Người phụ nữ trẻ, hấp dẫn (N):

Xin chào! Tôi đang thực hiện một cuộc khảo sát về thói quen giải trí của người dân thành phố, và tôi muốn biết liệu ông có thể trả lời một vài câu hỏi của tôi không?

Cialdini (C): Mời cô vào nhà đã.

N: Cảm ơn ông. Tôi sẽ ngồi ngay tại đây và bắt đầu luôn. Mỗi tuần ông ra ngoài ăn tối mấy lần?

C: Ồ có thể là ba hoặc bốn lần một tuần. Thật sự là bất cứ khi nào có thể; tôi yêu những nhà hàng đẹp.

N: Thật tuyệt vời! Và ông có thường xuyên gọi rượu trong bữa ăn tối không?

C: Chỉ khi nó là rượu nhập khẩu.

N: Tôi hiểu. Ông có thường xuyên đi xem phim không?

C: Rạp chiếu bóng ư? Đối với tôi phim hay thôi chưa đủ. Tôi đặc biệt thích loại phim được dàn dựng công phu và có phụ đề. Còn cô? Cô thích xem phim chứ?

N: À... vâng, tôi thích xem phim. Nhưng hãy quay trở lại với cuộc phỏng vấn. Ông có thường xuyên đi xem hòa nhạc không?

C: Có chứ. Đa số là các buổi giao hưởng, dĩ nhiên; nhưng tôi cũng rất yêu thích những nhóm nhạc pop có chất lượng.

N (viết rất nhanh): Tuyệt vời! Chỉ một câu hỏi nữa thôi. Thế còn những chương trình biểu diễn của các đoàn kịch và các đoàn ba lê thì sao? Ông có đi xem khi chúng được tổ chức trong thị trấn không?

C: A, ba lê – sự chuyển động, sự uyển chuyển, hình thái – tôi yêu nó. Hãy đánh dấu là tôi yêu thích ba lê. Tôi đi xem nó bất cứ khi nào có cơ hội.

N: Vâng. Để tôi kiểm tra lại những số liệu của tôi ở đây một lát, ông Cialdini.

C: Thật ra là Tiến sĩ Cialdini. Nhưng nó nghe có vẻ quá trang trọng. Cô có thể gọi tôi là Bob.

N: Cũng được, Bob. Từ những thông tin mà anh vừa cung cấp tôi rất hạnh được nói rằng anh có thể tiết kiệm tới 12 nghìn đô-la mỗi năm bằng việc tham gia vào Clubamerica! Một khoản phí hội viên nhỏ sẽ giúp anh được giảm giá cho những hoạt động mà anh vừa nhắc đến. Một người quá nhiệt tình với những hoạt động xã hội như anh chắc hẳn sẽ muốn tận dụng khoản tiết kiệm lớn mà công ty của chúng tôi có thể mang lại cho tất cả những hoạt động như anh đã nói với tôi.

C (như một con chuột bị sập bẫy): Ồ... ừm....tôi... ừm... tôi đoán vậy.

Tôi nhớ khá rõ cái cảm giác thương vị bị thất lại khi tôi nói lấp bắp lời đồng ý. Đó là tiếng gọi rõ ràng tới não của tôi: "Này, mày đã bị bắt ở đây?", nhưng tôi không có cách nào để thoát ra. Tôi đã bị dồn vào chân tường vì chính lời nói của mình. Từ chối lời đề nghị đó vào thời điểm này đồng nghĩa với việc phải đối mặt với hai sự lựa chọn khó chịu: nếu tôi cố gắng nuốt lời bằng cách phản đối rằng tôi thực ra không phải là người–đàn–ông–hăng–hái như đã thể hiện trong suốt cuộc phỏng vấn, tôi bị lộ diện là một kẻ nói dối; nhưng nếu tôi cố gắng từ chối

mà không đưa ra được lý do thì tôi sẽ trở thành một gã ngốc vì đã không muốn tiết kiệm 12 nghìn đô-la. Vì vậy, tôi đã mua gói giải trí này mặc dù biết rằng chính tôi đã sắp đặt để nhu cầu trở nên nhất quán với những gì mình đã nói.

Tuy nhiên, đó là lần cuối cùng. Bây giờ, tôi đã biết lắng nghe thượng vị của mình. Và tôi đã khám phá ra một cách để đối phó với những người cố gắng sử dụng nguyên tắc nhất quán với mình. Tôi chỉ nói với họ chính xác những gì họ đang làm. Nó đã phát huy tác dụng. Họ không hiểu được tôi; họ chỉ cảm thấy hoàn toàn bối rối và muốn để tôi lại một mình. Họ nghi ngờ tình trạng điên rồ ở bất cứ ai phản ứng với lời đề nghị của họ bằng cách giải thích những gì Ralph Waldo Emerson muốn ám chỉ khi phân biệt giữa sự nhất quán bình thường và sự nhất quán ngớ ngẩn. Thông thường họ bắt đầu từ từ dịch ra xa khi tôi nhắc đến "con quỷ của trí tuệ" và đã đi được một quãng xa trước khi tôi miêu tả đặc điểm *bấm vào, kêu ro ro* của lời cam kết và sự nhất quán. Đôi khi, họ nhận ra tôi đang tham gia vào trò chơi của họ. Tôi luôn biết khi nào nó xảy ra – nó rõ ràng như vẽ ngớ ngẩn của họ. Lúc nào cũng vậy, họ trở nên bối rối, lẩn vào dòng người tấp nập và biến mất.

Thủ thuật này đã trở thành một cuộc phản công hoàn hảo cho tôi. Bất cứ khi nào thượng vị mách bảo rằng tôi có thể trở thành một gã khờ phục tùng theo một lời yêu cầu chỉ vì làm như vậy có thể nhất quán với một vài lời cam kết do bị lừa trước đó tôi chuyển thông điệp đó cho người đưa ra lời yêu cầu. Tôi không cố gắng phủ nhận tầm quan trọng của sự nhất quán; tôi chỉ muốn chỉ ra sự vô lý của sự nhất quán ngớ ngẩn. Dù người đưa ra lời yêu cầu co rúm lại với vẻ có lỗi hay phản ứng một cách lúng túng cũng đều khiến tôi tạm hài lòng. Tôi đã thắng còn kẻ lợi dụng lại thua.

Đôi khi tôi nghĩ: câu chuyện sẽ như thế nào nếu bây giờ người phụ nữ trẻ, hấp dẫn của nhiều năm trước cố gắng bán cho tôi một thẻ hội viên câu lạc bộ giải trí? Tôi sẽ để phần đầu diễn ra như cũ chỉ có phần kết thúc là khác:

N:... Một người quá nhiệt tình với những hoạt động xã hội như anh chắc hẳn sẽ muốn tận dụng khoản tiết kiệm to lớn mà công ty của chúng tôi có thể mang lại cho tất cả những hoạt động mà anh vừa nói với tôi.

C (rất tự tin): Sai lầm. Cô biết không, tôi nhận ra những điều đang diễn ra ở đây. Câu chuyện của cô về việc tiến hành một cuộc điều tra chỉ là cái cớ để khiến mọi người nói với cô mức độ tham gia hoạt động xã hội của mình và với những điều kiện như thế, phóng đại là một xu hướng tự nhiên. Tôi cũng nhận ra ông chủ của cô chọn cô cho công việc này vì sức hấp dẫn của cơ thể cô và yêu cầu cô mặc những bộ quần áo cho phép phô diễn những đường cong của cơ thể vì một người phụ nữ đẹp, ăn mặc thiếu vải như cô có thể khiến nhiều người đàn ông khoe khoang khoác lác nhằm gây ấn tượng với cô. Vì vậy, tôi không quan tâm tới câu lạc bộ giải trí của cô vì những gì Emerson đã nói về sự nhất quán ngớ ngẩn và con quỷ của trí tuệ.

N (ngây người): Hả?

C: Những gì tôi đã nói với cô trong suốt cuộc khảo sát giả không quan trọng. Tôi từ chối rằng buộc mình trong chuỗi cam kết và sự nhất quán máy móc.

N: Hả?

C: Thôi được, hãy để tôi giải thích cụ thể: (1) Sẽ thật là ngớ ngẩn nếu tôi trả tiền cho một thứ mình không muốn; (2) Dấu hiệu từ thượng vị của tôi nói rằng tôi không muốn kế hoạch giải trí của cô; (3) Vì vậy, nếu cô vẫn tin là tôi sẽ mua

gói giải trí đó thì có lẽ cô đã nhầm. Một người thông minh như cô chắc chắn có thể hiểu được điều này.

N (*như một con chuột con xinh đẹp sập bẫy*):Ồ,... ừm... tôi ừm... tôi cũng cho là như vậy.

Thượng vị không phải là cơ quan nhận thức hay nhạy cảm đặc biệt. Chỉ khi việc chúng ta sắp bị lừa trở nên rõ ràng, thượng vị sẽ tiếp nhận và truyền thông báo đó. Với những lần khác khi việc chúng ta sắp sập bẫy không rõ ràng, thượng vị không thể nắm bắt được. Trong những tình huống như thế này, chúng ta phải tìm kiếm đầu mối ở những nơi khác. Tình huống từ người hàng xóm Sara của tôi chính là một ví dụ tuyệt vời. Cô đã đưa ra một lời cam kết quan trọng với Tim bằng cách hủy bỏ kế hoạch đám cưới sắp diễn ra. Lời cam kết đó đã tự hình thành sự hỗ trợ cho nó, cho nên mặc dù những lý do ban đầu cho lời cam kết không còn nữa nhưng cô vẫn nhất quán với nó. Cô đã tự thuyết phục mình bằng những lý do mới được hình thành rằng mình đã làm đúng, vì vậy cô sống với Tim. Do đó, sẽ không khó hiểu vì sao không có một trạng thái thất lại ở thượng vị của Sara. Thượng vị chỉ mách bảo khi chúng ta sắp làm điều gì mà nó nghĩ là không tốt cho chúng ta. Sara luôn nghĩ việc làm của mình là tốt. Trong tâm trí của cô, cô đã chọn lựa đúng và đang hành động nhất quán với lựa chọn đó.

Tuy nhiên, nếu như tôi không dự đoán sai, có một bộ phận trên cơ thể của Sara nhận ra sự lựa chọn của cô là một sai lầm và sự sắp xếp cuộc sống hiện tại của cô là một dạng của sự nhất quán ngớ ngẩn. Bộ phận đó chính xác nằm ở đâu thì tôi không thể nói chắc chắn. Chúng ta đã đặt cho nó một cái tên: "trái tim của những trái tim" với định nghĩa đó là nơi duy nhất giúp chúng ta không thể bị đánh lừa. Đó là nơi mà không một lý do biện hộ nào, không một sự giải thích duy lý nào có thể xâm nhập. Sara có niềm tin ở đó, mặc dù ngay bây giờ cô không

thể nghe thấy rõ tín hiệu của nó qua sự ồn ào của cơ chế ủng hộ mới mà mình dựng nên.

Nếu như Sara đã sai lầm khi quyết định chọn Tim, cô có thể tiếp tục trong bao lâu mà không nhận ra nó, không nhận được sự cảnh báo từ "trái tim của những trái tim"? Không ai có thể trả lời được câu hỏi này. Tuy nhiên, có một điều chắc chắn là: thời gian trôi qua, những lựa chọn khác nhau về Tim đang dần mất đi. Cô nên quyết định sớm liệu mình có mắc sai lầm hay không.

Dĩ nhiên, nói dễ hơn làm. Cô phải trả lời một câu hỏi đặc biệt rắc rối: "Để hiểu rõ những gì tôi đang nhận thức được, nếu tôi có thể quay ngược thời gian, liệu tôi có lựa chọn khác không?". Vấn đề nằm ở vế "Để hiểu rõ những gì tôi đang nhận thức được, của câu hỏi. Những gì cô biết về Tim bây giờ là gì? Điều gì trong số những điều cô nghĩ về Tim là kết quả của sự cố gắng tuyệt vọng nhằm biện minh cho lời cam kết của cô? Cô nói rằng từ khi cô quyết định quay trở lại với Tim, anh ta quan tâm đến cô nhiều hơn, đang cố gắng để từ bỏ thói nghiện rượu bia, đã học để làm món trứng tráng, v.v... Sau khi đã thử món trứng tráng của anh ta hai lần, tôi có ý nghi ngờ. Tuy nhiên, vấn đề quan trọng là liệu cô có tin vào những điều này, không chỉ về mặt trí tuệ, trong "trái tim của những trái tim" của cô.

Có một phương pháp nhỏ mà Sara có thể sử dụng để kiểm tra xem bao nhiêu phần trong sự hài lòng hiện tại của mình với Tim là thật và sự nhất quán ngớ ngẩn của mình lớn đến mức nào? Những bằng chứng tâm lý chỉ ra rằng, chúng ta trải nghiệm những cảm giác của mình về một sự lừa dối một giây trước khi có thể nói nó. Sự nghi ngờ của tôi là liệu thông điệp được gửi đi từ "trái tim của những trái tim" có phải là một cảm giác trong sáng, chuẩn mực. Vì vậy, nếu chúng ta tự rèn luyện mình trở nên hấp dẫn, chúng ta nên ghi nhận nó trước khi

cơ chế nhận thức của mình vào cuộc. Theo cách tiếp cận này, Sara phải tự hỏi mình một câu hỏi quan trọng: "Liệu tôi có lại lựa chọn như thế này?", cô có thể nhận được khuyên là hãy tìm kiếm và tin tưởng vào tín hiệu cảm giác đầu tiên mà mình nhận thấy trong quá trình phản ứng. Đó có thể là tín hiệu đến từ "trái tim của những trái tim" của cô, lóe lên không hề bị xuyên tạc ngay trước khi những phương tiện khiến cô có thể tự lừa dối mình tràn về.

Tôi cũng bắt đầu sử dụng phương pháp này bất cứ khi nào tôi nghi ngờ rằng mình sẽ hành động nhất quán một cách ngớ ngẩn. Ví dụ, một lần, khi tôi dừng lại trước dịch vụ bơm xăng tự phục vụ của một trạm xăng, tấm biển quảng cáo ghi giá của mỗi galông thấp hơn 2 xu so với giá của các trạm xăng khác trong khu vực. Nhưng khi cầm chiếc vòi bơm xăng trong tay, tôi nhận ra giá xăng ghi trên máy bơm cao hơn 2 xu so với bảng giá. Khi tôi thắc mắc về sự khác biệt này với một người phục vụ đi ngang qua, sau này tôi biết được đó chính là chủ trạm xăng, anh ta lầm bầm rằng, mức giá đã thay đổi vài ngày trước nhưng chúng tôi không có thời gian để sửa lại tấm biển. Tôi cố quyết định xem nên làm gì. Một vài lý do khiến tôi muốn ở lại – "Tôi thật sự rất cần xăng", "Máy bơm xăng thì đang có sẵn còn tôi thì đang vội", "Chiếc ô tô của tôi chạy tốt hơn với loại xăng này".

Tôi cần phải quyết định liệu những lý do này là thật hay chỉ là lý do biện hộ cho quyết định dừng lại ở đây. Vì vậy, tôi tự hỏi mình một câu hỏi quan trọng: "Để biết những gì mình biết về mức giá thật của loại xăng này, nếu có thể quay ngược thời gian liệu mình có đưa ra cùng một lựa chọn này không?". Tập trung vào cảm giác đầu tiên xuất hiện mà tôi cảm nhận được, câu trả lời thật rõ ràng và đơn giản. Tôi có thể lái xe đi ngay bây giờ. Khi đó, tôi biết rằng nếu không có lợi thế về giá cả, những lý do khác không thể đưa được tôi đến đây. Những lý do đó không tạo ra sự quyết định mà chính sự quyết định đã tạo ra chúng.

Mặc dù điều đó đã được ấn định, tôi vẫn phải đối mặt với một quyết định khác. Do tôi đã có mặt ở đây và đang cầm trong tay chiếc vòi bơm, liệu có tốt hơn không nếu tôi sử dụng nó thay vì phải đi tới nơi khác và trả cùng mức giá đó? May mắn thay, người chủ và cũng là người phục vụ trạm xăng đi đến và giúp tôi đưa ra quyết định. Anh ta hỏi tôi tại sao vẫn chưa bơm xăng. Tôi nói không thích sự không thống nhất trong mức giá và anh ta cầu nhàu: "Anh nghe này, chưa từng có ai dạy tôi cách phải buôn bán như thế nào. Nếu anh nghĩ tôi đang lừa anh thì anh chỉ cần đặt cái vòi bơm xuống ngay lập tức và đi ra khỏi cửa hàng của tôi càng nhanh càng tốt". Anh ta rõ ràng là một kẻ lừa đảo còn tôi thì rất hạnh phúc được hành động nhất quán với niềm tin của mình và mong ước của anh ta. Tôi đặt cái vòi bơm lại đó và phóng xe đến trạm xăng gần nhất. Đôi khi sự nhất quán có thể trở thành một điều bổ ích tuyệt vời.

## **CÂU CHUYỆN BẠN ĐỌC**

### **Từ một phụ nữ sống ở Portland, Oregon**

"Tôi đang đi bộ qua khu buôn bán Portland trên đường đến cuộc hẹn ăn trưa thì một người đàn ông trẻ tuổi, hấp dẫn chặn tôi lại với một nụ cười thân thiện và một câu nói đầy uy lực: 'Xin lỗi, tôi đang tham gia một cuộc thi và tôi cần một người phụ nữ đẹp như cô giúp tôi chiến thắng'. Tôi thật sự hoài nghi vì tôi thấy có nhiều phụ nữ hấp dẫn hơn mình đang đi qua đây; tuy nhiên, tôi đã bị mắc bẫy và rất tò mò muốn biết điều anh ta muốn là gì. Anh ta giải thích rằng mình sẽ ghi được nhiều điểm bằng cách khiến một người hoàn toàn xa lạ tặng mình một nụ hôn. Tôi tự thấy mình là một người khá bình tĩnh và lẽ ra không nên tin vào lời nói của anh ta nhưng anh ta rất kiên trì và vì đã sắp muộn buổi hẹn ăn trưa, tôi nghĩ: 'Đồ quỷ tha ma bắt, mình sẽ hôn anh ta một cái và đi khỏi đây'. Vì



vậy, tôi làm một việc hoàn toàn trái với cảm giác thông thường của tôi và hôn vọt vào má người xa lạ đó ngay giữa khu buôn bán Portland!

Tôi nghĩ mọi chuyện dừng lại ở đó, nhưng rồi tôi nhận ra đó mới chỉ là sự bắt đầu. Trước tình trạng khổ sở của tôi, sau nụ hôn đó anh ta nói: 'Cô thật tuyệt vời nhưng cuộc thi thật sự mà tôi đang tham gia là bán phiếu đặt mua tạp chí dài hạn. Cô chắc hẳn phải là một phụ nữ năng động. Liệu có tờ tạp chí nào trong số này khiến cô quan tâm không?' Lúc đó, tôi có thể bỏ đi; nhưng vì một lý do nào đó, do tôi đã phục tùng theo lời yêu cầu đầu tiên của anh ta, tôi cảm thấy có nhu cầu trở nên nhất quán và phục tùng theo lời yêu cầu thứ hai của anh ta. Vâng, trái với mong muốn của mình, tôi đã đặt mua tạp chí SKI (loại tạp chí mà thỉnh thoảng tôi mới đọc và không có ý định đặt mua dài hạn), đưa cho anh ta 5 đô-la phí đặt mua ban đầu và bỏ đi càng nhanh càng tốt, cảm thấy bức bối vì những gì mình vừa làm và không hiểu tại sao mình lại làm vậy.

Hồi tưởng lại sự việc sau khi đọc cuốn sách của ông, bây giờ tôi có thể hiểu được điều gì đã xảy ra. Lý do khiến cho thủ thuật đó hoạt động quá hiệu quả là một khi những lời cam kết nhỏ được đưa ra (trong trường hợp của tôi là tặng một nụ hôn), con người có xu hướng thêm vào những lý lẽ biện hộ để ủng hộ cho lời cam kết và sẵn sàng cam kết nhiều hơn. Trong tình huống này, tôi biện minh cho việc phục tùng lời yêu cầu thứ hai là vì nó nhất quán với hành động ban đầu của tôi. Giả như tôi để tâm đến cuộc hẹn hơn, tôi đã không bị làm bẽ mặt".

***Bằng việc lấy được nụ hôn, người bán hàng đã khai thác nguyên tắc nhất quán theo hai cách. Đầu tiên là vào thời điểm anh ta đề nghị sự giúp đỡ của cô trong cuộc thi, khách hàng tiềm năng của anh ta đã xác nhận – với nụ hôn – đồng ý giúp anh ta chiến thắng cuộc thi. Thứ hai là, có vẻ rất tự***

***nhiên, nếu một người phụ nữ có đủ nhiệt tình để hôn một người đàn ông,  
cô sẽ có đủ nhiệt tình để giúp đỡ anh ta.***

## CHƯƠNG 4. NGUYÊN TẮC BẰNG CHỨNG XÃ HỘI

**Chân lý là chúng ta  
*Khi mọi thứ đều na ná như nhau,  
chẳng ai dẫn đo nhiều.***

WALTER LIPPMANN

Không ai thích những tiếng cười được thu sẵn. Trên thực tế, khi tôi khảo sát những người đến văn phòng của tôi trong một ngày – vài sinh viên, hai người sửa điện thoại, rất nhiều giáo sư đại học và một người trông nom nhà cửa – phản ứng của họ là luôn phê phán. Các chuỗi tiếng cười không dứt và những tiếng tranh cãi vui vẻ được tạo ra nhờ kỹ thuật trên truyền hình gây nhiều bức xúc nhất. Những người tôi hỏi đều ghét tiếng cười được thu sẵn. Họ gọi đó là sự ngu ngốc, dỏm và lộ liễu. Mẫu khảo sát này tuy nhỏ nhưng là sự phản ánh ác cảm của hầu hết cộng đồng dân Mỹ với kiểu tiếng cười này.

Vậy thì tại sao những tiếng cười thu sẵn lại phổ biến trong giới quản lý chương trình truyền hình? Các nhà quản lý truyền hình có được vị trí cao với số lượng ngất ngưởng vì biết cung cấp cho cộng đồng những gì họ muốn. Nhưng họ đã quá lạm dụng những đoạn tiếng cười khiến khán giả phát chán và rất nhiều nghệ sĩ tài năng bất bình. Các đạo diễn, các nhà biên kịch hay diễn viên nổi tiếng thường yêu cầu xóa bỏ những đoạn tiếng cười thu sẵn từ các chương trình truyền hình mà mình tham gia nhưng ít khi thành công.

Điều gì ở kiểu tiếng cười này đã thu hút các nhà quản lý truyền hình? Tại sao những ông vua kinh doanh sắc sảo đã trải qua nhiều thử thách này lại làm một việc khiến những người xem tiềm năng cảm thấy bất bình và ngay bản thân nghệ sĩ sáng tạo nhất của họ cũng cảm thấy bị lãng mạ? Câu trả lời rất đơn giản

và thú vị: họ biết các nghiên cứu nói gì. Các thí nghiệm đã chứng minh rằng việc sử dụng những đoạn cười thu sẵn khiến khán giả cười lâu hơn và thường xuyên hơn mỗi khi xuất hiện chất liệu hài và còn đánh giá chất liệu đó như một người gây cười.

Dưới ánh sáng của thông tin này, hành động của các nhà quản lý truyền hình hoàn toàn hợp lý. Việc đưa đoạn tiếng cười vào chương trình hài sẽ làm tăng tính hài hước và phản hồi tán thưởng của khán giả, thậm chí – và đặc biệt – khi chất liệu hài không hấp dẫn. Do đó, truyền hình bị nhồi nhét quá nhiều tình huống kịch thiếu nghệ thuật cần được bảo hòa bằng những tiếng cười thu sẵn. Những người quản lý biết chính xác mình đang làm gì.

Nhưng khi khám phá ra bí ẩn của việc sử dụng rộng rãi những đoạn tiếng cười, chúng ta lại thấy nảy sinh một câu hỏi còn phức tạp hơn: Tại sao tiếng cười thu sẵn lại có tác động lên mình như vậy? Các nhà quản lý truyền hình không hề lập di; họ hành động logic vì lợi ích của mình. Mà chính là thái độ của khán giả, của bạn và của tôi, lại dường như lạ lùng. Tại sao chúng ta phải cười nhiều hơn với một chất liệu hài hời hợt trên một biển những tiếng vui đùa được làm giả? Và tại sao chúng ta phải nghĩ rằng vở kịch tạp nham lại có thể gây cười? Các nhà quản lý truyền hình không thật sự lừa phỉnh chúng ta. Bất kỳ ai cũng có thể nhận ra những tiếng cười được lồng vào đó. Chúng giả rõ ràng đến mức không thể bị nhầm lẫn với tiếng cười thật. Chúng ta biết rõ rằng, tiếng cười mà ta nghe thấy không thích hợp với chất lượng hài hước của trò đùa mà nó phụ họa, rằng nó không bộc phát từ một khán giả thực, mà từ một kỹ thuật viên đứng sau bảng điều khiển. Thế nhưng, sự giả mạo rành rành này lại vẫn có tác dụng lên chúng ta!

Để khám phá ra tại sao những tiếng cười thu sẵn lại hiệu quả đầu tiên chúng ta cần hiểu bản chất của một loại vũ khí gây ảnh hưởng hữu hiệu khác: nguyên tắc bằng chứng xã hội. Nguyên tắc này phát biểu: chúng ta có thể xác định điều gì đúng bằng cách tìm ra điều mà những người khác cũng cho là đúng. Nguyên tắc này đặc biệt được áp dụng vào cách ta quyết định điều gì tạo nên hành vi đúng đắn. Chúng ta quan niệm một hành vi trở nên đúng đắn hơn trong một tình huống cụ thể sẵn có nào đó khi thấy người khác cũng thực hiện như vậy.

Bình thường, khuynh hướng coi một hành động phù hợp hơn khi những người khác cũng hành động như thế hoạt động khá tốt. Theo lẽ thường, chúng ta sẽ ít mắc lỗi khi cư xử phù hợp với bằng chứng xã hội hơn là chống lại nó. Khi rất nhiều người cùng làm một điều gì đó, điều đó là đúng đắn. Đặc trưng này của nguyên tắc chuẩn mực xã hội là sức mạnh chủ yếu nhưng đồng thời cũng là điểm yếu của nó. Giống như các vũ khí gây ảnh hưởng khác, nguyên tắc bằng chứng xã hội cũng tạo ra một lối rất thuận tiện quyết định cách cư xử, nhưng đồng thời cũng khiến người sử dụng rất dễ bị tổn thương trước sự tấn công của những kẻ trục lợi.

Trong trường hợp những tiếng cười thu sẵn, vấn đề nảy sinh khi chúng ta bắt đầu phản ứng với bằng chứng xã hội theo cách không suy xét và mang tính phản xạ khiến ta có thể bị lừa vì bằng chứng giả một phần hay hoàn toàn. Sự đại dốt không nằm ở chỗ chúng ta dùng tiếng cười của người khác để quyết định xem điều đó có hài hước hay không và khi nào cười là thích hợp; đó là bất kíp với nguyên tắc bằng chứng xã hội đáng tin cậy. Sự đại dốt nằm ở chỗ chúng ta làm như vậy để phản ứng với những tiếng cười giả. Dù thế nào thì một đặc trưng quái đản của tính hài hước – một âm thanh – cũng hoạt động giống như bản chất của tính hài hước. Ví dụ về gà tây và chồn hôi trong Chương 1 rất có ý

nghĩa ở đây. Bạn còn nhớ nhờ tiếng kêu "chíp–chíp" rất đặc trưng của gà con, gà mẹ sẽ thể hiện hay từ chối sự chăm sóc mẫu tử chỉ dựa vào âm thanh này? Và bạn còn nhớ cách thức người ta lừa con gà tây mái thực hiện bản năng làm mẹ với một con chồn hôi mô hình miễn – là nó được gắn đoạn thu tiếng "chíp–chíp" của gà con không? Chỉ tiếng kêu kích thích của gà con cũng đủ để khởi động cuộn băng làm mẹ.

Bài học về gà tây và chồn hôi là bằng chứng tuyệt vời cho mối quan hệ giữa số lượng người xem trung bình và việc nhà quản lý truyền hình bắt những đoạn tiếng cười. Chúng ta đã quá quen với việc lấy phản ứng hài hước của người khác để làm bằng chứng cho điều đáng cười đến mức chúng ta phản ứng với âm thanh đó, chứ không phải với tính chất của điều có thực. Cũng giống như tiếng "chíp–chíp" được thu từ một con gà con thật có thể kích thích bản năng làm mẹ của con gà tây mái, một tiếng thu "ha–ha" từ một khán giả thật sự cũng có thể kích thích chúng ta cười. Các nhà quản lý truyền hình chỉ đang khai thác sở thích những lỗi tất đó của chúng ta và khuynh hướng tự động phản ứng lại dựa trên bằng chứng một phần. Họ biết rằng cuộn băng của họ sẽ dẫn dắt cuộn băng của chúng ta. Bấm vào, kêu ro ro.

Tuy nhiên, không chỉ có các nhà quản lý truyền hình sử dụng bằng chứng xã hội cho lợi ích của mình. Khuynh hướng coi một hành động đúng đắn hơn nếu những người khác cũng hành động tương tự được khai thác trong vô vàn hoàn cảnh. Những người phục vụ ở quầy rượu thường "bỏ thêm" vào bình trên boia một vài đô-la vào đầu mỗi buổi tối để kích thích khách hàng đầu tiên bỏ tiền boia vào và tạo ấn tượng rằng việc bỏ tiền vào đó là hành động thích hợp ở quán rượu. Những người gác cửa nhà thờ cũng thường làm vậy với các thùng tiền quyên góp vì mục đích tương tự và cũng thu được hiệu quả rất tốt.

Những nhà quảng cáo muốn thông báo với chúng ta một sản phẩm "phát triển nhanh nhất" hay "bán được nhiều nhất" vì họ sẽ không phải trực tiếp thuyết phục chúng ta rằng sản phẩm đó tốt, chỉ cần nói rằng rất nhiều người cũng cho là như vậy, coi như đã đủ dẫn chứng. Các nhà tổ chức chương trình từ thiện thường dành một khoảng thời gian nhiều quá mức bình thường vào việc liệt kê danh sách tên những người đã đóng góp. Thông điệp đưa ra với những người đóng góp là: "Hãy nhìn vào tất cả những người đã quyết định đóng góp. Đó hẳn phải là một điều đúng đắn". Khi một nháy disco lên cao trào, chủ các sàn disco gây dựng một thương hiệu bằng chứng xã hội dễ thấy cho chất lượng của câu lạc bộ bằng cách tạo ra hàng dài người chờ đợi bên ngoài trong khi còn rất nhiều phòng trống bên trong. Những người bán hàng cũng biết cách thêm vào lời chào hàng danh sách những khách hàng đã mua sản phẩm trước đó. Nhà tư vấn bán hàng Cavett Robert cũng đưa nguyên tắc này vào những lời khuyên cho các nhân viên bán hàng thực tập, "Vì có tới 95% người bất chước và chỉ 5% người khởi đầu, người ta thường bị hành động của những người khác thuyết phục hơn bất kỳ bằng chứng nào".

Các nhà nghiên cứu cũng áp dụng những phương pháp dựa trên nguyên tắc chuẩn mực xã hội và thường thu được kết quả đáng kinh ngạc, như nhà tâm lý học Albert Bandura, người tiên phong phát triển những phương pháp này trong việc loại bỏ hành vi không mong muốn. Bandura và các đồng nghiệp chỉ ra rằng, những người chịu đựng nỗi ám ảnh có thể dễ dàng thoát khỏi sợ hãi. Ví dụ, trong một nghiên cứu ban đầu, đối tượng là nhóm trẻ em tuổi mẫu giáo vì chúng rất sợ chó, được xem cảnh một cậu bé chơi đùa vui vẻ với một chú chó 20 phút mỗi ngày. Việc này đã làm thay đổi phản ứng của các em đến mức chỉ sau bốn ngày, 67% em sẵn sàng leo vào chuồng chó và vẫn tiếp tục ở đó, vuốt ve, chơi đùa với chú chó khi tất cả mọi người đã rời khỏi phòng. Một tuần sau, các nhà

ngiên cứu kiểm tra độ sợ hãi của bọn trẻ một lần nữa, họ thấy rằng sự cải thiện đã không bị mất đi trong suốt khoảng thời gian đó và các em đã sẵn sàng chơi đùa với chó.

Nghiên cứu thứ hai về nhóm trẻ cực kỳ sợ chó đã mang đến một khám phá thực tiễn quan trọng. Để làm giảm nỗi sợ hãi của chúng, không nhất thiết phải đưa ra một hình ảnh minh họa sống động và có thực về một đứa trẻ đang chơi đùa với chó, một đoạn phim cũng có thể mang lại hiệu quả tương tự. Và đoạn phim hiệu quả nhất chính là đoạn phim chiếu hình ảnh một nhóm trẻ đang vui đùa với chó. Rõ ràng là nguyên tắc bằng chứng xã hội hoạt động tốt nhất khi bằng chứng đó là hành động của rất nhiều người.

Ảnh hưởng mạnh mẽ của cuốn phim trong việc làm thay đổi thái độ của các em cũng có thể được dùng làm liệu pháp cho nhiều vấn đề khác. Nghiên cứu của nhà tâm lý học Robert O'Connor về tính khép kín của trẻ em trước tuổi đi học đã đưa ra một số dẫn chứng rất nổi bật. Chúng ta đều thấy trẻ em ở lứa tuổi này rất hay ngưng ngừng, thường đứng ngoài các trò chơi và các nhóm bạn. O'Connor lo ngại lối cư xử tách biệt lâu dài được hình thành ngay khi trẻ còn rất nhỏ sẽ tạo ra những khó khăn trong việc điều chỉnh và động viên trẻ suốt thời thơ ấu. Nhằm cố gắng thay đổi lối cư xử này, O'Connor đã thực hiện một đoạn phim có 11 cảnh khác nhau trong môi trường mẫu giáo. Mỗi cảnh bắt đầu bằng hình ảnh những đứa trẻ khác nhau đang đứng một mình nhìn các hoạt động xã hội diễn ra và sau đó tham gia sôi nổi cùng mọi người. O'Connor đã chọn ra một nhóm những đứa trẻ khép kín nhất từ bốn trường mẫu giáo và cho chúng xem những đoạn phim này. Ảnh hưởng tạo ra vô cùng ấn tượng. Những đứa trẻ sống tách biệt ngay lập tức bắt đầu tiếp xúc bình thường với những đứa trẻ cùng tuổi như mọi trẻ mẫu giáo khác. Và khi quay lại đó quan sát sau sáu tuần, O'Connor còn ngạc nhiên hơn là, trong khi những đứa trẻ không được xem đoạn băng đó



vẫn khép kín thì những đứa trẻ đã từng xem giờ trở thành người dẫn đầu trong rất nhiều hoạt động. Dường như việc xem băng chỉ một lần đã đủ để đảo ngược lối cư xử kém hòa hợp có nguy cơ kéo dài suốt đời. Đó chính là uy lực của nguyên tắc bằng chứng xã hội”.

Còn đây là một minh họa cho sức mạnh của bằng chứng xã hội. Một vài đặc trưng lý giải tính hấp dẫn của ví dụ này là: nó đưa ra một minh chứng tuyệt vời cho phương pháp quan sát người tham gia chưa được tận dụng hiệu quả, trong đó, một nhà khoa học nghiên cứu một quá trình bằng cách đi sâu vào diễn tiến tự nhiên của nó; nó cung cấp thông tin đáng quan tâm cho rất nhiều nhóm khác nhau như các nhà sử học, tâm lý học, thần học và quan trọng nhất, nó cho thấy cách thức bằng chứng xã hội được áp dụng lên chúng ta – không phải do những người khác mà do chính bản thân chúng ta – để đảm bảo những điều chúng ta cho là đúng dường như sẽ trở thành chân lý.

Đó là một câu chuyện cũ, cần có một cuộc rà soát các dữ liệu có xưa. Rất nhiều giáo phái và các nhóm sung tín đã tiên đoán rằng, một ngày cụ thể nào đó sẽ bắt đầu thời kỳ chuộc tội của loài người và niềm hạnh phúc ngập tràn sẽ đến với những người tin tưởng vào lời giáo huấn của giáo phái. Các giáo phái dự đoán thời điểm bắt đầu giai đoạn cứu rỗi được đánh dấu bằng một sự kiện quan trọng, thường là cơn đại hồng thủy tận thế. Tất nhiên, những dự đoán này luôn được chứng minh là sai. Ngày tận thế không bao giờ xảy ra như dự tính.

Nhưng ngay sau thất bại rõ ràng của lời tiên tri, thay vì giải tán trong sự vỡ mộng, những người sùng bái lại có niềm tin mạnh mẽ hơn. Chịu sự nhạo báng của quần chúng, họ xuống đường, công khai khẳng định tín điều và tìm kiếm người cải đạo với một tinh thần hăng hái mãnh liệt và không hề suy giảm khi niềm tin đó không được công nhận rộng rãi. Đó chính là trường hợp xảy ra với

phái Montanists, thế kỷ II ở Thổ Nhĩ Kỳ, giáo phái Anabaptist, thế kỷ XVI ở Hà Lan, giáo phái Sabbataist, thế kỷ XVII ở Izmir và giáo phái Millerites, thế kỷ XIX ở Mỹ. Và theo ba nhà khoa học xã hội quan tâm đến vấn đề này, Leon Festinger, Henry Riecken và Stanley Schachter, có thể là cả nhóm sùng bái ngày tận thế đóng tại Chicago ngày nay. Họ đã nghe nói về nhóm Chicago và cảm thấy đáng để nghiên cứu sâu hơn. Họ tham gia vào nhóm, giấu tên, như một tín đồ mới và họ còn đặt những người quan sát trong hàng ngũ quan chức. Và kết quả mà họ thu được là bản tường thuật chi tiết, đầy đủ và trực tiếp diễn biến trước và sau ngày tận thế tiên tri.

Tổ chức sùng bái của các tín đồ thường rất nhỏ, không bao giờ vượt quá 30 thành viên. Lãnh đạo thường là một người trung niên, đã được các nhà nghiên cứu đổi tên, vì mục đích công bố, là Tiến sĩ Thomas Armstrong và bà Marian Keech. Tiến sĩ Armstrong, một bác sĩ, là người có niềm đam mê suốt đời về chủ nghĩa thần bí, những điều thần kỳ, những chiếc đĩa bay và làm việc như một quan chức đáng kính trong nhóm với sự trợ giúp của một phụ tá. Trong khi đó, bà Keech là trung tâm của mọi hoạt động và mọi sự chú ý. Đầu năm, bà bắt đầu nhận được những bức thông điệp từ những nhân vật linh thiêng, những người mà bà gọi là Người giám hộ, ở trên một hành tinh khác. Những bức thư này được truyền qua tay bà Marian Keech thông qua phương tiện "bài viết tự động" để hình thành niềm tin cho hệ thống tín ngưỡng sùng bái. Những lời giáo huấn của Người giám hộ liên hệ chặt chẽ với tư tưởng của đạo Thiên Chúa truyền thống Một trong những thành viên của Người giám hộ cuối cùng "để lộ", ra mình là biểu tượng đương thời của Chúa Giêsu.

Nhóm Người giám hộ bắt đầu tiên đoán một thảm họa treo lơ lửng – một cơn lũ sẽ bắt đầu ở Tây Bán cầu và cuối cùng nhấn chìm cả thế giới. Những tín đồ sùng bái được cảnh báo đầu tiên và những thông điệp tiếp theo đảm bảo họ

và tất cả những người tin tưởng vào những Bài giáo huấn được gửi qua bà Keech sẽ sống sót. Khi tai ương xảy ra, các nhà du hành vũ trụ sẽ đến, đưa các tín đồ lên một chiếc đĩa bay để bay tới một nơi an toàn, một hành tinh khác. Điều quan trọng là các tín đồ phải sẵn sàng cho chuyến đi bằng cách nhắm đi khám lại câu thần chú ("Tôi để mũ ở nhà". "Câu hỏi của bạn là gì?" "Tôi là người khuôn vác của riêng mình") và bỏ tất cả kim loại ra khỏi quần áo – vì kim loại sẽ khiến cho chuyến đi trên chiếc đĩa bay "cực kỳ nguy hiểm".

Theo những gì Festinger, Riecken và Schachter quan sát được về sự chuẩn bị của các giáo phái trong suốt những tuần trước ngày xảy ra cơn lũ, họ đặc biệt quan tâm tới hai khía cạnh trong thái độ của các tín đồ. Đầu tiên, mức độ cam kết của họ với hệ thống tín ngưỡng sùng bái là rất cao. Trong quá trình chuẩn bị khởi hành ra khỏi Trái đất đen tối, các thành viên trong nhóm thực hiện những bước không thể bỏ qua. Hầu hết họ phải chịu sự phản đối của gia đình, bạn bè nhưng vẫn theo đuổi niềm tin đó, điều đó có nghĩa là họ sẽ mất đi sự quan tâm của người thân. Trên thực tế, một vài thành viên bị hàng xóm hay gia đình đe dọa sẽ áp dụng cưỡng chế pháp luật bắt họ phải tự nhận là mất trí. Trong trường hợp của Tiến sĩ Armstrong, chị gái ông đã phải tách hai đứa con của ông tránh xa bố. Rất nhiều tín đồ đã bỏ việc hay lơ là việc học để dành toàn bộ thời gian cho cuộc cách mạng vĩ đại. Một số người thậm chí còn quảng đồ đạc cá nhân đi, vì chúng sẽ trở nên vô dụng. Cũng có những người chắc chắn rằng sự thật mà họ đang nắm giữ sẽ cho phép họ đứng vững trước những áp lực nặng nề của luật pháp, kinh tế, xã hội và lời thề với tín điều của họ càng mạnh mẽ hơn khi chống lại được những áp lực này.

Điểm quan trọng thứ hai trong những hành động chuẩn bị trước cơn đại hồng thủy của các tín đồ là trạng thái tri tuệ rất kỳ quặc của họ. Điều ngạc nhiên là những người đã bị thuyết phục về giá trị của tín điều lại dường như không

truyền bá nó. Họ không nỗ lực tìm kiếm những người hăng hái cải đạo theo thành. Họ chỉ sẵn sàng cảnh báo và khuyên những người đáp lại những gì họ nói. Tất cả chỉ có vậy.

Thái độ không nỗ lực thu nạp thành viên của các nhóm sùng bái này còn được biểu hiện qua nhiều việc khác. Bí mật được giữ gìn bằng nhiều cách – đốt cháy các bản sao của những bài Giáo huấn, thiết lập mật mã và các dấu hiệu bí mật, không được phép thảo luận nội dung của những cuộn băng ghi âm (bí mật đến mức ngay cả những tín đồ lâu năm cũng bị cấm ghi chép lại). Luôn phải tránh công khai. Khi ngày tận thế gần kề, phóng viên các báo, tạp chí, phát thanh và truyền hình đổ về trụ sở chính của nhóm là nhà bà Keech. Phần lớn các thành viên trong nhóm quay đi hay lờ đi. Câu trả lời thường xuyên nhất cho câu hỏi của các phóng viên là: "Miễn bình luận". Mặc dù thoái chí, phóng viên của các phương tiện thông tin đại chúng vẫn quay trở lại khi Tiến sĩ Amstrong tiến hành các nghi thức tôn giáo khiến mình bốc cháy; một nhà báo đặc biệt bám dai đã bị đe dọa kiện ra tòa. Một cuộc bạo loạn tương tự cũng bị đẩy lùi trước cơn đại hồng thủy, khi đám phóng viên xô đẩy và tiếp cận các tín đồ nhằm moi thông tin. Sau này, các nhà nghiên cứu đã ghi lại thái độ của nhóm sùng bái trước cơn đại hồng thủy đối với sự thu nạp và công khai rộng rãi bằng một giọng rất kính nể: "Phô bày trước đám đông quần chúng đang vỡ tung, họ đã phải thực hiện mọi nỗ lực để né tránh danh tiếng; sẵn có hàng chục cơ hội thu nạp thành viên, họ vẫn giữ nguyên sự lẩn tránh, tính bí mật và cư xử với một thái độ lãnh đạm bề trên".

Cuối cùng, khi tất cả các phóng viên và những người—sẽ—cải—đạo đã ra khỏi ngôi nhà, các tín đồ bắt đầu thực hiện sự chuẩn bị cuối cùng cho chuyến hạ cánh của chiếc tàu vũ trụ theo dự kiến sẽ xuất hiện vào nửa đêm. Khung cảnh theo quan sát của Festinger, Riecken và Schachter, giống như là vở kịch lố bịch

nhất. Mặt khác, những người dân thường – từ các bà nội trợ, sinh viên đại học, học sinh cấp ba đến chủ báo, tiến sĩ dược, thủ quỹ cửa hàng... – đều sốt sắng tham gia vào vở bị hài kịch đó. Họ làm theo sự chỉ đạo của hai thành viên có liên hệ với Người giám hộ; các thông điệp viết tay của Marian Keech từ Sananda được Bertha – trước đây là chuyên gia giải phẫu thẩm mỹ – bổ sung vào tối hôm đó và thông qua bà, "Đấng tạo hóa" đưa ra những chỉ thị. Họ chăm chỉ nhẩm đi nhẩm lại những câu thần chú đồng thanh hô to câu phụ họa "tôi là người khuân vác của mình", "tôi là người chỉ huy của mình" trước khi bước lên chiếc tàu cứu nạn. Họ bàn bạc nghiêm túc về thông điệp từ người đến thăm tự nhận là Thuyền trưởng Video – một nhân vật vũ trụ trên ti vi trong thời gian đó – là một trò tinh quái hay là một cách giao tiếp được mã hóa của những người cứu trợ. Và họ tiến hành nghi lễ trong những bộ y phục. Để hưởng ứng lời huấn thị không mang theo kim loại lên tàu, các tín đồ mặc những bộ trang phục không kín do bị cắt bỏ hết kim loại. Những lỗ xâu bằng kim loại trong những đôi giày của họ cũng bị cắt bỏ. Phụ nữ không mặc áo lót hoặc mặc áo lót đã bỏ gọng kim loại. Đàn ông thì cắt bỏ phéc-mơ-tuya khỏi quần và chiếc quần được đỡ bằng những sợi dây thừng.

Sự cuồng tín của nhóm về việc loại bỏ tất cả kim loại đã được một nhà nghiên cứu trải nghiệm, 20 phút trước nửa đêm ông quên chưa vứt bỏ khóa quần. Như các nhà quan sát kể lại: "Điều này tạo ra một phản ứng gần như hoảng loạn. Ông bị kéo vào phòng ngủ, nơi Tiến sĩ Armstrong với đôi tay run rẩy và đôi mắt chăm chú nhìn từng giây đồng hồ, rạch chiếc khóa quần bằng lưỡi dao cạo, vặn mạnh cái móc ra bằng một cái kìm cắt dây điện". Sau khi quá trình vội vã này kết thúc, nhà nghiên cứu được đưa trở lại phòng khách, không còn chút kim loại nào trên người, nhưng mặt tái nhợt đi.

Khi thời gian chỉ định cho chuyến khởi hành tới gần, các tín đồ tạm lắng xuống tạo nên một không gian yên tĩnh. Các nhà khoa học được cài vào nhóm cuồng tín đã kể lại chi tiết các sự kiện trong khoảnh khắc quan trọng của cuộc đời các tín đồ:

Mười phút cuối cùng là những giây phút căng thẳng với cả nhóm trong phòng khách. Họ không làm gì ngoài ngồi và chờ đợi, ôm áo khoác trong lòng. Trong sự im lặng hồi hộp, chỉ còn tiếng tíc tắc của hai chiếc đồng hồ, một chiếc chạy nhanh hơn chiếc kia 10 phút. Khi chiếc đồng hồ chạy nhanh chỉ 12 giờ 5 phút, một nhà quan sát nói to điều này. Mọi người đồng thanh đáp lại là vẫn chưa đến đúng nửa đêm. Bob Eastman khẳng định chiếc đồng hồ chạy chậm hơn là chiếc đồng hồ chạy đúng; chính ông đã đặt lại vào chiều hôm đó. Nó chỉ 4 phút trước nửa đêm.

Bốn phút trôi qua trong im lặng tuyệt đối ngoại trừ một âm thanh duy nhất. Khi chiếc đồng hồ (chậm hơn) trên mặt lò sưởi cho biết chỉ còn lại 1 phút trước chuyến đi. Marian căng thẳng kêu lên với chất giọng cao vút: "Vậy là kế hoạch đã đi chệch hướng!". Chiếc đồng hồ điểm 12 tiếng, mỗi tiếng đánh lên đau đớn vào sự im lặng của những người mong ngóng. Các tín đồ ngồi bất động.

Ai đó có thể mong chờ một vài phản ứng. Nửa đêm đã trôi qua và không có điều gì xảy ra. Cơn đại hồng thủy đã đi qua gần bảy tiếng đồng hồ. Nhưng những người trong phòng hầu như không phản ứng gì. Không tiếng nói, không tiếng động. Mọi người ngồi bất động, khuôn mặt như hóa đá, không một cảm xúc. Mark Post là người duy nhất di chuyển. Anh ta nằm dài trên ghế sofa và nhắm mắt lại nhưng không ngủ. Sau đó, khi được hỏi, anh ta phát ra một vài âm tiết nhưng vẫn nằm bất động. Những người

khác không biểu hiện gì trên nét mặt, mặc dù rõ ràng họ như bị đấm mạnh một cú vào mặt.

Dần dần, sự đau khổ, không khí thất vọng và hoang mang lắng lại trong nhóm tín đồ. Họ kiểm tra lại lời tiên đoán và các thông điệp kèm theo. Tiến sĩ Amstrong và bà Keech nhắc lại niềm tin của họ. Các tín đồ nghiền ngẫm lại điều đã được dự đoán và loại bỏ hết giải thích này đến giải thích khác vì chúng không thỏa đáng. Trước bốn giờ sáng, bà Keech sụp đổ và bật khóc cay đắng. Bà nức nở rằng có vài người nào đó bắt đầu nghi ngờ nhưng cả nhóm phải cùng sát cánh bên nhau. Những tín đồ còn lại của nhóm cũng mất bình tĩnh. Họ bắt đầu run rẩy và nhiều người rưng rưng. Bây giờ đã gần 4 giờ 30 phút sáng và vẫn không có cách nào để xử lý tình huống. Giờ thì hầu hết các thành viên đã bắt đầu nói về việc chiếc đĩa bay đã không đến đúng giờ. Cả nhóm gần như đã tan rã.

Giữa những nghi ngờ, niềm tin bị đổ vỡ của các tín đồ, các nhà nghiên cứu được chứng kiến hai tình tiết rất đáng chú ý theo sát nhau. Tình tiết đầu tiên xảy ra vào khoảng 4 giờ 45 phút sáng, khi đột nhiên bàn tay của Marian Keech sao chép lại "bài viết tự động" của một đoạn thông điệp thiêng liêng. Khi đọc to lên, nội dung đoạn văn đó lại là một lời giải thích cho các sự kiện xảy ra tối hôm đó. "Một nhóm nhỏ, ngồi một mình suốt đêm dài, đã tỏa ra quá nhiều sinh khí đến nỗi Chúa đã phải cứu thế giới từ đông đảo nát". Khá ngắn gọn và hiệu quả song lời giải thích này không hoàn toàn thỏa đáng. Ví dụ, sau khi nghe những lời này, một người tự nhiên đứng lên, đội mũ, mặc áo và bỏ đi. Cần có thêm một điều gì đó để khôi phục niềm tin của các tín đồ.

Chính thời điểm này, một tình tiết đáng chú ý thứ hai đã xảy ra đáp ứng yêu cầu đó. Một lần nữa, những người có mặt đã miêu tả thật sống động:

Không khí trong nhóm đột nhiên thay đổi và kéo theo là thái độ của những thành viên. Chỉ vài phút sau khi đọc thông điệp giải thích cho sự nhầm lẫn đó, bà Keech nhận được một thông điệp khác chỉ thị bà phải công khai lời giải thích đó. Bà vội lấy điện thoại và bắt đầu bấm số gọi cho một tòa soạn báo. Trong khi đợi kết nối, một người hỏi: "Bà Marian này, đây là lần đầu bà gọi cho một tòa báo à?" Bà đáp lại ngay: "Ồ vâng, đây là lần đầu tôi gọi cho họ. Tôi chưa từng có điều gì phải nói với họ trước đó, nhưng bây giờ tôi cảm thấy rất cần". Cả nhóm cộng hưởng cảm xúc của bà, vì tất cả họ đều cảm thấy rất khẩn cấp. Ngay sau khi bà Marian kết thúc cuộc gọi, những người khác cũng bắt đầu quay số gọi cho các tòa soạn báo, các đài phát thanh và các tạp chí toàn quốc để loan báo lời giải thích cho vụ lũ lụt "hạt". Với mong muốn lan truyền những lời này nhanh chóng và gây tiếng vang lớn, các tín đồ bây giờ đã "mở" để có được sự quan tâm của quần chúng với những vấn đề mà mới đây còn tuyệt đối bí mật. Chỉ vài giờ trước, họ tránh xa các nhà báo và cảm thấy sự chú ý của báo chí thật đáng ghét, nay họ trở thành những người khao khát kiếm tìm sự công khai.

Không chỉ các chiến lược lâu dài về sự bí mật và công khai mà cả thái độ của nhóm cũng biến đổi với những người cải đạo tiềm năng cũng thay đổi. Trước đây, những hội viên tiềm năng tới thăm trụ sở thường bị giáo phái phớt lờ, quay đi hay nhận được sự quan tâm rất hững hờ, thì những ngày sau thất bại, thái độ của giáo phái lại hoàn toàn ngược lại. Tất cả những người đến thăm đều được chấp nhận, tất cả các câu hỏi đều được trả lời, tất cả nỗ lực đều được thực hiện nhằm cải đạo cho những người đến thăm. Sự sốt sắng chưa từng thấy của các thành viên trong việc tiếp nhận thành viên mới được chứng minh rõ nét nhất khi chín học sinh trung học tới vào đêm hôm sau thất bại để nói chuyện với bà Keech.



Họ thấy bà bên chiếc điện thoại chăm chú vào cuộc thảo luận về chiếc đĩa bay với một người đến thăm, mà về sau bà ta tin người này là người vũ trụ. Vừa háo hức tiếp tục cuộc nói chuyện với anh ta vừa muốn giữ những người khách mới tới, Marian kéo họ vào cuộc trò chuyện và trong hơn một tiếng đồng hồ, lần lượt nói chuyện với từng người khách và "người vũ trụ" đang ở đầu dây kia. Bà chăm chú cải đạo cho các vị khách tới mức dường như bà không thể bỏ lỡ một cơ hội nào.

Tại sao thái độ của các tín đồ lại thay đổi như vậy? Trong vài tiếng đồng hồ, họ từ những kẻ gìn giữ bí mật lời giáo huấn làm lì và trung thành trở thành những người truyền bá nhiệt tình và cởi mở. Và điều gì đã khiến họ chọn chính thời điểm đó, một thời điểm không thích hợp – khi sự thất bại của lời tiên tri chắc chắn khiến những người không tin coi nhóm sùng bái và tín điều thật nực cười?

Sự kiện mang tính quyết định ấy xảy ra vào một thời điểm nào đó trong "đêm hồng thủy", khi việc cải đạo trở nên ngày càng không có khả năng hoàn thành. Điều kỳ lạ là không phải niềm tin từ trước đã khiến các thành viên truyền bá niềm tin của mình; mà chính là cảm giác ngờ vực xâm lấn. Khi họ bắt đầu nhận ra nếu lời tiên tri về cơn đại hồng thủy và chiếc tàu vũ trụ không đúng, thì toàn bộ hệ thống mà họ tin tưởng cũng sai lầm. Với những người tụ tập ở phòng khách của bà Keech, nguy cơ đang lớn dần đó dường như đã cực kỳ khủng khiếp.

