

# TRONG CHỚP MẮT

*Blink*



Sức mạnh của việc nghĩ mà không cần suy nghĩ

MALCOLM  
GLADWELL

**MALCOLM GLADWELL**

# **TRONG CHỚP MẮT**

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Sách Alpha

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG- XÃ HỘI

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

# LỜI GIỚI THIỆU

Trong chớp mắt là một cuốn sách viết về sức mạnh của việc nghĩ mà không cần suy nghĩ. Ngay phần giới thiệu, Malcolm Gladwell đã đưa ra một tình huống đặc biệt. Một bức tượng cổ đã được cả một hội đồng khoa học gồm rất nhiều chuyên gia hàng đầu của một bảo tàng ở Mỹ khẳng định chắc chắn là thật nhưng cuối cùng được phát hiện là đồ giả mạo. Không phải bằng các thiết bị tối tân mà chỉ bằng một thoáng nhìn kéo dài 2 giây của một số chuyên gia khi họ có dịp thăm bảo tàng. Như vậy chỉ cần 2 giây, họ có thể nắm rõ được bản chất bên trong của bức tượng hơn cả một đội ngũ chuyên gia của bảo tàng đã nghiên cứu bức tượng trong 14 tháng.

Chuyện gì đã xảy ra trong 2 giây đó và liệu người ta có nên tin tưởng vào những quyết định mà không cần suy xét cẩn trọng hay không? Khi đối mặt với tình huống cần có những quyết định sống còn liệu những quyết định theo linh tính có đáng tin cậy? Trí não của mỗi người liệu có thực sự có một bộ vi xử lý. Não bộ có thể tổng hợp các thông tin một cách nhanh nhất và rút ra kết luận ngay lập tức mà giới khoa học gọi là tiềm thức thích nghi. Tiềm thức thích nghi chính là một cái máy tính khổng lồ có thể xử lý một lượng lớn dữ liệu một cách âm thầm và nhanh chóng để duy trì hoạt động của con người. Những bí ẩn về cái gọi là tiềm thức thích nghi này sẽ được giải thích và trình bày với những ví dụ minh họa sâu sắc và rất đáng suy nghĩ. Ví dụ tại sao người ta lại hay mắc sai lầm trước những người đàn ông cao ráo, đẹp trai? Sự tồn tại bí ẩn của những quyết định chớp nhoáng nhưng vô cùng sáng suốt khi con người phải đối mặt với tình huống sống chết. Hay đôi khi vì những nhận định trong chớp nhoáng sai mà người ta đưa ra những quyết định chết người. Và người ta vẫn không giải thích được tại sao lại quyết định như vậy? Malcolm Gladwell, cũng là tác giả cuốn Tipping Point (Điểm bùng phát), bằng những phân tích của mình đã đưa ra những nhận định gây kinh ngạc cho nhiều độc giả.

Những ví dụ điển hình được ông khơi gợi và mổ xẻ dưới con mắt của một nhà tâm lý ứng dụng rất đáng đọc và suy ngẫm. Từ những hiện thực trong lịch sử như việc Warren Harding trở thành Tổng thống Mỹ là một sai lầm điển hình của hình thức ưa nhìn, phong thái lịch lãm và đẹp trai của một ứng viên tổng thống đã làm lu mờ khả năng chính trị của các đối thủ khác, đến những sai lầm của các cảnh sát khi nhầm lẫn giữa một người đang sợ hãi với một tên tội phạm nguy hiểm... cho đến những tình huống tiến thoái lưỡng nan của những chuyên gia âm nhạc trước những tác phẩm độc đáo và rất xuất sắc của một nhạc sĩ chơi nhạc rock nhưng ít được khán giả tán thưởng. Còn nhiều ví dụ khác nữa như những phân tích cuộc sống hôn nhân, giải mật mã trong chiến tranh thế giới thứ hai, bức tượng Hy Lạp cổ đại, người bán xe giỏi nhất New Jersey, Tom Hanks, hẹn hò siêu tốc, và cách đánh giá con người khi chỉ cần quan sát qua phòng ở...

Điểm then chốt trong cuốn sách là khái niệm về các lát cắt mỏng. Trong quá trình vô thức của mình, chúng ta rút ra những kết luận dựa trên những lát cắt rất mỏng của kinh nghiệm. Chúng ta đưa ra các quyết định như thế nào, những quyết định tốt và không tốt, và tại sao người này lại quyết định tốt hơn những người khác? Đó là những câu hỏi mà Malcolm Gladwell đã tự hỏi và trả lời, khám phá rằng những điều mà chúng ta nghĩ về các quyết định chỉ trong nháy mắt phức tạp hơn chúng ta vẫn nghĩ. Dựa trên những phân tích tâm lý học và thần kinh học, ông chỉ ra sự khác biệt về những quyết định đúng và sai không phải là do số lượng thông tin chúng ta thu nhận được nhanh tới mức nào, mà là chỉ một số chi tiết cụ thể mà chúng ta tập trung vào. Gladwell chỉ ra cách thức chúng ta có thể quyết định nhanh chóng và chính xác hơn trong mọi lĩnh vực của cuộc sống.

Trong Trong chớp mắt Gladwell đã nói về 2 giây ngắn ngủi trong những kết luận tức thời của con người. Đó cũng là một dạng suy nghĩ nhanh nhạy, và có cơ chế hoạt động dường như huyền bí hơn cách suy nghĩ, cân nhắc cẩn trọng thông thường mỗi khi con người phải đối mặt với những tình huống buộc phải đưa ra quyết định.

Kết luận của Gladwell sau khi nghiên cứu cách thức con người ra quyết định nhanh chóng

trong nhiều lĩnh vực là khả năng này sẽ ngày càng tốt hơn nếu chúng ta rèn luyện trí não và các giác quan vào các sự vật, hiện tượng liên quan. Chắc hẳn bạn đã nhiều lần băn khoăn tự hỏi, tại sao lại có những tình yêu bất nguồn từ cái nhìn đầu tiên? Malcolm Gladwell có thể đã có câu trả lời cho vấn đề này. Trong cuốn Trong chớp mắt, Gladwell quả quyết rằng các phán xét xuất thần có thể hoàn toàn tốt và chính xác y như các quyết định sau khi cân nhắc kỹ lưỡng. Sử dụng rất nhiều ví dụ minh họa sống động, Gladwell đã đưa chúng ta trở lại với bản năng tư duy và kinh nghiệm ra quyết định nhanh chóng của mình.

Sâu thẳm trong mỗi chúng ta là những khả năng tiềm ẩn lớn lao được gọi là khả năng trực giác. Lắng nghe trực giác của bạn là cả quá trình học tập dần dần, bắt đầu bằng việc nhận ra một giọng nói khe khẽ vang lên hay một cảm nhận sẽ mách bảo mỗi khi làm điều gì đó đáng lẽ không nên làm.

Là những cuốn sách rất nổi tiếng trên thế giới trong suốt hơn hai năm qua, Trong chớp mắt và Điểm bùng phát thực sự là các tác phẩm lôi cuốn độc giả trên toàn thế giới. Alpha Books xin trân trọng giới thiệu hai tác phẩm này của Gladwell đến độc giả Việt Nam.

Tháng 2/2007

CÔNG TY SÁCH ALPHA

# Lời giới thiệu

## MỘT BỨC TƯỢNG GÂY NHIỀU TRANH CÃI

Tháng 9 năm 1983, một nhà kinh doanh tác phẩm nghệ thuật tên là Gianfranco Becchina đặt vấn đề với Bảo tàng J. Paul Getty bang California nhằm thương lượng một vụ mua bán. Theo lời Becchina, ông đang có trong tay một bức tượng cẩm thạch được tạc từ thế kỷ VI trước công nguyên. Bức tượng này được biết đến với cái tên Kouros – một tác phẩm điêu khắc tạc hình chàng trai trẻ khoả thân, chân trái đặt lên trước và hai cánh tay đặt hai bên sườn. Cho đến nay chỉ có khoảng 200 bức tượng loại này còn tồn tại, hầu hết chúng đều được phục chế trong tình trạng bị hư hại nặng hoặc từ những mảnh vỡ tìm thấy trong các hầm mộ hoặc các khu khai quật khảo cổ. Thế nhưng, bức tượng của Becchina hầu như được bảo quản nguyên vẹn. Bức tượng cao hơn 2 mét. Lớp sáng màu nhạt tỏa ra chứng tỏ nó còn tốt hơn những tác phẩm cổ cùng loại khác. Bức tượng thực sự là một phát hiện kỳ lạ và tuyệt vời. Nhưng mức giá mà Becchina đưa ra lại chưa đến 10 triệu đô la.

Người của Bảo tàng Getty tỏ ra thận trọng. Họ quyết định mượn bức tượng rồi bắt đầu tiến hành xem xét kỹ lưỡng. Liệu bức tượng này có giống với các bức tượng Kouros khác được biết đến trước đây không? Câu trả lời xem ra là đúng như vậy. Kiểu dáng của bức tượng dường như làm người ta nhớ đến bức tượng Anavyssos trưng bày ở Bảo tàng Khảo cổ học Quốc gia tại Athens, điều này có nghĩa là hai bức tượng này có thể có một mối liên quan đặc biệt nào đó về thời gian và địa điểm. Bức tượng được tìm thấy ở đâu và khi nào? Không một ai biết rõ, nhưng Becchina đã gửi cho văn phòng pháp lý của Bảo tàng Getty một tập tư liệu liên quan đến xuất xứ gần đây của nó. Theo đó thì bức tượng Kouros đã nằm trong bộ sưu tập cá nhân của một bác sỹ người Thụy Sĩ có tên là Lauffenberger từ những năm 1930, nhưng trước đó nó thuộc về nhà kinh doanh các tác phẩm nghệ thuật Hy Lạp nổi tiếng, Rousos.

Một chuyên gia địa chất đến từ Đại học California tên là Stanley Margolis đã đến bảo tàng và dùng một kính hiển vi lập thể có độ phân giải cao để kiểm tra bề mặt bức tượng trong 2 ngày. Ông đã tách ra một mẫu thử dày 1 cm và dài 2 cm từ ngay dưới đầu gối phải và tiến hành phân tích, sử dụng các dụng cụ như kính hiển vi điện tử, máy vi dò điện tử, và các phương pháp như phép trắc phổ khối, nhiễu xạ tia X, và huỳnh quang tia X. Margolis kết luận rằng: bức tượng được làm từ loại đá cẩm thạch dolomit lấy từ mỏ đá cổ Cape Vathy trên đảo Thasos, bề mặt của nó được bao phủ bởi một lớp canxi mỏng – điều này thực sự có ý nghĩa bởi vì để khoáng chất dolomit có thể biến đổi thành canxi cần phải trải qua một quá trình kéo dài nếu không phải là hàng nghìn năm thì cũng phải mất hàng trăm năm. Hay nói cách khác, bức tượng đã có từ rất lâu. Nó không thể là đồ giả mạo.

Bảo tàng Getty rất hài lòng. Mười bốn tháng sau khi bắt đầu cuộc giám định cổ vật, họ đã đồng ý mua bức tượng. Mùa xuân năm 1986, lần đầu tiên bức tượng được đem ra trưng bày. Thời báo New York đánh dấu sự kiện này bằng một bài viết đăng trên trang nhất. Vài tháng sau, người phụ trách của Bảo tàng Getty về các tác phẩm nghệ thuật Hy Lạp cổ, Marion True đã viết một bài báo dài và sinh động về bức tượng Kouros mà Bảo tàng vừa có được trên tạp chí nghệ thuật The Burlington Magazine: “Đứng thẳng mà chẳng cần trụ đỡ ngoài nào, hai tay vòng qua bám chặt lấy bắp đùi, bức tượng giờ đây toát lên một sức sống mạnh mẽ, sức sống ấy là tổng hợp từ tất cả những gì đẹp đẽ nhất của các bức tượng Kouros khác”. True còn vui mừng kết luận: “Dù là Chúa trời hay là con người đi chăng nữa thì bức tượng vẫn là hiện thân của nghị lực tuổi trẻ phi thường trên bầu trời nghệ thuật phương Tây”.

Tuy nhiên bức tượng không phải là không có khiếm khuyết. Có điều gì trông không ổn. Người đầu tiên phát hiện ra điều này là một thành viên ban quản trị của Bảo tàng, đó là nhà sử học chuyên nghiên cứu về nghệ thuật người Italia tên là Federico Zeri. Khi đến phòng phục chế để quan sát bức tượng Kouros vào tháng 12 năm 1983, ông đã nhìn chăm chăm vào móng tay của bức tượng. Không thể lý giải ngay lập tức lý do, nhưng Zeri nhận thấy có điều gì đó không hợp

lý ở những móng tay của bức tượng. Evelyn Harrison là người tiếp theo phát hiện ra điểm vô lý của bức tượng. Bà là một trong những chuyên gia xuất sắc nhất thế giới về nghệ thuật điêu khắc Hy Lạp. Ngay trước khi cuộc mua bán với Becchina kết thúc, Harrison đang ở Los Angeles trong chuyến thăm Bảo tàng Getty. Bà nhớ lại: “Arthur Houghton, người phụ trách bảo tàng lúc bấy giờ dẫn chúng tôi đi xem bức tượng Kouros. Ông ta vừa kéo mảnh vải che bức tượng xuống vừa nói: “Bây giờ nó vẫn chưa thuộc về Bảo tàng, nhưng chúng tôi sẽ có nó chỉ trong vòng hai tuần nữa.” Và tôi đã nói: “Tôi lấy làm tiếc khi biết điều đó.” Vậy thì Harrison đã nhìn thấy cái gì? Ngay bản thân bà cũng không trả lời được câu hỏi này. Ngay trong khoảnh khắc đầu tiên khi Houghton kéo tấm vải xuống, tất cả những gì đến với Harrison chỉ là một linh cảm, một thứ tri giác bản năng rằng có điều gì đó bất bình thường. Một vài tháng sau, Houghton lại đưa Thomas Hoving, người đã từng là Giám đốc Bảo tàng nghệ thuật Metropolitan ở New York, xuống phòng lưu giữ các bảo vật để xem xét bức tượng Kouros. Hoving luôn có thói quen ghi lại những từ đầu tiên xuất hiện trong đầu khi ông đối diện với những gì mới mẻ, và Hoving không bao giờ quên được từ đầu tiên xuất hiện trong đầu khi lần đầu ông tận mắt nhìn thấy bức tượng. “Đó là từ ‘mới’ (fresh) – vâng đúng là ‘mới.’” Hoving nhớ lại. Và “mới” không phải là từ thích hợp để chỉ một bức tượng đã có 2000 năm tuổi. Sau này khi suy ngẫm lại về giây phút đó, Hoving mới nhận ra vì sao ý nghĩ đó lại xuất hiện trong đầu ông: “Tôi đã từng tham gia khai quật ở Sicily, nơi tôi tìm ra nhiều mảnh vỡ của những bức tượng tương tự như thế này. Chúng chẳng có vẻ gì giống với bức tượng Kouros của Bảo tàng Getty. Bức tượng Kouros này trông như thể đã được ngâm trong loại cafe hảo hạng nhất của Starbucks.”

Hoving quay sang Houghton rồi nói: “Anh đã chi tiền để mua bức tượng này à?”

Lúc đó Houghton trông có vẻ sững sốt, Hoving nhớ lại.

Hoving nói tiếp: “Nếu anh đã trả tiền thì hãy cố mà lấy lại, còn nếu chưa thì đừng mua nó.”

Những người trong Bảo tàng Getty bỗng chốc trở nên lo lắng, do vậy họ đã triệu tập một cuộc hội thảo khoa học đặc biệt về bức tượng Kouros tại Hy Lạp. Họ đã đóng gói bức tượng và gửi nó sang Aten, đồng thời cho mời các chuyên gia có kinh nghiệm nhất về nghệ thuật điêu khắc đến tham dự. Lúc này, nỗi lo sợ của Bảo tàng Getty đã tăng hơn trước rất nhiều.

Trong cuộc hội thảo này đã có lần Harrison đứng cạnh người đàn ông tên là George Despinis, Giám đốc Bảo tàng Acropolis ở Aten. Khi Despinis nhìn bức tượng, khuôn mặt ông bỗng tái đi. Ông nói với Harrison: “Bất kỳ ai đã từng chứng kiến cảnh những cổ vật được khai quật, đều có thể nói rằng vật này chưa bao giờ được chôn vùi trong lòng đất.” Georgios Dontas, người đứng đầu Hiệp hội khảo cổ học ở Athens khi nhìn thấy bức tượng thì lại cảm thấy ớn lạnh. Ông nói: “Lần đầu tiên khi nhìn thấy bức tượng, tôi cảm thấy như thể có một tấm kính vô hình ngăn cách giữa tôi và nó.” Trong hội thảo, Dontas còn đi cùng với Angelos Delivorrias, giám đốc Bảo tàng Benaki ở Athens. Kết thúc buổi thảo luận, Delivorrias đã phát biểu về sự mâu thuẫn giữa kiểu dáng của bức tượng và loại đá cẩm thạch lấy từ đảo Thasos. Sau cùng ông đã đưa ra quan điểm của mình. Tại sao Delivorrias lại nghĩ bức tượng này là đồ giả mạo? Bởi vì theo như ông nói: ngay từ cái nhìn đầu tiên ông đã cảm thấy có một làn sóng như một “lực đẩy trực giác” lan trong người. Lúc hội thảo kết thúc cũng là lúc nhiều người tham dự đã nhất trí với nhau rằng bức tượng Kouros không hề giống với những suy nghĩ của mọi người trước đây. Như vậy cùng một bức tượng nhưng lại có đến hai kết luận trái ngược nhau. Một bên là kết luận của Bảo tàng Getty, các luật sư cùng các nhà khoa học sau nhiều tháng xem xét kỹ lưỡng và một bên là ý kiến của các chuyên gia xuất sắc nhất, uyên thâm nhất về nền điêu khắc Hy Lạp – được đưa ra chỉ bằng quan sát và cảm nhận qua “lực đẩy trực giác”. Vậy thì ý kiến nào đúng?

Trong một thời gian dài, người ta vẫn chưa thể tìm ra được câu trả lời thỏa đáng. Bức tượng Kouros vẫn là đề tài được đem ra tranh luận ở các cuộc hội thảo. Nhưng rồi, dần dần các lý lẽ mà Bảo tàng Getty đưa ra bắt đầu yếu dần. Chẳng hạn, những bức thư mà các luật sư của Bảo tàng dùng để truy lại dấu vết của bức tượng từ bác sỹ người Thụy Sĩ Lauffenberger hóa ra lại là đồ giả mạo. Một trong những bức thư đề năm 1952 có mã bưu điện mà phải đến 20 năm sau đó

mới tồn tại. Một bức thư khác đề năm 1955 có nói đến một tài khoản ngân hàng nhưng mãi đến năm 1963, tài khoản đó mới được mở. Ban đầu, sau nhiều tháng nghiên cứu, người ta đưa ra kết luận: bức tượng của Bảo tàng Getty thuộc phong cách tượng Kouros Anavysos. Nhưng sau đó đã có nhiều ý kiến hoài nghi kết luận này: càng quan sát kĩ các chuyên gia càng bắt đầu nhận ra rằng nó là một tác phẩm cốp nhét từ một vài mẫu tượng ở các thời kì và các địa điểm khác nhau. Vóc dáng mảnh khảnh của người thanh niên trẻ trông rất giống với bức tượng Kouros Tenea trưng bày ở một bảo tàng đặt tại Munich, mái tóc cách tân, được xâu thành chuôi lại khá giống với bức tượng Kouros ở Bảo tàng Metropolitan, New York. Trong khi đó đôi chân rất có thể mang phong cách của nền nghệ thuật đương đại. Nhưng tượng Kouros mà bức tượng của Bảo tàng Getty có nhiều đặc điểm tương đồng nhất hóa ra lại là một bức tượng được chắp lại từ những mảnh rời, có kích thước nhỏ hơn được một chuyên gia nghiên cứu lịch sử nghệ thuật người Anh tìm thấy ở Thụy Sĩ vào năm 1990. Cả hai bức tượng được cắt ra từ hai tấm đá cẩm thạch giống nhau và được chạm khắc theo cùng một cách. Nhưng bức tượng ở Thụy Sĩ không hề có nguồn gốc từ Hy Lạp cổ đại. Nó được làm tại phân xưởng của một người thợ rèn ở thành Rome đầu những năm 1980. Vậy còn những phân tích mang tính khoa học chỉ ra rằng bề mặt của bức tượng Kouros của bảo tàng Getty đã có tuổi hàng hàng nghìn năm hay chỉ ít cũng vài trăm năm thì sao? hóa ra những thứ này chẳng hề được cắt gọt hay sấy khô gì hết. Theo những phân tích sâu hơn, một nhà địa chất khác cho rằng, rất có thể bề mặt của bức tượng cẩm thạch đã được làm cho già đi bằng cách sử dụng khuôn sấy khoai tây trong vòng hai tháng liên tục. Trong danh mục các tác phẩm của Bảo tàng Getty có một tấm ảnh chụp bức tượng Kouros cùng với lời chú thích: “Ra đời từ khoảng năm 530 trước công nguyên hay chỉ là một trò giả mạo của thời hiện đại.”

Khi Federico Zeri, Evelyn Harrison, Thomas Hoving và Georgio Dantas – cùng tất cả những người khác nữa – nhìn vào bức tượng và cảm thấy có “một lực đẩy trực giác” lan trong người, họ đã dự đoán hoàn toàn chính xác. Như vậy, trong hai giây đầu tiên, chỉ cần một cái nhìn thoáng qua họ còn có thể nắm được rõ bản chất bên trong của bức tượng hơn cả một đội ngũ chuyên gia của Bảo tàng Getty phải tiến hành xem xét trong vòng mười bốn tháng.

Trong chớp mắt (Blink) là cuốn sách viết về những gì xảy ra trong hai giây đầu tiên ấy.

Nhanh chóng và tiết kiệm

Hãy tưởng tượng rằng chúng ta đang chơi một ván bài ăn tiền đơn giản. Trước mặt bạn là bốn cỗ bài – hai cỗ bài màu đỏ, và hai cỗ bài màu xanh. Mỗi quân bài trong bốn cỗ bài đó vừa có thể mang đến nhưng cũng vừa có thể lấy đi của bạn một số tiền nào đó, và nhiệm vụ của bạn là lật các quân bài từ bất kỳ bộ bài nào, mỗi lần chỉ được lấy một quân sao cho bạn có thể kiếm được một số tiền cực nhiều nhất. Tuy nhiên lúc bắt đầu bạn không hề biết rằng bộ bài đỏ là một cái bẫy. Khoản tiền thưởng khi thắng không nhỏ nhưng nếu lật quân bài màu đỏ mà bị thua bạn sẽ mất rất nhiều. Trên thực tế bạn chỉ có thể giành chiến thắng bằng cách bốc lá bài từ bộ bài màu xanh, mỗi lần như vậy mang về cho bạn một số tiền là 50 đô và khả năng bị phạt cũng thấp nhất. Câu hỏi đặt ra là phải mất bao lâu bạn mới tìm ra được điều bí mật này?

Vài năm trước, một nhóm các nhà khoa học của Đại học Iowa đã tiến hành thí nghiệm này, và họ phát hiện ra là sau khi lật khoảng 50 quân bài thì hầu hết chúng ta bắt đầu xuất hiện một linh cảm về những gì đang diễn ra. Chúng ta không lý giải được tại sao mình lại thích bộ bài màu xanh hơn, nhưng chúng ta đoán chắc rằng đó là sự lựa chọn tốt nhất. Sau khi lật khoảng 80 quân bài thì hầu hết mọi người đã hiểu ra trò chơi và có thể lý giải chính xác tại sao lựa chọn hai bộ bài đỏ lại là một ý kiến tồi. Lúc này thì mọi chuyện không còn phức tạp nữa. Chúng ta đã có chút ít kinh nghiệm. Chúng ta cân nhắc một cách kỹ lưỡng. Và từ đó chúng ta xây dựng được một giả định. Và rồi cuối cùng chúng ta kết hợp từng cặp một các vấn đề lại với nhau. Đây chính là phương pháp để chúng ta học được cách làm việc.

Nhưng các nhà khoa học ở Đại học Iowa còn làm được nhiều hơn thế, và dưới đây mới là phần kì lạ của thí nghiệm. Họ gắn vào mỗi người chơi bài một chiếc máy để đo mức hoạt động của

tuyển mồ hôi dưới lớp da trong lòng bàn tay. Đối với người bình thường thì tuyển mồ hôi trong lòng bàn tay ta phản ứng lại với trạng thái căng thẳng qua nhiệt độ – điều này lý giải tại sao khi mà chúng ta cảm thấy bồn chồn, lo lắng thì bàn tay lại trở lên lạnh và toát mồ hôi. Các nhà khoa học của Trường Iowa đã phát hiện ra rằng những người chơi bài bắt đầu xuất hiện trạng thái căng thẳng đối với bộ bài đỏ sau lá bài thứ 10, sau bốn mươi lá bài đỏ tiếp theo họ đã linh cảm có điều bất ổn với bộ bài đỏ. Quan trọng hơn, ngay khi lòng bàn tay họ bắt đầu đổ mồ hôi, hành động của họ cũng bắt đầu thay đổi theo. Họ bắt đầu thích chọn bộ bài xanh hơn và càng lúc càng ít lấy các quân màu đỏ. Nói cách khác, những người chơi bài đã hình dung ra vấn đề trước cả khi họ nhận thức được rằng mình đã nắm rõ về trò chơi: họ bắt đầu có những điều chỉnh cần thiết mặc dù khá lâu sau đó họ mới nhận thức được những điều chỉnh mà họ cần làm.

Thí nghiệm chỉ gồm: một trò chơi bài đơn giản cùng một số ít người tham gia và một chiếc máy đo mức độ stress. Nhưng nó lại là một ví dụ minh họa rất sinh động về hoạt động của trí não con người. Những người tham gia chơi bài trong cuộc thí nghiệm được đặt trong tình huống số tiền đặt cược cao, mọi thứ chuyển động nhanh chóng, và họ phải phát huy tối đa khả năng phán đoán và xử lý các thông tin rối ren trong một thời gian rất ngắn. Và thí nghiệm này đã cho chúng ta biết điều gì? Khi ở trong tình huống trên, bộ não của chúng ta sử dụng hai phương pháp rất khác nhau để hiểu rõ tình huống. Phương pháp đầu tiên rất quen thuộc với chúng ta, đó là phương pháp sử dụng nhận thức. Chúng ta nghĩ đến những gì mình đã biết, đã nắm rõ và cuối cùng chúng ta đưa ra được câu trả lời. Phương pháp này rất logic và rạch ròi. Nhưng phải mất 80 quân bài, ta mới hiểu được tường tận vấn đề. Tiến trình diễn ra rất chậm và đòi hỏi phải có nhiều thông tin. Thế nhưng, con người còn có phương pháp thứ hai. Phương pháp này hoạt động nhanh hơn rất nhiều. Nó giúp ta hiểu vấn đề chỉ sau 10 quân bài. Nó phản ứng thực sự nhanh nhạy, nắm bắt được vấn đề về bộ bài đỏ hầu như ngay lập tức. Tuy nhiên phương pháp này cũng có mặt hạn chế, ít nhất là vào lúc đầu nó hoàn toàn núp dưới vỏ bọc của phương pháp nhận thức. Nó gửi thông điệp qua các kênh gián tiếp một cách bí ẩn, giống như tuyển mồ hôi trong lòng bàn tay chúng ta vậy. Phương pháp này thực ra là một hệ thống giúp bộ não đi đến kết luận mà không hề báo cho chúng ta biết trước.

Evelyn Harrison, Thomas Hoving và các nhà nghiên cứu Hy Lạp đã sử dụng phương pháp thứ hai này để đưa ra kết luận của mình. Họ không hề xem xét tất cả các dấu hiệu có thể nhận thức được mà chỉ cân nhắc những gì có thể thu thập được từ một cái nhìn thoáng qua. Nhà tâm lý chuyên nghiên cứu về nhận thức, Gerd Gigerenzer vẫn thường gọi những suy nghĩ đó của họ là “nhanh và tiết kiệm”. Họ chỉ thoáng nhìn vào bức tượng, và ngay lập tức bộ não tiến hành một chuỗi các phép tính; và trước khi trong đầu họ xuất hiện bất kỳ một ý nghĩ có nhận thức nào, họ đã cảm thấy có một điều gì đó, giống như cảm giác kiến bò đột ngột trong lòng bàn tay của những người chơi bài. Đối với Thomas Hoving, cảm giác đột ngột xuất hiện trong đầu ông vào lúc ấy là từ “mới” vô lý. Còn trong trường hợp của Angelos Delivorrias, cảm giác ấy là một làn sóng như “lực đẩy trực giác” lan trong người. Ở Georgios Dontas, đó lại là cảm giác có một tấm kính vô hình ngăn cách ông với bức tượng. Liệu những người này có nắm được lý do tại sao họ biết trước được vấn đề không? Câu trả lời là không. Nhưng họ biết, theo một cách nào đó.

Bộ vi xử lý thông tin bên trong

Phần não bộ có thể tổng hợp và rút ra kết luận mà chúng ta đã nói đến ở trên được gọi là tiềm thức thích nghi. Nghiên cứu về vấn đề này là một trong những lĩnh vực mới và quan trọng nhất của tâm lý học. Tiềm thức thích nghi không giống với khái niệm về tiềm thức mà Sigmund Freud đã phát biểu: “Tiềm thức là một vùng tối tăm, mù mịt được lấp đầy bằng lòng ham muốn, sự hồi tưởng và trí tưởng tượng một cách có chủ ý mà con người không thể hiểu hết được.” Thay vào đó, theo khái niệm mới, tiềm thức thích nghi được coi là một loại máy tính khổng lồ có thể xử lý một lượng lớn dữ liệu chúng ta cần một cách âm thầm và nhanh chóng để duy trì hoạt động của con người. Khi bạn bước ra ngoài đường, bỗng nhiên nhận ra rằng có một chiếc xe tải đang lao về phía bạn, liệu bạn có thời gian để xem xét tất cả khả năng mà bạn có thể chọn lựa? Dĩ nhiên là không thể. Cách duy nhất để con người có thể tồn tại cho đến ngày



nay là chúng ta đã hình thành và phát triển một cơ chế đưa ra quyết định để có những điều chỉnh rất nhanh dựa trên một lượng thông tin rất nhỏ. Như nhà tâm lý Timothy D. Wilson viết trong quyển sách *Strangers to Ourselves* (Lạ lẫm với chính mình): trí óc hoạt động hiệu quả nhất khi các suy nghĩ cấp cao và phức tạp được chuyển đến tiềm thức, cũng giống như máy bay phản lực có thể bay nhờ bộ phận lái tự động, mà không cần hoặc cần rất ít sự trợ giúp từ con người hay còn được biết đến là một viên phi công có “ý thức”. Tiềm thức thích nghi có thể làm được những điều phi thường như đánh giá xã hội, cảnh báo nguy hiểm, chinh phục mục tiêu, và thúc đẩy hành động một cách tinh vi và đầy hiệu quả.

Wilson cho rằng tùy tình huống cụ thể mà chúng ta sử dụng phương pháp suy nghĩ theo lối vô thức hay theo lối có ý thức. Quyết định mời một đồng nghiệp về nhà ăn tối là hành động có ý thức. Bạn đã suy nghĩ kỹ trước khi thực hiện. Bạn cho rằng như thế sẽ rất vui và thế là bạn mời người ấy. Còn quyết định bột phát to tiếng với đồng nghiệp lại được bạn thực hiện một cách vô thức – tức là quyết định này do một phần khác của não bộ thực hiện và được thúc đẩy bởi một phần khác của nhân cách.

Những lần đầu gặp một ai đó, những khi phỏng vấn một người muốn xin việc, hoặc những khi phản ứng lại một ý kiến mới hay những khi phải đối mặt với việc phải ra một quyết định nhanh chóng trong tình trạng bị gây sức ép, chúng ta sẽ sử dụng phần thứ hai của não bộ. Chẳng hạn, khi bạn học ở trường đại học, mất bao lâu để bạn có thể đánh giá được trình độ của một giảng viên? Sau một buổi học? Hai buổi? Hay là phải cần tới cả học kì? Một lần, chuyên gia tâm lý Nalini Ambady đã cho các sinh viên xem cuộn băng video dài 10 giây về một giảng viên (đã cắt bỏ phần âm thanh), bà nhận ra rằng những sinh viên này không gặp một khó khăn nào khi đánh giá về khả năng gây ấn tượng của giảng viên đó. Sau đó, Ambady cắt bớt đoạn băng và cho chiếu lại đoạn băng chỉ còn thời lượng năm giây nhưng những đánh giá của các sinh viên vẫn không thay đổi. Thậm chí khi chỉ được xem cuộn băng trong hai giây thì ý kiến của họ cũng vẫn kiên định như trước. Sau đó Ambady đem những đánh giá được thực hiện trong thời gian rất ngắn này so sánh với những nhận xét của các sinh viên đã trải qua cả khóa học do giảng viên đó giảng dạy và bà nhận ra rằng về cơ bản các đánh giá, nhận xét đều giống nhau. Như vậy một sinh viên khi xem đoạn phim câm kéo dài hai giây về một giảng viên chưa từng gặp mặt cũng sẽ có kết luận tương tự như của sinh viên đã ngồi trong lớp của giảng viên đó trọn vẹn cả khóa học. Đây chính là sức mạnh của tiềm thức thích nghi trong mỗi con người.

Khi lần đầu cầm trong tay cuốn sách này, bạn cũng đã đang thực hiện điều tương tự như thế, dù bạn có nhận ra hay không. Bạn đã cầm quyển sách trên tay trong bao lâu? Hai giây chăng? Và trong khoảng khắc ngắn ngủi đó, cách trang trí của bìa sách, hay bất cứ sự liên tưởng nào mà bạn có về tên của tôi cùng một vài câu giới thiệu mở đầu về bức tượng Kouros, tất cả chắc hẳn đã tạo cho bạn một ấn tượng – những xáo trộn trong suy nghĩ, những hình ảnh và những định kiến – chính ấn tượng đó đã lôi cuốn bạn theo dõi quyển sách cho đến tận lúc này. Có lẽ nào bạn lại không muốn tìm hiểu xem cái gì đã diễn ra trong hai giây đó?

Tôi cho rằng ngay từ khi sinh ra, con người đã có những hoài nghi về kiểu nhận thức nhanh nhạy này. Chúng ta đang sống trong một thế giới mà chất lượng của các quyết định có liên quan trực tiếp đến thời gian và nỗ lực mà chúng ta cần đến khi đưa ra quyết định. Khi các bác sỹ phải chẩn đoán một ca khó, họ đề nghị tiến hành nhiều cuộc kiểm tra hơn. Khi không chắc chắn trước những điều chúng ta nghe thấy, chúng ta sẽ tham khảo thêm ý kiến thứ hai. Và chúng ta vẫn thường nói với con cái mình điều gì? “Dục tốc bất đạt”. Ăn có nhai, nói có nghĩ. Chậm mà chắc. Đừng đánh giá sự vật qua vẻ bề ngoài của nó. Chúng ta luôn luôn tin tưởng rằng sẽ hiệu quả hơn nếu nhìn nhận sự việc dựa trên lượng thông tin lớn nhất mà ta có thể thu thập được và trong khoảng thời gian lớn nhất có thể có. Chúng ta chỉ thực sự tin tưởng vào những quyết định có ý thức. Nhưng cũng có thời điểm, đặc biệt khi đang trong tình trạng căng thẳng, khi mà sự nhanh chóng lại mang đến thành công, những phán xét có tính đường đột và những ấn tượng ban đầu có thể đưa ra những phương tiện nhận biết thế giới tốt hơn. Mục đích của Trong chớp mắt là thuyết phục bạn tin vào một hiện thực đơn giản rằng: những quyết định nhanh, xuất thần cũng hữu dụng như những quyết định thận trọng, được xem xét kỹ lưỡng vậy.

Tuy nhiên Trong chớp mắt không chỉ đề cao sức mạnh của cái nhìn thoáng qua. Tôi cũng chú ý đến những thời điểm khi bản năng đánh lừa chúng ta. Chẳng hạn như trong câu chuyện đã kể ở phần đầu cuốn sách, nếu như đã biết rõ ràng bức tượng là đồ giả mạo – hay chí ít là còn có điều nghi vấn – vậy thì tại sao Bảo tàng Getty vẫn quyết định mua nó? Tại sao trong suốt mười bốn tháng nghiên cứu, các chuyên gia của Bảo tàng lại không thể cảm nhận được lực đẩy trực giác? Đó là câu hỏi lớn về những gì đã xảy ra ở Bảo tàng Getty, và lời giải đáp là, vì một lý do nào đó, những cảm giác của họ đã bị chặn lại. Một phần là do các số liệu khoa học có vẻ rất thuyết phục. (Nhà địa chất học Stanley Margolis cũng được thuyết phục bằng chính những phân tích của mình đến nỗi ông đã cho đăng bài viết về phương pháp của mình trên Tạp chí khoa học Mỹ – Scientific American). Nhưng ở đây, chủ yếu là do Bảo tàng Getty thực sự muốn đó là một bức tượng quý. Bảo tàng Getty vừa mới được thành lập, đang háo hức xây dựng cho mình một bộ sưu tập mang tầm cỡ thế giới, và bức tượng Kouros được coi là phát hiện lớn đến nỗi các chuyên gia đã không hề chú ý đến bản năng của mình. Có lần Ernst Langlotz, một trong những chuyên gia hàng đầu thế giới về nghệ thuật điêu khắc cổ đã hỏi nhà sử học chuyên nghiên cứu về nghệ thuật, George Ortiz xem ông có muốn mua một bức tượng nhỏ bằng đồng không. Ortiz đã đến xem bức tượng nhưng ông thực sự ngạc nhiên; trong suy nghĩ của ông nó chỉ là đồ giả mạo với đầy các chi tiết mâu thuẫn và cẩu thả. Tại sao một chuyên gia như Langlotz, người nắm rõ hơn ai hết về những bức tượng Hy Lạp lại bị đánh lừa? Ortiz cho rằng Langlotz đã mua bức tượng khi còn rất trẻ trước khi ông có được những kinh nghiệm phong phú như bây giờ. Ông nói: “Tôi cho là Langlotz đã có cảm tình với bức tượng; khi bạn còn trẻ bạn sẽ thực sự rất thích vật đầu tiên mà bạn mua được, và có lẽ bức tượng này là tình yêu đầu tiên của ông ấy. Dù Langlotz có sở hữu một lượng kiến thức uyên thâm đến mức nào thì hiển nhiên là ông không thể nghi ngờ những đánh giá đầu tiên của mình.”

Đây không hề là một lời giải thích kì cục. Những khám phá này mang tính chất cơ sở, nền tảng trong cách thức tư duy của chúng ta. Tiềm thức của chúng ta là một bộ phận có tác động và ảnh hưởng lớn. Nhưng nó cũng có thể phạm sai lầm. Không phải lúc nào, bộ máy xử lý thông tin bên trong của chúng ta cũng có thể át đi hoạt động của các phương tiện xử lý thông tin khác, và ngay lập tức giải mã được “bản chất” của vấn đề. Nó có thể bị quảng đi, xao nhãng và loại bỏ. Các phản ứng theo bản năng của chúng ta phải tranh đấu với tất cả những yếu tố khác như sự quan tâm, cảm xúc và tình cảm. Vậy thì khi nào chúng ta nên tin tưởng vào bản năng và khi nào thì thận trọng, cảnh giác với nó? Trả lời cho câu hỏi này chính là mục đích thứ hai của Trong chớp mắt. Khi năng lực nhận thức nhanh nhạy của chúng ta không đạt được hiệu quả như mong muốn, nó thất bại vì những nguyên nhân rất cụ thể và nhất quán, và con người ta có thể xác định cũng như nắm bắt được những nguyên nhân này. Chúng ta có thể học hỏi thông qua việc hướng sự chú ý tới bộ máy phân tích thông tin có công năng rất lớn bên trong bộ não nhưng đồng thời cũng phải đề phòng, cảnh giác với bộ máy này.

Nhiệm vụ thứ ba và cũng là nhiệm vụ quan trọng nhất của cuốn sách này là thuyết phục bạn tin rằng bạn hoàn toàn có thể học và điều khiển các cách để đưa ra được một đánh giá tức thời cũng như cách cảm nhận sự việc ngay từ những ấn tượng ban đầu, dầu rằng điều này nghe có vẻ khó tin. Cả Harrison rồi Hoving cùng các chuyên gia chuyên nghiên cứu về nghệ thuật khác nữa khi nhìn vào bức tượng Kouros của Bảo tàng Getty đều có những phản ứng mạnh mẽ và phức tạp, nhưng liệu những phản ứng này có xuất hiện một cách tự nhiên từ tiềm thức của những chuyên gia này hay không? Phải chăng Harrison, Hoving và những người khác có thể điều khiển được kiểu phản ứng kì lạ đó? Sự thật đúng là như vậy đấy. Chỉ khi nào bạn có thể tự dạy cho bản thân mình suy nghĩ một cách thận trọng và có logic thì bạn mới có thể tự hướng bản thân đưa ra được các đánh giá tức thời hiệu quả hơn. Trong cuốn sách Trong chớp mắt này, bạn sẽ lần lượt được gặp gỡ với các bác sỹ, các vị tướng, huấn luyện viên, người thiết kế nội thất, nhà soạn nhạc, diễn viên, người bán ô tô, và rất nhiều người khác nữa, tất cả họ đều rất xuất sắc trong chuyên môn, và tất cả thành công mà họ đạt được ít nhất có phần nào đó là nhờ vào những bước họ đã thực hiện để hình thành, điều khiển và rèn luyện những phản ứng vô thức của mình. Sức mạnh của sự hiểu biết, trong hai giây đầu tiên đó, không phải là món quà thần kì mà thượng đế ban tặng cho một số ít những người may mắn. Nó là một khả năng mà tất cả chúng ta có thể trau dồi cho chính bản thân mình.

## Một thế giới khác biệt và tiến bộ hơn

Đã có rất nhiều cuốn sách viết về những đề tài mang tầm vĩ mô, phân tích thế giới dựa trên sự vận động lớn. Trong chớp mắt không phải là một quyển sách như vậy. Trong chớp mắt đề cập đến những chi tiết nhỏ nhất trong cuộc sống hàng ngày của chúng ta – tức nội dung, nguồn gốc của những ấn tượng, những kết luận tức thời nảy sinh một cách tự phát mỗi khi ta gặp ai đó lần đầu tiên, khi đương đầu với tình huống phức tạp hay khi phải ra quyết định trong tình trạng căng thẳng. Tôi nghĩ khi chúng ta thực hiện trọng trách tìm hiểu về con người và thế giới, chúng ta chú ý quá nhiều đến những vấn đề lớn, mà ít để ý đến những chi tiết nhỏ chỉ diễn trong những khoảnh khắc ngắn ngủi. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta xem xét bản năng một cách nghiêm túc? Hay chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta dừng việc quan sát những chân trời xa xôi qua ống nhòm mà thay vào đó chúng ta đi nghiên cứu cách ra quyết định cũng như cách hoạt động của chính chúng ta dựa trên các kính hiển vi hiện đại nhất. Theo tôi, điều đó sẽ làm thay đổi các cuộc chiến tranh, thay đổi các chủng loại hàng hóa mà chúng ta nhìn thấy trên các gian hàng, thay đổi cách thức sản xuất những bộ phim, cách huấn luyện nhân viên cảnh sát, cách hòa giải các cặp vợ chồng, cách kiểm soát cuộc phỏng vấn xin việc và còn rất nhiều việc khác nữa. Nếu như có thể gộp tất cả những sự thay đổi nhỏ đó lại, chúng ta sẽ tạo ra một thế giới khác biệt và tốt đẹp hơn. Tôi tin tưởng rằng để có thể hiểu được về bản thân cũng như các hành động của chính mình, chúng ta phải thừa nhận những suy nghĩ trong chớp mắt cũng có giá trị tương đương như những phân tích dựa trên lý trí sau hàng tháng trời; và tôi hi vọng rằng sau khi đọc quyển sách này bạn cũng sẽ có chung một niềm tin như thế. Người phụ trách của Bảo tàng Getty về các tác phẩm nghệ thuật Hy Lạp cổ, Marion True đã phát biểu như sau khi sự thật về bức tượng Kouros được làm sáng tỏ: “Tôi đã luôn cho rằng các quan điểm khoa học có tính khách quan hơn những đánh giá chỉ dựa trên cảm giác. Nhưng bây giờ tôi nhận ra rằng mình đã sai lầm”.

# Thuyết những lát cắt mỏng

Cách thu được kiến thức lớn từ những hiểu biết nhỏ

Vài năm trước, một cặp vợ chồng trẻ đã đến trường đại học bang Washington để tham gia vào thí nghiệm của chuyên gia tâm lý John Gottman. Họ trạc tuổi từ 20 đến 29, mắt xanh, mái tóc vàng để rồi kiểu cách cùng cặp kính thời trang. Một số nhân viên làm việc trong phòng thí nghiệm cho biết họ là một đôi khá thích hợp – thông minh, lời cuốn, khôi hài với cách nói chuyện châm biếm, điều này được thể hiện rõ qua cuốn băng video mà Gottman thu được từ cuộc thí nghiệm. Người chồng mà tôi gọi là Bill có phong cách vui vẻ dễ mến. Cô vợ, Susan là người hóm hỉnh, sắc sảo.

Người ta đưa họ đến nơi làm việc của Gottman, một căn phòng nhỏ trên tầng hai của tòa nhà 2 tầng. Ở đó, trên một bục cao, họ ngồi trên 2 chiếc ghế xoay cách nhau khoảng 1.5m. Cả hai cùng có các điện cực và bộ cảm biến gắn trên ngón tay và tai để đo nhịp tim, lượng mồ hôi và nhiệt độ da. Dưới ghế một “đồng hồ đo dao động” được đặt trên sàn để đo các cử động của mỗi người. Hai camera hướng vào từng người ghi lại tất cả những gì họ đã nói và làm. Trong vòng 15 phút, với chiếc camera quay xung quanh, họ được đề nghị để tranh luận về các chủ đề đã gây ra bất đồng trong cuộc hôn nhân của hai người. Đối với cả Bill và Sue thì vấn đề nằm ở con chó. Họ sống trong một căn hộ nhỏ nhưng gần đây lại vừa nuôi thêm một con chó rất to. Bill ghét chó trong khi Susan thì ngược lại. Trong 15 phút, họ tranh luận về những gì nên làm để giải quyết chuyện này. Ít nhất vào lúc đầu thì cuốn băng video ghi lại cuộc nói chuyện của Bill và Sue có vẻ giống với các cuộc nói chuyện hằng ngày của các cặp vợ chồng bình thường khác. Không ai nổi nóng, không có sự cãi lộn, không sự đổ vỡ. “Chỉ đơn giản là tôi không thích chó” là câu mà Bill bắt đầu câu chuyện, với giọng điệu hoàn toàn chấp nhận được. Anh ấy phàn nàn chút ít – nhưng là về con chó chứ không phải về Susan. Susan cũng vậy nhưng đã có thời điểm họ hoàn toàn quên rằng họ đang ở trong cuộc thử nghiệm. Chẳng hạn khi bàn đến mùi khó chịu của con chó thì cả hai lại mỉm cười và bình thường trở lại.

Sue: Anh yêu! Con chó chẳng có mùi gì hết...

Bill: Thế em đã thấy mùi của nó hôm nay chưa?

Sue: Em đã thấy rồi. Rất thơm. Em đã vuốt ve nó mà tay em chẳng có mùi khó chịu hay lem luốc gì cả. Và anh cũng thế, anh sẽ không thấy bẩn đâu.

Bill: Vâng, thưa bà xã.

Sue: Em sẽ không bao giờ để nó bị bẩn.

Bill: Vâng. Nhưng chó rất cuộc vẫn chỉ là chó thôi.

Sue: Nó chưa bao giờ bị bẩn. Anh hãy cẩn thận với lời nói của anh đấy.

Bill: Không. Chính em mới là người cần phải cẩn thận.

Sue: Chính anh ấy. Đừng có bảo con chó của tôi bẩn.

Phòng thí nghiệm tình yêu

Bạn có thể thấy gì về cuộc hôn nhân của Sue và Bill qua cuộn băng video dài 15 phút trên? Liệu chúng ta có thể dự đoán mối quan hệ của họ có kéo dài lâu hay không? Tôi nghi ngờ rằng hầu hết chúng ta đều sẽ nói rằng cuộc nói chuyện về con chó không nói nên điều gì bởi quá ngắn ngủi. Cuộc hôn nhân nào cũng vậy, thường được đánh giá qua nhiều thứ khác quan trọng hơn như tiền bạc, chuyện chăn gối, còn cái, công việc hay mối quan hệ với bố mẹ chồng, bố mẹ vợ –

đó là những yếu tố luôn ảnh hưởng đến cuộc sống lứa đôi. Đôi khi họ rất hạnh phúc nhưng đôi khi họ lại xung đột. Nhiều lúc họ cảm thấy sẵn sàng có thể giết chết người kia nhưng rồi lại cùng nhau đi nghỉ và thân mật như ngày mới cưới. Để hiểu rõ về một cặp vợ chồng, chúng ta dường như phải quan sát họ qua nhiều tuần, nhiều tháng và thấy họ trong mọi tình huống: hạnh phúc, mệt mỏi, tức tối, vui mừng, suy sụp tinh thần v.v... chứ không chỉ qua cuộc nói chuyện phiếm và thoải mái như của Bill và Sue. Để có thể dự đoán chính xác về một việc hệ trọng, chẳng hạn như diễn biến của một cuộc hôn nhân, chắc hẳn chúng ta phải tập hợp rất nhiều thông tin trong nhiều hoàn cảnh khác nhau.

Nhưng John Gottman đã chứng minh rằng không cần phải nhiều đến như vậy. Từ những năm 80, Gottman đã tiến hành thử nghiệm trên hơn 3.000 cặp vợ chồng giống như Bill và Sue trong “phòng thí nghiệm tình yêu” nằm cạnh Đại học Washington. Mỗi cặp khi thử nghiệm đều được video ghi hình và kết quả được phân tích dựa trên cái mà Gottman gọi là SPAFF – có nghĩa là một hệ thống mã hóa có 20 mã riêng biệt tương ứng với mọi cảm xúc mà các cặp vợ chồng có thể biểu hiện trong suốt cuộc nói chuyện. Ví dụ mã số 1 biểu thị sự phẫn nộ, số 2 là khinh rẻ, giận dữ số 7, có thái độ tự vệ số 10, than vãn số 11, buồn bã số 12, bế tắc số 13 và không có biểu hiện gì số 14 v.v... Gottman đã chỉ cho nhân viên của mình cách nhận biết mọi sắc thái cảm xúc thể hiện trên khuôn mặt con người và cách để làm sáng tỏ những đoạn đối thoại có vẻ khó hiểu. Khi xem các đoạn băng, họ sử dụng SPAFF để mã hóa những cảm xúc trong từng giây và như vậy một cuộc tranh luận dài 15 phút được chuyển thành một hàng có 1.800 số – 900 số dành cho chồng và 900 số cho vợ. Thí dụ, ký hiệu “7, 7, 14, 10, 11, 11” là một đoạn mã có chiều dài 6 giây, có nghĩa là một trong hai người đã giận dữ trong một thời gian ngắn rồi trở lại bình thường, có lúc tự vệ rồi bắt đầu than vãn. Dữ liệu lấy từ các điện cực và bộ cảm biến được đưa vào bộ mã hóa, chẳng hạn khi tim người chồng hoặc người vợ đập mạnh hoặc khi nhiệt độ cơ thể tăng hoặc khi một người có cử động trên ghế, tất cả thông tin đó được đưa vào một phương trình phức tạp.

Trên cơ sở các tính toán đó, Gottman đã chứng minh được một cái gì đó rất đáng chú ý. Nếu ông ấy phân tích cuộc nói chuyện của một cặp vợ chồng kéo dài 1 giờ đồng hồ, thì ông có thể dự đoán rằng trong 15 năm tới một cặp vợ chồng còn sống chung với nhau nữa hay không với độ chính xác là 95%. Còn nếu quan sát trong 15 phút thì độ chính xác khoảng 90%. Mới đây, một giáo sư cùng làm việc với Gottman tên là Sybil Carrere, người đang nghiên cứu các cuộn băng video, khám phá ra rằng chỉ cần ba phút quan sát cuộc nói chuyện của một cặp vợ chồng, họ vẫn có thể dự đoán với độ chính xác khá cao cặp nào sẽ ly hôn và ai sẽ gây ra chuyện này. Kết quả của một cuộc hôn nhân có thể dự đoán trong thời gian ngắn hơn nhiều so với những gì mà con người ta có thể hình dung.

John Gottman – một người đàn ông trung niên, đôi mắt nghiêm nghị, mái tóc bạch kim, bộ râu được cắt tỉa gọn gàng, vóc dáng tầm thước và khá ưa nhìn. Ông luôn nói về những điều khiến ông hào hứng, những lúc như vậy mắt ông lại sáng lên và mở to hơn. Trong suốt cuộc chiến tranh Việt Nam, ông đã từ chối nhập ngũ vì nghĩ rằng điều đó trái đạo lý. Trong ông vẫn còn đọng lại lối sống hippie của những năm 60. Thỉnh thoảng ông vẫn đội chiếc mũ Mao qua tấm khăn yarmulke có dải viền. Được đào tạo để trở thành nhà tâm lý nhưng ông cũng nghiên cứu thêm toán học ở MIT và rõ ràng sự chính xác và tính chặt chẽ của toán học đã mang đến cho ông nhiều thứ khác. Khi tôi gặp Gottman thì ông vừa cho xuất bản quyển sách tâm huyết nhất của mình, một luận thuyết dày 500 trang có tên The Mathematics of Divorce (Toán học về sự li dị). Ông đã cố gắng giảng giải cho tôi về một hướng trong luận cứ của mình qua các phương trình viết tay về các đồ thị nguệch ngoạc mà không hề có sự chuẩn bị trước trên tờ giấy ăn cho đến khi đầu tôi không thể tiếp thu được nữa.

Gottman dường như là một minh chứng nữa minh họa cho quyển sách viết về các suy nghĩ và quyết định sôi sục từ tiềm thức con người. Không có một chút gì gọi là bản năng trong các phương pháp nghiên cứu của ông. Ông không đánh giá các sự việc một cách vội vàng. Ngồi bên chiếc máy tính và cẩn thận phân tích các cuộn băng video từng giây, từng giây một, công việc của ông là một ví dụ tiêu biểu về cách suy nghĩ thận trọng và tỉnh táo. Gottman đã dạy chúng ta

nhiều điều về vai trò then chốt của sự nhận thức nhanh nhạy được biết đến qua thuật ngữ thin-slicing. Thin-slicing (chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng) ám chỉ đến khả năng tìm thấy các khuôn mẫu trong tình huống và hành động dựa trên những lát cắt kinh nghiệm của tiềm thức con người. Khi Evelyn Harrison nhìn vào bức tượng Kouros và thốt lên “Tôi rất tiếc khi nghe điều đó”, chính là lúc bà đang áp dụng phương pháp chia nhỏ vấn đề ra thành những lát cắt mỏng, và những người chơi bài trong thí nghiệm của Đại học Iowa khi có phản ứng căng thẳng đối với bộ bài đồ chỉ sau 10 quân bài cũng ở trạng thái tương tự như thế.

Chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng giúp cho tiềm thức của con người trở nên sáng rõ hơn. Nhưng đó cũng là vấn đề mà chúng ta thấy khó hiểu nhất khi nghiên cứu về nhận thức nhanh nhạy. Làm sao tập hợp đầy đủ các thông tin cần thiết để đưa ra các đánh giá phức tạp một cách chính xác trong một thời gian ngắn? Câu trả lời là khi tiềm thức của chúng ta sử dụng phương pháp chia nhỏ vấn đề, những gì mà tiềm thức của chúng ta đang tiến hành giống những gì mà Gottman đã làm với các cuộn băng hình và các phương trình toán học. Vậy liệu một cuộc hôn nhân có thể được hiểu rõ chỉ trong một lần ngồi làm thử nghiệm? Vâng, có thể lắm và người ta cũng có thể áp dụng trong nhiều những tình huống có vẻ phức tạp khác nữa. Những gì mà Gottman đã làm sẽ chỉ rõ cho chúng ta cách thực hiện.

## Hôn nhân và mã moóc

Tôi đã xem đoạn băng video của Bill và Sue cùng với Tabares, nghiên cứu sinh đang làm việc tại phòng thí nghiệm của Gottman, cô đã được ông hướng dẫn cách giải mã SPAFF thành thạo. Chúng tôi ngồi trong căn phòng mà lúc trước Gottman đã sử dụng để làm thí nghiệm với Bill và Sue, và theo dõi sự tác động qua lại giữa hai người qua một màn hình máy tính. Bill là người bắt đầu cuộc nói chuyện. Anh ta nói rằng anh ta vẫn thích con chó cũ và chẳng ưa gì con chó mới. Anh ta không hề giận dữ hay thể hiện bất kỳ thái độ chống đối nào. Có vẻ như Bill chỉ muốn thành thật giải thích những gì mình nghĩ.

Tabares lưu ý rằng nếu chúng ta theo dõi một cách kỹ lưỡng thì rõ ràng là Bill đang tỏ ra lo lắng vì sợ bị Sue chỉ trích. Theo ngôn ngữ của bộ mã SPAFF anh ta đang phản nản, phản đối lại và áp dụng sách lược “đúng vậy – nhưng mà” – ban đầu thì tỏ vẻ đồng ý nhưng sau đó lại muốn cãi lại. Thành ra bốn mươi giây của sáu mươi giây đầu tiên, Bill được đánh mã có thái độ tự vệ. Còn đối với Sue, trong lúc Bill nói chuyện, hơn một lần cặp mắt cô đảo rất nhanh, đây là dấu hiệu quen thuộc của sự khinh miệt. Rồi Bill bắt đầu nói về sự khó chịu do chỗ ở của con chó gây ra. Sue trả lời bằng cách nhắm nghiền mắt lại và đối đáp với giọng điệu lên lớp của kẻ bề trên. Bill tiếp tục nói rằng anh không muốn có một tấm chăn ngay giữa phòng khách. Sue trả lời: “Em không muốn tranh luận về điều đó” và lại đảo mắt một lần nữa – đây là một dấu hiệu khác của sự khinh miệt. Tabares nói với tôi: “Nhìn kìa, sự khinh miệt càng thể hiện rõ ràng hơn. Chúng ta chỉ mới bắt đầu theo dõi mà đã thấy anh ta hầu như lúc nào cũng lo lắng vì sợ bị chỉ trích còn cô ta thì đã đảo mắt vài lần rồi.”

Rất nhanh khi cuộc nói chuyện tiếp diễn, một trong hai người đã biểu hiện những dấu hiệu rõ ràng của sự thù địch. Tabares gợi ý tôi dừng đoạn băng lại để chỉ ra những chi tiết nhạy cảm chỉ diễn ra bất chợt trong một hoặc hai giây. Một vài cặp vợ chồng có thể giải quyết mâu thuẫn bằng xung đột. Nhưng đối với cặp vợ chồng này thì không có nhiều biểu hiện rõ ràng. Bill phản nản rằng con chó đã ảnh hưởng nhiều đến đời sống của họ, vì họ luôn phải về nhà sớm do lo sợ con chó sẽ lục tung mọi thứ trong nhà. Sue trả lời điều đó là vô lý và cãi lại “Nếu nó muốn cắn thứ gì, thì nó đã có thể thực hiện mười lăm phút trước khi chúng ta kịp trở về rồi.” Bill có vẻ tán thành. Anh hơi khẽ gật đầu rồi nói, “đúng, anh biết chứ” và nói thêm rằng: “Anh đâu có ý bảo điều đó có lý. Anh chỉ không muốn có một con chó trong nhà thế thôi.”

Tabares chỉ tay về phía đoạn băng. “Anh ta bắt đầu bằng câu ‘đúng, anh biết chứ’. Nhưng đó chính là phương sách ‘đúng vậy – nhưng mà’. Mặc dù anh ta bắt đầu tỏ thái độ đồng tình với vợ, nhưng anh ta cũng tiếp tục nói rằng anh ta không hề thích chó. Thực sự thì anh ta đang lo lắng vì sợ bị chỉ trích. Tôi cứ nghĩ rằng anh ta chắc hẳn phải là người tế nhị. Anh ta thực hiện hết

thấy mọi sự đồng tình. Nhưng rồi tôi nhận ra anh ta đang áp dụng phương sách ‘đúng vậy-nhưng mà’. Thật đúng là rất dễ bị đánh lừa.”

Bill tiếp tục: “Anh ngày một tiến bộ hơn. Em phải thừa nhận điều đó. Tuần này anh tiến bộ hơn tuần trước, tuần trước rồi cả tuần trước nữa.”

Tabares lại cho dừng đoạn băng. “Trong một nghiên cứu, chúng tôi theo dõi những người vừa mới lập gia đình, và điều thường xảy ra với các cặp kết thúc trong cảnh li dị là khi một trong hai người muốn có sự tán thành thì người kia không hề đáp ứng. Còn đối với những cặp hạnh phúc hơn thì người kia sẽ chú ý lắng nghe rồi hưởng ứng ‘Mình nói đúng’. Điều đó có lợi hơn. Khi bạn gật đầu tỏ ý tán thành và nói ‘ừ-hừ’ hoặc ‘có’, tức là bạn đang thể hiện dấu hiệu của một người ủng hộ nhưng ở đây Sue không bao giờ làm như vậy, dù là chỉ một lần trong cả buổi thí nghiệm, không ai trong chúng tôi nhận ra điều này cho đến khi chúng tôi thực hiện quá trình mã hóa.”

“Điều đó thật kì lạ,” Cô Tabares nói tiếp.” Khi họ mới đến đây bạn chẳng hề có cảm giác rằng họ là một đôi không hạnh phúc. Rồi khi họ hoàn thành cuộc thí nghiệm, chúng tôi đã hướng dẫn cho họ cách để xem xét cuộc tranh luận của chính mình, và họ nghĩ tất cả mọi chuyện diễn ra một cách vui vẻ. Về mặt nào đó thì dường như chẳng có điều gì bất ổn. Nhưng tôi cũng không hiểu nổi nữa. Họ cưới cách đây chưa lâu và còn đang trong giai đoạn mặn nồng. Trên thực tế Sue hoàn toàn không có ý định nhún nhường. Họ chỉ đang tranh cãi về con chó nhưng thực sự có thể nói là mỗi khi bất đồng ý kiến, cô ấy hoàn toàn không chịu nhân nhượng. Đó sẽ là một trong những nguyên nhân gây ra nhiều điều tai hại kéo dài sau này. Tôi không biết họ có thể duy trì cuộc hôn nhân của mình trong vòng bảy năm tới hay không. Liệu khi đó cuộc hôn nhân của họ có còn đủ những cảm xúc tích cực không? Bởi vì trên thực tế những chi tiết có vẻ khả quan thì lại chẳng mang lại điều gì sáng sủa một chút nào.”

Vậy Tabares đã tìm được gì trong cuộc hôn nhân này? Về khía cạnh kỹ thuật mà nói, Tabares đang đo đếm lượng cảm xúc tích cực cũng như tiêu cực, bởi vì một trong những phát hiện của Gottman là để có thể duy trì được một cuộc hôn nhân thì tỷ lệ giữa cảm xúc tích cực và tiêu cực trong cuộc thí nghiệm phải đạt được ít nhất năm trên một. Tuy vậy, thành thật hơn mà nói, qua cuộc nói chuyện ngắn ngủi của Bill và Sue, những gì Tabares đã phát hiện ra là nét đặc trưng trong cuộc hôn nhân của họ. Bởi vì theo các nghiên cứu của Gottman, tất cả các cuộc hôn nhân đều có nét đặc trưng riêng, giống như một kiểu DNA của các cặp vợ chồng vậy, nét đặc trưng đó nổi bật lên trong bất kỳ sự tác động qua lại có ý nghĩa nào giữa vợ và chồng. (DNA viết tắt của deoxyribonucleic acid: cấu tử cơ bản của tế bào di truyền). Đây là lý do tại sao mà Gottman lại luôn đề nghị các cặp vợ chồng kể lại câu chuyện về lần đầu tiên họ gặp gỡ, vì ông đã phát hiện ra rằng khi người chồng hoặc người vợ thuật lại tình tiết quan trọng nhất trong mối quan hệ của họ, thì ngay lập tức nét đặc trưng của cuộc hôn nhân được thể hiện.

Gottman nói: “Thật đơn giản để kết luận. Tôi vừa mới xem cuốn băng này hôm qua. Người phụ nữ kể lại, ‘Chúng tôi gặp nhau vào một buổi trượt tuyết cuối tuần, anh ta ở đó với một đám bạn bè, tôi cũng có một chút cảm tình với anh ta và chúng tôi đã hẹn hò. Nhưng sau đó anh ta đã nốc rất nhiều rượu, anh ta về nhà và đi ngủ, tôi đã đợi trong suốt ba tiếng đồng hồ. Tôi đã đánh thức anh ta dậy và nói rằng tôi không đồng tình với cái cách xử sự như vậy. Anh đúng là người đàn ông tồi. Anh ta trả lời: “Đúng thế đấy, mà này, anh đã thực sự phải uống rất nhiều.”’ Luôn có vấn đề là nét đặc trưng trong mối quan hệ này, và một sự thật đáng buồn là điều này sẽ tồn tại mãi. Gottman nói tiếp: “Lần đầu tiên khi bắt đầu thực hiện những cuộc phỏng vấn như vậy, tôi đã nghĩ có lẽ nào chúng tôi lại đang mang đến cho những con người này một ngày nhầm chán. Nhưng tỷ lệ dự đoán chính xác là rất cao, và nếu bạn tiến hành thực hiện lại, hết lần này đến lần khác bạn sẽ nhận được kết quả tương tự.”

Có một cách để hiểu những gì mà Gottman đang nói đến là sử dụng phép loại suy về cái mà những người sử dụng mã moóc gọi là chữ viết. Mã moóc được cấu thành từ các dấu chấm và các nét gạch, trong đó mỗi nét gạch có độ dài được qui định riêng. Nhưng không một ai có thể



sao chép lại độ dài của nó một cách chính xác. Khi người ta gửi đi một bức thông báo – đặc biệt khi sử dụng những chiếc máy cổ làm thủ công như máy ghi âm nhỏ hoặc máy chữ – họ thay đổi việc để cách hoặc là kéo dài các dấu chấm, các nét gạch ra hoặc là gộp các dấu chấm, các nét gạch, và dấu cách lại theo một nhịp riêng. Mã moóc cũng giống như lời nói vậy. Mỗi người chúng ta đều có giọng nói khác nhau.

Trong Chiến tranh Thế giới lần thứ hai, quân đội Anh đã chiêu mộ hàng nghìn nhân viên – chủ yếu là phụ nữ – vào cái gọi là “đội quân những điện thính viên cơ yếu”. Công việc của họ là nghe ngóng điện đài của các sư đoàn Đức suốt ngày đêm. Tất nhiên, người Đức đã sử dụng mật mã để phát sóng, do đó – ít nhất là vào lúc bắt đầu cuộc chiến – người Anh không thể hiểu được. Tuy nhiên chẳng bao lâu sau, chỉ bằng cách lắng nghe nhịp truyền, những điện thính viên cơ yếu đã bắt đầu nhận diện được từng ký tự mật mã đơn lẻ của điện báo viên Đức, và bằng cách làm như vậy họ đã biết được các thông tin quan trọng như ai đang thực hiện việc truyền tin. Nhà sử học của lực lượng vũ trang Anh Quốc, Nigel West cho rằng: “Nếu bạn lắng nghe những tín hiệu tương tự nhau gửi đi trong một khoảng thời gian nhất định, bạn sẽ bắt đầu nhận ra mỗi đơn vị có từ ba đến bốn điện báo viên khác nhau, làm việc theo ca kíp luân phiên nhau, mỗi điện báo viên có một đặc điểm riêng. Và lúc nào cũng vậy, ngoài phần nội dung chính ra, bao giờ cũng có những lời mở đầu, các trao đổi bị cấm. Hôm nay bạn có khỏe không? Người yêu của bạn dạo này ra sao? Tình hình thời tiết ở Munich như thế nào? Rồi bạn điền vào một tấm thẻ nhỏ, nơi bạn ghi chú mọi thông tin, và chẳng mấy chốc bạn sẽ có mối liên hệ về người điện báo viên đó.”

Những điện thính viên cơ yếu đã mô tả được chữ viết và văn phong của từng điện báo viên mà họ đang theo dõi. Họ phân chia theo tên gọi và tập hợp lại một cách công phu, tỉ mỉ thành các hồ sơ văn tắt của từng cá nhân. Sau khi xác minh được người gửi thông tin, họ sẽ tiến hành định vị xem tín hiệu được phát ra từ đâu. Do đó lúc bấy giờ họ có thể nắm bắt được nhiều thông tin hơn nữa. Họ biết được ai đang ở đâu. West nói tiếp: những điện thính viên cơ yếu có cách xử lý các đặc tính truyền tin tốt đến nỗi họ có thể theo dõi các điện báo viên ở bất kỳ đâu trên lãnh thổ Châu Âu. Điều đó mang lại ích lợi rất lớn để đưa ra các chỉ thị cho cuộc chiến, vì từ đó họ sẽ xây dựng được một biểu đồ nhằm xác định vị trí và nhiệm vụ của từng đơn vị quân đội riêng lẻ trên chiến trường. Nếu tín hiệu của một điện báo viên tương ứng với một đơn vị đặc biệt nào đó được định vị là ở Florence, và ba tuần sau tín hiệu lại được phát ra từ Linz thì bạn có thể kết luận rằng đơn vị đó đã di chuyển từ miền bắc nước Ý sang mặt trận phía đông. Hay khi bạn xác định được điện báo viên của một đơn vị sửa chữa xe tăng hàng ngày luôn bắt được sóng của họ vào 12 giờ. Nhưng giờ đây, sau một trận chiến lớn, nó phát sóng vào lúc 12 giờ, 4 giờ chiều và 7 giờ tối thì bạn có thể kết luận rằng đơn vị này đang phải hoàn thành một khối lượng lớn công việc. Trong những những tình huống khẩn cấp khi một vị có cấp bậc lớn trong quân đội hỏi: ‘Anh có hoàn toàn chắc chắn rằng đơn vị Luftwaffe Fliegerkorps [đội không quân Đức] đang ở bên ngoài Tobruk mà không có mặt ở Ý không?’ Khi đó bạn có thể trả lời: ‘Vâng, đúng là Oscar, chúng tôi hoàn toàn chắc chắn.’

Điều then chốt về chữ viết là chúng tự hiện lên một cách tự nhiên. Các điện báo viên không cố ý phát ra các âm thanh có thể dễ phân biệt được. Họ chỉ đơn giản muốn kết thúc việc phát ra những âm thanh này, bởi vì phần nào đó trong cá nhân họ cứ xuất hiện là tự động và vô tình lộ ra giống như cái cách mà họ sử dụng mã moóc vậy. Một vấn đề khác của chữ viết là nó tự bộc lộ ra thậm chí ngay từ mẫu nhỏ nhất trong mã moóc. Chúng ta chỉ cần chú ý một vài ký tự là có thể nhận ra điểm đặc trưng của một cá nhân. Nó không hề thay đổi, không bị biến mất vì sự co giãn và cũng không lộ ra chỉ trong vài từ hay vài câu. Đó là lý do tại sao mà những điện thính viên cơ yếu của Anh có thể nghe qua một vài thông tin xuất hiện đột ngột rồi kết luận, với sự chắc chắn tuyệt đối, “Oscar, đúng là như vậy, dứt khoát đơn vị đó bây giờ đang ở bên ngoài Tobruk.” Chữ viết của một điện báo viên không bao giờ thay đổi.

Những gì mà Gottman đang nói đến là mối quan hệ của hai con người cũng có chữ viết riêng: ký tự đặc biệt mà tự nó hiện lên một cách tự nhiên. Đó là nguyên nhân mà một cuộc hôn nhân có thể được hiểu và được giải mã một cách dễ dàng, bởi vì phần nào đó trong hoạt động của



con người – dù là việc đơn giản như gõ một đoạn tin bằng mã moóc hay rắc rối như việc thành hôn – đều có một khuôn mẫu xác định không thay đổi. Tiên đoán về việc ly hôn, cũng giống như việc đi tìm mã moóc của các điện báo viên vậy, là sự nhận dạng các khuôn mẫu.

“Trong một mối quan hệ, con người ta được đặt vào một trong hai trạng thái,” Gottman nói tiếp. “Tôi gọi trạng thái đầu tiên là loại trừ thiên về tình cảm tích cực, ở trạng thái này những tình cảm tích cực sẽ loại trừ được tính dễ bị kích động. Bạn cứ tưởng tượng nó giống như một cái đệm vậy. Khi người chồng gây ra điều tồi tệ thì người vợ sẽ nói, ‘Ồ, anh ấy chỉ đang trong tâm trạng bất ổn thôi.’ Hoặc họ cũng có thể ở trong trạng thái loại trừ thiên về tình cảm tiêu cực, trong trạng thái này thậm chí những điều tương đối mang tính trung lập mà người chồng (hoặc người vợ) nói ra sẽ bị nhìn nhận một cách tiêu cực. Trong trạng thái thiên về tình cảm tiêu cực, con người ta thường đưa ra những kết luận khó thay đổi về nhau. Nếu một người có tỏ vẻ tích cực thì thực chất đó cũng chỉ là kẻ ích kỷ cố ý tỏ ra tốt hơn mà thôi. Rất khó khăn để thay đổi được tình trạng này bởi vì khi một người cố gắng hàn gắn mọi thứ thì người kia sẽ nhìn nhận hành động này hoặc như là sự sửa chữa hoặc như là sự lôi kéo mang tính thù hằn. Chẳng hạn, tôi đang nói chuyện với vợ thì cô ấy gắt lên: ‘Anh có thể im miệng lại để tôi làm nốt việc được không?’ Trong trạng thái loại trừ thiên về tình cảm tích cực, tôi sẽ trả lời: ‘Xin lỗi, em cứ tiếp tục công việc đi.’ Dù không cảm thấy vui vẻ gì nhưng tôi chấp nhận là người nhượng bộ, hàn gắn trước. Còn nếu trong trạng thái thiên về tình cảm tiêu cực, tôi sẽ bật lại: ‘Mặc xác cô, tôi cũng chẳng thể làm xong việc của mình. Đồ quỷ cái, cô làm tôi nhớ đến bà mẹ của cô.’

Vừa nói, Gottman vừa vẽ ra một đồ thị trên một mảnh giấy trông khá giống với biểu đồ thể hiện sự tăng giảm giá cổ phiếu của thị trường chứng khoán trong một ngày bình thường. Ông giải thích công việc của ông là theo dõi sự thăng trầm trong mức độ cảm xúc tích cực dương và âm của các cặp vợ chồng, và ông đã nhận ra rằng không mất quá nhiều thời gian để luận ra được đường thẳng trên đồ thị đang đi theo hướng nào. “Lúc thì đi lên, lúc thì đi xuống,” Ông nói. “Nhưng một khi các đường thẳng này bắt đầu đi xuống về phía cảm xúc tiêu cực, thì chắc chắn 94% chúng sẽ tiếp tục đi xuống nữa. Các cặp vợ chồng bắt đầu đi vào một thời kỳ tồi tệ mà họ không thể làm gì để cứu vãn nổi. Tôi không nghĩ việc này sẽ chỉ diễn ra trong một khoảng thời gian nhất định. Đó là một dấu hiệu cho thấy các cặp vợ chồng nhìn nhận toàn bộ mối quan hệ của mình như thế nào.”

### Mức độ quan trọng của thái độ khinh thường

Chúng ta hãy cùng nhau tìm hiểu sâu hơn một chút về bí quyết để đạt được tỷ lệ thành công như của Gottman. Gottman đã khám phá ra rằng mỗi cuộc hôn nhân đều có một dấu hiệu riêng, mà chúng ta có thể tìm được bằng cách thu thập những thông tin chi tiết liên quan đến vấn đề tình cảm từ mối tác động qua lại giữa hai vợ chồng. Nhưng trong phương pháp nghiên cứu của Gottman còn có một chi tiết nữa rất thú vị, đó là cách ông giải quyết để đơn giản hóa công việc dự đoán. Tôi không hình dung ra mức độ phức tạp của vấn đề cho đến khi chính tôi thử áp dụng phương pháp chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng để đánh giá các cặp vợ chồng. Tôi đã lấy một trong những cuốn băng của Gottman, cuốn băng này có mười đoạn phim mỗi đoạn kéo dài ba phút ghi lại cuộc nói chuyện của các cặp vợ chồng khác nhau. Tôi được cho biết trước rằng trong vòng mười lăm năm sau khi cuộc nói chuyện của họ được quay phim, một nửa các cặp vợ chồng này đã ly hôn. Một nửa còn lại vẫn ở bên nhau. Liệu tôi có thể dự đoán cặp nào đã ly hôn và cặp nào vẫn duy trì được hạnh phúc không? Tôi khá tự tin là mình có thể. Nhưng tôi đã lầm. Kết quả dự đoán của tôi rất tồi. Tôi chỉ trả lời đúng năm trường hợp, điều đó có nghĩa là kết quả mà tôi đạt được cũng chỉ như nhờ áp dụng phương pháp tung đồng xu sắp ngửa mà thôi.

Tôi gặp khó khăn khi vấp phải một thực tế là: trong những cuộc nói chuyện, bao giờ cũng có một người áp đảo người kia. Người chồng thường nói một cách thận trọng, e dè trong khi chỉ vợ lại trả lời hết sức bình thản. Một vài cảm xúc thoáng qua lướt nhanh trên khuôn mặt cô ta. Người chồng bắt đầu nói một điều gì đó rồi dừng lại. Cô ta quắc mắt nhìn với vẻ cau có. Anh chồng cười. Rồi trong phòng có tiếng lẩm bầm, những cái cau mày xuất hiện. Tôi thường tua lại

đoạn băng để xem lại lần nữa, và mỗi lần như thế tôi lại thu được thêm nhiều thông tin hơn. Tôi đã nhận ra dấu hiệu thoáng qua của tiếng cười hay những thay đổi rất nhỏ trong giọng điệu. Tất cả những điều đó đối với tôi là quá nhiều. Trong tâm trí, tôi đang cố gắng một cách điên rồ để xác định tỷ lệ giữa cảm xúc tích cực và cảm xúc tiêu cực. Nhưng cái gì được cho là tích cực còn cái gì là tiêu cực? Qua đoạn băng của Bill và Sue tôi đã hiểu rằng có rất nhiều dấu hiệu được cho là tích cực nhưng trên thực tế lại là tiêu cực. Và tôi cũng biết trong mã SPAFF có không ít hơn hai mươi trạng thái cảm xúc riêng rẽ. Bạn đã bao giờ thử theo dõi hai mươi cảm xúc khác nhau trong cùng một lúc chưa? Bây giờ cứ cho rằng tôi không phải là nhà tư vấn cho các cặp vợ chồng. Nhưng khi đưa cho gần hai trăm bác sỹ chuyên khoa gia đình, các nhà nghiên cứu về hôn nhân, các chuyên gia giải đáp những vấn đề riêng tư, và các sinh viên tốt nghiệp chuyên ngành tâm lý học lâm sàng, cũng như những người vừa mới cưới, những người vừa mới ly hôn hay những người đã trải qua cuộc sống hôn nhân hạnh phúc trong một thời gian dài – nói một cách khác tất cả hai trăm người này đều có nhiều kinh nghiệm về cuộc sống gia đình hơn tôi – cũng cùng cuộn băng đó, thì độ chính xác trong những dự đoán họ đưa ra cũng chỉ thấp hơn hoặc ngang bằng so với kết quả dự đoán của tôi mà thôi. Nhìn chung tỷ lệ dự đoán chính xác của cả nhóm này là 53,8%, con số này chỉ vừa vượt trên mức 50 – 50. Trên thực tế đã tồn tại một khuôn mẫu không mang nhiều ý nghĩa. Trong vòng ba phút đó có quá nhiều điều xảy ra rất nhanh chóng đến nỗi chúng ta không kịp tìm ra được khuôn mẫu cho chúng.

Tuy nhiên Gottman không gặp phải rắc rối như thế. Ông có thể áp dụng phương pháp chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng để đánh giá các cuộc hôn nhân hiệu quả đến mức, ông cho biết, chỉ cần ngồi trong nhà hàng và nghe lén cuộc nói chuyện của một cặp vợ chồng là ông có thể có phán đoán khá chính xác xem họ có nên bắt đầu nghĩ đến chuyện thuê luật sư và thống nhất về quyền chăm sóc con cái hay không. Vậy Gottman đã thực hiện điều đó như thế nào? Ông nhận thấy không cần thiết phải chú ý đến tất cả mọi yếu tố. Việc đếm các chi tiết mang tính tiêu cực đã lấn át những suy nghĩ trong đầu tôi, bởi vì dưới tất cả mọi góc độ tôi đều nhìn thấy những cảm xúc tiêu cực. Còn Gottman tuyển chọn kỹ lưỡng hơn rất nhiều. Ông cho rằng mình có thể tìm ra nhiều thông tin cần thiết bằng cách tập trung vào cái mà ông gọi là Tứ Kỵ Sĩ (Four Horsemen) bao gồm: sự phòng vệ, bế tắc, chỉ trích, và sự khinh thường. Thậm chí trên thực tế, trong bốn trạng thái tình cảm của Tứ Kỵ Sĩ này, ông coi yếu tố khinh thường là quan trọng hơn cả. Nếu Gottman quan sát thấy trong cuộc hôn nhân, một trong hai người có dấu hiệu khinh miệt người kia thì đối với ông đó là dấu hiệu quan trọng nhất chỉ ra rằng cuộc hôn nhân này đang gặp phải vấn đề rắc rối.

Gottman nói: “Có thể bạn cho rằng sự chỉ trích mới là điều tệ hại nhất, vì nó là sự chê trách tổng hợp trong tính cách con người. Nhưng thái độ khinh thường lại mang những đặc điểm hoàn toàn khác hẳn. Tôi có thể chỉ trích vợ mình, ‘Em không bao giờ chịu lắng nghe gì hết, em thật vô tâm và ích kỷ.’ Khi đó, cô ấy sẽ phản đối lại để bảo vệ chính mình. Thái độ này sẽ không thể giải quyết được vấn đề của chúng tôi và cũng không phải là phương án hay để cải thiện mối quan hệ giữa hai vợ chồng. Nhưng nếu tôi nói với tư cách của kẻ bề trên thì mọi chuyện sẽ còn tệ hại hơn nữa, và thông thường thái độ khinh thường nằm ở những câu nói của kẻ bề trên. Trong nhiều trường hợp thái độ này còn được thể hiện qua những lời lăng mạ: ‘Cô là con quỉ cái. Đồ cặn bã.’ Đó là sự cố gắng đẩy người bạn đời xuống một vị trí thấp hơn mình. Thái độ khinh thường chính là sự áp đặt của một kẻ luôn tự coi mình là người bề trên, kẻ luôn tự coi mình đứng trên người khác.”

