

Trương Văn Thành

# ĐÌNH LUẬT MURPHY



Cùng các quy luật tâm lý căn bản  
chi phối vạn vật và lòng người

---

Nguyễn Phương Linh dịch



nhà xuất bản  
CÔNG THƯƠNG

# CHƯƠNG 1

---

## **HIỆU ỨNG CÁI TÔI TRONG GƯƠNG:**

# PHÁ VỠ GIỚI HẠN TƯ DUY, NHẬN THỨC CÁI TÔI ĐÍCH THỰC

## Hiệu ứng cái tôi trong gương: “Cái tôi trong gương” và “cái tôi thực”

"Hiệu ứng cái tôi trong gương" (Looking-glass self) do nhà xã hội học người Mỹ Charles Horton Cooley đưa ra năm 1902. Lý luận này cho rằng: "Quan niệm về cái tôi của một người hình thành trong quá trình giao tiếp với người khác, nhận thức về bản thân của một người phản ánh quan điểm của người khác về mình, cảm nhận về cái tôi này được quyết định bởi tư tưởng của người khác, thái độ của người khác đối với mình."

Trong cuốn sách *Bản tính loài người và tổ chức xã hội* (On Self And Social Organization), Cooley đưa ra một ví dụ hình tượng: "Mỗi người đều là tấm gương của một người khác, phản chiếu một người qua đường khác nữa." Do vậy, lý luận này còn được gọi là "Hiệu ứng cái tôi trong gương".

Đúng như cái tên của nó, nội hàm của Hiệu ứng cái tôi trong gương là: cũng như chúng ta chỉ thấy bề ngoài của mình trong gương, nhận thức của "ta" về cái tôi cũng bắt nguồn từ quan điểm của người khác về ta. Vì vậy, trái ngược với quan điểm "đừng bận tâm đánh giá của người khác" mà lý thuyết tâm lý học xã hội thông thường đề xướng, hiệu ứng cái tôi trong gương chỉ ra rằng: Quan niệm về cái tôi của mỗi người đều được hình thành trong quá trình tương tác với người khác.

Đầu tiên, chúng ta tưởng tượng người khác nhận thức thế nào về mình. Thứ hai, chúng ta tưởng tượng người khác đánh giá mình thế nào dựa trên nhận thức này. Cuối cùng, chúng ta nảy sinh một loại cảm xúc dựa trên căn cứ nhận thức và đánh giá của người khác về

mình, loại cảm xúc này sẽ là nhân tố chủ đạo trong nhận thức của chúng ta về bản thân.

Ví dụ, "tôi" quyên góp cho tổ chức từ thiện 50 tệ, sau đó, thông qua các đánh giá và phản ứng của người khác, "tôi" tưởng tượng ra nhận thức của họ về "tôi": một người đang tham gia hoạt động từ thiện. Tiếp đó, qua bình luận bằng lời của người đời hoặc các kênh phản hồi khác, "tôi" cho rằng đánh giá của người khác về "tôi" là "người nhiệt tình, tốt bụng".

Sau đó, "tôi" thấy hết sức vui mừng trước sự nhận thức và đánh giá này, đồng thời nhận thức sâu hơn về bản thân, tin rằng mình đúng là người nhiệt tình, tốt bụng. Sau đó, "tôi" sẽ tiếp tục yêu cầu bản thân sống theo tiêu chuẩn này. Đây chính là quá trình hình thành quan điểm về cái tôi của một con người.

Ngược lại, trong ví dụ tương tự, "tôi" quyên góp 50 tệ cho tổ chức từ thiện, sau đó, "tôi" nhận ra đánh giá của người khác về "tôi" là "một kẻ đạo đức giả luôn làm bộ nhiệt huyết với công tác từ thiện". Đánh giá này khiến "tôi" soi xét lại nội tâm mình, tin rằng mình làm từ thiện không phải vì mình thích giả nhân giả nghĩa. Thế là, "tôi" sẽ nảy sinh tâm lý giận dữ và bài xích, đồng thời khi có tâm lý đó, "tôi" cũng nhìn nhận rõ hơn về bản thân mình: "tôi" chắc chắn mình không phải là một kẻ đạo đức giả.

Trong tiểu thuyết thường có tình tiết: có một kẻ làm đủ việc ác như thể trong lòng hẩn có ma quỷ, cốt tủy ngấm máu tàn ác. Một hôm, hẩn tới một nơi xa lạ, tình cờ làm một việc tốt, thế là, tất cả mọi người đều khen ngợi hẩn, cho rằng hẩn là thánh nhân.

Dần dần, hẩn cũng thực sự tin rằng mình là người tốt, sau đó, hẩn bắt đầu yêu cầu bản thân sống theo tiêu chuẩn của "người tốt", cũng dần dần khám phá ra sự lương thiện trong nhân tính bản thân. Cuối tiểu thuyết, thường thì hẩn sẽ quay lại đối đầu với đồng bọn độc ác trong quá khứ của mình, để bảo vệ những người nghĩ hẩn là "thánh nhân", đồng thời dùng tính mạng chuộc lại tội lỗi mà hẩn đã gây ra trước kia, và thực sự trở thành thánh nhân.

Đây chính là quá trình "cái tôi trong gương" nhào nặn "cái tôi thực sự", tuy câu chuyện này có cốt truyện cũ rích, song nó lại ẩn chứa căn cứ tâm lý học xác đáng. Trong cuộc sống thực tế, chúng ta cũng hay bắt gặp tình cảnh tương tự:

Một phụ nữ bế một đứa trẻ lên tàu, trong khoang tàu đã chật ních người. Trong đó, một thanh niên đang nằm ngủ trên ghế, một mình anh ta lại chiếm trọn hai ghế. Đứa trẻ quấy khóc đòi ngồi và chỉ tay vào thanh niên kia. Nhưng thanh niên giả vờ không nghe thấy, vẫn nằm ngủ như thường. Lúc này, mẹ đứa trẻ nói bằng giọng an ủi: "Chú ấy mệt quá, để chú ấy ngủ một lát nhé, đợi chú ấy ngủ dậy, chắc chắn chú ấy sẽ nhường chỗ cho mình."

Vài phút sau, người thanh niên đó mở mắt, làm bộ như vừa tỉnh giấc, rồi ngồi thẳng dậy, nhường ghế còn lại cho người phụ nữ đang bế con.

Đứa trẻ quấy khóc đòi ngồi, người thanh niên không thêm đếm xỉa, nhưng một câu an ủi của người mẹ lại khiến anh ta khách sáo nhường chỗ, điều kỳ diệu của tình huống này nằm ở chỗ "đánh giá về cái tôi" của người thanh niên đã thay đổi.

Có thể thấy, lúc đầu, nhận thức của người thanh niên về bản thân là tâm lý bất cần "tôi chiếm hai chỗ đấy thì sao, các người làm gì được tôi". Nhưng khi nghe thấy đánh giá của người phụ nữ về mình, nhận thức của anh ta về bản thân cũng lặng lẽ biến thành: "Mình là người thiếu tình đạt lý, chẳng qua mình mệt quá, nên cần nghỉ ngơi một lát mà thôi."

"Quan niệm về cái tôi" của anh ta thay đổi và ngay sau đó hành vi tương ứng của anh ta cũng thay đổi theo. Có thể thấy, cá thể liên quan chặt chẽ với xã hội, cá thể cần thông qua sự đánh giá của người khác trong xã hội mới có thể hoàn thành nhận thức về cái tôi.

Điều này nói với chúng ta rằng, nhiều khi chúng ta là người như thế nào là do sự phản hồi của xã hội quyết định, người khác nghĩ chúng ta là người như thế nào, rất có thể chúng ta sẽ trở thành người như thế đấy.

## **Thiên kiến vị kỷ: Tôi rất xuất chúng, còn bạn chỉ may mắn mà thôi**

Một nhà tâm lý học người Úc từng làm một cuộc điều tra về mức độ nhận thức về bản thân của các quản lý cấp giám đốc trong một công ty, kết quả phát hiện 90% quản lý cấp cao đánh giá thành tựu của bản thân cao hơn đánh giá về đồng nghiệp thông thường. Trong đó, 86% người được điều tra đánh giá thành tích công việc của mình cao hơn mức trung bình thực tế, chỉ có 1% cho rằng thành tích của mình thấp hơn mức trung bình.

Sau đó, nhà tâm lý học đã hư cấu ra mức thưởng bình quân của cả công ty, và yêu cầu các quản lý cấp cao đánh giá mối quan hệ giữa thù lao và năng lực của bản thân, kết quả, khi tiền thưởng của họ cao hơn mức bình quân, họ thường cho rằng điều đó là tất nhiên: là sự báo đáp hợp lý cho năng lực làm việc và thành tích nổi bật của họ. Còn khi tiền thưởng thấp hơn mức bình quân, họ thường cảm thấy mình đã cố gắng làm việc nhưng không nhận được đãi ngộ công bằng. Tóm lại, họ hiếm khi thẳng thắn chấp nhận sự thật rằng - thực ra mình không bằng người khác và nghĩ cách thay đổi điều này; đa số họ đều than trời trách đất, tìm đủ mọi cớ để biện minh cho bản thân.

Tại sao lại như vậy? Vì các quản lý cấp cao của công ty này đều là người tự cao tự đại ư? Thực ra thì đây là bệnh chung của tất cả mọi người, trong tâm lý học, loại tâm lý này được gọi là "Thiên kiến vị kỷ" (Self-serving bias).

Trong tác phẩm *Tâm lý học xã hội*, nhà tâm lý học người Mỹ David Myers định nghĩa thiên kiến vị kỷ như sau: Khi chúng ta xử lý thông tin có liên quan tới bản thân, sẽ xuất hiện một loại thiên kiến tiềm tàng. Chúng ta vừa dễ dàng thanh minh cho thất bại của mình, vừa vui lòng đón nhận những lời tán dương về thành công. Trong rất nhiều trường hợp, chúng ta cho rằng mình tốt hơn người khác. Cảm giác tự đề cao bản thân này khiến đa số mọi người đắm chìm trong phương diện xuất chúng của mình, chỉ thi thoảng mới ngó qua phương diện yếu kém mà thôi.

Nói nôm na, đây là một loại thiên kiến tiềm tàng, xuất hiện khi con người xử lý thông tin có liên quan tới bản thân. Người ta thường nhìn nhận mình theo hướng tốt đẹp, khi đạt được một số thành công, thường dễ dàng quy kết đó là công sức của bản thân, còn khi phạm sai lầm thì thường than trời trách đất, đổ lỗi cho nhân tố bên ngoài, tức là giành công lao về mình, đẩy sai lầm cho người khác.

Ví dụ, khi giành được chiến thắng, rất nhiều vận động viên thường cho rằng chiến thắng này là nhờ vào sự nỗ lực của bản thân, còn khi thất bại thì họ quy kết cho các nhân tố khác như việc tạm dừng trận đấu một cách sai lầm, quyết định xử phạt không công bằng, đối thủ quá mạnh, trọng tài thiên vị...

Trong bảng điều tra bảo hiểm, các tài xế từng gây tai nạn luôn miêu tả nguyên nhân tai nạn như sau:

- "Không biết từ đâu chui ra một chiếc xe, tông vào tôi rồi bỏ chạy."
- "Tôi vừa đi đến ngã tư, thì tự dưng có một thứ xuất hiện che mất tầm nhìn của tôi, làm tôi không trông thấy xe khác."
- "Một người đi đường va vào tôi rồi chui xuống dưới bánh xe tôi."

Khi lợi nhuận của công ty tăng lên, rất nhiều tổng giám đốc điều hành cho rằng công ty có được phần lợi nhuận vượt mức ấy là nhờ vào tài quản lý của mình, còn khi lợi nhuận bắt đầu đi xuống, họ lại nghĩ: Làm thế nào để đám nhân viên kém cỏi này làm việc có trách nhiệm hơn đây?

Thậm chí, khi miêu tả thành công và thất bại, chủ ngữ chúng ta dùng cũng thay đổi. Ví dụ:

"Tôi thi được điểm A môn sử."

Ngược lại, khi thành tích không tốt, người ta liền nói: "Không ngờ thầy sử lại cho tôi điểm C!"

Một số nhà tâm lý học Canada từng nghiên cứu thiên kiến vị kỷ trong đời sống hôn nhân.



Trong một cuộc điều tra mang tính toàn quốc, họ phát hiện 91% các bà vợ cho rằng mình phải gánh vác phần lớn công việc mua sắm thực phẩm, nhưng chỉ có 76% các ông chồng đồng ý với điều này.

Trong đó, có một trường hợp như sau, mỗi tối, người nhận phòng vấn và vợ anh ta đều tiện tay vứt quần áo cần giặt bên ngoài giỏ đựng quần áo bẩn. Sáng hôm sau, một trong hai vợ chồng sẽ nhặt quần áo bỏ vào giỏ. Khi vợ nói với chồng "Lần này đến lượt anh nhặt", người chồng nghĩ "Tại sao chứ? Phải đến tám chín mươi phần trăm là mình nhặt". Thế là, anh ta chất vấn vợ: "Em nghĩ em nhặt được bao nhiêu lần chứ?" "Ờ," người vợ đáp, "chắc phải tám chín mươi phần trăm là em nhặt."

Đây cũng là một hình thức biểu hiện của thiên kiến vị kỷ: Trong trí nhớ, chúng ta sẽ vô thức phóng đại thông tin có lợi cho mình, và phớt lờ thông tin bất lợi. Cho nên, thiên kiến vị kỷ còn được gọi là "thiên kiến tư lợi".

Chính vì vậy, loại thiên kiến vị kỷ này hiển nhiên sẽ gây ra rất nhiều xung đột trong giao tiếp. Khi hợp tác nhóm, thiên kiến vị kỷ sẽ khiến những người đang hợp tác cảm thấy mình là người cống hiến chính chứ không phải các đối tác khác, khi việc hợp tác không thuận lợi, người ta có khuynh hướng phê bình đối tác, như vậy việc hợp tác rất dễ chấm dứt.

Trong khi đó, thiên kiến vị kỷ giữa hai vợ chồng dễ khiến họ tranh cãi bất tận vì việc nhà, khiến quan hệ vợ chồng bất hòa...

Thiên kiến vị kỷ là một loại lỗi quy kết, là nhân tố lớn ảnh hưởng tới các mối quan hệ, vì vậy, trong quá trình giao thiệp với người khác, cần cố gắng tránh lỗi quy kết cơ bản này để duy trì mối quan hệ giao tiếp hài hòa, tốt đẹp.

## **Hiệu ứng mỏ neo: “Tư duy độc lập” bị neo chệch hướng**

Năm 1974, hai giáo sư tâm lý học của Đại học Hebrew là Kahneman và Tversky tiến hành một thí nghiệm. Thí nghiệm yêu cầu tình nguyện viên phỏng đoán xem tỷ lệ phần trăm số ghế của các nước châu Phi ở Liên hợp quốc là bao nhiêu.

Đầu tiên, họ cho mỗi nhóm tình nguyện viên một con số tỷ lệ phần trăm ngẫu nhiên. Sau đó, họ lần lượt ám thị tình nguyện viên rằng con số ngẫu nhiên này lớn hoặc nhỏ hơn con số thật. Cuối cùng, yêu cầu tình nguyện viên đoán con số thật.

Điều thú vị là con số mà cuối cùng tình nguyện viên đoán ra đều chịu ảnh hưởng của con số ngẫu nhiên ban đầu. Ví dụ, con số ngẫu nhiên của hai nhóm tình nguyện viên lần lượt là 10% và 65%, còn con số cuối cùng họ phỏng đoán lần lượt là 25% và 45% - rất gần với con số ngẫu nhiên mà hai nhóm này nhận được lúc đầu.

Kahneman và Tversky tiến hành thí nghiệm này là để nghiệm chứng "Hiệu ứng mỏ neo" (Anchoring effect) họ đưa ra trước đó. Lý thuyết này cho rằng trước khi con người đưa ra quyết định, tư duy thường bị thông tin đầu tiên họ nhận được chi phối, thông tin đầu tiên giống như chiếc mỏ neo đã chìm xuống đáy biển, cố định tư duy của bạn vào một điểm, từ đó sinh ra nhận thức sai lệch.

Ví dụ, rõ ràng tình nguyện viên biết con số mình nhận được lúc đầu là ngẫu nhiên, không hề liên quan tới con số thật, nhưng khi đưa ra ước đoán con số thật, họ vẫn vô thức neo con số ước đoán của mình trong phạm vi nhất định quanh con số ngẫu nhiên.

Gọi hiệu ứng này là "mỏ neo" vì điểm neo chôn sâu trong tiềm thức, nhiều người thậm chí không nhận ra mình đã bị chôn điểm neo vào tiềm thức, tưởng rằng mình đưa ra quyết định thông qua tư duy độc lập, thực ra, họ đã bị các thông tin xuất hiện trước đánh lừa mà không hề hay biết. Có một câu chuyện hết sức nổi tiếng kể về một cửa hàng nhỏ bán sandwich, trong cửa hàng có hai nhân viên bán hàng, trong đó một người luôn có doanh số bán hàng cao hơn người còn lại. Cần biết rằng khi mua đồ ăn nhanh, khách hàng thường chọn nhân viên bán hàng ngẫu nhiên, thậm chí sẽ chọn nhân viên có ít khách đang xếp hàng hơn. Vì thế, dù có bao nhiêu người bán hàng,

trên lý thuyết, doanh số của họ đáng ra đều không chênh lệch quá lớn.

Hiện tượng này thu hút sự chú ý của ông chủ. Thế là, một hôm, ông ta đứng cạnh quầy quan sát và phát hiện, mỗi khi khách hàng gọi món, một nhân viên sẽ hỏi: "Có thêm trứng rán không?" Có khách bảo có, cũng có khách bảo không, tỷ lệ cơ bản là 50:50. Còn nhân viên còn lại thì hỏi: "Quý khách muốn thêm một trứng rán hay hai trứng rán?" Lúc này, có ít nhất 70% khách hàng sẽ vô thức đáp "thêm một" hoặc "thêm hai", chỉ có 30% khách hàng yêu cầu "không thêm trứng".

Thế là tự nhiên, doanh số bán hàng của nhân viên thứ hai cao hơn nhân viên thứ nhất rất nhiều. Đây chính là ứng dụng điển hình của hiệu ứng mỏ neo. Nhân viên thứ hai đã chôn được một "mỏ neo" trước khi khách hàng ra quyết định: khách hàng muốn ăn trứng rán, vì vậy, phạm vi tư duy của khách hàng bị neo vào câu hỏi "lấy mấy quả trứng", chỉ có một số ít nghĩ ra rằng mình còn có lựa chọn thứ ba: không lấy trứng.

Tất nhiên, neo tư duy là phản ứng tâm lý của con người. Khi suy nghĩ vấn đề, chúng ta sẽ vô thức tiếp nhận một lượng lớn thông tin, từ đó hình thành một loại mô hình tư duy, các thông tin này vừa giúp chúng ta tư duy, vừa có thể trở thành một loại "mỏ neo", neo giữ tư duy của chúng ta.

Vậy làm thế nào để tránh hoặc giảm thiểu hiệu ứng mỏ neo? Đầu tiên, bạn cần cố gắng mở rộng tầm nhìn, không ngừng học tập và thực hành, tiếp thu ý kiến và phương pháp của người khác. Cái gọi là "bị thông tin xuất hiện trước tác động" thực ra xét đến cùng là do chúng ta tiếp nhận quá ít thông tin. Bộ não của con người rất đặc biệt, xử lý càng ít thông tin thì khả năng phân biệt thông tin càng yếu. Ngược lại, khi xử lý một lượng thông tin khổng lồ, bộ não sẽ vận hành với tốc độ cao, phán đoán thông tin nào có giá trị, thông tin nào là "mỏ neo" vô nghĩa.

Ví dụ, khi gặp ai đó lần đầu tiên, chúng ta có thể hoàn toàn bỏ qua những đánh giá mà mình từng nghe được về người này rồi tự quan

sát và phán đoán; cũng có thể thu thập sẵn thật nhiều thông tin về người này để giúp bản thân đưa ra phán đoán khi gặp mặt. Tương tự với sự vật sự việc, khi gặp một vấn đề nào đó, bạn có thể bỏ qua các thông tin mình từng biết, phân tích bản chất của vấn đề rồi quyết định ngay tại chỗ, hoặc lắng nghe ý kiến của những người khác, rồi tư duy một cách toàn diện và có chiều sâu.

Tóm lại, có hai cách quan trọng để tránh "mỏ neo": một là hoàn toàn phớt lờ tất cả thông tin trước đó, loại trừ mọi họa ngầm "mỏ neo", nhưng điều này khó mà thực hiện được trong thực tế; hai là thu thập thật nhiều thông tin, phân tích vấn đề toàn diện, cuối cùng đưa ra phán đoán lý trí, giảm ảnh hưởng của "mỏ neo" xuống mức thấp nhất.

## **Hiệu ứng Wallenda: Càng quan tâm càng dễ mất**

Hiệu ứng Wallenda được đặt tên theo nghệ sĩ biểu diễn đi trên dây nổi tiếng người Mỹ - Wallenda. Wallenda nổi danh vì kỹ thuật biểu diễn điêu luyện và ổn định của mình, ông chưa từng gặp tai nạn. Năm 1978, ở tuổi 73, Wallenda quyết định thực hiện một màn trình diễn đi trên dây cuối cùng rồi tuyên bố nghỉ hưu.

Ông chọn địa điểm biểu diễn ở thành phố biển San Juan, Puerto Rico. Không ngờ người chưa từng mắc bất cứ sai sót nào trước kia như Wallenda, lần này lại thất bại hoàn toàn - khi vừa đi ra giữa dây, chỉ sau hai động tác không quá khó, ông đã ngã xuống từ độ cao mấy chục mét và tử vong tại chỗ.

Sau sự việc, vợ ông nói: "Tôi biết lần này chắc chắn sẽ có chuyện không hay xảy ra. Vì trước khi biểu diễn anh ấy cứ liên tục nói, "Lần biểu diễn này quá quan trọng, không được thất bại". Trước kia trong mỗi lần biểu diễn thành công, anh ấy chỉ nghĩ đến chuyện đi trên dây thật hay, chứ không quan tâm những thứ mà việc này có thể mang lại. Còn trong lần biểu diễn cuối cùng, Wallenda quá muốn thành công, nên không thể tập trung vào việc đi trên dây, cứ mãi suy tính thiệt hơn. Nếu anh ấy không nghĩ đến quá nhiều thứ ngoài việc đi trên dây, thì với kinh nghiệm và kỹ thuật của mình, anh ấy đã không bị ngã rồi."

Sau đó, tâm lý lo được lo mất dưới áp lực tâm lý khổng lồ này được các nhà tâm lý học đặt tên là "Tâm lý Wallenda", còn được gọi là "Hiệu ứng Wallenda".

Chúng ta thường nói "áp lực là động lực", nhưng hiệu ứng Wallenda lại cho chúng ta thấy áp lực là một con dao hai lưỡi, biết cách sử dụng thì nó có thể hóa thành vũ khí sắc bén, giết hàng vạn quân địch, ngược lại, nó có thể làm chúng ta bị thương.

Cha đẻ ngành nghiên cứu tâm lý căng thẳng - bác sĩ Hans Selye - chia sự căng thẳng thành căng thẳng tiêu cực có hại và căng thẳng tích cực có lợi: căng thẳng tích cực mang lại động lực cho con người, khiến con người vui vẻ và giúp con người sống hiệu quả; còn căng thẳng tiêu cực không chỉ khiến con người cảm thấy bất lực, nản chí, thất vọng, mà còn gây ra các phản ứng xấu về tâm và sinh lý.

Hiệu ứng Wallenda chính là "căng thẳng tiêu cực". Đây là một sự căng thẳng phi lý trí, vì nguồn gốc của sự căng thẳng này là tâm lý lo được lo mất của con người, không phải là lo mình không đủ giỏi, từ đó tìm cách nâng cao năng lực bản thân, mà là cứ mãi lo "thất bại thì phải làm sao". Loại thứ nhất mang lại cảm xúc tích cực, loại thứ hai mang lại cảm xúc tiêu cực, khiến con người thiếu tập trung, lãng phí tâm trí vào việc suy nghĩ vẩn vơ vô ích. Thế thì thành công sao được?

Thực ra, người ta không hiểu rằng, thay vì suy tính thiệt hơn rồi cuối cùng thất bại cay đắng, chi bằng ngay từ đầu dốc hết sức mình, như vậy còn có khả năng thành công.

Thời trẻ, Johnny Jones, diễn giả nổi tiếng ở thập niên 60 thế kỷ 20 của Mỹ, từng tham gia một cuộc thi diễn thuyết do Đại học Miami tổ chức, thí sinh tới từ các trường đại học nổi tiếng trên khắp nước Mỹ, nhà tài trợ gồm các trường đào tạo diễn thuyết nổi tiếng như trường Carnegie, v.v...

Sau khi đánh bại các đối thủ khác và lọt vào vòng bán kết, Jones thấy hết sức căng thẳng. Đầu tiên là vì cuộc thi này rất quan trọng với anh ta, anh ta mong có thể thông qua đó để bước vào giới diễn thuyết; thứ hai, sau nhiều vòng thi quyết liệt, thực lực của đối thủ cũng khiến anh ta dè chừng. Dưới sự thúc đẩy của tâm lý đó, vừa

cầm bản thảo diễn thuyết lên, Jones đã thấy tim đập thành thịch, cổ họng gằn gật, thậm chí trong khi diễn thuyết thử, anh ta còn quên rất nhiều nội dung cần nói.

Cuộc thi càng đến gần, tình trạng của Jones ngày càng tệ, anh ta gần như sắp bỏ cuộc. Khi ý nghĩ bỏ cuộc thoáng hiện lên trong đầu, Jones liền xốc lại tinh thần, thầm nhắc nhở mình: Dù thế nào chẳng nữa, cũng không được từ bỏ! Dù cuối cùng bị loại, cũng không được chủ động bỏ cuộc! Nghĩ thế, Jones bắt đầu từ từ chấp nhận việc mình có thể bị loại khỏi cuộc thi, và lạ thay, anh ta không còn thấy căng thẳng nữa.

Cuối cùng, lúc thi, Jones không còn gánh nặng tâm lý và thể hiện cực kỳ thoải mái, bài diễn thuyết đầy tình cảm của anh ta đã chinh phục ban giám khảo, cũng khiến đối thủ hết sức khâm phục. Và rồi, anh ta đã thành công lọt vào trận chung kết.

Trải nghiệm lần này khiến Johnny Jones có được năng lực quan trọng nhất của một diễn giả, ấy là năng lực ung dung bình tĩnh đối mặt với những trường hợp quan trọng, điều đó giúp con đường thành công của anh ta trở nên bằng phẳng và rộng mở hơn.

Thực ra hiệu ứng Wallenda cực kỳ đơn giản: áp lực từ sự căng thẳng quá độ đã hủy hoại năng lực phản ứng vô thức vốn được hình thành sau một thời gian dài luyện tập. "Trăm hay không bằng tay quen" nghĩa là khi xảy ra tình huống ngoài ý muốn, một người có kỹ năng thành thạo sẽ vô thức đưa ra phản ứng chính xác - đây không phải là may mắn, mà là ký ức tiềm thức được hình thành từ quá trình luyện tập hằng ngày.

Mà tâm lý lo được lo mất lại khiến người ta dồn hết sự chú ý vào việc mình đang làm, đến mức một số phản ứng cơ bản nhất cũng cần phải suy nghĩ cặn kẽ (ví dụ nên nhắc chân trái hay chân phải trước), cuối cùng dẫn đến kết quả phản ứng trở nên chậm chạp, tư duy cũng trì trệ theo.

**Hiệu ứng Kuleshov: Thực ra thế giới trong mắt chính là thế giới nội tâm**

"Hiệu ứng Kuleshov" là một hiện tượng điện ảnh được phát hiện bởi đạo diễn Kuleshov (Liên Xô cũ). Khi đó, ông quay một nhóm cảnh đặc tả gương mặt bất động, không có bất cứ biểu cảm gì của diễn viên nổi tiếng Ivan Mosjoukine, sau đó, ghép những cảnh quay đặc tả giống hệt nhau này với các cảnh quay khác, tạo thành ba tổ hợp:

Tổ hợp thứ nhất, sau cảnh đặc tả gương mặt Mosjoukine là cảnh trên bàn đặt một đĩa súp. Tổ hợp thứ hai, sau cảnh gương mặt Mosjoukine là cảnh xác chết một phụ nữ nằm trong quan tài. Tổ hợp thứ ba, sau cảnh đặc tả gương mặt là cảnh một bé gái đang chơi với chú gấu chó đồ chơi trông rất buồn cười.

Khi Kuleshov chiếu cho một số khán giả không biết đến bí mật ẩn sau tất cả xem ba tổ hợp cảnh quay khác nhau này, hiệu quả cực kỳ đáng kinh ngạc: khán giả hết sức tán thưởng diễn xuất của nghệ sĩ. Họ chỉ ra rằng: khi nhìn đĩa súp, Mosjoukine rơi vào trầm tư; khi nhìn xác phụ nữ, vẻ mặt của anh rất buồn bã; còn khi xem bé gái chơi đùa, Mosjoukine thể hiện sự vui vẻ, thả lỏng cực kỳ tự nhiên. Nhưng thực ra khi quay phim, Mosjoukine không bộc lộ bất cứ cảm xúc gì.

Hiệu ứng Kuleshov nảy sinh do khán giả đã phóng chiếu kinh nghiệm của mình vào cảnh quay trước mắt, từ đó sinh ra liên tưởng. Khi xem phim hoặc trong cuộc sống thường ngày, thông thường, nhìn thấy xác chết sẽ làm người ta liên tưởng tới sự buồn bã, còn trông thấy trẻ em chơi đùa sẽ khiến người ta liên tưởng tới niềm vui - nói cách khác, cái mà khán giả thấy thực ra chỉ là sự phóng chiếu tâm lý liên tưởng của mình mà thôi.

Hiệu ứng Kuleshov có ý nghĩa lớn khi vận dụng vào việc dựng phim trong nghệ thuật điện ảnh. Nó cũng phát huy tác dụng quan trọng tương tự trong cuộc sống thực tế, nhất là khi các thương hiệu lớn đều vận dụng linh hoạt Hiệu ứng Kuleshov vào việc chọn tên và logo cho thương hiệu của mình.

Nước ngọt Coca-Cola ra đời vào năm 1886 và được người tiêu dùng đón nhận nồng nhiệt ngay từ khi mới ra mắt. Đầu thập niên 20 thế kỷ 20, thương hiệu quốc tế này lần đầu tiên vào thị trường Trung Quốc, sau vài năm, người ta nhận thấy phản ứng của thị trường Trung Quốc

đối với Coca-Cola thực sự rất ảm đạm so với thị trường các nước khác, gần như không ai để ý tới loại nước ngọt này.

Tại sao lại như vậy? Công ty Coca-Cola đã phái nhân viên thị trường đi tìm hiểu nguyên nhân, và phát hiện ra vấn đề nằm ở tên dịch tiếng Trung của Coca-Cola - lúc đó đang là thời kỳ dân quốc, người dịch hành văn vừa thâm sâu khó hiểu, vừa không quan tâm tên dịch có dễ hiểu dễ đọc hay không, lại dịch Coca-Cola thành "Keke Kenla" (nòng nọc gặm nến).

Keke Kenla là cách dịch âm hoàn toàn vô nghĩa, nhưng lại sản sinh Hiệu ứng Kuleshov rất nghiêm trọng: Khi nghe/nhìn thấy cái tên này, điều đầu tiên người tiêu dùng Trung Quốc nghĩ tới chính là khó uống, thậm chí buồn nôn, vì Trung Quốc có một thành ngữ là "vị như nhai nến". Hơn nữa, trong tiếng Trung, chữ "ke" chỉ có một từ tương ứng là "nòng nọc", tức ấu trùng đen sì nhóp nhép của ếch. Điều này khiến cho người tiêu dùng Trung Quốc liên tưởng "nòng nọc" và "nhai nến" với Coca-Cola, dù họ hiểu đó chỉ là dịch âm vô nghĩa, nhưng vẫn có tâm lý bài xích và tránh né. Cho đến thập niên 80 của thế kỷ 20, thương hiệu Coca-Cola tiến vào thị trường Trung Quốc lần thứ hai, lần này họ chọn một cái tên hoàn toàn mới: Kekou Kele (ngon lành và vui vẻ). Từ đó Coca-Cola làm mưa làm gió trên thị trường nước giải khát Trung Quốc.

Cùng một loại nước uống, cùng một cái tên, chỉ vì cách dịch tên khác nhau mà đã khiến người tiêu dùng sinh ra phản ứng tâm lý khác nhau, đây hẳn là một cách diễn giải sinh động về hiệu ứng Kuleshov.

Sự kiện này mang ý nghĩa chỉ đạo sâu rộng với chiến lược bản địa hóa của các công ty đa quốc gia lớn. Cho đến ngày nay, giáo trình về chiến lược bản địa hóa của nhiều học viện kinh doanh ở Mỹ vẫn nhắc đến nó.

Kể cả trong vấn đề thiết kế logo và chọn lựa tên sản phẩm, bên cạnh yếu tố dễ nhận biết, một chỉ tiêu quan trọng khác là phải khơi gợi được hiệu ứng Kuleshov tới những liên tưởng tốt đẹp trong mỗi nền văn hóa. Nhìn từ góc độ của người tiêu dùng, bộ nhận diện thương hiệu như tên sản phẩm, logo... không đơn giản chỉ là tên gọi thay thế,



nhều lúc nó có thể mang lại các phản ứng phóng chiếu tâm lý khác nhau, từ đó ảnh hưởng tới tâm lý người mua.

"Giả thuyết con người lý trí" là một tiền đề giả thuyết quan trọng, nhưng trong tâm lý học, con người chưa bao giờ thuần lý trí, rất nhiều nhân tố tình cảm tác động lên kết quả nhận thức về thế giới của con người. Nhiều khi, thực ra thế giới mà con người nhìn thấy chỉ là hình chiếu của thế giới nội tâm mình mà thôi.

## **CHƯƠNG 2**

---

# **ĐỊNH LUẬT MURPHY: ĐIỀU GÌ XẤU CÓ THỂ XẢY RA, NÓ CHẮC CHẴN SẼ XẢY RA**

## **Định luật Murphy: Chỉ khi lên kế hoạch chu đáo mới có thể tránh được sai lầm**

Năm 1949, kỹ sư của căn cứ không quân Edwards Mỹ, thượng úy Edward Murphy tham gia vào một thí nghiệm đo đặc giới hạn chịu đựng của con người trước sự tăng tốc - thí nghiệm siêu trọng giảm tốc của tên lửa MX981.

Trong đó có một hạng mục thí nghiệm cần cố định 16 máy cảm biến vào giá đỡ ghế ngồi của đối tượng thí nghiệm. Máy cảm biến cần nối hai sợi dây, nếu nối ngược thì không thể đọc được số liệu. Nhưng lạ lùng thay, khi lắp xong tất cả máy cảm biến này, thượng úy Murphy phát hiện dây nối của 16 máy cảm biến đều bị nối ngược!

Sau vụ việc, thượng úy Murphy thừa nhận, đó là do mình không nghĩ đến khả năng có người nối ngược dây khi thiết kế máy cảm biến, ông tự giễu: "Nếu một việc có thể bị xử lý theo cách sai lầm, thì chắc chắn cuối cùng sẽ có người xử lý nó theo cách sai lầm."

Câu nói tự giễu này cũng trở thành định luật tâm lý học nổi tiếng nhất thế kỷ 20: "Định luật Murphy".

Định luật Murphy ra đời giữa thế kỷ 20, vào thời kỳ kinh tế các nước u Mỹ tăng trưởng với tốc độ chóng mặt, khoa học kỹ thuật bùng nổ, thế giới phương Tây hết sức tự tin và lạc quan rằng rồi sẽ có ngày con người khắc phục được mọi khó khăn, cải tạo tất cả, không có vấn đề gì là không giải quyết được. Nhưng định luật Murphy đã gióng lên hồi chuông cảnh báo con người bấy giờ: kỹ thuật sẽ ngày càng hoàn hảo, nhưng con người luôn mắc sai lầm. Nếu không cân nhắc tất cả các khả năng, thì chỉ cần một việc có thể bị làm sai, chắc chắn sẽ có người làm sai nó.

Chỉ cần có con người tham dự, thì không thể đảm bảo mỗi khâu đều không phạm sai lầm, càng nhiều khâu phức tạp, càng nhiều người tham gia, xác suất mắc sai sót càng lớn. Có thể nói, cách chúng ta giải quyết vấn đề càng khôn ngoan, phiền phức chúng ta phải đối mặt càng nghiêm trọng - sự việc luôn luôn bị sai lệch, tình huống xấu nhất luôn luôn xảy ra.

Sau này người ta nghiên cứu sâu hơn về định luật Murphy và diễn giải được bốn đặc điểm của nó:

Mọi việc đều không đơn giản như vẻ bề ngoài. Thời gian hoàn thành mọi nhiệm vụ luôn dài hơn dự tính của bạn. Bất cứ việc gì cũng có xác suất xảy ra sai sót cực lớn nếu nó có khả năng xảy ra sai sót. Nếu bạn dự cảm thấy có thể sẽ xảy ra sai sót, thì chắc chắn nó sẽ xảy ra.

Định luật Murphy chính là luận điệu của chủ nghĩa bi quan: nếu sự việc không bao giờ phát triển theo hướng tốt đẹp nhất, thì một khi có khả năng trở nên tồi tệ, nó chắc chắn sẽ trở nên tồi tệ, vậy chẳng lẽ con người chỉ biết trông chờ vào số trời khi phải đối mặt với định luật Murphy?

May mà sự vật đều có tính hai mặt, nhìn từ góc độ khác, định luật Murphy nhắc nhở chúng ta phải chú trọng các khả năng xảy ra sai sót từ những chi tiết nhỏ nhất, phải lên kế hoạch dự trù chu đáo, cố gắng loại bỏ các nguy cơ tiềm tàng từ trong trứng nước.

Có thể nói định luật Murphy vừa cảnh báo chúng ta tình huống xấu nhất chắc chắn sẽ xảy ra, đừng tự tin mù quáng vào kỹ thuật và xác suất; mặt khác, nó cũng nhắc nhở chúng ta trước khi làm gì nhất định phải cân nhắc mọi khả năng, đề phòng rủi ro từ trong trứng nước, loại bỏ nguy cơ tiềm tàng.

Tai nạn hàng không của hãng Air Asia xảy ra năm 2014 khiến toàn bộ 162 người trên máy bay gặp nạn, tổng hợp các kết quả điều tra cho thấy tai nạn này bắt nguồn từ hai vấn đề mà người ta không hề ngờ tới.

Chiếc máy bay Airbus A320 của hãng hàng không Indonesia Air Asia đã bị rơi trên đường bay từ Surabaya tới Singapore ngày 28 tháng

Mười hai năm 2014. Lúc đó, FAC (flight augmentation computer - hệ thống máy tính tăng độ ổn định bay) của máy bay có một mối hàn bị vỡ. Sự cố này tồn tại đã lâu, hơn nữa, trong vòng một năm trước khi tai nạn xảy ra, sự cố này đã xuất hiện 23 lần, lần nào cũng buộc cơ trưởng phải đi ra sau ghế cơ phó để thực hiện thao tác rút công tắc FAC bằng tay.

Rút công tắc bằng tay chỉ là chuyện nhỏ, nên mãi mà sự cố không được chú trọng. Trước khi tai nạn xảy ra, cơ trưởng lại rời vị trí của mình để đi rút công tắc FAC, và giao cho cơ phó điều khiển máy bay. Thế nhưng lần này FAC của máy bay đã đạt đến một giới hạn nhất định, sau khi rút công tắc FAC, máy bay nhanh chóng tăng độ cao, nhưng tình huống này hoàn toàn nằm ngoài khả năng kiểm soát của cơ phó, do đó bỏ lỡ cơ hội tốt nhất để xử lý tình huống, dẫn đến việc máy bay vượt ra khỏi giới hạn bay bình thường, rơi vào trạng thái mất kiểm soát tốc độ bay, cuối cùng dẫn đến tai nạn thảm khốc.

Sau vụ tai nạn hàng không của hãng Air Asia, nhiều công ty hàng không đã rút kinh nghiệm, trên cơ sở thực hiện nghiêm ngặt quy trình kiểm tra và đề phòng mọi rủi ro ngay từ đầu, tiến hành tăng cường các hạng mục huấn luyện phi công, thêm vào mục huấn luyện bay trong trạng thái cực đoan và bay ở độ cao lớn, để đảm bảo phi công có đủ khả năng xử lý trong tình huống máy bay đột ngột mất kiểm soát tốc độ bay.

Trung Quốc có câu ngạn ngữ: "Mọi chuyện đều bắt đầu từ những điều nhỏ bé." Nếu tình huống xấu nhất ắt sẽ xảy ra, thì ít nhất, chúng ta có thể lên kế hoạch dự trù thật chu toàn - đây chính là bài học lớn nhất mà định luật Murphy mang lại cho chúng ta.

## **Hiệu ứng áp ứ: “Không suy nghĩ” cũng là một cách suy nghĩ**

Trong thủy tĩnh học có một nguyên lý quan trọng: định luật lực đẩy. Quá trình phát hiện ra nó hết sức thú vị.

Theo truyền thuyết, vua Hy Lạp cổ là Hieron triệu kiến Archimedes, yêu cầu ông giám định xem chiếc vương miện có phải vàng nguyên chất hay không. Sau khi nhận nhiệm vụ này, Archimedes đã vắt óc suy nghĩ rất nhiều ngày, nhưng mãi mà không tìm được cách nào phù hợp. Thế là một hôm, ông quyết định tạm dừng công việc, đi tắm cho thư giãn. Lúc bước vào bồn tắm, một phần nước tràn ra ngoài. Hơn nữa ông còn phát hiện mình càng xuống nước sâu, cơ thể càng nhẹ.

Thế là ông chợt nghĩ ra cách giải quyết băn khoăn của nhà vua, bằng phương pháp tính toán lượng nước tràn ra khi cho vương miện vào nước, đồng thời có phát hiện trọng đại về lực đẩy.

Quá trình đầy kịch tính khi Archimedes phát hiện định luật lực đẩy, sau này được các nhà tâm lý học gọi là "Hiệu ứng ấp ủ" (Brewing effect): Nhiều lúc, khi chúng ta cố gắng hết sức để giải quyết một vấn đề phức tạp hoặc cần tư duy sáng tạo, mất bao nhiêu công sức cũng không tìm được mạch tư duy đúng đắn. Lúc này, tạm thời ngừng tích cực nghiền ngẫm mà vẫn đề, có khi lại nảy ra được linh cảm then chốt, và đây chính là Hiệu ứng ấp ủ.

Nhà tâm lý học cho rằng quá trình "ấp ủ" không phải là ngừng tư duy, mà là chuyển cả quá trình tư duy ban đầu vào trong tầng tiềm thức, thông qua tiềm thức tiến hành tổ hợp các thông tin liên quan lưu trữ trong ký ức, từ đó đạt được trạng thái tư duy gần như "linh cảm". Nhân tố gọi mở trạng thái này chính là quá trình nghỉ ngơi giữa chừng. Sau khi gác tạm nan đề sang một bên, bộ não không còn căng thẳng, quên đi những suy nghĩ không chính xác, dẫn tới ngõ cụt trước đó, giúp tầng tiềm thức hình thành trạng thái tư duy có tính sáng tạo.

Nhà mỹ học người Ý Croce từng đưa ra một quan điểm: tri thức của con người có hai loại, một loại mang tính trực giác, một loại mang tính logic, loại thứ nhất "có được từ trong tưởng tượng", loại thứ hai "có được từ trong lý trí". Khi tư duy logic đi vào ngõ cụt, thông qua quá trình "ấp ủ" lúc thư giãn và nghỉ ngơi, giao công việc của tư duy cho trực giác, bằng cái nhìn thấu suốt, lĩnh ngộ nhanh chóng và trực tiếp ẩn chứa trong não bộ, ta lại đạt được kết quả không ngờ.

Năm 1971, nhà tâm lý học người Mỹ Silveira từng thiết kế một thí nghiệm riêng để thể hiện hiệu ứng ấp ủ.

Silveira chọn ba nhóm tình nguyện viên có giới tính, tuổi tác, trình độ trí tuệ như nhau, yêu cầu họ suy nghĩ cùng một câu hỏi khó.

Theo yêu cầu của thí nghiệm, nhóm một có nửa tiếng để suy nghĩ, giữa chừng không được nghỉ; nhóm hai suy nghĩ 15 phút rồi nghỉ nửa tiếng bất kể có giải được hay không rồi lại nghĩ 15 phút; nhóm ba tương tự nhóm hai, đều suy nghĩ 15 phút đầu và cuối, nhưng thời gian nghỉ giữa chừng dài đến bốn tiếng, dùng để vui chơi giải trí như chơi bài, chơi bóng.

Kết quả thí nghiệm là 55% nhóm một giải quyết được câu hỏi, 64% nhóm hai giải quyết được câu hỏi, 85% nhóm ba giải quyết được câu hỏi.

Sau khi thí nghiệm kết thúc, Silveira lần lượt ghi lại quá trình giải đề của mỗi tình nguyện viên và phát hiện khi tình nguyện viên của nhóm hai, nhóm ba nghỉ ngơi xong quay lại giải đề, họ không làm tiếp theo mạch tư duy có sẵn trước đó, mà làm lại từ đầu. Thông qua thí nghiệm này, Silveira tin chắc rằng, hiệu ứng ấp ủ phá vỡ khuôn mẫu tư duy không thỏa đáng mà người ta dùng để giải quyết vấn đề, từ đó thúc đẩy sự sản sinh của mạch tư duy mới.

Hiển nhiên là cách tạm gác nan đề sang một bên, làm những việc khác rồi quay lại suy nghĩ khiến con người không rơi vào một khuôn mẫu tư duy cố định, có thể áp dụng bước giải và phương pháp mới, từ đó dễ dàng giải quyết vấn đề hơn. Trong cuộc sống, chúng ta đều từng có trải nghiệm tương tự. Rất nhiều quan niệm như quan niệm "làm việc nghỉ ngơi điều độ", các phương pháp quản lý thời gian trên cơ sở chia nhỏ thời gian, đều được phát triển từ hiệu ứng ấp ủ.

Vì vậy, khi đối mặt với một vấn đề khó, chúng ta đừng cố đâm đầu vào ngõ cụt, càng không nên hoài nghi năng lực bản thân, bởi nhiều khi, không phải chúng ta không giải quyết được vấn đề, mà chúng ta đã rơi vào khuôn mẫu tư duy cứng nhắc và không thoát ra được. Lúc này, có thể tạm gác nó sang một bên, đi làm việc khác. Bằng cách tạm thời gác vấn đề lại, loại bỏ khuôn mẫu tư duy cứng nhắc, vài

tiếng, vài ngày sau, thậm chí sau một thời gian dài, ta quay lại suy nghĩ về nó, bộ não của chúng ta có thể giải quyết vấn đề này bằng mô thức tư duy mới.

Hãy tin vào bộ não, nó mạnh hơn chúng ta tưởng. Trong não người ẩn chứa cái nhìn thông thấu, khả năng lĩnh ngộ nhanh chóng và trực tiếp, năng lực này được gọi là “linh cảm” hoặc “trực giác”. Hãy tin rằng dù chúng ta ngừng suy ngẫm vấn đề, tư liệu được thu thập vào não bộ cũng không tích trữ sưng ở đó. Não bộ sẽ luôn tái tổ hợp, xử lý các tư liệu đã lưu trữ sẵn rồi sinh ra các ý tưởng mới từ sâu trong tiềm thức.

## **Định luật ảo giác về khả năng kiểm soát: Tin vào trực giác, nhưng đừng tin mù quáng**

"Ảo giác về khả năng kiểm soát" (Illusion of control) chỉ việc con người đánh giá quá cao vào trực giác phi logic và phi thống kê của mình, đồng thời đưa ra một số phán đoán cảm tính chỉ dựa theo sự mách bảo của trực giác. Đây là bản năng của con người, trong quá trình tiến hóa dài lâu, con người đã lâm vào bước đường cùng hết lần này tới lần khác, buộc phải tin vào trực giác của mình, chứ không giao vận mệnh cho những điều chưa rõ.

Có thể nói, sự tự tin mà ảo giác về khả năng kiểm soát mang lại chính là một trong các động lực giúp con người dần dần bước lên đỉnh cao của chuỗi tiến hóa. Nhưng nhiều lúc, chính bản năng này khiến chúng ta thường "mắc sai lầm một cách tự tin".

Để giải thích một cách hình tượng hiệu ứng tiêu cực của ảo giác về khả năng kiểm soát, nhà tâm lý học từng làm một thí nghiệm như sau:

Họ bán một lô vé số ở một công ty, giải thưởng là năm triệu đô la Mỹ, mỗi tờ vé số đều có giá một đô la. Trong đó, một nửa vé số do người mua tự chọn, nửa còn lại do người bán chọn. Đến ngày mở thưởng, nhà tâm lý học tìm những người đã mua vé số, cho họ biết có người



khác muốn mua kỳ vé số này, mong họ nhượng lại, đồng thời hỏi họ giá chuyển nhượng mà họ thấy chấp nhận được.

Kết quả, giá chuyển nhượng trung bình của những người tự chọn vé số ngay từ đầu là 8.16 đô la, gấp tám lần giá bán, còn giá chuyển nhượng trung bình của những người không tự tay chọn vé số chỉ có 1.96 đô la. Đó là vì người tự chọn vé số tin tưởng rằng mình sẽ trúng số hơn người không tự chọn, do đó họ cũng định giá vé số cao hơn.

Nhưng khách quan mà nói, sự kiện ngẫu nhiên có xảy ra hay không chỉ liên quan tới xác suất, dù tự chọn hay người khác chọn, xác suất trúng thưởng đều không thay đổi. Nhưng trong thực tế, mọi người thường cho rằng xác suất trúng thưởng của tờ vé số mà mình dày công chọn lựa sẽ lớn hơn, vì ngay từ đầu, vé số trong tay họ do họ chọn bằng trực giác, hơn nữa, với một trò chơi xác suất thuần túy như xổ số, việc chọn số nào và không chọn số nào đều chỉ dựa theo trực giác, chứ không có bất cứ căn cứ nào. Vì vậy, giữa "tin vào trực giác của mình" và "giao vận mệnh cho xác suất", những người tự chọn vé số gần như đều có khuynh hướng chọn cách thứ nhất.

Thế giới này đầy rẫy những điều chưa được biết đến, những thứ gần với chủ nghĩa thần bí như "vận may" càng khiến nhiều việc trở nên mất kiểm soát. Nhưng trong quá trình nhận thức thế giới, theo thói quen, con người chia thế giới vật chất thành thế giới có trật tự, có tổ chức, có thể dự đoán, có thể kiểm soát. Mà "trực giác" là vũ khí quan trọng để con người chiến đấu với sự không chắc chắn của thế giới này.

Ở miền tây nước Mỹ có một nông dân, nhà anh ta nằm ngay cạnh một cái đầm lớn, tối nào tiếng ếch kêu trong đầm cũng khiến anh ta khó ngủ.

Cuối cùng một ngày nọ, người nông dân không thể chịu được nữa. Anh ta tới một nhà hàng trong thành phố, hỏi chủ nhà hàng có cần mua ếch không và nói rằng mình có hàng chục ngàn con ếch. Chủ nhà hàng nghe vậy thì ngạc nhiên lắm, bèn hỏi người nông dân: "Anh có biết hàng chục ngàn con ếch nhiều tới mức nào không? Tôi dám cá là anh còn chẳng có nổi một ngàn con ấy chứ."

Nhưng người nông dân vẫn nói chắc như đinh đóng cột rằng, "chính mắt" anh ta đã thấy cái đầm sau nhà mình toàn ếch là ếch.

"Ít nhất cũng phải có mười ngàn con!" Người nông dân thề thốt nhiều lần và tin chắc vào điều này. Thế là người nông dân đã ký kết một hợp đồng với nhà hàng, hợp đồng yêu cầu anh ta cung cấp ếch cho nhà hàng trong vài tuần tiếp theo, mỗi lần năm trăm con.

Thế nhưng khi đến ngày giao hàng đầu tiên, kết quả hết sức rõ ràng: người nông dân đã không thực hiện được giao ước. Trong cái đầm ở sân sau nhà anh ta chỉ có hai con ếch, và chúng chính là thủ phạm của tiếng ồn khiến người ta bức bối mỗi ngày.

"Trong đầm có hàng chục ngàn con ếch" là phán đoán trực giác của người nông dân dựa theo tiếng động mình nghe thấy. Bất kỳ ai có thường thức bình thường đều sẽ nhận ra trực giác của anh ta là sai, nhưng tại sao anh ta lại khẳng định cho rằng số lượng ếch lên đến hàng chục ngàn con, và thề thốt là mình từng "chính mắt" nhìn thấy? Sự thật thì người nông dân cũng không nói dối, đúng là anh ta "tưởng" mình đã nhìn thấy, đó là bởi anh ta quá tin tưởng vào trực giác của bản thân, từ đó sinh ra ảo giác.

Ảo giác về khả năng kiểm soát của người nông dân là một trường hợp rất cực đoan, vì chuyện "trong đầm có bao nhiêu con ếch" có thể kiểm soát được qua quan sát thực tế và phán đoán logic. Nhưng trong cuộc sống có nhiều chuyện chúng ta không thể phán đoán được.

Ví dụ, sự kiện có tính xác suất như trúng xổ số, hoặc vấn đề kỹ thuật mà bản thân chúng ta không có khả năng giải quyết, lúc này, chúng ta sẽ phán đoán dựa theo trực giác.

Hành vi này vốn không có vấn đề gì, ít nhất trực giác là biện pháp ứng phó tích cực hơn hẳn việc "trông chờ vào số mệnh", trong hiệu ứng ấp ủ, chúng ta đã biết, đôi khi trực giác còn giữ vai trò quan trọng hơn cả tư duy lý tính.

Nhưng phải nhớ là, đừng để bản thân rơi vào ảo giác về khả năng kiểm soát. Hãy luôn nhắc nhở mình rằng: quyết định đưa ra bằng

trực giác cũng chỉ là trực giác mà thôi, vì suy cho cùng nó không phải quyết sách lý trí thực thụ, nên nó không có căn cứ nào cả.

## **Hiệu ứng bầy đàn: Ranh giới giữa “tuân theo số đông” và “mù quáng chạy theo số đông” nằm ở đâu**

Ban đầu, "Hiệu ứng bầy đàn" (Herd behavior) là một thuật ngữ trong đầu tư cổ phiếu, chủ yếu chỉ hiện tượng nhà đầu tư học tập và bắt chước trong quá trình giao dịch, thấy người ta làm sao thì mình làm vậy, mù quáng bắt chước người khác, dẫn tới việc họ mua bán cùng loại cổ phiếu trong một giai đoạn nào đó. Nhà tâm lý học xã hội mở rộng nó sang các lĩnh vực khác, chỉ hiện tượng cá thể thay đổi theo hướng thống nhất với số đông, do hành vi tập thể có thật hoặc tưởng tượng.

Hiệu ứng bầy đàn còn được gọi là "Hiệu ứng đoàn tàu" (Bandwagon effect), cốt lõi của nó là khi đứng trước sức mạnh của số đông, con người có khuynh hướng từ bỏ phán đoán lý tính của cá nhân, làm theo số đông, đồng thời phủ nhận ý kiến của bản thân, không suy ngẫm ý nghĩa của sự việc theo tư duy chủ quan.

Thí nghiệm về tính thích ứng Asch nổi tiếng trong lịch sử tâm lý học được dùng để chứng minh cho hiệu ứng bầy đàn. Nhà tâm lý học người Mỹ Solomon Asch đã tuyển tình nguyện viên trong trường học, tuyên bố muốn làm một thí nghiệm tâm lý về cảm nhận thị giác. Asch mời sáu tình nguyện viên mỗi nhóm, nhưng trên thực tế, trong đó có năm người đều là "tay trong" đã móc nối với Asch từ trước, chỉ có một tình nguyện viên là đối tượng thí nghiệm thực sự.

Sau khi thí nghiệm bắt đầu, Asch lấy ra một tấm card vẽ một đường thẳng đứng, sau đó yêu cầu mọi người đoán xem, đường thẳng này dài bằng đường thẳng nào trong ba đường thẳng trên một tấm card khác. Việc này được tiến hành mười tám lần.

Trên thực tế, những đường thẳng này dài ngắn khác nhau rõ ràng, người bình thường có thể dễ dàng phán đoán chính xác. Nhưng sau hai lần phán đoán chính xác, năm "tay trong" cố ý nói ra cùng một đáp án sai. Thế là rất nhiều tình nguyện viên bắt đầu băn khoăn, nên kiên định tin vào mắt mình, hay là nói ra một đáp án giống những người khác nhưng trong lòng mình nghĩ là sai? Cuối cùng, kết quả khiến người ta hết sức bất ngờ: 75% tình nguyện viên bị "tay trong" dắt mũi, phán đoán sai theo số đông ít nhất một lần.

Từ "thí nghiệm về tính thích ứng Asch" kể trên, chúng ta dễ dàng nhận thấy, tuân theo số đông là một hiện tượng tâm lý xã hội thường gặp. Tính thích ứng với số đông là một phẩm chất ý chí trái ngược với tính độc lập của con người; người có tính thích ứng mạnh thiếu chính kiến, dễ bị ám thị tâm lý ảnh hưởng, dễ chấp nhận và hành động theo ý kiến của người khác mà không suy ngẫm phân tích thêm.

Tâm lý thích ứng theo số đông là một hành vi và tâm lý xã hội vô cùng phức tạp, sự sản sinh của nó có nguồn gốc lịch sử xã hội sâu sắc. Tác giả của cuốn sách bán chạy *Nghệ thuật tư duy rành mạch* (The Art of Thinking Clearly) - tiến sĩ kinh tế học Rolf Dobelli - đã chỉ ra: "Quá trình tiến hóa của chúng ta trong quá khứ chứng minh rằng hành vi này là cách hay để sinh tồn..Ai không làm vậy, người đó đã biến mất trong biển gene từ lâu rồi. Mô thức hành vi này đã ăn sâu vào tư duy của chúng ta, đến nay chúng ta vẫn đang dùng nó. Đồng thời, mô thức này cũng được dùng ở những nơi thiếu ưu thế sinh tồn."

Vì vậy, chúng ta không nên phủ định hiệu ứng bầy đàn một cách đơn giản, mà phải phân tích vào vấn đề cụ thể.