Các thành viên đã đi quá xa, đã từ bỏ quá nhiều thứ để rồi thấy niềm tin của mình bị đổ vỡ; sự xấu hổ, chi phí bỏ ra, sự giấu cợt sẽ trở thành điều không thể chịu nổi đối với họ. Nhu cầu bám lấy niềm tin của những thành viên sùng bái được thể hiện cay đắng trong từng lời nói của họ. Đây là lời của một người phụ nữ đã có một đứa con ba tuổi:

Tôi phải tin trận hồng thủy sẽ tới vào ngày 21 vì tôi đã tiêu toàn bộ số tiền của mình vào đó. Tôi đã bỏ việc, tôi đã bỏ trường học... Tôi phải tin.

Và những lời mà Tiến sĩ Armstrong nói với một nhà nghiên cứu trước thất bại của sự xuất hiện chuyển cứu hộ:

Tôi đã đi qua cả một chặng đường dài. Tôi đã từ bỏ tất cả một thứ Tôi đã cắt đứt mọi mối quan hệ. Tôi đã đốt cháy mọi cầu nối. Tôi đã quay lưng với cả thế giới. Tôi không còn đủ khả năng đề nghị ngò. Tôi phải tin. Và không có bất kỳ một sự thật nào khác.

Hãy tưởng tượng ngõ cụt mà Tiến sĩ Armstrong cùng các môn đồ nhận ra khi bình minh gần kề. Sự ràng buộc của các tín đồ với niềm tin đã lớn tới mức họ không thể chấp nhận một sự thật nào khác. Nhưng, niềm tin đó đã phải nhận một "cú đâm nhấn tâm" từ hiện thực: không có chiếc tàu vũ trụ nào hạ cánh, không có người vũ trụ nào xuất hiện, không có cơn lũ nào tới, không có điều gì đã xảy ra như dự đoán. Vì bằng chứng xác thực đã loại bỏ hình thức tồn tại được chấp nhận duy nhất của chân lý chỉ còn một lựa chọn duy nhất để các tín đồ thoát khỏi ngõ cụt. Họ phải thiết lập một bằng chứng khác cho niềm tin của mình: bằng chứng xã hội.

Chính điều này đã giải thích cho sự chuyển đổi đột ngột của họ từ những người âm mưu bí mật sang những nhà truyền giáo tâm huyết. Và điều này cũng giải thích thời điểm chuyển đổi kỳ lạ của họ – chính xác ngay sau khi niềm tin của họ bị đổ vỡ, thời điểm khiến họ ít có khả năng thuyết phục người ngoài nhất. Họ cần phải liệu chịu sự khinh bỉ và chế nhạo của những người không tin bằng những nỗ lực công khai và việc thu nạp thành viên mới mang đến hy vọng duy nhất còn lại cho họ. Nếu họ có thể tuyên truyền những Lời giáo huấn, có thể thông báo những điều bí mật, có thể thuyết phục những người còn hoài nghi và

nhờ vậy, họ có thể thu nạp được thành viên mới, niềm tin đang bị đe dọa nhưng quý báu này sẽ trở nên đúng đắn hơn bao giờ hết. Nguyên tắc bằng chứng xã hội nói: Càng nhiều người thừa nhận một ý tưởng, nó càng đúng đắn. Nhiệm vụ của nhóm rất rõ ràng, vì một bằng chứng tự nhiên, xác thực sẽ không thể bị thay đổi, nên bằng chứng xã hội cũng phải như thế. Thuyết phục và bạn sẽ bị thuyết phục!

## **NGUYÊN NHÂN CÁI CHẾT: (SỰ) KHÔNG CHẮC CHẮN**

Tất cả các vũ khí gây ảnh hưởng được nhắc tới trong cuốn sách này sẽ làm việc tốt hơn dưới một vài điều kiện này hơn là một vài điều kiện khác. Nếu chúng ta định bảo vệ bản thân khỏi bất kỳ một vũ khí nào, điều tối quan trọng là ta cần biết các điều kiện hoạt động tối ưu của chúng, nhờ đó có thể nhận ra khi nào ta bị tổn thương nhiều nhất do ảnh hưởng của chúng. Đối với nguyên tắc bằng chứng xã hội, chúng ta đã có một gợi ý về một thời điểm nó hoạt động tốt nhất. Với nhóm các tín đồ Chicago, chính niềm tin tưởng bị lung lay đã khiến họ khao khát có thêm thành viên mới. Nói chung, khi chúng ta không chắc chắn về mình, khi tình huống không rõ ràng hay vẫn còn mơ hồ, khi sự không chắc chắn ngự trị, chắc chắn chúng ta sẽ mong đợi và coi hành động của nhiều người khác là đúng đắn.

Tuy nhiên, trong quá trình kiểm tra phản ứng của những người khác để giải quyết sự không chắc chắn của bản thân, chắc chắn chúng ta sẽ xem xét kỹ một sự kiện còn mơ hồ nhưng quan trọng. Đặc biệt trong tình huống còn nhập nhằng, khuynh hướng nhìn xem những người khác làm gì có thể dẫn tới một hiện tượng rất thú vị được gọi là "ngu dốt đa nguyên". Hiểu biết thông suốt về hiện tượng này sẽ giúp giải thích những sự kiện thường xảy ra trong nước mà chúng ta mà vẫn gọi bằng những cái tên bí ẩn hay sự thất thế quốc gia: đó là sự

thất bại của toàn bộ nhóm người đứng ngoài việc hỗ trợ các nạn nhân đang trong tình trạng vô cùng khẩn cấp.

Ví dụ điển hình về tính ý trệ của những người ngoài cuộc và gây ra rất nhiều cuộc tranh luận trong giới báo chí, chính trị, khoa học bắt đầu bằng một vụ giết người bình thường ở khu Nữ hoàng (Queens), thành phố New York. Một phụ nữ gần 30 tuổi, Catherine Genovese, bị giết hại trong một vụ tấn công đêm khuya trên đường đi làm về nhà. Giết người là hành động không dễ dàng bị lãng quên, nhưng trong một thành phố với quy mô và những lễ lối như New York, vụ giết Genovese không chiếm được nhiều sự quan tâm, nó chỉ chiếm một phần cột báo trong tờ New York Times. Câu chuyện của Catherine Genovese cũng sẽ chết cùng vào ngày đó trong tháng ba năm 1964 nếu không có một sự nhầm lẫn.

Tổng biên tập của tờ Times, A. M. Rosenthal, đã tình cờ ăn trưa với quyền cảnh sát thành phố một tuần sau đó. Rosenthal hỏi vị cảnh sát về một vụ giết người khác trên địa bàn khu Nữ hoàng, nhưng ông này lại nghĩ đó là vụ của Genovese nên đã kể lại một chi tiết thật sự gây choáng váng mà cảnh sát điều tra đã khám phá. Điều đó khiến tất cả những người nghe, trong đó có cả vị quyền cảnh sát, đều kinh hoàng và muốn có một lời giải thích. Catherine không bị bóp cổ và chết nhanh chóng. Cái chết của cô kéo dài, đau đớn, ồn ào và công khai. Kẻ tấn công đuổi theo và tấn công cô trên đường ba lần trong 35 Phút trước khi con dao của hắn khiến cô im bật tiếng kêu cầu cứu. Không thể tưởng tượng nổi, ba–mười–tám người hàng xóm đã cùng chứng kiến cái chết của cô qua khung cửa sổ an toàn của họ mà không có ai nhón tay bấm điện thoại gọi cho cảnh sát.

Rosenthal, phóng viên đã từng đoạt giải thưởng Pulitzer, biết mình phải làm gì khi nghe xong câu chuyện. Vào ngày ăn trưa với vị quyền cảnh sát đó,

anh giao cho một phóng viên điều tra về "góc nhìn người ngoài cuộc" vụ Genovese. Trong vòng một tuần, tờ Times đăng lên trang nhất bài báo dài xung quanh vấn đề này và đã gây một cơn lốc tranh luận, dự đoán. Những đoạn đầu tiên của bài viết đã cho thấy quan điểm cũng như nội dung chính của câu chuyện mới nổi này:

Trong hơn 30 phút, ba–mươi–tám công dân đáng kính, tôn trọng pháp luật của khu Nữ hoàng theo dõi một kẻ giết người săn đuổi và đâm chết một người phụ nữ trong ba cuộc tấn công tại Vườn Kew.

Hai lần, tiếng nói và ánh sáng đột ngột từ phòng ngủ của họ rọi ra khiến tên giết người ngừng tay và giật mình sợ hãi. Mỗi lần quay lại, hắn lại kiếm tìm nạn nhân và đâm thêm một lần nữa. Không một ai gọi cho cảnh sát khi vụ tấn công dã man đang diễn ra; chỉ có một nhân chứng gọi cảnh sát khi người phụ nữ đã chết.

Đó là sự việc xảy ra cách đây hai tuần. Nhưng trợ lý thanh tra trưởng Frederick M. Lussen, phụ trách điều tra khu vực Nữ hoàng và là cựu binh với 25 năm kinh nghiệm điều tra án mạng bị sốc.

Ông có thể kể rất nhiều câu chuyện có thật về những vụ giết người. Nhưng ông khó có thể kể về vụ sát nhân hung bạo tại Vườn Kew – không phải bởi đó là một vụ giết người dã man mà vì không "người tốt" nào gọi cho cảnh sát.

Cũng như vị trợ lý thanh tra trưởng, cảm giác sốc và thất bại là phản ứng chung của hầu hết mọi người khi biết chi tiết vụ việc này. Cảm giác đến đầu tiên là sốc. Theo sau đó là cảm giác thất bại. Tại sao ba–mươi–tám "người tốt" lại không biết làm gì trong tình huống đó? Không ai có thể hiểu nổi. Ngay cả bản thân những người chứng kiến cũng ngỡ ngàng: "Tôi không biết". Một vài người

đưa ra những lý do yếu ớt giải thích cho phản ứng của mình, ví dụ, họ "e sợ" hay "không muốn tham gia vào sự vụ". Nhưng những lý do này không thể đứng vững. Chỉ cần một người nào đó giấu tên gọi cho cảnh sát là đã có thể cứu sống Catherine Genovese mà không phải gặp nguy hiểm trong tương lai. Sự lo sợ những rắc rối có thể xảy ra với cuộc sống của họ cũng không phải là lý do thuyết phục giải thích cho sự im lặng đáng sợ đó; một điều gì đó đã xảy ra mà ngay cả bản thân họ cũng không thể giải thích được.

Tuy thế, vẫn không có lời giải thích hợp lý nào được đưa ra. Bởi vậy, báo chí cũng như các phương tiện thông tin khác nhấn mạnh lời giải thích duy nhất có giá trị trong thời điểm đó: các nhân chứng, cũng giống như phần lớn chúng ta, không quan tâm đến mức sẵn sàng tham gia vào vụ việc. Chúng ta đang dần trở thành những người ích kỷ, vô tình. Tính khắc nghiệt của cuộc sống hiện đại, đặc biệt là cuộc sống nơi đô thị đã làm cho cảm xúc chúng ta chai cứng. Chúng ta đang trở thành "xã hội lạnh lùng", không cảm giác và thờ ơ trước cảnh ngộ khốn cùng của những người xung quanh.

Lời giải thích này ngày càng được khẳng định bằng sự xuất hiện thường xuyên của những câu chuyện thờ ơ kể về sự thờ ơ cộng đồng. Tờ Times đã phát động "cuộc chiến" chống lại sự thờ ơ cộng đồng ngay sau vụ Genovese. Một người có thể cho rằng đó là hệ quả của bạo lực truyền hình, người khác có thể đổ lỗi cho tính hiếu thắng, nhưng phần lớn đều cho rằng do "tính cá nhân hóa" trong cuộc sống đô thành với "các tầng lớp thành thị" và "sự xa lánh của cá nhân với cộng đồng". Ngay cả Rosenthal, ký giả đầu tiên khám phá câu chuyện này và là người cuối cùng đưa câu chuyện trở thành chủ đề của một cuốn sách, cũng tán thành lý thuyết thờ ơ do cuộc sống thị thành gây nên.

Không ai có thể nói tại sao ba–mươi–tám người không gọi cho cảnh sát khi cô Genovese bị tấn công. Tuy nhiên, có thể coi sự thờ ơ của họ thực ra chỉ là một trong muôn vàn yếu tố của thành phố lớn. Đó là vấn đề của tồn tại tâm lý khi một người bị hàng triệu người bao vây và dồn ép, để ngăn họ không chạm vào ta, cách duy nhất là càng lờ họ đi càng tốt. Sự thờ ơ trước một người hàng xóm cũng như vấn đề của người đó đã trở thành một phản xạ có điều kiện trong lối sống của người New York cũng như người dân nhiều thành phố lớn khác.

Khi câu chuyện của Genovese được nhiều người biết tới – bên cạnh cuốn sách của Rosenthal, nó trở thành tâm điểm của vô số các bài báo, tư liệu cho các chương trình thời sự và chủ đề cho các vở kịch – thu hút sự quan tâm của hai giáo sư tâm lý học New York là Bibb Latane và John Darley. Họ xem xét kỹ các bản báo cáo về tình tiết trong vụ Genovese, và dựa trên kiến thức tâm lý xã hội để tìm ra đâu là lý giải không chắc chắn nhất của ba–mươi–tám nhân chứng có mặt tại đó. Những bản tường thuật câu chuyện trước đó luôn nhấn mạnh không một hành động nào xảy ra mặc dù có ba–mươi–tám người cùng theo dõi trực tiếp vụ việc. Latane và Darley đưa ra một giả thuyết là không có ai giúp đỡ vì có quá nhiều người cùng quan sát. Các nhà tâm lý học biện luận rằng, vì ít nhất hai lý do. Thứ nhất, một người đứng ngoài quan sát một tình huống khẩn cấp chắc chắn sẽ không giúp khi có rất nhiều người cùng quan sát. Lý do này khá thẳng thắn. Nếu có vài người có thể giúp đỡ xung quanh, trách nhiệm cá nhân của mỗi người sẽ giảm: "Có lẽ một người nào đó sẽ giúp hay gọi cứu trợ, có lẽ một người nào đó đã có thể làm như vậy". Bởi mọi người đều nghĩ rằng có ai khác đã hoặc sẽ giúp nên không ai làm gì cả.

Lý do thứ hai kích thích sự tò mò về mặt tâm lý học, nó được thiết lập dựa trên nguyên tắc bằng chứng xã hội và bao gồm cả hiệu ứng ngu dốt đa nguyên.

Một việc khẩn cấp xảy ra rất thường xuyên và rõ ràng sẽ không còn khẩn cấp. Một người đàn ông nằm trên đường đi là nạn nhân của một vụ tấn công hay chỉ là một gã đàn ông say xỉn? Một âm thanh chói tai từ ngoài đường vọng lại là tiếng súng hay một vụ nổ xe tải? Những tiếng động bên nhà hàng xóm là một vụ tấn công cần gọi cảnh sát hay là tiếng đập vỡ đồ đạc mà người xen vào sẽ cực kỳ vô duyên? Điều gì sẽ xảy ra tiếp theo? Vì sự không chắc chắn này, khuynh hướng tự nhiên của chúng ta là nhìn quanh, tìm kiếm xem người khác làm gì. Chúng ta có thể học, từ cách những người chứng kiến khác phản ứng, để quyết định xem một vụ việc có khẩn cấp hay không.

Nhưng mọi người lại quên là những người đang quan sát khác cũng đang tìm kiếm một bằng chứng xã hội. Và bởi vì chúng ta đều thích tự chủ và không bị bắt loạn giữa những người khác, chắc chắn ta sẽ lảng lạng tìm kiếm bằng chứng đó, với cái nhìn ngụy trang lướt nhanh qua những người xung quanh. Do đó, tất cả mọi người đều thấy những người khác điềm tĩnh và không hành động gì cả. Hậu quả là, và bởi nguyên tắc bằng chứng xã hội, sự kiện này sẽ đồng thời được hiểu là không có gì khẩn cấp. Điều này, theo Latane và Darley là trạng thái ngu dốt đa nguyên "trong đó, mỗi người quyết định rằng, vì không có ai lo lắng, nên không có gì thật sự khẩn cấp đang diễn ra. Trong khi đó, nguy hiểm có thể đang xảy ra với một cá nhân".

Kết luận thú vị của Latane và Darley là: với nạn nhân trong tình trạng khẩn cấp, ý tưởng "an toàn trong số đông" có thể hoàn toàn sai lầm. Một người đang trong tình trạng cần trợ giúp khẩn cấp sẽ có nhiều cơ hội sống sót hơn nếu chỉ có một người chứng kiến so với sự có mặt của một đám đông. Để kiểm tra lý thuyết khác lạ này, Darley, Latane, cùng các đồng nghiệp đã thực hiện một chương trình nghiên cứu ấn tượng, hệ thống và thu được một nhóm các kết quả rất rõ ràng. Phương pháp thực hiện của họ là dàn dựng một vụ việc cho một



người hoặc một nhóm người chứng kiến. Sau đó, họ ghi lại số lần nạn nhân khốn cùng này nhận được sự giúp đỡ trong mỗi tình huống. Trong thí nghiệm thứ nhất, một sinh viên đại học New York giả vờ bị hội chứng động kinh đã nhận được sự giúp đỡ của 85% khi chỉ có một người đi đường chứng kiến, nhưng khi có năm người chứng kiến thì tỷ lệ này chỉ là 31%. Với kết quả đó, khó có thể nói rằng chúng ta đang sống trong một "xã hội lạnh lùng" thiếu sự quan tâm giữa người với người. Rõ ràng sự có mặt của những người đứng ngoài quan sát đã làm giảm tỷ lệ giúp đỡ xuống mức đáng xấu hổ.

Rất nhiều nghiên cứu khác cũng đã chứng minh tầm quan trọng của bằng chứng xã hội trong việc tạo ra sự "thờ ơ" lan rộng của những người chứng kiến.

Sau hơn một thập kỷ nghiên cứu, các nhà xã hội học đã có một ý tưởng tuyệt vời về thời điểm một người chứng kiến sẽ thực hiện sự trợ giúp khẩn cấp. Đầu tiên và trái với quan điểm rằng xã hội chúng ta đang biến thành một xã hội chai lì, thiếu quan tâm, là khi những người chứng kiến bị thuyết phục rằng tình huống đó rất khẩn cấp, chắc chắn họ sẽ trợ giúp. Với những điều kiện này, con số những người đứng ngoài tự can thiệp hay kêu gọi sự trợ giúp là khá cao. Ví dụ, trong bốn thí nghiệm riêng biệt được thực hiện tại Florida, người ta dàn dựng những cảnh tai nạn của một công nhân bảo dưỡng. Trong cả hai thí nghiệm, khi rõ ràng là người đàn ông bị thương và cần giúp đỡ sự trợ giúp của những người đứng ngoài chứng kiến là 100%. Trong hai thí nghiệm còn lại, khi sự trợ giúp liên quan tới việc phải tiếp xúc với một đường dây điện nguy hiểm, nạn nhân vẫn nhận được 90% sự giúp đỡ. Tỷ lệ trợ giúp cao như thế này cũng xảy ra bất kể nhân chứng quan sát sự kiện với tư cách cá nhân hay trong nhóm.

Tình huống sẽ rất khác khi, như trong nhiều trường hợp, những người đứng ngoài quan sát không thể chắc chắn về tính khẩn cấp của vụ việc mình

đang chứng kiến. Trong tình huống như vậy, một nạn nhân sẽ có nhiều khả năng nhận được sự giúp đỡ của một người hơn là một nhóm người, đặc biệt nếu nhóm người đó không quen biết nhau. Dường như hiệu ứng ngu dốt đa nguyên có tác dụng mạnh nhất giữa những người xa lạ: bởi vì chúng ta thích được trông có vẻ tự chủ và thạo đời trước đám đông và vì chúng ta không quen với phản ứng của những người mà mình không biết, chúng ta chắc chắn sẽ không thể hiện hoặc đọc được chính xác cảm xúc lo lắng trong một đám đông xa lạ. Do đó, một tình huống có thể rất khẩn cấp sẽ bị coi là không khẩn cấp, và nạn nhân là người hứng chịu đau khổ.

Xem xét kỹ hơn nhóm kết quả nghiên cứu sẽ hé lộ một mô hình sáng tỏ. Tất cả các điều kiện làm giảm cơ hội được trợ giúp từ bên ngoài của một nạn nhân đang nguy cấp tồn tại bình thường và tự nhiên trong thành phố: (1) Khác với các vùng nông thôn, thành phố ồn ào, nhộn nhịp, thay đổi nhanh chóng, do đó rất khó để nắm bắt bản chất của một sự việc; (2) Về bản chất, môi trường thành thị rất đông đúc. Kết quả là, khả năng có nhiều người cũng chứng kiến một tình huống khẩn cấp cũng cao hơn; (3) Những người dân thành phố ít biết những người sống xung quanh mình hơn so với những người sống trong một thị trấn nhỏ, do đó khả năng dân thành phố ở trong một nhóm xa lạ cao hơn khi chứng kiến một vụ việc khẩn cấp.

Ba đặc điểm tự nhiên này của môi trường thành thị – sự lẫn lộn, đông đúc, độ thân quen thấp – rất phù hợp với các yếu tố được đưa ra nhằm lý giải cho tỷ lệ trợ giúp bên ngoài giảm. Không cần phải sử dụng đến những khái niệm nghiệt ngã như "mất nhân tính thành thị" và "xa lánh đô thị", đến đây chúng ta có thể giải thích tại sao có rất nhiều trường hợp người đứng ngoài chứng kiến không làm gì cả.

## NẠN NHÂN HÓA BẢN THÂN

Nhưng việc giải thích các mối nguy trong cuộc sống thành thị hiện đại bằng những từ ít nghiệt ngã hơn không thể giúp xua đi những mối nguy đó. Và khi người dân thế giới ngày càng dịch chuyển về khu vực thành thị – một nửa dân số thế giới sẽ trở thành dân thành thị trong 10 năm tới – nhu cầu giảm mối nguy này lại càng lớn. Tuy nhiên, những hiểu biết mới của chúng tôi về quá trình "thờ ơ" của những người đứng ngoài đã mở ra một niềm hy vọng mới. Khi được trang bị kiến thức khoa học này, trong tình trạng khẩn cấp, khả năng nạn nhân nhận được sự hỗ trợ của những người đứng ngoài sẽ tăng đáng kể. Điều then chốt là hiểu rằng các nhóm đứng ngoài không hỗ trợ do họ không chắc chắn chứ không phải là không tử tế. Họ không giúp đỡ vì không chắc chắn tình huống khẩn cấp có thật sự tồn tại hay không và họ không biết có phải chịu trách nhiệm cho hành động hay không. Khi họ chắc chắn về trách nhiệm của mình trong việc can thiệp vào một tình huống khẩn cấp rõ ràng, chắc chắn họ sẽ phản ứng!

Khi đã biết được nguyên nhân không phải là những điều kiện xã hội không thể kiểm soát được như kiểu "mất nhân tính thành thị" mà chỉ là trạng thái không chắc chắn, trong những tình huống khẩn cấp nạn nhân có thể thực hiện những việc làm cần thiết để tự bảo vệ mình bằng cách làm giảm sự không chắc chắn của những người chứng kiến. Ví dụ, hãy tưởng tượng bạn đang dành một buổi chiều mùa hè nghe hòa nhạc trong công viên. Khi buổi hòa nhạc kết thúc và mọi người chuẩn bị ra về, bạn thấy tê nhẹ ở cánh tay nhưng cho rằng không có gì nghiêm trọng. Nhưng khi cùng đám đông đi tới khu vực đỗ xe ở phía xa, bạn cảm thấy chân cũng bị tê và lan cả lên mặt. Cảm thấy mất phương hướng, bạn dựa vào thân cây để nghỉ một chút. Ngay sau đó, bạn nhận ra một điều gì đó cực kỳ nghiêm trọng đang xảy ra. Thực tế, sự kết hợp và điều khiển các cơ của bạn tệ đến mức bạn bắt đầu thấy khó mở miệng để nói. Bạn cố gắng đứng dậy

nhưng không thể. Một thoáng ý nghĩ kinh hoàng lướt qua tâm trí bạn: "Trời ơi, mình đang bị đột quỵ". Nhiều nhóm người đi qua bạn và không ai để ý gì đến bạn. Một vài người chú ý hành động dựa vào thân cây và nét mặt kỳ lạ của bạn, họ kiểm tra bằng chứng xã hội xung quanh mình và thấy không ai có phản ứng lo lắng, họ đi qua và tự thuyết phục mình rằng không có gì nghiêm trọng xảy ra.

Nếu ở trong tình thế này, bạn sẽ làm gì để vượt qua sự hiểu lầm đang cản trở sự trợ giúp của người khác? Vì khả năng thể chất của bạn đang giảm dần, điều quan trọng lúc này là thời gian. Nếu, trước khi bạn có thể kêu cứu, bạn không thể nói, di chuyển hay bất tỉnh, khả năng bạn nhận được trợ giúp và phục hồi gần như vô vọng. Điều quan trọng với bạn lúc này là cố gắng nhanh chóng nhờ trợ giúp. Nhưng kiểu đề nghị giúp đỡ nào hiệu quả nhất? Kêu, rên rỉ hay thậm chí khóc không phải là cách tốt nhất. Các cách này có thể khiến người khác chú ý đến bạn nhưng không cung cấp đủ thông tin để đảm bảo cho họ coi đó là một tình huống thật sự khẩn cấp.

Nếu khóc không đủ để khiến đám đông qua lại giúp đỡ, bạn cần làm một điều gì đó cụ thể hơn. Thật ra, bạn cần làm nhiều hơn là cố thu hút sự chú ý, bạn phải kêu to rằng mình đang cần giúp đỡ. Bạn không được phép để người đi qua xác định trường hợp của bạn không khẩn cấp. Hãy hét lên "Cứu tôi với!" để thể hiện là bạn cần trợ giúp khẩn cấp. Và bạn đừng lo mình sẽ làm điều gì đó sai. Không có chỗ cho sự ngượng ngùng ở đây. Trong tình huống có thể bị một cơn đột quỵ, bạn không phải lo lắng về việc hèn nhát hay cường điệu hóa mối nguy hiểm của bạn. Một phút ngượng ngùng có thể khiến bạn sẽ phải trả bằng tính mạng hay nguy cơ bị liệt suốt đời.

Nhưng có thể ngay cả một tiếng kêu cứu lớn cũng không phải là giải pháp hiệu quả nhất. Mặc dù bạn có thể làm giảm sự nghi ngờ của những người xung

quanh về tính khẩn cấp thật sự của tình huống, giải pháp này không đủ xóa đi một vài điểm không chắc chắn quan trọng khác trong tâm trí mỗi người chứng kiến: Cần loại trợ giúp nào? Mình có nên giúp đỡ hay để một ai đó giỏi hơn làm, đó có phải là trách nhiệm của mình không? Trong khi những người đứng ngoài chứng kiến trở mắt nhìn bạn và băn khoăn với những câu hỏi đó, nguy cơ cái chết ngày càng đến gần với bạn.

Rõ ràng ngay lúc đó, là nạn nhân, bạn phải làm nhiều hơn là chỉ báo cho những người đứng ngoài rằng bạn cần một sự trợ giúp khẩn cấp, bạn phải loại bỏ cảm giác không chắc chắn của họ về việc sẽ giúp như thế nào và ai là người giúp. Nhưng cách nào hiệu quả và đáng tin cậy nhất?

Dựa trên các kết quả của nghiên cứu đó, lời khuyên của tôi là chọn một cá nhân trong đám đông: nhìn chăm chú, nói và chỉ chính xác một người: "Ông, người mặc chiếc áo khoác màu xanh đấy ạ. Tôi cần giúp đỡ. Làm ơn gọi xe cứu thương". Với câu nói đó, bạn sẽ xóa đi mọi sự không chắc chắn có thể ngăn cản hoặc trì hoãn sự giúp đỡ. Với câu nói đó, bạn sẽ đặt người đàn ông mặc chiếc áo khoác màu xanh vào vai trò "người cứu trợ". Người đàn ông đó sẽ hiểu rằng đây là tình huống rất nguy cấp cần sự trợ giúp; ông ta cũng hiểu rằng mình chứ không ai khác, là người chịu trách nhiệm hỗ trợ; và cuối cùng ông ta cũng biết mình phải giúp như thế nào. Kết quả sẽ là một sự trợ giúp nhanh chóng, hiệu quả.

Nói chung, chiến lược tốt nhất khi bạn cần một sự trợ giúp khẩn cấp là làm giảm sự không chắc chắn cũng như trách nhiệm của những người chứng kiến đang lo lắng về tình trạng của bạn. Càng thể hiện chính xác nhu cầu trợ giúp của bạn càng tốt. Đừng để những người xung quanh có kết luận của riêng họ bởi vì

đặc biệt trong một đám đông, nguyên tắc bằng chứng xã hội và hiệu ứng ngu dốt đa nguyên rất có thể khiến họ kết luận tình huống của bạn không khẩn cấp.

Và hãy đề nghị sự giúp đỡ của một cá nhân trong đám đông người chứng kiến. Hãy làm ngược lại khuynh hướng tự nhiên là chỉ đề nghị một điều gì đó chung chung. Hãy chọn một người và trao nhiệm vụ cho anh ta. Nếu không, mọi người trong đám đông dễ dàng cho rằng một người nào đó phải giúp, sẽ giúp và đã giúp. Các kỹ thuật trong cuốn sách này nhằm tạo ra một sự chấp thuận cho một lời đề nghị, và đây có thể là điều quan trọng cần nhớ nhất. Sau cùng, một lời đề nghị hỗ trợ khẩn cấp thất bại có thể gây ra những hậu quả khủng khiếp cho chính bạn.

Tôi từng nhận được một vài bằng chứng trực tiếp về điểm này. Tôi bị tai nạn ô tô khá nghiêm trọng. Cả tôi và người lái xe kia đều bị thương khá nặng: Anh ta bị ngã xuống, bất tỉnh, trên vô-lăng trong khi tôi choáng váng, người đầy máu ở đằng sau chiếc xe của mình. Tai nạn xảy ra tại một điểm giao nhau trong tầm quan sát của một vài chiếc xe dừng chờ đèn đỏ. Khi tôi quỳ xuống đường bên cạnh cửa xe, cố giữ sạch đầu, đèn chuyển màu và dòng xe bắt đầu chậm chậm lăn bánh qua ngã ba, các lái xe đều trở mắt nhìn nhưng không ai dừng lại.

Tôi đã nghĩ: "Ôi không, tất cả họ đang vượt qua mình!". Là một nhà tâm lý học, tôi hiểu điều này. Nhớ về các kết quả nghiên cứu tôi biết chính xác mình phải làm gì. Tự kéo mình lên để nhìn rõ hơn, tôi chỉ vào một người lái xe: "Gọi cảnh sát". Với người lái xe thứ hai và thứ ba, tôi chỉ trực tiếp vào mỗi người: "Lái xe vào lề đường. Chúng tôi cần sự giúp đỡ". Họ phản ứng lại ngay lập tức. Ngay lập tức, họ gọi cảnh sát và cứu thương, dùng khăn tay lau máu trên mặt tôi, đưa một chiếc áo khoác xuống dưới đầu tôi và tình nguyện làm nhân chứng cho vụ tai nạn, thậm chí một người còn đề nghị đi cùng tôi tới bệnh viện.

Sự trợ giúp này không chỉ nhanh chóng, đầy quan tâm mà nó còn lan sang những người khác. Các lái xe khác cũng dừng lại vì tôi họ cũng dừng lại và bắt đầu chăm sóc nạn nhân kia. Lúc này nguyên tắc bằng chứng xã hội đã giúp cho chúng tôi. Thủ thuật này đã khiến quả bóng lăn theo hướng trợ giúp. Khi việc này được hoàn thành, tôi có thể nghỉ ngơi và để sự quan tâm thật sự của những người qua đường và các động cơ tự nhiên của bằng chứng xã hội làm những việc còn lại.

### **BẮT CHƯỚC TÔI, BẮT CHƯỚC...**

Ở phần trên, chúng tôi đã phát biểu rằng nguyên tắc bằng chứng xã hội cũng giống như các vũ khí gây ảnh hưởng khác sẽ làm việc tốt hơn dưới một vài điều kiện này hơn một vài điều kiện khác. Chúng ta cũng đã khám phá ra một điều kiện: sự không chắc chắn. Không còn nghi ngờ gì nữa, khi không chắc chắn, người ta rất dễ nhìn hành động của những người khác để quyết định mình nên làm thế nào. Nhưng ngoài ra, còn một điều kiện hoạt động quan trọng khác: sự tương đồng. Nguyên tắc bằng chứng xã hội hoạt động hiệu quả nhất khi chúng ta đang quan sát thái độ của những người giống mình. Chính cách cư xử của những người này sẽ cho ta một cái nhìn sâu sắc nhất vào những điều cấu thành nên thái độ đúng đắn cho bản thân. Do đó, chúng ta sẵn sàng hành động theo sự dẫn dắt của một cá nhân có quan điểm tương đồng chứ không phải là cá nhân không có cùng quan điểm.

Đó là lý do tại sao tôi tin rằng chúng ta đang thấy loại quảng cáo kiểm chứng của người-bình-thường-trên-đường xuất hiện ngày càng nhiều trên truyền hình hiện nay. Các nhà quảng cáo này biết rằng một phương pháp thành công để bán sản phẩm cho những người xem bình thường (nhưng chiếm tỷ lệ lớn nhất trên thị trường) là chứng minh rằng những người "bình thường" khác

cũng thích và sử dụng chúng. Bởi vậy, bất kể sản phẩm là một nhãn hiệu nước ngọt, một loại thuốc giảm đau hay chai thuốc tây, chúng ta nghe thấy hàng loạt những tiếng khen ngợi từ một John hay Mary bình thường.

Một dẫn chứng thuyết phục khác về tầm quan trọng của sự tương đồng trong việc quyết định ta có bắt chước hành động của người khác hay không xuất phát từ một nghiên cứu khoa học do các nhà tâm lý học trường Đại học Columbia thực hiện cách đây vài năm. Các nhà nghiên cứu đặt những chiếc ví trên nền ở rất nhiều địa điểm xung quanh khu vực thị trấn Manhattan và quan sát điều gì sẽ xảy ra khi người ta thấy chúng. Trong mỗi chiếc ví đều có 2 đô-la tiền mặt và 26,30 đô-la séc và rất nhiều thông tin như tên tuổi, địa chỉ của "chủ nhân" chiếc ví. Ngoài ra, trong ví còn có một lá thư chứng tỏ nó không chỉ từng bị mất một lần mà hai lần. Một người đàn ông thấy nó trước đó và có ý định mang trả lại đã viết lá thư gửi cho chủ nhân chiếc ví. Người này viết rằng mình rất vui được giúp đỡ và đây là một cơ hội giúp ích người khác khiến ông cảm thấy mình tốt hơn.

Sau đó, người đàn ông đầy thiện ý này cũng lại làm mất chiếc ví trên đường tới thùng thư – chiếc ví được để trong một phong bì thư đề tên chủ nhân. Các nhà nghiên cứu muốn biết có bao nhiêu người nhặt được chiếc ví sẽ làm theo người đã nhặt được trước đó và gửi thư liên lạc với chủ nhân. Tuy nhiên, trong mỗi chiếc ví, các nhà nghiên cứu đã thay đổi một số đặc điểm trong bức thư. Một số lá thư được viết bằng tiếng Anh chuẩn giống như của một người Mỹ bình thường, trong khi một số lá thư khác được viết bằng tiếng Anh có giống như của một người nước ngoài. Mặt khác, người đầu tiên thấy ví và cố gắng mang trả lại được miêu tả trong những bức thư theo hai cách: một người giống và một người không giống với phần lớn dân Mỹ.



Câu hỏi thú vị được đặt ra là, liệu những người Manhattan thấy chiếc ví và bức thư bên trong có bị ảnh hưởng nhiều khi quyết định liên lạc với chủ nhân chiếc ví nếu người thấy ví đầu tiên khá giống với họ không? Câu trả lời rất rõ ràng: Chỉ 33% những chiếc ví được đem trả lại trong trường hợp người thấy đầu tiên không giống họ, nhưng tỷ lệ này lên tới 70% khi người thấy đầu tiên được coi là giống họ. Kết quả này đưa ra một tính chất quan trọng của nguyên tắc bằng chứng xã hội. Chúng ta sẽ dùng hành động của người khác để quyết định một hành động đúng đắn cho bản thân, khi chúng ta coi người này giống mình.

Khuynh hướng này còn được áp dụng cả với trẻ con. Ví dụ, các nhà nghiên cứu về sức khỏe thấy rằng, chương trình chống hút thuốc trong trường học có ảnh hưởng lâu dài chỉ khi người hướng dẫn là học sinh cùng tuổi. Một nghiên cứu khác cũng cho thấy, những trẻ được xem đoạn phim miêu tả những lần đi khám bác sĩ nha khoa của một em khác thì nguy cơ mắc bệnh răng miệng giảm nhiều khi chúng bằng tuổi với đứa trẻ trong phim. Tôi ước mình biết nghiên cứu thứ hai này từ vài năm trước, khi tôi cố gắng giúp đỡ cho con trai mình, Chris.

Tôi sống ở Arizona, nơi có rất nhiều hồ bơi ở sân sau. Một việc rất đau lòng là mỗi năm có vài đứa trẻ chết đuối khi bị ngã xuống một hồ bơi không có người trông nom. Do đó, tôi quyết tâm dạy Chris bơi ngay từ khi còn nhỏ. Vấn đề không phải là bé sợ nước. Bé rất thích nước. Nhưng bé không thể xuống hồ mà không quàng theo chiếc phao bơi bằng nhựa, bất kể tôi cố gắng dỗ dành, nói và chê bai bé về điều đó. Sau hai tuần không có kết quả tôi nhờ một vài sự trợ giúp: một sinh viên đã tốt nghiệp của tôi – từng là người cứu hộ hồ bơi khỏe mạnh, vạm vỡ và cũng từng là giáo viên dạy bơi. Anh cũng hoàn toàn thất bại như tôi. Tôi không thể thuyết phục Chris cố gắng, thậm chí chỉ một cú nhảy, mà không cần cái phao.

Cũng trong thời gian đó, Chris tham gia một buổi cắm trại với rất nhiều hoạt động trong đó có cả việc bơi trong một hồ bơi rộng mà cậu luôn thận trọng tránh xa. Một ngày, ngay sau thất bại của cậu sinh viên mà tôi nhờ, tôi tới chỗ Chris để đón bé về sớm một chút và kinh ngạc khi thấy bé chạy trên ván nhún và lao xuống phần sâu nhất của bể bơi. Kinh hoàng, tôi nhanh chóng tháo giày và nhảy xuống cứu thì thấy bé nổi lên mặt hồ và bơi gần vào thành bể – nơi tôi đang chạy bbỏ tới, với đôi giày trên tay, để đón bé.

"Chris, con bơi được rồi", tôi xúc động nói, "Con bơi được rồi!"

"Vâng", bé nói vẻ bình thản, "hôm nay con đã học được".

"Thật tuyệt vời! Quả thật tuyệt vời!", tôi làm bầm, và vô cùng hứng khởi, "Nhưng làm thế nào mà hôm nay con không cần cái phao nhựa đó?"

Có vẻ hơi ngượng vì bố mình quá hào hứng trong khi nhúng đôi tất xuống nước và vẫy đôi giày xung quanh, Chris giải thích: "Vâng, con ba tuổi và Tommy cũng ba tuổi. Tommy có thể bơi mà không cần phao, vậy có nghĩa là con cũng có thể bơi".

Đáng lẽ tôi phải nghĩ ra điều đó. Tất nhiên, Chris sẽ tìm kiếm thông tin thích hợp nhất về điều mà bé có thể hay nên làm chính từ Tommy bé nhỏ, chứ không phải là cậu sinh viên 1m70. Đáng lẽ tôi phải dùng ví dụ về Tommy trước đó và có thể điều đó đã giúp tôi không phải lãng phí hai tuần vô ích. Đáng lẽ tôi nên chú ý rằng Tommy đã biết bơi và sau đó sắp xếp với bố cậu bé cho phép cậu bé tới bơi ở hồ bơi của nhà tôi. Tôi đoán rằng chiếc phao nhựa của Chris đã bị lãng quên cho đến cuối ngày đó.

Bất kỳ yếu tố nào khuyến khích 70% người New York mang trả lại ví (hoặc giảm khả năng những đứa trẻ nghiện thuốc lá hoặc sợ phải tới nha sĩ) cũng đáng được coi là vô cùng ấn tượng. Nhưng những kết quả nghiên cứu thuộc loại này đưa ra một gợi ý về ảnh hưởng sâu rộng về cách cư xử của những người tương đồng tới thái độ của con người. Minh họa tốt nhất cho ảnh hưởng này là một con số dường như vô nghĩa: sau khi trang nhất các báo đăng tin một vụ tự tử thì các loại máy bay – máy bay riêng, máy bay tập thể, hãng bay – cũng bắt đầu rơi từ bầu trời xuống với một tỷ lệ đáng báo động.

Người ta chỉ ra rằng, theo ngay sau những câu chuyện tự tử được công khai rộng rãi, số người chết trong những vụ rơi máy bay tăng lên 1.000%. Thậm chí con số này còn đáng báo động hơn: Sự gia tăng không giới hạn số người chết do máy bay. Con số người chết do ô tô cũng tăng lên tương ứng. Vậy nguyên nhân của sự gia tăng này là gì?

Người ta nhanh chóng đưa ra một lời giải thích: Các điều kiện xã hội giống nhau khiến một số người tự tử làm những người khác cũng tình cờ chết theo. Chẳng hạn, một cá nhân nhất định, có thể dùng biện pháp tự tử để phản ứng lại các sự kiện xã hội bức xúc (suy sụp kinh tế, tỷ lệ tội phạm gia tăng, các vấn đề quốc tế căng thẳng). Nhưng những người khác có thể phản ứng lại những sự kiện này theo một cách khác như tức giận, mất kiên nhẫn, căng thẳng hay mất trí. Khi ở trong tình trạng đó, những người này điều khiển (hoặc sử dụng dịch vụ) ô tô hay máy bay sẽ ít an toàn hơn, và hậu quả là tỷ lệ gia tăng khủng khiếp những người chết vì tai nạn ô tô hay máy bay.

Theo lý giải "các điều kiện xã hội" này thì một vài yếu tố xã hội giống nhau gây nên cái chết cố ý cũng gây nên cái chết tình cờ, và đó là lý do tại sao chúng ta thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa những câu chuyện tự tử và các tai nạn chết

người. Nhưng một thống kê thú vị khác chứng minh lời giải thích đó không đúng: Các vụ tai nạn chết người tăng đột biến chỉ ở trong những vùng mà câu chuyện tự tử được biết tới rộng rãi. Ở những nơi khác, cũng có các điều kiện xã hội tương đồng nhưng báo chí không công bố rộng rãi các câu chuyện này thì không có sự gia tăng tương ứng các vụ tai nạn chết người. Hơn nữa, ở những vùng phát hành báo chí rộng rãi, các vụ tự tử được công bố càng rộng rãi, tỷ lệ tai nạn gia tăng càng cao. Như vậy không phải bản thân các sự kiện xã hội thông thường một mặt kích thích các vụ tự tử, mặt khác kích thích các vụ tai nạn chết người mà chính tính công khai rộng rãi những vụ tự tử đã gây ra điều đó.

Để giải thích mối quan hệ mật thiết giữa tính công khai rộng rãi các vụ tự tử và các vụ tai nạn, người ta nêu ra ý kiến sử dụng một bản thống kê "những mất mát". Bởi vì các vụ tự tử trên trang nhất thường có cả những nhân vật đáng kính và nổi tiếng và có lẽ cái chết được biết đến quá nhiều của họ khiến nhiều người rơi vào trạng thái sốc, buồn thảm. Sững sờ, choáng váng, những người này trở nên bất cẩn khi đi ô tô, máy bay. Hậu quả là sự gia tăng đột biến những tai nạn chết người liên quan tới các phương tiện này mà chúng ta đã thấy ngay sau những câu chuyện tự tử ở trang nhất các báo. Mặc dù lý thuyết mất mát này có thể được coi là lý do cho mối liên hệ giữa mức độ công khai các câu chuyện tự tử và các vụ va chạm ngay sau đó – càng nhiều người biết về vụ tự tử, con số người chết hay những nạn nhân bất cẩn càng lớn – nhưng nó không thể giải thích cho một thực tế đáng ngạc nhiên khác: những câu chuyện trên báo về các nạn nhân tự tử một mình chỉ làm gia tăng các vụ tai nạn chỉ có một nạn nhân, trong khi những câu chuyện về các vụ tự–tử–cộng–giết–người lại làm tăng các rủi ro tập thể. Sự mất mát không thể tạo nên một mô hình kiểu này.

Ảnh hưởng của các câu chuyện tự tử lên các vụ tai nạn ô tô, máy bay đến đây hoàn toàn rõ ràng. Những câu chuyện tự tử thuần túy – trong đó chỉ có một

người chết, gây ra vụ tai nạn chỉ có một người chết; những câu chuyện gồm cả giết người và tự tử có nhiều người chết, gây ra các vụ tai nạn nhiều người chết. Nếu không phải "điều kiện xã hội", cũng không phải "sự mất mát" là nguyên nhân cho một loạt sự kiện đáng ngạc nhiên này, thì là điều gì? Nhà tâm lý học David Phillips thuộc trường Đại học California tại San Diego đã đưa ra câu trả lời. Ông chỉ ra một điểm rất thuyết phục của cái gọi là "hiệu ứng Werther".

Câu chuyện về hiệu ứng Werther vừa thú vị lại vừa cay đắng. Cách đây hơn hai thế kỷ, nhà văn vĩ đại của nền văn học Đức, Johann von Goethe đã xuất bản cuốn tiểu thuyết *Die Leiden des jungen Werthers* (Nỗi buồn của chàng Werther). Cuốn tiểu thuyết kể về một anh hùng tên Werther tự tử đã tạo ra một ảnh hưởng lớn. Tác phẩm không chỉ mang lại danh tiếng nhanh chóng cho Goethe mà nó còn tạo nên một làn sóng tự tử khắp châu Âu. Hiệu ứng này mạnh mẽ kinh hoàng đến độ chính quyền các nước đã phải cấm xuất bản cuốn tiểu thuyết.

Công trình nghiên cứu của giáo sư Phillips đã theo đuổi hiệu ứng Werther thời hiện đại. Nghiên cứu của ông chứng minh rằng, ngay sau khi một vụ tự tử được đăng trên trang nhất, tỷ lệ tự tử tăng đột biến ở những vùng có mức độ công khai câu chuyện rộng nhất. Lập luận của giáo sư Phillips là, những người đang có vấn đề khi đọc về những cái–chết–tự–giáng đã bắt chước tự tử theo. Như một minh họa không lành mạnh của nguyên tắc bằng chứng xã hội, những người này quyết định làm theo điều mà những người đang gặp vấn đề khác đã thực hiện.

Phillips cũng thu được dẫn chứng về hiệu ứng Werther thời hiện đại bằng cách kiểm tra con số thống kê các vụ tự tử khắp nước Mỹ suốt những năm 1947–1968. Ông thấy trong vòng hai tuần sau mỗi vụ tự tử được đăng trang nhất,

trung bình có hơn 58 người tự tử. Hiểu theo một góc độ nào đó, mỗi câu chuyện tự tử giết chết 58 người lẽ ra đã tiếp tục sống. Phillips cũng thấy khuynh hướng tự tử sinh tự tử xảy ra chủ yếu ở những vùng có vụ tự tử đầu tiên được công bố rộng rãi và tính công khai càng rộng thì số lượng người tự tử theo sau càng nhiều.

Tính tương đồng cũng xuất hiện trong nghiên cứu của giáo sư Phillips. Trên thực tế, giáo sư Phillips đảm bảo rằng tất cả những cái chết nối tiếp sau mỗi vụ tự tử đăng trang nhất có thể được giải thích bằng một thứ: những vụ tự tử bất chước. Khi biết đến những vụ tự tử của người khác, một số lượng lớn người cho rằng tự tử cũng là một giải pháp thích hợp cho mình. Sau đó một số người thực hiện hành động ngay, không—chút—do—dự về việc làm của mình và khiến cho tỷ lệ tự tử tăng vọt.

Tuy nhiên, những người khác lại thực hiện nó theo cách gián tiếp. Vì một vài lý do nào đó – để bảo vệ danh tiếng cho mình, tránh tổn thương và tiếng xấu cho gia đình, để những người thân có thể lấy tiền bảo hiểm – họ không muốn cái chết của mình giống như tự tử. Họ muốn làm như mình chết do tai nạn. Bởi vậy, có chủ ý nhưng ngấm ngầm, họ tạo nên những vụ tai nạn ô tô hay máy bay khi đang điều khiển hoặc đang ngồi trên đó. Và thế là tất cả sẽ kết thúc theo một cách quá—quen—thuộc—và—hợp—lý. Phi công một hãng bay thương mại nào đó có thể đâm đầu máy bay xuống ở thời điểm quan trọng như cất cánh hay hạ cánh trên một đường băng đã có chiếc máy bay khác, không theo hướng dẫn của trung tâm điều khiển; lái xe ô tô có thể đột ngột lái ngoặt vào trúng thân cây hay làn xe đang đi; một hành khách trên ô tô hay máy bay có thể tấn công người điều khiển, gây ra vụ va chạm; phi công máy bay riêng có thể rẽ sang và đâm vào một chiếc máy bay khác, bất chấp lời cảnh báo qua radio. Theo giáo sư Phillips,

con số tăng vọt đáng báo động các vụ va chạm chết người nối liền những vụ tự tử đăng trang nhất chủ yếu là do hiệu ứng Werther được áp dụng bí mật.

Cách lý giải này rất thông minh. Thứ nhất, nó có thể giải thích thỏa đáng tất cả các sự kiện. Nếu những vụ tai nạn này thật sự là do bắt chước tự tử, thì việc chúng ta thấy các vụ tai nạn gia tăng cứ sau mỗi lần xuất hiện câu chuyện tự tử là hoàn toàn hợp lý. Cách lý giải này cũng làm sáng tỏ hiện tượng tỷ lệ các vụ tai nạn tăng cao nhất ngay sau khi các câu chuyện tự tử được công bố rộng rãi. Và nó cũng làm sáng tỏ lý do số lượng các vụ tai nạn chỉ tăng trong những vùng địa lý công khai câu chuyện rộng rãi. Và ý tưởng này thậm chí còn có thể giải thích tại sao các vụ tự tử một người chỉ gây nên vụ tai nạn một nạn nhân và các vụ tự tử nhiều người lại gây nên vụ tai nạn nhiều nạn nhân. Bắt chước chính là chìa khóa của vấn đề.

Trong lý giải của Phillips còn có một điểm giá trị thứ hai. Lý thuyết của ông không chỉ giúp ta giải thích các thực tế đã tồn tại mà còn cho phép dự đoán những sự kiện mới chưa được khám phá trước đây. Ví dụ, nếu những vụ tai nạn xảy ra nhiều bất thường sau những vụ tự tử được công khai hoàn toàn là do bắt chước hơn là tai nạn, thì kết quả phải đáng sợ hơn. Đó là, những người cố giết mình chắc chắn sẽ sắp xếp (với bàn chân đã đặt lên chân ga thay vì má phanh, đưa mũi máy bay xuống chứ không phải hướng lên) để gây nên hậu quả càng khủng khiếp càng tốt. Kết quả sẽ là một cái chết nhanh chóng và chắc chắn. Khi Phillips xem xét bản ghi chép để kiểm tra dự đoán, ông nhận thấy con số trung bình những người chết trong những vụ tai nạn chết người của một hãng hàng không thương mại một tuần sau mỗi vụ tự tử đăng trên trang nhất nhiều hơn ba lần so với một tuần. Một hiện tượng tương tự trong các thống kê đường bộ với bằng chứng về tỷ lệ chết người trong các vụ tai nạn thô sau những câu chuyện

tự tử. Nạn nhân của các vụ tai nạn thô sau các câu chuyện tự tử đăng trang nhất tăng gấp bốn lần.

Từ ý tưởng của Phillips, còn một dự đoán thú vị khác. Nếu sự gia tăng các vụ tai nạn sau các bài báo kể câu chuyện tự tử thật sự đại diện cho những cái chết bất chước, những người bất chước phải chắc chắn sẽ bất chước vụ tự tử của những người giống với mình. Nguyên tắc bằng chứng xã hội phát biểu rằng, chúng ta sử dụng thông tin về cách người khác xử sự để quyết định thái độ thích hợp cho bản thân. Và như thí nghiệm đánh rơi ví chỉ ra, chúng ta bị ảnh hưởng nhất từ những người giống mình.

Do đó, Phillips biện luận, nếu nguyên tắc bằng chứng xã hội nằm phía sau hiện tượng này, thì phải có một đặc điểm tương đồng rõ ràng nào đó giữa nạn nhân vụ tự tử nổi tiếng và những người gây nên các vụ tai nạn theo sau. Ông kiểm tra bản ghi chép các vụ tai nạn ô tô gồm có một xe và một người lái, so sánh tuổi của nạn nhân trong câu chuyện tự tử và tuổi của các lái xe trong các vụ tai nạn một người. Và một lần nữa, những dự đoán này lại chính xác đến bất ngờ: khi một tờ báo đăng tin chi tiết về vụ tự tử của một người trẻ tuổi thì chính những lái xe trẻ tuổi sau đó sẽ đâm vào những cây, cọc, đường chắn gây ra chết người; nhưng khi bản tường thuật tin tức đề cập tới vụ tự tử của một người lớn tuổi, thì nạn nhân của những vụ tai nạn lại là những người lớn tuổi.

Thống kê cuối cùng này là một minh chứng hùng hồn đối với tôi. Tôi hoàn toàn bị thuyết phục đồng thời cũng hoàn toàn kinh ngạc. Rõ ràng, nguyên tắc bằng chứng xã hội lan truyền rộng rãi và mạnh mẽ tới mức vùng bao phủ của nó đã vươn tới chỗ quyết định sự sống còn của con người. Những kết quả của giáo sư Phillips đã thuyết phục tôi về một khuynh hướng đau lòng trong việc công khai rộng rãi các vụ tự tử, khuyến khích những người tương đồng nhất định đi



tìm cái chết – bởi họ thấy ý tưởng tự tử lúc này chính đáng hơn. Điều thật sự kinh hoàng là dữ liệu chỉ ra rằng nhiều người vô tội phải chết trong sự quy ước đó. Nhìn lướt qua đồ thị minh chứng sự gia tăng không thể phủ nhận của các vụ tai nạn đường bộ và hàng không nguy hiểm theo sau những vụ tự tử được đăng rộng rãi, đặc biệt là những vụ gồm cả giết người, là đủ để phải lo lắng cho sự an toàn của một ai đó. Những thống kê này độ tác động mạnh mẽ đến tôi, tôi bắt đầu ghi chú những vụ tự tử đăng trên trang nhất và thay đổi quan điểm trong giai đoạn sau những vụ tự tử đó. Tôi cố gắng đặc biệt cẩn trọng khi ngồi sau bánh lái. Tôi thấy ngần ngại khi phải thực hiện những chuyến đi xa bằng máy bay. Nếu phải đi máy bay trong thời gian đó, tôi luôn mua bảo hiểm chuyến bay nhiều hơn bình thường.