Gottman đã chỉ ra rằng, trên thực tế, sự hiện diện của thái độ khinh thường trong hôn nhân thậm chí còn có thể báo trước nhiều điều chẳng hạn như người chồng hoặc vợ bị cảm lạnh bao nhiêu lần; nói một cách khác nếu bạn yêu một người luôn có thái độ khinh thường đối với bạn thì bạn sẽ thường xuyên bị căng thẳng đến mức điều này có thể gây ra những ảnh hưởng không tốt đến hoạt động của hệ thống miễn dịch trong cơ thể bạn. “Sự khinh thường liên quan mật thiết đến sự căm phẫn, và cả thái độ khinh thường lẫn căm phẫn đều có xu hướng hắt hủi, loại trừ con người ta ra khỏi cộng đồng. Khi biểu lộ cảm xúc tiêu cực thì ở hai giới có sự khác nhau rất lớn, phụ nữ thường hay chỉ trích hơn trong khi nam giới rất có nhiều khả năng sẽ dẫn cuộc xích mích giữa hai vợ chồng đi đến chỗ bế tắc hơn. Chúng tôi nhận thấy rằng khi phụ nữ bắt

đầu đề cập đến một vấn đề thì người đàn ông sẽ tức tối bỏ đi, thế là cô ta lại càng chỉ trích, day nghiêng nhiều hơn nữa, và mọi chuyện trở thành một chiếc vòng lẩn quẩn. Nhưng nếu một trong hai phía tỏ thái độ khinh thường thì sẽ không có bất kỳ sự khác biệt về giới nào trong hành vi cư xử của cả người đàn ông và người đàn bà. Không có một chút khác biệt nào hết.” Thái độ khinh thường là trạng thái cảm xúc đặc biệt. Nếu bạn có thể đo được mức độ của nó, bạn sẽ không cần đến những thông tin quá chi tiết trong mối quan hệ của các cặp vợ chồng.

Tôi cho rằng đây chính là phương thức hoạt động của tiềm thức. Khi chúng ta nảy ra quyết định hay khi xuất hiện linh cảm, tiềm thức sẽ thực hiện công việc giống như công việc của Gottman đang tiến hành. Trong khi chúng ta chú ý đến những điều thực sự quan trọng thì tiềm thức sẽ sàng lọc, phân tích tình huống diễn ra trước mắt, từ đó bỏ qua những chi tiết không liên quan. Và thật sự thì tiềm thức của chúng ta rất giỏi trong lĩnh vực này, nó hoạt động hiệu quả tới mức cách suy nghĩ theo phương pháp chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng thường đưa ra câu trả lời có độ chính xác cao hơn cách suy nghĩ kỹ càng và thấu đáo.

Những bí mật bên trong phòng ngủ

Hãy tưởng tượng rằng bạn đang cân nhắc tôi vào một vị trí công việc nào đó. Bạn đã xem bản sơ yếu lý lịch của tôi và cho rằng tôi có đủ các kỹ năng cần thiết. Nhưng bạn vẫn muốn tìm hiểu xem liệu rằng tôi có đúng là người phù hợp với công ty của bạn hay không. Liệu tôi có làm việc chăm chỉ không? Có trung thực, sáng tạo không? Để trả lời những câu hỏi này, sếp của bạn đưa ra hai sự lựa chọn. Lựa chọn đầu tiên là gặp gỡ tôi hai lần mỗi tuần trong vòng một năm – có thể là đi ăn trưa, ăn tối, hay đi xem phim – cho tới khi bạn trở thành một trong những người bạn thân thiết nhất của tôi. (Giả sử, trong trường hợp sếp của bạn là người đòi hỏi khá khắt khe). Lựa chọn thứ hai là tạt vào thăm gia đình tôi khi tôi không có nhà và dành ra khoảng nửa giờ để quan sát xung quanh. Bạn sẽ chọn phương án nào?

Câu trả lời có vẻ hiển nhiên là bạn sẽ chọn phương án thứ nhất: đây là lối suy nghĩ theo kiểu những lát cắt dày. Bạn càng dành nhiều thời gian tiếp xúc với tôi, càng thu thập được nhiều thông tin, bạn sẽ càng có cơ sở để đánh giá tính cách của tôi. Đúng không? Tôi hi vọng rằng cho đến lúc này chỉ ít thì bạn cũng phải có một chút nếu không muốn nói là đủ tin tưởng để hoài nghi cách tiếp cận này, bởi vì theo chuyên gia tâm lý Samuel Gosling, việc phán xét nhân cách một con người là ví dụ rất điển hình minh chứng cho hiệu quả không ngờ của phương pháp chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng.

Gosling đã bắt đầu tiến hành thí nghiệm của ông bằng một nghiên cứu về tính cách con người trên tám mươi sinh viên đại học. Để thực hiện thí nghiệm này, ông sử dụng một bản câu hỏi điều tra, được đánh giá cao mà ông gọi là Bản Kê Năm Yếu Tố Lớn (Big Five Inventory), bản kê này đánh giá con người qua năm khía cạnh:

1. Tính hướng ngoại. Bạn là người cởi mở hay kín đáo? Vui vẻ hay dè dặt?
2. Sự tán thành. Bạn là người dễ có niềm tin hay đa nghi? Luôn giúp đỡ mọi người hay giữ thái độ bất hợp tác.
3. Sự tận tâm, chu đáo. Bạn là người ngăn nắp hay bừa bộn? Kỷ luật, tự giác hay thiếu quyết tâm, ngại khó?
4. Sự ổn định của cảm xúc. Bạn là người lo nghĩ hay điềm tĩnh? Kiên định hay dễ dao động?
5. Sự cởi mở, tiếp thu cái mới. Bạn là người giàu trí tưởng tượng hay là người thực tế, không viễn vông? Không lệ thuộc hay dễ thích ứng?

Sau đó Gosling để cho những người bạn thân của tám mươi sinh viên đó điền vào một bảng câu hỏi tương tự.

Khi bạn bè đánh giá chúng ta dựa trên Bản Kê Năm Yếu Tố Lớn, Gosling muốn biết độ chính xác của những đánh giá đó. Không có gì đáng ngạc nhiên khi họ nhận xét khá chính xác. Đối với chúng ta, những người bạn này đã có một lớp cắt kinh nghiệm rất dày, và đã chuyển chúng thành những cảm nhận chân thực để phán đoán con người chúng ta. Sau đó Gosling lặp lại quá trình, nhưng lần này ông không tiến hành thí nghiệm trên những người bạn thân nữa mà sử dụng những người hoàn toàn xa lạ. Họ phải đưa ra nhận xét về các sinh viên thậm chí họ chưa từng gặp mặt. Tất cả những gì họ được tận mắt chứng kiến là ký túc xá của các sinh viên. Gosling đưa cho những người xa lạ đó các bìa kẹp hồ sơ và yêu cầu họ trong vòng mười lăm phút quan sát xung quanh trả lời một chuỗi các câu hỏi cơ bản về tính cách chủ nhân của căn phòng. Trong phạm vi các câu hỏi từ 1 đến 5 của Năm Tóm Tắt lớn các câu hỏi mà họ có thể nhận được là, người ở trong căn phòng này có vẻ là người lười lười không? Có hay phê phán gay gắt không? Có cẩn thận, chu đáo không? Có là người lập dị không? Có dè dặt không? Có hay giúp đỡ mọi người mà không nghĩ đến lợi ích cá nhân không? v.v... Gosling cho biết: "Tôi đang cố gắng nghiên cứu những ấn tượng hằng ngày của con người. Vì vậy tôi đã tuyệt đối không cho họ biết mục đích của cuộc thí nghiệm. Tôi chỉ nói: 'Đây là một bảng các câu hỏi mà các bạn cần trả lời. Hãy vào trong căn phòng nghe ngóng, quan sát thật kỹ lưỡng. Tôi thực sự muốn xem xét quá trình hình thành các phán xét mang nặng tính trực giác.'"

Họ đã thực hiện công việc như thế nào? Gần như những người quan sát phòng ngủ không thể sánh được với những người bạn của chủ nhân trong việc đánh giá tính hướng ngoại... Nếu muốn biết một người có sôi nổi, hay nói, thoải mái hay không, thì rõ ràng phải trực tiếp gặp mặt người đó. Những người bạn cũng có những nhận xét chính xác hơn đôi chút khi đánh giá về sự tán thành – thái độ giúp đỡ mọi người và tỏ ra đáng tin cậy đối với người khác. Tôi nghĩ điều này không phải là không có ý nghĩa. Nhưng về ba đặc điểm còn lại trong Năm Tóm Tắt Lớn thì những người xa lạ với sự trợ giúp từ chiếc bảng kẹp hồ sơ tỏ ra trội hơn. Họ tỏ ra chính xác hơn khi đo mức độ tận tâm, chu đáo, và chính xác hơn nhiều khi dự đoán về cả hai tính cách còn lại của sinh viên là sự ổn định trong cảm xúc cũng như thái độ cởi mở tiếp thu cái mới. Như vậy, sau khi cân nhắc kỹ càng, những người không quen biết với các sinh viên đã kết thúc công việc với hiệu quả cao hơn nhiều. Điều này cho thấy rằng một người chưa từng gặp mặt hoàn toàn có thể chỉ mất hai giờ đồng hồ hình dung, tưởng tượng cũng có thể hiểu rõ về bản chất con người chúng ta hơn những người mà ta đã quen biết qua nhiều năm. Nào, bây giờ thì bạn đã có thể quên hẳn cách tìm hiểu về người khác qua việc dành thời gian gặp gỡ và ăn trưa được rồi đấy. Nếu bạn muốn tìm hiểu xem tôi có là nhân viên tốt hay không thì vào một ngày nào đó, hãy tạt qua nhà tôi mà ngó nghiêng quan sát nhé.

Nếu bạn giống như hầu hết mọi người, tôi cho rằng bạn sẽ nghĩ những kết luận của Gosling khó có thể tin được. Nhưng sự thật đúng là như vậy cho dù người ta chưa biết về các bài học của Gottman. Đây chỉ là một ví dụ khác minh chứng cho hiệu quả của phương pháp chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng mà thôi. Những người quan sát đã xem xét các đồ dùng cá nhân riêng tư nhất của sinh viên, trong khi đó đồ dùng cá nhân của chúng ta lại chứa đựng một lượng lớn thông tin rất có giá trị. Chẳng hạn, theo Gottman phòng ngủ thể hiện ba manh mối về tính cách của chủ nhân căn phòng. Đầu tiên là sự khẳng định nhân dạng, đó là những ấn tượng khó phai về hình ảnh của bản thân mỗi người trong con mắt người khác, bản sao được đóng khung của Đại học Harvard là một ví dụ. Tiếp theo là mặt tiêu cực trong hành vi được xác định qua những manh mối về sự sơ suất, cấu thả: thể hiện trong một số thói quen chẳng hạn quần áo bẩn chưa giặt vứt trên sàn nhà hoặc bộ sưu tập đĩa CD sắp xếp theo thứ tự abc. Cuối cùng là khả năng điều khiển ý nghĩ và cảm xúc, đó là những thay đổi chúng ta tạo ra trong không gian riêng tư nhất tác động đến cách chúng ta cảm nhận về nơi ở của mình: Chẳng hạn đặt một cây nến toả hương thơm ở góc phòng hay sắp xếp khéo léo chồng gối trang trí trên giường ngủ. Nếu bạn quan sát thấy bộ đĩa CD sắp xếp theo thứ tự chữ cái, treo trên tường là tấm bằng tốt nghiệp đại học Harvard, một nén hương trầm đặt trên mặt bàn và quần áo chưa giặt chất đống gọn gàng trong chậu, thì ngay lập tức bạn sẽ có những đánh giá chính xác về một phương diện nào đó trong tính cách của chủ nhân căn phòng, mà nếu chỉ bằng cách gặp mặt trực tiếp thì bạn không thể hiểu thấu đáo được. Như vậy một cái nhìn thoáng qua vào không gian riêng tư cũng nói lên nhiều điều – hoặc thậm chí còn hơn hàng giờ phơi mình ở nơi công cộng. Bất kỳ ai

đã từng xem xét giá sách của người bạn trai hay bạn gái mới – hoặc nhìn vào trong tủ thuốc của họ – hoàn toàn có thể hiểu rõ vấn đề này.

Dẫu rằng những thông tin không thu thập được khi quan sát đồ dùng cá nhân của một người nào đó cũng rất quan trọng. Khi không gặp người nào đó trực tiếp, những gì cần tránh là không để cho tất cả các mẫu thông tin không liên quan, khó hiểu và phức tạp đánh lạc hướng óc phán đoán. Hầu hết chúng ta sẽ khó tin rằng một ông trọng tài biên của môn túc cầu nặng 275 pao (khoảng 125 cân) lại có thể là người sắc sảo, sáng suốt. Nguyên nhân là ở chỗ chúng ta không thể tránh khỏi lối suy nghĩ dập khuôn của một cổ động viên ngò nghếch. Nhưng nếu tất cả chúng ta quan sát giá sách và cách trang trí trên tường trong nhà ông ta, thì chúng ta đã không mắc phải những sai lầm tương tự như vậy.

Những gì mà con người nói về chính mình cũng có thể rất khó hiểu, vì một lý do đơn giản rằng hầu hết mọi người đều hơi quá lạc quan về bản thân. Đó là lý do tại sao khi đánh giá bản chất người nào đó chúng ta lại không hỏi họ một cách thẳng thừng xem họ nghĩ mình là người như thế nào. Chúng ta đưa cho họ một bảng các câu hỏi, chẳng hạn như Năm Tóm Tắt Lớn, rồi một cách cẩn trọng chúng ta cố gắng moi được những thông tin cần thiết. Đây cũng là nguyên nhân mà Gottman không lãng phí thời gian để yêu cầu các cặp vợ chồng trả lời trực tiếp các câu hỏi liên quan tình trạng hôn nhân của họ. Họ sẽ nói dối vì họ cảm thấy lúng túng ngại ngùng hay quan trọng hơn họ không muốn phải đối mặt với sự thật. Họ có thể đang phải lặn ngụp khổ sở trong mối quan hệ – hoặc cũng có thể đang tận hưởng những giây phút hạnh phúc đến nỗi họ không thể diễn tả chính xác về mối quan hệ của mình. Sybil Carreere nói rằng: “Đơn giản chỉ vì các cặp vợ chồng không ý thức được họ đang bị dò xét tình cảm, sau khi ghi lại cuộc nói chuyện của họ qua máy quay phim, chúng tôi chiếu lại cho họ xem. Trong một nghiên cứu chúng tôi vừa mới thực hiện gần đây, chúng tôi đã hỏi xem họ cảm nhận được điều gì qua cuộc thí nghiệm, và một số lượng đáng chú ý những con người này – ý tôi muốn nói là phần lớn bọn họ – đã trả lời họ thật sự ngạc nhiên khi nhìn thấy hình ảnh của bản thân hoặc đối xử ra sao trong suốt cuộc tranh luận. Một phụ nữ mà chúng tôi đánh giá là người rất dễ xúc động lại cho rằng mình chẳng bao giờ có bất kỳ khái niệm nào về cảm xúc này. Cô ta cho biết cô luôn nghĩ mình là người khắc kỷ và luôn giữ kín mọi chuyện mà không thổ lộ với bất kỳ ai. Rất nhiều người giống như vậy. Họ thường nghĩ về mình hoặc là quá lên hoặc là tiêu cực hơn so với thực tế. Chỉ khi xem xét đoạn băng họ mới nhận ra rằng mình đã sai lầm khi đánh giá về bản thân.”

Nếu như những cặp vợ chồng không ý thức được họ đang bị người khác dò xét tình cảm, vậy thì việc trực tiếp đặt ra cho họ các câu hỏi có mang lại nhiều hiệu quả không? Không nhiều, và đây chính là nguyên nhân khiến cho Gottman đã đề nghị họ tranh luận về những vấn đề liên quan đến cuộc sống vợ chồng – chẳng hạn về con vật cưng nuôi trong nhà – mà không phải trực tiếp về hôn nhân của họ. Ông quan sát tỉ mỉ hành động của các cặp vợ chồng này qua những tiêu chuẩn đánh giá gián tiếp như: dấu hiệu đáng chú ý từ những xúc động thoáng qua trên khuôn mặt từng người, tình trạng căng thẳng thể hiện qua tuyến mồ hôi trong lòng bàn tay, sự tăng nhanh nhịp tim, hay sự thay đổi giọng điệu tình tế ẩn chứa bên trong cuộc tranh cãi. Gottman phát hiện ra rằng cách tiếp cận vấn đề từ một phía sẽ mang lại kết quả nhanh hơn và hiệu quả hơn cách tiếp cận trực tiếp.

Những gì mà những người quan sát phòng ngủ đã làm đơn giản chỉ là một phiên bản dựa trên cơ sở các phân tích của John Gottman do những con người không chuyên thực hiện. Chẳng qua họ đang đi tìm “chữ viết” của các sinh viên đại học mà thôi. Bản thân họ sau mười lăm phút để nghe ngóng, quan sát và tự tạo cho mình các linh cảm về người khác. Họ tiếp cận vấn đề từ một phía, sử dụng những dấu hiệu gián tiếp thể hiện qua ký túc xá của các sinh viên, rồi từ đó đơn giản hóa quá trình ra quyết định: họ chẳng hề bị rối trí bởi các thông tin không liên quan, khó hiểu xuất hiện từ cuộc gặp gỡ mặt đối mặt. Họ áp dụng phương pháp chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng. Và chuyện gì đã xảy ra? Cũng giống như trường hợp của Gottman: những con người với tấm bìa kẹp hồ sơ đó thực sự có năng lực phán đoán rất giỏi.

Hãy lắng nghe giọng điệu của bác sỹ

Chúng ta hãy cùng nhau phân tích khái niệm của phương pháp chia nhỏ vấn đề thành các lát cắt mỏng sâu hơn một bước nữa. Hãy thử hình dung rằng bạn đang làm việc cho một công ty bảo hiểm chuyên bán bảo hiểm sơ suất y khoa cho các bác sỹ. Sếp của bạn yêu cầu bạn tìm hiểu lý do để giải thích xem người nào, trong số các bác sỹ nhận được bảo hiểm của công ty, có khả năng bị kiện nhiều nhất. Cũng giống như lần trước bạn có hai sự lựa chọn. Lựa chọn đầu tiên, bạn xem xét quá trình đào tạo, năng lực cũng như kinh nghiệm của vị bác sỹ đó rồi phân tích hồ sơ của họ xem họ đã phạm bao nhiêu sai lầm trong quá khứ. Lựa chọn thứ hai là lắng nghe những mẩu thông tin rất ngắn, vụn vặt từ cuộc trao đổi giữa họ với các bệnh nhân.

Lúc này, có lẽ bạn đang đợi tôi khẳng định rằng lựa chọn thứ hai là biện pháp hữu hiệu nhất. Bạn hoàn toàn chính xác, và sau đây là lý do giải thích tại sao. Dù bạn có tin hay không, nhưng nguy cơ các bác sỹ bị kiện do sơ suất rất ít liên quan đến số lần phạm sai lầm của họ. Những phân tích từ việc tố tụng các hành vi sơ suất y khoa chỉ ra rằng, có bác sỹ dù lành nghề nhưng vẫn bị kiện, có bác sỹ dù mắc phải nhiều sai lầm nhưng lại không bao giờ bị kiện. Đồng thời, rất nhiều người bị tổn thương về mặt thân thể do tính cầu thả của các bác sỹ không bao giờ đâm đơn kiện họ cả. Hay nói một cách khác, bệnh nhân sẽ không kiện do những tổn hại gây ra bởi sự chăm sóc y tế yếu kém, mà họ kiện vì những hậu quả khác nữa xảy đến với họ.

Vậy những hậu quả khác đó ở đây là gì? Về khía cạnh con người mà nói, đó chính là cách các bác sỹ đối xử với bệnh nhân. Không biết bao nhiêu lần, vấn đề được nêu lên trong các trường hợp bác sỹ sơ suất là bệnh nhân than phiền rằng họ phải trả một cái giá cắt cổ, không được chăm sóc chu đáo hoặc bị đối xử một cách tệ bạc. Nói như luật sư Alice Burkin, người đứng đầu văn phòng luật sư chuyên trách về các vấn đề sơ suất trong ngành y: “Chính xác là người ta không thể kiện các bác sỹ mà họ yêu mến. Từ lúc tôi dẫn thân vào nghề này, tôi chưa bao giờ bắt gặp một khách hàng tiềm năng nào bước vào mà lại nói rằng: ‘tôi thực sự thích vị bác sỹ này, thích đến phát điên lên nhưng tôi muốn kiện ông ta.’ Bên cạnh đó cũng đã có người tới đây cho biết họ muốn kiện một bác sỹ chuyên khoa ra tòa và nhận được câu trả lời từ chúng tôi: ‘chúng tôi nghĩ bác sỹ đó không hề sơ suất, chính bác sỹ chăm sóc sức khỏe trực tiếp cho anh mới là người phải chịu trách nhiệm.’ Vị khách hàng đó đáp lại, “Tôi không quan tâm cô ấy đã làm gì. Tôi rất có cảm tình và sẽ không kiện cô ta.”

Trước đây, có một nữ khách hàng bị một khối u ở ngực do không được phát hiện kịp thời nên đã gây ra di căn, đến văn phòng của Burkin để thông báo rằng cô ta muốn đưa vị bác sỹ nội khoa của mình ra tòa vì tội không chuẩn đoán kịp thời. Trên thực tế chính bác sỹ X-quang mới là người phải chịu trách nhiệm. Nhưng cô ta tỏ ra rất cương quyết. Burkin cho biết: “Trong lần đầu tiên tiếp xúc với chúng tôi, cô kể rằng cô ghét vị bác sỹ nội khoa này bởi vì bà ta không bao giờ dành thời gian để trò chuyện, không bao giờ hỏi thăm về các triệu chứng khác, cũng như không bao giờ coi cô như một con người bình thường... Khi kết quả khám sức khỏe của người bệnh có dấu hiệu xấu, bác sỹ phải dành thời gian giải thích điều gì đang xảy ra, và trả lời các thắc mắc của bệnh nhân – nghĩa là phải thể hiện phương châm “lượng y như từ mẫu” khi đối xử với bệnh nhân. Những bác sỹ không bao giờ làm như vậy sẽ rất dễ bị khởi kiện.” Do đó để biết khả năng một bác sỹ phẫu thuật có dễ bị kiện hay không, không nhất thiết phải quan tâm quá nhiều đến cách ông ta thực hiện ca mổ như thế nào. Mà những gì bạn cần là tìm hiểu mối quan hệ của ông ta với bệnh nhân.

Thời gian gần đây, chuyên gia nghiên cứu y khoa bà Wendy Levison đã ghi lại hàng trăm cuộc nói chuyện giữa các bác sỹ và bệnh nhân. Trong đó có khoảng một nửa số bác sỹ chưa bao giờ bị kiện. Nửa số bác sỹ còn lại đã bị kiện ít nhất hai lần, từ đó Levison nhận thấy rằng chỉ cần dựa trên các cuộc nói chuyện này là bà có thể phân biệt hai nhóm bác sỹ trên một cách rõ ràng. Cuộc nói chuyện với bệnh nhân của những bác sỹ phẫu thuật chưa bao giờ bị kiện thường kéo dài lâu hơn ít nhất là ba phút so với cuộc nói chuyện của các bác sỹ đã từng bị kiện (18.3 phút so với 15 phút). Họ (các bác sỹ phẫu thuật chưa từng bị kiện) thường có khả năng hơn trong việc đưa ra những lời bình luận “định hướng”, chẳng hạn như “Đầu tiên tôi sẽ khám cho anh trước, rồi chúng ta sẽ cùng nhau bàn bạc để giải quyết vấn đề” hoặc “Tôi sẽ dành thời gian cho các câu hỏi của anh” – điều này sẽ tạo cho bệnh nhân có cảm giác rằng cuộc thăm khám của

bác sỹ sẽ hoàn hảo hơn và họ được khuyến khích đặt ra các câu hỏi. Các bác sỹ chưa từng bị kiện cũng có khả năng thu hút sự chú ý tích cực của bệnh nhân tốt hơn khi nói với bệnh nhân những câu đại loại như “Anh hãy tiếp tục kể cho tôi kỹ hơn về chi tiết đó,” họ cũng thường xuyên cười đùa và tỏ ra vui vẻ hơn trong cuộc nói chuyện với bệnh nhân. Một điều thú vị là, thông tin mà các bác sỹ truyền đạt cho bệnh nhân không hề có sự khác nhau cả về mặt số lượng lẫn chất lượng; các bác sỹ chưa từng bị kiện không hề cung cấp các thông tin chi tiết hơn về phương thuốc chữa bệnh cũng như tình trạng của bệnh nhân. Sự khác nhau biểu hiện hoàn toàn trong cách họ nói chuyện với bệnh nhân.

Trong thực tế, hoàn toàn có thể phát triển những phân tích này theo hướng sâu hơn. Chuyên gia tâm lý, bà Nalini Ambady khi theo dõi những cuốn băng của Levinson, đã chú ý đến những cuộc nói chuyện được ghi lại giữa các bác sỹ phẫu thuật với bệnh nhân của họ. Đối với từng bác sỹ, bà chọn ra hai cuộc nói chuyện. Sau đó, từ mỗi cuộc nói chuyện này bà lại lấy ra hai đoạn phim ngắn mỗi đoạn kéo dài mười giây, như vậy với mỗi một bác sỹ bà có một đoạn phim dài tổng số bốn mươi giây. Cuối cùng, bà đem chúng đi “lọc nội dung”, có nghĩa là xóa bỏ những âm cao tần trong lời nói để chúng ta không thể đoán ra những câu nói riêng lẻ. Những gì còn lại sau khi lọc nội dung là một đoạn băng bị bóp méo còn giữ lại ngữ điệu, nhịp điệu và cường độ âm thanh, nhưng phần nội dung thì đã bị xóa hết. Với việc sử dụng các đoạn băng đó – và chỉ những đoạn băng đó thôi – Ambady đã thực hiện các phân tích theo kiểu của Gottman. Dựa vào đó bà có cơ sở để xem xét các đoạn băng bị bóp méo qua những đức tính của con người như sự nhiệt tình, thái độ chống đối, sự độc đoán hay sự lo lắng, và bà đã nhận thấy rằng chỉ cần sử dụng những đánh giá đó thôi, bà cũng có thể dự đoán bác sỹ nào đã bị kiện còn bác sỹ nào thì không.

Ambady cho biết kết quả trên hoàn toàn làm cho bà cùng các đồng nghiệp cảm thấy hết sức sửng sốt, và không khó để giải thích điều này. Họ không hề hay biết gì về trình độ tay nghề, kinh nghiệm của các bác sỹ cũng như hình thức đào tạo mà các bác sỹ đã trải qua. Họ thậm chí còn không biết các bác sỹ đã nói gì với bệnh nhân của mình. Tất cả những gì mà họ sử dụng để dự đoán là giọng nói của các bác sỹ. Trên thực tế, thậm chí vấn đề còn đơn giản hơn rất nhiều: Nếu giọng điệu của vị bác sỹ nào được cho là có vẻ độc đoán, ông ta sẽ có chiều hướng bị xếp vào nhóm đã từng bị kiện. Ngược lại nếu giọng điệu bộc lộ ít sự độc đoán, mà thể hiện sự lo lắng, quan tâm thì ông ta được xếp vào nhóm không bị kiện. Liệu trong trường hợp này còn có lát cắt nào mỏng hơn không? Hành vi sơ suất của các bác sỹ thoát đầu nghe ra có vẻ là một trong những vấn đề phức tạp, đa chiều nhiều khía cạnh. Nhưng rút cuộc thì nó chỉ là vấn đề có các chi tiết cụ thể, mà chi tiết cụ thể nhất được truyền đạt qua giọng điệu, trong đó giọng điệu tồi tệ nhất mà các bác sỹ thể hiện là sự độc đoán. Liệu Ambady có cần phải xem xét toàn bộ câu chuyện của các bác sỹ và bệnh nhân để tìm ra giọng điệu đó không? Câu trả lời là không cần, bởi vì một cuộc hội chẩn cũng có nhiều đặc điểm giống với cuộc tranh luận của các cặp vợ chồng trong thí nghiệm của Gottman hay ký túc xá của các sinh viên. Đây là một trong những tình huống mà chữ ký đã dần hiện lên sắc nét và rõ ràng.

Lần tới, khi bạn gặp một bác sỹ, ngồi trong phòng khám và nghe ông ta nói, nếu có cảm giác rằng ông ta không chú ý đến bạn, lên giọng kẻ cả, hoặc tỏ thái độ không tôn trọng bạn, hãy chú ý tới những cảm giác đó. Tức là bạn đã áp dụng phương pháp chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng để phân xét ông ta và bạn sẽ dự đoán được rằng ông ta thiếu những đức tính nào.

Sức mạnh của cái liếc nhanh

Phương pháp chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng chẳng phải là khả năng siêu nhiên gì quá đổi lạ lẫm. Nó là phần chủ yếu tạo nên phần “người” trong hai chữ “con người”. Chúng ta áp dụng phương pháp này ở mọi nơi: khi gặp ai đó lần đầu tiên, khi phải linh cảm tức thì về sự vật hay khi đối diện với một tình huống lạ lẫm. Chúng ta áp dụng nó bởi vì con người cần phải trông cậy vào khả năng này do có quá nhiều thể lực vô hình bên ngoài, có quá nhiều tình huống mà nếu chú ý cẩn trọng vào chi tiết của những lát cắt rất mỏng, chúng ta sẽ thu được những hiểu biết phi thường, thậm chí chỉ cần đến một, hai giây.



Chẳng hạn, thật kinh ngạc khi có bao nhiêu nghề nghiệp và môn học khác nhau có một từ diễn tả khả năng đặc biệt tin tưởng sâu sắc vào tầm quan trọng và ý nghĩa của những lát cắt kinh nghiệm mỏng nhất. Trong môn bóng rổ, vận động viên nào có thể hiểu và nhận thức được tất cả mọi tình huống xảy ra xung quanh mình được cho là người có “óc phán đoán của một quan tòa”. Trong quân đội, những vị tướng tài ba được đồn là sở hữu một “coup-d’oeil” – dịch từ tiếng Pháp có nghĩa là “khả năng liếc nhanh”: năng lực quan sát và nắm bắt tình hình trên chiến trường một cách nhanh chóng. Bản thân Napoleon sở hữu một “coup-d’oeil”. Patton cũng vậy. Nhà điều học David Sibley kể lại rằng tại mũi Cape May ở New Jersey, có lần từ khoảng cách hai trăm thước ông đã phát hiện thấy một con chim đang bay và biết ngay rằng đó là con bồ câu áo dài, giống chim nhỏ quý hiếm sống ở nơi có cát ướt gần các dòng sông. Trước đó ông chưa bao giờ nhìn thấy một con bồ câu áo dài đang bay nào cả, và lúc đó ông cũng không có đủ thì giờ để có thể xác minh một cách cẩn thận. Nhưng ông có khả năng nắm bắt được nhân tố mà những người quan sát nhận dạng chim gọi là “giss” – đây chính là cốt lõi của vấn đề – và chỉ như vậy thôi cũng đủ. (giss là một thuật ngữ dùng trong ngành điều học. Sau thành công vang dội của cuốn sách Trong chớp mắt thuật ngữ này đã được sử dụng rộng rãi).

Tất cả các kỹ năng để nhận dạng loài chim đều dựa trên ấn tượng chủ quan của người quan sát như – cách con chim chuyển động, dáng vẻ của con chim khi nó xuất hiện tức thời ở các góc độ khác nhau, khi quay đầu, khi bay hay khi nó ngó nghiêng xung quanh,” Sibley cho biết. “Tất cả những nhân tố này kết hợp lại để tạo ra một ấn tượng duy nhất về con chim và ấn tượng này thực sự không thể phát biểu và diễn tả bằng lời được. Khi bạn bất ngờ phát hiện thấy một con chim thì bạn không thể có đủ thời gian để phân tích tình huống và nói rằng bạn thấy nó như thế này hay thế kia nên nó phải là loài chim này mà không phải là loài chim khác. Điều đó hàm chứa nhiều yếu tố mang màu sắc bẩm sinh và bản năng hơn. Sau quá trình luyện tập lâu dài, khi bạn quan sát loài chim sẽ gây ra trong bộ não bạn một sự thay đổi nhỏ, đột ngột. Và từ một cái nhìn thoáng quá, bạn sẽ nhận ra được sự vật ở trước mắt bạn.”

Nhà sản xuất phim của Hollywood Brian Grazer, người đã làm ra những bộ phim ăn khách nhất trong suốt 20 năm qua, chính xác chỉ dùng một thứ ngôn ngữ để diễn tả về lần đầu tiên ông gặp nam diễn viên Tom Hanks. Đó là vào năm 1983. Bấy giờ Hanks hầu như vẫn còn là nhân vật được rất ít người biết đến. Tất cả những gì anh ấy làm được là xuất hiện trong chương trình truyền hình mà ngày nay chẳng ai còn nhớ đến nữa có tên là Bosom Buddies. Grazer nói: “Anh ấy bước vào và đọc kịch bản phim Splash, ngay lúc đó, tôi có thể nói với các bạn là tôi đã mừng tượng ra điều gì.” Trong khoảnh khắc đầu tiên ấy, Grazer đã nhận thấy Hanks là một con người đặc biệt. “Chúng tôi đã tuyển chọn hàng trăm người cho vai diễn trong bộ phim đó và những người khác đều khôi hài hơn nhưng họ không đáng mền bằng Hanks. Tôi cảm thấy như thể mình có thể sống trong con người Hanks, và các vấn đề của anh ta đều liên quan đến tôi. Bạn biết đấy, để làm cho người khác cười thì bạn phải là người thú vị và để là người thú vị thì bạn phải làm những việc tầm thường. Hài kịch phải bắt nguồn từ sự giận dữ, và sự thú vị cũng vậy, như thế mới không có cái mâu thuẫn. Nhưng anh ta rất có thể là một kẻ hèn hạ, bủn xỉn và bạn đã tha thứ, bạn cần phải sẵn sàng tha thứ cho bất kỳ ai khác, bởi vì suy cho cùng bạn cần phải hiểu được điều anh ta đang nói, thậm chí là sau khi anh ta vừa bỏ rơi cô bạn gái hoặc anh ta có những chọn lựa không hợp ý bạn. Tất cả những điều này không thể phát ra thành lời cùng một lúc. Đó là một kết luận mang tính trực giác mà chỉ sau về này tôi mới vỡ lẽ ra được.”

Theo tôi suy đoán thì nhiều người trong số các bạn đều có chung một ấn tượng về Tom Hanks. Nếu tôi hỏi các bạn Hanks là người thế nào, các bạn sẽ trả lời rằng anh ấy là người đứng đắn, đáng tin cậy, nhạy cảm, hài hước và có óc thực tế. Nhưng các bạn chẳng biết gì về Hanks cả. Các bạn không phải là bạn bè của Hanks. Các bạn chỉ nhìn thấy anh ấy trên phim ảnh trong đủ các tip nhân vật khác nhau. Tuy nhiên, từ những lát cắt mỏng của kinh nghiệm này, bạn đã thành công khi rút ra được điều gì đó thật có ý nghĩa về anh ấy, và ấn tượng đó đã tác động sâu sắc tới cái cách mà bạn trải nghiệm các bộ phim của Tom Hanks. “Mọi người nói rằng họ không thể hình dung được Tom Hanks lại có thể vào vai một nhà du hành vũ trụ,”. Grazer nói về quyết định mời Hanks thử vai trong bộ phim ăn khách Apollo 13. “Tôi không biết Tom Hanks có thể



là một nhà du hành vũ trụ được hay không nhưng tôi đã nhận ra khả năng này vì đây là bộ phim nói về một con tàu vũ trụ trong tình trạng nguy kịch. Và ai là người mà cả thế giới chờ đợi quay trở về nhất? Ai là người mà cả nước Mỹ muốn cứu sống? Câu trả lời là Tom Hanks. Chúng ta không muốn nhìn thấy anh ấy chết. Chúng ta quá yêu mến anh ấy.”

Nếu chúng ta không thể chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng – nếu bạn thực sự phải mất hàng tháng trời để làm quen với một ai đó mới có thể khám phá ra bản chất con người họ – thì Apollo 13 có thể đã bị mất đi kịch tính của nó và Splash sẽ không còn tiếng cười nữa. Và nếu chúng ta không nhận biết được những tình huống phức tạp trong giây lát, thì hẳn là môn bóng rổ sẽ bị xáo trộn, những người nhận dạng chim sẽ không thể thực hiện công việc của mình. Cách đây không lâu, một nhóm các nhà tâm lý học đã tiến hành làm lại thí nghiệm dự đoán việc ly hôn mà trước đó tôi đã thực hiện rất tồi. Họ đã lấy một số cuốn băng ghi hình những cặp vợ chồng của Gottman và đưa chúng cho những người không phải là chuyên gia trong lĩnh vực này xem – Chỉ trong đợt thử nghiệm này, những người tham gia thí nghiệm mới nhận được một ít sự trợ giúp. Đó là một danh sách các trạng thái cảm xúc mà họ phải phát hiện ra khi theo dõi cuộn băng. Người ta chia cuộn băng thành những đoạn phim nhỏ, mỗi đoạn kéo dài 30 giây và cho phép mọi người xem trong 2 lần, một lần tập trung vào người chồng, và một lần tập trung vào người vợ. Và điều gì đã xảy ra? Những người quan sát đã dự đoán chính xác hơn 80% những gì xảy đến với các cặp vợ chồng. Không tốt bằng Gottman nhưng kết quả này cũng khá ấn tượng – mà cũng chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Vì chúng ta đã quá rành về phương pháp chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng rồi.

# Phía sau cánh cửa khóa

Sự tồn tại bí ẩn của các quyết định tức thời

Cách đây không lâu, một trong những huấn luyện viên hàng đầu trong làng quần vợt thế giới, ông Vic Braden đã bắt đầu để ý tới một điều kỳ lạ xuất hiện mỗi khi ông theo dõi các trận đấu tennis. Trong môn thể thao này, các tay vợt có hai cơ hội để thực hiện cú giao bóng thành công, nhưng nếu họ đánh hỏng lần thứ hai, họ sẽ mắc lỗi và người ta gọi lỗi này là double-fault (lỗi phát bóng hỏng hai lần liên tiếp), và những gì mà Braden nhận ra là ông luôn biết trước thời điểm khi lỗi phát bóng hỏng hai lần sắp xảy ra. Khi tay vợt tung bóng lên không, co người giật lùi cây vợt lại, ngay lúc vợt tiếp xúc với bóng ông đã thốt lên: “Ồ không, lại là một cú double-fault” và đúng khi ấy, chắc chắn, quả bóng hoặc là ra ngoài vạch vôi cuối sân, nhằm ô, hoặc không qua lưới. Vấn đề dường như không phải nằm ở chỗ vận động viên đang phát bóng là nam hay nữ, trận đấu đó là ông theo dõi trực tiếp trên sân hay gián tiếp qua màn hình ti vi, hay cũng như ông đã biết tay vợt đó giao bóng tốt hay không. Ông cho biết: “Tôi đã thốt lên ‘double-fault’ khi xem một trận đấu có sự tham gia của nữ vận động viên quần vợt đến từ nước Nga mà tôi chưa hề gặp trong đời.” Cũng chẳng phải do Braden đã gặp may mắn. May mắn là khi bạn đoán trúng trong trò tung sấp ngửa đồng xu. Còn lỗi hai lần phát bóng hỏng liên tiếp rất hiếm khi xảy ra. Trong cả trận đấu tennis, một tay vợt chuyên nghiệp có thể có hàng trăm cú phát bóng, nhưng lỗi double-fault xảy ra không quá ba đến bốn lần. Một năm, Braden đã quyết định theo dõi một giải đấu quần vợt chuyên nghiệp có quy mô lớn tổ chức tại Indian Wells, gần ngôi nhà của ông ở phía Nam bang California và nhận thấy trong các trận đấu quần vợt mà ông theo dõi, ông dự đoán chính xác mười sáu trong tổng số mười bảy lần xảy ra lỗi phát bóng hỏng hai lần liên tiếp. Braden cho biết: “Trong phút chốc, điều đó trầm trọng đến mức khiến tôi thấy hoảng sợ. Đúng là nó đã khiến tôi thực sự sợ hãi. Tỷ lệ đoán đúng của tôi gần như là hai mươi trên hai mươi, nhưng vấn đề là ở chỗ những tay vợt mà chúng ta nhắc đến ở đây lại là những người hầu như chưa bao giờ mắc phải lỗi phát bóng hỏng hai lần liên tiếp.”

Braden bây giờ đã ở vào độ tuổi bảy mươi. Thời trẻ, ông là một vận động viên trứ danh của làng quần vợt thế giới, trong năm mươi năm qua, ông đã từng huấn luyện, cố vấn và có quan hệ quen biết với rất nhiều những tay vợt cừ khôi nhất trong lịch sử phát triển của môn thể thao này. Tuy là người có vóc dáng nhỏ bé nhưng sức sống ở Braden luôn căng tràn như ở một người chỉ mới vào độ tuổi ba lăm. Nếu bạn trò chuyện với các nhân vật trong giới quần vợt, họ sẽ nói cho bạn biết rằng hơn ai hết, Vic Braden là người hiểu rõ nhất về sắc thái, sự tinh tế của bộ môn thể thao này. Vì vậy, chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi Vic Braden thực sự tài tình trong việc phán đoán các quả phát bóng chỉ qua một cái nháy mắt. Năng lực này không có gì khác biệt so với khả năng của các chuyên gia nghiên cứu về nghệ thuật khi quan sát bức tượng Kouros ở Bảo tàng Getty và ngay lập tức nhận ra rằng đó là đồ giả mạo. Braden chia nhỏ vài ba chi tiết nào đó trong động tác phát bóng thành những lát cắt mỏng và – nháy mắt! – ông đã hiểu ra vấn đề. Nhưng đây mới là điều đáng chú ý: Braden đã rất thất vọng, vì ông hoàn toàn không thể trả lời được câu hỏi: làm thế nào mà ông lại có khả năng dự đoán như vậy.

Braden nói: “Tôi đã nhìn thấy cái gì? Tôi nằm trên giường và suy ngẫm. Tôi đã thực hiện điều đó như thế nào? Tôi không có câu trả lời cho những câu hỏi đó. Điều này làm tôi như muốn phát điên lên. Nó hành hạ tôi. Tôi đã xem xét lại và kiểm tra một cách kỹ lưỡng quả phát bóng trong trí nhớ để cố gắng luận ra vấn đề. Liệu các tay vợt có sẩy chân, có bước thêm một bước nữa hay họ đã làm cho quả bóng bật cao hơn (đây là những yếu tố có thể thay đổi các động tác vận động của họ)?” Nhưng dường như những dấu hiệu mà Braden sử dụng để đưa ra các kết luận của mình đã được chôn sâu trong tiềm thức, và ông không thể lần ra được.

Đây là cơ sở lập luận then chốt thứ hai về ý nghĩ và các quyết định nổi lên từ tiềm thức con người. Trước hết, những đánh giá tức thời diễn ra trong khoảng thời gian vô cùng nhanh: chúng dựa trên những lát cắt mỏng nhất của kinh nghiệm. Nhưng con người lại không có ý thức về chúng. Trong thí nghiệm của trường Iowa, khá lâu trước khi những người chơi bài thực

sự nhận thức được vấn đề, họ đã bắt đầu tránh bộ bài màu đỏ ẩn chứa nhiều nguy hiểm trong khi đó bộ não có ý thức của chúng ta cần thêm bảy mươi quân bài nữa mới đưa ra được kết luận cuối cùng về những gì đang diễn ra. Khi Harrison, Hoving cũng như các chuyên gia người Hy Lạp lần đầu tiên đối diện với bức tượng Kouros, họ cảm thấy một làn sóng của lực đẩy trực giác và những thông điệp bất chợt xuất hiện trong đầu khiến Harrison phải thốt lên: “Tôi rất lấy làm tiếc khi biết điều đó.” Nhưng từ lúc xuất hiện mỗi nghi ngờ đầu tiên ấy, còn một chặng đường rất dài nữa họ mới liệt kê chính xác được tại sao họ lại có cảm giác như vậy. Hoving đã nói chuyện với rất nhiều các chuyên gia nghiên cứu về nghệ thuật, những người mà ông gọi là những quả bom công phá đồ giả mạo (fakebuster) và tất cả những người này đều diễn tả hành động khám phá ra chân tướng của các tác phẩm nghệ thuật như là một quá trình mơ hồ đến kì lạ. Hoving cho biết những chuyên gia này cảm thấy “sự dồn nén đột ngột trong trí não, một loạt những dữ kiện rõ ràng phản ánh tràn ngập trong tâm trí khi họ quan sát tác phẩm. Một fakebuster mô tả lại trải nghiệm của mình cứ như thể đôi mắt và các giác quan của ông là một đàn chim ruồi đang bay tới bay lui qua rất nhiều trạm trung chuyển. Trong khoảng thời gian tính bằng phút nhưng cũng có lúc tính bằng giây, vị fakebuster này đã ghi nhận được những tín hiệu cảnh báo ‘Hãy cẩn thận!’”

Sau đây là đoạn tường thuật lại của Hoving về nhà sử học chuyên nghiên cứu nghệ thuật, ông Bernard Berenson: “[Berenson] thỉnh thoảng lại khiến cho các đồng nghiệp của mình phải khổ sở bởi vì không thể diễn tả nổi làm thế nào ông có thể nhận ra một cách rõ ràng những khuyết điểm rất nhỏ, những chi tiết mâu thuẫn trong tác phẩm để có thể khẳng định nó nếu không phải là đồ giả mạo thì cũng là một thứ đồ cốp nhặt. Trên thực tế, trong những trường hợp không rõ căn cứ như vậy, Berenson chỉ có thể nói rằng bụng ông cảm thấy có điều gì đó bất ổn. Trong tai ông văng vẳng tiếng chuông kích thích trí tò mò. Có một sự phiền muộn nhất thời khiến ông phải để tâm chú ý. Hoặc nếu không ông sẽ cảm thấy mê man, chóng mặt, mất cân bằng. Khó có một sự diễn tả mang tính khoa học nào có thể lý giải cho việc bằng cách nào Berenson nhận biết được ông đang đứng trước một thứ đồ giả mạo hay chỉ do người ta bịa đặt ra. Rõ ràng, phải mất một chặng đường rất dài nữa Berenson mới có thể hiểu được vấn đề.”

Những đánh giá tức thời và sự nhận thức nhanh nhạy diễn ra sau một cánh cửa được khóa kín. Vic Braden đang cố nhìn sâu vào trong cánh cửa đóng kín đó. Ban đêm, ông thức khuya hơn để cố gắng tìm ra điều ẩn giấu bên trong những quả phát bóng đã kích thích óc phán đoán của ông. Nhưng ông không thể.

Tôi cho rằng chúng ta không giỏi lắm trong việc tìm hiểu sự thực bên trong cánh cửa bị khóa đó. Đó là yếu tố giúp ta thừa nhận khả năng vô hạn của những phán đoán xuất thần và những lát cắt mỏng nhưng cũng khiến ta đặt niềm tin vào những thứ có vẻ huyền bí. Con trai của tỉ phú đầu tư George Soros đã cho biết: “Cha tôi sẽ ngồi xuống bên cạnh và giải thích cho bạn biết vì sao ông lại làm việc này hoặc việc kia. Nhưng tôi nhớ trước đây tôi đã chỉ xem xét điều này dưới con mắt của một đứa trẻ và nghĩ rằng, ít nhất một nửa trong số những điều đó là chuyện vô lý. Ý của tôi là, như bạn biết đây lý do mà cha tôi cho rằng đã thay đổi vị thế của ông trên thương trường hay bất cứ cái gì tương tự như vậy là bởi những khi cần đưa ra quyết định, chứng đau lưng lại bắt đầu hành hạ ông. Đúng là lưng của ông đã xuất hiện những cơn đau co thắt, và điều đó là một dấu hiệu cảnh báo sớm.”

Rõ ràng, một phần lý do khiến George Soros thực hiện rất xuất sắc công việc của mình là do ông là người nhận thức được giá trị của các kết quả do những lập luận vô thức mang lại. Nhưng nếu bạn hoặc tôi có ý định đầu tư cùng với Soros, chúng ta sẽ cảm thấy lo ngại nếu lý do duy nhất khiến Soros có thể đưa ra quyết định của mình là lại nhờ vào cơn đau lưng của ông. Một giám đốc điều hành đã giành được nhiều thành công lớn như Jack Welch có thể lấy tựa đề cho cuốn tự truyện của mình là Jack: Thẳng tiến bằng lòng quyết tâm (Jack: Straight from the Gut), nhưng sau đó có nói rõ ràng điều khiến ông khác với những vị giám đốc điều hành khác không chỉ nằm ở lòng quyết tâm, can đảm thực hiện quyết định mà còn nhờ vào các thuyết quản lý, các phương thức, và cả những nguyên tắc mà ông đã thực hiện. Mọi người thường đòi hỏi phải trích dẫn nguồn và chú thích cho các quyết định mà người khác đưa ra, và nếu chúng ta cho họ

biết những gì chúng ta cảm thấy, chắc chắn họ sẽ chuẩn bị thêm câu hỏi: tại sao chúng ta lại cảm thấy như thế. Đây cũng là lý do giải thích tại sao Bảo tàng Getty, ít nhất là vào lúc đầu, rất khó chấp nhận ý kiến của các chuyên gia như Hoving, Harrison và Zeri: Họ có thể dễ dàng lắng nghe ý kiến của các nhà khoa học cũng như các luật sư hơn bởi vì những người này có thể cung cấp những tài liệu giấy trắng mực đen chứng minh cho kết luận của mình. Theo ý kiến của tôi, phương pháp này là một sai lầm, và nếu chúng ta có ý định tìm cách để nâng cao chất lượng của những quyết định mình đưa ra, chúng ta cần phải chấp nhận bản chất đầy bí ẩn của những quyết định tức thời. Chúng ta cần phải tôn trọng một thực tế rằng chúng ta có thể biết một điều mà chúng ta không hiểu lý do tại sao chúng ta lại biết và phải chấp nhận rằng đôi khi bằng cách đó, chúng ta làm việc hiệu quả hơn rất nhiều.

Khi được cung cấp thông tin để hành động

Hãy tưởng tượng rằng tôi là một giảng viên đại học và tôi vừa yêu cầu bạn đến văn phòng gặp tôi. Bạn đi xuống dãy hành lang dài, bước qua cửa và ngồi xuống bàn. Trước mặt bạn là một tờ giấy ghi danh sách những cụm có 5 từ. Dựa vào mỗi cụm từ này, tôi muốn bạn đặt một câu đúng ngữ pháp có chứa 4 từ càng nhanh càng tốt. Nó được gọi là bài kiểm tra sắp xếp các từ xáo trộn thành câu có nghĩa. Bạn đã sẵn sàng rồi chứ?

01 him/ was/ worried/ she/ always

02 from/ are/ Florida/ oranges/ temperature

03 ball/ the/ throw/ toss/ silently

04 shoes/ give/ replace/ old/ the

05 he/ observes/ occasionally/ people/ watches

06 be/ will/ sweat/ lonely/ they

07 sky/ the/ seamless/ gray/ is

08 should/ now/ withdraw/ forgetful/ we

09 us/ bingo/ sing/ play/ let

10 sunlight/ makes/ temperature/ wrinkle/ raisins

Bài kiểm tra chẳng có vẻ gì phức tạp, phải không? Nhưng thực tế thì lại không phải vậy. Sau khi hoàn thành bài kiểm tra đó – dù bạn có tin hay không – bạn có thể đã bước ra khỏi phòng và quay trở ra hành lang với tốc độ chậm hơn khi bạn bước vào. Qua bài kiểm tra này, tôi đã tác động đến hoạt động của bạn. Bằng cách nào ư? Nào, bạn hãy nhìn lại danh sách các chuỗi từ. Từ đầu đến cuối danh sách, xuất hiện một vài từ như “worried” (lo lắng), “Florida”, “old” (cũ), “lonely” (cô đơn), “gray” (xám xịt), “bingo” (trò bingo), và “wrinkle” ( nếp nhăn). Có thể bạn cho rằng tôi chỉ đang yêu cầu bạn làm một bài kiểm tra ngôn ngữ đơn thuần. Nhưng trên thực tế, cùng lúc đó tôi đã bắt bộ máy phân tích thông tin lớn trong bộ não bạn – hay còn gọi là tiềm thức thích nghi – nghĩ đến những khía cạnh trong đời sống của người cao tuổi. Nó không thông báo những ám ảnh đột ngột đến các bộ phận khác của não bộ nhưng nó đã dẫn dắt bạn đến những chủ đề chính trong cuộc nói chuyện của tuổi già một cách nghiêm túc đến mức khi bạn hoàn thành bài kiểm tra và bước xuống hành lang, bạn hành động như một người đã cao tuổi. Bước chân của bạn chậm dần.

Bài thử nghiệm này do nhà tâm lý rất xuất sắc tên là John Bargh nghĩ ra. Và nó cũng là một ví dụ minh chứng cho cái được gọi là thử nghiệm về sự trang bị thông tin. Bargh cũng như các nhà tâm lý khác đã tiến hành rất nhiều những biến đổi xoay quanh thí nghiệm này làm cho nó

thậm chí còn thú vị hơn nữa, và tất cả những biến đổi đó đều chỉ ra những gì đã diễn ra đằng sau cánh cửa bị khóa của tiềm thức. Chẳng hạn như, trong một lần Bargh và hai đồng nghiệp ở Đại học New York, Mark Chen và Lara Burrows, tổ chức một thí nghiệm trong căn phòng chỉ nằm ngay dưới văn phòng của Bargh. Họ đã sử dụng một nhóm sinh viên chưa tốt nghiệp làm đối tượng nghiên cứu và đưa cho mọi thành viên trong nhóm một trong hai bài kiểm tra sắp xếp các từ xáo trộn thành câu có nghĩa. Bài kiểm tra đầu tiên rải rác có những từ như “aggressively” (xông xáo), “bold” (dũng cảm), “rude” (thô lỗ), “bother” (áy náy), “disturb” (làm phiền), “intrude” (vào bừa), và “infringe” (xâm phạm). Bài kiểm tra thứ hai lại có các từ như “respect” (tôn trọng), “considerate” (chu đáo), “appreciate” (đánh giá cao), “patiently” (nhẫn nại), “yield” (nhường đường), “polite” (lịch sự), và “courteous” (nhã nhặn). Hai bài kiểm tra không có nhiều từ tương tự, na ná nhau vì vậy các sinh viên đều nắm bắt được thông tin đưa ra. (Khi bạn ý thức được rằng bản thân đang được cung cấp thông tin, thì tất nhiên, việc trang bị thông tin không làm việc.) Sau khi làm xong kiểm tra – bài kiểm tra chỉ mất khoảng năm phút – các sinh viên được hướng dẫn đi xuống phòng đợi và nói với người điều khiển cuộc thử nghiệm để thực hiện tiếp nhiệm vụ tiếp theo.

Tuy nhiên, mỗi khi có một sinh viên đến văn phòng, Bargh phải đảm bảo được rằng người điều khiển thử nghiệm đó rất bận rộn, họ đang bị giữ chân trong cuộc đối thoại với một người khác nữa – tức một người tổ chức thí nghiệm (người đồng mưu) đứng ở hành lang, chặn cửa ra vào văn phòng người điều khiển thí nghiệm. Bargh muốn xem liệu rằng những sinh viên được trang bị những từ ngữ lịch sự có mất nhiều thời gian để xen vào cuộc nói chuyện giữa người điều khiển thí nghiệm và người đồng mưu hơn những người được cung cấp những từ ngữ thô lỗ không. Bargh hiểu rõ về sức mạnh kỳ lạ của các tác động của tiềm thức đến mức ông cảm thấy rằng các tác động này sẽ tạo ra sự khác biệt, nhưng ông cũng cho rằng các tác động sẽ là nhỏ. Trước đó, khi Bargh tham gia uỷ ban tán thành các thử nghiệm với người của Đại học New York, uỷ ban này yêu cầu ông phải cam kết rằng ông sẽ giảm bớt thời gian cho cuộc nói chuyện trong phòng đợi xuống chỉ còn mười phút. Bargh nhớ lại “Khi họ nói điều đó, chúng tôi nhìn họ và nghĩ thầm ‘Các ông chắc hẳn đang đùa’. Điều buồn cười là chúng tôi sẽ đánh giá sự khác biệt ở hai nhóm này trong khoảng thời gian 1/1.000 giây. Ý tôi là, đây là những người New York. Họ sẽ không chỉ đứng đó. Chúng tôi cho rằng có thể cuộc nói chuyện sẽ diễn ra khoảng một vài giây, hay nhiều nhất là một phút.”

Nhưng Bargh và các đồng nghiệp của ông đã nhầm. Những người được cung cấp những từ ngữ thô lỗ cuối cùng đã xen vào cuộc nói chuyện trung bình sau khoảng thời gian là năm phút. Tuy nhiên trong số những người được trang bị ngôn ngữ lịch sự, có đến đa số áp đảo – 82% – không hề ngắt lời chút nào. Nếu như cuộc thí nghiệm không kết thúc sau 10’, ai biết được họ sẽ đứng trong phòng chờ bao lâu với nụ cười nhẫn nại và lịch sự trên khuôn mặt?

“Cuộc thí nghiệm được tiến hành ngay phía dưới văn phòng của tôi”, Bargh nhớ lại. “Tôi phải lắng nghe cùng một cuộc nói chuyện được lặp đi lặp lại, giờ nào cũng thế mỗi khi có một sinh viên mới đi đến. Điều đó thật tẻ nhạt, rất rất tẻ nhạt. Những sinh viên này sẽ đi xuống hành lang và ở đây, họ sẽ nhìn thấy người đồng mưu mà người điều khiển thí nghiệm đang nói chuyện với nhau qua ô cửa. Và người đồng mưu cứ tiếp tục, tiếp tục nói về việc cô ta không hiểu mình đang định làm gì. Cô ta cứ hỏi và hỏi trong suốt mười phút liên tục, ‘Tôi sẽ đánh dấu cái này ở đâu đây? Tôi không biết được nữa.’” Bargh vẫn còn cau mày mỗi khi nhớ lại chuyện này và cả sự lập dị của nó. “Thí nghiệm này được tiến hành trong suốt cả kỳ. Và những người đã làm bài kiểm tra có chứa các từ ngữ lịch sự chỉ đứng đó.”

Cần phải nói rằng việc trang bị thông tin không giống với quá trình tẩy não. Tôi không thể làm cho bạn tiết lộ những chi tiết vô cùng riêng tư về thời thơ ấu khi cung cấp cho bạn những từ như “nap” (ngủ trưa), “bottle” (bầu sữa), “teddy bear” (gấu teddy). Tôi cũng không thể lập ra một chương trình yêu cầu bạn cướp ngân hàng. Tuy nhiên, các tác động của việc trang bị thông tin khá quan trọng. Hai nhà nghiên cứu người Hà Lan đã tiến hành một nghiên cứu trong đó các nhóm sinh viên sẽ trả lời 42 câu hỏi khá khắt khe trong trò board game (kiểu trò chơi diễn ra trên các tấm gỗ, ví dụ như cờ vua, cờ tướng...) có tên là Cuộc truy đuổi dễ dàng (Trivial

Pursuit). Một nửa số sinh viên này được yêu cầu dành trước năm phút để suy nghĩ xem một vị giáo sư nghĩa là phải như thế nào và viết ra tất cả mọi phương án xuất hiện trong đầu họ. Kết quả là, những sinh viên này đã trả lời đúng 55,6% số câu hỏi. Số sinh viên còn lại đầu tiên sẽ phải ngồi và nghĩ về các cổ động viên bóng đá quá khích (các holigan). Họ hoàn thành trò chơi Cuộc truy đuổi dễ dàng với 42,6% câu trả lời đúng. Nhóm “giáo sư” không biết gì nhiều hơn so với nhóm “cổ động viên bóng đá quá khích”. Họ cũng không nhanh trí hơn, không nổi bật hay nghiêm túc hơn nhóm kia. Họ chỉ đơn giản đang ở trong trạng thái “nhanh trí” của trí óc, và rõ ràng việc liên tưởng bản thân với ý niệm về những gì thông minh, nhanh trí, như một giáo sư, đã khiến cho việc buột ra câu trả lời đúng trở nên dễ dàng hơn – ngay trong khoảnh khắc đầy căng thẳng sau khi một câu hỏi về những vấn đề vật vãnh được đưa ra. Cần phải nói rõ rằng mức độ chênh lệch giữa hai kết quả 55,6% và 42,6% là rất lớn. Mức độ chênh lệch này có thể chính là sự khác biệt giữa việc qua và trượt một kỳ thi.

Hai nhà tâm lý học Claude Steele và Joshua Aronson đã tạo ra một phiên bản thử nghiệm thậm chí còn mang tính cực đoan hơn. Họ sử dụng những sinh viên đại học người da đen và 20 câu hỏi được lấy từ Kỳ thi tốt nghiệp (Graduate record examination), kỳ thi chuẩn hóa được dùng trong công tác tuyển sinh vào các trường đại học đào tạo hệ cử nhân. Khi những sinh viên này được yêu cầu xác định sắc tộc của mình trong một tờ câu hỏi điều tra kiểm tra trước, hành động đơn giản này cũng đủ để cung cấp cho họ tất cả những khuôn mẫu tiêu cực liên quan đến người Mỹ gốc Phi cũng như các thành tích học tập – và kết quả là số lượng những câu hỏi mà họ trả lời đúng giảm xuống chỉ còn một nửa. Với tư cách là một thành viên trong xã hội, chúng ta đặt niềm tin rất lớn vào những cuộc kiểm tra bởi vì chúng ta cho rằng chúng là một phương pháp đáng tin cậy, có thể chỉ ra được khả năng cũng như kiến thức của các thí sinh tham gia. Nhưng liệu điều này có đúng không? Nếu một học sinh da trắng đến từ một trường trung học tư thục có uy tín đạt được số điểm trong kỳ thi SAT cao hơn so với một học sinh người da đen đến từ một ngôi trường nằm trong khu vực ổ chuột của thành phố, liệu lý do có phải là cô học sinh người da trắng đó thực sự học giỏi hơn, hay là vì là một người da trắng và được học ở một trường danh tiếng đã giúp cô ta thường xuyên được trang bị ý niệm về “sự thông minh, nhanh trí”?

Song, tác động của việc trang bị thông tin trước thậm chí còn gây ấn tượng lớn hơn. Khi bạn làm bài kiểm tra hoàn thành câu, bạn không biết rằng bạn đang được cung cấp thông tin để nghĩ đến “tuổi già”. Tại sao lại như vậy? Nhìn chung, các manh mối này hơi khó nhận ra, và có thể khiến mọi người khó nắm bắt được. Tuy nhiên điều thu hút sự chú ý là ở chỗ thậm chí sau khi đi chậm chậm ra khỏi phòng và xuống hành lang, những người tham gia thử nghiệm vẫn không nhận thức được hành vi của mình đã bị tác động. Trước đó, Bargh đã yêu cầu mọi người chơi những trò board games. Trong những trò chơi này, cách duy nhất có thể giúp người chơi chiến thắng là ở khả năng hợp tác với những người chơi khác. Vì vậy, Bargh đã cung cấp cho người chơi những ý niệm về tính hợp tác và trò chơi đã diễn ra trôi chảy hơn. Bargh cho biết “Về sau, chúng tôi hỏi họ những câu như ‘Bạn đã phối hợp nhiệt tình như thế nào?’ ‘Bạn mong muốn phối hợp với bạn chơi nhiều như thế nào?’ Và khi đó chúng tôi đặt ý niệm này tương quan với hành vi thực sự của họ – và mối tương quan bằng không. Đây là một trò chơi diễn ra trong vòng mười lăm phút, và vào phút cuối, những người chơi không biết họ vừa làm gì. Họ chỉ không nắm bắt được điều đó. Những lời giải thích của họ chỉ là những lời nói ồn ào, tùy tiện. Điều này đã khiến tôi ngạc nhiên. Tôi nghĩ rằng ít nhất họ cũng có thể tra cứu lại trí nhớ của mình. Nhưng thực tế, họ lại không thể làm vậy.”

Aronson và Steele cũng thu được điều tương tự với những sinh viên người da đen có kết quả bài kiểm tra rất kém sau khi được gợi nhắc về sắc tộc của mình. Aronson cho biết “Sau này, tôi có nói chuyện với những sinh viên người da đen này, và tôi đã hỏi họ, ‘Có phải có điều gì đó làm giảm thành tích của bạn không?’, ‘Có phải việc tôi yêu cầu bạn cho biết về sắc tộc của mình đã khiến bạn khó chịu không?’ Bởi vì rõ ràng điều này đã tác động rất lớn đến thành tích của những sinh viên này. Tuy nhiên, họ luôn miệt mài nói Không và những thứ như ‘Ông biết đấy, tôi chỉ nghĩ là tôi không đủ thông minh và nhanh nhẹn để làm tốt được bài kiểm tra này thôi.’”

Rõ ràng, kết quả của các cuộc thí nghiệm này hoàn toàn khiến mọi người bối rối. Chúng cho thấy rằng khi không bị ràng buộc, những gì chúng ta nghĩ đến chỉ là ảo giác: quá nửa thời gian, chúng ta chỉ đơn thuần mơ xê mọi thứ trong vô thức và cách chúng ta suy nghĩ, hành động – cũng như mức độ hiệu quả mà chúng ta đạt được khi suy nghĩ và hành động dưới sự thôi thúc của tình thế – dễ bị tác động bởi những ảnh hưởng bên ngoài hơn những gì chúng ta có thể nhận ra rất nhiều. Nhưng theo tôi, việc tiềm thức thực hiện công việc của nó bí ẩn như thế nào cũng là một lợi thế rất lớn. Trong ví dụ về bài kiểm tra hoàn thành câu, tôi đã cung cấp cho bạn tất cả những từ ngữ về tuổi già, và bạn đã mất bao lâu để đặt một câu hoàn chỉnh từ những từ này? Tôi đoán là bạn sẽ phải mất một vài giây để hoàn thành mỗi câu. Đây là tốc độ khá nhanh, và bạn có thể thực hiện nhanh bài thử nghiệm vì bạn có thể tập trung vào yêu cầu và bỏ qua được sự ngắt quãng trong mạch tư tưởng. Nếu bạn xem xét kỹ những phần có thể tạo thành câu trong danh sách các từ, bạn sẽ không có cách nào để hoàn thành bài kiểm tra trong thời gian rất ngắn. Lẽ ra bạn đã bị rối trí. Đúng vậy, những chỉ dẫn ám chỉ đến người cao tuổi đã thay đổi tốc độ bước ra khỏi phòng của bạn, nhưng liệu điều này có gì xấu không? Tiềm thức của bạn chỉ đơn giản đang ra lệnh cho cơ thể bạn: Tôi nắm được một số manh mối rằng chúng ta đang ở trong môi trường thực sự liên quan đến tuổi già – vậy thì hãy cư xử sao cho phù hợp. Về mặt này, tiềm thức của bạn đang hành động như một đầy tớ thông minh. Nó chăm sóc tất cả những chi tiết nhỏ liên quan đến trí óc trong cuộc sống của bạn. Nó theo dõi mọi thứ xảy ra xung quanh bạn và đảm bảo rằng bạn đang hành động phù hợp, trong khi vẫn để bạn tự do tập trung vào vấn đề chính sắp xảy ra.

Nhóm nghiên cứu đã tạo ra các thí nghiệm chơi bạc của Trường Iowa do nhà thần kinh học Antonio Damasio đứng đầu, và nhóm của Dasimo đã tiến hành một nghiên cứu thú vị về những gì sẽ xảy ra khi có quá nhiều suy nghĩ của chúng ta diễn ra bên ngoài cánh cửa khóa. Dasimo đã nghiên cứu các bệnh nhân có những tổn thương ở phần nhỏ nhưng quan trọng của não là thùy trước giữa của vỏ não trước trán, phần này nằm phía sau mũi. Khu vực trước giữa đóng vai trò quan trọng trong việc đưa ra quyết định. Nó vạch ra các sự kiện xảy đến bất ngờ và các mối quan hệ, rồi sau đó phân loại thông qua một núi thông tin mà chúng ta nhận được từ thế giới bên ngoài; nó ưu tiên và đánh dấu những thông tin yêu cầu cần sự chú ý ngay lập tức của chúng ta. Những người bị tổn thương ở thùy trước giữa hoàn toàn có lý trí. Họ có thể rất thông minh và vẫn có khả năng làm việc, nhưng họ lại thiếu óc phán đoán. Nói chính xác hơn, họ không có tên đầy tớ thông minh trong tiềm thức giúp họ tự do tập trung vào những gì thực sự có ý nghĩa quan trọng. Trong cuốn sách Sai lầm của Descartes (Descartes' Error), Damasio miêu tả nỗ lực đặt một cuộc hẹn gặp với một bệnh nhân bị tổn thương não theo kiểu này:

Tôi đề nghị hai ngày hẹn khác nhau, cả hai ngày này đều nằm trong tháng tới, và chỉ cách nhau một vài ngày. Bệnh nhân đó lôi quyển sổ hẹn gặp của anh ta ra và bắt đầu xem lịch. Hành vi xảy ra sau đó, được một số điều tra viên chứng kiến, rất đáng chú ý. Trong vòng mười lăm phút, người bệnh liệt kê những lý do đồng ý và phản đối với mỗi ngày hẹn: những dàn xếp trước đó, ngày hẹn gần với những dàn xếp khác, những điều kiện khí tượng có thể xảy ra, gần như là bất cứ điều gì mà một người có thể nghĩ có liên quan đến một cuộc hẹn đơn thuần. (Anh ta) dẫn chúng tôi qua sự phân tích quan hệ lợi – hại chán ngắt, sự so sánh vô nghĩa và phác thảo không ngừng giữa các lựa chọn và những hậu quả có thể xảy đến. Cần phải có sự kiên nhẫn rất lớn mới có thể lắng nghe tất cả những điều này mà không đám mạnh lên bàn và yêu cầu anh ta ngừng lại.

Damasio và nhóm của ông cũng cho các bệnh nhân bị tổn thương thùy trước giữa tham gia vào cuộc thử nghiệm của những người chơi bạc. Giống như phần lớn trong số chúng ta, hầu hết các bệnh nhân cuối cùng cũng nhận ra rằng vấn đề là ở cổ bài màu đỏ. Tuy nhiên, tất cả các bệnh nhân này chưa từng có cảm giác kiến bỏ khiến cho mồ hôi toát ra trong lòng bàn tay; họ chưa bao giờ linh cảm rằng cổ bài màu xanh sẽ thích hợp hơn cổ bài màu đỏ và thậm chí sau khi đã hiểu ra được trò chơi, họ cũng chưa bao giờ điều chỉnh chiến thuật của mình để giữ khoảng cách với những quân bài gây rắc rối. Về mặt lý trí, họ biết điều gì là thích hợp nhưng sự hiểu biết này không đủ để thay đổi cách chơi bài của họ. Antoine Bechara, một thành viên trong nhóm nghiên cứu của Trường Iowa cho biết “Trường hợp trên giống như trạng thái của những



kẻ nghiện ma túy. Người nghiện có thể nhận thức rất rõ những hậu quả do hành vi của họ gây ra. Nhưng họ đã không thể điều khiển hành động sao cho phù hợp. Nguyên nhân nằm ở não bộ. Đó là những gì mà chúng ta có tham gia vào thực hiện. Tổn thương ở khu vực trước giữa của phần vỏ não trước trán gây ra sự phân tách giữa những gì bạn nhận thức được và những gì bạn làm.” Điều mà các bệnh nhân này thiếu là người đầy tớ lặng lẽ đẩy họ đi theo hướng thích hợp, thêm vào đó là chút ít tình cảm để chắc chắn rằng họ đã làm điều phù hợp – ở đây là cảm giác kiến bò khiến mồ hôi toát ra. Trong những cuộc đánh cược lớn, những tình huống cần hoạt động nhanh, chúng ta không muốn là những người bình thản và thuần túy dựa vào lý trí như những bệnh nhân bị tổn thương vùng trước giữa của Trường Iowa. Chúng ta không muốn đứng đó nói không ngừng về các lựa chọn của mình. Đôi khi chúng ta sẽ có thể tốt hơn nếu trí óc đứng đằng sau cánh cửa bị khóa đưa ra các quyết định.

Rắc rối trong những câu chuyện kể

Vào một buổi tối mùa đông cách đây không lâu lắm, có mười hai cặp đàn ông và phụ nữ tụ tập trong phòng sau của một quán bar ở Manhattan để tham gia vào một buổi họp mặt khác thường được gọi là hẹn hò chớp nhoáng (speeding – date). Tất cả những người này đều là người có nghề nghiệp trong độ tuổi từ 20 đến 29, một số là những người giàu có đến từ phố Wall, một số khác là sinh viên trường y, vài người là giáo viên, và có bốn phụ nữ sống ở khu vực gần các trụ sở chính và cơ quan quan trọng của Anne Klein Jewelry. Tất cả phụ nữ đều mặc áo len phối màu đen đỏ, quần Jeans hoặc quần tối màu. Ngoại trừ một hoặc hai trường hợp, còn tất cả những người đàn ông tham gia đều mặc bộ đồng phục công sở ở Manhattan: áo sơ mi màu xanh đen và quần thụng. Lúc đầu, họ còn ngượng ngịu khi hòa vào đám đông, chỉ nắm chặt đồ uống trong tay, và sau đó, điều phối viên của buổi tối, một phụ nữ cao ráo và hấp dẫn tên là Kailynn yêu cầu mọi người trong nhóm ổn định lại vị trí.

Theo yêu cầu của Kailynn, mỗi người đàn ông có sáu phút để nói chuyện với từng phụ nữ. Những người phụ nữ sẽ ngồi suốt buổi tối, quay lưng vào tường trên những chiếc ghế thấp và dài được kê vòng quanh phòng, trong khi đó những người đàn ông sẽ đi xung quanh tới từng phụ nữ một và chuyển sang người kế tiếp khi Kailynn rung chuông, ra hiệu rằng thời gian sáu phút đã hết. Tất cả những người tham gia đều được phát một huy hiệu, một số hiệu và một tờ giấy nhỏ có chỗ trống để điền vào. Theo hướng dẫn, nếu có cảm tình với ai đó sau sáu phút nói chuyện, họ sẽ phải đánh dấu vào ô nhỏ bên cạnh số hiệu của người đó. Nếu người được họ đánh dấu cũng đánh dấu vào số hiệu của họ thì cả hai sẽ nhận được địa chỉ email của nhau trong vòng 24h. Sau khi hiểu kỹ quy định, đã có những tiếng nghi ngại thì thào vang lên. Vào phút cuối, có một số người chạy vào phòng vệ sinh. Kailynn rung chuông báo hiệu.

Những người đàn ông và phụ nữ ngồi vào vị trí của mình và ngay lập tức căn phòng rộn lên những đợt nói chuyện. Ghế của những người đàn ông được đặt cách ghế của những người phụ nữ một khoảng vừa đủ để hai bên phải ngả người về phía trước, chống khuỷu tay lên đầu gối. Có một hoặc hai phụ nữ nhấp nhồm trên đệm ghế sofa. Người đàn ông nói chuyện với người phụ nữ ở bàn số 3 làm đổ cả bia lên vạt áo của cô ấy. Ở bàn 1, người phụ nữ da ngăm đen tên là Melissa, chẳng còn hi vọng gọi được chuyện từ phía bên kia, bèn dõn dập hỏi anh ta, “Nếu anh có 3 điều ước, anh sẽ làm gì? Anh có anh chị em gì không? Anh sống một mình à?” Ở bàn khác, một chàng thanh niên trẻ với mái tóc vàng hoe đã hỏi xem tại sao người bạn của mình lại đăng ký tham gia buổi tối hẹn hò này. Và cô ấy đã đáp lại “Tôi đã 26 tuổi rồi. Nhiều người bạn của tôi đã có bạn trai từ khi họ còn học phổ thông với nhau, và tất cả bọn họ đã đính hôn hoặc đã kết hôn rồi, còn tôi thì vẫn độc thân, tôi thuộc vào tuýp người như vậy đấy.”

Kailynn đứng bên cạnh, gần thanh chắn ngang một bức tường của căn phòng. Khi quan sát những cặp bốn chồn nói chuyện với nhau, Kailynn nhận xét “Nếu bạn thích mối quan hệ này, thời gian sẽ trôi qua rất nhanh. Còn nếu bạn không thích, đấy sẽ là sáu phút dài nhất trong cuộc đời bạn. Đôi khi có những điều kỳ lạ xảy ra. Tôi không bao giờ có thể quên được, trong một buổi tối hẹn hò tổ chức vào tháng 11, một anh chàng đến từ Queens đã xuất hiện với 12 bông hồng đỏ, và anh ta đã tặng những đoá hoa đó cho tất cả những người phụ nữ anh ta nói



chuyện cùng. Hôm đó anh ta có mặc một bộ vét.” Kailynn cười nửa miệng “Đúng là anh ta đã thật sự sẵn sàng tham gia vào cuộc.”

Trong vài năm trở lại đây, phương thức hẹn hò chớp nhoáng đã trở nên rất phổ biến trên khắp thế giới, và lý do giải thích cho hiện tượng này không có gì khó hiểu. Hẹn hò chớp nhoáng thực chất là sự đơn giản hóa những cuộc hẹn hò thành những đánh giá nhanh và đơn giản. Tất cả những người ngồi xuống một trong những chiếc bàn này đều cố gắng trả lời một câu hỏi rất đơn giản: Mình có muốn gặp lại người này không? Và để trả lời câu hỏi đó, chúng ta không cần phải mất toàn bộ buổi tối mà thực sự chỉ cần một vài phút. Ví dụ như trường hợp của Velma, một trong 4 phụ nữ thuộc nhóm Anne Klein, cô cho biết mình đã không chọn được người đàn ông nào và khi nói chuyện với mỗi người đàn ông cô đều ngay lập tức đi đến quyết định. Velma đảo mắt và nói tiếp “Ngay từ lúc họ chào tôi, tôi đã không có cảm tình với họ.”. Ron, chuyên viên phân tích tài chính tại một ngân hàng đầu tư, lại chọn được hai người phụ nữ. Trong hai người phụ nữ ấy, có một người Ron đã quyết định ngay sau khoảng một phút và sau khi cuộc nói chuyện đã được một nửa. Còn quyết định hẹn hò tiếp với người kia, Lillian ở bàn số hai, đã được đưa ra ngay lập tức khi Ron ngồi xuống đối diện cô. Ron nói đầy ngưỡng mộ “Cô ấy có duyên lười. Bạn đến một nơi như thế này và bạn nghĩ rằng mình sẽ gặp toàn những luật sư hay những người đầy vẻ nghiêm nghị. Nhưng Lillian lại hoàn toàn khác.” Lillian cũng có cảm tình với Ron. Cô cho biết “Bạn có biết tại sao không? Anh ấy là người Louisiana. Tôi thích giọng nói của những người ở vùng đó. Và tôi đã làm rơi cái bút của mình chỉ để xem anh ấy sẽ làm gì, và ngay lập tức anh ấy đã nhặt nó lên.” Kết thúc buổi tối tham gia vào cuộc, có rất nhiều phụ nữ có cảm tình với Ron ngay khi họ gặp anh, và có nhiều người đàn ông, ngay khi nhìn thấy Lillian, cũng để ý đến cô. Cả hai người đều là những người vui tính, lôi cuốn và dễ truyền cảm hứng sang người khác. Cuối buổi tối hò hẹn, Jon, một sinh viên y khoa mặc bộ vét màu xanh đen cho biết “Bạn biết không, những cô gái đều rất thông minh nhanh nhẹn. Ngay trong phút đầu, họ đã biết ngay rằng họ có thích anh chàng này không, họ có thể đưa anh ta đến ra mắt cha mẹ không, hay anh ta chỉ là một anh ngốc theo kiểu wham-bam.” Jon hoàn toàn đúng, chỉ trừ chi tiết: không phải cô gái nào cũng là người nhanh nhẹn và sắc sảo. Ở một buổi hẹn hò có khả năng cần phải áp dụng phương pháp chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng, phần đông những người tham gia thường là người khá nhanh nhẹn và thông minh.

Nhưng giả sử rằng, tôi sẽ thay đổi một chút nội quy của cuộc hẹn hò chớp nhoáng. Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi cố gắng nhìn vào sau cánh cửa khóa và yêu cầu mọi người giải thích về sự lựa chọn của họ? Tất nhiên, tất cả chúng ta đều biết rằng điều đó không thể thực hiện được: bộ máy suy nghĩ trong tiềm thức của chúng ta mãi mãi bị giữ kín. Nhưng nếu tôi không can thiệp khi hành động và bắt mọi người dù gì đi chăng nữa cũng phải giải thích về ấn tượng đầu tiên cũng như quyết định nhanh chóng của họ thì điều gì sẽ xảy ra? Đó là những gì mà hai giảng viên của Đại học Columbia, Sheena Iyengar và Raymond Fisman đã thực hiện, và họ khám phá ra rằng khi bạn bắt mọi người phải tự giải thích, một điều rất kỳ lạ và rắc rối sẽ xảy ra. Những gì trước đây có vẻ giống như những bài tập chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng rõ ràng và thuần túy nhất giờ lại trở nên hoàn toàn khó hiểu.

Iyengar và Fisman là một bộ đôi kỳ quặc: Iyengar là người gốc Ấn Độ còn Fisman là người Do Thái. Iyengar là nhà tâm lý còn Fisman là một chuyên gia kinh tế. Lý do duy nhất khiến họ tiến hành nghiên cứu về cuộc hẹn hò chớp nhoáng là vì trước đây tại một bữa tiệc cả hai đã từng tranh cãi về những kết quả tương ứng của một cuộc hôn nhân vì tình yêu và một cuộc hôn nhân do sắp xếp. Fisman đã nói với tôi “Mọi người cho là chúng tôi đã có được một mối tình lãng mạn dài lâu.” Fisman là một người đàn ông mảnh khảnh trông giống như một cậu thiếu niên, và anh ta có kiểu hài hước đầy vẻ chế giễu. “Điều đó làm tôi cảm thấy tự hào. Rõ ràng tất cả những gì bạn cần là con số ba để đến được với thiên đường của người Do Thái, vì thế tôi là người may mắn trên con đường của mình.” Cả hai giảng viên này đều giữ vai trò là người điều khiển các buổi tối hẹn hò chớp nhoáng ở phòng sau của quán Bar West End trên đường Broadway, đối diện với khu vực của Đại học Columbia. Những buổi tối hẹn hò này được tổ chức tương tự như các cuộc hẹn hò chớp nhoáng khác như ở New York ngoại trừ một yếu tố: Những người tham dự những buổi tối hẹn hò không chỉ hẹn hò và đánh dấu vào các ô trống mà

trong 4 giai đoạn: trước khi cuộc hẹn bắt đầu, sau khi cuộc hẹn kết thúc, một tháng, và rồi 6 tháng sau buổi tối hẹn hò, họ phải điền vào một phiếu câu hỏi điều tra ngắn yêu cầu họ đánh giá lại những gì họ trông đợi ở một người bạn cặp đôi tiềm năng theo các mức độ từ 1 đến 10. Các mục được chia thành: hấp dẫn, những sở thích chung, khiếu hài hước, thật thà, thông minh, và tham vọng. Ngoài ra, vào cuối mỗi buổi hẹn, những người tham dự sẽ phải đánh giá người họ vừa gặp dựa trên những mục giống như trên. Cuối mỗi buổi gặp gỡ, Fisman và Iyenga có một bức tranh chi tiết đến không ngờ mô tả một cách chính xác những gì mọi người cảm thấy trong suốt thời gian diễn ra cuộc gặp. Và chính khi bạn nhìn vào bức tranh đó, điều kỳ lạ sẽ bắt đầu xuất hiện.