Trong cuộc sống, có không ít người sống thiếu chính kiến, thường chạy theo số đông, cũng có những kẻ chuyên lợi dụng tâm lý chạy theo số đông của người khác để đạt được mục đích của mình. Trong trường đua ngựa cũng thường có kiểu người như vậy, họ đã lợi dụng Hiệu ứng bầy đàn để dắt mũi người khác, nhằm giảm tỷ lệ cược của một con ngựa và kiếm được nhiều tiền hơn.

Thực ra rất nhiều người không hề có kiến thức chuyên môn về đua ngựa, nên những người không có máu liều thường chọn theo sách lược lý trí nhất: đặt cược vào con ngựa mà hầu hết mọi người nghĩ là có khả năng thắng lớn nhất.

Vậy thì, làm sao để biết người khác nghĩ con ngựa nào sẽ giành chiến thắng? Cách đơn giản nhất là xem tỷ lệ cược. Tỷ lệ cược của mỗi con ngựa trên trường đua phụ thuộc vào số tiền cược của người chơi. Tỷ lệ cược của một con ngựa càng thấp, chứng tỏ người đặt cược vào nó càng nhiều, số tiền người ta đặt cược vào nó càng cao.

Vì thế, ban đầu những tay cờ bạc chuyên nghiệp sẽ phân tích ra con ngựa có xác suất chiến thắng cao nhất, sau đó cố tìm ra một con ngựa có xác suất chiến thắng rất thấp và đặt cược vào nó, hạ thấp tỷ lệ cược, khiến con ngựa này có vẻ giống con ngựa có khả năng thắng lớn nhất.

Lúc này, dưới sự tác động của hiệu ứng bầy đàn, ngày càng nhiều người đặt cược vào con ngựa này, cuối cùng, khi con ngựa mạnh thực thụ giành được vị trí quán quân, số tiền mà các tay cờ bạc chuyên nghiệp kiếm được cũng đủ để bù vào số tiền họ đặt cược cho con ngựa yếu trước đó nhằm tạo ra tâm lý đám đông.

Câu chuyện cược ngựa đã giúp chúng ta hiểu được rằng: trong bất cứ việc gì, không nên răm rắp bắt chước mọi người hoặc mù quáng hùa theo người khác khi chưa phân tích sự việc kỹ càng. Khi hành vi của số đông lý trí và đúng đắn thì đương nhiên chúng ta nên tuân theo; khi hành vi của số đông bị sự cảm tính dẫn dắt thì chúng ta phải nhìn nhận sự việc thận trọng.

Đúng vậy, chúng ta nên bồi dưỡng tinh thần tư duy độc lập, loại bỏ những hành vi mù quáng chạy theo số đông, để tránh bị lừa đảo dắt mũi, thậm chí mất sạch vốn liếng. Đây mới là trạng thái tâm lý lành mạnh, cũng là một cách thức sinh tồn khôn ngoan.

**Hiệu ứng Barnum: “Chân lý” có vẻ đúng nhưng thực chất là sai**

Vào năm 1948, nhà tâm lý học Forer làm trắc nghiệm nhân cách cho một số sinh viên, sau đó dựa vào kết quả trắc nghiệm để phân tích đặc trưng nhân cách của họ. Thực ra, trắc nghiệm nhân cách của Forer chỉ là một hành động làm màu, còn kết quả phân tích mà ông đưa cho sinh viên sau buổi trắc nghiệm đều có một đoạn giống y hệt nhau:

"Bạn mong được người khác yêu quý nhưng lại bối rối tìm vết với chính mình. Tuy nhân cách có một số khiếm khuyết nhưng về tổng thể, bạn vẫn có cách khắc phục. Bạn sở hữu tiềm năng lớn lao, nhưng chưa phát huy được sở trường của mình. Đằng sau bề ngoài có vẻ mạnh mẽ và kỷ luật, bạn đang che giấu nội tâm bất an và lo âu. Nhiều lúc, bạn hoài nghi sâu sắc mình có làm đúng hoặc đưa ra quyết định đúng đắn hay không. Bạn thích sự thay đổi ở mức độ nhất định, đồng thời cảm thấy bất mãn khi bị giới hạn. Bạn tự hào vì mình là người có tư duy độc lập, không chấp nhận những phát ngôn chưa có bằng chứng đầy đủ. Nhưng bạn cho rằng việc quá thẳng thắn với người khác là không khôn ngoan. Có những lúc bạn hướng ngoại, thân thiện, đầy tính xã hội, nhưng có những lúc bạn lại hướng nội, cẩn trọng và kiệm lời. Một số tham vọng của bạn quá viễn vông và xa rời thực tế."

Thực ra đoạn văn này được Forer trích dẫn từ một cuốn sách về cung hoàng đạo, tính cách... không liên quan gì tới kết quả trắc nghiệm nhân cách thực sự. Nhưng 90% sinh viên cho rằng đoạn miêu tả này rất phù hợp với đặc trưng tính cách của mình.

Nghiên cứu này của Forer cho thấy: người ta thường cho rằng cách miêu tả nhân cách chung chung và phổ biến diễn tả hết sức chính xác đặc điểm của mình, khi miêu tả một người bằng những tính từ phổ thông, mơ hồ, sáo rỗng, người ta thường dễ chấp nhận những miêu tả này, và cho rằng người được nói đến chính là mình. Đây chính là "Hiệu ứng Barnum", còn được gọi là "Hiệu ứng Forer".

Ví dụ điển hình của hiệu ứng Barnum chính là những nhận định về mối quan hệ giữa cung hoàng đạo và tính cách.

Trong một cuốn sách nổi tiếng về chiêm tinh, đặc điểm tính cách của cung Nhân Mã được miêu tả như sau:

Nam Nhân Mã hài hước bẩm sinh, lạc quan vui vẻ, sống tinh tế... Nam Nhân Mã đam mê tự do, anh ta thà chết còn hơn mất tự do. Anh ta tựa ngựa hoang tung hoành khắp nơi, có tấm lòng rộng mở, tầm nhìn xa rộng, không chịu bất cứ giới hạn nào... Anh ta không cố chấp vào kết quả cuối cùng, mà thích hưởng thụ niềm vui trong hành trình sống.

Thực ra nếu phân tích kỹ đoạn văn này, bạn sẽ nhận ra nó đang miêu tả đặc điểm tính cách của hầu hết nam thanh niên: Ai mà không yêu tự do? Ai muốn thừa nhận mình sống thiếu tinh tế? Nhưng những nam thanh niên sinh ra trong thời gian từ 23 tháng Mười một đến 21 tháng Mười hai lại nghĩ rằng đoạn văn này đang miêu tả chính mình, vì họ chấp nhận mọi miêu tả mơ hồ và có tính phổ biến, đồng thời tự động bỏ qua những miêu tả không phù hợp với mình.

Nếu "nam Nhân Mã" đọc đặc điểm tính cách của các cung hoàng đạo khác, họ sẽ nhận ra, lời miêu tả tính cách của bất cứ cung hoàng đạo nào cũng có ít nhất 75% phù hợp với bản thân mình. Đây cũng là đặc điểm nổi bật của hiệu ứng Barnum: tác dụng "nghiệm chứng chủ quan".

Nghiệm chứng chủ quan có thể tác động tới chúng ta, chủ yếu vì trong lòng chúng ta muốn tin vào một điều gì đó. Nếu muốn tin vào một điều, chúng ta luôn có thể tìm kiếm và thu thập nhiều bằng chứng khác nhau để chứng minh điều này. Dù là những chuyện chẳng liên quan tới nhau, chúng ta vẫn có thể tìm ra một loại logic để lắp ghép chúng lại sao cho phù hợp với suy nghĩ của mình.

Sau Forer, một nhà tâm lý học khác đã thực hiện thí nghiệm cực đoan hơn, ông ta tiến hành trắc nghiệm nhân cách sinh viên bằng Bài kiểm tra tính cách nhiều giai đoạn Minnesota (MMPI - Minnesota Multiphasic Personality Inventory). Sau khi hoàn thành trắc nghiệm, ông ta viết ra đánh giá chính xác dựa theo kết quả trắc nghiệm. Đồng thời, còn sử dụng một số miêu tả mơ hồ và chung chung để ngụ ý tạo ra một đánh giá khác. Cuối cùng, khi các sinh viên được hỏi họ cảm

thấy báo cáo đánh giá nào phù hợp với bản thân hơn, có hơn một nửa số sinh viên (59%) chọn báo cáo đánh giá giả.

Có thể thấy người ta thích "quan điểm có vẻ liên quan đến mình" hơn "quan điểm chính xác", vậy quan điểm thế nào mới có thể khiến hầu hết mọi người nghĩ rằng nó có liên quan tới mình? Tất nhiên là những miêu tả mơ hồ, nước đôi, có vẻ đúng nhưng thực chất lại sai. Đây cũng là lời cảnh tỉnh quan trọng mà hiệu ứng Barnum mang lại cho chúng ta: khi đối mặt với những quan điểm và miêu tả mơ hồ "có vẻ liên quan tới mình", chúng ta cần bình tĩnh tỉnh táo và hết sức thận trọng với phán đoán của mình.

Phải nói rằng, hiệu ứng Barnum là chướng ngại nguy hiểm ngăn cản chúng ta nhận thức đúng đắn về bản thân, nhất là vào thời nay, khi các môn ngụy khoa học về tính cách như cung hoàng đạo, nhóm máu trở nên phổ biến và tràn lan, khiến rất nhiều người nhầm tưởng rằng "miêu tả tính cách" vô căn cứ ấy phù hợp với tính cách thực sự của mình.

Nhưng ngược lại, nhận thức đúng đắn về bản thân cũng là phương pháp quan trọng để chúng ta tránh được cái bẫy hiệu ứng Barnum. Chỉ khi thực sự đối diện với mọi mặt trong tính cách của mình, ta mới không tùy tiện mơ hồ nhận định về bản thân, phân biệt hiệu quả đâu là những đặc điểm có liên quan và không liên quan trong các "miêu tả tính cách", đâu là quan điểm lập lờ nước đôi, đâu là nhận định hai năm rõ mười, từ đó nhận thức được bản ngã đích thực của mình.

## **Nguyên tắc dao cạo Ockham: Chặt bỏ mọi nhánh cây rườm rà**

Thầy tu dòng Francis, nhà logic học người Anh thế kỷ 14, William xứ Ockham đã chỉ ra: trong quá trình luận chứng, giải thích và chứng minh một lý thuyết hoặc một mệnh đề, cách đơn giản ngắn gọn nhất là cách hiệu quả nhất. Nói khái quát là "Đừng tăng thêm thực thể nếu không cần thiết". Sau này, để tưởng niệm ông, người ta đã gọi nguyên tắc này là "Nguyên tắc dao cạo Ockham".



Nguyên tắc này nghĩa là thế nào? Tôi xin lấy ví dụ như sau:

Có người đưa ra một lý luận cho rằng, thực ra mặt trăng có hình vuông! Nhưng tại sao bình thường chúng ta luôn thấy mặt trăng có hình tròn? Đó là vì mặt trăng có linh hồn, nó biết chúng ta đang nhìn nó, nên khi chúng ta nhìn nó, nó liền biến thành hình tròn, khi chúng ta quay đi, nó lại biến thành hình vuông.

Có người đưa ra một giả thuyết khác, nói mặt trăng vốn có hình tròn.

Lý luận nào trong hai lý luận này phù hợp với sự thật mà ta quan sát được? Câu trả lời là đều phù hợp: về mặt logic chúng đều hợp lý. Nhưng so với lý luận "mặt trăng tròn", lý luận "mặt trăng vuông" đề cập tới quá nhiều giả thuyết, theo nguyên tắc dao cạo Ockham, một lý luận tốt là một lý luận đơn giản súc tích. Vì vậy, chúng ta tin rằng mặt trăng tròn chứ không vuông.

Sau khi con "dao cạo" này được rút ra khỏi vỏ, nó đã "cạo sạch" những nghi ngờ tranh cãi kéo dài suốt mấy trăm năm giữa triết học kinh viện và thần học Cơ đốc, sau vài trăm năm mài giũa, hiện nay nó đã vượt ra ngoài lĩnh vực lý luận, tác động tới mọi mặt trong cuộc sống của chúng ta. Điển hình là trào lưu thiết kế tối giản "ít tức là nhiều" đang rất thịnh hành hiện nay.

Lý luận này cũng được ứng dụng ngày càng nhiều trong lĩnh vực quản lý kinh tế.

Bậc thầy marketing nổi tiếng người Mỹ Brian Tracy từng giúp một doanh nghiệp lớn hoàn thiện kế hoạch bán hàng để bán được một triệu sản phẩm. Công ty này triệu tập những người xuất sắc nhất trong lĩnh vực marketing, họp hành thảo luận cả ngày lẫn đêm, cuối cùng, và đưa ra được vài chục phương án tiêu thụ sản phẩm nhằm vào các đối tượng khách hàng khác nhau.

Lúc này, đến lượt Brian Tracy phát biểu, ông đề nghị ứng dụng nguyên tắc dao cạo Ockham: "Tại sao các bạn chỉ nghĩ đến việc bán sản phẩm mới với số lượng khác nhau cho nhiều khách hàng khác nhau, thông qua nhiều kênh bán hàng khác nhau, mà không chọn bán cho một công ty lớn hoặc một khách hàng một triệu sản phẩm mới trong một lần giao dịch?"

Câu hỏi này gần như lật đổ toàn bộ kết quả thảo luận trong vài ngày qua. Thế là mọi người buộc phải ngồi lại với nhau, tiếp tục "động não" nhiều lần, so sánh đi so sánh lại các phương án khác nhau, cố tìm ra điểm chung để đơn giản hóa và gộp phương án. Cuối cùng, họ đưa ra một phương án mà mọi người đều nhất trí: "Trong các doanh nghiệp đối tác, có một công ty có hàng triệu khách hàng, hơn nữa, công ty này cần tặng quà cho khách hàng của họ khi quảng bá sản phẩm mới."

Thế là mấy chục phương án đơn giản hóa thành một phương án: biến sản phẩm của mình thành quà tặng khách hàng của công ty này. Cuối cùng, họ đã thực hiện thành công mục tiêu.

Phân công xã hội ngày càng chuyên môn hóa, tổ chức quản lý ngày càng hoàn thiện hóa, hệ thống hóa và chế độ hóa, kéo theo tác phong quan liêu phức tạp và mô hình làm việc với nhiều thủ tục rườm rà, điều này ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả làm việc của doanh nghiệp. Vì vậy, những năm gần đây, ngày càng nhiều trí thức bắt đầu đề xướng cách "quản lý phẳng", tức là tinh gọn bộ máy quản lý, cắt giảm nhân viên dư thừa, xây dựng một cơ cấu tổ chức phẳng chặt chẽ, hiệu quả.

Tất nhiên dao cạo Ockham không phải máy cắt cỏ, không thể cắt xén bừa bãi, chỉ khi nhận thức và hiểu biết sâu sắc về quy luật của sự vật, bỏ thô lấy tinh, bỏ giả giữ thật, mới thực sự loại bỏ được những thứ rườm rà thừa thãi, đơn giản hóa sự vật. Việc mượn danh nghĩa dao cạo Ockham để chặt chém bừa bãi, thậm chí chặt bỏ thứ không nên chặt, chắc chắn là hành vi sai lầm.

Mấy năm gần đây, khi trình độ nhận thức của con người không ngừng nâng cao, bên cạnh việc theo đuổi "chủ nghĩa tối giản" trong thiết kế, "tinh giản nhân viên, thu gọn bộ máy" trong quản lý tổ chức, tư duy "sống đơn giản" cũng được đón nhận ngày càng nồng nhiệt, thực ra đây đều là biểu hiện của Nguyên tắc dao cạo Ockham. Einstem từng nói một câu châm ngôn: "Mọi thứ đều nên đơn giản hết mức có thể, nhưng lại không được quá đơn giản."

Đơn giản mà không quá đơn giản, đây chính là cách sử dụng đúng đắn của nguyên tắc dao cạo Ockham.

## CHƯƠNG 3

---

# **HIỆU ỨNG ĐÁ MÈO: TÂM TRẠNG TÔI TỆ CÓ THỂ TRUYỀN NHIỄM, NHƯNG CŨNG CÓ THỂ QUẢN LÝ**

## **Hiệu ứng đá mèo: Phản ứng dây chuyền của tâm trạng tồi tệ**

"Hiệu ứng đá mèo" (Kick the cat) bắt nguồn từ một câu chuyện ngụ ngôn thú vị: Một kỵ sĩ bị lãnh chúa quở trách trong bữa tiệc tối, tức tối quay về trang viên, rồi nổi nóng với quản gia vì không ra đón kịp thời. Quản gia nén giận trong lòng, về nhà kiểm một cái cớ lông gà vỏ tỏi để mắng vợ một trận. Người vợ ấm ức lắm, đúng lúc ấy lại thấy con trai đang nhẩy huỳnh huých trên giường, bèn đi qua tát con một cái. Cuối cùng, đứa bé tự dưng bị tát nên cũng rất cáu kỉnh, bèn giơ chân đá lăn quay con mèo đang lò dò bên người.

Nhà tâm lý học đã mượn câu chuyện ngụ ngôn này để miêu tả một loại chuỗi lan truyền cảm xúc điển hình: cảm xúc bất mãn và tâm trạng tồi tệ của con người thường sẽ lần lượt truyền nhiễm theo dây chuyền mối quan hệ xã hội, từ người có địa vị cao truyền xuống người có địa vị thấp, từ kẻ mạnh truyền sang kẻ yếu. Cuối cùng, kẻ yếu đuối nhất, không có ai để trút giận sẽ biến thành vật hy sinh.

Hiện tượng dịch chuyển tâm trạng này không hề hiếm gặp trong cuộc sống. Một khi không thể giải tỏa tâm trạng tồi tệ của mình theo cách bình thường, con người thường tìm nơi trút giận, dịch chuyển tâm trạng sang người hoặc vật khác, hơn nữa, thường sẽ trút giận lên những người hoặc vật yếu ớt hơn mình. Không chỉ nổi nóng vô cớ, mà còn mềm nắn rắn buông, sau đó, thường vì thế mà càng thêm tự trách móc bản thân.

Có lúc bản thân cũng biết mình không đúng, nhưng lại rất khó kiểm soát.

Hiệu ứng đá mào trong cuộc sống thực tế chưa chắc khoa trương như trong ngụ ngôn, nhưng không thể phủ nhận rằng hiện tượng "truyền nhiễm cảm xúc" lại hết sức phổ biến. Một người gặp khó khăn trong công việc, hằm hằm về nhà với tâm trạng cáu kỉnh, thấy cái gì cũng ngứa mắt, bèn truyền ngay tâm trạng tồi tệ cho những người khác trong nhà, thế là cả buổi tối và thậm chí mấy ngày liền, cả nhà đều không được yên ổn. Tương tự, một người bị ảm ức ở nhà cũng sẽ mang tâm trạng xấu vào công việc...

Nó giống như một vòng tròn với trung tâm là người đang có tâm trạng tồi tệ, mở rộng ra xung quanh. Đó chính là ô nhiễm cảm xúc mà mọi người thường phớt lờ. Nói theo cách của nhà tâm lý học là: cảm xúc tồi tệ lan truyền như virus từ người này sang người khác, một truyền mười, mười truyền trăm, tốc độ lan truyền của nó có lúc còn nhanh hơn tốc độ truyền nhiễm của virus và vi khuẩn có thật. Người bị lây nhiễm thường rất dễ bùng nổ, ngày càng nghiêm trọng, có lúc cảm xúc tồi tệ còn ẩn nấp bên trong người truyền nhiễm, đến thời điểm nhất định sẽ lại bùng phát lần nữa. Loại ô nhiễm cảm xúc tồi tệ này gây hại cho cả tâm và sinh lý, mức nguy hại không hề thua kém virus và vi khuẩn gây bệnh.

Vì vậy, chúng ta vừa phải học cách kiểm soát cảm xúc của bản thân, vừa phải học cách xoa dịu cảm xúc của người khác, cắt đứt hiệu ứng đá mào hoặc chuỗi lan truyền ô nhiễm cảm xúc.

Nhà tâm lý học Lance Langdon từng kể một câu chuyện như sau trên blog của mình: Trong một nhà hàng nhỏ, một thực khách chỉ vào cái ly trước mặt và hét lớn với một nữ phục vụ: "Phục vụ đâu, cô qua đây! Sữa của các cô hư rồi, làm hỏng cả tách hồng trà của tôi!"

Nữ phục vụ này vội nói: "Xin lỗi quý khách! Tôi sẽ đổi cho ông ly khác ngay." Tách hồng trà mới nhanh chóng được chuẩn bị xong, còn có cả chanh và sữa bò tươi được đặt bên đĩa.

Nữ phục vụ nhẹ nhàng đặt đồ trước mặt vị khách nọ rồi khẽ nói: "Thưa quý khách, nếu ông muốn cho chanh vào hồng trà thì đừng thêm sữa, vì axit trong chanh sẽ làm sữa vón cục."

Nghe xong, vị khách đỏ mặt, rì rầm nói "cảm ơn", giọng điệu cũng không còn tức giận nữa.

Đúng lúc đó, Langdon ở ngay bên cạnh và đã chứng kiến tất cả, đợi vị khách đó đi, Langdon bèn hỏi nữ phục vụ kia: "Rõ ràng là lỗi của ông ta mà, sao cô không nói thẳng nhỉ?"

Nữ phục vụ cười đáp: "Vì lúc đó ông ấy rất giận dữ, tôi không thể nổi nóng theo ông ấy được, nếu không ông ấy quạu với tôi thì tôi biết quạu với ai bây giờ?"

Trong cuộc sống, mỗi người đều là một mắt xích trên sợi dây chuyền hiệu ứng đá mềo, thật vậy, qua dáng vẻ, nét mặt, lời nói của bạn, cảm xúc sẽ truyền đạt cho đối phương một số thông tin, lây nhiễm đối phương mà cả hai không hề hay biết. Hiểu được sự nguy hiểm của ô nhiễm cảm xúc, bạn phải học cách kịp thời điều chỉnh cảm xúc, không để tâm trạng tồi tệ của mình lây nhiễm cho người khác. Nếu làm vậy, tin rằng cuộc sống của bạn sẽ ngập tràn niềm vui.

## **Kết cục của ngựa hoang: Nóng giận là một cách hủy diệt bản thân**

Ngựa hoang trên thảo nguyên châu Phi sợ nhất loài dơi hút máu, loài này sống nhờ hút máu các loài vật khác, chúng thường cắn lên đùi ngựa hoang, dù ngựa hoang giận dữ, chạy điên cuồng, dơi hút máu vẫn không buông tha, nhất định phải ung dung hút no máu rồi mới bỏ đi. Còn ngựa hoang lại không làm gì được lũ "quỷ hút máu" này, cuối cùng bị giày vò đến chết.

Nhưng các nhà động vật học nghiên cứu và phát hiện lượng máu mà những con dơi này hút được cực kỳ ít, vốn không đủ để khiến ngựa hoang thiệt mạng. Điều thực sự khiến ngựa hoang mất mạng là việc chúng nổi xung và chạy điên cuồng khi bị dơi cắn.

Nói cách khác, dơi hút máu chỉ là nguyên nhân gián tiếp dẫn tới cái chết của ngựa hoang, chính phản ứng cảm xúc dữ dội của ngựa hoang trước dơi hút máu mới là nguyên nhân trực tiếp. Vì vậy có nhà

tâm lý học gọi hiện tượng con người lên cơn thịnh nộ vì những việc cản con, làm hại chính mình vì sai lầm của người khác là "Kết cục của ngựa hoang."

Shakespeare từng nói: "Đừng thiêu chết mình bằng ngọn lửa mà người khác đốt lên." Khi bạn nổi giận, lửa giận có thể sẽ cháy lan sang người khác, nhưng trong đa số trường hợp, nó thiêu đốt chính người nổi giận.

Nhà tâm lý học y học còn từng dùng chó làm thí nghiệm tương tự: nhốt một con chó đói khát vào lồng sắt, cho một con chó khác ăn thịt ngoài lồng, ngay trước mặt nó. Kết quả cuối cùng là con chó trong lồng đã bị cảm xúc tiêu cực như nóng nảy, ganh tị và giận dữ chi phối, sinh ra phản ứng bệnh lý về thần kinh trước khi có phản ứng bệnh lý do đói khát.

Thực ra, nóng giận là một phản ứng cảm xúc rất bình thường. Khi nổi giận, máu sẽ tập trung nhiều ở đầu mút tứ chi, khiến cơ bắp con người căng cứng, đồng thời khiến tư duy cảm tính như thách thức, không sợ hãi thay thế tư duy lý tính, làm con người nhanh chóng rơi vào trạng thái tấn công. Có thể nói, cảm xúc nóng giận là cách để con người tự bảo vệ mình, đảm bảo con người có thể nhanh chóng sở hữu khả năng chiến đấu khác thường trong khó khăn nghịch cảnh. Ở giai đoạn đầu trong quá trình tiến hóa của con người, phản ứng theo chuỗi từ tâm lý đến sinh lý này đã cứu mạng tổ tiên chúng ta vô số lần.

Nhưng đi kèm với sự bùng nổ của cơn giận là những tổn thương dễ thấy cho cơ thể người. Giống như chiếc máy hoạt động quá công suất trong một thời gian ngắn, sự bùng nổ giận dữ cũng khiến các chức năng của cơ thể người bị tiêu hao quá độ. Cho nên, cảm xúc nóng giận không chỉ là nguyên nhân dẫn đến bệnh tim, mà còn làm tăng nguy cơ mắc các chứng bệnh khác. Nói không quá lời, đây là một kiểu tự sát mạn tính điển hình.

Đúng như một nhà tâm lý học đã nói: "Để mở rộng con đường dẫn đến một cơ thể khỏe mạnh, trước hết con người phải học được cách sống khoan dung."



Cảm xúc nóng giận là thủ phạm số một gây tổn thương cho các cơ quan trong cơ thể, và cơ quan đầu tiên chịu tổn thương là trái tim. Nếu thường xuyên tức giận, tỷ lệ chúng ta bị xơ cứng động mạch ở tim sẽ cao gần gấp ba những người có cảm xúc ôn hòa! Khi cảm xúc quá kích động, huyết áp của chúng ta nhanh chóng tăng lên, tiểu cầu vón lại, dễ gây ra xơ cứng động mạch.

Nóng giận khiến con người ăn mất ngon, dẫn tới các bệnh về đường tiêu hóa. Cảm xúc nóng giận cũng ảnh hưởng tới gan của chúng ta, làm gan khí không thông, gan mật không điều hòa.

"Đặc trưng chính của người mắc cao huyết áp là hay nóng giận." Rất nhiều chuyên gia sức khỏe đã nhiều lần khuyến cáo người bệnh của họ, "Nếu không thể kiềm chế cảm xúc nóng giận thì rất dễ mắc bệnh cao huyết áp và bệnh tim mạn tính".

Hồ sơ cảnh sát bang Washington, Mỹ, có ghi chép một vụ án mạng ly kỳ như sau: Ông William 68 tuổi, chủ một quán ăn nhỏ, đã phát sinh mâu thuẫn với đầu bếp của mình vì lý do hết sức nực cười: đầu bếp khăng khăng đòi uống cà phê bằng đĩa lót tách trà, còn William cho rằng uống bằng đĩa lót tách trà đúng là ngớ ngẩn, thế là hai người bắt đầu cãi nhau. William càng cãi càng tức tối, trong cơn nóng giận đã cầm súng ngắn chĩa vào đầu bếp và gào thét lên, đầu bếp co giò bỏ chạy, ông ta vung súng đuổi theo. Cuối cùng William lại ngã xuống đất và qua đời.

Đó là do súng cướp cò ư? Không phải, theo báo cáo khám nghiệm tử thi của pháp y, William chết vì bệnh tim. Sự nóng giận cực độ và việc vận động mạnh khiến ông ta bị nhồi máu cơ tim cấp tính.

Vì vậy, để giữ cho cơ thể khỏe mạnh, phải kiểm soát ý thức của mình. Khi cảm xúc nóng giận bất bình sắp bùng phát, phải dùng ý thức kiểm soát bản thân, nhắc nhở bản thân nên giữ bình tĩnh, còn có thể tự ám thị: "Đừng nóng giận, nóng giận có hại cho sức khỏe." Chuyên gia y học đã chứng minh bằng thí nghiệm rằng, tỷ lệ tử vong và tỷ lệ tái phát bệnh tim giảm mạnh ở các đối tượng thí nghiệm kiểm soát được cảm xúc nóng giận hiệu quả.

Vậy làm sao để kiểm soát được cảm xúc tồi tệ vừa hại người vừa hại mình thật hiệu quả?

Có rất nhiều cách cụ thể, nhưng nguyên tắc quan trọng nhất là nâng cao khả năng chịu đựng các kích thích từ bên ngoài và khả năng đánh giá khách quan các kích thích đó, khi lửa giận bùng lên, hãy tự nhủ nhiều lần rằng: việc này không đáng để tức giận.

Một cách quan trọng khác là chủ động xả cảm xúc nóng giận, kể cho người khác nghe về nỗi phẫn uất, bất bình trong lòng mình, việc được bạn bè người thân khuyên nhủ và an ủi cũng có thể xoa dịu sự phẫn nộ. Hoặc di chuyển sự chú ý khi sắp nổi quạu để giảm nhẹ cơn nóng giận, rời khỏi hoàn cảnh bấy giờ càng nhanh càng tốt, tránh bị kích thích thêm. Như vậy, cảm xúc nóng giận sẽ dần tan biến.

## **Hiệu ứng Hercules: Khi bạn làm lơ thù hận, thù hận cũng sẽ làm lơ bạn**

Trong cuộc sống thường có hiện tượng như sau: khi hai bên xảy ra mâu thuẫn, nếu một trong hai bên tìm cách trả thù, vậy chắc chắn sẽ khiến bên kia căm hận dữ dội hơn, thậm chí tìm mọi cách để trả đũa; và hành vi trả đũa điên cuồng của bên kia cũng khiến bên này thù hận khôn nguôi. Trong quá trình này, sự thù địch của hai bên ngày càng sâu đậm, thủ đoạn trả đũa càng ngày càng độc địa. "Hiệu ứng Hercules" là lý thuyết tâm lý học được diễn sinh từ hiện tượng này.

Hercules là một vị anh hùng có sức mạnh vô biên trong thần thoại Hy Lạp, theo truyền thuyết, một hôm, đang đi trên con đường gập ghềnh trắc trở, nhìn thấy dưới chân có vật gì giống cái túi phồng lên, trông rất xấu xí, Hercules bèn giẫm lên nó một cái. Ai ngờ thứ đó không những không bị giẫm rách, mà còn phình lên gấp đôi. Việc này chọc giận anh hùng Hercules, thế là anh ta dốc hết sức bình sinh đá nó một cái, không ngờ thứ đó lại phình to hơn nữa và chặn hết cả đường.

Khi Hercules tiến thoái lưỡng nan, một vị thần xuất hiện và nói với Hercules, thứ này tên là "túi thù hận". Anh càng thù hận nó càng

phồng to; ngược lại, nếu anh mặc kệ nó, nó sẽ nhỏ lại như ban đầu.

Thù hận giống như cái túi mà Hercules gặp. Nếu bạn phớt lờ nó, nó sẽ tự nhiên biến mất; nếu bạn cứ nháp nhằng với nó, nó sẽ to lên gấp bội.

Tâm lý trả đũa "ăn miếng trả miếng" là chuẩn mực hành vi hình thành trong thời kỳ đầu của xã hội loài người, mục đích là bảo vệ trạng thái ổn định "anh không hại tôi, tôi không hại anh" bằng hình thức phơi bày sự tổn hại. Điều này đã quyết định bản chất của hành vi trả đũa vốn là một kiểu trừng phạt và đe dọa, không hề giúp làm giảm hận thù. Nó chỉ làm hại đối tượng bị trả đũa, nhưng lại không thể hóa giải hận thù trong lòng người ta. Hiện nay, khi quy tắc giao tiếp xã hội ngày càng hoàn thiện, giá trị xã hội thực tế mà thù hận và trả đũa mang lại ngày càng nhỏ, nhưng ảnh hưởng tiêu cực của nó với cá nhân lại ngày càng rõ rệt.

Xã hội hiện đại khác xã hội nguyên thủy, mối quan hệ giữa người với người trở nên gần bó hơn, quan hệ hợp tác cộng sinh mạnh hơn, việc căm hận, báo thù người khác đã trở thành hành vi hại người hại mình rất điển hình. Thậm chí, có trường hợp còn khiến hai bên mất đi cơ hội giải quyết vấn đề ổn thỏa hơn, cuối cùng làm người báo thù mất nhiều hơn được. Ngược lại, người biết hóa giải thù hận trước mắt, cuối cùng sẽ nhận được sự thấu hiểu, tôn trọng và tin tưởng từ người khác, nên giành được nhiều cơ hội hợp tác hơn.

William Haise là chuyên gia bồi dưỡng kỹ năng bán hàng nổi tiếng của tập đoàn Volvo. Trong Thế chiến thứ hai, Haise chạy nạn tới Thụy Điển. Vì nói và viết được mấy thứ tiếng, nên ông ta muốn tìm công việc thư ký trong một công ty xuất nhập khẩu. Song đại đa số công ty đều từ chối ông ta. Trong đó có một người đã viết trong bức thư gửi cho Haise rằng: "Có thể thấy anh chẳng biết gì về công việc thư ký. Hơn nữa, đến chữ Thụy Điển anh cũng viết không đúng, trong thư toàn lỗi chính tả, tôi không cần loại thư ký như thế."

Khi đọc được bức thư này, Haise tức điên. Thế là ông ta liền viết một bức thư trả lời, trong thư toàn những lời lẽ châm biếm móc mỉa cực kỳ cay nghiệt.

Viết xong, ông ta không gửi thư đi mà dừng lại tự nhủ: "Khoan đã, kể cả ông ta có cúi nặng lên sau khi nhận được thư, thì cũng có nghĩa lý gì với mình đâu nhỉ? Tại sao mình phải lãng phí tem thư vào một việc chẳng có giá trị gì với mình?" Vậy là Halse xé bức thư chửi bới mà mình vừa viết, rồi viết một bức thư khác. Trong thư này, ông ta bày tỏ sự hối hận vì ngữ pháp tiếng Thụy Điển của mình không đạt yêu cầu, đồng thời cảm ơn vì đối phương đã chỉ ra điều đó. Vài ngày sau, Halse nhận được thư hồi âm từ người nọ. Lần này người nọ ăn nói khách sáo hơn rất nhiều, và cũng xin lỗi vì sự bất lịch sự của mình trước đó, sau đó nói với Halse, đúng là ông ta không thể đảm nhiệm công việc thư ký, nhưng có thể thử tích lũy kinh nghiệm ở phòng Hành chính trước. Gửi kèm bức thư này là một lời mời làm việc. Thế là, cuối cùng Halse đã tìm được việc làm đầu tiên ở Thụy Điển, bắt đầu sự nghiệp của mình.

Đúng như Halse nói, nếu lúc đó ông ta gửi bức thư kia đi để trả đũa thì chuyện gì sẽ xảy ra? Ông ta vẫn không tìm được việc. Còn khi từ bỏ ý định trả đũa, Halse lại thực sự giành được thiện cảm của đối phương, đồng thời có được công việc mà mình mong muốn.

Trong các mối quan hệ, không thể không xảy ra xung đột lợi ích, lúc này, nếu nhìn nhận thù hận bằng thái độ khoan dung, thù hận tự nhiên sẽ biến mất, lợi cho người cũng là lợi cho ta. Ngược lại, nếu nhìn nhận thù hận bằng thái độ căm hờn cay nghiệt, ngoài cảm giác khoái trá ngắn ngủi và thù hận sâu sắc hơn, ta còn được lợi gì nữa?

## **Hiệu ứng Hawthorne: Trút bỏ cảm xúc tiêu cực một cách đúng mực, mới có thể lên đường với hành trang nhẹ nhõm**

Khái niệm "Hiệu ứng Hawthorne" bắt nguồn từ một series nghiên cứu thí nghiệm do giáo sư George Elton Mayo, chuyên gia tâm lý học thuộc Đại học Harvard tiến hành từ năm 1924 đến 1933.

Tháng Mười một năm 1924, nhằm tìm cách nâng cao năng suất lao động thông qua việc cải thiện các nhân tố bên ngoài như điều kiện

và môi trường làm việc, nhóm nghiên cứu của giáo sư Mayo đã "đóng quân" trong nhà máy Hawthorne của Công ty Điện khí miền tây nước Mỹ. Họ chọn sáu nữ công nhân trong phân xưởng role làm đối tượng quan sát. Trong bảy giai đoạn thí nghiệm, không ngừng thay đổi các nhân tố như lương, thời gian nghỉ ngơi, bữa trưa và điều kiện chiếu sáng..., với mong muốn phát hiện ra mối quan hệ giữa các nhân tố bên ngoài này với năng suất lao động. Tiếc thay, dù các nhân tố này thay đổi thế nào, năng suất lao động của nhóm đối tượng thí nghiệm đều không tăng lên.

Để tìm ra nguyên nhân, nhóm của giáo sư Mayo mất thêm hai năm trời nói chuyện với công nhân và kiên nhẫn lắng nghe ý kiến của họ về công ty, phỏng vấn đến hai mươi nghìn lượt người. Trong quá trình này, các công nhân thoải mái nói lên suy nghĩ của mình, trút hết cảm xúc tiêu cực trong lòng, kết quả là năng suất sản xuất của nhà máy Hawthorne tăng mạnh. Chính sự giải tỏa cảm xúc này đã giúp công nhân xả hết áp lực tinh thần tích tụ trong công việc. Đồng thời, do được nhóm chuyên gia kiên nhẫn lắng nghe, công nhân cảm thấy mình được quan tâm, nên càng cố gắng làm việc để chứng minh mình xuất sắc, đáng được quan tâm. Hiện tượng kỳ diệu này từ đó được gọi là "Hiệu ứng Hawthorne".

Giải tỏa cảm xúc là phương pháp quan trọng để giữ cân bằng tâm lý, duy trì và tăng cường sức khỏe tâm lý. Khi cảm xúc tột độ ập đến, chúng ta chớ chăm chăm kiểm soát và đè nén, mà nên tìm lối ra thích hợp cho nó một cách thỏa đáng và để nó rời xa chúng ta.

Cảm xúc cần được giải tỏa, nhưng phải giải tỏa hợp lý. Khi có cảm xúc tiêu cực: một đừng giận cá chém thớt, trút giận lên người khác; hai đừng tự làm tổn thương bản thân như tự tát, tự mắng chửi mình, thậm chí chọn cách tự sát, trút hết giận dữ lên người mình; ba đừng lớn tiếng gào thét, đập phá đồ đạc trước mặt người khác, làm vậy tuy giải tỏa được cảm xúc, nhưng lại lan truyền cảm xúc tồi tệ cho người khác, gây ra "ô nhiễm cảm xúc", đồng thời cũng làm bản thân mất thể diện, không những chẳng giải quyết được vấn đề mà còn làm cho sự việc xấu đi, gây ra tổn thất lớn hơn cho chính mình.

Công ty Panasonic Nhật Bản luôn cực kỳ coi trọng vấn đề quản lý cảm xúc của nhân viên, cho rằng cảm xúc và năng suất làm việc của nhân viên có mối quan hệ mật thiết với nhau, vì vậy, họ đầu tư rất nhiều vào phương diện này.

Một ví dụ rất điển hình là "phòng trút giận". Các cơ sở sản xuất của Panasonic đều có một căn phòng đặc thù, rất kín đáo, trong phòng để một số người cao su, bất cứ nhân viên nào nếu gặp chuyện phiền não, chỉ cần cảm thấy trong lòng bức bối khó chịu đều có thể tới căn phòng này gào thét với người cao su, thậm chí đánh đập chúng để trút bỏ hết cảm xúc không vui trong lòng. Căn phòng nhỏ này được nội bộ công ty Panasonic gọi là "phòng trút giận".

Sau khi thành lập "phòng trút giận", chuyên gia tâm lý học của nhân viên Panasonic tiến hành quan sát kỹ lưỡng các nhân viên ra vào "phòng trút giận" và phát hiện: hơn 85% nhân viên trông có vẻ u uất hoặc nổi giận đùng đùng khi vào phòng, còn khi ra thì nhẹ nhõm vui vẻ hơn nhiều. Sau này, qua thống kê họ nhận thấy năng suất làm việc của các nhân viên này tăng rõ rệt sau khi trút giận.

Cần phải nói rằng cách làm của Công ty Panasonic khá cực đoan, cũng phải đầu tư khá lớn, và không phải ai cũng có cơ hội nhận được những đãi ngộ chuyên nghiệp như "phòng trút giận". Có điều, ít nhất nó chứng minh được một đạo lý: giải tỏa cảm xúc hợp lý có tác dụng rất quan trọng với sức khỏe tâm lý của mỗi cá nhân.

Phân tích từ góc độ tâm lý học, cảm xúc tiêu cực tích tụ lại sẽ gây ảnh hưởng nghiêm trọng lên tinh thần và tâm trạng con người, điều này không chỉ tác động lên sức khỏe cá nhân, mà còn phá hoại các mối quan hệ xã hội. Hiệu ứng Hawthorne lại cho chúng ta biết trong công việc và cuộc sống luôn nảy sinh vô số phản ứng cảm xúc, trong đó phần lớn là tiêu cực.

Trước những cảm xúc tiêu cực đó, chúng ta chớ cố đè nén, mà nên tìm mọi cách để giải tỏa chúng, điều này sẽ tạo ra hiệu quả khích lệ vượt xa hiệu quả khích lệ bằng vật chất.

Nhà tâm lý học nghiên cứu chuyên sâu về cảm xúc và phát hiện chủ yếu có ba cách giải tỏa cảm xúc là: hành động cuồng bạo, dốc bầu

tâm sự và khóc.

"Phòng trút giận" của Công ty Panasonic là cách giải tỏa thứ nhất - cuồng bạo trút giận, trò chuyện như trong thí nghiệm Hawthorne là cách giải tỏa thứ hai - dốc bầu tâm sự, ngoài ra, khóc thành tiếng cũng là cách giải tỏa cực kỳ tốt. Nghiên cứu chứng minh nước mắt rơi khi giải tỏa cảm xúc khác những loại nước mắt khác, nó chứa một loại chất độc có thể dẫn tới các chứng bệnh không tốt như huyết áp tăng, nhịp tim tăng và tiêu hóa kém. Loại bỏ các chất này ra ngoài cơ thể thông qua việc khóc sẽ mang lại cảm giác nhẹ nhõm thoải mái cả về sinh lý và tâm lý. Vì vậy, nếu thực sự không biết nên giải tỏa cảm xúc thế nào, hãy khóc một trận thỏa thuê bạn nhé.

## **Bất lực tập nhiễm: Không có hoàn cảnh tuyệt vọng, chỉ có tâm lý tuyệt vọng**

"Bất lực tập nhiễm" (Learned helplessness) là khái niệm được nhà tâm lý học người Mỹ Martin Seligman đưa ra vào năm 1967 khi nghiên cứu động vật. Ông dùng chó làm một thí nghiệm kinh điển: ban đầu ông nhốt chó vào một cái lồng gắn chuông, chỉ cần chuông kêu là chó bị sốc điện, chó bị nhốt trong lồng không thể tránh được sốc điện, mỗi lần đều bị sốc điện đến mức ngã xuống rên rĩ, đại tiểu tiện mất kiểm soát mới thôi. Sau nhiều lần lặp đi lặp lại, Seligman thay đổi quy trình thí nghiệm, sau khi chuông kêu, không cho sốc điện ngay mà mở cửa lồng ra trước, nhưng lúc này, con chó không những không bỏ chạy, mà đã lăn ra đất rên rĩ và run rẩy trước khi bị sốc điện.

Nó vốn có thể chủ động bỏ chạy nhưng lại từ bỏ hy vọng trốn chạy vì trải nghiệm tuyệt vọng trước đó, lặng lẽ chờ đợi đau đớn ập đến. Đây là hiện tượng bất lực tập nhiễm trong lý thuyết của Seligman.

Bất lực tập nhiễm về bản chất là việc kinh nghiệm sống tiêu cực tích tụ trong một thời gian dài khiến con người đánh mất lòng tin, tiếp đó đánh mất động lực theo đuổi thành công. Để tránh bất lực tập nhiễm, quan trọng nhất là phải có tư duy thất bại biện chứng, luôn giữ tự tin

và lạc quan. Không có hoàn cảnh tuyệt vọng, chỉ có tâm lý tuyệt vọng. Nếu có thể kiên trì trong thất bại, thất bại thực sự là một tài sản hiếm có trong đời người. Nhưng nếu chìm đắm trong thất bại, thì sẽ rơi vào cái bẫy của bất lực tập nhiễm, giống như con chó trong thí nghiệm, không bao giờ có thể vượt qua thất bại được nữa.

Sĩ quan giải ngũ của hải quân lục chiến Hoa Kỳ Coleman Mitchel bị thương nặng trong một tai nạn bay, 65% da bị bỏng, và phải làm phẫu thuật 16 lần. Sau phẫu thuật, anh ta không thể cầm đĩa, không thể gọi điện thoại, cũng không thể đi vệ sinh một mình.

Trở ngại này không hề khiến anh ta rơi vào tuyệt vọng, sau ca phẫu thuật cuối cùng, Mitchel mua cho mình một căn nhà theo phong cách Victoria ở bang Colorado bằng tiền bồi thường bảo hiểm, đồng thời tiếp tục tập luyện hồi phục. Sáu tháng sau, anh ta lại có thể lái máy bay.

Sau khi hồi phục, Mitchel cùng hai người bạn hùn vốn mở một công ty, chuyên sản xuất lò đốt củi, về sau nó đã trở thành công ty tư nhân lớn thứ hai bang Vermont. Mitchel được tiếp tục lái chiếc máy bay mới mua bay lượn trên bầu trời. Không ngờ bốn năm sau, khi đang cất cánh, máy bay mà Mitchel lái lại rơi xuống đường băng. Lần này 12 xương cột sống của anh ta bị dập nát, liệt nửa người dưới vĩnh viễn!

Mitchel gần như tuyệt vọng với tai nạn lần này: "Tôi không tài nào hiểu nổi tại sao mình luôn gặp phải những chuyện như vậy? Tôi đã làm gì sai mà phải chịu báo ứng thế này?" Nhưng cuối cùng anh ta vẫn vượt qua, sau khi xuất viện, câu đầu tiên anh ta nói là: "Tôi hoàn toàn có thể điều khiển con thuyền của cuộc đời mình, tôi có thể chọn coi tình trạng trước mắt là một bước lùi, hoặc một khởi đầu hoàn toàn mới."

Sau nhiều năm nỗ lực không ngừng nghỉ, Mitchel được bầu làm hạt trưởng hạt Summit, bang Colorado để bảo vệ cảnh quan và môi trường hạt, khiến nó không bị phá hoại vì khai thác khoáng sản quá mức. Sau này, Mitchel còn chạy đua vào ghế nghị sĩ quốc hội, anh ta sử dụng khẩu hiệu "không đẹp thì đã sao" và biển gương mặt bị hủy



hoại nghiêm trọng trong tai nạn của mình thành tài sản quý giá được đông đảo quần chúng trân trọng.

Khi rơi vào bước đường cùng, Mitchel chưa bao giờ tuyệt vọng. Trong một lần diễn thuyết công khai, Mitchel nói: "Trước khi bị liệt, tôi có thể làm mười nghìn việc, còn bây giờ tôi chỉ làm được chín nghìn việc. Tôi có thể tập trung vào một nghìn việc mình không thể làm tốt được nữa, hoặc chỉ quan tâm tới chín nghìn việc mà mình còn có thể làm được. Tôi từng gặp hai trở ngại lớn lao, nếu có thể chọn không coi trắc trở là cái cớ để từ bỏ nỗ lực, thì có lẽ các bạn cũng có thể nhìn nhận một số trải nghiệm luôn khiến các bạn chùn bước từ một góc nhìn mới. Các bạn có thể lùi một bước, nghĩ thoáng ra, sau đó, các bạn sẽ có cơ hội nói: Có lẽ chuyện đó cũng chẳng có gì ghê gớm!"

Nếu muốn lựa chọn thành công thì đồng thời phải học cách đối mặt với thất bại - thất bại không bao giờ nương tay với kẻ yếu. Nếu không có ý chí sắt đá, bạn sẽ bị hoàn cảnh tuyệt vọng đánh bại, sẽ không thấy được ánh sáng thành công.

Cái bẫy bất lực tập nhiễm là sự thỏa hiệp mà bộ não tạo ra để chúng ta làm quen với môi trường tuyệt vọng, tránh bị suy sụp. Nhưng người tầm thường mới cần thỏa hiệp, chỉ có kiên cường, chỉ có ra khỏi vùng an toàn tâm lý mà bất lực tập nhiễm tạo ra cho chúng ta, mới có thể đến được bến bờ thành công.

## **Công thức Cared:**

### **Chấp nhận điều tệ nhất, theo đuổi điều tốt nhất**

Willie Carell là kỹ sư của công ty thép ở thành phố Buffalo, New York. Có lần, Carell tới bang Missouri để lắp đặt máy làm sạch ga. Sau một phen cố gắng, chiếc máy miễn cưỡng có thể dùng được nhưng vẫn chưa đạt được chất lượng mà công ty đảm bảo. Carell hết sức lo lắng, có dạo mất ngủ. Sau đó, anh nhận ra rằng lo âu chẳng thể giải

quyết được gì. Thế là anh định thử đối mặt với vấn đề này bằng lối tư duy khác.

Anh nghĩ thế này: kết quả tệ nhất mà chuyện này có thể dẫn đến là gì? Chỉ là ông chủ tháo dỡ cả cái máy rồi sa thải mình. Nghĩ tới kết quả tệ nhất này xong, Carell tự nhủ: "Nếu mất công việc này, mình nên làm thế nào?" Sau đó anh nhận ra, bấy giờ kỹ sư sửa chữa máy móc đang hết sức khan hiếm, tìm việc mới không hề khó. Nói cách khác, kết quả tệ nhất cũng không đến nỗi nào.

Sau khi chuẩn bị tâm lý xong, Carell dần bình tĩnh lại. Sau nhiều lần thử nghiệm, cuối cùng anh phát hiện nếu bỏ ra thêm năm nghìn đô la để lắp thêm một số thiết bị, vấn đề sẽ được giải quyết dễ dàng. Kết quả là công ty không những không bị tổn thất, mà còn có một phương án cải tiến hoàn hảo, Carell cũng không còn nguy cơ mất việc nữa.

Sau này, từ trải nghiệm của Carell, bậc thầy thành công học Dale Carnegie tổng kết ra một phương pháp giải quyết âu lo và đặt tên là "Công thức Carell".

Trong bài diễn thuyết về chủ đề "Bước ra khỏi cuộc đời âu lo" của mình, Carnegie định nghĩa "công thức Carell" là: ép bản thân đối diện với tình huống xấu nhất, đầu tiên chấp nhận nó về tinh thần, sau đó tập trung giải quyết vấn đề một cách thông thả, loại bỏ âu lo từ gốc rễ.

Cách sử dụng công thức Carell thực ra vô cùng đơn giản, có tổng cộng ba bước:

Bước một, loại bỏ cảm xúc sợ hãi, phân tích tình hình một cách lý trí, sau đó, tìm ra tình huống xấu nhất có thể xảy ra nếu lỡ thất bại.

Bước hai, sau khi tìm ra tình huống xấu nhất có thể xảy ra, khiến bản thân chấp nhận nó khi cần. Như vậy, dù sự việc không thể cứu vãn, chúng ta cũng có thể nhanh chóng thả lỏng.

Bước ba, sau đó, chúng ta bình tĩnh đầu tư thời gian và công sức của mình để thử cải thiện tình huống xấu nhất mà tâm lý chúng ta đã

chấp nhận. Nếu xử lý thỏa đáng, chúng ta có thể nhanh chóng thoát khỏi tình huống tồi tệ ấy.

Nhưng nếu bạn vẫn mãi lo âu, thì e là bạn không bao giờ làm được điều đó. Vì hậu quả đáng sợ lớn nhất của sự lo âu là nó sẽ phá hỏng khả năng tập trung tinh thần của chúng ta. Khi chúng ta lo âu, tư tưởng sẽ rối loạn, từ đó đánh mất khả năng đưa ra quyết định. Nhưng khi chúng ta ép bản thân đối mặt với tình huống xấu nhất, rồi chấp nhận nó về mặt tinh thần, thì có thể đánh giá mọi tình hình có thể xảy ra, khiến bản thân có thể tập trung tinh thần giải quyết vấn đề. Khi không còn lo âu, rất nhiều vấn đề sẽ được giải quyết dễ dàng. Trong ghi chép điều trị của bác sĩ tâm lý người Anh Robin Hans có một trường hợp như sau:

Bạn của Hans là Al Henry bị viêm loét dạ dày nặng vì trầm cảm nhiều năm, chỉ có thể uống baking soda, mỗi tiếng ăn một muôi rưỡi đồ ăn lỏng, mỗi sáng và tối đều cần y tá đưa một ống cao su vào dạ dày ông ta để rửa sạch mọi thứ trong đó.

Tình hình này kéo dài liên tục vài tháng liền, Hans khuyên Henry: "Anh bạn, nếu bác sĩ nói bệnh của anh không chữa được thì tệ nhất cũng chỉ là chết thôi mà. Anh luôn muốn đi du lịch vòng quanh thế giới trước khi chết, chi bằng tranh thủ thực hiện mong muốn này bây giờ đi." Henry nghe theo lời khuyên của Hans. Sau đó, ông ta mua một cổ quan tài, chuyển nó lên tàu, rồi ủy thác cho công ty du thuyền nếu ông ta qua đời thì đặt xác ông ta vào tủ đông và vận chuyển về Anh. Thế rồi, Henry bắt đầu đi du lịch vòng quanh thế giới. Thần kỳ thay, vài tuần trôi qua, thậm chí ông ta có thể hút xì gà đen, uống whisky.

Khi chuyến du lịch kết thúc, như một kỳ tích, bệnh viêm loét dạ dày của ông ta cũng tự khỏi mà không cần tới thuốc men gì.

Vào thời của Robin Hans, công thức Carell còn chưa ra đời, nhưng trong lời khuyên của ông dành cho Henry lại hàm chứa tinh túy của công thức Carell:

Tìm ra tình huống xấu nhất (cái chết). Chấp nhận thực tế (đi du lịch vòng quanh thế giới trước khi chết). Cải thiện thực tế (tâm trạng vui vẻ khi đi du lịch, bệnh viêm loét dạ dày thuyên giảm).

Trong tâm lý học còn có một hiện tượng gọi là "hiện tượng chi ma" nói về việc sau khi mất một chi nào đó, trong một thời gian rất dài, về tâm lý con người vẫn cảm thấy sự tồn tại của cái chi đó và muốn điều khiển nó, không muốn chấp nhận thực tế là mình đã mất chi.

Trong hiện thực cũng vậy, một số người không dám đối diện với thực tại, trốn trong thế giới ảo tưởng để chịu đựng áp lực to lớn mà lo âu mang lại. Còn công thức Carell lại khuyên chúng ta rằng, thay vì bảo thủ giữ khư khư cái cũ, cố chấp với quá khứ, chi bằng dứt khoát từ bỏ, khi mộng đẹp tan vỡ thì bình minh sẽ lộ rạng!

## **CHƯƠNG 4**

---

# **PHỨC CẢM JONAH: TỪ TỰ HOÀN THIỆN ĐẾN TỰ ĐỘT PHÁ**

## **Phức cảm Jonah: Không chỉ sợ thất bại mà còn sợ cả thành công**

"Phức cảm Jonah" (Jonah complex) là một hiện tượng tâm lý học do nhà tâm lý học nổi tiếng người Mỹ Maslow đưa ra. Trong sổ ghi chép của Maslow, ông miêu tả phức cảm Jonah là: "Chúng ta sợ trở thành con người mà mình tưởng tượng ra vào thời khắc hoàn hảo nhất và điều kiện hoàn thiện nhất, táo bạo nhất. Nhưng đồng thời, chúng ta lại cực kỳ tôn sùng khả năng ấy."

Nghĩa là đây là một loại tâm lý "sợ hãi sự vĩ đại của bản thân" hoặc "trốn tránh năng khiếu xuất chúng của bản thân".

Sở dĩ đặt tên là phức cảm Jonah vì trong Kinh thánh có ghi chép về nhà tiên tri Jonah tới thành Niniveh truyền đạo theo mệnh lệnh của Chúa, đây vốn là một sứ mệnh hiếm có và vinh dự lớn lao, cũng là điều mà thường ngày Jonah luôn ao ước. Nhưng khi hoàn thành sứ mệnh này, vinh dự ở ngay trước mặt, Jonah lại cảm thấy sợ hãi. Thế là ông lẩn tránh, không để người ta nhớ đến mình, cho rằng mình là người hữu danh vô thực - chuyện mà ông làm là bất đắc dĩ và hoàn thành được là nhờ ơn của Chúa. Nên ông muốn kéo sự quan tâm của mọi người về phía Chúa.

Tâm lý khao khát cơ hội, nhưng khi cơ hội thực sự tới thì lại trốn tránh, chùn bước sợ hãi chính là phức cảm Jonah mà Maslow nói tới. Chính tâm lý này khiến chúng ta không dám làm việc mình có thể làm rất tốt, thậm chí tránh né việc khai phá tiềm năng của bản thân.

Phức cảm Jonah là một hiện tượng có vẻ rất mâu thuẫn. Con người sợ mình thất bại, điều này khá dễ hiểu, vì con người đều sợ khả năng mình là người kém nhất. Nhưng con người còn sợ khả năng mình là người xuất sắc nhất nữa, điều này rất khó hiểu. Tiếc rằng đó lại là sự

thật: con người khao khát thành công nhưng lại sợ thành công, vì muốn nắm bắt cơ hội thành công nghĩa là phải bỏ ra nỗ lực tương đương, đối mặt với rất nhiều thay đổi không thể đoán trước, và chấp nhận rủi ro có thể thất bại.

Nói dễ hiểu hơn, phức cảm Jonah là một biểu hiện của việc chúng ta cố cân bằng áp lực trong nội tâm. Thực ra mỗi chúng ta đều có cơ hội thành công, nhưng đứng trước cơ hội, chỉ có một số ít người dám phá vỡ áp lực, nhận ra đồng thời thoát khỏi "phức cảm Jonah" của mình, cuối cùng nắm bắt cơ hội và đạt được thành công.