Nghiên cứu sau đó của Phillips là lý do cho việc báo động: hành động giết người ở Mỹ mang đặc điểm kích thích và bất chước mù quáng những hành động bạo lực công khai rộng rãi. Giải vô địch hạng nặng phát trên thời sự buổi tối dường như khiến tỷ lệ giết người ở Mỹ tăng đáng kể. Những phân tích về giải này (1973–1978) là minh chứng thuyết phục nhất cho bản chất cụ thể khác thường của việc nảy sinh tính hiếu thắng. Khi người thua cuộc trong những trận đấu này là người da đen, tỷ lệ giết người trong suốt 10 ngày với nạn nhân là thanh niên da đen tăng đột biến. Ngược lại, khi người da trắng thua cuộc, thì chính những người da trắng, chứ không phải da đen, bị giết nhiều hơn trong 10 ngày sau đó. Khi kết hợp những kết quả này với những khám phá trong dữ liệu về tự tử của Phillips, rõ ràng là những hình ảnh bạo lực đó có khuynh hướng lan tràn khủng khiếp sang những nạn nhân tương tự, bất kể điều đó giáng lên bản thân họ hay người khác.

Công trình của Giáo sư Phillips giúp chúng ta đánh giá tầm ảnh hưởng của những hành vi và thái độ của những người giống nhau. Khi nhận ra sức mạnh

thật sự đó, ta có thể hiểu được một hành động có lẽ là ngoạn mục nhất của nghệ thuật gây ảnh hưởng trong thời đại chúng ta – vụ tự tử tập thể tại thị trấn Jollesstown, Guyana. Những đặc trưng quan trọng nhất định của sự kiện này rất đáng được xem xét lại.

Đền Người là một tổ chức thờ cúng bắt nguồn ở San Francisco và lôi kéo tín đồ là những người dân nghèo của thành phố. Năm 1977, Reverend Jim Jones, lãnh đạo tinh thần, chính trị, xã hội độc nhất của tổ chức, đã đưa các thành viên tới một địa điểm của khu rừng nhiệt đới tại Guyana, Nam Mỹ. Tại đây, tổ chức Đền Người tồn tại khá tách biệt và âm thầm cho đến ngày 18-11-1978, khi bốn người đàn ông trong phái đoàn tìm hiểu thực tế mà dẫn đầu là đại biểu Quốc hội Leo J. Ryan bị giết hại khi cố rời Jonestown bằng máy bay. Khi biết mình sẽ bị bắt giữ và kết tội dính líu vào vụ giết người và tổ chức Đền Người cũng sẽ chết theo, Jones mưu toan sắp đặt kết cục của tổ chức theo cách riêng của mình. Ông ta tập hợp những người còn lại quanh mình và kêu gọi mọi người hy sinh trong một hành động tự hủy hoại thống nhất.

Người đầu tiên đáp lại lời kêu gọi là một phụ nữ trẻ, bình tĩnh bước tới thùng nước độc khổng lồ có vị dâu tây, lấy một ít nước độc cho con, một ít cho mình và sau đó ngồi xuống một cánh đồng, tại đó, cô cùng đứa con chết trong cơn co giật trong vòng 4 phút. Những người khác lần lượt chậm rãi làm theo. Mặc dù có rất nhiều người dân thị trấn đã trốn đi thay vì thuận theo và một vài người phản kháng, nhưng những người còn sống khẳng định có tới 910 người đã lần lượt ra đi, một cách ngoạn cổ.

Tin tức về sự kiện này khiến chúng ta choáng váng. Các phương tiện phát thanh truyền hình và báo chí đã cùng lúc đưa ra hàng loạt các bài tường thuật, các bài đưa tin cập nhật, phân tích. Ngày này qua ngày khác, các cuộc tranh

luận của chúng ta về những chủ đề: "Đến nay có bao nhiêu người chết?" hay "Một người đàn ông thoát chết nói rằng họ uống chất độc như thể bị thôi miên, họ đã làm gì ở Nam Mỹ?", "Thật không thể tin nổi, cái gì đã gây ra điều đó?"

Vâng, một câu hỏi then chốt "Cái gì đã gây ra điều đó?". Nguyên nhân của hành động thuận theo đáng ngạc nhiên nhất này là gì? Rất nhiều lời lý giải đã được đưa ra. Một số ý kiến tập trung vào uy tín và quyền lực của Jim Jones, một người đàn ông có những phẩm chất khiến người ta yêu mến như một vị cứu tinh, tin tưởng như người cha già và đối xử như một vị hoàng đế. Những lời giải thích khác lại hướng đến đối tượng mà tổ chức Đền Người thu nạp. Phần lớn họ là những người nghèo, không được giáo dục và sản sàng hy sinh mình vì sự an toàn của một nơi mà tất cả các quyết định được đưa ra đều vì họ. Ngoài ra còn có những lý giải khác tập trung vào bản chất tín ngưỡng của nhóm Đền Người, ở đó sự trung thành của các thành viên đối với vị lãnh tụ được thể hiện ở mức độ cao nhất là không chút ngờ vực.

Nhưng tôi thấy những lời giải thích đó chưa đầy đủ. Thế giới cũng đầy rẫy các tổ chức sùng bái với các tín đồ tuân theo sự lãnh đạo của một nhân vật quyền uy nhưng chưa từng xuất hiện sự việc như thế này trong quá khứ. Chúng tôi không thấy một bằng chứng nào cho một việc, dù chỉ gần giống với vụ Jonestown, trong các tổ chức tín ngưỡng khác. Phải có một điều gì đó ở đây.

Câu hỏi gợi mở này đưa tới một gợi ý: "Nếu cộng đồng đó vẫn ở San Francisco thì liệu các tín đồ có tuân theo lời yêu cầu tự tử của Jim Jones?". Câu hỏi này mang tính suy đoán, nhưng các chuyên gia về nhóm Đền Người biết chắc chắn câu trả lời. Tiến sĩ Louis Jolyon West, Chủ tịch Ban khoa học hành vi sinh lý và tâm lý học tại UCLA và Chủ tịch Ban tâm lý học thần kinh, một chuyên gia nghiên cứu về các hệ thống sùng bái, đã quan sát tổ chức Đền Người tám

năm trước cái chết của cộng đồng Jonestown. Ông khiến tôi ngạc nhiên với lời khẳng định mang đầy thông tin về hậu quả của vụ việc: "Vụ việc này sẽ không xảy ra ở California. Chỉ vì họ sống ở vùng hoàn toàn biệt lập với thế giới bên ngoài tại một địa điểm trong cánh rừng nhiệt đới của một đất nước xa lạ".

Những quan sát của ông cộng với những điều chúng ta đã biết về bằng chứng xã hội mang đến cho tôi một lý giải tương đối thỏa đáng cho hành động tự tử mang tính phục tùng này. Theo tôi, hành động đơn lẻ của tổ chức Đền Người góp phần rất lớn vào việc mang lại sự phục tùng vô thức của các thành viên là cái ngày trước vụ tự tử một năm khi họ rời địa bàn tới một đất nước rừng rậm nhiệt đới với những phong tục và con người xa lạ. Nếu chúng ta muốn tin vào câu chuyện về tài năng phi thường của Jim Jones, thì tài năng đó chính là nhận thức tuyệt vời của ông về ảnh hưởng tâm lý mạnh mẽ của cuộc chuyển dời này lên các tín đồ. Đột nhiên, họ thấy mình ở một nơi mà mình hoàn toàn không biết gì về nó. Nam Mỹ, rừng nhiệt đới Guyana và đặc biệt không giống bất kỳ điều gì ở San Francisco. Một đất nước – cả tự nhiên và xã hội – xa lạ đến đáng sợ.

Lại là tính không chắc chắn – cánh tay phải của nguyên tắc bằng chứng xã hội. Như chúng ta đã biết, khi không chắc chắn một điều gì đó, người ta thường nhìn hành động của những người khác để định hướng cho hành động của bản thân. Trong một môi trường Guyana hoàn toàn xa lạ, thì các thành viên tổ chức Đền Người sẵn sàng lấy hành động của lãnh tụ làm gương. Nhưng cũng như chúng ta đã thấy. Chính những người đặc biệt mà hành vi của họ được người khác làm theo một cách không nghi ngờ nhất – là người tương đồng với nhiều người khác. Và một lần nữa, ta lại thấy sự tài tình trong chiến lược di dời của Reverend Jim Jones. Ở Guyana, không có người nào giống dân Jonestown, ngoại trừ chính họ.

Hành động đúng đắn cho một thành viên cộng đồng Jonestown lúc này được quyết định bằng một mức độ tuân thủ vô hạn theo hành động của những thành viên khác – những người chịu ảnh hưởng mạnh mẽ nhất từ Jones – làm theo và tin tưởng. Khi được soi rọi dưới ánh sáng này, ta hoàn toàn có thể hiểu được cái trật tự khủng khiếp, cảm giác bình tĩnh và không chút hoảng sợ của những người khi lại gần thùng thuốc độc khổng lồ và thản chết. Họ không bị Jones thôi miên mà bị thuyết phục – một phần từ ông ta, nhưng quan trọng hơn nhiều là từ nguyên tắc bằng chứng xã hội – rằng tự tử là một hành động đúng đắn. Sự ngờ vực của họ khi lần đầu nghe thấy lời kêu gọi tự tử đã khiến họ nhìn sang những người xung quanh nhằm xác định phản ứng thích hợp. Và điều đáng chú ý là họ đã tìm thấy hai bằng chứng xã hội và cả hai đều chỉ về một hướng.

Bằng chứng đầu tiên là những đồng bào của họ tình nguyện, sẵn sàng và nhanh chóng uống thuốc độc. Luôn có một vài cá nhân hăng hái như vậy trong bất kỳ nhóm nào. Trong trường hợp này, rất khó biết được họ nhận được chỉ thị đặc biệt để làm mẫu hay chỉ đơn giản tuân theo mong muốn của Jones. Bất kể thế nào thì những người khác cũng bị ảnh hưởng tâm lý vô cùng mạnh mẽ từ hành động đó. Nếu việc tự tử của những người tương đồng trên bản tin thời sự có thể khiến những người hoàn toàn xa lạ tự tử, thì bạn hãy tưởng tượng con số những người thực hiện hành động không chút đắn đo này sau cái chết của những người hàng xóm ở Jonestown sẽ lớn đến mức nào.

Nguồn bằng chứng xã hội thứ hai đến từ phản ứng của chính đám đông. Với những điều kiện cho trước, tôi ngờ rằng điều xảy ra là một ví dụ quy mô lớn của hiện tượng ngu dốt đa nguyên thường tiêm nhiễm vào những người quan sát trong những trường hợp khẩn cấp. Mỗi người dân Jonestown nhìn hành động của những người xung quanh để đánh giá tình huống và – cảm thấy yên

tâm vì những người khác, cũng đang lén lút đánh giá hơn là phản ứng lại – "học được" rằng kiên nhẫn là việc nên làm. Điều đó bị hiểu sai nhưng dù sao cũng là bằng chứng xã hội dẫn tới một thái độ bình tĩnh lạ thường của đám đông đang đứng đợi cái chết tới gần ở vùng nhiệt đới Guyana.

Theo quan điểm của tôi, hầu hết những nỗ lực phân tích vụ việc Jonestown đều tập trung quá nhiều vào cá nhân Jim Jones. Mặc dù không cho rằng ông ta có khả năng khuyến dụ hiểm thấy nhưng quyền lực mà ông ta sử dụng, khiến tôi ngạc nhiên, không xuất phát từ phẩm chất cá nhân nổi bật mà chủ yếu là do những hiểu biết của ông ta về các nguyên tắc tâm lý cơ bản. Tài năng thật sự với tư cách là một lãnh tụ của Jones chính là khả năng nhận thức được hạn chế của mỗi tín đồ. Không một lãnh đạo nào có thể thuyết phục được tất cả các thành viên trong nhóm dù chỉ một lần. Một lãnh đạo giỏi chỉ có thể mong đợi ở một mức độ nào đó, dù chỉ là thuyết phục được một tỷ lệ lớn các thành viên. Khi đó với thông tin ban đầu, những thành viên trọng yếu đã bị thuyết phục, thì thông tin đó có thể thuyết phục được tất cả số còn lại. Quả thật, những người đứng đầu có sức ảnh hưởng lớn nhất là những người biết cách sắp xếp các điều kiện nhóm để nguyên tắc bằng chứng xã hội phát huy tác dụng tối đa cho lợi ích của họ.

Dường như Jones đã được khơi nguồn cảm hứng chính trong điều này. Nước đi tài tình của ông ta chính là quyết định di dời cộng đồng Đền Người từ nội thành San Francisco tới một vùng xa xôi hẻo lánh gần Nam Mỹ, nơi những điều kiện về sự không chắc chắn và tính tương đồng duy nhất khiến cho nguyên tắc bằng chứng xã hội có thể phát huy sức mạnh tối đa. Tại đây, nơi trú ngụ của hàng nghìn người, họ bị thống trị mãi mãi bằng sức mạnh của chỉ một người đàn ông, và như thế nhóm sẽ trở thành bầy đàn (bè lũ ngang hàng nhau). Tinh thần bầy đàn khiến mọi việc càng dễ điều khiển. Rét dễ dàng lái một vài thành viên

vào một hướng mong muốn và những người khác – có khả năng dẫn đầu những người quanh mình – sẽ lặng lẽ và tự động làm theo. Đến đây ta có thể hiểu được sức mạnh kỳ diệu của Reverend Jim Jones không phải là phẩm chất cá nhân mà chính là hiểu biết sâu rộng về nghệ thuật Judo hóa xã hội.

## **ỨNG PHÓ VỚI NGUYÊN TẮC BẰNG CHỨNG XÃ HỘI**

Tôi mở đầu chương này bằng câu chuyện về những đoạn tiếng cười thu sẵn gần như vô hại rồi chuyển sang những câu chuyện giết người và tự tử – tất cả đều được giải thích bằng nguyên tắc bằng chứng xã hội. Làm thế nào chúng ta có thể ta bảo vệ bản thân khỏi các vũ khí gây ảnh hưởng đã ăn sâu vào thái độ hành vi của mình? Khó khăn càng nhân lên khi trong phần lớn thời gian, chúng ta không muốn đề phòng những thông tin mà bằng chứng xã hội cung cấp. Dẫn chứng về cách ta nên cư xử mà bằng chứng xã hội đưa ra thường rất hợp lý và có giá trị. Với dẫn chứng đó, ta có thể đưa ra hàng nghìn quyết định mà không phải mất công phân tích mặt lợi hại của chúng.

Theo cách hiệu này, nguyên tắc bằng chứng xã hội trang bị cho chúng ta một loại thiết bị định hướng tự động tuyệt vời không giống như của các loại máy bay.

Tuy nhiên, đôi khi vẫn có vài vấn đề xảy ra nhưng khá nghiêm trọng đối với phương tiện định hướng tự động. Những vấn đề này xuất hiện mỗi khi thông tin chuyển bay khóa vào hệ thống điều khiển bị sai. Trong trường hợp đó, tất nhiên chúng ta sẽ bị loại khỏi đường đi. Tùy vào lỗi này lớn hay nhỏ, hậu quả để lại có thể rất đau đớn. Nhưng, bởi vì phương tiện định hướng tự động này được nguyên tắc bằng chứng xã hội đưa ra với tư cách là đồng minh chứ không phải là kẻ thù, chúng ta không thể thoát ra khỏi nó. Do đó, chúng ta phải đối mặt với

một vấn đề cũ: làm thế nào để sử dụng một thiết bị vừa nguy hiểm vừa mang lại lợi ích cho mình.

Nhưng vẫn có cách để thoát khỏi tình thế này. Vì phương tiện định hướng tự động chủ yếu nảy sinh vấn đề khi nhập vào hệ thống điều khiển những dữ liệu sai, vì vậy cách bảo vệ tốt nhất là nhận ra thông tin sai. Nếu chúng ta nhạy cảm với tình huống khi bằng chứng xã hội đang làm việc với thông tin thiếu chính xác, chúng ta có thể tháo rời cơ cấu và nắm được nguyên tắc điều khiển của nó.

Có hai loại tình huống trong đó dữ liệu sai có thể khiến nguyên tắc bằng chứng xã hội cho ta lời khuyên sai lầm. Tình huống thứ nhất xảy ra khi bằng chứng xã hội cố tình bị bóp méo đi. Những kẻ lợi dụng luôn dựng lên những tình huống như vậy nhằm tạo ấn tượng rằng đám đông đang thể hiện theo cách họ mong muốn. Tiếng cười thu sẵn trong các vở hài kịch truyền hình mà chúng ta đã thảo luận ở trước cũng là một trong những dữ kiện giả mạo thuộc thể loại này. Nhưng cái lý mà những dữ kiện này tạo ra vô cùng to lớn, và kiểu giả mạo này rõ ràng là cực kỳ ấn tượng.

Chẳng hạn, trên trước tế, người ta có thể dễ dàng lần ra sự khai thác vụng về các nguyên lý bằng chứng xã hội trong lịch sử của một loại hình nghệ thuật được tôn kính nhất, opera. Hiện tượng đó được gọi là *claque* (nhóm người vỗ tay thuê), xuất hiện vào những năm 1800, do hai khách hàng quen thuộc của nhà hát opera là Sauton và Porcher sáng tạo. Tuy nhiên, họ không chỉ đơn thuần là những người đi xem opera mà là những thương nhân với hàng hóa là những tràng pháo tay.

Được tổ chức dưới cái tên *L'Assurance des Succes Dramatiques*, họ mang đến cho các ca sĩ và các nhà quản lý một sự ủng hộ nhiệt thành từ khán giả thuê.



Họ đã đạt được hiệu quả lớn trong việc kích thích phản ứng của khán giả thật với những phản ứng mang tính lừa đảo trước khi những *claque* dài (thường bao gồm một người đầu trò – *chef de claque* – và một vài *claque* riêng lẻ khác) đã trở thành một truyền thống lâu đời trong giới opera. Theo nhà lịch sử âm nhạc học Robert Sabin: "Trước năm 1830, *claque* đã phát triển nở rộ, tập hợp vào ban ngày, vỗ tay vào ban đêm và được tổ chức công khai... Nhưng chắc chắn là cả Sauton lẫn Porcher đều không thể ngờ được sáng kiến của họ phát triển đến mức những tràng pháo tay thuê được áp dụng khắp nơi trên thế giới mỗi khi opera được cất lên".

Khi *claque* ngày càng phát triển, nó được phân ra thành nhiều phong cách và cường độ. Tương tự, các nhà sản xuất những đoạn tiếng cười thuê những người có thể tạo ra những tiếng cười khúc khích, tiếng cười thầm hay những tiếng cười vang, và *claque* thì sinh ra những *pleureuse* có khả năng bật ra tiếng khóc nức nở và *bisseur*, người kêu to lên những tiếng "*bis*" (nhắc lại lần nữa) và "hát lại, múa lại" với giọng nói say mê; và liên quan trực tiếp với những người tạo ra những đoạn tiếng cười ngày nay, những *rieur* có khả năng lan truyền tiếng cười của mình.

Hình thức song song nhiều thông tin nhất với các dạng phản hồi giả hiện đại rất lộ tính "làm giả". Không một ai mong muốn phát hiện sự nguy trang hoặc thay đổi của các *claque* bởi họ luôn chỉ ngồi một chỗ, hết chương trình biểu diễn này đến chương trình biểu diễn khác, năm này qua năm khác, dưới sự chỉ đạo của *chef de claque*. Và ngay cả những cuộc giao dịch tiền bạc của họ cũng không che giấu cộng đồng xã hội. Thật vậy, hàng trăm năm sau sự ra đời của *claque*, một độc giả của tờ London Musical Times (Thông tin âm nhạc London) có thể đọc lướt qua các mẫu quảng cáo về những *claque*. Bất kể trong thế giới

nào, người sử dụng bằng chứng xã hội có thể dễ dàng điều khiển khán giả ngay cả khi những bằng chứng đó rõ ràng giả dối.

Điều mà Sauton và Porcher nhận ra về cách thức máy móc mà chúng ta mà phải chịu đựng từ nguyên tắc bằng chứng xã hội cũng được rất nhiều những kẻ khai thác ngày nay hiểu rõ. Họ thấy không cần phải che giấu bản chất bịa đặt của bằng chứng xã hội mà mình cung cấp – chứng kiến chất lượng của những đoạn tiếng cười trên truyền hình: Dường như họ tự mãn khi thấy chúng ta rơi vào tình trạng khó xử: chúng ta vừa phải cho phép họ lừa phỉnh vừa phải từ bỏ sự dẫn dắt vô thức quý giá khiến chúng ta dễ tổn thương trước những trò bịp của họ. Nhưng nếu họ tưởng chúng ta đã ra vào bẫy, họ đã phạm phải một sai lầm nghiêm trọng. Tình trạng lỏng lẻo mà họ dựng lên cùng bằng chứng giả lại cho ta cơ hội chống lại.

Cho những tràng pháo tay khi nghệ sĩ bước lên sân khấu, với quý ông là 25 lia.

Cho những tràng pháo tay khi nghệ sĩ bước lên sân khấu, với quý bà là 15 lia.

Cho những tràng pháo tay thông thường trong buổi diễn, mỗi tràng là 10 lia.

Cho những tràng pháo tay kéo dài trong buổi diễn, mỗi tràng 15 lia.

Và kéo dài hơn nữa là 17 lia.

Với những lời hò reo như "Bevel" hay "Bravo!", giá 5 lia.

"Bis" giá 50 lia.

Cổ vũ cuồng nhiệt điên dại, giá thỏa thuận sau.

*HÌNH 4-5: Giá quảng cáo của đoàn Claque Itali.*

Từ những "tiếng vỗ tay thông thường" đến "sự cuồng nhiệt điên dại", những người vỗ tay tuê thường giới thiệu dịch vụ của mình trong một buổi trình diễn công cộng, trên những tờ tạp chí mà người đọc là những người mà họ rất mong muốn gây ảnh hưởng.

Claque, kêu ro ro.

Bởi vì phương tiện định hướng tự động có thể được khớp nối hay tháo rời nên chúng ta có thể tin tưởng đi qua cuộc hành trình do nguyên tắc bằng chứng xã hội lái cho đến khi nhận ra có một dữ liệu không chính xác. Khi đó, chúng ta có thể điều khiển, sửa lại thông tin sai và khởi động lại phương tiện định hướng. Sự rõ ràng của bằng chứng xã hội gian lận mang đến cho ta một gợi ý chính xác để biết khi nào nên thực hiện quá trình đó. Chỉ cần một chút thận trọng trước những bằng chứng xã hội giả mạo, chúng ta hoàn toàn có thể tự bảo vệ mình.

Hãy lấy một ví dụ. Ở phía trên, chúng tôi đã chú ý rằng việc gia tăng những quảng cáo có sự kiểm chứng của người-bình-thường-trên-đường, trong đó một số lượng lớn người dân thường hào hứng nói về một sản phẩm mà không biết lời nói của mình đã được thu lại. Như những gì được mong đợi theo nguyên tắc bằng chứng xã hội, sự chứng thực này từ "những người bình thường giống bạn và tôi" đã làm nên những chiến dịch quảng cáo vô cùng hiệu quả. Thông thường, những chiến dịch này bao gồm một dạng xuyên tạc khá tinh vi: chúng tôi chỉ nghe từ những người thích sản phẩm này; như thế, chúng tôi chỉ có một hình ảnh phiến diện về sự ủng hộ của xã hội cho sản phẩm đó. Gần đây, thậm chí người ta còn đưa ra một dạng xuyên tạc trắng trợn và thô thiển hơn thế. Các nhà

sản xuất không ngại để có được sự chứng thực thật sự. Họ chỉ cần thuê diễn viên đóng vai một người dân thường kiểm nghiệm sản phẩm ngẫu nhiên và bất ngờ trước một người phỏng vấn. Những tình huống như thế rõ ràng đã được dàn dựng, những người tham gia là diễn viên và những đoạn hội thoại hiển nhiên đã được soạn trước.

Tôi biết rằng mỗi khi mình gặp phải một nỗ lực gây ảnh hưởng thuộc loại này, một loại hồi chuông cảnh báo bắt đầu rung lên trong tôi: Cẩn thận! Cẩn thận! Đang có bằng chứng xã hội tệ hại trong tình huống này. Tạm thời hãy tháo rời chiếc phi cơ tự động. Chúng ta chỉ cần đưa ra một quyết định tỉnh táo để báo động về bằng chứng xã hội giả và sự quá tự tin đến ngạo mạn của những kẻ lợi dụng. Chúng ta có thể nghỉ ngơi cho đến khi bằng chứng giả bị phát hiện.

Và chúng ta có thể tóm lấy nó và báo thù. Chúng ta không nên phản ứng đơn giản là lờ đi thông tin sai. Tôi đang nói tới phản ứng tấn công mạnh mẽ trở lại. Bất cứ khi nào có thể, chúng ta nên chọc tức những kẻ chịu trách nhiệm cho việc giả mạo bằng chứng xã hội này. Chúng ta không nên mua bất cứ một sản phẩm nào thuộc loại quảng cáo "phỏng vấn ngẫu nhiên". Hơn thế, mỗi nhà sản xuất những sản phẩm này phải nhận được một lá thư giải thích thái độ của chúng ta và lời yêu cầu họ nên ngừng sử dụng loại quảng cáo tạo ra một sự giới thiệu giả dối cho sản phẩm.

Tất nhiên, chúng ta không muốn tin rằng hành động của những người khác sẽ điều khiển hành vi của mình – đặc biệt trong tình huống quan trọng đến mức cần đảm bảo sự điều tra cá nhân về những thuận lợi và khó khăn, hay ở đó chúng ta là những chuyên gia – nhưng chúng ta thật sự mong muốn có thể tin tưởng vào thái độ của những người khác và có thể coi đó là nguồn thông tin chắc chắn trong rất nhiều hoàn cảnh. Nhưng, nếu trong những trường hợp đó,

chúng ta không thể tin tưởng vào độ chắc chắn của thông tin vì ai đó đã bóp méo bằng chứng, chúng ta nên sẵn sàng phản ứng lại. Trong những trường hợp như vậy, tôi luôn cảm thấy mình bị điều khiển. Tôi vô cùng phẫn nộ với ý nghĩ mình bị đẩy vào một cái góc không thể chấp nhận được từ những người có ý định hủy hoại một trong những hàng rào của tôi chống lại sự quá tải của cuộc sống hiện đại. Và tôi thật sự cảm thấy chính đáng khi xỉ vả những cố gắng của họ. Nếu bạn rơi vào trường hợp giống tôi, bạn cũng nên làm vậy.

Ngoài trường hợp những lần các bằng chứng xã hội bị bóp méo có chủ ý, cũng có những trường hợp nguyên tắc bằng chứng xã hội đều đặn lái chúng ta đi sai hướng. Trong những trường hợp như vậy, một sai lầm tự nhiên, ngẫu thơ cũng sẽ tạo ra một bằng chứng xã hội lan nhanh và có thể đẩy chúng ta tới những quyết định sai lầm. Hiện tượng ngu dốt đa nguyên mà trong đó một người đang trong tình trạng khẩn cấp không cảm thấy bất kỳ lý do cảnh báo nào cũng là một ví dụ của quá trình này. Tuy nhiên, một minh họa tốt nhất mà tôi biết lại có được từ câu chuyện của một sinh viên của tôi, một cảnh sát tuần tra trên đường quốc lộ.

Sau buổi thảo luận trên lớp với chủ đề là nguyên tắc bằng chứng xã hội, cậu ở lại và nói chuyện với tôi. Cậu nói rằng bây giờ mình đã hiểu nguyên nhân của một loại tai nạn giao thông đã gây không ít khó khăn cho mình trước đó. Tai nạn này thường xảy ra trên đường dành cho ô tô trong thành phố trong giờ cao điểm khi những chiếc xe trên đường dành cho xe đi hàng một di chuyển từ từ chậm rãi. Những sự kiện dẫn tới tai nạn thường bắt đầu khi hai chiếc ô tô liền nhau cùng bắt đầu tín hiệu xin ra khỏi luồng xe hàng một và lái sang luồng xe khác. Trong vòng vài giây, một hàng dài các lái xe đằng sau hai chiếc xe đầu tiên cũng làm y như vậy và nghĩ rằng một điều gì đó đã xảy ra – một chiếc xe chết máy hay có một thanh chắn ở phía trước đang chặn dòng xe. Và trong đám

đông chen chúc đi vào khoảng trống phía trước của luồng xe bên cạnh, sự va chạm giữa các xe xảy ra.

Tuy nhiên, theo cậu, điều kỳ lạ nhất là thường không có chướng ngại vật ở phía trước và trước khi tai nạn xảy ra mọi người đều biết rõ điều đó. Cậu nói đã hơn một lần chứng kiến tai nạn kiểu như vậy khi trước mặt những chiếc xe hàng một xấu số là đường thông hè thoáng.

Câu chuyện của cậu cảnh sát tuần tra đã mang đến một cái nhìn sâu sắc về cách mà chúng ta phản ứng lại bằng chứng xã hội. Thứ nhất, có vẻ chúng ta cho rằng nếu nhiều người làm một điều giống nhau, họ hẳn phải biết điều gì đó mà ta không biết. Đặc biệt là khi chúng ta không chắc chắn, ta sẵn sàng đặt niềm tin sâu sắc vào kiến thức của đám đông. Thứ hai, đám đông thường xuyên mắc sai lầm khi họ không hành động dựa trên nền tảng của bất kỳ thông tin chắc chắn nào mà chính bản thân họ phản ứng lại nguyên lý của bằng chứng xã hội.

Bởi vậy, nếu hai lái xe trên đường cao tốc tình cờ cùng lúc muốn thay đổi làn đường, người lái xe kế tiếp hai chiếc xe đó rất có thể sẽ làm điều tương tự như vậy, cho rằng lái xe phía trước vừa phát hiện ra một chướng ngại vật. Tác động của các bằng chứng xã hội lên những người lái xe phía sau sẽ có hiệu lực – bốn chiếc xe tiếp theo, tất cả sẽ cùng bật tín hiệu xi nhan xin sang làn đường bên cạnh. Và tiếp theo đó còn có rất nhiều tín hiệu đèn. Rõ ràng là bằng chứng xã hội ở đây không thể phủ nhận được. Với những lái xe ở phía sau, có lẽ họ cũng không hỏi tại sao lại chuyển sang làn đường khác: "Tất cả những lái xe phía trước chắc hẳn phải biết điều gì đó". Thế là họ cố lái sang làn đường bên cạnh mà thậm chí không để ý rằng đoạn đường trước mặt họ chẳng chướng ngại gì và gây ra một chuỗi va chạm. Các xe đâm sầm vào nhau.

Bài học là: Phương tiện định hướng tự động cũng giống như bằng chứng xã hội, không phải lúc nào cũng hoàn toàn đáng tin cậy ngay cả khi không có kẻ phá hoại tung tin xấu nào, đôi khi nó tự làm cho mình mất bình tĩnh. Chúng ta cần kiểm tra guồng máy đều đặn để đảm bảo nó không tách rời khỏi các nguồn bằng chứng khác trong tình huống – những sự kiện khách quan, những kinh nghiệm trước tiên và đánh giá của chính chúng ta. Nhưng chúng ta sẽ không phải tốn nhiều thời gian và nỗ lực để làm được điều này. Tất cả việc cần làm là nhìn lướt qua một lần. Và chỉ cần một chút cẩn thận cũng có thể mang lại cho ta những giá trị lớn. Hậu quả của việc phụ thuộc duy nhất và hoàn toàn vào các bằng chứng xã hội có thể sẽ vô cùng đáng sợ.

Chính khía cạnh này của hiện tượng bằng chứng xã hội luôn luôn nhắc nhở tôi cách thức mà một vài bộ tộc da đỏ như Blackfeet, Cree, Snake và Crow đã sử dụng để săn bắt trâu Bắc Mỹ. Có hai đặc điểm khiến trâu rất dễ bị mắc vào bằng chứng xã hội. Thứ nhất, mắt của chúng ở phía trên đầu vì vậy nhìn sang hai bên dễ hơn nhìn về phía trước. Thứ hai, khi chúng chạy, cả đàn chạy tán loạn, đầu chúng sẽ thấp dần vì thế chúng không thấy những gì phía trên đàn. Kết quả là người Da đỏ nhận thấy có thể giết một số lượng trâu khổng lồ bằng cách phát lệnh cho cả đàn trâu chạy về phía vách đá. Động vật phản ứng lại những bằng chứng xã hội vang vọng quanh chúng và không bao giờ tìm kiếm xem điều gì xảy ra phía trước – mà luôn làm theo đám đông. Một người quan sát ngạc nhiên với hiện tượng này đã miêu tả sự tin tưởng thường trực (đến ám ảnh) của những con trâu vào kiến thức tập thể là những hậu quả chết người:

Bằng cách này, người da đỏ có thể dụ được cả bầy trâu dồn về phía vách đá và khiến chúng rơi xuống chông đồng lên nhau, những con đi đầu bị những con phía sau xô đẩy và tất cả những con còn lại sẽ làm theo.

Và như vậy, những người đi máy bay bị phụ thuộc vào phi công nên không ngoan lướt nhìn qua những ô cửa sổ thường xuyên. Tương tự như vậy, chúng ta cần thường xuyên nhìn quanh khi bị "khóa" vào các bằng chứng của đám đông. Nếu thiếu sự bảo vệ đơn giản này khỏi những bằng chứng xã hội sai lầm, khả năng thành công của chúng ta cũng sẽ giống những người lái xe trên đường một hàng và những con trâu Bắc Mỹ: đâm sầm vào nhau.

## **CÂU CHUYỆN BẠN ĐỌC**

### **Từ một người từng làm việc ở trường đua**

“Tôi nhận ra cách làm giả bằng chứng xã hội vì lợi ích cá nhân khi đang làm việc tại một trường đua ngựa. Để giảm tỷ lệ may rủi và kiếm được nhiều tiền hơn, một số người đánh cược giỏi có thể "thống trị" cộng đồng bằng cách đánh cược vào những con ngựa kém hơn.

“Tỷ lệ tại cuộc đua ngựa được tính dựa trên lượng tiền được đánh cược vào đâu. Càng nhiều tiền được đặt vào một con ngựa, tỷ lệ càng thấp (càng tốt). Điều ngạc nhiên là rất nhiều người chơi cá ngựa lại không có chút kiến thức nào về tính toán cá cược. Đặc biệt là họ không biết nhiều về những con ngựa trong một cuộc đua cụ thể, họ đánh cược chỉ vì ưa thích. Vì bảng ghi số tiền cược vào các con nghỉ (bảng điện tử) hiển thị các tỷ lệ theo từng phút, mọi người đều có thể biết con ngựa nào được ai ưa thích. Hệ thống mà người có thể lực lớn có thể sử dụng để làm thay đổi tỷ lệ thực ra rất đơn giản. Trước khi đánh cược, trong đầu anh đã chọn sẵn một con ngựa có nhiều cơ hội chiến thắng. Sau đó, anh chọn con ngựa có tỷ lệ cao (chẳng hạn, 15 ăn 1) và cơ hội chiến thắng gần như không có. Thời điểm các cửa sổ cá cược cùng mở, người này đặt 100 đô-la vào con ngựa kém hơn khiến cho con ngựa của anh được ưa thích ngay lập tức và tỷ lệ của nó trên bảng giảm xuống chỉ còn khoảng 2 ăn 1.



"Đến đây, các nhân tố của bằng chứng xã hội mới bắt đầu phát huy tác dụng. Những người chưa biết nên đặt cược vào con nào sẽ nhìn lên bảng tiền cược và nhìn xem con ngựa nào đang được một nhân vật có thể lựa chọn, và họ sẽ cược theo. Hiệu quả lan truyền sẽ diễn ra khi những người khác cũng bắt đầu cược con ngựa được yêu thích. Tại thời điểm đó, nhân vật này mới quay ngược trở lại cửa sổ và đánh cược đậm vào con ngựa ưa thích thật sự của mình – con ngựa hiện thời có tỷ lệ tốt hơn vì con ngựa "mới được ưa thích" đã đẩy bảng tiền cược xuống. Nếu người này thắng, số tiền đầu tư 100 đô-la ban đầu đã mang lại giá trị cao gấp nhiều lần.

"Tôi đã tận mắt chứng kiến việc này. Tôi còn nhớ một lần, một người đã đặt 100 đô-la vào con ngựa có tỷ lệ 10 ăn 1, khiến nó bỗng nhiên trở thành con ngựa mới được ưa thích. Những lời đồn đại bắt đầu lan ra những người đang dò la tin tức. Điều tiếp theo là tất cả mọi người (trong đó có cả tôi) đều đặt cược cho con ngựa này. Rất nhiều người mất nhiều tiền, một vài người mất trắng. Chúng ta không bao giờ biết ai đã gây ra điều này, còn ông ta ra về với toàn bộ số tiền. Bởi đơn giản ông ta hiểu lý thuyết bằng chứng xã hội".

***Một lần nữa, chúng ta có thể thấy bằng chứng xã hội phát huy quyền năng nhất đót với những người cảm thấy giống hay không chắc chắn trong một tình huống có thể nào đó, và kết quả là họ phải nhìn vào các biểu hiện bên ngoài để tìm kiếm bằng chứng cho cách xử sự tốt nhất.***

## CHƯƠNG 5. NGUYÊN TẮC THIÊN CẢM

**Tên trộm thân thiện**

***Công việc chính của luật sư***

***là khiến Bồi thẩm đoàn có thiện cảm với khách hàng của mình.***

– CLARENCE DARROW

Dường như đã trở thành một quy luật, rất ít người ngạc nhiên khi biết: tất cả chúng ta đều có xu hướng đồng ý trước yêu cầu của những người mình biết và quý mến. Điều đáng lưu ý nhất là nguyên tắc vô cùng đơn giản này lại được rất nhiều người hoàn toàn xa lạ dùng theo hàng trăm phương thức khác nhau để khiến chúng ta chấp thuận với những yêu cầu của họ.

Minh họa rõ nét nhất về khả năng khai thác chuyên nghiệp nguyên tắc "thiên cảm" mà tôi biết là bữa tiệc Tupperware, ví dụ điển hình của văn hóa thuyết phục Mỹ. Bất cứ ai quen thuộc với cách thức hoạt động của Tupperware sẽ hiểu được việc sử dụng các phương pháp khác nhau đã ảnh hưởng đến chúng ta như thế nào như: sự nhân nhượng (ví dụ như ban đầu, họ tổ chức các trò chơi và tặng giải thưởng cho người thắng cuộc, bất cứ ai không nhận được giải thưởng sẽ phải chạy thật nhanh và chớp lấy phần của mình, do đó mà ai cũng nhận được quà trước khi cuộc thi khác diễn ra), sự cam kết (người tham gia sẽ phải mô tả công khai cách sử dụng và các lợi ích mà họ biết về Tupperware), bằng chứng xã hội (khi cuộc mua bán diễn ra, mỗi người mua sẽ phải xây dựng ý tưởng về một sản phẩm chất lượng tốt mà những người khác hoặc những người giống nhau muốn mua sản phẩm đó).

Mọi người đều biết đến tất cả những nguyên tắc lớn nhất của sự ảnh hưởng, tuy nhiên sức mạnh thật sự của Tupperware lại nằm ở sự sắp xếp đặc biệt dựa trên cơ sở của "nguyên tắc thiện cảm". Cho dù người thuyết minh của Tupperware có nghệ thuật bán hàng hấp dẫn và thuyết phục đến đâu thì yêu cầu mua hàng cuối cùng lại không đến từ người lạ, mà từ một người bạn của những người phụ nữ trong căn phòng đó. Người đại diện của Tupperware có thể ngẫu nhiên yêu cầu về cấp bậc của người tham gia bữa tiệc, nhưng người yêu cầu phải là người có khả năng thuyết phục bằng tâm lý và không ai khác là một bà nội trợ luôn bình thản, mỉm cười, nói chuyện và đảm đang. Bà tổ chức một bữa tiệc và mời tất cả bạn bè, người thân, tất nhiên là họ đều thân thiết và gần gũi với bà. Sau đó, bà giới thiệu, bán cho họ một số mặt hàng và hưởng hoa hồng.

Thật đơn giản! Bằng cách cung cấp cho chủ nhà một phần trăm hoa hồng, Tupper Home Parties Corporation (Công ty Tupperware chuyên tổ chức các bữa tiệc gia đình) đã dàn xếp để khách hàng mua các sản phẩm từ bạn bè của mình chứ không phải từ những người bán hàng xa lạ. Bằng cách này, sức hấp dẫn, sự thân mật, gần gũi, tính an toàn và sự gắn bó trong tình bạn sẽ đồng thời được áp dụng trong quá trình thiết lập chiến lược bán hàng. Hai chuyên gia nghiên cứu tâm lý khách hàng Frenzer và Davis đã tiến hành kiểm nghiệm mối ràng buộc xã hội giữa chủ nhà và những người tham gia trong việc thiết lập phương thức bán hàng trong các bữa tiệc gia đình, cuối cùng họ đi đến kết luận khẳng định khả năng tiếp cận khách hàng của công ty như sau: mối ràng buộc xã hội có sức mạnh vô cùng lớn, và sức mạnh này sẽ được nhân đôi khi nó có thể quyết định lượng hàng hóa được tiêu thụ, cũng như thị hiếu của khách hàng dành cho sản phẩm. Và kết quả thu được thật đáng kinh ngạc! Theo ước tính mới nhất, mỗi ngày lượng hàng Tupperware bán ra đạt hơn 2,5 triệu đô-la!

Điều rất thú vị là khách hàng hoàn toàn ý thức được sức ép của thiện cảm và mối quan hệ bạn bè khi tham gia các bữa tiệc Tupperware. Khi tiếp xúc với một người phụ nữ trong bữa tiệc, cô cho tôi biết mình cảm thấy mệt mỏi và bức xúc như thế nào:

Bây giờ tôi rất ghét được mời tới các bữa tiệc Tupperware, tôi đã có đủ các dụng cụ làm bếp cần thiết, nếu cần thêm, tôi có thể dễ dàng mua tại các cửa hàng gần nhà với giá rẻ. Nhưng khi bạn tôi gọi điện mời, tôi phải nhận lời, đến nơi mà tôi tự thấy mình phải mua cái gì đó. Tôi có thể làm gì khác hơn cơ chứ? Vì đó là để ủng hộ bạn tôi mà.

Dường như Tupperware đã có chiến lược kinh doanh dựa trên những nguyên tắc của mối quan hệ bạn bè tự nhiên mà bỏ qua hình thức bán lẻ tại các đại lý và chuyển sang khái niệm kinh doanh qua các bữa tiệc tại nhà, được tổ chức liên tục cứ 2,7 giây một lần, ở một nơi nào đó. Nhưng hầu hết các chuyên gia về nghệ thuật thuyết phục đều nhận thấy sức ép của việc đồng ý với những người ta quen biết và quý mến. Một ví dụ điển hình mà ta có thể thấy là: các tổ chức từ thiện ngày càng xuất hiện nhiều hơn, có xu hướng tuyển các tình nguyện viên địa phương cho các hoạt động từ thiện ở chính nơi đó. Các tổ chức này hoàn toàn nhận thức được rằng, người dân địa phương sẽ cảm thấy rất khó từ chối đề nghị làm từ thiện từ phía bạn bè hoặc hàng xóm.

Các chuyên gia khác còn cho biết, khi bán hàng, không nhất thiết người bạn đó phải có mặt thì mới hiệu quả, mà chỉ cần tên của người đó xuất hiện là đủ. Công ty Shaklee chuyên cung cấp các sản phẩm gia dụng đến tận nhà, đã áp dụng thành công chiến lược "chuỗi vô định" để tìm kiếm khách hàng mới. Sau khi công nhận mình ưa dùng một sản phẩm nào đó, khách hàng được yêu cầu ghi lại tên và địa chỉ những người bạn có cùng mối quan tâm và thích thú với loại

sản phẩm đó. Các cá nhân trong danh sách sau này sẽ được tiếp cận với các mặt hàng và danh sách những người bạn của họ – nguồn cung cấp quan trọng các khách hàng tiềm năng sau này – cứ như vậy, danh sách được kéo dài đến vô tận.

Chìa khóa dẫn tới thành công của phương pháp này là, mỗi khách hàng tiềm năng sẽ luôn được nhân viên bán hàng chăm sóc thường xuyên sau khi giới thiệu "một người bạn của quý khách đã gợi ý cho chúng tôi liên lạc với quý khách". Trong những tình huống như thế, thật khó để có thể từ chối người bán hàng, vì nó cũng đồng nghĩa với việc từ chối chính người bạn của mình. Một cuốn tài liệu bán hàng cầm tay của Shaklee khẳng định, nhân viên của họ sử dụng hệ thống này chưa bao giờ thất bại: "Chúng ta không thể đánh giá quá cao giá trị thực của phương pháp này. Khi liên lạc với khách hàng, bạn hoàn toàn có thể nói rằng, quý ông nào đó – một người bạn của ông ta – sẽ được hưởng lợi khi ông ta dành cho bạn vài phút, điều này đồng nghĩa với việc bạn đã bán được 50% số hàng trước khi đi vào vấn đề chính".

Việc ngày càng có nhiều người áp dụng mối quan hệ bạn bè trong kinh doanh cho thấy sức mạnh của nguyên tắc thiện cảm tác động mạnh mẽ đến quyết định đồng ý của khách hàng như thế nào. Trên thực tế, các chuyên gia thường kiếm lợi từ nguyên tắc này, ngay cả khi mối quan hệ bạn bè không quá thân thiết. Trong trường hợp này, các chuyên gia thường sử dụng các chiến lược trực tiếp để tạo dựng niềm tin nơi khách hàng: ngay từ đầu họ khiến chúng ta phải có thiện cảm với họ.

Joe Girard, một thương nhân ở Detroit, đã rất thành công trong việc sử dụng nguyên tắc thiện cảm để bán những chiếc xe Chevrolets tuyệt đẹp. Nhờ đó, ông ngày càng giàu có, ông kiếm được hơn 200 nghìn đô-la mỗi năm. Với thu

nhập cao như vậy, chúng ta có thể nghĩ ông có trình độ quản lý chuyên nghiệp hoặc là chủ của các chi nhánh phân phối xe Chevrolets. Câu trả lời là "Không". Cách ông kiếm tiền chỉ đơn giản như bao người bán xe khác. Nhìn lại những gì ông đã làm được, thì ông quả là một hiện tượng đặc biệt trong giới doanh nhân. Trong 12 năm, ông đã giành được nhiều danh hiệu quan trọng như "Người bán xe tuyệt vời nhất", trung bình một ngày ông bán được năm chiếc xe con và xe tải, hơn thế nữa, tạp chí Guinness Book of World Records (Kỷ Lục Guinness) đã bình chọn ông là "ông vua bán xe vĩ đại" nhất thế giới.

Để có được thành công như ngày nay, ông chỉ sử dụng một công thức đơn giản đến ngạc nhiên. Đó là tặng khách hàng hai thứ: giá cả phải chăng và một người bán hàng mà họ có thiện cảm. Trong một buổi phỏng vấn, ông nói: "Đó là: tìm một người bán hàng họ yêu thích, ngoài yếu tố giá cả, việc kết hợp cả hai yếu tố này sẽ mang lại cho bạn một thương vụ lớn".

Công thức của Joe Girard cho chúng ta biết thiện cảm đóng vai trò quan trọng như thế nào trong công việc kinh doanh của ông, nhưng thật sự chúng ta vẫn chưa biết hết mọi thứ. Vì công thức này không nói tại sao khách hàng lại thích ông hơn bất cứ người bán hàng nào khác, mặc dù họ cũng đưa ra giá cả rất hấp dẫn. Có một câu hỏi rất quan trọng và thú vị mà trong công thức của mình, Joe vẫn chưa đưa ra câu trả lời: Những nhân tố nào khiến một người có thiện cảm với một người khác? Nếu chúng ta biết được câu trả lời, chắc chắn chúng ta sẽ hiện tại sao những người như Joe có thể thành công đến mức khiến chúng ta thích họ như vậy, và trái lại chúng ta cũng có thể dễ dàng khiến những người khác yêu quý chúng ta. Các nhà khoa học xã hội cũng đã nghiên cứu câu hỏi này trong nhiều thập kỷ qua. Những bằng chứng thu thập được giúp họ nhận ra hàng loạt yếu tố khiến ta "có thiện cảm" với một ai đó. Và như chúng ta thấy,

rõ ràng là các chuyên gia thuyết phục đã áp dụng một nhân tố có tác động vô cùng lớn và khiến ta phải đồng ý.

## SỨC HẤP DẪN NGOẠI HÌNH

Nhìn chung ai cũng nhận ra những người có ngoại hình ưa nhìn thường có lợi thế hơn trong các hoạt động xã hội, nhưng các nghiên cứu mới đây chỉ ra rằng có thể chính chúng ta đánh giá thấp vai trò và tầm quan trọng của lợi thế đó. Đây được xem như là phản ứng nhẹ nhàng như *bấm vào, kêu ro ro* để đáp lại những người hấp dẫn. Cũng giống như âm thanh bấm vào và kêu ro ro phản ứng lại, lợi thế này tự động có tác dụng mà chính chúng ta không lường trước được. Các nhà khoa học xã hội đưa loại phản ứng này vào nhóm "hiệu ứng hào quang". Một hiệu ứng hào quang có được khi tính cách tốt đẹp của một người chi phối cách đánh giá và nhìn nhận của mọi người về người đó. Và bằng chứng rõ ràng là ngày nay sự hấp dẫn hình thức gần như đã trở thành một tính cách.

Các nghiên cứu chứng minh, chúng ta thường có xu hướng tự coi những người ưa nhìn là những người có khuôn mặt dễ mến, thông minh như một thiên tài, tốt bụng và đáng tin. Hơn nữa, khi có những nhận xét trên, chúng ta thường không ý thức được sự hấp dẫn thể chất lại đóng vai trò quan trọng như vậy. Việc đánh giá thiếu thận trọng rằng "đẹp đồng nghĩa với tốt bụng" đã gây ra một số hậu quả nhất định khiến tôi phải lo sợ. Theo một nghiên cứu mới đây về cuộc bầu cử liên bang tại Canada, những ứng cử viên có ngoại hình hấp dẫn thường được ủng hộ nhiều hơn gấp 2,5 lần so với những ứng viên khác. Một nghiên cứu sau đó khẳng định thêm cử tri không nhận ra sự thiên vị, thiếu công bằng mà mình dành cho họ. Trên thực tế, khi tiến hành khảo sát, 73% cử tri Canada đều phủ nhận những lá phiếu của họ không hề bị ảnh hưởng từ yếu tố ngoại hình, chỉ 14% cử tri công nhận điều đó. Chúng ta có thể thấy những ảnh hưởng tương

tự trong các tình huống tuyển dụng. Theo một nghiên cứu những ứng viên sáng giá, ăn mặc chỉnh tề khi tham gia các buổi phỏng vấn tuyển dụng thường được ưu tiên trong các quyết định tuyển dụng hơn là trình độ của chính ứng viên, ngay cả khi người phỏng vấn cho rằng hình thức chỉ đóng vai trò thứ yếu trong quyết định của mình?

Một nghiên cứu tương tự khác chỉ ra rằng, sự giống nhau về vóc dáng cơ thể người và cấu trúc xương sống cũng ảnh hưởng tới quá trình luận tội. Những người ưa nhìn dường như thường được đối xử ưu ái hơn trong hệ thống luật pháp. Ví dụ: trong nghiên cứu về bang Pennsylvania, các nhà nghiên cứu đã tiến hành xếp loại mức độ hấp dẫn về hình thức của 74 bị can nam trong buổi đầu của phiên tòa xét xử tội phạm. Một thời gian sau, khi xem xét lại biên bản ghi chép kết quả của những trường hợp phạm tội này, các nhà nghiên cứu nhận thấy các phạm nhân đẹp trai phải chịu mức án nhẹ hơn rất nhiều so với các phạm nhân khác. Trên thực tế, tỷ lệ được giảm án của những bị cáo có ngoại hình hấp dẫn thường lớn hơn gấp hai lần so với những bị cáo khác. Trong một nghiên cứu khác về mức độ bồi thường thiệt hại trong các phiên tòa xét xử tương đối sơ sài thì bị đơn ưa nhìn hơn nạn nhân thường chịu mức án phạt trung bình là 5,623 đô-la, còn ngược lại, nạn nhân sẽ nhận được mức bồi thường 10,051 đô-la. Hơn thế nữa, trong các phiên tòa, ngay cả thành viên bồi thẩm đoàn dù là nam hay nữ đều có xu hướng biểu lộ sự thiên vị hình thức trong các phán quyết của mình.

Các thí nghiệm sau này cũng cho thấy, những người có ngoại hình thu hút thường nhận được nhiều sự giúp đỡ từ người khác khi gặp khó khăn và có khả năng thuyết phục hơn khi họ muốn thay đổi quan điểm của cả đám đông, trong đó yếu tố giới cũng đóng một vai trò rất quan trọng. Một nghiên cứu bổ sung khác cho thấy phụ nữ và nam giới đẹp hơn thường nhận được nhiều sự giúp đỡ



hơn bình thường, thậm chí là từ những người đồng giới. Tuy nhiên, một ngoại lệ của nguyên tắc này có thể xảy ra khi người có hình thức hấp dẫn đó lại là đối thủ trực tiếp, đặc biệt lại là một kinh địch khá thú vị. Xét đến cùng, những người dễ nhìn luôn nhận được lợi thế xã hội lớn là điều hiển nhiên. Họ thường được quý mến hơn, đáng tin cậy hơn, thường xuyên nhận được nhiều sự giúp đỡ hơn và thường được coi là có hình ảnh cá nhân đẹp hơn, hiểu biết hơn những người khác. Và dường như, những lợi thế hình thức đem lại cho họ những lợi ích xã hội ngay từ ban đầu. Theo một nghiên cứu về trẻ em tiểu học cho thấy, người lớn cho rằng những hành động hung hăng, quậy phá của trẻ không được coi là hư và nghịch ngợm nếu nó là của một đứa trẻ xinh xắn, dễ thương, và giáo viên cũng cho rằng, những đứa trẻ đáng yêu sẽ thông minh hơn những đứa bạn cùng lớp.

Sự hấp dẫn hình thức thật sự có tác dụng lớn trong cuộc sống và những người làm chủ sức mạnh của nó là những người có thể tận dụng tối đa lợi thế của mình. Bởi chúng ta thường thích những người đẹp và làm theo những gì họ muốn. Do đó, các khóa đào tạo kỹ năng bán hàng thường đưa ra những gợi ý rất bổ ích dành cho các học viên và các cửa hàng thời trang thường chọn những nhân viên có ngoại hình ưa nhìn.

## **SỰ TƯƠNG ĐỒNG**

Nhưng khi hầu hết mọi người cùng sở hữu một vẻ đẹp tương đương nhau, đâu là nhân tố ảnh hưởng đến thiện cảm? Theo các chuyên gia và các nhà nghiên cứu, có một vài nhân tố, trong đó nhân tố gây ảnh hưởng nhiều nhất là "sự tương đồng".

Sự thật là chúng ta thường thích những người giống với mình. Đây là điều hiển nhiên cho dù là tương đồng về quan điểm sống, khuôn mặt, xuất thân hay

phong cách sống. Bởi vậy, những ai mong muốn được chúng ta yêu quý để họ dễ dàng điều khiển, thường xuất hiện theo cách gần gũi, thân thiện và thể hiện giống chúng ta theo hàng nghìn cách khác nhau.