Ví dụ trong một buổi tối hẹn hò chớp nhoáng ở trường Columbia, tôi đặc biệt chú ý tới một phụ nữ trẻ có làn da nhợt nhạt, mái tóc vàng xoăn và một người đàn ông trông rất mạnh mẽ với đôi mắt xanh và mái tóc nâu dài. Tôi không biết tên họ là gì, nhưng hãy cứ gọi họ là Mary và John. Trong suốt thời gian hai người nói chuyện, tôi đã để ý quan sát họ. Ngay lập tức, tôi nhận ra rằng Mary thực sự thích John và John cũng thực sự thích Mary. John ngồi xuống bên bàn của Mary. Mắt họ không rời nhau. Mary e thẹn cúi đầu nhìn xuống. Có vẻ như cô hơi lo sợ. Mary nghiêng người về trước trong chiếc ghế bành của mình. Đứng ở bên ngoài nhìn vào có vẻ như đây là một trường hợp hấp dẫn tức khắc hoàn toàn chân thật. Nhưng chúng ta hãy đào sâu xuống dưới bề mặt ngoài ấy và đưa ra một số câu hỏi đơn giản. Trước nhất, liệu những đánh giá của Mary về con người John có tương ứng với con người mà Mary cho biết cô ấy trông đợi trước khi buổi tối bắt đầu không? Hay nói cách khác, khả năng dự đoán những gì mà cô ấy thích ở một người đàn ông chính xác như thế nào? Fisman và Iyenga có thể trả lời câu hỏi này thực sự dễ dàng, và nhiều khi so sánh những gì người tham gia cuộc hẹn chớp nhoáng cho biết họ muốn với những gì họ thật sự bị thu hút trong phút chốc, hai người nhận thấy hai điều này không tương ứng với nhau. Ví dụ, nếu lúc đầu Mary cho biết cô trông đợi một người đàn ông thông minh và thật thà thì điều đó không có nghĩa là cô chỉ bị hút bởi những người đàn ông như thế. Có thể rằng John, người Mary có cảm tình hơn so với những người khác, sẽ trở nên lười cuốn và vui nhộn nhưng anh ta không phải là người hết sức thật thà hay thông minh chút nào. Điều thứ hai, nếu trong buổi hẹn hò đó, tất cả những người đàn ông mà Mary thích đều lười cuốn, vui nhộn hơn là thông minh và thật thà thì vào ngày hôm sau khi được yêu cầu miêu tả về người đàn ông lý tưởng, Mary sẽ nói rằng cô thích những người đàn ông lười cuốn và vui nhộn. Nhưng đó chỉ là kết quả của ngày hôm sau. Nếu một tháng sau bạn vẫn lặp lại câu hỏi này, Mary sẽ quay lại nói rằng cô ấy thích người thông minh và thật thà.

Hoàn toàn bình thường nếu bạn thấy khó hiểu với những điều tôi vừa nói đến ở trên. Đúng là rất rắc rối: Mary cho biết cô ấy mong muốn một mẫu người cụ thể. Nhưng sau đó cô ấy lại được đưa đến một căn phòng có rất nhiều người đàn ông để cô chọn lựa, cô ấy sẽ gặp được một ai đó mà mình thực sự thích và trong phút chốc cô ấy hoàn toàn thay đổi suy nghĩ về mẫu người đàn ông mà cô ấy chờ đợi. Nhưng khi một tháng trôi qua, cô ấy lại trở lại với mẫu hình mà cô ấy cho biết lúc ban đầu. Vậy thì, Mary thực sự muốn điều gì ở một người đàn ông?

Khi tôi hỏi Iyenga câu hỏi này, cô ấy đã đáp “Tôi cũng không biết nữa. Điều này cũng giống như câu hỏi: liệu chính bản thân tôi có phải là người như tôi vẫn miêu tả từ trước đó hay không?”

Iyenga ngừng lại và Fisman lên tiếng “Câu trả lời là không, con người thật của tôi được thể hiện qua những gì mà tôi để lộ ra qua hành động của mình. Đó là những gì mà một nhà kinh tế học sẽ nói với anh.”

Iyenga trông có vẻ bối rối “Tôi không biết liệu đó có phải là điều mà một chuyên gia tâm lý sẽ nói không nữa.”

Cả hai không thể đi đến một câu trả lời chung. Nhưng lúc này nguyên nhân là do không có câu trả lời nào giải đáp được chính xác vấn đề này. Mary đã có một ý niệm về những gì mà cô ấy mong đợi ở một người đàn ông và ý niệm đó không có gì là không đúng đắn, nó chỉ không phải là một ý niệm hoàn chỉnh mà thôi. Miêu tả ban đầu của Mary là một hình mẫu lý tưởng được

suy xét có ý thức: đó là những gì Mary tin mình muốn khi cô ngồi xuống và nghĩ đến. Tuy nhiên, Mary không thể nắm chắc những tiêu chí mà cô ấy sử dụng để hình thành nên sở thích ngay trong phút giây đầu tiên đối diện với một người nào đó. Thông tin này nằm sau cánh cửa khóa.

Braden cũng đã có một thí nghiệm tương tự trong công trình nghiên cứu về các tay vợt chuyên nghiệp. Trong nhiều năm, mỗi khi có cơ hội, Braden luôn dành thời gian để tiếp xúc với càng nhiều cây vợt tennis hàng đầu thế giới càng tốt, ông đặt ra cho họ những câu hỏi như: tại sao họ lại chơi theo cách của họ và họ đã chơi theo cách đó như thế nào; và Braden chưa bao giờ cảm thấy thất vọng về những gì mà ông đã nhận được. Braden cho biết “Trong số tất cả những nghiên cứu mà chúng tôi đã tiến hành với các tay vợt tennis nổi tiếng, chúng tôi không tìm thấy được một tay vợt nào kiên định trong việc hiểu và giải thích chính xác những gì anh ta thực hiện. Ở các thời điểm khác nhau, họ lại đưa ra những câu trả lời khác nhau, hoặc nếu không, những câu trả lời của họ cũng không rõ.” Ví dụ một trong những việc mà Braden đã làm là ghi hình những tay vợt này rồi sau đó số hóa các chuyển động của họ, và chia nhỏ chúng ra theo từng khung hình trên máy tính. Công việc này giúp cho Braden biết và nói được chính xác Pete Sampras thường xoay vai bao nhiêu độ trong cú ve bóng sang góc đối diện của sân chơi.

Một trong những cuộn băng được số hóa của Braden có ghi lại hình ảnh của cây vợt nổi tiếng Andre Agassi khi anh này đang đánh cú tin. Hình ảnh này đã được tách rời, Agassi xuất hiện dưới dạng một khung xương để làm sao cho mỗi khi anh ta chuyển động để đánh bóng, người ta có thể nhìn thấy và đo đạc chính xác mọi khớp nối trong cơ thể anh ta. Cuộn băng về tay vợt Agassi là ví dụ minh họa hoàn hảo cho sự bất lực của chúng ta trong việc miêu tả hành động của mình trong phút chốc. Theo Braden “Hầu hết mọi tay vợt nhà nghề trên thế giới đều nói rằng khi đánh cú tin, họ thường dùng cổ tay để đánh lẫn vợt trên quả bóng. Tại sao lại như vậy? Họ đang quan sát cái gì? Chúng ta hãy xem này!” lúc này Braden chỉ vào màn hình “hãy thử xem khi nào thì anh ta sẽ đánh quả bóng? Bằng những hình ảnh số hóa, chúng tôi có thể khẳng định liệu rằng cổ tay của tay vợt đó có quay một góc 80 không. Nhưng các tay vợt hầu như chưa bao giờ cử động cổ tay họ cả. Hãy nhìn xem vị trí của cổ tay cố định như thế nào kìa. Tay vợt đó không cử động cổ tay cho đến rất lâu sau khi quả bóng bị đánh đi. Anh ta nghĩ rằng anh ta đang sử dụng cổ tay của mình ngay khi chạm vào bóng, nhưng phải rất lâu sau khi chạm bóng, cổ tay anh ta mới thực sự cử động. Vậy nhiều người đã bị lừa? Người ta sẽ đi đến gặp các huấn luyện viên và sẵn lòng trả hàng trăm đô la để học được cách cử động cổ tay khi đánh bóng, và điều xảy đến là rất nhiều chấn thương cánh tay xuất hiện.”

Braden cũng tìm thấy vấn đề tương tự xảy ra với cầu thủ bóng chày Ted Williams. Có lẽ Williams là người đánh bóng vĩ đại nhất của mọi thời đại, một người đàn ông được sùng kính vì sự am hiểu và những pha xử lý sáng suốt trong các trận đấu bóng chày. Có một điều William luôn nói đến, đó là anh ta có thể nhìn thấy quả bóng ở phía trên gậy, anh ta có thể tìm thấy đúng điểm tiếp xúc giữa gậy và bóng. Nhưng qua công trình nghiên cứu về các tay vợt tennis, Braden biết rằng đó là điều không thể. Trong khoảng cách 5 feet cuối trên đường bay của quả bóng đến một tay vợt, quả bóng nằm ở vị trí quá gần và lại bay quá nhanh nên tay vợt đó sẽ không thể nhìn thấy được. Lúc này quả bóng thực sự rất khó nhìn thấy. Điều này cũng đúng với môn bóng chày. Không cầu thủ nào có thể nhìn thấy quả bóng hướng về phía trên gậy. Braden nói: “Tôi đã gặp Ted Williams một lần. Cả hai chúng tôi đều làm việc cho Sear và chúng tôi đều có mặt trong một sự kiện. Lúc đó, tôi đã nói ‘Này Ted. Chúng tôi chỉ tiến hành một nghiên cứu để chứng minh rằng con người không thể chọn đúng điểm tiếp xúc khi quả bóng ở phía trên gậy được. Khả năng đó chỉ có ba phần nghìn giây thôi.’ Và Ted đã rất trung thực, anh ta nói ‘Ồ, tôi đoán việc đó có vẻ đúng như điều tôi có thể làm được.’”

Ted Williams có thể đánh quả bóng chày tốt hơn bất kỳ ai trong lịch sử của môn thể thao này, và anh ta cũng có thể giải thích về cách chơi của mình một cách đầy tự tin. Nhưng những lời giải thích ấy không ăn khớp với hành động của anh ta, cũng giống như những gì Mary mong muốn ở mẫu hình người đàn ông lý tưởng không nhất thiết phải xuất hiện ở người đàn ông thu hút cô trong khoảnh khắc. Là con người, chúng ta gặp phải vấn đề trong việc kể lại những gì

diễn ra trong suy nghĩ của mình. Suy nghĩ của chúng ta diễn ra quá nhanh vì vậy chúng ta không thể bắt kịp và chúng ta không thể đưa ra lời giải thích hoàn chỉnh.

Nhiều năm trước đây, chuyên gia tâm lý Norman R.F. Maier đã treo hai đoạn dây thừng dài trên trần của một căn phòng chứa tất cả các loại dụng cụ, đồ đạc khác nhau. Hai sợi dây thừng được đặt cách nhau một khoảng sao cho nếu bạn giữ đầu một sợi dây thì bạn sẽ không thể tiến lại gần để chop lấy đầu của sợi dây kia. Những người đặt chân vào căn phòng này đều được hỏi một câu giống nhau: Có bao nhiêu cách để bạn có thể tiến lại gần và thắt đầu của hai sợi dây thừng này với nhau? Có 4 phương án để giải quyết được bài toán này. Phương án thứ nhất là kéo căng một sợi dây đến hết mức về phía sợi dây kia rồi buộc nó vào một đồ vật, như ghế bành chẳng hạn, sau đó đến và nắm lấy sợi dây thứ hai. Cách thứ hai là sử dụng một đoạn dây dài thứ ba, như là dây thừng nhỏ có thể kéo dẫn, buộc nó vào đầu của một trong hai sợi dây sao cho khoảng cách của nó vẫn đủ dài để kéo được đến sợi dây còn lại. Phương án tiếp theo là nắm lấy một sợi dây trong tay và dùng một đồ vật ví dụ như một gậy dài để kéo sợi dây kia về phía bạn. Maier đã nhận ra rằng hầu hết mọi người đều dễ dàng tìm ra ba giải pháp này. Nhưng chỉ có rất ít người tìm ra được cách giải quyết thứ tư – đánh đu một sợi dây về trước và sau như một quả lắc rồi sau đó chop lấy đầu của sợi dây kia. Số còn lại đều rất bối rối không biết xử trí thế nào. Maier để họ ngồi yên trong 10 phút và sau đó ông đi ngang phòng về phía cửa sổ và tình cờ chạm vào một trong hai sợi dây, khiến cho nó đung đưa về sau rồi lại ra trước. Chắc chắn, sau khi Maier làm điều đó, hầu hết mọi người sẽ đột nhiên thốt lên aha! và nghĩ đến giải pháp con lắc lắc. Nhưng khi Maier yêu cầu tất cả những người này miêu tả cách họ tìm ra phương án giải quyết vấn đề, chỉ duy nhất một người đưa ra được lý do xác đáng. Như Maier đã viết: “Họ nói những câu như ‘Nó chợt loé lên trong óc tôi’; ‘Đó là phương án duy nhất còn lại’; ‘Đúng là tôi đã nhận ra sợi dây có thể đung đưa nếu tôi buộc một vật nặng vào nó’; ‘Có lẽ khóa học vật lý đã gợi ý cho tôi nghĩ đến phương án đó’; ‘Tôi đã cố gắng nghĩ đến một cách để đưa sợi dây ngang qua đây và cách duy nhất để thực hiện điều đó là đung đưa nó.’ Một giảng viên khoa Tâm lý học đã tường trình lại như sau: ‘Sau khi suy xét đến tất cả các phương án khác, cách tiếp theo là đung đưa sợi dây. Tôi đã nghĩ đến tình huống khi đu người qua sông. Tôi nhớ đến hình ảnh những chú khỉ đu từ cây này sang cây khác. Hình ảnh này xuất hiện cùng một lúc với cách giải quyết tình huống. Ý tưởng dường như hoàn chỉnh.’”

Liệu những người này có nói dối không? Họ có cảm giác xấu hổ khi thừa nhận rằng họ chỉ tìm ra giải pháp sau khi đã được gợi ý? Câu trả lời là không. Rõ ràng rằng hành động gợi ý của Maier tinh vi đến mức nó chỉ được thu nhận ở mức độ vô thức. Nó được xử lý đằng sau cánh cửa khoá, vì vậy, khi bị yêu cầu đưa ra lời giải thích, tất cả những gì mà các đối tượng nghiên cứu của Maier có thể làm là bịa đặt ra điều gì đó dường như là đáng tin cậy nhất đối với họ.

Đây là cái giá mà chúng ta phải trả cho những lợi ích mà cánh cửa khoá đem lại. Khi chúng ta yêu cầu mọi người giải thích suy nghĩ của họ – đặc biệt là những suy nghĩ đến từ tiềm thức – chúng ta phải chú ý cẩn thận đến cách họ diễn giải lại những câu trả lời của mình. Khi lời giải thích được thêu dệt, tất nhiên chúng ta sẽ hiểu được điều đó. Chúng ta biết rằng chúng ta không thể dựa trên lý trí để miêu tả mẫu người mà chúng ta yêu: đó là lý do tại sao chúng ta tiếp tục các buổi hẹn hò – để kiểm tra những giả định về người hấp dẫn chúng ta. Và tất cả mọi người đều biết rằng tốt hơn là nên có một chuyên gia chỉ cho bạn thấy chứ không chỉ nói cho bạn biết cách chơi tennis, chơi golf hay một dụng cụ âm nhạc nào đó. Chúng ta học qua các ví dụ và những kinh nghiệm trực tiếp bởi vì sẽ có những giới hạn về sự tương ứng của những hướng dẫn bằng lời nói. Nhưng về các khía cạnh khác trong đời sống, tôi không chắc chúng ta có luôn đánh giá cao những điều bí ẩn của cánh cửa khoá và những nguy hiểm của những câu chuyện kể. Có những khi chúng ta yêu cầu được giải thích, nhưng trên thực tế lời giải thích đó thực sự là không thể. Và bởi chúng ta còn tiếp tục khám phá lời giải đáp cho những vấn đề này ở những chương sau nên việc yêu cầu giải thích như thế có thể sẽ gây ra những hậu quả nghiêm trọng. Chuyên gia tâm lý Joshua Aronson cho biết “Sau lời phán quyết về trường hợp của O.J. Simpson, một trong những thành viên của ban hội thẩm đoàn đã xuất hiện trên truyền hình và phát biểu ‘Quyết định của tôi hoàn toàn không chịu những tác động của những định kiến về vấn đề chủng tộc.’ Nhưng làm sao bà ta có thể biết được điều đó chứ? Những gì mà

ngiên cứu của tôi thực hiện với những thông tin cung cấp về sắc tộc và khả năng thực hiện nhiệm vụ của con người, và nghiên cứu của Bargh với những người ngắt lời, cũng như thí nghiệm của Maier với những sợi dây thừng đã chỉ ra rằng con người không hay biết gì về những thứ tác động lên hành động của họ, nhưng họ lại rất hiếm khi cảm thấy mình không biết. Chúng ta cần phải chấp nhận sự thật này và nói câu ‘tôi không biết’ thường xuyên hơn nữa.”

Tất nhiên, trong thí nghiệm của Maier còn có bài học thứ hai cũng có giá trị tương đương. Các đối tượng nghiên cứu của Maier đều không tìm ra câu trả lời cho câu hỏi đưa ra. Họ đều nản chí. Họ ngồi đó trong 10 phút và chắc chắn nhiều người trong số họ cảm thấy họ đang trong tình trạng như khi trượt một kỳ thi quan trọng, rằng sự ngu dốt của họ đã bị vạch trần. Nhưng họ không hề ngu ngốc. Vì sao lại thế? Bởi vì tất cả mọi người trong căn phòng đó không phải có một trí óc mà là hai, và cùng lúc trong khi trí óc tri giác được của họ bị chặn lại thì tiềm thức của họ lại xem xét tỉ mỉ căn phòng, phân tích chọn lọc các khả năng, và xử lý mọi manh mối có thể nhận thức được. Và khoảnh khắc nó tìm ra câu trả lời cũng là lúc nó hướng dẫn họ giải đáp vấn đề – một cách thầm lặng và chắc chắn.

# Sai lầm mang tên Warren Harding

Tại sao chúng ta thường mắc sai lầm trước những người đàn ông cao ráo, tóc sẫm màu và đẹp trai

Một buổi sáng sớm năm 1899, trong khu vườn phía sau khách sạn Globe ở Richwood, bang Ohio, hai người đàn ông đã gặp nhau trong khi ngồi chờ đánh giày. Một người là luật sư và là người vận động hành lang trong nghị viện đến từ thủ phủ bang Columbus, tên là Harry Daugherty. Ông ta là người có khuôn mặt hồng hào với thân hình thấp mập, mái tóc đen thẳng và là người thông minh. Harry là một chính trị gia xảo quyệt ở bang Ohio, là kẻ đứng sau hậu trường vào bậc nhất, một quan tòa đầy nghị lực, sắc sảo và luôn đưa ra những quyết định sáng suốt, hay ít nhất cũng là người biết chớp thời cơ chính trị. Người đàn ông thứ hai là biên tập viên của một tòa báo ở một thị trấn nhỏ của Marion, Ohio. Lúc này, chỉ còn khoảng một tuần nữa là ông ta sẽ trúng cử chức thượng nghị sĩ bang Ohio. Tên ông ta là Warren Harding. Daugherty nhìn Harding từ đầu xuống chân và ngay lập tức choáng ngợp bởi những gì mình nhìn thấy. Như những gì nhà báo Mark Sullivan đã viết về khoảnh khắc đó trong khu vườn:

Harding là người đáng để chiêm ngưỡng. Lúc đó, ông khoảng 35 tuổi. Đầu, nét mặt, vai và thân hình của Harding tất cả đều thu hút được sự chú ý của người khác; sự cân xứng tạo nên một ấn tượng ở một người đàn ông vào thời điểm đó mà chỉ dùng từ đẹp trai thôi thì chưa miêu tả hết được – nhiều năm sau đó khi tên tuổi của Harding đã vượt ra ngoài thế giới thân thuộc xung quanh ông, “vẻ đẹp La-mã” là từ thường được dùng mỗi khi người ta muốn nói về ông. Khi Harding bước xuống khỏi lễ đài, đôi chân càng chứng minh sự hài hòa, cân đối, và sức cuốn hút của cơ thể ông; sự nhẹ nhàng trên đôi bàn chân, dáng đứng thẳng và tác phong ung dung càng khiến cho người khác thêm ấn tượng trước vẻ đẹp nam tính và đáng điệu phong nhã của ông. Sự mềm mại kết hợp cùng với khổ người to lớn, và đôi mắt mở to, sáng, đầy sức hút, mái tóc đen, dày, cùng làn da màu đồng nổi bật mang đến cho Harding một vẻ đẹp trai theo kiểu Ấn. Cử chỉ lịch thiệp mỗi khi ông nhường ghế cho người khác cho thấy Harding là người thực sự cởi mở, và thân thiện với tất cả mọi người. Giọng nói của ông ấm, đầy nam tính, và âm vang. Sự thích thú của ông trong khi chú ý đến những động tác rất nhanh của người đánh giày phản ánh một ý thức khác lạ của một người đàn ông tỉnh lẻ. Cử chỉ của Harding khi ông đặt tiền bo cũng khiến người ta nghĩ ngay đến một người tốt bụng, hiền lành, hào phóng, luôn mong muốn đem lại niềm vui cho mọi người; một con người mà chỉ cần nhìn vào hình dáng cũng có thể thấy được tấm lòng tốt đến chân thành.

Ngay lúc đó, khi Daugherty chăm chú quan sát Harding, một ý tưởng thay đổi lịch sử nước Mỹ chợt loé lên trong đầu ông ta: Liệu người đàn ông này có thể trở thành một vị tổng thống Mỹ vĩ đại?

Warren Harding không phải là một người đặc biệt thông minh. Ông thích chơi bài poker, chơi gôn, uống rượu, và trên hết là tán tỉnh phụ nữ; trên thực tế, những ham muốn tình dục của Harding đã được truyền tụng lại thành giai thoại. Khi nháy từ một chức vụ chính trị này lên một chức vụ chính trị khác, Harding chưa bao giờ nổi bật hẳn lên. Ông hoàn toàn mù mờ và có quan điểm nước đôi trong các vấn đề chính trị. Những bài phát biểu của Harding đã từng được mô tả như “những lời nói khoa trương, lan man, như đang đi tìm cho mình một ý tưởng.” Sau khi được bầu làm Thượng nghị sĩ Mỹ năm 1914, Harding đã vắng mặt trong các cuộc tranh cãi về quyền bầu cử của phụ nữ và Luật cấm nấu và bán rượu – đây là hai vấn đề chính trị lớn nhất trong thời đại của Harding. Từ bang Ohio, con đường chính trị của Harding cứ mở rộng dần ra chỉ nhờ vào sự thúc đẩy của bà Florence vợ ông và bàn tay điều khiển khéo léo của Harry Daugherty; thêm vào đó là do càng đứng tuổi, sức hấp dẫn và lôi cuốn ở Harding càng trở nên không cưỡng lại được. Có lần, tại một bữa tiệc lớn, một nhân vật ủng hộ Harding đã hét lên “Tại sao tên đó lại trông giống như một thượng nghị sĩ?” Khi Harding bắt đầu bước sang tuổi trung niên, Francis Russel người viết tiểu sử cho Harding đã viết như sau: “cặp lông mày đen, nghiêm nghị tương phản với mái tóc lam pha xám khiến người khác liên tưởng đến những ảnh

hưởng mạnh mẽ, còn bờ vai vạm vỡ và làn da màu đồng lại tạo ra ấn tượng về sự khỏe mạnh.” Theo Russel, lẽ ra Harding nên mặc một chiếc áo choàng ngoài rộng của những người đàn ông La mã cổ và tham gia vào vở kịch Julius Caesar. Daugherty đã sắp xếp để Harding đọc một bài diễn văn trong hội nghị đề cử tổng thống của Đảng Cộng hòa vào năm 1916 bởi vì ông ta biết rằng chỉ cần nhìn và nghe giọng nói trầm vang tuyệt vời của Harding thì mọi người sẽ bị thuyết phục rằng Harding là người xứng đáng giữ một chức vụ cao hơn. Năm 1920, đi ngược lại quyết định hợp lý hơn của Harding, Daugherty thuyết phục ông tranh cử vào Nhà trắng. Daugherty không nói đùa. Ông ta hoàn toàn nghiêm túc.

“Kể từ khi hai người gặp nhau, trong thâm tâm, Daugherty luôn có ý nghĩ rằng Harding sẽ là ‘một tổng thống vĩ đại’” Sullivan viết. “Đôi khi, Daugherty đã thể hiện điều này ra một cách vô thức, với lòng trung thành chính xác ra là dành cho ‘một vị tổng thống trông vĩ đại.’” Harding tham dự hội nghị đề cử lần thứ sáu của Đảng Cộng Hòa diễn ra vào mùa hè năm đó với tư cách là một trong sáu ứng cử viên tham dự. Daugherty không hề lo lắng về kết quả của hội nghị này. Hội nghị đi vào chỗ bế tắc khi có tới hai ứng cử viên đều giành được số phiếu ủng hộ cao nhất. Vì lẽ đó, Daugherty đoán các đại biểu chắc chắn sẽ phải tìm kiếm một ứng cử viên khác. Trong giây phút cần phải liệu quyết định đó, các đại biểu sẽ quay sang ứng cử viên nào nếu không phải là người đàn ông với phong thái chừng chạc, đường hoàng – những đặc điểm vốn là phong thái của một vị tổng thống? Trong những giờ phút đầu tiên của buổi sáng, khi các đại biểu ngồi tập trung trong những căn phòng sau đầy khói thuốc của khách sạn Blackstone ở Chicago, các nhà lãnh đạo Đảng Cộng Hòa đã bàn bạc và đưa ra câu hỏi: liệu có thể có ứng cử viên nào mà tất cả những người đứng đầu Đảng đều có thể thống nhất lựa chọn? Và ngay lập tức một cái tên chọt lóe lên trong tâm trí họ: Harding! Chẳng phải chính ông ta là người có phong cách rất giống một ứng cử viên tổng thống ư? Và thế là thượng nghị sĩ Harding đã trở thành ứng cử viên tổng thống, và mùa thu năm đó, sau khi tiến hành một chiến dịch tranh cử từ hành lang trước ở Marion, Ohio, ứng cử viên Harding đã trở thành Tổng thống Harding. Harding giữ chức Tổng thống Mỹ được hai năm thì ra đi đầy bất ngờ vì một cú đột quy. Và như hầu hết các nhà sử học đều đồng ý, Harding là một trong những vị tổng thống tệ hại nhất trong lịch sử nước Mỹ.

Góc khuất trong phương pháp những lát cắt mỏng

Ở một mức độ nhất định nào đó, trong cuốn sách này, tôi đã đề cập đến sức mạnh kỳ diệu của phương pháp chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng và yếu tố giúp chúng ta có thể áp dụng được phương pháp này chính là khả năng nắm bắt nhanh nhạy những gì núp dưới bề mặt của tình huống. Thomas Hoving, Evelyn Harrison và những chuyên gia chuyên nghiên cứu về nghệ thuật khác đều có thể ngay lập tức nhìn ra bí mật ẩn giấu sau bức tượng kouros giả mạo được chế tạo rất tinh xảo. Ban đầu, Susan và Bill có vẻ như là một đôi vợ chồng hạnh phúc và rất thương yêu nhau. Nhưng khi chúng ta lắng nghe kỹ cuộc nói chuyện của họ và đo đếm tỷ lệ những tình cảm tích cực và những tình cảm tiêu cực, chúng ta lại nhận được kết quả hoàn toàn trái ngược. Nghiên cứu của Nalini Ambady đã chỉ ra rằng nếu chúng ta bỏ qua tấm bảng học vị treo trên tường cũng như chiếc áo choàng trắng khoác trên người các bác sỹ phẫu thuật mà thay vào đó chúng ta tập trung lắng nghe giọng nói của họ thì chúng ta có thể dự đoán chính xác khả năng một bác sỹ phẫu thuật có bị kiện hay không. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu ở một góc độ nào đó, chuỗi suy nghĩ tức thời này bị gián đoạn? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta đi tới những quyết định nhanh chóng mà không đi vào những điều ẩn sâu dưới bề mặt của vấn đề?

Trong chương trước, tôi đã nhắc đến những cuộc thí nghiệm do John Bargh tiến hành, trong đó ông đã chỉ cho chúng ta thấy rằng chúng ta có mối liên tưởng mạnh mẽ đến những lớp từ nhất định (ví dụ, “Florida”, “xám xịt”, “Những nếp nhăn”, và “trò bingo”) và khi đưa những từ này vào trong suy nghĩ, chúng ta sẽ có những thay đổi trong hành động. Tôi cho rằng có một thực tế liên quan đến vẻ bề ngoài của con người – như khổ người, hình dáng, màu da hay giới tính – có thể gây ra một chuỗi những liên tưởng có tác động mạnh mẽ tương tự như thế. Có rất nhiều người khi nhìn vào Warren Harding đã nhận ra ông ta trông đẹp trai và nổi bật đến nhường nào và đã đi tới kết luận ngay lập tức và hoàn toàn không có cơ sở rằng ông ta là người đàn ông dũng cảm, thông minh và chính trực. Họ không đào sâu xuống bên dưới bề mặt của vấn đề. Về

bề ngoài của Warren Harding mang rất nhiều ý nghĩa có tác động mạnh mẽ, ngăn chặn quá trình suy nghĩ thông thường ngay khi xử lý thông tin.

Sai lầm trong trường hợp của Warren Harding là góc tối của nhận thức nhanh nhạy. Những sai lầm kiểu này thường bắt nguồn từ những định kiến và các hành vi phân biệt đối xử. Đó là lý do tại sao việc chọn một ứng viên phù hợp cho một công việc lại khó khăn đến vậy và nó cũng giải thích tại sao dù chúng ta có thể không để ý và thừa nhận thì ngày càng xuất hiện nhiều trường hợp hơn khi những con người hoàn toàn bình thường cuối cùng lại được chọn vào những vị trí quan trọng, đòi hỏi trách nhiệm cao. Một phần của việc áp dụng nghiêm túc phương pháp chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng và sử dụng những ấn tượng ban đầu là việc chấp nhận thực tế rằng đôi khi chỉ trong một cái chớp mắt, chúng ta cũng có thể hiểu về một người hay một điều gì đó nhiều hơn những gì chúng ta có thể tìm hiểu được sau nhiều tháng nghiên cứu. Nhưng chúng ta cũng cần nhận ra và nắm bắt được trong những hoàn cảnh nào thì nhận thức nhanh nhạy sẽ dẫn chúng ta đi lạc đường.

Những đánh giá trong nháy mắt đối với người da đen và da trắng

Trong một vài năm trở lại đây, nhiều nhà tâm lý học đã bắt đầu xem xét kỹ lưỡng hơn vai trò của những kiểu liên tưởng vô thức – hay, như các nhà tâm lý vẫn thường gọi là liên tưởng ngầm – trong niềm tin cũng như trong hành động của chúng ta, và phần lớn công trình nghiên cứu của họ tập trung vào một công cụ rất thú vị có tên “Bài kiểm tra liên tưởng ngầm” IAT (Implicit Association Test). Bài kiểm tra IAT này do Anthony G. Greenward, Mahzarin Banaji, và Brian Noseck sáng tạo ra. Nó được thiết kế dựa trên những quan sát có vẻ hiển nhiên nhưng lại khá sâu sắc. Chúng ta kết nối những cặp đôi ý tưởng đã có quan hệ sẵn trong tâm trí của chúng ta nhanh hơn khi chúng ta nối những cặp đôi ý tưởng xa lạ. Điều này có nghĩa là gì? Tôi sẽ đưa ra cho bạn một ví dụ. Dưới đây là một danh sách các từ. Bạn hãy dùng một chiếc bút để định rõ mỗi tên riêng vào nhóm là nam hay nữ bằng cách đánh dấu vào bên trái hoặc bên phải của từ. Bạn cũng có thể thực hiện điều này bằng cách gõ nhẹ ngón tay vào cột thích hợp. Hãy cố gắng làm càng nhanh càng tốt. Đừng bỏ qua các từ và đừng lo lắng nếu bạn làm sai.

Nam	Nữ
..... John .....	
..... Bob .....	
.....Amy .....	
.....Holly .....	
..... Joan.....	
..... Dereck .....	
..... Peggy .....	
..... Jason .....	
..... Lisa .....	
..... Matt .....	
..... Sarah .....	

Bài kiểm tra này rất dễ, đúng không? Lý do giải thích là rằng thậm chí chúng ta không phải đắn đo suy nghĩ liệu rằng đây là tên nam hay tên nữ khi đọc hoặc nghe đến tên John, Bob hay Holly. Tất cả chúng ta đều có mối liên tưởng mạnh mẽ từ trước giữa tên đầu tiên như John và giới



tính nam, cũng như tên Lisa và những điều liên quan đến nữ giới.

Đây thực chất là một hoạt động khởi động. Bây giờ chúng ta sẽ thực hiện một bài kiểm tra IAT. Nó tương tự như bài khởi động ngoại trừ việc lúc này tôi sẽ trộn hai nhóm hoàn toàn tách biệt nhau vào cùng với nhau. Lại một lần nữa, hãy đánh dấu đúng vào nhóm nằm bên trái hoặc bên phải mỗi từ mà từ đó thuộc về.

Nam giới hay các từ liên quan đến nghề nghiệp	Nữ giới hay các từ liên quan đến chủ đề gia đình
---	--

.....Lisa .....

..... Matt .....

..... Hiệu giặt là .....

.....Chủ doanh nghiệp .....

..... John .....

..... Thương nhân .....

..... Bob .....

..... Nhà Tư Bản .....

..... Holly .....

.....Joan .....

.....Tổ ấm .....

.....Các công ty .....

.....Anh chị em .....

..... Peggy .....

..... Jason .....

..... Bếp .....

.....Công việc nội trợ .....

.....Cha mẹ .....

..... Sarah .....

..... Derek .....

Tôi cho là hầu hết các bạn đều nhận thấy bài kiểm tra này có khó hơn một chút, nhưng các bạn sẽ vẫn hoàn thành việc đặt các từ vào nhóm từ khá nhanh. Bây giờ, hãy thử tiếp bài kiểm tra này:

Nam giới chủ đề gia đình	Nữ giới chủ đề nghề nghiệp
-----------------------------	-------------------------------

..... Em bé .....

..... Sarah .....

..... Derek .....

..... Thương nhân .....

..... Việc làm .....

..... John .....

..... Bob .....

..... Holly .....

..... Trong nhà, trong gia đình .....

..... Chủ doanh nghiệp .....

..... Văn phòng .....

..... Joan .....

..... Peggy .....

..... Anh chị em họ .....

..... Ông bà .....

..... Jason .....

..... Tổ ấm .....

..... Lisa .....

..... Công ty .....

..... Matt .....

Liệu bạn có nhận ra sự khác biệt? Bài kiểm tra này có khó hơn chút ít so với bài kiểm tra trước đúng không? Nếu giống như hầu hết mọi người khi nhóm chủ đề “nghề nghiệp” đi với nhóm “nữ giới” thì bạn sẽ mất nhiều thời gian hơn để xếp cụm từ “chủ doanh nghiệp” vào nhóm “nghề nghiệp” so với khi nhóm chủ đề này được sắp xếp cùng với chủ đề “nam giới”. Đó là bởi vì những mối liên tưởng trong trí óc giữa phái mạnh với các khái niệm liên quan đến nghề nghiệp trong hầu hết chúng ta đều mạnh hơn nhiều so với mối liên tưởng giữa phái yếu với những ý niệm liên quan đến nghề nghiệp. Trong tâm trí của chúng ta, nhóm “nam giới” và “nhà tư bản” xuất hiện cùng lúc với nhau cũng như mối liên tưởng giữa tên “John” với nhóm “Nam”. Nhưng khi tên nhóm chuyển thành “Nam giới hoặc Gia đình”, chúng ta phải dừng lại và suy nghĩ trước khi quyết định chọn nhóm cho một từ như từ “thương nhân” – dù quá trình này chỉ diễn ra trong vài trăm milli giây.

Khi đưa ra bài kiểm tra IAT, các chuyên gia tâm lý học thường không sử dụng những bài kiểm tra cần đến giấy và bút chì như trong những bài mà tôi vừa giới thiệu với các bạn. Hiện nay, những bài kiểm tra kiểu này thường được tiến hành trên máy tính. Những từ được cho sẽ liên tục kế tiếp nhau chạy vụt trên màn hình, và nếu từ được cho thuộc vào nhóm ở cột bên trái, bạn sẽ nhấn vào chữ cái e, còn nếu từ đó thuộc vào cột bên phải, bạn sẽ nhấn chữ cái i. Lợi thế của việc làm bài kiểm tra IAT trên máy tính là các câu trả lời sẽ được đo thời gian theo milli giây, và những kết quả thu được sẽ được sử dụng để chấm điểm cho người tham gia bài kiểm

tra. Do đó, nếu thời gian để bạn hoàn thành phần II của bài kiểm tra Công việc/ Gia đình lâu hơn một chút so với thời gian sử dụng cho phần I, chúng tôi sẽ kết luận rằng bạn có mối liên tưởng giữa đàn ông và lực lượng lao động ở mức trung bình. Nếu thời gian dành cho phần II của bạn kéo dài lâu hơn nhiều thì chúng tôi sẽ nhận định rằng khi nhắc tới lực lượng lao động, bạn có mối liên tưởng tự động rất mạnh đến đàn ông.

Một trong những lý do khiến kiểu bài kiểm tra IAT trở thành một công cụ nghiên cứu phổ biến trong những năm gần đây là do những tác động mà bài kiểm tra này đo đếm được không hề phức tạp; như những người trong lúc làm phần thứ hai của bài kiểm tra IAT trên khi tự cảm thấy tốc độ làm bài của mình đang giảm xuống đã xác nhận, bài kiểm tra này là một công cụ khiến bạn đau đầu bởi những kết luận của nó. Theo Green Wald, “Khi có mối liên tưởng mạnh mẽ từ trước đó, người ta sẽ trả lời trong khoảng thời gian từ 400 đến 600 milli giây. Ngược lại nếu không có mối liên tưởng này, họ sẽ phải mất thêm 200 đến 300 milli giây nữa để đưa ra câu trả lời – điều này cho thấy những tác động theo kiểu này có ảnh hưởng rất lớn . Một trong những đồng nghiệp có rất nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực tâm lý học của tôi đã mô tả điều này giống như hiệu ứng mà bạn có thể đo được bằng đồng hồ mặt trời.”

Nếu bạn muốn làm thử một bài kiểm tra IAT trên máy vi tính, bạn có thể truy cập vào địa chỉ sau: [www.implicit.harvard.edu](http://www.implicit.harvard.edu). Tại địa chỉ này bạn có thể tìm được một số bài kiểm tra, bao gồm tất cả những bài kiểm tra IAT trong đó có bài kiểm tra IAT về chủng tộc. Tôi đã làm bài kiểm tra IAT về chủng tộc nhiều lần, và kết quả làm bài của mỗi lần luôn khiến tôi cảm thấy hơi rùng mình. Trước khi bước vào bài kiểm tra, bạn sẽ phải trả lời câu hỏi bạn có thái độ như thế nào đối với người da đen và người da trắng. Tôi đã trả lời rằng tôi coi tất cả các chủng tộc đều bình đẳng như nhau, và tôi chắc hẳn hết trong số các bạn cũng sẽ trả lời như thế. Khi đó, bạn sẽ bắt đầu làm bài kiểm tra. Bạn được yêu cầu rằng cần phải hoàn thành bài kiểm tra này nhanh hết sức có thể. Trước tiên là phần khởi động. Một loạt những tấm ảnh chân dung chạy nhanh trên màn hình. Khi nhìn thấy khuôn mặt một người da đen, bạn sẽ ấn phím e và xếp nó vào nhóm bên tay trái. Còn khi nhìn thấy một khuôn mặt da trắng, bạn sẽ nhấn vào chữ cái i và đặt bức ảnh đó vào nhóm bên phải. Chỉ có những cái

Người Mỹ gốc Âu hoặc mang ý nghĩa xấu	Người Mỹ gốc Phi hoặc mang ý nghĩa tốt
--	---

.....hành động gây tổn thương .....

.....xấu xa .....

..... vinh quang .....

.....

.....

.....tuyệt vời.....

Và cứ tiếp tục như vậy. Ngay lập tức, có điều gì đó rất kỳ lạ đã xảy đến với tôi. Yêu cầu đặt những từ ngữ và các khuôn mặt vào đúng nhóm bất ngờ trở nên khó khăn hơn. Tôi nhận ra mình đang giảm dần tốc độ làm bài. Có lúc tôi còn đưa từ ngữ hoặc khuôn mặt vào một nhóm không đúng với ý định của mình. Tôi đã cố gắng hết sức nhưng có một cảm giác xấu hổ đang xâm lấn dần thâm tâm tôi. Tại sao tôi lại vấp phải khó khăn khi đặt những từ như “vinh quang” hay “tuyệt vời” vào nhóm “mang ý nghĩa tốt” khi nhóm này cặp đôi với nhóm “Người Mỹ gốc Phi” hay ngược lại khi tôi đặt những từ như “xấu xa” vào nhóm “mang ý nghĩa xấu” khi nhóm này được ghép đôi với nhóm “Người Mỹ gốc Âu”? Sau khi làm xong phần I, tôi chuyển sang tiếp phần II của bài kiểm tra. Lúc này, các nhóm đã được tráo đổi ngược với nhau.

Người Mỹ gốc Âu hoặc mang ý nghĩa tốt	Người Mỹ gốc Phi hoặc mang ý nghĩa xấu
--	---

.....hành động gây tổn thương.....

.....xấu xa .....

.....vinh quang .....

.....

.....

.....tuyệt vời.....

Cảm giác xấu hổ của tôi thậm chí còn tăng lên hơn nữa. Nhưng tôi không gặp bất kỳ một khó khăn nào cả.

Xấu xa? Người Mỹ gốc Phi hoặc nhóm mang ý nghĩa xấu

Hành động gây tổn thương? Người Mỹ gốc Phi hoặc nhóm mang ý nghĩa xấu

Tuyệt vời? Người Mỹ gốc Âu hoặc nhóm mang ý nghĩa tốt

Tôi làm thêm bài kiểm tra lần thứ hai, rồi đến lần thứ ba, và rồi lần thứ tư, với hi vọng rằng cảm giác thành kiến tồi tệ đó sẽ biến mất. Tuy nhiên không có điều gì khác biệt xảy ra. Thành ra có đến hơn 80% những người đã từng làm bài kiểm tra này hoàn thành bài của mình với những mối liên tưởng thiên vị người da trắng, điều này có nghĩa là để hoàn thành các câu trả lời khi được yêu cầu đặt những từ mang ý nghĩa tốt vào nhóm “Người da đen”, họ phải bỏ ra một khoảng thời gian lâu hơn so với khi được yêu cầu xếp những từ mang ý nghĩa xấu vào nhóm người này. Tôi đã hoàn thành bài kiểm tra với kết quả không hoàn toàn tệ lắm. Trong bài kiểm tra IAT về chủng tộc, tôi được đánh giá là có “sự thiên vị vô thức vừa phải đối với người da trắng”. Thế nhưng, tôi lại là người mang một nửa dòng máu của người da đen (Mẹ tôi là người Jamaica).

Vậy điều này có nghĩa là gì? Liệu có phải tôi là một kẻ theo chủ nghĩa phân biệt chủng tộc, một người có nguồn gốc da đen căm ghét chính bản thân mình hay không? Cũng không hẳn vậy. Kết quả trên cho thấy rằng thái độ của chúng ta đối với những vấn đề như chủng tộc hay giới tính diễn ra trên hai cấp độ. Đầu tiên, thái độ của chúng ta là có ý thức. Đó là cấp độ mà chúng ta chọn lựa để tin tưởng. Những thái độ này là các tiêu chuẩn cư xử mà chúng ta nói đến và chúng ta sử dụng chúng để điều chỉnh hành vi của bản thân một cách có chủ ý. Các hoạt động phân biệt chủng tộc ở Châu Phi hay những đạo luật gây khó khăn cho người Mỹ gốc Phi khi tham gia bầu cử ở Nam Mỹ là những cách biểu thị sự phân biệt chủng tộc một cách có ý thức. Và khi chúng ta nhắc đến chủ nghĩa phân biệt chủng tộc hay cuộc đấu tranh vì quyền công dân, cấp độ này cũng là một kiểu phân biệt chủng tộc mà chúng ta thường nhắc đến. Nhưng bài kiểm tra IAT lại xem xét đến một điều khác. Nó xem xét cấp độ thứ hai trong thái độ của chúng ta, quan điểm về chủng tộc ở cấp độ vô thức – hay mối liên tưởng vô thức, xuất hiện ngay lập tức trước khi chúng ta có thời gian để suy nghĩ. Và như tôi đã nói đến trong chương đầu tiên của quyển sách này, chúng ta thậm chí không thể nhận thức được về nó. Bộ máy xử lý thông tin khổng lồ hay chính là tiềm thức của chúng ta lặng lẽ xử lý tất cả các dữ liệu có được từ những kinh nghiệm chúng ta đã thu được trước đó, từ những người mà chúng ta đã gặp, những bộ phim mà chúng ta đã xem, và rồi từ đó hình thành nên quan điểm của chúng ta. Đó là những gì đã lộ ra trong bài kiểm tra IAT.

Điều gây ngạc nhiên ở đây là kiểu bài kiểm tra này cho thấy những thái độ sinh ra do tiềm thức có thể hoàn toàn không tương thích với những quan điểm có ý thức của chúng ta. Ví dụ như trong trường hợp của 50.000 người Mỹ gốc Phi tham gia làm bài kiểm tra IAT, cũng giống như tôi, có khoảng một nửa trong số họ có sự liên tưởng đối với người da trắng mạnh hơn so với những người da đen. Làm sao để chúng ta có thể ngăn chặn những mối liên tưởng đó? Chúng ta đang sống ở Bắc Mỹ, tại đây, hàng ngày vây quanh chúng ta là những thông điệp văn hóa gắn người da trắng với những điều tốt đẹp. Mahzarin Banaji, giảng viên tâm lý học tại Đại học

Harvard và là một trong những người đứng đầu trong công trình nghiên cứu IAT đã nói: “Bạn không phải là người quyết định những mối liên tưởng tốt đẹp về nhóm người trội hơn này. Mà bạn được yêu cầu phải làm thế. Tất cả những thứ xung quanh bạn đều cho thấy nhóm người này đi đôi với những gì tốt đẹp. Mỗi khi bạn mở báo, bật ti vi, bạn không thể trốn tránh khỏi điều này.”

Bài kiểm tra IAT không chỉ đơn thuần là một phương pháp trừu tượng đánh giá thái độ. Trong một số tình huống tự phát, nó còn là một dụng cụ dự báo rất hiệu quả về hành vi của chúng ta. Chẳng hạn như, nếu bạn luôn có những liên tưởng thiên vị cho người da trắng, điều này sẽ tác động đến cách bạn cư xử khi có sự hiện diện của một người da đen. Nó sẽ không ảnh hưởng đến những gì bạn lựa chọn để nói, để cảm nhận hay để thực hiện. Rất có khả năng bạn sẽ không nhận thức được rằng bạn đang thay đổi lối cư xử so với trường hợp bạn đang tiếp xúc với một người da trắng. Nhưng có lẽ bạn sẽ ít nghiêng người về trước hơn một chút, bạn đưa mắt ra xa khỏi chỗ của anh ta hay cô ta, hơi co người lại, ít biểu hiện cảm xúc hơn, ít nhìn thẳng vào người đó hơn, đứng xa hơn một chút và cười ít hơn, bạn e dè hơn, ăn nói kém lưu loát hơn, và cũng không cười nhiều khi nghe những câu chuyện hài hước nữa. Liệu điều này có quan trọng không? Và câu trả lời tất nhiên là có. Giả sử cuộc nói chuyện là một cuộc phỏng vấn xin việc chẳng hạn. Và nếu ứng viên tham gia phỏng vấn là người da đen. Anh ta sẽ để tâm đến khoảng cách và những điều anh ta không chắc chắn, điều này có thể thực sự khiến anh ta nghi ngờ về khả năng của bản thân, ít tự tin và ít cởi mở hơn đôi chút. Và lúc này bạn sẽ nghĩ đến điều gì? Có thể bạn sẽ có cảm giác rõ ràng rằng ứng viên đó không thực sự biết phải làm gì hoặc có thể anh ta hơi nhút nhát, hoặc có một khả năng khác là anh ta không thực sự mong mỏi công việc này. Nói cách khác, ấn tượng vô thức ban đầu sẽ khiến bạn bắt đầu cuộc phỏng vấn trong sự thất vọng.

Hay điều gì sẽ xảy ra nếu bạn phỏng vấn một người cao ráo? Tôi tin chắc rằng một cách có ý thức thì chúng ta tin rằng chúng ta sẽ đối xử với những người có chiều cao khiêm tốn bình đẳng như những người cao ráo vậy. Tuy nhiên, có rất nhiều bằng chứng cho thấy chiều cao thực sự có thể khơi dậy được một chuỗi những mối liên tưởng vô thức theo chiều hướng tích cực, đặc biệt là ở nam giới. Tôi đã thăm dò khoảng một nửa số công ty và tập đoàn nằm trong danh sách 500 tập đoàn lớn nhất nước Mỹ (danh sách Fortune 500) và đưa ra cho mỗi công ty các câu hỏi về giám đốc điều hành của họ. Tôi chắc rằng sẽ chẳng ai ngạc nhiên khi số người da trắng đứng đầu các tập đoàn lớn lại chiếm số lượng áp đảo, điều này rõ ràng đã phản ánh một thực tế rằng đang tồn tại một thành kiến ngầm nào đó. Và hầu như tất cả các vị giám đốc này đều rất cao: trong các vị giám đốc điều hành tôi tiến hành thăm dò, chiều cao trung bình của các giám đốc (nam giới) gần 6 feet (tức khoảng 1,8m). Giả sử một người đàn ông Mỹ bình thường cao 5 foot 9 (1,798m), như thế có nghĩa là nhóm các giám đốc tài chính sẽ cao hơn chiều cao trung bình của nam giới ở nước Mỹ là 3 inch (khoảng 7,5 đến 8cm). Tuy nhiên số liệu thống kê này thực sự không thể hiện đúng bản chất của vấn đề. Ở Mỹ, khoảng 14,5 % nam giới cao từ 6 feet (1,8m) trở lên. Xét trong số các giám đốc điều hành của 500 công ty và tập đoàn lớn nhất nước Mỹ thì tỷ lệ những người cao hơn 6 feet (1,8m) là 58%. Ngạc nhiên hơn, nếu xét trong dân số chung của toàn bộ châu Mỹ, có 3,8% số nam giới trưởng thành cao từ 6 feet 2 (1,89m) trở lên. Còn trong nhóm giám đốc điều hành mà tôi đang tiến hành xem xét, có gần 1/3 số người đạt chiều cao như thế.

Người ta thường lý giải việc thiếu phụ nữ và những người xuất thân từ các dân tộc thiểu số giữ các cương vị quản lý cao ít nhất bằng những lời giải thích có vẻ đáng tin cậy. Trong nhiều năm, vì rất nhiều lý do liên quan đến các nét văn hóa riêng và vấn đề phân biệt đối xử nên không có nhiều phụ nữ và những người xuất thân từ các dân tộc thiểu số tham gia vào các vị trí quản lý trong các tập đoàn ở Mỹ. Vì vậy, hiện nay khi ban giám đốc tìm kiếm những người có kinh nghiệm cần thiết để có thể trở thành ứng cử viên cho các chức vị quan trọng nhất, họ có thể biện hộ khá hợp lý rằng không có nhiều phụ nữ và người thuộc dân tộc thiểu số nằm trong ban quản trị. Nhưng điều này không đúng với những người có chiều cao khiêm tốn. Trong một công ty lớn, người ta có thể bố trí đàn ông da trắng vào tất cả các vị trí quan trọng nhưng không thể bỏ qua những người có chiều cao khiêm tốn. Bởi vì đơn giản là người ta không thể

tìm đủ người cao ráo để đảm đương toàn bộ các vị trí. Nhưng cũng chỉ có một số ít những người thấp được tham gia vào các bộ phận quản lý mà thôi. Trong số hàng chục triệu đàn ông Mỹ có chiều cao dưới 5 foot 6, có tất cả 10 người trong nhóm thử nghiệm của tôi đạt tới chức vị là giám đốc điều hành, điều này chỉ ra rằng việc có chiều cao khiêm tốn cũng có thể là một bất lợi lớn để vươn tới thành công trong các công ty hay tập đoàn lớn tương tự như khi bạn là phụ nữ hay người Mỹ gốc Phi. (Trường hợp ngoại lệ lớn nhất trong tất cả các trường hợp này giám đốc điều hành của tập đoàn American Express, ông Kenneth Chenault. Ông này vừa có chiều cao khiêm tốn, khoảng 5 foot 9 (1,798m), lại vừa là người da đen. Chắc chắn Kenneth Chenault là người rất xuất sắc có thể khắc phục được hai thiếu sót như trường hợp của Warren Harding.)

Liệu đây có phải là quan điểm thành kiến có ý thức? Câu trả lời chắc chắn là không. Chưa có một người nào dám tùy tiện nói rằng các ứng cử viên tiềm năng cho cương vị giám đốc điều hành phải là người quá thấp. Đây hoàn toàn là kiểu thành kiến vô thức mà bài kiểm tra IAT đã chỉ ra. Hầu hết chúng ta đều có những mối liên tưởng vô thức giữa khả năng lãnh đạo và những người có dáng vóc đường bệ hoàn toàn không có ý thức. Chúng ta có ý thức về hình dáng bên ngoài của một nhà lãnh đạo, và hình mẫu đó có tác động mạnh mẽ đến mức khi ai đó có đặc điểm phù hợp với hình mẫu này, chúng ta sẽ bỏ qua hoàn toàn những suy xét khác. Và điều này cũng không giới hạn trong nhóm các giám đốc điều hành. Cách đây không lâu, các nhà nghiên cứu đã tiến hành phân tích dữ liệu từ 4 công trình nghiên cứu lớn theo dõi hàng nghìn người trong suốt quá trình lâu dài từ khi sinh ra cho đến khi trưởng thành. Từ đó họ đã tính toán rằng sau khi đã hiệu chỉnh những biến số như độ tuổi, giới tính và cân nặng, thì 1 inch chiều cao sẽ có giá trị tương đương với mức lương 789 đô la một năm. Điều này có nghĩa là so với một người cao 1m 60 thì một người cao 1 m 80 sẽ thu được thêm trung bình 5.525 đô la mỗi năm cho dù hai người này có các đặc điểm giống hệt nhau. Như những gì Timothy Judge, một trong những người tiến hành nghiên cứu về mối liên quan giữa mức lương và chiều cao cơ thể, đã nói “Nếu bạn thử làm phép tính này cho một người làm việc trong 30 năm lúc đó chúng ta sẽ thấy rằng một người cao ráo có thể kiếm được hàng trăm nghìn đô la nhờ vào ưu thế của ngoại hình.” Bạn đã bao giờ thắc mắc rằng tại sao có những người tài hèn sức mọn lại nắm giữ những chức vụ điều hành trong các công ty hay các tổ chức chưa? Đó là bởi vì những quyết định lựa chọn của chúng ta ít dựa trên lý trí hơn so với những gì chúng ta vẫn tưởng ngay cả trong việc tuyển lựa ứng cử viên cho những vị trí quan trọng. Điều này được thể hiện ở chỗ mỗi khi chúng ta nhìn thấy một người cao lớn là ngay lập tức họ sẽ để lại cho chúng ta những ấn tượng tốt đẹp.

## Dịch vụ chăm sóc khách hàng

Giám đốc bán hàng của hãng phân phối các sản phẩm của Nissan tại khu đô thị trung tâm New Jersey ở Flemington là Bob Golomb. Golomb đã ngoài 50 tuổi, mái tóc đen mỏng và ngắn, đeo cặp kính gọng kim loại. Ông mặc một bộ comple kiểu cũ, tối màu để cho có vẻ giống như một giám đốc ngân hàng hay một người môi giới chứng khoán. Hơn một thập kỷ qua, kể từ khi bắt đầu công việc kinh doanh xe hơi, tính trung bình mỗi tháng Golomb bán được 20 chiếc xe. Trên bàn làm việc của Golomb có đặt một dây năm ngôi sao vàng, được trao tặng nhằm tôn vinh thành tích bán hàng của ông. Trong giới buôn bán xe hơi, Golomb quả thật là một bậc thầy xuất chúng.

Để trở thành một người bán hàng thành công như Golomb, bạn cần phải có năng lực đặc biệt để thực hiện phương pháp chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng. Khi một khách hàng mà bạn chưa từng gặp trước đó bước vào, rất có thể họ sẽ thực hiện một trong những cuộc mua bán có giá trị lớn nhất trong cuộc đời. Một số người không chắc chắn lắm còn một số lại có cảm giác bồn chồn. Có những người biết chính xác những gì họ muốn trong khi một số khác thì lại rất mù mờ. Họ có thể hiểu biết rất nhiều về xe hơi và sẽ cảm thấy khó chịu với những người bán hàng có giọng kẻ cả. Họ cũng có thể là những người liều lĩnh để cho ai đó hướng dẫn và giải thích những gì mà họ cảm thấy chúng dường như là một quá trình quá đồi phức tạp. Một người bán hàng, nếu là một người thành công, phải tập hợp được tất cả những thông tin đó – tức là

tìm ra động lực chung giữa chồng và vợ hay cha và con gái – xử lý thông tin, điều chỉnh hành vi cư xử một cách phù hợp và thực hiện tất cả những công đoạn này chỉ trong một vài khoảnh khắc đầu tiên của cuộc gặp gỡ.

Bob Golomb rõ ràng là mẫu người có thể thực hiện phương pháp chia nhỏ vấn đề thành lát cắt mỏng mà không mất quá nhiều công sức. Ông chính là một Evelyn Harrison khác của nghệ thuật bán xe. Golomb là người trầm tĩnh, có óc quan sát, thận trọng, và có sức cuốn hút theo phong thái nhã nhặn, lịch thiệp. Ông cũng là người chín chắn, chu đáo và thực sự là một người biết lắng nghe. Theo Golomb, mọi hành động của ông đều tuân theo ba quy tắc đơn giản sau: “Thứ nhất là phải chăm sóc khách hàng. Thứ hai là chăm sóc khách hàng. Và thứ ba cũng là chăm sóc khách hàng.” Nếu bạn là vị khách hàng mua chiếc xe hơi của Bob Golomb thì ngày hôm sau bạn sẽ nhận được một cú điện thoại từ ông ấy để chắc chắn rằng mọi thứ đều vẫn ổn. Nếu bạn tìm đến phòng kinh doanh nhưng cuối cùng lại không mua được chiếc xe nào thì ngày hôm sau Golomb sẽ gọi điện cho bạn, cảm ơn vì bạn đã ghé qua. “Bạn luôn phải tạo ra bộ mặt vui vẻ nhất và niềm nở nhất dù cho hôm đấy là một ngày tồi tệ. Và ngay cả nếu trong gia đình có xảy ra những chuyện khủng khiếp bạn cũng vẫn phải giữ bộ mặt đó khi tiếp xúc với khách hàng.”

Khi tôi gặp Golomb, ông đưa cho tôi xem một thùng cactông dày ba vòng cuốn chặt đầy cả núi thư mà ông nhận được trong nhiều năm qua từ những khách hàng cảm thấy hài lòng với sự phục vụ của ông. Theo Golomb “mỗi lá thư đều có một câu chuyện để kể.” Và dường như, Golomb không quên bất kỳ một câu chuyện nào. Khi lật nhanh qua toàn bộ cuốn sách, Golomb ngẫu nhiên chỉ vào một lá thư ngắn được đánh máy. Ông kể “Một buổi chiều thứ bảy cuối tháng 11 năm 1992, một cặp vợ chồng đến đây với cái vẻ thần thờ trên khuôn mặt. Tôi bèn hỏi: ‘Anh chị đã dành cả ngày hôm nay để đi mua xe đúng không ạ?’ Họ xác nhận câu hỏi của tôi và cho biết không ai hiểu ý định của họ một cách nghiêm túc. Cuối cùng tôi đã bán cho họ một chiếc xe và chúng tôi phải đưa nó về từ tận Rhode Island. Một người lái xe đã được phái đi trong suốt chặng đường dài 400 dặm (khoảng 644 km). Và cặp vợ chồng đã rất hài lòng và vui sướng.” Golomb chỉ vào một lá thư khác và cho biết “Từ năm 1993 đến giờ chúng tôi đã bán và chuyển cho quý ông này đây 6 chiếc xe hơi. Cứ mỗi lần một chiếc xe hơi nào được chuyển đến, ông ấy lại viết một lá thư cảm ơn. Có rất nhiều người như vậy đấy. Còn đây là anh chàng đã vượt qua khoảng cách 40 dặm (khoảng 64km) từ Keyport, New Jersey đến đây. Anh ta đã mang cho tôi cả một đĩa sò.”

Tuy nhiên còn có một lý do khác nữa thậm chí còn quan trọng hơn góp phần vào thành công của Golomb. Golomb cho biết ngoài ba quy tắc trên ông còn tuân theo một quy tắc rất đơn giản khác nữa. Golomb có thể đưa ra hàng triệu đánh giá nhanh chóng về nhu cầu của khách hàng cũng như trạng thái tâm trí của họ, nhưng ông cố gắng không bao giờ đánh giá bất kỳ khách hàng nào dựa trên vẻ bề ngoài. Golomb cho rằng tất cả những ai bước chân vào cánh cửa phòng kinh doanh đều có xác suất mua xe bằng nhau.

“Trong công việc này, anh không được phép có định kiến trước bất kỳ một đối tượng khách hàng nào.” Golomb nói đi nói lại điều đó khi chúng tôi gặp nhau, và mỗi khi nhắc đến, khuôn mặt ông lại toát lên cái nhìn thuyết phục tuyệt đối. “Những đánh giá vội vàng sẽ dẫn đến thất bại. Anh phải tạo cho khách hàng cảm giác thoải mái nhất. Một người bán hàng còn non kinh nghiệm sẽ nhìn vào một khách hàng và nói, ‘Tay này trông có vẻ giống một kẻ chẳng đủ sức mua nổi một chiếc xe.’ Đó là lối suy nghĩ dở nhất của một người bán hàng bởi vì đôi khi những người ít khả năng nhất lại là những người lắm tiền nhất.” Golomb kể tiếp “Tôi có vụ làm ăn với một người nông dân. Trong suốt nhiều năm tôi đã bán cho ông này đủ loại xe. Chúng tôi ký hợp đồng qua những cái bắt tay, ông ấy đưa cho tôi tờ 100 đô rồi nói, ‘Hãy mang chiếc xe đó đến nông trại của tôi.’ Thậm chí chúng tôi không phải viết cả đơn đặt hàng. Nào nếu anh nhìn thấy người đàn ông này cùng với bộ quần áo lao động và đồng phân bò của ông ta, anh sẽ cho rằng ông ta không phải là khách hàng đáng quan tâm. Nhưng thực tế, như chúng tôi đã nói trong vụ buôn bán này, ông ta lại là một khách hàng rất hào phóng. Hay đôi khi người ta nhìn thấy một cậu bé còn đang trong độ tuổi thanh thiếu niên và lơ cậu ta đi. Và rồi buổi tối ngày hôm đó, cậu



ta trở lại cùng cha mẹ, họ chọn cho cậu một chiếc xe và khi ấy thì hiển nhiên viết hóa đơn cho họ sẽ là một người bán hàng khác.”

Những gì Golomb đề cập tới về việc hầu hết những người bán hàng đều rất dễ mắc phải lỗi theo kiểu Warren Harding trước đây. Những người bán hàng này khi quan sát một khách hàng vì một lý nào đó họ đã để ấn tượng đầu tiên về vẻ bề ngoài của vị khách che khuất hết mọi đoạn thông tin khác mà họ cố gắng thu thập ngay trong phút đầu tiên tiếp xúc đó. Trong khi đó, Golomb luôn cố gắng hướng thái độ và hành động của mình tới xu hướng có tính chọn lựa cẩn trọng hơn. Ông hướng mọi loại “ăng ten” mình có ra ngoài để thu thập xem liệu rằng vị khách hàng đó đã chắc chắn hay vẫn còn do dự, họ có hiểu biết hay chỉ là những kẻ ngờ nghệch về vấn đề xe cộ, họ đáng tin hay lại có những hành vi mập mờ khả nghi – và từ những suy nghĩ chợt đến khi chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng như thế, Golomb cố gắng điều chỉnh lại và lược bỏ những ấn tượng chỉ đơn thuần dựa trên đánh giá về bề ngoài. Bí quyết thành công của Golomb nằm ở chỗ ông đã quyết định chiến đấu với những sai lầm theo kiểu Warren Harding.

Qua mặt khách hàng khờ khạo

Câu hỏi đặt ra ở đây là tại sao chiến lược của Bob Golomb có thể hoạt động hiệu quả đến vậy. Đó là do những sai lầm theo kiểu Warren Harding hóa ra lại đóng một vai trò rất lớn và hầu như không được thừa nhận trong việc kinh doanh xe. Ví dụ, hãy xem xét cuộc thí nghiệm xã hội đáng chú ý được tiến hành vào những năm 1990 bởi một giảng viên luật tên là Ian Ayres ở Chicago. Ayres tập hợp 38 người trong đó có 18 đàn ông, 7 phụ nữ da trắng, 8 phụ nữ và 5 người đàn ông da đen vào cùng một nhóm. Ayres bỏ ra rất nhiều công sức để làm sao cho vẻ ngoài của họ càng giống nhau càng tốt. Tất cả những người trong nhóm đều khoảng 25 – 26 tuổi. Tất cả đều có sức hấp dẫn vừa phải. Tất cả đều được yêu cầu mặc những bộ quần áo bình thường theo kiểu cũ: phụ nữ thì mặc áo kiểu và váy thẳng, đi giày đế bằng còn đàn ông thì mặc những chiếc sơ mi tay ngắn hoặc sơ mi cài kín cổ, quần chùng và giày loafer (kiểu giày da có dải rộng kéo ngang ở mũi giày, chân người đi chỉ cần trượt vào và không cần phải thắt buộc). Tất cả bọn họ đều được đưa cho cùng một trang truyện tranh ở bìa cuốn tạp chí. Và họ được chỉ dẫn đi tới tất cả 242 khu buôn bán xe hơi trong khu vực Chicago và giới thiệu bản thân là những tay thạo việc còn trẻ, đã tốt nghiệp đại học (trong cuộc thử nghiệm những người tham gia vào vai những chuyên gia phân tích hệ thống tại ngân hàng) và hiện đang sống ở khu vực rất hiện đại trong thành phố Chicago lân cận với Streeterville. Những hướng dẫn về các nhiệm vụ họ cần làm thậm chí còn cụ thể hơn nữa. Họ sẽ phải bước vào khu mua bán xe và đợi để người bán hàng tiếp cận với mình. Khi đó họ sẽ phải nói “Tôi muốn mua một chiếc xe,” và chỉ vào chiếc xe có giá thấp nhất trong phòng trưng bày. Và sau khi người bán hàng đưa ra lời chào hàng mở đầu, họ sẽ phải mặc cả qua lại cho đến khi người bán hàng hoặc là chấp nhận mức giá họ đưa ra hoặc là từ chối không mặc cả thêm nữa – trong hầu hết các trường hợp, quá trình này sẽ diễn ra khoảng 40 phút. Những gì mà Ayres cố gắng làm là nhắm vào câu hỏi rất cụ thể: Khi tất cả những yếu tố khác đều ngang bằng tuyệt đối thì màu da và giới tính sẽ ảnh hưởng thế nào đến mức giá mà một người bán hàng trong khu buôn bán xe sẽ đưa ra?

Kết quả thu được rất gây ấn tượng. Lời chào hàng ban đầu mà những người đàn ông da trắng nhận được cao hơn 725 đô la so với mức giá ghi trong hóa đơn của người bán (tức mức giá mà người bán phải trả cho nhà sản xuất xe). Trong khi một phụ nữ da trắng nhận mức giá chào cao hơn 935 đô la thì trung bình những người phụ nữ da đen sẽ phải nghe mức giá chào cao hơn 1.195 đô la. Thế còn đàn ông da đen thì sao? Mức giá chào mà người bán hàng đưa ra cao hơn hẳn so với mức giá ghi trong hóa đơn bán hàng là 1.687 đô la. Thậm chí sau 40 phút mặc cả, trung bình mỗi người đàn ông da đen có thể nhận được mức giá giảm, cao hơn 1.551 đô la so với mức giá hóa đơn. Sau những cuộc thương lượng mất nhiều thời gian những người đàn ông da đen trong cuộc thí nghiệm của Ayres lúc kết thúc vẫn phải nhận mức giá cao hơn mức giá mà những người đàn ông da trắng không cần tốn một lời mặc cả 800 đô la.

Chúng ta nghĩ gì trước kết quả này? Liệu có phải những người bán xe ở Chicago đều là những

kẻ có niềm tin rất mù quáng, luôn phân biệt và có thành kiến trước vấn đề giới tính hay không? Đây chắc chắn là lời giải thích cực đoan nhất cho những gì đã diễn ra. Trong kinh doanh buôn bán xe, nếu bạn có thể thuyết phục được ai đó trả tiền theo mức giá ghi sẵn (mức giá được dán trên cửa sổ xe trong các phòng trưng bày), và nếu bạn có thể thuyết phục họ mua một chiếc xe với phí bảo hiểm trọn gói, những chiếc ghế da, và hệ thống âm thanh cùng với những bánh xe làm bằng nhôm, bạn có thể kiếm được một khoản hoa hồng từ vị khách cả tin đó, lợi nhuận này sẽ bằng đúng số tiền bạn có thể kiếm được từ sáu vị khách hàng mà rất có thể bạn lại còn phải đối mặt với những cuộc mặc cả đầy khó khăn. Hay nói cách khác nếu bạn là người bán hàng, luôn có những cám dỗ rất lớn để cố gắng tung ra các chiêu che mắt những vị khách hàng nhẹ dạ. Thậm chí những người bán xe còn có một từ rất đặc biệt dùng để mô tả những vị khách hàng trả theo đúng giá ghi sẵn. Họ được gọi là những “lay-down” (những khách hàng khờ khạo). Có một cách hiểu về nghiên cứu của Ayres là những người bán xe chỉ đơn giản quyết định chung rằng phụ nữ và người da đen là những lay-down. Vì vậy, khi nhìn thấy một ai đó không phải là người da trắng họ sẽ nghĩ thầm “Aha! Đây chỉ là một kẻ ngốc và ngờ nghệch. Mình có thể kiếm được một khoản lớn đây.”

Tuy nhiên lời giải thích này không mang ý nghĩa như vậy. Xét cho cùng, những người mua là phụ nữ và người da đen trong thí nghiệm của Ayres đã lần lượt đưa ra những dấu hiệu thực sự rõ ràng rằng họ không phải là những kẻ ngốc và ngờ nghệch. Họ là những người có chuyên môn và đã tốt nghiệp đại học. Họ làm những nghề được đánh giá rất cao. Họ sống ở vùng lân cận giàu có của thành phố. Họ ăn mặc như những người thành công. Họ đủ thông minh để tiến hành một cuộc mặc cả trong suốt 40 phút. Vậy thì liệu có bất kỳ điều gì trong những thực tế được đưa ra trên đây cho thấy họ là những kẻ nhẹ dạ không? Nếu nghiên cứu của Ayres là bằng chứng cho thấy sự phân biệt đối xử là có ý thức, thì khi đó những người bán xe của Chicago nếu không phải là những kẻ có niềm tin mù quáng kì quặc nhất (mà điều này dường như là không thể) thì cũng là những người ngốc nghếch đến mức hoàn toàn không hay biết đến những dấu hiệu cho sẵn về những vị khách này (điều này cũng không thể xảy ra). Theo tôi, thay vì thế, có điều gì đó tinh vi, khó thấy hơn đang diễn ra ở đây. Điều gì sẽ xảy ra nếu vì một lý do nào đó – như kinh nghiệm, toàn bộ sự hiểu biết về việc bán xe, hay như những gì mà họ học hỏi được từ những người bán hàng khác – những người bán xe này lại có mối liên tưởng mạnh mẽ, vô thức giữa những “lay-down” với phụ nữ và những người thuộc nhóm thiểu số? Và điều gì sẽ xảy ra nếu họ liên kết một cách vô thức hai khái niệm này trong đầu, theo đúng như cách mà hàng triệu người Mỹ đã làm khi qui kết những từ “xấu xa” và “tội ác” cho người Mỹ gốc Phi trong bài kiểm tra IAT về chủng tộc, sao cho khi một phụ nữ hay một người da đen nào đặt chân qua cánh cửa khu buôn bán, theo bản năng họ sẽ nghĩ ngay đến một “kẻ nhẹ dạ”?

Những người bán hàng này có thể cam kết một cách có ý thức và mạnh mẽ về vấn đề bình đẳng giới và bình đẳng chủng tộc. Họ cũng có thể khẳng định lúc quả quyết lúc không rằng mức giá mà họ đưa ra dựa trên những hiểu biết phức tạp nhất về tính cách của khách hàng. Nhưng những quyết định mà họ đưa ra do tình thế thúc bách khi mỗi một vị khách hàng bước chân qua cánh cửa lại không giống như vậy. Đó là một loại phản ứng vô thức. Họ lặng lẽ thu thập những chi tiết hiển nhiên và nhanh nhất về những người mua hàng trong cuộc thí nghiệm của Ayres – hay nói cách khác chính là giới tính và màu da của những khách hàng này – và sau đó kết hợp chúng với những đánh giá nảy sinh thậm chí khi đã gạt tất cả các kiểu bằng chứng đối ngược và mới mẻ khác. Những người bán hàng đã hành động giống hệt như những cử tri tham gia bỏ phiếu trong cuộc bầu cử tổng thống năm 1920. Khi nhìn vào Warren Harding, những cử tri này đã đi ngay tới kết luận và ngừng suy nghĩ. Trong trường hợp của những cử tri, sai lầm mà họ mắc phải đã mang đến cho họ một vị tổng thống tồi tệ nhất trong lịch sử nước Mỹ. Còn trong trường hợp của những người bán xe, quyết định đưa ra mức giá cao ngất trời đối với những khách hàng là phụ nữ và người da đen khiến những người có thể đã mua xe lãng dần ra.

Golomb luôn cố gắng đối xử với tất cả các khách hàng của mình bình đẳng như nhau bởi vì ông nhận thức được chính xác những quyết định vội vã sẽ nguy hiểm như thế nào khi chỉ dựa trên chủng tộc, giới tính và vẻ bề ngoài. Đôi khi một người nông dân với vẻ bề ngoài không gây thiện cảm, trên mình mặc bộ quần áo lao động bẩn thỉu trên thực tế lại là người rất giàu có với

khu đất 4.000 mẫu Anh (khoảng gần 16.200.000m vuông) trải rộng, còn những cô, cậu bé tuổi thiếu niên sau đó sẽ quay trở lại cùng với ba mẹ. Cũng có vài trường hợp chàng thanh niên da đen lại là cử nhân quản trị kinh doanh tốt nghiệp trường Harvard, và người phụ nữ tóc vàng nhỏ nhắn lại quyết định mua xe cho cả gia đình. Và lẽ dĩ nhiên, cũng có lúc những người đàn ông với mái tóc bạch kim, có đôi bờ vai rộng và chiếc cằm nhô ra lại là những kẻ tầm thường. Bởi lý do đó, Golomb không tìm mọi cách để che mắt những khách hàng khờ khạo. Với tất cả các khách hàng, Golomb đều đưa ra một mức giá như nhau, ông chấp nhận hi sinh những khoản lợi nhuận cao ở mỗi chiếc xe để thu được lợi ích tổng thể, và lời đồn về tính lương thiện, trung thực của ông đã truyền tới mức mà hiệu quả công việc của Golomb đã tăng thêm một phần ba nhờ vào những vị khách hàng cảm thấy hài lòng trước thái độ phục vụ của ông. Tôi có thể chỉ đơn thuần nhìn vào một ai đó và nói ngay được “Người này sẽ mua một chiếc xe hay không?” Golomb tiết lộ, “Anh sẽ phải tự hỏi mình về điều đó thôi còn tôi thì chẳng có cách nào để nhận ra điều đó cả. Đôi khi tôi hoàn toàn bị bất ngờ. Đôi khi một anh chàng bước vào khu buôn bán, tay vẩy vẩy sổ séc và nói ‘Hôm nay tôi đến đây để mua một chiếc xe. Nếu giá cả hợp lý, tôi sẽ mua một chiếc.’ Và anh có biết điều gì sẽ xảy ra không? Có đến 9 trên 10 trường hợp, anh ta sẽ chẳng mua một chiếc ô tô nào cả.”

Hãy nghĩ đến ngài King

Chúng ta nên làm gì với những sai lầm theo kiểu Warren Harding? Các kiểu thành kiến chúng ta đang đề cập đến ở đây chưa đủ rõ ràng để giúp chúng ta dễ dàng định ra được giải pháp. Nếu như có một điều luật cho phép những quyển sách được viết rằng người da đen không thể được đối xử bình đẳng như một người da trắng thì giải pháp hiển nhiên nhất là phải thay đổi điều luật đó. Nhưng sự phân biệt đối xử trong tiềm thức lại đòi hỏi những biện pháp giải quyết tinh tế hơn. Những cử tri trong cuộc bầu cử năm 1920 không hề cho rằng họ đang bị đánh lừa bởi vẻ ngoài thu hút của Warren Harding: cũng tương tự như vậy những người bán xe ở Chicago trong nghiên cứu của Ayres không nhận ra rằng họ đã đi quá xa trong việc qua mặt phụ nữ và những người thuộc nhóm thiểu số hay như khi ban giám đốc nhận ra rằng họ đã quá thiên vị khi dành nhiều thiện cảm cho những người cao lớn. Nếu có điều gì đó xảy ra bên ngoài nhận thức của con người thì bạn sẽ cố định nó như thế nào đây?

Câu trả lời ở đây là chúng ta nhất thiết phải có sự trợ giúp khi đối mặt với ấn tượng đầu tiên của mình. Chúng có thể bắt nguồn từ tiềm thức hay nói cách khác là từ phía sau cánh cửa bị khóa bên trong bộ não của chúng ta. Tuy nhiên những thứ nằm ngoài nhận thức của chúng ta không có nghĩa là chúng ta không kiểm soát được. Chẳng hạn như hoàn toàn là sự thật khi bạn có thể tham gia làm bài kiểm tra IAT liên quan đến vấn đề chủng tộc hay liên quan đến vấn đề nghề nghiệp với số lượng không giới hạn và bạn cố gắng hết sức để có thể trả lời nhanh ở các nhóm phức tạp hơn, và kết quả ở mỗi lần kiểm tra chẳng có chút khác biệt nào. Nhưng dù bạn có tin hay không thì thời gian trả lời các câu hỏi của bạn sẽ thay đổi nếu trước khi làm bài kiểm tra tôi yêu cầu bạn nhìn bao quát một loạt các bức ảnh hay bài báo về những người như Martin Luther King, Nelson Mandela hay Colin Powell. Bất ngờ thay, việc liên tưởng những điều mang ý nghĩa tích cực với người da đen dường như không còn khó khăn nữa. Banaji cho biết “Một sinh viên của tôi trước đây ngày nào cũng tham gia làm bài kiểm tra IAT. Đây là việc đầu tiên cậu ta làm vào các buổi sáng. Cho đến một ngày khi bắt đầu có những liên tưởng tích cực về người da đen, cậu ta đã nói ‘Thật lạ. Trước đây kết quả các bài kiểm tra của tôi chưa bao giờ như thế cả.’ Đó là bởi vì tất cả chúng ta đều cố gắng thay đổi kết quả bài kiểm tra IAT và chúng ta đều thất bại. Nhưng cậu sinh viên này là một anh chàng rất mê điền kinh (môn thể thao thể mạnh của các vận động viên da đen) và cậu ta nhận ra rằng trước khi làm bài kiểm tra IAT và thu được các kết quả khác biệt kia, cậu ta đã dành cả buổi sáng để xem thể vận hội Olympic.

Ấn tượng ban đầu của chúng ta là kết quả của những kinh nghiệm bản thân và các tác động của môi trường sống, điều này có nghĩa là chúng ta có thể thay đổi những ấn tượng đó – hay nói cách khác, chúng ta có thể thay đổi cách thức chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng – bằng việc thay đổi những điều đã trải qua trong đó có bao gồm cả các ấn tượng này. Nếu bạn là một người da trắng luôn muốn đối xử bình đẳng với người da đen trên tất cả các phương diện – tức

là những người muốn chuỗi liên tưởng về người da đen của mình cũng tích cực như chuỗi liên tưởng về những người da trắng – thì một cam kết đơn giản thực hiện sự bình đẳng thôi là chưa đủ. Bạn cần phải thay đổi cuộc sống của mình để tạo được mối quan hệ thường xuyên với những người thuộc nhóm thiểu số, để không còn khó chịu với sự hiện diện của họ, và để quen thuộc với những gì tốt đẹp nhất trong nền văn hóa của họ. Điều này sẽ giúp bạn không bị những do dự, băn khoăn, và lo lắng phản bội lại mình khi gặp gỡ, thuê nhân công, hẹn hò hay trò chuyện với một người thuộc các nhóm thiểu số này. Nhận thức nhanh một cách nghiêm túc – hay nói cách khác là thừa nhận sức mạnh kỳ diệu mà những ấn tượng đầu tiên tác động lên cuộc sống của chúng ta – đòi hỏi chúng ta phải đi những bước chủ động để chế ngự và điều chỉnh những ấn tượng này. Trong phần tiếp theo của cuốn Trong chớp mắt, tôi sẽ kể lại ba câu chuyện về những người đã phải đối mặt với những hậu quả do ấn tượng ban đầu và những đánh giá vội vàng gây ra. Có một số người đã thành công nhưng một số khác thì lại thất bại. Tuy nhiên, theo suy nghĩ của tôi, tất cả những người này đều cung cấp cho chúng ta những bài học quan trọng về các cách thức giúp chúng ta có thể hiểu rõ hơn và đi đến những giới hạn với sức mạnh kì diệu của phương pháp chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng.