Một đài truyền hình Đức có chương trình trò chơi trí tuệ tên là "Ai là triệu phú tương lai", trả lời câu hỏi để giành được phần thưởng hậu hĩnh. Nhưng trò chơi này có một cái bẫy nho nhỏ: mỗi khi qua một cửa, giành được phần thưởng xong, người chơi phải tự chọn xem có đi tiếp hay không. Phần thưởng ở cửa tiếp theo sẽ cao hơn cửa trước, cho tới cửa cuối cùng, tổng phần thưởng lên đến một triệu euro. Nhưng vấn đề là, nếu không thể vượt qua cửa tiếp theo, người chơi sẽ mất hết số tiền thưởng đã thắng được trước đó.

Trong mười mấy số đầu của chương trình, không có người chơi nào giành được giải thưởng một triệu euro, vì tất cả người chơi có khả năng tham gia khiêu chiến tiếp đều chọn "ăn non", tối đa chỉ chơi đến khi tiền thưởng khoảng hơn trăm nghìn là dừng, không ai vượt qua tất cả các cửa và chiến đấu đến cùng.

Cho tới vài năm sau, một thanh niên tên là Crame quyết định tiếp tục khiêu chiến sau khi đã đạt được giải thưởng lớn là một trăm nghìn euro. Anh ta quyết định chơi đến cửa có phần thưởng năm trăm nghìn euro, một điều chưa từng xảy ra trước đó, và rồi sau một hồi cân nhắc kỹ càng, anh ta quyết định không bỏ cuộc và tiếp tục chinh phục cửa ải một triệu euro.

Cuối cùng, anh ta là người đầu tiên giành được phần thưởng một triệu euro từ khi chương trình phát sóng. Giới báo chí địa phương bình luận rằng Crame thành công không phải nhờ học vấn mà nhờ tố chất tâm lý và tham vọng. Sau mốc năm trăm nghìn euro, những câu hỏi đều khá đơn giản, chỉ cần suy xét kỹ càng hơn chút là có thể trả

lời dễ dàng, nhưng rất nhiều người không đủ can đảm để thách thức cửa ải này.

Chính phức cảm Jonah đã cản trở họ tiếp tục khiêu chiến bản thân để đi được xa hơn, họ tin chắc rằng "không thử thì không thất bại; không thất bại thì không phải chịu tổn thất lớn hơn". Đây là một tâm lý tự cản trở mình (self-handicapping) điển hình, khiến họ dù có thể giỏi hơn, uyên bác hơn Crame, nhưng lại không thể đạt đến tầm cao của Crame. Đó cũng là nguyên nhân quan trọng khiến hầu hết mọi người chỉ sống một cuộc đời tầm thường, người thành công mãi mãi chỉ là thiểu số.

Phức cảm Jonah khiến người ta không thể phát huy toàn bộ khả năng của mình. Muốn mở ra một cuộc đời mới, bạn phải đủ can đảm phá vỡ phức cảm Jonah, đột phá giới hạn bản thân và vượt lên chính mình.

## **Hiệu ứng bọ chét:**

### **Đừng dễ dàng đặt ra giới hạn cho cuộc đời mình**

Bọ chét có hai cặp sau to khỏe, nên rất giỏi nhảy cao, có thể dễ dàng nhảy lên cao hơn một mét - so với kích thước của chúng thì tương đương một người nhảy lên tòa cao ốc 80 tầng!

Nhưng từng có nhà sinh vật học bỏ bọ chét vào một cái lọ cao một mét, đầy nắp trong suốt. Thế là mỗi lần bọ chét nhảy lên đều sẽ va vào nắp hết lần này đến lần khác. Một thời gian sau, nhà sinh vật học bỏ nắp ra, phát hiện bọ chét vẫn nhảy được, nhưng không thể nhảy đến độ cao hơn một mét nữa. Hóa ra nó đã quen với chiều cao của chiếc lọ và điều chỉnh năng lực bật nhảy của mình.

Hiện tượng tâm lý ngầm xác nhận một mục tiêu tương đối thấp rồi giới hạn năng lực thực tế của bản thân được nhà tâm lý học gọi là "Hiệu ứng bọ chét" (Flea effect). Để nghiệm chứng xem hiệu ứng này có tương tự ở con người hay không, nhà tâm lý học của Đại học



Harvard từng thực hiện một cuộc điều tra theo dõi kéo dài 25 năm với một nhóm thanh niên.

Các điều kiện khách quan như trí lực, bằng cấp, hoàn cảnh của những thanh niên được điều tra này đều tương đương nhau, khác biệt duy nhất nằm ở mục tiêu của họ trong tương lai có rõ ràng và lâu dài hay không. Sau 25 năm, tình hình cuộc sống của các đối tượng điều tra này như sau: 3% người có mục tiêu lâu dài rõ ràng gần như đều thành công, đứng đầu các giới trong xã hội; 10% người có mục tiêu ngắn hạn và rõ ràng phần lớn đều sống ở tầng lớp trung và thượng lưu trong xã hội; 60% người có mục tiêu mơ hồ gần như đều sống ở tầng lớp trung và thấp trong xã hội; còn 27% người không có mục tiêu sống cuộc đời tầm thường ở tầng lớp thấp nhất của xã hội.

Từ đó có thể thấy, một người có đạt được thành tựu lớn lao trong cuộc đời hay không có liên quan mật thiết với việc người đó có mục tiêu lâu dài rõ ràng không.

"Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Malcolm Baldrige Hoa Kỳ" là vinh dự cao nhất mà tổng thống Mỹ trao cho doanh nghiệp Mỹ, yêu cầu của giải thưởng này rất khắt khe, nhiều công ty chỉ tiến cử một phòng ban xuất sắc đi tham gia tranh giải mà thôi. Nhưng năm 1981, công ty Motorola lại đặt ra một mục tiêu: giành vòng nguyệt quế "Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Malcolm Baldrige Hoa Kỳ" với tư cách cả công ty.

Để đạt được mục tiêu này, Motorola đã cử một nhóm khảo sát tới các nơi trên thế giới quan sát, học hỏi. Đồng thời, còn chiêu mộ nhiều nhân viên kiểm soát chất lượng sản phẩm phụ trách giám sát các dây chuyền sản xuất để nâng cao tỷ lệ sản phẩm chất lượng cao. Kết quả, đến cuối năm 1982, tỷ lệ sản phẩm không đạt tiêu chuẩn của Motorola giảm 90%!

Thế nhưng ban lãnh đạo công ty vẫn không hài lòng, họ lại đặt ra mục tiêu mới: tỷ lệ đạt tiêu chuẩn phải lên tới 99,997%! Để đạt được mục tiêu mới này, công ty đã chuyên môn sản xuất một hộp băng hình giải thích tại sao tỷ lệ đạt tiêu chuẩn 99% chưa được tính là đạt tiêu chuẩn. Hơn nữa, theo người phụ trách công ty chỉ ra trong băng

hình, nếu mỗi nhân viên đều làm việc với thái độ sản xuất ra 99% sản phẩm đạt tiêu chuẩn, thì ai sẽ bù đắp 1% rủi ro còn lại cho những cảnh sát đã giao tính mạng của mình vào tay bộ đàm không dây Motorola?

Dưới sự khích lệ của mục tiêu này, năm 1988, Motorola tiết kiệm được 250 triệu đô la Mỹ vì giảm được chi phí sửa chữa và thay thế linh kiện đắt đỏ. Thu nhập tăng 23%, lợi nhuận tăng 44%, đạt được kỷ lục chưa từng có. Cùng năm, đúng như dự đoán, Motorola giành được "Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Malcolm Baldrige Hoa Kỳ", trở thành một trong số ít các doanh nghiệp chế tạo quy mô lớn giành giải với tư cách cả công ty trong lịch sử.

Trong "Nhà tù của tôi" của Thoreau có một câu thế này: "Tôi không biết có chuyện gì khiến người ta phấn khởi hơn là việc một con người có thể hạ quyết tâm cải thiện năng lực sống của anh ta... Nếu một người có thể tự tin nỗ lực theo đuổi lý tưởng, quyết tâm sống cuộc sống mình muốn, chắc chắn anh ta sẽ đạt được thành công bất ngờ."

Dù hoàn cảnh có bó hẹp thế nào cũng không tồn tại những vấn đề không có cách giải quyết, vì nội tâm mỗi người đều ẩn chứa sức mạnh lớn lao. Nhưng những sức mạnh này cần được kích thích bằng một mục tiêu lớn.

Nhà hành vi học người Mỹ J. Giegler từng đưa ra quan điểm: Đặt ra một mục tiêu cao đồng nghĩa với việc đạt được một phần mục tiêu. Có rất nhiều người cả đời chẳng làm nên trò trống gì, không phải vì họ thiếu năng lực, mà là vì mục tiêu họ đặt ra cho mình không đủ để giải phóng toàn bộ tiềm năng trong họ.

## **Định luật Locke: Mục tiêu hợp lý mới là mục tiêu phù hợp**

Edwin Locke là giáo sư tâm lý học của Đại học Maryland, Mỹ. Năm 1968 ông đưa ra một lý thuyết thiết lập mục tiêu nổi tiếng, còn được gọi là "Định luật Locke".

Định luật Locke nói rằng mục tiêu có hiệu quả nhất khi nó vừa chỉ hướng cho tương lai vừa giàu tính thách thức. Locke lấy ví dụ về cột bóng rổ, một trong các nguyên nhân khiến môn bóng rổ thu hút nhiều người tham gia đến thế chính là cột bóng rổ được đặt ở độ cao hợp lý. Nếu thiết kế cột bóng rổ cao ngang hai tầng lầu thì không thể nào đưa bóng vào rổ được; ngược lại, nếu cột bóng rổ chỉ cao bằng một người bình thường thì đưa bóng vào rổ quá dễ.

Chính vì cột bóng rổ có độ cao mà người bình thường nhảy lên là với tới được, tính thách thức và tính hợp lý đạt đến độ cân bằng hoàn hảo, mới khiến môn bóng rổ được nhiều người yêu thích đến vậy.

Cho nên, định luật Locke cho rằng mục tiêu không phải càng cao càng tốt, càng không nên xa rời thực tế. Một mục tiêu mà "nhảy lên là với tới được" như cột bóng rổ mới có thể kích thích tính tích cực của con người hiệu quả. Vì vậy, định luật Locke còn được gọi là "nguyên lý cột bóng rổ".

Định luật Locke và Hiệu ứng bọ chét có tính chất bổ sung cho nhau. Hiệu ứng bọ chét cho rằng đặt ra mục tiêu thấp sẽ hạ thấp tính năng động của con người; còn định luật Locke lại cho thấy, không nên đặt mục tiêu quá cao, mục tiêu không phù hợp thực tế sẽ mất đi giá trị cổ động.

Nhà toán học người Đức được mệnh danh là "hoàng tử toán học" Johann Carl Friedrich Gauss năm 19 tuổi từng làm một chuyện khiến tất cả mọi người kinh ngạc. Đó là một chàng vạng tối năm 1796, lúc bấy giờ, Gauss đang học ở Đại học Göttingen, Đức, ăn tối xong, Gauss bắt đầu làm ba bài toán mà mỗi ngày giảng viên ra đề riêng cho cậu. Hai bài đầu tiên cậu làm xong trong vòng hai tiếng, bài thứ ba viết trên một tờ giấy khác: Vẽ một hình đa giác 17 cạnh đều bằng compa và một cái thước thẳng khổng lồ có vạch kẻ. Đề toán này khiến Gauss cảm thấy rất khó nhằn, cậu phát hiện mọi kiến thức toán đã học dường như đều không thể giúp mình được, nghĩ nửa buổi tối mà không tìm ra cách giải. Bài toán khó nhằn này đã kích thích ý chí chiến đấu của Gauss. Trước kia, lần nào Gauss cũng có thể giải bài toán giảng viên giao một cách hoàn hảo, với cậu việc đó chẳng khó chút nào, lần này cũng không phải ngoại lệ! Thế là, cậu cầm compa

và thước kẻ lên, vừa suy ngẫm rất lung vừa vẽ lên giấy, thử đổi lối tư duy khác để tìm ra đáp án.

Mãi đến khi mặt trời ngày hôm sau ló dạng, cuối cùng Gauss cũng thở phào nhẹ nhõm, hoàn thành được bài toán khó này.

Khi gặp giảng viên, Gauss hổ thẹn nói: "Bài toán thứ ba thầy giao, em đã phải làm suốt đêm, thật phụ lòng kỳ vọng của thầy..."

Giảng viên xem vở bài tập của Gauss mà sửng sờ. Ông run rẩy hỏi Gauss: "Em tự làm à?" Gauss đáp: "Vâng, nhưng em làm hơi lâu, mất cả một đêm."

Giảng viên bảo cậu ngồi xuống và lấy ra compa thước kẻ, mở giấy ra bàn, rồi yêu cầu cậu vẽ lại một hình đa giác 17 cạnh đều trước mặt mình. Nhìn thấy Gauss nhanh chóng và thành thạo vẽ ra một hình đa giác 17 cạnh đều, giảng viên kích động nói: "Em có biết không, em đã giải một bài toán hóc búa có hơn 2.000 năm lịch sử đấy! Từ cổ chí kim, bài toán này Archimedes không giải được, Newton cũng không giải được, vậy mà em giải ra trong một đêm, em đúng là thiên tài!" Hóa ra giảng viên luôn muốn giải bài toán khó này. Hôm ấy, ông sơ suất đưa nhầm tờ giấy viết bài toán này cho Gauss.

Sau này, Gauss trở thành một trong những người đặt nền móng cho toán học cận đại, được coi là một trong ba nhà toán học vĩ đại nhất thế giới bên cạnh Archimedes và Newton, với vô vàn thành tựu nổi bật trong cuộc đời. Nhưng mỗi khi nhớ lại chuyện này, ông luôn nói: "Nếu có người bảo tôi đó là một bài toán khó đã có hơn 2.000 năm lịch sử, có lẽ tôi chẳng bao giờ đủ lòng tin là mình sẽ giải được nó."

Một sơ suất nho nhỏ đã làm nên huyền thoại. Gauss tin rằng mục tiêu của ông là giải bài tập toán giáo viên giao cho mình, mục tiêu này không hề khó, chỉ cần cố gắng là chắc chắn sẽ làm được. Chính mục tiêu này khiến định luật Locke phát huy tác dụng lớn nhất với Gauss, khiến ông vận dụng toàn bộ trí thông minh của mình để giải quyết bài toán hóc búa này.

Thử nghĩ mà xem, nếu lúc đó ông biết đây là bài toán không ai giải được suốt 2.000 năm nay, mục tiêu của Gauss sẽ biến thành "vượt qua các nhà toán học vĩ đại trong lịch sử, giải một bài toán hóc búa

cả thiên niên kỷ trong một đêm", như vậy, có thể tưởng tượng được tuy mục tiêu này rất vĩ đại, nhưng lại mất đi tác dụng kích lệ. Vì nghe nó quá hoang đường, hoàn toàn không thể thực hiện được.

Trong cuộc sống thực tế, mục tiêu rất quan trọng. Nhưng tác dụng của việc đặt mục tiêu là kích thích toàn bộ tiềm năng của bản thân. Nếu mục tiêu này vượt quá giới hạn của tiềm năng, thì cũng không còn tác dụng kích lệ nữa. Đây chính là bài học lớn nhất mà định luật Locke mang lại cho chúng ta: Mục tiêu phải cao, nhưng cũng phải hợp lý.

## **Hiệu ứng Wallach: Bù đắp sở đoản hay phát huy sở trường**

"Hiệu ứng Wallach" lấy tên theo nhà hóa học người Đức đoạt giải Nobel hóa học Otto Wallach, nói về hành trình thành tài đầy huyền thoại của Wallach.

Khi Wallach học trung học, cha mẹ muốn ông trở thành một nhà văn. Không ngờ sau một học kỳ, giáo viên đánh giá ông như sau: "Wallach học tập chuyên cần nhưng tư tưởng bó buộc, năng lực sáng tác văn học yếu." Sau đó, Wallach chuyển sang học vẽ tranh sơn dầu. Nhưng ông không hề có năng khiếu nghệ thuật, thiếu hiểu biết về các kỹ năng cơ bản như bố cục và pha màu, đánh giá của nhà trường khiến người ta càng khó chấp nhận hơn: "Bạn không có bất cứ năng khiếu gì để phát triển trong lĩnh vực hội họa."

Cha mẹ Wallach đều thấy rất tuyệt vọng, may thay, giáo viên hóa học của ông cho rằng ông rất cẩn thận tỉ mỉ, có phẩm chất tuyệt vời để thực hiện tốt các thí nghiệm hóa học, và khuyên ông theo học ngành hóa. Không ngờ, trong lĩnh vực hóa học, ngọn lửa trí tuệ của Wallach đã được nhóm lên, 22 tuổi ông đã lấy được học vị tiến sĩ, cuối cùng vinh dự giành được giải Nobel hóa học.

Từ đó, có thể thấy, trí tuệ của mỗi người phát triển không đồng đều, có điểm mạnh điểm yếu riêng, một khi tìm được điểm tối ưu trong trí tuệ của mình, phát huy hết tiềm lực trí tuệ, người ta sẽ đạt được

thành tích đáng kinh ngạc. Hiện tượng này được gọi là "Hiệu ứng Wallach".

Nói đến Hiệu ứng Wallach thì không thể không nhắc tới "Nguyên lý thùng gỗ" nổi tiếng do nhà quản lý học người Mỹ Laurence J. Peter đưa ra. Nguyên lý này nói rằng một cái thùng gỗ đựng được bao nhiêu nước phụ thuộc vào thanh gỗ ngắn nhất, chứ không phải thanh gỗ dài nhất. Vì vậy, nguyên lý thùng gỗ cũng được gọi là "Hiệu ứng thanh gỗ ngắn".

Thoạt nhìn, hiệu ứng Wallach trái ngược với nguyên lý thùng gỗ, hơn nữa hai bên không thể dung hòa, vì trong thực tế người ta không thể vừa bổ sung sở đoản vừa phát huy sở trường, hoặc có thể nói làm vậy quá mất công. Vậy, rốt cuộc điều gì quan trọng hơn? Thực ra cả hai không hề mâu thuẫn, chỉ có điều chúng được ứng dụng trong những trường hợp khác nhau.

Nguyên lý thùng gỗ là một lý thuyết trong ngành quản lý học, được áp dụng vào quản lý tổ chức, chú trọng việc trong tổ chức không được có phân đoạn nào đóng vai trò thanh gỗ ngắn (điểm yếu); còn hiệu ứng Wallach thì thích hợp dùng trong quản lý năng lực cá nhân, chú trọng phát huy ưu điểm tránh nhược điểm trong quá trình phát triển cá nhân.

Vì vậy, nếu dùng nguyên lý thùng gỗ làm kim chỉ nam khi phát triển cá nhân, bỏ quá nhiều công sức vào lĩnh vực mình không có sở trường thì kết quả sẽ là tạo ra một người "biết tuốt" gì cũng làm được, nhưng lại không giỏi gì, thậm chí là "kẻ chẳng có tài cán gì". Mà trong xã hội hiện đại phân công ngày càng tinh vi, nhân tài mà xã hội thực sự cần phải là "chuyên gia" có tài năng nổi bật trong một lĩnh vực nào đó.

Nửa cuối thế kỷ 20, khoa học kỹ thuật phát triển đổi mới từng ngày, các thiên tài công nghệ xuất sắc liên tục xuất hiện, nhưng tại sao những kỳ tài giới công nghệ như Bill Gates, Steve Jobs có thể thống trị lĩnh vực này?

Ngay từ thời IBM chiếm lĩnh thị trường, Bill Gates đã nhận ra hoàn cảnh khó khăn của ông lớn như IBM, điều mà chính bản thân họ cũng

không nhận ra được. Năng lực nắm bắt xu thế và con mắt đánh giá thị trường của Bill Gates mới là thế mạnh thực sự, vượt xa tài năng công nghệ. Nhiều lúc, ông có thể nhìn rõ xu thế của khoa học công nghệ tương lai hơn đối thủ của mình. Bởi vì ngay từ đầu, ông đã giữ quyền quyết định phương hướng thị trường của Microsoft, và giao việc quản lý chi tiết về kỹ thuật cho Aaron Greenberg, người có chuyên môn hơn về mặt này.

Các đồng nghiệp ở Microsoft đều tán tụng rằng kiến thức kỹ thuật của Bill Gates đã khiến ông có ưu thế riêng, luôn chỉ ra được vấn đề chính xác, gần như hiểu từng chân tơ kẽ tóc các chi tiết phức tạp trong chương trình. Dưới sự điều khiển của Bill Gates, Microsoft coi phát triển sản phẩm mới là trung tâm sự nghiệp, không ngừng đổi mới theo nhu cầu của thị trường, nắm chắc tương lai của thị trường công nghệ thông tin thế giới. Thành công của Microsoft hiện nay phần lớn là nhờ vào những phân tích cực kỳ chính xác về xu hướng và tầm nhìn chiến lược độc đáo của Bill Gates, từ đó mang lại định vị thị trường và sáng tạo đổi mới sản phẩm đúng đắn chuẩn xác.

Matsushita Konosuke, vị thánh kinh doanh người Nhật Bản từng nói: Bí quyết để thành công trong đời nằm ở việc phát huy sở trường cá tính của bản thân, việc phát huy sở trường sẽ làm tăng giá trị đời mình, nếu không, chắc chắn đời mình sẽ mất đi giá trị." Dù chúng ta có thừa nhận hay không, thế giới này thực sự tồn tại "nâng khiêu thiên bẩm", hướng chi hoàn cảnh sống của mỗi người một khác, ưu thế và sở trường của mỗi người ắt cũng khác biệt trời vực.

Hiệu ứng Wallach không bảo chúng ta hoàn toàn từ bỏ sở đoản, mà khuyên chúng ta hãy dành thời gian và công sức hữu hạn của mình vào lĩnh vực mà mình giỏi nhất, như vậy mới đạt được hiệu quả cao nhất. Giống như trong câu chuyện của Wallach, nếu ông dành tâm huyết cả đời vào văn học hoặc nghệ thuật, ông vẫn có thể giành được thành công, nhưng chắc chắn không đạt đến địa vị cao cả như trong lĩnh vực hóa học.

Mỗi ngày chúng ta đều làm rất nhiều việc, có những việc mất bao công sức nhưng trong thâm tâm ta lại cho rằng việc này hoàn toàn vô nghĩa, chẳng qua là "phải làm" thôi. Lúc này, trong lòng sẽ cảm

thấy bút rút, hồi hận, chỉ muốn làm xong thật nhanh, nhưng lại mất đi động lực bên trong - động lực muốn làm tốt nhất, hoàn hảo nhất. Vì vậy, dù làm gì, trong lòng cũng phải có một thước đo, để xét xem những việc gì mình thấy thực sự đáng làm, những việc gì khiến mình thấy có ý nghĩa. "Chọn việc bạn yêu, yêu việc bạn chọn", như vậy mới có thể kích thích ý chí chiến đấu của chúng ta, trong lòng mới không trống vắng, mới thoải mái an tâm.

Hơn nữa, cách tốt nhất để thực hiện giá trị bản thân là làm việc mình thực sự muốn làm. Nếu bạn hỏi những người thành công trong sự nghiệp: "Tại sao sự nghiệp của anh lại thành công như vậy?" Nhiều người đều sẽ đáp: "Vì tôi yêu sự nghiệp của mình."

Hồ Thích từng nói: "Nếu một người có tài làm thơ không vào khoa Văn học làm thơ mà lại vào trường Y học ngoại khoa, thì viện Văn sẽ mất đi một nhà thơ hạng nhất, còn giới y học sẽ có thêm một bác sĩ ngoại khoa hạng ba, hạng bốn thậm chí hạng năm, đây là tổn thất của nước nhà, cũng là tổn thất của chính anh ta". Rõ ràng là, nếu một người không đánh giá khách quan về bản thân thì không thể tìm được vị trí thích hợp, rồi để tài năng của mình từ từ mai một. Không thể chọn ra vị trí phù hợp nhất với mình là một sai lầm lớn, còn đã chọn đúng nhưng lại không thể yêu và kiên trì với lựa chọn của mình cũng là một sai lầm.

Anthony Robbins(2) cho rằng: "Cuộc đời luôn thách thức nghị lực của chúng ta, chỉ những nhân tài kiên trì không ngừng nghỉ mới có được phần thưởng lớn nhất." Chúng ta nên chọn những thứ phù hợp nhất với mình, đồng thời yêu nó tha thiết, kiên trì theo đuổi nó, chỉ có như vậy chúng ta mới điều khiển được phương hướng cuộc đời, từ đó tập trung toàn bộ sức lực để theo đuổi mục tiêu đúng đắn.

Nhiều năm về trước, một kiến trúc sư trẻ tuổi người Anh tên là Christopher Layne may mắn được mời tham gia thiết kế tòa thị chính thành phố Windsor. Anh ta vận dụng kiến thức về cơ kỹ thuật, kết hợp với kinh nghiệm bản thân để khéo léo thiết kế ra phương án chỉ dùng một cây cột chống trần cho cả tòa thị chính. Một năm sau, chuyên gia do chính quyền thành phố mời về tiến hành nghiệm thu và cho rằng việc chỉ dùng một cây cột để chống trần nhà là quá nguy hiểm,



yêu cầu anh ta xây thêm vài cây cột nữa. Nhưng anh ta lại nói: "Chỉ cần một cây cột là đủ để bảo đảm sự vững chắc của tòa nhà." Thông qua tính toán và lấy ví dụ thực tế có liên quan, anh ta đã trình bày rất tường tận phương án của mình và từ chối lời khuyên của các chuyên gia nghiệm thu công trình. Sự cố chấp của anh ta chọc giận quan chức thành phố, suýt nữa thì anh ta đã bị đưa ra tòa án.

Cuối cùng không còn cách nào khác, anh ta đành xây thêm bốn cái cột ở bốn phía của sảnh lớn để làm hài lòng các chuyên gia khác. Có điều, bốn cái cột này hoàn toàn không tiếp xúc với trần nhà, mà cách trần nhà hai centimet, nên người khác khó mà nhận ra được.

Thời gian thấm thoắt thoi đưa, nháy mắt 300 năm trôi qua. Trong 300 năm qua, quan chức thành phố đã thay đổi bao nhiệm kỳ, tòa thị chính thành phố vẫn vững như bàn thạch. Mãi đến cuối thế kỷ 20, chính quyền thành phố chuẩn bị tu sửa trần nhà tòa thị chính mới phát hiện bí mật: trần của tòa nhà chỉ do một cây cột chống đỡ. Khi tin tức được lan truyền ra ngoài, kiến trúc sư và du khách từ các nước trên thế giới đã nghe danh và tìm đến tòa thị chính để chiêm ngưỡng cây cột thần kỳ nọ, đồng thời gọi tòa thị chính là "Tòa nhà nhạo báng sự vô tri". Điều kỳ diệu nhất là vị kiến trúc sư này đã khắc một hàng chữ trên đỉnh cây cột ở chính giữa: Tự tin và chân lý chỉ cần một cột trụ.

Cây cột này tồn tại nhờ sự kiên trì cố chấp nhất nơi sâu thẳm tâm hồn, rất nhiều lúc, dám kiên trì với lựa chọn đúng đắn của bản thân, không thay đổi ước muốn ban đầu của mình dù phải chịu áp lực to lớn, đã là một sự can đảm rồi. Vì thế, một khi nhận ra hoặc lựa chọn điều đúng đắn, chúng ta nhất định phải dám nói ra suy nghĩ của mình, kiên trì theo đuổi nó, đồng thời dùng nó làm kim chỉ nam cho hành động của bản thân. Nước chảy đá mòn, thờng cưa gỗ đứt. Nếu cứ chần chừ do dự thì dù có là thiên tài cũng chẳng làm nên trò trống gì; chỉ có kiên gan bền chí, dần dần tích lũy mới đạt được thành công.

**Hiệu ứng nội biến: Hãy chạy đi, đừng để cuộc sống giậm chân tại chỗ**

Cuối thập niên 60 thế kỷ 20, nhà nhân chủng học văn hóa người Mỹ Clifford Geertz tới đảo Java Indonesia để tiến hành khảo sát thực địa. Geertz đi sâu vào đời sống canh tác nông nghiệp của dân bản địa, dày công nghiên cứu văn hóa nhóm dân tộc, phát hiện dân bản địa hàng ngàn năm nay luôn duy trì hình thái nông nghiệp nguyên thủy là đốt rừng làm rẫy, lối sống và thế giới quan cũng giữ nguyên như hàng ngàn năm trước, nói cách khác, họ ở trong một trạng thái luân hồi đơn giản lặp đi lặp lại, không có sự tiến bộ từ ngày này qua ngày khác, năm này qua năm khác.

Sau khi về Mỹ, Geertz viết kết quả khảo sát của mình thành báo cáo và đặt tên cho hiện tượng này là "nội biến" (involution). Căn nguyên của "Hiệu ứng nội biến" là thiếu động lực cải cách. Vì trên đảo Java đất đai phì nhiêu, sản vật phong phú, dù sử dụng phương thức sản xuất hàng ngàn năm trước thì vẫn có vụ mùa bội thu, cho nên, dân bản địa hoàn toàn không có ý định cũng không cần thiết phải thay đổi cuộc sống của mình. Trong xã hội hiện đại, sự "nội hóa" này cũng nhan nhản khắp mọi nơi.

Ngày 1 tháng Sáu năm 2009, công ty xe hơi Mỹ General Motors chính thức đệ đơn xin phá sản lên tòa án New York. Ông lớn ngành chế tạo xe hơi thành lập năm 1908 này vì không thể ứng biến linh hoạt trước sự phát triển chóng mặt của ngành sản xuất xe hơi nên buộc phải tuyên bố phá sản và tái cơ cấu trước sự tấn công như vũ bão của các hãng sản xuất nước ngoài.

Năm 1908, thương nhân sản xuất xe ngựa William Durant thành lập công ty xe hơi General Motors. Lúc đầu, dưới trướng General Motors chỉ có một nhãn hiệu Buick, trong vòng vài năm sau đó nó mua lại hơn 20 nhãn hiệu như Cadillac. Năm 1929, General Motors mua nhãn hiệu Opel của Đức. Đến năm 1931, General Motors đã vươn lên trở thành nhà sản xuất xe hơi lớn nhất thế giới.

Thế nhưng, cuối cùng chính sự kiêu ngạo nhờ địa vị dẫn đầu và lợi nhuận khổng lồ trong thời đại hoàng kim của ngành công nghiệp xe hơi đã hủy hoại tiền đồ tươi sáng của General Motors. Trong thời đỉnh cao của ngành công nghiệp xe hơi, toàn thể nội bộ General Motors sặc mùi quan liêu hủ bại, khi nhu cầu xe hơi dân dụng cỡ nhỏ

tăng mạnh, họ vẫn quá ỷ lại vào mẫu xe lớn truyền thống, thỏa mãn với thành công trong quá khứ mà lơ là tăng cường năng lực cạnh tranh của bản thân. Kết quả, sau khủng hoảng dầu mỏ năm 1973, xe Nhật xuất khẩu mạnh nhờ ưu thế xe nhỏ và ít hao xăng, khiến ba công ty xe hơi lớn nhất nước Mỹ mà đứng đầu là General Motors lỗ nặng. Đến năm 2008, khủng hoảng tài chính toàn cầu đã giáng cho General Motors một đòn chí mạng, dòng tiền của công ty đứt gãy, buộc phải đệ đơn xin phá sản.

Lớn như một xã hội, nhỏ như một tổ chức, hay cụ thể như một con người, nếu rơi vào hiệu ứng nội biến giậm chân tại chỗ, thì chẳng khác nào xe rơi vào vũng bùn. Nhìn bề ngoài, bánh xe đang chuyển động liên tục, nhưng thực tế thì lại vẫn giậm chân tại chỗ, không tiến lên bước nào, tiêu hao vô ích tài nguyên khan hiếm, cuối cùng khó mà thoát khỏi số phận bị thời đại đào thải.

Xung quanh chúng ta luôn có kiểu người thế này: họ làm việc đối phó với thái độ bất cần, không quan tâm tới tiềm năng của bản thân, luôn thỏa mãn với thực tại, thà ở nguyên tại chỗ còn hơn bỏ công sức trèo lên, cứ thế tầm thường vô dụng cả đời, sống biết ngày nào hay ngày nấy. Trong rừng rậm của xã hội hiện đại, họ chẳng khác cư dân trên đảo Java là mấy: chìm đắm trong cuộc sống thoải mái hiện tại, không biết phấn đấu, ngày ngày sống cuộc sống "nội biến". Cho đến ngày bị nền văn minh công nghiệp ở bờ bên kia đại dương nghiền áp tàn nhẫn.

Vậy làm thế nào để tránh rơi vào hiệu ứng nội biến? Cách tốt nhất chính là đừng giậm chân tại chỗ, mà hãy chạy đi. Trên thảo nguyên châu Phi, mỗi ngày khi mặt trời vừa lên, hàng đàn linh dương đã bắt đầu chạy qua núi đồi thoai thoải, tìm thấy nguồn nước. Cách linh dương không xa, đàn sói cũng đang chạy - chúng chạy không ngừng để săn linh dương. Khi đàn sói bắt đầu chạy, sư tử cũng bắt đầu chạy - nó phải tìm thấy thức ăn trước đàn sói, nếu không, hôm nay có thể sẽ lại là một ngày nhịn đói...

Đây là cảnh tượng và cuộc đua sinh tồn diễn ra mỗi ngày trên thảo nguyên: không có bất cứ sức mạnh bên ngoài nào điều khiển tất cả những điều này, các con vật chạy không biết mệt mỏi hoàn toàn xuất

phát từ động lực bên trong - sống hoặc chết. Cũng chính những bước chạy này khiến thảo nguyên châu Phi lúc nào cũng tràn đầy sức sống.

Xã hội loài người cũng là một đấu trường không bao giờ ngừng nghỉ, ngày nào cũng sẽ diễn ra những trận đấu đào thải. Chỉ có khiến bản thân "cất bước chạy", mới có thể có cuộc sống tốt hơn, mới tránh được việc bị tàn nhẫn gạt bỏ. Cũng chỉ khi chạy nhanh hơn đồng loại, mới giành được môi trường sinh tồn tốt hơn đồng loại.

Không chỉ phải chạy, mà còn phải luôn chạy đua cùng người xuất sắc nhất, trong một môi trường mà tất cả mọi người đều đang chạy, chạy không đủ nhanh thì vẫn không thoát khỏi cái bẫy "nội biến". Chỉ khi nhanh hơn người khác, mới chiếm được thế chủ động trong cuộc cạnh tranh ở tương lai.

## **Hiệu ứng luật ếch: Phốt lò nguy cơ mới là nguy cơ thực sự**

Giữa thế kỷ 19, nhà nghiên cứu của Đại học Cornell, Mỹ từng tiến hành "thí nghiệm luật ếch" nổi tiếng: vớt một con ếch xanh vào nước sôi, con ếch lập tức nhảy vọt ra ngoài. Sau đó, người ta lại thả nó vào một cái nồi đựng đầy nước lạnh rồi làm nóng từ từ, tuy con ếch cảm thấy nhiệt độ bên ngoài đang thay đổi nhưng vì tính ỳ, nó không nhảy ra ngoài ngay, dần dần, đến khi quá nóng không chịu nổi nữa thì nó cũng mất khả năng tháo chạy. Cuối cùng nó bị luộc chín.

Sau này một người tên Huntsman lại làm một thí nghiệm chuẩn xác hơn, ông ta tăng nhiệt độ từ 21 độ C lên 37.5 độ C trong vòng 90 phút, bình quân mỗi phút tăng chưa đến 0.2 độ C. Trong thời gian này, ông ta không quan sát thấy con ếch có hành vi nào khác thường. Sau nhiều lần thí nghiệm liên tục, ông ta phát hiện, ếch xanh có thể chịu được nhiệt độ khoảng 36 - 37 độ C. Nếu nước nóng đến 37.5 độ C, ếch xanh sẽ mất khả năng nhảy ra khỏi nước, cuối cùng bị luộc chín.

Trong quá trình tăng nhiệt độ từ từ, do "thích ứng cảm giác", ếch xanh dần quen với việc nước dần nóng lên từng chút nên không sinh ra phản ứng tháo chạy, bỏ lỡ cơ hội trốn chạy tốt nhất. Đến khi nước nóng quá mức chịu đựng, ếch xanh có muốn thoát ra cũng không thoát được nữa.

Dù hiện nay vẫn còn nhiều tranh cãi về hiệu quả thí nghiệm nước ấm nấu ếch nhưng kết cục "không chết vì nước sôi mà chết vì nước ấm" này lại gợi ra rất nhiều suy ngẫm. Hơn 100 năm qua, rất nhiều người làm lại thí nghiệm này, có rất nhiều ếch đã thành công thoát khỏi nước nóng, cũng có rất nhiều con mất mạng, tất cả những con ếch nhảy ra khỏi nước ấm đều có một đặc điểm chung: nước ấm nóng quá nhanh, không kịp làm tê liệt ý chí của ếch thì đã kích thích phản ứng bỏ chạy của nó. Còn những con ếch bị luộc chín đều chết vì nhiệt độ tăng chậm rãi.

Tại sao lại như vậy? Vì trong quá trình gia tăng nhiệt độ từ từ, ếch xanh không cảm thấy nhiệt độ đang tăng, hệ thần kinh không cảnh báo nó về mối nguy hiểm tàng, khiến nó chết trong sự mất cảm giác.

Ếch xanh đánh mất ý thức về nguy cơ đã chết, còn con người đánh mất ý thức đề phòng cũng sẽ vô tình bỏ lỡ thời cơ tốt nhất để hành động như ếch xanh trong nước ấm, cuối cùng có thể sẽ phải chịu tổn thất không thể đo lường được. Bill Gates từng nhiều lần nhấn mạnh: "Khoảng 18 tháng nữa là Microsoft phá sản." Đây chính là biểu hiện của việc luôn luôn duy trì ý thức về nguy cơ. Thực ra, không chỉ các doanh nghiệp công nghệ cao gặp phải vấn đề này, rất nhiều ông lớn trong ngành sản xuất truyền thống cũng đang đưa ý thức về nguy cơ vào văn hóa doanh nghiệp của mình.

Công ty Boeing của Mỹ từng quay một đoạn phim cực kỳ độc đáo, nói về việc "Boeing đóng cửa". Trong phim, bầu trời u ám, tòa nhà trụ sở chính công ty treo biển "bán nhà xưởng", trên loa phát đi phát lại thông báo "hôm nay là sự chấm dứt của thời đại Boeing, công ty Boeing đóng cửa phân xưởng cuối cùng". Đồng thời toàn thể công nhân viên công ty rầu rĩ cúi đầu rời khỏi nhà máy...

Mục đích của công ty khi thực hiện đoạn phim này là để nhân viên luôn giữ tinh thần cảnh giác trước các nguy cơ, và sự thật là đoạn phim cũng gây ấn tượng sâu sắc cho toàn thể nhân viên. Ý thức mãnh liệt về các nguy cơ mà những hình ảnh nặng nề trong đoạn phim truyền tải khiến các nhân viên nhận ra rằng: chỉ khi tập trung hết sức lực vào việc sản xuất và đổi mới, công ty mới có thể tồn tại, bằng không, vụ đóng cửa ảo hôm nay sẽ trở thành sự thật không thể tránh khỏi vào ngày mai! Đoạn phim này ra mắt đã làm dấy lên phong trào làm việc sôi nổi trong nội bộ công ty Boeing, khiến tính tích cực và chủ động trong công việc tăng vọt.

Chính ý thức lo xa này đã khiến Boeing luôn giữ được đà phát triển mạnh mẽ. Thập niên 70 thế kỷ 20, ngành sản xuất Mỹ chịu ảnh hưởng lớn bởi sự vươn lên mạnh mẽ của các sản phẩm Nhật Bản, nhưng công ty Boeing vẫn đứng vững cũng là nhờ ý thức về nguy cơ này.

Phải luôn giữ ý thức về nguy cơ thì mới có thể thoát nạn khi nguy cơ ập tới. Nên hiểu rằng, tình huống xấu nhất không phải là rơi vào hiểm nguy, mà là rơi vào hiểm nguy nhưng không có khả năng tự cứu mình; nguy cơ thực sự cũng không phải là giây phút thảm họa ập tới, mà là từ từ suy thoái nhưng chẳng hề hay biết, dần dần bị ăn mòn, bị cắn nuốt, cuối cùng khi tỉnh ngộ thì đã quá muộn.

## **CHƯƠNG 5**

# HIỆU ỨNG MATTHEW: SỰ XUẤT SẮC BẮT NGUỒN TỪ NHIỀU LẦN THỬ SAI

## Hiệu ứng Matthew: Thành công là mẹ thành công

"Hiệu ứng Matthew" nói về hiện tượng kẻ mạnh càng mạnh, kẻ yếu càng yếu, ban đầu do nhà nghiên cứu lịch sử khoa học người Mỹ Robert Merton đưa ra năm 1968. Lúc đó Merton muốn miêu tả một hiện tượng kỳ lạ trong lịch sử khoa học: nhà khoa học càng có danh tiếng hiển hách thì càng dễ nổi tiếng hơn nữa. Sau này, người ta dùng nó để miêu tả trạng thái phân hóa lưỡng cực, kẻ mạnh ăn tất trong các lĩnh vực khác nhau.

Trong khi đó Hiệu ứng Matthew bắt nguồn từ một câu chuyện ngụ ngôn trong *Kinh thánh - Tân ước - Phúc âm Matthew*: Ngày xưa ngày xưa, có một vị quốc vương phải đi xa nhà, trước khi đi, ông đưa cho ba người hầu mỗi người một đĩnh bạc và dặn rằng: "Các người đi buôn bán, khi nào ta về thì tới gặp ta." Khi quốc vương trở về, người hầu đầu tiên nói: "Thưa chủ nhân, người giao cho con một đĩnh bạc, con đã kiếm được mười đĩnh." Thế là quốc vương thưởng cho anh ta mười tòa thành. Người hầu thứ hai báo cáo: "Thưa chủ nhân, người đưa con một đĩnh bạc, con kiếm được năm đĩnh." Thế là quốc vương thưởng cho anh ta năm tòa thành. Người hầu thứ ba báo cáo: "Thưa chủ nhân, con luôn cất đĩnh bạc người đưa con trong khăn tay, sợ rơi mất nên chẳng bao giờ lấy ra ạ." Thế là quốc vương thưởng cho người hầu thứ nhất đĩnh bạc mà người hầu thứ ba giữ, và nói rằng: "Phàm ai có ít thì phải cướp hết tất cả của hầy; phàm ai có nhiều thì phải cho thêm, càng nhiều càng tốt." Đây chính là nguồn gốc của hiệu ứng Matthew.

Bất cứ cá thể, tập thể hoặc khu vực nào, một khi đạt được thành công và tiến bộ ở một mặt nào đó (như tiền bạc, danh dự, địa vị..., thì sẽ có cơ hội giành được nhiều thành công và tiến bộ hơn nữa. Có thể nói hiệu ứng Matthew phản ánh sự tích lũy ưu thế của kẻ dẫn đầu,



càng tích lũy được nhiều ưu thế, kẻ mạnh càng có nhiều cơ hội trở nên mạnh hơn, còn kẻ yếu bị bỏ lại rất xa.

Nước Anh có câu ngạn ngữ: "Thành công đẻ ra thành công", hoặc là: "Thành công là mẹ thành công." Bình thường chúng ta hay nghe nói "Thất bại là mẹ thành công", nhưng rất ít khi nghe nói "Thành công là mẹ thành công". Có lẽ mọi người cho rằng chỉ có ở trong nghịch cảnh mới có thể tạo nên những vĩ nhân như Lincoln, Edison, còn những thanh niên nổi tiếng tài năng từ nhỏ ắt sẽ gặp bi kịch "thất bại giữa đường"; có lẽ chính vì người ta cảm thấy những người như Lincoln, Edison chiếm đa số trong những người thành công, nên mới có kết luận "Thành công không thể đẻ ra thành công".

Nhưng trên thực tế đó là một sự nhầm lẫn khi số đông lan truyền thông tin. Chúng ta thường nghe kể về những anh hùng thành công trong nghịch cảnh vì câu chuyện của họ lắt léo và hiếm gặp, dễ lan truyền rộng rãi. Sự thật là hầu hết những người thành công đều "đi từ thành công này đến thành công khác", chỉ có điều câu chuyện của họ quá nhạt nhẽo vô vị, dưới ảnh hưởng của hiệu ứng Matthew, logic thành công của họ đa số là "vì họ rất thành công nên họ càng thành công hơn".

Thất bại đúng là có thể trui rèn ý chí con người, khiến con người tỉnh táo, kích thích ý chí chiến đấu. Nhưng hiệu ứng Matthew là quy tắc tàn khốc nhất xã hội này, nó sẽ không chừa đường sống cho kẻ thất bại chỉ vì kẻ thất bại có ý chí bền bỉ kiên gan. Người thành công từ trong thất bại suy cho cùng chỉ là thiểu số, đa số con đường thành công đều được đúc nên từ chính thành công.

Hình thức biểu hiện lớn nhất của hiệu ứng Matthew là tích lũy tài nguyên. Người sở hữu tài nguyên có thể thu hút thêm nhiều tài nguyên hơn, vì bản thân tài nguyên sẽ tìm kiếm tài nguyên khác để hợp lại. Đồng thời, hiệu ứng Matthew cũng gây ảnh hưởng to lớn lên tâm lý con người. Người thành công vì thành công nên tự tin. Sau đó, vì tự tin nên càng thêm thành công; còn kẻ thất bại vì thất bại nên tự ti, sau đó vì tự ti mà càng thất bại.

Song, đằng sau hiện thực có vẻ khắc nghiệt này vẫn có một cốt lõi biện chứng.

Với người thành công, hiệu ứng Matthew cũng có tác dụng tiêu cực: với cùng nỗ lực như nhau, người thành công dễ giành được thành công hơn kẻ thất bại, điều này cũng có nghĩa là ắt sẽ có những người không thể nhận thức tình tảo về bản thân, tưởng rằng thành công mà hiệu ứng Matthew mang lại là kết quả nỗ lực của mình. Còn với kẻ thất bại, hiệu ứng Matthew cũng có tác dụng tiêu cực: nó có thể khiến ta trở thành tiêu điểm dư luận quá sớm, từ đó bị cuốn vào vòng xoáy cạnh tranh mà không tự thoát ra được.

## **Hiệu ứng giả dược: Ám thị cơ thể mang lại sức mạnh bóp méo hiện thực**

Morphine là thành phần quan trọng trong các chất gây nghiện như thuốc phiện, có tác dụng giảm đau rất tốt, nên thường được dùng làm thuốc giảm đau trường kỳ. Trong một thí nghiệm y học, nhà khoa học liên tục dùng morphine để kiểm soát cơn đau cho một bệnh nhân, nhưng vào ngày cuối cùng của thí nghiệm, họ âm thầm thay dung dịch morphine bằng nước muối sinh lý, kết quả phát hiện nước muối sinh lý cũng kiểm soát được cơn đau của đối tượng thí nghiệm giống như morphine.

Trong thí nghiệm này, nước muối sinh lý đóng vai trò của một loại "giả dược", nó không có tác dụng điều trị thực tế, nhưng lại sinh ra hiệu quả như morphine. Đây chính là "Hiệu ứng giả dược" hay còn gọi là "Hiệu ứng thuốc an ủi" - một khái niệm được đưa ra bởi nhà gây mê học và dược học người Mỹ, tiến sĩ Henry K. Beecher. Đó là hiện tượng người bệnh tuy không được điều trị thực sự nhưng do dự đoán hoặc tin rằng điều trị có hiệu quả mà bệnh tình lại thuyên giảm.

Hiệu ứng giả dược thực ra là một sự tự ám thị của tiềm thức. Trong cuốn sách *Phân tâm học* của mình, nhà tâm lý học Freud đã định nghĩa rất chính xác về "tiềm thức". Ông cho rằng tiềm thức là một sức mạnh bí ẩn tiềm tàng dưới ý thức của chúng ta, là một loại tư

tưởng trái ngược với ý thức; ý thức và tiềm thức tác dụng lẫn nhau, ý thức kiểm soát tiềm thức, tiềm thức lại có ảnh hưởng quan trọng lên ý thức.

Có thể nói tiềm thức có sức mạnh vô biên, nó ẩn sâu trong tâm hồn và có thể tạo ra kỳ tích. Năm 1910, nhà tâm lý học người Pháp Emile Coue đã lợi dụng tiềm thức, phát minh ra một bộ "Liệu pháp Coue" ngắn gọn hiệu quả. Ông yêu cầu những bệnh nhân mắc các triệu chứng bệnh khác nhau trên cơ thể do tâm lý sầu não phiền muộn phải vừa nhắm mắt vừa ngồi (hoặc nằm) trên ghế bành, thư giãn toàn thân, sau đó lẩm nhẩm câu nói: "Mọi ngày, mọi phương diện trong cuộc sống của tôi đều sẽ trở nên ngày càng tốt đẹp." Mỗi sáng tối phải lặp đi lặp lại câu nói này 20 lần.

Coue chỉ ra rằng khi nói ra câu này, tiềm thức của con người sẽ ghi nhận nó. Lúc này, đừng để bất cứ sự việc cụ thể nào quấy rầy tư tưởng của mình - kể cả bệnh tật và những rắc rối trong cuộc sống. Chỉ giữ lại nguyện vọng "tất cả đều sẽ trở nên ngày càng tốt đẹp", từ đó khiến cơ thể thực sự dần dần tiếp cận trạng thái tốt nhất.

Thực ra phương pháp điều trị này của Coue là một cách vận dụng hiệu ứng giả dược vào thực tế. Trong cuộc sống thường nhật, sức mạnh mà ám thị tâm lý sở hữu có lúc lớn đến mức vượt xa tưởng tượng của chúng ta.

Ca sĩ giọng nam cao người Ý nổi tiếng Enrico Caruso đột ngột bị đau thắt cổ họng trong một lần biểu diễn, không thể lên sân khấu được. Thấy chỉ còn vài phút là đến giờ mở màn, Caruso thấy rất sợ hãi, gương mặt đầm đìa mồ hôi. Ông vừa run lấy bầy vừa tự nhủ thầm: "Họ sẽ cười nhạo mình mất, mình không thể hát được."

Lúc này, ông nhận ra nếu không tự điều chỉnh tâm trạng thì không thể hoàn thành được buổi biểu diễn. Nên ông đã mau chóng bình tĩnh lại, bắt đầu sử dụng ám thị tâm lý để tự điều chỉnh tâm trạng. Ông chạy ra sau cánh gà, hét lớn với tất cả mọi người: "Tôi sắp hát, tôi sắp phải biểu diễn rồi, màn trình diễn của tôi sẽ vô cùng thành công!" Sau khi lặp đi lặp lại như thế nhiều lần, ông chìm đắm vào sự tự thôi miên rằng buổi biểu diễn sẽ thành công, cơn đau thắt cổ họng bắt đầu từ

từ biến mất. Cuối cùng, ông điềm tĩnh bước lên sân khấu, buổi biểu diễn đó cũng đạt được thành công vang dội.

Trong tâm lý học, "ám thị" là một hiện tượng tâm lý khi con người hoặc môi trường phát ra thông tin với cá thể theo một cách tự nhiên, cá thể vô tình tiếp thu thông tin này, từ đó đưa ra phản ứng tương ứng. Nói cách khác, ám thị là gây ảnh hưởng nhanh chóng lên trạng thái tâm lý con người thông qua cách gián tiếp, kín đáo, khiến chúng ta chịu tác động mà không hề hay biết.

Trên thực tế, hiện tượng ám thị tâm lý vô cùng phổ biến trong cuộc sống thường nhật của chúng ta, mỗi ngày ám thị đều ảnh hưởng lên cuộc sống của con người theo các mức độ khác nhau. Tất nhiên, tác dụng của ám thị có thể là tích cực, cũng có thể là tiêu cực. Ví dụ điển hình nhất là trong công việc khi chúng ta cảm thấy việc gì đó rất khó làm, có suy nghĩ "chẳng cầu có công, chỉ mong không có lỗi", thì chẳng khác nào đang tự "ám thị" bản thân rằng "mình không làm được", vì vậy, thường thường cuối cùng cũng không làm được thật.

Do đó, trong cuộc sống và công việc, mọi người nên tự ám thị những điều tích cực cho mình, tránh các ám thị tiêu cực. Cách đơn giản nhất là sau khi nhận nhiệm vụ, đầu tiên hãy tự nhủ: "Mình làm được, việc này quá đơn giản với mình."

Nghiên cứu về hiệu ứng giả dược trong lĩnh vực y học đã chứng minh được sức mạnh to lớn của tiềm thức, thậm chí có thể khiến cơ thể tự sinh ra phản ứng dược lý mà không phụ thuộc vào thuốc men. Nhưng trong cuộc sống thường nhật, không có bác sĩ nào kê "giả dược" cho chúng ta, vì vậy, chúng ta buộc phải tâm sự liên tục với tiềm thức bằng những lời lẽ đầy hy vọng và kỳ vọng. Đồng thời, cố gắng không nghĩ tới những chuyện sẽ tác động xấu đến tâm trạng mà xây dựng tâm lý tích cực, lạc quan, như vậy chúng ta sẽ sống hạnh phúc hơn, thành công hơn.

**Hiệu ứng ruồi trâu: Làm thế nào để biến áp lực thành động lực**

Dù một con ngựa có lười biếng đến mấy, chỉ cần bị ruồi trâu đốt, nó sẽ tỉnh táo lại ngay tức thì và chạy nhanh như bay, đây chính là "Hiệu ứng ruồi trâu".

Hiệu ứng ruồi trâu bắt nguồn từ một trải nghiệm thú vị của tổng thống Mỹ Lincoln. Năm 1860, Lincoln thắng cử tổng thống và bắt đầu xây dựng nội các, một ông chủ nhà băng lớn tên Barne nhìn thấy thượng nghị sĩ Salmon Portland Chase đi ra từ văn phòng của Lincoln, bèn nói với Lincoln: "Xin ngài đừng để Chase bước vào nội các."

Lincoln hỏi: "Sao anh lại nói thế?"

Barne đáp: "Vì tham vọng của ông ta là trở thành chủ nhân Nhà Trắng, nhưng ông ta lại thua ngài, chắc chắn ông ta sẽ thâm hận ngài."

Lincoln nói: "À, tôi hiểu rồi, cảm ơn anh."

Nhưng bất ngờ thay, sau đó Lincoln đã bổ nhiệm Chase vào chức bộ trưởng Bộ Tài chính.

Sau khi nhậm chức, có một lần, Lincoln nhận lời mời phỏng vấn của Henry Raymond, phóng viên tờ *Thời báo New York*. Trong lúc phỏng vấn, Raymond hỏi Lincoln tại sao lại đưa kinh địch vào nội các của mình. Lincoln bèn kể một câu chuyện thay cho câu trả lời:

Thời niên thiếu, Lincoln cùng các anh em của mình cày ruộng ngô trong nông trường ở quê nhà Kentucky. Lincoln điều khiển ngựa, anh em ông giữ cày, nhưng con ngựa đó rất lười, đi được vài bước chậm rề rề lại dừng lại. Nhưng có lúc ngựa lại đi như bay. Lincoln thấy lạ, ra ngoài cánh đồng, ông phát hiện có một con ruồi trâu rất to đang bám trên mình ngựa, bèn tiện tay phỉ bay con ruồi. Thấy ruồi trâu bị đánh bay, anh em ông liền phàn nàn: "Ơ này sao lại phỉ nó đi, chính nó đã làm ngựa chạy mà!"

Kể xong câu chuyện này, Lincoln nói với Raymond: "Giờ thì anh đã hiểu tại sao tôi lại đưa Chase vào nội các rồi chứ?"

Lincoln mời một chính khách luôn thường trực đe dọa địa vị của mình vào nội các, chính là muốn mình chạy không ngừng nghỉ về

phía trước như chú ngựa bị ruồi trâu đốt kia.

Ruồi trâu đốt ngựa, ngựa mới chạy như bay, thực ra con người cũng như vậy thôi. Nhà tâm lý học nghiên cứu và phát hiện con người thích ngồi hơn đứng. Bản chất của con người là thích tĩnh không thích động, điều đó phụ thuộc vào bản tính bẩm sinh luôn tìm kiếm sự nhàn nhã trong tư tưởng của mỗi người. Có người từng nói: "Cuộc sống nhàn hạ, thoải mái có thể hủy diệt một thiên tài." Đúng vậy, vô số ví dụ đã chứng minh cuộc sống quá an nhàn có thể mài mòn ý chí chiến đấu, đồng thời tiêu hao hết tài hoa và tiềm lực của con người vào những việc vặt vãnh thường ngày.

Người sáng lập công ty Honda Nhật Bản, Honda Soichiro đã đưa ra quan điểm rằng, các nhân viên trong một doanh nghiệp xuất sắc có thể chia làm ba loại: 20% nhân tài cốt cán, 60% nhân tài cần cù, và 20% nhân viên phổ thông tư chất thường thường. Nhưng công ty không thể cắt giảm 20% nhân viên phổ thông, vì làm vậy sẽ tổn rất nhiều chi phí quản lý. Hơn nữa, không phải toàn bộ 20% nhân viên này đều yếu kém, họ chỉ thiếu chí tiến thủ, cam chịu làm một kẻ tầm thường mà thôi.

Sau này, Honda Soichiro đã lấy cảm hứng từ Hiệu ứng ruồi trâu và quyết định cải cách nhân sự, khích lệ các nhân viên phổ thông này. Sau khi lên kế hoạch chu đáo và cố gắng tìm kiếm, Honda Soichiro tìm về một con ruồi trâu: Taketaro, phó giám đốc kinh doanh của công ty Matsuwa, mới 35 tuổi. Honda Soichiro chọn Taketaro chính vì thấy được "năng lực làm việc nhanh nhẹn dứt khoát và phong cách quản lý lạnh lùng hà khắc" của anh ta.

Sau khi Taketaro tiếp quản nghiệp vụ kinh doanh của Honda, tác phong quản lý cực kỳ nghiêm khắc đến gần như hà khắc của anh ta gần như bị tất cả nhân viên căm ghét, nhưng ngoài căm ghét ra, họ buộc phải làm việc với hơn 100% tinh thần của mình, vì năng lực tổng hợp của Taketaro rất mạnh, anh ta có thể đuổi việc bất cứ người nào mà anh ta cho rằng đang gây trở ngại cho bộ phận kinh doanh, không để bộ phận kinh doanh bị ảnh hưởng chút nào. Dưới sự cắn đốt của con "ruồi trâu khổng lồ" này, 20% nhân viên bình thường đã bùng nổ tiềm lực đáng kinh ngạc, doanh số bán hàng của công ty tăng vọt,

cũng vì thế mà tiếng tăm của công ty ở thị trường u Mỹ không ngừng nâng cao.