Cách ăn mặc là một ví dụ điển hình cho xu hướng này. Một số nghiên cứu chỉ ra rằng, chúng ta thường thích giúp đỡ những người có cùng phong cách ăn mặc. Trong một thí nghiệm thực hiện đầu những năm 1970 khi hầu hết thanh niên có xu hướng ăn mặc theo kiểu "hippie" (kiểu lập dị, khác người) hay "straight" (kiểu rộng thùng thình). Để tiến hành thí nghiệm, các nhà nghiên cứu phải ăn mặc giống với sinh viên và hỏi xin tiền các sinh viên trong khu học xá để gọi điện thoại. Và kết quả thật bất ngờ, có hơn 2/3 số các sinh viên được hỏi vui vẻ đồng ý với lời đề nghị, nhưng con số chỉ là 1/3 khi các nhà nghiên cứu ăn mặc như bình thường. Một thí nghiệm khác lại cho biết mức độ phản ứng tự động theo chiều hướng tích cực của chúng ta đến những người giống mình. Ta có thể thấy điều đó ở những người tham gia các cuộc biểu tình phản đối chiến tranh, một số người tham gia tuần hành và cũng ăn mặc giống họ đưa ra lời thỉnh cầu nhờ họ ký vào bản danh sách nào đó, điều bất ngờ là, họ không chỉ nhanh chóng đồng ý mà còn không cần đọc trước xem đó là cái gì. Bấm vào và kêu ro ro.

Hơn thế nữa, những người đề nghị còn sử dụng sự giống nhau để khiến người khác yêu quý và làm theo họ bằng cách nói cho những người đó biết họ có cùng xuất thân và sở thích giống nhau. Ví dụ như những người bán xe, họ có khả năng nhạy bén phát hiện ra những điều này khi giao tiếp với khách hàng. Với những chiếc xe có bộ đồ cắm trại trong khoang hành lý, người bán xe sẽ thuyết phục khách hàng rằng, từ nay bộ đồ cắm trại tiện dụng này sẽ giúp anh đi dã ngoại xa thành phố bất cứ khi nào có thể. Và nếu có một vài quả bóng gôn sau ghế xe, người bán xe sẽ nói; tôi hy vọng trời sẽ không mưa cho đến khi nào

anh đánh trúng 18 trái banh vào lỗ như mục tiêu anh đã đặt ra. Hoặc nếu khách hàng đến từ một bang khác, người bán xe sẽ hỏi quý khách từ đâu đến và đáp lại lời khách hàng bằng một thái độ hết sức ngạc nhiên rằng mình hoặc vợ mình cũng sinh ra ở đó.

Ở một khía cạnh nào đó, đôi khi những đặc điểm giống nhau này có vẻ không quan trọng, nhưng vẫn có tác dụng. Một nhà nghiên cứu đã tiến hành khảo sát doanh số bán hàng của một công ty bảo hiểm và nhận thấy khách hàng thích mua bảo hiểm khi người bán hàng có nét giống mình về tuổi tác, tôn giáo, quan điểm chính trị và cả thói quen hút thuốc lá. Vì ngay cả những đặc điểm giống nhau dù là rất nhỏ cũng có thể tạo ra một phản ứng tích cực tới người khác và bởi sự giống nhau ở vẻ bề ngoài rất dễ nhận ra, do đó các bạn nên cẩn trọng khi có sự xuất hiện của người lạ, có vẻ muốn đề nghị bạn điều gì đó. Chúng ta nên thận trọng ngay cả với những người bán hàng trông có vẻ giống mình. Rất nhiều chương trình tập huấn kỹ năng bán hàng hiện nay thường khuyến khích các học viên phải "phản ánh và phù hợp" với điệu bộ cử chỉ, tâm trạng và phong cách giao tiếp của khách hàng, phải chăng những đặc điểm giống nhau của một trong những khía cạnh kể trên sẽ dẫn đến những kết quả tích cực khi bán hàng?

## **LỜI KHEN**

"Cô ấy nói cô ấy thích tôi", diễn viên Mclean Stevenson miêu tả cách mà và ông đã gạt ông để hai người đi đến kết hôn như vậy. Ta khen hay gạt một ai đó chỉ để họ cười, nhưng hành động này lại có những ảnh hưởng rất tích cực và khiến họ cảm thấy dễ chịu, thoải mái. Những thông tin về chúng ta khiến ai đó yêu thích là phương tiện rất hữu hiệu có sức lôi cuốn người khác diệu kỳ, khiến họ yêu quý chúng ta và sẵn sàng làm theo những gì chúng ta muốn. Vì vậy,

thông thường khi khen ngợi ai đó cuốn hút, xinh đẹp, chúng ta sẽ luôn nhận được sự quý mến từ người muốn nghe.

Bạn còn nhớ Joe Girard – "người bán xe vĩ đại" nhất thế giới người nói rằng bí mật thành công của ông là khiến khách hàng yêu quý mình không? Ông đã làm được điều đó, mặc dù bề ngoài thì điều đó có vẻ ngốc nghếch và tốn kém. Hàng tháng ông đều gửi thiệp chúc mừng kèm theo những lời chúc cá nhân đến hơn 13 nghìn khách hàng thân thiết, lâu năm của mình. Lời chúc mừng thay đổi từ tháng này sang tháng khác (Ví dụ chúc mừng năm mới, chúc mừng lễ Phục Sinh...), tuy nhiên tin nhắn "tôi mến bạn" thì không bao giờ thay đổi. Như ông Joe giải thích: "Tôi không viết gì nhiều lên tấm thiệp ngoài tên tôi. Tôi chỉ muốn nói với họ rằng, tôi rất yêu quý họ".

"Tôi mến bạn" là cụm từ luôn xuất hiện trong các lá thư ông gửi cho khách hàng hàng năm, 12 lần trong một năm, đều đặn như đồng hồ. "Tôi mến bạn" cũng luôn được đính kèm trong các tấm thiệp gửi 13 nghìn khách hàng thân thiết của ông.

Những lời lẽ tình cảm bằng quơ thế này thật sự có tác dụng cho việc bán xe hay không? Joe Girard cho rằng, người đàn ông thành công là người biết chọn đúng thời điểm để có thể thu hút sự chú ý nhiều nhất. Joe luôn ý thức được một sự thật vô cùng quan trọng, đó chính là bản năng của con người: những lời xu nịnh luôn có sức hút đối với chúng ta. Mặc dù tính cả tin của chúng ta cũng có những giới hạn đặc biệt khi chúng ta chắc chắn kẻ xu nịnh kia đang cố gắng lôi kéo mình, nhưng đã trở thành một quy luật, có một xu hướng chung là chúng ta thường tin theo những lời ca ngợi tán dương và thường thích những người nói điều đó, ngay cả khi biết rõ những lời nói đó không đúng sự thật. Cuộc nghiên cứu một số nam giới ở vùng Bắc Carolina cho thấy họ dễ tin như thế nào khi

nghe những lời xu nịnh. Trong nghiên cứu, những người này nhận được những lời nhận xét về chính mình của một người muốn giành được thiện cảm từ họ. Một số người chỉ nhận được nhận xét tốt, một số người chỉ nhận được nhận xét không hay, còn số khác thì nhận được cả hai. Người ta đã phát hiện ra những điều rất thú vị là: thứ nhất, người nhận xét nào chỉ nói những lời khen ngợi, ca tụng sẽ được những người đàn ông này yêu quý. Thứ hai, mặc dù những người này đều biết được chuyện gì đang xảy ra nhưng những người xu nịnh kia vẫn tiếp tục ca ngợi để chiếm tình cảm của họ. Cuối cùng, không giống như các kiểu nhận xét khác, những lời nhận xét thật lòng lại không mang lại tác dụng gì. Những nhận xét tích cực thường khiến cho những người hay khen chiếm được nhiều tình cảm của người khác cho dù họ nói đúng hay sai.

Rõ ràng chúng ta thường phản xạ tự nhiên theo chiều hướng tích cực đối với lời khen ngợi, do đó dễ dàng trở thành nạn nhân của những kẻ lợi dụng nhằm chiếm được thiện cảm của chúng ta. Bấm vào và kêu ro ro. Khi nhìn nhận lại những điều này chúng ta thấy, chi phí hơn 150 nghìn đô-la để in và gửi các tấm thiệp "Tôi mến bạn" hàng năm có vẻ không quá ngốc nghếch hay tốn kém như chúng ta nghĩ.

## **QUAN HỆ VÀ HỢP TÁC**

Đa số chúng ta thường thích những thứ quen thuộc với mình. Để tự kiểm chứng điều này, bạn hãy làm thí nghiệm nhỏ sau đây. Ban đầu bạn hãy tìm một tấm ảnh cũ chụp chính diện khuôn mặt bạn mà bạn không thích, sau đó bạn rửa tấm ảnh ra làm hai – một tấm là khuôn mặt thật của bạn, tấm còn lại là hình ảnh phản chiếu của nó (do đó phía bên trái và bên phải khuôn mặt hoán đổi vị trí cho nhau). Bây giờ bạn hãy quyết định xem mình thích bức chân dung nào hơn, và cũng nhờ một người bạn thân lựa chọn. Nếu các bạn đều giống nhóm phụ nữ

Milwaukee, những người đã từng thực hiện quy trình này, bạn hãy chú ý điều lạ lùng sau đây: Bạn của bạn có thể sẽ thích tấm ảnh thật, nhưng bạn lại thích tấm ảnh phản chiếu. Tại sao vậy? Vì cả hai bạn đều phản ứng tích cực với khuôn mặt gần gũi, quen thuộc hơn – người bạn đó sẽ thích một khuôn mặt mà cả thế giới đều thấy, còn bạn lại thích khuôn mặt mà bạn nhìn thấy trong gương hàng ngày.

Với những ảnh hưởng lên sự cảm mến này, sự thân thuộc đóng một vai trò cực kỳ quan trọng trong mọi việc, kể cả bầu cử chính trị. Dường như trong các cuộc bầu cử, đại đa số cử tri thường chọn một ứng viên chỉ đơn thuần vì tên người đó có vẻ quen thuộc hơn so với người khác. Trong một cuộc bầu cử gây tranh cãi ở Ohio vài năm trước, một người đàn ông được cho là ít có cơ hội chiến thắng trong cuộc đua giành chức chủ tịch lý đột nhiên giành chiến thắng, do ngay trước khi cuộc bầu cử diễn ra, ông đổi tên thành Brown – một dòng họ nổi tiếng, có truyền thống chính trị lâu đời ở Ohio.

Vậy tại sao những điều như trên có thể xảy ra? Câu trả lời ít ai có thể ngờ tới là sự thân thuộc ảnh hưởng tới tình cảm của con người. Thông thường, chúng ta không nhận ra thái độ của chúng ta đối với điều gì đó chịu ảnh hưởng của số lần ta tiếp xúc với nó trong quá khứ. Trong một thí nghiệm, khuôn mặt của các đối tượng nghiên cứu được quét lên màn hình nhanh đến nỗi, sau đó, họ không thể hồi tưởng lại bất cứ ai mà mình đã nhìn thấy lúc trước. Tuy nhiên, khuôn mặt của người nào được chiếu lên màn hình càng nhiều lần thì các đối tượng nghiên cứu càng cảm thấy quý mến người đó hơn khi tiếp xúc trong những lần sau. Và bởi vì thiện cảm càng lớn sẽ dẫn tới ảnh hưởng xã hội càng mạnh mẽ, các đối tượng nghiên cứu cũng dễ bị thuyết phục hơn do các khuôn mặt xuất hiện thường xuyên trên màn hình.

Căn cứ vào các minh chứng chúng ta thường có thiện cảm với những gì mình được tiếp xúc thường xuyên, một số người cho rằng việc tiếp cận với những người khác sẽ cải thiện các mối quan hệ chủng tộc. Họ lập luận rằng, bằng cách tạo cho những cá nhân thuộc các dân tộc khác nhau có vị trí tương đương với những người khác, thì những người đó sẽ dần dần có thiện cảm với nhau. Tuy nhiên, khi các nhà khoa học tiến hành kiểm tra mức độ hòa nhập trong trường học – nơi có thể cung cấp những bài kiểm tra chính xác nhất các bước tiếp cận đối tượng – họ đã thấy có một số điều khá trái ngược nhau. Việc xóa bỏ nạn phân biệt chủng tộc trong nhà trường dường như làm gia tăng thay vì giảm đi định kiến giữa học sinh da đen và da trắng.

Bây giờ, chúng ta hãy cùng nhau nhìn nhận lại vấn đề xóa bỏ nạn phân biệt chủng tộc trong nhà trường. Tuy những người đề xướng có ý định tốt về việc xây dựng sự bình đẳng giữa các chủng tộc bằng mối quan hệ đơn thuần, nhưng cách tiếp cận của họ dường như không gặt hái được thành công do những lý lẽ đóng vai trò nền tảng đã bị chệch hướng nghiêm trọng. Đầu tiên là, trật tự trường học bị đảo lộn, học sinh tự do đùa nghịch, trêu chọc những học sinh đến từ quốc gia khác hay thoải mái, tự do làm mọi điều chúng muốn khi chỉ có một mình. Sự hòa hợp chủng tộc trong trường học chỉ là hình thức và hầu như không có hòa hợp chủng tộc về mặt xã hội. Khi chia nhóm theo các dân tộc thì các sinh viên thường thân thiết, gần gũi với nhau hơn. Thứ hai là, mặc dù mối quan hệ giữa các dân tộc đã có bước phát triển, tuy nhiên, một nghiên cứu gần đây chỉ ra: để gây thiện cảm với ai đó, không nhất thiết phải tỏ ra quá thân thiện bằng cách liên tục tiếp xúc với họ. Trên thực tế, thường xuyên tiếp xúc với một người hay một vật trong những điều kiện không thích hợp như: khi tâm trạng không được vui, khi có xung đột cãi vã hay cạnh tranh nhau sẽ gây ra tác dụng

ngược lại. Và các lớp học ở Mỹ là những điển hình khi ngẫu nhiên tạo ra các điều kiện không dễ chịu này.

Hãy cùng xem xét một báo cáo chi tiết của nhà tâm lý học Elliot Aronson. Bản báo cáo này nhằm cảnh báo các nhà quản lý trường học về các vấn đề nghiêm trọng đã nảy sinh tại các trường Austin và Texas. Ông phân tích và nêu cảm nhận của mình về một hệ thống giáo dục phát triển thành với lớp học đạt chuẩn có thể đã được áp dụng trong hầu hết các trường công của nước Mỹ.

Nhìn chung, hệ thống này hoạt động như sau: Giáo viên đứng trước lớp và đặt câu hỏi. Sáu đến mười học sinh ngồi tại chỗ, hăm hở giơ tay và sau đó trả lời để thể hiện sự thông minh của mình. Còn những học sinh khác thì ngồi im lặng, mặt lơ đãng. Nhưng khi giáo viên gọi một học sinh trong số này, chúng ta có thể thấy sự thất vọng và mất hứng thể hiện rõ trên khuôn mặt của những học sinh đang rất hăm hở kia, vì chúng đã mất cơ hội nhận được lời khen từ cô giáo, và chúng ta cũng sẽ nhận thấy vẻ mặt nhẹ nhõm của những học sinh không biết câu trả lời... Hoạt động này có tính cạnh tranh cao vì những đứa trẻ thường ganh đua nhau để giành được tình cảm và sự ủng hộ của một hay hai người quan trọng nhất trong thế giới của chúng.

Hơn thế nữa, quá trình dạy dỗ này đảm bảo trẻ em sẽ không học cách quý mến và thấu hiểu lẫn nhau. Hãy nhìn lại những trải nghiệm của chính mình, bạn sẽ thấy, hời còn đi học, khi bạn biết câu trả lời đúng song thầy giáo lại gọi một bạn khác, chắc chắn bạn sẽ mong bạn ấy trả lời sai để bạn có cơ hội thể hiện trước thầy giáo. Nhưng nếu bạn được gọi và làm sai bài tập hoặc nếu bạn không giơ tay phát biểu để ganh đua với các bạn khác, thì chắc chắn lúc đó bạn đang rất đố kỵ và bực tức với các bạn cùng lớp vì họ



biết câu trả lời. Những đứa trẻ gặp thất bại trong hệ thống nhà trường này thường trở nên ích kỷ và hay ghen tỵ với các bạn khác giỏi hơn, và tự cho rằng bạn mình là học trò cưng của thầy cô giáo, thậm chí còn đánh nhau với bạn ngay tại khuôn viên trường học. Về phía những học sinh xuất sắc chúng coi thường các bạn học kém hơn, gọi các bạn là "bọn đàn độn" hoặc "ngu ngốc".

Quá trình ganh đua nhau này không khuyến khích các học sinh biết yêu thương và hòa đồng với các bạn trong lớp.

Tại sao việc xóa bỏ nạn phân biệt chủng tộc trong nhà trường theo cách thúc ép, phân vùng theo quốc gia hay không cởi mở trong trường học lại thường xuyên khiến những định kiến tăng lên thay vì giảm đi? Khi những đứa con của chúng ta nhận thấy chúng có những mối quan hệ xã hội và quan hệ bạn bè tốt đẹp trong phạm vi quốc gia và chúng thường xuyên tiếp xúc với các nhóm bạn khác chỉ trong các cuộc thi trong lớp, thì chúng ta có thể yên tâm và hy vọng ở chúng nhiều hơn.

Liệu có giải pháp nào thích hợp cho vấn đề này không? Có một giải pháp là chúng ta nên chấm dứt những nỗ lực nhằm xóa bỏ nạn phân biệt chủng tộc trong trường học. Nhưng khả năng đó dường như rất khó thực hiện. Thậm chí khi chúng ta định bỏ qua những hàng rào không thể tránh khỏi của luật pháp và Hiến pháp, hay những tranh luận về việc phá vỡ những tiêu chuẩn của xã hội thì chính sự chấm dứt này lại tạo ra những lý do thuyết phục để tiếp tục cuộc chiến chống phân biệt chủng tộc trong trường học. Tuy nhiên, chúng ta phải thận trọng khi tiếp cận với quá trình chống phân biệt chủng tộc trong trường học, để không bỏ rơi những đứa trẻ bởi chúng đang sống trong một thế giới rất phức tạp và tối tăm.

Tất nhiên, giải pháp là bỏ qua sự phức tạp, tối tăm đó và để đứa trẻ tự tỏa sáng trong thế giới đó. Thế nhưng, chính lúc này, đứa trẻ đó lại đang hòa mình vào trong đó do sự phân biệt chủng tộc ngày càng lớn. May mắn thay, các nghiên cứu về giáo dục của các chuyên gia đã cho chúng ta có niềm hy vọng để thoát khỏi tình trạng này và tiến tới một khái niệm mới mẻ và triển vọng hơn: "hợp tác học tập". Bởi hầu hết những thành kiến gay gắt xuất phát từ quá trình chống phân biệt chủng tộc trong trường học bắt nguồn từ việc thường xuyên tiếp xúc với các nhóm thành viên khác được coi như là đối thủ, các nhà giáo dục đã tiến hành kiểm nghiệm các mô hình học tập hướng trọng tâm vào việc hợp tác chứ không phải sự cạnh tranh giữa các học sinh trong lớp.

*Cắm trại.* Để hiểu được trật tự logic của phương pháp mang tính hợp tác, chúng ta sẽ xem xét lại chương trình nghiên cứu hấp dẫn, kéo dài ba thập kỷ của nhà khoa học xã hội gốc Thổ Nhĩ Kỳ, Muzafer Sherif. Về vấn đề xung đột giữa các nhóm, Sherif quyết định tìm hiểu quá trình phát triển của vấn đề này ở các học sinh nam trong những buổi cắm trại của trường. Các học sinh này không biết mình là đối tượng của một thí nghiệm. Sherif và cộng sự đã lôi kéo được chúng tham gia từ đầu đến cuối vào các trò chơi vận động đòi hỏi sự khéo léo trong một môi trường rất gần gũi, thân thiện xung quanh hội trại để quan sát những mối quan hệ trong nhóm.

Các trò chơi được hầu hết học sinh hưởng ứng nhiệt tình. Chỉ bằng cách chia các nam sinh thành hai nhóm nhỏ là đủ để khơi dậy cảm giác "chúng ta sẽ đấu với họ" giữa chúng, và sau đó là kích thích sự thù địch. Họ đặt tên cho hai nhóm (nhóm Chim đại bàng và nhóm Rắn chuông). Các cậu bé nhanh chóng bắt đầu đánh giá thấp khả năng và thành tích của các bạn nhóm khác. Tuy nhiên, những hành vi thù địch kiểu này không lạ gì so với việc các cậu bé cố tình biến các hoạt động mang tính đua tranh thành các cuộc gặp gỡ giữa các bè phái với

nhau. Do các nhóm đua tranh với nhau trong các trò chơi săn tìm báu vật, kéo co, thi đấu điền kinh nên các cuộc khẩu chiến hay va chạm thân thể là không thể tránh khỏi. Trong suốt các cuộc đua tranh, thành viên của đội đối thủ thường bị gán cho những biệt hiệu không hay như "đồ lừa đảo", "đồ ăn cắp" hay "đồ hôi hám". Sau đó, các nhóm thường bị đột kích bất ngờ, những lá cờ của đối thủ bị đánh cắp, đốt cháy và các cuộc hỗn chiến trong phòng ăn là "chuyện thường ngày ở huyện".

Đối với Sherif, rõ ràng là phương pháp đã tạo ra mối bất hòa thật nhanh chóng và đơn giản: chỉ cần chia người chơi thành nhiều nhóm và để chúng thoải mái ngòai lại với nhau trong một khoảng thời gian. Sau đó, để cho chúng giao tranh liên tục và hết sức khốc liệt với nhau. Và kết quả là: các nhóm pha tạp này ngày càng trở nên căm ghét nhau.

Các nhà thí nghiệm còn phải đối mặt với một vấn đề là làm cách nào để có thể xóa bỏ thái độ thù địch cố hữu mà họ đã tạo ra. Ban đầu họ tiến hành thử nghiệm các bước tiếp cận bằng cách đưa các nhóm lại lại nhau hơn và thường xuyên hơn. Nhưng ngay cả khi tổ chức các hoạt động chung rất thú vị và thoải mái như xem phim, các hoạt động xã hội thì kết quả đạt được vẫn không tốt đẹp. Các cuộc đi dã ngoại lại trở thành cuộc chiến tranh giành đồ ăn, các chương trình giải trí lại tạo điều kiện cho các cuộc thi hò hét, thậm chí các phòng ăn lớn cũng bị biến thành nơi diễn ra các cuộc đánh nhau. Sherif và nhóm nghiên cứu bắt đầu lo ngại rằng, cũng giống như bác sĩ Frankenstein, họ đã tạo ra một "con quái vật, mà chính họ cũng không kiểm soát nổi. Sau này, trong một cuộc tranh cãi kịch liệt, họ chợt nhận ra một cách giải quyết vấn đề đơn giản và hiệu quả tức thì. Họ xây dựng hàng loạt tình huống mà sự cạnh tranh giữa các nhóm có thể làm ảnh hưởng đến quyền lợi của mọi người, và do đó, sự hợp tác là cần thiết cho lợi ích đôi bên. Trong một buổi dã ngoại cả ngày, người ta phát hiện có

một chiếc xe tải đang trên đường vào thị trấn để mang đồ ăn về thì đột nhiên bị mắc kẹt giữa đường. Các cậu bé đã tập hợp nhau lại và cùng đẩy xe cho tới khi xe có thể lăn bánh trên đường. Một tình huống khác là các nhà nghiên cứu đã sắp đặt sao cho nguồn cung cấp nước của khu cắm trại bị cắt trong khi có một bể chứa ở cách đó rất xa. Khi phải đối mặt với tình trạng hỗn loạn này, các cậu bé nhận thấy chúng phải thống nhất nhau lại bằng cách tập hợp mọi người để tìm ra cách giải quyết vấn đề trước khi trời tối. Trong một tình huống khác đòi hỏi phải có sự hợp tác, những người cắm trại được thông báo rằng có một bộ phim mà nhiều người yêu thích đang có sẵn ở hàng thuê đĩa giá thuê rất cao. Nhận thấy giải pháp duy nhất bây giờ là kết hợp các nguồn lực, các cậu bé đã thuê bộ phim bằng số tiền góp chung và cùng nhau tận hưởng một buổi tối vui vẻ, ăn ý khác thường.

Mặc dù kết quả không đạt được ngay tức thì nhưng cũng thật ấn tượng. Những nỗ lực tập thể để đạt được mục tiêu chung đã dần dần hàn gắn mối bất hòa giữa các nhóm với nhau. Không biết từ bao giờ, những lời trêu chọc chế giễu và cảnh chen lấn xô đẩy nhau khi xếp hàng không còn nữa, và các cậu bé đã bắt đầu thân thiện với nhau hơn khi ngồi chung bàn ăn. Hơn thế nữa, khi được yêu cầu liệt kê tên của những người bạn mà mình yêu quý nhất, thì một số lượng tên đáng kể của các bạn trong nhóm khác xuất hiện trong danh sách chứ không chỉ có tên của các bạn trong một nhóm như trước kia. Một số học sinh còn cảm ơn các nhà nghiên cứu vì đã cho chúng cơ hội đánh giá những người bạn của mình một lần nữa, bởi chúng nhận ra mình đã thay đổi quan điểm. Trong một buổi nói chuyện rất cởi mở, các cậu bé đang trở về nhà trên chuyến xe buýt sau buổi đốt lửa trại – sự kiện này trước đây rất ồn ào, hỗn loạn nhưng nay lại được các cậu bé đặc biệt yêu thích. Khi chiếc xe buýt dừng tại một điểm

bán đồ ăn, các cậu bé trong một nhóm chỉ còn lại 5 đô-la nhưng vẫn quyết định dành số tiền đó để mời đội bạn một chiều sữa tươi.

Chúng ta có thể dễ dàng tìm ra căn nguyên của sự thay đổi đáng ngạc nhiên này vào thời điểm mà các cậu bé phải coi từng người giống như là đồng minh của mình chứ không phải như là đối thủ. Điều đáng chú ý nhất là việc các nhà thí nghiệm đã đưa ra mục tiêu chung cho các nhóm. Để đạt được những mục tiêu này, sự hợp tác là rất cần thiết, điều này cho phép thành viên của các nhóm đối địch có dịp tiếp xúc với nhau như những đồng đội, những người luôn giúp đỡ nhiệt tình và những người bạn thân thiết. Và khi có được thành công từ những nỗ lực tập thể, thì thật khó có thể giữ mãi cảm giác thù địch với những đồng đội đã sát cánh bên mình và giành được những thắng lợi vẻ vang.

Quay lại trường học. Trước tình thế căng thẳng của việc xóa bỏ nạn phân biệt chủng tộc trong trường học, rất nhiều nhà tâm lý giáo dục đã bắt đầu xem xét tính thích hợp của quá trình này đối với các lớp học. Nếu chỉ thay đổi một chút để có được sự hợp tác giữa các nhóm thuộc các quốc gia khác nhau vì thành công chung, thì các nhóm đó chắc chắn sẽ có thêm nhiều cơ hội để phát triển. Mặc dù các dự án tương tự đã được phát triển ở nhiều bang khác nhau, nhưng các bước tiếp cận thú vị theo hướng này có tên "lớp học ghép hình" lại được ông Elliot Aronson và đồng nghiệp phát triển ở bang Texas và California.

Điều cốt lõi của cách chơi ghép hình này là kêu gọi sự hợp tác của những sinh viên để cùng nhau chuẩn bị những tài liệu cần thiết cho kỳ thi sắp tới. Các sinh viên được chia thành nhiều đội và cung cấp cho mỗi người một phần thông tin: một ý nhỏ của câu hỏi đủ để họ có thể qua được bài kiểm tra. Mỗi sinh viên phải lần lượt chỉ dẫn và giúp đỡ lẫn nhau. Mỗi người cần phải làm tốt vai trò của mình trong đội. Như những người tham gia cắm trại trong nghiên cứu của Sherif,

họ chỉ có thể thực hiện thành công nhiệm vụ khi có sự liên kết, hợp tác với nhau, do đó những sinh viên này lại trở thành những đồng minh của nhau.

Khi thử nghiệm tại các lớp học không phân biệt chủng tộc, trò chơi ghép hình đã đem lại những kết quả rất tốt đẹp. Nghiên cứu chỉ ra rằng, khi so sánh với những lớp học khác cùng trường đang áp dụng phương pháp cạnh tranh truyền thống thì học theo cách của trò chơi ghép hình đã khuyến khích tình hữu nghị và giảm bớt thành kiến giữa các quốc gia khác nhau. Ngoài ra, phương pháp này còn góp phần quan trọng vào việc làm giảm thái độ khinh miệt và đem lại nhiều điều tốt đẹp, đó là: tự trọng, tình cảm quý mến trường lớp, vì vậy điểm số của một số sinh viên cũng tăng lên đáng kể. Và các sinh viên da trắng cũng có lợi. Lòng tự trọng và tình cảm với trường lớp của họ được nâng lên, các bài kiểm tra cũng đạt được kết quả cao như sinh viên da trắng ở các lớp học theo phương pháp truyền thống.

Để biết tại sao họ lại đạt được những kết quả tốt đẹp như vậy thì cần phải có sự giải thích cặn kẽ, rõ ràng. Điều gì đang xảy ra ở lớp học kiểu ghép hình có thể ảnh hưởng tốt đẹp đến học sinh, điều mà cách đây khá lâu chúng ta đã mất hy vọng đạt được ở các trường công? Aronson đã tiến hành một nghiên cứu về trường hợp này nhằm giúp chúng ta hiểu thấu đáo vấn đề. Trong nghiên cứu này, Carlos, một cậu bé người Mỹ gốc Mexico chia sẻ một số kinh nghiệm khi lần đầu tiên cậu tìm thấy chính mình trong một nhóm theo kiểu ghép hình. Nhiệm vụ của Carlos là tìm hiểu và sau đó truyền tải thông tin về những sự kiện xảy ra trong cuộc đời ông Joseph Pulitzer cho đội của mình. Bài kiểm tra về cuộc đời của nhà báo nổi tiếng này đã khiến từng thành viên của nhóm gặp rất nhiều khó khăn. Aronson kể lại những điều đã xảy ra như sau:

Carlos phát âm tiếng Anh – ngôn ngữ thứ hai của cậu – không tốt lắm, và vì mỗi khi nói, cậu thường bị các bạn cười và chế giễu nên Carlos thường không nói gì trong lớp nhiều năm liền. Carlos sống khép mình, tự giấu mình trong các hoạt động sôi nổi của lớp và thấy ngượng ngùng khi trả lời sai, vì thế, dần dần, cô giáo cũng không gọi Carlos nữa. Quyết định của cô có lẽ xuất phát từ một lý do thuần túy: cô không muốn làm cho Carlos thấy xấu hổ hoặc không muốn những đứa trẻ khác lấy cậu làm trò cười. Nhưng chính cách lãng quên Carlos này của cô giáo cũng đồng nghĩa với việc bỏ mặc cậu và coi như cậu không tồn tại trong lớp. Với cô, tình trạng của Carlos không đáng để bận lòng, mà điều quan trọng nhất là kiến thức mà những đứa trẻ khác tiếp thu được. Có lẽ cô giáo không gọi Carlos là bởi vì cậu ngốc nghếch. Và dường như chính Carlos cũng đã nghĩ như vậy.

Đương nhiên, Carlos cảm thấy rất không thoải mái với phương pháp mới này vì nó đòi hỏi cần phải giao tiếp với các bạn cùng nhóm trong khi cậu luôn gặp trở ngại với cách diễn đạt ý bằng tiếng Anh của mình. Carlos thường nói lắp, ngắt quãng và run. Tuy nhiên, những đứa trẻ khác không hề giúp cậu, chúng chỉ phản ứng thái quá như thói quen cũ hay trêu chọc cậu. Khi bạn nào không may trượt chân ngã, đặc biệt là người mà chúng cho là ngu ngốc, thì chúng sẽ chế nhạo và đùa bỡn. Như cô bé Mary buộc tội Carlos: "Ô, cậu chẳng biết gì cả", hay "Cậu thật ngu ngốc. Cậu thật ngớ ngẩn. Cậu không biết là cậu đang làm cái quái gì à?"

Khi được chỉ định tham gia quan sát các hoạt động nhóm của học sinh, chúng tôi cũng có thể can thiệp khi thấy Mary nhận xét quá gay gắt và đưa ra những lời khuyên như sau: "Được rồi, giờ các cháu có thể chế nhạo cậu ấy nếu các cháu muốn. Điều đó có vẻ nực cười với các cháu nhưng nó sẽ không giúp chúng ta tìm hiểu về cuộc đời của ông Pulitzer. Bài kiểm tra sẽ

bắt đầu trong khoảng nửa tiếng nữa đấy". Đến giờ thì Mary không đạt được gì từ việc hạ thấp Carlos, và dường như là cô bé đã thua cuộc. Một vài ngày sau, khi có thêm một số kinh nghiệm, các cô bé cậu bé nhận ra cơ hội duy nhất mà chúng có là phải hiểu được từng ý mà Carlos diễn đạt bằng cách chú ý đến những gì Carlos nói.

Và với sự nhận biết như vậy, các cậu bé bắt đầu tự phát triển thành những người phỏng vấn rất giỏi. Thay vì giấu cợt hay bỏ rơi Carlos, chúng bắt đầu thảo luận cùng cậu bé và hỏi các câu hỏi giúp cho Carlos cảm thấy thoải mái khi trả lời và có thể giải thích thật to trước các bạn. Và cứ lần lượt như vậy, Carlos cảm thấy thoải mái hơn và cải thiện đáng kể khả năng giao tiếp của mình. Sau một vài tuần, các cô bé cậu bé kết luận Carlos không hề ngốc nghếch như chúng đã nghĩ trước đây. Chúng đã thấy những điều tốt đẹp ở Carlos mà trước đó không cảm nhận được. Sau này, chúng bắt đầu yêu quý cậu, Carlos cũng bắt đầu thích đi học hơn và nghĩ những người bạn cùng lớp không phải là những kẻ chuyên quấy rầy người khác mà là những người bạn tốt.

Với những kết quả khả quan đạt được trong các lớp học ghép hình, người ta bắt đầu hào hứng với việc tìm ra một giải pháp đơn giản, duy nhất cho những vấn đề cố hữu đang tồn tại. Nhưng kinh nghiệm cho thấy, những vấn đề trên hiếm khi được giải quyết theo cách giản đơn. Không còn nghi ngờ gì nữa, trong trường hợp này điều đó vẫn đúng. Thậm chí là trong phạm vi hợp tác học tập, vấn đề này cũng rất phức tạp. Trước khi chúng ta cảm thấy thật sự hài lòng với trò chơi ghép hình hoặc bất kỳ phương pháp tiếp cận tương tự nào đối với việc học tập và sở thích, thì vẫn cần thiết phải có thêm nhiều nghiên cứu khác để xác định tần suất, quy mô, độ tuổi và nhóm đối tượng thích hợp để các chiến lược hợp tác mang lại hiệu quả cao nhất. Ngoài ra, chúng ta cũng cần phải biết giáo



viên có thể sử dụng cách tiếp cận tốt nhất nào khi họ bắt đầu áp dụng những phương pháp mới, mà nhờ đó họ sẽ tự học hỏi để nâng cao kiến thức. Xét cho cùng thì đó không chỉ là các kỹ năng cần thiết để cùng hợp tác học tập hay xóa bỏ sự phân biệt chủng tộc trong thói quen truyền thống của các giáo viên, mà nó còn cảnh báo với họ về việc nhận thức điều gì là quan trọng trong lớp học khi đôi lúc họ quá chú trọng đến vấn đề giảng giải cho học sinh hiểu. Và điều cuối cùng chúng ta phải nhận ra là cạnh tranh cũng cần đúng lúc, đúng chỗ. Đây được xem như là một nhân tố có tác động vô cùng lớn đến các hành động cần phải thực hiện và là nhân tố quan trọng trong quá trình tự nhận thức. Do đó, việc cần làm không phải là làm mất đi tính cạnh tranh trong học tập mà là phá vỡ sự độc quyền trong lớp học bằng cách giới thiệu những thành tích của sự hợp tác ăn ý, trong đó bao gồm sự tham gia của các thành viên đến từ tất cả các quốc gia.

Đó là động lực thúc giục tôi phải tìm ra những minh chứng theo dòng thời gian. Khi tôi nói chuyện với sinh viên, hay với những người hàng xóm và bạn bè về triển vọng của những bước tiếp cận với hợp tác trong học tập, tôi luôn cảm thấy lạc quan hơn. Các trường học công từ lâu đã luôn mang tiếng xấu như: kết quả các bài kiểm tra quá thấp, chất lượng giáo viên kém, tình trạng tội phạm ngày càng tăng và đương nhiên là nơi luôn xảy ra các cuộc xung đột tôn giáo. Nhưng giờ đây, đã có một bước đột phá đáng kể tại những trường học này, và tôi cảm thấy thật sự vui mừng về điều đó.

Vậy người ta có quan điểm như thế nào khi đánh giá những ảnh hưởng của việc xóa bỏ nạn phân biệt chủng tộc trong trường học? Về vấn đề này có hai luồng ý kiến. Thứ nhất, mặc dù sự thân thiết; có được thông qua giao tiếp luôn khiến người ta có thiện cảm với nhau, nhưng nếu trước đó, người ta không thân thiện với nhau thì kết quả sẽ ngược lại. Hơn thế nữa, khi trẻ em thuộc các nhóm quốc gia khác nhau bị đưa vào những cuộc đua tranh khó khăn và triền miên của

các lớp học chuẩn, chắc chắn chúng ta sẽ thấy thái độ thù địch giữa chúng ngày càng lớn. Thứ hai, minh chứng về hiệu quả của phương pháp học nhóm là một giải pháp cho sự hỗn loạn này và có thể cho chúng ta biết về những tác động lớn của việc hợp tác dựa trên thiện cảm.

Tuy nhiên, theo tôi, trước khi chúng ta cho rằng sự hợp tác là một tác nhân mạnh mẽ tạo ra thiện cảm, thì chúng ta nên để hợp tác trải qua một cuộc thử nghiệm gắt gao: liệu những người sử dụng phương pháp thuyết phục có sử dụng sự hợp tác có hệ thống để chúng ta yêu quý và phục tùng theo những yêu cầu của họ không? Họ có chỉ ra điều đó khi nó tồn tại ngẫu nhiên trong một tình huống nào đó không? Họ có cố gắng phóng đại khi nó tồn tại rất mờ nhạt không? Và quan trọng hơn cả là họ có cố gắng tạo ra khi nó không xuất hiện hay không?

Và cuối cùng, việc hợp tác đã vượt qua cuộc thử nghiệm gắt gao với kết quả rất tốt đẹp. Những chuyên gia sử dụng phương pháp thuyết phục sẽ luôn nỗ lực để thiết lập sự cộng tác mà nhờ nó, chúng ta và họ cùng hoàn thành mục tiêu chung và chúng ta phải "cùng trang sức" vì lợi ích chung của hai phía, do đó về bản chất, họ là đồng đội" của chúng ta. Theo tôi, một loạt ví dụ kể trên đều có thể trở thành hiện thực. Hầu hết chúng đều rất quen thuộc, ví dụ như người bán xe hơi mới, một người luôn đứng về phía chúng ta và cũng chính là người "đấu tranh" với ông chủ để đảm bảo cho một mua bán tốt đẹp. Nhưng có một ví dụ minh họa rất tiêu biểu xảy ra trong một sự sắp đặt mà rất ít người nhận ra ngay, bởi vì những chuyên gia chính là cảnh sát thẩm vấn, mà nhiệm vụ của họ là thuyết phục kẻ phạm tội thú nhận tội ác của mình.

Trong những năm gần đây, tòa án đã ban hành nhiều quy định về cách thức cảnh sát xử lý tội phạm bị tình nghi, đặc biệt là trong việc thuyết phục tội phạm thú nhận hành vi của mình. Nhiều phương pháp trước đây đã khiến nhiều

tội phạm phải tự thú, nhưng nay không còn được sử dụng nữa vì họ sẽ rằng tòa án sẽ không chấp nhận giải quyết trường hợp phạm tội đó. Vì lý do này mà việc thẩm vấn tội phạm ngày càng mất đi bản chất của nó và được sử dụng như thủ đoạn của những kẻ được gọi là "Cớm tốt" và "Cớm xấu".

"Cớm tốt" và "Cớm xấu" làm việc như sau: Trong trường hợp một tên cướp bị tình nghi còn rất trẻ tuổi, đã được lưu ý về các quyền lợi và tình trạng vô tội hiện thời, bị hai cảnh sát đưa tới phòng hỏi cung. Một trong hai cảnh sát, một phần là vì công việc một phần là tới lượt của mình sẽ vào vai Cớm xấu. Kẻ bị tình nghi chưa kịp ngồi xuống thì đã bị Cớm Xấu chửi "Đồ chết tiệt, và tỏ rõ thái độ căm ghét qua từng câu nói và thậm chí còn liên tục đá vào ghế của kẻ bị tình nghi. Khi nhìn kẻ đó, dường như anh ta chỉ thấy hấn giống như một đồng rác rưởi. Nếu kẻ bị tình nghi cố tình không thừa nhận những lời buộc tội từ phía cảnh sát hoặc bác bỏ chúng thì người cảnh sát đó sẽ rất tức giận. Cơn thịnh nộ của anh ta sẽ đạt đến đỉnh điểm. Và anh ta thề rằng sẽ làm mọi thứ có thể để kẻ phạm tội kia phải chịu hình phạt cao nhất. Anh ta nói anh ta có nhiều bạn bè làm ở các văn phòng luật sư, và họ sẽ nghe anh ta nói về thái độ không hợp tác của kẻ bị tình nghi và chắc chắn họ sẽ khiến hấn phải chịu mức án cao nhất.

Cớm tốt, luôn đứng sau quan sát mọi việc ngay từ buổi đầu làm việc của người đồng nghiệp. Sau đó, anh từ từ tham gia bày tỏ ý kiến. Đầu tiên anh chỉ nói với người Cớm xấu, và cố gắng trấn tĩnh cơn giận dữ của anh ta. Anh nói: "Bình tĩnh nào, bình tĩnh nào, Frank". Thế nhưng người cảnh sát này bực bội quát: "Đừng có nói tôi bình tĩnh lại khi hấn ở ngay trước mắt tôi. Tôi căm ghét những thằng này". Một lúc sau, Cớm tốt nói một điều gì đó đỡ cho kẻ bị tình nghi: "Đừng để ý, Frank, cậu ta chỉ là một đứa trẻ thôi". Mặc dù không hấn là ủng hộ, nhưng so với những lời xỉ vả của Cớm xấu thì những lời này có vẻ dễ chịu hơn đối với kẻ bị tình nghi. Mặc dù vậy, Cớm xấu có vẻ không chịu. Anh ta làm bầm

nói: "Đứa trẻ ư? Không, hắn là một tên du côn. Không còn nghi ngờ gì nữa. Tôi sẽ nói cho cậu nghe. Hắn đã hơn 18 tuổi, thế là đủ để tôi có thể quăng tên đàn kia vào tù và họ sẽ cần đến một cái đèn pin để có thể tìm thấy hắn".

Đến lúc này Cóm tốt mới bắt đầu nói chuyện trực tiếp với người đàn ông trẻ, gọi anh ta bằng tên thánh rồi chỉ ra những chi tiết tích cực của vụ kiện. Cóm tốt nói: "Tôi sẽ nói cho cậu biết, Kenny, cậu quá may mắn vì không ai bị thương và vì cậu không dùng đến vũ khí. Do đó, mặc dù cậu phải vào đây, nhưng cơ hội vẫn còn". Nếu kẻ bị tình nghi vẫn khẳng định là mình vô tội, Cóm xấu sẽ lại tiếp tục đả kích anh ta bằng cách đe dọa và chửi rửa thậm tệ. Nhưng lần này, Cóm tốt ngăn người đồng nghiệp lại, đưa cho anh ta một số tiền và nói: "Thôi đủ rồi Frank. Tôi nghĩ tất cả chúng ta nên uống chút cà phê. Ba cốc cho chúng ta, anh nghĩ sao?" Khi Cóm xấu đi rồi, Cóm tốt mới bắt đầu nói: "Cậu nhìn này, tôi không biết tại sao, nhưng cộng sự của tôi không thích cậu, và anh ấy đang cố gắng để cho cậu vào tù. Theo tôi, anh ấy có thể làm điều đó bởi hiện tại chúng tôi đã có đủ bằng chứng về hành vi phạm tội của cậu. Anh ấy đúng vì cơ quan luật pháp sẽ gây khó khăn cho những người không có thái độ hợp tác. Cậu đang chuẩn bị lĩnh mức án 5 năm tù giam, phải, 5 năm. Tôi không muốn thấy điều này xảy ra với cậu anh bạn trẻ ạ. Nhưng nếu cậu thừa nhận mình đã tiến hành trộm cướp ở nơi đó ngay bây giờ, trước khi anh bạn tôi quay trở lại tôi sẽ chịu trách nhiệm trường hợp của cậu, và tôi sẽ nói tốt về cậu trước cơ quan luật pháp. Nếu chúng ta hợp tác cùng nhau như thế này, tôi đảm bảo mức án sẽ không phải 5 năm mà sẽ giảm xuống còn hai, thậm chí là chỉ còn một năm thôi. Điều này sẽ khiến cả hai chúng ta thoải mái hơn, Kenny ạ. Cậu chỉ cần cho tôi biết là cậu đã làm việc đó, rồi chúng ta hãy bắt tay vào việc luôn nhé". Và kết quả thật bất ngờ, sau đó kẻ bị tình nghi đã hoàn toàn thừa nhận hành vi của mình.

Có tốt cũng như Có xấu làm công việc này vì một vài lý do sau: Những lời đe dọa của Có xấu nhanh chóng truyền cho kẻ phạm tội nỗi sợ bị bỏ tù trong thời gian dài; ngoài ra nguyên tắc tương phản về cảm giác sẽ đảm bảo trong mối tương quan với viên cảnh sát xấu hay cần nhân và độc ác thì người thẩm vấn trong vai trò Có tốt sẽ là một người có lý trí và đặc biệt là rất tử tế, và bởi vì Có tốt thường xuyên can thiệp bảo vệ kẻ bị tình nghi – thậm chí còn dùng số tiền của mình để mua cà phê đó là quy luật tương tác nhằm gây sức ép tạo ra thiện cảm ngược trở lại. Lý do lớn nhất khiến kỹ xảo này thành công là tạo cho người bị tình nghi cảm giác có ai đó đang đứng về phía mình, ai đó trong tâm tưởng đang cầu phúc cho mình, ai đó đang hợp tác cùng mình và vì mình. Trong hầu hết các tình huống, người đó luôn được người khác nhìn đầy thiện cảm, nhưng ẩn sâu bên trong tâm hồn của kẻ bị tình nghi là anh ta còn cảm thấy người cảnh sát đó là vị cứu tinh của cuộc đời mình. Và từ vị trí là một vị cứu tinh đến việc trở thành một giáo sĩ nghe lời xưng tội đáng tin cậy chỉ là một bước rất ngắn.

## **ĐIỀU HÒA VÀ LIÊN HỆ**

"Sao họ cứ đổ lỗi lên đầu tôi, thưa tiến sĩ?" Đó là giọng nói run run trong điện thoại của một phát thanh viên chương trình dự báo thời tiết của một đài truyền hình địa phương. Anh có số điện thoại của tôi khi gọi điện đến Khoa Tâm lý thuộc trường Đại học Tổng hợp, anh muốn được giải đáp cho vấn đề vẫn luôn làm anh đau đầu từ lâu nhưng gần đây anh bắt đầu thấy phiền muộn và suy sụp.

"Điều đó thật điên rồ, phải không? Mọi người đều biết rằng tôi chỉ đọc bản tin dự báo thời tiết, chứ tôi không thể thay đổi được thời tiết, đúng không? Vậy tại sao tôi phải chịu những lời chỉ trích mỗi khi thời tiết xấu? Suốt những đợt lũ lụt năm ngoái, tôi nhận được những lá thư đe dọa! Một gã đã dọa sẽ bắn tôi nếu

trời không tạnh mưa. Lạy Chúa, từ đó trở đi tôi luôn có cảm giác không an toàn. Và cả những đồng nghiệp của tôi ở đài truyền hình cũng vậy! Thỉnh thoảng, họ lại chỉ trích tôi nếu có một đợt nắng nóng nào đó. Họ phải hiểu rằng tôi không có lỗi trong chuyện này, nhưng dường như điều đó cũng không ngăn họ được. Tiến sĩ có thể giải thích giúp tôi điều này không? Thật sự tôi rất lo lắng".

Chúng tôi hẹn gặp nhau trong văn phòng của tôi, tôi giải thích rằng anh là một nạn nhân của một phản ứng bám vào, kêu ro ro có từ xa xưa của con người đối với những điều mà họ cho là có quan hệ mật thiết với nhau trong cuộc sống hiện đại đầy rẫy những ví dụ của loại phản ứng này. Tuy nhiên, tôi cho rằng một ví dụ về thời xưa sẽ có tác dụng hơn cả với anh phát thanh viên đang suy sụp này. Tôi bảo anh hãy nghĩ về số phận bấp bênh của những người đưa thư thời Ba Tư cổ. Bất kỳ người đưa tin phục vụ cho quân đội nào cũng đều là nguyên nhân đặc biệt tạo nên hy vọng mãnh liệt về chiến thắng của người Ba Tư. Với tin khải hoàn trong túi thư, người đưa tin sẽ được đối đãi như vị anh hùng khi trở về lâu đài. Anh ta tha hồ chọn thức ăn, rượu, phụ nữ một cách xa hoa. Nhưng nếu anh ta đưa tin thất trận, sự tiếp đãi sẽ khác hẳn: anh ta sẽ bị xử tử.

Tôi hy vọng người đọc bản tin dự báo thời tiết có thể hiểu được ý nghĩa của câu chuyện này. Tôi muốn anh nhận thức thực tế là điều này vẫn đúng trong thời đại ngày nay cũng như ở thời Ba Tư, hay, như đại thi hào Shakespeare đúc kết trong câu nói bất hủ: "Chính bản thân tin xấu làm hại người đưa tin". Một cách tự nhiên, con người thường có xu hướng ghét người nào nói cho mình tin không hay, ngay cả nếu người đó không gây ra tin xấu đó. Sự liên hệ đơn thuần với nó đủ để khiến họ ghét.

Từ ví dụ đưa ra cho phát thanh viên này, tôi còn muốn anh hiểu được một điều nữa. Anh không chỉ rơi vào hoàn cảnh khó khăn này như nhiều người đưa

tin khác trong lịch sử, nhưng nếu so với những người đưa tin của nước Ba Tư, anh ta còn may mắn hơn nhiều. Cuối buổi nói chuyện, khi ra về, anh nói rằng anh đánh giá cao ý nghĩa của câu chuyện: "Thưa tiến sĩ, giờ tôi cảm thấy công việc của mình khá hơn rất nhiều. Ý tôi là nếu trời nắng ráo suốt 300 ngày trong năm thì tôi sẽ cảm thấy mình là Phụng hoàng, đúng không? Cảm ơn Chúa vì tôi không làm chương trình này ở vùng Buffalo".

Ý kiến của người phát thanh viên cho thấy anh đã hiểu được nhiều hơn những gì tôi nói về nguyên tắc ảnh hưởng đến sở thích của khán giả với mình. Bị liên hệ với thời tiết xấu đúng là ảnh hưởng tiêu cực, nhưng ngược lại, anh càng nổi tiếng hơn nếu gắn với những ngày nắng ráo. Và anh đã nói đúng. Nguyên tắc liên hệ này mang tính tổng quát, chi phối cả các mối liên hệ tiêu cực cũng như tích cực. Mối liên hệ vô tình với điều xấu hay điều tốt đều ảnh hưởng đến những gì người khác nghĩ về chúng ta.

Có lẽ những chỉ dẫn đầu tiên chúng ta có được về cách thức hoạt động của sự liên hệ tiêu cực là từ các bà mẹ. Bạn có nhớ các bà mẹ luôn cấm con chơi với những đứa trẻ hư hỏng ngoài phố? Hãy nhớ lại cách họ nói về việc chúng ta có làm điều gì sai trái hay không không quan trọng, vì trong mắt những người hàng xóm, "bạn bè của ta sẽ nói lên chúng ta là người như thế nào". Các bà mẹ kể về những điều tội lỗi thông qua cách liên hệ. Họ đã cho chúng ta bài học về mặt trái của nguyên tắc liên hệ. Và họ làm thế là đúng. Người ta thật sự tin rằng chúng ta có các nét tính cách giống bạn bè.

Đối với những liên hệ tích cực, hãy để các chuyên gia thuyết phục giải thích. Họ không ngừng tìm cách liên hệ bản thân hay sản phẩm của họ với những thứ chúng ta yêu thích. Đã bao giờ bạn tự hỏi những người mẫu xinh đẹp làm gì trong các tấm hình quảng cáo xe hơi chưa? Điều nhà quảng cáo hy vọng

ở những người mẫu là thuê được những ưu điểm của họ – sắc đẹp và vẻ khêu gợi – để gán cho những chiếc xe hơi. Nhà quảng cáo đánh cược rằng chúng ta sẽ có cùng cảm nhận về chiếc xe như với những người mẫu quyến rũ kia.

Họ đã đúng, trong một nghiên cứu của Smith và Engel, những người đàn ông khi xem quảng cáo một loại xe mới có kèm hình một cô người mẫu trẻ đẹp cho rằng chiếc xe chạy nhanh hơn, hấp dẫn hơn, trông đắt tiền hơn và thiết kế tốt hơn so với những anh chàng xem các tấm quảng cáo đó nhưng không có hình người mẫu. Tuy nhiên, khi được hỏi sau đó, họ lại phủ nhận vai trò ảnh hưởng của các cô người mẫu trong việc đánh giá chiếc xe.

Do nguyên tắc liên hệ hoạt động rất hiệu quả, các nhà sản xuất một cách vô thức, thường xuyên đổ xô vào việc gắn kết sản phẩm của mình với xu hướng thời thượng. Trong thời gian Mỹ đưa tàu vũ trụ đầu tiên lên mặt trăng, người ta bán tất cả mọi thứ từ đồ uống điểm tâm đến sản phẩm khử mùi cơ thể đều ám chỉ đến chương trình khám phá vũ trụ của Mỹ. Trong những năm tổ chức Thế vận hội, người ta quảng cáo đây là loại keo xịt tóc hay giấy lau mặt "chính thức" được các đội tham dự sử dụng. Trong thập niên 1970, khi khái niệm văn hóa "tính cách tự nhiên" được coi là kỳ diệu thì người ta lao theo xu hướng "tự nhiên". Đôi khi một số thứ liên hệ với "tính cách tự nhiên" lại chẳng có ý nghĩa gì: "Hãy nhuộm màu tóc tự nhiên" như quảng cáo trên truyền hình.

Gắn sản phẩm với những người nổi tiếng là cách mà các nhà quảng cáo lợi dụng nguyên tắc liên hệ để kiếm lợi. Các vận động viên chuyên nghiệp được mời quảng cáo cho các sản phẩm liên quan trực tiếp với chuyên môn của họ như giày thể thao, vợt tennis, bóng gôn hay thậm chí các sản phẩm không liên quan gì như nước ngọt, khay bấm, quần tất. Đối với nhà quảng cáo, điều quan trọng là tạo nên mối liên hệ, không cần logic nhưng lại có lợi cho họ.



Lẽ dĩ nhiên, những người phục vụ công chúng phải đem đến cho người khác hình mẫu về sự khao khát, điều mà các nhà sản xuất luôn sẵn sàng trả rất nhiều tiền để cột chặt nó với hàng hóa của họ. Nhưng gần đây, các chính trị gia đã phát hiện ra sự nổi tiếng có thể gây ảnh hưởng đến cử tri. Ứng cử viên tổng thống thường tập hợp thông tin về những hoạt động phi chính trị nổi tiếng mà họ tham gia tích cực hay chỉ cho mượn tên tuổi. Ngay cả ở cấp độ bang hay chính quyền địa phương, người ta cũng dùng cách này. Lấy ví dụ ý kiến của một phụ nữ ở Los Angeles về cuộc trưng cầu dân ý cấm hút thuốc nơi công cộng mà tôi tình cờ nghe được, bà rất bối rối: "Thật là khó quyết định. Họ thuê các ngôi sao lớn ủng hộ, còn các ngôi sao lại phản đối. Tôi không biết phải bỏ phiếu thế nào đây".