# Thành công vang dội của Paul Van Riper

Sáng tạo ra cấu trúc của tính bột phát

Paul Van Riper là một người cao, gầy, với mái đầu bị hói để lộ khoảng đầu nhẵn bóng, ông thường đeo cặp kính gọng kim loại. Dáng đi khiến đôi vai ông trở nên vuông vắn. Ông có giọng nói cộc cằn nhưng uy nghiêm. Bạn bè thường gọi ông bằng cái tên Rip. Năm Rip mười hai tuổi, có lần trong lúc ba cha con đang ngồi trên xe ô tô (ông còn có một người anh em song sinh nữa) cha ông đã đọc được một câu chuyện trên tờ báo viết về chiến tranh Triều Tiên. “Này, các chàng trai,” cha ông nói: “Chiến tranh sắp kết thúc. Tổng thống Truman đang điều động binh chủng lính thủy đánh bộ đến Triều Tiên.” Từ đó trở đi Rip đã quyết định sau này khi lớn lên, ông sẽ gia nhập vào quân đoàn lính thủy đánh bộ của Mỹ. Trong lần đầu tham gia chiến tranh tại Việt Nam, ông gần như đã bị đại bác xé làm đôi trong lúc đang giao chiến với một đơn vị của quân đội miền Bắc Việt Nam trên một cánh đồng ngoại vi Sài Gòn. Năm 1968, ông trở lại Việt Nam với cương vị chỉ huy của đại đội Mike Company (tiểu đoàn số 3, thuộc binh chủng số 7, sư đoàn lính thủy đánh bộ thứ nhất). Đại đội của ông hoạt động trên vùng đất có địa hình chủ yếu là đồng bằng và đồi núi, kẹp giữa hai khu vực nguy hiểm mà những người lính thủy đánh bộ gọi là Dodge City (thành phố của những lần tránh) và Arizona Territory (miền đất Arizona). Tại đây, nhiệm vụ của ông là ngăn chặn quân đội miền Bắc Việt Nam nã pháo vào Đà Nẵng. Trước khi Riper có mặt ở vùng đất này, các cuộc nã pháo tấn công vào khu vực do ông tuần tra xảy ra một hoặc thậm chí hai lần một tuần. Nhưng suốt ba tháng sống trong vòng nguy hiểm, ông chỉ bị tấn công duy nhất một lần.

“Tôi thường nhớ đến lần đầu tiên gặp ông ấy. Mọi chuyện cứ như vừa mới xảy ra ngay hôm qua.” Richard Gregory, trung sĩ dưới quyền Van Riper phụ trách về kỹ thuật kể lại. “Câu chuyện diễn ra ở khu vực giữa đồi số 55 và đồi số 10, phía Đông Nam Đà Nẵng. Chúng tôi đã bắt tay nhau. Ông ấy có giọng nói trầm, và chắc nịch. Rất thẳng thắn. Kiệm lời. Đầy tự tin. Ông khiến người ta liên tưởng tới một chiếc bánh không phủ kem. Con người của ông là như thế đấy, và ông luôn giữ phong thái đó trong suốt thời gian diễn ra cuộc chiến. Van Riper có một căn phòng để làm việc ngay giữa khu vực giao chiến của chúng tôi – chúng tôi vẫn thường gọi nơi này là kho rượu mạnh – nhưng tôi chưa bao giờ nhìn thấy ông ở đó. Ông luôn luôn ở ngoài cánh đồng hoặc bên cạnh boongke của mình để suy nghĩ xem kế hoạch tiếp theo sẽ như thế nào. Nếu trong túi có sẵn một tờ giấy là ông sẽ viết ngay các kế hoạch của mình lên đó. Và sau đó, mỗi khi có cuộc họp, ông sẽ lôi ra bảy hoặc tám mẫu giấy nhỏ. Một lần, tôi cùng ông đi trong rừng cách một con sông vài thước, Van Riper muốn trinh sát vài khu vực, nhưng bị che khuất tầm nhìn. Sẽ là rất nguy hiểm nếu Van Riper không cởi giày, lao xuống và bơi ra giữa dòng nước, ông ấy đã bơi đứng để có thể quan sát dọc theo dòng sông.”

Tuần đầu tiên của tháng mười một năm 1968, đại đội Mike Company đã phải tham gia vào một cuộc giao tranh dữ dội với trung đoàn pháo binh của quân đội miền Bắc Việt Nam có lực lượng hùng hậu hơn rất nhiều. “Có lúc chúng tôi đã phải nhờ đến đội bác sỹ cứu hộ để chuyển các binh lính bị thương ra khỏi vùng chiến sự. Khi máy bay trực thăng đang hạ cánh, quân đội miền Bắc Việt Nam đã phóng tên lửa vào sở chỉ huy,” John Mason một trong những người chỉ huy trung đội của đại đội nhớ lại. “Chúng tôi bất ngờ mất đi mười hai lính thủy đánh bộ. Mọi chuyện thật tồi tệ. Chúng tôi đã rời bỏ khu vực đó trong ba hoặc bốn ngày sau, nhiều lính bị chết, tổng số có thể lên tới 45 người. Nhưng chúng tôi cũng đã tiến gần tới được mục tiêu của mình. Chúng tôi quay trở lại Đồi số 55, và ngay ngày hôm sau, chúng tôi tiếp tục thực hiện nhiệm vụ di chuyển và bố trí lực lượng thành các tổ, đội, duyệt lại đội hình, đội ngũ. Dù bạn có tin hay không nhưng đúng là chúng tôi đã tập luyện để rèn luyện thân thể. Là một trung uý trẻ, tôi chưa bao giờ có ý nghĩ rằng chúng tôi lại đi rèn luyện thân thể trong tình trạng mà nguy hiểm lúc nào cũng cận kề, nhưng mà đúng là chúng tôi đã làm như vậy đấy. Chúng tôi thực hiện những bài tập cơ bản đều đặn hàng ngày. Sau mỗi cuộc chiến đấu, chúng tôi có khoảng thời gian ngắn ngủi để nghỉ ngơi rồi tiếp tục trở lại công việc luyện tập. Đó chính là phương pháp

Rip điều khiển đại đội.”

Van Riper là người nghiêm khắc và thẳng tính. Ông là nhà nghiên cứu chiến tranh có các quan điểm rõ ràng và mạch lạc. “Ông ấy giống như một gã găng-tơ,” một binh sĩ khác trong đại đội Mike Company của ông nhớ lại, “người không chỉ đạo quân đội trên bàn làm việc mà thực hiện điều đó ngoài mặt trận.” Là người rất xông xáo nhưng xông xáo theo cái cách mà bạn sẽ không cảm thấy phiền lòng mỗi khi thực hiện nhiệm vụ ông giao phó. Tôi nhớ có lần tham gia cùng với một tổ lính trong trận phục kích ban đêm. Qua mấy bộ đàm, tôi nhận được cuộc gọi của thuyền trưởng Van Riper (chức danh mà những người lính thủy đánh bộ dùng để gọi vị chỉ huy của đại đội mình). Ông ấy cho tôi biết có khoảng một trung đội địch đang tiến về phía tôi, và nhiệm vụ của tôi là chặn họ lại. Tôi trả lời: “thưa thuyền trưởng, quân ta chỉ có chín người.” Ông ấy cho tôi biết rằng nếu tôi cần ông sẽ đưa đến một lực lượng đánh trả lại. Đó chính là cá tính của ông. Dù đối phương với lực lượng áp đảo trong khi chúng tôi chỉ có chín người, thì cũng không chút lưỡng lự trong suy nghĩ của Van Riper rằng chúng tôi buộc phải chống trả lại. Tại bất cứ khu vực nào của thuyền trưởng, chống trả lại, những chiến thuật quân sự của ông đều phát huy tác dụng, luôn không nhượng bộ.

Mùa xuân năm 2000, một nhóm các viên chức cấp cao của Lầu Năm Góc đã có cuộc tiếp xúc với Van Riper. Vào thời điểm đó, ông đã nghỉ hưu sau những năm tháng dài tạo dựng được một sự nghiệp xuất sắc. Lầu Năm Góc đang đặt những viên gạch đầu tiên cho kế hoạch phát triển một loại trò chơi chiến tranh (dùng để thử nghiệm các hình thức và chiến lược chiến tranh mới) mà họ gọi là Thách Thức Thiên Niên Kỉ '02 (Millennium Challenge '02). Đây là trò chơi chiến tranh đồ sộ nhất, tốn kém nhất trong lịch sử. Cho đến lúc này, trò chơi đã đi đến những quyết định cuối cùng – khoảng tháng bảy và đầu tháng tám năm 2002, tức là hai năm rưỡi – trò chơi được hoàn thành với chi phí hai trăm năm mươi triệu đô la, số tiền còn lớn hơn tổng ngân sách chi cho quốc phòng ở một số nước. Trong kịch bản của Thách Thức Thiên Niên Kỉ, ở quốc gia nọ nằm gần vùng vịnh Persia, sau khi ly khai khỏi chính phủ, một chỉ huy quân đội xảo quyệt đã đe dọa nhấn chìm cả khu vực trong biển lửa chiến tranh. Hắn ta có quyền lực đáng sợ dựa trên lòng trung thành của con người với tôn giáo và với các sắc tộc. Hắn chứa chấp và bảo trợ cho mười bốn tổ chức khủng bố khác nhau và là hiểm họa chống lại nước Mỹ. Trong Thách Thức Thiên Niên Kỉ, Paul Van Riper được đề nghị đóng vai tên chỉ huy xảo quyệt, và sau này vai diễn đó lại trở thành một sự lựa chọn mang đầy tính sáng tạo (nhưng còn tùy vào suy nghĩ của bạn, đó cũng có thể là một vai diễn tồi tệ).

Một buổi sáng ở Vùng Vịnh

Nhóm điều hành các trò chơi chiến tranh cho quân đội Mỹ được gọi là Joint Forces Command (lực lượng liên quân – hay JFCOM). Tổ chức này có trụ sở là hai tòa nhà xây bằng bê tông nằm ở cuối con đường quanh co dẫn ra đường cái tại Suffolk, bang Virginia cách phía nam và đông của Washington DC vài giờ lái xe. Ngay trước cổng vào bãi đỗ xe, có một chòi gác nhỏ mà nếu đứng từ ngoài đường không dễ nhìn thấy được. Cả doanh trại được bao bọc bởi hàng rào dây thép kiên cố. Chạy dọc theo con đường là một cửa hàng của tập đoàn bán lẻ Wal-Mart. Bên trong, JFCOM trông chẳng khác gì một tòa nhà rộng chứa nhiều văn phòng bình thường khác, với các phòng hội thảo, các dãy phòng ngủ nhỏ, các hành lang dài được trải thảm và chiếu sáng. Tuy nhiên công việc của JFCOM thì lại chẳng bình thường chút nào. Đây là nơi Lầu Năm Góc dùng để kiểm tra các ý tưởng, những thử nghiệm cũng như cách tổ chức quân đội bằng những chiến lược quân sự mới.

Kế hoạch thực hiện trò chơi chiến tranh này chính thức được khởi xướng vào mùa hè năm 2000. Cùng một lúc, JFCOM đã tập hợp hàng trăm các nhà phân tích, các chuyên gia về quân sự cũng như các chuyên viên về phần mềm. Theo cách gọi trong trò chơi này, nước Mỹ và tất cả các đồng minh được gọi là Đội Xanh, còn kẻ thù được gọi là Đội Đỏ. JFCOM đã tạo ra một hồ sơ chứa toàn bộ thông tin của mỗi đội, hồ sơ này bao gồm mọi thứ mà họ muốn biết về sức mạnh của đội mình cũng như của đối phương. Trong vài tuần chuẩn bị, cả hai lực lượng của Đội Xanh và Đội Đỏ tham gia vào một loạt các bài tập “di chuyển theo đường xoắn ốc” nhằm chuẩn bị

cho trận chiến cuối cùng. Trong khoảng thời gian này, tên chỉ huy quân đội xảo quyệt ngày càng trở nên hiểu chiến hơn trong khi đó nước Mỹ ngày càng thêm lo lắng.

Cuối tháng bảy, cả hai phe có mặt tại Suffolk và bắt đầu tiến hành công việc trong những căn phòng lớn, không có cửa sổ. Đây là những căn phòng dùng cho mục đích thử nghiệm, nằm tại tầng một tòa nhà chính của JFCOM. Các quân đoàn lính thủy đánh bộ, không quân, quân đội, cùng các đơn vị hải quân đóng tại các căn cứ quân sự khác nhau xung quanh nước Mỹ được đặt trong tình trạng báo động sẵn sàng thi hành các mệnh lệnh của bộ chỉ huy Đội Xanh và Đội Đỏ. Thỉnh thoảng khi Đội Xanh bắn tên lửa hoặc phóng phi cơ, thì trên thực tế, tên lửa đã thực sự phóng đi hoặc máy bay đã thực sự cất cánh, còn nếu không thì một trong bốn mươi hai mô hình máy tính riêng biệt sẽ mô phỏng mỗi hành động đó chính xác đến nỗi trông giống hệt như thật. Cuộc thử nghiệm kéo dài trong hai tuần rưỡi. Để có những phân tích sâu hơn, một nhóm các chuyên gia của JFCOM đã nghe, ghi lại và kiểm tra chất lượng tất cả các cuộc đối thoại, đồng thời một máy tính để theo dõi từng viên đạn, từng quả tên lửa phóng ra cũng như cách bài binh bố trận của đội xe tăng. Những điều này thực sự đã khiến trò chơi vượt quá quy mô của một cuộc thử nghiệm. Chưa đầy một năm sau, mọi chuyện đã trở nên rõ ràng hơn – khi nước Mỹ tiến hành xâm chiếm lãnh thổ một quốc gia Trung Đông đứng đầu là tên chỉ huy xảo quyệt, kẻ có quyền lực lớn mạnh dựa trên ảnh hưởng của hắn đối với các tộc người và bị nghi ngờ đã chứa chấp những kẻ khủng bố – thì trò chơi chiến tranh đang được thực hiện là một cuộc diễn tập hoàn hảo chuẩn bị cho cuộc chiến.

Mục đích được xác định từ đầu của Thách Thức Thiên Niên Kỷ là công cụ để Lầu Năm Góc kiểm tra các ý tưởng mới, mang tính sơ khai về cách thức tiến hành chiến tranh. Trong chiến dịch Bão Táp Sa Mạc (Operation Desert Storm) năm 1991, nước Mỹ đã phá tan quyền lực của Saddam Hussein ở Kuwait. Nhưng đó hoàn toàn là một trận chiến theo kiểu Kuwait truyền thống: hai lực lượng vũ trang có tổ chức được trang bị một khối lượng lớn vũ khí chiến đấu mặt đối mặt trên chiến trường. Sau chiến dịch Bão táp sa mạc, Lầu Năm Góc dần bị thuyết phục rằng loại hình chiến tranh này không sớm thì muộn sẽ lỗi thời: không một kẻ nào lại ngu ngốc đến mức dám thách thức nước Mỹ đối đầu trong một cuộc chiến tranh quân sự thuần túy. Trong tương lai, các cuộc xung đột sẽ có tính lan truyền. Chúng diễn ra ở các thành phố cũng thường xuyên như trên chiến trường vậy, kế hoạch hành động cũng quan trọng không kém gì vũ khí, đồng thời giao tranh không những bằng quân đội mà còn bằng cả tiềm lực về kinh tế, văn hóa. Như một chuyên gia phân tích của JFCOM đã nói: “các cuộc chiến sắp tới sẽ không chỉ là nhiệm vụ của lực lượng quân đội. Nhân tố quyết định không phải là bạn hạ được bao nhiêu xe tăng, làm đắm bao nhiêu chiến hạm hay bắn rơi bao nhiêu chiếc máy bay mà nằm ở phương pháp để chia rẽ các bộ phận trong hệ thống của địch. Ngoài năng lực chiến đấu, bạn còn phải chú ý đến khả năng tiến hành cuộc chiến. Quân đội cần được liên kết với hệ thống kinh tế, nền văn hóa cũng như các mối quan hệ cá nhân. Chúng ta phải hiểu rõ đường dây liên lạc giữa tất cả các hệ thống đó.”

Bấy giờ với Thách Thức Thiên Niên Kỷ, Đội Xanh đã nhận được các nguồn chất xám nhiều hơn bất kỳ đội quân nào trong lịch sử. JFCOM đã phát minh ra cái gọi là Đánh Giá Hoạt Động Thực Thi (Operational Net Assessment), công cụ đưa ra những quyết định cân đối nhằm xé lẻ kẻ địch thành một dãy các hệ thống – quân sự, kinh tế, xã hội, chính trị – đồng thời tạo ra một ma trận mô tả mối liên hệ giữa các hệ thống đó và chỉ ra mối liên kết nào giữa các hệ thống sẽ dễ bị tấn công nhất. Những người chỉ huy của Đội Xanh cũng được trang bị một công cụ có tên là Hoạt Động Dựa Trên Hiệu Quả (Effects-Based Operations), giúp họ vượt ra ngoài lối suy nghĩ về các phương pháp quân sự truyền thống: tấn công địch bằng việc bắn trúng mục tiêu và phá huỷ tài sản quân sự của đối phương. Họ còn nhận được một bản đồ đa năng cho phép sử dụng ngay lập tức thông tin thu thập được từ tình hình cuộc chiến gọi là Hình Ảnh Các Hoạt Động Liên Quan Chung, CROP (Common Relevant Operational Picture) – một công cụ để lập kế hoạch tương tác chung. Họ còn được cung cấp thông tin cùng các tin tức tình báo lớn chưa từng thấy từ bất kỳ nguồn nào trong chính quyền Mỹ, và một phương pháp luận mang tính hệ thống. Họ có tất cả phương tiện mà Lầu Năm Góc hiện sử dụng.



“Chúng tôi xem xét tất cả các yếu tố bao quát, toàn diện có thể ảnh hưởng đến môi trường của đối phương như chính trị, quân sự, kinh tế, xã hội, văn hóa, thể chế,” người chỉ huy của JFCOM, tướng William F.Kernan, nói với các phóng viên trong thông cáo báo chí của Lầu Năm Góc sau khi trò chơi chiến tranh kết thúc. “Có những yếu tố làm suy yếu khả năng của một dân tộc Có những nhân tố mà nếu tác động vào chúng thì ngay lập tức có thể phá vỡ năng lực tiềm tàng của cả một quốc gia như: khả năng truyền đạt tư tưởng, khả năng khơi dậy sức mạnh quần chúng nhân dân, hoặc có thể làm ảnh hưởng tới ý chí, lòng quyết tâm dân tộc... từ đó thủ tiêu bộ máy quyền lực ở nước đó. Hai trăm năm về trước Napoleon đã viết rằng “một vị tướng không nắm chắc bất cứ điều gì, không hiểu rõ về kẻ địch, và tuyệt đối sẽ không thể biết được mình đang đứng ở đâu.” Chiến tranh ần sau một lớp sương mù. Mục đích của Thách Thức Thiên Niên Kỉ là vén màn sương mù đó lên, nhờ vào công năng của các vệ tinh công suất lớn, các bộ cảm biến cùng các siêu máy tính.

Xét trên nhiều phương diện, đó là lý do giải thích vì sao quyết định lựa chọn Paul Van Riper vào vai chỉ huy của Đội Đỏ lại là một quyết định đầy tính sáng tạo, bởi vì nếu Van Riper đứng ở vị trí nào, thì đó sẽ là một sự lựa chọn hoàn hảo. Van Riper không tin rằng bạn có thể xua tan lớp sương mù của chiến tranh. Thư viện đặt trên tầng hai trong căn hộ của ông ở bang Virginia chất đầy các tác phẩm viết về các lý thuyết phức tạp và các chiến lược quân sự. Xuất phát từ những kinh nghiệm của bản thân thu được trong cuộc chiến ở Việt Nam cũng như sự hiểu biết uyên thâm về các quan điểm của nhà lý luận quân sự người Đức Carl von Clausewitz, Van Riper dần bị thuyết phục rằng chiến tranh bản thân nó đã là một đường ziczac, hỗn độn và không thể dự đoán trước được. Trong những năm 1980, Van Riper đã thường xuyên tham gia vào các bài tập huấn luyện và theo học thuyết quân sự, JFCOM cần có ông trong Thách Thức Thiên Niên Kỉ để thử nghiệm về cách ra quyết định một cách có hệ thống và dựa trên những phân tích. Ông không thích những điều này. Nó đi quá xa và kéo dài quá lâu. “Tôi nhớ rằng có một lần,” Ông cho biết, “giữa lúc chúng tôi đang thực hiện dở bài tập. Người chỉ huy sư đoàn ra lệnh, “Dừng lại, hãy quan sát vị trí của quân địch.” Chúng tôi đã ở đó tám đến chín tiếng đồng hồ, nhưng cuối cùng quân địch lại xuất hiện đằng sau chúng tôi, làm đảo lộn các kế hoạch mà chúng tôi đã chuẩn bị từ trước đó.” Không hẳn là Van Riper ghét tất cả những phân tích dựa trên lý trí. Nhưng ông nghĩ chúng không phù hợp với các diễn biến trên chiến trường, nơi mà những sự bất ổn của cuộc chiến cũng như áp lực của thời gian khiến con người ta không thể so sánh các phương án để chọn lựa các phương pháp cần trọng và bình tĩnh.

Đầu những năm 1990, khi còn là hiệu trưởng của Đại học quân đoàn lính thủy đánh bộ (Marine Corps University) ở Quantico bang Virginia, Van Riper đã kết thân với Gary Klein. Ông này đang điều hành một công ty cố vấn ở Ohio và là tác giả của cuốn sách có tựa đề Nguồn gốc của sức mạnh (Sources of Power), một trong những tác phẩm kinh điển về cách ra quyết định. Klein đã tiến hành nghiên cứu trên các y tá, các nhân viên tại khoa hồi sức cấp cứu, lính cứu hỏa và những người thường xuyên đưa ra quyết định trong tình trạng phải chịu áp lực, từ đó một trong những kết luận mà ông rút ra là khi đưa ra quyết định, những người này không so sánh mọi khả năng có thể xảy đến một cách logic và có hệ thống. Đó chính là cách con người được dạy để ra quyết định, nhưng trong thực tế, chúng ta thường ra quyết định quá chậm chạp. Các y tá, lính cứu hỏa trong những nghiên cứu của Klein thường đánh giá tình huống hầu như ngay lập tức rồi hành động, dựa vào kinh nghiệm, trực giác và một loại mô phỏng gần đúng của trí óc. Đối với Van Riper, điều đó dường như có thể diễn tả rất chính xác cách con người ra các quyết định trên chiến trường.

Một lần, để thỏa mãn trí tò mò, Van Riper và Klein cùng một nhóm khoảng mười hai người bao gồm các tướng tá thuộc quân đoàn lính thủy đánh bộ đã đáp máy bay tới sở giao dịch chứng khoán Mercantile ở New York. Van Riper tự nhủ với mình rằng, ngoài sở chỉ huy trong thời kì chiến tranh ra ông chưa bao giờ nhìn thấy một nơi nào huyền ảo như thế này – ông và các bạn có thể học hỏi được điều gì đó từ nơi đây. Khi tiếng chuông vang lên báo hiệu ngày làm việc đã kết thúc, các vị tướng bước lên sàn giao dịch và bắt đầu trò chơi liên quan đến công việc kinh doanh. Sau đó họ đưa một nhóm các nhà giao dịch chứng khoán từ phố Wall tới căn cứ quân sự trên đảo Governor để tham gia trò chơi chiến tranh đó qua máy tính. Những nhân viên giao

dịch chứng khoán chơi rất xuất sắc. Trò chơi này đòi hỏi họ phải quyết định dứt khoát, nhanh nhẹn với một lượng thông tin hạn chế trong tình trạng chịu sức ép lớn. Dĩ nhiên đó là những điều này liên quan đến công việc hàng ngày của họ. Sau đó Van Riper đưa những con người này đến Quantico, đưa họ vào trong các xe tăng và yêu cầu họ thực hiện các bài tập bắn đạn thật. Đối với Van Riper thì mọi chuyện dường như ngày càng trở nên rõ ràng hơn, về cơ bản những người trí thức “quá khổ, đầu tóc bù xù” này đã bị buộc phải tham gia vào một công việc tương tự với ban chỉ huy của quân đoàn lính thủy đánh bộ – sự khác biệt duy nhất có chăng chỉ là ở chỗ một bên đặt cược vào tiền bạc còn bên kia đặt cược vào mạng sống. “Tôi còn nhớ lần đầu tiên những nhân viên giao dịch chứng khoán gặp gỡ các tướng tá quân đội,” Gary Klein cho biết. “Đó là vào một bữa tiệc rượu cocktail, tôi đã nhận thấy có điều gì đó thực sự khiến tôi giật mình. Trước mặt bạn là những chỉ huy lực lượng Hải quân, hầu hết đều là các tướng hai, ba sao mà bạn biết một vị tướng Hải quân thì trông như thế nào rồi đấy, một số người chưa bao giờ đến New York. Bên cạnh đó là những nhân viên giao dịch chứng khoán người New York trẻ trung ở độ tuổi khoảng hai mươi, ba mươi. Tôi quan sát căn phòng thấy có những nhóm từ hai đến ba người, và nhóm nào cũng có các thành viên của cả hai bên. Chỉ có điều họ lại không tỏ ra khách sáo. Họ trao đổi ý kiến, bàn luận sôi nổi với nhau rất tự nhiên thoải mái. Tôi tự nhủ rằng, những con người này là những người bạn tâm giao. Họ xử sự với nhau bằng tất cả sự kính trọng.”

Nói cách khác, Thách Thức Thiên Niên Kỉ không chỉ là một cuộc chiến đấu giữa hai lực lượng quân sự. Nó thực sự là trận chiến giữa hai triết lý quân sự hoàn toàn đối lập. Đội Xanh dựa trên các cơ sở dữ liệu, các ma trận, và hệ phương pháp luận của mình để có thể nắm được toàn bộ những mưu đồ, năng lực của kẻ địch. Còn Đội Đỏ do một người đàn ông đang nhìn vào một người nhân viên giao dịch chứng khoán luôn hành động theo bản năng, đưa ra một nghìn quyết định ngay tức khắc và coi tướng Hải quân như một người bạn tâm giao.

Vào ngày đầu tiên của trò chơi, Đội Xanh đã đổ bộ hàng chục trong số hàng nghìn quân xuống vùng Vịnh Persia. Họ bố trí một hàng không mẫu hạm ngay ngoài khơi quốc gia của Đội Đỏ. Ở đó, dựa vào sức mạnh nổi trội của lực lượng quân đội hùng hậu, Đội Xanh gửi tới Van Riper một tối hậu thư gồm tám điểm, trong đó điểm thứ tám yêu cầu Van Riper phải đầu hàng. Họ hành động với sự tin tưởng tuyệt đối, bởi vì ma trận Đánh Giá Hoạt Động Thực Thi (Operational Net Assessment) của họ đã chỉ ra những vị trí sơ hở của Đội Đỏ và những động thái tiếp theo cũng như các phương án tác chiến mà Đội Đỏ sẽ có khả năng thực hiện. Nhưng Van Riper lại hành động khác với những gì mà máy tính dự đoán.

Đội Xanh đã tự đánh sập các tháp phát sóng vi ba và các đường dây cáp quang của mình với một giả định rằng khi đó Đội Đỏ buộc phải sử dụng các phương tiện liên lạc qua vệ tinh, điện thoại di động, và như thế thì họ có thể bắt được những thông tin liên lạc này.

“Họ cho rằng Đội Đỏ sẽ bị bất ngờ vì điều này,” Van Riper nhớ lại. “Bất ngờ ư? Bất kỳ ai có tầm hiểu biết một chút cũng hiểu rằng không thể trông cậy vào những kỹ thuật này. Đó chính là lối suy nghĩ của Đội Xanh. Liệu còn ai dám sử dụng điện thoại di động và vệ tinh nhân tạo nữa sau những gì đã xảy ra đối với Osama bin Laden ở Afghanistan? Chúng tôi đã liên lạc bằng người đưa thư trên những chiếc xe gắn máy, và thông tin được ẩn dưới dạng các câu cầu nguyện. Họ có hỏi tôi rằng, ‘Anh đã làm thế nào để ra lệnh cho các phi cơ của anh cất cánh mà không cần các thông tin liên lạc giữa phi công và tháp chỉ huy? Tôi trả lời, “Các ngài còn nhớ những gì xảy ra trong Chiến tranh thế giới lần thứ hai chứ? Chúng tôi đã sử dụng hệ thống truyền tin bằng tín hiệu.””

Kẻ thù mà Đội Xanh vẫn nghĩ rằng có thể dễ dàng nắm rõ đơn giản như đọc một quyển sách mở sẵn bỗng nhiên trở nên bí ẩn hơn. Vậy Đội Đỏ đang làm cái gì? Cứ cho là Van Riper đang bị thị uy và lẩn át khi phải đối mặt với kẻ thù mạnh hơn đi. Nhưng đối với những tình huống như vậy, thì ông ta quả là một tay rất khó chơi. Ngày thứ hai của cuộc chiến, Van Riper đã bố trí một đội tàu bao gồm những chiếc thuyền nhỏ trong vịnh Persia để lần ra dấu vết những chiến hạm của lực lượng hải quân Đội Xanh. Sau đó, không một lời cảnh báo trước, ông đã oanh tạc

chúng bằng cuộc đột kích kéo dài một tiếng đồng hồ với hàng loạt tên lửa đầu đạn hạt nhân tầm thấp. Khi cuộc tấn công chớp nhoáng của Đội Đỏ kết thúc, mười sáu chiến hạm của nước Mỹ đã bị vùi sâu dưới đáy vịnh Persia. Nếu như Thách Thức Thiên Niên Kỷ không phải là một cuộc diễn tập mà là một trận chiến thực sự thì có lẽ hai mươi nghìn quân nhân và cả phụ nữ Mỹ đã bị giết chết trước khi quân đội của họ kịp bắn một phát súng chống trả.

“Với tư cách là người chỉ huy lực lượng của Đội Đỏ, tôi hình dung rằng Đội Xanh đã từng tuyên bố rằng họ sẽ thông qua một bản chiến lược để ngăn chặn chúng tôi bằng những đòn tấn công phủ đầu,” Van Riper cho biết. “Do đó tôi đã chọn cách tấn công trước. Chúng tôi thực hiện hết thảy các tính toán xem các chiến hạm của họ có khả năng phóng ra bao nhiêu tên lửa đầu đạn hạt nhân tầm thấp, và chẳng có gì phức tạp cả khi từ các hướng khác nhau: trên trời, dưới biển, trong đất liền, ngoài khơi, chúng tôi phóng ra nhiều tên lửa hơn con số đó. Chúng tôi chỉ có khả năng bắn trúng một nửa trong số các chiến hạm của họ. Do đó chúng tôi đã chọn lựa kỹ lưỡng những mục tiêu mà chúng tôi muốn: hàng không mẫu hạm, những con tàu tuần dương lớn nhất. Họ đổ bộ xuống sáu chiến hạm, thì chúng tôi đánh đắm tới năm chiếc.”

Vậy thì điều gì đã xảy ra trong ngày hôm đó? Những tuần và những tháng tiếp theo, các nhà phân tích ở JFCOM đã đưa ra rất nhiều lời giải thích cho sự việc này. Một số người nói rằng điều này chỉ xảy ra trong những trường hợp đặc biệt do con người tạo ra trong các trò chơi chiến tranh. Số khác thì cho rằng trên thực tế, các chiến hạm sẽ không bao giờ có thể dễ dàng bị tấn công như thế. Nhưng không một lời giải thích nào có thể thay đổi được thực tại rằng Đội Xanh đã phải gánh chịu một thất bại thảm hại. Tên chỉ huy xảo quyết đã thực hiện những gì mà trong vai trò của mình hẳn có thể làm. Ông ta đã phản công lại, nhưng không hiểu sao điều này lại khiến Đội Xanh bị bất ngờ. Xét trên một phương diện nào đó, vụ việc rất giống với thất bại mà Bảo tàng Getty đã vấp phải khi tiến hành đánh giá bức tượng Kouros: Họ đã sử dụng những phân tích cặn kẽ, hoàn toàn dựa trên lý trí, nhưng vì một nguyên nhân nào đó phân tích này lại không thể tìm ra được bản chất của vấn đề mà đáng lẽ chỉ cần dùng bản năng để phát hiện ra. Trong quãng thời gian ở Vùng Vịnh, năng lực nhận thức nhanh nhạy của Đội Đỏ không hề bị mai một, sút mẻ – trong khi Đội Xanh thì lại trái lại. Vậy điều đó đã xảy ra như thế nào?

## Cấu trúc của tính bột phát

Một buổi chiều chủ nhật cách đây không lâu, một nhóm hài kịch ứng tác (chuyên biểu diễn mà không cần chuẩn bị trước) có tên là Mother (Người Mẹ) đã có cuộc biểu diễn trong tầng hầm của một siêu thị phía Tây bang Manhattan. Mặc dù đó là một buổi chiều lạnh giá ngay sau Lễ Tạ Ơn, nhưng căn phòng vẫn chật cứng khán giả. Tám diễn viên trong đó có ba nữ và năm nam của nhóm hài kịch tham gia biểu diễn, tất cả bọn họ đều ở độ tuổi từ hai mươi đến ba mươi. Sân khấu trống không, trơ trụi, chẳng bày biện gì ngoài sáu chiếc ghế gấp màu trắng. Nhóm Mother sẽ biểu diễn một tiết mục được những người trong giới kịch ứng tác gọi là Harold. Họ bước lên sân khấu mà chẳng hề chuẩn bị trước bất kỳ ý tưởng nào về cốt truyện cũng như vai diễn, họ lấy cảm hứng từ những đề xuất ngẫu hứng của khán giả rồi sau đó biểu diễn một vở kịch kéo dài ba mươi phút.

Một trong những diễn viên của nhóm hài kịch lên tiếng yêu cầu sự đề xuất từ khán giả. “Người máy”, một khán giả đề nghị. Trong nghệ thuật kịch ứng tác thì lời đề nghị này quả là rất hiếm khi xảy ra, và trong trường hợp đó, nữ diễn viên Jessica, người xuất hiện đầu tiên trong vở kịch sau này đã cho biết khi nghe thấy cụm từ “người máy” thì trong tâm trí cô lúc ấy xuất hiện một xúc cảm suy xét độc lập và cô liên tưởng đến sự tác động của công nghệ và các mối quan hệ. Rồi, ngay lập tức cô bước lên sân khấu, làm ra vẻ đang đọc hóa đơn thanh toán của một công ty truyền hình cáp. Trên sân khấu diễn cùng Jessica còn có một nam diễn viên, anh ta đang ngồi trên chiếc ghế quay lưng về phía cô. Họ bắt đầu cuộc nói chuyện. Lúc đó liệu anh ta có biết mình đang vào vai nhân vật nào không? Không một chút nào, và cả Jessica hay bất kỳ khán giả nào cũng vậy. Nhưng không hiểu nguyên do do đâu mà mọi thứ lại toát lên sự liên tưởng rằng Jessica đang đóng vai bà vợ còn người nam diễn viên đang trong vai ông chồng trong hoàn cảnh bà vợ phát điên lên với chồng khi nhận được hóa đơn thanh toán cho những bộ phim

khieu dân trên truyền hình cáp. Rồi lần lượt, ông chồng phản ứng lại bằng cách đổ tội lên đầu đứa con trai đang ở độ tuổi thanh thiếu niên, và sau một hồi hai diễn viên này đi tới đi lui trên sân khấu, có thêm hai diễn viên nữa đóng vai hai nhân vật khác xuất hiện. Một người là chuyên gia về tâm thần học chuyên giúp đỡ các gia đình vượt qua những cơn khủng hoảng trong hôn nhân. Còn trong cảnh khác, một diễn viên giận dữ ngồi sụp xuống ghế. Anh ta nói “Con đang phải gánh chịu một tội lỗi mà con chẳng hề gây ra.” Chàng thanh niên này đang vào vai đứa con trai của cặp vợ chồng nọ. Vợ kịch diễn ra suôn sẻ như thế các diễn viên đã phải mất nhiều ngày luyện tập. Đôi lúc có một vài lời thoại và hành động không đạt được hiệu quả như mong muốn nhưng không khí trong phòng vẫn luôn hết sức vui vẻ còn khán giả thì hò reo thích thú. Và xét một cách toàn diện, ngay trước mắt các khán giả, nhóm kịch này đã có một màn trình diễn vô cùng hấp dẫn, sống động.

Hài kịch ứng tác là một ví dụ rất điển hình minh họa cho lối suy nghĩ mà Trong chớp mắt đang đề cập đến. Nó đòi hỏi người diễn viên phải đưa ra những quyết định rất phức tạp do sự thôi thúc của tình thế mà không cần dựa trên bất kỳ kịch bản hay cốt truyện nào. Đó chính là nhân tố khiến cho hài kịch ứng tác trở nên hấp dẫn và thăng thấn ra mà nói nó đã làm cho mọi người hết sức kinh ngạc. Nếu tôi có ý định mời bạn trình diễn vở kịch do tôi viết trước đám đông khán giả trong khi bạn chỉ có một tháng diễn tập thì tôi ngờ rằng hầu hết các bạn sẽ không nhận lời. Chuyện gì sẽ xảy ra khi bạn cảm thấy hồi hộp trong lần đầu tiên biểu diễn trên sân khấu, khi bạn quên lời thoại, hay khi bị khán giả la ó, chế giễu? Nhưng ít ra thì một vở kịch diễn theo lối truyền thống cũng có một kết cấu định sẵn. Mọi lời nói, cử chỉ đã được viết sẵn trong kịch bản còn tất cả các diễn viên đã có sự tập duyệt trước khi biểu diễn. Hơn nữa còn có tổng đạo diễn chỉ đạo công việc cho từng người. Bây giờ một lần nữa chúng ta hãy giả định rằng tôi lại mời bạn biểu diễn trước sự chứng kiến của khán giả – chỉ có điều lần này không có kịch bản cũng chẳng có bất kỳ manh mối nào liên quan đến vai diễn hay lời thoại nhân vật bạn sẽ thủ vai, không những thế bạn còn phải đáp ứng thêm một yêu cầu nữa là vở kịch do bạn biểu diễn phải mang tiếng cười đến cho khán giả. Tôi dám khẳng định rằng khi ấy bạn sẽ cảm thấy như đang đi trên đồng lửa vậy. Trên thực tế nhân tố tạo ra sự khiếp sợ của hài kịch ứng tác là nó diễn ra hoàn toàn ngẫu nhiên và lộn xộn. Dường như bạn phải bước lên sân khấu và tự mình thực hiện mọi thứ ngay tại chỗ.

Nhưng sự thực thì hài kịch ứng tác không hề diễn ra ngẫu nhiên và lộn xộn. Chẳng hạn như nếu bạn ngồi cùng các diễn viên của nhóm Mother và tìm hiểu về họ, chẳng mấy chốc bạn sẽ phát hiện ra rằng về phương diện nào đó không phải tất cả các diễn viên hài kịch của nhóm đều bốc đồng, thích pha trò, và sở hữu một tâm hồn tự do, khoáng đạt như những gì bạn tưởng tượng. Một vài người khá nghiêm túc, thậm chí còn khó tính. Hằng tuần họ tụ họp lại dành thời gian cho các cuộc diễn tập dài. Sau mỗi cuộc biểu diễn họ tập trung lại để đánh giá diễn xuất của từng người một cách thăng thấn. Tại sao họ lại phải luyện tập nhiều đến như vậy? Bởi vì kịch ứng tác là một hình thức nghệ thuật bị chi phối bởi hàng loạt các nguyên tắc và họ muốn đảm bảo rằng khi bước lên sân khấu mọi người phải hành động đúng theo các nguyên tắc này. “Chúng tôi nghĩ rằng công việc chúng tôi đang làm cũng tương tự như trong môn bóng rổ,” một diễn viên của nhóm Mother cho biết, và đây là một phép loại suy đúng đắn. Bóng chày là môn thể thao phức tạp, cần có tốc độ, đòi hỏi các vận động viên phải có những quyết định tức thì, nhanh và chính xác. Nhưng tính bột phát đó chỉ có thể hình thành khi mọi người thường xuyên dành hàng giờ tham gia vào các buổi luyện tập có tổ chức – họ thực hiện hết lần này đến lần khác nhằm hoàn thiện kỹ năng quật bóng, rê bóng, dùng bóng, chạy – và chấp nhận chơi ở những vị trí đã được xác định trước một cách kỷ lưỡng trên sân tập. Đây cũng chính là bài học then chốt của hài kịch ứng tác đồng thời là chìa khóa để lý giải cho vấn đề nan giải trong Thách Thức Thiên Niên Kỉ: tính bột phát không phải do ngẫu nhiên mà có. Trong quãng thời gian ở Vùng Vịnh, Đội Đỏ của Paul Van Riper không được coi là kẻ mạnh hơn bởi vì lúc bấy giờ họ có thể đã đã nhanh trí hơn hoặc là đã may mắn hơn Đội Xanh, đối thủ của mình. Nhận thức nhanh nhạy trong tình trạng tâm lý căng thẳng cao độ phụ thuộc vào quá trình huấn luyện, thói quen, và sự luyện tập.

Chẳng hạn, một trong những nguyên tắc quan trọng nhất làm nên nghệ thuật kịch ứng tác là tư

tưởng tán đồng, đây là một khái niệm giúp người người diễn viên dễ dàng hơn trong việc tạo ra một câu chuyện – hoặc một vở hài kịch – tuân thủ nguyên tắc này các diễn viên phải chấp nhận mọi chuyện xảy đến với mình. Như Keith Johnstone, một trong những người sáng tạo ra nghệ thuật kịch ứng tác đã viết: “Nếu bạn ngừng đọc trong giấy lát và suy nghĩ đến điều mà bạn không muốn xảy đến với mình, hay với người thân yêu của bạn thì bạn sẽ có những ý tưởng đáng giá để đưa vào phim ảnh hoặc để biểu diễn trên sân khấu. Chúng ta không muốn bước vào một nhà hàng để rồi bị người ta ném thẳng vào mặt miếng bánh trứng sữa, cũng như không muốn bất thành linh thoáng thấy cảnh một bà lão trên chiếc xe lăn đang lao đến một bờ vực sâu, nhưng chúng ta lại trả tiền để được chứng kiến các cảnh đó trên sân khấu. Trong cuộc sống, hầu hết chúng ta rất giỏi trong hành động ngăn chặn. Tất cả những gì mà giáo viên dạy kịch ứng tác cần phải làm là đảo ngược kĩ năng này để đào tạo ra những diễn viên hài kịch ứng tác thực sự tài năng. Người diễn viên tồi cản trở hành động, trong khi những người có tài lại phát triển nó.”

Chẳng hạn sau đây là cuộc đối thoại ứng tác giữa hai diễn viên trong lớp học của Johnstone:

A: Tôi đang bị đau ở chân.

B: Tôi e rằng tôi sẽ phải cắt bỏ nó bằng phẫu thuật.

A: Ông không thể làm như vậy được thưa bác sỹ.

B: Tại sao lại không?

A: Vì tôi đã khá gắn bó với nó.

B: (Mất hết can đảm) Nào mời ông lại đây.

A: Thưa bác sỹ tôi cũng có dấu hiệu bất thường ở cánh tay.

Trong cảnh này, hai diễn viên tham gia nhanh chóng trở nên nản chí. Đoạn kịch không thể tiếp tục. Diễn viên A đã có một câu nói đùa – và tỏ ra là người khá thông minh (“Tôi đã khá gắn bó với nó”) – nhưng đoạn kịch lại chẳng cho thấy sự khôi hài. Do vậy Johnstone cho dừng cảnh này lại để chỉ ra vấn đề khúc mắc. Diễn viên A đã vi phạm nguyên tắc tán đồng. Ban diễn của anh ta đã đưa ra lời đề xuất, nhưng anh ta lại bác bỏ nó bằng câu trả lời, “Ông không thể làm như vậy thưa bác sỹ.”

Vì vậy cho nên hai diễn viên phải thực hiện lại cảnh này, nhưng lần này có sự thay đổi là phải tỏ ra tán đồng.

A: Ái ôi!

B: Có chuyện gì không thưa ông?

A: Chân của tôi thưa bác sỹ.

B: Nhìn có vẻ dơ dáy. Tôi sẽ phải phẫu thuật cắt nó đi.

A: Nhưng lần trước chính ngài đã cắt nó đi, thưa bác sỹ.

B: Ý của ông là ông bị đau ở chiếc chân gỗ ư?

A: Vâng, đúng thế đấy.

B: Ông có biết điều này có nghĩa là gì không?

A: Không phải tại con mọt chứ bác sỹ?

B: Đúng thế đấy. Chúng ta sẽ phải tổng cổ nó ra trước khi nó ăn hết phần chân còn lại của ông.

(Một chiếc ghế đổ sập xuống)

A: Chúa ơi! Nó đang đục tới cái ghế rồi thưa bác sỹ.

Trên đây là hai cuộc đối thoại với cùng hai diễn viên diễn xuất có các kỹ năng giống nhau, và ở cả hai đoạn đối thoại, họ đều đóng chính xác cùng một vai, và bắt đầu gần như theo cùng một cách thức. Tuy nhiên, trong trường hợp đầu tiên, đoạn kịch đã sớm kết thúc, còn trong trường hợp thứ hai, đoạn đối thoại lại chứa đầy các sự kiện có thể xảy ra. Bằng cách tuân theo một nguyên tắc đơn giản, cả hai diễn viên đã làm cho vở kịch vui nhộn hơn. “Một diễn viên kịch ứng tác giỏi dường như có khả năng giao tiếp bằng cách đọc suy nghĩ; điều này khiến mọi thứ có vẻ như được sắp xếp từ trước,” Johnstone viết. “Có chuyện đó là do họ chấp nhận tất cả lời đề nghị – và đây chính là điều mà những người “bình thường” không làm được.”

Sau đây là một ví dụ nữa, được lấy trong cuộc hội thảo do Del Close hướng dẫn. Del Close cũng là một trong những người sáng tạo kịch ứng tác. Một diễn viên trong vai nhân viên cảnh sát, còn người kia đóng vai kẻ trộm trong tình huống tên trộm đang chạy trốn sự truy đuổi của cảnh sát.

Cảnh sát: (thở hổn hển) Này – Tôi đã năm mươi tuổi rồi còn hơi béo nữa. Liệu chúng ta có thể dừng lại và nghỉ một lát được không?

Tên trộm: (Cũng đang thở hổn hển) Nhưng ông sẽ không tóm cổ tôi nếu chúng ta dừng lại chứ?

Cảnh sát: Tôi hứa. Chỉ vài giây thôi – trong lúc tôi đếm đến ba. Nào một, hai, ba.

Phải chăng bạn cần phải có tài ứng khẩu, nhanh trí hay do tình cờ may mắn mới diễn được cảnh đó? Không hẳn vậy. Bởi trên đây chỉ là một cuộc nói chuyện tuyệt đối chẳng có gì phức tạp nhưng lại toát lên sự hài hước bởi vì những người tham gia đã kiên định tuân theo nguyên tắc: không từ chối một lời đề xuất nào. Nếu bạn có khả năng tạo ra một cốt truyện hấp dẫn ngay tức thời thì bạn cũng có thể tham gia vào những cuộc đối thoại trôi chảy, mang tính bất ngờ mà không mất nhiều nỗ lực, điều này làm cho sân khấu kịch ứng tác trở lên dễ dàng hơn rất nhiều. Đó là điều mà Paul Van Riper tiếp thu được qua Thách Thức Thiên Niên Kỷ. Một cách chính xác thì Van Riper không đưa các diễn viên của mình lên sân khấu để rồi hi vọng, cầu nguyện cho các đoạn hội thoại vui vẻ, hài hước xuất hiện trong đầu họ. Ông đã tạo ra các điều kiện cho tính bột phát phát huy hiệu quả.

Mối nguy hiểm của quá trình nội quan

Trong chuyến đi lần đầu của Paul Van Riper đến Đông Nam Á, khi ở ngoài chiến trường, hoạt động với tư cách cố vấn cho chính phủ miền Nam Việt Nam, ông thường nghe thấy tiếng súng đại bác từ đằng xa. Bấy giờ ông vẫn còn là một trung úy trẻ chưa quen với chiến trận. Điều đầu tiên ông quan tâm đến là luôn mang theo chiếc vô tuyến điện và hỏi các binh lính xem điều gì đang diễn ra trên chiến trường. Tuy nhiên sau vài tuần, ông nhận thấy rằng bản thân mình còn hiểu biết về đại bác nhiều hơn những người này. Đối với họ đại bác chỉ đơn thuần là đại bác. Với Riper điều này là sự khởi đầu cho một chuyện gì đó sắp xảy đến – nhưng ông Riper cũng chưa rõ điều sắp xảy ra đó là gì. Do vậy ông đã không hỏi các binh lính qua vô tuyến điện nữa. Trong lần thứ hai đặt chân tới Việt Nam, mỗi khi nghe thấy tiếng súng đại bác là ông lại chờ đợi. “Tôi nhìn đồng hồ đeo tay,” Van Riper giải thích, “Lý do tôi xem giờ là để ước chừng quãng thời gian khoảng năm phút và tôi sẽ không làm bất cứ điều gì trong năm phút đó. Nếu họ cần sự trợ giúp, họ sẽ hô to. Sau năm phút, dù tình hình căng thẳng đã dịu bớt nhưng tôi thường vẫn không làm gì cả. Bạn phải để người ta tự phán đoán tình huống và những gì đang diễn ra. Mối nguy hiểm trong các cuộc điện thoại là họ sẽ trả lời bất cứ thứ gì để bạn không chỉ trích họ, và nếu bạn hành động dựa trên các thông tin đó, thừa nhận nó mà không nghiên cứu kỹ lưỡng, bạn có thể sẽ mắc sai lầm. Hơn nữa bạn lại đang khiến họ bị xao lãng. Trong tình trạng đó họ sẽ

nhìn lên phía trên thay vì quan sát phía dưới. Bạn đang cản trở họ tìm ra cách giải quyết tình huống.”

Van Riper luôn ghi nhớ bài học này khi ông tiếp quản vị trí chỉ huy Đội Đỏ. “Điều đầu tiên tôi nói với các quân lính của mình là chúng tôi sẽ tuân thủ theo mệnh lệnh của chính mình và không chịu sự kiểm soát của ai cả.” Van Riper nhắc lại câu nói của một cố vấn có uy tín trong lĩnh vực quản lý Kevin Kelly. “Khi nói như thế, nghĩa là tôi và bộ chỉ huy sẽ đưa ra các kế hoạch và hướng dẫn tổng thể, nhưng lực lượng quân đội trên chiến trường không nên phụ thuộc hoàn toàn vào các quyết định rắc rối của cấp trên. Họ sẽ phải sử dụng óc sáng tạo của mình để đề ra các sáng kiến. Hầu như ngày nào cũng vậy, người chỉ huy của các lực lượng không quân Đội Đỏ đưa ra những ý tưởng khác nhau về việc anh ta sẽ tiến hành điều đó như thế nào và bằng cách nào anh ta có thể sử dụng các phương pháp kỹ thuật thông thường để cố gắng áp đảo Đội Xanh từ các hướng khác nhau. Nhưng anh ta sẽ không bao giờ nhận được sự hướng dẫn cụ thể từ phía tôi về vấn đề làm thế nào để thực hiện được điều đó. Cái anh ta nhận được chỉ là ý định và mục đích của công việc mà thôi.”

Một khi trận chiến bắt đầu, Van Riper không muốn suy xét, không muốn có những cuộc họp kéo dài, không muốn nghe thấy những lời thanh minh. “Tôi nói với các quân lính dưới quyền của mình rằng chúng ta sẽ không sử dụng bất kỳ một thuật ngữ nào mà Đội Xanh đang sử dụng. Tôi không bao giờ muốn nghe thấy từ “hiệu quả”, ngoại trừ trong các cuộc nói chuyện thông thường. Tôi cũng không muốn ai nhắc đến Đánh Giá Hành Động Thực Thi (Operational Net Assessment). Chúng tôi cũng không áp dụng như một cái máy bất cứ quá trình nào của phương pháp đó mà sẽ sử dụng sự hiểu biết, kinh nghiệm và óc phán đoán của mỗi cá nhân.”

Hệ thống quản lý này rõ ràng mang tính mạo hiểm. Điều này có nghĩa là Van Riper luôn luôn không có lấy một ý tưởng rõ ràng nào về công việc mà đội quân của ông đang thực hiện. Và ông đặt rất nhiều niềm tin vào thuộc cấp của mình. Như ông đã thừa nhận, đó là cách ra quyết định “bừa bãi”. Nhưng nó lại có ưu điểm vượt trội: cho phép mọi người hoạt động một cách liên tục mà không cần lý do giải thích tại sao họ lại cư xử như vậy, điều này hóa ra rất giống với nguyên tắc đồng tình trong nghệ thuật kịch ứng tác. Nó cho phép khả năng nhận thức nhanh nhạy hoạt động.”

Hãy lấy một ví dụ rất đơn giản. Hình dung trong tâm trí của bạn, khuôn mặt của người hầu bàn phục vụ trong nhà hàng mà bạn vừa ăn tối hôm qua, hay khuôn mặt của người ngồi cạnh bạn trên xe bus hôm nay. Hoặc bất kỳ một người lạ mặt nào bạn mới gặp gần đây. Bây giờ tôi đề nghị bạn chỉ ra kẻ đó trong hồ sơ các tội phạm thuộc diện tình nghi của cảnh sát, liệu bạn có thể không? Tôi đoán rằng bạn có thể. Nhận ra khuôn mặt người nào đó là một ví dụ điển hình về sự nhận thức vô thức. Chúng ta không phải nghĩ đến điều đó. Khuôn mặt người đó ngay tức khắc tái hiện lại trong tâm trí chúng ta. Nhưng giả định rằng tôi đề nghị bạn vận dụng hết khả năng có thể để vẽ lại chi tiết xem người đó trông như thế nào bằng một tờ giấy và một cây bút. Hãy miêu tả khuôn mặt cô ta. Tóc cô ấy màu gì? Cô ấy ăn mặc như thế nào? Cô ấy có đeo đồ trang sức không? Dù có tin hay không thì lúc này bạn không thể làm tốt như việc nhận dạng người đó trong hồ sơ tội phạm của cảnh sát. Điều này là do hoạt động nhận diện khuôn mặt đã tác động, làm yếu đi khả năng nhận diện khuôn mặt đó của bạn.

Chuyên gia tâm lý học Jonathan W. Schooler, người đi đầu trong những nghiên cứu về tác động này, gọi nó là quá trình làm mờ đi của từ. Bộ não của bạn có một phần (bán cầu não trái) chú ý tới lời nói còn một phần (bán cầu não phải) chú ý tới các hình ảnh, và điều xảy ra khi bạn diễn tả khuôn mặt ai đó bằng lời là trí nhớ qua thị giác thực bị chiếm chỗ. Sự suy nghĩ của bạn di chuyển từ bán cầu não phải sang bán cầu não trái. Khi bạn đối diện với hồ sơ tội phạm của cảnh sát lần thứ hai, thì bạn sẽ nhờ tới bộ nhớ cho phép bạn nói người nữ hầu bàn trông như thế nào chứ không phải là phần bộ nhớ cho phép bạn nhìn cô ta ra làm sao. Vấn đề ở chỗ chúng ta nhận diện qua hình ảnh tốt hơn rất nhiều sự hình dung qua lời nói. Nếu tôi đưa cho bạn hình ảnh của Marilyn Monroe hay Albert Einstein, bạn sẽ nhận ra họ ngay trong một phần nhỏ của giây. Phỏng đoán của tôi là ngay bây giờ bạn có thể “nhìn” ra cả hai con người này một cách



hoàn hảo trong trí tưởng tượng của bạn. Nhưng bạn có thể miêu tả họ với độ chính xác như thế nào? Nếu bạn viết một đoạn văn miêu tả khuôn mặt của Marilyn Monroe mà không hề cho tôi biết bạn đang viết về ai thì liệu tôi có thể đoán ra đó là ai không? Tất cả chúng ta đều có một trí nhớ dựa trên bản năng để nhận diện các khuôn mặt. Nhưng nếu bằng cách áp đặt cho bạn phải diễn đạt trí nhớ đó bằng lời nói – phải giải thích tại sao bạn cư xử như vậy – thì tức là tôi đã tách rời bạn ra khỏi những bản năng đó.

Nhận diện những khuôn mặt nghe có vẻ giống như một quá trình rành mạch, cụ thể, tuy nhiên Schooler đã chỉ ra rằng những hàm ý của quá trình che khuất lời nói mang đến cách giải thích cho những vấn đề rộng hơn rất nhiều. Bạn hãy xem xét câu đố dưới đây:

Một người đàn ông cùng cậu con trai đã gặp một tai nạn ô tô nghiêm trọng. Người cha bị chết, còn cậu con trai được đưa gấp tới phòng cấp cứu. Ngay khi tới nơi, một bác sỹ nhìn thấy đứa trẻ bỗng hét lên kinh ngạc, “Đứa trẻ này là con trai tôi!” Vậy thì ai là bác sỹ?

Đây là một câu đố về mức độ sáng suốt. Nó không giống như môn toán học hay vấn đề logic có thể giải một cách hệ thống bằng bút chì và giấy mực. Cách duy nhất để bạn tìm được câu trả lời là khi nó xuất hiện bất ngờ trong cái chớp mắt. Bạn cần thoát ra khỏi lối giả định máy móc rằng các bác sỹ luôn luôn là đàn ông. Tất nhiên là không thường là như vậy. Bác sỹ trong câu đố trên là người mẹ của cậu bé! Và đây là một câu đố tương tự:

Một người khổng lồ xoay ngược một kim tự tháp bằng thép được giữ cân bằng trên các điểm của nó. Bất cứ một sự di chuyển nào của kim tự tháp cũng khiến cho nó bị đổ. Dưới kim tự tháp là một tờ giấy bạc 100 đô la. Làm cách nào bạn có thể lấy tờ giấy bạc đó mà không làm xáo trộn kim tự tháp?

Bạn hãy suy nghĩ trong vài phút. Rồi, sau khoảng thời gian một phút gì đó, ghi lại tất cả mọi thứ bạn liên tưởng đến trong khi cố gắng tìm lời giải đáp cho câu đố – chẳng hạn như chiến lược, phương pháp hay bất cứ cách giải quyết nào bạn nghĩ đến một cách chi tiết hết sức mà bạn có thể. Khi Schooler tiến hành thí nghiệm này bằng một chuỗi toàn bộ các câu đố tương tự như trên, ông nhận thấy rằng những người được đề nghị lý giải cách họ thực hiện cuối cùng giải đáp được các câu đố ít hơn 30% những người không được đề nghị. Tóm lại, khi ghi lại những suy nghĩ, cơ may có sự sáng suốt khi giải quyết vấn đề của bạn bị giảm đi nghiêm trọng – chỉ khi việc miêu tả khuôn mặt của nữ hầu bàn khiến bạn có khả năng chỉ ra cô ta trong hồ sơ của cảnh sát. (Nhân đây, câu trả lời cho vấn đề kim tự tháp là bằng cách nào đó hãy phá hủy đồng giấy bạc đó – có thể xé hoặc đốt nó.)

Đối với một câu hỏi logic, việc yêu cầu con người đưa ra các lý lẽ giải thích cho hành động không làm giảm đi khả năng tìm ra câu trả lời của họ. Ngược lại trên thực tế, trong một số trường hợp, nó còn mang đến những thuận lợi. Nhưng những vấn đề đòi hỏi sự sáng suốt thì lại hoạt động dựa trên các quy tắc khác nhau. “Nó cũng tương tự như bị tê liệt nếu bạn tiến hành phân tích hành động trong các tình huống thể thao,” Schooler cho biết thêm. “Khi bạn bắt đầu suy nghĩ về cách thức thực hiện, nó sẽ dần dần làm suy yếu đi khả năng của bạn. Bạn sẽ bị gián đoạn. Một vài phần nào đó của kinh nghiệm dễ thay đổi, thuộc về trực giác và không thể diễn tả bằng lời nói sẽ bị cách thức thực hiện làm cho suy yếu.” Con người chúng ta có khả năng vượt qua sự sáng suốt và bản năng một cách phi thường. Chúng ta có thể lưu giữ một khuôn mặt trong trí nhớ, có thể trả lời một câu đố trong giây lát. Nhưng điều mà Schooler muốn nói tới là tất cả những khả năng này lại hết sức mỏng manh. Sáng suốt không phải là cái bóng đèn thấp sáng trong bộ não. Nó chỉ là một ngọn nến bập bùng rất dễ bị dập tắt.

Gary Klein, một chuyên gia nghiên cứu về cách ra quyết định, một lần đã phỏng vấn người đứng đầu sở cứu hỏa ở Cleveland. Và cuộc phỏng vấn này là một phần trong chương trình nói chuyện với những người lính cứu hỏa về những lần họ phải đưa ra những quyết định khó khăn và tức thời. Câu chuyện mà người lính cứu hỏa kể bắt nguồn từ cuộc điện thoại không có vẻ gì đặc biệt xảy ra mấy năm về trước khi ông còn là một trung uý. Ngọn lửa bốc lên từ gian bếp

đằng sau ngôi nhà một tầng ở khu dân cư bên cạnh. Vị trung úy và các nhân viên đập vỡ cửa ra vào phía trước, đặt vòi nước cứu hỏa xuống, và sau đó khi một nhân viên cứu hỏa nói: “Đã dẫn nước vào vòi” họ bắt đầu phun nước vào phòng bếp. Vào lúc đó ngọn lửa lẽ ra đã phải dịu đi. Nhưng trên thực tế thì lại không như vậy. Do đó mọi người lại tiếp tục phun nước một lần nữa. Nhưng không có gì khác biệt xảy ra. Những người lính cứu hỏa lùi lại đằng sau qua lối đi có hình mái vòm trong phòng khách, ở đó bỗng nhiên vị trung úy tự nhủ với chính mình, có điều gì đó bất ổn. Ông ta quay lại phía các nhân viên của mình rồi hét lớn “Tất cả hãy ra ngoài ngay”, và một lúc sau, sàn nhà nơi họ vừa đứng đổ sập xuống. Ngọn lửa hóa ra bốc lên từ tầng hầm của ngôi nhà.

“Người lính cứu hỏa ấy không biết tại sao ông lại ra lệnh cho mọi người rút ra ngoài,” Klein nhớ lại. “Ông cho rằng đó chính là tri giác ngoại cảm. Ông tin mình có tri giác ngoại cảm và nhờ có nó, ông đã được bảo vệ trong suốt quãng đời làm lính cứu hỏa của mình.”

Klein cùng với một tiến sĩ, một người rất thông minh và chín chắn nghiên cứu về vấn đề này. Vị tiến sĩ không chấp nhận giải thích của người lính cứu hỏa là câu trả lời. Do vậy, trong hai tiếng đồng hồ tiếp theo, ông yêu cầu những người lính cứu hỏa kể lại sự việc diễn ra trong ngày hôm đó với nỗ lực nhằm thu được các tài liệu miêu tả một cách chính xác người trung úy đã biết và không biết điều gì. “Điều đầu tiên là ngọn lửa đã không diễn biến như trong suy đoán của những người lính cứu hỏa,” Klein nói. Đám cháy sẽ dịu lại khi gặp nước, nhưng đám cháy này thì không. “Sau đó họ lùi lại vào trong phòng khách,” Klein nói tiếp. “Ông ấy kể lại với tôi rằng ông đã luôn giữ cái che tai trên mũ bởi vì ông cảm nhận sức nóng của ngọn lửa và ông rất ngạc nhiên trước sức nóng đó. Ngọn lửa trong bếp không thể nóng như thế này”. Tôi hỏi ông, ‘Còn điều gì khác nữa không, thưa ông?’ Một người dày dặn kinh nghiệm thường chú ý tới điều không diễn ra, và một thứ khác khiến cho người lính cứu hỏa ngạc nhiên là đám cháy đó không hề gây tiếng động. Hoàn toàn tĩnh lặng, và điều này thì không đồng nhất với cảm giác về sức nóng của nó.”

Tất cả những bất thường đó đều có ý nghĩa. Ngọn lửa không dịu đi khi phun nước vào trong bếp bởi vì nó không bốc lên từ bếp. Nó không gây tiếng động bởi vì bị cách âm bởi sàn nhà. Nhiệt độ trong phòng khách tăng lên bởi vì ngọn lửa đang cháy ở bên dưới phòng khách. Vào thời điểm đó, một cách có ý thức thì vị trung úy không hề đọc được bất kỳ mối liên quan nào giữa sự kiện trên. Tất cả các suy nghĩ của ông bắt nguồn từ đằng sau “cánh cửa bị khóa” của tiềm thức. Đây là một ví dụ rất hay minh họa cho phương pháp chia vấn đề thành những lát cắt mỏng. Giữa lúc hỗn loạn, bộ máy xử lý thông tin bên trong người lính cứu hỏa ngay lập tức phát hiện ra khuôn mẫu của vấn đề mà không mấy khó khăn. Nhưng sự việc đáng chú ý nhất của ngày hôm đó là tất cả mọi thứ hầu như đã đứng bên bờ của một tấm thảm kịch. Nếu như người trung úy dừng lại, nói chuyện với các nhân viên rồi cùng nhau bàn luận để cố gắng hình dung ra điều gì đang diễn ra, hay nói một cách khác ông ấy dừng lại để làm những việc mà chúng ta thường nghĩ một nhà lãnh đạo nên làm để giải quyết tình huống khó khăn, thì có lẽ ông ấy đã không có lấy một cơ may để giữ lại mạng sống của họ rồi.

Trong Thách Thức Thiên Niên Kỷ, đó là sai lầm mà Đội Xanh đã mắc phải. Họ có một hệ thống được tổ chức tốt bắt buộc người chỉ huy phải chậm lại, bàn bạc để hình dung chuyện gì đang diễn ra. Điều này có thể sẽ rất hữu hiệu nếu như vấn đề họ vấp phải đòi hỏi sự logic. Nhưng trái lại, Van Riper đã mang đến những sự khác biệt. Đội Xanh tưởng rằng họ có thể bắt được các thông tin liên lạc của Van Riper. Nhưng ông ấy lại sử dụng người đưa thư để liên lạc. Họ nghĩ rằng ông ấy không thể phóng các phi cơ nhưng ông lại sử dụng hệ thống quang học, một kỹ thuật đã bị lãng quên từ thế chiến thứ hai. Họ cũng cho rằng Van Riper không thể lần ra dấu vết các chiến hạm của họ, nhưng họ đâu biết những tàu phóng ngư lôi tuần tiểu nhỏ của ông đã tràn ngập khắp Vùng Vịnh. Sau đó, do tình thế cấp bách, Van Riper đã phát động quân đội mở cuộc tấn công, thì thật bất ngờ khi những gì mà họ cho là chỉ như “ngọn lửa bếp” thường ngày lại hóa ra là thứ mà họ không thể tính toán được một chút nào trong các phương trình toán học của họ. Họ cần phải giải quyết một vấn đề đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc, nhưng mức độ sáng suốt của họ thì đã bị lu mờ đi.

“Điều tôi nắm được là Đội Xanh đã tổ chức rất nhiều những cuộc thảo luận,” Van Riper cho biết. “Họ đang cố gắng phân xét xem những tình huống xung đột sẽ xảy ra như thế nào. Họ có các biểu đồ với những mũi tên quay lên và quay xuống. Tôi nhớ là mình đã nghĩ, hãy đợi một lát. Bạn đang thực hiện việc này giữa lúc chiến đấu? Họ có tất cả những từ viết tắt như thế này. Các nhân tố cấu thành sức mạnh của một quốc gia là ngoại giao (diplomatic), thông tin liên lạc (informational), quân sự (military), và kinh tế (economic). Như thế bạn sẽ nhận được DIME. Người ta luôn luôn bàn tán về DIME của Đội Xanh. Rồi nếu có chính trị (political), quân đội (military), kinh tế (economic), xã hội (social), cơ sở hạ tầng (infrastructure), thì tất cả thông tin được gói gọn trong PMESI. Do đó họ đã có những đàm luận gay gắt khi họ đem các yếu tố PMESI của họ ra so sánh với các yếu tố DIME của chúng tôi. Tôi đã muốn chấm dứt cuộc tranh luận. Bạn đang nói đến vấn đề gì? Bạn biết đấy, bạn vướng vào các hình khối, các ma trận, các chương trình máy tính, và nó chỉ ngày càng lôi kéo bạn vào sâu hơn mà thôi. Họ đã dồn quá nhiều chú ý vào cách thức thực hiện cũng như quá trình hoạt động đến nỗi họ không bao giờ xem xét vấn đề một cách bao quát. Khi bạn phá vỡ vật gì bạn sẽ đánh mất ý nghĩa của vật đó.”

“Đánh Giá Hành Động Thực Thi là một công cụ được cho là sẽ cho phép chúng tôi hiểu hết và nắm rõ mọi vấn đề,” Thiếu tướng Dean Cash, một trong những cán bộ cấp cao của JFCOM, người đã dành hết tâm trí vào mô hình chiến tranh này, về sau này đã thú nhận. “Nhưng rõ ràng là nó đã thất bại.”

### Khủng hoảng ở phòng cấp cứu

Trên con đường West Harrison bang Chicago, cách phía tây khu trung tâm của thành phố khoảng hai dặm, có một tòa nhà hình khối dài, trang hoàng lộng lẫy, được thiết kế và xây dựng từ nửa đầu thế kỷ trước. Suốt một trăm năm, nó là trụ sở của bệnh viện hạt Cook. Cũng chính nơi đây, ngân hàng máu đầu tiên của thế giới đã ra đời, và đây cũng là nơi tiên phong trong việc áp dụng phép trị liệu vật lý sử dụng tia coban, nơi mà ngày trước các bác sỹ phẫu thuật thực hiện ca ghép lại bốn ngón tay đã bị gãy rời, nơi đã quá nổi tiếng với trung tâm chữa trị các loại bệnh nguy kịch – bệnh viện còn bận rộn với việc chữa trị thương tích do súng đạn cho các băng nhóm thuộc các vùng lân cận – chính những điều đó đã truyền cảm hứng cho hàng loạt các chương trình truyền hình có tên ER (emergency room – phòng cấp cứu). Tuy nhiên cuối những năm 1990, bệnh viện hạt Cook đã bắt đầu xây dựng bản kế hoạch mà rất có thể một ngày nào đó, nó sẽ giúp bệnh viện nhận được nhiều lời ca ngợi như những thành tựu mà bệnh viện đã đạt được trước đó. Bệnh viện đã thay đổi phương pháp chuẩn đoán bệnh tình của các bệnh nhân khi những bệnh nhân này tới phòng cấp cứu phàn nàn về chứng đau ngực; và phương pháp cũng như động cơ họ thực hiện kế hoạch đã mang đến một cách hiểu khác về chiến thắng bất ngờ của Paul Van Riper trong Thách Thức Thiên Niên Kỷ.

Thí nghiệm có quy mô lớn của bệnh viện hạt Cook bắt đầu từ năm 1996, một năm sau khi bác sỹ tài năng Brendan Reilly đặt chân tới Chicago và trở thành chủ tịch Hội đồng y khoa của bệnh viện. Cơ quan mà Reilly tiếp quản là một nơi lộn xộn và hỗn loạn. Vì là bệnh viện công trọng điểm của thành phố nên đây là nơi mà hàng trăm trong số hàng ngàn người dân Chicago không có bảo hiểm y tế tìm đến như một phương sách chữa trị cuối cùng. Bệnh viện luôn nằm trong tình trạng thiếu nguồn nhân lực và các trang thiết bị y tế cần thiết. Những khu điều trị có dạng mái vòm của bệnh viện được xây dựng từ hàng thế kỷ trước. Không có phòng khám riêng, phòng bệnh nhân được ngăn bằng những bức tường mỏng làm bằng gỗ dán. Không có quán ăn tự phục vụ cũng như điện thoại riêng – chỉ có các cột điện thoại công cộng đặt ở cuối hành lang. Trong câu chuyện có thể không có thật, một lần các bác sỹ đã phải dạy một người vô gia cư thực hiện các thử nghiệm thông thường trong phòng thí nghiệm bởi vì tất cả nhân viên của bệnh viện đều bận rộn.

Một bác sỹ của bệnh viện cho biết “Ngày trước, nếu bạn muốn khám cho bệnh nhân đứng vào lúc nửa đêm, do chỉ có một cái công tắc đèn nên nếu bạn bật điện sẽ chiếu sáng cả khu điều trị. Cho đến tận giữa những năm bảy mươi khi người ta trang bị ánh sáng cho từng giường bệnh riêng thì tình trạng này mới chấm dứt. Bởi vì không có điều hòa không khí nên họ phải đặt

những chiếc quạt lớn, và bạn có thể tưởng tượng tiếng ồn mà chúng gây ra như thế nào rồi đấy. Xung quanh bệnh viện, thấy rất nhiều cảnh sát vì bệnh viện hạt Cook là nơi người ta đưa các bệnh nhân từ trong tù đến chữa trị nên bạn sẽ thấy cảnh các phạm nhân bị cùm vào giường bệnh. Bệnh nhân có thể đem theo ti vi hay đài theo vì thế họ thường gây ra những tiếng om sòm, và mọi người ngồi trong các hành lang mà như thể ngồi dưới hiên của một ngôi nhà vào một buổi tối mùa hè. Trong các phòng chật cứng bệnh nhân này, chỉ có duy nhất một nhà vệ sinh nên người ta thường đi lên, đi xuống, kéo lê theo cả những chiếc bình truyền nước. Rồi còn có cả những tiếng chuông của người bệnh yêu cầu sự chăm sóc của y tá. Tất nhiên là không có đủ số y tá cần thiết nên không khi nào ngót tiếng chuông rung. Nếu lắng nghe tiếng kêu la của các bệnh nhân mắc các chứng bệnh liên quan đến tim và phổi thì đó quả là một nơi khủng khiếp.”

Reilly đã bắt đầu sự nghiệp thầy thuốc của mình từ trung tâm y khoa của Trường Đại học Dartmouth, một bệnh viện sạch đẹp, làm ăn phát đạt được trang bị đầy đủ các trang thiết bị y tế tối tân nhất ẩn mình dưới khu đồi núi trùng điệp, thoáng mát tại khu Hampshire. Nhưng tại West Harrison quả là một thế giới khác. “Mùa hè đầu tiên mà tôi trải qua ở đó là mùa hè năm 1995, khi Chicago đang chịu một đợt nắng nóng, giết chết hàng trăm người, và tất nhiên là bệnh viện chẳng có máy điều hòa không khí,” Reilly nhớ lại. “Nhiệt độ trong bệnh viện lên tới bốn mươi chín độ. Chúng tôi buộc phải để các bệnh nhân ốm đau trong điều kiện môi trường như thế. Một trong những công việc đầu tiên mà tôi thực hiện là kéo một thành viên của ban quản trị bệnh viện và ngay lập tức đưa bà ta đi xuống phòng đợi, bắt bà ta đứng giữa một trong những khu điều trị. Bà ta chỉ ở đó được tám giây.”

Danh sách các khó khăn mà Reilly phải đối mặt dường như dài vô tận. Nhưng khoa cấp cứu dường như lại đang cần sự chú ý đặc biệt nhất. Bởi vì thường có rất ít bệnh nhân ở hạt Cook có bảo hiểm y tế, hầu hết những người này vào bệnh viện qua khoa cấp cứu, các bệnh nhân thường đến từ sáng sớm, và họ mang theo cả bữa trưa và bữa tối. Vì thế, những đoàn người xếp dài, trải dọc theo dãy hành lang. Các phòng bệnh chật ních người. Mỗi năm có khoảng 250.000 bệnh nhân vào bệnh viện thông qua khoa cấp cứu, và con số này thực sự khiến nhiều người sửng sốt.

“Nhiều lúc,” Reilly nói, “tôi cảm thấy khó khăn mỗi khi phải bước qua khoa cấp cứu. Ở nơi này, những chiếc xe đẩy dùng để chở bệnh nhân phải xếp chồng lên nhau. Lúc nào cũng có một sự thúc bách là làm sao để chăm sóc sức khỏe cho tất cả mọi người. Bệnh viện buộc phải cho những bệnh nhân có vấn đề về sức khỏe nhập viện, và đó cũng là lúc rắc rối nảy sinh. Nhưng nguồn nhân lực và các trang thiết bị y tế rất hạn chế. Làm sao bạn biết được ai cần cái gì nhất? Làm thế nào bạn hình dung được cách để đưa các dịch vụ y tế đến những người cần nó nhất?” Rất nhiều người ở đây đang mắc bệnh hen suyễn, vì Chicago là bang có vấn đề hen suyễn trầm trọng nhất nước Mỹ. Do đó Reilly đã cùng với các nhân viên của mình phát triển một cách thức chữa trị đặc biệt để điều trị hiệu quả cho các bệnh nhân hen suyễn, và một phần khác của chương trình là chữa trị cho những người vô gia cư.

Nhưng từ khi bắt đầu, vấn đề chữa trị cho các bệnh nhân mắc chứng đau tim lại trở thành vấn đề chính và được đặt lên hàng đầu. Một con số mang nhiều ý nghĩa về chứng bệnh này là mỗi ngày, trung bình có ba mươi trường hợp ghi tên vào khoa cấp cứu. Và ba mươi bệnh nhân này cần nhiều giường bệnh, các y tá, cũng như các bác sỹ hơn những bệnh nhân khác đồng thời họ cũng ở lại bệnh viện lâu hơn. Các bệnh nhân tim mạch cũng đòi hỏi nhiều trang thiết bị y tế. Phương thức điều trị thường phức tạp, tốn nhiều thời gian và điều tồi tệ nhất là nó không đem lại kết quả khả quan.

Một bệnh nhân bước vào, tay ông ta đang ôm chặt lấy ngực. Sau khi được một cô y tá đo huyết áp, một nữ bác sỹ đặt ống nghe lên ngực người bệnh nhân và chú ý tới những âm thanh đặc biệt xem có dịch tràn vào phổi bệnh nhân hay không – dịch tràn vào phổi là một dấu hiệu chắc chắn chứng tỏ tim của ông ta gặp rắc rối trong việc duy trì hoạt động bơm máu. Bà bác sỹ đưa ra một loạt các câu hỏi: ông đã mắc chứng đau ngực bao lâu? Ông thường đau ở đâu? Ông có

cảm thấy đau khi luyện tập không? Trước đây ông có tiền sử bệnh tim không? Mức độ cholesterol của ông là bao nhiêu? Ông có sử dụng chất kích thích không? Ông có mắc bệnh tiểu đường không (bệnh tiểu đường là bệnh có mối liên quan mật thiết tới bệnh tim)? Sau đó một kỹ thuật viên bước tới, đẩy một thiết bị nhỏ có kích thước tương đương với chiếc máy in của máy tính để bàn lên trên chiếc xe đẩy tay. Cô ta đặt những miếng dán nhỏ, bằng nhựa, có móc lên những vị trí chính xác trên cánh tay và ngực người bệnh. Một điện cực được ghim vào từng miếng dán để “đọc” độ hoạt động điện của tim và in đường đặc tính ra một tờ giấy kẻ li màu hồng. Đây chính là điện tâm đồ. Trên lý thuyết, một quả tim khỏe mạnh sẽ có điện tâm đồ rất dễ nhận biết và ổn định mà nếu in lên giấy sẽ trông như hình của một dãy núi. Và nếu người bệnh có vấn đề về tim mạch thì đường điện tâm đồ sẽ bị méo mó. Những đường theo lẽ thường sẽ phải dốc lên thì lúc đó lại đi xuống dưới. Những đường đáng lẽ phải cong thì bây giờ hoặc là bằng phẳng hoặc là kéo dài ra hoặc nếu không thì có mẫu nhọn và nếu bệnh nhân xuất hiện những cơn đau dữ dội thì kết quả hiển thị của điện tâm đồ phải đưa ra hai đường rất đặc trưng để có thể nhận ra được. Nói chung điện tâm đồ không phải lúc nào cũng chính xác. Đôi lúc người có điện tâm đồ trông hoàn toàn bình thường lại có thể đang gặp vấn đề về sức khỏe nghiêm trọng còn những người có điện tâm đồ bất ổn lại hoàn toàn khỏe mạnh. Có thể có nhiều phương pháp cho ta biết chính xác một người có bị đau tim hay không, việc xét nghiệm liên quan đến quá trình kiểm tra những enzym đặc biệt và phải mất hàng giờ mới cho kết quả. Còn các bác sỹ cùng với người bệnh đang trong cơn đau đón tốt độ về thể xác và tinh thần trong phòng cấp cứu cũng như hàng trăm bệnh nhân khác đang xếp hàng chờ ngoài hành lang thì lại chẳng có nhiều thì giờ. Và khi gặp một ca đau ngực, các bác sỹ thu thập nhiều nhất lượng thông tin có thể để đưa ra lời chẩn đoán.

Việc chẩn đoán thường là không chính xác lắm. Một trong những việc đầu tiên mà Reilly sớm thực hiện tại Cook, chẳng hạn như ông đã tổng hợp hai mươi trường hợp bệnh nhân mắc bệnh đau ngực điển hình và giao chúng cho một nhóm các bác sỹ bao gồm các bác sỹ chuyên khoa tim, bác sỹ nội khoa, bác sỹ làm việc trong phòng cấp cứu, bác sỹ nội trú những người đã có nhiều kinh nghiệm trong việc chẩn đoán các ca đau tim. Mục đích của Reilly là muốn tìm hiểu sự nhất quán của các bác sỹ khi chẩn đoán ai trong số hai mươi trường hợp trên thực tế đang bị đau tim. Reilly đã phát hiện ra rằng thực sự thì chẳng có bất kỳ sự nhất quán nào cả. Tất cả câu trả lời đều có sự hợp lý riêng. Cùng với một bệnh nhân nhưng có bác sỹ thì chẩn đoán họ không có bệnh tật gì và khuyên họ nên về nhà còn bác sỹ khác lại cho rằng họ bị bệnh nặng và cần có sự chăm sóc đặc biệt. “Chúng tôi đề nghị các bác sỹ chẩn đoán trong phạm vi từ không đến một trăm khả năng mỗi bệnh nhân có thể đang mắc chứng nhồi máu cơ tim cấp tính [bệnh đau tim] và liệu bệnh nhân đó có phải chịu những biến chứng nghiêm trọng nguy hiểm đến tính mạng trong ba ngày tới không,” Reilly cho biết “Trong từng trường hợp, những câu trả lời mà chúng tôi nhận được thay đổi khá nhiều từ một đến một trăm. Thật kỳ lạ.”

Các bác sỹ nghĩ rằng họ đã đưa ra những phân xét hợp lý. Nhưng trên thực tế, công việc của họ lại giống với việc phỏng đoán nhiều hơn, và dĩ nhiên phỏng đoán sẽ dẫn tới sai lầm. Trong các bệnh viện của nước Mỹ, tỷ lệ một bệnh nhân mắc bệnh đau tim thật sự bị đưa về nhà là khoảng từ 2 đến 8% – vì bác sỹ tiến hành kiểm tra cho bệnh nhân nghĩ rằng họ có lý do kết luận bệnh nhân này vẫn khỏe mạnh. Mặc dù thông thường hơn thì các bác sỹ sẽ rà soát lại điều mình không chắc chắn rất cẩn thận. Nếu gặp trường hợp bệnh nhân nào đó có thể mắc bệnh tim thì tại sao các bác sỹ lại tự chuốc họa vào thân bằng cách lơ đi.