Chúng ta đều cần được "kích thích", vì con người đều có tính ỳ, nếu không có kích thích hoặc tác động từ bên ngoài, rất nhiều người sẽ đi hết đường đời một cách chậm rãi, từ tốn, thoải mái nhẹ nhàng, sống ngày nào hay ngày nấy. Tất nhiên những nhân tài xuất sắc đều có năng lực xuất chúng, tài năng hơn người, nhưng rất nhiều kẻ tầm thường không được coi là xuất sắc chưa chắc đã thực sự tầm thường, rất có thể họ chỉ thiếu sự khích lệ, không phát huy hết tiềm lực thực sự của mình mà thôi.

Vì vậy, để đạt được thành công, chúng ta phải học cách chủ động đón nhận các kích thích từ bên ngoài, để áp lực ngoại tại biến thành động lực nội tại, khai phá sức mạnh thực sự tiềm tàng trong con người chúng ta!

## **Hiệu ứng con lừa của Buridan: Trước khi chọn lựa không do dự, sau khi chọn lựa không hối hận**

Buridan có một con lừa nhỏ rất thông minh và lý trí giống chủ nhân. Mỗi ngày người hầu đều chuẩn bị một đồng cỏ cho lừa ăn. Một hôm, người hầu có việc phải ra ngoài hai ngày, thế là anh ta chuẩn bị thêm một đồng cỏ y hệt để bên cạnh. Ai ngờ ngày thứ ba khi người hầu trở về, con lừa đã đói đến mức ngắc ngoải.

Hóa ra con lừa của Buridan bối rối đứng giữa hai đồng cỏ khô đều bằng nhau, ngon như nhau. Tuy nó được tự do lựa chọn nhưng do hai đồng cỏ khô đều bằng nhau, nhìn bằng mắt thường không thể phân biệt tốt xấu, nên con lừa tội nghiệp này cứ đứng im tại chỗ, lúc thì cân nhắc số lượng, lúc lại cân nhắc chất lượng, lúc thì phân tích màu sắc, lúc lại phân tích độ tươi, do dự chần chừ, cuối cùng nó không ăn suốt hai ngày hai đêm và suýt nữa chết đói trong bối rối.

Đây chính là câu chuyện "Con lừa của Buridan", được diễn dịch từ một nghịch lý do triết gia người Pháp thế kỷ 14 Jean Buridan đưa ra. Mệnh đề gốc của nghịch lý Buridan như sau: "Một con lừa hoàn toàn

lý trí sẽ chết đói giữa hai đồng cỏ khô nhiều bằng nhau và ngon như nhau, vì nó không thể đưa ra bất cứ quyết định lý tính nào về việc nên ăn đồng cỏ khô nào."

Mục đích ban đầu của Buridan khi đưa ra nghịch lý này là phản bác trào lưu chủ nghĩa lý tính đương thời, biện hộ cho tín ngưỡng, cho rằng nếu con người quá lý trí thì sẽ rơi vào khủng hoảng vô tận của những quyết định như con lừa chịu đói kia. Trong tâm lý học, người ta gọi hiện tượng lưỡng lự vì mãi so bì thiệt hơn này là "Hiệu ứng con lừa của Buridan".

Nhưng trên thực tế, sự lý trí tới mức cực đoan thực sự không tồn tại, như lý luận mà rất nhiều nhà tâm lý học đưa ra để phản bác hiệu ứng con lừa của Buridan: cách hiểu về lý trí của Buridan quá hạn hẹp, còn trong thực tế lý trí sẽ cho phép con người thoát ra khỏi vòng luẩn quẩn chọn lựa để suy ngẫm. Nói cách khác, ngoài hai đồng cỏ khô, trước mặt con lừa của Buridan còn một lựa chọn khác, đó là đưa ra lựa chọn giữa việc chọn đại một đồng cỏ và chết đói.

Khi do dự thiếu quyết đoán, chúng ta thường sẽ cho rằng mình là một người ra quyết định lý trí và cẩn trọng, người do dự thiếu quyết đoán luôn phân vân giữa lấy và bỏ, không thể đưa ra quyết định, nhưng lại cho rằng tâm lý sợ bóng sợ gió của mình là "sự so sánh lý trí và kỹ càng". Như vậy sẽ khiến chúng ta dễ đánh mất thứ lẽ ra mình nên có được; nhưng lại hao tổn rất nhiều công sức cho thứ đáng ra mình nên vứt bỏ.

Nhưng đúng như những người phản đối đã nói, loại lý trí này rất hạn hẹp, về bản chất đó là nỗi sợ phải lựa chọn: trong thực tế không có hai đồng cỏ giống hệt nhau, bất cứ lựa chọn nào cũng đều đồng nghĩa với từ bỏ một lựa chọn khác, đồng thời buộc phải đối diện với một kết quả mà chúng ta chưa biết. Không ai biết được lựa chọn của mình sẽ mang lại kết quả thế nào, vậy nên, chúng ta cứ mãi so đo thiệt hơn dưới sự thúc đẩy của tâm lý sợ hãi. Nào ngờ rất nhiều lúc chúng ta không có đủ thời gian để từ từ suy nghĩ. Kết quả của việc không dám đưa ra lựa chọn rất có thể sẽ là không giành được gì hết.



Ở Ấn Độ có một câu chuyện cười được lưu truyền khắp nơi: Một triết gia nọ có trí tuệ hơn người, làm vô số phụ nữ mê như điên. Một hôm, một cô gái xinh đẹp tới gõ cửa nhà anh ta và bảo: "Để em làm vợ ngài đi! Lỡ mất em, ngài sẽ không bao giờ tìm được người phụ nữ nào yêu ngài hơn em đâu!" Tuy triết gia rất phấn khởi nhưng vẫn lý trí đáp: "Để ta suy nghĩ đã!"

Triết gia lần lượt liệt kê ra ưu điểm, khuyết điểm của việc kết hôn và không kết hôn, nhưng lại phát hiện hai lựa chọn này ưu khuyết tương đương. Anh ta lấy làm khổ sở lắm. Cuối cùng, anh ta rút ra một kết luận: khi đứng trước những lựa chọn khó quyết định, con người nên chọn thứ mà mình chưa trải qua. Mình biết rõ cuộc sống không kết hôn là như thế nào, nhưng kết hôn thì sẽ ra sao mình chưa rõ. Thế nên, anh ta quyết định nhận lời đề nghị của cô gái.

Triết gia tới nhà cô gái, hỏi cha cô ta: "Con gái ông đâu? Ông hãy bảo cô ấy rằng tôi đã suy nghĩ rõ ràng rồi, quyết định lấy cô ấy làm vợ!" Cha cô gái lạnh nhạt đáp: "Anh đã đến muộn mười năm, giờ con gái tôi đã là bà mẹ ba con rồi!"

Tuy truyện cười này in đậm dấu ấn chủ nghĩa phản trí thức (anti-intellectualism), nhưng lý lẽ mà nó biểu đạt lại khiến người ta phải suy ngẫm sâu sắc: bề ngoài triết gia quyết định hôn nhân của mình với một thái độ tuyệt đối lý trí, nhưng trên thực tế anh ta lại sợ phải lựa chọn, nên mới muốn dùng một cách mà anh ta cho là lý trí để chống lại nỗi sợ của bản thân.

Sau đó truyện cười này còn được viết thêm phần kết: Sang năm sau, triết gia u buồn quá sinh bệnh, khi hấp hối, anh ta đã ném toàn bộ thành quả của mình vào đồng lửa, chỉ để lại một lời bình về cuộc đời: nếu chia cuộc đời làm hai, triết lý nửa đời đầu là "không do dự", nửa đời sau là "không hối hận".

Không do dự trước khi lựa chọn, không hối hận sau khi lựa chọn. Đây mới là cách phản kích tuyệt nhất trước hiệu ứng con lừa của Buridan.

**Định lý Keeley: cốt lõi của thành công là không  
nản lòng trước thất bại**

Định lý Keeley bắt nguồn từ một câu nói của tổng giám đốc công ty tư vấn Doblin, Larry Keeley: "Chấp nhận thất bại là một điều cực kỳ tích cực mà con người có thể học hỏi và vận dụng. Người thành công sở dĩ thành công chỉ vì anh ta không bị nản lòng trước thất bại." Bởi vậy, người ta gọi mối quan hệ giữa "năng lực thành công" và "năng lực không nản lòng trước thất bại" là "Định lý Keeley".

Ngày 13 tháng Bảy năm 1866, đường dây cáp ngầm dưới biển vượt Đại Tây Dương đầu tiên được lắp đặt xong, và còn được sử dụng đến ngày nay. Nhưng hiếm người biết rằng khi đường dây cáp này mới được lắp đặt, đã có bao lần công trình suýt đổ sông đổ bể! Kế hoạch lắp dây cáp vượt Đại Tây Dương được đệ trình lần đầu bởi Silas Field, nhưng ngay từ đầu nó đã suýt chết yểu: Phương án của Field bị phản đối quyết liệt trong cuộc họp, nhiều nghị sĩ nói thẳng đây là một nhiệm vụ không thể hoàn thành, chỉ tổ lãng phí tiền bạc. Nhưng Field không bỏ cuộc, mà tìm đủ mọi cách thuyết phục mọi người, cuối cùng được thượng viện bỏ phiếu thông qua với số phiếu suýt soát.

Sau đó, Field bắt đầu lắp đặt. Nhưng khi lắp được 5 dặm Anh (1 dặm Anh (1.61 nghìn mét) thì dây cáp điện đột nhiên bị cuốn vào máy, công trình buộc phải tạm dừng. Field không cam lòng, lại tiến hành thí nghiệm lần thứ hai. Lần này lắp đặt được 200 dặm Anh thì bị mất điện đột ngột, Field đành phải ra lệnh cắt dây cáp điện, công trình tạm dừng một lần nữa. Sau đó, trong lần thí nghiệm thứ ba, tàu công trình bỗng bị nghiêng lệch nghiêm trọng, bộ thắng phanh lại quá khẩn cấp, công nhân buộc phải cắt đứt dây cáp điện lần nữa.

Nhiều người tham gia công trình này đều rất nản lòng, công chúng tỏ thái độ hoài nghi, nhà đầu tư cũng mất lòng tin vào dự án. Nhưng Field không phải một người dễ dàng bỏ cuộc, ông lại đặt mua 700 dặm Anh dây cáp điện, mời một chuyên gia rồi bắt đầu lắp đặt lần thứ tư. Lần này mọi việc đều thuận lợi, toàn bộ dây cáp điện được lắp đặt xong, hơn nữa, còn gởi đi được mấy tin tức thông qua đường dây cáp ngầm dưới biển này. Dường như ánh sáng thành công đã ở ngay trước mắt, công trình sắp được hoàn thành. Đúng lúc này, điện lại bị gián đoạn. Field buộc phải cắt đứt dây cáp và trở về đất liền, công sức đều đổ sông đổ bể.

Tất cả mọi người đều tuyệt vọng, trừ Field. Ông lại lẫn lộn trong giới đầu tư London, cuối cùng cũng tìm được nhà đầu tư để bắt đầu một cuộc thử sức mới. Lần này, khi lắp đặt được 600 dặm Anh, dây cáp lại bị đứt và chìm xuống đáy biển, Field thử vớt dây cáp nhưng không thành công. Thế là dự án lại bị tạm dừng suốt một năm trời.

Lúc này Field chỉ còn một niềm tin: tiếp tục công trình. Trong một năm đó, ông lại thành lập công ty mới và chế tạo ra một loại dây cáp mới có tính năng vượt trội dây cáp thông thường. Đến ngày 13 tháng Bảy năm 1866, trong ánh mắt đầy hoài nghi của các nhân vật từ đủ mọi lĩnh vực, ông bắt đầu thí nghiệm mới.

Lần này, cuối cùng thì Field cũng thành công. Vài đợt thử nghiệm tín hiệu đều không xảy ra vấn đề gì, Field xúc động gửi đi tin điện báo vượt Đại Tây Dương đầu tiên trên thế giới: "Chúng tôi đã đến đích vào 9 giờ tối ngày 27 tháng Bảy, mọi chuyện đều suôn sẻ. Cảm ơn Chúa! Dây cáp đã lắp đặt xong, vận hành hoàn toàn bình thường. Silas Field."

Thành công của Field chứng minh rằng: chỉ cần mục tiêu khả thi thì thất bại chỉ là tạm thời; miễn không nản lòng trước thất bại, có niềm tin sắt đá vào thành công thì ắt sẽ có lúc thành công.

Có một bài thơ như thế này:

*Nếu thành công quan tâm bạn, bạn hãy kiên trì theo đuổi ước mơ, vì nó là người thầy của bạn. Nếu thất bại quấy nhiễu bạn, bạn hãy kiên trì theo đuổi ước mơ, vì nó là ngọn hải đăng của bạn. Nếu tiền bạc quyền lực quyến rũ bạn, hãy kiên trì theo đuổi ước mơ, vì giá trị của nó vượt xa những thứ khác. Nếu ước mơ bỏ rơi bạn, hãy tự kiểm điểm mình, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra: Thực ra bạn đã từ bỏ ước mơ, hãy nhặt nó lên, thả nó bay lên, có lẽ thành công đang ở ngay gần bạn.*

Thất bại là giai đoạn mà người ta buộc phải vượt qua để đến với thành công, không ai có thể thuận buồm xuôi gió mãi mãi, vấp ngã không hề đáng sợ, vì kết cục thành bại phụ thuộc vào việc bạn có thể đứng dậy ngay sau khi vấp ngã hay không.

## **Hiệu ứng Bernal: Mọi con đường đều dẫn tới một điểm cuối**

Học giả người Anh Bernal là một thiên tài khoa học nổi tiếng, nhưng ông chưa từng đoạt giải Nobel. Vinh dự cao nhất mà ông nhận được trong đời chỉ là huân chương của Hội Khoa học Hoàng gia Anh và chức vị viện sĩ nước ngoài. Nhưng các đồng nghiệp và học trò của Bernal đều tin rằng với tài năng thiên bẩm của ông, lẽ ra ông phải đạt được nhiều thành tựu lớn hơn.

Họ giải thích chuyện này như sau: "Ông ấy (Bernal) luôn thích đưa ra một đề bài, một tư tưởng mới, rồi tự mày mò nghiên cứu một thời gian, sau đó lại để người khác khám phá ra thành quả cuối cùng. Trên thế giới có rất nhiều tư tưởng sơ khai vốn đều bắt nguồn từ luận văn của Bernal, nhưng lại được xuất bản và ra mắt dưới tên người khác. Do ông không đủ kiên trì 'mười năm chỉ nghiên cứu một đề tài' nên mới tổn thất như vậy."

Lời giải thích này đã nêu ra một vấn đề then chốt: Nguyên nhân thất bại của Bernal bắt nguồn từ việc ông luôn nghiên cứu hời hợt, thiếu nỗ lực kiên trì bền bỉ. Nên sau đó, các nhà tâm lý học đã gọi hiện tượng này là "Hiệu ứng Bernal".

Nhà thơ người Anh William Cowper từng nói đầy thấm thía rằng: "Dù là một ngày tăm tối thì đợi đến ngày mai, cũng sẽ thấy lại ánh mặt trời."

Đúng vậy, thất bại của hàng triệu người đều do không thể kiên trì đến cùng, bỏ gánh giữa đường khi đã gần chạm tay tới thành công. Thực ra chỉ cần chúng ta kiên trì thêm chút nữa là sẽ thấy được ánh sáng thành công. Nếu chúng ta không dễ dàng bỏ cuộc, chịu bỏ thêm chút công sức, kiên trì thêm một thời gian, thì thứ chúng ta mất bao sức lực và thời gian tìm kiếm thực ra đã ở ngay trước mắt.

Chúng ta từng nghe câu chuyện về người đào giếng: Một người nọ muốn đào một cái giếng, nhưng đào rất nhiều ngày mà vẫn chưa có nước, thế là anh ta bỏ chỗ này, đến chỗ khác đào tiếp. Lần này anh ta lại đào rất nhiều ngày mà vẫn chưa có nước, thế là anh ta lại bỏ cuộc.

Cứ thế, anh ta đào rất nhiều hố sâu, nhưng mãi mà không đào được cái giếng nào. Vậy là anh ta đoán chắc rằng nơi này không có nước. Không lâu sau, người ta phát hiện ra có đất ẩm dưới đáy cái hố sâu nhất anh ta từng đào. Thế là có người tiếp tục công trình dang dở của anh ta. Kết quả, tất cả những nơi anh ta từng đào trước kia đều có nước. Câu chuyện này là sự diễn giải trực quan nhất cho hiệu ứng Bernal.

Nhưng đó không chỉ là một câu chuyện. Năm 1940, sau cuộc di tản Dunkirk(), tất cả các trang thiết bị hạng nặng của quân viễn chinh Anh đóng tại Pháp đều bị bỏ lại lục địa châu u, khiến tình trạng phòng vệ mặt đất của Anh xuất hiện các vấn đề rất nghiêm trọng. Trong khi đó, Đức Quốc xã bắt đầu kế hoạch xâm lược Anh, cả nước Anh rơi vào thời kỳ chiến đấu gian khổ. Thế lực của phái nhượng bộ trong nội các và nghị viện bắt đầu vươn lên, thi nhau gây áp lực cho Churchill(), yêu cầu ông thỏa hiệp với Hitler, tìm kiếm khả năng hòa bình. Nhưng Churchill từ chối, ông tin rằng chỉ cần vượt qua hai năm gian khổ nhất, cục diện chiến tranh ắt sẽ xoay chuyển.

Vì vậy, Churchill luôn chủ trương kiên quyết chống lại Đức dù phải chịu rất nhiều áp lực. Mùa thu năm 1941, trong một cuộc phỏng vấn, Churchill đã nói với phóng viên rằng: "Tôi nghiên cứu lịch sử, lịch sử nói với chúng ta rằng, chỉ cần bạn kiên trì chống chọi đủ lâu thì mọi chuyện rồi sẽ tốt lên."

Ngay tháng Mười năm 1941, không quân Đức ngừng không kích vào Anh vì tổn thất quá lớn, tháng Mười hai, Nhật lên tấn công Trân Châu Cảng, nước Mỹ bị cuốn vào Thế chiến thứ hai, Đức Quốc xã không còn đủ khả năng phát động tác chiến trên lãnh thổ nước Anh nữa. Chuyện này xảy ra chưa đầy ba tháng sau cuộc phỏng vấn Churchill.

Kết quả sau đó thì ai cũng biết: mùa đông năm sau, hàng triệu quân Đức Quốc xã bị bao vây ở Stalingrad lạnh giá, sau đó hai năm, vào mùa hè, quân Đồng minh đổ bộ Normandy, vào mùa xuân năm tiếp theo, Đức đầu hàng. Churchill đã đưa nước Anh vượt qua thời kỳ khó khăn nhất và trở thành nước giành chiến thắng.

Nỗ lực và phấn đấu cuối cùng thường dẫn đến thắng lợi. Trên thế giới này không gì có thể thay thế nghị lực kiên trì bền bỉ. Năng lực không thể thay thế lòng kiên trì, thế giới này không thiếu những kẻ thất bại có tài hoa xuất chúng; cơ may cũng không thể thay thế lòng kiên trì, "những kẻ xui xẻo may mắn" luôn đầy rẫy khắp nơi, trong khi thiên tài thất bại không hề hiếm gặp; giáo dục cũng không thể thay thế lòng kiên trì, thế giới này ngập tràn những kẻ bị đào thải có học thức uyên thâm.

Nguyên mẫu của hiệu ứng Bernal - bản thân Bernal là ví dụ sống cho điều này. Phải tin rằng, mọi con đường đều sẽ dẫn tới một điểm cuối, nhưng chỉ người kiên gan bền bỉ mới có thể đạt đến mà thôi.

## **CHƯƠNG 6**

# HIỆU ỨNG THIÊN KIẾN: NGUYÊN TẮC T M LÝ HỌC TRONG GIAO TIẾP XÃ HỘI

## Hiệu ứng thiên kiến: Ấn tượng ban đầu tốt đẹp chiếm một nửa thành công

"Hiệu ứng thiên kiến" (Primacy effect) là khái niệm được đưa ra lần đầu bởi nhà tâm lý học người Mỹ A. s. Lochins. Năm 1957 Lochins đã thực hiện một thí nghiệm như sau: Ông dùng hai câu chuyện hư cấu làm tài liệu thí nghiệm, miêu tả cuộc sống của một sinh viên tên Jaime. Trong câu chuyện thứ nhất, tác giả miêu tả Jaime là một người nhiệt tình và hướng ngoại, câu chuyện còn lại thì miêu tả anh ta là một người lạnh lùng và hướng nội. Sau đó, Lochins đưa hai câu chuyện này cho bốn nhóm học sinh trung học A, B, C và D có trình độ tương đương đọc: Trong đó, học sinh hai nhóm A và B đọc cùng một câu chuyện, chỉ khác nhau thứ tự: nhóm A đọc câu chuyện miêu tả Jaime có tính cách nhiệt tình hướng ngoại trước, sau đó đọc tiếp câu chuyện anh ta lạnh lùng hướng nội, còn thứ tự câu chuyện nhóm B đọc được thì ngược lại, câu chuyện miêu tả Jaime lạnh lùng hướng nội được đưa lên trước, còn câu chuyện Jaime nhiệt tình hướng ngoại được đưa ra sau.

Trong khi đó nhóm C chỉ đọc được câu chuyện Jaime hướng ngoại, nhóm D chỉ đọc được câu chuyện Jaime hướng nội. Sau đó Lochins yêu cầu các học sinh này nhận xét tính cách của Jaime. Kết quả cho thấy 78% học sinh nhóm A cho rằng Jaime là người khá nhiệt tình và hướng ngoại, 82% học sinh nhóm B cho rằng Jaime là người lạnh lùng và hướng nội, trong khi 95% học sinh nhóm C cho rằng Jaime hướng ngoại, 97% học sinh nhóm D cho rằng Jaime hướng nội.

Nghiên cứu của Lochins đã chứng minh ảnh hưởng của ấn tượng ban đầu đối với nhận thức, đồng thời gọi nó là "Hiệu ứng thiên kiến", nói về ấn tượng ban đầu giữa hai bên khi giao tiếp có ảnh hưởng như



thế nào với mối quan hệ của họ sau này. Tuy rằng những ấn tượng ban đầu không phải lúc nào cũng đúng, nhưng chúng lại là những ấn tượng rõ nét nhất, vững chắc nhất và là nhân tố quyết định tiến trình giao tiếp của hai bên sau này.

Đây là lý do tại sao trước khi tiếp xúc lần đầu với ai đó, chúng ta thường nghe thấy lời khuyên: "Phải chú trọng ấn tượng ban đầu mà anh để lại cho người khác!" Một khi tạo ra "ấn tượng ban đầu" không tốt đẹp, thì trong quá trình giao tiếp sau đó, có thể chúng ta sẽ phải chịu ảnh hưởng của ấn tượng ban đầu tồi tệ ấy.

Trong quá trình giao tiếp, có lúc ấn tượng ban đầu bắt nguồn từ đánh giá của người khác, giống như thí nghiệm mà Lochins thiết kế, nhưng đa phần bắt nguồn từ cảm nhận thị giác của một người. Quả thực, tuyệt đại đa số mọi người sẽ bắt được một loạt hình ảnh trong mấy giây đầu gặp một ai đó, tiếp theo, họ sẽ chuyển hóa một số thông tin quan trọng nhất trong đó thành phán đoán mang tính tiềm thức về người kia. Câu "trông mặt mà bắt hình dong" là phản ánh trực quan của hiệu ứng thiên kiến. Vì trạng thái tinh thần được bộc lộ qua ngoại hình, cách ăn mặc thường cho thấy thân phận và cá tính của một con người. Muốn hiểu vẻ đẹp bên trong của chúng ta cần khá nhiều thời gian, nhưng diện mạo và cử chỉ bên ngoài lại thấy được ngay tức thì, và để lại ấn tượng sâu sắc từ cái nhìn đầu tiên.

Trong cuốn sách bán chạy được gọi là "Kinh thánh về bán hàng trong thời đại mới" - *Tiềm năng bán hàng*, tác giả đã kể: Một hôm, một nhân viên bán hàng tới gặp ông. Chuyên môn của nhân viên bán hàng này không có vấn đề gì quá lớn, sản phẩm anh ta bán cũng rất tốt, vấn đề duy nhất là khi vừa nhìn thấy người này, tác giả đã thấy quần áo của anh ta không vừa người, trông rất lồi thối. Thế là trong cuộc nói chuyện, tác giả cứ lơ đãng suốt, phần lớn thời gian chỉ nhìn giày, quần, áo sơ mi và cà vạt của anh ta rồi nghĩ: Nếu nhân viên bán hàng chuyên nghiệp này nói thật, vậy tại sao anh ta lại ăn mặc lệch thếch như thế?

"Anh ta bảo tôi rằng trong tay anh ta có rất nhiều đơn đặt hàng và rất nhiều khách hàng, các khách hàng đó cũng mua một lượng lớn sản phẩm này. Nhưng bề ngoài của anh ta thực sự khiến tôi khó mà tin

được lời anh ta nói là thật. Cuối cùng tôi không mua, vì tôi không có lòng tin vào những điều anh ta kể." Trong sách, tác giả nói vậy.

Có thể thấy quả thực, ấn tượng ban đầu vô cùng quan trọng, trong đó ấn tượng thị giác đặc biệt quan trọng. Cách ăn mặc đúng mực và trạng thái tinh thần sung mãn của một con người giống như đang nói với mọi người: "Đây là một nhân vật quan trọng, thông minh, thành công, đáng tin cậy. Mọi người có thể kính trọng, ngưỡng mộ, tin cậy anh ta. Anh ta rất tự trọng, chúng ta cũng tôn trọng anh ta."

Dù nhiều lúc nội tâm và ngoại hình của một con người không hề tương đương, nhưng bản thân hiệu ứng thiên kiến lại chỉ đơn thuần là một phán đoán cảm tính. Một khi đã hình thành nhận thức cảm tính tiêu cực, sẽ khá mất công nếu muốn thay đổi bằng phán đoán lý tính. Vì ấn tượng ban đầu thường để lại dấu ấn vô cùng sâu sắc, không dễ dàng thay đổi trong một thời gian dài.

## **Hiệu ứng tác động gần nhất: Để lại “ấn tượng cuối cùng” tốt đẹp nhất**

"Hiệu ứng tác động gần nhất" (Recency effect) cũng được nêu ra bởi A. s. Lochins, nhưng nó lại trái ngược với hiệu ứng thiên kiến.

Lochins thay đổi quy trình thí nghiệm của hiệu ứng thiên kiến, ông cho hai nhóm học sinh A và B đọc một câu chuyện về Jaime trước, sau đó giữa chừng cho các em làm một số bài tập không liên quan, ví dụ làm toán, nghe câu chuyện lịch sử, rồi mới cho các em đọc câu chuyện thứ hai. Cuối cùng, bảo hai nhóm học sinh A và B miêu tả tính cách của Jaime.

Lúc này kết quả thí nghiệm hoàn toàn ngược lại với hiệu ứng thiên kiến, hai nhóm học sinh đều có ấn tượng sâu sắc với câu chuyện cuối cùng và nó ảnh hưởng tới miêu tả của họ về tính cách Jaime.

"Hiệu ứng tác động gần nhất" chỉ việc khi có nhiều loại kích thích xuất hiện ngắt quãng, ấn tượng chủ yếu được hình thành từ kích thích xuất hiện cuối cùng. Biểu hiện của nó trong giao tiếp chính là

nhận thức mới nhất của chúng ta vô người khác chiếm địa vị chủ đạo, che lấp các đánh giá đã hình thành trong quá khứ về người đó. Hiệu ứng tác động gần nhất và hiệu ứng thiên kiến khác biệt ở chỗ có "nhiều loại kích thích xuất hiện ngắt quãng".

Lochins cho rằng, khi nhận biết liên tục hai thông tin về một người, người ta luôn có khuynh hướng tin vào thông tin thứ nhất, và có ấn tượng khá sâu về nó, lúc này Hiệu ứng thiên kiến phát huy tác dụng; còn khi nhận biết ngắt quãng hai thông tin về một người, hiệu ứng tác động gần nhất sẽ phát huy tác dụng.

Đồng thời, cũng có nhà tâm lý học chỉ ra rằng, tiền đề của sự khác biệt giữa hiệu ứng thiên kiến và hiệu ứng tác động gần nhất là: khi giao tiếp với người lạ, hiệu ứng thiên kiến thể hiện tác dụng rất lớn; còn khi giao tiếp với người quen, hiệu ứng tác động gần nhất lại thể hiện tác dụng rất lớn. Đó cũng là cách giải thích phù hợp với thường thức nhất: khi chúng ta tiếp xúc với người lạ, điều chúng ta coi trọng nhất là ấn tượng về lần đầu gặp mặt, còn sau khi tạm biệt bạn bè, điều ta hoài niệm nhất thường là tình cảnh trước khi chia tay.

Cũng có nghĩa là ấn tượng về lần gặp mặt đầu tiên có thể ảnh hưởng tới việc hai người xa lạ có thể trở thành bạn bè hay không, còn tình cảnh trước khi chia tay sẽ tác động tới việc hai người bạn lâu ngày không gặp có thể tiếp tục duy trì tình bạn hay không.

Phoebe và Lynch là hàng xóm, lớn lên cùng nhau từ nhỏ. Phoebe lớn hơn Lynch vài tuổi, thường hay quan tâm Lynch như chị gái. Lynch cũng rất yêu quý Phoebe, coi Phoebe như chị em gái, bạn tri kỷ. Nhưng có một lần, vì một chuyện rất nhỏ mà họ mâu thuẫn với nhau, Phoebe và Lynch cãi nhau cả ngày trời, sau đó hai người đều rất tức tối và không thèm đếm xỉa đến nhau nữa.

Một tháng sau, vì cha mẹ đổi việc nên Lynch phải chuyển nhà, cô dọn tới một thành phố rất xa. Trước khi đi, cô và Phoebe vẫn chưa làm lành, vì họ khẳng khẳng cho rằng người kia phải xin lỗi mình trước.

Sau đó họ cắt đứt quan hệ. Vài năm sau, Lynch và Phoebe đều trưởng thành, mâu thuẫn hồi nhỏ bỗng trở nên ấu trĩ nực cười. Thế là Lynch bắt đầu viết thư cho Phoebe, Phoebe cũng hồi âm. Hai người

khôi phục thư từ qua lại, nhưng quan hệ của họ không bao giờ như trước được nữa. Vì cảnh tượng cuối cùng trước khi chia tay mà họ nhớ được là màn tranh cãi gay gắt và ánh mắt lạnh lùng của nhau.

Trong tình bạn nhiều năm của Phoebe và Lynch chắc chắn có rất nhiều giây phút ấm áp, đáng để hoài niệm, nhưng do họ chia xa, nên Hiệu ứng tác động gần nhất phát huy tác dụng, sự việc xảy ra cuối cùng trước khi chia tay đã che lấp tình cảm ấm áp từng có. Vì vậy, chúng ta không khó nhận thấy trong giao tiếp giữa những người quen thì ấn tượng gần nhất, cuối cùng thường là ấn tượng mạnh nhất, thậm chí có thể làm lu mờ những ấn tượng trước đó.

Trong cuộc sống của chúng ta, hiện tượng này không hề hiếm gặp. Nếu một người đã làm nhiều điều ác bồng hổi cải tỉnh ngộ, ngừng làm điều ác, chúng ta sẽ cực kỳ xúc động, thậm chí coi người đó là thánh nhân; ngược lại, một người luôn hành xử đúng mực, nhưng vì nhất thời lầm lỡ mà gây ra lỗi lầm, chúng ta sẽ phỉ nhổ căm hờn, lên án cay nghiệt, thậm chí coi người này là kẻ suy đồi đê tiện... Hiệu ứng tác động gần nhất là nguyên nhân dẫn đến hiện tượng này.

Vì vậy, thực ra cả hiệu ứng thiên kiến và hiệu ứng tác động gần nhất đều là cách nhận thức cực đoan. Khi đối nhân xử thế, chúng ta phải biết cách vận dụng hai hiệu ứng này để có mối quan hệ tốt đẹp với người khác, nhưng cũng phải luôn luôn nhắc nhở bản thân tuyệt đối đừng rơi vào những cạm bẫy tâm lý này. Khi giao tiếp với người khác, nên tìm hiểu người đó một cách toàn diện, sâu sắc, tránh đưa ra nhận định theo ấn tượng phiến diện.

## **Hiệu ứng hào quang: Đừng để “hào quang” làm bạn mờ mắt**

"Hiệu ứng hào quang" (Halo effect) được đưa ra lần đầu bởi nhà tâm lý học nổi tiếng người Mỹ Edward Thorndike vào thập niên 20 của thế kỷ 20. Nó chỉ việc nhận thức và phán đoán của con người thường chỉ xuất phát từ cục bộ, từ đó mở rộng và rút ra ấn tượng tổng thể. Về bản chất, hiệu ứng hào quang là sai lầm trong nhận thức theo kiểu

nhìn nhận vấn đề tổng thể từ quan điểm phiến diện, giống như quầng sáng quanh mặt trăng lan tỏa ra xung quanh, và che lấp các phẩm chất hoặc đặc điểm khác.

Thorndike dùng một thí nghiệm để chứng minh sự tồn tại của hiệu ứng hào quang. Ông lựa chọn ngẫu nhiên ảnh của một số người và cho tình nguyện viên xem, những người trong ảnh có người vô cùng hấp dẫn, có người lôi thôi lếch thếch, còn có người chẳng có gì đặc biệt. Sau đó, Thorndike yêu cầu tình nguyện viên căn cứ vào bức ảnh để đánh giá đặc điểm tính cách của những người này. Kết quả cho thấy, tình nguyện viên đã trao cho người thu hút nhiều đặc trưng tốt đẹp hơn người không thu hút như, hòa nhã, chín chắn, dễ gần...

Đây chính là "hào quang". Nếu một người thể hiện ra một đặc điểm tốt đẹp nào đó, anh ta sẽ được bao bọc trong vầng hào quang tích cực và công nhận, từ đó được trao cho mọi phẩm chất tốt đẹp; nếu một người biểu hiện ra một đặc điểm tồi tệ nào đó, anh ta cũng bị bao bọc trong vầng hào quang tiêu cực phủ nhận, và sẽ bị gán cho mọi phẩm chất tồi tệ xấu xa.

Bản chất của hiệu ứng hào quang là khuynh hướng đánh giá phiến diện, một chiều, là kết quả của sự mở rộng và khuếch tán suy đoán chủ quan cá nhân. Do tác dụng của hiệu ứng hào quang, ưu hoặc khuyết điểm của một người nếu biến thành hào quang và bị khuếch đại, sẽ làm lu mờ hết các ưu hoặc khuyết điểm khác.

Câu nói "Vẻ đẹp không nằm ở đôi má hồng của người thiếu nữ mà ở trong mắt của kẻ si tình" cũng miêu tả về hiệu ứng này. Nam nữ đang yêu chỉ nhìn thấy ưu điểm ở người mình yêu mà không thấy khuyết điểm. Đó là vì một phía bị ưu điểm nào đó của phía kia hấp dẫn, sau đó chịu tác động của hiệu ứng hào quang, nên thấy phía kia chỉ toàn là ưu điểm.

Dạng hiệu ứng hào quang điển hình nhất là "Hiệu ứng người nổi tiếng".

Rõ ràng là những người không nổi tiếng hiếm khi xuất hiện trong các loại hình quảng cáo, phần lớn những người xuất hiện trong quảng cáo đều là ngôi sao phim ảnh mà già trẻ lớn bé đều biết mặt biết tên.

Vì vàng hào quang hình thành từ sức hút của các ngôi sao đó có thể thuyết phục người tiêu dùng phổ thông, khiến họ tin rằng ngôi sao làm được mọi thứ, ngôi sao nói gì cũng đúng. Thế là, hành vi giới thiệu hàng hóa của ngôi sao sẽ dễ nhận được sự công nhận từ người tiêu dùng phổ thông hơn.

Hiệu ứng người nổi tiếng không chỉ tồn tại trong ngành quảng cáo, mà cả trong giới văn học. Một thanh niên mê viết lách muốn xuất bản một cuốn sách trước khi thành danh, thường gặp rất nhiều trở ngại, bị trả lại bản thảo là chuyện cơm bữa. Nhưng một khi thành danh thì cả các tác phẩm còn non tay viết lúc mới tập tành sáng tác cũng được người ta lục lại và tranh nhau xuất bản.

Tương tự, giới doanh nghiệp cũng có hiệu ứng người nổi tiếng. Những công ty gắn hình tượng hoặc sản phẩm của doanh nghiệp với người nổi tiếng, mời người nổi tiếng quảng bá cho doanh nghiệp thường mượn tên tuổi người nổi tiếng để thu hút sự quan tâm chú ý cho doanh nghiệp, khiến hình tượng doanh nghiệp đi sâu vào lòng người, từ đó khiến sản phẩm của các thương hiệu dưới trướng bán chạy trường kỳ.

## **Ấn tượng cố hữu: “Ấn tượng số 0” - điều không đáng tin cậy nhất**

"Ấn tượng cố hữu" là một khái niệm tâm lý học xã hội, chủ yếu chỉ việc con người hình thành một quan điểm khái quát, cố định về một sự vật nào đó, đồng thời mở rộng ra, cho rằng sự vật này có đặc trưng này mà coi nhẹ sự khác biệt giữa các cá thể.

Nhà tâm lý học từng làm một thí nghiệm như sau: cho hai nhóm đối tượng thí nghiệm xem ảnh của cùng một người, nói với nhóm A "người này là tội phạm", nói với nhóm B "người này là giáo sư đại học". Sau đó, mời hai nhóm đối tượng thí nghiệm đánh giá đặc điểm gương mặt của người trong ảnh.

Kết quả, hầu hết nhóm A cho rằng: mắt người này hăm sâu cho thấy anh ta hung hàn, xảo trá, cầm vênh phản ánh tính cách ngoan cố; còn

đa số nhóm B cho rằng: mắt người này hõm sâu cho thấy anh ta có tư tưởng sâu sắc, cảm vênh phản ánh tinh thần kiến nghị khi tìm kiếm chân lý.

Cùng một người, với các đặc điểm gương mặt như nhau nhưng vì thân phận khác nhau mà nhận được những đánh giá khác nhau, đây chính là biểu hiện của ấn tượng cố hữu. Vì trong mắt đại đa số mọi người, tội phạm đồng nghĩa với sự hung ác, xảo trá, còn giáo sư thì dễ được gắn với các đánh giá tích cực như uyên bác, trí tuệ hơn.

Trong nhận thức xã hội, cá thể thường phân loại thông tin để xử lý. "Ngưu tầm ngưu, mã tầm mã", người ta luôn có khuynh hướng phân loại con người theo tiêu chuẩn nhất định, quá trình này chính là sự phân nhóm. Ấn tượng cố hữu là sản phẩm của sự phân nhóm, chỉ việc con người hình thành một cách nhìn khái quát và cố định về một nhóm người nào đó. Những người sống trong cùng một vùng đất hoặc cùng một bối cảnh văn hóa thường có nhiều nét tính cách tương đồng, người ta bèn quy nạp, khái quát đặc điểm tương đồng này thành nhận thức phổ biến và cố định nó, từ đó hình thành ấn tượng cố hữu.

Trên thực tế, bản thân ấn tượng cố hữu không hề nực cười, nó là một loại tâm lý xã hội có giá trị lớn trong một thời kỳ dài của lịch sử loài người. Vì trước cách mạng công nghiệp, giai cấp xã hội thay đổi rất ít, con người hầu như không di chuyển khỏi nơi mình sống, việc trao đổi thông tin cũng không phát triển, cho nên mức độ tương đồng của cá thể trong cộng đồng cũng khá cao.

Nhưng đặt trong xã hội hiện đại, ấn tượng cố hữu đã trở nên lỗi thời, tác động tiêu cực của nó cũng bộc lộ rõ rệt. Nếu trong giao tiếp chúng ta luôn đánh giá người khác bằng ấn tượng cố hữu, bê nguyên xi nhận thức phổ biến về một cộng đồng vào việc trao đổi giao lưu với một cá thể thì rất dễ gây hiểu lầm, thậm chí đưa ra kết luận hoang đường vô lý.

Năm 1933, nhà tâm lý học xã hội Mỹ từng thực hiện một thí nghiệm điều tra, đầu tiên cho 100 sinh viên da trắng xem một xấp ảnh nhân vật, trong những bức ảnh này có người da đen cũng có người da

trắng. Sau đó, cho các sinh viên một nhóm tính từ, yêu cầu họ phân các tính từ này cho từng nhân vật trong ảnh. Kết quả điều tra cho thấy, phần lớn các từ tiêu cực như "mê tín", "lười biếng", "hiếu chiến" đều bị phân cho người da đen.

Đến năm 2009, tổng thống Mỹ là Obama có dòng máu da màu. Thế là, lại có nhà tâm lý học làm cuộc điều tra tương tự, chỉ có điều lần này họ chia đối tượng thí nghiệm làm hai nhóm, một nhóm được yêu cầu hãy nghĩ về Obama trước khi lựa chọn từ ngữ đánh giá, kết quả phát hiện những đối tượng thí nghiệm liên tưởng tới hình ảnh sáng ngời của Obama trước khi lựa chọn đã sử dụng nhiều từ ngữ tích cực hơn hẳn khi đánh giá các bức ảnh của người da đen.

Nhà nghiên cứu gọi vui hiện tượng này là "Hiệu ứng Obama", diễn tả việc ấn tượng cố hữu sẽ bị phá vỡ khi người ta nhìn nhận từ góc độ của cá thể. Vì vậy, khi giao tiếp với người khác, chúng ta cần cố gắng tránh ảnh hưởng tiêu cực của ấn tượng cố hữu, hãy cân nhắc đến tính đa dạng, tính phức tạp của nguyên nhân và kết quả sự việc, chứ không phải "một sự vật, một hiện tượng, một kết quả".

Dẫu sao trên thế giới này không có hai chiếc lá giống y hệt nhau, cũng không có hai con người giống y hệt nhau, hãy học cách quan sát xã hội từ nhiều phương diện, nhiều góc độ, thực sự nhận thức được sự khác biệt giữa "tính phổ biến tập thể" và "tính độc lập cá thể" để tránh việc rơi vào cái bẫy của ấn tượng cố hữu.

Tất nhiên, ấn tượng cố hữu không hoàn toàn vô ích. Khi xử lý rất nhiều vấn đề, có thể ứng dụng loại tâm lý xã hội này.

Ví dụ, rất nhiều công ty thường chọn nữ điều tra viên khi làm thực hiện khảo sát tại nhà, vì ấn tượng cố hữu của con người về phụ nữ là tốt bụng, hiền lành, không quá to khỏe, nên việc vào nhà phỏng vấn sẽ không gây nguy hiểm cho chủ nhà; đàn ông thì dễ khiến người ta liên tưởng tới bạo lực, tấn công hơn, từ đó làm gia tăng tâm lý phòng vệ của con người, nên đàn ông cao lớn to khỏe thường dễ bị từ chối khi yêu cầu được tới nhà phỏng vấn.



## **Định luật Mandinuo: Không giỏi giao tiếp? Vậy hãy mỉm cười**

"Định luật Mandinuo", hay còn gọi là "Định luật mỉm cười" là khái niệm được đưa ra bởi nhà văn người Mỹ Auger Mandinuo. Cốt lõi của định luật này chỉ có một câu: "Mỉm cười là vàng." Mandinuo cho rằng mỉm cười là ngôn ngữ hành vi đẹp nhất thế giới, tuy không thốt thành lời nhưng dễ làm xiêu lòng người nhất; là "chất bôi trơn" tốt nhất trong giao tiếp, không cần giải thích mà có thể kéo gần khoảng cách tâm lý giữa người với người.

Ban đầu, định luật Mandinuo được đưa ra như một nguyên tắc giao tiếp, sau đó, nó được các nhà tâm lý học công nhận rộng rãi. Thông qua hàng loạt nghiên cứu, giáo sư tâm lý học James của Đại học California đã chỉ ra: Khi con người mỉm cười, tất cả các cơ trong cơ thể ở vào trạng thái thả lỏng nhất, trạng thái tâm lý cũng khá ổn định, vì vậy, mỉm cười là "cách biểu đạt cảm xúc tích cực nhất".

Hơn nữa, cảm xúc tích cực mà mỉm cười mang lại còn có khả năng lan truyền rất mạnh, khi ánh mắt tươi cười gặp ánh mắt người khác, cảm xúc tích cực này sẽ truyền tới đối phương thông qua cầu nối vô hình, tự nhiên không khí giữa hai người sẽ trở nên hài hòa và người ta cũng giao lưu với nhau hòa thuận hơn.

Doanh nhân nổi tiếng người Mỹ Jim Daniel đã cứu vãn được doanh nghiệp đang trên bờ vực phá sản bằng một gương mặt cười. Lúc bấy giờ, công ty của Daniel rơi vào khó khăn, Daniel đã nghĩ rất nhiều cách để cải tiến quản lý. Cuối cùng, ông nghe theo lời khuyên của một nhà quản lý học, đổi biểu tượng công ty thành một gương mặt cười. Sau đó, ông in mặt cười này lên tường khẩu hiệu, cổng chính và phong bì của công ty, đồng thời kêu gọi mọi người cố gắng mỉm cười lúc làm việc. Bản thân Daniel cũng tự nêu gương, hằng ngày đều tới các phân xưởng với nụ cười giống như biểu tượng của doanh nghiệp. Kết quả là các nhân viên cũng dần chịu tác động từ ông, năng suất sản xuất tăng 80% trong tình hình công ty gần như không tăng đầu tư. Không khí làm việc chung của cả công ty cũng trở nên hài hòa

hơn, tỷ lệ nghỉ việc giảm rõ rệt. Chưa đầy năm năm, công ty của Daniel không chỉ trả hết nợ mà còn chuyển lỗ thành lãi.

Nụ cười có một ma lực thần kỳ, tuy bản thân nó không có bất cứ sức mạnh nào nhưng lại có thể khơi dậy năng lượng tích cực trong lòng người, khiến con người phấn chấn tinh thần, từ đó đánh thức những tiềm năng đáng kinh ngạc.

Trong cuộc sống thực tế, nụ cười cũng có thể làm tan chảy mọi tình cảnh "băng giá", giành được thiện cảm của người khác. Ví dụ những tranh chấp, hiểu lầm giữa bạn bè đồng nghiệp, mâu thuẫn giữa người nhà, hàng xóm, ngăn cách giữa người yêu, anh em, vân vân, đều có thể mỉm cười mà bỏ qua. Cho nên, trong giao tiếp dù gặp phải khó khăn gì, dù gặp phải chuyện khó xử ra sao, cũng đừng quên mỉm cười. Không gì là không thể hóa giải bằng nụ cười, chỉ cần bạn mỉm cười chân thành từ trái tim mình!

Có thể nói mỉm cười là cầu nối giữa con người với con người, dù khoảng cách không gian có xa xôi đến mấy, chỉ một nụ cười sẽ có thể kéo gần khoảng cách tâm hồn đôi bên. Nụ cười là giấy thông hành trong giao tiếp, ai cũng thích tiếp xúc với người luôn mỉm cười!

Nhưng mỉm cười trông có vẻ đơn giản, song muốn vận dụng nó đúng mực lại không hề dễ dàng.

Bảo hiểm nhân thọ ở Mỹ được bán cho khách hàng chủ yếu qua kênh bán hàng trực tiếp, đây là thách thức lớn với nhân viên kinh doanh. Trong khi đó William Wylla là một trong những nhân viên bảo hiểm xuất sắc nhất. Bí quyết của ông ta cũng rất đơn giản, đó chính là sở hữu một gương mặt tươi cười khiến khách hàng không thể chối từ. Nhưng gương mặt tươi cười hấp dẫn đó không phải bẩm sinh, mà nhờ ông khổ luyện trường kỳ mới có.

Wylla vốn là ngôi sao bóng bầu dục chuyên nghiệp nổi tiếng nước Mỹ, đến năm 40 tuổi, vì thể lực ngày càng sa sút nên buộc phải nghỉ hưu, sau đó ông ứng tuyển vào vị trí nhân viên bán hàng của công ty bảo hiểm. Ban đầu ông tưởng với mức độ nổi tiếng của mình, thì chắc chắn mình sẽ được nhận, nhưng giám đốc nhân sự lại từ chối

ông: "Nhân viên bán hàng của công ty bảo hiểm phải có một gương mặt tươi cười thu hút, mà anh thì không có."

Nghe thấy thế, Wylla bắt đầu khổ luyện cách tươi cười. Mỗi ngày ở nhà ông đều cười lớn thành tiếng cả trăm lần, thậm chí hàng xóm còn tưởng ông bị điên vì thất nghiệp. Để tránh bị hiểu lầm, ông bèn trốn trong nhà vệ sinh luyện tập cười lớn.

Một hôm, khi đang đi dạo ông gặp nhân viên quản lý khu, bèn tự nhiên tươi cười chào hỏi nhân viên quản lý, nhân viên quản lý liền nói: "Ông Wylla, trông ông khác hẳn trước kia." Câu nói này tăng thêm lòng tin cho ông, ông lập tức tới công ty bảo hiểm ứng tuyển lần nữa. Lần này, giám đốc nhân sự vẫn từ chối ông, nhưng thái độ đã thân thiện hơn nhiều: "Đúng là tốt hơn rất nhiều, nhưng đó không phải nụ cười xuất phát từ đáy lòng."

Wylla buộc phải tiếp tục luyện tập, ông thu thập rất nhiều ảnh tươi cười hấp dẫn của các nhân vật công chúng, dán chúng khắp nhà để có thể quan sát học hỏi mọi lúc mọi nơi. Đồng thời, ông còn mua một tấm gương lớn cao bằng người, vừa cười lớn vừa sửa chữa biểu cảm của mình. Sau những nỗ lực không ngừng nghỉ, cuối cùng ông đã hiểu ra rằng "nụ cười thu hút nhất là nụ cười trong sáng ngây thơ như trẻ nhỏ bộc lộ từ tận đáy lòng", đồng thời luyện được gương mặt tươi cười được người trong giới gọi là "gương mặt triệu đô".

Có thể thấy tinh túy của nụ cười không nằm ở kỹ thuật, mà ở sự chân thành, nụ cười giả tạo chỉ khiến người ta phản cảm. Có người nói nếu không biết kỹ năng giao tiếp thì hãy thể hiện sự chân thành của bạn, thể hiện sự chân thành bằng cách nào? Hãy mỉm cười chân thành. Phải biết rằng không ai có thể dễ dàng từ chối một người tươi cười đầy chân thành.

**Thiên kiến đồng thuận giả:Đặt mình vào vị trí của người khác chứ không phải suy bụng ta ra bụng người**

Năm 1977, giáo sư tâm lý học xã hội của Đại học Stanford, Lee Ross, đã tiến hành một thí nghiệm. Đầu tiên, ông yêu cầu tình nguyện viên lựa chọn: có đồng ý đeo biển quảng cáo "Tới nhà hàng Joey ăn cơm" và đi dạo trong khuôn viên trường 30 phút không. Khoảng một nửa số tình nguyện viên mà Ross chọn đồng ý đeo biển quảng cáo, nửa còn lại không đồng ý. Sau đó, Ross yêu cầu những tình nguyện viên đồng ý và những tình nguyện viên không đồng ý đoán xem những người khác có đồng ý đeo biển quảng cáo không, đồng thời sẽ chọn cách nào; cùng với đó là đoán đặc điểm tính cách của những người lựa chọn khác họ.

Kết quả cho thấy, 62% tình nguyện viên đồng ý đeo biển quảng cáo cho rằng những người khác cũng đồng ý làm vậy. Đồng thời họ nói: "Tụi từ chối bị làm sao vậy? Chuyện này có gì xấu đâu? Làm bộ làm tịch!" Còn chỉ có 33% những người từ chối đeo biển cho rằng người khác đồng ý đeo biển, và nói rằng: "Những người đồng ý đeo biển quảng cáo thật là quái đản."

Thí nghiệm này của Lee Ross dùng để chứng minh "Thiên kiến đồng thuận giả" (False-consensus bias). "Thiên kiến đồng thuận giả" còn được gọi là "Thiên kiến đồng cảm giả", chỉ việc con người thường đánh giá cao hoặc phóng đại niềm tin, phán đoán và tính phổ biến trong hành vi của bản thân, thích áp đặt đặc tính của mình lên người khác, giả định rằng mình và người khác giống nhau.

Nói dễ hiểu thì tức là mỗi chúng ta đều cho rằng người khác suy nghĩ giống mình, còn những người suy nghĩ khác chúng ta chắc chắn đều là "quái thai" về một mặt nào đó.

Thiên kiến đồng thuận giả chính là một biểu hiện tâm lý điển hình của việc không đặt mình vào vị trí của người khác mà suy nghĩ, tức "suy bụng ta ra bụng người" mà chúng ta hay nói. Cũng có nghĩa là trong giao tiếp, chúng ta có thói quen dùng tiêu chuẩn của mình để đánh giá hành vi của người khác, đánh giá sự vật xung quanh, đồng thời phóng chiếu tình cảm, ý chí của bản thân lên các sự vật sự việc khác, mà không đặt mình vào vị trí của đối phương, không nhìn nhận thế giới bằng góc nhìn của đối phương, nên mới không thể lý giải được hành vi cử chỉ của người khác.

Chúng ta không những không nên áp đặt suy nghĩ của mình lên người khác, mà còn phải học cách suy xét vấn đề từ góc độ của người khác. Bậc thầy giao tiếp Joe Girard từng nói: "Khi bạn cho rằng cảm nhận của người khác quan trọng như cảm nhận của mình thì không khí giữa đôi bên mới hòa thuận." Chúng ta cần chịu khó suy xét vấn đề từ góc độ của người khác, nếu đối phương cảm thấy mình được coi trọng và tán thưởng thì sẽ đáp lại chúng ta bằng thái độ hợp tác. Nếu chúng ta chỉ nhấn mạnh cảm nhận của bản thân, người khác sẽ không muốn qua lại với bạn. John Well, quản lý cấp cao của công ty Muller Bros, Pháp, có cô con gái Nicole Well 16 tuổi hết sức nổi loạn, ương bướng, khiến vợ chồng nhà Well vô cùng đau đầu.

Một hôm John Well chính mắt nhìn thấy con gái Nicole Well đã về dưới nhà, nhưng lại đang hôn say đắm chàng trai đưa cô về nhà như để thách thức bố! Sau đó, cô phớt lờ ông bố đang tức giận đến run rẩy, đi về phòng mình.

John Well nổi trận lôi đình, gầm thét đi đi lại lại như một con sư tử phần nộ. Lúc này, vợ ông dè dặt nói: "John, có lẽ chúng ta không hề yêu Nicole."

"Gì cơ? Nếu không yêu con bé thì sao chúng ta phải dạy bảo nó? Nếu không yêu thì chúng ta đã để mặc nó chơi bời lêu lổng rồi."

"Chính thế đấy/" vợ ông nói, "nhưng chúng ta chưa bao giờ đứng ở góc độ của con bé để suy nghĩ cả. Có lẽ chúng ta đều quá ích kỷ, chỉ một mực dạy dỗ nó mà không bao giờ nghĩ đến cảm nhận của nó nên nó giận đấy."

Lời bà Well nói khiến ông Well gật đầu suy tư. Ông quyết định thử theo cách của vợ. Thế là, ông tới phòng con gái, xin lỗi vì thái độ vừa rồi của mình. Kỳ tích liền xuất hiện, lần đầu tiên Nicole khóc nức nở và bảo: "Con tưởng bố mẹ rất thất vọng về con, cũng không muốn để ý đến con nữa..."

Trong cuộc sống, rất nhiều người cố gắng thay đổi người khác nhưng đều phản tác dụng, nguyên nhân nằm ở chỗ không biết đặt mình vào vị trí của người khác để suy nghĩ. Không thể đi sâu vào quan sát thế

giới nội tâm của đối phương, tất nhiên cũng không giải quyết được vấn đề của đối phương.

Song điều đáng chú ý là, việc thực sự đặt mình vào vị trí của người khác để suy nghĩ là một quá trình thấu cảm, bạn cần thông cảm cho người khác từ tận đáy lòng, đồng thời thực sự đứng trên lập trường của người khác, cảm nhận người khác như cảm nhận chính mình.

Không may, rất nhiều người thiếu yếu tố căn bản là thấu cảm khi đặt mình vào vị trí của người khác để suy nghĩ. Họ thường đứng ở vị trí của mình để đoán suy nghĩ và cảm nhận của người khác, hoặc đứng trên lập trường của người bình thường để nghĩ xem người khác có suy nghĩ và cảm nhận thế nào, hoặc giả định về cảm nhận của người khác một cách chủ quan. Kiểu nhìn nhận từ góc độ của người khác như vậy, thực ra, vẫn giới hạn trong cái vòng nhỏ mà bản thân tự vẽ nên, chứ hoàn toàn không thể hiểu được cảm nhận và tư tưởng đích thực của người khác.

Chỉ có thực sự thấu cảm, thực sự đặt mình vào hoàn cảnh của người khác để suy nghĩ, thì việc này mới phát huy được tác dụng tích cực của nó.

# CHƯƠNG 7



# **HIỆU ỨNG THỎA MÃN LÒNG TỰ TRỌNG: KỸ XẢO T M LÝ HỌC ĐỂ TRỞ THÀNH CAO THỦ GIAO TIẾP**

## **Hiệu ứng thỏa mãn lòng tự trọng: Khiến người khác cảm thấy mình quan trọng, điều này rất quan trọng**

"Hiệu ứng thỏa mãn lòng tự trọng" bắt nguồn từ lý thuyết của nhà tâm lý học lừng danh Sigmund Freud, ông từng nói: "Đời người chỉ có hai nhu cầu lớn nhất là nhu cầu tính dục và nhu cầu thỏa mãn lòng tự trọng khi được đối xử như một người quan trọng."

Triết gia của chủ nghĩa thực dụng người Mỹ Dewey cũng từng nói: "Mong muốn được coi trọng là nhu cầu cấp thiết nhất trong bản tính con người."

Sau này, lý thuyết này được bậc thầy nổi tiếng trong lĩnh vực thành công học Dale Carnegie phát triển rồi trở thành một cơ sở lý luận quan trọng trong "Nghệ thuật giao tiếp của Carnegie".

Trong các bài diễn thuyết về chủ đề Nghệ thuật giao tiếp của Camegie, ông từng kể một câu chuyện như sau:

Vào thập niên 40 thế kỷ 20, cảnh sát trưởng Maroni của Mỹ đã phát hiện ra một hiện tượng kỳ lạ: yêu cầu đầu tiên của những phạm nhân trẻ tuổi sau khi bị bắt không phải là gặp luật sư, mà là đọc các bài báo viết về họ như những "người hùng". Khi nhìn thấy ảnh mình chiếm vị trí tương đương với các danh nhân như Einstein, Toscanini hay Roosevelt, thậm chí họ quên cả sự thật là mình sắp bị xét xử.