Nếu các chính trị gia còn xa lạ với việc lợi dụng danh tiếng của người nổi tiếng thì họ lại là các tay lão luyện trong khai thác nguyên tắc liên hệ theo nhiều cách khác. Chẳng hạn, thông thường các đại biểu quốc hội thông tin cho báo giới về các dự án liên bang sẽ đem lại nhiều việc làm và lợi ích cho người dân của bang. Tuy nhiên, sự thật là họ thậm chí chẳng thêm xúc tiến dự án đó hay một vài trường hợp còn bỏ phiếu phản đối dự án.

Các chính trị gia cố gắng áp đặt bản thân với những giá trị quê hương, tổ quốc, và bánh táo, có vẻ sự liên hệ sau cùng – với thức ăn – là sự lựa chọn khôn ngoan nhất. Ví dụ, Nhà Trắng có truyền thống gây ảnh hưởng đến các nhà lập pháp còn đang do dự chưa bỏ phiếu bằng một bữa ăn. Đó có thể là một bữa trưa dã ngoại, một bữa điểm tâm thịnh soạn hay một bữa tối tao nhã; nhưng mỗi khi cần nhanh chóng thông qua một dự luật là họ nhờ đến các loại dao nĩa bằng bạc. Và ngày nay trong các buổi huy động ngân sách chính trị đều có đồ ăn. Hãy để ý trong các buổi tiệc huy động ngân sách điển hình, các bài phát biểu kêu gọi đóng góp và nỗ lực không bao giờ được đưa ra trước bữa ăn mà là trong hoặc

sau đó. Việc này có một số thuận lợi: tiết kiệm thời gian và đan xen được nguyên tắc đáp trả. Lợi ích cuối cùng có lẽ là lợi ích do nhà tâm lý học lỗi lạc Gregory Razran phát hiện trong một nghiên cứu ở thập niên 1930.

Dùng thuật ngữ "thủ thuật bữa tiệc trưa", ông phát hiện các chủ thể tham gia vào cuộc thí nghiệm thích thú với những người hay vấn đề xuất hiện trong khi họ thường thức bữa ăn. Trong ví dụ thích hợp nhất với mục đích của chúng ta, các đối tượng của Razran được nghe thuyết trình một số bài phát biểu chính trị mà trước đó họ đã từng đánh giá một lần. Cuối cuộc thí nghiệm, sau khi tất cả các bài đã được thuyết trình, Razran phát hiện ra chỉ có một số bài được thông qua – là các bài được thuyết trình trong lúc họ đang thường thức món ăn. Sự thay đổi ý thích này có vẻ diễn ra vô thức, vì các đối tượng không nhớ nổi họ đã được nghe bài nào trong bữa ăn.

Từ đâu mà Razran có ý tưởng về thủ thuật bữa tiệc trưa? Điều gì khiến ông cho rằng nguyên tắc này sẽ có tác dụng? Câu trả lời có lẽ ở các vai trò học giả kép mà ông đảm nhận trong toàn bộ sự nghiệp. Ông không chỉ là một nhà nghiên cứu độc lập đáng kính mà còn là một trong những dịch giả tiên phong dịch sang tiếng Anh tài liệu tâm lý đầu tiên của Nga. Đó là tài liệu chuyên nghiên cứu về nguyên tắc liên hệ chịu ảnh hưởng của nhà khoa học lỗi lạc Ivan Pavlov.

Mặc dù là một nhà khoa học đa tài và kỹ tính – đã đạt một giải Nobel cho công trình nghiên cứu hệ thống tiêu hóa, chứng minh khoa học lớn nhất của Pavlov lại rất đơn giản. Ông chứng tỏ mình có thể điều khiển phản xạ của một con vật với thức ăn (phản xạ tiết nước bọt) bằng một thứ tương đương với thức ăn (tiếng chuông) chỉ bằng cách liên kết hai thứ lại để con vật ghi nhớ. Nếu mỗi lần cho con chó ăn đều có tiếng chuông kêu, dần dần con chó sẽ tiết nước bọt ngay cả khi không nó không được ăn.

Chứng minh kinh điển của Pavlov không hề xa lạ với nguyên tắc bữa tiệc trưa của Razran. Rõ ràng, phản xạ thông thường với thức ăn có thể chuyển sang một thứ khác thông qua quá trình liên hệ đơn giản. Razran hiểu rõ ngoài phản xạ tiết nước bọt còn có nhiều cách phản xạ với thức ăn khác, một trong số đó là cảm giác dễ chịu và thoải mái. Do đó, có thể gắn cảm giác dễ chịu thái độ tích cực này với bất kỳ điều gì có liên hệ gần gũi với đồ ăn ngon (như các bài phát biểu về chính trị).

Nguyên tắc bữa tiệc trưa này cũng không khác nhiều so với điều mà các chuyên gia thuyết phục nhận thức được là thức ăn có thể được thay thế bằng tất cả mọi thứ mà người ta ham muốn, cho các ý kiến, sản phẩm và con người mượn những ưu điểm được ưa thích của chúng. Đó là lý do tại sao trong ví dụ phân tích cuối cùng, những người mẫu xinh đẹp lại có mặt trong tấm quảng cáo. Đó cũng là lý do tại sao những người làm chương trình trên radio lại chèn tiếng chuông báo thư yêu cầu của đài ngay trước khi phát một bài hát đang rất được ưa chuộng nào đó. Và đó cũng là lý do một phụ nữ chơi trò cờ bạc Bingo Barnyard tại một bữa tiệc ở Tupperware khi thắng cuộc luôn hét "Tupperware" chứ không phải "Bingo" trước khi chạy ra giữa phòng nhận giải. Đó có thể là "Tupperware" của người phụ nữ nhưng là "Bingo" với công ty.

Chỉ vì chúng ta thường là nạn nhân vô thức của trò lợi dụng nguyên tắc liên hệ của những người có khả năng điều khiển người khác không có nghĩa chúng ta không biết hay không áp dụng nguyên tắc này. Có rất nhiều ví dụ, chẳng hạn, chúng ta thừa biết tình huống khó khăn của người đưa thư Ba Tư ngày xưa hay người dự báo thời tiết thời nay khi phải báo tin xấu. Thực tế chúng ta có thể làm điều gì đó để khỏi rơi vào tình huống tương tự. Nghiên cứu của trường Đại học Tổng hợp bang Georgia do Rosen và Tesser thực hiện cho thấy chúng ta phải làm cách nào khi đối mặt với tình huống báo tin xấu hay tốt. Các

sinh viên trong khi chờ đợi tham gia vào cuộc thí nghiệm được giao nhiệm vụ thông báo cho một sinh viên khác rằng mình vừa có một cuộc gọi quan trọng. Một nửa các cuộc gọi báo tin tốt và nửa còn lại là tin xấu. Các nhà nghiên cứu thấy rằng sinh viên đưa thông tin rất khác nhau, tùy theo tin xấu hay tốt. Nếu là tin tốt, người báo tin không ngần ngại đi thẳng vào vấn đề: "Bạn vừa có một cuộc điện thoại quan trọng và có một tin rất tuyệt. Hãy gặp người tổ chức thí nghiệm để biết rõ hơn nhé". Nhưng nếu là tin không hay, họ cố tránh nhắc tới tin đó: "Bạn vừa có điện thoại đấy. Hãy đi gặp người làm thí nghiệm để biết thêm nhé". Rõ ràng, các sinh viên đã hiểu rằng để được lòng người khác, họ nên báo tin tốt chứ không phải tin xấu.

Nhiều hành vi kỳ lạ của con người có thể giải thích được thông qua việc con người hiểu nguyên tắc liên hệ đủ để họ cố gắn mình với các sự kiện tích cực và tránh xa các sự kiện tiêu cực – thậm chí khi họ không gây ra các sự kiện đó. Một trong số các hành vi lạ lùng nhất xảy ra trong thể thao. Tuy nhiên, vấn đề ở đây không phải là hành động của các vận động viên. Do tính chất sôi nổi đặc biệt của trận đấu, họ đôi khi có quyền có những cơn nóng giận bộc phát. Thay vào đó, vấn đề ở chỗ sự cuồng nhiệt, sôi nổi thể hiện rõ trên mặt các cổ động viên hâm mộ thể thao lại làm chúng ta bối rối. Làm sao chúng ta có thể giải thích được nguyên nhân của các cuộc nổi loạn điên cuồng ở châu Âu hay các vụ sát hại các cầu thủ và trọng tài của bóng đá Nam Mỹ do những đám đông đang nổi loạn, hay việc các cổ động viên bóng đá tặng những món quà lãng phí không cần thiết cho các cầu thủ châu Mỹ vốn đã rất giàu có trong ngày dành riêng cho việc tôn vinh họ? Những hành động này không có nghĩa lý gì. Chỉ là trò chơi thôi, phải không?

Mối quan hệ giữa thể thao và các cổ động viên cuồng nhiệt chỉ như một trò chơi, nó quan trọng, mãnh liệt và mang tính cá nhân cao. Có thể lấy một ví dụ

thích hợp từ một câu chuyện có thật. Đó là câu chuyện về một người lính trở về nhà ở Balkan sau Chiến tranh thế giới thứ hai và về sau tự nhiên bị cấm khẩu. Các bác sĩ không thể tìm được nguyên nhân bệnh lý. Anh không bị thương, không bị tổn thương não hay cơ quan phát âm. Anh vẫn có thể đọc, viết, hiểu được cuộc nói chuyện và làm theo lệnh. Tuy nhiên, anh không thể nói – với các bác sĩ, với bạn bè hay ngay cả với gia đình đang cầu xin anh.

Các bác sĩ bối rối và ức chế, bèn chuyển anh đến một viện quân y ở thành phố khác và anh ở lại đó suốt 30 năm, không hề mở miệng nói một câu nào và chìm dần vào thế giới đơn độc. Rồi một ngày, tình cờ chiếc radio trong phòng bệnh của anh tường thuật trận bóng đá giữa đội bóng quê hương anh với đối thủ truyền thống. Vào giây phút quyết định của trận đấu, khi trọng tài bắt lỗi một cầu thủ của đội bóng quê hương, người cựu chiến binh nhảy ra khỏi ghế, nhìn chăm chăm vào cái radio và nói những lời đầu tiên sau ba thập niên: "Đồ con lừa ngu xuẩn! Ông định thiên vị cho chúng hả?" Rồi anh lại ngồi vào ghế, trở lại với sự câm lặng mà anh không bao giờ phá vỡ lần nữa.

Có hai bài học quan trọng rút ra từ câu chuyện có thật này. Đầu tiên là nguyên nhân sâu xa của hiện tượng. Mong muốn đội bóng quê nhà giành chiến thắng của người cựu chiến binh quá lớn đến nỗi có thể tạo ra một sự đột phá trong cách sống vô cùng khép kín của anh. Về sau, những tác động tương tự như vậy của thể thao đối với thói quen lâu đời của cổ động viên hâm mộ không còn là điều độc nhất vô nhị với viện quân y đó nữa. Trong Thế vận hội mùa đông năm 1980, sau khi đội hockey Mỹ đánh bại đội Liên Xô đang được phần đông khán giả có vũ cuồng nhiệt, ông Jim Craig, người quản lý của đội Mỹ luôn phản đối uống rượu được mời một chai rượu. Sau đó ông kể lại: "Tôi chưa từng uống giọt rượu nào trong suốt cuộc đời, nhưng ai đó đứng sau đã đưa cho tôi một chai cônhắc. Tôi uống. Đúng, tôi đã uống". Hành động khác thường như vậy

cũng không xa lạ với những người quản lý các vận động viên thể thao. Các cổ động viên đứng ngoài sân vận động được miêu tả trong bản tin thật cuồng nhiệt: "Họ ôm nhau, hát hò, và nhảy lộn nhào trong tuyết, Ngay cả các cổ động viên không có mặt ở hồ Placid cũng ăn mừng chiến thắng theo cách rất quái dị. Tại Raleigh, phía bắc Carolina, một cuộc thi bơi lội phải hoãn lại vì, sau khi kết quả trận hockey được tuyên bố, tất cả vận động viên và khán giả đều đồng thanh hô "Hoa Kỳ! Hoa Kỳ!" cho đến khi khăn cổ mới chịu thôi. Tại Cambridge, bang Massachusetts, một siêu thị yên tĩnh đã vỡ òa ra trong một trận mưa băng giấy vệ sinh và khăn giấy khi nghe tin. Các khách hàng tha hồ quây tung bùng với sự đầu trò của nhân viên và quản lý siêu thị.

Không còn nghi ngờ gì, sức mạnh của sự kiện thể thao rất sâu rộng. Nhưng nếu quay lại với trường hợp của người cựu chiến binh câm lặng, chúng ta có thể thấy có điều gì đó hé mở bản chất sự liên kết giữa thể thao và người hâm mộ, một điều rất quan trọng: đó là một điều mang tính cá nhân. Mặc dù có các vấn đề về tâm lý nhưng người cựu chiến binh câm vẫn bị môn thể thao bóng đá thu hút. Dù cho ý thức cá nhân của ông đã mờ nhạt sau 30 năm chìm trong câm lặng, nó vẫn bị kết quả của trận bóng thu hút. Tại sao lại thế? Bởi vì, về cá nhân, ông bị trầm cảm do thành phố quê hương bại trận. Bằng cách nào? Thông qua nguyên tắc liên hệ. Mỗi liên hệ thuần túy về nơi sinh đã nối với ông, bao bọc ông, gắn ông với chiến thắng hay thất bại của quê hương. Như tác giả lỗi lạc Isaac Asimov đề cập đến khi mô tả phản ứng của chúng ta khi xem các cuộc thi đấu: "Mọi thứ đều như nhau, bạn ủng hộ người có cùng giới tính, văn hóa, địa phương... với bạn và điều bạn muốn chứng tỏ là bạn hơn hẳn người khác. Người mà bạn ủng hộ chính là đại diện cho bạn; nếu anh ta thắng, bạn cũng thắng".

Ở góc độ này, đam mê của những người hâm mộ thể thao mới có ý nghĩa. Đó là, tại sao đám đông lại hâm mộ họ như vậy, đúng hơn là vui mừng với những chiến thắng vốn được coi là trách nhiệm của họ. Đó cũng là lý do tại sao cũng đám đông ấy lại trở nên hung bạo với các cầu thủ, huấn luyện viên và các quan chức liên quan khi đội bóng gặp thất bại.

Sự nóng giận của các cổ động viên hâm mộ trước mỗi thất bại có thể phá hỏng sự nghiệp của các cầu thủ và huấn luyện viên thành công nhất. Ví dụ trường hợp của Frank Layden, ông đột ngột từ bỏ vị trí huấn luyện viên trưởng của đội bóng rổ Utah Jazz thuộc Liên đoàn Bóng rổ Quốc gia (NBA – Mỹ) khi đội này đang dẫn đầu giải Midwest. Tất cả thành công, tính hài hước và nhiều hoạt động từ thiện được những người biết đến của ông ở vùng Salt Lake City không đủ sức bảo vệ ông khỏi cơn thịnh nộ của một số người hâm mộ sau các thất bại của đội. Ông kể lại các vụ đụng độ với những người hâm mộ, trong đó có lần họ đứng chờ cả tiếng đồng hồ chửi bới ông vì thất bại của đội bóng, ông Layden giải thích về quyết định của mình: "Đôi khi ở NBA, bạn cảm thấy mình chỉ như một con chó. Tôi từng bị người ta nhà nước bọt, có một gã tiến đến tôi và nói: "Tôi là luật sư. Đánh tôi đi, đánh đi, để tôi còn kiện được ông. Tôi nghĩ người Mỹ quá coi trọng thể thao".

Vì vậy chúng ta muốn đội thi đấu thể thao đại diện cho mình thắng để chứng tỏ mình vượt trội. Nhưng chúng ta thể hiện với ai? Bản thân mình và với tất cả những người khác nữa. Theo nguyên tắc liên hệ, nếu chúng ta bao bọc mình bằng ánh hào quang của thành công mà mình có liên hệ, cho dù có phù phiếm thế nào (như cùng nơi sinh chẳng hạn) thì uy tín của chúng ta sẽ tăng lên.

Liệu các cổ động viên hâm mộ thể thao có nghĩ rằng họ không cần giao bóng, bắt bóng, ghi điểm hay tham gia vào trận đấu thì họ vẫn có một phần huy

hoàng khi đội bóng quê hương giành chức vô địch? Tôi nghĩ là có. Bằng chứng là thiện cảm của họ. Hãy nhớ, không phải những người đưa tin Ba Tư tự tạo ra tin, người phát thanh viên chương trình dự báo thời tiết làm nên thời tiết, và cái chuông của Pavlov là thức ăn và những tác động mạnh mẽ mà sự liên hệ gây ra.

Nếu trường Đại học Nam California thắng trận Rose Bowl, đây là lý do mà chắc chắn những ai có liên quan đến Nam California sẽ làm đủ mọi cách để phóng đại chiến thắng này. Trong một cuộc thí nghiệm xem quần áo đóng vai trò gì trong mối liên hệ đó, các nhà nghiên cứu đếm số áo len mà sinh viên của bảy trường đại học có đội bóng đá mạnh như bang Arizona, bang Louisiana, Notre Dame, Michiga, Ohio, Pittsburgh, và Nam California mặc vào buổi sáng thứ hai. Kết quả cho thấy nhiều áo đồng phục của đội nhà được mặc nhiều hơn nếu đội đó thắng trận đấu ngày chủ nhật trước đó. Thú vị hơn, chiến thắng càng lớn thì xuất hiện càng nhiều áo đồng phục. Không phải do trận đấu quyết liệt vừa diễn ra khiến họ mặc như vậy mà rõ ràng đây là một cuộc chiến gay gắt làm mình vượt trội lên.

Xu hướng cố đấm mình trong ánh hào quang phản chiếu từ chiến thắng của người khác bằng cách khoe khoang mình có liên hệ với người đó lại có hiệu ứng trái ngược. Đó là khi chúng ta tránh bị liên lụy từ bóng đen thất bại của người khác. Trong mùa bóng kém may mắn năm 1980, có một màn trình diễn thú vị các cổ động viên của đội bóng New Orleans Saints xuất hiện trên sân vận động với túi giấy trùm đầu che kín mặt. Khi đội bóng gặp thất bại này nối tiếp thất bại khác, ngày càng có nhiều cổ động viên đội túi đến mức máy quay của đài truyền hình thường xuyên ghi được những hình ảnh lạ thường của nhiều đám đông che kín mặt bằng túi giấy màu nâu, chỉ để hở mũi để không ai nhận ra mình. Tôi thấy đây là một bài học hay vì đến cuối mùa giải, khi cuối cùng đội



Saints cũng thắng được một trận, các cổ động viên tháo bỏ hết túi và trở lại hòa đồng với công chúng.

Và chuyện này thấy chúng ta luôn có chủ tâm điều khiển hình ảnh mối liên hệ với người chiến thắng hay người thất bại, để bản thân trở nên tốt đẹp hơn khi người khác biết mối được mối liên hệ đó. Bằng cách khoe khoang các mối liên hệ tích cực và che giấu mối liên hệ tiêu cực, chúng ta đang cố khiến người khác tôn trọng và có thiện cảm với mình. Chúng ta có nhiều cách thực hiện, nhưng cách đơn giản nhất và dễ lan truyền nhất là cách dùng đại từ. Chẳng hạn, bạn có để ý có bao nhiêu lần các cổ động viên của đội thắng cuộc đứng thành hàng trước máy quay camera, giơ cao ngón tay trở và hô vang: "Chúng tôi là số một! Chúng tôi là số một!" Hãy chú ý, họ không hô "Họ là số một" hay "Đội bóng của chúng tôi là số một". Đại từ được dùng là "chúng tôi", ám chỉ sự gắn gũi nhất có thể có với đội bóng.

Các bạn cũng chú ý là với những thất bại thì không bao giờ có chuyện này. Bạn chưa từng nghe thấy câu hát: "Chúng tôi đứng vị trí cuối cùng! Chúng tôi đứng hạng bét!". Thất bại của đội nhà khiến người ta tách mình ra. Ở đây, đại từ "chúng tôi" không được dùng như từ gây sỉ nhục "họ". Tôi xin chứng minh điều này bằng một cuộc thí nghiệm nhỏ. Sinh viên trường Đại học bang Arizona nhận được cuộc điện thoại yêu cầu kể lại kết quả một trận bóng đá mà trường họ tham gia trong vài tuần trước đó. Một số sinh viên được yêu cầu tả lại trận đấu mà đội bóng thua và một số khác tả trận đấu họ thắng. Đồng sự của tôi, bà Avril Thorn, và tôi chỉ lắng nghe, ghi âm và đếm xem từ "chúng tôi" chiếm bao nhiêu phần trăm. Khi thống kê kết quả, rõ ràng các sinh viên cố gắn họ với thành công, và dùng từ "chúng tôi" – "Chúng tôi đánh bại đội Houston với tỷ số 17–14" hay "Chúng tôi đã thắng". Tuy nhiên, nếu đội bóng thua, hiếm khi họ dùng từ "chúng tôi". Thay vào đó, các sinh viên dùng từ khác để tách mình ra khỏi đội bóng thất

bại – "Họ thua đội Missouri, tỷ số 30–20", hay "Tôi không biết tỷ số, nhưng đội Arizona thua". Có lẽ hai ước muốn gắn mình với người chiến thắng và tách khỏi người thua cuộc được thống nhất hoàn toàn như ý kiến của một sinh viên. Sau khi lạnh nhạt nhắc lại tỷ số thua cuộc của đội nhà, "Đội Arizona đã để thua, tỷ số 30–20", anh ta để lộ nỗi phiền não, "Họ đã đánh mất cơ hội giành chức vô địch quốc gia của chúng tôi!"

Để mình có vẻ tốt đẹp hơn, chúng ta cố hòa mình trong ánh hào quang phản chiếu từ chiến thắng của người không có liên hệ gần gũi với mình, nếu điều này đúng sẽ nảy sinh một ngụ ý châm chọc: người cảm thấy không tự tin về mình lại rất thích dùng cách này. Bất cứ khi nào hình ảnh trước công chúng xấu đi chúng ta sẽ khao khát lấy lại hình ảnh bằng cách khoe khoang mình có quen biết một người thành đạt nào đó. Đồng thời, chúng ta cũng hết trọng giá mỗi quan hệ với những người thất bại. Một cuộc khảo sát sinh viên trường Đại học bang Arizona qua điện thoại sẽ khẳng định điều này. Trước khi hỏi đội bóng trường họ thắng hay thua, chúng tôi cho họ làm một bài kiểm tra kiến thức chung. Vì các câu hỏi có tính chơi khăm nên một số sinh viên trượt thê thảm còn một số khác nhanh chóng vượt qua.

Đến lúc được yêu cầu kể lại kết quả trận đấu, có đến một nửa số sinh viên đã mất hình ảnh tốt đẹp vì trượt bài kiểm tra. Những sinh viên này về sau tỏ ra rất cần phải khoe mỗi quan hệ với đội bóng để vớt vát lại ấn tượng tốt. Nếu được yêu cầu kể lại trận đấu mà đội bóng thua, chỉ có 17% câu trả lời dùng từ "chúng tôi", còn nếu đội bóng thắng cuộc 41% câu trả lời gắn với từ "chúng tôi".

Tuy vậy, với các sinh viên vượt qua bài kiểm tra kiến thức thì kết quả lại khác. Họ dùng từ "chúng tôi" tương đương nhau, dù đội bóng thắng (25%) hay thua (24%). Các sinh viên này tự gây hình ảnh tốt về mình mà không cần lợi

dụng chiến thắng của người khác. Kết quả của cuộc khảo sát cho thấy, không phải khi muốn được ghi nhận thành tích cá nhân là chúng ta lao đến thành công của kẻ khác mà là khi uy tín (với cả công chúng và cá nhân) bị hạ thấp. Lúc đó chúng ta mới có ý đồ lợi dụng để khôi phục hình ảnh.

Tôi cho rằng hỗn loạn sau chiến thắng của đội hockey Mỹ tại Olympic 1980 xảy ra khi uy quyền của Mỹ đã giảm sút. Chính phủ Mỹ đã bắt lực trước tình trạng người Mỹ bị bắt làm con tin ở Irắc và Liên Xô chiếm dần Afghanistan. Đó chính là lúc mà những người dân thường cần chiến thắng của đội hockey và cần thể hiện hay thậm chí tạo ra sự quen biết với đội bóng. Ví dụ, chúng ta không ngạc nhiên khi biết bên ngoài sân đấu hockey, sau chiến thắng đội Liên Xô, những kẻ đầu cơ kiếm được cả trăm đô-la cho một cặp cuống vé!

Mặc dù ai cũng muốn hòa mình vào ánh hào quang chiến thắng ở mức độ nào đó, nhưng với những người sẵn sàng đợi hàng giờ trong tuyết để mua một cuống vé của trận đấu mà họ không xem với giá 50 đô-la chỉ để chứng tỏ với bạn bè ở nhà rằng họ có mặt trong chiến thắng lớn này lại là một điều lạ thường. Họ thuộc loại người gì vậy? Nếu tôi đoán không nhầm, họ không hẳn là những người hâm mộ thể thao cuồng nhiệt; họ là những cá nhân có một thói xấu còn che giấu – một quan niệm bản thân kém cỏi. Sâu thẳm trong con người họ là ý thức về giá trị bản thân thấp đến nỗi họ không tự tạo thanh thế cho mình bằng thực lực mà mượn thành tích của người khác. Loại người này trong xã hội cũng khá đa dạng. Người phô trương thanh thế bằng cách tự nhận là mình quen biết với những nhân vật nổi danh là trường hợp kinh điển. Loại thứ hai là những cô gái đi theo cổ vũ các ban nhạc rock, họ trao đổi tình dục để có quyền khoe với các cô bạn gái là mình đã từng "qua đêm" với một nhạc sĩ nổi tiếng. Dù ở dạng nào thì hành vi của những cá nhân đó cũng có chung chủ đề – bi kịch của việc đạt được thành công không dựa vào thực lực của mình.

Những người như vậy áp dụng nguyên tắc liên hệ theo các cách khác nhau. Thay vì tăng tốc sự quen biết với những người nổi tiếng, họ lại cố sức thổi phồng thành công của người khác. Ví dụ minh họa rõ ràng nhất cho hiện tượng này là các bà mẹ của những ngôi sao nhí, họ quá bị ám ảnh bởi sự nổi tiếng của con mình. Tất nhiên không chỉ có các bà mẹ. Năm 1991, một bác sĩ sản khoa ở Davenport, Iowa đã chấm dứt dịch vụ chăm sóc sức khỏe với các bà vợ của ba quan chức trường học. Nghe nói lý do là con trai ông không có đủ thời gian chơi bóng rổ ở trường. Lúc đó một trong các bà vợ đã mang thai tám tháng.

Các bà vợ của các bác sĩ thường than phiền về áp lực phải giữ uy tín cá nhân vì bị ảnh hưởng bởi cái bóng sự nghiệp của chồng mình. John Pekkanen, tác giả cuốn sách *The Best Doctors in the US* (Những bác sĩ giỏi nhất nước Mỹ) phát hiện ra nhiều cuộc phản kháng đầy tức tối trong danh sách của ông không phải do các bác sĩ bị bỏ quên gây ra mà chính là do các bà vợ. Có một ví dụ nói lên mức độ ảnh hưởng của nguyên tắc liên hệ lên suy nghĩ của những người phụ nữ là Pekkanen nhận được một lá thư của một người vợ đang tức giận cùng với bằng chứng rằng chồng bà xứng đáng có mặt trong danh sách các bác sĩ giỏi nhất. Đó là tấm ảnh chồng bà chụp cùng ngôi sao Merv Griffin.

## **ỨNG PHÓ VỚI NGUYÊN TẮC THIỆN CẢM**

Vì có thể làm tăng thiện cảm bằng nhiều cách nên cách hiệu quả nhất để chống lại các chuyên gia thuyết phục – những người thực hành nguyên tắc liên hệ – phải đơn giản. Thật vô ích khi tập hợp các thủ thuật đặc biệt để vô hiệu hóa vô số cách tác động đến thiện cảm. Đơn giản là bởi vì có chiến lược áp dụng được với tất cả. Bên cạnh đó, một số yếu tố dẫn đến nảy sinh thiện cảm như hấp dẫn hình thể, sự thân mật, sự quen biết đã được chứng minh là vô tình tác

động vào chúng ta, khiến chúng ta không thể tập hợp được biện pháp đối phó kịp thời.

Thay vào đó, chúng ta cần tìm một cách tiếp cận chung, một cách có thể áp dụng với bất kỳ yếu tố liên quan đến thiện cảm nào nhằm trung hòa ảnh hưởng không mong muốn lên các quyết định tuân thủ của mình. Bí mật của cách tiếp cận này là sự kịp thời. Thay vì nhận ra và ngăn chặn các yếu tố ngay từ trong trứng nước, tốt hơn hết là chúng ta hãy để nó xảy ra. Chúng ta không cần thận trọng với những gì có thể tạo ra thiện cảm thái quá với một người hay làm chúng ta nghe theo, mà hãy thận trọng với chính những thiện cảm thái quá mà người khác tạo ra. Thời điểm bảo vệ mình thích hợp nhất là khi chúng ta cảm thấy thiện cảm của mình với người khác nhiều hơn mức cần thiết trong hoàn cảnh đó.

Bằng cách tập trung chú ý vào kết quả chứ không phải vào nguyên nhân, chúng ta có thể tránh được nhiệm vụ nặng nề, gần như không thể là phát hiện và làm lệch hướng nhiều yếu tố tâm lý tác động đến thiện cảm. Vì vậy, chúng ta chỉ cần nhạy cảm với điều duy nhất liên quan đến thiện cảm trong giao tiếp với những chuyên gia có khả năng điều khiển người khác: đó là cảm giác thiện cảm của mình với người đó xuất hiện nhanh và sâu sắc hơn mình nghĩ. Khi để ý đến cảm giác này, chúng ta sẽ biết ngay người này đã sử dụng thủ thuật nào đó, và chúng ta bắt đầu có biện pháp đối phó. Cần nhớ rằng chiến lược tôi đề xuất sử dụng nhiều thủ thuật mà bản thân đối phương rất ưa dùng. Chúng ta không cố ngăn cản ảnh hưởng của các yếu tố làm nảy sinh thiện cảm mà hoàn toàn ngược lại. Chúng ta cứ mặc cho các yếu tố phát huy tác dụng, và sau đó lợi dụng nó để chống lại người kia. Ảnh hưởng càng lớn càng dễ phát hiện, do đó càng dễ cho sự cảnh giác của chúng ta phản ứng lại.

Giả sử chúng ta đang mặc cả giá một chiếc xe hơi mới với Dealin' Dan, một ứng cử viên cho danh hiệu "Người bán xe giỏi nhất" đang còn trống của Joe Girardi. Sau một hồi mặc cả và thương lượng, Dan muốn ngã giá; anh ta muốn chúng ta quyết định có mua chiếc xe không. Trước khi quyết định, chúng ta phải trả lời câu hỏi rất quan trọng: "Trong vòng 20 phút quen biết người này, mình có thiện cảm với anh ta nhiều hơn mình mong đợi không?" Nếu câu trả lời là có, chúng ta cần xem lại trong vài phút vừa rồi, Dan có cư xử theo cách có ảnh hưởng đến thiện cảm hay không. Chúng ta cần nhớ xem anh ta có mời mình bánh hay cà phê trước khi "ra tay" không, anh ta có tán dương mình về sự lựa chọn và cách kết hợp màu sắc không, anh ta có pha trò làm mình cười không và anh ta có giấu người quản lý bán hàng thông đồng với mình để có giá bán hời không.

Mặc dù việc xem xét như vậy có thể có tác dụng bổ sung thông tin, nhưng không phải là một bước cần thiết bảo vệ chúng ta khỏi nguyên tắc thiện cảm. Khi phát hiện ra mình có thiện cảm với Dan nhiều hơn cần thiết, chúng ta không cần thắc mắc tại sao. Chỉ cần nhận ra thiện cảm không có gì đảm bảo của anh ta là quá đủ để chúng ta phản ứng lại. Một phản ứng thích hợp sẽ đảo ngược lại tình huống và làm Dan không thích. Tuy nhiên, điều này có thể không công bằng với anh ta và trái ngược với những gì chúng ta quan tâm. Sau cùng, một số người gây được thiện cảm tự nhiên, và Dan có thể là thuộc số đó. Nếu cứ quay lưng lại với những người có khả năng ảnh hưởng đến người khác tự nhiên như thế thật sai lầm. Hơn nữa, vì chính mình, chúng ta không muốn khép chặt mình khỏi các quan hệ buôn bán với những người tốt, đặc biệt là khi họ đề nghị cho chúng ta giá hời nhất.

Tôi muốn đưa ra một khả năng khác. Nếu câu trả lời của chúng ta cho câu hỏi quan trọng ở trên là: "Có, trong trường hợp này, tôi đặc biệt rất thích anh

chàng này", thì đó là dấu hiệu để bạn ra tay lật tẩy thủ đoạn của anh ta ngay: hãy tách Dan ra khỏi chiếc xe Chevy hay Toyota mà anh ta đang cố bán trong đầu bạn. Bạn cần nhớ một điều cực kỳ quan trọng là nếu mình đồng ý mua chiếc xe, chính mình là người lái nó chứ không phải Dan, và đi khỏi khu vực bán hàng này. Nếu bạn mua xe chỉ vì thích anh chàng Dan, anh ta đẹp trai, tỏ ra quan tâm đến sở thích của bạn, hài hước hay có họ hàng ở nơi bạn lớn lên thì thật là vô lý.

Phản ứng thích hợp nhất của chúng ta lúc đó là cố tập trung suy nghĩ về bản chất của vụ mua bán và chiếc xe. Tất nhiên, để quyết định có nghe theo lời đề nghị hay không, tách cảm giác của mình khỏi người đề nghị và lời đề nghị là một cách hay. Nhưng một khi bạn bị ấn tượng bởi một chút cá tính thoáng qua và giao tiếp xã hội của người đề nghị thì bạn rất dễ bỏ qua sự đánh giá đó. Trong những trường hợp như vậy, nếu chúng ta không quan tâm đến người đề nghị, thì việc quên đánh giá cũng không nghiêm trọng lắm. Sai lầm lớn nhất chúng ta dễ mắc phải là thích người đề nghị. Đó là lý do tại sao phải cảnh giác khi bạn có ấn tượng thái quá với người muốn bạn nghe theo lời mình. Cảm giác này nhắc nhở bạn hãy tách rời người bán hàng và việc bán hàng trong đầu và sau đó xem xét kỹ rồi mới quyết định. Nếu chúng ta làm theo đầy đủ các bước này, chúng ta sẽ hài lòng hơn về kết quả trao đổi với những chuyên gia thuyết phục – mặc dù tôi cho rằng anh chàng Dan không phải là một người như vậy!

## **CÂU CHUYỆN BẠN ĐỌC**

### **Từ một người đàn ông ở Chicago**

"Mặc dù chưa bao giờ tham gia một bữa tiệc Tupperware, nhưng gần đây tôi cũng nhận ra áp lực từ phía bạn bè khi nhận được một cuộc điện thoại đường dài gọi từ công ty của một người bán hàng. Cô ta nói một người bạn thân của tôi đã ghi tên tôi vào Nhóm bạn bè MCI và Gói cước gia đình".

"Người bạn này tên là Brad, đã lớn lên cùng tôi nhưng năm ngoái cậu ấy chuyển đến New Jersey làm việc. Thỉnh thoảng cậu ấy gọi điện cho tôi để hỏi thăm tình hình những người bạn hàng xóm. Người bán hàng nói với tôi là Brad có thể tiết kiệm 20% chi phí cho tất cả các cuộc gọi đến những người có tên trong danh sách gói cước gia đình của mình, miễn là người đó sử dụng thuê bao của hãng MCI. Sau đó, cô ta hỏi tôi có muốn hòa mạng MCI để hưởng nhiều ưu đãi rất hào phóng từ dịch vụ MCI và Brad tiết kiệm được 20% cước khi gọi cho tôi không".

"Tôi thật sự không quan tâm đến các ưu đãi của dịch vụ MCI; tôi rất hài lòng với dịch vụ điện thoại đường dài mà công ty tôi đang dùng. Nhưng việc tiết kiệm tiền cho Brad khiến tôi khó chịu. Nếu tôi nói là không muốn có tên trong danh sách người thân và không quan tâm đến chuyện tiết kiệm tiền của cậu ấy thì khi cậu ấy biết điều này, tình bạn của chúng tôi sẽ bị sút mẻ. Vì vậy, để tránh làm cậu ấy cảm thấy bị xúc phạm, tôi đồng ý cho cô ta nối máy với MCI".

"Tôi vẫn thường tự hỏi tại sao phụ nữ đến dự tiệc Tupperware chỉ vì có một người bạn ở trong đó và sau đó mua những thứ mình không cần. Giờ thì tôi không còn thắc mắc nữa".

***Bạn đọc này không phải là người duy nhất nhận ra sức mạnh của áp lực mà hãng MCI lợi dụng trong ý tưởng Gói cước gia đình. Khi tạp chí Consumer Report (ý kiến người tiêu dùng) hỏi về điều này, người bán hàng của MCI trả lời rất ngắn gọn: “Thành công chín trên mười”.***



## CHƯƠNG 6. NGUYÊN TẮC UY QUYỀN

**Đồng thuận do ảnh hưởng**  
*Hãy làm theo một chuyên gia*

–VIRGIL

Giả sử khi đang đọc lướt qua một tờ báo, bạn chú ý tới một mẫu quảng cáo tìm tình nguyện viên tham gia chương trình "nghiên cứu về trí nhớ" thực hiện ở khoa tâm lý học của một trường đại học gần đó. Bạn thấy thí nghiệm này cũng thú vị và lập tức liên lạc với trưởng nhóm nghiên cứu, Giáo sư Stanley Milgram. Sau đó, người ta sắp xếp cho bạn tham gia một buổi thí nghiệm kéo dài một giờ. Đến phòng thí nghiệm, bạn gặp hai người đàn ông. Một người là nhà nghiên cứu chịu trách nhiệm về thí nghiệm này. Điều này được minh chứng rõ ràng bằng bộ đồng phục màu xám chuyên dùng trong phòng thí nghiệm mà ông đang mặc và chiếc kẹp tài liệu mà ông đang cầm trong tay. Người còn lại là một tình nguyện viên giống như bạn. Anh ta có vẻ là một người rất bình thường.

Sau những lời chào hỏi ban đầu và nhận xét xã giao, nhà nghiên cứu giải thích các bước thí nghiệm. Ông nói rằng thí nghiệm này nhằm tìm hiểu xem hình phạt ảnh hưởng thế nào đến khả năng học tập và trí nhớ. Do đó, một người có nhiệm vụ học thuộc một danh sách dài các cặp từ cho đến khi nhớ như in từng cặp từ. Người này được gọi là Người học. Nhiệm vụ của người còn lại là kiểm tra trí nhớ của Người học và thực hiện hình phạt là gây sốc điện ngày càng tăng cho mỗi một lỗi sai. Người này được gọi là Người dạy.

Tất nhiên, bạn sẽ cảm thấy hơi sợ khi nghe đến đây. Và sau khi rút thăm, nỗi e sợ trong bạn càng lớn vì bạn chính là người được chỉ định làm Người học. Vì chưa hề lường trước là có thể phải chịu đau trong nghiên cứu này, bạn có

chút cân nhắc việc từ bỏ. Nhưng không, bạn nghĩ vẫn còn nhiều thời gian để từ bỏ nếu cần, hơn nữa cũng chưa biết dòng điện mạnh đến mức nào.

Sau khi có thời gian để học hết danh sách các cặp từ, nhà nghiên cứu trói bạn vào một chiếc ghế và gắn các điện cực vào cánh tay bạn trong khi Người dạy đứng nhìn. Bây giờ bạn càng trở nên lo lắng về tác động của việc kích điện. Bạn hỏi nhà nghiên cứu về mức độ nguy hiểm khi bị kích điện. Nhưng câu trả lời cũng không mấy dễ chịu, kích điện có thể gây đau đớn nhưng sẽ không "phá hủy mô tế bào vĩnh viễn". Sau đó, nhà nghiên cứu và Người dạy để bạn lại một mình và đi sang phòng bên cạnh. Ở phòng bên này, Người dạy hỏi bạn các câu hỏi kiểm tra thông qua một hệ thống liên lạc giữa hai phòng và kích điện nếu bạn trả lời sai.

Trong khi làm bài kiểm tra, bạn phát hiện ra hệ thống mà Người dạy thực hiện: Anh ta đặt câu hỏi và chờ bạn trả lời qua hệ thống liên lạc. Cứ khi nào bạn "ừm à" là anh ta lại thông báo dòng điện mà bạn chuẩn bị nhận được là bao nhiêu vôn và nâng dần mức hình phạt. Cứ sau mỗi một lỗi sai, dòng điện lại tăng thêm 15 vôn.

Phần đầu của quá trình kiểm tra diễn ra suôn sẻ. Những cú kích điện tuy khó chịu nhưng bạn vẫn chịu được. Càng về sau, khi những lỗi sai cứ chồng chất và điện áp cũng tăng lên rất cao thì hình phạt bắt đầu gây đau đớn và làm bạn mất tập trung, mà điều này lại khiến cho bạn sai nhiều hơn và càng mất tập trung hơn. Khi điện áp tăng lên 75,90 vôn rồi 105 vôn, sự đau đớn khiến bạn phải thốt lên thành tiếng. Đến mức 120 vôn, bạn kêu vào hệ thống liên lạc rằng những cú sốc điện bắt đầu gây đau đớn thật sự. Bạn lại bị phạt thêm một lần nữa với những tiếng kêu rên và thế là bạn quyết định không thể chịu đựng sự đau đớn thêm nữa. Sau khi Người dạy đưa ra hình phạt 150 vôn, bạn gào lên

vào hệ thống liên lạc: "Đủ rồi! Cho tôi ra khỏi đây, làm ăn cho tôi ra khỏi đây! Cho tôi ra!"

Nhưng thay cho mong đợi của bạn rằng Người dạy và nhà khoa học chắc chắn đang đến để giải thoát cho mình, thì Người dạy lại tiếp tục đưa ra câu hỏi để bạn trả lời. Ngạc nhiên và bối rối, bạn làm bầm câu trả lời đầu tiên xuất hiện trong đầu. Câu trả lời sai, và tất nhiên Người dạy tăng điện áp lên 165 vôn. Bạn gào thét với Người dạy rằng hãy dừng lại, hãy thả bạn ra. Nhưng đáp lại chỉ là câu hỏi tiếp theo và một cú sốc dữ dội hơn khi câu trả lời luống cuống của bạn sai. Bạn không thể chịu đựng sự hoảng loạn thêm nữa. Bây giờ các cú sốc trở nên quá mạnh, làm bạn quẫn quại và gào thét âm ỉ. Bạn đá vào tường, yêu cầu được thả ra và van xin Người dạy giúp đỡ. Nhưng các câu hỏi kiểm tra vẫn tiếp tục được đưa ra và sau đó là các cú sốc kinh hãi với điện áp 195, 210, 225, 240, 255, 270, 285 và 300 vôn. Lúc này, nhận ra mình không thể trả lời đúng, bạn hét lên với Người dạy rằng bạn sẽ không trả lời các câu hỏi. Chẳng có gì thay đổi, Người dạy cho rằng việc bạn không trả lời được nữa tức là bạn đưa ra một câu trả lời sai và lại tiếp tục bằng một cú sốc điện bất thành linh. Thử thách này cứ tiếp tục như vậy cho đến khi các cú sốc mạnh đến nỗi bạn bị choáng váng đến gần như tê liệt. Bạn không thể gào thét được nữa, không thể chống cự được nữa. Bạn chỉ có thể cảm nhận từng cú điện giật khủng khiếp. Bạn nghĩ cứ nằm bất động hoàn toàn như thế này có thể khiến Người dạy dừng lại, chẳng còn lý do gì để tiếp tục thí nghiệm này nữa. Nhưng anh ta trở nên tàn nhẫn và không thương xót khi vẫn đọc các câu hỏi tiếp theo, sau đó thông báo các mức sốc điện khủng khiếp (400 vôn) và tiếp tục tăng điện áp. Bạn băn khoăn: "Người đàn ông này là thế nào? Tại sao anh ta không giúp mình? Tại sao anh ta không dừng lại?"

Đối với hầu hết chúng ta, viễn cảnh như trên giống như một cơn ác mộng. Dù vậy, để khám phá xem giấc mơ này kinh khủng như thế nào, chúng ta nên hiểu rằng: nhìn chung, nó là sự thật. Có một thí nghiệm như thế, thực chất là một loạt thí nghiệm, do giáo sư tâm lý Milgram thực hiện. Trong thí nghiệm này, những người đóng vai trò là Người dạy sẵn sàng đưa ra hình phạt kéo dài, khắc nghiệt và nguy hiểm trong khi người kia vừa đấm đá, kêu la thất thanh vừa van nài. Có một vấn đề lớn duy nhất trong thí nghiệm này không xác thực: không có cú sốc điện nào; Người học hay nạn nhân liên tục kêu la trong đau đớn cực độ để xin được giải thoát lại không phải là đối tượng thật mà là một diễn viên đóng vai bị điện giật. Tức là mục đích thật sự trong thí nghiệm của Milgram không liên quan gì đến tác động của hình phạt đối với khả năng học tập và ghi nhớ. Thực ra nó giải quyết cho một vấn đề hoàn toàn khác: Khi phải làm tròn trách nhiệm của mình, mọi người sẽ bắt những người vô tội phải chịu đựng hình phạt ở mức độ nào?

Câu trả lời lại rất đáng lo. Nếu các tình huống trong đời thực phản ánh chính xác đặc điểm của cơn ác mộng trên thì thông thường, Người dạy sẽ rất sẵn sàng đưa ra hình phạt càng đau càng tốt. Thay vì phải đầu hàng trước những lời cầu xin khẩn thiết của nạn nhân, khoảng 2/3 đối tượng trong thí nghiệm của Milgram sử dụng đến 30 nút bấm gây giật điện ở trước mặt và tiếp tục đến nút cuối cùng (450 vôn) cho đến khi nhà nghiên cứu tuyên bố kết thúc thí nghiệm. Điều đáng chú ý hơn nữa là không ai trong số 40 người tham gia cuộc nghiên cứu từ bỏ vai trò Người dạy khi nạn nhân yêu cầu được thả; khi anh ta bắt đầu van xin được thả; hay thậm chí là sau khi phản ứng của anh ta với mỗi cú giật đã trở thành "tiếng thét đau đớn rõ mồn một". Kể cả khi cho giật điện với điện áp 300 vôn và nạn nhân phải "gào lên trong tuyệt vọng rằng mình sẽ không

trả lời bài kiểm tra nữa" thì cũng không có Người dạy nào dừng lại – thậm chí khi điện áp tăng hơn nữa thì rõ ràng là có rất ít người dừng lại.

Milgram cho biết, những kết quả trên đã khiến tất cả những người tham gia dự án phải ngạc nhiên. Thực tế, trước khi cuộc nghiên cứu bắt đầu, ông đã nhờ các nhóm khác nhau từ đồng nghiệp, các sinh viên đã tốt nghiệp đến các chuyên gia tâm lý học thuộc Trường Đại học Yale (nơi diễn ra cuộc thí nghiệm) đọc bản photo các bước thực hiện thí nghiệm và đánh giá xem có bao nhiêu Người dạy sẽ thực hiện hình phạt nặng nhất (450 vôn). Và kết quả luôn ở trong phạm vi chỉ 1–2%. Một nhóm hoàn toàn khác bao gồm 39 nhà tâm lý học dự đoán rằng chỉ có khoảng 1/1.000 sẵn sàng tiếp tục cho đến mức phạt cao nhất. Và không ai ngờ tới những kiểu mẫu hành động thực tế diễn ra trong thí nghiệm.

Chúng ta có thể giải thích cho những kiểu mẫu hành động đó như thế nào? Như một vài người biện luận, có thể là do tất cả các đối tượng này đều là đàn ông, được coi là những người có xu hướng thể hiện sự hiếu chiến; hoặc họ không biết những tác hại tiềm tàng mà điện áp cao có thể gây ra; hoặc họ là một nhóm kỳ cục bị mắc chứng rối nhiễu về đạo lý và thích thú khi có cơ hội làm người khác khổ sở, đau đớn. Nhưng có một chứng cứ chống lại tất cả những khả năng trên. Thứ nhất, thí nghiệm trước đó cho thấy giới tính của đối tượng không liên quan đến khả năng sẵn sàng gây sốc điện cho các nạn nhân; những Người dạy là phụ nữ cũng có làm như vậy giống như đàn ông trong thí nghiệm ban đầu của Milgram.

Biện luận rằng các đối tượng này không nhận thức được những nguy hiểm tiềm tàng cho cơ thể của nạn nhân cũng đã được kiểm tra trong thí nghiệm sau đó. Kết quả cho thấy, lời giải thích này là còn thiếu sót. Trong thí nghiệm này, khi nạn nhân phải thông báo cho Người dạy rằng mình đang có vấn đề về tim mạch

và bị điện giật sẽ khiến anh ta đau tim – "Đủ rồi đấy. Cho tôi ra khỏi đây. Tôi đã nói là tôi có vấn đề về tim mạch. Tôi bắt đầu thấy đau tim rồi đấy. Tôi từ chối tiếp tục trả lời. Hãy cho tôi ra khỏi đây" – kết quả cũng vẫn như trước. 65% trong số đối tượng tiếp tục thực hiện vai trò của mình cho đến tận mức phạt cao nhất.

Cuối cùng, lời giải thích rằng các đối tượng trong thí nghiệm của Milgram có đạo đức méo mó và tàn bạo, không hề giống những người bình thường cũng không thỏa mãn. Những người phản hồi lại quảng cáo của Milgram trên báo và đăng ký tham gia thí nghiệm "trí nhớ" đều là đại diện cho một bộ phận tiêu biểu trong xã hội về tuổi tác, nghề nghiệp và trình độ giáo dục. Hơn nữa, họ có tâm lý khá bình thường, không hề có dấu hiệu của người mắc chứng rối loạn thần kinh. Milgram đã nói rằng, thật ra họ cũng giống như bạn và tôi; hoặc họ chính là bạn và tôi. Nếu ông ấy đúng thì kết quả rùng rợn của các thí nghiệm này khiến ta phải đặt ra một câu hỏi chẳng mấy dễ chịu gì: điều gì khiến chúng ta hành động như vậy?

Milgram tin chắc mình có câu trả lời. Ông nói rằng cần phải hiểu có sự ý thức trách nhiệm vững chắc với quyền lực trong tất cả chúng ta. Theo ông, thủ phạm chính là các đối tượng không có khả năng từ chối mong muốn của người lãnh đạo cuộc nghiên cứu – tức nhà nghiên cứu trong chiếc áo khoác của phòng thí nghiệm. Người này đã thúc giục, thậm chí hướng dẫn đối tượng thực hiện nhiệm vụ nếu cần thiết mà không quan tâm đến những tổn thương nghiêm trọng về tinh thần và thể xác mà họ gây ra.

Chứng cứ ủng hộ cho lý giải của Milgram về sự tuân theo uy quyền là rất xác đáng. Thứ nhất, rõ ràng nếu như không có sự chỉ đạo của nhà nghiên cứu là hãy tiếp tục thì các đối tượng đã nhanh chóng kết thúc thí nghiệm. Họ ghét những gì mình đang làm và đau đớn trước sự đau đớn quằn quại của nạn nhân.

Họ cầu khẩn nhà nghiên cứu cho mình dừng lại. Khi nhà nghiên cứu không đồng ý, họ vẫn tiếp tục nhưng trong suốt quá trình thực hiện vai trò của mình, họ run rẩy, toát mồ hôi, mất bình tĩnh, lắp bắp phản đối và xin tha cho nạn nhân. Họ bấm móng tay vào chính da thịt mình, cắn môi cho đến khi chảy máu, ôm đầu, một vài người rơi vào những trạng thái hoảng loạn không thể kiểm soát được. Một người quan sát đứng xem cuộc thí nghiệm viết:

Tôi thấy một thương gia ban đầu rất anh dũng bước vào phòng thí nghiệm, anh ta mỉm cười và rất tự tin. Nhưng chỉ trong vòng 20 phút, anh ta đã bị suy nhược với những cơn co rút và nói lắp bắp, và sau đó nhanh chóng bị suy nhược thần kinh. Anh ta liên tục kéo tai và xoắn hai tay lại với nhau. Đến một lúc nào đó, anh ta dấm dấm vào trán mình và lầm bầm: "Ôi, lạy Chúa! Chúng ta dừng lại thôi". Thế nhưng anh ta vẫn tiếp tục tuân theo lệnh của người làm thí nghiệm và hoàn thành vai trò của Người dạy cho đến phút cuối cùng.

Ngoài những quan sát như trên, Milgram còn cung cấp những bằng chứng thuyết phục hơn về việc tuân–theo–quyền–lực được đúc kết từ hành vi của các đối tượng tham gia thí nghiệm. Ví dụ, trong một thí nghiệm sau đó, ông yêu cầu nhà nghiên cứu và Người học thay đổi kịch bản. Tức là nhà nghiên cứu nói với Người dạy thôi không phạt nạn nhân nữa trong khi nạn nhân vẫn dững cậm nài họ tiếp tục. Kết quả là 100% các đối tượng từ chối, không phạt Người học thêm một lần nào nữa, khi người yêu cầu họ tiếp tục chỉ là người cùng tham gia thí nghiệm. Kết quả giống như trên cũng được rút ra từ một thí nghiệm khác, trong đó nhà nghiên cứu và Người học đổi vai cho nhau. Lúc này, nhà nghiên cứu bị trói vào ghế còn người kia ra lệnh cho Người dạy tiếp tục trước sự phản kháng của nhà nghiên cứu. Một lần nữa, không một ai bấm nút phóng điện tiếp theo.

Xu hướng tuân theo quyền lực của các đối tượng trong trường hợp của Milgram ở mức độ cao nhất còn được đề cập trong nhiều thí nghiệm cơ bản khác. Trong trường hợp này, Milgram giới thiệu hai nhà nghiên cứu cho Người dạy; hai người đưa ra hai mệnh lệnh trái ngược nhau, một người yêu cầu Người dạy không gây sốc điện nữa khi Người học gào khóc đòi ra ngoài, trong khi người kia lại khẳng khái là phải tiếp tục thí nghiệm. Hai chỉ dẫn mâu thuẫn thế này lại có thể tạo ra sự hài hước cho thí nghiệm: trong tình trạng mù mẫm thật bi hài với đôi mắt hết nhìn nhà nghiên cứu này đến nhà nghiên cứu kia, đối tượng cầu xin cả hai hãy cùng thống nhất một yêu cầu để mình có thể thực hiện: "Đợi đã, đợi đã. Tôi sẽ phải làm thế nào đây? Người thì bảo dừng, người thì bảo tiếp tục. Cuối cùng là làm thế nào đây?" Khi cả hai nhà nghiên cứu vẫn còn đang tranh cãi thì đối tượng cố gắng để có thể đưa ra quyết định xem ai có quyền lực cao hơn. Cuối cùng không đi theo quy luật tuân–theo–quyền–lực, tất cả các đối tượng đều hành động theo bản năng hướng thiện của mình nhiều và kết thúc thí nghiệm. Cũng trong các thí nghiệm khác, không ai cho rằng kết quả trên là do động cơ hành động của các đối tượng nghiên cứu liên quan đến tính hung hăng, tàn bạo hay chứng loạn thần kinh chức năng.