“Một bệnh nhân được đưa đến phòng cấp cứu và phàn nàn về chứng đau ngực dữ dội,” Reilly cho biết. “Đó là một người đàn ông đã cao tuổi, nghiện thuốc lá và bị bệnh huyết áp cao. Có nhiều điều khiến bạn nghĩ rằng quả tim của ông ấy có vấn đề. Nhưng rồi sau khi kiểm tra người bệnh, bạn phát hiện thấy kết quả điện tâm đồ của ông ta hoàn toàn bình thường. Bạn sẽ làm thế nào đây? Có lẽ bạn tự nhủ với chính mình rằng, ông ấy đã già ẩn chứa nhiều nhân tố nguy hiểm khôn lường hơn nữa ông ta lại đang bị đau ngực. Mình không nên tin vào kết quả điện tâm đồ.” Trong những năm gần đây, vấn đề ngày càng trở nên trầm trọng thêm bởi vì cộng đồng y tế đã thực hiện nhiều công việc có ý nghĩa nhằm giáo dục mọi người về bệnh tim nên nếu thấy xuất hiện những biểu hiện đầu tiên của chứng đau ngực là các bệnh nhân sẽ tới ngay

bệnh viện để kiểm tra. Đồng thời mỗi lo sợ về sự sơ xuất khi khám chữa bệnh khiến cho các bác sỹ ngày càng dè dặt, và kết quả là ngày nay chỉ có khoảng 10% những người được nhập viện vì bị nghi ngờ mắc bệnh tim là có bệnh tim thực sự.

Đó chính là vấn đề mà Reilly đang gặp phải. Ông ta không quay trở lại Dartmouth hay bất kỳ một bệnh viện tư xa hoa nào khác ở phía nam Chicago, nơi mà việc kiếm tiền chẳng phải là điều khó khăn. Ông chọn ở lại hạt Cook để điều hành Hội đồng y khoa, nơi không có nhiều tiền. Thêm vào đó, hàng năm, bệnh viện ngày càng phải chi nhiều tiền và thời gian hơn cho những bệnh nhân mà trên thực tế không hề bị mắc bệnh tim. Chẳng hạn, một chiếc giường đơn trong phòng chăm sóc bệnh nhân mắc chứng nhồi máu cơ tim của bệnh viện hạt Cook có giá khoảng 2.000 đô la một đêm – và một bệnh nhân mắc chứng đau ngực thông thường có thể ở lại bệnh viện trong ba ngày – chưa kể vào thời gian đó những bệnh nhân này lại chẳng gặp vấn đề gì với sức khỏe của mình cả. Các bác sỹ ở bệnh viện hạt Cook đã tự đặt câu hỏi rằng có cách nào quản lý bệnh viện tốt hơn không?

“Tình trạng này bắt đầu từ năm 1996,” Reilly nói. “Chúng tôi đã không có đủ số giường bệnh cần thiết để chữa trị cho các bệnh nhân bị đau ngực, chúng tôi luôn luôn phải đối mặt với câu hỏi bệnh nhân nào cần cái gì. Thời gian đó, trong phòng chăm sóc bệnh nhân mắc chứng nhồi máu cơ tim của bệnh viện có tám giường bệnh, mười hai giường bệnh khác thuộc về phòng chăm sóc bệnh nhân mắc các chứng liên quan đến động mạch vành, đây là phòng bệnh ít được đầu tư về chuyên môn hơn, rẻ hơn (khoảng 1.000 đô la thay vì 2.000 đô la) và được bố trí các y tá chứ không phải các bác sỹ chuyên khoa tim mạch. Nhưng vẫn không đủ số giường bệnh. Do đó người ta đã phải mở thêm một phòng khác gọi là phòng theo dõi, nơi bệnh nhân ở lại đó trong nửa ngày và được hưởng những dịch vụ chăm sóc sức khỏe thông thường. “Chúng tôi buộc phải tạo ra một loại phòng và nói với các bệnh nhân, ‘hãy nhìn xem, nó có ích cho bạn không.’ Nhưng ngay sau đó liệu chúng tôi phải đối mặt với việc ai sẽ được đưa vào phòng theo dõi,” Reilly cho biết tiếp. “Tôi đã phải nhận điện thoại suốt cả đêm. Hiển nhiên là không có phương pháp nào hợp lý và chuẩn mực để đưa ra quyết định cho vấn đề này.”

Reilly là một người cao ráo với dáng người mảnh khảnh của một vận động viên điền kinh. Ông lớn lên ở New York và là kết quả giáo dục của một thầy tu dòng Tên cổ điển: học trung học ở Regis, nơi ông đã có bốn năm nghiên cứu tiếng Latin và Hy Lạp, học đại học ở đại học Fordham, ông đã đọc đủ mọi thứ từ người La Mã và Hy Lạp cổ đại cho đến Wittgenstein và Heidegger đồng thời ông đã nghĩ tới một sự nghiệp làm giảng viên triết học ở trường đại học trước khi ổn định cuộc sống bằng nghề bác sỹ. Ngày trước, khi còn là trợ giảng ở Dartmouth, Reilly đã rất thất vọng vì thiếu các loại sách giáo khoa có tính hệ thống nói về những vấn đề thường ngày của các bệnh nhân ngoại trú mà bác sỹ gặp phải – chẳng hạn như đau đầu, chóng mặt và đau bụng. Do vậy trong những kì nghỉ cuối tuần và những lúc rảnh rỗi, ông đã viết một quyển sách giáo khoa dày tám trăm trang về đề tài này, xem xét cẩn thận những dấu hiệu có giá trị về các vấn đề chung mà một bác sỹ đa khoa có thể gặp phải. “Ông ấy luôn luôn khai thác những chủ đề khác nhau, dù đó là triết học, thi ca Xcôt-len hay lịch sử của y học đi chẳng nữa,” Arthur Evans bạn và cũng là đồng nghiệp của Reilly, người đã cộng tác với ông trong kế hoạch giải quyết với chứng đau ngực cho biết. “Ông ấy thường đọc năm quyển sách cùng một lúc, và mỗi khi nghỉ phép hay trở lại Dartmouth, là ông lại dành ra thì giờ để viết tiểu thuyết.”

Chắc chắn rằng Reilly đã có thể ở lại vùng bờ biển phía đông và sau những giờ làm việc trong căn phòng tiện nghi được trang bị máy lạnh ông có thể viết về hết các vấn đề này đến vấn đề khác. Nhưng hạt Cook đã cuốn hút ông. Một bệnh viện chỉ phục vụ chữa bệnh cho những người nghèo nhất, túng quẫn nhất sẽ chỉ thu hút được các y tá và bác sỹ muốn chăm sóc sức khỏe cho những con người bần hàn và Reilly là một trong số những con người đó. Cũng cần nói thêm rằng do bệnh viện hạt Cook tương đối thiếu thốn nên nó là nơi có thể thử nghiệm các phương pháp cơ bản, có tính gốc rễ ban đầu – và đối với những ai muốn tạo ra sự thay đổi thì liệu có còn nơi nào tốt hơn nữa không?

Việc đầu tiên Reilly thực hiện là chú ý tới công việc của một bác sỹ chuyên khoa tim mạch có



tên là Lee Goldman. Trong những năm 1970, Goldman đã làm việc chung với một nhóm các nhà toán học, những người rất quan tâm tới sự phát triển của các qui luật được trình bày dưới dạng thống kê để nghiên cứu những thành phần cấu thành bên trong hạt nguyên tử. Goldman không giành quá nhiều sự quan tâm vào vật lý, nhưng nó đã khiến ông phải chú ý vì một vài nguyên lý toán học tương tự mà nhóm đang sử dụng có thể giúp ích cho việc quyết định xem một bệnh nhân có bị bệnh tim thực sự hay không. Do đó ông đã ghi lại hàng trăm ca vào máy tính, quan sát các yếu tố thực sự giúp ích cho việc chẩn đoán bệnh tim từ đó nêu lên một thuật toán – một phương trình – mà ông tin tưởng rằng nó sẽ giúp việc điều trị đau ngực và giảm thiểu những nhân tố mang nặng tính phỏng đoán. Ông kết luận các bác sỹ, phải kết hợp các dấu hiệu của điện tâm đồ với ba yếu tố mà ông gọi là những nhân tố nguy hiểm khẩn cấp: (1) Bệnh nhân có bị đau họng bất thường không? (2) Có dịch trong phổi không? và (3) huyết áp tâm thu của bệnh nhân có dưới 100 không?

Đối với mỗi tập hợp các dấu hiệu nguy hiểm, Goldman thảo ra một biểu đồ hình cây nhằm lựa chọn những biện pháp chữa trị phù hợp. Chẳng hạn, nếu bệnh nhân có điện tâm đồ bình thường nhưng lại có kết quả dương tính với cả ba nhân tố nguy hiểm trên sẽ được chuyển vào bộ phận chăm sóc trung gian; nếu kết quả điện tâm đồ chỉ ra rằng bệnh nhân đang mắc chứng thiếu máu cấp tính (điều đó có nghĩa là cơ tim không nhận được đủ lượng máu cần thiết) nhưng lại không vướng vào hoặc chỉ vướng vào một trong ba nhân tố nguy hiểm trên sẽ được coi là ít nguy hiểm và được chuyển vào phòng chữa bệnh ngắn hạn; còn nếu bệnh nhân có kết quả điện tâm đồ cho thấy mắc chứng thiếu máu đồng thời chưa đựng hai hoặc ba dấu hiệu nguy hiểm trên sẽ được chuyển thẳng vào phòng chăm sóc các bệnh nhân bị bệnh tim v.v.

Nhiều năm qua, Goldman đã làm việc dựa trên biểu đồ hình cây này, đồng thời ông cũng hoàn thiện và cải tiến nó ngày một tốt hơn. Nhưng sau mỗi lần công bố các bản báo cáo khoa học luôn có một đòi hỏi rằng thực nghiệm trên thực tế trước khi kết quả của những nghiên cứu về cây quyết định của ông được áp dụng vào thực tế khám chữa bệnh. Tuy nhiên đã nhiều năm trôi qua mà không một tổ chức nào tình nguyện tiến hành thực hiện những nghiên cứu của ông – thậm chí là ở Trường y Harvard nơi Goldman bắt đầu công việc của mình hay ở trường đại học có uy tín của California ở San Francisco, nơi ông đã hoàn thiện nó. Nếu nói về sự chính xác trong tất cả các tính toán của ông thì dường như không ai muốn tin điều ông đang đề cập đến, họ nghĩ rằng một phương trình không thể so sánh được với một bác sỹ lành nghề.

Trớ trêu thay, phần lớn ngân quỹ dành cho nghiên cứu ban đầu của Goldman không phải do cộng đồng y tế mà do lực lượng hải quân cung cấp. Một người đàn ông đang cố gắng tìm ra biện pháp cứu lấy mạng sống của con người và cải thiện chất lượng chăm sóc sức khỏe bệnh nhân trong các bệnh viện trên khắp cả nước đồng thời tiết kiệm hàng tỷ đô la chi phí dành cho các dịch vụ chăm sóc sức khỏe, thế nhưng tổ chức duy nhất quan tâm đến đề tài nghiên cứu này lại là Lầu Năm Góc. Tại sao lại như vậy? Lý do mà ít người ngờ tới nhất là: Nếu như bạn đang lái một con tàu ngầm lặn lẽ rình mò dưới đáy đại dương trong hải phận của quân thù thì bỗng nhiên một trong các thủy thủ của bạn lên cơn đau ngực và bạn thực sự muốn tìm hiểu xem có cần phải cho tàu nổi lên mặt nước rồi khẩn cấp đưa anh ta đến bệnh viện hay không hay bạn vẫn có thể ở lại đáy biển và chỉ cần đưa anh ta lên giường với hai viên thuốc Roloids.

Khác với những người làm trong ngành y tế lúc bấy giờ, Reilly không hề có chút e ngại nào trước những kết quả nghiên cứu của Goldman. Lúc này, ông đang phải đối mặt với rất nhiều khó khăn. Reilly đã đem những thuật toán của Goldman giới thiệu với các bác sỹ trong khoa cấp cứu của bệnh viện hạt Cook cũng như các bác sỹ trong phòng y khoa đồng thời thông báo rằng ông đang nỗ lực để thay đổi. Vài tháng đầu, các chuyên gia y tế vẫn sử dụng phương pháp đánh giá của riêng mình để chẩn đoán chứng đau ngực như trước đây họ thường vẫn làm. Rồi sau đó họ mới áp dụng các thuật toán của Goldman. Các kết quả chẩn đoán và kết luận cuối cùng của các bác sỹ đối với từng bệnh nhân được chữa trị theo hai phương pháp trên sẽ được mang ra so sánh với nhau. Dữ liệu được thu thập và tổng hợp trong hai năm liên tiếp. Và khi được đem ra so sánh, kết quả từ hai phương pháp trên chênh nhau khá nhiều. Phương pháp của Goldman dễ dàng giành chiến thắng trên cả hai phương diện: So với cách làm trước đây, độ



chính xác của phương pháp này đối với việc phát hiện ra những bệnh nhân thực sự không mắc bệnh tim cao hơn đến 70%; không những thế việc áp dụng phương pháp này vào công tác chẩn đoán bệnh cũng mang lại độ an toàn cao hơn. Toàn bộ những thao tác của việc chẩn đoán tình trạng của bệnh nhân đau ngực là nhằm đảm bảo chắc chắn rằng những bệnh nhân có nhiều dấu hiệu có thể dẫn đến biến chứng nguy hiểm sẽ được chuyển ngay tới phòng dành cho các bệnh nhân bị nhồi máu cơ tim và phòng chữa bệnh trung gian. Nếu không sử dụng các thiết bị đặc biệt, các bác sỹ chỉ dự đoán đúng với tỷ lệ 75 đến 89 trên 100 ca bệnh trong tình trạng nguy ngập nhất trong khi đó thuật toán Goldman lại cho kết quả dự đoán chính xác đến 95%. Đối với Reilly, đó là tất cả những gì mà ông cần. Ông đã đến khoa cấp cứu để thay đổi phương pháp chẩn đoán. Năm 2001, bệnh viện hạt Cook trở thành một trong những cơ sở y tế đầu tiên ở Mỹ áp dụng thuật toán Goldman vào toàn bộ quá trình chẩn đoán chứng đau ngực, và nếu bước vào bệnh viện hạt Cook ở thời điểm hiện nay, bạn sẽ nhìn thấy một bản phô-tô hình cây quyết định triệu chứng bệnh tim được treo trên tường bệnh viện.

Khi ít tốt hơn nhiều

Tại sao cuộc thử nghiệm ở bệnh viện hạt Cook lại quan trọng đến như vậy? Bởi vì chúng ta đều cho rằng khi người ta nắm được càng nhiều thông tin, đương nhiên các quyết định họ đưa ra sẽ càng chính xác. Nếu một bác sỹ khám bệnh cho chúng ta nói rằng cô ấy cần tiến hành thêm một số kiểm tra nữa hoặc cần khám kỹ hơn, thì chúng ta đều cho rằng đó là một ý kiến hay. Trong Thách Thức Thiên Niên Kỷ, Đội Xanh đã tin tưởng một cách mù quáng vào điều này bởi vì họ được cung cấp sẵn nhiều thông tin hơn Đội Đỏ, nên họ cho rằng họ sẽ giành được lợi thế. Điều đó đã từng là nhân tố tối quan trọng thứ hai củng cố khả năng bất bại của Đội Xanh. Họ là những người có lối suy nghĩ logic hơn, có phương pháp hơn, và họ cũng nắm được nhiều thông tin hơn Van Ripper. Nhưng thuật toán của Goldman đã chỉ cho chúng ta điều gì? Hoàn toàn trái ngược với những suy nghĩ của chúng ta: Trên thực tế, những thông tin ngoài lề không hề đem lại một chút lợi ích nào; bạn chỉ cần biết rất ít để tìm ra được những dấu hiệu ẩn chứa bên trong một hiện tượng phức tạp. Tất cả những gì bạn cần là các dấu hiệu liên quan đến điện tâm đồ, huyết áp, chất dịch trong phổi, và chứng đau thắt ngực bất thường.

Đây là một kết luận rất táo bạo. Chẳng hạn, giả sử có một người đàn ông bước vào phòng cấp cứu và kêu ca về những cơn đau ngực trái kéo dài từ năm phút cho tới ba tiếng đồng hồ. Thỉnh thoảng vẫn xuất hiện khi ông ta bước lên cầu thang. Kết quả kiểm tra ngực, kiểm tra tim và điện tâm đồ của ông ta hoàn toàn bình thường, và huyết áp là 165, những kết quả trên cho thấy trường hợp này vẫn chưa đủ điều kiện để được coi như một ca bệnh nguy cấp. Tuy nhiên, ông ta lại nằm trong độ tuổi 60 hơn nữa lại là một thành viên trong ban quản trị của một công ty nên thường xuyên phải làm việc quá sức và chịu nhiều áp lực. Ông ta có hút thuốc nhưng lại không hề luyện tập thể dục. Trong nhiều năm, huyết áp của ông ta ở mức cao. Không những thế ông ta lại mắc bệnh béo phì. Hai năm trước ông ta đã phải đi phẫu thuật tim. Và ông ta thường xuyên đổ mồ hôi. Gần như chắc chắn rằng cần phải đưa ông ta ngay lập tức vào phòng bệnh dành cho các bệnh nhân mắc chứng nhồi máu cơ tim. Nhưng theo thuật toán của Goldman thì lại cho kết quả ngược lại. Tất cả những nhân tố ngoài lề đó mang nhiều ý nghĩa trong tương lai. Hoàn cảnh, chế độ ăn uống và phong cách sống của ông ta có thể đưa đến các hiểm họa khôn lường dẫn đến sự phát triển của căn bệnh tim trong vài năm tới. Mặc dù vậy những yếu tố trên đóng một vai trò rất phức tạp và rắc rối trong việc làm tăng các triệu chứng bất thường xảy ra với ông ta trong bảy hai giờ tới. Tuy nhiên theo thuật toán của Goldman vai trò của những yếu tố này đối với việc xác định tình trạng hiện thời của người đàn ông đó nhỏ đến mức người ta có thể chẩn đoán chính xác mà không cần đến chúng. Trên thực tế những thông tin ngoài lề chẳng những không đưa đến một kết quả tốt đẹp hơn mà còn gây hại và làm rối tung các vấn đề lên – và đây cũng là điểm then chốt giải thích cho thất bại của Đội Xanh tại Vùng Vịnh. Khi cố gắng chẩn đoán, các bác sỹ thường gặp phải trở ngại do có quá nhiều thông tin cần phải xem xét.

Quá nhiều thông tin cũng xuất hiện trong các nghiên cứu giải thích tại sao đôi khi các bác sỹ lại bỏ qua một ca đau tim – hay nói cách khác là các bác sỹ nhận ra ai đó đang sắp sửa hoặc đang

mắc phải một biến chứng trầm trọng liên quan đến bệnh tim. Các bác sỹ thành ra rất dễ mắc phải những sai lầm kiểu như thế này khi khám cho phụ nữ hoặc những người thuộc nhóm người da đen. Tại sao lại như vậy? Giới tính và sắc tộc không phải là không liên quan đến sự xuất hiện của các vấn đề liên quan đến bệnh tim: về tổng thể, những căn bệnh gây nguy hiểm cho người da đen cơ bản khác biệt so với những căn bệnh gây nguy hiểm cho người da trắng; và phụ nữ thường có khuynh hướng mắc bệnh tim nhiều hơn đàn ông khi về già. Vấn đề nảy sinh khi những thông tin bổ sung về giới tính và sắc tộc trở thành yếu tố để đưa ra các quyết định đối với từng bệnh nhân. Những thông tin này chỉ khiến các bác sỹ ngập trong đồng thông tin. Nếu không biết nhiều đến như vậy với bệnh nhân của mình, các bác sỹ có thể đưa ra những quyết định đúng đắn và chính xác hơn – có nghĩa là các bác sỹ sẽ làm việc hiệu quả hơn nếu họ không biết bệnh nhân họ đang chẩn đoán là người da trắng hay người da đen, là nam hay là nữ.

Chắc hẳn Goldman đã gặp rất nhiều khó khăn để thuyết phục mọi người chấp nhận ý tưởng của mình. Điều này không có nghĩa là chúng ta có thể làm một việc gì đó tốt hơn nếu chúng ta phớt lờ những thông tin có vẻ như hết sức cần thiết. “Đây là điều khiến cho nghiên cứu về quy luật quyết định trên trở thành đề tài chỉ trích.” Reilly cho biết “Đó cũng chính là điều mà các bác sỹ không tin tưởng. Họ sẽ nói chắc chắn chẩn đoán bệnh này phải phức tạp hơn việc chỉ nhìn vào điện tâm đồ và hỏi một ít câu hỏi: Tại sao lại không bao gồm kết quả xét nghiệm liệu bệnh nhân có bị bệnh đái tháo đường hay không? Bệnh nhân bao nhiêu tuổi? Và liệu trước đó ông ta đã bao giờ bị đau tim chưa? Hiển nhiên họ sẽ đặt ra những câu hỏi như vậy. Họ xem xét phương pháp của Goldman và nói ‘Phương pháp này chẳng có nghĩa lý gì cả. Đó không phải là như vậy để đưa ra quyết định.’” Theo Athur Evans, các bác sỹ thường có một khuynh hướng vô thức, rằng những quyết định sống còn là những quyết định khó khăn. “Các bác sỹ cho rằng thật là tầm thường khi làm theo các chỉ dẫn. Họ muốn tự đưa ra được quyết định của riêng mình. Vì bất kỳ ai cũng có thể làm theo thuật toán. Vậy nên họ thường có khuynh hướng nói rằng ‘Ồ! Chắc hẳn là tôi còn có thể làm tốt hơn. Phương pháp này không thể đơn giản và đạt hiệu quả được; nếu không tại sao họ lại trả cho tôi nhiều tiền đến như vậy?’” Các thuật toán không thể đúng được.

Nhiều năm trước đây, một nhà nghiên cứu tên là Stuart Oskamp đã tiến hành một nghiên cứu nổi tiếng. Trong nghiên cứu này ông đã tập hợp các chuyên gia tâm lý lại với nhau và yêu cầu từng người xem xét trường hợp của một cựu chiến binh 29 tuổi tên là Joshep Kidd. Trong giai đoạn đầu của cuộc thí nghiệm, Oskamp chỉ cung cấp cho họ những thông tin cơ bản về Kidd. Sau đó, ông đưa thêm cho các chuyên gia tâm lý này khoảng 2 trang viết về tuổi thơ của Kidd, tờ giấy được cách dòng đơn. Sang giai đoạn thứ ba, mỗi chuyên gia sẽ được phát thêm hai trang nữa có chứa các thông tin về quãng thời gian học trung học và đại học của Kidd. Và cuối cùng, Oskamp cung cấp một báo cáo chi tiết về quãng thời gian Kidd phục vụ trong quân đội và các hoạt động sau đó của anh ta. Sau mỗi giai đoạn, các chuyên gia tâm lý đều phải làm một bài kiểm tra trắc nghiệm 25 câu có liên quan đến Kidd. Oskamp nhận thấy rằng khi các chuyên gia tâm lý biết thêm càng nhiều thông tin về Kidd, họ càng hết sức tự tin về độ chính xác trong kết quả chẩn đoán của mình. Nhưng họ có thực sự chẩn đoán chính xác hơn không? Câu trả lời là không. Với mỗi lần được cung cấp thêm dữ liệu mới, các chuyên gia tâm lý sẽ quay lại và thay đổi câu trả lời trong tám, chín hoặc mười câu hỏi trong bài kiểm tra họ làm trước đó, nhưng độ chính xác trong tất cả các lần kiểm tra dao động không nhiều, chỉ ở mức 30%.

Oskamp đi tới kết luận: “Khi các chuyên gia được cung cấp nhiều thông tin hơn, tính chính xác của các quyết định càng giảm đi.” Điều tương tự cũng xảy ra với các bác sỹ ở phòng cấp cứu. Họ tập hợp và xem xét qua nhiều thông tin hơn mức cần thiết bởi vì điều đó khiến họ cảm thấy tự tin hơn – và với mạng sống của một ai đó đang được đặt trên bàn cân, họ rất cần cảm giác tự tin khi đưa ra quyết định của mình. Mặc dù vậy, điều trớ trêu ở đây là mong muốn có cảm giác tự tin đó bằng cách có thêm nhiều thông tin bên lề đã ngầm làm giảm độ chính xác trong quyết định. Họ tìm thêm thông tin cho vào những tính toán đã đầy ắp các dữ liệu trong đầu họ, và kết quả là họ càng lẩn quẩn hơn trong những mớ thông tin ấy.

Nói tóm lại, những gì mà Reilly và nhóm của ông ở hạt Cook đang cố gắng thực hiện là cung cấp

một cấu trúc của tính bột phát để áp dụng vào phòng cấp cứu. Thuật toán đưa ra các nguyên tắc khiến các bác sỹ không bị ngập trong hàng đồng thông tin – điều này cũng tương tự như nguyên tắc tán đồng đã che chở cho các diễn viên hài kịch ứng tác khi họ bước lên sân khấu. Thuật toán này cũng giải phóng bác sỹ khỏi việc chú tâm vào tất cả các quyết định khác cần được đưa ra trong tình thế căng thẳng: Nếu không bị đau tim, vậy thì bệnh nhân đó bị làm sao? Bác sỹ có cần dành nhiều thời gian hơn cho bệnh nhân này không hay là chuyển sự chú ý sang một bệnh nhân khác nghiêm trọng hơn? Các bác sỹ nên nói và đối xử với anh ta như thế nào? Các bác sỹ cần làm gì để anh ta cảm thấy khá hơn?

Theo Evans, “Một trong những điều Brendan cố gắng truyền đạt tới các nhân viên của bệnh viện là hãy chú ý kỹ hơn khi nói chuyện với các bệnh nhân, lắng nghe họ và cần phải kiểm tra toàn bộ cơ thể người bệnh hết sức cẩn thận – đó là những kỹ năng đã bị xao lãng ở nhiều chương trình đào tạo. Brendan cảm nhận một cách mạnh mẽ rằng những hành động như vậy có những giá trị ẩn trong mối liên hệ giữa bạn với người khác. Theo ông, bạn không thể chăm sóc cho ai đó nếu bạn không hiểu rõ về hoàn cảnh của họ như: gia đình, hàng xóm, và cuộc sống của họ. Brendan cũng cho rằng các bác sỹ không quan tâm đầy đủ đến các khía cạnh xã hội và tâm lý của bệnh nhân.” Còn Reilly cho rằng bác sỹ phải coi bệnh nhân như một con người, và nếu bạn tin vào tầm quan trọng của sự thông cảm và tôn trọng trong mối quan hệ giữa bác sỹ với bệnh nhân, bạn sẽ phải tạo ra được một nơi có điều đó. Để làm được như vậy, bạn phải làm nhẹ đi những áp lực khi đưa ra quyết định.

Theo ý kiến của riêng mình, tôi cho rằng chúng ta có thể rút ra hai bài học quan trọng. Bài học đầu tiên là những quyết định thực sự thành công phải dựa trên sự cân bằng giữa những suy nghĩ có chủ tâm và những suy nghĩ theo bản năng. Bob Golomb là một người bán xe hơi xuất sắc bởi vì ông là người rất giỏi cảm nhận qua trực giác về ý định, nhu cầu, và tình cảm của các khách hàng. Golomb còn là một người bán hàng vĩ đại bởi vì ông nắm được khi nào cần phải “hăm phanh” phương pháp đó lại: hay khi nào cần phải ngăn chặn một cách có ý thức những nhân tố đặc biệt nào đó của các đánh giá tức thời. Tương tự như vậy, các bác sỹ ở hạt Cook thực hiện chức năng cũng như làm việc rất khẩn trương và hiệu quả ngày này qua ngày khác trong phòng cấp cứu bởi vì Lee Goldman đã ngồi trước màn hình máy tính và trong hàng tháng trời ông đã bền bỉ, cẩn thận đánh giá tất cả những mẫu thông tin có khả năng xảy ra. Suy nghĩ có ý thức là một công cụ tuyệt vời khi chúng ta có nhiều thời gian, có sự trợ giúp của máy tính, một nhiệm vụ được xác định rõ ràng và kết quả của phương pháp phân tích này có thể tạo điều kiện thuận lợi cho nhận thức nhanh nhạy hoạt động có hiệu quả.

Bài học thứ hai giúp chúng ta có thể đưa ra được một quyết định đúng đắn và chính xác liên quan đến sự đơn giản hóa các vấn đề. John Gottman tìm hiểu một vấn đề phức tạp rồi sau đó rút gọn nó thành các yếu tố đơn giản nhất: Gottman đã cho thấy ngay cả những mối quan hệ và vấn đề phức tạp nhất cũng có thể xác định được bằng những điều cơ bản và cốt lõi. Nghiên cứu của Lee Goldman chứng tỏ rằng khi lựa chọn những thông tin cơ bản này, càng ít thông tin đồng nghĩa với hiệu quả thu được càng cao. Ông cũng đưa ra những bằng chứng cho thấy việc cung cấp cho người quyết định quá nhiều thông tin sẽ chỉ khiến cho quá trình chọn lựa dấu hiệu cơ bản trở nên khó khăn chứ không hề dễ dàng hơn. Để trở thành một người đưa ra quyết định thành công, chúng ta phải lược bỏ những thông tin không cần thiết.

Khi chia nhỏ vấn đề ra thành những lát cắt mỏng, khi nhận ra những mẫu thông tin nhỏ và đưa ra đánh giá tức thời, chúng ta cần phải thực hiện quá trình lược bỏ một cách có ý thức. Khi lần đầu tiên Thomas Hoving nhìn thấy bức tượng Kouros, điều lôi kéo sự chú ý của anh ta là bức tượng trông có gì đó còn rất mới. Còn Federico Zeri, theo bản năng, lại tập trung vào những chiếc móng tay của bức tượng. Trong cả hai trường hợp trên, Hoving và Zeri đã gạt sang một bên cả ngàn những điều đáng lưu ý khác liên quan đến diện mạo bên ngoài của bức tượng và chỉ tập trung chú ý vào một đặc điểm cụ thể, từ đó họ biết tất cả những gì họ cần. Tôi cho rằng chúng ta sẽ gặp khó khăn khi quá trình lược bỏ này bị phá vỡ – tức là khi chúng ta không thể lược bỏ, hoặc khi chúng ta không biết nên lược bỏ chi tiết nào, hoặc khi môi trường của chúng ta không cho phép chúng ta lược bỏ.

Chắc các bạn vẫn còn nhớ Sheena Iyenga, người đã tiến hành nghiên cứu về những cuộc hẹn chớp nhoáng chứ? Trước đây, Iyenga đã từng thực hiện một thí nghiệm khác. Trong thí nghiệm này, Iyenga mở một quầy nếm rất nhiều loại mứt lạ dành cho người sành ăn trong cửa hàng tạp hóa dành cho giới thượng lưu Draeger ở công viên Menlo, California. Đôi khi, cửa hàng chỉ có sáu loại mứt, nhưng cũng có những lúc Iyenga lại bày ra đến 24 loại mứt khác nhau. Iyenga muốn tìm hiểu xem liệu rằng số lượng các loại mứt có tạo ra bất kỳ sự khác biệt nào đối với số lượng mứt bán được hay không. Chắc chắn những người có sự hiểu biết sâu sắc về kinh tế thông thường sẽ nhận định rằng khi người mua càng có nhiều cơ hội lựa chọn, xác suất mua hàng của họ càng cao bởi vì người tiêu dùng sẽ dễ dàng tìm thấy loại mứt phù hợp nhất với mong muốn của họ hơn. Thế nhưng Iyenga đã tìm được kết quả trái ngược với những nhận định đó. 30% số người dừng lại bên quầy hàng chỉ có 6 loại mứt cuối cùng đã mua một loại mứt nào đó, trong khi đó chỉ có 3% dừng bước trước quầy hàng có quy mô lớn hơn và mua một loại mứt. Tại sao lại xảy ra hiện tượng như vậy? Câu trả lời ở đây là việc mua mứt cũng là một kiểu quyết định tức thời. Theo bản năng, bạn thường tự nhủ rằng mình sẽ mua một loại nào đó. Và nếu bạn phải lựa chọn giữa nhiều loại mứt, nếu bạn buộc phải xem xét nhiều thông tin hơn những gì tiềm thức của bạn cho phép, bạn sẽ cảm thấy như bị tê liệt. Những đánh giá tức thời có thể được đưa ra trong khoảnh khắc bởi vì chúng chỉ tồn tại trong thời gian ngắn và nếu chúng ta muốn bảo vệ cho những đánh giá nhanh nhạy này chúng ta cũng buộc phải áp dụng các biện pháp bảo vệ cho chúng một cách cẩn trọng.

Đây chính xác là những gì mà Van Riper hiểu với Đội Đỏ. Ông cùng các nhân viên của mình đã tiến hành việc phân tích. Nhưng trước khi cuộc chiến xảy ra, ông lại không làm việc này đầu tiên. Mỗi khi chiến sự bắt đầu, Van Riper cẩn thận không để đội của mình bị quá tải với những thông tin không liên quan. Không có các cuộc họp kéo dài. Mỗi liên lạc giữa cơ quan đầu não với các vị chỉ huy trên chiến trường bị giới hạn. Ông muốn tạo ra một môi trường để mọi người phát huy được khả năng nhận thức nhanh nhạy. Trong lúc đó, Đội Xanh lại bị nhồi nhét hàng đống thông tin. Họ có cả một cơ sở dữ liệu, họ lấy làm kiêu hãnh với bốn mươi ngàn mục từ riêng biệt mà họ có được. Ngay trước mặt họ là CROP – một màn hình khổng lồ trình chiếu trực tiếp diễn biến trên chiến trường. Họ kêu gọi sự phục vụ của các chuyên gia từ khắp các cơ quan trong chính quyền nước Mỹ. Họ có mối liên lạc chặt chẽ với người chỉ huy của bốn quân chủng quân đội qua một giao diện tối tân. Họ còn được hưởng lợi ích từ một chuỗi các phân tích cận kề liên tục phát triển về các động thái tiếp theo của kẻ thù.

Nhưng khi tiếng súng đầu tiên bắt đầu nổ ra, tất cả những thông tin này lại trở thành gánh nặng cho họ. “Tôi có thể hiểu tất cả các phương pháp chuyển các khái niệm mà Đội Xanh đang sử dụng thành việc lập kế hoạch cho trận đánh.” Van Riper cho biết. “Nhưng trong hoàn cảnh đó liệu điều này có tạo ra sự khác biệt hay không? Tôi không nghĩ như vậy. Khi chúng ta so sánh cách ra quyết định theo trực giác và cách ra quyết định dựa trên sự phân tích thì cả hai cách trên đều không xấu mà cũng chẳng tốt. Điều tồi tệ là khi bạn áp dụng một trong hai phương pháp trong hoàn cảnh không phù hợp. Giả sử rằng, đại đội súng trường của bạn bị chặn bởi hỏa lực của súng máy. Vị chỉ huy tập trung toàn đại đội lại nói: “Chúng ta phải bàn bạc tỉ mỉ với ban tham mưu trước khi đưa ra quyết định.” Ý kiến đó quả là điên rồ. Ông ta nên quyết định ngay tại chỗ, thi hành mệnh lệnh rồi cho quân tiến lên. Nếu chúng ta áp dụng theo những phương pháp của Đội Xanh thì chắc hẳn mọi hành động chúng ta thực hiện sẽ lâu gấp đôi hoặc gấp bốn lần. Có lẽ cuộc tấn công sẽ diễn ra muộn hơn từ sáu đến tám ngày. Phương pháp này cuốn bạn đi, khiến bạn không thể dứt ra được. Bạn chia nhỏ và xé lẻ mọi thứ nhưng bạn không bao giờ có thể tổng hợp chúng thành một thể thống nhất. Cũng giống như thời tiết vậy, người chỉ huy không cần nắm được áp suất của không khí, các cơn gió hoặc thậm chí cả nhiệt độ. Cái ông ta cần là các dự báo. Nếu ông ta quá chú trọng vào số lượng thông tin thì ông ta sẽ chìm ngập trong một đống dữ liệu.”

Người anh em song sinh của Paul Van Riper, James cũng gia nhập vào quân đoàn lính thủy đánh bộ và trước khi về hưu ông đã lên tới chức đại tá. Cũng giống như hầu hết những người biết rất rõ về Paul Van Riper, James không hề ngạc nhiên trước diễn biến của Thách Thức Thiên Niên Kỷ. “Một trong những người đó đã nói nếu như chúng ta thông minh hơn, nếu

chúng ta có thể quan sát thấy mọi thứ thì chúng ta sẽ không thể thất bại,” đại tá James Van Riper cho biết. “Nhưng anh trai tôi thì lại luôn nói ‘nào, ví dụ anh đang nhìn vào một bàn cờ. Có bất cứ thứ gì anh không thể quan sát thấy không? Chẳng có gì cả đúng không? Nhưng anh có đảm bảo là mình sẽ giành được chiến thắng không? Câu trả lời là không bởi vì anh không thể biết đối thủ của anh đang suy tính điều gì.’ Ngày càng có nhiều vị chỉ huy muốn biết mọi thứ, và họ sẽ bị giam hãm trong ý kiến đó. Họ bị nhốt lại. Nhưng anh không bao giờ có thể hiểu hết mọi thứ.” Liệu vấn đề có phải nằm ở quy mô của Đội Xanh gấp nhiều lần Đội Đỏ không? “Nó tương tự như chuyến phiêu lưu của Gulliver,” Đại tá Van Riper nói tiếp. “Người khổng lồ bị ràng buộc bởi những qui định, thủ tục và những luật lệ nhỏ bé đó. Còn những người tí hon thì sao? Họ chỉ chạy xung quanh và làm điều mà mình muốn.”

## Thách Thức Thiên Niên Kỉ, phần hai

Một ngày rưỡi sau cuộc tấn công bất ngờ của Đội Đỏ ở vùng vịnh Persia, bao trùm lên trụ sở của JFCOM là một sự im lặng đáng sợ. Khi ấy, ban tham mưu của JFCOM bước vào, họ đã quay ngược đồng hồ lại. Mười sáu chiến hạm bị đánh đắm của Đội Xanh nằm dưới đáy vịnh Persia đã được trục vớt lên khỏi mặt nước. Trong lượt tấn công đầu tiên, Van Riper đã phóng mười hai quả tên lửa đạn đạo vào các cảng khác nhau trong Vùng Vịnh nơi Đội Xanh đang đóng quân. Lúc này, JFCOM cho ông biết tất cả mười hai quả tên lửa này đã bị bắn hạ bằng một loại màn bảo vệ chống lại tên lửa mới. Van Riper đã tiến hành ám sát các nhà lãnh đạo của các quốc gia thân Mỹ trong khu vực. Nhưng lúc này người ta cho ông biết rằng, những cuộc ám sát đó chẳng mang lại kết quả gì.

“Một ngày sau cuộc tấn công, tôi bước vào phòng chỉ huy và gặp một quý ông, người này đã từng là nhân vật quan trọng thứ hai trong ban chỉ huy, ông ta đã chỉ thị cho đội tôi thực hiện những nhiệm vụ hoàn toàn khác.” Van Riper nói. “Đó là những chỉ thị kiểu như: phải tắt sóng radar để tín hiệu của lực lượng Đội Xanh không bị nhiễu. Phải di chuyển vị trí của các lực lượng để những đội lính thủy đánh bộ đáp xuống mà không gặp bất kỳ trở ngại nào. Tôi hỏi, ‘Liệu tôi có thể bắn hạ một chiếc V22 không?’ và ông ta trả lời ‘Không, ông không được bắn vào bất kỳ một chiếc V22 nào.’ Tôi lại hỏi tiếp ‘Cái quái quỷ gì đang diễn ra ở đây vậy?’ Và ông ta trả lời, ‘Thưa ông, những phương hướng hoàn toàn khác biệt này là chỉ đạo của chỉ huy chương trình.’ Trong lần thử nghiệm thứ hai này, tất cả đã được viết kịch bản lại, và nếu họ không đạt được thứ mình muốn, họ sẽ thực hiện đi thực hiện lại.”

Trong phần tiếp theo của Thách Thức Thiên Niên Kỉ, Đội Xanh đã giành được chiến thắng tuyệt đối. Trong lần thử nghiệm đó, không còn những điều gây ngạc nhiên, không còn những câu đố hóc búa, không còn cơ hội nào cho những điều phức tạp, lộn xộn trong thế giới thực len lỏi vào cuộc thử nghiệm của Lầu Năm Góc. Và khi phần tiếp theo của Thách Thức Thiên Niên Kỉ kết thúc, các chuyên gia phân tích ở JFCOM cũng như Lầu Năm Góc đã tỏ ra vui mừng khôn xiết. Lớp sương mù che phủ chiến tranh đã được vén lên. Quân đội đã được thay đổi, và cùng với điều đó, Lầu Năm Góc tự tin hướng sự chú ý tới vùng vịnh Persia nơi có kẻ độc tài đang đe dọa tới sự ổn định của khu vực. Hắn ta được xem như là hiểm họa chống lại nước Mỹ, có nền tảng sức mạnh đáng sợ dựa trên lòng trung thành của các tộc người với tôn giáo và các sắc tộc. Hắn ta được cho là đang chứa chấp các tổ chức khủng bố. Và người ta cho rằng cần phải lật đổ chính quyền của hắn để khôi phục lại sự ổn định trên đất nước hắn, và nếu như người ta thực hiện đúng kế hoạch – tức là nếu người ta nắm được các thông tin CROP, PMESI hay DIME – thì cuộc chiến sẽ khó khăn đến mức nào?

# Tình thế tiến thoái lưỡng nan của Kenna

Điều nên và không nên – khi hỏi mọi người về điều họ muốn

Nhạc sĩ dòng nhạc Rock, Kenna lớn lên ở vùng bờ biển Virginia, anh là con của một gia đình nhập cư người Ethiopia. Cha của Kenna tốt nghiệp Đại học Cambridge và là giảng viên kinh tế. Khi cả gia đình tụ họp, họ thường theo dõi chương trình của Peter Jennings và đài CNN, còn nếu nghe chương trình âm nhạc, họ sẽ chọn Kenny Rogers. Kenna giải thích, “Cha tôi rất thích nghe Kenny Roger. Bởi vì trong bài hát “Con bạc” (The Gambler) có một thông điệp: tất cả mọi thứ đều liên quan đến việc ném trái các bài học, tiền bạc và cách mà cả thế giới lao vào làm việc. Cha mẹ tôi muốn tôi phải làm tốt hơn những gì mà họ đã làm được.” Thỉnh thoảng, chú của Kenna tới thăm và ông thường đặt Kenna vào các tình huống khác nhau như trong các phòng nhảy disco hay các buổi khiêu vũ hoặc phải đóng giả làm Michael Jackson. Và những lúc như thế, Kenna thường nhìn chú và nói: “Cháu chẳng hiểu gì cả.” Niềm quan tâm duy nhất của Kenna là chơi trượt ván. Kenna dựng lên một bờ dốc thoải trong sân sau và thường chơi trượt ván với cậu bé nhà đối diện. Rồi một ngày, cậu bé hàng xóm dẫn Kenna đi thăm phòng ngủ của mình. Trên những bức tường của căn phòng treo rất nhiều tranh ảnh của những nhóm nhạc mà Kenna chưa bao giờ được nghe nói đến. Cậu bé ấy đã cho Kenna mượn cuốn băng Cây Joshua (The Joshua tree) của ban nhạc U2. Kenna kể lại, “Tôi đã làm hỏng chiếc băng đó vì đã bật đi bật lại quá nhiều lần. Đúng là tôi chẳng biết gì cả. Trong đầu tôi chưa bao giờ thoáng ý nghĩ rằng âm nhạc là phải như thế cả. Hồi ấy, tôi mới chỉ độ chừng 11, 12 tuổi. Và âm nhạc đã mở ra cánh cửa cuộc đời tôi.”

Cao ráo, đẹp trai đầy quyến rũ, với mái đầu cạo và để râu, Kenna trông giống hệt như một ngôi sao nhạc rock nhưng lại không có sự kịch cỡm, khoe khoang, khoác lác, và dáng vẻ nghênh ngang của một ngôi sao. Ở anh, có điều gì đó rất dịu dàng và nhã nhặn. Kenna là người lịch sự, chín chắn và khiêm tốn đến đáng ngạc nhiên. Khi nói chuyện anh thường nói bằng một giọng sốt sắng và tha thiết như của một cậu sinh viên vừa tốt nghiệp. Khi Kenna có được một trong những cơ hội lớn đầu tiên trong sự nghiệp và ra mắt khán giả tại đêm nhạc rock của nhóm nhạc rất nổi tiếng No Doubt, anh hoặc đã quên không giới thiệu tên mình trước khán giả (theo lời của người quản lý của Kenna) hoặc quyết định không xác định danh tính trước khán giả (theo lời kể của chính ngôi sao này) và vào phút cuối của màn biểu diễn, khán giả đã kêu gào hò hét yêu cầu anh phải xưng tên. Kenna là mẫu người lúc nào cũng đi ngược lại với những kỳ vọng của mọi người, và đây cũng vừa chính là một trong những yếu tố vừa khiến con người của Kenna trở nên thú vị vừa khiến cho sự nghiệp của anh trở nên mơ hồ đối với nhiều người.

Kenna đã tự học chơi đàn piano khi chưa đầy 15 tuổi. Vì muốn học hát, Kenna đã nghe nhạc của Stevie Wonder và Marvin Gaye. Kenna cũng đã tham gia vào một cuộc thi tìm kiếm tài năng. Piano chỉ được sử dụng trong các buổi hát thử, còn khi vào hát chính thức thì không vì vậy khi lên sân khấu Kenna đã hát một bài hát của Brian McKnight mà không có nhạc đệm. Sau đó, anh bắt đầu viết nhạc. Kenna đã nộp nhặt dành dụm được một khoản tiền nhỏ để thuê studio. Anh ghi một đĩa nhạc demo. Những bài hát của anh rất khác biệt – nói chính xác chúng không có gì khác thường nhưng quả thực rất đặc biệt và thật khó để xếp chúng vào một dòng nhạc nào. Đôi khi người ta xếp Kenna là nhạc sĩ thuộc dòng nhạc dân gian dựa trên Blue, điều này khiến Kenna cảm thấy khó chịu vì anh cho rằng người ta làm vậy chỉ bởi vì anh là người da đen. Nếu bạn quan sát trong các máy tính kết nối Internet, có khi bạn sẽ thấy nhạc của Kenna được xếp vào mục chọn khác, có khi lại ở trong mục electronica thậm chí đôi khi chúng còn nằm trong mục chưa được phân loại. Một nhà phê bình nhạc Rock đã mạnh dạn nêu lên cách giải quyết vấn đề này chỉ đơn giản bằng cách gọi âm nhạc của Kenna là sự trộn lẫn giữa dòng nhạc làn sóng mới trong những năm 1980 của Anh và hip-hop.

Làm sao để xếp chính xác âm nhạc của Kenna vào dòng nhạc nào là một vấn đề không hề đơn giản, nhưng ít nhất lúc đầu nó không phải là vấn đề khiến Kenna phải bận tâm nhiều lắm. Qua một người bạn cùng học hồi phổ thông, Kenna may mắn làm quen được với một số nhân vật

hoạt động trong ngành kinh doanh âm nhạc. “Dường như mọi thứ trong cuộc sống của tôi đều tình cờ được đặt vào đúng chỗ thích hợp.” Kenna cho biết. Những bài hát của anh đã đến tay của một người được mệnh danh là người đàn ông A và R – người chuyên săn lùng các tài năng âm nhạc cho một công ty ghi đĩa – và nhờ mối quan hệ này, bản CD demo của Kenna đã được Craig Kallman, đồng chủ tịch của hãng ghi âm Atlantic biết đến. Điều này thực sự là bước đột phá. Kallman tự mô tả về mình là một người yêu chuộng âm nhạc với bộ sưu tập cá nhân gồm hai trăm nghìn đĩa hát và đĩa CD. Trung bình một tuần, ông có thể nhận được từ một trăm đến hai trăm bài hát của các nghệ sĩ mới, và cuối tuần nào ông cũng ngồi ở nhà, lắng nghe từng bài một. Tuy nhiên, hầu hết những bài hát này đều sẽ không mang lại thành công, Kallman nhận ra điều này ngay lập tức: sau khi nghe được khoảng năm đến mười giây, ông sẽ bật sang bài hát khác để nghe tiếp. Cuối tuần nào ông cũng phải nghe ít nhất một vài bài hát mà chúng như muốn đâm vào tai ông và rất hiếm khi có bài hát nào khiến ông phải giật mình và bật chồm dậy khỏi ghế. Nhưng đó lại là những gì Kenna đã làm được. Kallman nhớ lại, “Tôi đã rất ngạc nhiên và vui thích. Lúc đó tôi đã nghĩ tôi phải gặp anh chàng này. Ngay lập tức tôi mời cậu ấy tới New York, và cậu ấy đã hát cho tôi nghe đúng như thế này” – khi nói đến đây Kallman dùng tay làm cử chỉ diễn tả một khoảng cách không lớn hơn 2 feet – “cậu ấy đã hát trực tiếp cho tôi nghe.”

Sau đó, Kenna tình cờ được tới phòng thu cùng với một người bạn, anh này là một nhà sản xuất hoạt động trong lĩnh vực âm nhạc. Ở đó có một người đàn ông tên là Danny Wimmer, làm việc cùng với Fred Durst, trưởng nhóm của ban nhạc Limpbizkit, một trong những ban nhạc Rock nổi tiếng nhất nước Mỹ vào hồi đó. Danny nghe nhạc của Kenna và ngay lập tức ông như bị thuyết phục. Ông gọi điện cho Durst và bật cho anh ta nghe một trong số các bài hát của Kenna, bài “Freetime” qua điện thoại. Tiếng Durst vang lên ở đầu dây bên kia, Durst nói: “Hãy kí hợp đồng với anh ta!” Rồi sau đó, Paul McGuinness, người quản lý của nhóm U2, ban nhạc rock nổi tiếng nhất thế giới, nghe được đĩa hát của Kenna và mời anh bay tới Ireland để gặp ông. Tiếp đó, Kenna thực hiện video clip cho một bài hát của mình và gửi đến kênh MTV2, kênh âm nhạc dành cho những người yêu thích thể loại âm nhạc nghiêm túc hơn của MTV. Thường thì các hãng ghi đĩa phải tiêu tốn hàng trăm nghìn đô la vào các hoạt động quảng cáo, cố gắng để đưa các video của họ xuất hiện trên các chương trình của MTV. Và nếu các cuộn video được phát một trăm hay hai trăm lần, họ đã thấy mình rất may mắn. Kenna đã tự mình dễ dàng giành chiến thắng với cuộn băng video và MTV đã phát cuộn băng đó 475 lần trong suốt một vài tháng sau đó. Lúc này Kenna mới thực hiện được một album nhạc hoàn chỉnh. Anh lại gửi nó cho Kallman và Kallman đã giới thiệu album này với tất cả các uỷ viên ban quản trị của hãng Atlantic. “Tất cả mọi người đều muốn nghe album ấy,” Kallman nhớ lại “Đó thực sự là một album rất đặc sắc.” Chẳng bao lâu sau phần mở đầu thành công của Kenna trong buổi biểu diễn của nhóm No Doubt, quản lý của anh đã nhận được một cuộc gọi của hộp đêm Roxy ở Los Angeles, một hộp đêm khá nổi tiếng trong giới nhạc Rock của thành phố. Liệu Kenna có muốn chơi nhạc vào đêm tiếp theo không? – Có, Kenna trả lời và sau đó một lời nhắn thông báo sự xuất hiện của Kenna ở hộp đêm Roxy đã được đăng tải trên website của anh. Đó là vào lúc 4h 30 chiều ngay trước hôm biểu diễn. “Chiều hôm sau, Roxy gọi cho chúng tôi. Họ đang phải chặn không cho dòng người đổ xô vào hộp đêm. Tôi đã ước tính sẽ chỉ có tối đa khoảng một trăm khán giả.” Kenna cho biết, “Thế nhưng buổi biểu diễn chật ních người và mọi người cùng hát theo tất cả các bài hát. Điều này đã khiến tôi rất xúc động.”

Nói một cách khác, những người có sự hiểu biết sâu sắc về âm nhạc (tức là những người điều hành các công ty ghi âm và kinh doanh đĩa hát, tham gia các câu lạc bộ và hiểu rõ về công việc kinh doanh) đều yêu mến Kenna. Họ nghe một trong những bài hát của anh, và trong nháy mắt, họ nghĩ đầy thán phục Chà! Chính xác hơn, họ nghe nhạc của Kenna và bản năng mách bảo họ rằng anh chính là nghệ sĩ chiếm được cảm tình của tất cả mọi người – những người sẽ mua đĩa nhạc. Nhưng Kenna cũng phải đối chọi với những khó khăn, bởi vì bất cứ khi nào anh nỗ lực làm việc để chứng thực thiên hướng tự nhiên rằng anh sẽ chiếm được cảm tình của mọi người, thì lại có những người không có cảm tình với anh.

Khi album của Kenna được tung ra khắp New York, các thành viên điều hành nền công nghiệp



âm nhạc đã xem xét để một hãng nghiên cứu thị trường bên ngoài thẩm định album của Kenna vào ba dịp khác nhau. Đây là một hoạt động thực tiễn rất thường thấy trong ngành công nghiệp này. Để đạt được thành công, người nghệ sĩ phải đưa được các bài hát của mình lên sóng phát thanh. Và những đài phát thanh sẽ chỉ phát một số bài được các nghiên cứu thị trường chứng minh là có sức thu hút lớn ngay lập tức đối với các khán giả của họ. Vì vậy trước khi cam kết ký các hợp đồng có giá trị hàng triệu đô la với các nghệ sĩ, đầu tiên các công ty ghi đĩa sẽ phải mất vài nghìn đô-la để kiểm tra âm nhạc của nghệ sĩ đó theo đúng cách thức mà đài phát thanh đã đề ra.

Chẳng hạn có những hãng đăng tải những bài hát mới lên trang Web và sau đó thu thập, phân tích đánh giá của những người ghé qua website để nghe nhạc. Nhưng có những hãng tung nhạc trên điện thoại và gửi các bản CD mẫu tới một nhóm những nhà đánh giá, phân loại. Hàng trăm người nghe nhạc sẽ bầu chọn cho những bài hát mà họ cho là đặc biệt, và trong nhiều năm qua những hệ thống đánh giá này đã trở nên hết sức phức tạp và tinh vi. Ví dụ như hệ thống Hãy chọn những bài hát “đỉnh nhất” một dịch vụ thẩm định âm nhạc tại Washington D.C với hai trăm nghìn thành viên không thường xuyên, và họ nhận thấy rằng nếu một bài hát nhắm đến vào top 40 bài hát hay (người nghe có độ tuổi từ 18 – 24) trên sóng radio có số điểm trung bình cao hơn 3 điểm theo thang điểm từ 1 đến 4 (trong đó điểm 1 nghĩa là: tôi ghét bài hát này), cơ hội để bài hát đó trở thành “hit” (bài hát được ưa thích nhất) sẽ là 85%.

Những đĩa nhạc của Kenna đã được những loại hình dịch vụ này tiến hành thẩm định – và kết quả thật thảm hại. Hãng Nghiên Cứu Âm Nhạc có trụ sở tại California đã gửi đĩa hát của Kenna tới 1200 người mà họ chọn từ trước theo độ tuổi, giới tính và sắc tộc. Ba ngày sau họ gọi lại cho những người đã được phát CD và cố gắng phỏng vấn càng nhiều người càng tốt về những suy nghĩ, đánh giá của họ về âm nhạc của Kenna theo mức độ từ 0 đến 4. Lời kết trong bản báo cáo dài 25 trang về âm nhạc của Kenna đã lịch sự kết luận, phản hồi của những người nghe là “thờ ơ.” Một trong những bài hát có triển vọng nhất của Kenna, bài Freetime nhận được 1,3 điểm từ những người nghe đài phát nhạc Rock và 0,8 điểm từ những người nghe đài phát nhạc R&B. Hệ thống Hãy chọn những bài hát “đỉnh nhất” đã đánh giá tất cả những bài hát nằm trong album này, và kết quả là chỉ có hai bài đạt mức trung bình, 8 bài còn lại được đánh giá dưới mức trung bình. Lúc này, lời kết luận mà hệ thống Hãy chọn những bài hát “đỉnh nhất” đưa ra thậm chí còn thẳng thừng hơn: “Với tư cách là một nghệ sĩ, Kenna và những bài hát của anh ta thiếu lượng khán giả hạt nhân và có rất ít khả năng dành được thời lượng phát sóng đáng kể trên đài phát thanh.”

Trước khi nhạc của Kenna được đưa vào thẩm định trong các nghiên cứu thị trường, Kenna đã tình cờ gặp được Paul McGuinness, người quản lý của nhóm U2 ở hậu trường của một buổi hòa nhạc. “Chính người đàn ông này”, McGuinness chỉ vào Kenna và nói, “chính anh ta sẽ là người thay đổi thế giới.” Đó là cảm giác theo thiên hướng tự nhiên và người quản lý của nhóm nhạc U2 là người hiểu biết về âm nhạc. Nhưng những người thuộc về thế giới mà người ta cho rằng Kenna sẽ thay đổi được dường như lại có quan điểm trái ngược hoàn toàn. Và khi kết quả nghiên cứu khách hàng được đưa ra, sự nghiệp mà trước đó được coi là đầy hứa hẹn của Kenna đột nhiên chững lại. Để được phát trên sóng phát thanh nhất thiết phải có bằng chứng cho thấy công chúng yêu mến âm nhạc của Kenna – nhưng trong trường hợp này bằng chứng lại không có.

## Quan điểm thứ hai về những ấn tượng đầu tiên

Trong cuốn sách Phía sau căn phòng hình bầu dục (Behind the oval office), cuốn ký sự về những năm tháng hoạt động với tư cách là người thăm dò ý kiến chính trị, Dick Morris có viết về chuyến đi đến Arkansas vào năm 1977 để gặp viên chương lý 31 tuổi của bang này. Đó là một người đàn ông trẻ đầy tham vọng có tên là Bill Clinton:

Tôi giải thích rằng ý tưởng này bắt nguồn từ cuộc điều tra dư luận mà Dick Dresner, một người bạn của tôi đã thực hiện trong ngành công nghiệp điện ảnh. Trước khi một bộ phim mới về



James Bond hay phần tiếp theo của một bộ phim như Jaws được trình chiếu, các hãng phim thường thuê Dresner tóm tắt lại cốt truyện và sau đó tìm hiểu xem liệu mọi người có muốn xem bộ phim đó hay không. Dresner thường đọc cho những người tham gia trả lời những đoạn quảng cáo trong hoạt động PR và những khẩu hiệu được đề nghị, viết về bộ phim để tìm xem đoạn quảng cáo nào hoặc khẩu hiệu nào đem lại hiệu quả cao nhất. Đôi khi anh ta còn tìm cho chúng những cái kết khác nhau hoặc miêu tả các điểm khác nhau để quay cùng một cảnh để xem những người được hỏi sẽ thích cái kết nào hoặc địa điểm nào hơn.

“Và đúng là anh áp dụng những kỹ thuật đó vào chính trị ư?” Clinton hỏi lại tôi.

Tôi giải thích tiếp bằng cách nào người ta có thể thực hiện được điều đó. “Tại sao chúng ta không thể làm như vậy với quảng cáo trong chính trị chứ? Hay các bài diễn văn chẳng hạn? Hoặc cả những tranh cãi về các vấn đề khác nhau nữa? Và sau mỗi bài phát biểu hãy tìm hiểu xem dân chúng sẽ bỏ phiếu cho ai. Khi đó anh có thể thấy những tranh cãi nào sẽ lay chuyển được cử tri và những nhóm cử tri nào mà những tranh cãi này lay chuyển được. Chúng tôi đã nói chuyện trong khoảng 4 tiếng đồng hồ và ăn trưa ngay ở phòng làm việc của Bill. Tôi đã cho viên chức lý xem kết quả cuộc thăm dò ý kiến mẫu mà tôi đã thực hiện.

Anh ta rất thích phương pháp này. Đây là công cụ mà anh ta có thể sử dụng, và nó là cách thức có thể biến đổi những phương pháp mơ hồ, khó hiểu thành những đánh giá và kiểm tra mang tính khoa học.

Sau này, Morris tiếp tục trở thành cố vấn chủ chốt của Clinton khi ông này trở thành tổng thống, và có rất nhiều người mang một nỗi ám ảnh về những thành công trong các cuộc bỏ phiếu của Morris, rằng chúng quá mơ hồ, khó hiểu – như là sự ăn hối lộ của các quan chức bầu cử. Thực tế, suy nghĩ này có phần hơi quá. Morris chỉ đơn giản mang đến thế giới chính trị những ý niệm giống nhau dẫn đường cho giới kinh doanh. Mọi người đều muốn nắm bắt được những phản ứng mạnh mẽ và kỳ bí đối với thế giới xung quanh. Tất cả mọi người từ những người sản xuất phim, bột giặt, xe hơi hay âm nhạc đều muốn biết chúng ta – những khách hàng, nghĩ gì về sản phẩm của họ. Đó là lý do tại sao những người kinh doanh âm nhạc yêu mến Kenna không thể đưa ra quyết định chỉ dựa trên cảm giác riêng của họ. Những suy nghĩ mạnh mẽ về mong muốn, nhu cầu của công chúng nghe nhạc quá bí ẩn, và khó hiểu. Chính vì lẽ đó, trường hợp của Kenna đã được gửi tới các nhà nghiên cứu thị trường bởi vì dường như cách chính xác nhất để tìm hiểu xem người nghe nhạc nghĩ thế nào là hỏi trực tiếp họ.

Nhưng điều này có thực sự chính xác hay không? Nếu chúng ta đã hỏi các sinh viên trong thí nghiệm của John Bargh tại sao sau khi được cung cấp những thông tin để trở nên lịch sự, họ lại đứng ở hành lang, kiên nhẫn chờ đợi, thì họ sẽ không thể nói với chúng ta điều gì. Nếu chúng ta hỏi những người chơi bạc trong thí nghiệm của trường đại học Iowa xem tại sao họ lại thích những quân bài trong cổ bài màu xanh, họ sẽ không thể trả lời được – ít nhất là cho đến khi họ rút được tám quân bài. Sam Gosling và John Gottman nhận thấy rằng chúng ta có thể tìm hiểu nhiều hơn nữa về những gì người ta nghĩ bằng cách quan sát ngôn ngữ điệu bộ hoặc nét mặt của họ hay nhìn vào giá sách của họ, những bức tranh họ treo trên tường hơn là trực tiếp đặt ra câu hỏi cho họ. Còn Vic Braden đã khám phá ra rằng trong khi người ta rất sẵn lòng và rất giỏi khi tự nguyện đưa ra thông tin giải thích cho hành động của mình, thì những lời giải thích này không hẳn đã chính xác, đặc biệt những quan điểm hay quyết định nảy sinh tức thì và vô thức. Trên thực tế, dường như đôi lúc những ý kiến và quyết định này được đưa ra mà không được suy nghĩ kỹ, hay hiểu rõ. Vì vậy khi những người kinh doanh yêu cầu khách hàng cho biết phản ứng của họ trước một điều gì đó – ví dụ như để giải thích xem liệu rằng họ có thích bài hát vừa mới được nghe hoặc bộ phim mà họ vừa xem hay như chính trị gia mà họ vừa nghe tới – thì họ nên đặt bao nhiêu niềm tin vào những câu trả lời của khách hàng? Việc tìm hiểu cảm nghĩ của mọi người về một bài hát Rock có vẻ như khá dễ dàng. Nhưng sự thực lại không phải như vậy và những người điều hành nhóm trung tâm cũng như các cuộc trưng cầu dân ý không bao giờ nhay cảm trước thực tế này. Để có được câu trả lời cuối cùng cho câu hỏi ‘âm nhạc của Kenna thực sự hay như thế nào?’ đòi hỏi phải có sự khám phá tìm kiếm hơn nữa những điều rắc rối

phức tạp trong những đánh giá tức thời của chúng ta.

## Thách thức Pepsi

Vào đầu những năm 1980, hãng Coca-Cola hết sức lo lắng về tương lai của mình. Trước đây, Coca-Cola có vị thế hơn hẳn các loại đồ uống ngọt khác, và giữ vai trò chủ đạo trên thị trường thế giới. Tuy nhiên, Pepsi đang từng bước đe dọa vị trí đứng đầu của Coke. Năm 1972, có 18% người uống nước ngọt cho biết họ chỉ uống Coca-Cola, trong khi đó số người chỉ uống Pepsi là 4%. Nhưng đến đầu thập kỷ 80, còn số những người chỉ dùng sản phẩm của Coca-Cola đã giảm xuống còn 12%, và những người chỉ yêu thích Pepsi đã tăng lên đến 11% – mặc dù sản phẩm của Coca-Cola được bày bán rộng rãi ở nhiều khu vực hơn Pepsi và mỗi năm hãng này tiêu tốn ít nhất 100 triệu đô vào các hoạt động quảng cáo. Vào giữa giai đoạn hưng thịnh này, Pepsi bắt đầu tiến hành các chương trình quảng cáo truyền hình trên khắp đất nước, đẩy Coca-Cola vào thế đối đầu trực tiếp với Pepsi trong kế hoạch mà họ gọi là Thách Thức Pepsi. Những người tiêu dùng trung thành với Coca-Cola được yêu cầu nhấp thử hai cốc đồ uống, một có đánh dấu Q và một có đánh dấu M. Những người tiêu dùng thích loại đồ uống nào hơn? Luôn luôn, họ trả lời là đồ uống M, và lạ thay đồ uống M luôn là Pepsi. Phản ứng đầu tiên của Coca-Cola trước Thách Thức Pepsi là nghi ngờ những phát hiện của đối phương. Nhưng khi họ bí mật tiến hành một cuộc thử nghiệm trực tiếp khác không cho người nếm biết thông tin về sản phẩm của riêng mình, họ thu được kết quả tương tự: khi được yêu cầu chọn giữa Coca-Cola và Pepsi, phần lớn những người tham gia nếm (57%) đều đứng về phía Pepsi. Khoảng cách giữa 57% và 43% là rất lớn đặc biệt khi mà hàng triệu đô la lại phụ thuộc vào 1/10 của 1% chênh lệch, và chẳng có gì khó khăn khi tưởng tượng ra thông tin này đã khiến ban quản lý hãng Coca-Cola hoảng hốt như thế nào. Từ trước đến nay, sự thần bí của Coca-Cola luôn luôn dựa trên công thức bí mật nổi tiếng của nó, và không hề thay đổi kể từ những ngày đầu thành lập hãng. Nhưng đây dường như là một chứng cứ rõ ràng rằng loại đồ uống này đã qua thời hoàng kim.

Tiếp đó, các uỷ viên Hội đồng quản trị hãng Coca-Cola đã tiến hành thêm một đợt những dự án nghiên cứu thị trường nữa. Các kết quả nhận được có vẻ như còn tồi tệ hơn. Lúc đó, Brian Dyson, người đứng đầu các công ty của hãng ở Mỹ đã nói, “Có thể bây giờ người tiêu dùng cho rằng những đặc tính chủ yếu từng khiến cho Coca-Cola trở nên đặc biệt như vị cay tê của nó là điều khó chịu. Và khi bạn nhắc đến những từ như “tròn đầy” và “dịu ngọt”, người tiêu dùng thường nghĩ ngay đến Pepsi. Có lẽ cách mà chúng ta làm dịu bớt cơn khát đã thay đổi.” Trưởng phòng nghiên cứu thị trường tiêu thụ của hãng Coca-Cola trong thời gian đó là Roy Stout, và Stout trở thành một trong những người đi đầu của hãng, chủ trương coi những kết quả của Thách Thức Pepsi là điều nghiêm túc. “Nếu số lượng máy bán hàng của chúng ta nhiều gấp đôi họ, sản phẩm của chúng ta được bày bán nhiều hơn trên các giá bày hàng, số tiền đầu tư vào quảng cáo của chúng ta lớn hơn, và mức giá của chúng ta mang tính cạnh tranh cao vậy thì tại sao chúng ta đang dần mất đi thị phần của mình?” – Stout đặt ra câu hỏi cho ban quản lý cao nhất của hãng Coca-Cola – “Các ngài nhìn vào Thách thức Pepsi và khi ấy các ngài sẽ phải bắt đầu chú tâm đến vị của đồ uống.”

Đây chính là căn nguyên hình thành nên một loại đồ uống được biết đến với cái tên nước ngọt Coca-Cola mới (New Coke). Các nhà khoa học của hãng Coca-Cola quay lại nghiên cứu và thay đổi một chút công thức bí mật được truyền tụng để làm cho đồ uống mới dịu hơn và ngọt hơn một chút – giống như các đặc điểm của nước ngọt Pepsi. Ngay lập tức, các nhà nghiên cứu thị trường của hãng nhận được kết quả tốt đẹp hơn mà sản phẩm mới này mang lại. Trong cuộc nếm thử một số nguyên mẫu ban đầu, thậm chí những ảnh hưởng của loại Coca-Cola mới đã tác động lên cả Pepsi. Coca-Cola tiếp tục thay đổi thêm công thức chế biến của mình. Tháng 9 năm 1984, hãng này cho ra lò và thử nghiệm phiên bản cuối cùng của loại đồ uống Coca-Cola mới. Hãng đã tập hợp không chỉ hàng nghìn mà hàng trăm nghìn khách hàng trên khắp Bắc Mỹ, và trong cuộc nếm thử trực tiếp, Coca-Cola mới đã đánh bại Pepsi với độ chênh lệch từ 6 đến 8%. Những thành viên hội đồng quản trị rất phấn khởi trước kết quả thu được. Loại đồ uống mới được thông qua. Trong cuộc họp báo thông báo, giới thiệu sản phẩm Coca-Cola mới, Roberto C. Goizueta, giám đốc điều hành của hãng đã gọi sản phẩm mới này là “động thái vững

vàng nhất mà hãng thực hiện được từ trước tới nay” và dường như có rất ít lý do để nghi ngờ những gì ông này nói. Theo phương pháp đơn giản nhất và trực tiếp nhất có thể, người ta tiến hành tìm hiểu phản ứng của khách hàng trước loại sản phẩm mới này. Và người tiêu dùng đã cho biết họ không thích loại đồ uống cũ lắm nhưng lại rất thích Coca-Cola mới. Vậy thì làm sao loại sản phẩm mới này có thể thất bại được?

Nhưng Coca-Cola mới đã không gặt hái được bất kỳ thành công nào. Sản phẩm này là một thảm họa. Những người chuộng đồ uống Coca-Cola giận dữ trước loại Coca-Cola mới. Phản đối trên khắp nước Mỹ. Hãng Coca-Cola rơi vào khủng hoảng và chỉ một vài tháng sau đó, khi doanh số bán của Coca-Cola mới gần như bằng không, công ty buộc phải quay trở lại sản xuất đồ uống theo công thức cũ được biết đến với tên gọi Coca-Cola cổ điển (Classic Coke). Thành công theo dự đoán của loại đồ uống mới không bao giờ trở thành hiện thực. Nhưng có một điều ngạc nhiên khác thậm chí còn lớn hơn: Sự phát triển dường như không ngăn chặn nổi của Pepsi – như đã được các nhà nghiên cứu thị trường báo hiệu rất rõ ràng – cũng không thể trở thành hiện thực. Trong 20 năm gần đây, Coca-Cola đã cạnh tranh trực tiếp với Pepsi bằng loại đồ uống mà các cuộc thử nghiệm nếm đều cho rằng yếu thế hơn, thế nhưng Coca-Cola cổ điển vẫn là loại nước ngọt số một trên thế giới. Nói cách khác, câu chuyện về loại Coca-Cola mới là một minh họa rất chính xác, và tuyệt vời cho sự phức tạp và tinh vi trong việc tìm hiểu suy nghĩ thực sự của con người.

Người mù dẫn dắt người mù

Khó khăn trong việc giải thích những kết quả thu được trong chương trình Thách Thức Pepsi bắt đầu nảy sinh cùng với thực tế rằng chúng dựa trên cái mà ngành công nghiệp này gọi là thử nghiệm nhấp môi hay thử nghiệm xác định chính (thử nghiệm CLT). Những người tham gia thử nghiệm không uống cả lon. Họ chỉ nhấp môi nếm thử những loại hàng được đem ra thử nghiệm, và sau đó lựa chọn. Bây giờ, giả sử tôi yêu cầu bạn kiểm tra thử loại nước ngọt theo phương pháp khác biệt hơn một chút. Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn uống đồ uống đó ở nhà và một vài tuần sau đó thông báo cho tôi biết đánh giá của bạn? Liệu điều này có thay đổi ý kiến của bạn không? Carol Dollard, người đã từng làm việc về mảng phát triển sản phẩm mới cho hãng Pepsi trong nhiều năm cho biết “Nhiều lần tôi đã chứng kiến thử nghiệm CLT cho ra một kết quả còn thử nghiệm dùng tại nhà cho ra một kết quả khác hoàn toàn đối lập. Chẳng hạn như trong một cuộc thử nghiệm CLT, người tiêu dùng có thể nếm thử lần lượt ba hay bốn loại sản phẩm khác nhau, ở mỗi sản phẩm, họ chỉ nhấp môi một hoặc hai lần. Việc nhấp môi nếm rất khác so với khi bạn ngồi nhà và một mình uống cả loại đồ uống đó. Đôi lúc khi nhấp môi, đồ uống sẽ rất ngon, nhưng lại rất tệ khi bạn uống cả chai. Đó là nguyên nhân tại sao những cuộc thử nghiệm tại nhà sẽ cung cấp cho bạn những thông tin chính xác hơn. Người sử dụng không ở trong hoàn cảnh đã được người khác bố trí trước. Họ đang ở nhà mình, ngồi trước màn hình vô tuyến và những cảm giác xuất phát trong hoàn cảnh như thế sẽ phản ánh tốt nhất hành vi cư xử của họ khi sản phẩm xuất hiện trên thị trường.”

Dollard còn cho rằng một trong những xu hướng thiên lệch trong các cuộc thử nghiệm nhấp môi là nghiêng về độ ngọt: “Nếu chỉ qua kiểm tra trong cuộc thử nghiệm nhấp môi, thì những sản phẩm ngọt hơn sẽ được người tiêu dùng ưa thích hơn. Nhưng khi phải uống cả chai hay cả lon, vị ngọt sẽ thực sự lấn át các vị khác hoặc gây ra cảm giác ngọt giả tạo.” Pepsi ngọt hơn Coca-Cola, do đó ngay lập tức đồ uống này giành được ưu thế lớn trong cuộc thử nghiệm nhấp môi. Một đặc điểm khác của Pepsi là đặc trưng hương vị cam không giống với vị nho khô – vani của Coca-Cola. Nhưng chính hương vị đặc trưng này lại có khuynh hướng tan dần đi khi uống cả lon, và đó cũng là một lý do khiến Coca-Cola có thể vượt qua sự so sánh giữa hai loại đồ uống. Nói tóm lại, Pepsi là loại đồ uống được tạo ra chỉ để tỏa sáng trong các cuộc thử nghiệm nhấp môi. Nói như vậy có nghĩa Thách Thức Pepsi chỉ là một trò bịp thôi sao? Không hoàn toàn như vậy. Điều này chỉ cho thấy rằng chúng ta có hai kiểu phản ứng khác nhau đối với các loại nước ngọt làm từ cây côla: một kiểu phản ứng xuất hiện sau khi chúng ta nhấp môi, và một kiểu khác sau khi chúng ta uống cả lon nước ngọt. Để giải thích suy nghĩ của người tiêu dùng về các loại đồ uống ngọt này, đầu tiên chúng ta cần phải quyết định xem chúng ta quan tâm tới

loại phản ứng nào hơn cả.

Lúc này sẽ xuất hiện vấn đề liên quan đến cái được gọi là sự chuyển đổi cảm giác. Đây là một khái niệm được một trong những nhân vật nổi tiếng trong lĩnh vực tiếp thị của thế kỷ 20 đặt ra. Ông tên là Louis Cheskin, sinh ra ở Ukraina vào đầu thế kỷ 20 và nhập cư vào Mỹ từ khi còn nhỏ. Cheskin tin rằng khi người ta đánh giá mà không nhận thức rõ một loại hàng hóa nào đó họ mua được trong siêu thị hay cửa hàng bách hóa, họ sẽ thay đổi những cảm giác hay những ấn tượng về mẫu mã của sản phẩm khi xem xét chính bản thân sản phẩm ấy. Hay nói cách khác Cheskin tin rằng hầu hết chúng ta đều không phân biệt được mẫu mã và sản phẩm ở mức độ vô thức. Sản phẩm phải bao gồm cả mẫu mã lẫn bản thân sản phẩm đó kết hợp với nhau. Một trong những dự án mà Cheskin tham gia làm việc là tiếp thị bơ thực vật. Vào cuối những năm 1940, bơ thực vật không được ưa dùng lắm. Các khách hàng không hứng thú với việc mua loại bơ này. Thế nhưng Cheskin lại rất tò mò. Tại sao mọi người không thích bơ thực vật? Liệu có phải điều đó là do các đặc tính của loại bơ này gây ra không? Hay đây chỉ là vấn đề liên quan đến những liên tưởng của mọi người gán cho loại bơ? Và Cheskin quyết tâm tìm ra câu trả lời. Vào thời điểm lúc bấy giờ, bơ thực vật có màu trắng. Cheskin phết lên bơ một lớp màu vàng sao cho nó trông giống như màu bơ bình thường. Sau đó, ông tổ chức một loạt các buổi tiệc trưa với những bà nội trợ. Vì muốn nắm bắt được những đánh giá vô thức của mọi người, ông không gọi những buổi tiệc trưa là bữa tiệc thử nghiệm bơ thực vật. Mỗi một lần tổ chức tiệc, Cheskin lại mời một nhóm phụ nữ khác nhau tới tham gia. “Tôi cá là tất cả những người phụ nữ đó đều đeo những đôi găng tay màu trắng”, Davis Masten giờ đây là một trong những người đứng đầu hãng tư vấn mà Cheskin lập ra cho biết, “Ông ấy (Cheskin) sắp xếp những người nói chuyện và đồ ăn được phục vụ trong bữa tiệc. Một vài người sẽ nhận được những lát bơ mỏng còn một số khác lại được mời những khoanh bơ thực vật nhỏ. Bơ thực vật được phết màu vàng. Trong suốt buổi tiệc, người nói chuyện phải làm sao để những người tham dự không nhận ra được sự khác biệt nào. Sau đó, những người dự tiệc đều được yêu cầu phải đánh giá về người nói chuyện và đồ ăn của mình. Và kết quả là mọi người đều cho rằng “bơ” rất ngon trong khi trước đó các nhà nghiên cứu thị trường đều đi đến kết luận bơ thực vật không có triển vọng trên thị trường.” Chúng ta hãy xem xét điều này ở góc độ gián tiếp hơn nữa!

Đến đây vấn đề về phương thức tăng doanh số bán bơ thực vật đã trở nên rõ ràng hơn nhiều. Cheskin yêu cầu khách hàng của mình (hãng sản xuất bơ thực vật) đặt tên sản phẩm là Bơ thực vật hảo hạng, vì như thế họ có thể đặt một vương miện trông rất ấn tượng lên bao bì sản phẩm. Như những gì thu nhận được từ các buổi tiệc trưa, Cheskin nhận ra màu sắc sản phẩm là yếu tố quyết định: ông cho nhà sản xuất biết rằng loại bơ này nhất thiết phải có màu vàng. Sau đó, ông yêu cầu họ đóng gói sản phẩm trong các khuôn hình lá bởi vì vào thời điểm đó những vật mang hình lá đều được liên tưởng tới những sản phẩm có chất lượng tốt. Và chắc chắn nếu nhà sản xuất đưa cho ai đó hai lát bánh mì giống hệt nhau – một được phết bơ thực vật màu trắng và một được phết bơ thực vật hảo hạng màu vàng trong bao bì hình lá – thì lúc nào lát bánh thứ hai cũng dễ dàng giành chiến thắng trong mọi cuộc thử nghiệm nếm. “Bạn đừng bao giờ hỏi bất kỳ ai ‘Anh/chị có muốn sản phẩm hình chiếc lá kia không?’ bởi vì câu trả lời sẽ luôn luôn là ‘Tôi không biết’ hay ‘Tại sao chứ!’” Masten nói tiếp “Chỉ cần hỏi họ sản phẩm nào ngon hơn, và bằng cách thức gián tiếp đó, bạn sẽ hiểu được động cơ thúc đẩy thực sự của họ là gì.”

Một vài năm trước đây, hãng tư vấn Cheskin là một ví dụ hết sức sống động minh họa cho sự chuyển đổi cảm giác khi họ nghiên cứu hai nhãn hiệu rượu rẻ tiền đang cạnh tranh nhau: Christian Brothers và E & J (khi nhắc đến khu vực thị trường của hai loại rượu này, loại thứ hai thường được nhóm khách hàng quen gọi là Easy Jesus). Khách hàng của Cheskin, nhà sản xuất loại rượu Christian Brothers muốn biết tại sao sau nhiều năm là hãng nổi tiếng về loại rượu này, Christian Brothers đang mất dần thị phần về tay loại rượu E & J. Rượu của họ không đắt hơn và cũng chẳng khiến người mua mất nhiều công sức hơn để tìm kiếm trong các cửa hàng. Các hoạt động quảng cáo cũng không suy giảm (thường có rất ít các hoạt động quảng cáo dành cho những loại rượu rẻ tiền). Vậy thì tại sao họ vẫn mất đi thị phần của mình?