Ai cũng khao khát được công nhận và tôn trọng. Đây là nhu cầu chung của tất cả mọi người. Con người luôn cực kỳ coi trọng cái nhìn của người khác về mình, vì vậy, trong lý luận của Carnegie, thỏa mãn



lòng tự trọng của người khác là một kỹ năng quan trọng. Sau khi khiến người khác được thỏa mãn lòng tự trọng, người khác tất nhiên cũng sẽ công nhận chúng ta.

Mỗi người lại một có cách thể hiện lòng tự trọng khác nhau, nhưng vẫn có một số quy luật nhất định, điều quan trọng nhất là giành được sự công nhận của người khác, cách công nhận quan trọng nhất chính là chủ động khen ngợi người khác.

Người phát minh ra phim nhựa, nhà sáng lập công ty Kodak George Eastman có một người bạn thân tên Addison. Họ trở thành bạn bè nhờ một thương vụ làm ăn. Bấy giờ, Eastman đang định xây một nhà hát để tưởng niệm mẹ mình, còn Addison thì muốn thầu dự án cung cấp ghế ngồi trong nhà hát. Thế là, Addison tới thăm Eastman qua sự giới thiệu của kiến trúc sư nhà hát.

Lúc đó, Eastman không hề quen biết Addison, kiến trúc sư đã nhắc nhở Addison rằng Eastman cực kỳ bận rộn, nếu trong vòng năm phút mà Addison không thể trình bày rõ ràng rành mạch thì đừng mong đạt thành thương vụ này. Vì Eastman rất nóng tính, nên đa số nhân viên đều bị yêu cầu phải nhanh chóng nói rõ mục đích gặp mặt, rồi lập tức rời khỏi văn phòng ông ta.

Biết được điều này, Addison quả thực cũng định làm vậy. Nhưng khi bước vào văn phòng của Eastman, không biết ma xui quỷ khiến thế nào mà ông bỗng nói: "Ông Eastman, tôi rất ngưỡng mộ ông có văn phòng làm việc đẹp lộng lẫy thế này. Nếu tôi cũng có một phòng làm việc như của ông, thì chắc chắn sẽ rất vui vẻ khi làm việc. Nói thật nhé, tôi đã làm trong ngành sản xuất nội thất rất nhiều năm rồi, nhưng chưa từng thấy văn phòng nào đẹp như vậy."

Lời mở đầu của Addison khiến Eastman hơi bất ngờ, ông ta ngẩng đầu lên từ đồng tài liệu và báo: "Cảm ơn đã nhắc nhở, tôi suýt quên mất điều này. Lúc đầu trang trí văn phòng này xong, đúng là tôi rất thích nó, có điều bây giờ bận quá nên tôi cũng ít khi để ý đến." Sau đó, Addison đã sờ lên vách gỗ ốp tường văn phòng và nói: "Đây là gỗ sồi của Anh à? Chất lượng của nó hơi khác sồi Ý."

"Đúng vậy, đây là gỗ sồi Anh nhập khẩu, một người bạn chuyên nghiên cứu gỗ sồi đã chọn cho tôi đấy." Eastman có vẻ rất hứng thú với đề tài này, ông ta đứng dậy cùng Addison tham quan cách bài trí nội thất của văn phòng, thậm chí còn hào hứng kể về cuộc sống nghèo khổ thuở nhỏ.

Addison vào văn phòng của Eastman lúc 10:15, nhưng một hai tiếng đồng hồ trôi qua, họ vẫn đang trò chuyện sôi nổi, mà hoàn toàn không nhắc tới chuyện thầu dự án cung cấp ghế.

Cuối cùng, Addison nhận được bản hợp đồng trị giá chín mươi nghìn đô la Mỹ này. Hơn nữa, từ đó đến khi Eastman qua đời, họ luôn giữ được tình bạn tốt đẹp.

Qua cách thức độc đáo của mình, Addison đã thỏa mãn được lòng tự trọng của Eastman. Đầu tiên ông khen ngợi văn phòng của Eastman, đây là một lời khen trực tiếp; sau đó lại nói tới vách gỗ ốp tường, mà đây chính là một thứ Eastman rất lấy làm tâm đắc; tiếp đó, họ nói về quá trình xây dựng cơ đồ của Eastman... Trong các đề tài này, tuy Addison không tiếp tục khen ngợi trực tiếp, nhưng thông qua việc nhiều lần nhắc tới chủ đề mà Eastman hứng thú và tâm đắc, Addison đã gián tiếp khen ngợi ông ta, khiến lòng tự trọng của Eastman được thỏa mãn. Tất nhiên, nhờ vậy mà Addison cũng nhận được hợp đồng giá trị rất lớn.

Trong xã giao, thỏa mãn lòng tự trọng của người khác là một nguyên tắc quan trọng, từ tận đáy lòng, ai cũng mong được người khác tôn trọng suy nghĩ và nguyện vọng của mình, khi thỏa mãn được khao khát này, chúng ta sẽ nhận được sự quý mến và công nhận của người khác, thứ mà chúng ta nhận lại cũng vượt xa tất cả mọi điều phải bỏ ra.

## **Nguyên tắc tình cảm hai chiều: Tôi quý bạn vì bạn quý tôi**

Người ta thường nói chớ là người bạn tốt nhất của con người. Nhưng bạn có từng nghĩ, tại sao con người yêu quý chớ không? Có rất nhiều

nguyên nhân như chó rất trung thành, chó rất nghe lời, chó rất thông minh, vâng vâng. Nhưng nguyên nhân lớn hơn cả là chó chẳng cần làm gì, chỉ yêu quý chúng ta một cách đơn thuần, thấy chúng ta là vậy đuôi vui sướng từ tận đáy lòng, cho nên, chúng ta cũng yêu quý chúng.

Trong tâm lý học xã hội có "Nguyên tắc tình cảm hai chiều", nói về việc con người luôn yêu quý những người yêu quý mình hơn. Những người này chưa chắc đã xinh đẹp, thông minh hoặc có địa vị, chỉ vì họ rất yêu quý chúng ta, nên chúng ta cũng yêu quý họ.

Nhà tâm lý học Elliot Aronson từng làm một thí nghiệm như sau: để một nhóm tình nguyện viên "vô tình" nghe được một người vừa cùng làm việc đánh giá rất cao về mình. Đồng thời, để một nhóm tình nguyện viên khác cũng "vô tình" nghe thấy người này đánh giá tiêu cực về mình. Tiếp đó, khi cùng làm việc lần nữa, vẻ mặt của tình nguyện viên sẽ thay đổi vì nội dung họ nghe thấy.

Nhóm tình nguyện viên nghe thấy cộng sự thích họ sẽ tỏ ra tích cực hơn trong cử chỉ, nét mặt, thái độ so với nhóm nghe thấy cộng sự không thích mình. Ngoài ra, kết quả điều tra bằng văn bản cuối cùng cũng chứng thực rằng: tình nguyện viên được cộng sự đánh giá tích cực thích người cộng sự thích anh ta hơn, còn tình nguyện viên bị cộng sự đánh giá tiêu cực thì hầu như đều căm ghét người cộng sự không thích anh ta.

Cũng có nghĩa là muốn làm đối phương yêu quý mình thì trước hết chúng ta phải khiến đối phương cảm thấy chúng ta yêu quý anh ta.

Đầu tiên, khi chúng ta yêu quý đối phương từ tận đáy lòng, niềm vui của chúng ta sẽ được biểu hiện thông qua các hành vi không lời như nét mặt, cử chỉ, khi đối phương cảm nhận được niềm vui của chúng ta, tự nhiên anh ta cũng thấy vui. Nguyên nhân quan trọng thứ hai là biểu hiện của chúng ta khiến cho lòng tự trọng của đối phương được thỏa mãn, vì chúng ta yêu quý anh ta chứng tỏ chúng ta công nhận anh ta, mà sự thỏa mãn lòng tự trọng này có thể mang lại phản hồi tích cực hiệu quả nhất trong giao tiếp.

Thực ra đạo lý này rất đơn giản, không có bất cứ kỹ xảo nào đáng bàn, đúng như chúng ta thường nói hãy chân thành khi giao tiếp với người khác, "nguyên tắc tình cảm hai chiều" chính là căn cứ tâm lý học của quan điểm này: chân thành quý mến người khác, người khác ắt sẽ đáp lại chúng ta bằng sự chân thành.

Dale Carnegie đã kể câu chuyện sau trong cuốn *ưu điểm của nhân tính*:

Trong bốn mươi năm hành nghề, nhà ảo thuật tài ba người Mỹ Sherston đã đi khắp thế giới và biểu diễn vô số màn ảo thuật khiến người xem sửng sốt, có tổng cộng sáu mươi triệu lượt người từng mua vé xem ông biểu diễn. Ông được vinh danh là "Nhà ảo thuật của các nhà ảo thuật".

Khi có người hỏi bí quyết thành công, ông thẳng thắn chia sẻ, thành công của ông không phải nhờ giáo dục trong trường học, vì hồi nhỏ ông là trẻ lang thang, sách vở lòng của ông là biển báo dọc đường ray tàu hỏa. Hơn nữa, kiến thức ảo thuật của ông cũng không phải là phong phú nhất. Nhưng ông có hai ưu thế độc đáo. Một là, ông có thể thể hiện hết cá tính bản thân trên sân khấu. Ông không chỉ là một nhà ảo thuật mà còn là bậc thầy biểu diễn, từng động tác nhỏ, từng giọng điệu của ông đều đã được nghiên cứu tỉ mỉ kỹ càng. Ông hiểu rõ tâm lý khán giả, nên từng hành động cử chỉ của ông không chỉ thu hút ánh nhìn, mà còn hấp dẫn cả tư tưởng của khán giả. Hai là, ông có tấm lòng chân thành quý mến khán giả. Ưu thế này không cần khổ luyện chăm chỉ, nhưng Sherston cho rằng nó còn quan trọng hơn cả kỹ xảo ảo thuật.

Nom thấy khán giả hoang mang ngơ ngác, nhiều nhà ảo thuật sẽ nghĩ thầm: "Qua mắt lũ ngốc ngồi dưới sân khấu chỉ là chuyện nhỏ như con thỏ mà thôi." Nhưng Sherston hoàn toàn khác, mỗi lần lên sân khấu, ông đều tự nhủ nhiều lần: "Mình yêu các khán giả này."

Ông giải thích: "Tôi có lý do để yêu quý và biết ơn họ, nhờ họ tới xem tôi biểu diễn, tôi mới được sống cuộc sống mình muốn. Tôi phải biểu diễn bằng tất cả những gì mình có để khiến họ thấy vui vẻ." Có thể nói Sherston đào sâu nghiên cứu kỹ xảo ảo thuật không chỉ để kiếm

tiền, với ông mà nói, niềm vui của khán giả mới là niềm vui lớn nhất của ông.

Có đi có lại là nguyên tắc cơ bản nhất trong giao tiếp. Chúng ta đều yêu quý những người yêu quý chúng ta, tương tự, chân thành quý mến người khác, người khác ắt cũng quý mến chúng ta. Không cần biểu đạt bằng lời nói, sự chân thành của chúng ta sẽ biểu lộ qua nhiều cách thức, người khác sẽ cảm nhận được rất rõ rệt, sau đó quý mến chúng ta lúc nào không hay. Tương tự, chúng ta cũng ghét những người ghét chúng ta, dù bề ngoài có tỏ ra thân thiết đến mấy, sự căm ghét này cũng sẽ lộ ra ngoài trong vô thức.

## **Hiệu ứng Aronson: Chúng ta căm ghét những người mang lại cảm giác thất bại cho mình**

Trong tâm lý học xã hội, hiện tượng tâm lý thái độ dần trở nên tiêu cực khi lời khen giảm bớt, thái độ dần trở nên tích cực khi lời khen tăng lên được gọi là "Hiệu ứng Aronson". Nói dễ hiểu thì tức là, từ khen ngợi hết lời đến khen ngợi vài câu, đến không còn khen ngợi, sự giảm dần này sẽ dẫn tới tâm lý thất bại nhất định, mà cảm giác thất bại tăng dần này rất dễ khơi dậy cảm xúc không vui và phản cảm.

Để nghiệm chứng hiệu ứng này, nhà tâm lý học Aronson từng thực hiện một thí nghiệm tâm lý như sau:

Ông mời bốn nhóm tình nguyện viên, cho một người tạm thời phụ trách dự án, chịu trách nhiệm báo cáo với Aronson ấn tượng và đánh giá của anh ta về các tình nguyện viên khác giữa mỗi lần thí nghiệm. Quá trình báo cáo được hoàn thành trong văn phòng của Aronson, nhưng các tình nguyện viên khác đều "tình cờ" nghe được nội dung báo cáo. Họ không biết rằng người phụ trách tạm thời này là "kẻ ngụy trang", gọi nôm na là "chim mồi". Nội dung báo cáo cũng được sắp đặt sẵn, chia làm bốn tình huống:

- Loại 1: Yêu cầu "chim mồi" luôn đánh giá tích cực về tình nguyện viên nhóm A.

- Loại 2: Yêu cầu "chim mồi" luôn đánh giá tiêu cực về tình nguyện viên nhóm B.
- Loại 3: Yêu cầu "chim mồi" đánh giá tiêu cực về nhóm C trước, rồi dần dần chuyển thành đánh giá tích cực.
- Loại 4: Yêu cầu "chim mồi" đánh giá tích cực về nhóm D trước, rồi dần dần chuyển thành đánh giá tiêu cực.

Tất nhiên, quá trình này đều đảm bảo bị các tình nguyện viên "tình cờ nghe được".

Cuối cùng, Aronson làm một cuộc điều tra xem các tình nguyện viên yêu quý "người phụ trách tạm thời này" đến mức nào. Kết quả là mức độ yêu quý của nhóm A là 6.42 điểm, nhóm B là 2.52 điểm, nhóm C là 7.67 điểm, nhóm D thấp nhất, 0.87 điểm.

Thí nghiệm của Aronson chứng minh một nguyên tắc trong giao tiếp: con người thích nhất những người ban đầu phủ nhận mình nhưng sau đó càng ngày càng yêu quý mình, đồng thời ghét nhất những người ban đầu công nhận mình nhưng sau đó ngày càng phủ nhận mình. Đây có thể coi là một sự bổ sung cho nguyên tắc tình cảm hai chiều: con người không chỉ yêu quý những người yêu quý mình, mà còn càng yêu quý những người ngày một yêu quý mình hơn.

Có thể thấy, trong giao tiếp, chỉ một mực khen ngợi không được lòng người khác bằng chê trước sau đó dần dần khen ngợi. Đồng thời, chúng ta cũng quý mến kiểu người thứ hai hơn những người luôn khen ngợi từ đầu đến cuối.

Suy cho cùng, giao tiếp giữa người với người là một sự tự thỏa mãn nhu cầu bản thân, chúng ta hết sức coi trọng đánh giá của người khác về mình, cảm giác thành tựu hoặc thất bại mà sự thay đổi của các đánh giá này mang lại rất mạnh mẽ. Chúng ta không thích cảm giác thất bại, nên cũng không thích người mang lại cho mình cảm giác thất bại. Ngược lại, chúng ta thích cảm giác thành tựu, nên cũng rất yêu quý người mang lại cho mình cảm giác thành tựu.

Ngoài ra, Hiệu ứng Aronson cũng phát huy tác dụng quan trọng trong các lĩnh vực khác. Nhà tư vấn quản trị nổi tiếng người Anh Meron Wolverston thường trích dẫn một trường hợp như sau:

Trong một cửa hàng thực phẩm, có một nhân viên bán hàng rất được yêu quý, khách hàng sẵn sàng xếp hàng dài để mua thực phẩm ở chỗ anh ta. Vậy bí quyết của anh ta nằm ở đâu? Hóa ra khi cân kẹo, nhân viên bán hàng khác luôn bỏ đầy trước rồi lấy bớt phần thừa ra sau, còn anh ta lại luôn lấy ít hơn rồi thêm vào khi cân, đồng thời vô tình nói thêm: "Tặng anh/chị thêm hai chiếc ạ, cảm ơn anh/chị."

Đối với khách hàng, tuy cuối cùng đều mua được số kẹo đủ cân, nhưng các nhân viên khác mang lại cho họ quá trình tâm lý đi từ vui sướng (rất nhiều kẹo) đến hụt hẫng (bị lấy bớt), còn từ nhân viên này họ lại cảm nhận được quá trình từ hụt hẫng đến vui sướng. Cho nên trong tiềm thức, tất nhiên họ sẽ thích nhân viên này hơn.

Bản chất của hiệu ứng Aronson là sự căm ghét bản năng trong ý thức con người đối với các cảm xúc tiêu cực. Cảm xúc tiêu cực này kể cả là "cảm giác thất bại" trong thí nghiệm Aronson hay "cảm giác hụt hẫng" trong ví dụ về nhân viên bán hàng, đều bị con người bài xích theo bản năng. Trong quá trình đi từ đánh giá hoặc cảm xúc tích cực đến đánh giá hoặc cảm xúc tiêu cực, cảm giác căm ghét mà nó mang lại sẽ tăng dần, và ngược lại.

Vì vậy, cả trong giao tiếp thường ngày hay đàm phán kinh doanh, làm marketing, đều phải học cách vận dụng linh hoạt hiệu ứng Aronson, giành lấy thiện cảm của người khác bằng cách nắm bắt tiết tấu cảm xúc của họ. Thực ra, rất nhiều người không hề ý thức được quá trình này, song nhiều khi nó lại ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng của việc giao tiếp, trao đổi hoặc đàm phán kinh doanh.

## **Hiệu ứng tiếp xúc thường xuyên: Càng được biết đến càng giành được thiện cảm**

Vào thập niên 60 thế kỷ 20, nhà tâm lý học Robert Zajonc đã tiến hành một loạt thí nghiệm tâm lý, một trong số đó như sau:

Zajonc chọn học sinh một lớp trong trường trung học làm đối tượng thí nghiệm. Ông viết một số ký hiệu, hình vẽ kỳ lạ bao gồm từ đơn tiếng Anh, chữ Hán, tranh vẽ, hình người, hình học và các ký hiệu vô

nghĩa khác lên góc bảng đen. Các ký hiệu, hình vẽ này luôn nằm ở đó, học sinh trong lớp mỗi ngày đi học đều nhìn thấy chúng, nhưng không ai biết ý nghĩa, thầy cô cũng không bao giờ nhắc đến. Lâu dần, các học sinh đều coi những ký hiệu này là hình vẽ trang trí.

Nhưng gần như không ai để ý thấy các ký hiệu và hình vẽ lạ lùng này luôn thay đổi: một số ký hiệu chỉ xuất hiện một lần, còn một số khác lại xuất hiện đến 25 lần.

Đến cuối học kỳ, Zajonc cho học sinh trả lời một bảng câu hỏi, trong đó liệt kê ra tất cả các ký hiệu kỳ lạ từng xuất hiện trên bảng, đồng thời yêu cầu học sinh đánh giá "tỷ lệ hài lòng" đối với mỗi ký hiệu.

Kết quả thống kê cuối cùng là một từ đơn xuất hiện càng nhiều lần trên bảng, tỷ lệ hài lòng của các học sinh đối với nó càng cao.

Thí nghiệm này của Zajonc nhằm chứng minh "chỉ cần nhìn thấy sự vật không quen thuộc nhiều lần, con người sẽ đánh giá nó cao hơn các sự vật họ chưa từng nhìn thấy". Trong tâm lý học, hiện tượng này được gọi là "Hiệu ứng tiếp xúc thường xuyên" (Mere exposure effect), còn gọi là "Hiệu ứng xuất hiện liên tục".

Nói dễ hiểu là, hiệu ứng tiếp xúc thường xuyên cho thấy sự thiên vị của chúng ta với sự vật mà mình thấy quen thuộc hơn. Mở rộng ra lĩnh vực giao tiếp, hiệu ứng tiếp xúc thường xuyên chứng minh một nguyên tắc giao tiếp mà từ trước tới nay chúng ta đã ngầm nhận thấy: tiếp cận nhau và gặp gỡ thường xuyên là điều kiện bắt buộc để xây dựng một mối quan hệ tốt đẹp.

Chúng ta đều có trải nghiệm thế này: người bạn từng vô cùng gần gũi, sau khi chuyển trường hoặc chuyển nhà đi nơi khác, dù vẫn giữ liên lạc qua điện thoại và thư từ, nhưng nhiều năm sau gặp lại, ta lại phát hiện tình cảm của đôi bên đã trở nên xa cách rất nhiều, thậm chí không bằng những người bạn mới quen vài tháng ở xung quanh ta.

Không phải tình bạn không vượt qua được thử thách của thời gian, mà là mức độ thân thiết không vượt qua được thử thách của khoảng cách. Càng tiếp xúc nhiều thì càng thân thiết, càng xa lạ thì càng lạnh nhạt, đây chính là ảnh hưởng mà hiệu ứng tiếp xúc thường xuyên mang lại.



Trên thực tế, trong một loạt thí nghiệm về hiệu ứng tiếp xúc thường xuyên của Zajonc, đúng là có một thí nghiệm liên quan tới giao tiếp: Trong thí nghiệm này, Zajonc chia ngẫu nhiên 12 bức ảnh thành sáu nhóm, sau đó cho đối tượng thí nghiệm xem bằng các cách thức khác nhau.

Nhóm ảnh 1 được cho xem một lần, nhóm 2 cho xem hai lần, nhóm 3 cho xem năm lần, nhóm 4 cho xem mười lần, nhóm 5 cho xem 25 lần, còn nhóm 6 thì không được cho xem lần nào.

Xem ảnh xong, Zajonc cho đối tượng thí nghiệm xem toàn bộ 12 bức ảnh, yêu cầu tất cả các đối tượng thí nghiệm xếp hạng các bức ảnh theo mức độ yêu thích của bản thân. Kết quả cuối cùng là mức độ yêu thích của đối tượng thí nghiệm đối với 12 bức ảnh rõ ràng tỷ lệ thuận với số lần họ nhìn thấy các bức ảnh.

Giải thích theo tâm lý học thì tâm lý "đổi lấy thù lao cao nhất bằng cái giá nhỏ nhất" đã ảnh hưởng một cách bản năng tới việc giao tiếp giữa con người với con người. Càng giao tiếp nhiều, càng trở nên gần gũi, hai bên ngày càng hiểu nhau hơn; mà càng hiểu nhau thì hai bên càng ăm ý, tất nhiên công sức đôi bên bỏ ra khi giao tiếp sẽ càng thấp. Nói cách khác, giao tiếp với người ta quen thuộc dễ dàng và thoải mái hơn giao tiếp với người lạ, cảm giác thoải mái dễ dàng này chính là động cơ đầu tiên để chúng ta kết bạn.

Có thể thấy, muốn gia tăng thiện cảm thì đầu tiên phải chú ý nâng cao mức độ quen thuộc của người khác đối với chúng ta. Một người khép kín hay một người tránh né hoặc sợ đối diện với người khác, thì có tốt đến mấy cũng khó mà được yêu quý. Chính vì vậy, chúng ta hay nói cần phải duy trì và bảo vệ các mối quan hệ, không phải hai người tâm đầu ý hợp thì chắc chắn sẽ trở thành cộng sự, bạn bè thân thiết, chỉ có thường ngày bỏ ra thời gian công sức để tiếp xúc, qua lại, cây tình bạn mới có thể mãi mãi xanh tươi.

Tất nhiên, một tiền đề quan trọng của hiệu ứng tiếp xúc thường xuyên là phát huy tốt hiệu ứng thiên kiến, nếu không thể để lại ấn tượng ban đầu tốt đẹp cho người khác, thì sẽ biến thành càng gặp mặt nhiều càng bị ghét.

Việc gì cũng có tính biện chứng, tâm lý học chứng minh rằng số lần và tần suất tiếp xúc có ảnh hưởng tới mức độ thiện cảm, nhưng trong giao tiếp cũng có Định luật con nhím. "Tiếp xúc thường xuyên mang lại thiện cảm" và "khoảng cách mang lại mỹ cảm" bổ trợ cho nhau, giữ được khoảng cách phù hợp mới là khoảng cách giao tiếp tốt nhất, giống như người Trung Quốc xưa đã nói "Quân tử chi giao đạm nhược thủy".

## **Hiệu ứng cái đạo: Muốn lấy lòng ai, hãy phản bác người đó**

"Hiệu ứng cái đạo" bắt nguồn từ một nghiên cứu nổi tiếng của nhà tâm lý học xã hội người Mỹ Harold Sigall.

Trong báo cáo nghiên cứu, Sigall tuyên bố ông đã chiêu mộ được ba nhóm tình nguyện viên đều là những người ủng hộ trung thành của một lý thuyết chủ đạo nào đó. Đồng thời cho ba nhóm "đối tượng thí nghiệm giả" đóng vai trò người lắng nghe. Tiếp đó, ông yêu cầu ba nhóm tình nguyện viên trình bày cho ba nhóm người lắng nghe về lý thuyết mà họ tin tưởng, đồng thời làm theo yêu cầu của ông:

Khi nhóm tình nguyện viên A trình bày, người lắng nghe phải hoàn toàn tán đồng từ đầu đến cuối.

Khi nhóm tình nguyện viên B trình bày, người lắng nghe phải phản bác mọi quan điểm.

Khi nhóm tình nguyện viên C trình bày, đầu tiên người lắng nghe sẽ phản bác, nhưng cuối cùng sẽ tỏ ra đã bị tình nguyện viên thuyết phục.

Cuối cùng Sigall thống kê đánh giá về đặc trưng tính cách người lắng nghe của ba nhóm tình nguyện viên, kết quả cho thấy đánh giá về nhóm B là tiêu cực nhất, còn nhóm được đánh giá tích cực bình quân cao nhất lại không phải nhóm A, mà là nhóm C.

Thí nghiệm này đã chứng minh lý thuyết của Sigall: khi một quan điểm quan trọng đối với một người nào đó, nếu anh ta có thể thuyết

phục một người phản đối thay đổi ý kiến ban đầu và tin theo quan điểm của anh ta thì anh ta sẽ có khuynh hướng quý mến người phản đối đó, chứ không phải người luôn đồng ý với anh ta từ đầu chí cuối.

Nói cách khác, con người thích những người bị mình thuyết phục hơn những người luôn hòa theo quan điểm của mình. Rõ ràng, qua việc tranh luận với người khác và khiến người đó thay đổi quan điểm, con người sẽ thấy bản thân có năng lực.

Warren là một nhân viên bán xe hơi, từng nhiều lần tới thăm người phụ trách thu mua của một công ty lớn, dù khách hàng đưa ra ý kiến và yêu cầu như thế nào, Warren vẫn tuân thủ nguyên tắc "khách hàng luôn đúng", không bao giờ phản bác, mà đưa ra phương án giải quyết tích cực với hy vọng thuyết phục được khách hàng bằng lòng chân thành. Sau vài lần tiếp xúc, khách hàng có ấn tượng cực kỳ tốt về Warren nhưng mãi mà không bày tỏ thái độ rõ ràng, lâu dần, Warren quyết định thay đổi sách lược.

Trong một cuộc gặp, khách hàng lại đưa ra yêu cầu: "Chúng tôi cần một số xe cao cấp nhưng giá cả không được cao hơn mức xe tầm trung."

Nghe xong, khác hẳn mọi khi, Warren phản bác: "Tôi hiểu ý ông, rất nhiều khách hàng đều đưa ra yêu cầu như vậy nhưng nếu thế sẽ buộc phải hy sinh độ thoải mái của xe hơi, hơn nữa còn là hy sinh rất lớn, vì thế, tôi khuyên ông chọn một mẫu xe tầm trung của chúng tôi."

Nghe xong, khách hàng lắc đầu đầy bí ẩn và bảo: "Cậu rất khá, cũng rất chân thành, tôi tiết lộ cho cậu biết nhé, lần này chúng tôi muốn đổi xe cho mười vị giám đốc của công ty, tất nhiên, xe mới phải cao cấp hơn xe họ đang dùng để cổ vũ họ tiếp tục cống hiến. Nhưng công ty yêu cầu tuyệt đối không được đắt hơn xe hiện giờ, nếu không, trong thời gian ngắn thà không đổi xe còn hơn."

Warren liền ra vẻ "sực vỡ lẽ", liên tục ca ngợi tư duy của khách hàng, than thở sao mình không nghĩ ra chuyện này nớ. Thấy Warren bị mình thuyết phục, khách hàng cũng rất vui vẻ, trò chuyện rất nhiều với anh ta, còn tiết lộ nhiều thông tin khác về đợt chọn mua này.

Có những thông tin ấy, khi trở về công ty, Warren đã lên phương án bán xe hoàn thiện ngay tức thì, khi tới thăm khách hàng lần nữa, như một lẽ tất nhiên, anh ta đã ký được đơn hàng lớn này.

Trong ví dụ này, chúng ta có thể thấy khi khách hàng cảm thấy mình thuyết phục được Warren, ông ta có cảm giác như đã giành được một thành công lớn, cảm giác thành công này lớn hơn hẳn sự thích thú khi nhìn thấy bộ dạng khúm núm vâng vâng dạ dạ của Warren khi phụ họa mình. Cũng chính niềm vui sướng mà cảm giác thành công này đem lại đã thực sự kéo gần khoảng cách giữa họ, khiến Warren lấy được thông tin chọn mua mà nhân viên bán hàng khác không có được.

Có thể dễ dàng nhận thấy hiệu ứng cải đạo là sự vận dụng tổng hợp của hiệu ứng thỏa mãn lòng tự trọng và hiệu ứng Aronson.

Khi Warren phản bác, khách hàng cảm thấy thất bại. Thế là Warren giả vờ mình bị khách hàng thuyết phục. Khi khách hàng cho rằng mình đã thuyết phục được Warren, cảm giác thất bại của ông ta sẽ chuyển hóa thành cảm giác thành công. Lúc này, những xúc cảm về lòng tự trọng bỗng bùng lên mạnh mẽ, niềm vui sướng mà những xúc cảm ấy mang lại cho khách hàng sẽ mau chóng biến thành thiện cảm dành cho Warren. Có thiện cảm thì việc ký kết đơn hàng cũng trở nên "đơn giản như đàn rồ" vậy thôi.

## **Hiệu ứng Pratfall: Làm “người không hoàn hảo” trong mắt người khác**

"Hiệu ứng Pratfall" (The Pratfall effect) còn gọi là "Hiệu ứng phạm sai lầm", chỉ việc kẻ tầm thường cố nhiên không được người khác ngưỡng mộ, nhưng người hoàn toàn không có khuyết điểm cũng chưa chắc đã được yêu mến, kẻ được quý mến nhất thường là người thông minh nhưng có khuyết điểm nhỏ.

Nhà tâm lý học người Mỹ Elliot Aronson từng làm một thí nghiệm như sau, ông cho đối tượng thí nghiệm xem bốn đoạn băng ghi hình phỏng vấn có tình tiết tương tự nhau:

Người được phỏng vấn trong đoạn băng thứ nhất là một người thành công vô cùng xuất sắc, trong suốt buổi phỏng vấn, thái độ của ông ta rất bình thản, nói chuyện thú vị và tỏ ra cực kỳ tự tin.

Người được phỏng vấn trong đoạn băng thứ hai cũng là một người thành công rất xuất chúng, có điều, biểu hiện của ông ta trên sân khấu hơi rụt rè và căng thẳng, còn làm đổ cốc cà phê trên bàn.

Người được phỏng vấn trong đoạn băng thứ ba là một người hết sức bình thường, ông ta tỏ ra không hề căng thẳng, nhưng cũng không có phát ngôn nào hấp dẫn, có thể nói là chẳng có điểm sáng nào.

Người được phỏng vấn trong đoạn băng thứ tư cũng là một người rất bình thường, trong quá trình phỏng vấn, ông ta tỏ ra hết sức căng thẳng, và cũng như trong đoạn băng thứ hai, ông ta cũng làm đổ cà phê.

Sau khi phát bốn đoạn băng, Aronson yêu cầu đối tượng thí nghiệm chọn ra người mà họ thích nhất và không thích nhất. Kết quả cuối cùng là người không được yêu thích nhất tất nhiên là quý ông trong đoạn băng thứ tư, còn người được yêu mến nhất lại là người thành công đánh đổ cốc cà phê trong đoạn băng thứ hai - có 95% đối tượng thí nghiệm chọn ông ta.

Từ thí nghiệm này chúng ta có thể thấy đối với những người từng đạt được thành công, một vài sai lầm nhỏ nhỏ không những không ảnh hưởng tới thiện cảm của mọi người dành cho anh ta, mà ngược lại, còn khiến mọi người cảm thấy anh ta rất chân thành, đáng tin cậy. Ngược lại, nếu một người tỏ ra vô cùng hoàn hảo, không thể thấy bất cứ khiếm khuyết nào, thì lại khiến người ta cảm thấy xa cách - vì con người không thể nào không có khuyết điểm, người khác không thấy được khuyết điểm chỉ chứng tỏ người này giấu khuyết điểm của mình quá kỹ.

Hiệu ứng Pratfall không chỉ thích hợp để vận dụng trong giao tiếp, mà còn trong cả lĩnh vực quảng cáo marketing. Nhất là marketing trực tiếp, rất nhiều nhân viên đều khéo léo bộc lộ khiếm khuyết trong sản phẩm của mình, từ đó lấy được sự tin tưởng của khách hàng. Trong rất nhiều trường hợp, chỉ nói về ưu điểm chưa chắc đã có thể

đẩy mạnh việc tiêu thụ sản phẩm, ngược lại, cho khách hàng biết khuyết điểm của sản phẩm một cách phù hợp, một mặt có thể giành được lòng tin của khách hàng, mặt khác cũng làm lu mờ điểm yếu của sản phẩm và nhấn mạnh vào ưu thế của nó.

Khéo léo tiết lộ một số khiếm khuyết của sản phẩm một cách chừng mực không những không làm khách hàng quay lưng, mà còn giành được lòng tin sâu sắc của họ. Giống như đánh giá người khác, khi khách hàng đánh giá sản phẩm, họ cũng tin rằng trên đời không có sản phẩm hoàn hảo, thay vì để khách hàng tự sinh nghi, tìm đủ mọi cách tìm kiếm vấn đề, chi bằng người bán hàng thẳng thắn nói ra khiếm khuyết của sản phẩm.

Trong hồi ký, nhà môi giới bất động sản nổi tiếng Chicago K. Lars từng nhắc tới một vụ mua bán. Lúc bấy giờ, ông đang chào bán một mảnh đất thổ cư rộng khoảng 200 mét vuông. Mảnh đất này gần bến xe, giao thông vô cùng thuận tiện. Nhưng khuyết điểm của mảnh đất này cũng rất rõ ràng: gần đó có một nhà máy gang thép, thường xuyên phát ra tiếng nện búa sắt và tiếng ồn của máy nghiền mài.

Khi Lars chào bán mảnh đất này cho một khách hàng, ông nói: "Trên thực tế, mảnh này rẻ hơn các mảnh quanh đây nhiều, chủ yếu do tiếng ồn của nhà máy. Nếu anh không quan tâm chuyện này, các điều kiện khác như giá cả, giao thông đều phù hợp với yêu cầu của anh, nên mua nó vẫn rất hời."

Căn nhà cũ của vị khách này tình cờ cũng nằm gần một khu công nghiệp nên đã quá quen với tiếng ồn của máy móc, khi tới xem nhà cùng Lars, anh ta nhận thấy tiếng ồn ở đây không đến nỗi quá khó chịu. Thế là, anh ta nói với Lars: "Anh cứ nhấn mạnh về vụ tiếng ồn làm tôi tưởng ở đây phải ồn ào khủng khiếp lắm. Thật ra, tôi thấy tiếng ồn kiểu này không thành vấn đề."

Đồng thời, anh ta còn cho Lars biết: "Tôi luôn sống ở nơi mà tiếng động cơ điện gầm rú suốt ngày, làm cửa sổ nhà tôi lúc nào cũng rung lên bần bật, còn ở đây kể đến năm giờ chiều là yên tĩnh, không còn tiếng ồn nữa, tôi thấy vậy rất ổn. Những người bán bất động sản khác

chỉ toàn nói cái hay cái tốt rồi giấu nhem đi những khuyết điểm thế này, còn anh lại trình bày rất rõ ràng, nên tôi thấy rất yên tâm."

Cuối cùng, Lars bán được mảnh đất này.

Trong vụ mua bán mà Lars kể lại, khuyết điểm của mảnh đất là không thể tránh né, dù không kể ra, khách hàng sớm muộn cũng biết. Nhưng Lars tiết lộ trước khiếm khuyết của sản phẩm, lại khiến khách hàng càng thêm tin tưởng ông ta, từ đó tin rằng ưu điểm của sản phẩm mà ông ta nói cũng là thật.

Người bán hàng xuất sắc cần biết cách vận dụng linh hoạt hiệu ứng Pratfall, trong giao tiếp thường ngày, hiệu ứng này cũng là một vũ khí sắc bén để giành được lòng tin và sự yêu mến của người khác.

Hãy nhớ rằng tất cả mọi người đều thích sự hoàn hảo trọn vẹn, đồng thời lại không tin rằng nó thực sự tồn tại trên đời, thay vì để người khác đoán mò khuyết điểm có thể có của mình, chi bằng bộc lộ thẳng nó ra.

## **CHƯƠNG 8**

---



# HIỆU ỨNG LUCIFER: “TƯ TƯỞNG” CHỈ LÀ TRÒ CHƠI CỦA NHÂN TÍNH

## Hiệu ứng Lucifer: Người tốt thực sự tốt, kẻ xấu thực sự xấu

Trong lịch sử tâm lý học xã hội có một thí nghiệm kinh điển không thể bỏ qua: thí nghiệm nhà tù Stanford. Nhà tâm lý học của Đại học Stanford Mỹ, Philip Zimbardo, mong rằng thông qua thí nghiệm này có thể chứng minh một vấn đề cổ xưa: nhân tính tốt cuộc là thiện hay ác.

Năm 1971, qua quảng cáo, Philip Zimbardo đã tuyển 24 tình nguyện viên là nam sinh viên đại học, đồng thời xây một nhà tù giả lập dưới tầng hầm khoa Tâm lý của Đại học Stanford. 24 tình nguyện viên này được chia làm hai nhóm, một nhóm đóng vai quản giáo, một nhóm đóng vai tù nhân, còn Zimbardo đóng vai giám thị.

Để bảo đảm thí nghiệm diễn ra thuận lợi, mỗi tình nguyện viên đều ký vào thỏa thuận đồng ý từ bỏ một phần nhân quyền trong quá trình thí nghiệm.

Sau khi thí nghiệm bắt đầu, các tình nguyện viên đều chưa quen với vai trò mới của mình, nhất là các tình nguyện viên đóng vai tù nhân. Chịu ảnh hưởng của văn hóa Hippie lúc đó, tù nhân không hề nể nang quản giáo, còn tình nguyện viên đóng vai quản giáo cũng không thể cứng rắn trừng phạt tù nhân. Thế là, sáng ngày thứ hai, trong nhà tù đã xảy ra "bạo động".

Dưới sự can thiệp của giám thị Zimbardo, một số quản giáo bắt đầu học cách trấn áp tù nhân: bắt tù nhân ngủ tròng dưới nền xi măng, ép tù nhân làm công việc mang tính chất sỉ nhục, đồng thời đe dọa bằng cách không cho tù nhân tắm rửa. Về mặt này quản giáo học rất nhanh, dần dà, các biện pháp trừng phạt mà các quản giáo áp dụng

càng nặng nề, đến mức nghiên cứu viên buộc phải đứng ra ngăn chặn.

Khi thí nghiệm tiến hành được 36 tiếng, một tù nhân đã xuất hiện triệu chứng cuồng loạn vì phải chịu áp lực tinh thần quá lớn, buộc phải rút khỏi thí nghiệm. Đến 48 tiếng, các tù nhân - nhóm tình nguyện viên vốn là các sinh viên đại học có tâm lý bình thường - đã bị nhóm quản giáo - do các tình nguyện viên vốn cũng là sinh viên đại học tâm lý bình thường đóng - đày đọa đến mức suýt phát điên.

Kẻ xấu xa nhất trong số 12 quản giáo này là một tình nguyện viên tên John Wayne. Hắn nhiều lần bị trông thấy đang mắng chửi, thậm chí vô cớ đánh đập tù nhân. Các tình nguyện viên khác cũng dần dần bắt đầu tận hưởng quá trình hành hạ tù nhân. Thậm chí, đến chính Zimbardo cũng dần dần nhập vai giám thị, mỗi khi trông thấy quản giáo trừng phạt tù nhân, ông ta đều phấn khích nói với bạn gái: "Mau qua đây xem này, cảnh tượng này thật là tuyệt vời!"

Khi thí nghiệm này diễn ra đến ngày thứ sáu, tình hình hoàn toàn mất kiểm soát: các tình nguyện viên đóng vai quản giáo đã hoàn toàn bị "ngáo quyền lực" và mê đắm cảm giác được thả sức làm bậy. Cuối cùng, dưới sự phản đối quyết liệt của bạn gái Zimbardo, Zimbardo buộc phải kết thúc thí nghiệm. Một số quản giáo còn tỏ ra bất mãn vì việc này.

Trên thực tế, cả Zimbardo, John Wayne hay các tình nguyện viên khác, trong cuộc sống bình thường đều là người tốt trăm phần trăm. Nhưng trong "nhà tù Stanford", Lucifer (tên khác của quỷ Satan) trong nhân tính đã được giải phóng hoàn toàn.

Thí nghiệm nhà tù Stanford đã chứng minh rằng: trên đời này không có ai hoàn toàn lương thiện, cũng không có ai hoàn toàn độc ác, thiện và ác đồng thời ẩn nấp trong sáu thẳm nhân tính, lần lượt xuất hiện trong các hoàn cảnh khác nhau. Chỉ có điều, trong môi trường trật tự xã hội ổn định, mầm mống của "cái ác" thường bị chôn sâu trong đáy lòng con người, nhưng hễ có đất đai để nó sinh trưởng, ví dụ nơi nằm ngoài vòng pháp luật như "nhà tù Stanford", Lucifer

chiếm được quyền lực sẽ thức tỉnh ngay tức thì và biến một "người tốt" thành "kẻ xấu".

Đây chính là "Hiệu ứng Lucifer".

Đây là một phát hiện đáng kinh ngạc. Trước đó, đạo đức và giáo điều xã hội luôn nhấn mạnh về việc phân biệt thiện và ác, chúng ta nhấn mạnh rằng cần bồi dưỡng người tốt, đề phòng kẻ xấu. Nhưng thí nghiệm nhà tù Stanford đã nói rõ với chúng ta rằng, không có người tốt và kẻ xấu, chỉ có "người tỏ ra là người tốt" và "kẻ tỏ ra là kẻ xấu".

Đừng tưởng mình đang đối diện với một "người tốt" mà lơ là đề phòng. "Người tốt" chỉ là "người tốt" trong một số trường hợp nhất định, có lẽ, chỉ cần thay đổi hoàn cảnh, để "người tốt" đột nhiên sở hữu quyền lực được đối xử tàn bạo với người khác tùy ý mà không bị trừng phạt, anh ta sẽ lập tức hóa thân thành ác quỷ.

Nước Anh có câu ngạn ngữ: "Trong tủ quần áo của mỗi người đều giấu một bộ xương khô."

Nói cách khác, trong lòng người tốt cũng sẽ có quỷ dữ nung nấu, một khi chúng ta tin tưởng tuyệt đối vào ai đó, đồng nghĩa với việc ta đã giao vận mệnh của mình cho ác quỷ Lucifer có thể thức tỉnh bất cứ lúc nào.

## **Thí nghiệm Milgram: Giới hạn của lương tri vững chắc đến mức nào**

"Thí nghiệm Milgram" còn gọi là "Nghiên cứu phục tùng quyền lực", là một thí nghiệm tâm lý học xã hội cực kỳ nổi tiếng, do nhà tâm lý học thuộc Đại học Yale, Stanley Milgram, chủ trì vào năm 1961, chủ yếu là để kiểm tra xem khi đối tượng thí nghiệm nhận được mệnh lệnh trái lương tâm do kẻ có quyền ra lệnh, nhân tính có thể kháng cự được đến mức nào.

Milgram tuyển một nhóm tình nguyện viên và nói dối rằng đây là một thí nghiệm về "Hiệu quả của trừng phạt thể xác đối với hành vi học tập".

Người tham gia thí nghiệm được cho biết rằng anh ta được chọn ngẫu nhiên để đóng vai giáo viên, đồng thời phải đối diện với một tình nguyện viên khác đóng vai học sinh ở phòng bên cạnh. Thực ra đó là "đối tượng thí nghiệm" do nghiên cứu viên đóng giả. Giáo viên và học sinh không nhìn thấy nhau, nhưng có thể nói chuyện với nhau. Ngoài ra, nghiên cứu viên còn đưa cho giáo viên một chiếc điều khiển giạt điện, đồng thời cho anh ta biết chiếc điều khiển này có thể khiến học sinh phòng kế bên bị điện giạt.

Quá trình thí nghiệm rất đơn giản, giáo viên sẽ cầm một đề thi, lần lượt đọc từng câu hỏi và đáp án trên đó cho học sinh nghe, đọc xong, học sinh bắt đầu thi, trên đề thi toàn là câu hỏi lựa chọn, học sinh phải nhấn nút tương ứng để chọn đáp án đúng. Nếu học sinh trả lời đúng, giáo viên đọc câu tiếp theo; nếu học sinh trả lời sai, giáo viên phải dùng điều khiển điện giạt để giạt điện học sinh như một hình thức trừng phạt. Càng sai nhiều lần, điện áp càng tăng.

Trên thực tế, khi giáo viên bấm điều khiển điện giạt, anh ta sẽ nghe thấy tiếng kêu đau đớn của học sinh ở phòng bên cạnh, điệp áp càng lớn, tiếng kêu càng thảm thiết. Tất nhiên, đó chỉ là tiếng động mà "đối tượng nghiên cứu giả" giả vờ phát ra, nhưng giáo viên không hề hay biết, tưởng rằng học sinh thực sự bị điện giạt đến chết đi sống lại.

Khi điện áp lên đến 135 vôn, từ phòng bên cạnh vọng ra tiếng hét thê thảm và tiếng cào tường, rất nhiều tình nguyện viên yêu cầu tạm dừng thí nghiệm để kiểm tra tình trạng của học sinh và bắt đầu nghi ngờ mục đích của thí nghiệm. Lúc này, nghiên cứu viên sẽ làm cho thí nghiệm được tiếp tục diễn ra bằng cách xúi giục và ra lệnh, đồng thời đảm bảo với tình nguyện viên rằng họ không cần chịu bất cứ trách nhiệm nào. Có được lời bảo đảm này, tất cả tình nguyện viên đều đồng ý tiếp tục thí nghiệm, tiếp tục tăng điện áp, đến khi lên tới 300 vôn, "đối tượng thí nghiệm giả" ở phòng bên cạnh đột nhiên không phát ra tiếng động nào nữa, cũng không trả lời câu hỏi, không có bất kỳ động tĩnh gì. Lúc này, gần như tất cả tình nguyện viên đều yêu cầu dừng thí nghiệm, nhưng nghiên cứu viên lại ra lệnh cho họ tiếp tục và đảm bảo thêm lần nữa rằng họ không cần chịu trách nhiệm gì.

Trước tình thế này, chỉ có 35% tình nguyện viên kiên quyết chấm dứt thí nghiệm, 65% còn lại cuối cùng vẫn đồng ý tiếp tục, mãi đến khi điện áp lên đến 450 vôn, khi hoàn thành thí nghiệm.

Mục đích của Milgram thiết kế thí nghiệm này là để kiểm tra xem các phần tử Đức Quốc xã đã tàn sát người Do Thái năm xưa có thực là những kẻ cuồng sát bẩm sinh hay đơn thuần chỉ chấp hành mệnh lệnh của cấp trên. Trước khi thí nghiệm diễn ra, đồng nghiệp của Milgram từng dự đoán kết quả thí nghiệm, cho rằng sẽ có 10%, thậm chí chỉ có 1%, tình nguyện viên nhấn tâm tăng điện áp lên 450 vôn, nhưng kết quả thí nghiệm lại nằm ngoài dự đoán của họ.

Trong *Sự nguy hiểm của phục tùng*, Milgram viết rằng: "Tôi thiết kế thí nghiệm này ở Đại học Yale, nhằm kiểm tra xem một người dân bình thường sẽ chấp nhận gây ra bao nhiêu đau đớn cho một người khác khi nhận được mệnh lệnh từ nhà khoa học phụ trách hỗ trợ thí nghiệm. Thí nghiệm này cho thấy người trưởng thành có ý nguyện phục tùng cực kỳ lớn đối với kẻ cầm quyền, sẽ thực hiện hành vi gần như ở bất cứ mức độ nào khi được ra lệnh, chúng ta phải nhanh chóng nghiên cứu và giải thích hiện tượng này."

Kết quả thí nghiệm chứng minh rằng: những phần tử Đức Quốc xã đã tham gia vào việc giết hại người Do Thái không phải kẻ tàn nhẫn bẩm sinh hoặc bị Hitler tẩy não thành ác quỷ, họ chỉ nhận được mệnh lệnh của cấp trên, sau đó nhấn nút xả hơi độc vào phòng hoặc bóp cò súng mà thôi. Tương tự như trong thí nghiệm, trong lòng họ không hề cảm thấy tội lỗi vì họ chỉ đang chấp hành mệnh lệnh.

Từ thí nghiệm Milgram, chúng ta đã thấy được mặt đen tối nhất của nhân tính: trong trường hợp cực đoan, lương tri của con người hết sức yếu ớt, thậm chí không cần đe dọa hoặc dụ dỗ bằng lợi ích, chỉ cần một mệnh lệnh kiên quyết là có thể khiến rất nhiều người từ bỏ phán đoán về thiện ác, và cả sự kiên quyết bảo vệ giới hạn trong lương tri mình.

Phá giải thế lưỡng nan của người tù: Đưa vào trò chơi lặp lại, biến bị động thành chủ động "Thế lưỡng nan của người tù" (Prisoner's dilemma) là lý thuyết do công ty Rand của Mỹ đưa ra năm 1950, sau

này do cố vấn Albert Tucker trình bày dưới hình thức câu chuyện người tù, và đặt tên là "Thế lưỡng nan của người tù".

Câu chuyện của Albert Tucker như sau: Hai người bị bắt vì cấu kết trộm cướp giết người, cảnh sát giam giữ riêng từng người và cho họ ba lựa chọn:

Nếu cả hai đều chối tội thì mỗi người bị phạt một năm tù. Nếu cả hai đều nhận tội thì mỗi người bị phạt tám năm tù. Nếu một trong hai người nhận tội mà người còn lại chối tội, thì người nhận tội sẽ được phóng thích, còn người chối tội bị phạt mười năm tù.

Thế là mỗi người tù đều phải đối diện với hai lựa chọn: nhận tội hay chối tội.

Hiển nhiên, lựa chọn có lợi nhất là cả hai đều chối tội, mỗi người bị xử một năm tù. Nhưng do hai người bị cách ly, không biết đồng bọn sẽ chọn thế nào, thêm vào đó xuất phát từ nhân tính cơ bản, họ khẳng định rằng đồng bọn sẽ đưa ra lựa chọn có lợi nhất cho mình: nhận tội. Nếu đồng bọn bị mặc định là sẽ nhận tội, mình mà chối tội thì sẽ bị xử mười năm tù, thế thì thiệt quá. Thế là, mình cũng chọn nhận tội. Tệ nhất cũng chỉ bị xử tám năm tù, nếu may mắn thì còn được thả trước thời hạn.

Vậy là để tránh xảy ra trường hợp tồi tệ nhất (đồng bọn nhận tội, mình chối tội), hai người chỉ có thể từ bỏ lựa chọn tối ưu (cùng chối tội), để chọn một lựa chọn đỡ tồi tệ hơn (cùng nhận tội).

Thế lưỡng nan của người tù đã đánh giá nhân tính ở giới hạn lớn nhất. Trong trò chơi này, phương án tối ưu duy nhất có thể đạt được chính là đôi bên cùng từ bỏ lựa chọn tối ưu.

Trong trò chơi về thế lưỡng nan này, ai cũng ích kỷ khi muốn đạt được lợi ích cá nhân lớn nhất, nhưng vì tin rằng người khác cũng sẽ ích kỷ tìm kiếm lợi ích cá nhân lớn nhất, nên cuối cùng cả hai đều bị tổn thất.

Vậy có cách gì để phá giải thế lưỡng nan của người tù, giúp người ta giành được quyền chủ đạo khi rơi vào cảnh yếu thế hay không?

Công ty truyền hình BBC của Anh có một chương trình truyền hình nổi tiếng tên là "Quả bóng vàng", lúc đầu chương trình có bốn thí sinh tham gia, sau đó loại dần đến khi chỉ còn hai thí sinh tranh giành một khoản tiền thưởng lớn. Phần này như sau: người dẫn chương trình đưa cho mỗi người hai quả bóng, một trong hai quả viết "bằng điểm", quả còn lại viết "lấy trộm", hai thí sinh phải chọn một trong hai quả bóng đó.

Căn cứ vào lựa chọn của hai người, sẽ xảy ra ba trường hợp:

Hai người đều chọn "bằng điểm", hai người chia đôi toàn bộ giải thưởng. Nếu một người chọn "bằng điểm" mà người kia chọn "lấy trộm", người chọn "lấy trộm" sẽ lấy được toàn bộ tiền thưởng, người chọn "bằng điểm" bị loại. Nếu hai người đều chọn "lấy trộm", cả hai cùng bị loại, không lấy được một xu nào.

Trước khi đưa ra lựa chọn, hai người có thể bàn bạc với nhau nhưng khi lựa chọn thì phải chọn một mình. Đây là một trò chơi kinh điển về thế lưỡng nan của người tù, tương đương việc trước khi bị bắt hai người đã thông cung trước, nhưng khi bị thẩm vấn vẫn bị giam giữ riêng. Dưới quy tắc này, thường xuất hiện trường hợp sau: một trong hai thề thốt rằng mình chắc chắn sẽ chọn "bằng điểm", đồng thời dặn người kia cũng chọn "bằng điểm", như vậy cả hai có thể chia đôi tiền thưởng. Nhưng trên thực tế, cuối cùng hoặc là chính anh ta chọn "lấy trộm", thực sự lấy trộm tất cả tiền thưởng, hoặc là cả hai người đều chọn "lấy trộm", để rồi đều bị loại.

Chương trình này đã ứng dụng rất thành công thế lưỡng nan của người tù, từng có khoảng thời gian không một thí sinh nào thoát khỏi thế lưỡng nan này. Sau này, một thí sinh tên là Nick Kerrigan đã phá giải được nó.

Trong chương trình số đó, hai thí sinh vào vòng đấu loại cuối cùng là Nick Kerrigan và Abraham Hayson. Lúc đó, cũng như các thí sinh mấy số trước, Hayson đảm bảo với Kerrigan rằng mình nhất định sẽ

chọn "bằng điểm", tha thiết đề nghị Kerrigan cũng chọn "bằng điểm". Nhưng không ngờ Kerrigan lại nói với Hayson bằng thái độ cứng rắn rằng mình chắc chắn sẽ chọn "lấy trộm", đồng thời anh ta cũng cho biết chỉ cần để anh ta lấy toàn bộ tiền thưởng, anh ta sẽ chia đôi số tiền này với Hayson sau khi chương trình kết thúc.

Tình huống chưa từng xảy ra này khiến người dẫn chương trình và khán giả tại trường quay hết sức bất ngờ Hayson tức giận mắng Kerrigan là "đồ vô liêm sỉ", nhưng Kerrigan không chịu nhượng bộ.

Như vậy, Hayson chỉ còn hai lựa chọn: chọn "lấy trộm", hai người đều không lấy được tiền; chọn "bằng điểm", Kerrigan lấy tất cả tiền thưởng, nhưng có thể sẽ chia đôi với mình sau khi chương trình kết thúc. Trong tình huống này, Hayson chỉ có thể chọn "bằng điểm", chỉ ít còn có khả năng lấy được một nửa tiền thưởng (nếu Kerrigan giữ chữ tín).

Kết quả hết sức bất ngờ, Hayson chọn "bằng điểm", còn Kerrigan không hề chọn "lấy trộm" như đã cứng rắn tuyên bố trước đó, anh ta cũng chọn "bằng điểm". Cuối cùng, hai người chia đôi tiền thưởng, phá vỡ được thế lưỡng nan nhân tính mà tổ chương trình đặt ra.

Thế lưỡng nan của người tù thực ra là việc trong trò chơi lần một, lợi dụng sự ích kỷ cực độ trong nhân tính, ép buộc người ta phải từ bỏ lựa chọn tối ưu để theo đuổi lựa chọn ít tối ưu hơn, nhằm tránh xảy ra tình huống xấu nhất. Cách phá giải nó cũng rất đơn giản, chính là đưa vào trò chơi lặp lại, nói nôm na chính là sau khi trò chơi này kết thúc, đôi bên còn tiếp tục có quan hệ khác.

Ví dụ điển hình nhất chính là sự trả thù của băng nhóm xã hội đen. Quay lại trường hợp thế lưỡng nan của người tù, thử nghĩ xem, nếu sau lưng hai tên tội phạm còn có một tổ chức tội phạm có chế độ nghiêm ngặt, đồng thời cả hai đều biết nếu mình khai ra đồng bọn sẽ phải chịu sự trả thù nghiêm khắc (trò chơi lần hai), vậy thì, dù ở trong thế lưỡng nan của người tù, chúng cũng sẽ kiên quyết chọn chối tội.

Tương tự, trong chương trình "Quả bóng vàng", Kerrigan hứa với Hayson sẽ chia đôi tiền thưởng sau khi chương trình kết thúc, tương



đương với việc biến một trò chơi một lần thành trò chơi lặp lại, từ đó khiến thể lưỡng nan của người tù mất tác dụng.

## **Trò chơi lợn đấu trí: Làm nhiều hưởng nhiều, làm ít chưa chắc đã hưởng ít**

"Trò chơi lợn đấu trí" (Pigs' payoffs) là một khái niệm quan trọng của lý thuyết trò chơi trong kinh tế học, do nhà toán học nổi tiếng người Mỹ John Nash đưa ra năm 1950. Ông đặt giả thuyết có một chuồng lợn, một đầu là máng lợn, đầu còn lại lắp nút bấm điều khiển thức ăn, giẫm vào nút là sẽ có mười phần thức ăn đổ vào máng. Trong chuồng lợn có hai con lợn to và bé, lợn to ăn được nhiều nhất chín phần thức ăn, lợn bé ăn được nhiều nhất bốn phần. Đồng thời, mỗi khi chạy ra giẫm nút, con lợn đều phải ăn hai phần thức ăn để bổ sung năng lượng bị tiêu hao.