Theo Milgram, chứng cứ cho một hiện tượng rừng rợn xuất hiện rất nhiều lần từ các dữ liệu mà ông thu thập: "Chính sự sẵn sàng hết mức của những người trưởng thành khi tuân theo gần như hoàn toàn một quyền lực lại đưa ra kết luận chính cho nghiên cứu này". Ẩn chứa trong kết luận này là ý nghĩa nghiêm túc về những gì liên quan đến khả năng mà một hình thức khác của quyền lực – quyền lực cai trị của chính phủ – có thể sàng lọc thấy các cấp độ sợ hãi của người dân khi tuân thủ. Hơn nữa, kết quả trên cũng cho chúng ta thấy một điều gì đó về sức mạnh tạo ra từ áp lực của uy quyền khi điều khiển hành vi của chúng ta. Sau khi chứng kiến các đối tượng nghiên cứu của Milgram quần



quai, vã mồ hôi và cam chịu thực hiện vai trò của mình, ai còn có thể nghi ngờ điều này: chính sức mạnh của quyền lực đã giữ chân họ ở lại phòng thí nghiệm?

Đối với những ai vẫn còn nghi ngại thì câu chuyện của S. Brian Willson sẽ cho thấy rõ hơn. Ngày 1-9-1987, để phản đối việc Mỹ chuyên chở vũ khí quân sự sang Nicaragua, Willson và hai người đàn ông khác đã nằm chắn ngang đường ray xe lửa dẫn ra khỏi Concord, California – Trạm vũ khí Hải quân. Khi được lực lượng Hải quân và các quan chức nhà ga thông báo về kế hoạch chuyên chở vũ khí này trước đó ba ngày, Willson và hai người đàn ông tự tin rằng hành động của họ sẽ khiến chuyến tàu phải dừng lại, mặc dù nó đã được lên lịch chạy. Nhưng thậm chí nhân viên của tàu còn không giảm tốc độ mặc dù họ nhìn thấy những người phản kháng đang nằm cách đầu tàu khoảng 180m. Họ nhận lệnh là không được phép dừng lại. Hai người nhanh chóng bò ra khỏi đường ray còn ông Willson không kịp tránh nên đã bị đâm và bị đứt lìa hai chân từ đầu gối trở xuống. Các y tá quân y của Hải quân có mặt tại hiện trường từ chối cấp cứu cũng như cho xe cứu thương đưa ông đến bệnh viện nên những người có mặt ở đó – bao gồm vợ và con trai ông Willson – phải tự tìm cách cầm máu cho ông trong vòng 45 phút cho đến khi xe cứu thương dân sự đến.

Điều đáng ngạc nhiên là ông Willson – người đã tham gia chiến tranh bốn năm ở Việt Nam – lại không oán trách gì đội ngũ nhân viên tàu cũng như các y tá quân y. Thay vào đó, ông hướng về phía họ – những người đã miễn cưỡng thực hiện hành động vì áp lực của mệnh lệnh – và nói: "Họ chỉ làm những gì mà tôi đã làm ở Việt Nam. Họ chỉ nghe theo lệnh của một chính sách điên rồ. Họ bị bắt buộc phải đứng ra chịu trách nhiệm cho sai lầm mà thôi". Tuy vậy, họ không hề có hành động hào hiệp như ông. Điều đáng chú ý nhất trong vụ việc này là đội ngũ nhân viên nhà ga đã đâm đơn kiện ông, họ yêu cầu được đền bù những tổn hại ghê gớm do "bị làm cho bẽ mặt, khổ sở về tinh thần và căng thẳng, mệt

mỗi về thể xác" vì ông đã không để cho họ thi hành nhiệm vụ mà không phải cán đứt đôi chân của ông.

Bất kể khi nào chúng ta phải đối mặt với một động cơ hành động đầy uy lực như thế, thì việc cho rằng động cơ đó có lý do thích hợp cũng rất bình thường. Trong trường hợp tuân thủ theo quyền lực, thậm chí một quyết định ngắn gọn của một tổ chức xã hội cũng đòi hỏi rất nhiều lý lẽ. Một hệ thống quyền lực được chấp nhận rộng rãi ở các cấp cần phải mang lại lợi ích lớn lao cho cả xã hội. Hệ thống này cho phép phát triển các cơ cấu phức tạp của xã hội về sản xuất tài nguyên, thương mại, quốc phòng, mở rộng và quản lý xã hội mà vốn không thể thực hiện được. Một trường hợp khác – xã hội vô chính phủ – là hình thái xã hội hầu như không mang lại những ảnh hưởng có lợi đối với các nhóm văn hóa. Đó cũng chính là hình thái mà nhà triết học xã hội Thomas Hobbes khẳng định sẽ tạo ra một cuộc sống "cô độc nghèo nàn, thô tục, tàn bạo và thiếu thốn". Cuối cùng, ngay từ khi mới sinh ra, chúng ta được đào tạo rằng tuân theo đúng quyền lực là đúng, không tuân theo là sai. Thông điệp cốt yếu này có trong những bài học của cha mẹ, những bài thơ, câu chuyện, bài hát ở trường khi ta còn bé cho đến hệ thống luật pháp, quân sự và chính sách mà ta phải tuân theo khi trưởng thành. Những ý niệm về việc phục tùng và trung thành với các luật lệ hợp pháp chứa đựng rất nhiều giá trị trong đó.

Những câu chuyện trong thí nghiệm của Milgram cho chúng ta thấy rõ hơn sức mạnh và giá trị của việc tuân thủ quyền lực. Tuy nhiên, trong một chừng mực nào đó, họ có thể bị sa đà vào cách phục tùng vốn vẫn thường diễn ra như một đặc tính. Hiếm khi chúng ta lại chịu đau đớn tới mức đó khi dựa vào những lý lẽ tán thành hay phản đối yêu cầu của người có quyền lực. Thực chất, sự vâng lệnh của chúng ta thường diễn ra theo kiểu bấm vào kêu ro ro. Ý thức chủ tâm hầu như không hoặc chỉ tham gia rất ít vào quá trình vâng lệnh. Thông tin từ

một người có quyền lực và được tín nhiệm có thể cung cấp cho chúng ta một giải pháp trực tiếp để quyết định hành động cho trường hợp đó.

Cuối cùng, như Milgram gợi ý, việc "phê chuẩn" mệnh lệnh của những nhân vật có quyền thế luôn mang lại cho chúng ta những lợi ích thực tiễn. Khi ta còn nhỏ, những người này (cha mẹ, thầy cô) hiểu biết nhiều hơn chúng ta và ta biết rằng nghe theo lời khuyên của họ thì có lợi. Một phần vì họ từng trải hơn, một phần vì họ đưa ra phần thưởng hay hình phạt đối với chúng ta. Khi lớn lên, những lợi ích này tồn tại cũng vì những lý do trên mặc dù những người nắm quyền lực lúc này là ông chủ, quan tòa và các quan chức chính phủ. Bởi vì địa vị của họ nói lên quyền sử dụng thông tin và quyền hạn cao hơn cho nên chúng ta dễ thuận theo mong muốn từ những quyền lực hợp thức. Thực tế, quyền hạn của họ có ý nghĩa lớn đến nỗi khiến chúng ta tuân thủ ngay cả khi nó rất vô lý.

Tất nhiên, nghịch lý này cũng chính là những đóng góp lớn cho những vũ khí ảnh hưởng. Trong trường hợp này, khi chúng ta nhận ra rằng tuân thủ theo quyền lực là rất thỏa đáng, thì ta dễ dàng tự cho phép mình hành động theo kiểu tuân thủ máy móc. Nguyên nhân của hạnh phúc hay đau khổ từ những kiểu phục tùng mù quáng như thế này đều là do tính máy móc – chúng ta không phải suy xét, do đó, ta không suy xét. Mặc dù sự tuân thủ không suy xét như trên dẫn chúng ta đến những hành động thích hợp trong đa số các tình huống nhưng vẫn có những ngoại lệ – vì ta hành động như vậy là phản ứng chứ không phải suy nghĩ.

Chúng ta hãy cùng xem một ví dụ từ một khía cạnh trong cuộc sống mà quyền lực tác động đến chúng ta rõ ràng và mạnh mẽ: y tế. Sức khỏe cực kỳ quan trọng đối với mỗi người. Do vậy, các bác sĩ – những người sở hữu khối lượng lớn kiến thức và ảnh hưởng trong lĩnh vực quan trọng này – nắm giữ vị

thế của quyền lực có được từ sự tín nhiệm. Hơn nữa, nền tảng y tế có quyền hạn cao và có hệ thống. Các nhân viên y tế hiểu rất rõ về trình độ nghề nghiệp của mình trong hệ thống và bác sĩ y khoa có vị trí cao nhất. Không ai có thể nghi ngờ chuẩn đoán của bác sĩ trường hợp ngoại lệ chỉ có thể là một bác sĩ khác có trình độ cao hơn. Kết quả là, một dạng tuân thủ tự động theo chỉ định của bác sĩ vốn tồn tại một thời gian dài đã phát triển trong đội ngũ nhân viên y tế.

Do đó, xuất hiện ngày càng nhiều khả năng đáng lo ngại là khi bác sĩ mắc một sai lầm rõ ràng, không nhân viên cấp dưới nào suy nghĩ đến việc hỏi lại – vì một khi người có quyền lực hợp pháp ra lệnh thì cấp dưới sẽ ngừng suy xét và bắt đầu phản ứng theo. Áp dụng cách phản ứng *bấm vào, kêu ro ro* vào môi trường phức tạp của bệnh viện thì việc mắc sai lầm là chắc chắn. Một nghiên cứu do Ban quản trị Tài chính Y tế của Mỹ tiến hành vào đầu những năm 1980 cho thấy: chỉ tính riêng việc cấp thuốc cho bệnh nhân, tỷ lệ sai sót diễn ra hàng ngày ở bệnh viện là 12%. Một thập niên sau, mọi chuyện vẫn không có gì tiến triển: theo một nghiên cứu của trường Đại học Harvard, 10% trường hợp tim ngừng đập là do phát thuốc sai. Việc phát thuốc sai cho bệnh nhân do nhiều nguyên nhân. Tuy nhiên, trong cuốn sách có tựa đề *Medication Errors: Causes and Prevention* (Phát thuốc sai: Nguyên nhân và Cách phòng tránh) của hai giáo sư khoa dược, trường Đại học Temple, Michael Cohen và Neo Davis lại cho rằng: việc phát thuốc sai đa số là do nhận lệnh mà không suy xét từ vị "sếp" của ca bệnh đó – bác sĩ chịu trách nhiệm về ca bệnh. Theo giáo sư Cohen: "Cứ hết ca này đến ca khác, bệnh nhân, y tá, dược sĩ và các bác sĩ khác không hỏi lại đơn thuốc. Ví dụ như một ca "đau tai trực tràng" rất kỳ lạ mà Cohen và Davis đã ghi lại. Một bác sĩ kê đơn thuốc nhỏ lỗ tai cho một bệnh nhân bị đau và nhiễm trùng tai phải. Nhưng thay vì viết đầy đủ là tai phải vào đơn thuốc thì bác sĩ lại

viết tắt. Sau khi nhận đơn thuốc, y tá trực nhỏ thuốc vào hậu môn của bệnh nhân! (Vì người y tá lại hiểu thành nhỏ thuốc vào trực tràng).

Rõ ràng điều trị trực tràng cho bệnh đau tai là một điều hết sức vô lý. Thế nhưng cả bệnh nhân cũng như y tá, không ai hỏi lại vì sao. Bài học quan trọng từ câu chuyện này là: trong rất nhiều trường hợp, khi một người có quyền lực hợp pháp ra lệnh thì những gì khác với mệnh lệnh đó đều không hợp lý. Trong những trường hợp này, chúng ta không cân nhắc toàn diện tình huống mà chỉ tập trung và phản ứng lại một khía cạnh của tình huống đó.

Bất kể khi nào cách hành động không suy xét chi phối hành vi của chúng ta thì chúng ta có thể biết chắc rằng: luôn tồn tại sự vâng lệnh mà các chuyên gia thường cố gắng tận dụng. Chúng ta có thể thấy các mục quảng cáo thường khai thác sự tôn trọng của chúng ta đối với bác sĩ bằng cách thuê diễn viên đóng vai bác sĩ để quảng cáo cho sản phẩm. Một ví dụ mà tôi rất ưa thích là chương trình quảng cáo trên ti vi có nam diễn viên Robert Young khuyên mọi người chống lại những nguy hiểm do caffeine gây ra và cũng khuyên mọi người nên dùng cà phê không chứa caffeine của hãng Sanka. Quảng cáo này khá thành công, giúp cho cà phê hãng này bán rất chạy nên nó được chiếu trong nhiều năm liền với một vài kịch bản khác nhau. Nhưng tại sao quảng cáo này lại đạt được hiệu quả cao đến vậy? Tại sao người ta lại tin lời Robert Young rằng sẽ có một sức khỏe tốt nếu dùng cà phê không chứa caffeine? Bởi vì – lý do mà chính hãng quảng cáo thuê ông biết rất rõ – trong tư tưởng của dân chúng Mỹ, hình ảnh Robert Young gắn liền với bác sĩ Marcus Welby, vai diễn trước đây của ông trong một phim truyền hình dài tập. Nói khách quan, không có lý do gì mà những lời nhận xét của một người đàn ông thường đóng vai bác sĩ lại có thể ảnh hưởng lên chúng ta. Nhưng, thực tế là, chính ông đã làm thay đổi số phận của cà phê Sanka.

## HÀM Ý, KHÔNG PHẢI NỘI DUNG

Ngay từ lần đầu tiên xem quảng cáo cà phê Sanka của Robert Young, điều thú vị nhất mà tôi thấy ở đó là việc sử dụng ảnh hưởng của nguyên tắc quyền lực mà không hề có quyền lực thật. Về bề ngoài của quyền lực là đủ. Điều này cho chúng ta thấy tầm quan trọng của việc phản ứng không suy xét theo những người có quyền lực. Khi ở trạng thái sẵn sàng phản ứng bám vào kêu ro ro, chúng ta thường dễ bị ảnh hưởng từ biểu tượng và thực chất của quyền lực.

### Danh vị

Danh vị là biểu tượng quyền lực khó nhưng cũng dễ đạt được nhất. Thông thường, để có được điều này, một người bình thường sẽ phải mất hàng năm làm việc và tích lũy. Nhưng một số người khác cũng có thể đạt được mà không cần nỗ lực, họ dán nhãn mác cho mình và sau đó vẫn nhận được sự đồng thuận tự động của người khác. Như chúng ta thấy, các diễn viên quảng cáo trên ti vi và các "nghệ sĩ lừa đảo" luôn thành công trong việc này.

Mới đây tôi có nói chuyện với một người bạn – giáo sư của một trường đại học nổi tiếng. Ông đã cho tôi một ví dụ để quan sát xem trong một cuộc nói chuyện, danh vị chứ không phải bản chất của người nói tác động lên hành động của chúng ta như thế nào. Bạn tôi đã đi rất nhiều nơi và thường trò chuyện với những người lạ gặp ở quán bar, nhà hàng hay sân bay. Ông đã học được kinh nghiệm là không bao giờ đưa ra danh vị giáo sư của mình trong những cuộc trò chuyện như thế. Khi nào ông cho biết mình là một giáo sư, không khí của buổi nói chuyện thay đổi ngay lập tức. Những người vốn trò chuyện vui vẻ và tự nhiên vừa mới 30 phút trước bỗng trở nên kính cẩn, thụ động và nhàm chán. Lúc trước,

các quan điểm mà ông đưa ra khiến mọi người trao đổi sôi nổi thì giờ đây đáp lại chỉ là sự những câu nói thuận theo. Cảm thấy không thoải mái và bối rối với hiện tượng này, giờ đây bạn tôi thường nói dối về nghề nghiệp của mình trong những trường hợp như thế. Vì , như ông nói: "Tôi vẫn là cái gã mà họ vừa mới trò chuyện cách đó 30 phút, phải không nào?"

Tôi băn khoăn liệu người bạn của tôi có muốn giấu chức danh của mình như vậy nữa không nếu biết nó không chỉ khiến những người lạ trở nên dễ tính hơn mà họ còn thấy ông trông cao hơn, mặc dù thực tế thì ông hơi thấp. Nhiều nghiên cứu điều tra về ảnh hưởng của địa vị quyền lực đến sự nhận thức về vóc dáng cho thấy, danh vị cao dẫn đến sự nhầm lẫn khi nhìn nhận chiều cao. Trong một cuộc điều tra tiến hành ở năm lớp học của một trường đại học Australia, một người đàn ông tới dự và được giới thiệu là đến từ trường Đại học Cambrige, Anh. Tuy nhiên, chức danh của ông lại được giới thiệu ở mỗi lớp một khác. Lớp thứ nhất, ông là sinh viên; lớp thứ hai, là người trợ lý thuyết minh; lớp thứ ba, là giảng viên; lớp thứ 4, là giảng viên cao cấp; và ở lớp thứ năm, là giáo sư. Sau khi ông ra khỏi lớp học, mỗi một lớp đều được hỏi thăm dò về chiều cao của ông. Kết quả là cứ mỗi lần chức danh của ông cao lên một bậc thì chiều cao của ông cũng được sinh viên đánh giá là cao hơn trung bình 1 cm. Như vậy, là một "giáo sư" thì người đàn ông này lại cao hơn 3 cm so với khi là sinh viên.

Do sự nhìn nhận về tầm vóc của chúng ta có liên quan đến việc đánh giá địa vị, nên một số đối tượng rất có thể lợi dụng điều này bằng cách lấy tầm vóc thay cho địa vị. Trong quần xã của một số loài động vật, khi địa vị của con đực gắn với nền tảng của sự thống trị, thì tầm vóc là yếu tố quan trọng để quyết định vị trí của các con trong đàn. Thông thường, khi chiến đấu với đối thủ, con đực nào to hơn và mạnh hơn sẽ giành chiến thắng. Tuy vậy, để tránh những trận chiến gây ảnh hưởng có hại cho cả đoàn như thế, nhiều loài đã chọn một cách

tranh là những cuộc ẩu đả âm ỉ. Hai con đực đối diện với nhau trong bộ dạng hiếu chiến luôn chứa đựng mảnh lời nhằm thổi phồng hình dáng thực. Rất nhiều loài động vật có vú gồng lưng lên và xù lông, cá thì dang rộng vây và tự làm cho mình phồng lên bằng nước, loài chim thì dang rộng và vỗ cánh phần phật. Thông thường, chỉ với sự phô trương như vậy cũng đủ để khiến cho một trong những chiến binh đang diễn kịch kia phải rút lui, bỏ lại vị trí còn đang tranh cãi cho đối thủ có vẻ to xác và mạnh mẽ hơn.

Những bộ lông thú, vây và lông vũ. Những bộ phận rất mỏng manh này lại được khai thác để gây ấn tượng về cơ thể và trọng lượng. Qua đây, chúng ta thu được hai bài học. Một là đặc trưng cho mối liên kết giữa kích thước và địa vị. Sự liên hệ giữa hai khía cạnh trên có thể mang lại lợi ích cho những người có khả năng giả mạo kích thước để đạt được vẻ bề ngoài của địa vị. Điều này lý giải chính xác tại sao những gã lừa đảo, kể cả những gã có chiều cao trung bình hay hơn trung bình một chút, thường đi cả lót giày.

Bài học thứ hai khái quát hơn: Những dấu hiệu bên ngoài của quyền hạn và quyền lực có thể bị giả mạo bằng những thứ hời hợt, mỏng manh nhất so với thực chất. Hãy quay lại ví dụ về sự thật của danh vị – vì nó có liên quan đến một ví dụ rùng rợn nhất mà tôi biết. Một nhóm nhà nghiên cứu, bao gồm các bác sĩ và y tá của ba bệnh viện ở Trung Đông, đã đề cập đến mức độ tuân lệnh máy móc của y tá khi nghe yêu cầu của bác sĩ. Theo các nhà nghiên cứu, những y tá lành nghề cũng không sử dụng đến kỹ năng để kiểm tra lại phán xét của bác sĩ. Khi nhận được chỉ dẫn của bác sĩ, họ chỉ đơn giản nghe theo.

Trước đó, ta đã thấy quá trình này dẫn đến trường hợp dùng thuốc nhỏ lỗ tai cho trực tràng. Nhưng các nhà nghiên cứu Trung Đông còn xem xét mọi thứ xa hơn nữa. Đầu tiên, họ muốn biết liệu những trường hợp như thế này là riêng



biệt hay phổ biến. Thứ hai, họ muốn kiểm tra xem có vấn đề gì trong trường hợp chữa trị sai lầm nghiêm trọng – việc trổng kê sai thuốc cho một bệnh nhân trong bệnh viện. Cuối cùng, họ muốn xem điều gì sẽ xảy ra nếu họ thay thế người có uy quyền trong trường hợp trên bằng một giọng nói không quen thuộc qua điện thoại và chỉ đưa ra một chứng cứ rất mỏng manh cho quyền lực – nêu lên chức danh "bác sĩ".

Đối với các khoa như khu nội, khu ngoại, khoa nhi và khoa tâm thần của 22 trạm y tế khác nhau, một nhà nghiên cứu đã gọi điện thoại và xưng là bác sĩ của bệnh viện. Sau đó, ông yêu cầu y tá trực điện thoại cấp 20mg thuốc Astrogen cho một bệnh nhân. Có bốn lý do đặc biệt cần đến sự cẩn trọng của y tá khi nhận yêu cầu trên: (1) Đơn thuốc được chỉ định qua điện thoại, như vậy là hoàn toàn vi phạm quy tắc của bệnh viện; (2) Chính việc kê thuốc cũng đã là trái phép, không được sử dụng Astrogen hoặc cấm lưu trữ trong kho thuốc; (3) Liều lượng thuốc rõ ràng là vượt quá mức cho phép và rất nguy hiểm. Ngoài hộp thuốc cũng ghi rõ "liều lượng tối đa một ngày" là trung, chỉ bằng một nửa lượng thuốc được yêu cầu; (4) Yêu cầu này là do một người mà y tá đó chưa từng gặp, chưa từng nhìn thấy cũng như chưa từng tiếp xúc trước khi nói chuyện qua điện thoại. Thế nhưng, 95% y tá lập tức đi đến kho thuốc để lấy liều lượng Astrogen như yêu cầu và sau đó tiến đến phòng bệnh nhân để phát thuốc. Đúng lúc này thì một quan sát viên bí mật ngăn họ lại và bắt mí cho họ biết về thí nghiệm.

Kết quả thật đáng sợ, 95% nhân viên y tá thường trực không do dự mà tuân thủ những chỉ thị rõ ràng là không đúng khiến chúng ta cảm thấy lo ngại. Căn cứ vào một điều tra mới đây của Mỹ, 12% lỗi phân phát sai thuốc mỗi ngày ở các bệnh viện ở Mỹ, nếu như ở viện lâu hơn một tuần thì rất có thể chúng ta sẽ nhận được những sai lầm như thế. Nghiên cứu này muốn chỉ ra rằng: sai sót không chỉ hạn chế ở những sơ suất bình thường như việc phân phát nhầm thuốc

nhỏ lỗ tai vì nó ít gây hại hay các trường hợp tương tự mà còn có thể dẫn đến những sai lầm nghiêm trọng và nguy hiểm.

Từ kết quả đáng lo ngại của nghiên cứu trên, các nhà nghiên cứu đã đưa ra một kết luận như một bài học kinh nghiệm sau đây:

Với một tình huống trong đời thực như thí nghiệm trên thì theo lý thuyết, cần có hai sự hiểu biết chuyên nghiệp, một của bác sĩ và một của y tá, cùng làm việc để đảm bảo các việc diễn ra có lợi hay ít nhất thì cũng không gây hại cho bệnh nhân. Tuy vậy, thí nghiệm trên cũng đặc biệt nhấn mạnh rằng, vì tất cả các mục đích thực tế, một trong hai khả năng hiểu biết trên không hoạt động.

Có vẻ như trước sự chỉ dẫn của bác sĩ, các y tá đã bỏ ngỏ "khả năng hiểu biết chuyên nghiệp" của mình và lao vào tuân thủ theo kiểu *bấm vào, kêu ro ro*. Không một kỹ năng hay kiến thức của họ về y khoa được vận dụng trong quá trình quyết định xem nên làm gì. Thay vào đó, do việc tuân thủ theo quyền lực hợp thức đã trở thành một hành động ưu tiên và hiệu quả khi sắp xếp công việc nên họ luôn sẵn sàng tuân thủ máy móc. Điều đáng nói hơn cả là họ đã dần sâu vào xu hướng trên, nên sai sót của họ không phải là do thực chất quyền lực mà là một biểu tượng dễ giả mạo nhất của quyền lực – danh vị.

## **Trang phục**

Biểu tượng thứ hai của quyền lực có thể lôi cuốn chúng ta đến sự đồng thuận máy móc là trang phục. Mặc dù là thứ hữu hình và rõ ràng hơn danh vị, vẻ ngoài của quyền lực cũng rất dễ bị giả mạo. Từ hồ sơ của các "nghệ sĩ lừa đảo", cảnh sát quản lý hồ sơ những vụ lừa đảo cho biết, lợi thế của chúng là khả năng

biến đổi nhanh chóng. Theo phong cách "tắc kè hoa", chúng có thể sử dụng trang phục màu trắng của bác sĩ, màu đen của thầy tu hoặc màu xanh lá cây của quân đội mà tình thế đòi hỏi để đạt được hiệu quả cao nhất. Khi đó, đã quá muộn để nạn nhân nhận ra mình đã bị lừa bởi vẻ ngoài của quyền lực.

Hàng loạt các nghiên cứu của nhà tâm lý học xã hội Leonard Bickman cho thấy thật khó cưỡng lại yêu cầu của những nhân vật trong "trang phục" của quyền lực. Bước nghiên cứu cơ bản của Bickman là đề nghị những người qua đường làm theo một số yêu cầu hơi kỳ quặc (như: nhặt một chiếc túi đựng giấy tờ đã bị bỏ đi, đứng về phía bên kia chiếc biển báo xe buýt). Một nửa trường hợp, người yêu cầu – một người đàn ông trẻ – mặc bộ quần áo bình thường; một nửa trường hợp còn lại anh ta mặc đồng phục của nhân viên an ninh. Bất kể là yêu cầu gì, rất nhiều người tuân theo người đưa ra yêu cầu khi anh ta mặc đồng phục của nhân viên an ninh.

Cũng với thí nghiệm như trên nhưng thay đổi đôi chút. Người được chỉ định chặn khách bộ hành lại rồi chỉ vào một người đàn ông đang đứng cạnh máy tính tiền và đỗ xe cách đó hơn 15m. Dù mặc thường phục hay đồng phục an ninh, người yêu cầu chỉ nói một điều với khách bộ hành: "Anh có nhìn thấy người đàn ông đang đứng cạnh máy tính tiền và đỗ xe ở đằng kia không? Anh ta đã đỗ xe nhưng không có tiền lẻ. Hãy cho anh ta một xu". Sau đó, người được chỉ định quay lại góc phố đó do vậy trong thời gian tiến đến chiếc máy tính tiền, người khách bộ hành sẽ không nhìn thấy người yêu cầu. Tuy vậy, sức mạnh của bộ đồng phục mà người yêu cầu mặc kéo dài đến tận khi anh ta đã đi xa: Gần như tất cả những người bộ hành đều làm theo yêu cầu của anh ta khi anh ta mặc đồng phục an ninh. Nhưng chỉ chưa đến một nửa số người không tuân theo khi anh ta mặc thường phục. Một điều khá thú vị là sau đó, Bickman nhận thấy sinh viên đại học có thể đoán khá chính xác số người sẽ thực hiện yêu cầu trong

thí nghiệm khi người yêu cầu mặc quần áo bình thường (50%, trong khi kết quả là 42%). Thế nhưng họ lại đánh giá quá thấp về số người thực hiện yêu cầu của người mặc đồng phục (63% so với kết quả là 92%).

Không có ý nghĩa rõ ràng như đồng phục nhưng cũng rất hiệu quả – một loại trang phục khác vẫn thường nói lên địa vị quyền lực trong xã hội chúng ta: những bộ com-lê sang trọng. Trang phục này cũng đạt hiệu quả khá cao khi có thể giành được sự đồng thuận của những người hoàn toàn xa lạ. Ví dụ, một nghiên cứu do Lefkowitz, Blake và Mouton tiến hành ở Texas đã sắp xếp để một người đàn ông 31 tuổi vi phạm luật giao thông nhiều lần khi qua đường trong lúc đèn đỏ. Một nửa số lần, ông mặc một bộ com-lê vừa mới là và thái cà-vạt để đi giao dịch; số lần còn lại, ông mặc quần và áo sơ mi. Các nhà nghiên cứu nhìn từ xa và đếm xem có bao nhiêu khách bộ hành đang chờ sang đường sẽ đi theo ông. Kết quả là số người đi theo sau người đàn ông mặc com-lê gấp 3,5 lần số người không làm vậy. Điều huyền bí là từ bộ com-lê sọc nhỏ.

Điều đáng chú ý là cả hai loại "trang phục" của quyền lực có rất nhiều ảnh hưởng như ở thí nghiệm trên – đồng phục an ninh và com-lê giao dịch – được những người có phong thái tự tin kết hợp khéo léo trong một vụ gian lận gọi là âm mưu kiểm tra tài khoản ngân hàng. Đối tượng bị lừa của những vụ lừa đảo như thế này có thể là bất cứ ai, nhưng chủ yếu là những người già sống cô đơn. Vụ lừa đảo bắt đầu khi một người đàn ông xuất hiện trước cửa nhà nạn nhân trong một bộ đồ sang trọng gồm quần, áo gi-lê và áo vét-tông. Bộ đồ mà anh ta đang mặc là thông điệp về sự đúng mực và đáng kính trọng của anh ta. Chiếc áo sơ mi trắng rất đúng nghi thức; đôi giày được trang trí bằng những lỗ nhỏ trên phần mũi và dọc hai bên sườn sáng bóng lên. Bộ com-lê của anh ta không phải là một thời thượng mà mang phong cách cổ điển: Ve áo rộng đúng 7 cm, không

hơn không kém; chất vải dày và bền mặc dù trời khá nóng; màu sắc nhẹ nhàng, có thể là màu xanh da trời, màu xám hay màu đen.

Anh ta giới thiệu với nạn nhân tương lai của mình – có thể là một góa phụ mà trước đó một hoặc hai ngày, anh ta đã bí mật theo dõi bà từ ngân hàng trở về nhà – rằng anh ta là một chuyên gia kiểm tra của ngân hàng mà bà gửi tiền và trong khi kiểm tra sổ sách anh ta phát hiện thấy có cái gì đó bất thường. Anh ta cho rằng mình đã lần ra dấu vết của thủ phạm – một nhân viên của ngân hàng thường xuyên sửa chữa các bản báo cáo và giao dịch của một số tài khoản nhất định. Anh ta cho biết tài khoản của bà cũng có thể nằm trong những trường hợp trên song chưa thể chắc chắn cho đến khi có được bằng chứng rõ ràng. Do vậy, anh ta yêu cầu bà cộng tác. Anh ta hỏi bà có thể giúp bằng cách rút tiền tiết kiệm để đội kiểm tra và những nhân viên ngân hàng có trách nhiệm có thể lần theo sổ sách ghi chép giao dịch được thực hiện ở bàn làm việc của kẻ tình nghi không?

Thông thường, vẻ bề ngoài và cách giới thiệu của các "nhân viên thanh tra ngân hàng" quá ấn tượng đến nỗi nạn nhân không bao giờ nghĩ đến việc phải kiểm tra chức vụ pháp lý của họ, thậm chí chỉ cần một cú điện thoại. Thay vào đó, nạn nhân đến ngân hàng, rút toàn bộ tiền và mang về nhà đợi "vị thanh tra" theo danh nghĩa giảng bầy thành công. Sau đó, nạn nhân nhận được giấy thông báo từ một nhân viên bảo vệ ngân hàng mặc đồng phục. Người này xuất hiện sau giờ ngân hàng đóng cửa và thông báo rằng mọi chuyện đều ổn – tài khoản của góa phụ đó không thuộc danh sách những tài khoản bị giả mạo. Cảm thấy nhẹ cả người, "thanh tra" lịch sự cảm ơn góa phụ rồi sắp xếp để cho nhân viên bảo vệ mang số tiền quay trở lại nơi gửi, như vậy sẽ an toàn hơn là ngày mai bà phải tự mang đi – lúc này là thời điểm thuận lợi cho những kẻ lừa gạt vì ngân hàng đã đóng cửa. Sau những cái bắt tay và mỉm cười thân thiện, nhân viên bảo vệ đỡ lấy số tiền và để cho "vị thanh tra" một vài phút nói lời cảm ơn trước khi vị "vi

thanh tra" này cũng biến mất nốt. Cuối cùng, khi nạn nhân phát hiện ra thì "nhân viên bảo vệ" không còn là nhân viên bảo vệ và "thanh tra" không còn là thanh tra nữa. Khi đó "nhân viên bảo vệ" và "thanh tra" chính là một cặp lừa đảo đã khiến chúng ta nghe theo "quyền lực" như bị thôi miên của những bộ đồng phục giả mạo kỹ lưỡng.

## **Đồ trang sức**

Ngoài các bộ đồng phục, quần áo cũng có thể là biểu tượng cho một hình thức phổ biến của quyền lực khi nó được dùng với tính chất trang sức. Nếu những bộ đồ sành điệu và đắt tiền toát lên uy quyền và địa vị, thì châu báu và xe hơi cũng vậy. Ở Mỹ, xe hơi là một biểu tượng của địa vị và có tầm quan trọng khác thường.

Theo kết quả nghiên cứu do Anthony Doob và Alan Gross thực hiện ở vùng vịnh San Francisco, chủ nhân của những chiếc xe ô tô sang trọng thường nhận được sự đồng thuận đặc biệt từ phía chúng ta. Người thực hiện nghiên cứu phát hiện ra thời gian các tài xế ô tô nhẫn nại chờ đợi trước khi bấm còi giục một chiếc xe mới và đắt tiền đang đậu khi đèn đã chuyển sang xanh lâu hơn rất nhiều so với một chiếc xe kiểu cũ và rẻ tiền. Họ không kiên nhẫn đối với các tài xế lái xe rẻ tiền: Hầu như tất cả đều bấm còi và còn bấm còi hơn một lần; có hai người thậm chí còn đâm vào tấm chắn phía sau của xe. Thế nhưng, vẻ ngoài toát lên của một chiếc xe sang trọng quá đáng sợ khiến cho 50% tài xế kính cẩn chờ đợi phía sau và không bấm còi cho đến khi chiếc xe phía trước tiếp tục lăn bánh.

Sau đó, các nhà nghiên cứu hỏi các sinh viên đại học xem họ sẽ làm gì trong những tình huống như thế. So với những số liệu thực thu được từ thí

nghiệm, con số các sinh viên chờ đợi trước khi bóp còi giục một chiếc xe đắt tiền rất thấp. Các sinh viên nam còn nghĩ rằng, với một chiếc xe sang trọng họ sẽ nhấn còi giục nhanh hơn so với một chiếc rẻ tiền. Và tất nhiên, cuộc nghiên cứu đã cho kết quả ngược lại. Hãy chú ý đến điểm giống nhau giữa hình thức thí nghiệm này so với các hình thức thí nghiệm khác về áp lực của quyền lực. Cũng giống như trong nghiên cứu của Milgram, nghiên cứu của các y tá bệnh viện Trung Đông và thí nghiệm với bộ đồng phục của nhân viên an ninh, người ta không thể đoán được chính xác họ và những người khác sẽ phản ứng thế nào với ảnh hưởng của quyền lực. Trong mỗi một trường hợp, tác động của những ảnh hưởng như thế thường bị đánh giá rất thấp. Đặc điểm này của địa vị quyền lực khiến nó trở thành một phương pháp thuyết phục khá thành công. Phương pháp này không những tác động mạnh lên chúng ta mà còn mang yếu tố bất ngờ, không thể đoán trước.

## **ỨNG PHÓ VỚI NGUYÊN TẮC UY QUYỀN**

Một trong những phương pháp bảo vệ giúp chúng ta chống lại ảnh hưởng của địa vị quyền lực là loại bỏ yếu tố bất ngờ của nó. Do nhìn nhận không đúng về tác động bên trong của quyền lực (và các biểu hiện bên ngoài của quyền lực) đối với hành động của chúng ta, cho nên ta luôn ở trong thế bất lợi là không cần trọng với sự có mặt của các tác động này trong các tình huống phải tuân thủ. Do vậy, một hình thức vâng lệnh chống lại vấn đề này là sự nhận thức cao độ sức mạnh của quyền lực. Khi sự nhận thức này nhân lên gấp đôi cùng với khả năng hiểu được các biểu tượng bên ngoài của quyền lực có thể bị giả mạo dễ dàng thì các hướng giải quyết những tình huống liên quan đến nỗ lực gây ảnh hưởng bằng quyền lực sẽ được bảo vệ tốt nhất.

Cách này có vẻ đơn giản và nhờ nó, những hiểu biết về ảnh hưởng của quyền lực sẽ giúp chúng ta chống lại tác động của nó. Nhưng vẫn còn sự đồng thuận sai lầm – giống như sự cố hữu của mọi vũ khí ảnh hưởng: chúng ta không nên muốn chống lại hoàn toàn trong mọi lúc. Thông thường, những người có quyền lực biết mình đang nói về cái gì. Bác sĩ, thẩm phán, ủy viên quản trị, những người lập pháp, v.v... đạt được vị trí của mình nhờ những kiến thức và đánh giá ở trình độ cao. Do đó, như một luật lệ, những chỉ dẫn của họ thường đúng. Bí quyết là phải có khả năng nhận biết mà không căng thẳng hay cảnh giác khi nào nên nhanh chóng tuân theo mệnh lệnh, khi nào nên cưỡng lại.

Tự đặt ra cho mình hai câu hỏi sau đây có thể giúp bạn đạt được bí quyết trên. Câu hỏi thứ nhất, khi ta đối diện với những thứ có vẻ như là sự cố gắng gây ảnh hưởng của một người có quyền lực: "Người có quyền lực này có phải là chuyên gia không?". Câu hỏi này rất hữu ích vì nó tập trung sự chú ý của chúng ta vào hai thông tin quyết định: bằng chứng đáng tin cậy của quyền lực và sự thích hợp của chúng đối với chủ đề sắp tới. Hướng theo cách đơn giản như thế này để có được bằng chứng của địa vị quyền lực, chúng ta có thể tránh được những cái bẫy đồng thuận máy móc lớn. Dưới đây là ví dụ minh họa.

Hãy xem xét quảng cáo thành công rực rỡ của Robert Young cho hãng cà phê Sanka ở phương diện này. Nếu như, thay vì phản ứng với mối liên hệ giữa Robert Young và "bác sĩ y khoa Marcus Welby", người ta chú ý vào địa vị thật sự của Robert Young thì chắc chắn quảng cáo đó đã không đạt hiệu quả và cũng không được chiếu trong một thời gian dài như thế. Rõ ràng là Robert Young không được đào tạo cũng như không có kiến thức sâu rộng của một bác sĩ. Tất cả chúng ta đều biết vậy. Tuy nhiên, cái mà ông ta có được là cái mác "bác sĩ y khoa". Như vậy rõ ràng đó chỉ là một chức danh vô nghĩa. Nhưng trong tâm tưởng của chúng ta, chức danh đó lại gắn liền với ông nhờ phương pháp đóng



kịch. Và tất cả chúng ta cũng đều biết điều này. Nhưng đôi khi chúng ta quay ro ro cả đối với những điều không rõ ràng, trừ khi ta đặc biệt chú ý tới nó?

Đó là lý do tại sao câu hỏi "Người có quyền lực này có thật sự là chuyên gia không?" lại giá trị đến vậy: Nó chuyển hướng tập trung của chúng ta đến những điều hiển nhiên, rõ ràng. Nó dễ dàng hướng chúng ta từ sự tập trung vào biểu hiện bề ngoài rất có thể là vô nghĩa đến sự cân nhắc chứng cứ đáng tin của quyền lực thật sự. Hơn nữa, câu hỏi này cũng khiến chúng ta phải phân biệt giữa quyền lực hợp thức và quyền lực không hợp thức. Mà sự phân biệt này cũng lại rất dễ bị lãng quên khi áp lực của quyền lực kết hợp với sự hồi hải của cuộc sống hiện đại. Những người đi bộ ở Texas vội vàng theo sau một người mặc com-lê đi ẩu để sang đường xuyên qua làn xe đang chạy là một ví dụ điển hình. Thậm chí, nếu người đàn ông đó có quyền lực thật sự thì ông ta cũng không có quyền vi phạm luật.

Thế nhưng họ vẫn bước theo ông, như thể cái mác "quyền lực", của ông đã lấn át sự khác biệt quan trọng giữa hình thức hợp thức và không hợp thức. Nếu như họ băn khoăn tự hỏi ông ta có phải là một chuyên gia thật sự trong tình huống đó không thì kết quả sẽ rất khác. Quá trình này cũng tương tự như với Robert Young, một người không phải là không có chuyên môn. Ông đã gây dựng sự nghiệp lâu năm với rất nhiều thành tựu trong công việc kinh doanh đầy khó khăn. Nhưng kỹ năng và trình độ hiểu biết của ông là của một diễn viên chứ không phải một bác sĩ. Khi xem quảng cáo cà phê nổi tiếng đó và chú ý vào những bằng chứng đáng tin về sự chuyên nghiệp thật sự của Robert-Young, chúng ta sẽ nhanh chóng nhận ra ông cũng không đáng tin hơn bất kể một diễn viên thành công nào khác, những người luôn tuyên bố cà phê Sanka tốt cho sức khỏe.

Giả sử chúng ta đối diện với một người có uy quyền mà ta cho là một chuyên gia hợp thức. Trước khi phục tùng ảnh hưởng từ quyền lực, ta nên khôn ngoan đưa ra câu hỏi đơn giản thứ hai: "Ta có thể hy vọng chuyên gia đó trung thực tới mức nào trong trường hợp này?". Quyền lực, cho dù được thể hiện tốt nhất thì cũng chưa chắc đã cho ta thông tin trung thực về nó. Do vậy, chúng ta nên cân nhắc độ tin cậy trong mỗi trường hợp. Thực tế, chúng ta đã làm vậy trong hầu hết các tình huống. Chúng ta tự cho phép mình bị ảnh hưởng từ các chuyên gia có vẻ vô tư hơn là những người cố thuyết phục chúng ta để đạt được mục đích nào đó – mà các nghiên cứu đã chỉ ra điều này đúng trên toàn thế giới. Nhờ sự phân vân xem một chuyên gia thu được lợi ích gì từ sự đồng thuận của người khác, ta đã tự tạo ra một vỏ bọc an toàn để không bị ảnh hưởng máy móc và thái quá. Thậm chí những người có uy quyền với sự hiểu biết sâu rộng về lĩnh vực nào đó cũng không thể thuyết phục chúng ta cho đến khi nào ta cảm thấy yên tâm rằng những thông điệp mà họ đưa ra phản ánh trung thực thực tế.

Khi tự hỏi về độ tin tưởng của họ, chúng ta phải luôn nhớ rằng những người đang hành nghề tìm sự đồng thuận vẫn hay dùng một thủ thuật nhỏ để đảm bảo với chúng ta về sự chân thành của mình: họ có vẻ như sẽ tranh luận chống lại lợi ích của chính mình ở một mức độ nào đó. Rõ ràng đây là một biện pháp thay thế rất hiệu quả để chứng minh cho lòng trung thực của họ. Có thể họ sẽ đề cập đến một điểm yếu không đáng kể về vị trí của mình hay của sản phẩm. Nhưng điểm yếu luôn đứng ở vị trí thứ cấp và dễ dàng bị nhiều ưu điểm được nhắc đến lấn át – "Listerine, hương vị nước súc miệng ba lần một ngày mà bạn không ưa"; "Avis: Tuy chỉ đứng thứ hai nhưng chúng tôi sẽ cố gắng hơn nữa"; "L'Oréal, đắt hơn một chút và rất đáng tiền". Bằng cách tạo dựng sự trung thực cơ bản đối với những thứ không đáng kể, các chuyên gia tìm kiếm sự đồng

thuận sử dụng sẽ được tin tưởng hơn khi họ mở rộng tầm quan trọng của những khía cạnh mà mình tranh luận.

Tôi đã thấy cách tiếp cận này được áp dụng và có tác động rất lớn ở một nơi mà ít ai có thể nhận ra, đó là cách thiết lập sự đồng thuận: nhà hàng. Với mức lương thấp không cần phải giấu giếm, những người phục vụ bàn phải làm gia tăng thu nhập của mình bằng tiền hoa hồng. Ngoài công việc thiết yếu là phục vụ khách hàng, người hầu bàn thành công nhất phải biết dùng một số thủ thuật nhất định để được tăng tiền boa. Họ cũng biết khoản tiền phải thanh toán của khách hàng càng nhiều thì số tiền mà họ nhận được với danh nghĩa tiền thưởng theo quy định cũng tăng theo. Như vậy với cả hai sự cân nhắc trên – xây dựng hóa đơn thanh toán của khách hàng và xây dựng phần trăm hoa hồng theo số tiền đó – những người phục vụ bàn thường xuyên đóng vai "nhân viên thu nhận sự đồng thuận".

Với mong muốn khám phá xem họ đã làm thế nào, tôi đã nộp đơn vào vị trí lễ tân đón tiếp ở một vài nhà hàng khá đắt đỏ. Không có kinh nghiệm gì nên việc tốt nhất tôi có thể làm là vị trí phụ giúp cho người hầu bàn dọn dẹp bàn ăn. Hóa ra công việc này lại cho tôi một vị trí thuận tiện để quan sát và phân tích hành động của họ. Không bao lâu sau, tôi nhận ra một điều mà các nhân viên khác cũng đã biết – người hầu bàn thành công nhất của nhà hàng là Vincent. Bằng cách nào đó, anh luôn sắp xếp khiến cho khách hàng gọi thêm món và tiền hoa hồng của anh cao hơn bất cứ người hầu bàn nào khác của nhà hàng. Thực tế, lương của những người phục vụ khác còn không bằng số tiền anh ta kiếm được trong một tuần.

Tôi bắt đầu loanh quanh dọn dẹp gần bàn mà Vincent phục vụ để quan sát phong cách phục vụ của anh. Tôi nhanh chóng nhận ra anh không chỉ dùng một

phong cách. Anh có hẳn một vốn tiết mục cho việc này, mà mỗi một tiết mục sẽ được dùng cho một trường hợp thích hợp. Khi khách hàng là một gia đình, anh trở nên sôi nổi – thậm chí là hơi hề – để gây sự chú ý với bọn trẻ cũng như người lớn. Với một đôi tình nhân trẻ đang hẹn hò, anh trở nên trang trọng và một chút hổng hách nhằm đe dọa anh chàng (mà Vincent chỉ nói riêng) khiến anh chàng phải gọi món và boa hào phóng. Với những đôi vợ chồng già, anh vẫn giữ vẻ trang trọng nhưng thể hiện thái độ kính cẩn đối với cả hai người. Nếu như khách hàng đi ăn tối một mình, Vicent chọn thái độ thân thiện – chân thành, gần gũi và ấm cúng.

Vicent cũng duy trì mảnh lời dường chống lại lợi ích của chính mình đối với những bữa tiệc lớn dành cho 8–12 người. Lúc này, kỹ thuật của anh cho thấy một khả năng thiên tài. Khi người đầu tiên gọi món, thường là một quý bà, anh bắt đầu hành động. Bất kể quý bà gọi món gì, Vicent đều phản ứng hết như nhau: anh nhăn trán, tay lướt đi lướt lại trên thực đơn đã gọi và sau khi liếc nhanh về phía người quản lý nhà hàng, anh dựa vào bàn và với giọng nói đầy bí ẩn thông báo cho tất cả mọi người: "Tôi e rằng tối nay món đó không được ngon như mọi khi. Liệu tôi có thể gợi ý thay món... hay món... này không?" (Lúc đó, Vicent đã gợi ý hai món trong thực đơn rẻ hơn khoảng 50 xu so với món mà khách hàng đã chọn lúc đầu), "Hôm nay cả hai món này đều rất tuyệt".

Chỉ với thủ thuật đó, Vicent đã sử dụng một vài nguyên tắc gây ảnh hưởng quan trọng. Thứ nhất, những khách hàng không nghe theo gợi ý của Vicent cũng đều cảm thấy anh ta đã đứng về phía họ khi đưa ra thông tin có giá trị để giúp họ gọi món. Mọi người đều cảm thấy biết ơn anh và cuối cùng thì quy luật có đi có lại lại quyết định đến số tiền thưởng. Hơn nữa ngoài việc tặng phần trăm hoa hồng, kỹ xảo đứng về phía người nghe của Vicent cũng làm gia tăng số món ăn được gọi. Nó khiến anh như một chuyên gia về những món ăn hiện có trong cửa

hàng; rõ ràng là anh biết món gì ngon và món gì không ngon tối hôm đó. Hơn nữa – và đây cũng chính là lúc việc phản kháng lại chính lợi ích của mình xảy ra – kỹ xảo đó đã chứng minh Vicent là một người cung cấp thông tin trung thực vì anh đã gợi ý những món ăn rẻ hơn so với những món mà khách hàng đã gọi. Thay vì cố gắng mở ví của khách hàng, có vẻ như anh hành động vì lợi ích của khách hàng và xuất phát từ đáy lòng.

Với tất cả sự thể hiện bên ngoài đó, lập tức khách hàng thấy anh là một người hiểu biết và trung thực – anh có được lòng tin tưởng lớn từ khách hàng. Và Vincent đã nhanh chóng khai thác lợi ích của hình ảnh đáng tin cậy đó. Khi khách hàng gọi món xong, anh sẽ nói: "Rất tuyệt, quý vị có muốn tôi gợi ý hay chọn một loại rượu thích hợp cho tối nay không ạ?" Một cảnh tượng sau đó luôn lặp lại mỗi tối, một sự đồng nhất đáng chú ý từ phản ứng của khách hàng: mỉm cười, gật đầu và hầu như là tất cả đều đồng ý.

Thậm chí không cần đứng ở vị trí quan sát thuận lợi của tôi, ai đó cũng có thể đọc được ý nghĩ của khách hàng qua vẻ mặt của họ. Họ dường như đang đáp lại: chắc chắn rồi. Anh biết ở đây có thứ gì ngon và anh lại còn đứng về phía chúng tôi nữa. Hãy nói cho chúng tôi biết nên chọn loại rượu gì". Có vẻ hài lòng, Vicent – người biết rõ các loại rượu vang – sẽ đưa ra một số loại rượu rất ngon (và đắt nữa). Anh cũng rất dễ thuyết phục khách hàng như vậy khi họ chọn món tráng miệng. Còn khách hàng, dù không lướt qua thực đơn tráng miệng thì cũng đưa cho một người bạn đã bị món bánh Baked Alaska và kem sô-cô-la mà Vicent miêu tả thuyết phục hoàn toàn. Vậy cuối cùng, còn ai đáng tin hơn một chuyên gia chứng minh sự chân thành của mình minh bạch như thế.

Bằng cách kết hợp các yếu tố của quy luật có qua có lại và một thứ quyền lực đáng tin cậy thành một thủ thuật thanh lịch, về căn bản Vicent có thể làm

tăng lên cả phần trăm hoa hồng lẫn hóa đơn thanh toán của khách hàng. Thực ra, điểm xuất phát của kỹ thuật này cũng rất tốt. Nhưng cũng cần chú ý rằng phần lớn số tiền thưởng mà anh thu được xuất phát từ việc không quan tâm đến lợi ích cá nhân. Tổ ra đi ngược lại lợi ích tiền bạc của bản thân lại tạo ra rất nhiều lợi ích.

## **CÂU CHUYỆN BẠN ĐỌC**

### **Từ một doanh nhân trẻ**

“Khoảng hai năm trước, tôi cố gắng bán chiếc ô tô cũ vì vừa mua một cái mới. Một hôm, đi ngang qua một bãi xe cũ, tôi thấy cái bảng ghi 'Chúng tôi sẽ bán chiếc xe của bạn với giá cao nhất'. Tôi nghĩ đây đúng là cái mình cần nên đỗ xe lại và nói chuyện với ông chủ bãi xe. Tôi bảo với ông ta là tôi muốn bán chiếc xe với giá khoảng 3.000 đô-la, còn ông ta lại nói rằng tôi nên ra giá cao hơn nhiều vì chiếc xe ít nhất cũng phải bán được 3.500 đô-la. Điều này khiến tôi rất ngạc nhiên vì với việc ký gửi hàng hóa như thế này, giá tiền tôi đòi hỏi càng cao thì số tiền chênh lệch sau khi họ bán chiếc xe cho người khác sẽ càng ít đi. Như vậy, việc khuyên tôi đưa ra giá cao hơn 3.000 đô-la có nghĩa là họ tự cắt giảm lợi nhuận của mình. Giống hệt như ví dụ về anh hầu bàn Vincent, họ tổ ra đi ngược lại với lợi ích của chính mình nên tôi đã coi họ như những người trung thực. Thế nhưng tôi đã không nhận ra điều này một thời gian rất lâu sau đó. Và ý kiến của người chủ bãi xe là chiếc ô tô của tôi đáng giá hơn tôi nghĩ lúc đầu khiến tôi quyết định ra giá 3.500 đô-la.

"Sau khi xếp chiếc xe của tôi vào bãi đỗ hai ngày, họ gọi cho tôi thông báo là có ai đó thật sự rất thích chiếc xe nhưng giá tiền hơi cao. Họ hỏi tôi có sẵn lòng giảm 200 đô-la để bán chiếc xe không. Do đã bị thuyết phục rằng từ tận đáy lòng, họ đặt lợi ích của tôi lên hàng đầu, nên tôi đồng ý giảm. Ngày hôm sau,

họ lại gọi cho tôi và nói người mua xe gặp trục trặc về vấn đề tài chính nên không còn khả năng mua nữa. Hai tuần tiếp theo, tôi nhận được hai cú điện thoại của họ. Mỗi lần gọi, họ lại đề nghị tôi giảm 200 đô-la để bán chiếc xe cho một khách hàng nào đó. Cả hai lần tôi đều đồng ý vì tôi vẫn tin là họ trung thực. Nhưng mỗi lần gọi, thì giá thỏa thuận mà họ đặt ra cũng giảm theo. Thấy nghi ngờ nên tôi đã gọi cho một người bạn cũng kinh doanh ô tô. Anh ấy bảo đó là mánh khóe của họ khiến cho những người bán xe như tôi giảm giá so với giá ban đầu xuống mức cực thấp nhằm thu một khoản lời lớn sau khi họ bán chiếc xe".

"Thế là tôi đến đó và mang xe về. Lúc tôi chuẩn bị đi họ vẫn còn cố thuyết phục tôi để họ giữ chiếc xe vì đang có một khách hàng tương lai rất tiềm năng. Họ chắc chắn là khách hàng này sẽ mua chỉ cần tôi giảm giá 200 đô-la nữa".