Cheskin đã tổ chức một cuộc thử nghiệm nếm không cung cấp thông tin về sản phẩm với 200

người uống rượu. Kết quả thu được về hai loại rượu xấp xỉ như nhau. Sau đó, Cheskin quyết định tiến thêm một bước xa hơn nữa. “Chúng tôi tiến hành một cuộc thử nghiệm khác với 200 người nữa,” Darrel Rhea, cũng là một trong những người đứng đầu của hãng giải thích, “Lúc này chúng tôi nói cho những người tham gia thử nghiệm biết cốc nào là rượu Christian Brothers và cốc nào là rượu E & J. Và bây giờ xuất hiện sự chuyển đổi cảm giác từ tên gọi ở những người uống thử. Số lượng những người thích uống loại rượu Christian Brothers tăng lên.” Rõ ràng mọi người đều có những liên tưởng tích cực với cái tên Christian Brothers hơn là cái tên E & J. Nhưng điều này chỉ khắc sâu thêm sự bí ẩn bởi vì nếu Christian Brothers có nhãn hiệu gây ấn tượng mạnh hơn thì tại sao họ vẫn mất đi thị phần của mình? Rhea nói tiếp, “Do đó, chúng tôi thực hiện thêm một cuộc thử nghiệm với 200 người khác. Lúc này những chai rượu thật được đưa ra. Chúng tôi không hỏi những người tham gia nếm về mẫu mã nhưng chúng xuất hiện ở đó, ngay trước mắt những người uống thử. Và điều gì đã xảy ra? Chúng tôi thu sự ưu ái dưới hình thức thống kê dành cho loại rượu E & J. Và như vậy đến lúc này, chúng ta đã có thể tách biệt được vấn đề của loại rượu Christians Brothers. Vấn đề không nằm ở sản phẩm hay việc đặt tên cho hàng hóa. Mẫu chốt ở đây lại nằm ở mẫu mã sản phẩm.” Rhea lôi ra một bức ảnh chụp hai chai rượu vào thời điểm đó. Chai Christians Brothers trông giống như một chai rượu bình thường: cổ chai dài và mảnh, nhãn chai có màu trắng nhạt, đơn giản trong khi đó chai E & J được trang trí công phu hơn: thấp bè hơn, trông giống như một bình thon cổ, có màu khói, khuôn lá cuốn xung quanh cổ và nhãn chai được trình bày rất đẹp, theo gam màu tối. Để chứng minh ý kiến của mình, Rhea và các đồng nghiệp thực hiện thêm một cuộc thử nghiệm nữa. Họ phục vụ hai trăm người loại rượu có nhãn Christian Brothers dán bên ngoài chai E & J và loại rượu nhãn E & J trên chai Christian Brothers. Cuối cùng loại rượu nào đã giành chiến thắng? Chính rượu Christian Brothers đã dễ dàng vượt qua đối thủ với số lượng chênh lệch lớn nhất thu được trong tất cả các cuộc thử nghiệm. Đến lúc này, Rhea và cộng sự đã có được mùi vị thích hợp, nhãn hiệu thích hợp, và mẫu mã thích hợp cho loại rượu Christian Brothers. Hãng đã thiết kế lại chai rượu Christian Brothers để giống kiểu chai E & J hơn nữa, và không nghi ngờ gì nữa vấn đề của họ đã được giải quyết.

Trụ sở văn phòng của Cheskin nằm ngay bên ngoài thành phố San Francisco, và sau cuộc nói chuyện, Masten và Rhea đã đưa tôi đến siêu thị Nob Hill Farms ở dưới phố, đây là một trong khu chợ lớn thường nằm ở những khu vực ngoại ô ở Mỹ. “Chúng tôi tiến hành thử nghiệm gần như mọi các sản phẩm ở tất cả các dãy hàng ở đây.” Masten nói khi chúng tôi bước vào trong. Trước mắt chúng tôi là khu vực bày bán đồ uống. Rhea cúi xuống và cầm lên một lon 7-Up. “Chúng tôi đã kiểm tra loại nước ngọt 7-Up này. Qua một vài lần kiểm tra chúng tôi nhận thấy rằng nếu trang trí thêm 15% lượng màu vàng nữa vào màu xanh trên lon nước – hay nói cách khác là bạn giữ nguyên màu xanh như thế này, và trang trí thêm màu vàng trên lon – thì mọi người sẽ đi đến kết luận đồ uống này có nhiều vị chanh cam hơn lon 7-Up bình thường. Họ cảm thấy khó chịu. ‘Các ông đang biến đổi loại nước ngọt 7-Up của chúng tôi. Đừng mang đến cho tôi một loại ‘Coca-Cola mới’ như thế.’ Cùng một loại sản phẩm nhưng bao bì khác sẽ mang lại cảm giác khác, trong trường hợp này đây rõ ràng không phải là điều tốt đẹp.”

Từ khu bán đồ uống lạnh, chúng tôi bước sang dãy đồ ăn đóng hộp. Masten chọn một hộp bánh bao Chef Boyardee Ravioli và chỉ vào hình ông bếp trưởng trên mặt hộp rồi nói: “Tên ông ấy là Hector. Chúng tôi biết rất nhiều về những người như thế này, chẳng hạn như Orville Redenbacher, Betty Crocker hay người phụ nữ trên bao bì của nho khô mang nhãn hiệu Sun-Maid Raisins. Có một quy tắc chung là: khách hàng càng cảm thấy gần gũi, quen thuộc với các sản phẩm thực phẩm bao nhiêu, họ sẽ lại càng bảo thủ bấy nhiêu. Vì vậy những gì Hector nên làm trong trường hợp này là cần phải trông sao cho giống người bình thường. Khách hàng thường muốn nhìn thấy một khuôn mặt dễ nhận khiến cho họ có thể liên tưởng tới được. Thông thường, một khuôn mặt chụp gần bao giờ cũng hiệu quả hơn bức ảnh toàn thân. Chúng tôi đã kiểm tra bức hình của Hector bằng nhiều cách khác nhau. Liệu bạn có thể khiến cho mùi vị của loại bánh bao này trở nên ngon hơn nếu thay đổi hình ảnh của ông ấy? Thường thì có thể bạn sẽ làm giảm giá trị của loại bánh này nếu biến Hector thành một nhân vật hoạt hình. Chúng tôi đã quan sát hình của Hector chụp trong các bối cảnh khác nhau nghiêng dần về hình ảnh của một nhân vật hoạt hình. Và khi càng giống nhân vật hoạt hình bao nhiêu, hình ảnh của

Hector càng trở nên trầu trầu hơn bấy nhiêu, như vậy khách hàng càng ít nhận thức được mùi vị và chất lượng của loại bánh bao này hơn.”

Masten cầm lên một hộp thịt mang nhãn hiệu Hormel. “Chúng tôi cũng làm điều tương tự với cả sản phẩm này. Nhưng ở hộp thịt Hormel này chúng tôi tiến hành kiểm tra logo của nó.” – Masten nói và chỉ vào nhánh mũi tây nhỏ nằm giữa chữ r và chữ m – “Chỉ một nhánh cần tây nhỏ này cũng giúp mang đến sự tươi mới cho các thực phẩm đóng hộp.”

Rhea đưa ra một chai nước sốt cà chua Classico và nói về ý nghĩa đi kèm theo các loại bao bì khác nhau. “Khi Del Monte không dùng các hộp sắt tây để chứa đào nữa mà đựng chúng trong các lọ thủy tinh, mọi người đã nói, ‘Ahh, lọ đào này giống như lọ đào trước đây bà tôi thường làm.’ Các khách hàng đều cho rằng những quả đào đựng trong các lọ thủy tinh thường ngon hơn. Điều này cũng diễn ra tương tự khi kem được đặt trong các vật hình trụ đem lại kết quả trái ngược hẳn với khi chúng nằm trong các bao bì hình chữ nhật. Mọi người đều mong muốn kem sẽ ngon hơn và họ sẵn lòng trả thêm năm, mười xu nữa – đây chính là sức mạnh của loại mẫu mã, bao bì.”

Công việc của Masten và Rhea là nói cho các hãng sản xuất biết làm cách nào để khéo léo lôi kéo ấn tượng đầu tiên của chúng ta, và không khó khăn gì để cảm nhận được bất kỳ một sự dễ dàng nào trong nỗ lực của họ. Nếu bạn nhân đôi kích cỡ các lát sô-cô-la trong loại kem có khoanh sô-cô-la rồi viết trên bao bì, “Loại kem mới với những khoanh sô-cô-la lớn hơn!” và nâng giá lên thêm 5 tới 10 xu nữa, thì điều này rõ ràng là trung thực và công bằng. Nhưng nếu bạn để kem trong một bao bì hình tròn thay vì hình chữ nhật, và bán với giá cao hơn 5 tới 10 cent, thì điều này lại có vẻ giống như bạn đang lừa khách hàng của mình. Mặc dù vậy nếu bạn suy nghĩ về điều này, thực sự sẽ không có bất kỳ sự khác biệt nào trên thực tế giữa hai sự việc đó. Chúng ta sẵn lòng trả thêm tiền cho chiếc kem nếu nó ngon hơn, và việc để kem vào trong những bao bì hình khối trụ thuyết phục chúng ta rằng kem sẽ ngon hơn cũng giống như khi các khoanh sô-cô-la trong loại kem có khoanh sô-cô-la to hơn vậy. Chắc chắn rằng, chúng ta nhận thức được một trong hai sự thay đổi đó, nhưng tại sao sự khác biệt này lại có ý nghĩa đến vậy? Tại sao hãng sản xuất kem có thể thu được lợi nhuận từ những cải tiến mà chúng ta có thể nhận thức được? Có thể, bạn sẽ trả lời “Đơn giản là mọi thứ đứng sau lưng chúng ta.” Nhưng ai tiến hành sau lưng chúng ta? Các hãng sản xuất kem hay chính tiềm thức của chúng ta?

Cả Masten lẫn Rhea đều không tin rằng việc đóng gói bao bì khéo léo và thông minh sẽ cho phép công ty kinh doanh hiệu quả trong khi sản phẩm có chất lượng kém. Chất lượng của bản thân sản phẩm có ý nghĩa rất quan trọng. Quan điểm của họ chỉ đơn giản rằng chúng ta đang phản ứng lại không chỉ đối với những dấu hiệu xuất hiện ở vị giác cũng như tuyến nước bọt mà còn đối với cả những dấu hiệu mà mắt chúng ta nhìn thấy được, trí nhớ chúng ta phản ánh lại và trí tượng tượng của chúng ta liên tưởng tới khi chúng ta đưa vào miệng một cái gì đó và quyết định trong nháy mắt xem sản phẩm đấy có ngon hay không. Và sẽ thật buồn cười nếu hãng sản xuất chỉ đáp ứng được một trong hai khía cạnh trên mà bỏ qua yếu tố còn lại.

Như vậy trong hoàn cảnh đó, sai lầm của hãng Coca-Cola với loại nước ngọt Pepsi mới còn trở nên tồi tệ hơn nữa. Điều này không chỉ đơn giản cho thấy hãng này đã quan trọng hóa những cuộc kiểm tra nhấp môi. Mà chính xác hơn đã chỉ ra sự ngớ ngẩn của cuộc thử nghiệm. Đáng lẽ ra họ không nên quan tâm nhiều đến thất bại trong cuộc thử nghiệm không cung cấp thông tin về sản phẩm của loại đồ uống Coca-Cola cũ, và đáng lẽ ra chúng ta cũng không cần phải ngạc nhiên khi sự thắng thế của Pepsi bởi vì kết quả của cuộc thử nghiệm đó không phản ánh thực tế. Tại sao điều này không xảy ra? Bởi vì trông thực tế, chẳng có một người nào uống Coca-Cola trong trạng thái không nắm được thông tin gì về sản phẩm này. Chúng ta chuyển tất cả những liên tưởng về nhãn hiệu, hình ảnh, kiểu dáng chai, và thậm chí cả màu đỏ nổi bật trên logo của Coca-Cola thành cảm giác của chúng ta đối với chất lượng của sản phẩm này. Theo Rhea “Sai lầm của Coca-Cola là ở chỗ họ quy việc mất thị phần cho Pepsi là do sản phẩm gây ra. Điều chiếm một phần rất quan trọng trong các sản phẩm chế biến từ cây côla là hình ảnh nhãn hiệu, và Coca-Cola đã không nhận ra điều đó. Tất cả những quyết định họ đưa ra đều là



nhằm thay đổi bản thân sản phẩm trong khi đó Pepsi lại tập trung vào đối tượng khách hàng trẻ, họ mời Michael Jackson làm người đại diện cho sản phẩm của mình và tiến hành rất nhiều hoạt động phô trương thanh thế. Chắc chắn, trong các cuộc thử nghiệm mọi người đều thích những sản phẩm ngọt hơn, nhưng điều đó không hề quyết định bất kỳ điều gì về sản phẩm trong những cuộc thử nghiệm như vậy. Vấn đề của Coca-Cola là ở chỗ những nhân viên mặc áo choàng trắng của phòng thí nghiệm đã nắm giữ quyền điều khiển quá lớn.”

Liệu những nhân viên mặc áo choàng trắng ấy có nắm giữ quyền điều khiển trong trường hợp của Kenna hay không? Những người nghiên cứu thị trường cho rằng họ chỉ cần bắt một trong những bài hát của Kenna hoặc một phần nào đó của bài hát trên điện thoại hoặc qua Internet và phản hồi từ phía người nghe sẽ là một công cụ chỉ dẫn đáng tin cậy cho những gì người mua nhạc cảm nhận về bài hát. Họ cho rằng những người yêu nhạc có thể tách lát những suy nghĩ về bài hát theo đơn vị đo thời gian là giây, và về mặt lý thuyết suy nghĩ đó không có gì sai sót. Tuy nhiên tách lát suy nghĩ, hay chia nhỏ vấn đề ra thành những lát cắt mỏng phải được áp dụng trong những hoàn cảnh cụ thể. Chúng ta có thể nhanh chóng bắt mạch tình trạng một cuộc hôn nhân nhưng điều đó không có nghĩa là chỉ cần xem một cặp vợ chồng chơi bóng bàn, bạn có thể chẩn đoán được tình trạng hôn nhân của họ. Bạn phải quan sát cặp vợ chồng ấy khi họ nói chuyện với nhau về điều gì đó liên quan tới mối quan hệ của họ. Chúng ta cũng có thể phân tích thành lát cắt nguy cơ bị kiện do sơ suất của các bác sỹ phẫu thuật dựa trên những mẫu thông tin trong cuộc nói chuyện của họ. Nhưng nhất thiết đó phải là cuộc nói chuyện giữa các vị bác sỹ này với bệnh nhân của mình. Tất cả những người có cảm tình với Kenna đều phân tích rất nhanh âm nhạc của anh trong kiểu bối cảnh đó. Những khán giả đến hộp đêm Roxy và khán giả xem buổi hòa nhạc của nhóm No Doubt đều nhìn thấy một Kenna bằng xương bằng thịt. Craig Kallman đã mời Kenna đến hát ngay tại chính văn phòng của ông. Fred Durst biết đến Kenna qua sự phấn khích của một trong những đồng nghiệp mà anh ta tin tưởng nhất. Những người xem MTV yêu cầu phát đi phát lại bài hát của Kenna đã được xem video của anh. Đánh giá Kenna mà không biết đến những thông tin đó chẳng khác gì bắt mọi người chọn lựa Pepsi hay Coca-Cola trong cuộc nếm thử mà người tham gia không được phép nhìn thấy, hay có chút thông tin nào về sản phẩm mình nếm.

### “Chiếc ghế tử thần”

Cách đây một vài năm, hãng sản xuất đồ dùng gia đình Herman Miller có thuê một nhà thiết kế công nghiệp tên là Bill Stumpf chế tạo ra một kiểu ghế mới. Trước đó, Stumpf đã từng cộng tác với hãng này, thời gian đó Stumpf cho ra đời 2 sản phẩm đáng chú ý nhất là ghế Ergon và ghế Equa. Nhưng không một cái nào trong hai sản phẩm trên khiến Stumpf cảm thấy vừa ý. Cả hai đều bán rất chạy, nhưng Stumpf lại cho rằng ghế Ergon được làm chưa khéo lắm – nó là một sản phẩm chưa có sự nỗ lực chín muồi. Ghế Equa có khá hơn nhưng do bị quá nhiều hãng nhái lại nên kiểu ghế này không còn mang ý nghĩa đặc biệt đối với Stumpf nữa. “Những kiểu ghế mà tôi đã tạo ra trước đây trông rất giống nhau,” Stumpf nói “Tôi muốn tạo ra một cái gì đó khác biệt hơn.” Stumpf gọi dự án cho kiểu ghế mới của mình là Aeron, và câu chuyện về kiểu ghế mới này là ví dụ minh họa cho vấn đề thứ hai, rắc rối hơn thường xảy ra khi cố gắng tìm hiểu phản ứng của con người: giải thích cảm nghĩ của mình về những gì lạ lẫm không hề đơn giản, dễ dàng chút nào.

Ý tưởng của Stumpf là tạo ra một kiểu ghế giúp người dùng cảm thấy thoải mái nhất khi làm việc. Ông đã từng thử làm điều này với chiếc ghế Equa. Nhưng chiếc ghế mới Stumpf không chỉ dừng lại đó, ông còn đi xa hơn nữa. Chẳng hạn như, thông thường một khối lượng sức nặng lớn sẽ được đặt lên cơ cấu nối phần sau ghế và bộ phận mà các nhà thiết kế ghế vẫn gọi là bệ ngồi. Ở những chiếc ghế bình thường, sẽ có một cơ cấu khớp nối đơn giản nối hai bộ phận trên, nhờ đó bạn có thể dựa lưng vào thành ghế. Tuy nhiên vấn đề nảy sinh với khớp nối lại nằm ở chỗ cách thức quay trên trục đứng của ghế lại khác với cách quay của bên thành ghế, độ nghiêng như thế sẽ kéo áo sơ mi ra khỏi quần của chúng ta và đặt lên lưng chúng ta một lực quá lớn. Ở chiếc ghế Aeron, bệ và phần sau ghế chuyển động độc lập với nhau nhờ một cơ cấu phức tạp. Không những thế, chiếc ghế này còn có thêm nhiều chi tiết mới khác nữa. Nhóm thiết kế của

hãng Herman Miller muốn tạo ra những tay ghế có thể điều chỉnh được hết mức, và sẽ dễ dàng hơn nếu tay được gắn với phần sau của ghế ở một vị trí khác, chứ không phải vị trí gập ghế như những chiếc ghế bình thường. Nhóm thiết kế muốn tăng mức độ trụ đỡ cho vai lên mức tối đa, do đó phía trên của phần sau ghế được thiết kế to hơn phần dưới. Đây chính là điểm khác biệt nhất so với hầu hết những chiếc ghế bình thường, những chiếc ghế này thường rộng ở dưới và thuôn ở trên. Và điều cuối cùng là nhóm thiết kế muốn tạo ra một chiếc ghế giúp cho những người phải ngồi làm việc trong khoảng thời gian dài cảm thấy thoải mái. “Tôi xem xét những chiếc mũ rơm và những thứ khác nữa như đồ đạc làm bằng liễu gai.” Stumpf nói, “Từ trước đến nay tôi luôn ghét các loại ghế phủ nhựa có bọc mút bởi vì chúng có vẻ nóng và bí. Làn da cũng là một bộ phận trên cơ thể người, nó cũng phải hô hấp. Ý tưởng tạo ra một cái gì đó “dễ thở” như chiếc mũ rơm đã kích thích tôi.” Và Stumpf quyết định tạo ra một tấm lưới mỏng bằng chất dẻo, được thiết kế đặc biệt. Tấm lưới này được kéo khít, vừa vặn với khung nhựa của ghế. Nếu nhìn qua tấm lưới này, bạn có thể nhìn thấy các đòn bẩy, các bộ phận và những phần phụ làm bằng nhựa cứng được đặt ngoài tầm mắt ở phía dưới bệ ghế.

Trong những năm làm việc với các khách hàng mua ghế, hãng Herman Miller nhận thấy rằng khi chọn ghế văn phòng, hầu hết mọi người đều hướng sự chú ý một cách có ý thức tới chiếc ghế được cho là dành cho những người có cấp bậc cao nhất – giống như chiếc ghế dành cho các thượng nghị sĩ, hay giống như một chiếc ngai vàng – với lớp nệm dày và phía sau cao lên, đầy vẻ oai nghiêm. Còn chiếc ghế Aeron thì sao? Chiếc ghế này hoàn toàn trái ngược với những gì mà khách hàng vẫn chú ý tới: sự pha trộn rõ ràng và ít ỏi giữa những chỗ lồi khác thường bằng nhựa màu đen và tấm lưới trông như bộ xương ngoài của một con côn trùng khổng lồ thời tiền sử. “Sự thoải mái ở Mỹ phần lớn là do những chiếc ghế tựa kiểu La – Z – Boy quy định.” Stumpf cho biết “Ở Đức, người ta vẫn thường kể những câu chuyện cười về chuyện người Mỹ muốn đặt thêm quá nhiều tấm đệm cho những chiếc ghế xe hơi của mình. Chúng tôi đã nắm được quy định về độ mềm mại của ghế này. Và tôi luôn nghĩ đến chiếc găng tay mà hãng Disney đeo vào tay chuột Mickey. Nếu tận mắt nhìn thấy những chiếc vuốt của Mickey, thì có lẽ sẽ chẳng còn ai trong số chúng ta yêu mến nhân vật hoạt hình này nữa. Những gì chúng tôi đang thực hiện đang đi ngược lại ý tưởng về độ mềm mại đó.”

Tháng năm, năm 1992, hãng Herman Miller bắt đầu tiến hành cái họ vẫn gọi là thử nghiệm sử dụng. Họ đưa nguyên mẫu của ghế Aeron tới các công ty địa phương ở phía tây Michigan và yêu cầu mọi người ngồi lên đó trong khoảng thời gian ngắn nhất là nửa ngày. Ban đầu, phản hồi từ phía những người tham gia thử nghiệm không lạc quan lắm. Herman Miller yêu cầu mọi người đánh giá độ thoải mái của chiếc ghế theo thang điểm từ 1 đến 10 – trong đó điểm 10 chứng tỏ đó là chiếc ghế có độ thoải mái cao nhất còn điểm từ 7,5 trở lên chứng tỏ bạn thực sự thích chiếc ghế này – thế nhưng những mẫu ban đầu của ghế Aeron chỉ đạt được khoảng 4,75 điểm. Như một trò cười, một trong những nhân viên của hãng Herman Miller đã đặt tấm hình chiếc ghế trên bìa ngoài của một tờ báo nhỏ ở siêu thị với tiêu đề Chiếc ghế tử thần: Tất cả những ai ngồi trên chiếc ghế này đều sẽ chết (Chair of Death: Everyone who sits in it dies) và dùng nó làm bìa ngoài của một trong những báo cáo đầu tiên về công trình nghiên cứu ghế Aeron. Mọi người sẽ nhìn vào khung dây của chiếc ghế và thắc mắc liệu rằng nó có thể giữ được họ không, rồi sau đó họ sẽ nhìn vào tấm lưới và tự hỏi liệu nó có thật sự khiến cho họ thấy thoải mái hay không. “Rất khó yêu cầu một người ngồi lên một thứ trông chẳng có vẻ gì chắc chắn cả.” Rob Harvey, phó chủ tịch cấp cao chuyên phụ trách về mảng nghiên cứu và thiết kế của hãng Herman Miller vào thời điểm đó cho biết. “Nếu anh làm ra một chiếc ghế có khung dây, khách hàng sẽ nghĩ rằng một chiếc ghế như vậy sẽ không giữ nổi họ. Họ sẽ rất ngáp ngừng không biết liệu có nên ngồi lên chiếc ghế đó hay không. Ngồi cũng là một kiểu hành động tiếp xúc. Khi ngồi, cơ thể bạn sẽ tiếp xúc rất gần với chiếc ghế, do đó có rất nhiều dấu hiệu trực quan như nhiệt độ và độ cứng có thể ảnh hưởng đến cảm nhận của của khách hàng.” Và khi hãng Herman Miller thay đổi một chút thiết kế này, cho ra đời những nguyên mẫu mới, tốt hơn, và giúp mọi người vượt qua được nỗi e dè của họ, số điểm bắt đầu nhích dần lên. Đến khi hãng Herman Miller đã sẵn sàng tung sản phẩm ra thị trường thì số điểm đánh giá độ thoải mái của ghế Aeron, trên thực tế, đã đạt mức trên 8. Đây quả là một tin tốt lành.



Nhưng còn tin xấu thì sao? Hầu như tất cả mọi người đều coi chiếc ghế Aeron mới là một vật kỳ quái. Bill Dowell, người đứng đầu nhóm nghiên cứu ghế Aeron cho biết “Ngay từ đầu, số điểm đánh giá tính thẩm mỹ tụt lại rất xa so với số điểm đánh giá sự thoải mái mà chiếc ghế đem lại. Đây là điều bất bình thường. Chúng tôi đã thử nghiệm cho hàng ngàn hàng ngàn người ngồi trên kiểu ghế Aeron và một trong những mối tương quan mạnh mẽ nhất mà chúng tôi thu được chính là mối tương quan giữa yếu tố thoải mái và giá trị thẩm mỹ. Nhưng trên thực tế, điều này đã không xảy ra. Số điểm dành cho sự thoải mái cao hơn 8 điểm đáng được coi là một hiện tượng. Thế nhưng số điểm đánh giá giá trị thẩm mỹ của các nguyên mẫu ghế Aeron khởi đầu trong khoảng từ 2 đến 3 điểm và chưa bao giờ vượt qua được ngưỡng 6. Chúng tôi cảm thấy rất mơ hồ, khó hiểu, và có phần hơi lo lắng. Trước đây, chúng tôi đã từng tung ra kiểu ghế Equa. Mặc dù cũng đã từng gây ra rất nhiều tranh cãi, nhưng kiểu ghế này trông bắt mắt.”

Cuối năm 1993, khi chuẩn bị đưa sản phẩm ghế Aeron ra thị trường, Herman Miller tập họp một loạt các nhóm thẩm định và đề ra giải pháp trên khắp đất nước. Họ muốn thu thập một số ý kiến về việc định giá, tiếp thị sản phẩm và để chắc chắn sản phẩm này sẽ nhận được sự ủng hộ từ đông đảo mọi người. Herman Miller bắt đầu với nhóm các kiến trúc sư, nhà thiết kế, và nhìn chung nhóm này là những người dễ tiếp nhận. “Họ hiểu chiếc ghế này đã có tính đột phá như thế nào.” – Dowell cho biết – “Ngay cả nếu họ không nhìn nhận chiếc ghế Aeron như một đồ vật mang tính mỹ thuật họ cũng hiểu rằng cần phải xem xét đánh giá chiếc ghế này theo tầm quan trọng của nó.” Sau đó, họ sẽ phải giới thiệu chiếc ghế với các nhóm nhà quản lý cơ sở vật chất, và các chuyên gia trong lĩnh vực lao động – đây là những nhóm sẽ chịu trách nhiệm cuối cùng đối với thành công của chiếc ghế Aeron trên thị trường.

Đến lúc này những nhận xét thẳng thắn dành cho chiếc ghế. “Họ không hiểu tính thẩm mỹ một chút nào cả.” Dowell nói. Họ yêu cầu Herman Miller phủ lên trên ghế Aeron một giàn khung chắc chắn và nói rằng hãng này sẽ không thể bán được sản phẩm cho các khách hàng là các tập đoàn. Một nhà quản lý cơ sở vật chất đã ví chiếc ghế Aeron như một thứ dùng trong các bãi cỏ hay những tấm đệm xe kiểu cũ. Một quản lý khác lại cho rằng chiếc ghế này trông cứ như được lấy từ bộ RoBoCop, còn một người khác nữa lại cho rằng Aeron trông như thể được làm toàn bộ từ các vật liệu tái chế. “Tôi vẫn nhớ một giảng viên ở trường Stanford đã thừa nhận ý tưởng và chức năng của chiếc ghế này nhưng lại nói rằng ông ta muốn được mời quay trở lại khi chúng tôi đưa ra ‘một nguyên mẫu đã thay đổi cho phù hợp với thị hiếu thẩm mỹ’”, Dowell nhớ lại “Và ở đằng sau tấm kính, chúng tôi đã nói ‘Sẽ không có một nguyên mẫu được thay đổi để phù hợp với thị hiếu thẩm mỹ đâu.’”

Trong chốc lát, bạn hãy thử đặt mình vào vị trí của Herman Miller. Bạn đã tạo ra một sản phẩm mới và muốn tung ra thị trường. Bạn phải chi rất nhiều tiền để trang bị lại xưởng sản xuất và vẫn chắc chắn hơn nữa rằng tấm lưới thiết kế trên ghế Aeron không làm đau lưng người ngồi. Thế nhưng đến giờ bạn lại khám phá ra rằng người ta không thích tấm lưới ấy. Trên thực tế, họ cho rằng toàn bộ chiếc ghế trông rất xấu xí, và nếu có một điều bạn biết được sau bao nhiêu năm kinh doanh thì đó chính là khách hàng sẽ không mua những chiếc ghế mà họ cho là xấu xí. Vậy thì, bạn sẽ làm gì đây? Bạn có thể đập tan cả chiếc ghế đó đi. Bạn có thể xem xét lại và phủ chiếc ghế đó trong một lớp bột biển đẹp và quen thuộc. Hay bạn có thể tin vào bản năng của mình và tiếp tục đi về phía trước.

Herman Miller chọn giải pháp thứ ba. Họ tiến về phía trước và điều gì đã xảy ra? Ban đầu, kiểu ghế này không nhận được nhiều chú ý từ phía khách hàng. Nói cho cùng, kiểu ghế Aeron này trông rất xấu. Tuy nhiên, chẳng bao lâu sau, kiểu ghế này bắt đầu thu hút được sự chú ý của một số phần tử có cách nhìn mới, hiện đại trong cộng đồng thiết kế. Nó đã giành được giải thưởng thiết kế của thập kỷ do Hội Những Nhà Thiết Kế Công Nghiệp Mỹ trao tặng. Ở California và New York, trong thế giới quảng cáo và thung lũng Silicon, kiểu ghế này đã trở nên phổ biến phù hợp với nền kinh tế mới. Aeron cũng bắt đầu có mặt trong các bộ phim và chương trình quảng cáo thương mại. Và từ đó, kiểu ghế này bắt đầu phát triển và có sức hấp dẫn lớn trên thị trường. Cuối thập kỷ 90 của thế kỷ 20, doanh số bán Aeron tăng từ 50% đến 70% mỗi năm, và những người trong Herman Miller chợt nhận ra rằng họ đang có trong tay

chiếc ghế bán chạy nhất trong lịch sử của hãng. Vào thời điểm đó, không có một chiếc ghế văn phòng nào bị làm nhái nhiều như chiếc ghế Aeron. Tất cả mọi người đều muốn tạo ra một chiếc ghế giống bộ xương ngoài của một con côn trùng khổng lồ thời tiền sử. Và số điểm đánh giá tính thẩm mỹ của ghế Aeron hiện nay là bao nhiêu? Câu trả lời là 8. Chiếc ghế trước đây đã từng bị coi là xấu xí giờ đã trở thành một đồ vật đẹp đẽ.

Trong trường hợp của cuộc thử nghiệm nhấp môi mà không cung cấp cho người tham gia thông tin về sản phẩm, tiềm thức không làm việc bởi vì người ta không đặt ra giả thiết rằng các loại sản phẩm chế biến từ cây côla được nêm khi người tham gia không thấy gì cả. Thử nghiệm này là một tình huống không thích hợp cho phương pháp chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng. Còn đối với kiểu ghế Aeron, nỗ lực thu hút ấn tượng đầu tiên của khách hàng đã thất bại vì một nguyên nhân có đôi chút khác biệt: những người cho biết ấn tượng đầu tiên của họ đã giải thích không đúng cảm giác của chính mình. Họ nói rằng họ ghét chiếc ghế này. Nhưng điều họ thực sự định nói lại là: chiếc ghế này mới và khác lạ đến mức họ không quen sử dụng nó. Đây là điều không chính xác với những gì mà chúng ta vẫn cho là xấu xí. Loại xe hơi Edsel, được biết đến nhiều nhất của hãng xe hơi Ford từ những năm 1950, đã chuốc lấy thất bại bởi vì mọi người đều cho rằng họ có cảm giác là lạ khi trông thấy nó. Nhưng đến hai hoặc ba năm sau đó các nhà sản xuất xe hơi khác vẫn chưa bắt đầu sản xuất ra những chiếc xe hơi giống với chiếc Edsel như khi mọi người làm nhái lại kiểu ghế Aeron. Khởi đầu Edsel là một chiếc xe xấu xí và về sau nó vẫn như vậy. Vì lẽ ấy, có những bộ phim mà mọi người không thích khi họ xem lần đầu tiên và họ vẫn ghét chúng ngay cả hai hoặc ba năm sau đó. Một bộ phim tồi thì vẫn mãi là một phim tồi mà thôi. Vấn đề ở đây là: bị vùi sâu trong những thứ mà chúng ta ghét là một nhóm các sản phẩm được xếp vào với nhau chỉ bởi vì chúng trông khá kỳ quặc. Chúng khiến chúng ta lo lắng. Chúng khác biệt đến mức chúng ta phải mất một chút thời gian để hiểu được rằng chúng ta thực sự thích chúng.

“Khi bạn đang sống trong một thế giới của hàng triệu sản phẩm, bạn ngập chìm trong đồ đạc của chính mình thì thật khó để luôn nhớ đến thực tế rằng khách hàng chỉ dành rất ít thời gian xem xét đến các sản phẩm mới,” Dowell nói “Ngay lúc ấy, các bạn nắm được các trải nghiệm với sản phẩm ấy. Tuy nhiên, các bạn lại không biết được điều gì về quá trình sản xuất sản phẩm, và rất khó để các bạn có thể tưởng tượng ra một tương lai xán lạn dành cho sản phẩm này, đặc biệt nếu sản phẩm này lại là một đồ vật rất khác thường. Đó là điều đã xảy ra với kiểu ghế Aeron. Trong tâm trí của mọi người, những chiếc ghế văn phòng luôn phải có một mức độ thẩm mỹ nhất định. Chúng phải được lót và bọc đệm. Kiểu ghế Aeron không mang những đặc điểm ấy. Nó trông khác hẳn. Ở chiếc ghế này chẳng có một nét nào quen thuộc. Có lẽ từ ‘xấu xí’ chỉ là một từ thay thế cho cụm từ ‘khác lạ.’”

Đối với các nghiên cứu thị trường, vấn đề nằm ở chỗ thông thường, nó chỉ đơn thuần là một công cụ quá sơ khai để tìm ra sự khác biệt giữa cái tồi tệ và cái chỉ mang tính khác lạ. Cuối những năm 1960, nhà viết kịch bản phim Norman Lear sản xuất một chương trình hài kịch tình thế trên truyền hình được thử nghiệm cho một chương trình có tên gọi là Tất cả trong gia đình (All in the Family). Chương trình này rất khác biệt so với các chương trình truyền hình trả tiền được trình chiếu trên tivi vào lúc bấy giờ: Nội dung các vở kịch rất rõ nét và mang tính chính trị, nó đề cập đến các vấn đề xã hội mà những chương trình truyền hình ở thời điểm đó đều né tránh. Lear đã gửi tác phẩm của mình đến hãng truyền hình ABC. Hãng này đã tiến hành thử nghiệm thị trường đối với chương trình của Lear trước 400 khán giả được chọn lựa cẩn thận tại một nhà hát ở Hollywood. Khi xem chương trình, các khán giả sẽ phải điền trả lời câu hỏi trong phiếu điều tra, và quay một đĩa có đánh dấu “rất nhàm chán”, “nhàm chán”, “bình thường”, “hấp dẫn”, và “rất hấp dẫn”. Sau đó, các câu trả lời của họ sẽ được chuyển sang thang điểm từ 1 đến 100. Số điểm chấp nhận được đối với một vở kịch trên truyền hình lúc bấy giờ là trong khoảng 60 điểm còn đối với hài kịch, số điểm là khoảng 75 – 76 điểm. Thế nhưng, chương trình Tất cả trong gia đình chỉ đạt trên dưới 40 điểm. Hãng truyền hình ABC không đồng ý phát sóng chương trình này. Lear tiếp tục gửi chương trình đến hãng CBS. Họ cho chạy chương trình qua một giao thức đánh giá trị trường của riêng mình có tên là Bộ Phân Tích Chương Trình (Program Analyzer). Giao thức này yêu cầu khán giả nhấn nút xanh và đỏ, ghi lại những ấn

tượng của họ khi theo dõi show diễn. Kết quả chẳng có gì gây ấn tượng. Và phòng nghiên cứu đã đề nghị viết lại nhân vật Archie Bunker trong vở kịch như một người cha nhẹ nhàng, mềm mỏng, và thường xuyên khuyến khích con cái. Hãng CBS thậm chí còn không quan tâm đến việc quảng cáo chương trình này trong mùa chiếu đầu tiên của mình. Vấn đề ở đây là do đâu? Lý do duy nhất khiến Tất cả trong gia đình được đưa lên màn hình là do chủ tịch công ty Robert Wood và giám đốc phụ trách chương trình Fred Silverman lại thích nó; và vào thời điểm lúc đó, ảnh hưởng của mạng lưới truyền hình CBS lớn đến mức hãng này cho rằng mình có đủ khả năng để liều lĩnh với chương trình này.

Cùng năm đó, CBS cũng đang cân nhắc một vở hài kịch mới có sự tham gia của ngôi sao Mary Tyler Moore. Vở kịch này cũng được dựng nhằm đưa lên màn ảnh. Nhân vật chính của vở kịch, Mary Richards, là một phụ nữ trẻ, độc thân, chẳng hề quan tâm tới việc lập gia đình mà chỉ chú ý đến việc thúc đẩy sự nghiệp của mình – trên thực tế, đây là đặc điểm chung của tất cả các nữ nhân vật chính trong những bộ phim trên truyền hình được trình chiếu trước đây. Khi hãng CBS cho chạy chương trình đầu tiên qua Bộ Phân Tích Chương Trình, kết quả thật thảm hại. Mary là “một kẻ thua cuộc”. Hàng xóm của cô, Rhoda Morgenstern lại “quá thô lỗ và trơ trẽn”, còn hình tượng của một nhân vật nữ chính khác trong vở kịch Phyllis Lindstrom được đánh giá là “không thể tin được”. Lý do duy nhất khiến chương trình của Mary Tyler Moore trụ lại được là do khi hãng CBS tiến hành thử nghiệm, chương trình này đã được lên lịch phát sóng rồi. Nếu chương trình của Mary Tyler Moore chỉ đơn thuần là một chương trình thử nghiệm, những đánh giá phần lớn là tiêu cực chắc hẳn sẽ chôn vùi nó.” Sally Bedell (Smith) thuật lại trong cuốn tiểu sử cô viết về Silverman, Đi lên từ ống đèn hình (Up The Tube).

Nói cách khác, Tất cả trong Gia đình và các chương trình của Mary Tyler Moore là những chương trình truyền hình nhận được những đánh giá tương tự như kiểu ghế Aeron. Các khán giả đều nói rằng họ không thích chúng nhưng rất nhanh sau đó những vở hài kịch tình thế này lại trở thành hai trong số những chương trình thành công nhất lịch sử truyền hình. Thực ra, khán giả không hề ghét chúng, họ chỉ bị “shock” trước chúng mà thôi. Và tất cả những kỹ thuật mà rất nhiều nhà nghiên cứu thị trường ở hãng CBS áp dụng đã hoàn toàn thất bại khi phân biệt hai trạng thái tình cảm rất khác nhau này.

Tất nhiên, không phải lúc nào nghiên cứu thị trường cũng cho kết quả sai lệch. Nếu chương trình Tất cả trong Gia đình mang những nét quen thuộc với người xem hơn – và nếu kiểu ghế Aeron chỉ khác biệt một chút so với những kiểu ghế đã được tung ra trên thị trường vào thời điểm trước đó – thì việc đánh giá phản ứng của khách hàng chắc hẳn sẽ hầu như không có gì là khó khăn. Thế nhưng, thử nghiệm sản phẩm hay ý tưởng thực sự mang tính cách mạng lại là một vấn đề khác và những công ty thành công nhất là những công ty hiểu rằng trong những trường hợp đó cần phải diễn giải ấn tượng đầu tiên của khách hàng. Chúng ta thích áp dụng nghiên cứu thị trường trước khi tung ra sản phẩm bởi vì nó cung cấp một mức độ chắc chắn nào đó – có thể thông qua số điểm và các dự đoán; và nếu ai đó hỏi chúng ta tại sao lại đưa ra những quyết định như thế, chúng ta có thể chỉ vào một con số để lập luận. Tuy nhiên, sự thực lại nằm ở chỗ đối với những quyết định quan trọng nhất không thể có một mức độ chắc chắn nào. Kết quả đánh giá các bản nhạc của Kenna rất tồi tệ khi chúng được đưa vào các nghiên cứu thị trường. Nhưng thế thì sao? Nhạc của Kenna mới và khác lạ, và chính những gì mới và khác lạ sẽ luôn là đối tượng dễ bị tấn công nhất trước các kết quả nghiên cứu thị trường.

Món quà của sự sành sỏi, thành thạo

Một ngày hè rực rỡ, tôi ăn trưa cùng với hai người phụ nữ điều hành công ty Sensory Spectrum ở New Jersey. Họ tên là Gail Vance Civile và Judy Heylmun. Cả hai đều sống bằng nghề nếm thực phẩm. Chẳng hạn như nếu Frito-Lay cho ra đời một loại bim bim ngô mới, họ cần phải biết nguyên mẫu của mình phù hợp với những người thích ăn bim bim ngô ở điểm nào: Sản phẩm này khác biệt như thế nào so với các loại Dorito khác của họ? Sản phẩm này có thể sánh với loại bim bim Cape Cod Tortilla trên những mặt nào? Họ có cần phải thêm một chút muối nữa vào sản phẩm hay không? Civile và Heylmun chính là những người họ sẽ gửi sản phẩm

của mình đến để đánh giá.

Tất nhiên, ăn trưa cùng với những chuyên gia nếm thực phẩm là một vấn đề đòi hỏi sự khéo léo và tinh tế. Sau khi suy nghĩ kỹ, tôi quyết định chọn nhà hàng có tên là Le Madri ở khu Manhattan, đây là nơi có rất nhiều món đặc biệt. Khi tôi đến, Heylmun và Civile đã ngồi sẵn, họ là hai phụ nữ giỏi chuyên môn, rất phong cách trong bộ đồ công sở. Hai người đã gọi xong món. Civile kể lại cho tôi nghe các món đặc biệt. Hàng loạt những món ăn trưa. Heylmun quyết định chọn món mì ống, trước đó là món sô-đơ được hầm với bí ngô có rắc lên trên cần tây và hành, và món cuối là kem fraich và món đậu nam việt quất có om cùng thịt lợn muối được trang trí thêm bí ngô thái hạt lựu, ngải đắng chiên, và hạt bí nướng. Civile chọn món salad, tiếp sau đó là món cơm Italia nấu cùng với loại trai trên đảo hoàng tử Edward và loại trai ở Manila, món cuối cùng là mực ống. (Ở nhà hàng Le Madri, hiếm có món nào không kết thúc theo một cách nào đó hoặc là chỉ được trang trí theo kiểu đơn giản). Sau khi chúng tôi gọi món, người hầu bàn mang đến cho Heylmun một cái thìa cho bát súp của cô. Civile cũng ra dấu xin thêm một cái thìa nữa. “Chúng tôi chia sẻ mọi thứ.” – Cô nói với người hầu bàn như thế.

“Anh nên nhìn chúng tôi khi chúng tôi đi chơi cùng với những người làm ở Sensory,” Heymul nói “Chúng tôi lấy đĩa bánh mì của mình và chuyển chúng đi khắp lượt. Và những gì chúng tôi nhận lại là một nửa phần ăn của mình và một chút phần ăn của những người khác.”

Món súp được đưa đến. Cả hai tập trung vào ngay món này. “Ồ! Ngon tuyệt!” Civile nói và đưa mắt nhìn lên trên. Heylmun đưa cho tôi chiếc thìa của cô ấy. “Anh nếm thử xem.” Cả Heylmun và Civile đều ăn những miếng nhỏ nhưng nhanh, và họ vừa ăn, vừa nói chuyện, ngắt lời nhau như những người bạn đã quen thân lâu ngày, nhảy từ chủ đề này sang chủ đề khác. Họ rất khôi hài, và nói rất nhanh. Nhưng cuộc nói chuyện không lúc nào lấn át bữa ăn. Ngược lại thì đúng hơn: Dường như họ nói chỉ để nâng cao cảnh giác với miếng ăn tiếp sau, và khi ăn tiếp đến miếng sau, khuôn mặt họ lộ ra cái nhìn hết sức say mê. Heylmun và Civile không chỉ nếm đồ ăn. Họ suy ngẫm về chúng. Họ mơ về chúng. Ăn trưa với hai chuyên gia này cũng giống như khi đi mua đàn cello với Yo-Yo Ma hay tạt vào thăm Giorgio Armani vào một buổi sáng đúng lúc anh ấy đang quyết định xem nên mặc đồ gì. “Chồng tôi nói rằng sống với tôi cứ như một chuyến du lịch mà lúc nào cũng chỉ nếm và nếm mà thôi,” Civile góp chuyện “Điều đó khiến cho mọi người trong gia đình tôi phát điên lên. Thôi, không nói về chuyện này nữa! Anh có biết cảnh quay ở cửa hàng bán thức ăn ngon trong bộ phim Khi Harry gặp Sally (When Harry met Sally) không? Đó cũng chính là những gì tôi nghĩ khi đồ ăn thực sự ngon đấy.”

Người bồi bàn xuất hiện, mời chúng tôi các món tráng miệng: kem Bruy-lê, kem xoài và sô-cô-la, hoặc món thạch vani ngô ngọt và thạch va ni dâu tây có nhụy hoa nghệ tây. Sau khi dẫn đồ trước món kem Bruy-lê, Heylum chọn thạch vani và kem xoài. “Hiện nay nhà hàng nào cũng thử nghiệm bán loại kem Bruy-lê.” Cô cho biết “Chất lượng của loại kem này đang tụt dốc ngang bằng chất lượng của vani. Tôi không thích ăn kiểu kem Bruy-lê trộn bởi vì khi đó tôi không thể nếm được kỹ chất lượng của từng thành phần,” Một cốc cà phê espresso được mang tới cho Civile. Lần đầu nhấp môi, một thoáng cau mày, gần như không thể phát hiện được trên mặt Civile. Cô ấy nói “Cà phê cũng được nhưng không ngon lắm. Toàn bộ vị rượu bị mất hẳn và có hơi quá nhiều mùi gỗ.”

Rồi sau đó, Heylmun bắt đầu câu chuyện về “sản phẩm tái chế”. Có một số công ty hoạt động trong lĩnh vực thực phẩm đã áp dụng phương pháp tái chế các nguyên liệu thành phần còn thừa hoặc bị bỏ đi trong quá trình sản xuất một mẻ sản phẩm để sản xuất ra một mẻ sản phẩm khác. “Hãy đưa cho tôi một vài cái bánh quy cookie và bánh quy giòn,” Heylmun nói “và tôi không những có thể nói cho anh biết chúng là sản phẩm của công ty nào, mà còn có thể chỉ rõ, công ty đó đã áp dụng công nghệ tái chế nào đối với những sản phẩm này.” Civile cũng phụ họa vào câu chuyện. Cô cho biết, chỉ ngay đêm trước đó, cô đã ăn hai loại bánh cookie – và đến đây, cô nêu tên của hai nhãn hiệu nổi tiếng. “Tôi có thể nếm được vị của công nghệ tái chế.” Civile nói và thay đổi nét mặt. “Chúng tôi phải mất hàng năm trời mới có thể luyện được những kỹ năng này.” Cô tiếp tục “Tất cả là hai mươi năm, ngang bằng quá trình rèn luyện của

các bác sỹ nếu tính từ khi bạn bắt đầu cương vị bác sỹ thực tập nội trú và sau đó trở thành một bác sỹ nội trú thực sự. Bạn cứ rèn luyện và rèn luyện cho đến khi bạn có thể nhìn vào một món đồ nào đó, và nói một cách hết sức khách quan rằng món đó ngọt, đắng và thành vị caramen như thế nào, bạn cũng có thể chỉ ngay ra trong món đó có bao nhiêu vị chua tự nhiên – vị chua tự nhiên ở đây chính là vị chanh, vị chanh lá cam, vị bưởi chùm, hoặc vị cam.”

Nói cách khác, cả Heylmun và Civile đều là các chuyên gia trong lĩnh vực này. Nhưng liệu Thử Thách Pepsi có biến họ thành những kẻ ngốc không? Tất nhiên là không. Họ cũng không bị mầu mã của loại rượu Christian Brothers đánh lừa, hay dễ dàng bị sự khác biệt giữa một thứ họ không thích và một thứ họ thấy lạ lẫm gây bối rối. Sự tinh tường trong chuyên môn cho phép họ hiểu rõ hơn về những gì đang diễn ra đằng sau cánh cửa bị khóa của tiềm thức. Đây cũng là bài học cuối cùng và quan trọng nhất trong câu chuyện của Kenna, bởi vì nó giải thích tại sao người ta lại đánh giá kết quả của những nghiên cứu thị trường cao hơn hẳn những phản ứng đầy say mê của những chuyên gia trong ngành công nghiệp này, những khán giả tại hộp đêm Roxy và những khán giả của chương trình MTV2. Ấn tượng đầu tiên của các chuyên gia này là sự khác biệt. Khi nói đến sự khác biệt, tôi không hề có ý nói rằng so với chúng ta, các chuyên gia chỉ thích những gì khác thường và lạ lẫm – mặc dù điều này là không thể phủ nhận được. Khi chúng ta trở thành chuyên gia trong một lĩnh vực nào đó, sở thích, hay gu thưởng thức của chúng ta cũng trở nên đặc biệt và phức tạp hơn. Hay nói cách khác, theo tôi, thực sự chỉ có những chuyên gia mới có thể giải thích một cách chắc chắn, và đáng tin cậy về các phản ứng của mình.

Jonathan Schooler người mà tôi đã giới thiệu với các bạn trong chương trước đã từng thực hiện một cuộc thí nghiệm cùng với Timothy Wilson, và đây là một cuộc thí nghiệm minh họa rất sinh động cho sự khác biệt này. Trong cuộc thí nghiệm, người ta đã sử dụng đến mứt dâu. Tạp chí Consumer report đã tập hợp một nhóm các chuyên gia trong lĩnh vực thực phẩm và yêu cầu họ đánh giá phân loại bốn mươi bốn loại mứt dâu khác nhau từ trên xuống dưới theo các đánh giá cụ thể như về kết cấu và vị. Sau đó, Wilson và Schooler đưa các loại mứt xếp thứ nhất, thứ 11, thứ 24, thứ 32 và 44 cho một nhóm sinh viên, những loại mứt được đưa là sản phẩm của các hãng Knott's Berry Farm, Alpha Beta, Featherweight, Acme, và Sorrel Ridge. Câu hỏi mà Wilson và Schooler đi tìm lời giải đáp là: Kết quả phân loại của các sinh viên gần với kết quả phân loại của các chuyên gia như thế nào? Và câu trả lời là: hai nhóm trên phân loại khá giống nhau. Các sinh viên xếp loại mứt của Knott's Berry Farm đứng thứ hai, và cho Alpha Beta xếp đầu (kết quả này đảo ngược thứ tự của hai loại mứt xếp hạng đầu). Nhóm các chuyên gia và nhóm sinh viên đều thống nhất rằng mứt của Featherweight đứng thứ ba. Và cũng giống như các chuyên gia, nhóm sinh viên cho rằng chất lượng của mứt Acme và mứt Sorrel Ridge rõ ràng là không bằng các loại mứt khác. Mặc dù vậy nhóm chuyên gia đánh giá mứt Sorrel Ridge thấp hơn so với mứt Acme trong khi đó các sinh viên lại suy nghĩ ngược lại. Các nhà khoa học áp dụng cái gọi là tương quan để đánh giá mức độ ăn gần gũi giữa hai yếu tố với nhau; và kết quả là, những đánh giá, phân loại của các nhóm các sinh viên có tỷ lệ tương đương 0,55 so với những đánh giá của nhóm các chuyên gia, đây là một kết quả tương đối cao. Nói cách khác, kết quả này đã cho thấy phản ứng của chúng ta với các sản phẩm mứt tương đối tốt: ngay cả những người dẫu không phải là chuyên gia về thứ đồ ăn này cũng biết liệu loại mứt mình nếm có phải là mứt ngon hay không.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu tôi đưa cho bạn một bản câu hỏi điều tra và yêu cầu bạn liệt kê ra những lý do giải thích tại sao bạn lại thích loại mứt này hơn loại mứt khác? Kết quả sẽ là thảm họa. Wilson và Schooler đã yêu cầu một nhóm sinh viên khác viết những lời giải thích cho kết quả phân loại của họ ra giấy, và nhóm sinh viên này đã xếp loại mứt của hãng Knott's Berry Farm – loại mứt ngon nhất theo đánh giá của các chuyên gia – xuống vị trí thứ hai từ dưới lên còn mứt của hãng Sorrel Ridge (loại mứt có chất lượng kém nhất theo đánh giá của các chuyên gia) lại được đưa lên vị trí thứ ba. Đánh giá của sinh viên với các chuyên gia lúc này giảm xuống còn 0,11; trên thực tế, điều này cho thấy đánh giá của các sinh viên gần như chẳng có gì liên quan đến đánh giá của các chuyên gia. Điều này cũng gợi nhớ lại các cuộc thí nghiệm của Schooler mà tôi đã mô tả trong câu chuyện của Van Riper. Chắc hẳn bạn vẫn còn nhớ, trong câu

chuyện đó, chính phương pháp nội quan (tức sự tự xem xét nội tâm) đã phá hủy khả năng giải quyết những vấn đề đòi hỏi sự hiểu biết thông suốt nằm bên trong sự vật của con người. Bằng cách khiến mọi người nghĩ về sản phẩm mứt, Wilson và Schooler đã biến họ trở thành những kẻ ngốc nghếch trước sản phẩm này.

Tuy nhiên, ở phần đầu chương, tôi đã nhắc đến những yếu tố làm suy yếu khả năng giải quyết vấn đề của chúng ta. Và bây giờ tôi sẽ bàn về hiện tượng khi chúng ta mất một khả năng cơ bản có ý nghĩa quan trọng hơn nhiều, đó là khả năng nắm bắt suy nghĩ. Ngoài ra, trong trường hợp này chúng ta sẽ giải thích được cụ thể hơn nhiều cho lý do tại sao các đánh giá nội quan thường làm rối tung hành động của chúng ta. Đó là do chúng ta chỉ đơn thuần không đưa ra được lời giải thích cho cảm giác của mình trước sản phẩm mứt. Trong vô thức, chúng ta biết loại nào là mứt ngon (trong thí nghiệm của Wilson và Schooler đó là loại mứt Knott's Berry Farm). Nhưng nếu đột nhiên bị yêu cầu đưa ra lời giải thích tại sao chúng ta lại thích loại mứt đó theo danh sách các yếu tố thì những yếu tố này sẽ hoàn toàn chẳng có ý nghĩa gì với chúng ta. Ví dụ như, yếu tố về kết cấu chẳng hạn. Yếu tố này có nghĩa là gì? Có lẽ trước đây, chúng ta chưa bao giờ nghĩ đến kết cấu của bất kỳ một loại mứt nào, và chắc chắn chúng ta cũng không hiểu kết cấu có nghĩa là gì, và trên mức độ hiểu sâu sắc một vấn đề thì kết cấu là một cái gì đó mà chúng ta thực sự không đặc biệt quan tâm đến nhiều lắm. Nhưng ở đây, ý tưởng về kết cấu đã được ươm mầm trong tâm trí của chúng ta, và chúng ta nghĩ cũng như quyết định rằng kết cấu dường như có vẻ hơi lạ lẫm và trên thực tế, có thể cuối cùng, chúng ta cũng không thích loại mứt đó. Khi Wilson đưa ra yếu tố này, điều xảy ra ở đây là chúng ta đưa ra một lý do nghe có vẻ hợp lý giải thích cho lý do tại sao chúng ta có thể thích hoặc không thích một thứ gì, và sau đó chúng ta điều chỉnh thiện cảm thực sự của mình sao cho phù hợp với lý do nghe có vẻ đáng tin cậy.

Mặc dù vậy, những người sành sỏi về các món mứt không hề gặp phải vấn đề tương tự khi cần phải giải thích những suy nghĩ cũng như cảm giác của họ về một loại mứt. Những chuyên gia nếm thực phẩm cũng được cung cấp một vốn kiến thức từ vựng cụ thể, cho phép họ mô tả một cách chính xác phản ứng của họ trước một loại đồ ăn hay đồ uống nào đó. Chẳng hạn như người ta vẫn cho rằng mayonnaise được đánh giá qua sáu yếu tố biểu hiện bên ngoài (màu sắc, cường độ màu, sắc độ hay còn gọi là độ kết tủa màu, độ sáng bóng, độ gọn sóng, và bọt tăm), mười yếu tố về kết cấu (độ dính môi, độ chắc chắn của kết cấu, độ dày, v.v), và mười bốn yếu tố về hương vị, được chia thành ba nhóm nhỏ: mùi thơm (mùi trứng, mùi mù tạt...); vị cơ bản (vị muối, vị chua, vị ngọt); và các yếu tố về cảm nhận hóa học (cháy, hăng cay, se). Mỗi yếu tố này sẽ được đánh giá theo thang 15 điểm. Vì vậy, nếu chúng ta muốn mô tả kết cấu hình oval của một thứ đồ nào đó, thì một trong những yếu tố đặc trưng chúng ta cần phải xem xét đó là độ trơn trượt. Và trên thang điểm 15 để đánh giá đặc trưng này, trong đó điểm 0 có nghĩa là không trơn trượt chút nào và ngược lại số điểm 15 cho thấy độ trơn trượt của sản phẩm đó rất cao, loại thực phẩm chất lượng kém của hãng Gerber's Beef và Beef Gravy chỉ giành được 2 điểm; sản phẩm sữa chua vani của Whitney đạt được 7,5 điểm và sản phẩm của Miracle Whip được 13 điểm cho độ trơn trượt. Nếu bạn nếm thử một món ăn hay một thức uống có độ trơn trượt thấp hơn sản phẩm của Miracle Whip nhưng lại cao hơn sữa chua vani của hãng Whitney, khi đó bạn sẽ chấm cho độ trơn trượt của sản phẩm đó 10 điểm. Hoặc cũng cần xét đến một đặc tính nữa là độ giòn. Sản phẩm sô-cô-la không béo Chewy Chocolate Chunk Granola Bars của hãng Quarker chỉ nhận được điểm 2, bánh quy giòn của Keebler Club Partners Crackers được 5 điểm trong khi đó số điểm cho độ giòn của loại bỏng ngô của hãng Kellogg là 14. Tất cả mọi sản phẩm được bày bán trong các siêu thị đều có thể được đánh giá qua những yếu tố này, và sau khi một chuyên gia nếm làm việc với các thang điểm trong nhiều năm, những thang điểm này sẽ được ghi vào trong tiềm thức của chuyên gia nếm đó. “Đúng là chúng tôi đã nghiên cứu các sản phẩm Oreo.” Heylmun nói “Chúng tôi đánh giá chia nhỏ chúng theo 90 yếu tố đặc trưng về bề ngoài, hương vị và kết cấu.” Cô ngừng lại và tôi có thể nói rằng lúc này trong đầu Heylmun đang tái hiện lại một sản phẩm Oreo trông như thế nào. “Nhưng thực ra có lẽ chỉ có khoảng mười một đặc tính mang tính quyết định.”

Những hành động phản ứng vô thức của chúng ta bắt nguồn từ trong căn phòng đã khóa kín, và



chúng ta không thể nhìn vào bên trong căn phòng đó. Nhưng nếu có kinh nghiệm, có sự từng trải, chúng ta sẽ trở thành những chuyên gia có thể sử dụng hành vi của mình, sử dụng quá trình rèn luyện của mình để giải thích – và giải mã – những điều nằm sau những đánh giá tức thời cũng như những ấn tượng đầu tiên. Điều này rất giống những gì mọi người tiến hành khi họ đang trong quá trình phân tích tâm lý: họ dành nhiều năm để phân tích tiềm thức của mình với sự giúp đỡ của một bác sỹ trị liệu xuất sắc cho đến khi họ bắt đầu nắm được trí óc của họ hoạt động như thế nào. Heylmun và Civile cũng thực hiện những điều tương tự – nhưng điều khác biệt là ở chỗ: họ không phân tích cảm giác của họ mà phân tích những cảm nhận của mình về một sản phẩm mayonnaise và các loại bánh quy Oreo.

Tất cả các chuyên gia đều thực hiện điều này dù chính thức hay không chính thức. Gottman cảm thấy không vui với những phản ứng theo bản năng của mình trước các cặp vợ chồng. Chính vì lẽ đó, ông đã ghi hình hàng nghìn cặp đôi, rồi chia nhỏ chúng ra thành những thước phim nhỏ tính bằng giây và chạy dữ liệu trên máy tính – và đến giờ, Gottman có thể ngồi cạnh một cặp vợ chồng trong nhà hàng và tự tin chia nhỏ các vấn đề thành những lát cắt mỏng để bắt mạch cuộc hôn nhân của họ. Vic Braden, vị huấn luyện viên tennis mà tôi đã nhắc đến ở các chương trước, đã rất khó chịu khi biết lúc nào thì một ai đó sẽ mắc phải cú phát bóng hỏng hai lần liên tiếp nhưng lại không thể hiểu làm thế nào mà mình lại biết được điều đó. Hiện giờ Vic Braden đang cộng tác cùng một số các chuyên gia trong lĩnh vực cơ sinh học, họ đã tiến hành quay phim và phân tích động tác phát bóng của các tay vợt tennis nhà nghề theo phương pháp số hóa. Phương pháp này giúp họ có thể tìm ra một cách chính xác điều gì đã xảy ra ở các cú phát bóng khiến Braden thu nhận được một cách vô thức. Còn Thomas Hoving, tại sao chỉ trong một hoặc hai giây ông đã tin tưởng chắc chắn bức tượng Kouros của Bảo tàng Getty chỉ là một thứ đồ giả? Đó là bởi vì, trong suốt cuộc đời mình, Hoving đã trải nghiệm qua vô số các bức tượng điêu khắc cổ và ông đã học được cách hiểu và diễn giải ấn tượng đầu tiên lướt qua tâm trí mình. “Trong năm thứ hai làm việc ở bảo tàng nghệ thuật Met (Metropolitan Museum of Art), tôi đã rất may mắn có một người phụ trách người Châu Âu ủng hộ và cùng xem xét gần như tất cả mọi thứ với tôi.” Hoving cho tôi biết, “Chúng tôi dành thời gian mỗi tối để lấy những đồ vật ra khỏi hộp và đặt chúng lên bàn. Chúng tôi đi xuống kho lưu trữ. Ở đó có hàng nghìn đồ vật. Tối nào chúng tôi cũng ở đó cho đến tận mười giờ đêm, và việc này không phải là chỉ đi xem xét lướt qua theo qui định. Nó là sự miệt mài, miệt mài, và miệt mài nghiên cứu.” Trong những đêm ở kho lưu trữ đó, Hoving đã xây dựng được một kiểu cơ sở dữ liệu trong tiềm thức của mình. Ông đã học cách làm cho những cảm nhận của mình về một đồ vật nào đó trở nên phù hợp với những gì được chính thức nắm bắt trong phong cách, cơ sở nền tảng cũng như giá trị của đồ vật đó. Bất cứ khi nào chúng ta thành thạo về một điều gì đó hoặc chúng ta quan tâm tới một điều gì đó, thì về cơ bản kinh nghiệm cũng như lòng say mê với điều đó sẽ thay đổi bản chất những ấn tượng đầu tiên của chúng ta.

Điều này không có nghĩa là nếu chúng ta ở những lĩnh vực không thuộc chuyên môn của mình thì phản ứng của chúng ta lúc nào cũng là nhầm lẫn. Khi đó chúng ta sẽ rất khó giải thích cũng như chia nhỏ những phản ứng này. Chúng không có cái nền tảng hiểu biết chắc chắn. Chẳng hạn như, bạn có nghĩ rằng mình có thể mô tả một cách chính xác sự khác biệt giữa hai loại đồ uống Coca-Cola và Pepsi hay không? Điều này thực sự rất khó. Các chuyên gia nếm thực phẩm như Civile và Heylmun áp dụng cái mà họ gọi là thang độ khác biệt (hay thang DOD) để so sánh các sản phẩm trong cùng hạng mục. Thang điểm này tính điểm từ không tới mười, trong đó, 10 là điểm dành cho hai thứ hoàn toàn khác nhau, và 1 hoặc 2 là số điểm dành cho sự khác biệt về khía cạnh sản xuất cho hai mẻ của cùng một loại sản phẩm. Chẳng hạn, điểm cho độ khác biệt của loại khoai tây chiên có vị chua và mặn của Wise và Lay là 8. (“Chà! Hai loại khoai tây chiên đó thực sự rất khác biệt”, Heylmun cho biết. “Khoai tây chiên của Wise sẫm màu, trong khi sản phẩm của Lay có màu sáng và đồng đều.”) Những sản phẩm có số điểm DOD là 5 và 6 khá giống nhau nhưng vẫn có thể phân biệt được. Sự khác biệt giữa Coca-Cola và Pepsi chỉ được đánh giá với số điểm 4 và trong một số trường hợp sự khác biệt giữa hai sản phẩm này còn có thể thấp hơn nữa, đặc biệt nếu Coca-Cola để lâu, độ gas giảm và mùi vani rõ hơn một chút.

Điều này cho thấy nếu được yêu cầu phát biểu suy nghĩ của mình về hai loại đồ uống này, hầu hết câu trả lời của chúng ta sẽ không mang một ý nghĩa gì. Chúng ta có thể nói liệu chúng ta có thích đồ uống đó hay không. Chúng ta có thể nhận xét chung chung độ ga của đồ uống, về hương vị, về độ ngọt, và độ chua. Nhưng với số điểm khác biệt là 4, chỉ có ai được đào tạo qua về các sản phẩm chế biến từ cây cola mới có thể nắm bắt được những sắc thái tinh tế, có tính chất phân biệt các loại nước ngọt với nhau.

Có thể trong số các bạn sẽ có một số người, đặc biệt là những người hết sức trung thành với đồ uống Coca-Cola sẽ rất khó chịu khi tôi đề cập đến điểm này. Có thể là tôi hơi xấc. Bạn cho rằng mình thực sự hiểu rõ cảm nhận của mình về hai loại đồ uống Coca-Cola và Pepsi. Được rồi, cứ cho là bạn chắc chắn có thể phân biệt được hai loại đồ uống này ngay cả khi số điểm đánh giá sự khác biệt giữa chúng chỉ loanh quanh trong khoảng 4 điểm. Trên thực tế, tôi sẽ thuyết phục bạn tự mình kiểm tra sự khác biệt này. Bạn hãy nhờ một người bạn của mình đổ Pepsi vào một cốc và Coca-Cola ra một cốc khác rồi cố gắng phân biệt chúng. Giả sử bạn thành công. Xin chúc mừng vì điều đó. Nào, hãy thử cuộc kiểm tra lại một lần nữa nhưng theo dạng thức hơi khác một chút. Lúc này, người tiến hành thử nghiệm sẽ đưa cho bạn ba chứ không phải hai cốc nước ngọt, trong đó hai cốc là để đựng hai loại sản phẩm từ cây cola, còn cốc thứ ba sẽ đựng một loại đồ uống ngọt khác. Trong kinh doanh đồ uống, thử nghiệm như thế này được gọi là thử nghiệm tam giác. Bây giờ tôi sẽ không yêu cầu bạn xác định cốc nào là Coca-Cola, cốc nào là Pepsi. Những gì tôi muốn là bạn hãy xác định xem loại nào trong ba đồ uống trên khác biệt với hai loại đồ uống còn lại. Dù bạn có tin hay không, bạn cũng sẽ thấy rằng nhiệm vụ này khó khăn đến không ngờ. Nếu có một nghìn người tham gia vào cuộc thử nghiệm này, thì sẽ chỉ có khoảng một phần ba trong số họ đoán đúng – điều này không khác gì ăn may, bởi tất cả những gì chúng ta làm chỉ là đoán.

Khi lần đầu nghe về thử nghiệm tam giác, tôi đã quyết định thử áp dụng nó với một nhóm bạn của mình. Không ai trong số họ đưa ra được câu trả lời chính xác. Tất cả những người trong nhóm này đều là những người có học vấn, và thận trọng trong suy nghĩ, hầu hết trong số họ thường xuyên uống các sản phẩm từ cây cô-la, và họ hoàn toàn không tin vào kết quả của cuộc thử nghiệm này. Họ tức giận và chỉ trích tôi vì đã đánh lừa họ. Họ biện minh rằng chắc hẳn phải có điều gì khác thường ở những chai Coca-Cola và Pepsi này. Họ cho rằng tôi đã khéo léo tráo đổi thứ tự ba cốc để gây khó khăn cho họ. Không ai trong số thành viên của nhóm này muốn thừa nhận sự thực: những hiểu biết của họ về các sản phẩm từ cây cô-la hơi hợt đến không thể tin nổi. Với hai loại sản phẩm từ cây cô-la, tất cả những gì chúng ta phải làm là tiến hành so sánh ấn tượng đầu tiên của chúng ta đối với chúng. Nhưng với ba cốc nước ngọt, chúng ta buộc phải có khả năng mô tả và nắm giữ vị của loại nước ngọt thứ nhất, rồi sau đó là vị của sản phẩm thứ hai trong trí nhớ và bằng cách nào đó chuyển các cảm giác thoáng qua đó về dạng lâu dài một cách ngắn gọn – và để thực hiện được điều này thì điều cần thiết là phải có kiến thức và sự hiểu biết về vốn từ vựng liên quan đến vị của sản phẩm. Heylmun và Civile có thể hoàn thành bài kiểm tra thử nghiệm theo kiểu tam giác này rất dễ dàng bởi vì chính kiến thức của họ đã cung cấp cho họ khả năng co giãn ấn tượng đầu tiên. Những người bạn của tôi không có cái may mắn đó. Họ có thể uống nhiều sản phẩm từ cây cô-la, nhưng họ chưa bao giờ thực sự suy nghĩ về các sản phẩm này. Họ không phải là những người sành sỏi, những chuyên gia về chủng loại đồ uống này, và vì thế nếu buộc họ phải trở thành những chuyên gia trong lĩnh vực này – tức là đặt ra quá nhiều câu hỏi cho họ thì những phản ứng của họ sẽ chẳng mang một ý nghĩa gì.

Có phải cũng chính điều này đã xảy ra với Kenna hay không?

“Những gì các hãng ghi đĩa đang làm với chú thật tồi tệ”

Sau nhiều năm cứ bắt đầu rồi lại chững lại, cuối cùng Kenna đã được hãng ghi đĩa Columbia ký hợp đồng. Anh đã cho ra đời một album có tựa đề New Sacred Cow. Sau đó, Kenna bắt đầu tour diễn đầu tiên của mình, anh biểu diễn ở mười bốn thành phố trên khắp miền Tây và Trung Mỹ. Đó là một bước khởi đầu rất khiêm tốn: Kenna là người mở màn cho một nhóm nhạc khác và



anh chỉ chơi trong ba mươi lăm phút. Nhiều người trong số các khán giả thậm chí còn không nhận thấy sự có mặt của anh trong tờ quảng cáo. Nhưng khi họ nghe anh chơi nhạc, họ đã thực sự say mê. Kenna cũng thực hiện một video cho một trong những bài hát của mình, và video này đã được đề cử cho một giải thưởng trên kênh VH1. Các đài phát thanh ở các trường đại học bắt đầu bật bài hát New Sacred Cow, bài hát này bắt đầu thu hút được sự chú ý và chiếm được cảm tình của các sinh viên. Sau đó, Kenna cũng xuất hiện một vài lần trên các chương trình nói chuyện trên truyền hình. Nhưng những giải thưởng lớn nhất vẫn lảng tránh anh. Album của Kenna vẫn không thành công vì Kenna không thể làm cách nào đưa đĩa đơn đầu tiên của mình lọt vào Top 40 trên sóng phát thanh.

Vẫn là cùng một câu chuyện cũ. Cả Gail Vance Civile và Judy Heylmun đều yêu mến Kenna. Craig Kallman sau khi nghe cuốn băng demo của Kenna, đã gọi điện và yêu cầu ngay “Tôi muốn gặp anh chàng này ngay bây giờ.” Fred Durst nghe một trong những bài hát của Kenna qua điện thoại và quyết định đây chính là bài hát anh ta cần. Paul McGuinness đã mời Kenna bay đến Ireland. Tất cả những người chuyên nghiệp biết sắp xếp những ấn tượng đầu tiên của mình, có một vốn từ vựng để có thể nắm bắt được chúng, và có kinh nghiệm, sự từng trải để hiểu rõ được chúng đều dành cho Kenna một tình cảm đặc biệt; và trong một thế giới hoàn hảo, điều này chắc hẳn sẽ có ý nghĩa quan trọng hơn rất nhiều so với những kết quả rất đáng ngờ của các nghiên cứu thị trường. Nhưng thế giới phát thanh không hiểu biết như thế giới của thực phẩm và thế giới của người sản xuất ra đồ dùng gia dụng và văn phòng như ở hãng Herman Miller. Thế giới đó ưa chuộng một hệ thống không thể thực hiện các đo đạc mà nó hứa hẹn sẽ thực hiện.

Kenna nói: “Tôi đoán rằng họ đã đưa bài hát cho nhóm thẩm định, đề xuất ý tưởng của mình đánh giá, và nhóm này đã thốt lên ‘Không, bài hát này sẽ không trở thành một bài hit được.’ Họ không muốn đầu tư tiền bạc vào thứ gì đó không được đánh giá tốt trong các cuộc thử nghiệm. Nhưng đó không phải là phương thức hoạt động của âm nhạc. Âm nhạc cần sự tin tưởng. Nhưng sự tin tưởng lại không liên quan gì đến các hoạt động kinh doanh âm nhạc. Điều này hoàn toàn khiến tôi chán nản, và nó gây ra những áp chế về mặt tâm lý nữa. Tôi đã không thể ngủ được. Trong đầu tôi ngổn ngang những suy nghĩ. Nhưng dù chẳng còn gì nữa tôi sẽ vẫn cứ chơi nhạc, và những câu nói của đám trẻ đáng yêu và lớn lao đến mức chính điều đó đã giúp tôi thức dậy tiếp vào ngày hôm sau và tiếp tục chiến đấu. Đám trẻ đó đã đến gặp tôi sau show diễn và nói ‘Những gì các hãng ghi đĩa đang làm với chú thật tồi tệ. Nhưng chúng cháu ở đây là để nghe nhạc của chú, và chúng cháu sẽ nói với tất cả mọi người nữa.’”

# Bảy giây ở khu Bronx

Độc suy nghĩ của người khác – nghệ thuật tinh tế và đòi hỏi sự nhạy bén

Lô số 1.100 trên đại lộ Wheeler nằm trong vùng lân cận Soundview của khu vực phía Nam Bronx, là một con phố hẹp với những căn hộ và nhà hai tầng đơn sơ. Đoạn cuối con phố luôn huyền ảo bởi những tiếng ồn ào từ đại lộ Westchester, khu vực buôn bán chủ yếu của vùng Soundview, và từ đại lộ này lô 1.100 chạy dài khoảng 183m, với hai hàng cây và hai dãy đỗ xe chạy song song. Những dãy nhà ở đây đều được xây từ những năm đầu của thế kỷ 20. Có rất nhiều căn nhà có mặt tiền được trang trí công phu bằng gạch đỏ, với những bậc thềm 4 hoặc 5 bậc phía cửa trước. Đây là khu vực sinh sống của người nghèo và dân lao động. Vào cuối những năm 1990, nạn buôn bán ma túy ở vùng này, đặc biệt là ở đại lộ Westchester và một con phố nằm trên đại lộ Elder bùng phát nhanh chóng. Nếu bạn là dân nhập cư tới thành phố New York để sinh sống và muốn tìm một chỗ ở rẻ tiền, gần tàu điện ngầm thì Soundview chính là địa điểm lý tưởng. Đó cũng chính là lý do khiến Amadou Diallo dọn đến sống ở đại lộ Wheeler.

Diallo đến từ Guinea vào năm 1999, Diallo mới 22 tuổi. Anh làm nghề bán rong ở khu dành cho dân lao động nghèo ở quận Hạ Manhattan, Diallo chuyên bán băng video, tất và găng tay trên vỉa hè dọc theo phố 14. Thấp, không có vẻ gì vui nhộn, cao khoảng 1m7 và nặng 68 cân, Diallo sống ở số 1157 Wheeler, trên tầng hai của một trong những khu nhà dãy chật hẹp của khu phố. Đêm ngày mùng 3 tháng 2 năm 1999, Diallo trở về căn hộ của mình ngay trước khi đồng hồ kịp điểm 12 tiếng. Anh trò chuyện với cậu bạn cùng phòng rồi đi xuống tầng dưới và đứng ở những bậc thềm đầu dẫn lên khu nhà, đắm mình vào đêm tối. Vài phút sau đó, một nhóm cảnh sát mặc thường phục từ từ rẽ vào đại lộ Wheeler trên một chiếc Ford Taurus. Bọn họ có bốn người và tất cả đều là người da trắng. Tất cả đều mặc quần jean, áo cốt tông dày, dài tay, đầu đội loại mũ của các cầu thủ bóng chày, ngoài ra họ còn mặc thêm tấm áo gilê chống đạn. Tất cả đều cầm súng ngắn bán tự động khẩu 9 ly, chuyên dùng cho cảnh sát. Người ta vẫn gọi những nhóm cảnh sát như thế này là đơn vị tuần tra bảo vệ trị an đường phố (Street Crime Unit), một đơn vị đặc biệt của Sở Cảnh sát New York. Đơn vị này có nhiệm vụ tuần tra tại các điểm nóng ở những vùng ngoại ô nghèo nhất của New York. Người lái chiếc Taurus hôm đó là Ken Boss, 27 tuổi. Ngồi cạnh anh ta là Sean Carroll, 35 tuổi, và ngồi hàng ghế sau là Edward McMellon và Richard Murphy, cả hai đều 26 tuổi.

Chính Carroll là người đầu tiên chỉ vào Diallo. “Dừng lại! Dừng lại!” Carroll nói với những người còn lại, “Gã kia đang làm gì vậy?” Sau này, khi thuật lại, Carroll quả quyết rằng khi ấy trong đầu anh ta xuất hiện hai suy nghĩ. Một là Diallo có thể là kẻ đứng gác cho tên trộm đã đột nhập vào trong – hay nói cách khác anh ta là tên trộm đóng giả một vị khách, dạo chơi ở các dãy nhà. Hai là ngoại hình của Diallo rất khớp với những mô tả về một tên tội phạm đã gây ra vụ hàng loạt cưỡng hiếp ở khu vực này trong gần một năm nay. Carroll nhớ lại, “Anh ta đứng ngay trên bậc thềm trước nhà, ngó quanh quất khu phố, thò đầu ra nhìn trộm rồi lại thụt vào sau tường. Cứ chốc lát, anh ta lại lặp đi lặp lại hành động đó, hết nhìn ngang lại nhìn dọc. Và có vẻ như là anh ta đã lui vào trong phòng ngoài của ngôi nhà khi chúng tôi tiến lại gần, dường như là anh ta muốn lẩn trốn để không ai nhìn thấy mình. Sau đó, khi chúng tôi chạy xe ngang qua đó, tôi đã nhìn thẳng vào anh ta, cố gắng tìm hiểu xem điều gì đang diễn ra. Gã thanh niên này đang định làm gì đây?”

Boss đỗ lại và lùi chiếc Taurus lại ngay trước số 1157 đại lộ Wheeler. Diallo vẫn đứng đó, sau này kể lại Carroll đã nói rằng chi tiết này khiến anh ta rất ngạc nhiên. “Nào, chắc chắn có điều gì đó đang diễn ra ở đây.” Carroll và McMellon ra khỏi xe. “Cảnh sát đây!”, McMellon lên tiếng, tay giơ phù hiệu lên cao. “Chúng ta có thể nói chuyện chứ?”, nhưng Diallo không trả lời. Hình như Diallo có lắp bắp một điều gì đó. Có lẽ, anh ta đã cố gắng để nói nhưng anh ta lại hoàn toàn không thể. Điều quan trọng hơn là tiếng Anh của Diallo không được tốt lắm. Không những thế lại có những lời đồn đại rằng gần đây một người bạn của anh bị một toán người có vũ khí trấn lột. Vì vậy, chắc chắn là Diallo rất hoảng sợ. Anh ta đứng ở đây, bên ngoài ngôi nhà, trong một

khu vực là điểm nóng về tội phạm, vào lúc quá nửa đêm với hai người đàn ông cao lớn, đầu đội mũ cầu thủ bóng chày, ngực căng lên vì chiếc áo chống đạn, đang sải bước về phía mình. Diallo ngấp ngừng rồi chạy biến vào dãy hành lang của ngôi nhà. Carrol và McMellon đuổi theo. Diallo đã chạy đến cửa, tay trái anh ta chộp được vào quả đấm cửa trong khi quay nghiêng người và lục tìm trong túi áo bằng tay còn lại (theo lời khai về sau của những cảnh sát này). “Giờ tay lên!” Carrol hét to. McMellon cũng hét lên “Bỏ tay ra khỏi túi. Đừng để tôi phải bắn anh!” Nhưng Diallo càng lúc càng bị kích động mạnh, còn Carrol cũng cảm thấy nỗi sợ hãi đang lớn dần lên bởi vì đối với Carrol lúc ấy dường như lý do Diallo quay nghiêng người là do anh muốn che giấu điều anh đang thực hiện bằng tay phải.

“Có thể lúc đó chúng tôi đang đứng trên những bậc thềm trên cùng của tiền sảnh, cố gắng tóm lấy anh ta trước khi anh ta kịp tẩu thoát qua cánh cửa đó.” Carrol nhớ lại “Anh ta quay lại, nhìn thẳng vào chúng tôi. Khi đó, tay của anh ta vẫn nắm quả đấm cửa. Và anh ta bắt đầu rút một vật màu đen ra khỏi sườn bên phải. Khi anh ta kéo vật đó ra, tất cả những gì tôi có thể nhìn thấy là phần đầu của nó trông giống hệt khe trượt trên của một khẩu súng màu đen. Những kinh nghiệm, quá trình được huấn luyện và cả những vụ bắt giữ trước đây đã khiến tôi có suy nghĩ rằng gã thanh niên này đang định lên cò khẩu súng.”

Carrol hét to “Súng! Gã có súng đấy!”

Nhưng Diallo không dừng lại. Anh ta vẫn tiếp tục kéo thứ đó ra khỏi túi, và lúc này anh ta bắt đầu giơ vật màu đen đó về phía hai nhân viên cảnh sát. Carrol nổ súng. Còn McMellon, theo bản năng, nhảy lùi ra khỏi bậc thềm, đồng thời nổ súng ngay khi bay trên không. Khi những viên đạn của McMellon vãi ra quanh sảnh của ngôi nhà, Carrol lại cho rằng những viên đạn đó là từ súng của Diallo bay ra và khi nhìn thấy McMellon ngã người về phía sau, Carrol lại tưởng McMellon đã bị Diallo bắn trúng. Chính vì thế, Carrol đã chĩa súng và bắn không ngừng về phía Diallo như những gì cảnh sát vẫn được huấn luyện. Những mảnh vụn xi măng và gỗ bay tứ tung, không khí nhao lên những tia lửa điện từ viên đạn và từ họng súng.

Lúc này, Boss và Murphy cũng vừa ra khỏi xe, cả hai chạy về phía khu nhà. Về sau khi cả bốn viên cảnh sát bị đưa ra tòa vì tội ngộ sát ở cấp độ I và tội giết người ở cấp độ II, Boss đã khai “Tôi nhìn thấy Ed McMellon. Anh ấy đang nằm ở phía bên trái của hành lang và chỉ vừa phóng người ra khỏi bậc thềm xuống đất. Cùng lúc đó, Sean Carrol đang chạy xuống cầu thang từ phía bên phải. Mọi chuyện diễn ra thật điên rồ. Anh ấy chạy xuống cầu thang. Anh ấy chỉ làm tất cả những gì trong khả năng của mình để rút lui khỏi cầu thang đó. Lúc này, Ed đang nằm trên mặt đất. Những viên đạn được bắn ra liên tục. Tôi chạy. Tôi di chuyển. Và Ed bị bắn. Đó là tất cả những gì tôi có thể nhìn thấy. Ed vẫn đang nổ súng. Sean cũng đang nổ súng về phía hành lang... Và rồi tôi nhìn thấy Diallo. Anh ta đang đứng phía sau hành lang, lưng quay về phía sau, nơi có cánh cửa thoát ra sau. Anh ta đang núp ở đó, hơi ló mình ra khỏi gờ cửa. Tay anh ta lộ ra ngoài và tôi nhìn thấy một khẩu súng. Khi ấy tôi đã nhủ thầm “Lạy chúa! Con sắp chết.” Tôi đã nổ súng. Vừa nổ súng, tôi vừa lùi về phía sau rồi nhảy sang bên trái. Tôi đã tránh được làn đạn. Đầu gối Diallo hạ thấp xuống, lưng thẳng. Và trông anh ta giống như đang cố gắng nhắm bắn một mục tiêu nhỏ hơn. Tư thế ấy giống như tư thế chiến đấu, và giống cả với những gì tôi đã được dạy ở trường đào tạo cảnh sát.”