Bây giờ vấn đề là: con lợn nào đi giẫm nút? Nếu lợn bé giẫm nút, lợn to sẽ ăn hết chín phần thức ăn, chỉ để lại cho lợn bé một phần; nếu lợn to giẫm nút, lợn bé sẽ ăn hết bốn phần thức ăn, để lại cho lợn to sáu phần. Vậy thì lợn to có hai lựa chọn: giẫm nút trước rồi ăn sáu phần, hoặc đợi lợn bé giẫm nút, mình ăn chín phần; lợn bé cũng có hai lựa chọn: đợi lợn to giẫm nút, mình ăn bốn phần, hoặc mình giẫm nút rồi ăn một phần.

Nhưng do động tác giẫm nút tiêu hao thể lực bằng hai phần thức ăn, nên với lợn bé thì lựa chọn thứ hai không thể tồn tại: nếu bị tiêu hao thể lực bằng hai phần thức ăn nhưng lại chỉ ăn được một phần, nó sẽ chết đói. Vì vậy, lợn bé chỉ còn một lựa chọn: không giẫm nút. Vậy thì lợn to cũng chỉ còn một lựa chọn: giẫm nút trước, cho lợn bé ăn bốn phần trước, mình ăn sáu phần còn lại.

Thoạt nhìn thì đây là một câu hỏi hai lựa chọn, nhưng thực ra là câu hỏi một lựa chọn, lợn to lợn bé đấu trí, cuối cùng kết thúc bằng việc lợn bé không tham gia cạnh tranh, lợn to tham gia cạnh tranh, cả hai đều ăn no.

Trò chơi lợn đấu trí gợi ý cho chúng ta rằng là kẻ yếu (lợn bé) trong cuộc cạnh tranh thì nên chú trọng sách lược cạnh tranh (chọn chờ đợi), chờ đợi thời cơ nắm không mà hưởng. Vì cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cũng tương tự: doanh nghiệp lớn là kẻ mạnh (lợn to), doanh nghiệp nhỏ là kẻ yếu (lợn bé) trong cuộc cạnh tranh. Doanh nghiệp nhỏ muốn tồn tại trong cuộc cạnh tranh khốc liệt thì phải học cách chờ đợi giống như lợn bé trong trò chơi lợn đấu trí. Hiện tượng “Lợn bé nằm lợn to chạy” này có một cái tên hình tượng hơn trong kinh tế học, là “đi nhờ xe”.

“Lý thuyết đi nhờ xe” do nhà kinh tế học người Mỹ Mancur Olson đưa ra, ý nghĩa cơ bản của nó là không trả tiền mà hưởng lợi ích do người khác cung cấp như lợn bé, ví dụ điển hình chính là “kẻ ăn theo thị trường”, sau khi một doanh nghiệp lớn bỏ ra một khoản tiền đầu tư khổng lồ để tìm ra một mô hình kinh doanh nào đó, rất nhanh sẽ có một số công ty nhỏ bắt chước ăn theo, đi nhờ xe như lợn bé, tức là vừa tiết kiệm được chi phí nghiên cứu thời kỳ đầu, vừa được hưởng thị trường hoàn thiện mà công ty lớn khai thác được. Trong lịch sử kinh tế, các trường hợp lợn to trồng cây, lợn bé hưởng bóng mát này nhiều không đếm xuể, ví dụ: IBM khai phá thị trường máy tính cá nhân, nhưng lại bị hệ điều hành đồ họa của Apple cướp mất; Netscape phát triển và làm trình duyệt trở nên nổi tiếng, nhưng lại bị đè bẹp bởi chiến lược đu bám ăn theo của Microsoft. Còn Apple và Microsoft giờ cùng trở thành lợn to, họ khai thác điện thoại thông minh và thị trường ứng dụng, và tương tự cũng bị vô số lợn bé học theo.

Nhưng kẻ tiên phong đâu thể không trồng cây, giống như lợn to trong câu chuyện, giẫm nút thì ăn cơm nguội, nhưng không giẫm nút thì chỉ có chết đói. Hơn nữa những kẻ đi sau rồi vượt lên như Apple, Microsoft chỉ là thiểu số, tuy nhiều khi không ngăn cản được lợn bé không làm mà hưởng, nhưng lợn to vẫn làm nhiều hưởng nhiều.

Dưới ảnh hưởng của trò chơi lợn đấu trí, lợn to phải đề phòng bị lợn bé ăn nhiều chiếm nhiều, cố hết sức để mình làm nhiều được nhiều, cách duy nhất chính là chiếm lấy ưu thế dẫn đầu, nhân khi lợn bé còn

chưa kịp phản ứng, nhanh chóng chiếm lĩnh địa vị lũng đoạn trong thị trường.

Quá trình tập đoàn Rockefeller lũng đoạn ngành dầu mỏ Mỹ chính là một đòn đánh mạnh vào trò chơi lộn đấu trí.

Cuối thế kỷ 19, bị ảnh hưởng bởi khủng hoảng kinh tế, tổng khối lượng vận chuyển bằng đường sắt của Mỹ không ngừng giảm. Lúc này, Rockefeller, tập đoàn cũng đang rơi vào khủng hoảng cạnh tranh không lành mạnh của ngành dầu mỏ, đã đưa ra một phương án, kêu gọi các công ty đường sắt hợp tác với các công ty lọc dầu chính, cùng nhau giải quyết vấn đề lưu thông dầu mỏ. Vì vậy, Rockefeller đã thành lập công ty Cải tiến phương Nam (South Improvement Company). Các đối tác của công ty này được hưởng giá ưu đãi 24 đô la một thùng dầu, còn phí vận chuyển của các công ty không phải thành viên thì cao hơn rất nhiều.

Rockefeller ra tay trước để chiếm lợi thế, liên kết các công ty đường sắt lớn, thế là đối thủ của ông ta chỉ có hai lựa chọn: hoặc là lệ thuộc vào công ty dầu mỏ Mobil, hoặc phá sản do áp lực của chi phí vận chuyển. Kết quả, năm năm sau, công ty dầu mỏ Mobil do Rockefeller lãnh đạo đã lũng đoạn 95% sản lượng dầu mỏ của cả nước Mỹ.

Chúng ta thường nói "ưu thế đi sau", đó chính là biểu hiện mạnh mẽ của trò chơi lộn đấu trí. Nhưng đồng thời chúng ta cũng hay nói "ra tay trước để không chế kẻ địch", mục đích ra tay trước chính là để giảm lợi ích đi nhờ xe của lộn bé xuống mức nhỏ nhất. Rockefeller chủ động chọn làm "lộn to", nhanh chóng lũng đoạn thị trường, đó chính là biểu hiện của việc tối đa hóa lợi ích của lộn to.

Vì vậy, dù có trò chơi lộn đấu trí, tức có tồn tại hiện tượng lộn to làm nhiều hưởng nhiều, còn lộn bé làm ít mà chưa chắc đã hưởng ít, nhưng lộn to và lộn bé phân chia lợi ích như thế nào, xét đến cùng vẫn phải xem cuộc đối đầu thực lực của hai bên.

**Trò chơi chọi gà: Kết quả xấu nhất là cả hai đều bị thương**

"Trò chơi chọi gà" hay "Trò chơi của kẻ nhu nhược" ("chicken" trong khẩu ngữ Mỹ có nghĩa "kẻ nhu nhược"), cũng là một lý luận sách lược kinh điển trong lý thuyết trò chơi.

Trên sàn chọi gà, hai con gà trống hiếu chiến bắt đầu chiến đấu với nhau. Lúc này, mỗi con gà trống đều có hai lựa chọn: lùi lại và tấn công. Nếu con gà này lùi lại, còn con gà kia không lùi, con gà kia sẽ giành chiến thắng, còn con gà này sẽ phải chịu nhục nhã; nếu con gà kia cũng lùi lại thì hai bên hòa nhau; nếu mình không lùi lại, còn đối phương lùi lại, mình thắng, đối phương thua; nếu hai con gà đều xông lên đánh nhau thì cả hai đều bị thương.

Vì vậy, kết quả tốt nhất với mỗi con gà trống là đối phương lùi lại còn mình không lùi, kết quả xấu nhất là đối phương không lùi lại còn mình lùi lại trước, kết quả trung gian là hai bên đều lùi một bước. Rõ ràng kết quả xấu nhất rất khó chấp nhận, còn kết quả tốt nhất thì rất khó trở thành sự thật (vì đây là kết quả xấu nhất mà đối phương rất khó chấp nhận). Vậy thì trên thực tế, chỉ có hai sách lược để lựa chọn: cả hai không ai nhường ai nên đều bị thương, hoặc cả hai đều nhường nhịn chút thì sẽ đẹp cả đôi đường.

Trong cuộc sống thực tế, hai bên cạnh tranh đều hiểu rằng hai hổ đánh nhau, ắt có một con bị thương, nhưng thường lại quá tự phụ, cảm thấy mình có khả năng thắng lớn nên không cam tâm lùi bước, nhất là bên bề ngoài có vẻ chiếm ưu thế, thường sẽ không chịu bỏ cuộc khi chưa phân thắng bại. Vậy kết quả cuối cùng, không phải là cả hai đều bị thương thì cũng là "giết địch một nghìn, tổn thất tám trăm". Lúc này, nếu có một bên rút lui trước, cuối cùng, cả hai bên đều được lợi, nhất là bên chiếm ưu thế. Nếu có sự khôn ngoan lấy lùi làm tiến này, cho đối phương cơ hội thương lượng, sẽ mang lại chiến thắng cho chính mình, khiến kết cục hai bên đều bị thương biến thành hai bên đều thắng.

Sau khi Thế chiến thứ hai kết thúc, trên đồng đổ nát của trụ sở chính công ty Ishibashi Nhật Bản ở Kyobashi xuất hiện một loạt các căn nhà trái phép do những người mất nhà sau "Cuộc oanh tạc Tokyo" xây nên. Khi công ty Ishibashi chuẩn bị kế hoạch xây lại, luật sư nói

rằng phải nhanh chóng ra lệnh cấm xây nhà, và dỡ bỏ các công trình trái phép, nếu không hậu quả khó mà tưởng tượng được.

Nhưng chủ của các công trình trái phép này đều là những người vô gia cư mất nhà trong cuộc oanh tạc, nếu cưỡng chế tháo dỡ, họ ắt sẽ phản đối quyết liệt, thậm chí có thể gây ra hỗn loạn. Tuy công ty Ishibashi tin rằng cuối cùng sẽ trấn áp được hỗn loạn với sự ủng hộ của chính phủ, nhưng vẫn không chọn sách lược lấy đá chọi đá này, mà cử quản lý cấp cao tới hiện trường nói với các hộ gia đình xây nhà trái phép kia: "Cảnh ngộ của các bạn thực sự rất đáng thông cảm, các bạn cứ tạm thời ở đây, kiếm chút tiền, khi nào công ty xây cao ốc thì chuyển đi nơi khác."

Các gia đình xây nhà trái phép vốn đã chuẩn bị tinh thần chống lại đội thi công, quyết tâm ngọc nát thì đá cũng tan, nhưng không ngờ công ty Ishibashi lại thông cảm cho khó khăn của họ, khiến họ hết sức cảm động. Vì vậy, vài năm sau, khi tòa cao ốc Ishibashi chuẩn bị khởi công xây dựng, những người này không những không kêu ca, mà còn di dời tới nơi khác với lòng biết ơn sâu sắc. Thế là một cuộc đối đầu đã được âm thầm hóa giải.

Trong thực tế, chúng ta thường gặp chuyện sau: hai bên tranh đấu, không ai nhường ai, chuyện nhỏ biến thành chuyện lớn, chuyện lớn biến thành họa lớn, cuối cùng vấn đề không thể giải quyết được, kết quả đôi bên đều tổn thất. Thực ra, nếu áp dụng cách xử lý ôn hòa, lùi một bước trước, đợi thời cơ chín muồi mới áp dụng biện pháp thích đáng để đạt được mục đích của mình, kết quả có thể sẽ tốt hơn rất nhiều.

Có thể thấy, lùi bước có lúc là bước đầu tiên để tiến công, lấy lùi làm tiến, đi từ thấp đến cao, mới là cách giành chiến thắng ổn thỏa nhất. Dù là làm người hay làm việc, đều cần có tiến có lùi, có việc nên làm có việc không nên làm. Nhiều khi, sự lùi bước cần thiết có thể đổi lại lợi ích lớn hơn, còn nếu cứ hăm hè hùng hổ thì rất dễ rơi vào "cạm bẫy chọi gà", khiến đôi bên đều tổn thất nặng nề.

## **Trò chơi đấu súng: Giành chiến thắng không hẳn phải nhờ thực lực**

Có ba tay súng bắn nhanh, mỗi thù giữa họ đã đến mức không thể hóa giải nên hẹn nhau quyết đấu.

Trong ba người này, tay súng A bắn giỏi nhất, mười phát trúng tám; tay súng B trình độ trung bình, mười phát trúng sáu; tay súng C kém nhất, mười phát trúng bốn. Bây giờ vấn đề là: nếu ba người này đồng thời nổ súng, mỗi người chỉ được bóp cò một lần thì xác suất sống sót của ai cao hơn?

Đừng vội kết luận, chúng ta có thể suy nghĩ về sách lược tối ưu của ba tay súng này: đối với tay súng A, sách lược tối ưu tất nhiên là ưu tiên xử lý B, tay súng có trình độ chỉ thua mình.

Đối với tay súng B, nếu xử lý tay súng C trước thì chắc chắn anh ta sẽ bị tay súng A xử trước, cho nên, mục tiêu ưu tiên của tay súng B chỉ có thể là A, tay súng nguy hiểm nhất đối với mình. Giết xong tay súng A, anh ta mới có thể ung dung xử lý tay súng C.

Đối với tay súng C, sách lược tối ưu của anh ta là xử lý tay súng A trước, vì tay súng A nguy hiểm hơn tay súng B.

Từ đó có thể thấy, trong trận quyết đấu này, người chết đầu tiên sẽ là tay súng A, kẻ có trình độ cao nhất, còn tay súng C, kẻ bắn súng kém nhất, lại có xác suất sống sót cao nhất.

Đây chính là "Trò chơi đấu súng" nổi tiếng. Trong tình thế cả ba tay súng đều biết trình độ bắn súng của đối thủ, xác suất thắng bại của một lượt đấu súng lại tỷ lệ nghịch với trình độ bắn súng: người có trình độ kém nhất, tay súng C, có xác suất sống sót cao nhất.

Từ đó có thể dễ dàng nhận ra trong một cuộc quyết đấu nhiều bên, yếu tố quyết định thắng lợi không chỉ là thực lực của người tham dự. Thực chất, tay súng B và tay súng C có quan hệ đồng minh, chỉ có hợp tác xử lý A thì B và C mới có cơ may sống sót.

Đạo lý này rất dễ hiểu, tức là phải ưu tiên đối phó với mối nguy hiểm lớn nhất, chính mối nguy hiểm này đã mang lại cho họ lợi ích chung, chỉ khi bắt tay hạ gục mối nguy này, xác suất sống sót của họ mới tăng lên.

Hợp tác với đối thủ cạnh tranh, từ đó lấy yếu thắng mạnh trong một cuộc chiến nhiều bên là sách lược thường xuyên được sử dụng trong cạnh tranh thương mại.

Có một ví dụ điển hình là cuộc cạnh tranh giữa hai công ty Pepsi và Coca-Cola. Trên thị trường nước giải khát, họ là đối thủ như nước với lửa, cuộc cạnh tranh kịch liệt giữa hai bên chưa bao giờ dừng lại, khi một bên xảy ra biến cố nghiêm trọng, bên còn lại liền tranh thủ chiếm lĩnh thị phần của đối phương. Nhưng điều rất lạ là dù bao năm qua hai công ty này đều kiếm được bộn tiền, nhưng trên thị trường chưa bao giờ có công ty thứ ba nào quật khởi.

Đó là vì trong cả thị trường nước giải khát, hai ông lớn Coca-Cola và Pepsi trên thực tế luôn là đồng minh tương trợ tay súng B và tay súng C, từ đó hình thành quan hệ cạnh tranh có hợp tác. Chỉ cần có doanh nghiệp nào muốn tiến quân vào thị trường nước ngọt có ga, họ sẽ cùng nhau tấn công doanh nghiệp đó, khiến cho kẻ thách thức biết khó mà lui, hoặc thất bại thảm hại. Có thể nói hai ông lớn thường xuyên xảy ra xung đột nhưng chưa bao giờ đến mức cá chết lưới rách. Đối thủ mà hai ông lớn này thực sự đề phòng luôn là tay súng A, kẻ chưa từng xuất hiện kia.

Vì vậy, trong một cuộc quyết đấu nhiều bên, giết chết đối thủ không phải là cách giải quyết duy nhất. Hơn nữa, nhân tố quyết định thắng lợi chắc chắn không chỉ có thực lực. Biết hợp tác, nhất là biết tìm đồng minh tiềm tàng để hợp tác sau khi so sánh thực lực, có lúc mới là cách giành chiến thắng thực sự.

## **CHƯƠNG 9**

---



# **NGUYÊN TẮC CÓ QUA CÓ LẠI: LÀM THẾ NÀO ĐỂ MÌNH NÓI GÌ THÌ NGƯỜI KHÁC NGHE NẤY**

## **Nguyên tắc có qua có lại: Thuyết phục người khác bằng hành động, thay vì lời nói**

Giáo sư Dennis Regan của Đại học Cornell từng làm một thí nghiệm thú vị.

Đầu tiên, giáo sư Regan mời một số tình nguyện viên "thưởng thức nghệ thuật", tức là chấm điểm một vài bức tranh.

Trợ lý Joe của Regan cũng trà trộn vào trong nhóm tình nguyện viên và bắt chuyện làm thân với từng người.

Trong lúc một nhóm tình nguyện viên chấm điểm, Joe tạm thời rời khỏi đó vài phút rồi mang về hai chai coca. Anh ta đưa một chai cho một tình nguyện viên và giữ chai còn lại cho mình, đồng thời nói với người nọ: "Lúc này tôi hỏi người chủ trì có được mua coca về không, ông ta bảo được nên tôi lấy cho anh một chai."

Còn khi một nhóm tình nguyện viên khác chấm điểm, Joe không làm gì cả.

Sau khi tất cả các tình nguyện viên chấm điểm xong, người chủ trì thí nghiệm tạm thời rời khỏi căn phòng. Lúc này, Joe liền bước lên nói với các tình nguyện viên rằng, anh ta đang bán một loại vé số mới, nếu bán được nhiều vé số nhất, công ty sẽ thưởng cho anh ta 50 đô la. Joe nhờ các tình nguyện viên mua giúp anh ta mấy tờ vé số.

Thực ra, đây mới là mục đích thực sự của thí nghiệm: so sánh số lượng vé số mà hai loại đối tượng thí nghiệm mua của Joe. Kết quả thí nghiệm cuối cùng cho thấy nhóm tình nguyện viên mà Joe tặng coca mua nhiều vé số hơn hẳn nhóm không được tặng.

Từ đó, giáo sư Regan đưa ra "Nguyên tắc có qua có lại" (principle of reciprocity) nổi tiếng. Ông cho rằng những điều tốt đẹp nhỏ bé mà người khác làm cho mình sẽ gây ra "cảm giác mắc nợ", "cảm giác mắc nợ" này sẽ khiến người ta dễ dàng chấp nhận yêu cầu mà bình thường có thể sẽ từ chối.

Thú vị hơn là trước khi thí nghiệm kết thúc, giáo sư Regan còn cho tình nguyện viên điền vào một bảng biểu, dùng để phân tích mức độ yêu quý Joe của tình nguyện viên. Sự thật chứng minh, nguyện vọng mua vé số và mức độ yêu quý Joe của nhóm không nhận được coca tỷ lệ thuận với nhau. Nhưng trong nhóm được tặng coca thì ngược lại. Nói cách khác, dù có thích Joe hay không, tình nguyện viên nhóm này đều bộc lộ nguyện vọng muốn mua vé số rất tha thiết.

Trong nhận thức thông thường của chúng ta, chúng ta sẵn lòng đáp ứng yêu cầu của bạn bè và người mà chúng ta yêu quý hơn, nhưng nguyên tắc có qua có lại phủ định quan điểm phổ biến này.

Thí nghiệm có qua có lại của giáo sư Regan chứng tỏ rằng sau khi nhận được ơn huệ nhỏ của người khác rồi sinh ra "cảm giác mắc nợ", người ta sẽ có tâm lý bồi thường mãnh liệt kiểu "mình phải làm gì đó cho anh ta", kể cả với người mà ta không hề thích cũng vậy.

Tâm lý có qua có lại buộc phải tìm cách trả nợ sau khi nhận ân huệ này bắt nguồn từ bản năng hình thành vào thời kỳ đầu của xã hội loài người. Nhà khảo cổ học Richard Leakey từng chỉ ra trong nghiên cứu của mình, sở dĩ con người trở thành con người chính là vì hệ thống có qua có lại này khiến "tổ tiên của chúng ta chia sẻ thức ăn và kỹ năng của họ trong một mạng lưới trả nợ công bằng".

Chính loại bản năng này khiến chúng ta sẽ cảm thấy áp lực khi chịu ân huệ của ai đó, và muốn nhanh chóng giải tỏa áp lực, lúc này, chúng ta sẽ muốn báo đáp nhiều hơn những gì mình đã nhận được, để bản thân sớm được giải thoát khỏi áp lực tâm lý.

Chính vì có qua có lại là một loại bản năng, nên nó hoàn toàn không chịu sự chi phối của sở thích cá nhân, đây cũng chính là điểm mạnh nhất của nguyên tắc có qua có lại: dù chỉ là một người xa lạ, hoặc

người mà ta không ưa, nhưng nếu làm một điều gì đó tốt đẹp cho ta rồi đưa ra yêu cầu của mình, ta sẽ ít khi từ chối.

Trong Thế chiến thứ nhất, phe Hiệp ước và phe Liên minh, hai tập đoàn quân sự lớn rơi vào một cuộc chiến tranh chiến hào dài dằng dặc, hai bên đều phái lính trinh sát vượt qua khu vực giao chiến, tới chiến hào đối phương để tiến hành do thám và trinh sát.

Một lần, Hans, anh lính trinh sát của Đức vũ trang đầy mình trà trộn vào chiến hào của liên quân Anh- Pháp, bị một lính Anh lạc đội đang ăn bắt gặp. Lúc này người lính Anh không hề phòng bị gì, đầu óc trống rỗng, cứ thế đưa cho Hans một miếng bánh mì theo bản năng. Hans cũng đang cảnh giác cao độ, nhìn miếng bánh mì mà lính Anh đột ngột đưa cho, anh ta cũng nhận lấy theo bản năng. Sau đó, hai người mới nhớ ra họ đang ở trên chiến trường một mất một còn, và người đứng trước mặt mình là kẻ địch.

Nhận ra điều đó, người lính Anh vội ném bánh mì đi, nhưng chưa kịp giơ súng lên thì đã bị Hans tước vũ khí. Không ngờ Hans không bắt trói anh ta về, mà quay gót bỏ đi. Hans đã tha cho người lính Anh này, vì vô thức bị tác động bởi nguyên tắc có qua có lại. Đã nhận bánh mì của đối phương, thì dù là kẻ địch cũng phải báo đáp.

Đây chính là sức mạnh của sự có qua có lại: muốn nhờ cậy người khác thì phải làm gì đó cho đối phương trước. Chỉ cần đối phương chấp nhận, thì sau đó không cần mất quá nhiều công sức để thuyết phục nữa.

## **Nguyên lý tính nhất quán với lời hứa: Để cho đối phương tự thuyết phục chính mình**

Nhà tâm lý học Thomas Moriarty phát hiện một hiện tượng thú vị ở dân cá cược đua ngựa: khi một con bạc đặt cược vào con ngựa mình chọn, anh ta sẽ hết sức tin tưởng vào nó, cho rằng nó là con ngựa giỏi nhất trong số các con ngựa. Từ đó, Moriarty cho rằng, khi đưa ra một quyết định nào đó hoặc chọn một lập trường nào đó, người ta sẽ

buộc bản thân làm gì đó để chứng minh quyết định hoặc lựa chọn của mình là đúng đắn.

Moriarty đã thiết kế riêng một thí nghiệm về vấn đề này: ông tìm ngẫu nhiên 20 du khách trên bãi biển, rồi cử một nghiên cứu viên đóng giả kẻ trộm, trước mặt các du khách được chọn, lấy trộm ví của một du khách khác đang ngủ (tất nhiên du khách này cũng do nghiên cứu viên đóng giả). Suốt quá trình thí nghiệm, trong 20 du khách này, chỉ có bốn người đứng ra ngăn chặn hành vi trộm cắp.

Sau đó, Moriarty thay đổi trình tự thí nghiệm, cho nghiên cứu viên đóng giả du khách bị hại mở lời nhờ đối tượng thí nghiệm trông ví cho mình trước khi ngủ, sau khi nhận được lời hứa của đối tượng thí nghiệm, "kẻ trộm" mới xuất hiện. Lần này, trong 20 đối tượng thí nghiệm, có 19 người đứng ra ngăn chặn hành vi trộm cắp.

Căn cứ vào đó, Moriarty cho rằng sau khi bạn quyết định (hoặc hứa làm) một việc, hành vi của bạn sẽ vô thức tuân theo lời hứa ban đầu. Đây chính là "Nguyên lý tính nhất quán với lời hứa".

Nguyên nhân chính của hiện tượng tính nhất quán với lời hứa không phải là bản năng tâm lý của con người, mà là một loại quy phạm tâm lý xã hội. Trong giá trị quan thông thường, nếu một người không thể kiên trì giữ vững quan điểm của mình thì sẽ bị coi là hai mặt. Bởi vậy, một khi chúng ta đã hứa điều gì đó, thì sẽ cố giữ lời hứa bằng được. Vì đây là đường tắt để ứng phó với đời sống xã hội một cách đơn giản và máy móc.

Nói đơn giản thì tức là, tuy biết rõ mình sai chúng ta cũng không chịu thừa nhận.

Trong cuộc sống thường nhật, nguyên lý tính nhất quán với lời hứa thường bị những người làm nghề thuyết phục chuyên nghiệp lợi dụng. Đầu tiên họ dụ dỗ chúng ta làm gì đó hoặc bày tỏ thái độ về việc gì đó, rồi lợi dụng áp lực phải giữ sự nhất quán với quá khứ của chúng ta, để ép buộc chúng ta làm theo yêu cầu.

Ở Mỹ, nhân viên bán *Bách khoa toàn thư Britannica* thường sử dụng nguyên tắc tâm lý này. Khác với các bộ sách khác, *Bách khoa toàn thư Britannica* bán theo hình thức bán trực tiếp, nghĩa là nhân viên

bán hàng tới tận nhà bán sách. Nhưng để tránh ảnh hưởng xấu của các hành vi mua sắm bốc đồng, công ty bán sách quy định: khách hàng có 15 ngày "do dự" sau khi mua bộ sách, trong kỳ hạn này, khách hàng có thể trả hàng vô điều kiện.

Thông thường, tỷ lệ trả lại hàng của "thời kỳ do dự" lên đến 70%. Vì sau khi nhân viên bán hàng rời khỏi nhà, những khách hàng bốc đồng sẽ bình tĩnh lại và phát hiện bộ sách khổng lồ này chẳng có ích lợi gì với mình.

Thế nhưng tỷ lệ trả lại hàng của một số nhân viên bán hàng lại chỉ có 25%.

Nguyên nhân gì khiến họ có thể thuyết phục khách không trả lại hàng? Đó là họ không chỉ thuyết phục khách hàng mua sách, mà còn khiến khách hàng tự thuyết phục chính mình.

Trước khi khách hàng bỏ tiền mua sách, các nhân viên bán hàng này sẽ hỏi khách hàng ba câu hỏi liên tiếp: "Anh có chắc là mình muốn mua cuốn sách này hay không?", "Anh có chắc là hành vi mua sắm của mình đủ lý trí hay không?", "Anh có chắc là mình sẽ không hối hận hay không?"

Hơn nữa, họ sẽ hỏi ba câu này hai lần, cho đến khi khách hàng trả lời "tôi chắc chắn" hai lần, họ mới hoàn thành giao dịch. Cuối cùng, tỷ lệ trả lại hàng của tất cả khách hàng từng đưa ra lời hứa đều cực kỳ thấp.

Phương pháp mà những nhân viên bán hàng này sử dụng dựa trên nguyên lý tính nhất quán với lời hứa. Họ chỉ khiến khách hàng tự đưa ra lời hứa, sau đó khách hàng sẽ tự thuyết phục bản thân, và tìm ra cho mình cả đồng lý do để mua *Bách khoa toàn thư Britannica*. Vì khách hàng phải giữ cho hành vi của mình nhất quán với lời hứa.

Không ai muốn chứng minh với người khác là mình sai, nên khi hứa hẹn điều gì, bạn sẽ làm đủ mọi cách để thực hiện lời hứa.

Ví dụ, khi bạn hứa sẽ cai thuốc lá trước mặt rất nhiều người, bạn biết tất cả mọi người đều đang nhìn bạn, không muốn rơi vào cảnh "nói mà không giữ lời" trước mặt người khác, lúc này, ý chí của bạn sẽ cực

kỳ mạnh mẽ, nó sẽ nâng đỡ hành vi cai thuốc của bạn. Tuy hết sức khổ sở vì thèm thuốc lá, bạn cũng sẽ cố gắng kìm chế bản thân không làm trái lời hứa ban đầu. Ngược lại, nếu bạn chỉ tự nghĩ sẽ cai thuốc, thì gần như chắc chắn sẽ thất bại. Vì bạn không hứa với người khác, nên bạn không cần giữ lời hứa.

Có thể thấy, kỹ thuật thuyết phục tốt nhất không phải là quá trình thuyết phục, mà việc tìm cách dẫn dụ đối phương buông lời hứa hẹn, khiến đối phương tự thuyết phục bản thân mới là nghệ thuật thuyết phục đích thực.

## **Hiệu ứng đặt một chân vào cửa: Thận trọng từng bước, đi vào nội tâm của đối phương**

"Hiệu ứng đặt một chân vào cửa" (Foot in the door effect) chỉ việc nếu một người đã làm theo một yêu cầu nhỏ của người khác, để tránh sự không hài hòa về nhận thức, hoặc muốn để lại ấn tượng đồng nhất cho người khác, rất có thể người đó sẽ chấp nhận yêu cầu lớn hơn của đối phương. Hiện tượng này giống như việc muốn vào cửa thì phải bước từng bước một, như vậy sẽ dễ dàng và thuận lợi leo lên nơi cao hơn.

Hiệu ứng này do nhà tâm lý học xã hội người Mỹ Jonathan Freedman và Scott Fraser đưa ra vào năm 1966 trong thí nghiệm hiện trường "Nghe theo không áp lực - kỹ thuật đặt một chân vào cửa".

Quá trình thí nghiệm như sau:

Đầu tiên, nghiên cứu viên tới thăm ngẫu nhiên một nhóm các bà nội trợ, nhờ họ giúp một việc nhỏ: ký tên vào thỉnh nguyện thư kêu gọi lái xe an toàn. Đây là việc công ích xã hội, hơn nữa chỉ cần ký tên, thế là, trừ số ít từ chối yêu cầu này với lý do "tôi rất bận" ra, đa số các bà nội trợ đều vui vẻ ký tên vào thỉnh nguyện thư.

Hai tuần sau, Freedman lại cử một nghiên cứu viên khác tới thăm từng bà nội trợ. Có điều, đối tượng tới thăm lần này ngoài các bà nội

trợ từng được yêu cầu ký tên ra, còn chọn ngẫu nhiên một nhóm các bà nội trợ không hề liên quan tới thí nghiệm trong giai đoạn trước.

Lần này, nghiên cứu viên yêu cầu các bà nội trợ đặt một tấm biển báo kêu gọi hãy lái xe an toàn trong sân nhà họ. Tấm biển này vừa to vừa xấu, chẳng ăn nhập gì với cảnh quan xung quanh. Theo kinh nghiệm thông thường, yêu cầu khá quá đáng này rất có thể sẽ bị các bà nội trợ từ chối.

Quả nhiên, có đến 83% các bà nội trợ nhóm 2 (không tham dự vào giai đoạn một của thí nghiệm) từ chối yêu cầu này. Nhưng chỉ có 45% các bà nội trợ nhóm một (tham dự giai đoạn 1 của thí nghiệm và ký tên vào thỉnh nguyện thư) từ chối, thấp hơn hẳn nhóm 2.

Các nhà tâm lý học giải thích rằng, người ta luôn muốn để lại ấn tượng tốt đẹp đồng nhất cho người khác, để bảo đảm tính nhất quán của ấn tượng này, có lúc người ta sẽ làm ra những hành vi khó mà giải thích được về mặt lý thuyết. Ví dụ, trong thí nghiệm của Freedman, để giữ hình tượng mình là người quan tâm đến vấn đề an toàn giao thông, các bà nội trợ từng đồng ý yêu cầu thứ nhất (ký tên vào thỉnh nguyện thư) mới đồng ý đặt một tấm biển xấu xí thô kệch trong sân nhà mình.

Phải nói rằng hiệu ứng đặt một chân vào cửa là sự vận dụng khéo léo hơn của nguyên lý tính nhất quán với lời hứa, đồng thời cũng đưa ra suy luận sâu sắc hơn: sau khi một người đồng ý làm theo một yêu cầu nhỏ của người nọ, nếu người nọ lại đưa ra một yêu cầu cao hơn chút dựa trên cơ sở này, thì dưới ảnh hưởng của nguyên lý tính nhất quán với lời hứa, anh ta sẽ dễ có khuynh hướng chấp nhận hơn.

Trong cuộc sống thực tế, hiệu ứng đặt một chân vào cửa được vận dụng rất rộng rãi. Vì khi chúng ta đưa ra một yêu cầu nhỏ nhất với người khác, đối phương thường rất khó từ chối. Mà một khi đã chấp nhận yêu cầu này, thì như bước qua một bậc cửa, khi đưa cho họ một yêu cầu cao hơn và cấu thành quan hệ tiếp nối với yêu cầu trước, họ sẽ dễ chấp nhận nó như một lẽ tự nhiên hơn.

Một ví dụ điển hình là trong rất nhiều kỹ thuật bán hàng của nhân viên cửa hàng quần áo, đều yêu cầu nhân viên bán hàng không giới

thiệt quần áo mà mời khách thử quần áo ngay khi khách mới bước vào cửa hàng. Rất nhiều khách hàng sẽ nghĩ mình không nhất định phải mua, nhân viên đã chủ động mời mình thử thì thử một tí cũng có mất gì đâu.

Nhưng khách hàng mà nghĩ vậy là đã rơi vào "cái bẫy" của hiệu ứng đặt một chân vào cửa. Vì từ khi đồng ý làm theo yêu cầu đầu tiên của nhân viên, khách hàng sẽ phải mất nhiều công sức hơn mới từ chối được yêu cầu tiếp theo. Nếu nhân viên tiếp tục chào mời, rất có thể cuối cùng khách hàng sẽ móc ví cho món đồ mà mình vốn không định mua.

Không chỉ nhân viên bán hàng, mà trong sinh hoạt hàng ngày, chúng ta cũng thường vô tình hoặc cố ý ứng dụng hiệu ứng đặt một chân vào cửa khá nhiều. Ví dụ, khi chàng trai theo đuổi cô gái mình thích, anh ta sẽ không nói luôn là muốn ở bên đối phương cả đời, mà sẽ đưa ra những yêu cầu nhỏ như đi xem phim, đi ăn, đi chơi trước, sau đó dần dần đạt đến mục đích trở thành bạn đời.

Bài học lớn nhất mà hiệu ứng đặt một chân vào cửa mang lại cho chúng ta là trong giao tiếp, khi muốn đưa ra một yêu cầu khá lớn, cách tốt nhất là hãy đưa ra một yêu cầu nhỏ trước. Ngoài ra, khi làm việc, chúng ta cũng có thể chia một mục tiêu lớn, khó thực hiện thành các mục tiêu nhỏ mang tính giai đoạn. Thông qua việc từng bước thực hiện các mục tiêu nhỏ này, cuối cùng chúng ta sẽ thực hiện được mục tiêu lớn.

## **Hiệu ứng sập cửa vào mặt: Dùng nhiệm vụ không thể hoàn thành để gài bẫy đối thủ**

Tâm lý con người vô cùng kỳ diệu, có lúc hai phương pháp hoàn toàn khác nhau lại được sử dụng để thực hiện cùng một mục tiêu.

Hiệu ứng đặt một chân vào cửa là sử dụng yêu cầu nhỏ làm bàn đạp để khiến đối phương chấp nhận yêu cầu cao hơn, song trong tâm lý học còn có "Hiệu ứng sập cửa vào mặt" (Door in the face effect) hoàn toàn trái ngược. Nghĩa là đầu tiên đưa ra yêu cầu rất cao, tiếp



đó đưa ra yêu cầu khá nhỏ; đối phương từ chối yêu cầu cao hơn của bạn, khi bạn đưa ra yêu cầu nhỏ kia, anh ta sẽ có khuynh hướng chấp nhận nó.

Giống như việc đầu tiên chúng ta định trở một cái cửa sổ mái trong căn phòng nóng bức, chắc chắn sẽ có người phản đối. Nhưng nếu chúng ta yêu cầu dỡ bỏ mái nhà trước, khi những người phản đối hoảng hốt bối rối mới đưa ra yêu cầu chỉ trở một cửa sổ mái, thì xác suất đề nghị này được chấp nhận sẽ tăng mạnh. Bỏ vậy, hiệu ứng sập cửa vào mặt còn được gọi là "hiệu ứng dỡ nhà".

Thực ra Hiệu ứng sập cửa vào mặt là sự vận dụng tổng hợp hai loại hiện tượng tâm lý học, đầu tiên là tâm lý đền bù. Đối với mọi người, áp lực tâm lý mà sự từ chối mang lại luôn cao hơn hẳn sự tán đồng, nên từ chối người khác không phải là một việc dễ dàng, thường khiến con người sinh ra tâm lý áy náy. Lúc này, người ta thường mong có thể làm một việc nhỏ, dễ dàng để cân bằng tâm lý áy náy, đây chính là "tâm lý đền bù", tức bù đắp cảm giác tội lỗi khi từ chối yêu cầu lớn đầu tiên bằng cách đồng ý yêu cầu thứ hai nhỏ hơn.

Một nguyên nhân quan trọng khác giúp hiệu ứng dỡ nhà đạt hiệu quả có liên quan tới "Hiệu ứng mỏ neo".

Lấy ví dụ câu chuyện "dỡ nhà", ban đầu, khi chúng ta đưa ra đề nghị "dỡ bỏ mái nhà" thì cũng đồng nghĩa với việc thả một điểm neo trong tiềm thức đối phương, coi dỡ mái nhà là giới hạn tuyệt đối không thể vượt qua. Vậy thì, khi đưa ra yêu cầu chỉ trở một cửa sổ mái, tức là chưa đến giới hạn này thì sẽ có cơ hội thương lượng. Nhưng thực ra từ đầu chỉ cuối cái gọi là giới hạn cũng chỉ là đặt ra một điểm neo cao hơn mà thôi. Vì điểm neo này đã nâng cao giới hạn và mức độ chịu đựng của đối phương, cho nên, đối phương cũng dễ dàng chấp nhận một yêu cầu mà bình thường sẽ không chấp nhận.

Giáo sư danh dự của khoa Tâm lý học Đại học bang Arizona Robert Cialdini từng thực hiện một thí nghiệm như sau: Đầu tiên ông đóng giả thành nhân viên công tác của Bộ Kế hoạch tư vấn thanh niên, phát động một hoạt động trong khuôn viên trường đại học: tuyển tình nguyện viên là các sinh viên đại học đi tham quan sở thú với một

nhóm tội phạm vị thành niên đủ các lứa tuổi, hơn nữa cũng không có thù lao gì. Sau đó, Cialdini đã hỏi từng sinh viên xem họ có hứng thú tham gia hoạt động này không. Tất nhiên hoạt động chẳng có gì hấp dẫn này không được nhiều người hưởng ứng, 83% số người được hỏi đều từ chối yêu cầu trên.

Tiếp đó, Cialdini lại tới một trường đại học khác, nhưng lần này ông thay đổi sách lược, tuyên bố hoạt động mình phát động là tuyển tình nguyện viên tư vấn tâm lý: trong vòng ít nhất hai năm, mỗi tuần hai tiếng, tình nguyện viên phải cung cấp dịch vụ tư vấn cho tội phạm vị thành niên. Tất nhiên, tất cả mọi người đều từ chối tham gia hoạt động này.

Sau đó, Cialdini lại đưa ra hoạt động: đi dạo sở thú với tội phạm vị thành niên trong một ngày. Lần này, do yêu cầu tham quan sở thú được đưa ra dưới hình thức nhượng bộ, nên tỷ lệ thành công cũng nâng cao rõ rệt: có 46% sinh viên đồng ý tham gia hoạt động này.

Thí nghiệm này của Cialdini là lời giải thích hoàn hảo cho hiệu ứng sập cửa vào mặt. Do việc cung cấp tham vấn tâm lý cho tội phạm vị thành niên vốn là một hoạt động công ích xã hội rất có giá trị, với sinh viên đại học, từ chối tham gia nghĩa là từ chối trách nhiệm xã hội của mình, vì vậy, tuy về lý trí họ không muốn tham gia, nhưng về tâm lý, họ lại không thể tránh được áy náy và bất an.

Đồng thời, yêu cầu này còn gieo một điểm neo vào lòng các sinh viên, khiến họ cảm thấy: "Chỉ cần không phải mất đến hai năm với những tội phạm vị thành niên kia thì các chuyện khác cũng không quá khó chấp nhận." Thế là, dưới sự tác động của hai loại tâm lý này, không khó để yêu cầu họ đồng ý đi dạo sở thú với tội phạm vị thành niên.

Hiệu ứng sập cửa vào mặt được ứng dụng vô cùng rộng rãi trong cuộc sống, nhưng nó cũng là một con dao hai lưỡi. Biết cách vận dụng nó thì có thể làm gia tăng hiệu quả giao tiếp mà không tốn nhiều công sức; nhưng nếu sử dụng không thỏa đáng thì nó sẽ biến thành sự ép buộc đạo đức, lúc ấy dù có khiến đối phương miễn

cưỡng đồng ý với yêu cầu bất hợp lý vì tâm lý đèn bù, thì cũng không thể tránh được việc làm đối phương phản cảm.

## **Hiệu ứng trái cấm: Càng “cấm” càng “quyến rũ”**

Nhà tâm lý học Liên Xô (cũ) Aleksandr Platunov từng biên soạn cuốn sách *Tâm lý học thú vị* trong lời nói đầu, ông nhắc riêng người đọc là đừng đọc mục 5 chương 8 trước, nhưng thú vị là, thực tế đa số độc giả đều làm trái với lời khuyên của tác giả: đọc mục 5 chương 8 trước. Platunov đã sử dụng trò đùa nho nhỏ này trong sách để giải thích một hiện tượng thú vị trong tâm lý học: “Hiệu ứng trái cấm”.

Càng là trái cấm thì càng ngon ngọt, giống như việc càng muốn che giấu một thông tin nào đó, không cho người khác biết, người khác lại càng muốn tìm mọi cách để biết nó; càng cấm đoán một việc nào đó, thì càng có người bất chấp mọi hậu quả để làm trái. Hiện tượng kết quả của sự việc đi ngược lại với mong muốn ban đầu do cấm đoán và che giấu từ một phía thế này, gọi là Hiệu ứng trái cấm trong tâm lý học.

Trong vở kịch *Romeo và Juliet* của Shakespeare, Romeo là người của dòng họ Montague còn Juliet là người của dòng họ Capulet, họ đã yêu nhau từ cái nhìn đầu tiên, nhưng do hai dòng họ lớn này có mối thù truyền kiếp, nên tình yêu của họ bị những người đứng đầu hai dòng họ kiên quyết phản đối, hai người trẻ tuổi không thể đến với nhau, cuối cùng cả hai đã tự tử vì tình.

Đây là một câu chuyện rất cảm động, nhưng các nhà tâm lý học lại phát hiện ra một vấn đề từ đó: hai người trẻ tuổi chỉ mới quen nhau, tại sao họ lại sa vào tình yêu nồng nàn dữ dội tới mức sẵn sàng lấy cái chết để chống lại sự can thiệp của dòng họ?

Câu trả lời hết sức bất ngờ: chính sự can thiệp của hai dòng họ đã khơi dậy Tâm lý trái cấm của hai con người trẻ tuổi, khiến tình yêu của Romeo và Juliet càng bền chắc hơn. Phải nói rằng câu chuyện này là sự diễn dịch hoàn hảo cho hiệu ứng trái cấm, nên hiệu ứng này còn được gọi là "Hiệu ứng Romeo và Juliet".

Cơ sở tâm lý học của hiệu ứng trái cấm là hai loại tâm lý: tâm lý chống đối và lòng hiếu kỳ. Con người có khuynh hướng hiếu kỳ trước những sự vật mình không hiểu, còn tâm lý chống đối thì bắt nguồn từ gene theo đuổi tự do và tránh trói buộc của con người. Hai loại tâm lý này đều là bản năng bẩm sinh của chúng ta. Vì vậy, trước những sự vật bị cấm, đầu tiên người ta sẽ sinh lòng hiếu kỳ: tại sao sự vật này lại bị cấm? Nó có gây hại cho chúng ta thật không? Nếu lòng hiếu kỳ ấy không được thỏa mãn, con người sẽ có khuynh hướng chống đối, tức là tự nếm thử hương vị của "trái cấm".

Ngoài ra, hiệu ứng trái cấm còn mang lại một tác dụng phụ khác: bản thân hành vi cấm đoán cũng khiến rất nhiều người vốn không hứng thú với sự việc bỗng nảy sinh lòng hiếu kỳ và tâm lý chống đối, để rồi thi nhau nếm thử "trái cấm". Trong cuộc sống có rất nhiều ví dụ về việc này, như trong lịch sử châu u có một thời gian rất dài, các tác phẩm của Wilde, Laurence, Sartre bị coi là sách cấm, nhưng chúng không chỉ không biến mất, mà còn càng nổi tiếng hơn. Thậm chí nhiều người vốn không hề biết đến những tác giả này cũng âm thầm truyền bá bản chép tay sách của họ, hơn nữa, nhà cầm quyền càng cấm đoán nghiêm ngặt thì những cuốn sách này càng được dân chúng ca tụng.

Có thể thấy, nhiều khi, cấm đoán không hề có tác dụng, mà còn khiến cho kết quả đi ngược lại mong muốn ban đầu. Nếu vậy, thay vì cấm đoán, ta nên hướng dẫn, hủy bỏ lệnh cấm đối với những việc không thể cấm đoán và không cần cấm đoán, chưa biết chừng lại có hiệu quả bất ngờ.

Ví dụ, "vụ án Johnson bang Texas" cực kỳ nổi tiếng trong lịch sử chính trị dân chủ Mỹ đã chứng minh rõ quan điểm này.

Tháng 8 năm 1984, để phản đối chính sách thiên vị các doanh nghiệp lớn của đảng Cộng hòa, Gregory Lee Johnson đã đốt quốc kỳ Mỹ ngay trước cổng tòa nhà chính phủ ở Dallas, Texas.

Khi đó có rất nhiều người chứng kiến, nhưng họ không dám tỏ thái độ bất bình với những người chống đối điên cuồng. Khi những người chống đối đã tản đi, một người tên là Daniel Walker mới can thận thu

dọn mảnh vải còn sót lại của lá cờ bị đốt và buồn bã chôn nó ở sân sau nhà mình. Sau đó, cảnh sát bắt giữ Johnson, xử Johnson một năm tù giam vì tội "báng bổ cờ Tổ quốc", đồng thời phạt anh ta 2.000 đô la.

Johnson không chấp nhận phán quyết này nên đã kháng cáo lên tòa án hình sự tối cao của bang Texas. Năm ngoài dự đoán của kiểm sát viên ở Dallas, tòa tối cao Texas không chỉ bác bỏ tội danh, mà còn lấy lý do hành vi của Johnson là một loại "ngôn luận mang tính tượng trưng" để bày tỏ quan điểm bản thân, cho rằng hành vi của anh ta được điều khoản tự do ngôn luận trong Tu chính án thứ nhất của hiến pháp bảo vệ. Nghĩa là, không những hành vi đốt quốc kỳ của Johnson vô tội, mà luật cấm làm tổn hại quốc kỳ của bang Texas cũng là vi phạm hiến pháp! Có điều, do tòa tối cao Texas không có quyền tuyên bố luật pháp của bang Texas vi phạm hiến pháp, nên vụ án được đẩy lên tòa án liên bang tối cao.

Năm năm sau, tòa án liên bang tối cao mở phiên tòa xét xử, thẩm phán Kenney đã bỏ lá phiếu mang tính quyết định, cuối cùng phán quyết: Johnson vô tội.

Phán quyết này đã làm xôn xao dư luận thời bấy giờ, rất nhiều người đoán rằng quốc kỳ Mỹ chắc chắn sẽ gặp họa. Nếu đốt quốc kỳ là vô tội thì không biết có bao nhiêu người muốn thử khoải cảm đốt quốc kỳ. Nhưng bất ngờ là sau phán quyết này, gần như không có vụ đốt quốc kỳ nào diễn ra ở Mỹ nữa. Nếu đốt quốc kỳ là hợp pháp thì đốt nó còn có ý nghĩa gì nữa?

Động cơ nguyên thủy cho rất nhiều hành vi của chúng ta đều chỉ là một loại hiệu ứng trái cấm, càng ngăn cấm thì càng khơi dậy tâm lý chống đối. Ngược lại, nếu ngừng ngăn cấm, có thái độ công nhận, khoan dung, thì người ta sẽ không còn khao khát và khẳng khái muốn làm việc đó nữa.

Từ đó có thể thấy, nhiều khi, nên để cho sự việc phát triển tự nhiên thay vì ngăn cấm và chèn ép nó.

## **Hiệu ứng quá giới hạn: Càng thuyết phục càng phản cảm**

Trong bộ phim truyền hình *Đặc vụ chốn công sở* có một phân cảnh như sau:

Giám đốc Benny Adams căng thẳng bước vào văn phòng, mọi người còn chưa ngẩng đầu lên thì ông ta đã bắt đầu cảm râm: "Các anh các chị nhìn xem, sao lại để thùng đựng giấy vụn ở đây? Lẽ nào các anh chị không thấy xấu à?", "Joe, hôm qua tôi đã bảo anh cắt tóc đi cơ mà, sao giờ vẫn bù xù thế này!", "Bill, anh coi bàn làm việc của anh đi, có khác gì một đống rác không!"

Benny vừa nói vừa bước vào văn phòng riêng của mình, tất cả mọi người đều không hện mà cùng thở phào nhẹ nhõm, đang định làm việc tiếp thì Benny lại ngó ra và la lên: "Này, các anh các chị nghe đây, ngày mai đừng để tôi nhìn thấy bộ dạng này nữa đây!"

Lúc này, trợ lý của Benny là Grey đã đợi ông ta trong văn phòng riêng, còn chưa kịp cất lời, Benny đã chỉ vào một vết mỡ trên cổ áo Grey và bắt đầu phê bình:

Grey, tôi đã nói bao nhiêu lần rồi, phải chú ý hình tượng cá nhân... Grey vừa nghe Benny la nhải vừa nhìn sàn nhà, lơ đãng vâng dạ. Rõ ràng, lời phê bình của Benny không còn hiệu quả nào nữa. Trên thực tế, ngay cả thực tập sinh mới đến cũng học được cách coi lời Benny nói như gió thoảng qua tai.

Xảy ra tình trạng này là vì sự cảm râm của Benny đã khởi động Hiệu ứng quá giới hạn trong lòng mọi người.>>

Hiệu ứng quá giới hạn chỉ hiện tượng kích thích quá nhiều, quá mạnh hoặc thời gian tác dụng quá dài, gây ra sự miễn dịch tâm lý thậm chí là tâm lý chống đối. Giống như vết chai trên tay càng ma sát càng dày, vì chỉ có vết chai đủ dày mới bảo vệ được làn da dưới sự ma sát cường độ cao. Thực ra, không chỉ vết chai, khả năng chịu đựng của tâm lý con người cũng bị "mài cho dày lên", vì giống như cơ thể, tâm lý cũng cố gắng để tránh cho chúng ta khỏi các loại tổn thương, từ

đó bảo vệ bản thân tốt nhất. Bởi vậy, khi chịu kích thích dữ dội, liên tục, tâm lý của chúng ta sẽ chủ động phớt lờ chúng để giúp bản thân không bị suy sụp.

Trên thực tế, hai "anh em sinh đôi" tự tôn và xấu hổ là phản ứng tâm lý bẩm sinh của chúng ta, nhà tâm lý học nghiên cứu trẻ sơ sinh 6 tháng tuổi, phát hiện tuy nhận thức của những đứa trẻ này về thế giới vẫn còn rất mơ hồ, chưa nói được, nhưng chúng lại có thể nhận biết "mặt vui" và "mặt giận" của những người xung quanh. Khi mọi người vui vẻ trêu đùa chúng, chúng sẽ cười khanh khách đáp lại; khi mọi người trợn mắt quát nạt lớn tiếng, chúng thường khóc nức nở. Nhưng đối với con người, cảm giác nhục nhã là một loại cảm xúc tiêu cực khiến người ta không vui. Mà tâm lý bản năng tránh hại tìm lợi quyết định rằng nội tâm chúng ta sẽ cố gắng tìm mọi cách để tránh sinh ra cảm giác không vui. Giống như khi đối diện với các loại vi khuẩn gây bệnh, cơ thể chúng ta sinh ra khả năng miễn dịch; khi đối diện với thông tin tiêu cực, dưới sự thúc đẩy của nhân tính, tâm lý chúng ta cũng dần dần sinh ra khả năng miễn dịch với các thông tin này. Nghĩa là, hiệu ứng quá giới hạn chính là một loại cơ chế bảo vệ.

Sau khi hiểu được cơ chế này, chúng ta sẽ biết rằng, có những lúc nói càng nhiều thì hiệu quả càng kém, nhất là khi thuyết phục người khác đừng làm việc gì đó. Khi bạn nói lần thứ nhất, có thể khiến đối phương thấy xấu hổ mà kiềm chế hành vi của mình. Nhưng nếu nói quá nhiều lần, tâm lý đối phương sinh ra miễn dịch, hiệu quả thuyết phục sẽ giảm mạnh.

Ngoài miễn dịch tâm lý ra, tâm lý chống đối cũng là nguyên nhân quan trọng khởi động hiệu ứng quá giới hạn.

Mark Twain từng kể một câu chuyện như sau, có một lần ông nghe mục sư giảng giải, lúc đầu cảm thấy mục sư giảng rất hay, định quyên tiền cho nhà thờ. Mười phút sau, mục sư vẫn chưa giảng xong, ông mất kiên nhẫn, quyết định chỉ quyên một ít tiền. Lại mười phút nữa trôi qua, mục sư vẫn chưa giảng xong, ông quyết định không quyên góp tiền nữa. Khi mục sư kết thúc bài giảng và bắt đầu quyên tiền, vì quá tức giận nên Mark Twain không những không quyên góp một xu, mà còn lấy đi hai đô la trên đĩa.

Sự thao thao bất tuyệt của mục sư khiến Mark Twain "bực mình", không những không muốn quyên tiền, mà còn lấy đi cả tiền quyên góp của người khác. Đây chính là hiệu ứng quá giới hạn nảy sinh từ tâm lý chống đối.

Trong quá trình giao tiếp, tâm lý chống đối này là trạng thái còn tồi tệ hơn cả miễn dịch tâm lý. Vì miễn dịch tâm lý chỉ khiến chúng ta "nói mà như không nói", còn tâm lý chống đối lại khiến chúng ta "thà không nói còn hơn".

Trong cuộc sống chúng ta thường nghe thấy người vợ giận dữ phàn nàn về chồng mình: anh ta đúng là hết thuốc chữa, nói cả trăm lần mà anh ta không nghe. Nhưng trên thực tế, những người vợ này rất có thể đã nhầm lẫn nhân quả: chính vì họ nói một trăm lần, nên chồng họ mới không nghe, không những không nghe mà còn làm ngược lại những gì họ nói. Đây chính là biểu hiện của hiệu ứng quá giới hạn trong cuộc sống.

Có thể thấy, sức hút trong lời ăn tiếng nói của một con người không nằm ở chỗ anh ta nói bao nhiêu, mà ở chỗ có nói đúng trọng tâm hay không. Người nói năng thao thao bất tuyệt, liên tục lải nhải, thường không nghĩ đến cảm nhận của người nghe, không cân nhắc xem lời mình nói người khác có muốn nghe không, cũng thường không cho người khác cơ hội được nói, cho nên có lúc rất dễ khiến người khác bực mình.

Vì vậy, hãy nhớ rằng, trong mọi cuộc trao đổi, nhất là khi thuyết phục và dẫn dắt người khác thay đổi thái độ, đều phải tránh sự lặp lại vô nghĩa, bằng không rất có thể sẽ gây phản tác dụng.



# CHƯƠNG 10

---

# HIỆU ỨNG VEBLEN: TRANH CÁC CẠM BẦY TRONG ĐẦU TƯ VÀ TIÊU DÙNG

## Hiệu ứng Veblen: Vạch trần bầy định giá

Trong kinh tế học có một khái niệm mà mọi người đều biết: giá rẻ đắt hàng. Nhưng khi nghiên cứu sâu về tâm lý học tiêu dùng, chân lý không cần bàn cãi này cũng bị thách thức, trong cuốn sách *Lý thuyết về tầng lớp nhàn rỗi* (The Theory of the Leisure Class) của mình, nhà kinh tế học người Mỹ Thorstein Bunde Veblen đã đưa ra một lý thuyết hoàn toàn trái ngược: giá hàng hóa càng cao, người tiêu dùng càng muốn mua nó. Lý thuyết này được gọi là "Hiệu ứng Veblen".

Từ "giá rẻ đắt hàng" đến hiệu ứng Veblen, có một bối cảnh quan trọng là sự trỗi dậy của chủ nghĩa tiêu dùng ở thế kỷ 20. Hành vi tiêu dùng của người tiêu dùng không chỉ để đạt được sự thỏa mãn và hưởng thụ vật chất trực tiếp nữa, mà nhiều hơn là để thỏa mãn về mặt tâm lý.