***Một lần nữa trong Câu chuyện bạn đọc, chúng ta lại thấy sức ảnh hưởng của nguyên tắc đối lập kết hợp với nguyên tắc ưu tiên về thiện cảm. Trong trường hợp này, sau khi con số 3.500 đô-la được đưa ra, mỗi nấc 200 đô-la dường như tương đối nhỏ nhất, không đáng kể.***

## CHƯƠNG 7. NGUYÊN TẮC KHAN HIẾM

**Quy luật của số ít**  
***“Cách yêu thứ gì đó là nhận ra rằng  
nó có thể thể bị mất đi”.***

- G. K. CHESTERTON

Thành phố Mesa, Arizona là một vùng ngoại ô của khu vực Phoenix, nơi tôi đang sống. Đặc điểm nổi bật nhất của Mesa là phần lớn cư dân là người Mormon – chỉ đứng sau thành phố Salt Lake, thành phố lớn nhất thế giới – và ngôi đền Mormon đồ sộ tọa lạc trên một khu đất sạch sẽ, quang đãng, thuộc trung tâm thành phố. Mặc dù vẫn đánh giá cao khung cảnh và kiến trúc của ngôi đền khi nhìn từ xa nhưng tôi chưa bao giờ có đủ hứng thú để vào bên trong cho đến khi đọc bài báo nói về những khu vực đặc biệt bên trong ngôi đền Mormon. Đây là những nơi không ai được phép vào trừ các con chiên ngoan đạo của giáo hội, kể cả những người sẽ thay đổi tôn giáo. Tuy nhiên, vẫn có một trường hợp ngoại lệ. Sau khi một ngôi miếu được xây dựng xong, những người ngoại đạo được phép đi dạo ngắm cảnh toàn bộ kiến trúc ngôi đền, bao gồm cả những khu vực cấm khác trong một vài ngày.

Bài báo viết rằng ngôi miếu của Mesa vừa mới được tân trang lại và được xem như là "mới". Do vậy, trong một vài ngày sắp tới, những người không phải là thành viên Mormon mới có thể thăm những khu vực vốn vẫn luôn bị cấm của ngôi đền. Tôi còn nhớ rất rõ bài báo đã tác động đến mình như thế nào: tôi lập tức quyết định thực hiện một chuyến tham quan ngôi đền. Nhưng đến khi gọi cho một người bạn để rủ anh đi cùng thì tôi mới chợt nhận ra điều gì đã khiến tôi thay đổi quyết định nhanh như vậy.



Từ chối lời mời của tôi, anh ấy băn khoăn không hiểu vì sao tôi lại quá hăng hái đi thăm ngôi đền như vậy. Vậy là tôi buộc phải công nhận rằng: không, từ trước tới nay tôi chưa bao giờ có ý định đến đó tham quan; rằng tôi không có thắc mắc gì về tôn giáo Mormon cần được giải đáp; rằng tôi không hề có hứng thú về kiến trúc của những nơi dành riêng cho việc thờ phụng; và rằng tôi cũng không mong đợi sẽ tìm thấy cái gì đó hùng vĩ, kỳ lạ hay hồi hộp, hào hứng hơn hàng loạt các ngôi đền, nhà thờ hay thánh đường trong khu vực mà tôi đã nhìn thấy. Tôi bỗng nhận thấy sự cảm dỗ đặc biệt của ngôi đền chỉ có một lý do duy nhất: Nếu không nhanh đến tham quan khu vực cấm đó thì rất có thể tôi sẽ không bao giờ có cơ hội nữa. Một điều mà thực chất tôi không hứng thú nhiều bỗng trở nên hấp dẫn hơn chỉ vì nó có thể sẽ không còn tồn tại.

Kể từ khi tiếp cận quy luật khan hiếm đó – rằng cơ hội dường như có giá trị hơn với chúng ta khi sự tồn tại của nó là có hạn – tôi đã bắt đầu chú ý tới những ảnh hưởng của quy luật này đối với toàn bộ chuỗi hành động của mình. Ví dụ, tôi có thói quen dừng cuộc trò chuyện trực tiếp rất thú vị để trả lời điện thoại từ một người không quen biết. Trong những trường hợp này, người gọi điện thoại đó có một đặc điểm hấp dẫn mà người đang nói chuyện trực tiếp với tôi không có: không có cơ hội nói chuyện lại nữa. Nếu không trả lời, tôi có thể để lỡ cuộc gọi (và cả thông tin từ cuộc gọi) mãi mãi. Không cần cân nhắc xem cuộc đối thoại đang diễn ra có thể cuốn hút hay quan trọng hơn – hơn nhiều so với sự cuốn hút và tầm quan trọng của một cuộc gọi thông thường mà tôi có thể suy đoán – hay không. Với mỗi cuộc gọi nhờ, khả năng liên lạc lại qua điện thoại sẽ giảm. Vì lý do đó và vào thời điểm đó, tôi muốn trả lời điện thoại hơn bất cứ thứ gì khác.

Ý nghĩ về sự mất đi không trở lại đóng vai trò quan trọng trong việc đưa ra quyết định của con người. Thực tế ta thường bị ý nghĩ sẽ mất đi thứ gì đó thúc đẩy mạnh mẽ hơn là ý nghĩ sẽ giành lại một thứ khác có giá trị tương tự. Ví dụ,

các cuộc nghiên cứu về sức khỏe do Meyerwitz và Chaiken (1987) ở thành phố New York tiến hành cho kết quả: những cuốn sách nhỏ thuyết phục phụ nữ trẻ kiểm tra ung thư vú bằng các phương pháp tự kiểm tra trở nên hiệu quả hơn rất nhiều khi họ thông báo về các trường hợp xảy ra dựa trên những thứ sẽ mất đi (ví dụ, "Bạn có thể sẽ mất một khoản tiền trợ cấp y tế nếu không dành ra chỉ 5 phút mỗi tháng tự kiểm tra ngực") thay vì những thứ sẽ đạt được (ví dụ, "Bạn có thể tiết kiệm được một khoản trợ cấp y tế bằng việc dành 5 phút mỗi tháng để tự kiểm tra ngực").

Tất cả các nhà sưu tập, từ thẻ bóng chày cho đến đồ cổ, đều nhận thức rất rõ tác động của quy luật khan hiếm đối với việc quyết định giá trị của một mặt hàng. Như một quy luật, nếu nó hiếm hoặc sẽ trở nên hiếm thì càng có giá trị. Đặc biệt, hiện tượng "lỗi hiếm" sẽ giúp chúng ta hiểu rõ tầm quan trọng của sự khan hiếm trong các thị trường sưu tầm. Các sản phẩm không hoàn thiện – ví dụ, một con tem bị mờ hay một đồng xu bị đúc hai lần – đôi khi lại là những thứ rất giá trị. Như thế, một con tem với chân dung của George Washington với con mắt thứ ba rõ ràng không hợp lý, còn về mặt thẩm mỹ cũng không đẹp. Thế nhưng người ta lại lùng sục nó khắp nơi. Ở đây có một bài học trớ trêu: những thứ không hoàn hảo nếu không là rác thải thì sẽ trở thành những tài sản giá trị khi gắn liền với nó là sự khan hiếm vĩnh viễn.

Khi quy luật khan hiếm tác động mạnh mẽ lên giá trị mà ta gán cho vật thì cũng không hề khó hiểu khi các chuyên gia thuyết phục cũng lại dụng một số tác động đó theo cách của riêng họ. Có thể nói, tác dụng trực tiếp nhất của nguyên tắc khan hiếm đạt được do kỹ xảo "số lượng có hạn" – khi khách hàng được biết về một sản phẩm nào đó không có nhiều và không đảm bảo là sẽ còn trong thời gian dài. Trong suốt thời gian thu thập thông tin ở rất nhiều cơ quan nghiên cứu về các chiến lược đồng thuận, tôi hàng loạt trường hợp: "Trong cả nước, chỉ còn

không quá năm chiếc ô tô mui trần chạy động cơ này. Và khi không còn chiếc nào thì có nghĩa là đã hết – vì chúng tôi không sản xuất thêm loại này nữa"; "Đây là một trong hai lô duy nhất còn lại chưa bán. Mà bạn hẳn sẽ không muốn mua lô kia đâu vì nó được quảng cáo phản cảm ở khắp nơi"; "Bạn có thể muốn suy xét nghiêm túc về việc mua nhiều hơn một sản phẩm trong ngày hôm nay vì việc sản xuất sẽ bị ngừng lại; không có điều gì nói trước rằng chúng tôi sẽ lại tiếp tục sản xuất".

Đôi khi thông tin "số lượng có hạn" là đúng, đôi khi là sai hoàn toàn. Nhưng dù trong trường hợp nào, mục đích vẫn là thuyết phục người mua dựa vào sự khan hiếm của hàng hóa và nhờ đó, nâng cao giá trị tức thời của hàng hóa trong mắt họ. Tôi ngày càng ngưỡng mộ những người đã sử dụng biện pháp đơn giản này theo vô số kiểu và phong cách khác nhau. Tuy nhiên, tôi bị ấn tượng nhất là một phương pháp đặc biệt đã mở rộng hướng tiếp cận cơ bản để đạt được sự logic cao bằng cách bán một mặt hàng vào thời điểm khan hiếm nhất – khi sản phẩm này dường như sẽ không được sản xuất nữa. Một cửa hàng bán thiết bị mà tôi tìm hiểu đã áp dụng thành công thủ thuật này. Khoảng 30–50% thiết bị của cửa hàng thường nằm trong danh sách hàng hóa để bán. Giả sử có một cặp khách hàng khá thích một loại hàng hóa nhất định nào đó trong cửa hàng. Họ biểu hiện rất nhiều hành động ám chỉ sự thích thú với một thiết bị – lại gần nó hơn bình thường để xem xét, nhìn bắt chọt vào bất kể một cuốn sách hướng dẫn nào liên quan đến nó, bàn tán khi đứng trước nó, nhưng lại không hề có ý tìm người bán hàng để hỏi thêm thông tin. Sau khi quan sát thấy họ có vẻ quan tâm tới sản phẩm đó, nhân viên bán hàng sẽ lại gần và nói: "Tôi thấy ông bà đang quan tâm đến mẫu hàng này và tôi có thể hiểu lý do tại sao. Đây là một chiếc máy rất tuyệt với giá cả khá cao. Nhưng thật không may, tôi đã bán cho hai

khách hàng khác cách đây chưa đầy 20 phút. Và, nếu như tôi không nhầm thì, nó là cái cuối cùng mà chúng tôi có".

Sự thất vọng biểu hiện trên khuôn mặt của cặp khách hàng này. Do không còn nữa, thiết bị đó bỗng nhiên trở nên rất hấp dẫn. Thông thường, một trong hai khách hàng sẽ hỏi xem liệu có khả năng vẫn còn một chiếc chưa bán được lưu ở phòng chứa đồ kho hàng hay một nơi nào đó khác không. Khi đó, nhân viên bán hàng sẽ nói: "Ồ, cũng có khi vẫn còn. Tôi rất sẵn lòng đi kiểm tra. Nhưng đây có phải là mẫu mà ông bà muốn không, và nếu tôi có thể tìm được một chiếc với giá như vậy thì ông bà sẽ lấy chứ? " Cái hay của kỹ xảo trên là ở đó. Dựa theo quy luật khan hiếm, khách hàng được hỏi xem có cam kết sẽ mua thiết bị đó không khi nó đang tồn tại ở thời điểm khan hiếm nhất – và do đó, là thứ đáng ao ước nhất. Rất nhiều khách hàng thật sự đồng ý mua vào thời điểm nhạy cảm này. Do vậy, khi nhân viên bán hàng (luôn là như vậy) quay trở lại và báo tin rằng họ đã tìm thấy một nguồn có thiết bị đó, thì trên tay họ luôn là một cái bút và bản hợp đồng bán hàng. Trên thực tế, thông tin rằng mẫu hàng mong muốn còn nhiều có thể khiến nhiều khách hàng cảm thấy nó kém hấp dẫn hơn. Nhưng thường thì sau đó, việc mua bán đã tiến một bước khá xa khiến hầu hết khách hàng không thể thay đổi lời hứa được nữa. Quyết định mua và hợp đồng đã được ký kết công khai trước đó, giờ là thời điểm then chốt. Họ mua.

Cũng liên quan đến thủ thuật "số lượng có hạn" là phương kế "hạn chót". Với phương kế này, khách hàng có một khoảng thời hạn chính thức nhất định để nhận được những gì mà các chuyên gia khai thác sự đồng thuận đưa ra. Rất giống với trường hợp của tôi ở khu điện linh thiêng bên trong ngôi đền Mormon, mọi người thường nhận thấy mình đang làm những việc mà chính họ không mong muốn, đơn giản chỉ bởi vì thời gian cho phép để thực hiện việc đó đang dần bị rút ngắn. Một người bán hàng lão luyện thường hiện thực hóa xu hướng

trên bằng cách sắp xếp và quảng bá với khách hàng về hạn chót – như ta thấy ở nghệ thuật cắt dán các mẫu quảng cáo trên báo được minh họa ở Hình 7–3 – mà lại có thể gây hứng thú đối với khách hàng ngay cả khi họ chưa từng bị hàng hóa đó hấp dẫn. Các trường hợp sử dụng cách tiếp cận như trên chủ yếu xuất hiện trong các quảng cáo phim ảnh. Tôi đề ý thấy một ông chủ rạp hát, với một sự chuyên tâm đáng chú ý, đã áp dụng thành công quy luật khan hiếm trong ba lần khác nhau chỉ với cụm từ: "Độc nhất và có hạn, buổi biểu diễn sẽ hết vé rất nhanh!").

Một biến thể của thủ thuật "hạn chót" được những người bán hàng trực tiếp và chịu nhiều áp lực sử dụng vì nó là hình thức rõ ràng nhất của việc quyết định hạn chót: ngay bây giờ. Khách hàng thường được thông báo rằng nếu họ không quyết định mua ngay bây giờ thì sau này sẽ phải mua với giá cao hơn hoặc không có cơ hội mua nữa. Một công ty lớn chuyên chụp ảnh chân dung trẻ em thúc giục các bậc phụ huynh cho con chụp và rửa càng nhiều ảnh càng tốt vì "do hạn chế về việc lưu trữ nên chúng tôi buộc phải hủy những bức ảnh chụp các con bạn nếu số ảnh này chưa được giao trong vòng 24 giờ". Nhân viên của một tờ tạp chí đi đến từng nhà để vận động người mua. Anh ta có thể nói với khách hàng tiềm năng rằng anh chỉ ở trong địa bàn của họ có một ngày thôi, sau đó anh – và tất nhiên là cả cơ hội mua tạp chí đó của khách hàng tiềm năng – phải đi rất xa. Một công ty kinh doanh máy hút bụi đã hướng dẫn cho nhân viên bán hàng nói như sau: "Tôi phải gặp rất nhiều người nên tôi chỉ có thể đến với mỗi gia đình một lần. Do quy định của công ty nên sau đó, dù chị có quyết định mua loại máy đó thì tôi cũng không thể quay lại và bán nó cho chị được". Tất nhiên điều này thật vô lý, việc của công ty và nhân viên của công ty là bán hàng. Bất kể khách hàng nào gọi đến công ty một lần nữa cũng đều được phục vụ và vui vẻ. Khi trưởng phòng kinh doanh của công ty nhấn mạnh việc tuyên bố không–

thể—quay—lại với nhân viên bán hàng thì mục đích thật sự là để rút xuống chỉ tiêu bán hàng quá sức mà thôi. Nó còn có mục đích khác là "tránh việc khách hàng tiềm năng có thời gian cân nhắc quá kỹ xem có nên mua hay không bằng cách để họ tin rằng mình sẽ không thể mua sau đó, điều này sẽ khiến họ muốn mua nó ngay".

## **TÂM LÝ PHẢN KHÁNG**

Như vậy chúng cứ đã rõ ràng. Việc sử dụng sự khan hiếm như là một vũ khí gây ảnh hưởng của những người khai thác sự đồng thuận diễn ra rất thường xuyên, rộng rãi, có hệ thống và đa dạng. Bất cứ khi nào nó được áp dụng trong một trường hợp nào đó để gây ảnh hưởng, chúng ta có thể thấy khả năng quy luật khan hiếm tác động đến việc định hướng hành động của con người là rất lớn. Trong trường hợp của quy luật khan hiếm, khả năng đó xuất phát từ hai nguồn chính. Nguồn thứ nhất rất quen thuộc. Cũng giống như các vũ khí ảnh hưởng khác, quy luật khan hiếm lợi dụng điểm yếu của chúng ta để thực hiện nhanh chóng trực tiếp. Đó là một điểm yếu được khai sáng. Trong trường hợp này, do chúng ta nhận thức được rằng những thứ khó đạt được thường tốt hơn những thứ dễ đạt được, nên ta thường dựa vào sự sẵn có hay không của một thứ để nhanh chóng quyết định chất lượng của nó.

Ngoài ra, khả năng đó của quy luật khan hiếm còn xuất phát từ một nguồn thứ hai rất riêng biệt. Khi các cơ hội trở nên ít hơn, chúng ta sẽ dễ mất tự do, mà ta lại ghét phải mất đi tự do vừa mới có. Mong muốn bảo vệ đặc quyền mới được lập nên của chúng ta chính là tâm điểm của học thuyết tâm lý phản kháng do nhà tâm lý học Jack Brehm xây dựng nhằm giải thích phản ứng của con người đối với sự kiểm soát cá nhân bị thu hẹp. Theo như học thuyết trên, khi sự lựa chọn tự do có hạn hay bị đe dọa, thì nhu cầu giữ lại sự tự do cho mình khiến

chúng ta thêm muốn lựa chọn đó (kể cả những hàng hóa hay dịch vụ liên quan) hơn rất nhiều so với trước đây. Do vậy khi sự khan hiếm ngày càng tăng lên – hay bất cứ một thứ gì khác – gây cản trở đến lựa chọn ưu tiên của chúng ta đối với một thứ gì đó, chúng ta sẽ phản kháng lại rào cản đó bằng cách muốn và cố gắng sở hữu món hàng đó hơn bao giờ hết.

Toàn bộ học thuyết này, từ đầu đến cuối, cũng có thể linh động rất nhiều, phần lớn tùy thuộc vào môi trường xã hội. Từ khu vườn tình yêu trẻ đến khu rừng rậm của một cuộc khởi nghĩa vũ trang cho đến các loại hoa quả bày bán ở chợ, phần lớn hành vi của chúng ta có thể được giải thích bằng việc kiểm tra sự phản kháng của tâm lý như thể một thứ vòng xoáy sẵn sàng bật ra. Dù vậy, trước khi bắt đầu cuộc kiểm tra này, sẽ dễ dàng hơn nếu biết được khi nào chúng ta thể hiện lần đầu tiên mong muốn đấu tranh chống lại những hạn chế tự do.

Các nhà tâm lý học trẻ em đã truy nguyên xu hướng hành động như thế này bắt đầu từ khi chúng ta bước vào tuổi thứ hai. Riêng năm này được các cha mẹ coi là năm rắc rối. Hầu hết bố mẹ đều có thể làm chứng cho sự phát triển rõ ràng ngày càng nhiều của hành vi trái ngược ở trẻ trong suốt giai đoạn này. Trẻ hai tuổi dường như là bậc thầy trong việc phản kháng lại những áp lực từ bên ngoài, đặc biệt là từ phía cha mẹ: bảo một đằng, chúng làm một nẻo; cho chúng thứ đồ chơi này, chúng lại muốn thứ kia; bế chúng lên khi chúng không muốn, chúng luôn lách rồi chần xuống; đặt chúng xuống khi chúng chưa muốn thì chúng quăn lẩy bố mẹ đòi được bế.

Một nghiên cứu do Brehm và Weintraub thực hiện ở Virginia đã quan sát được hành động của các bé trai trong giai đoạn 24 tháng tuổi. Các bé trai theo mẹ vào một phòng có chứa hai đồ chơi hấp dẫn như nhau. Hai đồ chơi này luôn

được sắp xếp sao cho một chiếc ở ngay bên cạnh tấm chắn bằng thủy tinh Plexiglas trong suốt, chiếc còn lại ở phía sau miếng chắn đó. Với một số bé, người ta lắp tấm chắn chỉ cao khoảng 0,3m để trẻ có thể dễ dàng với lấy thứ đồ chơi đó. Tuy nhiên, với những đứa trẻ khác, tấm chắn được lắp cao gấp đôi, tạo nên một màn chắn hiệu quả khiến cho chúng không thể với tới món đồ chơi phía sau trừ khi đi vòng qua tấm chắn. Các nhà nghiên cứu muốn quan sát xem bọn trẻ sẽ với tới món đồ chơi đó như thế nào trong mỗi trường hợp. Kết quả mà họ thu được rất rõ ràng. Khi tấm chắn quá thấp để có thể ngăn cản đứa trẻ lấy món đồ chơi phía sau, chúng tỏ ra không đặc biệt thích cái nào hơn. Thông thường, cái ở ngay cạnh tấm chắn cũng được với tới nhanh như cái ở phía sau. Nhưng khi tấm chắn đủ cao để tạo thành một rào cản thật sự, bọn trẻ tiến thẳng đến chỗ món đồ chơi bị chặn và với lấy chúng nhanh hơn ba lần so với món đồ không bị chặn. Tóm lại, nghiên cứu trên chứng minh phản ứng thông thường của trẻ khi tự do của chúng bị giới hạn: ngay lập tức bắt cháp thử thách.

Tại sao sự phản kháng tâm lý lại xuất hiện ở độ tuổi lên hai? Câu trả lời liên quan đến những thay đổi mạnh mẽ mà hầu hết những đứa trẻ ở độ tuổi này đều trải qua. Đây là thời điểm đầu tiên mà bọn trẻ tự nhìn nhận bản thân toàn diện như một cá nhân độc lập. Chúng không còn thấy mình chỉ là một phần của môi trường xã hội nữa mà là một cá thể để nhận biết, đơn lẻ và riêng biệt. Khái niệm về tự do ý chí phát triển như thế này đương nhiên cũng kèm theo khái niệm về tự do. Một người độc lập là một người có quyền lựa chọn. Và một đứa trẻ khi nhận ra mình là một người như thế sẽ muốn được khám phá tất cả những lựa chọn đó. Do vậy, chúng ta không nên cảm thấy ngạc nhiên hay lo lắng khi những đứa con hai tuổi của mình luôn cố gắng chống lại ý muốn của cha mẹ. Chúng thấy một viễn cảnh không xa và hồ hởi về chính mình như một thực thể con người tồn tại không cần nâng đỡ. Những vấn đề quan trọng như ý muốn, quyền



được phép làm cái này cái kia và sự kiểm soát bây giờ cần phải được hỏi ý kiến và trả lời từ trí não non nớt của trẻ. Xu hướng đấu tranh để đòi mọi quyền tự do và chống lại tất cả các hạn chế tốt nhất nên được hiểu là sự đòi hỏi thông tin. Bằng cách kiểm tra một số giới hạn tự do của mình (và cũng là kiểm tra tính kiên nhẫn của cha mẹ), bọn trẻ khám phá ra khi nào trong thế giới của mình chúng có thể hy vọng nắm quyền kiểm soát và khi nào mình bị kiểm soát. Và những người khôn ngoan sẽ cung cấp cho con những thông tin có tính thống nhất cao.

Hai tuổi là độ tuổi có những hành động phản kháng tâm lý rõ rệt nhất, còn chúng ta vẫn thể hiện xu hướng hành phản kháng mạnh mẽ những hạn chế tự do trong suốt cuộc đời. Tuy nhiên, độ tuổi thiếu niên cũng thật sự nổi bật trong vấn đề này khi xu hướng hành động như trên thể hiện ở một hình thức chống đối đặc biệt. Cũng giống như khi lên hai, giai đoạn này được đánh dấu bằng ý thức mới hình thành về cá tính. Ở lứa tuổi này, ý thức cá tính xuất hiện từ vai trò của một đứa trẻ với sự kiểm soát kèm cặp của cha mẹ tiến tới vai trò của một người trưởng thành có đầy đủ quyền lợi và nghĩa vụ. Cũng không có gì ngạc nhiên, thanh thiếu niên thường ít chú ý đến nghĩa vụ so với quyền lợi mà chúng cảm thấy mình có được trong vai trò một người trưởng thành. Và một lần nữa, cũng không có gì ngạc nhiên, việc áp đặt của cha mẹ trước đây thường là phản tác dụng. Họ sẽ hành động lén lút, lên kế hoạch và đấu tranh để chống lại những nỗ lực kiểm soát từ phía cha mẹ.

Đây là minh họa cho sự phản tác dụng do những áp lực từ phía cha mẹ đối với hành vi của thanh thiếu niên, một hiện tượng có tên là "hiệu ứng Romeo và Juliet". Như chúng ta biết, Romeo Montague và Juliet Capulet là hai nhân vật bất hạnh của Shakespeare, mối tình của họ đã phải chịu số phận bi đát do mối thù truyền kiếp giữa hai gia đình. Bất chấp mọi nỗ lực ngăn cản của cha mẹ, cuối

cùng họ đã đến được bên nhau mãi mãi bằng một bi kịch thể thảm: cả hai cùng tự tử bằng thuốc độc – hành động cuối cùng để đòi quyền tự do.

Tình cảm và hành động của đôi tình nhân trong vở kịch này luôn mang đến cho người xem sự kinh ngạc sửng sốt và cả sự hoang mang, bối rối. Làm thế nào mà một sự cống hiến tột bậc lại hình thành và phát triển quá nhanh ở một đôi tình nhân còn quá trẻ như thế. Người lãng mạn có thể cho rằng đó là một tình yêu hoàn hảo hiếm thấy. Còn nhà khoa học xã hội lại chứng minh được vai trò của sự ngăn cản từ phía cha mẹ và sự phản kháng tâm lý mà nó gây ra. Có lẽ tình yêu của Romeo và Juliet lúc đầu cũng không quá lớn đến mức có thể vượt quá rào cản ngăn cấm từ phía gia đình. Mà tình yêu đó có lẽ được nhóm lên mạnh mẽ từ cơn giận dữ với sự sắp đặt rào cản như thế. Cũng có thể, nếu như họ được tự do trong thế giới của mình thì ngọn lửa dâng hiến cho tình yêu trong họ cũng không hơn một mối tình trẻ con thoáng qua.

Tất nhiên câu chuyện này không có thật cho nên những vấn đề như thế chỉ là giả thuyết và câu trả lời cũng chỉ là sự suy đoán. Tuy vậy, chúng ta vẫn có thể hỏi và giải đáp những vấn đề tương tự cho những Romeo và Juliet thời hiện đại. Liệu các đôi yêu nhau bị cha mẹ ngăn cấm có phản ứng bằng cách kiên quyết dần thân sâu hơn vào mối quan hệ đó và yêu sâu sắc hơn không? Theo cuộc nghiên cứu tiến hành với 140 đôi tình nhân ở Colorado thì đó chính xác là những gì họ làm. Thực tế, nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng mặc dù sự ngăn cấm từ phía cha mẹ có liên quan đến một số vấn đề của mối quan hệ: ví dụ, người này nên phán xét khắt khe hơn và nhận ra người kia có nhiều điểm xấu hơn – nhưng nó vẫn khiến cho cặp đôi đó cảm thấy yêu nhau hơn và mong muốn được kết hôn. Trong suốt quá trình nghiên cứu, bố mẹ càng ngăn cấm thì họ càng yêu nhau. Nhưng khi sự ngăn cấm giảm xuống thì tình cảm lãng mạn của họ cũng tự hạ nhiệt.

Mặc dù câu chuyện Romeo và Juliet rất hay đối với các thanh thiếu niên – người ngoài cuộc – nhưng những biểu hiện phản kháng của họ có thể dẫn tới những bi kịch. Hơn một thập niên trước, thông điệp của các chiến dịch quảng cáo cho thuốc lá Virginia Slims là: phụ nữ ngày nay đã "tiến một bước dài" so với ngày trước, khi mà những chuẩn mực xã hội đòi hỏi họ phải khuất phục, theo lẽ lối và ủy mị. Những quảng cáo đó nói rằng phụ nữ không cần phải cảm thấy mất tự do vì bị ép buộc theo hướng độc đoán và lỗi thời, và đi thẳng vào vấn đề là sự tự do hút thuốc. Liệu thông điệp này có khơi nguồn thành công cho những khán giả mà nó đang hướng tới bất chấp những phê phán, chỉ trích cũ không? Một thống kê khiến nhiều người kinh ngạc: trong suốt quá trình diễn ra chiến dịch quảng cáo, số người hút thuốc tăng lên chỉ nằm trong nhóm dân cư của Mỹ – các thiếu nữ.

Như vậy, đối với cả trẻ em hai tuổi và thanh thiếu niên, sự phản kháng tâm lý diễn ra song hành với sự trải nghiệm, luôn biến đổi bất thường và mạnh mẽ. Với hầu hết mọi người, cái hồ chứa năng lượng phản kháng đó yên tĩnh và kín đáo, và chỉ phun trào khi nào có dịp. Nhưng sự phun trào biểu hiện bằng nhiều cách khác nhau, hấp dẫn không chỉ các sinh viên nghiên cứu hành vi con người mà cả các nhà làm luật và xây dựng chính sách.

Ví dụ như trường hợp kỳ quặc ở Kennesaw, Georgia. Thị trấn này ban hành luật yêu cầu tất cả những người trưởng thành phải có súng và đạn, nếu không sẽ phải ngồi tù sáu tháng và nộp phạt 200 đô-la. Luật đó đã trở thành mục tiêu của sự phản kháng tâm lý: luật đã hạn chế sự tự do quan trọng đã tồn tại từ lâu, và hầu hết công dân Mỹ đều cảm thấy mình được quyền sở hữu nó. Hơn nữa, luật này đã được Hội đồng thành phố Kennesaw thông qua với sự ủng hộ tối thiểu từ phía công chúng. Theo như lý thuyết về sự phản kháng thì có thể dự đoán được chỉ có rất ít công dân trưởng thành của thành phố 5400 dân này

tuân thủ. Còn một tờ báo thì ghi nhận rằng, ba hay bốn tuần sau khi thông qua luật trên, số lượng súng các loại được bán ra ở Kennesaw đã tăng vọt.

Chúng ta sẽ giải nghĩa thế nào về sự phản ứng rõ ràng đó trong quy luật phản kháng? Bằng cách tiếp cận trực tiếp với những người đang mua súng ở Kennesaw, các cuộc phỏng vấn với chủ cửa hàng bán súng ở Kennesaw cho thấy những người mua súng đều không phải là cư dân của thị trấn mà là khách du lịch đã bị cuốn hút bởi luật này nên đã mua khẩu súng đầu tiên ở Kennesaw. Donna Green, chủ sở hữu một "cửa hàng bán các loại súng" kết luận: "Công việc kinh doanh rất tốt. Nhưng hầu hết là cư dân ở các thị trấn khác đến mua súng. Chỉ có hai hoặc ba khách địa phương đến mua súng để tuân thủ theo đúng luật pháp". Do vậy, sau khi luật được thông qua, việc mua bán súng diễn ra thường xuyên ở Kennesaw, nhưng không phải từ những người mà luật quy định – hầu hết mọi người đều không tuân thủ. Chỉ có những người không bị luật hạn chế quyền tự do mới có xu hướng thực hiện nó.

Trường hợp tương tự xảy ra trước đó lo năm và cách Kennesaw vài trăm dặm về phía nam, Hạt Dale (bao gồm cả Miami) và Florida, đó là việc áp dụng lệnh cấm sử dụng và tàng trữ các sản phẩm giặt có chứa phosphate. Một cuộc nghiên cứu của Mazis nhằm đánh giá tác động xã hội của luật này cho thấy có hai luồng hành động song song cùng xảy ra trong những cư dân Miami. Thứ nhất, giống như truyền thống của Florida, rất nhiều người Miami bắt đầu buôn lậu phosphate. Đôi khi cùng với những người hàng xóm và bạn bè trong những "chiếc xe moóc chở xà phòng lớn", họ đánh xe tới các hạt lân cận để chở chất tẩy có chứa phosphate. Việc tích trữ diễn ra ngày càng nhiều, và trong cuộc chạy đua vốn là đặc điểm của những kẻ tích trữ, các gia đình khoe khoang là họ có đủ lượng chất giặt tẩy có chứa phosphate dùng trong 20 năm.

Luồng phản ứng thứ hai đối với quy định trên khôn khéo hơn và cũng phổ biến hơn so với việc chống đối có mục đích của những kẻ buôn lậu hay tích trữ. Bị kích thích bởi xu hướng muốn đạt được những thứ mà mình không được sở hữu nữa nên phần lớn người tiêu dùng ở Miami bỗng dưng cảm thấy chất giặt tẩy có chứa phosphate tốt hơn trước đây. So với người dân Tampa, những người không bị quyết định của hạt Dade tác động, thì người dân Miami đánh giá chất tẩy có chứa phosphate là dịu nhẹ hơn, hiệu quả hơn trong nước lạnh, có chất giặt tẩy trắng, chất làm tươi mới tốt hơn, và có tác dụng mạnh hơn đối với những vết dơ, vết ố trên quần áo, vải vóc. Sau khi luật này được thông qua, so sánh với suy nghĩ của người tiêu dùng ở Tampa, thậm chí họ còn tin rằng chất giặt tẩy có chứa phosphate dễ hòa tan hơn.

Kiểu phản ứng như vậy rất điển hình ở những người đã bị tước sự tự do có hữu và cũng là yếu tố quyết định đến nhận thức về sự tác động của phản kháng tâm lý và quy luật khan hiếm. Khi sự tự do được sở hữu thứ gì đó của chúng ta bị giới hạn, thì nó bỗng trở nên khan hiếm và sự mong muốn có được nó của chúng ta ngày càng tăng. Tuy vậy, chúng ta hiếm khi nhận ra chính sự phản kháng tâm lý khiến chúng ta muốn có được thứ đó tất cả những gì chúng ta biết lúc đó chỉ là muốn có nó. Nhưng chúng ta vẫn cần giải nghĩa sự mong muốn của mình với thứ đó, vì vậy hãy gắn nó với những điểm tích cực để chứng minh cho mong muốn đó. Kết quả là, nếu một người cảm thấy muốn có thứ gì đó thì là vì thứ đó xứng đáng để mong muốn. Trong trường hợp ban hành luật cấm sử dụng phosphate ở hạt Dade thì đó là một giả sử sai lầm. Các loại chất giặt tẩy có chứa phosphate chỉ làm sạch hơn, tẩy trắng hơn và dễ hòa tan hơn các loại khác sau khi nó bị cấm. Chúng ta cho rằng nó có tính chất như vậy vì chúng ta muốn có nó hơn mà thôi.

Xu hướng muốn có được những thứ bị cấm và cho rằng nó đáng giá hơn không chỉ giới hạn ở các loại hàng hóa, mà còn mở rộng tới lĩnh vực thông tin. Khi lưu trữ và quản lý thông tin ngày càng trở thành yếu tố quyết định sự giàu có và quyền lực, thì việc thấu hiểu xem chúng ta thường phản ứng như thế nào, với những nỗ lực không phải để kiểm duyệt thì cũng là để chế ngự con đường dẫn đến thông tin, là rất quan trọng. Mặc dù rất nhiều dữ liệu xuất hiện trong phản ứng của chúng ta đối với những phương tiện có thể kiểm duyệt được – bạo lực trên phương tiện truyền thông đại chúng, sách báo khiêu dâm, các tài liệu chính trị cấp tiến – nhưng chỉ có rất ít bằng chứng về phản ứng của chúng ta với những hành động kiểm duyệt những phương tiện này. May thay, các kết quả thu được từ một vài nghiên cứu về chủ đề này có sự thống nhất rất cao. Hầu như luôn là như vậy, chúng ta phản ứng với việc thông tin bị cấm là: càng mong muốn có được thông tin đó cùng với một thái độ ưu ái hơn dành cho nó so với trước khi bị cấm.

Điều thú vị về ảnh hưởng của việc kiểm duyệt thông tin không phải là khán giả muốn có được thông tin đó hơn trước – điều này cũng không có gì là lạ. Vấn đề là họ tin vào thông tin đó hơn ngay cả khi chưa hề nhận được nó. Ví dụ, khi các sinh viên thuộc trường Đại học Nam Carolina được thông báo là một bài thuyết trình chống lại nhà ở tập thể dành cho sinh viên nữ sẽ bị cấm, họ càng trở nên chống lại ý tưởng về nhà tập thể dành cho sinh viên nữ. Như vậy, nếu như chưa bao giờ nghe thông báo nay, họ sẽ chấp nhận nó. Điều này dấy lên một khả năng đáng lo ngại là những người đặc biệt giỏi giang mà chỉ giữ những vị trí không quan trọng cũng có thể khiến chúng ta tán thành vị trí đó bằng cách sắp xếp sao cho thông điệp của họ bị giới hạn. Điều mỉa mai là với những người đó – ví dụ như các thành viên của các tổ chức chính trị cực đoan – chiến lược hiệu quả nhất có thể không phải là để công khai những tư tưởng không được ngưỡng

mộ của họ mà là để những tư tưởng này chính thức được kiểm duyệt và sau đó công khai sự kiểm duyệt đó. Có thể, các nhà cầm quyền của Hiến pháp quốc gia cũng hoạt động tinh vi như các nhà tâm lý học xã hội, họ như những công dân tự do chủ nghĩa khi có quyền tự do ngôn luận theo như Quy định sửa đổi đầu tiên. Bằng cách từ chối giới hạn quyền tự do ngôn luận, họ đã cố gắng nhằm hạn chế tối đa các cơ hội để các tư tưởng chính trị mới giành được sự ủng hộ của quần chúng thông qua hàng loạt các phản kháng tâm lý được sắp xếp không hợp lý.

Tất nhiên, các tư tưởng chính trị không phải là thứ duy nhất dễ bị hạn chế. Việc truy cập các tài liệu liên quan đến sex cũng thường xuyên bị hạn chế. Mặc dù không gây chấn động mạnh như bị cảnh sát bắt giam ở các cửa hàng băng đĩa hay quán bán rượu dành cho "người lớn", áp lực thường xuyên từ phía cha mẹ và nhóm người chịu trách nhiệm kiểm duyệt nội dung liên quan đến sex của các tài liệu giáo dục, từ các văn bản giáo dục giới tính và vệ sinh cho đến những cuốn sách trên giá ở thư viện trường. Cả hai mặt của quá trình đấu tranh dường như đã được chuẩn bị kỹ càng, và vấn đề không đơn giản vì nó bao gồm rất nhiều mặt khác như đạo đức, nghệ thuật, sự kiểm soát của cha mẹ và quyền tự do trong Quy định sửa đổi đầu tiên. Thế nhưng chỉ theo như quan điểm tâm lý học thì những cuộc kiểm duyệt nghiêm ngặt như thế này có thể tiến hành nhằm kiểm tra kết quả cuộc nghiên cứu ở các sinh viên chưa tốt nghiệp của Trường đại học Purdue do Zellinger cùng các tác giả khác tiến hành. Các sinh viên được giới thiệu các quảng cáo về một cuốn tiểu thuyết. Với một nửa số sinh viên, các tờ quảng cáo ghi "sách dành cho người lớn, 21 tuổi trở lên", với nửa số sinh viên còn lại các tờ quảng cáo không ghi hạn chế tuổi đọc cuốn sách. Sau đó, nhà nghiên cứu hỏi các sinh viên có cảm giác như thế nào về cuốn sách, họ cũng khám phá ra hai hướng hành động như chúng ta đã thấy ở trên: Những người

biết về giới hạn tuổi thì: (1) muốn đọc cuốn sách hơn và (2) tin rằng họ sẽ thích cuốn sách hơn những người không bị giới hạn tuổi đọc.

Người ta cũng có thể đưa ra lý lẽ là những kết quả này chỉ đúng cho một số lượng nhỏ được lấy làm ví dụ là các sinh viên đại học luôn có khuynh hướng tìm hiểu về tình dục và giới tính. Còn nó không đúng đối với học sinh trung học cơ sở và trung học phổ thông khi mà những cuộc tranh cãi về chương trình giảng dạy giới tính vẫn còn tiếp diễn. Có hai yếu tố khiến tôi nghi ngờ lý luận đó. Thứ nhất, các nhà tâm lý học phát triển cho biết thông thường, ý muốn phản kháng lại sự kiểm soát của người lớn hình thành khá sớm khi bắt đầu bước vào tuổi thanh thiếu niên. Các nhà quan sát phi khoa học cũng nhận thấy sự phát triển sớm của những xu hướng phản kháng như thế. Một học giả nói với chúng tôi, Shakespeare để Romeo và Juliet ở độ tuổi 15 và 13. Thứ hai, khuôn mẫu phản ứng ở các sinh viên trường đại học Purdue không phải là độc nhất và không thể bị quy vào bất cứ một mối quan tâm lớn nào về sex của các sinh viên đại học. Nói chung, khuôn mẫu phản ứng này đối với các giới hạn bị áp đặt từ phía bên ngoài là rất phổ biến. Hạn chế tuổi đọc sách cũng gây ra những tác động như việc cấm các chất giặt tẩy có chứa phosphate ở Florida hay kiểm duyệt bài thuyết trình ở trường Đại học Nam Carolina: Những người bị áp đặt sẽ mong muốn có được những thứ bị cấm hơn và kết quả là cảm thấy ưa thích thứ đó hơn.

Những người ủng hộ việc chính thức cấm các tài liệu liên quan đến sex trong chương trình giảng dạy học đường có mục đích rõ ràng là nhằm hạn chế định hướng theo tư tưởng dâm dục của xã hội, đặc biệt là giới trẻ. Dựa vào kết quả thu được từ nghiên cứu ở Trường đại học Purdue và các nghiên cứu khác về tác động của việc áp đặt/ giới hạn, người ta sẽ phải băn khoăn rằng liệu bằng một phương tiện nào đó, sự kiểm duyệt chính thức có thể không mang lại những



kết quả đi ngược lại với mục tiêu đề ra hay không. Nếu như chúng ta tin vào hàm ý của những nghiên cứu này thì sự kiểm duyệt sẽ khiến cho sinh viên càng mong muốn có được tài liệu sex, và kết quả là họ sẽ tự coi mình như những cá nhân có sở thích về những tài liệu đó.

Cụm từ "kiểm duyệt chính thức" luôn khiến chúng ta nghĩ tới luật cấm các tài liệu chính trị hay sex. Nhưng vẫn còn một hình thức kiểm duyệt chính thức phổ biến khác mà chúng ta không nghĩ, có thể là do nó diễn ra phía sau thực tế. Thông thường trong một phiên tòa xét xử, chủ tọa mới có thể bác bỏ một mẫu chứng cứ hay lời khai. Trong bối cảnh này, quan tòa có thể được coi là người kiểm duyệt mặc dù hình thức kiểm duyệt này hơi lạ. Việc đưa ra thông tin trước ban bồi thẩm không bị cấm – cũng quá muộn để có thể bị cấm – mà chính việc sử dụng thông tin của ban hội thẩm bị cấm. Vậy những chỉ thị như thế từ quan tòa có tác động như thế nào? Và liệu có thể, với những thành viên ban bồi thẩm – những người có quyền cân nhắc tất cả các thông tin có giá trị – thì việc tuyên bố bác bỏ thực ra cũng có thể gây ra phản kháng tâm lý, khiến họ sử dụng chứng cứ đó ở mức độ cao hơn?

Có một số câu hỏi trong một dự án nghiên cứu ban bồi thẩm với quy mô lớn do trường Đại học Luật Chicago thực hiện. Kết quả thu được từ dự án ban bồi thẩm Chicago mang tính thông tin cao vì người tham gia là những cá nhân đang thật sự làm việc trong ban bồi thẩm và là những người đồng ý làm thành viên của các "ban bồi thẩm thử nghiệm" do các nhà nghiên cứu lập nên. Những ban bồi thẩm thử nghiệm được nghe các cuộn băng thâu bằng chứng từ những vụ xét xử trước đó và bàn bạc, cân nhắc như thể họ quyết định xử án. Trong nghiên cứu về mối quan tâm của chúng ta đối với sự kiểm duyệt chính thức, 30 hội đồng xét xử được nghe về trường hợp một phụ nữ bị thương do bị đòn là nam giới lái xe ẩu và đâm vào. Kết quả đầu tiên của nghiên cứu không có gì

đáng ngạc nhiên: Khi tài xế nói mình có bảo hiểm, các thành viên ban bồi thẩm xử cho nạn nhân một khoản tiền đền bù nhiều hơn khoảng 4.000 đô-la so với khi anh ta nói mình không có bảo hiểm (37.000 đô-la so với 33.000 đô-la). Như vậy, như các công ty bảo hiểm đã dự tính trước, hội đồng xét xử bao giờ cũng đưa ra mức đền bù lớn hơn nếu số tiền chi trả là do các công ty bảo hiểm chịu trách nhiệm. Tuy vậy kết quả thứ hai thu được từ nghiên cứu trên cũng rất thú vị. Nếu tài xế nói mình có bảo hiểm và thẩm phán quyết định là chứng cứ không được chấp nhận (yêu cầu ban bồi thẩm bác bỏ chứng cứ đó), thì phán quyết bác bỏ đó lại phản tác dụng và dẫn đến một mức đền bù là khoảng 46.000 đô-la. Vì vậy khi một số hội đồng xét xử có thông tin là người lái xe đó có bảo hiểm, họ nâng số tiền đền bù thiệt hại thêm 4.000 đô-la. Nhưng khi các ban bồi thẩm khác được thông báo chính thức rằng không được sử dụng thông tin đó, thậm chí họ vẫn dùng thông tin đó và tăng số tiền đền bù thiệt hại thêm 13.000 đô-la. Như vậy, rõ ràng là sự kiểm duyệt hợp thức và chính thức trong phòng xét xử cũng có thể gây rắc rối cho người kiểm duyệt. Thông thường, chúng ta phản ứng với việc bị giới hạn thông tin bằng cách đánh giá cao thông tin bị cấm đó.

Việc phát hiện ra chúng ta đánh giá cao những thông tin bị cấm giúp ta có thể áp dụng quy luật khan hiếm vào nhiều lĩnh vực khác nhau. Với tình hình này, có thể thấy rằng các thông tin không cần phải được kiểm duyệt mà chỉ cần là thông tin khan hiếm để chúng ta đánh giá cao nó. Như vậy, theo như quy luật khan hiếm, chúng ta sẽ thấy một mẫu thông tin bỗng trở nên quan trọng hơn nếu ta nghĩ rằng sẽ không thể tìm thấy nó ở bất cứ nơi nào. Quan niệm cho rằng những thông tin độc nhất là những thông tin quan trọng hơn chính là tư tưởng cốt lõi của hai nhà tâm lý học Timothy Brock và Howard Fromkin. Họ vừa mới phát triển bản phân tích khả năng thuyết phục trong "thuyết hàng hóa".

Sự ủng hộ lớn nhất cho học thuyết của Brock và Fromkin mà tôi biết là một thí nghiệm nhỏ do một sinh viên của tôi thực hiện. Lúc đó, cậu sinh viên đó đã là một thương gia thành công chủ của một công ty xuất khẩu thịt bò. Cậu quay lại trường để theo học lớp đào tạo marketing cấp cao. Một hôm, sau khi chúng tôi nói chuyện trong phòng làm việc của tôi về vấn đề thông tin khan hiếm và thông tin độc quyền, cậu quyết định tiến hành nghiên cứu thông qua bộ phận bán hàng. Như thường lệ, nhân viên bán hàng gọi điện cho khách hàng của công ty – những người mua hàng về cho siêu thị hay các cửa hàng bán thực phẩm – và đề nghị mua hàng theo một trong ba cách. Một số khách hàng nhận được lời rao bán hàng theo đúng tiêu chuẩn trước khi được yêu cầu đưa đơn đặt hàng. Một số khách hàng khác nhận được lời rao bán hàng theo đúng tiêu chuẩn cộng với thông tin rằng nguồn cung thịt bò xuất khẩu rất có thể sẽ trở nên khan hiếm trong những tháng tới. Nhóm khách hàng thứ ba được rao bán hàng theo tiêu chuẩn và cả thông tin là nguồn cung thịt bò sắp trở nên khan hiếm, song tin tức này thường không có giá trị. Họ cũng được thông báo rằng thông tin đó là do một số đối tác độc quyền của công ty đưa ra. Như vậy, những khách hàng nhận được lời rao bán hàng theo tiêu chuẩn được thông báo rằng không chỉ nguồn cung của sản phẩm mà cả những thông tin liên quan đều có giới hạn – như vậy, sự khan hiếm gây ra tác động gấp đôi.

Kết quả của thí nghiệm đó trở nên rõ ràng khi nhân viên bán hàng của công ty bắt đầu giục giã các chủ hàng mua nhiều thịt bò hơn vì trong kho không còn đủ hàng để cung cấp cho số đơn đặt hàng mà họ vẫn đang tiếp tục nhận được. So với những khách hàng chỉ nhận được lời rao bán hàng theo đúng tiêu chuẩn, những người được thông báo về tương lai khan hiếm thịt bò đã mua nhiều hơn gấp đôi. Nhưng sức mua thật sự tăng ở những khách hàng được thông báo về sự khan hiếm đang đe dọa thông qua thông tin "độc quyền". Họ

mua nhiều hơn gấp sáu lần so với những khách hàng chỉ nhận được lời rao bán hàng tiêu chuẩn. Thực tế cho thấy, chính bản tin mang thông điệp về sự khan hiếm cũng là khan hiếm nên đã khiến nó trở nên đặc biệt đáng thuyết phục.

## **CÁC ĐIỀU KIỆN LỰA CHỌN**

Rất giống với các vũ khí ảnh hưởng hiệu quả cao khác, quy luật khan hiếm đôi khi lại đạt hiệu quả cao hơn trong thời điểm này so với thời điểm khác. Do đó, một vấn đề quan trọng là khám phá khi nào quy luật khan hiếm tác động mạnh nhất lên chúng ta. Thí nghiệm do nhà tâm lý học xã hội Stephen Worchel thực hiện giúp chúng ta hiểu rõ hơn về lĩnh vực này. Các bước thực hiện cơ bản trong thí nghiệm nghiên cứu sở thích khách hàng mà Worchel và đội nghiên cứu của ông sử dụng rất đơn giản: người ta đưa cho những người tham gia thí nghiệm nghiên cứu bánh quy kẹp sô-cô-la trong một chiếc bình để ném thử rồi đánh giá chất lượng chiếc bánh. Với một nửa số người tham gia, trong bình có 10 chiếc bánh; với một nửa số người còn lại, trong bình chỉ có 2 chiếc. Dựa vào quy luật khan hiếm, chúng ta có thể đoán được là chất lượng của chiếc bánh được lấy ra từ bình chỉ có 2 chiếc chắc chắn sẽ được đánh giá là ngon hơn so với chiếc bình có 10 chiếc. Những chiếc bánh có nguồn cung khan hiếm được đánh giá là đáng mong muốn hơn trong tương lai, là thứ hàng hóa tiêu dùng hấp dẫn hơn và đắt đỏ hơn những chiếc bánh cũng giống như vậy nhưng có nguồn cung dồi dào.

Mẫu kết quả này cho ta thấy quy luật khan hiếm có hiệu lực mạnh mẽ nhưng nó vẫn chưa cho chúng ta biết những gì mà chúng ta vốn vẫn chưa biết. Một lần nữa, chúng ta thấy những loại hàng hóa khan hiếm thì được mong muốn hơn và có giá trị hơn. Giá trị thực của nghiên cứu này là ở hai kết quả bổ sung khác. Chúng ta hãy lần lượt xem xét hai kết quả này vì mỗi kết quả đòi hỏi phải được cân nhắc kỹ càng.

Kết quả thứ nhất xuất phát từ sự thay đổi nhỏ trong bước thực hiện cơ bản của thí nghiệm. Thay vì đánh giá chất lượng bánh quy trong điều kiện khan hiếm không thay đổi, một số người tham gia lúc đầu được đưa cho một cái bình có 10 chiếc bánh và sau đó thay bằng một cái bình có 2 chiếc bánh. Do đó, trước khi ăn bánh, một số người tham gia nhất định đã nhìn thấy nguồn bánh quy dồi dào đã biến thành khan hiếm. Còn số khác thì thấy nguồn bánh quy khan hiếm ngay từ đầu vì số bánh quy trong bình của họ vẫn là 2 chiếc. Với bước thay đổi này, các nhà nghiên cứu muốn tìm ra câu trả lời cho câu hỏi về các loại khan hiếm: Liệu chúng ta có đánh giá cao hơn những thứ gần đây mới trở nên khan hiếm hay là những thứ luôn khan hiếm? Trong thí nghiệm với những chiếc bánh quy, câu trả lời rất rõ ràng. Việc giảm đột ngột từ dư thừa xuống khan hiếm đã tạo ra những phản ứng tích cực rõ ràng đối với những chiếc bánh quy so với việc sự khan hiếm không thay đổi.

Quan niệm cho rằng sự khan hiếm mới xuất hiện có tác động mạnh mẽ hơn xảy ra ở rất nhiều trường hợp chứ không chỉ giới hạn ở nghiên cứu này. Ví dụ, các nhà khoa học xã hội xác định được rằng chính sự khan hiếm như thể là nguyên nhân gây nên bạo lực và lộn xộn chính trị. Người đề xướng lý luận này chính là C. Davies. Ông cho biết, hầu hết chúng ta sẽ tìm đến một cuộc cách mạng khi một giai đoạn có các điều kiện kinh tế và xã hội tiến bộ lại kèm theo tư tưởng lật ngược những điều kiện trên một cách thiển cận và đột ngột. Do vậy, không phải những người vốn vẫn bị áp bức nặng nề nhất – những người coi sự nghèo khổ, túng thiếu của mình như một phần của sự sắp đặt tự nhiên – là những người có nguy cơ tiến hành khởi nghĩa. Thay vào đó, những người tiến hành khởi nghĩa ít nhất cũng được biết một chút về một cuộc sống tốt đẹp hơn. Khi những tiến bộ về kinh tế, xã hội mà họ đã từng được hưởng và mong đợi

bỗng nhiên bị hạn chế, họ sẽ mong muốn có được chúng hơn bao giờ hết và thường đẩy lên phong trào bảo vệ chúng bằng bạo lực.

Davies đã thu thập được những chứng cứ thuyết phục cho luận điểm mới lạ của mình từ hàng loạt các cuộc cách mạng, khởi nghĩa và nội chiến, bao gồm cả các cuộc khởi nghĩa ở Pháp, Nga và Hy Lạp cùng các cuộc nổi dậy trong nước như cuộc khởi nghĩa của Dorr vào thế kỷ XIX; Rhode Island, cuộc Nội chiến Mỹ và các cuộc nổi loạn của nhân dân thành thị da màu những năm 1960. Trong mỗi trường hợp, một khoảng thời gian mà cả lực lượng và tinh thần ngày càng mạnh đã tạo tiền đề cho hàng loạt tư tưởng phản kháng bùng nổ thành bạo lực.

Xung đột chủng tộc ở các thành phố của Mỹ giữa những năm 1960 là một ví dụ mà rất nhiều người vẫn còn nhớ. Vào thời gian đó câu hỏi "Tại sao lại là bây giờ?" cũng không hề lạ lẫm. Có vẻ như câu hỏi này cũng không cất nghĩa được tại sao trong suốt thời kỳ lịch sử 300 năm (một thời gian sống trong cảnh nô bộc và phần lớn thời gian còn lại sống trong cảnh nghèo túng), người dân da đen Mỹ lại chọn những năm 1960, khi xã hội đang vào giai đoạn tiến bộ không ngừng, để tiến hành khởi nghĩa. Như Davies đã chỉ ra, thực chất hai thập kỷ sau Chiến tranh thế giới thứ hai đã mang lại những thành tựu chính trị và kinh tế lớn cho người dân da đen. Năm 1940, họ phải đối mặt với những giới hạn pháp luật nghiêm ngặt trong các lĩnh vực như nhà cửa, phương tiện giao thông và giáo dục. Mặc dù cùng được giáo dục như nhau nhưng các hộ da đen có thu nhập trung bình chỉ bằng một nửa thu nhập của các hộ da trắng. Mười lăm năm sau, rất nhiều thứ đã thay đổi. Pháp luật liên bang đã chính thức hay không chính thức xóa bỏ phân biệt đối xử với người da đen ở môi trường học đường và các nơi công cộng cũng như với vấn đề nhà cửa và việc làm và đạt được những tiến bộ kinh tế đáng kể. Thu nhập của một hộ gia đình người da đen đã tăng từ 56%

lên 80% so với thu nhập của một hộ gia đình người da trắng có trình độ giáo dục tương tự.