Khi đề cập đến điểm này, luật sư đã đưa ra câu hỏi cắt ngang lời khai của Boss: “Lúc ấy, tay Diallo như thế nào?”

“Nó để ở ngoài.”

“Chắc chắn là ở ngoài chứ?”

“Chắc chắn ở ngoài.”

“Và anh nhìn thấy một vật trong tay anh ta. Có đúng không?”

“Vâng, đúng vậy. Tôi cho là tôi đã nhìn thấy một khẩu súng trong tay Diallo. Tôi đã nhìn thấy một vũ khí thực sự. Một thứ vũ khí hình vuông nằm trong tay anh ta. Vào giây phút đó, sau tất cả những tiếng súng xung quanh, cả khẩu súng nữa và Ed McMellon thì lại đang nằm đó, tôi đã nghĩ rằng Diallo đang cầm súng, rằng anh ta vừa mới bắn vào Ed và rằng tôi sẽ là kẻ tiếp theo.”

Carrol và McMellon đã bắn mỗi người mười sáu phát đạn: vừa đúng một ổ quay. Boss bắn năm phát. Murphy bắn bốn phát. Rồi sau đó là sự tĩnh lặng. Súng hạ xuống, bốn viên cảnh sát tiến lại gần Diallo. “Tôi nhìn tay phải của anh ta.” Sau này, Boss kể lại “Bàn tay đã lìa ra khỏi cơ thể Diallo. Lòng bàn tay mở ra. Và ở đó đáng lẽ ra phải là một khẩu súng thì lại chỉ có một cái ví... Lúc ấy, tôi đã gào lên ‘Khẩu súng chết tiệt ấy đâu rồi?’”

Boss chạy về phía đại lộ Westchester do mất phương hướng trong tiếng la hét và tiếng súng nổ ở nơi họ đứng. Sau đó, khi xe cứu thương xuất hiện, Boss quần trí đến phát điên lên, anh ta không thể nói được điều gì.

Còn Carrol ngồi xuống trên những bậc cấp, cạnh thi thể găm đầy những mảnh đạn của Diallo và bắt đầu khóc.

Ba sai lầm chết người

Có lẽ dạng nhận thức nhanh nhạy phổ biến nhất và quan trọng nhất là những đánh giá mà chúng ta đưa ra và những ấn tượng khi chúng ta định hình về người khác. Mỗi giây phút chúng ta thức giấc với sự hiện diện của một ai đó, chúng ta lại đặt ra dòng dự đoán và suy luận không ngừng về những gì người đó nghĩ và cảm nhận được. Khi có ai đó nói với chúng ta câu “Anh/em yêu em/anh,” chúng ta thường nhìn vào mắt họ để đánh giá mức độ chân thật trong câu nói ấy. Khi chúng ta gặp một người xa lạ, chúng ta thường tìm kiếm những tín hiệu tinh tế, khó thấy sao cho sau đó mặc dù người đó có nói chuyện bằng một phong cách rất bình thường và thân thiện, chúng ta vẫn có thể nói rằng “Tôi không cho là anh ta có cảm tình với tôi,” hay “Tôi nghĩ là cô ấy không thấy thoải mái, vui vẻ chút nào.” Chúng ta dễ dàng phân tích được những nét đặc biệt phức tạp trong nét mặt của mọi người. Chẳng hạn như nếu bạn nhìn thấy tôi cười toe toét với đôi mắt lấp lánh, bạn sẽ cho rằng bạn đang khiến tôi buồn cười, Nhưng nếu bạn nhìn thấy tôi gật đầu và cố cười với khóe môi mím chặt, bạn sẽ nhận ra rằng tôi vừa bị chòng ghẹo và đang đáp lại với vẻ mỉa mai, châm biếm. Nếu tôi nhìn ai đó, cười mỉm, rồi nhìn xuống và ngoảnh mặt đi bạn sẽ nghĩ rằng tôi đang tán tỉnh người đó. Nếu tôi khẽ cười tán đồng một nhận xét nào đó rồi gật đầu hoặc nghiêng đầu sang một bên, có thể bạn sẽ kết luận rằng tôi vừa nói điều gì đó hơi ngang và muốn làm cho nó bớt khó nghe hơn. Để đi đến những kết luận như vậy, bạn không cần thiết phải nghe xem tôi đang nói điều gì. Những kết luận đó chỉ đơn giản là xuất hiện trong đầu bạn, chỉ trong nháy mắt. Nếu bạn lại gần một em bé ba tuổi đang ngồi chơi trên sàn nhà và làm một điều gì đó khá khó hiểu, như khum bàn tay bạn thành hình chén đặt trên tay của cô bé chẳng hạn thì ngay lập tức đứa trẻ sẽ nhìn vào mắt bạn. Tại sao lại như vậy? Bởi vì những gì bạn vừa làm cần có một lời giải thích, và đứa trẻ biết rằng nó có thể tìm được câu trả lời trên khuôn mặt bạn. Luyện tập thực hành suy luận để tìm ra động cơ và mục đích của người khác là phương pháp chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng theo kiểu cổ điển. Để đọc được suy nghĩ của một người nào đó, bạn cần phải tìm chọn những dấu hiệu lướt qua, tinh tế, khó nhận thấy – và hầu như không có một sự thôi thúc nào cơ bản và vô thức đến như vậy và về mặt này, gần như lúc nào chúng ta cũng dễ dàng vượt trội hơn. Thế nhưng, những khoảnh khắc đầu tiên của ngày mùng 4 tháng 2 năm 1999 ấy, bốn cảnh sát viên tuần tra khu vực đại lộ Wheeler đã thất bại ngay ở nhiệm vụ cơ bản nhất này. Họ đã không đọc được những suy nghĩ của Diallo.

Đầu tiên là khi Sean Carrol nhìn thấy Diallo và nói với những người bạn đang ngồi cùng trên xe “Gã kia đang làm gì vậy nhỉ?” Câu trả lời ở đây là Diallo đang hít thở khí trời. Nhưng Carrol lại soi xét Diallo và trong giây lát đã quyết định ngay rằng Diallo trông có vẻ khả nghi. Đó là sai lầm thứ nhất. Sau đó, họ lùi xe về phía tòa nhà, thế nhưng Diallo vẫn không nhúc nhích. Sau này, Carrol có kể lại rằng điều này khiến anh ta rất ngạc nhiên: Gã này quả thật quá liều lĩnh,

roir vào tầm ngắm của cảnh sát mà vẫn không hề bỏ chạy. Không phải là Diallo không hề run sợ. Anh ta chỉ tò mò. Đó là sai lầm thứ hai. Rồi Carrol và Murphy bước lại gần Diallo trên bậc tam cấp, quan sát khi Diallo nhẹ nhàng quay người đi và lục tìm gì đó trong túi áo của mình. Trong khoảnh khắc chưa đầy một giây đó, hai nhân viên cảnh sát đã quyết định ngay rằng anh ta là một kẻ nguy hiểm. Nhưng không phải như thế. Diallo chỉ đang hoảng sợ. Đó là sai lầm thứ ba. Thông thường, chúng ta không hề gặp bất kỳ khó khăn nào khi phân biệt trong nháy mắt một người có dáng vẻ khả nghi hay không, cũng như phân biệt giữa một người dửng dưng, liêu lĩnh với một người tò mò, và đặc biệt nhất là giữa một người đang sợ hãi và một kẻ nguy hiểm. Bất kỳ ai đi trên đường phố vào đêm khuya đều liên tục có những suy nghĩ tức thời như thế. Tuy nhiên, vì một lý do nào đó, bản năng cơ bản nhất trên của con người ở bốn viên cảnh sát này vào đêm đó đã tan biến mất. Vậy nguyên nhân là do đâu?

Những sai lầm kiểu này không phải là những hành động bất thường. Thất bại trong việc tìm hiểu suy nghĩ của người khác thường xảy ra ở tất cả chúng ta. Chúng nằm ở gốc rễ của những tranh cãi, bất đồng, hiểu nhầm, và những cảm giác tổn thương liên tục. Thế nhưng do những thất bại này diễn ra rất nhanh và bí hiểm nên chúng ta không thực sự biết phải làm thế nào để hiểu được chúng. Chẳng hạn, trong khoảng thời gian vài tuần và vài tháng sau vụ Diallo bị bắn và khi vụ việc này được đưa lên trang đầu của các tờ báo trên khắp thế giới, tranh cãi về những gì xảy ra buổi tối hôm đó xoay quanh hai thái cực trái ngược nhau. Có người cho rằng đó là một vụ tai nạn khủng khiếp, là kết quả tất yếu khi cảnh sát đôi khi phải đưa ra những quyết định sống còn trong hoàn cảnh không lấy gì làm chắc chắn. Và đây cũng là những gì mà hội đồng xét xử trong vụ án Diallo đã phán quyết. Cả bốn viên cảnh sát Boss, Carrol, McMellon và Murphy đều được tuyên bố trắng án, thoát khỏi tội giết người. Nhưng những người phản đối lại nhìn nhận những gì xảy ra trong buổi tối hôm đó rõ ràng là một trường hợp phân biệt chủng tộc. Trên khắp thành phố đã nổi lên những lời phản đối và các cuộc biểu tình chống lại quyết định của tòa án. Hình ảnh Diallo được dựng lên như một kẻ tử vì đạo. Đại lộ Wheeler được đổi tên thành Quảng trường Amadou Diallo. Để tỏ lòng trân trọng của mình, Bruce Springsteen đã sáng tác và trình bày bài hát mang tên “41 phát súng” (41 Shots), trong đó có đoạn điệp khúc như sau “Có thể bạn sẽ bị giết chỉ vì đang sống với thân phận của một người Mỹ.”

Tuy nhiên, cả hai lời giải thích trên đều không làm những người khác hoàn toàn thỏa mãn. Không có dấu hiệu nào cho thấy bốn viên cảnh sát trong vụ án Diallo là người xấu, hay những kẻ phân biệt chủng tộc, hay đang cố tìm cách dồn Diallo vào đường cùng. Mặt khác, dường như có điều gì đó không ổn khi gọi một vụ đấu súng chỉ đơn thuần là một vụ tai nạn ngẫu nhiên, bởi vì vụ việc này không phải là một chiến công đáng khen ngợi. Các nhân viên cảnh sát này đã liên tiếp đưa ra những đánh giá sai lầm mang tính quyết định, bắt đầu từ giả định cho rằng một người đàn ông đang hít thở không khí trong lành phía ngoài căn hộ của ông ta là tội phạm.

Nói cách khác, vụ bắn Diallo rơi vào một kiểu vùng xám, vùng trung gian giữa những hành động cố ý và những hành động vô ý. Những thất bại trong việc đọc suy nghĩ của người khác đôi khi lại diễn ra như vậy. Không phải lúc nào chúng cũng rõ ràng và ngoạn mục như những phân tích diễn ra trong lối nhận thức nhanh nhạy khác. Chúng khó hiểu, phức tạp, nhưng ngạc nhiên thay, chúng lại là những điều vẫn thường xảy ra. Và những gì xảy ra trên đại lộ Wheeler là một ví dụ có tác động mạnh mẽ minh họa cho phương pháp hoạt động của khả năng tìm đọc suy nghĩ của con người – cũng như bằng cách nào mà đôi khi nó lại có thể đi chệch khỏi mong muốn của con người một cách kinh khủng đến như vậy.

Lý thuyết về khả năng đọc suy nghĩ

Hầu hết những hiểu biết của chúng ta về khả năng đọc suy nghĩ đều nhờ vào hai nhà khoa học xuất sắc là Silvan Tomkins và người học trò của ông là Paul Ekman. Tomkins sinh ra ở Philadenphia vào thời khắc chuyển giao giữa hai thế kỷ 19 và 20, và là con trai của một nhà sĩ người Nga. Tomkins thấp đậm và khi bước vào tuổi trung niên, mái tóc của ông bạc trắng để theo kiểu bờm sư tử và choán khuôn mặt là cặp kính gọng nhựa màu đen rất lớn. Tomkins

giảng dạy môn tâm lý học ở trường Princeton và Rutgers, đồng thời ông cũng là tác giả của cuốn sách Tác động, Hình tượng, và Ý thức (Affect, Imagery, Consciousness). Đây là một tác phẩm gồm bốn tập và khá phức tạp, đến mức những người đã đọc cuốn sách này được chia thành hai nhóm cân bằng nhau: một bên là những người hiểu và cho rằng Tác động, hình tượng và Ý thức là một tác phẩm xuất sắc. Bên kia là những người tuy không nắm được ý nghĩa của tác phẩm nhưng vẫn cố cùng một nhận xét rằng đây là một tác phẩm xuất sắc. Tomkins là một người có tài ăn nói rất xuất sắc và có sức thu hút. Cuối các buổi tiệc cocktail, thường có rất nhiều người ngồi chăm chú quanh Tomkins. Và khi có một ai đó cất giọng “Tôi hỏi thêm một câu này nữa nhé!” thì mọi người lại nán lại thêm một tiếng rưỡi nữa để nghe ông đề cập đến các cuốn truyện tranh, hay một vở kịch tình thế được trình chiếu trên truyền hình, tính sinh vật học của cảm xúc, những rắc rối của ông với Kant và sự hào hứng của ông trước những bữa ăn kiêng do nhất thời hứng lên – tất cả các câu chuyện ấy đều được kể theo những đoạn ngắn có thêm nhiều tình tiết.

Trong suốt thời kỳ nền kinh tế đình trệ, ngoài những công trình nghiên cứu tiến sĩ của mình ở Trường Harvard, Tomkins còn làm người chấp cho các nghiệp đoàn đua ngựa và ông đã thành công đến mức Tomkins có thể sống hoang phí ở khu thượng lưu phía Đông của quận Manhattan. Trên đường đua, nơi ông ngồi hàng giờ liền trên khán đài nhìn chăm chăm vào những con ngựa qua chiếc ống nhòm, Tomkins được mệnh danh là “giáo sư”. “Ông có phương pháp phán đoán xem con ngựa sẽ làm gì, dựa vào hai con ngựa đang chạy ở đường đua bên cạnh và mối quan hệ tình cảm giữa chúng.” Ekman nhớ lại. Chẳng hạn như nếu một con ngựa đực đã từng “mê đắm” một con ngựa cái trong một hoặc hai năm đầu sự nghiệp trên đường đua của mình thì nó sẽ suy sụp nếu được sắp xếp đi đến cổng trường đua cạnh con ngựa cái. (Hoặc một điều gì khác tương tự như vậy – không có ai thực sự chắc chắn về điều đó.) Tomkins tin rằng khuôn mặt – thậm chí ngay cả khuôn mặt của những con ngựa – cũng ẩn chứa các dấu hiệu có giá trị về những tình cảm và những động cơ bên trong. Tomkins có thể nắm rõ một bưu điện và đánh giá những người dán áp phích quảng cáo Wanted (Truy tìm tội phạm) và chỉ nhìn vào những bức ảnh chân dung tội phạm, ông có thể cho mọi người biết những người nhập cư khác nhau thường mắc phải tội gì. “Ông (Tomkins) thường xem buổi diễn Để nói thật (To tell the truth), và chắc chắn lúc nào ông cũng có thể chỉ ra người nào đang nói dối.” Mark, cậu con trai của Tomkins hồi tưởng lại những kỷ ức về cha mình “Thực ra thì cha tôi đã viết thư cho nhà sản xuất góp ý rằng chương trình này chẳng có gì mang tính thách đố cả, và nhà sản xuất chương trình đã mời ông đến hậu trường ở New York, và cho cha tôi xem những đạo cụ của ông ta. Virginia Demos, giảng viên tâm lý học của Trường Harvard nhớ lại những cuộc nói chuyện rất lâu với Tomkins trong suốt hội nghị toàn quốc của Đảng Dân Chủ năm 1988. “Chúng tôi thường ngồi nói chuyện trên điện thoại, Tomkins thường hạ giọng khi Jess Jackson nói chuyện với Michael Dukakis. Khi ấy, Tomkins đọc những gì đang diễn ra trên khuôn mặt của hai người đó và dự đoán điều gì sẽ xảy ra. Thật sâu sắc và thần bí.”

Lần đầu tiên, Paul Ekman gặp Tomkins là vào đầu những năm 1960. Lúc đó, Ekman là một chuyên gia tâm lý trẻ chỉ vừa tốt nghiệp đại học, và rất quan tâm tới việc nghiên cứu nét mặt. Ekman bản thân không biết liệu rằng có hay không một hệ thống quy luật chung chi phối những biểu đạt qua nét mặt của con người. Silvan Tomkins trả lời là có, nhưng hầu hết các chuyên gia tâm lý khác lại nói rằng không. Vào thời điểm đó, những hiểu biết thông thường về sự biểu đạt đó chỉ được xác định theo phương diện văn hóa – có nghĩa là chúng tachỉ đơn thuần sử dụng khuôn mặt của mình tùy theo những quy định xã hội đã được dạy bảo. Ekman không biết quan điểm nào là đúng và quan điểm nào là sai. Vì vậy, để tìm cho được câu trả lời, Ekman đã đi tới Nhật Bản, Brazil, và Argentina. Thậm chí ông còn tới thăm những bộ lạc sống biệt lập ở các khu rừng rậm của vùng Viễn Đông – mang theo các bức ảnh chụp những người đàn ông và phụ nữ với những kiểu nét mặt khác nhau. Trước sự ngạc nhiên của Ekman, ở tất cả những nơi ông đi qua, mọi người đều đồng ý và thống nhất về ý nghĩa biểu đạt ở mỗi khuôn mặt. Ekman nhận ra Tomkins đã đúng.

Không lâu sau đó, Tomkins đã đến gặp Ekman ở phòng thí nghiệm của Ekman ở San Francisco. Trước đó, Ekman đã theo dõi hàng trăm nghìn thước phim do chuyên gia về vi rút và vi khuẩn

học Carleton Gajdusek thực hiện ở những khu rừng rậm cách biệt với thế giới bên ngoài của vùng Papua New Guinea. Trong bộ phim này, có một số cảnh nói về bộ lạc có tên gọi South Fore, những người dân của bộ lạc này rất thân thiện và yêu hòa bình. Phần còn lại là những thước phim về bộ lạc Kukukuku. Đây là bộ lạc tàn bạo, luôn có tư tưởng thù địch và có nghi thức quan hệ đồng tính luyến ái. Theo nghi thức này, những bé trai bắt buộc phải phục dịch những người đàn ông lớn tuổi hơn trong bộ lạc như một “gái điếm”. Trong sáu tháng, Ekman và cộng sự của ông, Wallace Friesen đã sắp xếp, phân loại các cảnh phim, cắt bỏ những cảnh không liên quan, chỉ tập trung vào những cảnh quay cận nét mặt của những người đàn ông trong bộ lạc để so sánh ngôn ngữ biểu đạt trên nét mặt của hai nhóm người này.

Khi Ekman bắt đầu bật máy chiếu, Tomkins đợi ở phía sau. Ông không được cung cấp bất cứ thông tin nào liên quan đến các bộ lạc được chiếu trong phim: tất cả bối cảnh dùng để nhận dạng đã được lược bỏ hết. Tomkins xem chăm chú tất cả các cảnh quay qua cặp kính của mình. Khi bộ phim kết thúc, ông lại gần màn hình, chỉ vào khuôn mặt của các thành viên trong bộ lạc South Fore và nói “Đây là những người hòa nhã và dịu dàng, họ rất bao dung và rất yêu hòa bình.” Còn khi chỉ vào khuôn mặt của những người thuộc bộ lạc Kukukuku, Tomkins đã nhận xét “Những người này lại rất bạo lực, và có nhiều dấu hiệu cho thấy có sự xuất hiện hiện tượng đồng tính luyến ái ở bộ lạc này.” Ngay cả đến bây giờ, sau một phần ba thế kỷ, Ekman vẫn không thể không thừa nhận về những gì mà Tomkins đã làm. Ông nhớ lại: “Lạy Chúa! Tôi nhớ rất rõ khi đó mình đã nói gì ‘Thầy Silvan, làm sao mà thầy có thể làm được điều đó?’. Lúc ấy, thầy Silvan đã đi lên phía trên gần màn hình, và khi chúng tôi chiếu lại bộ phim với hình ảnh chạy chậm lại, ông đã chỉ cho chúng tôi thấy những chỗ phình ra và những nếp nhăn đặc biệt trên những khuôn mặt mà ông đã đưa ra lời nhận xét. Đó cũng chính là lúc tôi nhận ra ‘Tôi đã bóc trần bộ mặt của họ’. Đó là một mớ thông tin bằng vàng mà tất cả mọi người đều không chú ý đến. Nhưng người đàn ông này có thể nhìn thấy được, và nếu ông ta có thể nhìn thấy được thì có lẽ những người khác cũng có khả năng tương tự.”

Và ngay tại phòng thí nghiệm vào thời điểm đó, Ekman và Friesen đã quyết định xây dựng một nguyên tắc phân loại các ngôn ngữ biểu đạt của nét mặt. Họ nghiên cứu các giáo trình y học có vẽ phác thảo những đường cơ trên khuôn mặt, và họ xác định từng chuyển động cơ riêng biệt mà khuôn mặt có thể tạo ra. Có tất cả 43 chuyển động như vậy xuất hiện trên khuôn mặt con người. Ekman và Friesen gọi chúng là các hoạt động. Rồi sau đó, hai người ngồi đối diện với nhau nhiều ngày liền, và bắt đầu lần lượt thực hiện khéo léo mỗi đơn vị hoạt động. Đầu tiên, họ nhớ lại vị trí của cơ đó rồi sau tập trung vào việc tách biệt nó, quan sát lẫn nhau ở khoảng cách rất gần khi tiến hành, kiểm tra các chuyển động của cơ trên khuôn mặt mình trong gương, tiếp đó là ghi chép lại sự thay đổi của các phần nếp nhăn trên khuôn mặt tương ứng với chuyển động cơ, và cuối cùng là quay chuyển động cơ đó vào băng video làm tư liệu cho báo cáo của họ sau này. Có một vài lần khi không thể thực hiện được một chuyển động cơ nào đó, Ekman và Friesen đã phải sang khu giải phẫu UCSF ở sát cạnh phòng thí nghiệm. Tại đây, một bác sỹ phẫu thuật mà họ quen biết sẽ gắn một cây kim vào họ và kích điện phần cơ ngang bướng đó. “Điều đó chẳng dễ chịu một chút nào cả.” – Ekman hồi tưởng lại.

Khi thực hiện xong tất cả các hoạt động này, Ekman và Friesen bắt đầu kết hợp chúng lại với nhau, sắp lớp chuyển động này lên trên chuyển động kia. Toàn bộ quá trình này mất đến bảy năm. Ekman cho biết: “Cứ hai phần cơ lại có 300 kiểu kết hợp khác nhau. Nếu bạn thêm vào một phần cơ thứ ba bạn sẽ có được trên 4.000 cách kết hợp. Chúng tôi chỉ nghiên cứu vào năm phần cơ và số lượng nét mặt có thể nhìn thấy được lên tới hơn 10.000.” Tất nhiên, phần lớn trong số 10.000 cách biểu đạt nét mặt trên không mang bất kỳ một ý nghĩa nào cả. Chúng chỉ là một kiểu nét mặt không mang ý nghĩa vẫn thường xuất hiện ở những đứa trẻ. Nhưng cho đến khi ghi vào mục lục những ngôn ngữ biểu đạt tình cảm cần thiết trên nét mặt của con người, Ekman và Friesen đã xác định được khoảng 3.000 kiểu kết hợp dường như mang một ý nghĩa nào đó, nhờ tiến hành kỹ tất cả các kiểu kết hợp của các hoạt động này.

Hiện giờ Paul Ekman đang trong độ tuổi 60. Ông không để râu, đôi mắt nhỏ, lúc nào cũng như muốn khép lại với hàng lông mày dày và nổi bật, và mặc dù có khổ người trung bình nhưng ông



trông có vẻ cao lớn hơn thế rất nhiều: và trong cách đối xử của ông, có điều gì đó ngang bướng và bảo thủ. Lớn lên ở Newark, bang New Jersey, Ekman là con trai của một bác sỹ nhi khoa. Năm 15 tuổi, ông vào học ở Đại học Chicago. Ekman rất thận trọng trong lời ăn tiếng nói của mình. Trước khi cười, ông sẽ ngừng lại một chút, như thể để chờ đợi sự cho phép từ ai đó. Ekman là mẫu người luôn lên danh sách và liệt kê số những tranh luận của mình. Các bài viết mang tính học thuật của ông luôn được trình bày theo một trật tự hợp lý; cuối mỗi bài luận, ông thường thu gọn và tập hợp lại các lý do phản đối và vấn đề được viết rải rác trong bài, sau đó ghi lại thành mục lục. Từ giữa những năm 1960, Ekman làm việc bên ngoài một dãy nhà đã đổ nát được xây theo kiểu từ thời Victoria nằm trong khuôn viên của Đại học California ở San Francisco. Tại trường đại học này, Ekman đã giành được học vị giáo sư. Khi tôi gặp Ekman, ông đang ngồi trong văn phòng và bắt đầu xem lướt qua các hình thể hoạt động mà ông đã nghiên cứu nhiều năm trước đó. Ekman hơi cúi về phía trước, hai tay ông đặt lên đầu gối. Trên bức tường phía sau là những bức ảnh chụp hai thần tượng của ông: Tomkins và Charles Darwin. “Tất cả mọi người đều có thể thực hiện được hoạt động số bốn.” Ekman mở đầu câu chuyện. Vừa nói, ông vừa nhú mày, sử dụng cơ hạ giữa hai đầu lông mày, cơ hạ của lông mày và nếp nhăn. “Và phần đa có thể thực hiện được đơn vị hoạt động số chín.” Nói rồi, Ekman nhăn mũi lại. Để thực hiện được đơn vị hoạt động này, ông phải sử dụng cơ nâng cơ nâng môi trên và cơ mũi. “Mọi người cũng có thể thực hiện được đơn vị hoạt động số năm.” Ekman thu cơ nâng mí mắt trên lại và nâng mí mắt đó lên.

Khi Ekman nói và biểu diễn, tôi cố gắng làm theo ông, và ông ngồi đó quan sát tôi. “Anh thực hiện đơn vị hoạt động số năm rất tốt.” Ekman hào phóng nói, “Nếu mắt anh càng sâu thì anh sẽ càng khó thực hiện được hoạt động này. Rồi, đây là đơn vị số bảy.” Ekman nheo mắt lại. “Số 12.” Ekman thoáng mỉm cười, kích hoạt hoạt động của phần lớn xương gò má. Các phần phía bên trong lông mày của Ekman căng ra. “Vừa rồi là đơn vị hoạt động số một – nó diễn tả sự đau đớn, thống khổ.” Rồi sau đó, Ekman dùng trán, đặc biệt là các cơ nâng ở hai bên để nâng nửa lông mày phía ngoài. “Còn đây là đơn vị hoạt động số hai. Mặc dù cũng rất khó thực hiện, nhưng đơn vị này lại không mang một ý nghĩa nào cả và chỉ được dùng trong rạp hát Kabuki. 23 là đơn vị hoạt động mà tôi thích nhất. Hoạt động này được thực hiện dựa trên sự thu hẹp viền của môi. Nó là một dấu hiệu rất đáng tin cậy, cho thấy người nào đó đang giận giữ. Và nếu tự ý làm thì rất khó thực hiện được động tác này.” Ekman mím môi lại “Cử động từng tai một là một trong những đơn vị hoạt động khó nhất. Những lúc thực hiện động tác này, tôi phải thực sự tập trung, và phải sử dụng tất cả các cơ trên khuôn mặt. Anh nhìn này!” Ekman ngo nguẩy tai trái rồi đến tai phải. Dường như ở Ekman không có một nét mặt biểu đạt riêng nào. Ông có cách xử sự của một chuyên gia phân tích tâm lý: thận trọng, bình thản, và khả năng biến đổi nét mặt dễ dàng và nhanh chóng thì thật đáng kinh ngạc. “Nhưng có một động tác tôi không thể thực hiện được.” – Ekman tiếp tục câu chuyện – “Đó là đơn vị hoạt động số 39. May thay. Một trong những sinh viên đang tiến hành nghiên cứu phục vụ cho luận án sau tiến sĩ của tôi có thể thực hiện được động tác đó. Đơn vị hoạt động số 38 là làm giãn nở lỗ mũi, 39 là động tác ngược lại. Chính các cơ sẽ kéo chúng xuống.” Ekman lắc đầu và nhìn lại tôi. “Ồ! Anh đã làm được động tác số 39 kỳ quái đó rồi kìa! Đây là một trong những lần thực hiện động tác tuyệt vời nhất mà tôi từng thấy. Động tác này được truyền lại do di truyền. Chắc chắn các thành viên khác trong gia đình anh cũng có khả năng vẫn rất kỳ lạ này. Anh đã làm được. Đúng là anh đã thực hiện được động tác ấy.” – Ekman lại cười – “Anh có thể khoe nó với mọi người đấy. Xem nào, anh nên thử biểu diễn động tác này tại quán bar dành cho những người độc thân!”

Sau đó, Ekman bắt đầu thực hiện hàng loạt các đơn vị hoạt động cùng nhau, để tạo ra những nét mặt phức tạp hơn mà chúng ta vẫn thường gọi là các cảm xúc. Chẳng hạn như về bản chất, sự sung sướng, hạnh phúc chính là sự lồng ghép đơn vị hoạt động số 6 và số 12 – kết hợp cơ nâng má (gồm có cơ vòng của mắt, vùng hốc mắt) và phần chính của xương gò má, phần này sẽ nâng khóe môi lên. Còn sự sợ hãi là kết hợp của đơn vị hoạt động số một, số hai, và số bốn, hoặc chính xác hơn là phải thêm cả đơn vị hoạt động 5 và 20, có thể có hoặc không có đơn vị số 25, 26 hoặc 27. Tức là: nâng phần trong của lông mày lên (sử dụng cơ vùng trước giữa trán), kết hợp với nâng phần ngoài lông mày lên (sử dụng cơ vùng trước, hai bên trán), đồng thời dùng cơ hạ của lông mày làm nhú mày xuống (động tác này sẽ giúp nâng mí mắt lên), rồi

bánh và tách hai môi ra (sử dụng cơ hạ môi), cuối cùng hạ hàm xuống. Còn thể hiện sự kinh tởm thì sao? Thường, bạn sẽ sử dụng đơn vị hoạt động số chín để thể hiện nét cảm xúc này; khi đó, bạn sẽ nhăn mũi lại (dùng cơ nâng mũi và nâng môi trên). Nhưng đôi khi bạn cũng có thể biểu diễn nét mặt đó bằng đơn vị hoạt động số 10, có thể kết hợp thêm đơn vị hoạt động số 15, số 16 hoặc số 17.

Cuối cùng, Ekman và Friesen cũng đã tập hợp được tất cả những kết hợp trên cũng như các quy luật đọc và diễn giải chúng thành một Hệ thống mã hóa các hoạt động của nét mặt, hay còn gọi là hệ thống FACS, và ghi chép lại trong một tài liệu dày 500 trang. Đây là một tác phẩm hết sức đáng chú ý, với đầy đủ những chi tiết như các chuyển động có thể của môi (bánh dài, thu nhỏ, thu hẹp, mở rộng, làm mỏng, trề, mím chặt, và căng); bốn sự thay đổi khác nhau của vùng da nằm giữa mắt và má (phồng, húp, mọng, và nhăn); những đặc điểm phân biệt chủ yếu giữa các nếp nhăn ở phần phía dưới hốc mắt và các nếp nhăn ở vùng mũi – môi. John Gottman, người đã từng tiến hành cuộc nghiên cứu về các cặp vợ chồng xuất hiện trong Chương 1 cuốn sách này, đã cộng tác với Ekman trong nhiều năm liền, và ông cũng đã áp dụng các nguyên tắc của hệ thống FACS khi phân tích trạng thái tình cảm của các cặp vợ chồng. Ngoài ra, còn có nhiều nhà nghiên cứu khác cũng sử dụng hệ thống do Ekman xây dựng nên để nghiên cứu tất cả mọi vấn đề từ bệnh tâm thần phân liệt cho tới bệnh tim; ngay cả các nhà làm phim hoạt hình trên máy tính cũng phải vận dụng hệ thống này vào trong quá trình làm phim của mình, ví dụ như trong hai bộ phim Câu chuyện đồ chơi (Toy Story) của hãng Pixar, và Shrek của hãng Dream Works. Thông thường người ta phải mất hàng tuần lễ mới có thể vận dụng thành thạo được toàn bộ hệ thống FACS này, và theo các nghiên cứu trên thế giới chỉ có 500 người được cấp giấy chứng nhận đã áp dụng thành công phương pháp này. Và những ai đã vận dụng thành công luôn hiểu rõ được những thông điệp được trao gửi khi người ta nhìn vào mắt nhau.

Ekman nhớ lại lần đầu tiên ông gặp Bill Clinton, trong các cuộc bầu cử ứng cử viên tổng thống của Đảng Dân Chủ được tổ chức năm 1992. “Tôi theo dõi nét mặt của anh ta và nói với vợ tôi ‘Đây là một ‘Peck’s Bad Boy’”. Ekman nói tiếp “Đây là người muốn mình bị bắt quả tang khi đang cho tay vào túi bánh quy nhưng dù thế nào đi chăng nữa anh ta vẫn khiến chúng ta yêu quý vì chính hành động đó. Kiểu nét mặt này là một trong những kiểu anh ta thích nhất. Đó chính là nét mặt: con đã ăn vụng bánh bích quy, nhưng vẫn yêu con, mẹ nhé bởi vì con chỉ nghịch ngợm thôi. Và nó được hình thành nhờ sự kết hợp của đơn vị hoạt động số 12, 15, 17, và 24 cùng với đôi mắt đảo quanh.” Ekman dừng lại một chút rồi thực hiện lại chuỗi đơn vị hoạt động đó trên khuôn mặt ông. Ekman co phần chính của xương gò má lại, đó là đơn vị hoạt động số 12, với điệu cười ngớ ngẩn, sau đó ông kéo mạnh khòe môi xuống bằng cơ tam giác, động tác này là đơn vị hoạt động số 15. Tiếp tục, Ekman cong cằm lại, đây là đơn vị hoạt động số 17. Trong đơn vị hoạt động số 24 cằm được nâng lên, môi hơi mím lại, cuối cùng là đảo mắt. Và vẻ mặt như vậy cứ như thể là chính Slick Willie đột ngột có mặt trong phòng.

“Tôi có quen với một người làm ở bộ phận phụ trách vấn đề thông tin liên lạc của Clinton. Do đó, tôi đã liên lạc với anh ta. Tôi đã nói ‘Anh hãy xem này, Clinton đảo mắt có kết hợp với một nét mặt nào đó, và thông điệp này mang ý nghĩa “Tôi là một cậu bé hư.” Tôi không cho rằng điều này hay ho. Tôi có thể chỉ cho anh ta cách không làm như vậy nữa chỉ trong hai hoặc ba giờ.’ Và người đàn ông đó đã nói với tôi ‘Chúng tôi không thể mạo hiểm cho cơ mọi người biết rằng Clinton bị coi như một chuyên gia nói dối được.’” Giọng của Ekman thấp xuống. Rõ ràng, ông khá có cảm tình với Bill Clinton và ông muốn nét biểu đạt trên khuôn mặt Clinton chỉ là cái giật tự phát không thể hiện một ý nghĩa nào. Ekman nhún vai. “Thật không may, tôi đoán, anh ta cần bị bắt quả tang – và đúng là anh ta đã bị bắt quả tang thật.”

Bộ mặt bị bóc trần

Ekman cho rằng nét mặt là một nguồn thông tin tình cảm hết sức phong phú. Trên thực tế, thậm chí ông còn quả quyết hơn về một điểm mấu chốt để nắm được phương thức hoạt động của quá trình đọc suy nghĩ của người khác, và ông nhấn mạnh rằng thông tin biểu hiện trên nét mặt của chúng ta không chỉ là một tín hiệu cho thấy những gì diễn ra trong tâm trí chúng ta. Ở

một khía cạnh nào đó, nó chính là những gì thực sự diễn ra trong tâm trí của chúng ta.

Khởi đầu của suy nghĩ này bắt đầu khi Ekman và Friesen lần đầu tiên ngồi đối diện nhau, thực hiện nét mặt giận dữ và đau khổ. Đó là những tuần lễ trước khi một trong hai người chúng tôi cuối cùng cũng phải thừa nhận mình cảm thấy kinh khủng sau một buổi tạo ra một trong những khuôn mặt đó suốt cả ngày,” Friensen nói. “Sau đó người kia đã nhận ra rằng mình cũng cảm thấy tồi tệ, do đó chúng tôi đã bắt đầu lần mò ra được.” Tiếp theo, họ đã quay trở lại và kiểm tra lại bản thân trong thời gian xuất hiện những cử động đặc biệt của nét mặt. “Bạn thực hiện đơn vị hoạt động số 1: nâng lông mày phía trong lên, số 6: nâng cằm lên, và số 15: thu góc của môi lại”, Ekman nói rồi thực hiện cả 3. “Những gì chúng tôi khám phá ra chính là những biểu hiện riêng biệt trên khuôn mặt là đủ để tạo ra những thay đổi đáng lưu ý trong hệ thần kinh tự động. Khi nó diễn ra lần đầu tiên, chúng tôi đã thực sự sững sờ. Chúng tôi đã không lường trước được tất cả những điều này. Và khi nó xảy ra thì cả hai chúng tôi đều cảm thấy thật kinh khủng. Những gì mình đã tạo ra thật đau đớn, thật buồn khổ. Khi tôi kéo lông mày xuống – đơn vị hoạt động số 4, nâng mí mắt trên lên – số 5, thu hẹp mí mắt – số 7, mím môi lại – số 24, nghĩa là tôi đang tức giận. Nhịp tim của tôi có thể tăng thêm 10 đến 12 nhịp. Bàn tay tôi nóng lên. Khi tôi làm điều đó, tôi không thể tách rời ra được các hệ thống đã phân loại. Nó thật là khó chịu, cực kì khó chịu!”

Ekman, Friesen, và một đồng nghiệp khác, Robert Leven-son (người đã từng cộng tác vài năm với John Gottman, người cho rằng hệ tâm lý chỉ là một thế giới nhỏ bé) đã quyết định cố gắng dẫn chứng bằng tài liệu tác động này. Họ tập hợp một nhóm các tình nguyện viên và gắn lên người họ các thiết bị để giám sát việc đo nhịp tim và nhiệt độ cơ thể – những dấu hiệu sinh lý của rất nhiều cảm xúc như : tức giận, buồn bã, và sợ hãi. Một phần hai số tình nguyện viên đã được nhắc về việc cố gắng nhớ và hồi tưởng lại một lần bị căng thẳng đặc biệt nhất họ đã trải qua. Nửa còn lại chỉ đơn giản được chỉ cho cách làm thế nào để tạo ra trên khuôn mặt họ những biểu hiện phù hợp với các cảm giác làm căng thẳng, như tức giận, buồn bã và sợ hãi. Nhóm thứ 2, là những người phải biểu diễn, thể hiện chính những phản ứng sinh lý, làm tăng nhịp tim hay nhiệt độ cơ thể giống như của nhóm thứ nhất.

Vài năm sau đó, một nhóm các nhà tâm lý học người Đức đã tiến hành một nghiên cứu tương tự. Họ có một nhóm các dạng hình ảnh hoạt hình, khi thì ngậm một cái bút giữa 2 môi – một hành động làm cho cả 2 cơ cười chính đều không thể co lại được, đó là cơ xương hàm và cơ má – hoặc có khi lại ngậm chặt cái bút giữa hai hàm răng, việc đó tạo ra hiệu quả ngược lại và buộc họ phải cười. Người ngậm cái bút giữa hai hàm răng sẽ thấy các bộ phim hoạt hình buồn cười hơn. Những điều mới lạ khám phá ra ở đây có thể rất khó tin, vì chúng tôi đã đưa nó ra như là một sự tuyên bố rằng lần đầu tiên chúng tôi trải nghiệm một cảm giác, và rồi chúng tôi có thể hoặc không thể thể hiện cái cảm xúc đó trên khuôn mặt. Chúng tôi coi khuôn mặt như một sự lắng đọng của cảm xúc. Những gì mà bài nghiên cứu này chỉ ra, đó là quá trình làm việc theo cách ngược lại là hoàn toàn có thể. Cảm xúc có thể bắt đầu trên khuôn mặt. Khuôn mặt không phải là một tấm bảng thứ hai cho các cảm giác bên trong của chúng ta, mà nó là một người đồng hành song song với sự biến đổi cảm xúc.

Điểm mấu chốt ở đây là những hàm ý cho hành động suy nghĩ của người khác. Ví dụ như, vào lúc mới bắt đầu sự nghiệp, Paul Ekman quay phim 40 bệnh nhân tâm thần, bao gồm một phụ nữ tên là Mary – một bà nội trợ 42 tuổi. Bà ta đã quyết định tự tử ba lần, và bà vẫn sống sót sau lần quyết định cuối cùng – uống thuốc quá liều – chỉ vì ai đó đã thấy bà đúng lúc và đưa đi cấp cứu kịp thời. Những đứa con đã trưởng thành của bà đã bỏ nhà ra đi, và chồng bà thì chẳng đoái hoài gì tới bà, khiến bà rất phiền muộn. Khi lần đầu tiên đến bệnh viện, bà không thể làm được việc gì ngoài ngồi đó và khóc, nhưng bà ta dường như có phản ứng tốt với các liệu pháp tâm lý. Sau 3 tuần, bà nói với bác sỹ rằng bà đã cảm thấy khá hơn rất nhiều và muốn đi thăm gia đình vào cuối tuần. Bác sỹ đã đồng ý, nhưng ngay trước khi Mary chuẩn bị rời bệnh viện, bà mới thú nhận rằng lý do thực sự mà bà muốn đi nghỉ cuối tuần là để tự tử một lần nữa. Vài năm sau, khi một nhóm các nhà tâm lý học trẻ tuổi hỏi Ekman làm thế nào có thể biết được khi bệnh nhân muốn tự tử đang nói dối, ông lại nhớ lại đoạn băng về Mary và quyết định xem lại,

hi vọng nó sẽ cho câu trả lời. Nếu nét mặt thực sự là một dẫn chứng đáng tin cậy của cảm xúc, ông suy luận, thì sao lại không xem xét lại cả cuốn băng để thấy rằng Mary đã nói dối khi bà nói bà đã cảm thấy khá hơn? Ekman và Friesen bắt đầu phân tích cả cuốn băng để tìm ra những manh mối nào đó. Họ xem đi xem lại cuốn băng hàng giờ đồng hồ, kiểm tra từng chuyển động chậm nhất của mỗi cử chỉ, điệu bộ, diễn đạt. Cuối cùng, họ đã thấy được những gì mà họ đang tìm kiếm: Khi bác sỹ của Mary hỏi về kế hoạch sắp tới của bà, có một tia thất vọng hoàn toàn lướt qua gương mặt bà nhanh đến mức hầu như không thể nhận ra được.

Ekman gọi loại biểu hiện thoáng qua trên gương mặt đó là sự biểu hiện tinh vi, một loại biểu hiện rất đặc biệt của gương mặt. Rất nhiều nét mặt có thể thể hiện ra một cách tự nhiên. Nếu tôi cố gắng nhìn thật nghiêm nghị khi tôi quở trách bạn gay gắt, tôi sẽ không gặp khó khăn gì khi làm việc đó, và bạn cũng chẳng khó khăn gì để nhận ra cái trừng mắt của tôi. Nhưng gương mặt của chúng ta cũng bị chi phối bởi một phần khác riêng biệt, một hệ thống không chủ động đã tạo ra các biểu hiện mà chúng ta không thể nào biết để kiểm soát được. Vài người trong chúng ta có thể ngay lập tức thể hiện đơn vị hoạt động số 1, dấu hiệu của sự buồn bã. (Ekman có chỉ ra một ngoại lệ đáng lưu ý là Woody Allen, người đã sử dụng cơ vùng trước giữa trán của mình để tạo ra một hình ảnh rất riêng biệt biểu lộ nỗi đau khổ hài hước). Nhưng khi chúng ta buồn khổ, chúng ta có thể nâng phần lông mày phía trong lên mà không cần suy nghĩ gì cả. Hãy quan sát một đứa trẻ ngay khi nó bắt đầu cất tiếng khóc, những lúc như vậy, thường thì bạn sẽ nhìn thấy cơ vùng trước giữa trán giãn ra. Trong trường hợp tương tự, Ekman đã đặt tên cho một nét biểu đạt là nụ cười Duchenne, để bày tỏ lòng tôn kính đối với nhà thần kinh học người Pháp thế kỷ 19 là Guillaume Duchenne, người đầu tiên cố gắng chứng minh bằng những chứng cứ xác thực với một cái máy quay phim quay từng cử động của các cơ trên mặt. Nếu tôi đề nghị bạn cười, bạn sẽ phải co cơ gò má chính lại. Ngược lại, nếu bạn cười một cách tự nhiên, khi cảm xúc thật đang hiện diện trong bạn, bạn sẽ không chỉ cong cơ gò má mà còn thu cả cơ vòng xung quanh mắt, các phần gần hốc mắt, chúng là các cơ bao quanh mắt. Điều khiển cơ mắt một cách miễn cưỡng hầu như là điều không thể, và khi chúng ta cười thực sự thoải mái và thích thú, việc dùng co các cơ quanh vùng hốc mắt lại cũng khó khăn không kém. Nụ cười này thuộc loại “không tuân theo ý muốn của con người”, Duchenne viết. “Sự vắng mặt của quá trình co các cơ này sẽ lộ trần bộ mặt của những người bạn giả dối”.

Bất cứ khi nào chúng ta thực hiện một trạng thái cảm xúc cơ bản nào, cảm xúc đó lại tự động thể hiện ra bằng các cơ trên mặt. Phản ứng này có thể lưu lại trên khuôn mặt chỉ trong một phần nhỏ của giây và chỉ có thể bị phát hiện bằng các cảm ứng điện gắn trên mặt. Nhưng thực ra nó vẫn hiện diện ở đó. Silvan Tomkins đã từng bắt đầu một bài thuyết trình bằng câu nói “Khuôn mặt cũng giống như cái chân giữa của người đàn ông!”. Ý ông là: xét trên phạm vi rộng, khuôn mặt cũng có các suy nghĩ của riêng nó. Điều này không có nghĩa là chúng ta không điều khiển được nét mặt của mình. Chúng ta có thể sử dụng hệ thống cơ để chủ động kìm nén các phản ứng không cố ý đó. Nhưng thường thì một vài phần nhỏ của nét cảm xúc bị kìm nén đó – như cảm giác tôi thực sự rất buồn cho dù tôi đã phủ nhận điều đó – vẫn lộ ra. Đây chính là những gì đã xảy ra với Mary. Hệ thống biểu đạt chủ động của chúng ta là cách chúng ta cố tình thể hiện cảm xúc của mình, nhưng dưới nhiều góc độ, hệ thống biểu hiện không chủ động của ta thậm chí còn có ý nghĩa quan trọng hơn: chúng là cách mà nhờ quá trình tiến hóa, chúng ta được trang bị thêm, để thể hiện những cảm giác chân thực nhất của mình.

“Chắc hẳn đã có những lúc ai đó bình luận về nét mặt của bạn nhưng bạn lại không hề biết rằng mình đang tạo ra nét mặt đó,” Ekman nói. “Và có người nào đó sẽ hỏi bạn : “Bạn đang buồn vì điều gì thế?” hay “Tại sao bạn lại cười khẩy vậy?” Bạn có thể nghe được giọng nói của mình nhưng không thể nhìn thấy được khuôn mặt mình. Nếu biết được điều gì đang diễn ra trên gương mặt mình, chúng ta sẽ che giấu nó giỏi hơn. Nhưng không phải lúc nào điều này cũng tốt. Hãy tưởng tượng nếu như có một cái công tắc mà tất cả chúng ta đều có, dùng để “tắt” đi tất cả các biểu hiện trên gương mặt theo mong muốn. Nếu những đứa trẻ có cái công tắc đó, chúng ta chẳng thể nào biết được chúng cảm thấy như thế nào. Chúng có thể đang gặp phải một vấn đề nào đó. Nếu muốn, bạn có thể đưa ra lý lẽ rằng đó là hệ thống tiến hóa giúp các bậc cha mẹ chăm sóc con cái mình. Hoặc hãy tưởng tượng nếu bạn kết hôn với một ai đó có chiếc

công tắc này. Điều này quả thực là không thể. Tôi không nghĩ sự hòa hợp, sự mê đắm, sự thân thiện và sự gần gũi lại có thể diễn ra nếu như trên gương mặt chúng ta không thể hiện ra những điều đó.”

Ekman nhét một cuốn băng ghi từ vụ án O.J. Simpson vào đầu máy. Trên màn hình là hình ảnh Kato Kaelin, một vị khách có mái tóc bù xù của gia đình Simpson, đang được Maria Clark, công tố viên trưởng trong vụ kiện, phỏng vấn. Kaelin ngồi trên ghế nhân chứng, với một gương mặt vô hồn. Clark đặt một câu hỏi đầy tính thù địch. Kaelin ngả người về phía trước và nhẹ nhàng trả lời. “Anh có nhìn thấy điều đó không?” – Ekman hỏi tôi. Tôi chẳng nhận thấy điều gì cả, chỉ thấy một Kato là Kato, ngây thơ, không thể làm hại ai và thụ động. Ekman dùng cuốn băng, tua lại và cho nó chạy lại với tốc độ chậm hơn. Trên màn hình, Kaelin hướng về phía trước để trả lời câu hỏi, và trong khoảnh khắc ngắn ngủi đó, mặt anh ta biến đổi hoàn toàn. Mũi hơi nhún lại, khi anh ta uốn cong cơ nâng môi trên và mũi. Răng Kaelin hơi lộ ra, mày hơi sụp xuống. “Đó gần như hoàn toàn là đơn vị hoạt động số 9”, Ekman nói. “Đó là một sự ghê tởm, với một sự tức giận mạnh mẽ, và mạnh mẽ cho việc đó là khi lông mày bạn sụp xuống, tất nhiên là đôi mắt bạn cũng không mở được to ra như bình thường. Còn việc nâng mí mắt trên lên lại là một phần của sự tức giận chứ không phải ghê tởm. Nó xảy ra rất nhanh.” Ekman tắt đoạn phim đi và mở lại một lần nữa, nhìn chăm chú vào màn hình. “Anh biết không, trông anh ta như một con chó đang gầm gừ.”

Ekman còn cho tôi xem một đoạn phim khác, được ghi từ một cuộc họp báo do Harold “Kim” Philby tổ chức năm 1955. Lúc này Philby vẫn chưa bị phát hiện là một điệp viên của Liên Bang Xô Viết, nhưng hai trong số đồng nghiệp của ông ta, Donald Maclean và Guy Burgess, đã gia nhập Đảng Cộng sản Liên Xô. Philby vận một bộ com-lê sẫm màu và một chiếc áo sơ mi trắng. Ông ta có mái tóc thẳng và chải hết về bên trái. Trên gương mặt lộ rõ nét ngạo mạn đặc trưng.

“Thưa ông Philby”, một nhà báo hỏi, “Ngoại trưởng Macmillan, có nói rằng không hề có chứng cứ về việc khẳng định ông là người thứ ba trong nhóm của Burgess và Maclean. Ông có cảm thấy hài lòng về nhận xét mà ông ta đã dành cho ông không?”

Philby trả lời tự tin, với một âm điệu rất oai vệ bằng một thứ tiếng Anh đẳng cấp cao “Vâng, tôi hài lòng”.

“Vậy, nếu có một người thứ 3, đó có phải là ông không?”

“Không,” Philby nói, một cách dứt khoát. “Kẻ đó chắc chắn không phải là tôi.”

Ekman tua lại đoạn băng và cho chạy lại với tốc độ chậm hơn. “Hãy nhìn vào cái này”, ông nói trong khi tay chỉ vào màn hình. “Hai lần, sau khi bị hỏi những câu hỏi mang tính nghiêm trọng về tội mưu phản, ông ta đều cười khẩy. Trông ông ta giống như con mèo đã ăn thịt con chim hoàng yến. Sự biểu lộ chỉ đến và đi trong vòng không đầy một phần mili giây. Nhưng ở tốc độ chậm hơn, điều đó như được in lên khuôn mặt ông ta: đôi môi mím lại một cách hoàn toàn tự mãn. “Ông ta đang rất tự mãn, đúng không?” Ekman tiếp tục. “Tôi gọi đây là ‘sự tự lừa dối để thỏa mãn’, sự kích động mà anh nhận được khi lừa gạt được ai đó.” Ekman lại bật lại cuốn băng một lần nữa. “Ông ta còn làm một điều nữa,” Ekman nói. Trên màn hình, Philby đang trả lời một câu hỏi khác: “Ở lần thứ hai, câu chuyện về Burgess–Maclean đã cho thấy những nét biểu hiện rất” – Ekman dừng lại – “tinh vi.” Ekman quay lại với đoạn đó và cho ngừng lại. “Đây rồi”, ông nói. “Một sự biểu đạt cực kỳ tinh vi của nỗi lo lắng hay đau buồn. Nó chỉ thể hiện trên lông mày của ông ta, thực tế là chỉ trên một bên lông mày”. Thật vậy, lông mày phía bên phải của Philby đã nhướn lên một chút giống như đơn vị hoạt động số 1. “Nó diễn ra thật ngắn ngủi,” Ekman nói. “Ông ta không chủ định để lộ điều đó. Và nó hoàn toàn mâu thuẫn với tất cả vẻ tự tin và quả quyết của ông ta. Nó diễn ra khi Philby nói về Burgess và Maclean, những người mà ông ta đã bí mật bảo vệ. Đó là một dấu hiệu đáng lưu ý cho thấy rằng ‘anh không nên tin những gì anh nghe thấy.’”

Ở một khía cạnh rất thực, Ekman đang miêu tả những trạng thái tâm lý rất cơ bản về cách

chúng ta đánh giá người khác. Chúng ta có thể đọc tất cả các ý nghĩ một cách dễ dàng và vô thức bởi vì các đầu mối chúng ta cần để hiểu cảm giác của ai đó hoặc của một tình huống xã hội nào đó đều xuất hiện ở đó, trên gương mặt của họ, ngay trước mắt chúng ta. Chúng ta không thể đọc các nét mặt rõ ràng giống như Paul Ekman hay Silvan Tomkins hay ai đó khác, hoặc bắt được những khoảnh khắc tinh vi như sự biến đổi thành một con chó gầm gừ của Kato Kaelin. Nhưng trên một khuôn mặt luôn có đủ các thông tin có thể sử dụng được, giúp chúng ta có thể đọc được những suy nghĩ thường ngày của người khác. Khi ai đó nói với ta “Anh/em yêu em/anh”, ngay lập tức chúng ta nhìn thẳng vào họ bởi bằng cách nhìn vào mặt, chúng ta có thể nắm được – hoặc ít nhất là cũng biết được chính xác hơn – tình cảm đó có chân thật hay không? Liệu chúng ta có cảm thấy bất kỳ sự âu yếm, say mê nào trên khuôn mặt người đó hay không? Hay chúng ta chỉ bắt được một biểu hiện rất nhỏ, thoáng qua của sự buồn bã, đau khổ chột lờ ra trên nét mặt người đó? Một đứa trẻ sẽ nhìn vào mắt bạn khi bạn khum hai bàn tay mình trên hai bàn tay của em bởi vì em bé ấy biết rằng lời giải thích cho hành động đó có thể nằm trên nét mặt của người đưa ra hành động. Liệu bạn có đang thực hiện đơn vị hoạt động số 6 và số 12 (sử dụng cơ vòng ở vùng hốc mắt, kết hợp với gò má chính) để biểu lộ sự vui thích? Hay bạn đang thực hiện đơn vị hoạt động số 1, 2, 4, 5 và 20 (Sử dụng cơ ở vùng trước giữa trán, cơ ở vùng trước hai bên trán, cơ hạ của lông mày, cơ nâng mí mắt trên) mà bằng bản năng, ngay cả một đứa trẻ cũng hiểu rằng đó là một tín hiệu rõ ràng của sự sợ hãi? Chúng ta thực hiện những kiểu tính toán nhanh và phức tạp như thế này rất giỏi. Chúng ta thực hiện những điều này hàng ngày, và không cần phải suy nghĩ gì cả. Và đây chính là điều khó hiểu trong trường hợp của Amadou Diallo, bởi vì vào những giờ khắc bắt đầu một ngày mới của ngày mừng 4 tháng 2 năm 1999 ấy, Sean Carroll và ba đồng nghiệp của mình vì một lý do nào đó đã không thể thực hiện được bất kỳ tính toán nào. Diallo chỉ là người vô tội, anh ta tò mò và hoảng sợ – và tất cả những trạng thái tình cảm đó chắc chắn đã được thể hiện trên nét mặt của anh ta. Nhưng cả bốn viên cảnh sát không hề nắm bắt được bất kỳ một trạng thái nào. Vậy nguyên nhân là do đâu?

Một người đàn ông, một phụ nữ và một chiếc công tắc đèn

Mô hình truyền thống để hiểu ý nghĩa của việc mất khả năng đọc suy nghĩ của người khác chính là trạng thái tự kỷ. Khi ai đó mắc chứng tự kỷ có nghĩa là khả năng đọc suy nghĩ của họ bị “mờ đi” (mind – blind) (từ dùng của nhà tâm lý người Anh Simon Baron-Cohen). Những người mắc chứng tự kỷ thấy rằng việc thực hiện một cách tự nhiên và vô thức tất cả tính toán mà tôi đang mô tả trong quá trình xử lý thông tin của mình là điều rất khó khăn (điều này hoàn toàn khác với việc họ không thể thực hiện được những tính toán ấy). Họ gặp khó khăn khi diễn giải các tín hiệu không lời như cử chỉ và nét mặt, hoặc gặp rắc rối khi đặt bản thân mình vào trong suy nghĩ của người khác, hay vướng mắc khi cố gắng hiểu bất cứ điều gì khác ngoài lớp nghĩa đen của ngôn từ. Bộ máy phân tích những ấn tượng ban đầu của họ không đủ khả năng làm việc, và cái cách những người tự kỷ nhìn thế giới có thể giúp chúng ta hiểu rõ điều gì sẽ xảy ra khi các cơ quan ngoại cảm của chúng ta không thành công trong việc đọc suy nghĩ của người khác.

Một trong những chuyên gia tâm lý hàng đầu về chứng tự kỷ ở Mỹ là một người đàn ông có tên là Ami Klin. Klin là giảng viên của trung tâm nghiên cứu các vấn đề của trẻ em thuộc Đại học Yale, New Haven. Tại nơi này Klin đã nghiên cứu một bệnh nhân trong nhiều năm liền, tôi gọi bệnh nhân đó là Peter, một người đàn ông khoảng bốn mươi tuổi. Ông ta là người có học thức cao, làm việc và sống độc lập. Klin giải thích “Đây là một người có khả năng làm việc rất cao, tuần nào chúng tôi gặp nhau và chuyện trò. Peter nói chuyện rất lưu loát, nhưng ông ta lại không có khả năng trực giác về nhiều thứ, vì thế Peter cần tôi định rõ thế giới cho ông ta.” Klin là người mang hai dòng máu: một nửa Israel, một nửa Brazil. Ông có nhiều nét giống với diễn viên Martin Short, và khi nói chuyện, ông thường nói bằng một giọng hết sức đặc biệt. Klin đã theo dõi Peter trong nhiều năm liền, và khi nói về tình trạng của ông ta, Klin không hề có thái độ coi thường hay thờ ơ mà chỉ thuần túy dựa vào thực tế. “Tuần nào tôi cũng nói chuyện và những khi nói chuyện như thế tôi luôn có cảm giác rằng mình có thể làm tất cả mọi điều. Tôi có thể ngoáy mũi. Tôi có thể cởi quần ra. Tôi có thể làm một công việc gì đó ngay tại đây. Mặc dù Peter có theo dõi những gì tôi làm nhưng tôi lại không có cảm giác đang bị theo dõi hoặc giám



sát. Peter rất chú ý vào những gì tôi nói. Ngôn từ có ý nghĩa và tác động rất lớn đối với ông ta. Nhưng ông ta lại không thể tập trung chút nào vào cách tôi đặt những ngôn từ ấy trong bối cảnh cùng với sự thể hiện của nét mặt và các tín hiệu không lời. Tất cả những gì diễn ra trong suy nghĩ – tức những gì mà Peter không quan sát được – chính là một vấn đề của ông ta. Liệu tôi có phải là bác sỹ trị liệu cho ông ta không? Cũng không hẳn. Một bác sỹ trị liệu như bình thường sẽ tiến hành công việc dựa vào khả năng tự mình có thể nhìn thấu được những động cơ thúc đẩy bản thân của người bệnh. Nhưng với Peter, sự thấu đáo sâu xa ấy sẽ không đưa bạn tiến được xa lắm. Vì vậy những gì tôi tiến hành với anh ta chỉ giống như việc giải quyết một rắc rối nào đó mà thôi.”

Khi nói chuyện với Peter, một trong những điều mà Klin muốn khám phá đó là làm thế nào một người ở trong tình trạng như Peter có thể nhận biết được thế giới. Chính vì lẽ đó, Klin và các đồng nghiệp của ông đã tiến hành một cuộc thí nghiệm rất khéo léo. Họ quyết định cho Peter xem một bộ phim rồi theo dõi hướng mắt nhìn của ông ta khi ông ta nhìn lên màn hình. Bộ phim họ chọn được sản xuất năm 1966 và là tác phẩm chuyển thể từ vở kịch của Edward Albee, với tựa đề Ai Sợ Chó Sói Vùng Virginia? (Who's Afraid of Virginia Woolf?) và sự góp mặt của hai ngôi sao Richard Burton và Elizabeth Taylor. Hai diễn viên này vào vai một cặp vợ chồng mời một cặp vợ chồng trẻ hơn mình nhiều tuổi (hai vai diễn này do George Segal và Sandy Dennis đảm nhận) đến nhà chơi vào một buổi tối cuối cùng lại thành ra là một buổi tối rất căng thẳng và mệt mỏi. “Đó là vở kịch mà tôi thích nhất, và ngoài ra tôi còn thích xem phim nữa. Tôi hâm mộ Richard Burton. Tôi yêu mến Elizabeth Taylor.” Klin giải thích, và đối với những gì Klin đang cố gắng thực hiện, thì bộ phim quả là sự lựa chọn hoàn hảo. Những người bị mắc chứng tự kỷ thường được quan sát theo dõi bằng các thiết bị cơ học, nhưng đây lại là một bộ phim tôn trọng thiết kế dành nhiều khoảng trống trên sân khấu và tập trung chủ yếu vào diễn viên. Klin cho biết tiếp, “Bộ phim chứa đựng rất nhiều điều. Nó xoay quanh bốn nhân vật và những suy nghĩ của họ. Trong bộ phim, chúng ta sẽ rất ít gặp những chi tiết vô hồn, buồn tẻ có thể khiến những người mắc chứng tự kỷ xao nhãng, không chú ý. Nếu tôi dùng bộ phim Kẻ Hủy Diệt 2 (Terminator Two) trong đó nhân vật chính là một khẩu súng, có lẽ tôi sẽ không thu được những kết quả như thế này. Toàn bộ bộ phim Ai Sợ Chó Sói Vùng Virginia? nói về mối tương tác xã hội đầy thú vị và rất sâu sắc ở nhiều cấp độ ý nghĩa, tình cảm, và biểu hiện khác nhau. Trong khi đó, chúng tôi lại đang cố gắng tìm hiểu quá trình tìm kiếm ý nghĩa ở con người. Đó chính là lý do tại sao tôi chọn Ai Sợ Chó Sói Vùng Virginia?. Tôi rất quan tâm tới việc tiếp cận thế giới qua con mắt của một người mắc chứng tự kỷ.”

Klin đã yêu cầu Peter đội một chiếc mũ trên có gắn một thiết bị theo dõi hướng mắt nhìn, mạnh nhưng đơn giản. Thiết bị này gồm hai chiếc camera nhỏ xíu: một chiếc ghi lại những cử động của hồ mắt – phần nằm chính giữa mắt của Peter; chiếc camera còn lại được dùng để ghi lại bất cứ thứ gì mà Peter nhìn, rồi sau đó, hình ảnh từ hai chiếc camera này sẽ được lồng vào nhau. Điều này có nghĩa là trên tất cả các khung hình của bộ phim, Klin đều có thể chỉ ra được lúc đó, Peter đang nhìn vào điểm nào. Sau đó, Klin lại cho những người không mắc chứng tự kỷ xem bộ phim đó, và so sánh những cử động mắt của Peter với cử động mắt của những người này. Chẳng hạn như, trong một cảnh, Nick (do George Segal thủ vai) đang lịch sự nói chuyện, anh ta chỉ vào bức tường trong thư phòng của chủ nhà George (do Richard Burton thủ vai) và hỏi “Ai vẽ bức tranh này thế?” Nếu bạn và tôi xem cảnh này, cách chúng ta theo dõi khá đơn giản: mắt chúng ta sẽ nhìn theo hướng Nick chỉ, rồi dừng lại ở bức tranh, sau đó quay sang mắt George, chờ đợi câu trả lời, và rồi tiếp tục trở lại khuôn mặt của Nick để xem anh ta phản ứng với câu trả lời đó thế nào. Toàn bộ quá trình này diễn ra rất nhanh thậm chí chỉ trong một phần nhỏ của giây, và trên những bức hình chụp quét hướng nhìn của Klin, đường thẳng biểu diễn cái nhìn chằm chằm của những khán giả bình thường hình thành nên một tam giác cân, không có những đường nhỏ rẽ ngang từ Nick đến bức tranh, từ bức tranh tới George và rồi từ George quay trở lại Nick. Thế nhưng, kết quả thu được ở Peter lại có chút khác biệt. Peter bắt đầu nhìn ở đâu đó trên cổ Nick. Song ông ta không nhìn theo hướng cánh tay Nick chỉ, bởi vì nếu bạn suy nghĩ về điều này bạn sẽ thấy rằng, diễn giải cử chỉ đưa tay chỉ vào một vật gì đó đòi hỏi bạn phải ngay lập tức nghĩ theo suy nghĩ của người đưa ra hành động đó. Bạn cần phải nắm bắt được suy nghĩ của người chỉ tay, và lẽ tất nhiên, những người mắc chứng tự kỷ không



thể đọc được suy nghĩ của người khác. “Trẻ em có thể phản ứng với cử chỉ này khi chúng được 12 tháng tuổi.” Klin cho biết “Đây là một người đàn ông bốn mươi tuổi, ông ta rất thông minh, nhưng ông ta lại không thể làm được điều đó. Vừa rồi là những kiểu biểu hiện mà trẻ em học được một cách tự nhiên, theo bản năng – song Peter lại không chú ý đến.”

Vậy thì Peter đã làm gì? Ông ta nghe thấy các từ “bức tranh”, và “tường”. Vì vậy, ông ta tìm kiếm những bức tranh treo trên tường. Nhưng ở quanh đó có tới ba bức tranh. Đầu là bức tranh mà Nick nói đến? Những bức hình chụp quét hướng nhìn của Klin cho thấy cái nhìn của Peter chuyển loạn lên từ bức tranh này sang bức tranh kia. Trong khi đó, cuộc nói chuyện đã thực sự tiếp diễn. Cách duy nhất để Peter có thể hiểu được cảnh đó là nếu Nick nói rõ và chính xác bằng lời – tức là nếu anh ta nói “Ai đã vẽ bức tranh phía bên trái người đàn ông và con chó đó?” Trong một môi trường không thuần túy mang nghĩa đen, những người mắc chứng tự kỷ chắc chắn sẽ bị lạc đường.

Trong cảnh này còn có một bài học then chốt khác. Những khán giả bình thường sẽ nhìn vào mắt của George và Nick khi hai người này nói chuyện với nhau, và khán giả làm điều đó là bởi vì khi mọi người nói chuyện, chúng ta lắng nghe những gì họ nói và quan sát ánh mắt của họ để tìm ra những sắc thái biểu đạt mà Ekman đã liệt kê ra một cách rất cẩn thận, chi tiết. Nhưng trong cảnh phim đó, Peter không hề nhìn vào mắt của bất kỳ một nhân vật nào. Vào một thời điểm cũng có tính quyết định khác của bộ phim, khi George và Marth (do Elizabeth Taylor đóng) đang ân ái say đắm, không giống như những gì bạn và tôi thường vẫn làm khi xem phim, Peter đã không nhìn vào mắt của đôi vợ chồng đang âu yếm nhau này mà thay vào đó, ông ta lại nhìn vào cái công tắc đèn ở trên tường, phía sau đôi vợ chồng. Đó không phải là do Peter có ý làm trái ngược lại với hành động của mọi người hay ông ta cảm thấy ghê tởm trước những cảnh vuốt ve, âu yếm như thế. Lý do chỉ đơn giản là vì nếu bạn không thể đọc được suy nghĩ của người khác – hay nói cách khác nếu bạn không thể đặt mình vào trong suy nghĩ của người khác – khi đó sẽ chẳng có gì đặc biệt đáng chú ý để nhìn vào ánh mắt hay nét mặt của người đó.

Một trong những đồng nghiệp của Klin ở Đại học Yale, T. Schultz đã có lần thực hiện một cuộc thí nghiệm có sử dụng cái gọi là máy quét FMRI (máy quét hình ảnh cộng hưởng từ – Functional Magnetic Resonance Imagery). Đây là một thiết bị dùng để chụp quét não, có độ phức tạp rất cao, cung cấp thông tin cho chúng ta biết máu đang chảy về điểm nào của não vào bất kỳ thời gian nào – và vì lẽ đó, chúng ta có thể biết, phần nào của não đang hoạt động. Schultz đã dùng máy quét FMRI và yêu cầu những đối tượng trong cuộc thí nghiệm thực hiện một công việc rất đơn giản: những người này sẽ được cho xem hoặc là từng cặp khuôn mặt hoặc là từng cặp vật dụng 9 chẳng hạn như ghế hay búa), và những gì họ cần làm là phải nhấn nút để chỉ ra xem cặp đôi đó là hai vật giống hay khác nhau. Khi nhìn vào các khuôn mặt những người bình thường sử dụng phần não có tên là nếp nhăn não hình thoi, đây là một phần vô cùng phức tạp trong bộ xử lý thông tin của não bộ, cho phép chúng ta phân biệt được hàng ngàn khuôn mặt thật mà chúng ta quen biết với nhau. (Hãy thử hình dung trong tâm trí bạn khuôn mặt của Marilyn Monroe. Bạn đã sẵn sàng rồi chứ? Chính lúc này bạn đã sử dụng phần nếp nhăn não hình thoi để hình dung ra khuôn mặt của ngôi sao điện ảnh này). Tuy nhiên, khi những người bình thường nhìn vào chiếc ghế, họ lại dùng đến một phần não hoàn toàn khác và hoạt động không mạnh bằng phần não kia – phần não này có tên là nếp nhăn não tức thời yếu, và nó thường được dùng khi ta lưu giữ hình ảnh các vật thể. (Sự khác biệt trong mức độ phức tạp giữa hai vùng não này giải thích cho lý tại sao bạn có thể nhận ra một cô bạn Sally từ hồi lớp tám vào thời điểm của bốn mươi năm sau đó, nhưng lại gặp khó khăn khi lấy túi xách của mình từ băng hành lý ở sân bay). Tuy nhiên, khi Schultz lặp lại thí nghiệm này với những người mắc chứng tự kỷ, ông nhận thấy rằng họ sử dụng khu vực não nhận dạng vật cho cả đồ vật và khuôn mặt. Hay nói cách khác, trên cấp độ thần kinh cơ bản nhất, đối với những người mắc chứng tự kỷ, khuôn mặt cũng chỉ là một kiểu đồ vật mà thôi. Đây là một trong những đoạn miêu tả ban đầu về một bệnh nhân mắc chứng tự kỷ trong tài liệu y học này: “Đứa bé không bao giờ nhìn vào khuôn mặt của mọi người. Khi phải tiếp xúc với mọi người, dù dưới bất kỳ hình thức nào đứa bé cũng đối xử với họ, hoặc một phần nào đó của họ cứ như thể họ là đồ vật. Nó thường dùng một tay để dẫn bố. Khi chơi, đứa bé này thường húc đầu vào mẹ như khi húc

đầu vào gối. Nó để mẹ mặc quần áo cho mình nhưng không bao giờ chú ý đến bà.”

Chính vì vậy, khi Peter xem cảnh Martha và George hôn nhau, khuôn mặt của hai người này không lôi kéo được sự chú ý của Peter trong vô thức. Những gì Peter nhìn thấy là ba thứ: một người đàn ông, một người đàn bà và một cái công tắc bóng đèn. Và cuối cùng trong ba thứ ấy, ông ta thích điều gì hơn cả? Thật ngẫu nhiên, đó lại là cái công tắc bóng đèn... Klin cho biết “Peter nhìn thấy một cái công tắc bóng đèn và dồn sự chú ý về nó. Điều này cũng giống như nếu bạn là người am hiểu về các bức tranh Matisse, bạn đã xem rất nhiều bức tranh, rồi bạn tiếp tục đi và kia có một bức tranh Matisse. Cũng như vậy, Peter tiếp tục nhìn và ở đó có một công tắc bóng đèn. Peter đang tìm kiếm ý nghĩa của bố cục căn phòng. Ông ta không thích sự lộn xộn, thiếu gọn gàng. Tất cả chúng ta thường hướng sự chú ý của mình tới những gì có ý nghĩa với chúng ta, và đối với hầu hết chúng ta, thì đối tượng đáng chú ý chính là con người. Nhưng nếu con người không có ý nghĩa gì đối với bạn thì khi đó bạn sẽ tìm kiếm một điều gì khác có ý nghĩa hơn.”

Có lẽ cảnh sâu sắc nhất mà Klin sử dụng để nghiên cứu trong bộ phim là khi Martha ngồi cạnh Nick, và có những hành động tán tỉnh thái quá, thậm chí Martha còn đặt cả tay mình lên đùi Nick. Trong tình huống đó, Nick hơi quay lưng về phía cặp vợ chồng, lẩn tránh cái nhìn của một George càng lúc càng bùng lên sự tức giận và ghen tuông. Khi cảnh phim mở ra, ánh mắt của những khán giả bình thường chuyển động theo một hình tam giác gần như là hoàn hảo từ mắt của Martha, mắt Nick tới mắt George và rồi quay trở lại Martha, họ dõi theo trạng thái tình cảm của cả ba khi nhiệt độ trong căn phòng tăng cao. Còn Peter thì sao? Ông ta bắt đầu từ mồm Nick, và sau đó mắt Peter đưa xuống, nhìn cái cổ Nick đang cầm trên tay, và rồi ánh mắt ấy lại lang thang đến cái gim cài trên chiếc áo len dài tay của Martha. Peter không hề nhìn vào George một chút nào, chính vì lẽ đó, Peter không thể hiểu nổi toàn bộ ý nghĩa tình cảm của cảnh đó.

“Có một cảnh khi George suýt chút nữa thì đã không giữ được bình tĩnh.” Warren Jones, người cùng làm việc với Klin trong cuộc thử nghiệm này kể lại, “George bước vào phòng riêng, và rút từ trên giá ra một khẩu súng, ngắm thẳng vào Martha và bóp cò. Và khi anh ta làm như thế, có một chiếc ô thành linh bật ra trước họng súng. Nhưng chúng tôi vẫn không hay biết gì cho đến khi hành động đó lộ ra chỉ là một mưu mẹo – vì vậy, giây phút sợ hãi đó là cảm xúc hoàn toàn thật. Và một trong những điều đáng để kể là những người mắc chứng tự kỷ tiêu biểu sẽ cười to và cho rằng đó là một khoảnh khắc thực sự thuần túy mang tính hài hước. Họ đã bỏ qua cơ sở tình cảm của cảnh diễn. Họ chỉ nắm bắt được bề ngoài hời hợt khi George bóp cò, chiếc ô bật ra, và họ không suy nghĩ gì cả. Những người này đã có những khoảnh khắc rất vui vẻ khi xem bộ phim chứ không hề đứng tim lo sợ như những khán giả bình thường.”

Cuộc thí nghiệm xem phim dành cho Peter là một ví dụ rất chính xác cho những gì xảy ra khi khả năng đọc suy nghĩ của người khác ở một số người không thành công. Peter là một người rất thông minh. Ông nhận bằng tốt nghiệp của một trường đại học lớn, có uy tín. Chỉ số IQ của Peter cao hơn mức trung bình rất nhiều, và Klin nói về ông ta với sự kính trọng, nể phục rất chân thật. Nhưng do thiếu mất một khả năng rất cơ bản – khả năng đọc suy nghĩ (hay còn gọi là khả năng đọc suy nghĩ) – nên Peter đã không thể hiểu được cảnh trong bộ phim Ai Sợ Chó Sói Vùng Virginia? và đi tới kết luận sai hoàn toàn và không chấp nhận được về mặt xã hội. Có thể hiểu rằng Peter thường xuyên mắc phải những sai lầm như thế: ông ta ở trong tình trạng khiến khả năng đọc suy nghĩ vĩnh viễn bị mờ. Nhưng tôi không thể ngừng thắc mắc rằng liệu trong một hoàn cảnh nào đó, những người còn lại trong số chúng ta cũng tạm thời có những suy nghĩ giống như Peter hay không. Điều gì sẽ xảy ra nếu chứng tự kỷ – hiện tượng mờ đi trong khả năng đọc suy nghĩ – là tình trạng tạm thời chứ không phải một chứng bệnh kinh niên? Và liệu điều đó có thể giải thích cho lý do tại sao đôi khi những người bình thường lại đi đến những kết luận sai lầm chết người không?

Tranh cãi với chó

Trong các bộ phim hoặc chương trình thám tử trên ti vi thường có cảnh bắn súng. Người ta bắn và bắn rồi chạy đuổi theo kẻ khác, và thậm chí có lúc giết người. Mỗi khi xong việc bắn giết, họ đứng trên xác chết, hút thuốc sau đó thì đi uống bia với nhau. Cứ theo như Hollywood thì việc bắn súng có vẻ khá phổ biến và chẳng mấy khó khăn. Tuy nhiên thực tế lại không phải như vậy. Phần lớn cảnh sát – khoảng trên 90% – chưa từng bắn ai trong suốt thời gian đương nhiệm, và những ai đã từng bắn người đều mô tả lại việc đó giống như một trải nghiệm căng thẳng khó tưởng tượng đến mức có thể đặt ra câu hỏi rằng liệu việc dùng súng bắn người có khả năng gây ra một chấn động tâm lý nhất thời hay không.

Để dẫn chứng, dưới đây là một vài trích đoạn phỏng vấn trong cuốn sách đang gây được sự chú ý Vào vùng giết chóc của David Klinger, nhà nghiên cứu tội phạm thuộc Đại học Missouri. Những cuộc phỏng vấn này được tiến hành đối với một số cảnh sát viên. Trích đoạn thứ nhất là một phần cuộc phỏng vấn với viên cảnh sát đã bắn vào một người đàn ông khi ông ta đe dọa sẽ giết Dan, người đồng sự của cảnh sát:

Hắn ngược lên nhìn tôi và nói: “Ôi, khốn kiếp.” Không phải là: “Ôi, chết tiệt thật, tôi thấy sợ.” mà giống kiểu “Khốn kiếp, bây giờ ta lại phải giết thêm một gã nữa.” – thực sự rất hung hăng và chuyên nghiệp. Thay vì tiếp tục chĩa súng vào đầu Dan, hắn bắt đầu chĩa vào tôi. Điều này xảy ra rất nhanh – chỉ trong một phần triệu giây thôi – và cùng lúc đó tôi cũng đưa súng lên. Dan vẫn đang vật lộn với hắn, và suy nghĩ duy nhất trong đầu tôi khi đó là: “Lạy Chúa, xin đừng để con làm Dan bị thương.” Tôi bắn 5 phát. Ngay khi tôi bắn, tầm nhìn của tôi bắt đầu thay đổi. Từ một cái nhìn toàn cảnh giờ chỉ còn tập trung vào đầu kẻ tình nghi, mọi thứ khác xung quanh đều biến đi hết. Tôi không còn trông thấy Dan, mà cũng chẳng thấy bất kỳ thứ gì khác nữa. Tất cả những gì tôi thấy lúc đó chỉ là cái đầu của kẻ tình nghi.

Tôi trông thấy 4 viên đạn bắn vào gã đó. Viên thứ nhất bắn trúng chỗ lông mày bên trái của hắn. Nó làm thủng một lỗ và khiến đầu hắn giật về phía sau. Hắn rên lên: “Ôi...” , giống kiểu: “Ôi, mày đã bắn trúng tao.” Hắn vẫn tiếp tục quay súng về phía tôi, vậy là tôi bắn phát thứ hai. Tôi thấy một chấm đỏ ngay bên dưới mắt trái của hắn, và đầu hắn có vẻ bị ngoẹo sang một bên. Tôi bắn thêm phát nữa. Viên đạn găm trúng rìa ngoài mắt trái khiến mắt hắn nổ tung và lòi ra ngoài. Phát súng thứ tư xẹt qua tai trái của hắn. Viên đạn thứ ba đã khiến đầu hắn nghiêng hẳn ra xa khỏi phía tôi và khi viên thứ tư bay tới, tôi trông thấy một chấm đỏ bên đầu hắn, rồi khép lại. Tôi không trông thấy viên đạn cuối cùng bay đi đâu. Rồi tôi nghe thấy tiếng gã đàn ông gục xuống trên mặt đất.

Và đây là một đoạn trích khác:

Khi hắn bắt đầu xoay sang chúng tôi, đó gần như là một động tác quay chậm và mọi thứ bị thu hẹp lại. Khi hắn làm chuyển động đó, cả người tôi căng lên. Lúc đó từ phần ngực trở xuống tôi không còn chút cảm giác nào. Tất cả dồn vào việc tập trung về phía trước để quan sát và phản ứng với đối tượng. Tựa như có một liều Adrenalin trong máu vậy! Mọi thứ căng lên và mọi giác quan của tôi đều hướng về phía người đàn ông đang chạy tới chúng tôi với khẩu súng trong tay. Tầm nhìn của tôi thu lại chỗ thân mình hắn và khẩu súng. Tôi không biết tay trái hắn lúc đó đang làm gì, hoàn toàn không biết. Tôi chỉ chăm chú vào khẩu súng. Khẩu súng đang đưa lên ngang tầm ngực hắn, và cùng lúc đó tôi bắn phát đầu tiên.