Một số hàng hóa mang lại hiệu quả khoe khoang, như mua xe hơi cao cấp để thể hiện địa vị giàu sang, sưu tầm tranh để thể hiện sở thích tao nhã, vân vân. Loại hàng hóa này định giá càng cao, người có nhu cầu lại càng muốn mua chúng, vì chỉ có giá cao của hàng hóa mới cho thấy được sự giàu có và địa vị của người mua. Cho nên, trạng thái tiêu dùng này có xu thế tăng trưởng theo sự phát triển của xã hội.

Một bối cảnh khác là nhận thức tâm lý của người tiêu dùng về mối quan hệ giữa giá cả và chất lượng. Đối diện với la liệt các loại sản phẩm tiêu dùng, người tiêu dùng không có đủ thời gian và công sức đánh giá chất lượng các sản phẩm cùng loại, lúc này giá cả trở thành một nhân tố tham khảo quan trọng.

Logic định giá thông thường là: "Vì tốt nên đắt". Nhưng tâm lý phổ biến của người tiêu dùng lại biến thành: "Vì đắt nên chắc chắn tốt", về

logic học, điều này không hề đúng, vì mệnh đề đảo của mệnh đề đúng chưa chắc đã đúng, nhưng trong tâm lý học, quan điểm này quả thực cũng có sức thuyết phục. Nhất là trong thị trường cạnh tranh tự do, giá cả vừa biểu hiện giá trị đồng thời cũng đảm bảo cho chất lượng sản phẩm.

Có một câu chuyện thế này về một cửa hàng ngọc ở Angkor Wat, Campuchia, một hôm, ông chủ yêu cầu nhân viên dán giá khác nhau lên hai chiếc vòng ngọc giống nhau, trong đó một chiếc có giá 100 đô la, chiếc còn lại giá 800 đô la. Nhân viên trẻ tuổi thấy lạ, liền hỏi ông chủ: "Cùng loại hàng, tại sao một chiếc lại đắt hơn chiếc còn lại 700 đô la ạ? Chiếc 800 đô la có bán được không?"

Ông chủ cười mà không đáp. Lát sau, một nhóm du khách phương Tây bước vào, bắt đầu chọn lựa món hàng mình thích. Một phụ nữ cầm hai chiếc vòng lên ngắm nghía so sánh kỹ lưỡng một lúc rồi mua chiếc vòng ngọc giá 800 đô la. Lúc này, bạn cô ta nói: "Chiếc này trông chẳng có gì khác chiếc 100 đô la kia cả..." Người phụ nữ liền ngắt lời bạn: "Khác chứ, chất liệu của hai chiếc vòng này khác nhau."

Sau khi khách ra về, nhân viên hỏi ông chủ: "Tại sao cô ấy lại mua chiếc 800 đô la? Chất liệu của hai chiếc vòng khác nhau thật sao?" Nghe xong ông chủ nhún vai: "Chất liệu hoàn toàn giống nhau, chỉ có giá khác nhau thôi."

Phần lớn du khách phương Tây đều không mấy am hiểu về ngọc châu Á, lúc này, giá cả sẽ trở thành một chỉ tiêu quan trọng để phân biệt chất lượng. Tuy đây là một chỉ tiêu sai lầm, nhưng vẫn có rất nhiều người rơi vào cái bẫy này mà không thể tự thoát ra được.

Trong rất nhiều trường hợp, giá cả càng đắt, người ta càng mua sắm điên cuồng; giá cả càng rẻ lại càng không bán được. Cho nên, nhiều chủ cửa hàng đã nhận ra tâm lý tiêu dùng này, và nâng giá lên cao hết cỡ để kiếm lời. Đồng thời, khi đối mặt với vô vàn loại hàng hóa khác nhau, người tiêu dùng cũng không thể giám định chuyên nghiệp từng loại một, chỉ có thể mù quáng tin vào suy nghĩ "của rẻ là của ôi", "tiền nào của nấy".

Trên thực tế, trong đại đa số trường hợp, thường thức tiêu dùng được hình thành qua nhiều năm tháng này cũng khá chính xác, nhưng có một tiền đề cơ bản là "hoàn toàn không bao hàm giá trị phụ gia của thương hiệu, thị trường cạnh tranh hoàn toàn tự do". Ví dụ, trong câu chuyện mua vòng ngọc, hành vi mua bán trong cửa hàng ngọc ở khu du lịch thường chỉ diễn ra một lần, đồng thời cũng tồn tại hành vi lũng đoạn ngành nghề, không phải là một thị trường cạnh tranh hoàn toàn tự do, mà đối với rất nhiều mặt hàng xa xỉ, giá của chúng đều nằm ở giá trị thương hiệu và chi phí truyền thông phát sinh từ giá trị thương hiệu, quan điểm "tiền nào của nấy" tất nhiên cũng không còn tồn tại.

Vì vậy, là người tiêu dùng, chúng ta nên quan tâm đến chất lượng của chính sản phẩm. Với hàng hóa thông thường, nếu đánh giá được chất lượng thì chúng ta có thể tạm tin tưởng vào phán đoán của bản thân. Nhưng nếu cần mua sản phẩm cao cấp đắt đỏ, hãy đi cùng người có chuyên môn, tập trung vào chất lượng sản phẩm và tin rằng chất lượng quyết định giá cả, chứ không phải giá cả thể hiện chất lượng, như vậy mới tránh được cái bẫy của hiệu ứng Veblen.

## **Nghịch lý Giffen: Nhìn thấu bản chất cung cầu qua sương mù giá cả**

Theo nguyên lý cung cầu phổ biến, nhu cầu của hàng hóa tỷ lệ nghịch với giá cả, nghĩa là giá cả tăng thì người mua ít đi, giá cả giảm thì người mua tăng lên. Đây là căn cứ lý luận chính của rất nhiều biện pháp điều tiết kinh tế. Nhưng năm 1845, ở Ireland xảy ra mất mùa lớn, khiến cho giá khoai tây tăng chóng mặt trong nạn đói, ấy vậy mà nhu cầu mua khoai tây của nông dân Ireland không những không giảm mà còn liên tục tăng!

Nhà kinh tế học người Anh Giffen đã nhận thấy hiện tượng trái với nguyên lý cung cầu này, từ đó hiện tượng này cũng được giới kinh tế học gọi là "Nghịch lý Giffen", còn loại hàng hóa có đặc điểm này được gọi là "Hàng hóa Giffen".

Thực ra, đằng sau nghịch lý Giffen là một nguyên lý hành vi tiêu dùng rất đơn giản: mua tăng bán giảm.

Hiện tượng Giffen ở khoai tây Ireland xuất hiện do trong những thời kỳ đặc thù như nạn đói, giá cả các mặt hàng như bánh mì, thịt, khoai tây đều tăng, nhưng thu nhập của người dân giảm mạnh, càng không mua được bánh mì, thịt, thế là, mặt hàng rẻ hơn như khoai tây trở thành lựa chọn hàng đầu của mọi người. Từ đó, nhu cầu khoai tây tăng mạnh, khiến giá cả khoai tây tăng nhanh hơn các loại thực phẩm khác. Ngược lại, giá khoai tây tăng buộc người dân phải nhanh chóng mua nhiều khoai tây hơn, từ đó sinh ra một vòng lặp ác tính.

Nghịch lý Giffen tồn tại ở rất nhiều loại hàng hóa, ví dụ thị trường bất động sản và thị trường cổ phiếu.

Sau thập niên 80 thế kỷ 20, các thành phố công nghiệp ở Nhật Bản, Đông Nam Á và Đông Bắc nước Mỹ đều đã trải qua thảm kịch thị trường bất động sản sụp đổ. Trong quá trình giá nhà giảm mạnh, xuất hiện hiện tượng "giá nhà càng giảm càng không ai mua nhà", ngược lại, trước đó giá nhà đã tăng chóng mặt trong cơn sốt bất động sản, nhưng người mua nhà vẫn nườm nượp như mắc cửi.

Một ví dụ khác là trên thị trường cổ phiếu, khi một mã cổ phiếu nào đó tăng giá, mọi người đều điên cuồng mua vào. Còn khi giá một mã cổ phiếu sụt giảm, lại có rất ít người mua mã cổ phiếu này, còn người sở hữu nó thì mong bán tống đi càng nhanh càng tốt.

Cả khoai tây Ireland, hay bất động sản, cổ phiếu, đều có một đặc tính rõ rệt, đó chính là "nhu yếu phẩm khó có thể thay thế", loại hàng hóa này cũng được gọi là "hàng hóa Giffen", bản thân chúng không những không chịu sự giới hạn của nguyên lý cung cầu mà còn hoàn toàn đi ngược lại.

Ở Ireland đang trong nạn đói, khoai tây càng đắt người ta càng mua điên cuồng, đó là lựa chọn bất đắc dĩ để duy trì cuộc sống trong cảnh đói nghèo. Còn trong thị trường bất động sản và thị trường cổ phiếu, mua tăng bán giảm cũng là một lý thuyết đầu tư tất yếu. Nhưng đối với một số mặt hàng không phải hàng hóa Giffen, có lúc cũng xuất hiện tình trạng giá càng cao người ta càng mua nhiều, mà

hể giảm giá thì chẳng ai mua, đó có thể chính là một cái bẫy tiêu dùng.

Trong cuốn sách *Những đòn tâm lý trong thuyết phục* của nhà tâm lý học người Mỹ Robert Cialdini có một câu chuyện như sau:

Bạn của Cialdini mở một cửa hàng bán trang sức Ấn Độ. Bấy giờ đang là mùa du lịch cao điểm, khách ra vào cửa hàng tấp nập. Rõ ràng các loại trang sức bằng đá ngọc lam có giá cả phải chăng, nhưng không tài nào bán được. Để bán được trang sức, cô bạn đã nghĩ đủ mọi cách. Ví dụ, chuyển chúng vào khu trưng bày chính giữa để thu hút sự chú ý của mọi người, nhưng hiệu quả rất thấp. Thậm chí, cô bảo nhân viên phải tập trung chào mời những trang sức đá quý này nhưng đều không hiệu quả.

Cuối cùng, một buổi tối trước ngày ra khỏi thành phố mua sắm, cô tức tối để lại một tờ giấy nhắn viết láu cho nhân viên: "Giá mỗi món hàng trong hộp này đều nhân với 1/2." Cô chỉ mong bán tổng được đồng trang sức đáng ghét này đi, chấp nhận bị lỗ.

Vài ngày sau, khi quay lại cửa hàng, cô không ngờ rằng chỗ trang sức đá quý nọ đã được bán hết. Nhưng khi biết do nhân viên không nhìn rõ nét chữ viết láu của mình, đọc nhầm "1/2" thành "2", và đã bán hết tất cả đồng trang sức với giá gấp đôi, cô càng ngạc nhiên hơn.

Đá ngọc lam không phải hàng hóa Giffen, theo lý, nó hoàn toàn phù hợp với nguyên lý cung cầu, nhưng tại sao trang sức bằng đá ngọc lam đột ngột tăng giá mà lại bán được nhiều hơn?

Robert Cialdini gọi nó là "Mô thức hành vi cố định". Mô thức hành vi cố định khá giống với phản xạ có điều kiện, chỉ việc động vật có phản ứng với một tín hiệu nào đó sau khi được huấn luyện một thời gian dài. Ví dụ mỗi khi âm thanh "pi pi" vang lên là con khỉ từng được huấn luyện sẽ bắt đầu vật chuối.

Robert Cialdini cho rằng con người cũng có mô thức hành vi tương tự, nghĩa là, khi một sản phẩm đột ngột tăng giá, đầu tiên chúng ta sẽ nghĩ "Chết rồi, mình phải mua ngay không thì nó sẽ tăng giá mất, nếu chần chừ có khi còn không mua được nữa". Dù sao lý trí của chúng ta thường vận hành chậm hơn bản năng.

Thường thì phản ứng bản năng này chỉ thoáng xuất hiện rồi sẽ bị lý trí phủ quyết ngay tức thì. Nhưng có những nhà sản xuất và nhà bán hàng sẽ đồng thời tạo ra cảm giác cấp bách, khiến chúng ta nhanh chóng đưa ra quyết định tiêu dùng dưới sự thúc đẩy của bản năng, khiến chúng ta hành động một cách ngu xuẩn là mua tăng bán giảm những mặt hàng không phải hàng hóa Giffen. Làm thế chẳng khác nào tự nguyện rơi vào cái bẫy tiêu dùng.

## **Thặng dư tiêu dùng: Có đáng mua không là ở chính chúng ta**

Linda, Kevin, Harry và Joey tham gia một buổi đấu giá cỡ nhỏ, mặt hàng được đấu giá là album của ngôi sao nhạc rock người Mỹ Elvis Presley, mục tiêu của họ đều là mua được album này. Nhưng giá cao nhất mà mỗi người định bỏ ra lại khác nhau. Giá cao nhất Linda có thể bỏ ra là 100 đô la, của Kevin là 80 đô la, của Harry là 70 đô la, còn Joey chỉ định bỏ ra 50 đô la.

Sau khi cuộc đấu giá bắt đầu, giá khởi điểm là 20 đô la, bắt đầu gọi giá. Khi gọi giá lên đến 50 đô la, Joey rút khỏi cuộc đấu giá. Khi giá album lên đến 70 đô la, Harry rút lui. Cuối cùng Kevin ra giá 80 đô la, Linda tăng giá lên 81 đô la, Kevin rút lui, Linda giành được album này.

Vậy trong buổi đấu giá này, Linda được lời bao nhiêu? Câu trả lời là một chiếc album và 19 đô la. Vì Linda định giá cho chiếc album này là 100 đô la, nhưng trên thực tế, cuối cùng cô ấy chỉ phải trả 81 đô la, tiết kiệm được 19 đô la so với dự định. 19 đô la tiết kiệm được này chính là "thặng dư tiêu dùng" (consumer surplus) của Linda; đồng thời cũng là "lợi nhuận về tâm lý" của cô ấy.

Lý thuyết thặng dư tiêu dùng là một khái niệm tâm lý học tiêu dùng được nhà kinh tế học người Anh Alfred Marshall diễn dịch từ Lý thuyết giá trị lợi ích cận biên. Trong cuốn sách *Nguyên lý kinh tế học*, ông định nghĩa "thặng dư tiêu dùng" như sau: "Giá cả mà người ta sẵn sàng thực sự chi trả cho một loại hàng hóa không thể vượt quá mức giá cao nhất mà anh ta dự tính mình có thể chấp nhận được, vì

vậy, sự thỏa mãn anh ta nhận được khi mua hàng thường vượt quá sự thỏa mãn mà anh ta phải từ bỏ khi chi trả cho món hàng. Như vậy, anh ta đã nhận được một thặng dư thỏa mãn trong hành vi tiêu dùng này."

Dự đoán về "giá cao nhất mà mình có thể chấp nhận" của người tiêu dùng là hoàn toàn chủ quan. Trên thực tế, thặng dư tiêu dùng không thực sự khiến người tiêu dùng có được giá trị thực tế, nhưng lại có thể mang lại cảm giác thỏa mãn về tâm lý. Tương tự, khi thặng dư tiêu dùng là số âm cũng không gây ra tổn thất tiền bạc nào, nhưng lại khiến người tiêu dùng tiếc đến đứt ruột đứt gan.

Một hôm, có một người ra chợ bán bình gốm. Một chiếc bình gốm sứ mẻ của ông ta có giá đến 5 đồng vàng, trong khi vào thời điểm đó, một bình gốm bình thường chỉ có giá 1, 2 đồng bạc. Thế là, có người hỏi dò: "Tôi mua bình gốm của ông với giá 1 đồng vàng nhé?" Người bán bình gốm tức giận, không thèm trả lời. Thế là lại có người nói: "Ba đồng vàng thì bán đi chứ?" Người bán bình gốm giận dữ đáp: "Tuy chiếc bình gốm này trông cũ kỹ, nhưng nó được làm thủ công rất tinh xảo, coi cũng biết là hàng cao cấp từ La Mã, ít hơn 5 đồng vàng thì tôi không bán!"

Tình cờ thay, có một người giàu có cũng đang đi chợ, nghe kể chuyện này, bèn tới quan sát thật tỉ mỉ cái bình gốm đó, phát hiện đúng như người bán gốm nói, chiếc bình này cực kỳ có giá trị. Quan trọng hơn là nó không phải hàng thủ công mỹ nghệ đương đại, mà là một món đồ từ thời La Mã cổ, ít nhất đáng giá 100 đồng vàng. Thế là, người giàu có này bèn chốt đơn mua luôn chiếc bình gốm nọ.

Trong câu chuyện này, ai bị thiệt? Nghe có vẻ như người bán bình gốm đã bị thiệt. Nhưng dựa theo lý thuyết thặng dư tiêu dùng, thực ra cả hai đều không thiệt. Với người giàu có, giá trần trong lòng anh ta là "không cao hơn 100 đồng vàng", kết quả anh ta mua được với giá 5 đồng vàng, thặng dư tiêu dùng là 95 đồng vàng, quá hời; còn đối với người bán bình gốm, giá sàn mà ông ta có thể chấp nhận là 5 đồng vàng, ông ta kiếm được 5 đồng vàng, thặng dư tiêu dùng không phải số âm, nên cũng không bị thiệt.



Tất nhiên, cũng tồn tại trường hợp sau: Sau khi người bán bình gốm biết được giá trị thực sự của bình gốm, chắc chắn ông ta sẽ rất xót ruột. Vì lúc đó giá sàn trong lòng ông ta cũng biến thành 100 đồng vàng, thặng dư tiêu dùng liền biến thành số âm. Thực ra thặng dư tiêu dùng là một đánh giá mang tính chủ quan, mỗi người lại đánh giá mặt hàng khác nhau theo những giá hoàn toàn khác nhau, cho nên, cùng một mặt hàng, những người khác nhau có đạt được thặng dư tiêu dùng khi mua sắm hay không, có thể đạt được bao nhiêu thặng dư tiêu dùng, thì cũng đều khác nhau.

Ví dụ, cùng là tác phẩm nghệ thuật điêu khắc bằng đá cẩm thạch có giá 500 đồng vàng, người bình thường sẽ cảm thấy: "Không ngờ lại có người mua một bức tượng đá với giá cao như thế!". Còn nghệ thuật gia thì lại nghĩ: "Tác phẩm nghệ thuật tinh xảo thế này mà chỉ có giá 500 đồng vàng thôi ư?" Gác nhân tố đầu tư tác phẩm nghệ thuật qua một bên, người bình thường không hiểu nghệ thuật, giá kỳ vọng của họ đối với tác phẩm nghệ thuật rất thấp, nên đương nhiên họ sẽ thấy mua là thiệt; còn giá dự đoán của nghệ thuật gia lại rất cao, đương nhiên họ sẽ thấy mua là hời.

Có thể thấy, thặng dư tiêu dùng thường phụ thuộc vào phán đoán chủ quan của cá nhân. Sau khi mua sắm, một người cảm thấy "mua đắt rồi" hoặc "mua hời rồi", thực ra không hề liên quan tới giá trị thực sự của hàng hóa, cũng không liên quan tới giá cả niêm yết, chỉ thực sự liên quan tới một thứ: anh ta sẵn sàng trả tối đa bao nhiêu tiền cho món hàng này.

## **Hiệu ứng khan hiếm: “Khan hiếm” là áp lực tâm lý được tạo ra một cách cố ý**

Chúng ta thường nói "mất rồi mới thấy quý, thứ không có được là thứ quý nhất", có lúc, món đồ vốn không quá hấp dẫn, nhưng một khi đánh mất nó hoặc nhận ra vĩnh viễn không bao giờ có được nó, chúng ta bỗng trở nên vô cùng khao khát nó, tại sao lại như vậy? Vì khi cơ hội chúng ta có được một món đồ nào đó càng nhỏ, giá trị của nó sẽ càng trở nên nổi bật, tâm lý "cơ hội càng nhỏ, giá trị càng cao"

này chính là "Hiệu ứng khan hiếm" (Scarcity effect). Trong hành vi người tiêu dùng, hiện tượng vì "hàng hiếm nên quý" dẫn tới gia tăng ham muốn mua sắm này, là biểu hiện quan trọng của hiệu ứng khan hiếm.

Những nhà sản xuất và bán hàng khôn ngoan đã lợi dụng hiệu ứng khan hiếm và nghĩ ra mô hình "truyền thông bỏ đói": thông qua điều tiết số lượng hai đầu cung cầu, tạo ra hiện tượng giả tạo cung không đủ cầu, từ đó nâng cao mức độ khao khát của người tiêu dùng và độ nổi tiếng của sản phẩm.

Lấy ví dụ về truyền thông của điện thoại Apple. Lúc đầu, do khả năng sản xuất không đáp ứng đủ nhu cầu của thị trường nên điện thoại iPhone luôn ở trạng thái khan hàng, thường xuyên hết hàng trong nhiều tháng liền, điều này khiến nhu cầu mua hàng của người tiêu dùng tăng cao chưa từng thấy. Thế là, công ty Apple bắt đầu cố ý giữ thị trường ở trạng thái "đói khát", đến khi iPhone 4 ra mắt, phương thức marketing nhử khách hàng này đã được vận dụng tối đa.

Trước khi iPhone 4 ra mắt thị trường, công ty Apple đã tiết lộ thông tin một chiếc điện thoại đời mới sắp ra mắt, sau đó không công bố tin tức nào nữa. Đến khi trí tò mò của người tiêu dùng bị khơi dậy, Jobs mới xuất hiện trong buổi lễ ra mắt sản phẩm, long trọng giới thiệu tính năng của iPhone 4, gọi nó là "thay đổi mọi thứ một lần nữa". Sau đó, quảng cáo ngập tràn khắp mọi nơi, đối lập rõ rệt với sự im ắng trước đó, đồng thời cũng đẩy tâm lý khao khát của người tiêu dùng lên đỉnh điểm. Đến khi iPhone 4 chính thức được đưa ra thị trường, công ty Apple phớt lờ nhu cầu khổng lồ của thị trường, luôn kiên trì làm theo thỏa thuận hợp tác độc quyền với các đại lý, kiểm soát nghiêm ngặt số lượng sản phẩm, bỗng chốc khiến thị trường rơi vào tình trạng thiếu hàng.

"Chiến lược truyền thông bỏ đói" của công ty Apple vận dụng tối đa hiệu ứng khan hiếm. Từ đó trở đi, mỗi đời iPhone ra mắt đều bắt chước con đường này, mãi đến khi iPhone 7 ra mắt mới có phần tiết chế.

Sở dĩ tiết chế là vì có quá nhiều người bắt chước họ. Lúc này, người tiêu dùng đã có tâm lý bài xích hình thức "marketing bỏ đói" truyền thống, nhưng điều đó không có nghĩa là hiệu ứng khan hiếm đã mất đi tác dụng, nó chỉ cho thấy nhà sản xuất và nhà bán hàng cần phát minh ra nhiều phương pháp truyền thông mới để vận dụng hơn mà thôi. Trong hiệu ứng khan hiếm, mảnh khóe quan trọng nhất chính là tranh nhau mua. Về bản chất là tạo ra không khí khan hiếm bằng cách đưa vào phương thức mua sắm cạnh tranh, từ đó khởi động hiệu ứng khan hiếm trong lòng người tiêu dùng.

Chúng ta đều từng có trải nghiệm sau: hồi nhỏ, tụi trẻ con thường giành nhau một loại đồ ăn vốn chẳng mấy ngon lành, sau khi giành được, dường như những loại đồ ăn đó cũng trở nên ngon hơn. Nguyên nhân rất đơn giản, tranh giành nghĩa là cạnh tranh, mà một khi cạnh tranh xuất hiện, cho thấy tài nguyên đang khan hiếm, nỗi sợ khan hiếm trong lòng chúng ta liền bị đánh thức.

Trong cuốn sách của mình, giáo sư tâm lý học Robert Cialdini thuộc Đại học bang Arizona đã kể về trải nghiệm bán xe hơi của người em trai Richard. Trong sách, Cialdini viết rằng, Richard thường đăng quảng cáo bán xe cũ vào cuối tuần, thông thường ngay trong ngày đã có người gọi điện tới yêu cầu xem xe. Thế là, anh ta liền hẹn những người mua xe tiềm năng này tới xem xe cùng một thời điểm để tạo ra không khí cạnh tranh.

Thông thường, theo trình tự mua xe bình thường, người mua thứ nhất sẽ kiểm tra chiếc xe thật cẩn thận, chỉ ra đủ các khiếm khuyết, sau đó mặc cả. Nhưng lúc này người mua thứ hai đến, tâm lý của người mua thứ nhất lập tức thay đổi, bắt đầu xuất hiện ý thức cạnh tranh. Trong trạng thái tâm lý này, người mua thứ nhất không còn ung dung như vài phút trước nữa, anh ta chợt thấy không thể bỏ qua cơ hội trước mắt và không còn nhiều thời gian để chần chừ nữa; tương tự, người mua thứ hai cũng rất căng thẳng do sự cạnh tranh từ tài nguyên có hạn, cứ đi qua đi lại bên cạnh, cảm thấy chiếc xe này bỗng trở nên thật thu hút. Giả sử người mua thứ nhất không quyết định mua chiếc xe đó ngay, thậm chí không thể nhanh chóng đưa ra quyết định, người mua thứ hai sẽ xông lên yêu cầu mua xe ngay và luôn.

Cuối cùng, Cialdini bình luận: "Tất cả những người mua xe đã cố gắng thu nhập cho em trai tôi đều không nhận ra, khao khát mãnh liệt thúc đẩy họ mua xe không liên quan gì tới giá trị của chính chiếc xe."

Từ đó có thể thấy, sự khan hiếm mà cạnh tranh mang lại cũng giống như cơn đói, rất dễ khơi dậy nỗi khao khát một sự vật nào đó của con người. Mánh khéo này không chỉ bị người bán sử dụng, thực ra, người mua cũng có thể vận dụng nó vào quá trình mặc cả: khi chúng ta cần mua một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó, nhưng người bán lại không ngừng cò kè mặc cả, chúng ta chỉ cần ám chỉ với anh ta rằng: báo giá của tôi khá hấp dẫn nên có rất nhiều người đang đợi để bán cho tôi. Lúc này, chúng ta sẽ nhận thấy khí thế của đối phương sẽ dần dần yếu đi.

Tương tự, nhiều lúc, muốn khơi dậy hứng thú của con người với một việc, không cần mất công thuyết phục họ, chỉ cần tạo ra cho họ một đối thủ cạnh tranh. Vì nỗi sợ khan hiếm là bản năng bẩm sinh của con người.

## **Hiệu ứng chiết khấu: Tiêu dùng cảm tính bị lý trí thúc đẩy**

P and G, công ty hàng tiêu dùng lớn nhất thế giới từng thực hiện chế độ phiếu chiết khấu, tức là cung cấp phiếu chiết khấu cho tệp khách hàng thu nhập thấp, tất cả khách hàng có phiếu chiết khấu đều được hưởng giá ưu đãi.

Năm 1996, công ty P and G hủy chế độ này với lý do "chi phí của việc phân chia nhu cầu người tiêu dùng quá cao". Điều này đã khiến rất nhiều khách hàng sở hữu phiếu chiết khấu cực kỳ tức giận, họ đã kiện công ty P and G lên Bộ Tư pháp New York. Cuối cùng, Bộ Tư pháp New York yêu cầu công ty P and G tiếp tục chấp hành chế độ phiếu chiết khấu.

Phải nói rằng chiết khấu là một phát minh vĩ đại trong ngành bán lẻ, bằng cách giảm giá cho người mua theo tỷ lệ nhất định trên giá gốc, tức là đưa ra tru đãi giá cả, từ đó thu hút người tiêu dùng mua sắm

nhiều hơn. Dù người tiêu dùng hiểu rằng "trên đời này không có bữa trưa miễn phí", nhưng họ vẫn đổ xô đi mua các mặt hàng được chiết khấu, đó chính là Hiệu ứng chiết khấu trong hành vi người tiêu dùng.

Thông thường, chúng ta cho rằng hành vi mua một đồng mặt hàng mình không cần chỉ vì chúng được chiết khấu là một sự tiêu dùng cảm tính, nhưng thực ra, hiệu ứng chiết khấu lại lợi dụng chính đặc điểm "nhà kinh tế lý trí" của người tiêu dùng, tức là theo đuổi sự tối đa hóa lợi ích của bản thân.

Chỉ có điều, nhà sản xuất và bán hàng cũng là "nhà kinh tế lý trí", cũng theo đuổi sự tối đa hóa lợi ích, tại sao họ lại sẵn lòng sử dụng chiết khấu như một vũ khí marketing sắc bén?

Trên thực tế, giá chiết khấu không có khuynh hướng thiên về người tiêu dùng hay người bán, đôi bên chỉ đang lợi dụng chiết khấu để đấu trí trong quá trình theo đuổi sự tối đa hóa lợi ích bản thân: ai phát huy được giá trị chiết khấu đến mức tối đa, người đó thắng.

Logic trò chơi ẩn chứa trong ưu đãi chiết khấu rất đơn giản: thực hiện hành vi tiêu dùng tiềm tàng trong tương lai trước thời hạn.

Thông thường, tâm lý mua hàng chiết khấu của người tiêu dùng là "bây giờ tôi không cần món hàng này, nhưng sau này có thể sẽ dùng đến, chi bằng bây giờ đang rẻ tranh thủ mua luôn", còn tâm lý của người bán là "tuy sau này có thể anh sẽ mua, nhưng cũng có thể không mua, chi bằng khiến anh mua luôn bây giờ".

Trong cuộc đối đầu giữa hai loại tâm lý này, rốt cuộc ai lừa dối ai? Ai bị thiệt? Thực ra không ai cả. Đối với người tiêu dùng, nếu tương lai quả thực anh ta phải mua mặt hàng này thì tranh thủ mua vào lúc chiết khấu chính là sự tiêu dùng lý trí nhất; nếu anh ta dự đoán sai về nhu cầu tương lai thì anh ta đã rơi vào bẫy chiết khấu. Tương tự với người bán, nếu người tiêu dùng dự đoán đúng về tiêu dùng tương lai thì chắc chắn người bán thiệt, vì kể cả không có chiết khấu, người tiêu dùng cũng sẽ mua mặt hàng này vào thời điểm nào đó trong tương lai.

Từ đó có thể thấy bản thân chiết khấu không phải cái bẫy, cái bẫy thực sự nằm ở chỗ dự đoán về nhu cầu tiêu dùng của người tiêu

dùng. Ngoài ưu đãi chiết khấu đơn thuần, hiện nay người bán còn một vũ khí chiết khấu biến tướng khác: thẻ nạp tiền trước. Thông thường sản phẩm không được chiết khấu, nhưng hình thức nạp tiền vào thẻ và được nhận lại tiền đã thu hút người tiêu dùng. Nhất là các sản phẩm dịch vụ không phải nhu cầu tất yếu như phòng gym, hồ bơi, khóa học, thẻ nạp tiền là biện pháp marketing phổ biến nhất.

Tương tự, đây vẫn là một trò chơi tâm lý, tâm lý người tiêu dùng là sau này mình sẽ luôn mua sắm ở đây, mà nạp càng nhiều tiền thì nhận lại càng nhiều, tương đương với chiết khấu càng cao. Còn tâm lý người bán là sau này chưa chắc anh còn tới chỗ tôi tiêu dùng, nên tôi cứ khiến anh nạp một ít tiền trước đã.>.

Vậy hình thức thẻ nạp tiền này có lời không? Ai lừa ai? Nếu người tiêu dùng tiêu dùng ở đây một thời gian dài thì người tiêu dùng được lời; ngược lại, người bán được lời.

Vì vậy, rất nhiều người cho rằng chiết khấu là một cái bẫy. Thực ra, quan điểm này rất phiến diện. Trên thực tế, chiết khấu là một cuộc đấu trí, có điều trong cuộc đấu trí này, khả năng chiến thắng của người bán cao hơn hẳn người tiêu dùng. Vì so với cá nhân người tiêu dùng, với tư cách một tổ chức, người bán có đặc điểm "nhà kinh tế lý trí". Thậm chí, có thể nói trong cuộc đấu trí về chiết khấu này, người tiêu dùng có thua có thắng, còn người bán thì chỉ có thắng nhiều và thắng ít, vì đối với người bán, chỉ cần thu hút được khách hàng tiêu dùng với giá cao hơn giá vốn là chắc chắn có lời.

Cho nên, tuy chiết khấu không phải cạm bẫy nhưng khi đối diện với chiết khấu, chúng ta vẫn phải giữ lý trí, cân nhắc cẩn thận mong muốn tiêu dùng và dự kiến tiêu dùng của bản thân. Khả năng chiến thắng của người tiêu dùng vốn đã thấp, nếu còn bốc đồng nữa thì chiết khấu sẽ thực sự trở thành cái bẫy.

**Lý thuyết kẻ ngốc hơn: Ngốc không đáng sợ,  
đừng làm kẻ ngốc nhất là được**

Tháng Tám năm 1919, nhà kinh tế học nổi tiếng John Maynard Keynes vay vài nghìn bảng Anh để đầu cơ ngoại hối kỳ hạn. Chỉ sau bốn tháng, ông đã lãi gấp đôi, quá mừng rỡ, ông lại vay thêm tiền đầu tư. Nhưng ba tháng sau, ông mất trắng cả vốn vay và số tiền kiếm được trước đó.

Bảy tháng sau, Keynes lại tham gia sàn giao dịch bông vải tương lai, lần này ông hết sức thành công, không chỉ kiếm được tiền mà còn phát hiện một lý thuyết quan trọng trong tâm lý học đầu tư: "Lý thuyết kẻ ngốc hơn" (Greater fool theory).

Lý thuyết kẻ ngốc hơn cho rằng trong thị trường tư bản, con người hoàn toàn không quan tâm giá trị thực sự của một món hàng nào đó, nhưng lại sẵn lòng trả giá cao để mua nó, vì họ dự đoán sẽ có một kẻ ngốc trả giá cao hơn để mua lại. Với lý thuyết này, Keynes còn lấy ví dụ về nhà khoa học nổi tiếng Newton:

Năm 1720, một kẻ lừa đảo ở Anh đã mở một công ty ma. Từ đầu đến cuối, không ai biết công ty này làm gì. Nhưng chịu ảnh hưởng của cơn sốt đầu cơ lúc bấy giờ, khi công ty này phát hành cổ phiếu, cả nghìn nhà đầu tư tranh nhau mua. Không nhiều người tin rằng cổ phiếu của công ty này có giá trị, nhưng đều kỳ vọng rằng sẽ có kẻ ngốc hơn xuất hiện, giá sẽ tăng, mình sẽ kiếm được tiền. Điều thú vị là nhà khoa học lớn Newton cũng tham gia vụ đầu cơ này, rồi cuối cùng trở thành kẻ ngốc nhất.

Sự khác biệt giữa đầu cơ và đầu tư nằm ở chỗ mấu chốt của hành vi đầu cơ không phải là dự đoán giá trị của đối tượng đầu tư, mà là phán đoán xem có kẻ nào ngốc hơn mình không. Chỉ cần mình không phải kẻ ngốc nhất, chiến thắng sẽ không thành vấn đề. Tất nhiên, nếu không tìm được kẻ ngốc chịu trả giá cao hơn để mua mặt hàng đó, thì cuối cùng người sở hữu mặt hàng này chính là kẻ ngốc nhất. Trên thực tế, tất cả mọi người đều hiểu điều này, ngay cả thời đại mà đầu cơ tư bản điên cuồng nhất, hỏi bừa một kẻ đầu cơ, anh ta cũng không tin rằng thị trường tư bản sẽ mãi mãi phồn vinh. Nhưng giả sử hỏi họ có tiếp tục chơi cổ phiếu hoặc đầu cơ không, câu trả lời cũng giống nhau một cách đáng kinh ngạc: chắc chắn là có!

Một mặt biết rõ "bữa trưa rẻ tiền" này không thể nào ngon lành mãi mãi, rất có thể sẽ bị mắc nghẹn, mặt khác lại vẫn ăn lấy ăn để, tại sao lại thế? Lý do rất đơn giản, mọi người đều đang "xem ai ngốc hơn".

Trong thị trường cổ phiếu, lý thuyết kẻ ngốc hơn biểu hiện hết sức rõ rệt, thậm chí còn mở rộng thành một chiến lược kẻ ngốc hơn tên là "kẻ ngốc thắng kẻ ngốc", tức là mua vào cổ phiếu với giá cao, đợi thị trường đi lên thì nhanh chóng bán ra. Chiến lược kẻ ngốc hơn này cho rằng "trên giá cao còn có giá cao hơn, dưới giá thấp vẫn còn giá thấp hơn". Quy tắc trò chơi cũng rất đơn giản, giống trò đánh trống chuyền hoa, những người không cầm hoa lúc trống ngừng đánh đều được lợi.

Có thể nói chân lý quan trọng nhất mà lý thuyết kẻ ngốc hơn nói với chúng ta là trên thế giới này, ngốc không đáng sợ, đáng sợ là làm "kẻ ngốc cuối cùng".>.

Thực ra hành vi xem ai ngốc hơn cũng có thể chia thành hai loại, thứ nhất là vô tình, thứ hai là có tính toán. Vô tình xem ai ngốc hơn chỉ việc khi hành động ta không hề hay biết mình đã rơi vào trò chơi xem ai ngốc hơn, cũng không biết quy tắc trò chơi và kết quả tất yếu. Còn kẻ xem ai ngốc hơn một cách có tính toán thì hiểu rõ quy tắc tìm kẻ ngốc, chỉ là tin rằng trong tình hình hiện tại vẫn có nhiều nhà đầu tư ngu ngốc hơn sắp tham gia thị trường, vì vậy mới bỏ ra một khoản vốn nhỏ để đánh cược.

Trên thị trường đầu cơ, hầu hết kẻ đầu cơ đều xem ai ngốc hơn một cách có tính toán, vì vậy, phán đoán tâm lý số đông trở nên cực kỳ quan trọng. Khi số đông hầu như đều cảm thấy giá hiện tại đã khá cao, cần rút khỏi thị trường để quan sát, thì thị trường sẽ xuất hiện giá đỉnh. "Xem ai ngốc hơn chứ không phải làm kẻ ngốc nhất", câu này nói thì dễ, nhưng làm thì không dễ chút nào, vì không dễ để phán đoán rốt cuộc có còn nhiều người ngốc hơn không. Chỉ thoáng bất cẩn là có thể kẻ cố ý tham gia cuộc đua xem ai ngốc hơn còn dễ biến thành kẻ ngốc nhất hơn cả những người vô tình rơi vào cuộc đua này, vì những người vô tình rơi vào cuộc đua sẽ rút lui ngay khi nhận ra dấu hiệu bất thường, còn những kẻ cố ý tham gia vào cuộc đua biết



rõ mình đang chơi với lửa, hoặc đi trên dây, chỉ cần phán đoán sai lầm là sẽ mất trắng.

Vì vậy muốn tham gia vào cuộc đua xem ai ngốc hơn, phải nghiên cứu và phân tích toàn diện về tình hình thị trường và tâm lý số đông, đồng thời kiểm soát được tâm lý bản thân.

Bởi vậy, khi bước vào thị trường tư bản, nhất định phải hiểu rõ mình đang đầu tư hay đầu cơ. Không ai thích bị coi là kẻ ngốc, nhưng nếu đã chọn đầu cơ, thì trên thực tế, bạn đã tự đặt mình vào hàng ngũ "kẻ ngốc dự bị" rồi đấy.

# CHƯƠNG 11

---

# **NGUYÊN TẮC SỰ PHỤ THUỘC LỐI MÒN: RỐT CUỘC LÀM VIỆC QUAN TRỌNG HAY LÀM NGƯỜI QUAN TRỌNG**

## **Nguyên tắc sự phụ thuộc Lối mòn: “Công việc đầu tiên” là một nửa của thành công**

Năm 1927, công ty Phương Nam của Mỹ mở cửa hàng tiện lợi đầu tiên trên thế giới, năm 1946 đổi tên thành 7-Eleven, nghĩa là thời gian kinh doanh của cửa hàng này là từ 7 giờ sáng đến 11 giờ đêm. Năm 1974, Ito-Yokado đưa 7-Eleven vào Nhật Bản, và biến thời gian kinh doanh của nó thành 24 giờ một ngày. Từ đó trở đi, những cửa hàng tiện lợi 24/7 trở nên phổ biến khắp thế giới.

Kiểu cửa hàng kinh doanh cả ngày thế này sẽ tốn thêm một khoản chi phí so với siêu thị bình thường, như chi phí chiếu sáng, lương nhân viên thu ngân ca đêm, chi phí làm thêm giờ của nhân viên quản lý hàng tồn, vân vân, khiến cho lợi nhuận thực tế của nó thường thấp hơn siêu thị bình thường. Vậy tại sao kiểu cửa hàng này vẫn kiên trì kinh doanh xuyên đêm?

Điều này liên quan tới "Nguyên tắc sự phụ thuộc lối mòn" (Path dependence) trong tâm lý học.

Nguyên tắc sự phụ thuộc lối mòn chỉ việc, sự thay đổi kỹ thuật hoặc chế độ trong xã hội loài người đều tương tự như quán tính trong vật lý: một khi đã đi vào con đường nào đó, thì có thể sẽ sinh ra phụ thuộc vào con đường này. Đó là vì xã hội loài người giống như thế giới vật lý, đều tồn tại cơ chế hiệu suất tăng dần và tự tăng cường hành vi, một khi người ta đưa ra lựa chọn nào đó, thì sẽ giống như bước lên một con đường không có lối về, sức mạnh của quán tính sẽ khiến cho lựa chọn này không ngừng tự tăng cường, đồng thời khiến người ta khó mà thoát ra được.

Kiểu kinh doanh cửa hàng tiện lợi 24/7 chính là một cách vận dụng hiệu quả nguyên tắc sự phụ thuộc lối mòn.

Vì khách hàng có khuynh hướng tới cửa hàng mình quen thuộc nhất khi mua đồ dùng thường ngày, hơn nữa nếu đã chọn được cửa hàng phù hợp nhất với yêu cầu của bản thân thì hiếm khi họ thay đổi.

Cửa hàng bình thường đều đóng cửa lúc 10 giờ đêm và mở cửa vào 8 giờ sáng hôm sau, lúc này, nếu một cửa hàng đổi thời gian kinh doanh thành 24 tiếng, thì sẽ trở thành lựa chọn duy nhất của những khách hàng mua hàng từ 10 giờ đêm đến 6 giờ sáng. Sau khi nhiều lần vào cửa hàng tiện lợi trong khoảng thời gian này, khách hàng sẽ quen với cách sắp xếp bài trí cửa hàng, quen với tuyến đường giao thông tới cửa hàng, quan trọng nhất là quen gắn liền cửa hàng này với hai chữ "tiện lợi". Điều này chẳng khác nào đã hình thành nên một lối mòn mua sắm, nên ngay cả ban ngày, anh ta cũng dần dần quen tới đây mua hàng, từ đó hình thành "sự phụ thuộc lối mòn".

Sau khi nguyên tắc sự phụ thuộc lối mòn được tổng kết ra, ban đầu nó được dùng để giải thích diễn tiến của chế độ kinh tế. Nhà kinh tế học người Mỹ Douglass North đã khảo sát lịch sử kinh tế cận đại phương Tây và nhận định rằng trong tiến trình phát triển kinh tế của một quốc gia, sự thay đổi chế độ của nó tồn tại hiện tượng phụ thuộc lối mòn, đồng thời đưa ra khái niệm quỹ tích biến thiên của chế độ, từ góc độ "sự phụ thuộc lối mòn" giải thích những câu hỏi như tại sao trên thế giới có nhiều đất nước nhưng con đường phát triển lại khác nhau, tại sao có những đất nước mãi mà không thể thoát khỏi vòng luẩn quẩn lạc hậu kinh tế, chế độ hiệu quả thấp.

Chính thành quả nghiên cứu này đã khiến North giành giải Nobel kinh tế học năm 1993, cũng khiến cho nguyên tắc sự phụ thuộc lối mòn vang danh bốn biển, người ta bắt đầu ứng dụng rộng rãi nó vào việc giải thích các quyết sách mang tính lựa chọn trong cuộc sống của chúng ta, từ việc lớn như diễn tiến chế độ kinh tế của quốc gia và dân tộc, đến việc nhỏ như sách lược tiêu dùng của cá nhân, tất cả đều chịu ảnh hưởng của nguyên tắc sự phụ thuộc lối mòn. Thậm chí có thể nói mọi lựa chọn của chúng ta đều chịu ảnh hưởng của nguyên tắc sự phụ thuộc lối mòn: lựa chọn trong quá khứ quyết định lựa

chọn có thể có ở hiện tại, mà lựa chọn ở hiện tại sẽ quyết định lựa chọn ở tương lai.

Ví dụ điển hình nhất chính là nghề nghiệp của chúng ta. Có rất nhiều nhân tố ảnh hưởng tới sự phát triển nghề nghiệp, nhưng chắc chắn nhân tố quan trọng nhất là công việc đầu tiên. Có chuyên gia từng so sánh đây hình tượng rằng phát triển nghề nghiệp giống như chúng ta mặc quần áo, cái cúc đầu tiên (công việc đầu tiên) cực kỳ quan trọng, nếu cái cúc này cài sai, thì có thể sẽ cài sai hết những cái cúc khác. Vì làm một nghề càng lâu, ảnh hưởng của sự phụ thuộc lối mòn càng lớn, tâm lý thù lao tăng dần và tự tăng cường hành vi mà lối mòn mang lại càng nhiều, vì vậy, phí tổn phải bỏ ra khi muốn đi một con đường khác (thay đổi kế hoạch nghề nghiệp) cũng càng lớn.

Khách quan mà nói, lựa chọn công việc đầu tiên thường có hai trường hợp: một là lựa chọn thành công, tìm được khởi điểm phù hợp cho bản thân phát triển, đồng thời cứ đi theo con đường này tới thành công; hai là lựa chọn thất bại, càng làm lâu và hiểu sâu về công việc thì càng nhận ra mình không hợp với nó.

Thực ra trường hợp thứ hai rất phổ biến. Khi chúng ta đã quen với một trạng thái làm việc hoặc môi trường công việc nào đó thì sẽ sinh ra sự phụ thuộc nhất định. Nếu chọn lại, thì thường mất rất nhiều lợi ích đang có, thậm chí tổn thất nặng nề, không bao giờ gượng dậy được nữa.

Đây chính là lý do tại sao mọi chuyên gia quy hoạch nghề nghiệp đều khuyên rằng công việc đầu tiên nhất định phải phù hợp với sở thích, cá tính, năng lực và kiến thức chuyên môn của bản thân, đo ni đóng giày cho mình một kế hoạch phát triển nghề nghiệp vừa có tính thách thức lại không thiếu thực tế và khách quan, rồi nỗ lực từng bước làm theo kế hoạch. Chỉ có như vậy, sự tự tăng cường hành vi mà nguyên tắc sự phụ thuộc lối mòn mang lại mới phát huy được tác dụng phản hồi tích cực, tiến vào vòng tuần hoàn tích cực.

Nhưng ngộ nhỡ nhận ra mình làm sai nghề, thì càng phải nhận thức được sức mạnh to lớn của nguyên tắc sự phụ thuộc lối mòn. Để từ bỏ lối mòn cố hữu, cần rất nhiều dũng khí, và phải trả một cái giá rất

đắt, thế nên càng phải suy xét thấu đáo, khi đã hạ quyết tâm thì hãy kiên định thay đổi đường đi, đừng cảm bước tiếp trên con đường quy hoạch nghề nghiệp mới. Đây là lựa chọn duy nhất để trở lại quỹ đạo thành công.

## **Hiệu ứng Zeigarnik: Cách tốt nhất để làm tốt một việc là bắt đầu làm ngay lập tức**

Thập niên 20 của thế kỷ 20, nhà tâm lý học người Nga - Bluma Zeigarnik đã làm một thí nghiệm về trí nhớ, bà cho đối tượng thí nghiệm làm 22 nhiệm vụ đơn giản, các nhiệm vụ này mất thời gian tương đương nhau, thường là vài phút. 22 nhiệm vụ được chia ngẫu nhiên thành hai nhóm, một nhóm nhiệm vụ được phép hoàn thành, trong khi nhóm nhiệm vụ còn lại bị cản trở nên chưa hoàn thành được.

Ngay sau khi làm xong thí nghiệm, Zeigarnik đã yêu cầu đối tượng thí nghiệm nhớ lại 22 nhiệm vụ họ làm lần lượt là gì. Trước thí nghiệm, đối tượng thí nghiệm không hề biết còn có khâu này, nên không thể nhớ được hết. Cuối cùng kết quả là trung bình những công việc chưa hoàn thành có thể nhớ được 68%, còn công việc đã hoàn thành chỉ nhớ được 43%.

Từ đó có thể thấy, đối tượng thí nghiệm luôn nhớ hoài nhớ mãi về những nhiệm vụ chưa hoàn thành, từ đó sinh ra khao khát được làm xong nó, hiện tượng này gọi là "Hiệu ứng Zeigarnik".

Đó là vì khi chúng ta đang làm một việc, trong lòng sẽ sinh ra một hệ thống sức căng, hệ thống này khiến chúng ta ở trong trạng thái tâm lý căng thẳng. Khi công việc chưa hoàn thành đã bị gián đoạn, trạng thái căng thẳng này sẽ kéo dài một thời gian, nhiệm vụ chưa hoàn thành này cứ đè nặng trong lòng. Một khi nhiệm vụ này hoàn thành, trạng thái căng thẳng liền biến mất, bộ não sẽ dễ dàng lãng quên nó.

Hiệu ứng Zeigarnik được ứng dụng vô cùng rộng rãi trong cuộc sống thực tế, ví dụ, phim truyền hình thường phát quảng cáo giữa giờ, khiến cho khán giả cực kỳ khó chịu, nhưng lại buộc phải xem hết. Vì

quảng cáo chen vào đúng lúc tình tiết bộ phim đang phát triển đến cao trào, khán giả không nỡ đổi kênh, chỉ sợ lỡ mất phần quan trọng. Thế là đành nhẫn nhịn, xem một quảng cáo, hai quảng cáo... xem hết mấy cái quảng cáo thì lại càng không nỡ chuyển kênh, vì sẽ nghĩ bụng: chẳng nào cũng xem mấy cái quảng cáo rồi, xem hết luôn đi.

Từ đó có thể thấy, cách tốt nhất để làm tốt một việc chính là bắt đầu làm nó ngay lập tức. Một khi đã bắt đầu, hiệu ứng Zeigarnik sẽ phát huy tác dụng, khiến chúng ta không thể dừng lại trước khi làm xong. Ngược lại, nếu cứ trì hoãn không làm, muốn đợi một thời điểm nhất định nào đó mới bắt đầu thì rất có thể việc này sẽ không bao giờ bắt đầu được.

Jenny là diễn viên nhạc kịch của một câu lạc bộ nghệ thuật trong trường đại học. Khi mới tham gia câu lạc bộ nghệ thuật, cô đã có một ước mơ: tốt nghiệp đại học xong sẽ đi du lịch châu u một năm rồi trở thành diễn viên trên sân khấu kịch Broadway, New York. Khi cô ấy kể ước mơ này với thầy giáo tâm lý học của mình, thầy hỏi: "Em tới Broadway hôm nay thì khác gì tới Broadway sau khi tốt nghiệp?" Jenny ngẫm nghĩ và cảm thấy rất có lý. Cả cuộc sống đại học và đi du lịch châu u đều không liên quan nhiều tới Broadway. Thế là Jenny nói: "Thầy nói đúng, em quyết định năm sau sẽ tới Broadway." Nghe xong, thầy lại hỏi: "Bây giờ em đi có gì khác một năm sau đi không?" Jenny trầm ngâm suy nghĩ một lúc, cuối cùng chợt hiểu ra và kích động nói: "Vâng, em thu dọn hành lý đây, tuần sau em xuất phát." Nhưng thầy giáo vẫn lắc đầu: "Ở Broadway cái gì cũng mua được hết, một tuần sau em đi có gì khác ngày mai đi không?"

Câu nói này của thầy giáo đã đốt cháy lên sự nhiệt tình trong lòng Jenny: "Vâng, mai em đi luôn." Lúc này, thầy giáo mới gật đầu tán thưởng: "Thầy đã giúp em đặt xong vé máy bay ngày mai rồi." Hôm sau, Jenny bay tới Broadway, New York. Đúng lúc đó, chế tác của Broadway đang chuẩn bị một vở kịch kinh điển, nữ chính của vở kịch này chẳng khác nào được đo ni đóng giày cho Jenny, cô lập tức đăng ký rồi tham gia phỏng vấn, sau đó vượt qua nhiều vòng tuyển chọn và giành được vai diễn này, cuối cùng cô ấy đã được đứng trên sân khấu Broadway.

Bước đầu tiên để đi tới thành công không phải là ước mơ, mà là hành động. Nếu bạn định làm việc gì, cách tốt nhất chính là bắt đầu làm nó ngay lập tức. Dù có ước mơ như thế nào, trước khi bạn hành động nó cũng chỉ là ước mơ. Rất có thể một năm nữa ước mơ của bạn đã thay đổi. Nhưng khi bắt đầu hành động, bạn sẽ tập trung toàn bộ tâm trí của mình vào đó, càng làm nhiều, lòng quyết tâm theo đuổi ước mơ càng vững vàng, cơ hội biến ước mơ thành sự thật càng lớn.

Hiệu ứng Zeigarnik nói với chúng ta rằng: thứ chúng ta nhớ mãi không quên thực ra là những việc đã bắt đầu mà chưa hoàn thành. Nếu vậy, hãy cất bước đầu tiên càng sớm càng tốt, đã cất bước đầu tiên thì chẳng gì có thể ngăn cản chúng ta đi tiếp được nữa!

## **Định lý Bliss: Kế hoạch càng tỉ mỉ, xác suất thất bại càng nhỏ**

"Định lý Bliss" được đưa ra bởi nhà khoa học hành vi người Mỹ Ed Bliss. Bliss tiến hành thí nghiệm trong một trường trung học, cho ba nhóm học sinh luyện các kỹ năng ném rổ khác nhau trong vòng 20 ngày.

Nhóm thứ nhất luyện ném rổ mỗi ngày trong 20 ngày, ghi lại thành tích ngày thứ nhất và ngày cuối cùng.

Nhóm thứ hai cũng ghi lại thành tích ngày thứ nhất và ngày cuối cùng, nhưng trong 20 ngày này không hề luyện tập.

Nhóm thứ ba ghi lại thành tích ngày thứ nhất, sau đó mỗi ngày dành 20 phút ném rổ trong tưởng tượng; nếu không ném trúng, họ sẽ điều chỉnh động tác trong tưởng tượng, đến ngày thứ 20, ghi lại thành tích cuối cùng của họ.

Thành tích của nhóm nào tăng nhanh nhất? Câu trả lời hết sức bất ngờ: nhóm thứ ba chỉ luyện tập trong tưởng tượng xác suất ném trúng tăng 26%; còn nhóm thứ nhất thực sự luyện tập mỗi ngày chỉ tăng 24%; tất nhiên, nhóm thứ hai hoàn toàn không luyện tập thì không hề có tiến bộ.



Nhóm thứ ba tăng nhanh hơn nhóm thứ nhất vì nhóm thứ nhất chỉ luyện tập lặp đi lặp lại một cách máy móc, còn nhóm thứ ba, trước khi ném rổ đều nghĩ thật kỹ từng chi hết động tác, sắp xếp rõ ràng rồi khắc sâu chúng vào trong não. Vì vậy, khi thực sự ném rổ họ hết sức thành thạo. Đây chính là "Định lý Bliss": "Dành nhiều thời gian để lên kế hoạch cho mỗi lần thực hiện công việc thì tổng thời gian dùng để hoàn thành công việc sẽ giảm đi."

Thí nghiệm Bliss phá vỡ một sự hiểu lầm lâu nay, cho rằng chỉ cần luyện tập chăm chỉ trong một thời gian dài, thì chắc chắn sẽ quen tay hay việc. Trong ba nhóm đối tượng thí nghiệm của Bliss, thành tích của nhóm thứ nhất - nhóm quen tay hay việc, lại không bằng nhóm luyện tập trong tưởng tượng. Điều này chứng tỏ một vấn đề: Sự quen tay có được do lặp đi lặp lại máy móc một việc sẽ kém xa kinh nghiệm hình thành từ sự chuẩn bị và suy ngẫm thấu đáo trước khi bắt tay vào việc đó. Cho nên, dù làm gì cũng cần lên kế hoạch chặt chẽ chi tiết, tính kế hoạch có giá trị hơn hẳn mức độ thành thạo.

Công ty sản xuất Gornia, Úc, cực kỳ chú trọng tính kế hoạch trong phát triển. Cuộc họp hội đồng quản trị hằng tháng đều có một chương trình cố định là điều chỉnh kế hoạch cả năm dựa theo biến động thị trường tháng này. Sau cuộc họp, tổng giám đốc công ty sẽ gặp 50 quản lý cấp cao của các phòng ban, thảo luận tình hình công việc của các phòng ban căn cứ vào kế hoạch đã được điều chỉnh. Ngoài ra, hằng năm công ty còn mở hai cuộc họp quản lý tầm trung, khiến họ hiểu được các thay đổi của thế giới bên ngoài và ảnh hưởng của chúng đối với nghiệp vụ công ty, đồng thời lập ra kế hoạch ứng đối chi tiết.

Công ty Gornia có ba khối kinh doanh, lấy ví dụ khối khoáng sản và hóa phẩm do Herbert đứng đầu, để kế hoạch có tính khả thi cao hơn, Herbert sẽ kịp thời thông báo tình hình tổng công ty cho giám đốc các công ty con, đồng thời yêu cầu mỗi công ty con bắt đầu lập kế hoạch chiến lược của mình từ tháng Tư hằng năm, hoàn thành trước tháng Tám và nộp cho giám đốc khối kinh doanh.

Sau khi nhận được các kế hoạch này, giám đốc khối kinh doanh tiến hành lựa chọn, rồi sắp xếp thứ tự lần lượt, cuối cùng trên cơ sở các

kế hoạch này lập ra kế hoạch chiến lược của cả khối. Kế hoạch cấp khối bao gồm triển vọng năm năm tới, vấn đề chủ yếu, chiến lược thu mua và các kế hoạch đầu tư của từng công ty con. Tiếp đó, khối kinh doanh gửi kế hoạch cấp khối lên bộ phận tài chính của tổng công ty, tháng Chín bộ phận tài chính gửi kế hoạch này lên văn phòng tổng giám đốc. Trong một tháng sau đó, kế hoạch này sẽ được các giám đốc bộ phận và phòng quản lý chung nghiên cứu, thảo luận, phản hồi.