Nhưng theo bản phân tích về các điều kiện xã hội của Davies, sau đó quá trình này bị các sự kiện làm dấy lên tư tưởng lạc quan để được khơi dậy từ những năm trước cản trở. Thứ nhất, về thực chất cải cách chính trị và luật pháp để ban hành hơn cải cách xã hội. Mặc dù có những tiến bộ về luật pháp từ những năm 1940 và 1950 song người dân da đen nhận thức được rằng vẫn còn sự phân biệt đối xử từ những người hàng xóm, trong công việc và trên học đường. Do vậy, chiến thắng Washington giống như cuộc bại trận tại sân nhà. Ví dụ, trong suốt bốn năm theo đuổi quyết định hội nhập học sinh da đen và học sinh da trắng trong tất cả các trường công năm 1954 của Tòa án tối cao Mỹ, người da đen trở thành mục tiêu của 530 hành động bạo lực nhằm phản đối việc hội nhập (ví dụ: đe dọa trực tiếp trẻ em và phụ huynh da đen, các vụ đánh bom và gây hỏa hoạn). Những hành động bạo lực này giúp họ nhận ra một sự thụt lùi khác trong quá trình phát triển của người dân da đen. Người da đen bắt đầu phải lo lắng về sự an toàn cơ bản nhất cho gia đình. Bạo lực mới không chỉ giới hạn trong lĩnh vực giáo dục. Trong thời gian này, các cuộc biểu tình không ồn ào nhằm đòi quyền công dân cho người da đen thường xuyên phải đối đầu với đám đông thù địch và cảnh sát.

Lại một sự suy sụp khác xảy ra trong quá trình phát triển kinh tế. Năm 1962, thu nhập của một gia đình người da đen trượt xuống chỉ bằng 74% thu nhập của một gia đình người da trắng có trình độ giáo dục tương tự. Theo lý luận của Davies, con số 74% biểu hiện sự đi xuống ngắn hạn từ mức phát triển cao giữa những năm 1950. Sau năm 1962, các cuộc nổi loạn liên tục xảy ra ở Birmingham, và tiếp theo là hàng loạt các cuộc biểu tình chống bạo lực được tiến hành theo các cuộc nổi dậy lớn của Watts, Newark và Detroit.

Người da đen ở Mỹ dễ gây nổi loạn hơn khi sự tiến bộ đã tồn tại trong một thời gian dài của họ bị tước đoạt. Hình thức cách mạng này đưa ra một bài học giá trị cho các nhà lãnh đạo tương lai: Nếu đó là vấn đề tự do, việc đưa ra quyền tự do đó trong chốc lát sẽ nguy hiểm hơn là không bao giờ đưa ra. Vấn đề của một chính phủ đang tìm cách nâng cao địa vị chính trị và kinh tế cho một tầng lớp trước đây bị áp bức là ở chỗ: trong quá trình nâng cao địa vị, chính phủ đã thiết lập cho họ quyền tự do mà trước đây họ không hề có. Và nếu như quyền tự do mới được thiết lập đó bị hạn chế trở lại, thì chính phủ sẽ phải trả một cái giá rất đắt.

Bài học này cũng được áp dụng cả trong gia đình. Cha mẹ khi trao cho con cái các đặc quyền hay áp đặt các luật lệ một cách bất thường, không thống nhất thì sẽ gây ra sự phản kháng. Những việc cha mẹ chỉ thị thoảng mới cấm ăn kẹo trong bữa ăn đồng nghĩa với tạo ra cho trẻ quyền được ăn thứ kẹo đó. Lúc này, việc áp đặt luật lệ trở thành vấn đề khó khăn và dễ bùng nổ hơn nhiều bởi vì trẻ không chỉ thiếu quyền lợi chúng chưa từng có mà là mất đi một quyền lợi vừa mới được thiết lập. Như chúng ta vừa thấy với những chiếc bánh quy kẹp sô-cô-la, khi một thứ bỗng không còn sẵn có như trước, người ta thấy nó đáng ao ước hơn so với khi nó luôn luôn khan hiếm. Như vậy chúng ta cũng không nên ngạc nhiên khi các cuộc nghiên cứu cho thấy cha mẹ mà áp đặt nguyên tắc không thống nhất cho con cái thông thường sẽ khiến cho bọn trẻ có tính nổi loạn.

Hãy quay lại nghiên cứu với những chiếc bánh quy để có cái nhìn tường tận về cách thức chúng ta phản ứng với sự khan hiếm. Chúng ta cũng đã biết kết quả của nghiên cứu này là những chiếc bánh khan hiếm được đánh giá cao hơn những chiếc bánh có nguồn cung dồi dào, và rằng những chiếc bánh mới trở nên khan hiếm còn được đánh giá cao hơn nữa. Bây giờ ta hãy dừng lại ở những chiếc bánh mới trở nên khan hiếm, vẫn còn một loại bánh quy được đánh



giá cao nhất trong tất cả các loại: đó là những chiếc bánh không còn dồi dào như trước do số lượng cầu của nó.

Nhớ rằng trong thí nghiệm này, những người trải nghiệm sự khan hiếm mới được thiết lập đầu tiên được đưa cho một bình có 10 chiếc bánh rồi sau đó thay thế bằng một bình chỉ có 2 chiếc bánh. Thật ra, nhà nghiên cứu thực hiện việc này bằng hai cách. Với một số người nhất định, nhà nghiên cứu giải thích với họ rằng một số bánh của họ được chuyển cho những người tham gia khác để cung cấp đủ lượng cầu cho bánh trong nghiên cứu. Đối với những người khác, nhà nghiên cứu giải thích với họ rằng số bánh quy của họ bị giảm xuống đơn giản là vì anh đã bỏ nhầm chúng vào một bình khác ngay từ lúc đầu. Kết quả cho thấy, những người có lượng bánh quy trở nên khan hiếm do nhu cầu xã hội tỏ ra thích những chiếc bánh đó hơn so với những người có mang bánh quy khan hiếm vì nhầm lẫn. Thực tế những chiếc bánh quy không còn sẵn có do nhu cầu xã hội được đánh giá là loại được mong muốn nhất trong bất kể loại bánh quy kẹp sô-cô-la nào khác trong thí nghiệm.

Kết quả này nêu lên tầm quan trọng của việc cạnh tranh theo đuổi những nguồn có giới hạn. Chúng ta không chỉ mong muốn vẫn thứ đồ đó hơn khi nó trở nên khan hiếm mà ta còn khao khát nó nhất nếu như ta phải cạnh tranh để có được nó. Các nhà quảng cáo luôn luôn cố gắng để khai thác xu hướng phản ứng như vậy của chúng ta. Trong các mẫu quảng cáo của họ, chúng ta được thông báo "lượng cầu đại chúng" cho một mặt hàng nào đó là quá lớn cho nên chúng ta phải "nhanh chân mua hàng", hoặc nếu không ta sẽ thấy cảnh một đám đông đẩy cửa hàng trước giờ mở cửa, hay chúng ta được xem hàng loạt các bàn tay nhanh chóng rút sạch một giá hàng nào đó trong siêu thị. Những hình ảnh đó không chỉ có ý nghĩa là một bằng chứng trong xã hội thường ngày.

Thông điệp của nó không chỉ là hàng hóa là tốt vì người khác nghĩ như vậy mà là chúng ta đang trực tiếp cạnh tranh với họ để có được hàng hóa đó.

Cảm giác phải cạnh tranh để có được nguồn tài nguyên khan hiếm có khả năng tạo động lực mạnh mẽ. Sự nồng nhiệt của một người đang yêu bình thường có thể dâng lên khi có sự xuất hiện của đối thủ. Do vậy, đây thường là lý do cho chiến lược khiến người bạn tình lãng mạn phát hiện ra (hay tạo ra) sự chú ý từ một kẻ si tình mới xuất hiện. Các nhân viên bán hàng cũng được đào tạo để chơi trò chơi như thế này với những khách hàng còn đang lưỡng lự. Ví dụ, một người đang cố gắng bán một ngôi nhà cho khách hàng tương lai mà vị khách này vẫn còn đang phân vân, có vẻ chưa nghiêng về bên nào. Thi thoảng anh ta sẽ gọi cho vị khách hàng này để thông báo tin có một khách hàng tiềm năng khác đã xem ngôi nhà, đã thích nó rồi và cũng đã lên kế hoạch quay trở lại vào ngày mai để thỏa thuận hợp đồng. Tất cả đều là bịa đặt, vị khách hàng mới lúc này thường được miêu tả là một người có rất nhiều tiền: "Một nhà đầu tư tư nhân mua ngôi nhà vì các mục đích liên quan đến thuế khóa" và "một bác sĩ và vợ của ông ta muốn chuyển đến thị trấn" là những nhân vật luôn được ưa chuộng. Kỹ xảo này – trong một số lĩnh vực, được gọi là "đánh đổ lập trường" – có hiệu quả rất lớn. Ý nghĩ để tuột thứ gì đó về tay đối thủ thường khiến cho người mua từ chỗ lưỡng lự chuyển sang ghen tị.

Có một điều gì đó rất tự nhiên về việc mong muốn có được một thứ hàng hóa đang được nhiều người tranh giành. Những người đi mua sắm ở cửa hàng bán nhiều đồ hạ giá hay thanh lý cho biết họ đã bị thôi thúc mạnh mẽ trong những dịp như thế này. Bị kích động bởi đám đông đối thủ cạnh tranh, họ tự tập lại và đấu tranh để đòi hỏi thứ hàng hóa mà có lẽ trước đó họ cũng không mong muốn cho làm. Những hành động như vậy gọi cho chúng ta nghĩ đến "chứng cuồng ăn" trong tự nhiên, tức là hành động ăn mỗi bữa bái, bạt mạng của các

bầy, đàn động vật. Những người nuôi cá kinh doanh đã khai thác hiện tượng này bằng cách thả một lượng mồi hạn chế cho một đàn cá lớn. Ngay lập tức, làn nước bị khuấy đục ngầu do vây cá quấy đạp và miếng cá đớp liên tục để tranh giành thức ăn. Lúc này, người nuôi cá tiết kiệm được thời gian và tiền bạc bằng cách thả cần câu không có mồi xuống nước, vì lúc này những con cá điên cuồng sẽ cắn bắt kể thử gì chúng thấy một cách tàn bạo – kể cả những chiếc móc câu bằng sắt không có mồi.

Có một sự tương đồng đáng chú ý giữa phương pháp gây xung đột cạnh tranh của người nuôi cá kinh doanh và chủ cửa hàng tới mục tiêu mà họ muốn thu hút. Để bẫy và đánh mề cá đó, người nuôi cá thả một ít mồi gọi là hành động làm thân. Cũng vì những lý do tương tự như vậy, các cửa hàng bách hóa tung ra đợt bán hàng hạ giá đã đưa ra giá cả đặc biệt phải chăng cho một số mặt hàng được quảng cáo rầm rộ gọi là món hàng bán lỗ để thu hút khách hàng. Nếu như miếng mồi đó, dù ở trường hợp người nuôi cá hay cửa hàng bách hóa, thực hiện được chức năng của nó thì sẽ tạo ra một đám đông lớn và hung hăng ăn hết phần mồi. Rất nhanh chóng, sau khi xông lên để áp đảo, đàn cá bị kích động và gần như mù quáng do bản chất đối địch biểu hiện trong hoàn cảnh đó. Con người cũng giống loài cá, thường đánh mất khả năng nhìn xa trông rộng vì những thứ mà chúng ta muốn và do đó lao vào bất kể thử gì bị tranh giành. Ai đó bán khoản liệu trường hợp những con cá ngư California quấy trên boong tàu khô cong với một cái móc câu không mồi trong miệng có giống với người mua hàng bối rối không hiểu chuyện gì xảy ra khi trở về nhà với toàn những thứ tồn của cửa hàng bán đồ hạ giá đó không.

Để tránh việc chúng ta nghĩ rằng cơ–sốt–cạnh–tranh– nguồn–tài–nguyên–có–hạn chỉ xảy ra với những hình thức đơn giản trong cuộc sống như cá ngư California và người mua hàng giảm giá, chúng ta nên xem xét câu chuyện

đăng sau quyết định mua hàng đáng chú ý vào năm 1973 của Barry Diller. Ông là người đã trở thành Phó Giám đốc cho chương trình cao điểm của Đài Phát thanh Mỹ sau đó. Nhưng từ đây, ông cũng là người được tạp chí Times đặt biệt hiệu "người Mông Cổ thần kỳ do những thành công đáng chú ý của ông khi giữ chức vụ Giám đốc hãng phim truyền hình Paramount và Mạng lưới truyền hình Fox. Ông đồng ý trả 3,3 triệu đô-la cho một chương trình truyền hình đang trình chiếu bộ phim "The Poseidon Adventure" (Cuộc phiêu lưu của Poseidon). Con số 3,3 triệu đô-la đáng chú ý ở chỗ nó đã vượt quá rất nhiều so với mức giá cao nhất mà trước đây người ta vẫn trả cho một bộ phim chỉ được trình chiếu có một lần: 2 triệu đô-la cho bộ phim Patton. Thực tế, mức giá trả như vậy là quá cao khiến cho hãng ABC đã tính toán chịu bỏ ra 1 triệu đô-la để có được Poseidon. Lúc đó, ông Bin Storke, Phó Giám đốc Điều hành các chương trình đặc biệt của hãng NBC, cho biết: "Họ chẳng có cách nào để lấy lại tiền cả, không có cách nào".

Làm thế nào mà một thương gia sắc sảo và từng trải như Diller lại chấp nhận một vụ mua bán có thể mất đi 1 triệu đô-la như vậy? Câu trả lời có thể nằm ở một khía cạnh đáng chú ý thứ hai từ vụ mua bán này: Đây là lần đầu tiên một bộ phim điện ảnh được đề nghị trình chiếu trên hệ thống truyền hình trong một cuộc đấu giá mà giá bán đã được đưa ra. Chưa bao giờ ba mạng lưới kinh doanh này lại bị buộc phải đấu tranh để giành được nguồn tài nguyên khan hiếm bằng cách này. Ý tưởng mới lạ về một cuộc đấu giá cạnh tranh như thế này là sáng kiến của ông bầu kiêm nhà sản xuất phim nổi danh Irwin Allen và Phó Giám đốc hãng phim 20th Century Fox, William Self – ông chắc hẳn phải rất sung sướng khi chứng kiến kết quả của sáng kiến này. Nhưng làm thế nào chúng ta có thể chắc chắn rằng chính hình thức đấu giá như vậy khiến cho giá bán tăng

lên đáng kể chứ không phải do bản thân bộ phim được công chúng yêu thích và đạt doanh thu khổng lồ?

Một số ý kiến bình luận của người tham gia đấu giá cho chúng ta thấy chứng cứ đáng thuyết phục. Đầu tiên là phát biểu của người chiến thắng, Barry Diner – người có ý định lập chính sách mới cho hãng truyền hình của mình. Như thể âm thanh ngôn ngữ cổ thoát ra ngoài từ hai hàn răng sít chặt, ông nói: "Theo chính sách mới của hãng trong tương lai, ABC sẽ không bao giờ tham dự một cuộc mua bán đấu giá nào nữa". Thậm chí lời nhận xét từ phía đối thủ cạnh tranh của Diller, Robert Wood sau này là giám đốc hãng truyền hình CBS, người đã hầu như là mất bình tĩnh và trả giá cao hơn các đối thủ cạnh tranh là ABC và NBC, cũng hàm chứa một bài học kinh nghiệm:

Mới đầu chúng tôi rất lý trí. Chúng tôi ra giá cho bộ phim dựa trên cơ sở lợi nhuận mà nó có thể mang lại cho chúng tôi và sau đó cho phép nâng một mức giá nhất định để giữ vị trí đứng đầu và giành được bộ phim.

Nhưng sau đó phiên đấu giá bắt đầu. ABC mở màn với 2 triệu đô-la. Tôi quay lại với 2,4 triệu đô-la. ABC tiếp tục lên 2,8 triệu đô-la. Và thế là cơn sốt bộ phim đã đánh gục chúng tôi. Như một gã mất trí, tôi tiếp tục ra giá. Cuối cùng, tôi kêu 3,2 triệu đô la; và trong tích tắc đó tôi tự hỏi mình: "Ôi trời ơi, nếu tôi thắng, tôi sẽ làm cái chết tiệt gì với nó chứ?" Khi ABC cuối cùng qua giá chúng tôi, cảm giác chủ yếu của tôi là nhẹ cả người.

Đây là một bài học có tính giáo dục rất cao.

Theo phóng viên Bon Mackenzie, khi Wood nói: "Đây là một bài học mang tính giáo dục rất cao", ông ấy đã mỉm cười. Chúng ta có thể chắc chắn rằng dù Diller tuyên bố "sẽ không bao giờ" nhưng ông ấy đã không làm vậy. Rõ ràng cả

hai người đàn ông này đều học được điều gì đó từ "Phiên đấu giá Poseidon khổng lồ". Nhưng một người trong số họ phải trả học phí cho "khóa học" này 1 triệu đô-la. Rất may, chúng ta cũng rút ra một bài học giá trị từ đây nhưng rẻ hơn rất nhiều. Ta cũng nên chú ý rằng người đàn ông mỉm cười là người đã để tuột mất một giải thưởng cực kỳ khan hiếm. Như một quy luật thông thường, bất kể khi nào sự hiểu lầm tan biến và chúng ta thấy những kẻ bại trận có cái nhìn và cách nói như người chiến thắng (và ngược lại), ta nên đặc biệt thận trọng với những điều kiện có thể làm thổi phồng sự hiểu lầm – trong trường hợp chúng ta đang nói tới sự cạnh tranh công khai nguồn khan hiếm. Như các ủy viên ban quản trị của các hãng truyền hình hiện nay đã hiểu, bất kể khi nào chúng ta phải đối mặt với tình trạng khan hiếm kèm theo sự ganh đua được dựng lên một cách ma quái, nên hết sức thận trọng.

## **ỨNG PHÓ VỚI NGUYÊN TẮC BẰNG CHỨNG XÃ HỘI**

Cũng không quá khó để cảm nhận sự cảnh báo chống lại áp lực do tình trạng khan hiếm gây ra. Nhưng để có thể hành động theo sự cảnh báo đó thì khó khăn hơn nhiều. Vấn đề là ở chỗ, phản ứng đặc thù đối với tình trạng khan hiếm che lấp khả năng suy xét của chúng ta. Khi thấy thứ gì mà chúng ta muốn không còn sẵn có như trước, chúng ta thoát sự thấy lo âu. Đặc biệt trong những trường hợp có sự cạnh tranh trực tiếp, máu sẽ dồn lên, sự tập trung bị thu hẹp và cảm xúc bắt đầu dâng lên.

Khi đó, hướng hành động theo bản năng sẽ tiến lên trong khi mặt nhận thức và lý trí thì rút lui. Khi sự khuấy động đó diễn ra, thật khó có thể giữ bình tĩnh và cân nhắc kỹ lưỡng hướng tiếp cận của chúng ta. Giám đốc đài truyền hình CBS, Robert Wood, phát biểu sau khi trở về từ chuyến phiêu lưu *Poseidon*:

"Bạn mắc nghiện một thứ và bị nó thúc giục. Ngay lập tức bạn không còn xem xét đến logic nữa".

Do vậy, sau đây là dự đoán của chúng tôi: việc có thể nhận biết nguyên nhân và cơ chế tác động của áp lực gây ra từ tình trạng khan hiếm không đủ để bảo vệ chúng ta. Bởi vì nhận biết là cái thuộc về khả năng nhận thức, mà quá trình nhận thức lại bị cảm xúc áp đặt khi chúng ta phản ứng với tình trạng khan hiếm. Thực tế, điều này có thể là nguyên nhân lý giải vì sao các thủ thuật đề cập đến sự khan hiếm lại đạt hiệu quả rất cao như vậy. Khi áp dụng hợp lý những thủ thuật này, hành động đầu tiên bảo vệ chúng ta khỏi những hành vi ngớ ngẩn – tức là, phân tích tình hình kỹ lưỡng – sẽ ít có khả năng xảy ra.

Nếu bị sự khuấy động che phủ trí óc nên không thể dựa vào sự hiểu biết về quy luật khan hiếm để thúc đẩy những phản ứng cần trọng và đúng đắn, thì chúng ta có thể dựa vào cái gì? Có lẽ, dựa theo môn võ Judo, chúng ta có thể sử dụng chính sự khuấy động đó làm phương pháp phản ứng chính. Bằng cách này, ta có thể biến sức mạnh của kẻ thù thành lợi thế của mình. Thay vì dựa vào việc phân tích toàn diện và kỹ lưỡng tình hình, chúng ta chỉ cần hướng mình theo khả năng mang tính bản năng xuất phát từ bên trong đối với sự cảnh báo. Bằng cách làm suy giảm sự xuất hiện của những khuấy động lý trí với cường độ ngày càng mạnh trong các tình huống khai thác sự chấp thuận từ phía chúng ta, chúng ta có thể tự cảnh báo mình về khả năng có mặt của những thủ thuật khan hiếm và sự cần trọng cần thiết trong những tình huống như thế.

Nhưng giả sử chúng ta sử dụng kỹ thuật lấy những cơn khuấy động lý trí đang dâng trào làm dấu hiệu để tự trấn tĩnh và bắt đầu hành động cần trọng như thế này, rồi sao nữa? Liệu có thông tin nào khác mà ta có thể sử dụng để đưa ra những quyết định đúng đắn khi đối mặt với tình trạng khan hiếm? Rốt cuộc, nếu

chỉ nhận thức được rằng chúng ta nên hành động cẩn trọng thì cũng không có nghĩa ta biết phải hành động theo hướng nào. Sự nhận thức đó chỉ cho ta biết những tình huống cần thiết phải đưa ra quyết định có suy xét kỹ lưỡng.

May thay, có một thông tin mà ta có thể lấy làm căn cứ để có thể đưa ra quyết định đúng đắn với những thứ khan hiếm. Một lần nữa, kết quả lại được rút ra từ nghiên cứu bánh—quy—kẹp—sô—cô—la. Các nhà nghiên cứu đã tìm ra một điều dường như rất lạ nhưng đúng về sự khan hiếm: Mặc dù được xếp vào loại được ưa chuộng nhưng những chiếc bánh quy khan hiếm này cũng không được đánh giá là ngon hơn những chiếc bánh quy có nguồn dồi dào. Như vậy, mặc dù sự khan hiếm khiến cho người ta ao ước những chiếc bánh quy (người đánh giá trong thí nghiệm cho biết họ ngày càng khao khát và sẵn sàng trả giá cao để mua được những chiếc bánh khan hiếm), thì điều này cũng không làm những chiếc bánh đó ngon hơn. Sự sáng suốt có ý nghĩa quan trọng là ở chỗ đó. Sự thích thú của người mua lúc này không phải để tận hưởng mà để sở hữu một món hàng khan hiếm. Chúng ta không được nhầm lẫn hai mục đích này.

Bất cứ khi nào đối diện với những áp lực do sự khan hiếm của một món hàng hóa, chúng ta phải đối diện với câu hỏi: cái mà ta muốn ở món hàng là gì? Nếu câu trả lời là vì lợi ích được sở hữu một thứ hiếm có mang tính xã hội, kinh tế hay tâm lý, thì áp lực từ sự khan hiếm sẽ chỉ cho ta biết ta muốn trả bao nhiêu cho món hàng đó – món hàng càng khan hiếm bao nhiêu thì ta thấy nó càng giá trị bấy nhiêu. Những thông thường, ta không chỉ muốn một thứ gì đó đơn thuần vì muốn sở hữu nó. Thay vào đó, ta muốn nó vì giá trị sử dụng của nó. Tức là ta muốn ăn, uống, sờ, nghe, lái nó hay nói cách khác là sử dụng nó. Trong những trường hợp như vậy, cần nhớ rằng những thứ khan hiếm không có vị ngon hơn, sờ vào thấy thích hơn, nghe hay hơn hay hoạt động tốt hơn vì chúng không phải là vô hạn.



Mặc dù đây là một điểm rất đơn giản nhưng lại thường bị lơ đi khi ta cảm thấy ngày càng ao ước một thứ gì đó mà tính khan hiếm làm cho sức hấp dẫn của nó ngày càng tăng lên. Tôi có thể lấy dẫn chứng từ chính gia đình mình. Anh trai tôi, Richard, có thể tự kiếm tiền để học bằng cách sử dụng một thủ thuật khai thác sự đồng thuận. Nhờ thủ thuật này, anh đã kiếm chác được từ xu hướng bỏ lỡ điểm đơn giản nói trên của hầu hết mọi người. Thực ra, kỹ xảo đó rất hiệu quả cho nên anh chỉ cần làm việc vài giờ mỗi tuần để kiếm tiền, thời gian rồi còn lại dành cho việc học.

Richard bán ô tô, nhưng không phải ở phòng trưng bày và bãi đỗ xe. Anh mua tận tay hai chiếc xe đã qua sử dụng nhờ quảng cáo trên báo vào một dịp cuối tuần. Sau đó, anh không làm gì khác ngoài việc rửa xe rồi đem bán và thu được món lời lớn nhờ quảng cáo trên báo vào tuần sau đó. Để làm được như vậy, anh phải thông thạo ba thứ. Thứ nhất, anh phải có đủ kiến thức về ô tô để có thể mua được những chiếc xe với giá thấp nhất trong bảng báo giá xe nhưng lại có thể bán ra với giá cao hơn mà vẫn hợp pháp. Thứ hai, khi đã mua được xe, anh phải biết viết quảng cáo trên báo như thế nào để kích thích sự quan tâm của khách hàng giàu có. Thứ ba, khi người mua xuất hiện, anh phải biết áp dụng quy luật khan hiếm để họ cảm thấy mong muốn có được chiếc xe hơn cả sức hấp dẫn vốn có của nó. Mà Richard lại biết cách thực hiện cả ba điều trên. Nhưng để phục vụ cho mục đích của chúng ta, ta chỉ cần xem xét khả năng lành nghề của Richard ở điều kiện thứ ba.

Với mỗi chiếc xe mua vào cuối tuần trước, anh sẽ đăng quảng cáo trên một tờ báo chủ nhật. Biết cách thiết kế một quảng cáo hấp dẫn, anh luôn nhận được hàng loạt các cuộc điện thoại từ các khách hàng tiềm năng vào sáng chủ nhật. Mỗi vị khách hàng tương lai cảm thấy bị hấp dẫn tới mức muốn đến xem xe sẽ được bố trí một cuộc hẹn – tại cùng một thời điểm. Như vậy nếu sáu người

được hẹn gặp thì đều vào 2 giờ chiều hôm ấy. Mánh lới nho nhỏ nhằm sắp xếp thời gian đồng thời như vậy là để mở đường cho sự ưong thuận sau này của khách hàng vì nó tạo ra không khí cạnh tranh một tài nguyên có hạn.

Thông thường, khách hàng đến đầu tiên sẽ bắt đầu kiểm tra xe kỹ lưỡng và bậu bậu với những hành động của một người mua xe thật sự, như chỉ ra từng nhược điểm hay thiếu sót của xe hoặc hỏi Richard liệu giá cả có thể thương lượng không. Thế nhưng, tâm lý của khách hàng này thay đổi hoàn toàn khi khách hàng thứ hai đến. Với cả hai, khả năng mua được chiếc xe bồng nhiên trở thành có hạn bởi sự có mặt của người kia. Thông thường, vô tình thể hiện sự ganh đua, người đến trước sẽ đòi quyền được xem xét trước. "Nào nào, hãy chờ một chút. Tôi là người đến trước mà". Nếu như ông ta không đòi cái quyền đó thì Richard cũng sẽ làm điều đó cho ông. Hướng đến khách hàng đến sau, Richard nói: "Xin lỗi, nhưng ông đây đã đến trước. Vậy ông có thể chờ ở bên kia lối vào mọi vài phút cho đến khi ông ấy xem xong chứ?" Sau đấy, nếu ông ấy không mua hoặc không biết quyết định thế nào, tôi sẽ để ông vào xem".

Richard nói, để ý tâm trạng bối rối xuất hiện trên khuôn mặt khách hàng đầu tiên là một việc rất quan trọng. Những đánh giá từ tốn của ông ấy về những điểm được và chưa được của chiếc xe bồng nhiên trở thành một cuộc chạy đua bây–giờ–hay–không–bao–giờ và chỉ–trong–thời–gian–có–hạn để quyết định cho một nguồn hàng cạnh tranh. Nếu ông ta không quyết định mua chiếc xe – với giá mà Richard đưa ra – thì rất có thể ông sẽ để tuột nó mãi mãi cho một người mới đến... một người mới đến... đang chờ ở đằng kia. Vì phần mình, khách hàng đến sau cũng bối rối tương tự như người đến trước vì sự ganh đua cộng với khả năng mua bị giới hạn. Ông sẽ bước tới chỗ ngồi cùng với sự cố gắng lộ rõ để giành lấy chiếc xe lúc này đã trở nên đáng ao ước. Nếu "cuộc hẹn lúc 2 giờ" thứ

nhất không mua hoặc thậm chí là không kịp quyết định thì "cuộc hẹn lúc 2 giờ" thứ hai đã sẵn sàng vớ ngay lấy chiếc xe.

Nếu những điều kiện trên đây chưa đủ để đảm bảo cho quyết định mua đầy thiện chí ngay tức thì, cái bẫy chắc chắn sẽ sập ngay khi "cuộc hẹn lúc 2 giờ" thứ ba xuất hiện. Theo Richard, chỉ riêng sự cạnh tranh mang tính so sánh như thế đã là vượt quá sức chịu đựng của khách hàng đầu tiên. Ông ta sẽ chấm dứt áp lực nhanh chóng bằng cách hoặc là đồng ý giá mà Richard đưa ra, hoặc bỏ đi đột ngột. Với trường hợp ông ta bỏ đi, người đến sau sẽ nắm lấy cơ hội mua chiếc xe vì cảm giác nhẹ người nhân lên gấp đôi bằng một cảm giác mới, cảm giác ganh đua với người mới đến... người mới đến... đang chờ ở đằng kia.

Tất cả những khách hàng này đều không nhận ra được một thực tế cơ bản về việc mua xe của họ: Sự ham muốn nhân lên kích thích họ quyết định mua không liên quan gì đến giá trị thật sự của chiếc xe. Họ không nhận ra điều này là vì hai lý do. Thứ nhất, tình huống mà Richard đã sắp đặt để họ tham gia tạo ra những phản ứng tâm lý vốn khiến họ cảm thấy thật khó khăn để có thể suy nghĩ tỉnh táo. Thứ hai, hệ quả của lý do thứ nhất, họ không bao giờ thôi nghĩ rằng lý do họ muốn mua chiếc xe trước tiên là để sở hữu nó chứ không phải sử dụng nó. Và áp lực từ cuộc-cạnh-tranh-vì-nguồn-có-hạn mà Richard sắp đặt chỉ tác động đến mong muốn có chiếc xe với ý nghĩa sở hữu nó. Những áp lực đó không tác động lên giá trị của chiếc xe về phương diện mục đích thật sự mà họ muốn chiếc xe.

Như vậy nếu chúng ta bị những áp lực từ sự khan hiếm trong một tình huống lợi dụng sự thỏa hiệp từ phía chúng ta bao vây, phản ứng tốt nhất của chúng ta sẽ diễn ra ở hai giai đoạn. Ngay khi cảm thấy sự khuấy động tâm lý dâng lên từ những ảnh hưởng của sự khan hiếm, ta nên dùng chính sự khuấy

động đang dâng lên đó làm dấu hiệu để dừng ngay lại. Những quyết định thỏa hiệp khôn ngoan không có chỗ cho những phản ứng háo hức, hoang mang. Chúng ta nên tự trấn tĩnh và lấy lại cái nhìn lý trí. Khi đã làm được điều này, chúng ta có thể chuyển sang giai đoạn thứ hai bằng câu hỏi tại sao ta muốn món đồ đó. Nếu câu trả lời là, ta muốn nó chủ yếu vì mục đích sở hữu thì nên dựa vào tính giá trị của nó để đánh giá xem mình muốn sử dụng nó đến mức nào. Tuy nhiên, nếu câu trả lời là ta muốn nó chủ yếu vì chức năng của nó (tức là, ta muốn cái gì đó tốt để chạy, để uống, để ăn, v.v...), thì cần nhớ rằng món đồ phải hoạt động tốt cho dù nó khan hiếm hay dồi dào. Rất đơn giản, ta chỉ cần nhớ rằng những chiếc bánh quy khan hiếm không hề ngon hơn.

## **CÂU CHUYỆN BẠN ĐỌC**

### **Từ một bạn gái ở Blacksburg, Virginia**

"Giáng sinh năm ngoái, tôi gặp một người đàn ông 27 tuổi. Lúc đó tôi 19. Mặc dù đó không phải là mẫu bạn trai lý tưởng của tôi, tôi vẫn đi chơi cùng anh ấy – có thể vì đó là một điều bình thường khi hẹn hò với một người đàn ông lớn tuổi hơn. Nhưng tôi chưa thật sự cảm thấy bị hấp dẫn cho đến khi những người thân của tôi tỏ ra lo lắng về tuổi tác của anh ấy. Họ càng tham gia vào chuyện này thì tôi càng cảm thấy yêu. Mối tình cũng chỉ kéo dài trong năm tháng. Nhưng nếu bố mẹ tôi không nói gì ngay từ đầu thì có thể nó đã kết thúc sớm hơn bốn tháng so với thực tế".

***Mặc dù Romeo và Juliet đã qua đời cách đây rất lâu nhưng dường như "hiệu ứng Romeo và Juliet" vẫn sống mãi và tràn đầy sức mạnh với sự hiện diện ở nhiều nơi.***

## **PHẦN KẾT. ẢNH HƯỞNG TỨC THÌ**

**Sự chấp thuận ban đầu trong giai đoạn máy móc**

***Mỗi ngày trên mọi phương diện,  
tôi luôn cố gắng trở nên tốt đẹp hơn***

- EMILE COUE

***Mỗi ngày trên mọi phương diện,  
tôi trở nên bận bịu hơn***

- ROBERT CIALDINI

Quay trở lại những năm 1960, một người đàn ông tên Joe Pine đã dẫn một chương trình đối thoại rất có sức hút trên truyền hình do California cung cấp. Chương trình rất đặc biệt vì phong cách chua ngoa và thách thức của Pine với khách mời – phần lớn là hàng loạt vụ phanh phui các nhân vật được hâm mộ trong giới giải trí, các nhân vật nổi tiếng tương lai và đại diện của các tổ chức xã hội hay chính trị cực đoan. Hướng tiếp cận, khai thác khách mời của Pine nhằm khiêu khích để họ phải tranh luận, làm họ bối rối với những lời thú nhận đáng xấu hổ và khiến họ trông như những kẻ ngốc. Pine giới thiệu một vị khách mời và ngay lập tức tấn công vào lòng tin, năng lực và cả vẻ bề ngoài của anh ta. Có người cho rằng, phong cách cay độc của Pine xuất phát từ cái chân cụt đã khiến anh cảm thấy cay đắng với đời, người khác lại nói không phải, rằng cái tính hay chỉ trích đó là bản chất tự nhiên của anh.

Một buổi tối, nhạc sĩ rock Frank Zappa là khách mời của chương trình. Vào thời điểm những năm 1960, đàn ông để tóc dài vẫn bị coi là không bình thường

và gây nhiều tranh cãi. Ngay khi giới thiệu Zappa, cuộc trao đổi bắt đầu diễn ra như sau:

PINE: Bộ tóc dài của anh khiến anh như một cô gái.

ZAPPA: Cái chân gỗ của anh khiến anh như một cái bàn.

Cuộc đối thoại này minh chứng cho chủ đề cơ bản của cuốn sách này: rất thường xuyên, khi quyết định về ai hay cái gì đó, chúng ta không sử dụng hết những thông tin liên quan vốn có; thay vào đó, ta chỉ dùng một mẫu thông tin đơn độc và tiêu biểu cho tất cả những thông tin cần thiết. Mặc dù thường cho ta nhưng chỉ dẫn đúng đắn, nhưng một mẫu thông tin tách biệt như thế cũng có thể đẩy chúng ta đến những sai lầm ngớ ngẩn. Nếu những kẻ lười cá lợi dụng những sai lầm như thế này thì sẽ khiến chúng ta có vẻ ngốc nghếch và tò ẹt.

Đồng thời, một chủ đề phức tạp khác cũng được giới thiệu xuyên suốt cuốn sách: Mặc dù tính nhạy cảm dẫn đến những quyết định ngốc nghếch thường đi kèm với việc chúng ta chỉ dựa vào một đặc tính đơn lẻ của thông tin có liên quan, nhưng nhịp sống hiện đại lại đòi hỏi chúng ta phải thường xuyên sử dụng những lối tắt như vậy. Hãy nhớ lại chủ đề này ở Chương 1, hướng tiếp cận theo lối tắt của chúng ta giống như sự phản ứng máy móc của động vật bậc thấp. Những kiểu hành động tinh vi và phức tạp của chúng có thể bị kích thích bằng một đặc điểm kích thích đơn lẻ: tiếng kêu "chíp–chíp", nhúm lông đỏ hay một chuỗi phát sáng đặc trưng. Lý do khiến cho những động vật bậc thấp phải dựa vào những đặc điểm kích thích đơn lẻ như vậy là vì trí óc hạn chế của chúng. Bộ não nhỏ bé của chúng không thể tiếp nhận và xử lý tất cả các thông tin có liên quan trong môi trường. Do vậy, những động vật này phải vận dụng tính nhạy cảm đặc biệt đối với một số khía cạnh nhất định của thông tin. Do những khía

cạnh được lựa chọn này của thông tin đã đủ để có thể đưa ra những phản ứng đúng đắn, nên thông thường, phương pháp phản ứng này đạt hiệu quả rất cao: Bất kể khi nào một con gà mái nghe tiếng "chíp—chíp", bấm vào, kêu ro ro, nó sẽ biểu hiện đúng những hành vi máy móc của gà mẹ. Điều này chứng tỏ khả năng trí óc giới hạn của nó không thể giải quyết nhiều tình huống và lựa chọn khác nhau mà nó gặp phải hàng ngày.

Tất nhiên, cơ chế hoạt động của bộ não chúng ta hiệu quả hơn rất nhiều so với gà mẹ hay bất kể một loài động vật nào để giải quyết vấn đề nêu trên. Chúng ta có khả năng tiếp nhận vô số các yếu tố thực tế liên quan mà không bị giới hạn trí óc như những động vật trên, do đó, ta có thể đưa ra những quyết định đúng đắn. Thực tế, chính ưu thế xử lý thông tin so với các loài khác để giúp chúng ta trở thành loài thống trị trên hành tinh này.

Tuy vậy, khả năng của chúng ta cũng vẫn có giới hạn. Và để hành động hiệu quả, đôi khi chúng ta phải chuyển từ phương thức quyết định tốn nhiều thời gian, phức tạp và chứa đầy đủ thông tin sang kiểu phản ứng máy móc, nguyên sơ và chỉ dựa vào một khía cạnh đơn lẻ của thông tin cần thiết. Ví dụ, để quyết định từ chối hay đồng ý trước một yêu cầu, chúng ta thường chỉ tập trung vào một mẫu thông tin có liên quan. Chúng ta đã khám phá một số mẫu thông tin đơn lẻ phổ biến nhất mà mình sử dụng để nhanh chóng đưa ra quyết định làm theo. Đó là những gợi ý phổ biến nhất vì chúng là những lời chỉ dẫn đáng tin cậy vốn thường cung cấp cho ta những sự lựa chọn đúng đắn. Đây là lý do tại sao ta áp dụng các yếu tố của nguyên tắc đáp trả, tính nhất quán, bằng chứng xã hội, thiện cảm, uy quyền và sự khan hiếm thường xuyên và máy móc đến như vậy khi đưa ra quyết định làm theo. Tự bản thân mỗi nguyên tắc này cung cấp cho chúng ta những gợi ý rất đáng tin cậy để ta quyết định tại thời điểm nào nên từ chối hay đồng ý là tốt nhất.

Chúng ta thường có xu hướng sử dụng những gợi ý này khi không có đủ sự chú tâm, thời gian, năng lượng hay các kinh nghiệm để thực hiện phân tích toàn diện tình huống. Khi bị xô đẩy, áp lực không chắc chắn, trung lập, xao nhãng hay mệt mỏi, chúng ta thường không tập trung vào toàn bộ các thông tin tồn tại. Khi đưa ra quyết định trong những tình huống này, chúng ta thường quay lại với hướng tiếp cận chỉ dựa vào một khía cạnh đơn lẻ của một chứng cứ đáng tin cậy tuy nguyên sơ nhưng rất cần thiết. Tất cả những điều này dẫn đến một sự tiếp nhận đầy mâu thuẫn: Với bộ phận trí não phát triển phức tạp mà nhờ đó chúng ta trở thành loài động vật bậc cao nhất, chúng ta đã tạo ra một môi trường quá phức tạp, phát triển quá nhanh và chứa nhiều thông tin đến nỗi phải giải quyết ngày càng nhiều những vấn đề trên theo cách của các loài động vật bậc thấp.

John Stuart Mill, nhà kinh tế học, nhà tư tưởng chính trị, đồng thời là nhà khoa học người Anh, đã qua đời cách đây hơn một thế kỷ. Năm ông qua đời (1873) được coi là một năm quan trọng vì người ta cho rằng ông là người cuối cùng biết tất cả mọi thứ cần biết trên thế giới. Ngày nay, ý nghĩ cho rằng một ai đó có thể nhận thức được mọi vấn đề thực tế là điều thật nực cười. Sau hàng thiên niên kỷ tích lũy dần dần, kiến thức của con người đã mở rộng đến một kỷ nguyên phát triển với gia tốc cực nhanh, tăng lên gấp bội và mang tầm vóc khổng lồ. Chúng ta đang sống trong một thế giới mà hầu hết thông tin chỉ có giá trị không quá 15 năm. Người ta ước tính, chỉ trong các lĩnh vực khoa học (ví dụ như ngành vật lý), cứ sau tám năm, kiến thức của con người tăng lên gấp đôi. Sự bùng nổ thông tin khoa học không chỉ giới hạn ở các arcane arenas như hóa học phân tử và vật lý lượng tử mà ngày nay còn mở rộng đến các lĩnh vực tri thức mà chúng ta sử dụng để cố gắng giữ sức khỏe dồi dào, phát triển trẻ em, dinh dưỡng và các vấn đề tương tự. Hơn nữa, tốc độ phát triển nhanh chóng sẽ



vẫn còn tiếp tục vì hiện nay, rất nhiều nhà khoa học vẫn đang còn sống và làm việc.

Ngoài những tiến bộ như vũ bão của khoa học, mọi thứ đều thay đổi nhanh chóng và hướng về gia đình. Trong cuốn sách *Future Shock* (Cú sốc tương lai), Alvin Toffler đã cung cấp những tài liệu mới về cuộc sống hiện đại hàng ngày với sự phát triển nhanh chóng chưa từng thấy: chúng ta đi lại nhiều hơn và nhanh hơn; chúng ta chuyển đến những nơi ở mới thường xuyên hơn; chúng ta quan hệ rộng hơn nhưng chỉ là những mối quan hệ ngắn ngủi; trong các siêu thị, các triển lãm xe hơi và những phố buôn bán lớn, chúng ta đối diện với hàng loạt sự lựa chọn với hàng loạt sản phẩm và kiểu dáng chưa từng thấy trong năm ngoái và rất có thể sang năm, chúng đã lỗi thời và bị lãng quên. Mới lạ, nhất thời, đa dạng và nhanh chóng là những dấu hiệu cơ bản của văn minh.

Quá trình phát triển của công nghệ mang lại sự xuất hiện dồn dập các thông tin và các sự lựa chọn như thế. Dẫn đầu là sự phát triển về khả năng thu thập, lưu trữ, lấy ra và trao đổi thông tin của chúng ta. Đầu tiên, thành tựu của những tiến bộ như trên bị giới hạn ở những tổ chức lớn, như cơ quan chính phủ hay các tập đoàn kinh tế mạnh. Ví dụ, trong một bài phát biểu, Chủ tịch Tập đoàn tài chính Citicorp, Walter Wriston đã nói: "Chúng tôi đã cùng thắt chặt cơ sở dữ liệu trên thế giới, nó có khả năng cung cấp cho hầu hết mọi người trên toàn thế giới, về hầu hết tất cả mọi thứ, và ngay lập tức". Nhưng ngày nay với sự phát triển mạnh mẽ của viễn thông và công nghệ vi tính, việc truy nhập một khối lượng thông tin không lồ như vậy có thể nằm trong tầm với của mọi cá nhân. Hệ thống truyền hình cáp và vệ tinh mở rộng có thể cung cấp một đường truyền thông tin đến những hộ gia đình bình thường.

Đường truyền thông tin chủ yếu khác là từ máy tính cá nhân. Năm 1972, Norman Macrae, người biên tập cuốn *The Economist*, đã nghiên cứu và đưa ra lời tiên tri về một khoảng thời gian nhất định trong tương lai:

Viễn cảnh là, chúng ta đang tiến đến một giai đoạn khi tất cả mọi người ngồi trước hệ thống máy tính ở thư viện cơ quan, thư viện công cộng hay thư viện tại gia đều có thể đạt được mục đích của mình thông qua một núi thông tin ngày càng lớn đến nỗi không thể tưởng tượng nổi từ các ngân hàng dữ liệu đại chúng với khả năng tập trung và tính toán bằng máy móc. Mà khả năng này của máy tính sẽ lớn hơn rất nhiều và gấp hàng chục nghìn lần so với khả năng của não người, thậm chí là của Einstein.

Chỉ một thập niên sau đó, tạp chí *Times* đưa tin là thời đại tương lai của Macrae đã đến bằng việc đặt tên cho một chiếc máy – máy tính cá nhân – danh hiệu "Người đàn ông của năm". Họ bảo vệ sự lựa chọn của mình bằng cách đưa tin hiện tượng người tiêu dùng đổ xô đi mua những chiếc máy tính nhỏ và lý luận: "Người Mỹ và, trong một viễn cảnh bao quát hơn, cả thế giới sẽ không bao giờ giống nhau". Ngày nay, người ta đã nhìn ra tầm nhìn của Macrae. Hàng triệu người dùng máy tính cá nhân đang ngồi trước những chiếc máy tính có khả năng hiển thị và phân tích đủ dữ liệu để "chôn vùi" một nhà bác học Einstein.

Vì công nghệ phát triển nhanh hơn rất nhiều so với chúng ta, khả năng xử lý thông tin tự nhiên của chúng ta dường như ngày càng không đủ để có thể giải quyết những thay đổi, lựa chọn và thách thức quá lớn, mà lại chính là những đặc trưng của một cuộc sống hiện đại. Ngày càng thường xuyên hơn, chúng ta thấy chính mình như đang ở vị trí của những loài động vật bậc thấp – với trí não không được trang bị đầy đủ để có thể giải quyết thấu đáo những rắc rối phức tạp và phong phú từ môi trường bên ngoài. Không giống như động vật luôn thiếu hụt

khả năng nhận thức, chúng ta tự tạo ra sự thiếu hụt cho chính mình bằng cách xây dựng nên một thế giới phức tạp hơn rất nhiều. Nhưng kết quả của sự thiếu hụt mới thiết lập của chúng ta cũng giống như sự thiếu hụt vốn tồn tại từ lâu ở các loài động vật. Khi đưa ra quyết định, chúng ta không thường xuyên tận hưởng quá trình phân tích kỹ lưỡng toàn diện tình hình, mà có xu hướng quay lại tập trung vào một đặc điểm đơn lẻ và đáng tin cậy trong tình hình đó.

Khi những đặc điểm đơn lẻ này thật sự đáng tin cậy, sự tiếp cận theo lối tắt của sự tập trung bị thu hẹp và phản ứng máy móc trước một mẫu thông tin đặc biệt nào đó. Vấn đề xảy ra khi có một đặc điểm nào đó đưa ra những gợi ý vốn thông thường rất đáng tin cậy nhưng lại chỉ dẫn sai cho chúng ta và sau đó dẫn tới những quyết định chủ quan và các hành động sai lầm. Như chúng ta đã thấy, đó cũng là một nguyên nhân cho thủ đoạn xảo quyết của kẻ chuyên lợi dụng sự chấp thuận từ bản chất phản ứng theo lối tắt máy móc và không suy xét của chúng ta. Nếu (nhưng có vẻ đúng) tần số của những phản ứng theo lối tắt ngày càng tăng với tốc độ và theo kiểu cuộc sống hiện đại, thì chúng ta có thể chắc chắn rằng tần suất của những mảnh lời xảo quyết như thế cũng sẽ tăng lên.

Chúng ta có thể làm gì với những sự tấn công mạnh mẽ được thấy trước đối với hệ thống quyết định theo lối tắt của chúng ta? Thay vì hành động lẩn tránh, tôi sẽ khuyến khích chúng ta nên đối đầu thẳng thắn. Tuy vậy, cần có một khả năng thẩm định quan trọng. Những chuyên gia thuyết phục, những người không lạm dụng quy luật phản ứng theo lối tắt để thực hiện mục đích gian lận, không nên bị xem là kẻ thù của chúng ta. Trái lại, họ là đồng minh của chúng ta trong quá trình trao đổi mang tính thích nghi hiệu quả. Những người mà ta nên đối đầu chỉ là những người làm giả, giả mạo hay bóp méo những bằng chứng mà thường dẫn chúng ta đến những phản ứng theo lối tắt.

Hãy lấy ví dụ từ những gì mà có thể là biện pháp lỗi tắt ta thường sử dụng nhiều nhất. Theo nguyên tắc bằng chứng xã hội, chúng ta thường quyết định làm những gì mà người khác muốn ta làm. Hầu như, điều này rất có ý nghĩa khi một hành động là phổ biến trong tình huống đưa ra thiết thực và thích hợp. Do vậy, một nhà quảng cáo không dùng những con số thống kê gian lận và cung cấp thông tin về một nhãn hiệu kem đánh răng có số lượng bán ra nhiều nhất và nhanh nhất đã cho chúng ta một chứng cứ giá trị về chất lượng của sản phẩm và cả khả năng chúng ta sẽ thích nhãn hiệu kem đánh răng đó. Giả sử chúng ta vào siêu thị mua một tuýp kem đánh răng chất lượng tốt chúng ta có thể sẽ muốn dựa vào mẫu thông tin đơn lẻ và tính phổ biến của nó để quyết định dùng thử. Chiến lược này thường có khả năng dẫn chúng ta theo hướng đúng đắn, không có xu hướng dẫn chúng ta đến những sai lầm lớn và do vậy để dành năng lực nhận thức của chúng ta để giải quyết với những thứ còn lại trong một môi trường chứa đầy thông tin và đòi hỏi phải quyết định quá nhiều vấn đề. Các nhà quảng cáo vốn cho phép chúng ta sử dụng chiến lược hiệu quả này thì hiếm khi là kẻ dối trá mà là người cộng tác với chúng ta.

Tuy nhiên, câu chuyện sẽ rất khác nếu những chuyên gia thuyết phục cố gắng kích thích những phản ứng theo lối tắt của chúng ta bằng cách cung cấp cho chúng ta những dấu hiệu sai để hành động. Kẻ thù sẽ chính là những người làm quảng cáo nếu họ tìm kiếm mọi cách để tạo ra hình ảnh nổi tiếng cho một nhãn hiệu kem đánh răng ví dụ như bằng cách xây dựng một loạt chương trình quảng cáo có "các cuộc phỏng vấn bất ngờ" được dàn xếp. Khi đó sẽ có các diễn viên đóng giả làm những người dân thường đang ca ngợi sản phẩm. Ở đây, khi các chứng cứ cho sự phổ biến là giả mạo, thì chúng ta, nguyên tắc bằng chứng xã hội và phản ứng theo lối tắt với chứng cứ đó – tất cả đều được khai thác. Trong chương trước, tôi đã phản đối việc mua bất kỳ một sản phẩm trong

loại quảng cáo "phỏng vấn ngẫu nhiên", và tôi cũng mong muốn bất kỳ khách hàng nào trong trường hợp như vậy nên gửi những bức thư cho các nhà sản xuất, nói rõ nguyên nhân và khuyên họ nên sa thải các nhân viên phòng quảng cáo. Tôi cũng khuyên bạn đọc trong những tình huống như thế nên thể hiện thái độ hăng hái tấn công lại những kẻ lạm dụng nguyên tắc bằng chứng xã hội (hoặc bất kỳ vũ khí gây ảnh hưởng nào khác) theo cách này. Chúng ta cũng nên từ chối không xem các chương trình có sử dụng những tiếng cười thu sẵn. Nếu chúng ta thấy một nhân viên phục vụ tại các quán rượu bắt đầu ca làm việc của mình bằng cách tự bỏ một hay hai tờ tiền vào bình đựng nên bo, chúng ta không nên bo cho anh ta đồng nào. Nếu, sau khi chờ trong một hàng dài trước cửa một câu lạc bộ và phát hiện ra vẫn còn nhiều phòng trống và việc chờ đợi trong hàng dài được câu lạc bộ tạo ra nhằm mục đích đánh bóng tên tuổi của mình thông qua bằng chứng xã hội giả, chúng ta nên rời hàng ngay lập tức và thông báo cho những người còn lại lý do. Tóm lại, chúng ta nên sẵn sàng sử dụng các hình thức tẩy chay, đe dọa, đối đầu, chỉ trích, đả kích và gần như tất cả mọi thứ để trả đũa.

Tôi không nghĩ mình có bản tính thích gây gổ, nhưng tôi hoàn toàn tán thành những hành động đối đầu này bởi theo một cách nào đó tôi đang đấu tranh chống lại những kẻ lợi dụng – tất cả chúng ta đều ở trong cuộc chiến đó. Tuy nhiên, điều quan trọng là nhận ra động cơ vì lợi nhuận của họ không phải là nguyên nhân cho tính thù địch, mà cuối cùng động cơ là một điều mà trong phạm vi nào đó tất cả chúng ta cùng chia sẻ. Hành động lừa lọc thật sự, điều chúng ta không thể tha thứ được là những cố gắng trục lợi theo một cách có thể đe dọa sự tin cậy trong các mối kết nối của chúng ta. Cuộc sống hiện đại đầy bon chen buộc chúng ta phải có những mối kết nối trung thành, những nguyên tắc nằm lòng hợp lý để đối mặt với các vấn đề trong cuộc sống. Chúng không còn là các

yếu tố xa hoa, mà là những yếu tố hoàn toàn thiết yếu và ngày càng trở nên quan trọng trong nhịp đập gấp gáp của cuộc sống hiện đại. Đó là lý do tại sao chúng ta nên muốn trả đũa mỗi khi thấy ai đó phản bội lại các nguyên tắc nằm lòng này vì lợi ích của họ. Chúng ta muốn các nguyên tắc này trở nên càng hiệu quả càng tốt. Nhưng tới một mức độ mà sự phù hợp với nhiệm vụ được giao của các nguyên tắc đó bị cắt xén thường xuyên bởi mảnh lời của những kẻ trục lợi, chúng ta tự nhiên sẽ sử dụng chúng ít hơn và cũng ít có khả năng đổi mặt hiệu quả với các gánh nặng quyết định trong cuộc sống hàng ngày. Chúng ta không thể cho phép điều đó xảy ra mà không có một cuộc chiến. Bởi xung đột đã được đẩy lên quá cao.