Tôi không nghe thấy gì cả, một tiếng động cũng không. Khi tôi bắn xong 2 phát đầu tiên thì Alan cũng nổ súng, vậy mà tôi chẳng nghe thấy gì hết. Khi tôi nổ súng lần thứ 2 thì anh ấy cũng bắn thêm 2 phát nữa, và cũng như lần trước, tôi chẳng nghe thấy gì. Chúng tôi dừng tay khi gã đàn ông ngã xuống và trườn đến chỗ tôi. Tôi cũng không nhớ là mình đã đứng lên thế nào. Tất cả những gì tôi biết là tôi đang đứng trên đôi chân của chính mình và nhìn xuống thi thể gã đàn ông đó. Tôi không biết làm thế nào mình có thể lại được chỗ đó, có khi tôi đã chống hai tay xuống đất và đứng dậy hoặc có khi tôi đã dùng sức rướn đầu gối lên. Tôi cũng không biết nữa, nhưng ngay khi đã đứng dậy được tôi lại có thể nghe lại được mọi âm thanh, bằng chứng là lúc đó tôi có thể nghe thấy tiếng kim loại leng keng trên sàn đá. Thời gian cũng đã quay trở lại

bình thường, vì trong khi nổ súng, thời gian như bị chậm lại. Điều này xảy ra ngay khi gã đàn ông bắt đầu chĩa súng vào chúng tôi. Mặc dù biết rằng lúc đó hắn đang chạy về phía chúng tôi nhưng tôi có cảm giác là hắn đang trong một đoạn phim quay chậm. Đúng là một cảnh tồi tệ nhất mà tôi đã từng thấy.

Tôi cho là các bạn sẽ đồng ý rằng những câu chuyện trên đây thật kỳ lạ. Trong ví dụ đầu tiên, viên cảnh sát có vẻ như đang miêu tả một điều gì đó không thể xảy ra. Làm sao một người có thể trông thấy những viên đạn của mình bắn trúng vào ai đó? Và tương tự như vậy, việc viên cảnh sát thứ hai nói rằng anh ta không nghe thấy tiếng súng nổ cũng thật kỳ lạ. Làm sao lại có chuyện đó được? Tuy nhiên, trong các cuộc phỏng vấn với các cảnh sát đã từng tham gia vào việc bắn nhau, những chi tiết đó vẫn lặp đi lặp lại: những hình ảnh cực kỳ rõ nét; thị lực giảm sút hoặc mất hẳn thị lực; thính giác bị hạn chế; và cảm giác thời gian chậm lại. Đây là cách cơ thể con người phản ứng lại với căng thẳng cực độ, và điều này không phải là không có lý. Khi phải đối mặt với một tình huống sống còn, thần kinh của chúng ta sẽ hạn chế tối đa phạm vi và lượng thông tin cần phải xử lý. Âm thanh, trí nhớ và các hiểu biết xã hội rộng hơn sẽ nhường chỗ cho sự cảnh giác cao độ với mối đe dọa trực tiếp trước mắt. Trong thời điểm then chốt, các cảnh sát được mô tả trong phỏng vấn của Klinger đã phản ứng tốt hơn vì các giác quan của họ đã bị thu hẹp lại: sự thu hẹp đó đã cho phép họ tập trung vào mối nguy hiểm tốt hơn.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra khi sự phản ứng với căng thẳng đã lên tới đỉnh điểm? Theo Dave Grossman, cựu trung tá quân đội và là tác giả của cuốn sách *On killing*, tình trạng cực điểm của kích thích – giới hạn trong đó stress làm tăng hiệu quả hành động – là khi nhịp tim của chúng ta ở vào khoảng 115 đến 145 nhịp/phút. Grossman cho biết nhịp tim của nhà vô địch bắn súng Ron Avery ở mức cao nhất trong giới hạn trên khi anh này thao tác trên trường bắn. Siêu sao bóng rổ Larry Bird thường nói rằng trong những giờ phút quyết định của trận đấu, cả sân bóng trở nên yên lặng và các vận động viên dường như đang chuyển động rất chậm. Rõ ràng là Larry cũng đã chơi bóng trong giới hạn kích thích như của Avery. Nhưng rất ít vận động viên bóng rổ có thể nhìn thấy sân bóng một cách rõ nét như Larry bởi vì có rất ít người có thể đạt tới giới hạn đó. Phần lớn chúng ta khi chịu áp lực thường bị kích thích quá mạnh, và khi đã đi quá một điểm nhất định thì hoạt động của cơ thể chúng ta bắt đầu ngưng lại khiến cho rất nhiều nguồn thông tin của ta trở nên vô dụng.

Theo Grossman, “Khi nhịp tim vượt quá ngưỡng 145, những điều tồi tệ bắt đầu xảy ra. Các kỹ năng hoạt động phức tạp bắt đầu gặp trục trặc. Làm bất cứ việc gì với một tay cũng trở nên khó khăn... Và tại mức 175 nhịp/phút, quá trình nhận thức đã suy giảm hoàn toàn... Não trước ngừng hoạt động, và não giữa – phần não của con người tương tự như ở loài chó (tất cả các động vật có vú đều có phần não này) – sẽ hoạt động mạnh và lấn át vai trò điều khiển của não trước. Bạn đã bao giờ cố tranh luận với một người đang giận dữ hoặc sợ hãi chưa? Điều đó là không thể, bởi vì như thế chẳng khác gì bạn đang tranh cãi với chó.” Lúc ấy tầm nhìn càng trở nên hạn chế. Hành vi trở nên cực kỳ nóng giận. Trong rất rất nhiều trường hợp, những người bị bắn bại tiết mọi thứ có trong ruột ra ngoài bởi vì tại mức bị đe dọa cao độ được đặc trưng bởi nhịp tim từ 175 trở lên, cơ thể sẽ coi kiểu kiểm soát sinh lý học đó là một hoạt động không cần thiết. Máu được rút khỏi lớp cơ ngoài cùng và tập trung vào khối cơ trung tâm. Mục đích của việc này là khiến cho cơ bắp trở nên càng rắn chắc càng tốt – để biến chúng thành một dạng lá chắn và hạn chế chảy máu trong trường hợp bị thương. Nhưng điều đó lại khiến chúng ta trở nên lóng ngóng và mất khả năng hoạt động. Vì lý do này mà Grossman cho rằng mọi người cần phải tập quay số 911, bởi vì ông đã nghe quá nhiều trường hợp mà khi khẩn cấp người ta nhắc điện thoại lên nhưng không thể thực hiện nổi thao tác đơn giản này. Trong lúc nhịp tim tăng vọt và sự phối hợp giữa các bộ máy trong cơ thể bị giảm sút, họ bấm 411 thay vì 911 bởi đó là con số duy nhất họ nhớ được, hoặc họ quên không ấn nút “gửi” trên bàn phím điện thoại di động, hoặc đơn giản là họ không thể phân biệt được các số với nhau. “Các bạn cần phải luyện tập việc này,” Grossman nhấn mạnh, “bởi vì chỉ có luyện tập thì bạn mới làm được.”

Đây chính là lý do tại sao trong những năm gần đây, rất nhiều sở cảnh sát đã cấm việc truy đuổi tội phạm với tốc độ cao. Không chỉ vì nguy cơ gây ra tai nạn đối với những người vô can

trong suốt quá trình rượt đuổi, mặc dù việc này rõ ràng là một phần của mối lo ngại bởi hàng năm có khoảng 300 người Mỹ vô tình bị thiệt mạng trong những cuộc truy bắt tội phạm của cảnh sát. Mà còn vì những gì sẽ xảy ra sau những cuộc rượt đuổi đó, bởi vì lái xe đuổi theo đối tượng tình nghi với tốc độ cao thực sự là một hoạt động khiến các cảnh sát làm nhiệm vụ rơi vào tình trạng nguy hiểm do bị kích thích cao độ. Theo James Fyfe, trưởng nhóm huấn luyện của Sở Cảnh sát New York – NYPD, người đã từng chứng kiến rất nhiều vụ bạo hành của cảnh sát, “Vụ nổi loạn ở Los Angeles xuất phát từ những gì mà các cảnh sát đã làm đối với Rodney King sau cuộc rượt đuổi.” “Vụ náo động ở thành phố tự do, Miami năm 1980 cũng có nguyên nhân từ việc làm của cảnh sát sau lúc truy đuổi. Họ đã đánh một người cho đến chết. Năm 1986, ở Miami cũng có một vụ lộn xộn khác vì nguyên nhân tương tự. Ba trong số những vụ náo loạn lớn của nước Mỹ trong suốt 25 năm qua xuất phát từ những hành động của cảnh sát sau khi phải truy bắt tội phạm.”

Bob Martin, cựu nhân viên cấp cao thuộc Sở Cảnh sát Los Angeles cho biết: “Thật đáng sợ khi anh phải tham gia vào những vụ rượt đuổi với tốc độ cao, nhất là khi phải đi qua những khu vực dân cư. Ngay cả khi anh lái xe với tốc độ chỉ có 50 dặm/giờ, lượng adrenalin tăng cao và tim anh bắt đầu đập như điên loạn, đập nhanh giống như một người chạy đua vậy. Việc đó quả thật rất kích thích. Anh mất hết cảm giác xa gần và hoàn toàn bị cuốn vào cuộc rượt đuổi, giống như người ta vẫn nói đây: một con chó trong cuộc săn sẽ chẳng bao giờ dừng lại để gãi rận cả.” Nếu có dịp nghe băng ghi âm giọng nói của một cảnh sát trong lúc anh ta đang lái xe làm nhiệm vụ truy đuổi, các bạn sẽ thấy giọng người đó gần như hét lên. Đối với những cảnh sát mới vào nghề, họ gần như phát cuồng lên. Tôi vẫn còn nhớ lần đầu tiên làm nhiệm vụ này. Lúc đó tôi mới ra trường được vài tháng. Chúng tôi phải rượt qua một khu vực dân cư, và có vài lần chúng tôi thậm chí như bay trên mặt đất. Cuối cùng chúng tôi cũng bắt được hắn. Tôi quay lại xe, định lấy bộ đàm và báo cáo là chúng tôi đều ổn cả nhưng lúc đó tôi còn chẳng cầm nổi bộ đàm lên vì quá run.” Theo Martin, vụ đánh tên King chính xác là những gì mà người ta nghĩ đến khi cả hai bên – đều với nhịp tim tăng vọt và những phản ứng tiêu cực về tuần hoàn – giáp mặt nhau sau cuộc rượt đuổi. “Tại thời điểm quyết định, Stacey Koon – một trong những cảnh sát có thâm niên có mặt tại hiện trường vụ bắt giữ – yêu cầu các cảnh sát đó phải lùi lại nhưng họ lờ đi. Tại sao vậy? Bởi vì họ không nghe thấy ông ta nói. Thính giác của họ đã bị hạn chế hoạt động.”

Fyfe cho biết gần đây ông có làm chứng tại một phiên tòa ở Chicago xét xử các cảnh sát đã bắn chết một người đàn ông trẻ sau một vụ rượt đuổi, nhưng không giống như Rodney King, người này không hề chống cự lúc bị bắt. Lúc đó anh ta chỉ ngồi im trong xe. “Anh ta là một cầu thủ bóng đá đến từ vùng Tây Bắc, tên là Robert Russ. Vụ việc xảy ra cũng trong đêm mà cảnh sát ở đây bắn chết một đứa trẻ nữa, một bé gái, sau một cuộc rượt xe, trong một vụ có Johnnie Cochran tham gia và đã phải dàn xếp mất 20 triệu đô la. Cảnh sát cho biết lúc đó Russ lái xe rất không ổn. Anh ta đã khiến họ buộc phải đuổi theo, nhưng không đến nỗi phải chạy quá nhanh. Họ chưa lúc nào vượt quá 70 dặm/giờ. Sau một lúc, họ ép xe anh ta vào lề xa lộ Dan Ryan. Các chỉ dẫn về việc yêu cầu dừng xe trên đường như thế này rất chi tiết. Anh không được tiếp cận chiếc xe mà phải yêu cầu người lái ra khỏi xe. Nhưng hai trong số các cảnh sát đó đã chạy lên phía trước và mở cửa bên của xe. Một cảnh sát khác thì đứng ở cửa bên này, hét lên yêu cầu Russ phải mở cửa xe. Song Russ thì vẫn ngồi yên đó. Tôi không rõ điều gì đang diễn ra trong đầu anh ta nhưng lúc đó anh ta không hề phản ứng. Vậy là viên cảnh sát này đập vỡ kính xe và nổ súng, viên đạn trúng vào tay và ngực Russ. Anh ta khai rằng lúc đó đã nói, “Giơ tay lên, giơ tay lên,” nhưng lúc đó Russ đã cố giằng lấy súng của anh ta. Tôi cũng không biết đó có phải là sự thật hay không nhưng phải chấp nhận lời khai của viên cảnh sát. Nhưng bên cạnh điểm chính, phát súng đó vẫn là vô lý bởi vì lẽ ra anh ta không được tiến đến gần chiếc xe, và cũng không được đập vỡ cửa kính ô tô.”

Viên cảnh sát đó có thể đọc được suy nghĩ chẳng? Không hề. Khả năng đọc suy nghĩ cho phép chúng ta có thể điều chỉnh và cập nhật những thông tin về ý định của người khác. Trong một cảnh trong phim Ai sợ chó vùng Virginia? (Who's afraid of Virginia Woolf?), Martha thì đang tán tỉnh Nick trong khi George đang nấp ở phía sau đống ghen tuông. Người xem hết theo dõi

ánh mắt của Martha, lại đến của George rồi Nick bởi vì không thể đoán được tiếp theo George sẽ làm gì. Người ta tiếp tục quan sát George vì lý do này. Nhưng bệnh nhân mắc chứng tự kỷ của Ami Klin lại quan sát miệng của Nick, rồi đến đồ uống của anh ta, và tiếp đó là cái ghim hoa của Martha. Trí não của anh ta xem xét con người và đồ vật theo cùng một cách, chứ không xem xét từng cá nhân với cảm xúc và suy nghĩ riêng của người đó. Anh ta nhìn thấy một tập hợp các vật vô tri vô giác trong căn phòng và xây dựng thành một hệ thống để lý giải từng thứ một – một hệ thống được hiểu theo thứ logic cứng nhắc và kiệt cùng đến nỗi khi George dùng súng ngắn bắn Martha và chiếc ô bật ra thì anh ta phá lên cười rất to. Đây cũng là những gì viên cảnh sát trên xe lộ Dan Ryan đã làm. Ở đỉnh điểm hưng phấn trong pha đuổi bắt, anh ta ngừng đọc những gì đang diễn ra trong đầu Russ. Cách nhìn cũng như suy nghĩ của anh ta bị thu hẹp lại. Anh ta dựng lên một hệ thống vững chắc, kiên cố cho rằng người đàn ông da đen trẻ tuổi trong chiếc xe hơi đang chạy trốn khỏi cảnh sát kia phải là một tên tội phạm nguy hiểm và tất cả những dấu hiệu mâu thuẫn lẽ ra theo lẽ thường phải xuất hiện trong suy nghĩ của anh ta – hay nói cách khác là thực tế Russ chỉ đang ngồi trong xe của mình và anh ta chưa lúc nào vượt quá tốc độ 112 km/giờ – đã không hề được chú ý tới. Chính sự khuấy động đã dẫn tới hiện tượng mở trong khả năng đọc suy nghĩ.

## Thoát khỏi vùng trắng

Bạn đã bao giờ theo dõi cuộn băng quay âm mưu ám sát Tổng thống Reagan hay chưa? Đó là một buổi chiều ngày 30 tháng 4 năm 1981. Tổng thống Reagan vừa kết thúc bài phát biểu tại khách sạn Hilton ở Washington, ông bước ra cửa và đi tới chiếc xe limousine của mình. Tổng thống vẫy tay chào đám đông. Những giọng nói hô to: “Tổng thống Reagan! Tổng thống Reagan!” Đúng lúc ấy, một gã còn trẻ tuổi có tên là John Hinckley bất thành linh tấn công với một khẩu nòng 22 trên tay và kịp bắn thẳng sáu phát vào đoàn hộ tống của Tổng thống trước khi bị đè xuống đất. Một trong những viên đạn bắn trúng vào đầu thư ký báo chí của Tổng thống tên là James Brady. Viên thứ hai trúng vào lưng của nhân viên cảnh sát Thomas Delahanty. Viên thứ ba găm vào ngực của đặc vụ Timothy McCarthy, còn viên thứ tư bắn tung ra khỏi chiếc Limousine găm vào phổi của Tổng thống Reagan, viên đạn chỉ còn cách tim tổng thống vài inch. Tất nhiên, điều khó hiểu trong vụ Hinckley nằm ở chỗ làm thế nào hẳn ta có thể tiếp cận Tổng thống Reagan ở khoảng cách gần đến thế? Thường thì các tổng thống luôn được bao quanh bởi các nhân viên bảo vệ, và những nhân viên này có nhiệm vụ phải canh chừng những kẻ như John Hinckley. Mẫu người thường đứng bên ngoài khách sạn trong một ngày thu lạnh giá và chờ đợi ánh nhìn thoáng qua của tổng thống là những người hoàn toàn có thiện ý. Và công việc của các nhân viên bảo vệ là nhìn lướt qua đám đông và tìm kiếm những kẻ không khớp với hình ảnh ấy, những kẻ không mang chút thiện ý này. Một phần của công việc này là đọc nét mặt. Các nhân viên bảo vệ phải có khả năng đọc suy nghĩ. Vậy thì tại sao họ lại không đọc được suy nghĩ của Hinckley lúc đó? Nếu bạn đã xem cuộn băng ghi lại, câu trả lời sẽ rất rõ ràng, và đó là nguyên nhân có tính quyết định thứ hai về hiện tượng mờ đi trong khả năng đọc suy nghĩ: thời gian không đủ.

Gavin de Becker, giám đốc một hãng bảo vệ ở Los Angeles đồng thời là tác giả của cuốn sách Món quà của sợ hãi (The Gift of Fear) cho biết yếu tố trung tâm cốt yếu trong hoạt động bảo vệ là “khoảng trắng”, đây là thuật ngữ De Becker dùng để nói về khoảng cách giữa mục tiêu và bất kỳ kẻ tấn công nào. Nếu khoảng trắng càng lớn, các nhân viên bảo vệ sẽ càng có thời gian để phản ứng. Và khi càng có nhiều thời gian để phản ứng, khả năng đọc suy nghĩ của bất kỳ một kẻ tấn công nào cũng sẽ tốt hơn. Nhưng trong vụ Hinckley, không hề tồn tại một khoảng trắng nào cả. Hinckley nằm trong đám phóng viên chỉ đứng cách tổng thống vài bước chân. Và chỉ khi Tổng thống bị bắn, các nhân viên đặc vụ mới nhận thức được sự tồn tại của Hinckley. Ngay từ khoảnh khắc đầu tiên khi các nhân viên bảo vệ Tổng thống Reagan nhận ra rằng cuộc tấn công đang diễn ra – trong công tác bảo vệ, người ta gọi khoảnh khắc đó là khoảnh khắc nhận biết – tới khi họ không còn mối nguy hiểm nào diễn ra nữa chỉ mất có 1,8 giây. “Vụ tấn công Tổng thống Reagan đòi hỏi phải có những phản ứng mang tính chất anh hùng của một số người” De Becker nói “Tuy nhiên, tất cả các vòng bảo vệ đã bị Hinckley phá vỡ. Hay nói cách khác, những phản ứng này không tạo ra được một sự khác biệt nào, bởi vì Hinckley đứng quá gần. Trong



đoạn băng video đó, anh có thể nhìn thấy một nhân viên bảo vệ. Anh ta lấy khẩu súng máy ra khỏi cặp đựng tài liệu và đứng đó. Một người nữa cũng rút khẩu súng ra ngoài. Nhưng họ sẽ bắn vào cái gì đây? Mọi chuyện đã quá muộn.” Trong 1,8 giây đó, tất cả những gì các nhân viên bảo vệ có thể làm là dùng đến sự thôi thúc nguyên sơ, vô thức nhất (trong trường hợp này lại là vô dụng) để rút vũ khí của mình ra. Họ không có cơ hội nào để hiểu hay dự đoán những gì đang diễn ra. “Khi anh loại bỏ yếu tố thời gian”, De Becker nói tiếp, “anh sẽ rất dễ có những phản ứng trực giác không mang lại hiệu quả.”

Chúng ta ít nghĩ đến vai trò của thời gian trong những tình huống sống còn có lẽ bởi vì các nhà làm phim của Hollywood đã làm méo mó nhận thức của chúng ta về những gì xảy ra trong một vụ đụng độ bạo lực. Trong các bộ phim, những cuộc đấu súng thường là những vụ việc kéo dài, trong đó một cảnh sát chìm có thời gian để bắt chột thì thầm với đồng đội của mình, còn tên côn đồ cũng có thời gian để thách thức, và những cuộc đấu súng thường từ từ đi tới một kết cục mang tính phá hủy. Chỉ riêng việc kể lại câu chuyện về một cuộc đấu súng thôi cũng khiến cho sự việc dường như diễn ra lâu hơn so với thực tế. Hãy nghe De Becker miêu tả lại cuộc ám sát tổng thống Hàn Quốc diễn ra một vài năm trước đây: “Tên ám sát đứng dậy, và tự bắn vào chân trái của mình. Đây là cách mọi chuyện bắt đầu. Hắn ta sợ mình sẽ bị rối trí. Sau đó, hắn ta bắn vào vị Tổng thống nhưng hắn đã bắn trượt, thay vào đó, hắn lại bắn trúng vào đầu phu nhân tổng thống. Hắn đã giết chết được bà. Viên bảo vệ cũng đứng dậy và bắn trả lại. Nhưng anh ta bắn trượt, viên đạn trúng vào một bé trai tám tuổi. Tất cả đều hỗn loạn. Tất cả đều đi trêch khỏi dự tính của những người can dự trong vụ việc đó.” Và bạn cho rằng toàn bộ sự việc đó diễn ra trong bao lâu? 15 giây ư? Hay 20 giây? Không, câu trả lời là 3,5 giây.

Theo ý kiến của tôi, trong những tình huống khi không có thời gian chúng ta cũng tam thời bị mắc chứng tự kỷ. Chẳng hạn như chuyên gia tâm lý Keith Payne đã từng tiến hành một cuộc thí nghiệm, trong đó ông yêu cầu mọi người ngồi trước một chiếc máy tính và cung cấp thêm thông tin cho họ – tương tự như những gì John Bargh đã thực hiện trong những cuộc thí nghiệm mà tôi đã nói đến trong Chương 2 – bằng cách cho một khuôn mặt người da đen hoặc một khuôn mặt người da trắng chạy lướt trên màn hình. Sau đó, Payne tiếp tục cho những đối tượng tham gia cuộc thí nghiệm xem bức hình của một khẩu súng hoặc một cái cò-lê. Hình ảnh chỉ xuất hiện trên màn hình trong 200 mili giây, và mọi người được yêu cầu xác định vật mà họ nhìn thấy trên màn hình máy vi tính. Đây là một cuộc thí nghiệm được tiến hành xuất phát từ vụ Diallo. Các kết quả thu được không khác nhiều lắm so với dự đoán của bạn. Nếu bạn đầu bạn được xem khuôn mặt của một người da đen, bạn sẽ nhận đó là khẩu súng trong khoảng thời gian nhanh hơn khi trước đó bạn được cho xem khuôn mặt của một người da trắng. Sau đó, Payne tiến hành thí nghiệm này lại một lần nữa, nhưng lần này, ông đã đẩy nhanh tốc độ cuộc thí nghiệm lên. Thay vì để mọi người trả lời với tốc độ như bình thường, ông đã yêu cầu họ đưa ra quyết định trong vòng 500 mili giây – tức là khoảng một nửa giây. Và lúc này, mọi người bắt đầu mắc lỗi. Thời gian họ gọi một khẩu súng là khẩu súng sẽ nhanh hơn nếu như trước đó họ được nhìn khuôn mặt của một người da đen. Nhưng khi nhìn thấy khuôn mặt người da đen, họ cũng nhanh chóng gọi một cái cò-lê là khẩu súng hơn. Dưới áp lực về thời gian, họ bắt đầu cư xử như những người bị phấn khích cao độ. Họ không còn dựa vào những bằng chứng cảm giác xác thực mà giác quan của họ thu nhận được và phải sử dụng đến một hệ thống cứng nhắc dựa khuôn, một khuôn mẫu.

“Khi chúng ta đưa ra những quyết định tức thời”, Payne nói “chúng ta thực sự rất dễ bị tác động bởi những chỉ dẫn từ khuôn mẫu và định kiến, thậm chí cả với những khuôn mẫu và định kiến mà chúng ta không thể tán thành hay tin tưởng.” Payne đã thử tất cả các phương pháp nhằm làm giảm xu hướng thiên lệch này. Để tạo điều kiện cho những người tham gia thử nghiệm có thể đối phó một cách tốt nhất, Payne đã nói cho họ biết rằng về sau những gì họ thể hiện sẽ được một người theo dõi lại một cách kỹ lưỡng, cẩn thận. Nhưng điều này lại càng khiến hành động của họ có chiều hướng thiên lệch hơn. Payne lại nói cho một số người biết chính xác mục đích của cuộc thí nghiệm và thẳng thắn yêu cầu họ tránh nhìn nhận theo những khuôn mẫu dựa trên sắc tộc. Nhưng điều này cũng chẳng mang lại kết quả nào khác biệt. Payne nhận ra thứ duy nhất tạo ra khác biệt chính là làm chậm tốc độ cuộc thí nghiệm và yêu



cầu những người tham gia thí nghiệm đợi một nhíp trước khi nhận dạng vật xuất hiện trên màn hình máy tính. Những năng lực phán quyết phân tách vấn đề thành những lát cắt mỏng và đưa ra những đánh giá tức thời của chúng ta thật là kỳ diệu. Nhưng thậm chí cả bộ máy xử lý thông tin khổng lồ trong tiềm thức của chúng ta cũng cần phải có thời gian để tiến hành phân tích, xử lý thông tin. Những chuyên gia nghệ thuật đã đánh giá bức tượng Kouros của Bảo tàng Getty cần phải nhìn thấy bức tượng Kouros trước khi có thể nói liệu nó có phải là đồ giả mạo hay không. Nếu họ chỉ đơn thuần nhìn lướt qua bức tượng qua cửa kính một chiếc xe hơi đang chạy với tốc độ 60 dặm/giờ, có lẽ họ sẽ chỉ có thể thuần túy đoán mò mức độ xác thực của nó mà thôi.

Chính vì lẽ đó, trong những năm gần đây, rất nhiều sở cảnh sát đã chuyển sang hướng sử dụng những chiếc xe cho một đội tuần chỉ có một nhân viên thay vì hai nhân viên như trước đây. Có vẻ như đây là một ý tưởng tồi bởi vì chắc chắn khi hai cảnh sát làm việc với nhau, hiệu quả công việc sẽ cao hơn. Lẽ nào họ không thể yểm trợ cho nhau ư? Họ không thể xử lý những tình huống rắc rối một cách dễ dàng và đảm bảo được an toàn ư? Câu trả lời là cả hai trường hợp trên đều không thể xảy ra. Một viên cảnh sát cùng với người đồng sự của mình không hề đảm bảo được độ an toàn cao hơn một viên cảnh sát chỉ có một mình. Một điều quan trọng nữa là ở những đội gồm hai viên cảnh sát khả năng xảy ra những cuộc tranh cãi chống lại nhau xuất hiện cao hơn. Với hai cảnh sát, những cuộc gặp gỡ với cư dân trong vùng lại càng có khả năng kết thúc bằng một vụ tấn công, hoặc một vụ gây thương tích cho bất kỳ ai, kể cả những kẻ tấn công lẫn người đang thi hành nhiệm vụ. Tại sao lại như vậy? Lý do là bởi vì khi các nhân viên cảnh sát chỉ có một mình, họ sẽ làm giảm tốc độ của tình huống lại, nhưng khi họ đi cùng với một người khác, họ lại đẩy tốc độ tình huống lên cao hơn. “Tất cả các cảnh sát đều muốn ngồi trong những chiếc xe với một đồng đội nữa” de Becker cho biết, “Thường anh sẽ muốn có một người bạn đồng hành để cùng nhau phân tích vấn đề. Nhưng những chiếc xe chỉ có một người ít vướng vào các vụ rắc rối hơn bởi vì anh sẽ ít phải tỏ ra dững cãm hơn. Một cảnh sát đơn thương độc mã sẽ thăm dò đối tượng theo hướng hoàn toàn khác. Anh ta sẽ không thiên về phục kích. Anh ta cũng sẽ không tấn công ngay. Anh ta sẽ nói ‘Mình sẽ chờ những cảnh sát khác.’ Khi có một mình, anh ta sẽ hành động tốt hơn. Anh ta cho phép thời gian được kéo dài ra.”

Nếu Russ, chàng trai ngồi trong chiếc xe hơi ở Chicago chỉ bị một viên cảnh sát đe dọa thì liệu cuối cùng anh ta có phải chịu kết cục là một cái chết hay không? Rất khó tưởng tượng những gì sẽ diễn ra khi đó. Một viên cảnh sát duy nhất – ngay cả một viên cảnh sát đang trong cuộc truy đuổi – chắc chắn sẽ phải dừng lại và chờ yểm trợ. Chính tính đảm bảo an toàn sai lầm của quân số đã khiến ba cảnh sát dững cãm đuổi theo chiếc xe. “Anh cần phải làm chậm tình huống lại.” Fyfe cho biết “Trong công tác huấn luyện, chúng tôi thường nói với mọi người rằng thời gian sẽ là người bạn đồng hành của họ. Trong vụ Russ, các luật sư phía bên kia đều lập luận rằng đây là một tình huống tấn công nhanh. Nhưng đó là tình huống tấn công nhanh chỉ bởi vì các cảnh sát chìm đã đẩy tốc độ của nó lên cao. Russ đã bị chặn lại. Anh ta không còn bất kỳ lối thoát nào.”

Trong điều kiện tốt nhất, để tránh nguy cơ mắc phải chứng tự kỷ tạm thời, những gì mà các chương trình huấn luyện cảnh sát thực hiện là giúp họ làm thế nào để tránh khỏi kiểu rắc rối này. Chẳng hạn như tại một trạm dừng xe trên tuyến giao thông, nhân viên cảnh sát được huấn luyện phải dừng lại sau chiếc xe hơi. Nếu vào ban đêm, anh ta sẽ chiếu thẳng đèn vào chiếc xe. Anh ta phải bước lại gần chiếc xe, về phía tay người lái, dừng lại và đứng ngay phía sau tay lái xe, rồi chiếu đèn pin qua vai vào lòng của đối tượng. Điều này đã có lần xảy ra với tôi, và tôi luôn cảm thấy như là mình đang bị đối xử thiếu tôn trọng. Tại sao viên cảnh sát đó không thể đứng nói chuyện mặt đối mặt với tôi như nói chuyện với một người bình thường? Đó là do nếu anh ta đứng sau tôi, rõ ràng tôi sẽ không thể lôi súng ra, chĩa vào anh ta được. Đầu tiên, viên cảnh sát đó chiếu đèn pin vào lòng tôi, khi làm như vậy, anh ta có thể nhìn xem tay tôi đang đặt ở đâu và liệu rằng có khẩu súng nào trong tay tôi hay không. Và ngay cả nếu trong tay tôi có một khẩu súng, tôi sẽ vẫn phải khom cả người trong ghế ngồi, nhòai người ra cửa sổ, và bắn vòng qua trụ cửa về phía viên cảnh sát (cần nhớ rằng, tôi đang bị quáng mắt trước ánh đèn của

anh ta) – và đó là tất cả những gì viên cảnh sát đó nghĩ đến. Hay nói cách khác, những thủ tục mà cảnh sát tiến hành là để phục vụ lợi ích của chính tôi. Có nghĩa là chỉ khi tôi đang thực hiện một chuỗi những hành động hết sức mờ ám và đáng ngờ thì viên cảnh sát đó mới chĩa súng về phía tôi.

Khi Fyfe điều hành một dự án ở hạt Dade, bang Florida, nơi thường xuyên xảy ra những vụ đụng độ bạo lực giữa cảnh sát và những người dân thường. Bạn cũng có thể tưởng tượng ra mức độ căng thẳng do những vụ đụng độ này gây ra. Các nhóm cộng đồng dân cư buộc tội nhân viên cảnh sát quá thiếu nhạy cảm và có hành vi phân biệt chủng tộc. Các cảnh sát lại đáp trả lại bằng sự giận dữ, và những hành động mang tính phòng vệ. Theo họ, bạo lực là một phần bị kịch nhưng lại không thể thiếu trong công việc của các nhân viên cảnh sát. Đó là một kịch bản quá đỗi quen thuộc. Dầu vậy phản ứng của Fyfe là xem xét mỗi bất hòa đó và tiến hành một cuộc nghiên cứu. Fyfe đặt người quan sát trong các xe đi tuần và yêu cầu họ chấm điểm đánh giá mức độ khớp giữa hành động của cảnh sát với những kỹ thuật quy định trong huấn luyện. Và Fyfe cho biết “Đó là những thứ dưới dạng câu hỏi kiểu như: Liệu viên cảnh sát đó có tận dụng được chỗ núp có sẵn hay không? Chúng tôi thường huấn luyện cảnh sát phải làm sao để bản thân họ trở thành những mục tiêu càng nhỏ càng tốt. Nhờ đó, những kẻ xấu sẽ phải đắn đo quyết định xem liệu hắn có nên bắn hay không. Chính vì lẽ đó, chúng ta cần phải xem xét những thứ như: Liệu viên cảnh sát có tận dụng được chỗ núp có sẵn hay không? Hay đúng là anh ta đã bước vào cửa trước? Liệu có phải lúc nào anh ta cũng để khẩu súng cách xa đối tượng không? Liệu anh ta có cầm đèn pin bằng tay yếu hơn không? Khi có cuộc gọi thông báo có trộm, liệu viên cảnh sát có gọi lại để lấy thêm thông tin không? Hay anh ta chỉ nói ‘Được rồi, chúng tôi đến ngay’? Liệu viên cảnh sát có yêu cầu yểm trợ không? Và khi có yểm trợ, những viên cảnh sát này có phối hợp hành động không? – Có nghĩa là nếu anh bắn, tôi sẽ yểm trợ cho anh. Liệu những viên cảnh sát này có quan sát xung quanh không? Họ có cài một chiếc xe khác ở phía sau khu nhà hay không? Khi vào trong khu vực đó, họ có cầm đèn pin cách xa sườn không? Bởi nếu tình cờ đối tượng truy đuổi có vũ khí, hắn ta sẽ bắn vào chiếc đèn pin. Trên các điểm dừng giao thông, liệu các nhân viên cảnh sát có quan sát phía sau chiếc xe trước khi tiếp cận tay lái xe hay không? Đó là tất cả những gì chúng tôi cần biết.”

Và sau cuộc thí nghiệm, Fyfe nhận ra rằng các nhân viên cảnh sát thực sự làm rất tốt khi mặt đối mặt với kẻ tình nghi và khi giám sát kẻ tình nghi đó. Trong những tình huống như vậy, có đến 92% khoảng thời gian họ đã thực hiện đúng theo những gì đã được huấn luyện. Nhưng khi tiếp cận với hiện trường, họ xử lý rất kém, số điểm lúc này chỉ còn 15%. Đó chính là vấn đề. Họ không thực hiện những bước cần thiết để loại bỏ chứng tự kỷ tạm thời ở bản thân. Và khi hạt Dade tập trung vào vấn đề cải thiện cách xử lý tình huống của các nhân viên cảnh sát trước khi họ đụng độ với kẻ tình nghi, số lượng những lời phàn nàn về các nhân viên cảnh sát cũng như số lượng những vụ chấn thương ở cảnh sát và dân thường giảm đáng kể. “Anh không muốn đặt mình vào hoàn cảnh mà cách duy nhất phải làm để bảo vệ chính mình là bắn vào một ai đó.” Fyfe nói “Nếu anh chỉ dựa vào những suy nghĩ của bản thân, sẽ phải có một ai đó bị tổn thương – và tổn thương một cách không cần thiết. Nếu anh tận dụng được cái đầu mình và vị trí ẩn nấp, anh sẽ gần như không bao giờ phải đưa ra một quyết định chỉ dựa theo bản năng.”

“Có điều gì đó trong tâm trí mách bảo tôi: ‘Mình chưa được phép bắn’”

Giá trị trong chẩn đoán của Fyfe nằm ở chỗ làm thế nào nó có thể xoay chuyển tranh cãi thông thường về các vụ nổ súng của cảnh sát thành tiêu điểm của vấn đề. Những người có ý kiến chỉ trích phương pháp hành động của cảnh sát luôn luôn tập trung vào những ý định của từng cá nhân cảnh sát. Họ nói về sự phân biệt chủng tộc và sự thiên vị có chủ ý. Trong khi đó, những người bảo vệ các nhân viên cảnh sát lại luôn lấy những gì mà Fyfe gọi là hội chứng Một phần gây ra làm tấm khiên bảo vệ: ‘Một cảnh sát đến hiện trường trong thời gian nhanh nhất có thể. Anh ta nhìn thấy kẻ xấu. Không còn thời gian để suy nghĩ nữa. Anh ta hành động’. Chuỗi sự kiện đó đòi hỏi phải chấp nhận sai lầm như một điều không tránh khỏi. Kết quả cuối cùng, cả hai bên tham gia tranh cãi đều mang tư tưởng chủ bại. Họ chấp nhận coi thực tế rằng khi có một sự vụ nào nghiêm trọng đang diễn ra, không gì có thể ngăn cản hoặc điều khiển được nó là lẽ

đương nhiên. Và khi những bản năng của chúng ta được nhắc tới, quan điểm này trở nên quá phổ biến. Nhưng giả định đó là không đúng. Ở một khía cạnh then chốt, không hề có sự khác biệt nào giữa suy nghĩ vô thức và suy nghĩ có ý thức của chúng ta. Ở cả hai cấp độ suy nghĩ, chúng ta đều có khả năng phát triển kỹ năng quyết định tức thời nhờ vào tập luyện và kinh nghiệm.

Liệu có phải sự khơi gợi (khuấy động) thái quá và hiện tượng mờ trong khả năng đọc suy nghĩ là điều hiển nhiên sẽ phải xảy ra nếu con người phải chịu áp lực không? Tất nhiên là không. De Becker, chủ hãng chuyên cung cấp dịch vụ bảo vệ cho các nhân vật nổi tiếng, thường yêu cầu nhân viên bảo vệ của mình trải qua một chương trình đào tạo mà ông gọi là chương trình phòng ngừa các tình huống căng thẳng. “Trong bài kiểm tra của chúng tôi, thân chủ (tức người được bảo vệ) sẽ nói ‘Lại đây nào! Tôi nghe thấy có tiếng gì đó.’ Và khi anh đi vòng đến góc đó – bùm! – anh đã bị bắn. Tất nhiên đó không phải là một khẩu súng thật. Viên đạn chỉ là một viên con nhộng bằng nhựa có đánh dấu, nhưng anh lại cảm thấy nó. Và sau đó, anh phải tiếp tục nhiệm vụ của mình. Lúc này, chúng tôi sẽ nói ‘Anh phải làm lại lần nữa’ và khi anh bước vào ngôi nhà, chúng tôi sẽ bắn anh. Đến lần thứ tư hoặc thứ năm, anh vẫn sẽ bị bắn giả vờ theo kiểu đó, không có bất cứ chuyện gì xảy ra với anh cả.” De Becker cũng áp dụng bài luyện tập tương tự như vậy nhưng trong bài luyện tập này, các học viên được yêu cầu đổi đầu nhiều lần với một con chó dữ. “Lúc ban đầu, nhịp tim của những người tham gia khóa bài luyện tập là 175. Họ không thể nhìn thẳng. Rồi lần thứ hai, rồi thứ ba, nhịp tim của họ giảm xuống còn 120, và sau đó là 110. Đến lúc này, họ đã có thể thực hiện nhiệm vụ của mình.” Kiểu huấn luyện được lặp đi lặp lại nhiều lần này kết hợp với những kinh nghiệm thực tế làm thay đổi một cách cơ bản cách phản ứng của cảnh sát trong những vụ đụng độ bạo lực.

Đọc suy nghĩ của người khác cũng là một khả năng có thể được cải thiện thông qua luyện tập. Silvan Tomkins, có lẽ là người có khả năng đọc suy nghĩ xuất sắc nhất, thường luyện tập rất nhiều. Khi cậu con trai Mark ra đời và ở lại ngôi nhà ở Jersey Shore, Tomkins rời trường Princeton với lý do xin nghỉ phép. Ông thường nhìn rất lâu và sát mặt cậu bé Mark, tìm kiếm những kiểu tình cảm – những chu kỳ thể hiện sự thích thú, vui sướng, buồn bã và tức giận – lướt qua trên khuôn mặt cậu bé trong những tháng đầu tiên của cuộc đời. Ông để trong tủ sách hàng ngàn bức ảnh chụp khuôn mặt người ở tất cả mọi nét mặt có thể tưởng tượng được và tự dạy cho mình quy tắc logic về những đường nhăn, nếp nhăn, những sự thay đổi tinh tế giữa một khuôn mặt trước khi cười và một khuôn mặt trước khi khóc.

Còn Paul Ekman đã xây dựng được rất nhiều bài kiểm tra đơn giản về khả năng đọc suy nghĩ của con người. Trong một bài kiểm tra, ông đã cho phát một đoạn clip ngắn của khoảng mười hai người đang quả quyết rằng họ đã làm một việc mà họ chưa hoặc đã thực sự làm, và nhiệm vụ của những người làm bài kiểm tra là phải tìm ra được ai là người nói dối. Những bài kiểm tra như thế này quả thật rất khó. Hầu hết những người trả lời đúng đều là do may mắn. Nhưng trong số họ ai là người có kết quả làm bài tốt hơn? Câu trả lời thuộc về những người đã qua luyện tập. Chẳng hạn như, những nạn nhân của chứng đột quỵ mất khả năng nói thường là những người có biệt tài trong lĩnh vực này, bởi tình trạng ốm yếu của bản thân buộc họ phải nhạy cảm nhiều hơn nữa trước những thông tin được thể hiện trên khuôn mặt của người khác. Những người có tuổi thơ bị ngược đãi tàn tệ cũng có được khả năng này. Giống như các nạn nhân của chứng đột quỵ, họ phải luyện tập nghệ thuật đọc suy nghĩ rất khó này. (Đối với họ, đó là suy nghĩ của những người cha, người mẹ thô bạo hoặc nghiện rượu. Ekman cũng đã tham gia điều khiển các buổi hội thảo cho các cơ quan thi hành luật. Trong những buổi hội thảo này, ông hướng dẫn mọi người cách nâng cao kỹ năng đọc suy nghĩ của họ. Theo ông, chỉ với nửa giờ luyện tập, con người cũng có thể trở nên lão luyện trong việc tìm kiếm những nét biểu hiện rất nhỏ trên khuôn mặt. “Tôi có một cuộn băng dùng trong huấn luyện, và mọi người rất thích nó. Khi họ bắt đầu xem, họ không thể nhìn thấy bất kỳ một nét biểu hiện nào. Nhưng chỉ ba mươi phút sau, họ đã nhận biết được tất cả. Điều này chứng minh rằng đây là một kỹ năng mà người ta có thể học được và sử dụng được.”

Tại một trong những cuộc phỏng vấn của David Klinger, ông đã có cuộc nói chuyện với một

cựu sĩ quan cảnh sát từng nhiều lần rơi vào những tình huống đụng độ bạo lực khi còn trong nghề và cũng từng rất nhiều lần buộc phải đọc suy nghĩ của người khác trong những giây phút căng thẳng. Câu chuyện của người cựu cảnh sát này là một ví dụ rất hay minh họa cho vấn đề làm thế nào để biến chuyển hoàn toàn những khoảnh khắc cực kỳ căng thẳng trong những tình huống không rõ ràng. Có lần người cảnh sát đó đuổi theo ba tên trong một băng đảng choai choai. Một tên nhảy qua hàng rào, tên thứ hai chạy lên phía trước một chiếc xe hơi, còn tên cuối cùng đứng yên không nhúc nhích ở phía trước, cứng người dưới ánh đèn, và chỉ cách người cảnh sát chưa đến 3 m. Người cảnh sát nhớ lại, “Khi tôi ra khỏi khu vực dành cho người đi bộ”, đứa trẻ đó:

Bắt đầu xục tay phải vào cạp quần. Lúc ấy, tôi có thể nhìn thấy tay nó đã đang chạm dần đến vùng đùi quần, rồi cố gắng thọc tay về phía đùi trái. Hành động đó giống như thể nó đang cố gắng để chộp lấy thứ gì đó vừa rơi xuống dưới ống quần bên trái.

Khi sục sạo quanh ống quần, nó bắt đầu quay nghiêng hướng về phía tôi. Thằng bé nhìn thẳng vào tôi, còn tôi thì yêu cầu nó không được nhúc nhích: “Đứng im! Không được nhúc nhích! Không được nhúc nhích! Không được nhúc nhích!” Người đồng đội của tôi cũng hô to “Đứng im! Đứng im! Đứng im!” Vừa ra lệnh cho thằng bé, tôi vừa rút súng ra. Khi tôi chỉ còn cách nó khoảng 1,5 m, thằng bé lôi ra một khẩu tự động 25 màu vàng. Rồi ngay khi tay nó chạm đến vùng giữa bụng, nó làm rơi khẩu súng xuống vỉa hè và chúng tôi bắt giam nó lại. Đó là toàn bộ những gì đã xảy ra.

Tôi cho rằng lý do duy nhất khiến tôi không bắn nó là do nó còn quá trẻ. Nó mười bốn tuổi mà trông cứ như mới chín tuổi. Nếu nó là một người lớn, chắc có lẽ tôi đã bắn nó. Tôi chắc chắn mình hiểu được sự nguy hiểm của khẩu súng. Tôi có thể nhìn thấy khẩu súng rất rõ ràng, rằng nó có màu vàng sáng và băng súng có đính ngọc trai. Nhưng tôi cũng biết rằng tôi đã dọa được thằng bé, và tôi muốn để thằng bé ngờ vực một chút, bởi lẽ nó còn trẻ. Theo tôi, việc tôi là một cảnh sát có nhiều kinh nghiệm có ý nghĩa rất nhiều với những quyết định mà tôi đưa ra. Tôi có thể nhìn thấy nỗi sợ hãi rất lớn trên khuôn mặt nó, điều này cũng cho phép tôi hiểu được vấn đề trong những tình huống khác. Và vì lẽ đó tôi tin tưởng rằng nếu tôi cho thằng bé chỉ một chút thời gian nữa thôi thì thằng bé sẽ cho tôi một lựa chọn khác ngoài việc bắn nó ra. Điểm mấu chốt ở đây là tôi đã nhìn vào thằng bé, nhìn vào vật được rút ra khỏi ống quần thằng bé, nhận dạng được nó là một khẩu súng, và quan sát xem hòng súng hướng vào đâu khi nó được lôi ra. Nếu tay thằng bé đó khi rút ra ở vị trí cao hơn cạp quần một chút, nếu khẩu súng đó che khuất vùng bụng đi một chút nữa sao cho tôi có thể nhìn thấy hòng súng đang chĩa về mình, thì chắc chắn câu chuyện sẽ đi theo một hướng khác. Nhưng hòng súng chưa lúc nào chĩa ra được, và có điều gì đó trong tâm trí mách bảo tôi: mình chưa được phép bắn.

Cuộc đụng độ đó đã diễn trong bao lâu? Hai giây? Hay một giây rưỡi? Khoan bàn đến chuyện đó, chúng ta hãy nhìn vào cái cách mà kinh nghiệm và kỹ năng của người cảnh sát cho phép ông kéo dài phân đoạn thời gian ra, để làm chậm tình huống lại và tiếp tục thu thập thông tin cho đến giây phút cuối cùng có thể. Người cảnh sát đó đã nhìn thấy khẩu súng xuất hiện. Ông cũng đã nhìn thấy cái băng súng có đính ngọc trai. Ông dõi theo hướng hòng súng, và chờ đợi đứa trẻ quyết định liệu nên giương khẩu súng lên hay đơn giản là bỏ súng xuống – và trong suốt khoảng thời gian đó, ngay cả khi dõi theo tiến trình của khẩu súng, ông vẫn luôn nhìn vào khuôn mặt thằng bé, để tìm xem liệu rằng nó là một kẻ nguy hiểm hay chỉ đơn thuần đang sợ hãi. Liệu có còn một ví dụ nào hay hơn minh họa cho việc đưa ra những quyết định tức thời hay không? Đây là món quà của sự luyện tập và khả năng thành thạo, tinh thông trong một lĩnh vực nào đó – hay nói cách khác là khả năng ‘chiết xuất’ một lượng lớn thông tin có ý nghĩa chính từ những lát cắt mỏng nhất của kinh nghiệm. Đối với một người mới bước vào nghề, chắc hẳn những sự việc như thế này sẽ trôi qua một cách không rõ ràng. Nhưng thực tế nó không hề mờ mịt một chút nào. Mỗi khoảnh khắc – mỗi cái nháy mắt – thường được tạo thành bởi một loạt những phần chuyển động riêng biệt, và tất cả những phần này mang lại một cơ hội để chúng ta can thiệp, sửa đổi và hiệu chỉnh lại hành động của mình.

## Thảm kịch trên đại lộ Wheeler

Đại lộ Wheeler hôm đó có bốn nhân viên cảnh sát đi tuần: Sean Carroll, Ed McMellon, Richard Murphy và Ken Boss. Trời đã về khuya. Cả bốn người đều đang ở khu vực phía Bắc Bronx. Họ nhìn thấy một thanh niên da đen, và có vẻ như đang có những hành động khá kỳ quặc. Họ đã lái xe qua chỗ anh chàng đó, nên không thể nhìn rõ anh ta. Nhưng ngay lập tức, họ bắt đầu dừng nên một loạt giả thuyết giải thích cho hành động của người thanh niên da đen đó. Chẳng hạn như với chỉ tiết anh ta không phải là một người to con, trái lại còn khá nhỏ. “Và nhỏ con có nghĩa là gì? Điều đó cho thấy rằng anh ta có súng.” De Becker nói, ông đang tưởng tượng ra những gì đã lướt qua tâm trí bốn viên cảnh sát lúc đó “Anh ta ở ngoài trời một mình. Vào lúc 0 giờ 30 phút sáng. Ở khu vực lân cận đầy rẫy tệ nạn này của thành phố Chicago. Chỉ có một mình. Lại là một anh chàng người da đen. Anh ta phải có súng; nếu không anh ta sẽ không đứng ở đó. Vì có gì mà anh ta lại đứng đó, ngoài trời, và vào lúc nửa đêm? Anh ta chắc chắn phải có một khẩu súng. Đó là toàn bộ câu chuyện mà anh tự kể cho chính mình.” Bốn viên cảnh sát dừng xe lại. Sau này Carroll có nói rằng anh ta rất đổi “ngạc nhiên” vì Diallo vẫn đứng ở đó. Không phải những kẻ xấu thường bỏ chạy trước cảnh một chiếc xe bên trong đầy nhân viên cảnh sát hay sao? Carroll và Mc Mellon ra khỏi xe. McMellon hô to “Cảnh sát đây! Chúng tôi có thể nói chuyện với anh chứ?” Nhưng Diallo im lặng. Rõ ràng là anh ta sợ, và nỗi sợ hãi ấy được thể hiện rõ qua nét mặt của anh ta. Hai người đàn ông da trắng cao lớn, xuất hiện hoàn toàn bất thường ở khu vực này, vào thời điểm nửa đêm đang đe dọa anh ta. Nhưng giây phút sử dụng khả năng đọc suy nghĩ đây đã bị tuột mất bởi vì Diallo đã quay đi và bỏ chạy vào trong tòa nhà. Và lúc này là một cuộc đuổi bắt, Carroll và McMellon không phải là những cảnh sát dày dạn kinh nghiệm như người cảnh sát đã dõi theo khẩu súng có tay nạm ngọc trai chìa về phía mình. Họ còn rất non nớt. Họ chỉ là những lính mới ở khu vực phố Bronx này, lính mới trọng đơn vị tuần tra tội phạm đường phố và họ còn khá lạ lẫm với những giây phút căng thẳng không thể tưởng tượng nổi khi rượt bắt một người mà họ cho là có vũ khí đang chạy vào trong dãy hành lang tối om. Nhịp tim của họ tăng cao. Ngưỡng chú ý của họ thu hẹp lại. Đại lộ Wheeler là khu vực cũ của Bronx. Vía hè đầy những gờ đá và bê tông, và khu căn hộ Diallo trở lại đầy những vỉa hè, tách biệt nhau chỉ bởi một bậc tam cấp bốn bậc. Ở đây không có một vùng trắng nào cả. Khi hai viên cảnh sát bước ra khỏi xe tuần và đứng trên phố, McMellon và Carroll chỉ còn cách Diallo chưa đầy mười hay mười lăm bước chân. Và Diallo bỏ chạy. Một cuộc đuổi bắt diễn ra! Trước đó, Carroll và McMellon chỉ bị kích động chút xíu. Còn lúc này nhịp tim của họ là bao nhiêu? 175 ư? Hay 200? Diallo đã chạy vào trong hành lang, và đứng sát cánh cửa trong của tòa nhà. Anh ta xoay người sang một bên, và lục tìm thứ gì đó trong túi áo. Carroll và McMellon không có chỗ nấp, và cũng không làm gì để núp vào chỗ kín. Không hề có trụ cánh cửa xe nào để bảo vệ cho họ, hay cho phép họ giảm tốc độ của tình huống xuống. Họ đang nằm trong làn đạn, và những gì Carroll nhìn thấy là tay của Diallo và đầu một vật gì đó màu đen. Sau này họ mới biết đó chỉ là một cái ví. Nhưng Diallo lại là người da đen, trời lúc này đã về khuya, khu vực họ đang đứng là phía Bắc Bronx. Thời gian lúc này chỉ được đo đếm bằng mili giây, và trong hoàn cảnh như chúng ta đã biết, những chiếc ví lại luôn trông giống một khẩu súng. Khuôn mặt của Diallo có thể nói lên điều gì đó khác đi, song Carroll không nhìn vào gương mặt ấy – và ngay cả nếu có nhìn, chưa chắc anh ta có thể hiểu những gì mà mình nhìn thấy. Lúc ấy, anh ta không tìm đọc suy nghĩ của Diallo. Anh ta quả thực đã rơi vào trạng thái tự kỷ. Anh ta chỉ chăm chú vào bất cứ thứ gì được rút ra khỏi túi của Diallo, cũng tương tự như khi Peter chỉ bị hút vào cái công tắc đèn trong cảnh George và Martha đang hôn nhau. Carroll đã hét to “Hắn có súng đấy!” Và anh ta bắt đầu nổ súng và hình ảnh người đồng đội ngã về phía sau cùng với tiếng súng vang lên dường như chỉ mang một ý nghĩa duy nhất: Anh ta đã bị bắn. Và thế là Carroll tiếp tục nổ súng, McMellon do nhìn thấy Carroll nổ súng nên cũng nổ súng theo. Còn Boss và Murphy vì nhìn thấy Carroll và McMellon đang nã súng nên hai người bèn nhảy ra khỏi xe và cũng bắt đầu chìa súng về phía Diallo và bóp cò. Ngày hôm sau, các bài báo bàn luận rất nhiều về sự kiện có bốn mươi một viên đạn đã được bắn ra, chứ không hề đề cập đến yếu tố rất thực rằng bốn cảnh sát với những khẩu súng bán tự động có thể bắn bốn mươi một phát đạn trong hai giây rưỡi. Trên thực tế, sự việc trên tính từ khi bắt đầu đến khi kết thúc có thể còn diễn ra trong khoảng thời gian ngắn hơn khoảng thời gian bạn dành để đọc đoạn này. Nhưng ẩn trong

một vài giây đây là các bước tiến hành và các quyết định đủ để lấy đi một mạng sống của con người. Carroll và McMellon gọi to Diallo. Một nghìn lẻ một. Diallo chạy trở vào khu nhà. Một nghìn lẻ hai. Carroll và McMellon chạy theo sau, dọc theo vỉa hè và trên những bậc tam cấp. Một nghìn lẻ ba. Diallo ở trong dãy hành lang, sục tìm thứ gì đó trong túi. Một nghìn lẻ bốn. Carroll hét to “Hắn ta có súng đây!” Cuộc bắn súng bắt đầu. Một nghìn lẻ năm. Một nghìn lẻ sáu. Đoàng! Đoàng! Đoàng! Một nghìn lẻ bảy. Im lặng. Boss chạy tới chỗ Diallo, nhìn xuống nền nhà và hét lên “Khẩu súng quái quỷ đó đâu rồi?”, rồi sau đó anh ta chạy ngược lên phố về phía đại lộ Westchester, bởi vì anh ta bị mất phương hướng trong tiếng la hét và tiếng súng, anh ta không biết mình đang ở đâu. Carroll ngồi xuống những bậc thềm cạnh thi thể găm đầy đạn của Diallo và bắt đầu khóc.

# Hãy lắng nghe bằng mắt

Những bài học rút ra từ Trong chớp mắt

Bắt đầu sự nghiệp của một nhạc công chuyên nghiệp, Abbie Conant sống tại Italia, chơi kèn Trombone cho dàn nhạc opera Hoàng gia ở Turin. Đó là năm 1980. Cũng mùa hè năm đó, cô nộp đơn xin việc vào mười một vị trí còn thiếu trong các dàn nhạc khác nhau ở khắp châu Âu. Và Conant đã nhận được một bức thư phúc đáp; bức thư đến từ dàn nhạc Philharmonic ở thành phố Munich. Bức thư bắt đầu bằng câu “Kính gửi ông Abbie Conant”. Nếu xem xét lại, lẽ ra sự nhầm lẫn này đã có thể giống một tiếng chuông cảnh báo trong tâm trí của Conant.

Do trung tâm văn hóa của dàn nhạc vẫn còn đang trong giai đoạn xây dựng nên buổi biểu diễn thử được tổ chức tại Bảo tàng Deutsch đặt tại Munich. Có tất cả ba mươi ba thí sinh tham dự buổi kiểm tra, và mỗi thí sinh phải biểu diễn sau chiếc màn che sao cho hội đồng giám khảo không thể nhìn thấy. Vào thời điểm đó ở châu Âu, những cuộc biểu diễn thử sau màn che như vậy không hề phổ biến. Nhưng trong số những thí sinh có mặt tại buổi hôm đó, có một người là con trai của một nhạc công của một dàn nhạc ở Munich. Vì vậy, để đảm bảo tính công bằng, dàn nhạc Philharmonic đã quyết định lần đầu tiên tạo ra một bức màn che. Conant là người biểu diễn thứ mười sáu. Cô đã biểu diễn bản Konzertino dành cho kèn Trombone của nhà soạn nhạc Ferdinand David. Đây là bản nhạc nổi tiếng và thường được chơi trong các buổi biểu diễn thử ở Đức. Thế nhưng Conant đã bỏ sót nốt son. Cô đã tự nhủ: “mọi chuyện thế là xong” rồi bước ra đằng sau cánh gà, gói ghém đồ đạc để trở về nhà. Nhưng hội đồng giám khảo lại suy nghĩ hoàn toàn ngược lại. Conant đã khiến họ bối rối. Thường trong những buổi biểu diễn thử, người ta sẽ áp dụng phương pháp chia nhỏ vấn đề thành những lát cắt mỏng theo kiểu cũ. Các nhạc công lão luyện của thể loại nhạc cổ điển nói rằng hầu như ngay lập tức họ có thể biết một diễn viên có chơi tốt một nhạc cụ nào đó hay không – đôi khi chỉ cần sau vài nhịp đầu tiên hoặc thậm chí ngay sau nốt nhạc đầu tiên. Đối với trường hợp của Conant cũng vậy, họ đã nhanh chóng phát hiện ra tài năng của cô. Sau khi cô rời phòng thử nhạc, người chỉ huy dàn nhạc Philharmonic, ông Sergiu Celibidache, đã kêu lên, “Đó chính là người chúng ta cần!” Vẫn còn mười bảy người nữa đang đứng bên ngoài đợi tới phiên mình biểu diễn, nhưng tất cả bọn họ đã phải quay về nhà. Một người trong dàn nhạc đi ra sau sân khấu tìm kiếm Conant. Cô quay lại phòng thử nhạc, và sau khi bước ra từ sau bức màn che, cô nghe thấy những tiếng rì rầm như tiếng họ ngựa “Cái quỷ gì vậy! Lạy Chúa! Đây là một phụ nữ!” Tất cả ban giám khảo đang trông đợi sự xuất hiện của một nam nhạc công Conant. Thế nhưng hiện ra trước mặt họ lại là một cô Conant.

Đây là một tình huống rắc rối, phức tạp hơn bạn tưởng rất nhiều. Celibidache là một người đàn ông hống hách, kiên quyết luôn có những quan điểm rõ ràng về cách chơi nhạc, và ai thì nên tập luyện làm nhạc công. Cũng cần nói thêm rằng, đây là nước Đức, đất nước đã khai sinh ra loại hình âm nhạc cổ điển. Trước kia, ngay sau Chiến tranh thế giới lần thứ hai, dàn nhạc Philharmonic ở Vienna đã làm thí nghiệm bằng màn che và nó đã kết thúc với hình ảnh mà người chỉ huy của dàn nhạc diễn tả trong trí nhớ của mình như “một tình huống dở khóc, dở cười”: “Một thí sinh được đánh giá là người giỏi nhất, nhưng khi tấm màn che sân khấu được kéo lên, người đã làm cả hội đồng giám khảo sững sờ, ngạc nhiên lại là một người Nhật Bản.” Đối với Strasser, người Nhật tuyệt đối không thể chơi được bất kỳ bản nhạc nào do người châu Âu soạn ra. Chuyện cũng tương tự như vậy đối với Celibidache, ông tin rằng phụ nữ không thể thổi được kèn Trombone. Dàn nhạc Philharmonic ở Munich có một hoặc hai nhạc công là nữ chơi violin và kèn ô-ba. Nhưng chúng là những nhạc cụ dành cho phái yếu. Còn kèn Trombone dành cho phái mạnh. Nhạc cụ này dùng để biểu diễn những bản hành khúc trong đội quân nhạc. Các nhà soạn nhạc opera sử dụng nó để tượng trưng cho một thế giới đầy rẫy những tội ác. Trong Bản giao hưởng số 9 và số 15, Beethoven đã sử dụng kèn Trombone để tạo ra những tiếng động huyền ảo, rộn ràng. Conant nói: “Thậm chí bây giờ, nếu bạn trò chuyện với một nhạc công chơi kèn trombone chuyên nghiệp, điển hình, họ sẽ hỏi, “Bạn chơi loại nhạc cụ nào



thế?” bạn có thể tưởng tượng một người chơi violin nói thế nào không, “tôi chơi Black & Decker”.

Conant phải trải qua thêm hai vòng kiểm tra thử nữa, và đã vượt qua cả hai với những lần biểu diễn có âm sắc nhanh và bay bổng. Nhưng khi Celibidache cũng như phần còn lại của hội đồng giám khảo nhìn thấy con người cô bằng xương bằng thịt cũng là lúc tất cả những định kiến đã tồn tại từ lâu bắt đầu tranh đấu với ấn tượng đầu tiên về màn biểu diễn thuyết phục của Conant. Cô đã được nhận vào dàn nhạc còn Celibidache không tỏ thái độ gì trước sự việc này. Một năm trôi qua. Vào ngày mùng một tháng Năm năm 1981, Conant được triệu tập để tham dự một cuộc họp. Người ta cho cô biết cô sẽ bị đẩy xuống làm nhạc công chơi Trombone phụ. Không có bất kỳ lý do nào được đưa ra. Cô lại phải mất thêm một năm trải qua giai đoạn tập sự đầy thử thách để khẳng định mình. “Cô biết vấn đề rồi đấy”, Celibidache nói với Conant. “Chúng tôi cần một nam nhạc công cho vị trí độc tấu kèn trombone.”

Conant không còn sự lựa chọn nào khác, cô buộc phải đưa vụ việc này ra tòa. Trong bản tóm tắt của luật sư bào chữa, dàn nhạc Philharmonic đã biện minh, “Nguyên đơn không đáp ứng được yêu cầu sức khỏe cần thiết để đứng đầu nhóm chơi kèn Trombone.” Conant đã được đưa tới bệnh viện phổi Gautinger để tiến hành kiểm tra toàn diện. Cô đã phải thối hơi qua một thiết bị đặc biệt, phải lấy mẫu máu để đo lượng ôxi hấp thu được và trải qua một cuộc kiểm tra ngực. Kết quả kiểm tra đều đạt trên mức trung bình. Thậm chí cô y tá còn hỏi Conant rằng liệu cô có phải là một vận động viên hay không. Vụ việc này đã kéo dài khá lâu. Dàn nhạc Philharmonic quả quyết rằng khi Conant biểu diễn bản solo kèn Trombone nổi tiếng Requiem của Mozart, hơi thở gấp và ngắn của cô nghe rất khó chịu, dù rằng vị nhạc trưởng khách mời trong buổi biểu diễn đó đã dành cho Conant những lời tán dương, khen ngợi. Và thế là một buổi biểu diễn thử đặc biệt được tổ chức trước sự chứng kiến của một chuyên gia về kèn trombone. Conant đã chơi bảy trong số những đoạn nhạc khó nhất dành cho kèn trombone. Vị chuyên gia đó đã bị thuyết phục hoàn toàn. Nhưng dàn nhạc Philharmonic vẫn quả quyết rằng cách biểu diễn của Conant không đáng tin cậy và không chuyên nghiệp. Nhưng đó chỉ là lời dối trá. Cuối cùng thì sau tám năm, Conant đã giành lại được vị trí nhạc công chính chơi kèn trombone.

Nhưng rồi lại một vụ kiện tụng nữa xảy ra – sự việc này kéo dài trong năm năm – nguyên do là dàn nhạc Philharmonic đã từ chối trả cho cô số tiền ngang bằng với các đồng nghiệp nam. Và một lần nữa, cô lại giành chiến thắng. Chính Sergiu Celibidache, người luôn có mối hoài nghi về khả năng của Conant khi nghe cô chơi bản nhạc Konzertino dành cho kèn trombone của Ferdianand David, trong những điều kiện hoàn toàn khách quan và vào giây phút không thiên vị, đã nói: “Đó chính là người chúng ta cần!” và yêu cầu những thí sinh chơi kèn trompon còn lại gói gém đồ đạc ra về. Abbie Conant đã được cứu thoát nhờ chiếc màn che.

## Cuộc cách mạng trong nền âm nhạc cổ điển

Thế giới âm nhạc cổ điển – đặc biệt là tại châu Âu, quê hương của dòng nhạc này – cho đến tận những năm gần đây vẫn được coi là lĩnh vực hoạt động của người da trắng. Người ta tin rằng phụ nữ tuyệt đối không thể chơi nhạc được hay như những người đàn ông. Đối với một vài thể loại âm nhạc, phụ nữ không có đủ sức khỏe, tính kiên cường cũng như tư cách cần thiết. Cách đặt môi của họ khác đàn ông. Phổi của họ yếu hơn. Bàn tay nhỏ hơn. Đó không phải là lời phán xét vội vàng mà là một thực tế, bởi vì trong những buổi biểu diễn thử do các nhạc trưởng, các vị chỉ huy dàn nhạc cùng các nhà soạn nhạc thiên tài tổ chức thì phái nam luôn được đánh giá cao hơn phái yếu. Không một ai chú ý nhiều đến cách tổ chức buổi biểu diễn thử bởi vì luôn tồn tại tín điều rằng một trong những yếu tố làm nên một chuyên gia trong lĩnh vực âm nhạc là ông ta có thể thưởng thức âm nhạc trong bất kỳ hoàn cảnh nào rồi ngay lập tức đánh giá chất lượng của nó khách quan. Đối với những dàn nhạc lớn, đôi khi các buổi biểu diễn thử được tổ chức trong phòng thay đồ của người chỉ huy dàn nhạc hoặc trong phòng khách sạn nếu như lúc đó ông ta đang đi ngang qua các thị trấn. Những cuộc biểu diễn như vậy có thể kéo dài từ hai đến năm hoặc mười phút. Vậy điều gì đã xảy ra khi đó? Âm nhạc vẫn chỉ là âm nhạc. Rainer

Kuchl, chỉ huy dàn nhạc Philharmonic ở Vienna, một lần đã nói rằng với đôi mắt nhắm nghiền ông có thể ngay lập tức chỉ ra sự khác biệt giữa một nữ nhạc công với một nam nhạc công chơi đàn violon. Theo ông, đôi tai của một chuyên gia âm nhạc có thể cảm nhận được sự mềm mại và linh hoạt trong phong cách chơi nhạc của một nhạc công thuộc phái yếu.

Nhưng trong vài chục năm trở lại đây, một cuộc cách mạng đã diễn ra trong nền âm nhạc cổ điển. Tại nước Mỹ, các nhạc công chơi trong dàn nhạc đã bắt đầu tự mình thành lập một cơ cấu chính trị. Họ hình thành nên một hiệp hội, đấu tranh để có được các bản hợp đồng hợp thức, các quyền lợi về sức khỏe, đấu tranh để được bảo vệ trước các vụ việc sa thải do chuyên quyền độc đoán. Cùng với hoạt động này, họ đi tới thúc đẩy sự công bằng trong vấn đề thuê tuyển nhạc công. Nhiều nhạc công nghĩ rằng các vị chỉ huy dàn nhạc đang lạm dụng quyền hành của mình và chỉ chọn những người mà họ có cảm tình. Những nhạc công này muốn quá trình biểu diễn thử được nghi thức hóa. Điều đó có nghĩa là nên thiết lập một hội đồng giám khảo chính thức thay vì để chỉ huy dàn nhạc toàn quyền quyết định trong các buổi biểu diễn thử. Ở một số nơi, trong suốt buổi biểu diễn thử, người ta đặt ra các nguyên tắc nghiêm cấm thành viên của ban giám khảo bàn bạc với nhau để ý kiến của người này không ảnh hưởng đến cách đánh giá của người kia. Các thí sinh không được xác định theo tên mà theo số báo danh. Người ta sẽ dựng lên tấm màn che giữa ban giám khảo và các thí sinh dự thi. Và nếu như thí sinh nào hăng giọng hoặc tạo ra bất kỳ tiếng động nhận dạng nào – chẳng hạn nếu họ đi guốc và gõ lên phần sàn sân khấu không được trải thảm – họ sẽ bị đưa ra ngoài và nhận được một số báo danh mới. Khi những nguyên tắc mới này được áp dụng trên khắp nước Mỹ, một điều kì lạ đã xảy ra: các dàn nhạc bắt đầu tuyển chọn phái nữ vào làm việc.

Trong vòng ba mươi năm trở lại đây, từ khi tấm màn che trở nên phổ biến, số lượng phụ nữ vào làm việc trong các dàn nhạc nổi tiếng nhất của nước Mỹ đã tăng gấp năm lần. “Trong lần đầu tiên áp dụng những qui định mới này cho các buổi biểu diễn thử, chúng tôi đang tìm bốn nhạc công mới chơi đàn violon cho dàn nhạc”, Herb Weksleblatt, người chơi kèn tuba cho nhà hát opera Metropolitan của thành phố New York, người đứng đầu cuộc đấu tranh đã tổ chức các buổi biểu diễn thử có màn che tại nhà hát vào giữa những năm 1960 nhớ lại, “và tất cả những người giành chiến thắng đều là phụ nữ. Trước đây điều này chưa xảy ra bao giờ. Cho đến tận thời điểm đó, có lẽ trong cả dàn nhạc của chúng tôi mới có ba nhạc công nữ. Tôi vẫn nhớ sau khi thông báo có bốn nhạc công nữ đã chiến thắng và được nhận vào dàn nhạc, một người đàn ông đã hết sức giận dữ với tôi. Và ông ta đã nói ‘Rồi mọi người sẽ nhớ đến ông như kẻ càn quấy đã mang đàn bà vào dàn nhạc này.’”

Thế giới âm nhạc cổ điển nhận ra trước đây họ cho rằng ấn tượng ban đầu thuần túy và có sức tác động rất to lớn – khi lắng nghe một ai đó chơi nhạc – trên thực tế đã bị mua chuộc trong vô vọng. “Có một số người trông có vẻ chơi tốt hơn những gì mà khả năng của họ thực sự có bởi vì trông họ tự tin và có những tư thế đẹp”, một nhạc công, người đã từng trải qua nhiều buổi biểu diễn thử cho biết. “Những người khác trông khá tệ khi chơi nhạc, nhưng thực ra họ lại chơi rất tuyệt vời. Lại có những người trông rất mệt mỗi khi chơi nhưng bạn không hề cảm nhận được điều đó trong khúc nhạc anh ta chơi. Luôn tồn tại sự không hòa hợp này giữa những gì anh nhìn thấy và những gì anh nghe thấy. Buổi biểu diễn thử bắt đầu gây đầu tiên với một người đang được chú ý đến. Và bạn nghĩ ‘Nữ thần này là ai vậy? Hay, Anh chàng này nghĩ mình là ai đây?’ – chỉ bằng cách họ bước ra ngoài tấm màn che với dụng cụ âm nhạc của mình.”

Julie Landsman, nhạc công chơi kèn co Pháp chính trong dàn nhạc Metropolitan Opera ở New York cho biết cô thấy mình thường bị xao lãng bởi vị trí mờ mịt của nhạc công nào đó. “Nếu họ đặt tôi ở vị trí khác thường, ngay lập tức bạn có thể nghĩ rằng ‘Lạy chúa tôi! Thế kia thì làm sao mà thối được cơ chứ!’ Có rất nhiều khả năng có thể xảy ra. Một số nhạc công chơi kèn co thường dùng kèn bằng đồng, một số khác lại dùng kèn bạc mạ nikel, và loại kèn nhạc công sử dụng sẽ cho bạn biết điều gì đó về thành phố mà họ đến, người hướng dẫn cho họ, ngôi trường họ học và những thông tin về xuất thân này sẽ tác động tới ý kiến của bạn. Tôi đã từng tham gia những buổi biểu diễn thử không có màn che, và tôi có thể đảm bảo rằng người ta đã có thành kiến với tôi. Tôi bắt đầu lắng nghe bằng mắt, và nhận ra rằng dù thế nào đi nữa những gì

chúng ta nhìn thấy cũng sẽ tác động đến những đánh giá, quyết định của chúng ta. Cách chân chính duy nhất để lắng nghe là bằng đôi tai và trái tim của chính mình.”

Ở quận Columbia của Washington, dàn nhạc giao hưởng quốc gia đã tuyển dụng Sylvia Alimena vào vị trí nhạc công chơi kèn co Pháp. Liệu có phải Alimena được thuê tuyển trước khi tấm màn che trong các buổi biểu diễn thử ra đời hay không? Giống như kèn trompon, kèn co Pháp là một dụng cụ âm nhạc “dành cho phái mạnh”. Không những thế Alimena lại rất nhỏ nhắn. Cô chỉ cao có hơn 1,5 m. Và thực sự, đây là một chi tiết không phù hợp đối với một nhạc công chơi kèn co. Như một nhạc công rất giỏi khác của thể loại nhạc cụ này đã nói “Sylvia có thể thổi cả một con ngựa nằm rạp xuống đất.” Nhưng nếu bạn chỉ nhìn vào Sylvia trước khi thực sự nghe cô ấy chơi kèn, bạn sẽ không cảm nhận được sức mạnh đó, bởi vì những gì bạn nhìn thấy trái ngược hẳn với những gì bạn cảm nhận được. Chỉ có một cách duy nhất để đưa ra đánh giá cũng như quyết định tức thời đúng đắn về trường hợp của Sylvia Alimena, và đó chính là kết quả từ những gì diễn ra đằng sau một tấm màn.

## Điều kỳ diệu nho nhỏ

Cuộc cách mạng của thế giới âm nhạc cổ điển đã để lại một bài học có ảnh hưởng rất lớn. Tại sao trong bao nhiêu năm trời, những người chỉ huy dàn nhạc lại không nhận thức được sự sai lệch trong những quyết định tức thời của mình? Đó là bởi vì chúng ta thường bắt cứ năng lực nhận biết tức thời của mình. Chúng ta không biết những ấn tượng ban đầu của mình xuất phát từ đâu, và chính xác chúng mang ý nghĩa gì, vì vậy không bao giờ đánh giá cao tính mỏng manh của chúng. Xem xét năng lực nhận thức tức thời một cách nghiêm túc có nghĩa là chúng ta phải thừa nhận những tác động tinh tế mà có thể thay đổi, phá hoại ngầm hoặc đánh giá thiên lệch những kết quả của quá trình xử lý thông tin trong vô thức. Đánh giá âm nhạc có vẻ như là một nhiệm vụ đơn giản nhất. Nhưng thực tế lại không phải vậy, cũng tương tự như thế nhấp môi nếm các sản phẩm từ cây cô-la, đánh giá phân loại ghế hay nếm mứt cũng không hề dễ dàng gì. Nếu không có tấm màn che, Abbie Conant có lẽ sẽ bị đuổi ra trước khi cô kịp chơi một nốt nhạc nào. Và nhờ tấm màn che ấy, cô bỗng chốc lại đủ tiêu chuẩn để đảm nhiệm một vị trí trong dàn nhạc Philharmonic của Munich.

Và các dàn nhạc thường làm gì khi phải đương đầu với định kiến của mình? Họ giải quyết rắc rối đó, và đây chính là bài học thứ hai trong cuốn Trong chớp mắt. Chúng ta hay từ bỏ, ở mức độ quá thường xuyên, những gì diễn ra trong nháy mắt. Điều này không có nghĩa là chúng ta có nhiều quyền kiểm soát đối với những điều xuất hiện trên bề mặt của tiềm thức. Nhưng điều đó là sự thật và nếu chúng ta có thể điều chỉnh môi trường diễn ra nhận thức nhanh, thì khi đó chúng ta sẽ có thể điều khiển được kiểu nhận thức này. Chúng ta có thể ngăn mọi người tham gia vào chiến tranh, bố trí các y bác sỹ trong phòng cấp cứu hay tuần tra trên các đường phố mà không gây ra sai lầm nào cả.

“Nếu đi xem một tác phẩm nghệ thuật, tôi thường đề nghị người bán hàng phủ một tấm vải đen lên trên nó, rồi rút phất tấm vải ra khi tôi bước vào, chính vì vậy tôi có thể tập trung hoàn toàn vào điểm đặc biệt đó.” Thomas Hoving nói “Hồi ở Bảo tàng Met, tôi thường yêu cầu thư ký của mình hoặc một người phụ trách khác mang đến cho tôi một món đồ mới mà chúng tôi đang cân nhắc về việc mua nó và và đặt nó ở bất cứ nơi đâu mà có thể khiến tôi ngạc nhiên khi nhìn thấy nó, ví dụ như một tủ quần áo chẳng hạn, khi tôi mở cánh cửa tủ ra, thì món đồ đó đã ở đó rồi. Và khi ấy hoặc là tôi có cảm nhận tốt về món đồ ấy hoặc nếu không tôi sẽ bất chợt nhìn thấy một điểm gì đó mà trước đây tôi không chú ý đến.” Hoving đánh giá kết quả của những suy nghĩ tức thời cao đến mức ông đã tiến hành những bước đặc biệt để đảm bảo những ấn tượng ban đầu của mình chính xác và hiệu quả đến mức có thể. Ông không nhìn nhận năng lực của tiềm thức như một lực lượng huyền bí. Hoving nhìn nhận nó như một điều gì đó ông có thể bảo vệ, điều khiển, và luyện tập – và lần đầu nhìn lướt bức tượng Kouros, Hoving đã sẵn sàng để đưa ra đánh giá tức thời.

Hiện thực rằng bây giờ đã có những phụ nữ chơi trong dàn nhạc giao hưởng không phải là một

sự thay đổi tầm thường, không có gì quan trọng. Nó có ý nghĩa như vậy là bởi vì chính nó đã mở ra một thế giới có triển vọng cho một nhóm bị khóa bên ngoài cánh cửa cơ hội. Nó cũng có ý nghĩa là bởi vì bằng cách cố định ấn tượng đầu tiên vào tâm điểm buổi biểu diễn thử – hay nói cách khác là bằng cách đánh giá thuần túy trên cơ sở năng lực của các thí sinh – giờ đây các dàn nhạc đã có thể tuyển dụng được những những nhạc công giỏi hơn, và những nhạc công chơi xuất sắc hơn đồng nghĩa với âm nhạc hay hơn. Và làm thế nào để chúng ta có thể nghe được âm nhạc hay hơn? Câu trả lời không nằm ở việc suy nghĩ lại về toàn bộ hoạt động của thế giới âm nhạc cổ điển, xây dựng những thính phòng mới hay đổ vào đó hàng triệu đô la, mà là ở chỗ chú ý tới những chi tiết nhỏ nhất, trong hai giây đầu tiên của buổi biểu diễn thử.

Khi Julie Landsman tham gia buổi biểu diễn thử vào vị trí nhạc công chơi chính chơi kèn co Pháp ở Met, những tấm màn đã xuất hiện trong phòng tập. Vào lúc đó, không một nữ nhạc công nào có mặt ở dãy kèn đồng trong dàn nhạc, bởi vì tất cả mọi người đều biết rằng phụ nữ không thể chơi kèn co như đàn ông được. Nhưng Landsman đã đến, ngồi xuống và chơi nhạc – và quả thật cô đã chơi rất hay. Landsman cho biết “Ở vòng thi cuối, trước khi họ thông báo, tôi đã biết là mình sẽ chiến thắng. Đó là nhờ vào cách chơi nhạc ở đoạn cuối của tôi. Tôi đã giữ chặt nốt đô cao cuối cùng rất lâu, chỉ để ban giám khảo không nghi ngờ gì. Và họ bắt đầu cười, bởi vì nó còn tuyệt vời hơn cả những gì tôi cần phải làm.” Nhưng khi ban giám khảo tuyên bố người giành chiến thắng và Landsman bước ra khỏi tấm màn che, mọi người há hốc mồm vì kinh ngạc. Họ kinh ngạc không phải bởi vì Landsman là một phụ nữ và những nữ nhạc công chơi kèn co thường rất hiếm, như trong trường hợp của Conant. Và lý do cũng phải là ở nốt đô cao, táo bạo, thứ âm thanh đầy nam tính mà họ cho rằng chỉ một nam nhạc công mới thực hiện được. Họ ngạc nhiên là bởi vì trước đó họ đã biết Landsman. Trước đó, Landsman đã chơi cho dàn nhạc Met với tư cách nhạc công thay thế cho nhạc công khác. Thế nhưng, chỉ đến khi họ nghe Landsman chơi bằng đôi tai của mình, họ mới biết cô chơi hay đến thế nào. Khi tấm màn tạo ra một khoảnh khắc nháy mắt thuần khiết, điều kỳ diệu bé nhỏ mới xảy ra, và những điều kỳ diệu bé nhỏ như thế luôn luôn xuất hiện khi người ta chú ý đến hai giây đầu tiên: người ta nhìn nhận Landsman vì những gì thực sự là bản thân cô ấy.

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>