Trước tháng Mười một hằng năm, phản hồi sẽ được gửi về khối kinh doanh bằng hình thức văn bản có tính chỉ đạo, văn kiện này nói chi tiết những kế hoạch nào đã được phê chuẩn và kỳ vọng của tổng công ty đối với khối kinh doanh. Sau đó, khối kinh doanh căn cứ vào văn kiện mang tính chỉ đạo của tổng công ty, lên kế hoạch chiến lược của mình và dự toán kinh phí. Cuối cùng, tổng công ty căn cứ vào những kế hoạch này để lập ra kế hoạch tổng của công ty cho năm sau.

Thông qua một loạt các quy trình lên kế hoạch rắc rối này, công ty Gornia đảm bảo rằng kế hoạch cuối cùng là thiết thực và khả thi. Nhưng thế vẫn chưa đủ, công ty còn xây dựng một bộ chế độ theo dõi xét duyệt. Chế độ này quy định trước khi kết thúc năm, các công ty con đều phải cử nhân viên kiểm tra có chuyên môn tiến hành kiểm tra tình hình thực hiện kế hoạch, viết báo cáo theo dõi xét duyệt, để dự tính của một năm có thể chính xác hơn nữa.

Chính quá trình lập kế hoạch chặt chẽ và cơ chế giám sát hiệu quả này đã giúp cho công ty Gornia hiếm khi xảy ra sai sót trong quá trình kinh doanh, từ đó luôn giữ được tốc độ phát triển nhanh chóng.

Có thể thấy, điều kiện tiên quyết để làm tốt một việc là lập kế hoạch tốt trước khi bắt đầu. Định lý Bliss giúp chúng ta hiểu được rằng, thời gian dự trù và lên kế hoạch rất quý giá, thời gian lên kế hoạch càng dài, kế hoạch càng chặt chẽ, hiệu quả công việc càng cao.

**Hiệu ứng thẩm quyền: Thẩm quyền khiến người ta trì trệ trong quyết sách**

"Hiệu ứng thẩm quyền" chỉ việc nếu một người có địa vị cao, có uy tín, được kính trọng thì lời anh ta nói, việc anh ta làm dễ khiến người khác coi trọng, đồng thời tin tưởng vào tính chính xác, tính thẩm quyền trong lời nói và hành vi của anh ta.

Hiệu ứng thẩm quyền có ở mọi nơi. Trong rất nhiều tai nạn hàng không, người ta đều nhận thấy sai lầm mà cơ trưởng mắc phải thường hết sức rõ ràng, nhưng cơ phó lại không làm gì để ngăn cản sai lầm này, cuối cùng dẫn tới tai nạn máy bay.

Trong lịch sử Liên Xô từng xảy ra một vụ tai nạn hàng không nghiêm trọng. Lúc bấy giờ, trung tướng không quân Utor Ent phải chấp hành một nhiệm vụ bay, nhưng cơ phó của ông ta bị ốm trước khi máy bay cất cánh, vì vậy, tổng bộ đã cử một cơ phó khác thay thế. Trước đó cơ phó này chưa từng hợp tác với Ent, lần này, anh ta thấy rất vinh dự khi được trở thành cơ phó của vị tướng huyền thoại này.

Trong quá trình cất cánh, như mọi khi Ent ngâm nga hát, vừa lắc đầu vừa vỗ tay theo nhịp. Kết quả, động tác này khiến viên cơ phó hiểu nhầm là ông ta muốn mình cho máy bay bay lên. Tuy lúc đó máy bay chưa đạt tới tốc độ có thể cất cánh, cơ phó vẫn đẩy cần điều khiển lên. Kết quả, bụng máy bay va xuống đất, một phần cánh quạt bay vào lưng Ent, khiến vị trung tướng không quân này liệt cả đời.

Sau vụ việc, có người hỏi cơ phó: "Lúc đó anh biết rõ thao tác sai mà sao vẫn đẩy cần điều khiển lên?" Anh ta đáp: "Tôi tưởng tướng quân muốn tôi làm thế, tôi tin tưởng quân không bao giờ sai."

Chỉ vì hiểu lầm mệnh lệnh của trung tướng không quân, một phi công dày dặn kinh nghiệm đã phạm phải sai lầm mà tay mơ cũng không mắc phải, đây chính là biểu hiện cụ thể của hiệu ứng thẩm quyền.

Nguyên nhân chính sinh ra hiệu ứng thẩm quyền là tâm lý an toàn của con người, tức là người ta luôn cảm thấy người có thẩm quyền thường là tấm gương mẫu mực đúng đắn, phục tùng họ sẽ khiến mình thấy an toàn, gia tăng hệ số bảo hiểm không mắc sai lầm. Một nguyên nhân quan trọng khác là tâm lý tán thành, tức là người ta luôn cho rằng yêu cầu của người có thẩm quyền thường nhất quán với quy

phạm xã hội, làm theo yêu cầu của người có thẩm quyền sẽ nhận được sự tán thưởng và khen ngợi từ mọi phương diện.

Không thể phủ nhận rằng, người có thẩm quyền sở dĩ trở thành người có thẩm quyền là vì họ giỏi hơn người bình thường. Nhưng nhiều lúc chúng ta nên hiểu rằng thực ra người có thẩm quyền cũng là con người, ít nhiều họ đều chịu sự giới hạn của thời đại và điều kiện tự thân. Nếu chúng ta không nhận thức được điều này, chỉ biết bảo sao nghe vậy thì không bao giờ tiến bộ được, thậm chí sẽ phạm phải sai lầm cực kỳ ngớ ngẩn như cơ phó của tướng Ent.

Cần nhấn mạnh rằng, hiệu ứng thẩm quyền là một hiện tượng tâm lý học phổ biến, bản thân nó không tốt cũng không xấu, quan trọng là chúng ta vận dụng nó như thế nào. Nếu vận dụng hợp lý thì nó có thể phát huy tác dụng tích cực rất lớn; nhưng nếu vận dụng bất hợp lý, thì nó có thể gây ra tác động tiêu cực.

Vậy chúng ta nên loại bỏ tác động tiêu cực của hiệu ứng thẩm quyền như thế nào?

Trong vòng chung kết một cuộc thi dành cho nhạc trưởng cấp thế giới, nhạc trưởng nổi tiếng Seiji Ozawa đã chỉ huy dàn nhạc diễn tấu theo nhạc phổ mà ban giám khảo đưa. Trong quá trình chỉ huy, ông nhận thấy có âm thanh lỗi xuất hiện. Lúc đầu ông tưởng là dàn nhạc đánh sai, bèn dừng lại cho dàn nhạc diễn tấu lại, nhưng vẫn thấy không ổn. Vì vậy, Seiji Ozawa cho rằng nhạc phổ có vấn đề.

Ông báo ngay cho ban giám khảo, nhưng tất cả giám khảo có mặt đều kiên quyết nói rằng, nhạc phổ không hề có vấn đề. Họ nói với Seiji Ozawa rằng, chắc chắn nhạc phổ không sai, nếu có chỗ nào chưa ổn, thì nhất định là lỗi chỉ huy của ông. Trước các giám khảo có thẩm quyền gồm toàn các bậc thầy âm nhạc đẳng cấp thế giới, Seiji Ozawa cúi đầu ngẫm nghĩ hồi lâu. Cuối cùng, ông ngẩng lên và khẳng định chắc như đinh đóng cột: "Không! Chắc chắn nhạc phổ sai rồi!"

Ai ngờ Seiji Ozawa vừa dứt lời, các giám khảo bèn vỗ tay nhiệt liệt, chúc mừng ông đoạt giải quán quân. Hóa ra đây là cái bẫy được các giám khảo thiết kế tinh vi, để kiểm tra xem nhạc trưởng có quan điểm

riêng của mình về diễn tấu âm nhạc hay không, quan trọng hơn là có thể tiếp tục giữ vững quan điểm của mình khi bị người có thẩm quyền bác bỏ hay không.

Seiji Ozawa không tin tưởng mù quáng vào thẩm quyền, mà kiên trì giữ vững quan điểm của bản thân. Từ đó có thể thấy muốn loại bỏ ảnh hưởng tiêu cực của Hiệu ứng thẩm quyền, đầu tiên phải tự tin vào năng lực của mình, thứ hai cần nuôi dưỡng năng lực tư duy phê phán, có thể tin vào người có thẩm quyền nhưng không tin tưởng mù quáng vào họ.

Triết gia vĩ đại người Hy Lạp cổ Aristotle từng nói: "Tôi yêu thầy tôi, nhưng tôi còn yêu chân lý hơn." Đây cũng là thái độ đúng đắn khi phải đối mặt với hiệu ứng thẩm quyền. Chỉ khi luôn giữ tinh thần nghi ngờ, luôn đặt câu hỏi thì mới không mù quáng tin tưởng vào người có thẩm quyền; chỉ khi tự tin vào bản thân thì bạn mới có can đảm công khai thách thức người có thẩm quyền.

## **Định luật Goodman: Không có sự im lặng thỏa đáng, thì không có giao tiếp hiệu quả**

"Định luật Goodman" hay còn gọi là "Hiệu ứng im lặng" bắt nguồn từ lý thuyết của Goodman, giáo sư tâm lý học Đại học California, Mỹ. Goodman chỉ ra rằng: "Im lặng có thể điều tiết nhịp điệu trò chuyện và lắng nghe. Trong một cuộc trò chuyện, im lặng có tác dụng tương đương tác dụng của số 0 trong toán học. Dù là số 0, nhưng rất quan trọng. Không có im lặng thì mọi giao tiếp đều không thể tiến hành."

Goodman nghiên cứu rất nhiều chính trị gia và doanh nhân nổi tiếng, khi giải thích lý thuyết của mình, ông đã nhấn mạnh một thói quen của Louis XIV, vua nước Pháp.

Mỗi khi các đại thần tranh cãi không ngừng nghỉ vì một quan điểm chính trị nào đó, Louis XIV luôn ngồi bên cạnh, im lặng lắng nghe nhưng không bày tỏ thái độ. Khi hai bên tranh luận xong, ông mới hờ hững nói: "Ta sẽ cân nhắc." Sau đó bỏ đi. Lâu dần câu nói "Ta sẽ cân nhắc" trở thành câu trả lời kinh điển cho mọi vấn đề của Louis XIV,

còn sự lặng lẽ kiệm lời của Louis XIV khiến các đại thần không thể đoán được ý đồ thực sự của ông, và buộc phải tuân theo mệnh lệnh trong lo âu thấp thỏm.

Cứ thế, Louis XIV củng cố quyền uy của mình bằng cách giữ im lặng một cách thỏa đáng, sự tập trung quyền lực về trung ương của nước Pháp cũng đạt tới đỉnh cao dưới thời ông. Ngay cả công tước Simon, người cực kỳ căm ghét Louis XIV, cũng buộc phải thừa nhận: "Ông ta đã tạo ra kỳ tích, uy danh của ông ta được nâng cao nhờ sự kiệm lời."

Trong quá trình giao tiếp, bày tỏ quan điểm là điều tất yếu, nhưng nhiều khi, im lặng thỏa đáng còn có hiệu quả trấn áp hơn cả những lời tranh luận lớn tiếng, từ đó khiến đối phương tin phục. Người biết im lặng có thể lấy tĩnh chế động trong giao tiếp, dùng sự im lặng để che giấu suy nghĩ và ý đồ thực sự của mình, từ đó nắm quyền chủ động ngay khi thời cơ chín muồi. Đồng thời, khuất phục đối phương bằng lời nói rất có thể sẽ càng nói nhiều càng bộc lộ nhiều, còn im lặng thỏa đáng lại kiểm soát được ngôn ngữ cơ thể, khiến đối phương không thể nhận ra ý đồ của bạn. Nếu không, có thể bạn sẽ để lộ ý đồ của mình. Người mất bình tĩnh thường dễ thất bại trước người bình tĩnh, vì họ quá vội vàng muốn thể hiện quan điểm bản thân mà không có thời gian cân nhắc về địa vị và hoàn cảnh của mình, cuối cùng ắt sẽ lộ ra điểm yếu.

Tất nhiên, trong giao tiếp thường ngày, không cần toan tính nhiều như vậy. Nhưng trong rất nhiều trường hợp, giao tiếp hiệu quả cao thường không thể thiếu sự im lặng.

Một lần nọ, diễn giả người Mỹ Carnegie đã mua phải một món quần áo bị phai màu, nên ông quay lại cửa hàng để trả. Khi ông nói với nhân viên bán hàng vấn đề này, cô ta lại ngắt lời ông: "Chúng tôi đã bán ra cả nghìn món đồ thế này rồi, ông là người đầu tiên tới đây bối mớ, chỗ chúng tôi không chấp nhận trả hàng, nếu ông không hài lòng thì đổi một món khác đi."

Carnegie không chấp nhận được thái độ tồi tệ đó nên đã tranh cãi gay gắt với nhân viên bán hàng. Sau đó, một nhân viên khác cũng tham gia vào, anh ta bảo: "Ban đầu mọi loại quần áo màu đen đều sẽ

hơi phai màu, chúng tôi cũng đành chịu. Quần áo ở mức giá này đều vậy cả đấy, đó là do màu nhuộm, ông mặc thêm vài bữa là sẽ ổn."

Câu này càng làm Carnegie điên tiết, khi ông định lớn tiếng chửi mắng thì giám đốc cửa hàng bước tới giải quyết. Carnegie nói: "Ông ấy biến một người phẫn nộ thành một khách hàng hài lòng. Vị giám đốc này là người thực sự hiểu nghệ thuật giao tiếp."

Giám đốc này đã nói gì mà khiến Carnegie hài lòng đến vậy? Trên thực tế, lúc đầu ông ta không nói gì, chỉ im lặng nghe Carnegie phàn nàn chất lượng quần áo. Đến khi Carnegie xả hết bực tức, ông ta mới cất lời. Đầu tiên, ông ta thừa nhận mình không biết tại sao quần áo lại phai màu, rồi hỏi Carnegie: "Ông muốn tôi xử lý món đồ này thế nào? Ông muốn gì chúng tôi cũng chấp nhận."

Nghe thấy thế, cơn giận của Carnegie biến mất, ông vốn định trả lại món đồ nhưng bây giờ ông lại đáp: "Tôi chỉ cần lời khuyên của ông, tôi muốn biết vấn đề này là tạm thời hay vĩnh viễn, có cách nào giải quyết ổn thỏa không?" Vị giám đốc này khuyên Carnegie thử mặc một tuần. Nếu đến lúc đó vẫn không hài lòng thì có thể đến đổi món đồ khác mà ông thích.

Thực ra, nếu nghĩ kỹ sẽ thấy lời khuyên của giám đốc hoàn toàn giống lời khuyên của hai nhân viên bán hàng, nhưng ông ta lại khiến Carnegie "hài lòng ra khỏi cửa hàng". Một tuần sau, Carnegie nhận ra bộ quần áo quả là không còn vấn đề gì, vì thế, lòng tin của ông vào cửa hàng nọ cũng được khôi phục.

Nghệ thuật giao tiếp của vị giám đốc này thể hiện ở đâu? Mấu chốt chính là sự im lặng. Ông ta đã lắng nghe thay vì tranh luận, khiến Carnegie thỏa thích bộc lộ sự bất mãn của mình và trút bỏ hết các cảm xúc tiêu cực. Sau đó, ông ta cũng lựa lời theo ý của Carnegie, và đưa ra một phương án giải quyết mà Carnegie có thể chấp nhận được.

Im lặng thường đi đôi với lắng nghe, không biết lắng nghe thì không thể giao tiếp hiệu quả với người khác; mà không biết im lặng thì không thể lắng nghe người khác hiệu quả. Rất nhiều người không thể khiến người khác có ấn tượng tốt với mình chính là vì họ không biết

im lặng, không chú ý lắng nghe. Họ chỉ quan tâm mình muốn nói gì, nhưng không hề quan tâm đối phương muốn bày tỏ điều gì. Trên thực tế, giao tiếp kiểu đó chỉ là "cuộc diễn thuyết song phương" ông nói gà bà nói vịt, chứ không phải giao tiếp thực thụ.

## **Hội chứng nghiện công việc: “Cuồng công việc” là một loại bệnh tâm lý**

"Cuồng công việc" từng là một từ mang ý nghĩa tích cực, nhất là ở các nước Đông Á như Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc. Cuồng công việc là tấm gương cực kỳ có trách nhiệm và được mọi người học hỏi, noi theo. Nhưng vài năm trở lại đây, khi tâm lý học đi sâu nghiên cứu về vấn đề này, cuồng công việc dần bị coi là một loại bệnh tâm lý. Nói cách khác, kiểu người này không những không đáng được khen ngợi mà còn cần điều trị tâm lý.

Trong tâm lý học, cuồng công việc được gọi là "Hội chứng nghiện công việc", tên khoa học là "Làm việc cưỡng chế mang tính bệnh lý", ban đầu do giáo sư Matsumoto đưa ra năm 1997. Giáo sư Matsumoto cho rằng, cuồng công việc là một kiểu phụ thuộc quá mức vào công việc, biểu hiện ở chỗ đạt được thỏa mãn tâm lý bằng cách làm việc quá mức thông thường. Khi sự phụ thuộc này mất kiểm soát sẽ biến thành nghiện công việc, gây ra ảnh hưởng tiêu cực rất lớn cho con người.

Hiện nay, hội chứng nghiện công việc đã chính thức được đưa vào hệ thống chẩn đoán bệnh tâm lý. Cơ chế của nó giống ma túy. Ma túy khiến con người hưng phấn cao độ trong một thời gian ngắn bằng cách tiết ra nhiều một chất gọi là enkephalin. Người mắc hội chứng nghiện công việc cũng vậy, cảm giác bù đắp tâm lý mà làm việc cường độ cao mang lại cũng kích thích não tiết ra enkephalin, từ đó mang lại khoái cảm bệnh hoạn cho con người.

Điều cần chỉ ra là bản chất của người cuồng công việc và người có nhiệt huyết với công việc hoàn toàn khác nhau: người nhiệt huyết với công việc đam mê công việc của mình, đạt được cảm giác thành tựu



lớn lao từ trong công việc; còn người cuồng công việc coi công việc là công cụ để có được khoái cảm tâm lý, bản thân người đó không hề đam mê công việc, cũng rất khó tìm được niềm vui trong công việc, chỉ muốn tìm kiếm niềm vui như một kiểu giải thoát về tâm lý bằng cách làm việc, làm thêm giờ điên cuồng.

Nói cách khác, người có nhiệt huyết với công việc theo đuổi kết quả công việc và cảm giác thành tựu mà kết quả mang lại, còn người cuồng công việc theo đuổi quá trình làm việc. Cho nên, họ thường bối lung tìm vết, ép buộc bản thân hoàn hảo trong từng khâu, nếu có vấn đề hoặc sai sót gì thì sẽ vô cùng hổ thẹn, lo lắng, đồng thời từ chối sự trợ giúp của người khác. Trong trường hợp này, khối lượng công việc của người cuồng công việc cực kỳ lớn, nhưng hiệu quả làm việc thường không nổi trội.

Tác hại lớn nhất mà hội chứng nghiện công việc gây ra cho con người là những tác động khủng khiếp đến sức khỏe tâm sinh lý.

Trên thực tế, bất cứ việc gì quá mức đều là kẻ thù của sức khỏe, kể cả hút thuốc quá mức, uống rượu quá mức, ăn chơi quá mức, hay nghỉ ngơi quá mức đều có hại cho sức khỏe, nhưng điều đáng sợ của hội chứng nghiện công việc nằm ở chỗ hành vi làm việc quá mức được đóng gói trong hệ giá trị quan chủ lưu "nỗ lực mới đạt được thành công". Không ai cho rằng hút quá nhiều thuốc lá là tốt nhưng đa số mọi người lại tin rằng làm việc cường độ cao có thể mang lại phần thưởng lớn.

Với người cuồng công việc, cùng lắm chúng ta chỉ có thể khuyên rằng "nỗ lực làm việc tuy tốt nhưng cũng phải chú ý sức khỏe", chứ không thể nói thẳng với anh ta như nói với người nghiện thuốc lá: "Đó là hành vi bệnh hoạn, phải dừng lại ngay!"

Thuốc độc nguy trang thành thuốc tốt là đáng sợ nhất, hội chứng nghiện công việc khoác trên mình lớp áo "có chí tiến thủ" cũng đáng sợ tương tự. Đa số người cuồng công việc đều có một điểm chung: họ tự lừa dối bản thân bằng cách làm việc cường độ cao, khiến bản thân tin rằng mình là người thành công phù hợp với giá trị quan chủ lưu.

Vậy làm thế nào để tìm được điểm cân bằng giữa "có chí tiến thủ" và "cuồng công việc", vừa giữ được tinh thần vươn lên vừa không rơi vào trạng thái nghiện công việc? Nhà tâm lý học đã đưa ra vài lời khuyên như sau:

Thứ nhất, hưởng thụ niềm vui nghỉ ngơi trong lúc bận rộn. Người cuồng công việc đầu tiên phải học cách "làm biếng", hiểu rằng điều độ là trí tuệ sống. Thông thả và làm việc không mâu thuẫn nhau, lúc cần làm việc thì nghiêm túc làm việc, khi cần nghỉ ngơi thì vui vẻ nghỉ ngơi. Nhưng đa số mọi người không có nhiều thời gian nghỉ ngơi, nên phải học cách tranh thủ nghỉ ngơi trong lúc bận rộn, để thả lỏng tinh thần đang căng như dây đàn. Thả lỏng không phải là buông thả, mà là nghỉ ngơi lấy sức để chạy với tốc độ nhanh hơn.

Thứ hai, thay đổi câu cửa miệng khi làm việc, ví dụ "tôi nỗ lực làm việc là để cha mẹ, vợ con có cuộc sống tốt hơn"... Chính câu cửa miệng này khiến cho những người cuồng công việc rơi vào vòng luẩn quẩn tâm lý "mình buộc phải làm việc", hễ rảnh rỗi là lại thấy rất tội lỗi. Vì vậy, khi buộc phải làm việc ở cường độ cao, hãy sửa câu cửa miệng thành: "Đây là một việc rất có giá trị, mình nhất định phải làm tốt nó!"

Thứ ba, điều tiết nhận thức về bản thân. Xuất phát điểm của rất nhiều người cuồng công việc đều là vì tin rằng mình có tham vọng sự nghiệp và trách nhiệm lớn lao, đồng thời cho rằng người khác cũng kỳ vọng về mình như thế, nên coi công việc là biểu hiện duy nhất của giá trị đời mình. Nhưng thực tế không phải như vậy, trái đất thiếu ai cũng vẫn quay như bình thường, áp lực kỳ vọng quá cao mà người cuồng công việc gánh trên vai, thực ra hoàn toàn bắt nguồn từ nhận thức sai lầm về bản thân của họ.

# CHƯƠNG 12

---

# **NGUYÊN LÝ PETER: ĐẶT ĐÚNG NGƯỜI VÀO ĐÚNG CHỖ**

## **Nguyên lý Peter: Tìm vị trí phù hợp cho mỗi người**

"Nguyên lý Peter" là một hiện tượng trong tâm lý học quản lý, được nêu ra lần đầu bởi học giả người Mỹ Laurence Peter, nói về việc trong các tổ chức, do có thói quen thăng chức đề bạt cho những nhân viên hoàn thành nhiệm vụ ở một cấp bậc nào đó, nên người lao động luôn có xu hướng được cất nhắc lên những vị trí không xứng đáng với chính họ.

Trong tài liệu nghiên cứu của Laurence Peter có một trường hợp điển hình:

Thợ sửa xe học việc Jack làm việc trong một công ty sửa chữa xe hơi, anh ta rất thông minh ham học nên nhanh chóng được tuyển thành thợ cơ khí chính thức. Vị trí này khiến Jack phát huy được hết tài năng sửa chữa máy móc của mình, sau một thời gian ngắn mày mò, Jack nhanh chóng phán đoán và loại bỏ được rất nhiều hỏng hóc của xe hơi mà đến thợ lâu năm cũng bó tay. Thế là, chẳng bao lâu sau, Jack lại được thăng chức lên làm trưởng kíp của xưởng sửa chữa.

Nhưng ở vị trí trưởng kíp, dường như Jack không thể phát triển được nữa. Dưới sự quản lý của anh ta, công việc chưa làm xong luôn chất đống trong xưởng, hơn nữa mọi thứ trong phân xưởng đều lộn xộn và hỗn loạn, thường xuyên trễ hạn trả xe. Tại sao lại như vậy? Hóa ra, dù công việc trong xưởng bận rộn thế nào, anh ta cũng đều tự mình tham gia sửa chữa, hơn nữa nếu chưa hoàn toàn hài lòng thì sẽ không dừng lại. Dường như Jack thiếu năng lực quản lý chung, khi anh ta tự tay sửa xe hơi, người vốn đang sửa chiếc xe đó sẽ phải đứng bên cạnh nhìn, vì Jack không giao cho anh ta nhiệm vụ mới.

Jack có một câu cửa miệng: "Chúng ta luôn phải hoàn thành tốt công việc!" Tình yêu với máy móc và mong muốn hoàn thành mọi việc một cách hoàn hảo đã khiến anh ta cực kỳ thành công trên cương vị thợ cơ khí, nhưng ở cương vị quản lý, ưu điểm này lại trở thành khuyết điểm. Anh ta chỉ nắm rõ kỹ thuật sửa chữa nhưng không hiểu về nghệ thuật quản lý và nhu cầu của khách hàng, không thể xử lý thỏa đáng mối quan hệ với khách hàng và cấp dưới. Cũng vì thế mà công ty sửa chữa thiếu đi một thợ cơ khí xuất sắc và có thêm một người quản lý kém cỏi.

Việc đề bạt từ vị trí kỹ thuật lên vị trí quản lý cực kỳ phổ biến trong rất nhiều tổ chức. Vì đa số các công ty luôn coi biểu hiện của nhân viên và cấp bậc nghề nghiệp là tiêu chí để nâng lương, thưởng, chức vụ, đề bạt. Cấp bậc càng cao đãi ngộ càng tốt. Mô hình khích lệ đơn giản và trực diện này lại khiến công ty rơi vào cái bẫy của nguyên lý Peter, gây tổn thất cực kỳ lớn cho tổ chức và cá nhân.

Ngoài ra, nguyên lý Peter còn nêu lên một vấn đề mà doanh nghiệp nào cũng gặp phải trong quá trình phát triển: bộ máy nhân sự chồng chéo. Đối với hiện tượng này, nhà lý luận xã hội người Anh Cyril Northcote Parkinson đã đưa ra một giả thuyết, cho rằng đó là do quản lý cấp cao trong tổ chức áp dụng sách lược phân hóa và chinh phục, cố tình làm giảm năng suất của tổ chức để nâng cao quyền lực của bản thân. Vì thế quan điểm này cũng được gọi là "Kim tự tháp phát triển", trong suốt một thời gian dài, nó được dùng làm quan điểm chủ đạo để giải thích hiện tượng doanh nghiệp thừa nhân viên.

Nhưng sau khi nghiên cứu hiện tượng tương quan về việc thăng tiến của nhân sự trong tổ chức, Laurence Peter tìm ra một lý do hoàn toàn khác. Ông cho rằng, những quản lý cấp cao phía sau hiện tượng bộ máy nhân sự chồng chéo đều thực lòng muốn nâng cao năng suất làm việc nhưng vì đa số các quản lý đều sẽ thăng tiến lên một vị trí mà họ không đủ khả năng đảm nhiệm, do những người này không thể kiểm soát được lĩnh vực mà họ quản lý, nên để nâng cao năng suất, họ đành thuê thêm nhân viên. Sự gia tăng nhân viên có thể tạm thời nâng cao năng suất, nhưng những nhân viên mới này cuối cùng cũng sẽ được thăng tiến lên một vị trí mà họ không đủ sức đảm

nhiệm. Thế là, cách duy nhất để cải thiện tình hình là lại thuê thêm nhân viên, từ đó rơi vào vòng tuần hoàn ác tính.

Vì vậy, bậc thầy quản lý Peter Drucker đã nhiều lần nhấn mạnh rằng chính sách tinh gọn bộ máy của doanh nghiệp cực kỳ quan trọng, trong cuốn sách *Lĩnh vực quản lý mới: Quyết sách của ngày mai do hôm nay quyết định*, Drucker nói: "Trừ phi nội bộ thống nhất yêu cầu bổ sung nhân tài, nếu không, hãy loại bỏ luôn chức vụ này." Ông cho rằng kết cấu tổ chức muốn tránh trở nên cồng kềnh thì cách hiệu quả nhất chính là giảm số lượng nhân viên.

Theo nguyên lý Peter, cách tốt nhất để cắt giảm nhân viên là đặt đúng người vào đúng chỗ, để mỗi người phát huy hết giá trị lớn nhất của anh ta.

Bill Gates từng nói: "Nếu chúng tôi mất 20 nhân tài giỏi nhất của mình, Microsoft sẽ trở thành một công ty tầm thường và không có gì đặc biệt."

Bill Gates tin rằng năng lực cạnh tranh cốt lõi cho sự phát triển của một công ty là các nhân tài xuất sắc mà công ty sở hữu. Đặt nhân tài xuất sắc vào vị trí phù hợp, giá trị mà mỗi người họ tạo ra tương đương một trăm người bình thường; nhưng nếu đặt nhân tài xuất sắc vào sai vị trí, nhất là vì chế độ thăng tiến không hợp lý đưa họ lên cương vị quản lý mà họ không thể đảm nhiệm, thì nói theo cách của Laurence Peter, mỗi nhân tài xuất sắc lại phải thuê một trăm người bình thường mới hoàn thành được công việc mà lẽ ra anh ta chỉ cần làm một mình. Đúng là lợi bất cập hại!

## **Hiệu ứng Deci: Khai quật “động cơ bên trong” đích thực**

Năm 1971, nhà tâm lý học Edward Deci từng tiến hành một thí nghiệm nổi tiếng, ông chọn ngẫu nhiên một số học sinh để giải một số câu đố thử tài thông minh.

Thí nghiệm này chia thành hai giai đoạn:

Giai đoạn một, tất cả học sinh được chọn đều không được thưởng khi giải câu đố.

Giai đoạn hai, chia học sinh thành nhóm được thưởng và nhóm không được thưởng, mỗi khi làm xong một câu đố khó, nhóm được thưởng được thưởng một đô la; còn nhóm không được thưởng thì không được gì.

Giai đoạn ba, trong giờ nghỉ, đối tượng thí nghiệm có thể nghỉ giải lao tự do tại chỗ.

Sau đó, nghiên cứu viên của Deci tiếp tục quan sát hành vi của học sinh và nhận thấy ở giai đoạn hai, nhóm được thưởng hết sức nỗ lực, nhưng trong giai đoạn ba, số người tiếp tục giải câu đố lại rất ít, còn nhóm không được thưởng thì lại có nhiều người tiếp tục giải câu đố trong giờ nghỉ hơn.

Từ đó, Deci rút ra kết luận: trong một số trường hợp, khi có cả phần thưởng bên ngoài và phần thưởng bên trong, động cơ làm việc của con người không những không gia tăng mà còn suy giảm.

Nói dễ hiểu là khi khiến người ta cực kỳ hứng thú với một việc nào đó (phần thưởng bên trong), nếu đồng thời cung cấp cả phần thưởng vật chất (phần thưởng bên ngoài), thì hứng thú của người ta với việc đó sẽ giảm đi.

Lý thuyết này được gọi là "Hiệu ứng Deci".

Một nguyên nhân quan trọng sản sinh ra hiệu ứng Deci là do phần thưởng bên ngoài và bên trong không tương thích, khi người ta nỗ lực vì những phần thưởng bên trong như sở thích, hứng thú hoặc cảm giác thành tựu, họ tin rằng mình làm việc này vì chính mình, giá trị lớn nhất là làm mình vui vẻ.

Còn khi người ta có được phần thưởng bên ngoài như vật chất, tâm lý của người ta sẽ thay đổi, hoặc là trở nên lo được lo mất, sợ nỗ lực của mình không xứng đáng với phần thưởng, hoặc là thấy phần thưởng không xứng đáng với nỗ lực của mình.

Nguyên nhân thứ hai cũng là nguyên nhân quan trọng nhất, động cơ của họ sẽ từ làm vui cho mình dần dần biến thành làm vui cho người

tặng thưởng (hệ thống thưởng bên trong (niềm vui khi chơi đùa) thành phần thưởng bên ngoài (cho tiền), từ đó biến việc vui chơi mà bọn trẻ vốn rất thích thú thành một công việc có thù lao: chúng mất đi hứng thú nên khi không được trả thù lao, chúng không còn động cơ chơi tiếp nữa.

Phải công nhận, rằng câu chuyện này là ví dụ điển hình của sự thao túng tâm lý bằng hiệu ứng Deci. Tuy nhiên, trong lĩnh vực quản lý doanh nghiệp, hiệu ứng Deci thường phát huy tác dụng tiêu cực.

Bạn sẽ phát hiện rất nhiều doanh nghiệp khích lệ nhân viên bằng hệ thống lương thưởng, nhưng lương thưởng là một loại thù lao bên ngoài điển hình, không cẩn thận là khởi động hiệu ứng Deci, làm ảnh hưởng tới tính chủ động của nhân viên.

Cho nên, từ khi hiệu ứng Deci được đưa ra, giới quản lý đã tìm tòi nghiên cứu lại chế độ khích lệ bằng lương thưởng, một nguyên tắc quan trọng chính là khơi dậy hứng thú của nhân viên đối với bản thân công việc. Đúng như câu mà Steve Jobs đã nói khi mời John Sculley về Apple: "Anh muốn tiếp tục bán nước ngọt hay muốn thay đổi thế giới cùng tôi?"

Nhất là các công ty công nghệ thông tin đi đầu thời đại, chủ yếu đều khích lệ nhân viên bằng tầm nhìn "thay đổi thế giới" và văn hóa Geek lấy việc giải quyết vấn đề làm niềm vui. Đồng thời, họ giải quyết nỗi lo cơm áo gạo tiền của nhân viên bằng đồng lương không thấp hơn mức trung bình của ngành, tạo ra không khí "làm việc vì đam mê, còn lương thưởng chỉ là để có cuộc sống tốt đẹp hơn", thực sự tìm được điểm cân bằng giữa phần thưởng bên trong và phần thưởng bên ngoài.

## **Định luật không xứng đáng: “Phải làm” không bằng “đáng làm”**

"Định luật không xứng đáng" có cách biểu đạt rất trực quan: "Việc không đáng làm thì không đáng làm tốt." Đây là một định luật kinh điển trong tâm lý học quản lý, phản ánh tâm lý nếu một người làm



một công việc mà anh ta cho rằng không đáng làm, thì thường có thái độ mĩa mai châm biếm, làm việc qua loa đại khái. Không chỉ xác suất thành công thấp, mà dù có thành công cũng không cảm thấy thỏa mãn.

Cách diễn đạt này có vẻ đơn giản nhưng lại phản ánh một chân lý không thể bàn cãi: đừng lãnh đạo cấp dưới bằng cách ép buộc hoặc tiền bạc, mà phải khiến nhân viên tự nguyện làm việc.

Đúng như chuyên gia về năng suất nổi tiếng Stephen Covey từng nói: "Ai cũng muốn có lương cao, thưởng nhiều, được chia cổ phần... Sự khích lệ đích thực tuyệt đối không chỉ dựa vào tiền bạc. Khiến cho anh ta cảm thấy có mục tiêu, anh ta đang theo đuổi một công việc có giá trị, quan trọng với cả đôi bên, đó mới là điểm xuất phát để thực sự khích lệ và khơi dậy tiềm năng vô hạn của anh ta."

Rất nhiều người từng hỏi nhân viên của Google: "Tại sao bạn ở lại Google?" Những nhân viên này cũng từng tự hỏi mình như thế.

Câu trả lời hết sức đơn giản: Vì Google có rất nhiều cơ hội cho nhân viên tìm thấy cảm giác thành tựu trong công việc thường ngày. Tuy có người từng đùa rằng: "Chỉ có cảm giác thành tựu là của bạn, còn thành công lại thuộc về Larry Page." Nhưng những nhân viên này vẫn cảm thấy tự hào và hài lòng khi được làm việc ở Google.

Đó là vì lãnh đạo của Google biết sử dụng các biện pháp khác nhau để khiến nhân viên cảm thấy Google là nơi mà họ có thể bộc lộ hết tài năng của bản thân. Trong đó, điều quan trọng nhất là khiến mỗi nhân viên nhìn thấy cách mà tài năng và nỗ lực của họ được đưa vào sản phẩm của Google, sau đó được cả thế giới sử dụng. Cảm giác thành tựu sinh ra từ đó có thể thúc đẩy nhân viên nỗ lực làm việc và "thay đổi thế giới" mà không biết mệt mỏi.>>

Nhà tâm lý học người Mỹ Maslow cho rằng nhu cầu tâm lý phổ biến nhất của con người là kỳ vọng mình được coi trọng, được công nhận. Chỉ cần khiến nhân viên cảm thấy công việc của mình có giá trị với công ty, có giá trị với thế giới, thậm chí có giá trị với toàn nhân loại, họ sẽ bằng lòng làm bất cứ việc gì.

Nói cách khác, bí quyết khích lệ chính là làm cho nhân viên cảm thấy việc họ làm có giá trị, đáng làm. Người quản lý càng khiến cho cấp dưới có tâm lý "đáng làm" thì cấp dưới làm việc càng tích cực, năng suất làm việc cũng càng rõ rệt.

Ngoài nói thẳng với cấp dưới công việc của anh ta rất quan trọng ra, một nhân tố khác khiến cho một công việc trông có vẻ "đáng làm" là tính thử thách của nó. Bậc thầy quản lý học Drucker cho rằng công việc có tính thử thách nhưng có thể đảm nhiệm nhờ nỗ lực là công việc có khả năng khơi dậy tính tích cực của con người nhất. Vì không ai thích sự tầm thường, nhất là những nhân viên đang hừng hực sức trẻ và tràn đầy nhiệt huyết, công việc giàu thử thách có thể mang lại cảm giác thỏa mãn của thành công cho họ. Sự thỏa mãn này có tác dụng khích lệ lớn hơn nhiều việc nhận bao nhiêu lương.

Công ty mỹ phẩm Mary Kay của Mỹ do bà Mary Kay sáng lập năm 1963, sau khi nghỉ hưu và kết thúc 25 năm làm sale. Đến nay, từ chín nhân viên ban đầu, công ty đã phát triển thành công ty lớn với quy mô hơn hai trăm nghìn nhân viên trên toàn cầu, doanh số bán hàng cả năm lên tới mấy tỷ đô la, đồng thời sở hữu mạng lưới bán hàng khổng lồ rải khắp thế giới. Bí quyết thành công trong quản lý của Mary Kay chính là khiến cho nhân viên cảm thấy công việc của mình có tính thử thách.

Đúng như lời bà từng nói: "Nếu anh có thể khiến một người nảy sinh ham muốn thách thức, anh ta sẽ cực kỳ mừng rỡ, sẽ làm việc cực kỳ nhiệt huyết, bé mèo nhỏ sẽ biến thành chú hổ lớn."

Mary Kay từng kể: "Nhớ có lần, để có được một phần thưởng cực kỳ hấp dẫn: tới chơi nhà một doanh nhân nổi tiếng, tôi và 57 nhân viên bán hàng khác đã thực hiện một chuyến du lịch bán hàng cực kỳ gian nan. Chúng tôi lấy xe làm nhà, bán hàng cả ngày lẫn đêm, giữa đường có mấy chiếc xe bị trục trặc. Nhưng sự hấp dẫn của phần thưởng đó đủ để xóa nhòa những khó khăn vất vả này. Trong lòng chúng tôi vô cùng khao khát được gặp vị doanh nhân đó."

Tính thử thách thích đáng có thể khiến cho một việc gian khổ trở nên vô cùng ý nghĩa, khiến con người đạt được cảm giác thành tựu trong

thử thách, từ đó sinh ra phản hồi tích cực. Có thể thấy trong một tổ chức, nếu nhân viên buộc phải làm việc chỉ vì mệnh lệnh hoặc thù lao thì tính tích cực trong công việc sẽ giảm mạnh.

Định luật không xứng đáng nói với chúng ta rằng mỗi người quản lý đều cần giúp nhân viên nhận thức được giá trị công việc hoặc tính thử thách của công việc, khiến họ cảm thấy công việc này "đáng làm" chứ không phải "buộc phải làm", điều này sẽ khích lệ họ biểu hiện xuất sắc hơn nữa, dốc hết sức để thực hiện mục tiêu của công ty.

## **Hiệu ứng Rainier: Giữ người bằng “tâm” hơn giữ người bằng “lương”**

"Hiệu ứng Rainier" bắt nguồn từ một sự kiện sóng gió xảy ra ở Đại học Washington, Seattle, Mỹ. Đại học Washington nằm ở thành phố Seattle ở bờ đông biển Bắc Thái Bình Dương, có vô số hồ nước lớn nhỏ như hồ Washington nằm rải rác khắp nơi, nhất là núi Rainier ở phía nam Seattle, khi trời nắng đẹp, từ khuôn viên trường có thể nhìn thấy tuyết và mây trắng trên đỉnh núi, cảnh sắc vô cùng tráng lệ.

Một năm nọ, nhà trường quyết định xây nhà thi đấu thể thao bên hồ Washington, đó vốn là chuyện tốt nhưng không ngờ lại bị tất cả giáo sư trong trường phản đối quyết liệt. Hóa ra, nhà thi đấu thể thao nằm chắn giữa nhà ăn của giảng viên và núi Rainier. Nếu xây lên thì các giảng viên không thể ngắm nhìn cảnh non xanh nước biếc ngoài cửa sổ được nữa.

Thái độ chống đối của các giảng viên rất kiên quyết, đồng thời họ tuyên bố nếu xây nhà thi đấu, họ sẽ nghỉ việc ngay lập tức. Lúc này nhà trường mới nhận ra lương của các giáo sư ở Đại học Washington thấp hơn khoảng 20% so với mức lương trung bình ở Mỹ thời bấy giờ. Rất nhiều giáo sư chấp nhận mức lương thấp hơn ở Đại học Washington chỉ vì yêu mến cảnh quan đẹp để quanh trường. Bây giờ nhà trường lại muốn phá hủy cảnh đẹp, đương nhiên các giáo sư sẵn sàng dọa nghỉ việc để phản đối.

Kết quả nhà trường thay đổi vị trí nhà thi đấu, các giáo sư chiến thắng.

Có thể nói 80% lương của giáo sư Đại học Washington được trả bằng tiền, 20% được trả bằng cảnh quan đẹp. Cho nên sau cơn sóng gió này, các giáo sư Đại học Washington gọi vui hiện tượng tâm lý này là "Hiệu ứng Rainier".

Hiệu ứng Rainier cho thấy tác dụng của lương thưởng không phải là hoàn toàn không thể thay thế, muốn giữ chân nhân viên ưu tú, ngoài lương cao, môi trường độc đáo cũng rất quan trọng. Môi trường ở đây bao gồm môi trường tự nhiên và cả môi trường văn hóa độc đáo, ví dụ, tinh thần doanh nghiệp thúc đẩy con người tiến bộ, sự hòa thuận giữa nhân viên với nhân viên, nhân viên với sếp, có thể thỏa mãn các tầng nhu cầu tâm lý của nhân viên, giúp nhân viên trưởng thành và thực hiện giá trị bản thân, đạt được cảm giác thành tựu, nâng cao cảm giác hạnh phúc, v.v...

Vì vậy, một công ty không chỉ giữ người nhờ đãi ngộ, mà còn giữ người bằng tình cảm, sự nghiệp, chế độ. Doanh nghiệp phải quan tâm tới nhu cầu tầng cao của nhân viên, chứ không phải chỉ biết thay thế bằng tiền.

Do đó, rất nhiều lãnh đạo xuất chúng muốn xây dựng doanh nghiệp của mình thành một "đại gia đình" hòa thuận, thông qua môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp hài hòa để khiến nhân viên cảm thấy mình thuộc về doanh nghiệp, công nhận doanh nghiệp.

Công ty Spencer là một trong những doanh nghiệp bán lẻ thời trang và thực phẩm lớn của Anh. Tháng Bảy năm 2001, khu phố nơi đặt cửa hàng của công ty Spencer bị phần tử khủng bố tấn công, bom hẹn giờ đã phá hủy nhiều cửa hàng cửa hiệu trong đó có công ty Spencer. Sáng sớm hôm sau, dù không có ai kêu gọi, tất cả nhân viên của cửa hàng này đều không hẹn mà cùng tới cửa hàng từ sớm, dọn dẹp cửa hàng đổ nát. Cho nên, khi các cửa hàng bên cạnh bắt đầu dọn dẹp, công ty Spencer đã bắt đầu tiếp khách, mở cửa kinh doanh bình thường. Tại sao nhân viên của Spencer lại trung thành và có trách nhiệm cao với doanh nghiệp đến thế? Đó là vì công ty Spencer

luôn chú trọng và quan tâm phúc lợi đãi ngộ của nhân viên. Quản lý coi mỗi nhân viên là một con người có cá tính, mọi giám đốc nhân sự đều phải chịu trách nhiệm về phúc lợi đãi ngộ, đào tạo kỹ năng, phát triển và nâng cao năng lực cá nhân của nhân viên mà mình quản lý.

Mỗi năm, công ty Spencer phải chi rất nhiều tiền để tăng lương thưởng và phúc lợi đãi ngộ của nhân viên. Đây là một con số tương đối lớn, nhưng chủ doanh nghiệp không hề tiếc. Vì việc hào phóng chi trả ấy chỉ khiến nhân viên thấy được sự quan tâm và chăm sóc của công ty, khiến họ vô cùng cảm động, thấy chỉ có công ty làm ăn tốt thì mình mới có thu nhập và lương thưởng cao. Chính tư tưởng kinh doanh này đã giúp công ty Spencer ngày càng ăn nên làm ra.

Có thể nói, tư tưởng quản lý cốt lõi của công ty Spencer là khiến nhân viên cảm thấy lợi ích của mình gắn liền với công ty: chỉ cần công ty làm ăn phát đạt, phúc lợi đãi ngộ của nhân viên chắc chắn sẽ được đảm bảo. Tư tưởng này cũng làm cho cả công ty càng thêm gắn kết, bất luận chức vụ cao hay thấp, công việc nặng hay nhẹ, thu nhập ít hay nhiều, các nhân viên đều cảm thấy tự hào vì được làm việc ở Spencer, đều coi lợi ích của công ty là lợi ích của chính mình.

Doanh nhân nổi tiếng người Nhật Konosuke Matsushita cho rằng, nguồn gốc việc giành được sự trung thành, tăng cường sự gắn kết và năng lực cạnh tranh trong doanh nghiệp là khiến nhân viên cảm thấy mình thuộc về doanh nghiệp. Theo nguyên lý mà hiệu ứng Rainier chỉ ra, cảm giác thuộc về này không chỉ tới từ kích lệ vật chất như lương thưởng, mà còn tới từ các điều kiện mềm như môi trường thiên nhiên, môi trường doanh nghiệp, không khí làm việc...

Nói cách khác, trong quản trị kinh doanh, muốn giành được sự trung thành của nhân viên, hoặc là trả mức lương bổng và đãi ngộ vượt xa các công ty cùng ngành, hoặc phải nâng cao điều kiện làm việc mềm, thỏa mãn nhu cầu tinh thần của nhân viên, từ đó khiến họ cảm thấy nơi mình làm việc giống như một đại gia đình, có được sự ấm áp và thân thuộc như trong gia đình ngay tại nơi làm việc.

# **Hiệu ứng Rosenthal: Gửi gắm kỳ vọng thế nào thì sẽ bồi dưỡng ra người thế nấy**

Năm 1968, nhà tâm lý học người Mỹ - tiến sĩ Robert Rosenthal - từng làm một thí nghiệm nổi tiếng ở một trường học tại bang California.

Đầu học kỳ mới, Rosenthal và nhóm nghiên cứu của ông tới một trường tiểu học, họ chọn học sinh của ba lớp mỗi khóa từ lớp 1 đến lớp 6 và làm "thử nghiệm dự đoán phát triển tương lai" y như thật, sau đó chọn ra một danh sách học sinh "có tiềm năng phát triển vượt trội" và đưa cho giáo viên. Hơn nữa, họ còn dặn đi dặn lại tuy các học sinh này có tiềm lực phát triển cao hơn những đứa trẻ cùng trang lứa, nhưng phải dạy chúng như bình thường, không được để cho chúng hoặc cha mẹ chúng biết chúng được cố ý lựa chọn.

Trên thực tế, những đứa trẻ này không hề được cố ý lựa chọn, mà được lựa chọn ngẫu nhiên. Tất nhiên, việc "thử nghiệm dự đoán phát triển tương lai" cho thấy chúng có tiềm năng phát triển vượt trội cũng là giả.

Một năm sau, Rosenthal quay lại ngôi trường này và phát hiện những học sinh được chọn ra đều giành được tiến bộ vượt bậc, điểm thi cuối kỳ của một bộ phận học sinh trong số đó thậm chí cao gấp mấy lần so với một năm trước.

Vì vậy, Rosenthal rút ra kết luận: Chính kỳ vọng của các giáo viên đối với học sinh khiến cho học sinh có động lực để cố gắng thay đổi và hoàn thiện bản thân. Rosenthal gọi hiện tượng tâm lý này là "Hiệu ứng Pygmalion" (bắt nguồn từ vua đảo Síp Pygmalion trong thần thoại Hy Lạp), còn được gọi là "Hiệu ứng Rosenthal" hoặc "Hiệu ứng kỳ vọng" trong tâm lý học.

Hiệu ứng này cho thấy: về bản chất, tình cảm và quan niệm của con người chịu ảnh hưởng của người khác ở các mức độ khác nhau. Con người sẽ bất giác chịu ảnh hưởng và ám thị từ người mà mình yêu quý, khâm phục, tin cậy và sùng bái.

Hiệu ứng Rosenthal chỉ ra một tâm lý phổ biến, đó chính là đặt kỳ vọng vào người khác đồng thời kỳ vọng người khác đặt kỳ vọng vào mình... Nhất là về sau, đó là nhu cầu bản năng để con người thực hiện giá trị bản thân. Khi biết người khác kỳ vọng vào mình, trong lòng bạn sẽ thấy thỏa mãn, tự nhiên nảy sinh cảm giác được mong đợi. Để giữ cảm giác này, người ta sẽ đáp ứng bản thân theo kỳ vọng của người khác trong vô thức, cuối cùng thực sự trở thành con người mà người khác kỳ vọng.

Đa số mọi người đều từng có trải nghiệm như sau: Khi sếp nói với chúng ta: "Tôi kỳ vọng rất lớn vào anh", hoặc "Tôi rất tin tưởng anh, chắc chắn anh sẽ làm tốt công việc này", chúng ta sẽ thầm phần khích khó tả; nhưng khi khiến sếp thất vọng, chúng ta sẽ thấy cực kỳ tội lỗi.

Từ đó có thể thấy, lợi dụng hiệu ứng kỳ vọng để khiến người khác làm theo ý mình là một cách vô cùng khôn ngoan. Nhất là người quản lý ở vị trí lãnh đạo, đặt kỳ vọng vào cấp dưới đồng thời khiến cấp dưới hiểu được kỳ vọng của mình, sẽ tạo ảnh hưởng tích cực hơn hẳn chỉ ra lệnh hoặc khích lệ bằng các hình thức khác.

Trong Thế chiến thứ hai, do thiếu quân nên Liên Xô từng động viên phạm nhân trong tù ra tiền tuyến chiến đấu. Ủy viên nội vụ Liên Xô còn cử mấy nhà tâm lý học tới huấn luyện và động viên phạm nhân trước khi ra chiến trường, đảm bảo họ có sức chiến đấu.

Trong thời gian huấn luyện, các nhà tâm lý học không thuyết giáo quá nhiều, mà đặc biệt nhấn mạnh rằng mỗi tuần các phạm nhân phải viết cho người thân của mình một lá thư. Nội dung thư do các nhà tâm lý học chỉ định thống nhất, trình bày chuyện ở trong tù phạm nhân đã có biểu hiện tốt ra sao, tích cực thay đổi để làm lại cuộc đời thế nào, vân vân. Sau đó, các nhà tâm lý học yêu cầu các phạm nhân chép lại cẩn thận rồi gửi thư cho người mình yêu nhất.

Sau ba tháng huấn luyện, các phạm nhân ra tiền tuyến, các nhà tâm lý học đi theo và yêu cầu phạm nhân tiếp tục viết thư, chỉ có điều nội dung trong thư biến thành mình phục tùng chỉ huy thế nào, chiến đấu dũng cảm ra sao, vân vân.

Sự thật chứng minh các phạm nhân này biểu hiện trên chiến trường đúng như những gì họ nói trong thư, đó là phục tùng mệnh lệnh của chỉ huy, chiến đấu anh dũng, thậm chí còn kỷ luật không thua gì quân chính quy.

Chiến tranh kết thúc, nhà tâm lý học Liên Xô gọi biện pháp dẫn dắt tâm lý này là "hiệu ứng dán nhãn". Hiệu ứng tâm lý này khá tương đồng với hiệu ứng Rosenthal: thư nhà của các phạm nhân khiến người thân của họ đặt kỳ vọng tích cực mãnh liệt vào họ, sự kỳ vọng này lại quay lại khích lệ họ chiến đấu như những người lính thực thụ.

Đó chính là sức mạnh của sự kỳ vọng, cho nên, những quản lý thường xuyên nói "anh không làm được", "anh đúng là đồ bỏ đi" đều thật ngu ngốc. Vì sự kỳ vọng tiêu cực này sẽ khiến cấp dưới tự ám thị rằng "nếu ông đã kỳ vọng thấp về tôi như thế, thì dù tôi có làm tệ đến mấy cũng chẳng sao". Lâu dần, anh ta sẽ thực sự phát triển theo hướng trở thành "đồ bỏ đi".

Tất nhiên, về bản chất, hiệu ứng Rosenthal là một cách ám thị tâm lý, vì vậy cần sử dụng đúng mực, Nếu kỳ vọng quá lớn, thậm chí vượt quá năng lực của đối phương thì sẽ gây ra gánh nặng tâm lý nặng nề cho đối phương, khiến đối phương lo lắng bất an, rồi bỏ cuộc buông xuôi, hoàn toàn đi ngược lại mong muốn ban đầu.

## **Hiệu ứng cửa sổ vỡ: Đừng tùy tiện đập vỡ bất cứ ô cửa sổ nào**

Ban đầu "Hiệu ứng cửa sổ vỡ" là một lý thuyết tội phạm học, được đưa ra bởi nhà chính trị học người Mỹ James Wilson và nhà tội phạm học George Kelling, lý thuyết này bắt nguồn từ một thí nghiệm của nhà tâm lý học Philip Zimbardo, Đại học Stanford, Mỹ.

Lúc bấy giờ, Zimbardo tìm hai chiếc xe hơi giống hệt nhau, tháo biển số xe của một chiếc, mở cốp ra rồi đỗ xe trong khu toàn dân Mỹ Latinh ở quận Bronx, New York, một khu vực có tỷ lệ phạm tội cực kỳ cao; chiếc xe còn lại thì giữ nguyên xi, đỗ trong khu dân cư của tầng lớp trung lưu ở Palo Alto, California. Không ngoài dự đoán, chiếc xe



đỏ ở khu dân Mỹ Latinh đã bị án trộm ngay trong ngày hôm đó, con chiếc xe đỏ trong khu dân cư trung lưu thì một tuần sau cũng chẳng ai động đến.

Sau đó, Zimbardo lại lấy búa đập vỡ kính cửa xe của chiếc xe đỏ ở khu dân cư trung lưu. Không ngờ, chỉ vài tiếng sau, chiếc xe này cũng bị lấy trộm.

Trên cơ sở thí nghiệm này, Wilson và Kelling đưa ra lý thuyết "Hiệu ứng cửa sổ vỡ" (The broken windows effect). Họ cho rằng, nếu có người đập vỡ kính cửa sổ một tòa nhà, mà cửa sổ này lại không được sửa chữa kịp thời thì nó sẽ trở thành dấu hiệu làm mẫu, từ đó dung túng kẻ khác đập vỡ nhiều cửa sổ hơn. Lâu dần, những cái cửa sổ vỡ này tạo cho người ta cảm giác vô tổ chức, hoạt động phạm tội cũng vì thế mà nảy sinh, lan tràn.

Trên thực tế, hiệu ứng này cũng có ý nghĩa làm gương quan trọng trong quản trị doanh nghiệp. Trong công việc có một loại tư tưởng tên là "quản lý dự phòng", cho rằng muốn tránh những kết quả không mong muốn trong quản lý thì phải đập tắt từ trong trứng nước khi sự việc mới nhen nhúm, tuyệt đối không tùy tiện đập vỡ bất cứ cánh cửa sổ nào, đặc biệt, phải kịp thời xử lý những hành vi sai trái xâm phạm đến quan niệm giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, tiêu diệt nó từ khi mới manh nha.

Công ty Loswell, Mỹ, luôn nổi tiếng với cách quản lý nhân văn, nhưng có lần, người quản lý lại sa thải một nhân viên lâu năm vì một vấn đề nhỏ.

Bấy giờ, để hoàn thành 2/3 linh kiện cho kịp nghỉ trưa, thợ tiện lâu năm Jerry làm việc một lúc trên bàn cắt rồi tháo tấm chắn bảo hộ phía truck dao cắt xuống để bên cạnh. Vì không có tấm chắn bảo hộ thì thao tác gia công linh kiện sẽ tiện lợi, nhanh chóng hơn. Một tiếng sau, hành vi của Jerry bị quản lý phát hiện và ghi vào biên bản.

Quản lý yêu cầu Jerry lập tức lắp lại tấm chắn bảo hộ, đồng thời hủy bỏ toàn bộ lượng công việc trong ngày hôm đó của anh ta. Chưa hết, hôm sau, Jerry đột ngột bị gọi lên gặp tổng giám đốc. Trong văn phòng tổng giám đốc mà Jerry từng nhiều lần được khích lệ và ngợi

khen, tổng giám đốc đích thân thông báo với Jerry rằng anh ta bị cho thôi việc. Tổng giám đốc nói: "Là nhân viên lâu năm, anh phải hiểu rõ hơn bất cứ ai rằng sự an toàn có ý nghĩa quan trọng thế nào với công ty. Hôm nay anh làm thiếu vài linh kiện, lợi nhuận ít đi, công ty có thể để người khác bù lại vào lúc khác, nhưng nếu xảy ra tai nạn lao động thì không tài nào bù đắp được."

Jerry hiểu lần này anh ta đã phạm vào quy định thép của công ty. Anh ta cũng hiểu nếu mình không bị xử phạt thì quy định thép này sẽ như con đê bị thủng một lỗ nhỏ, vỡ đập chỉ là chuyện sớm muộn. Cho nên, anh ta không tranh cãi gì, buồn bã chấp nhận quyết định của công ty.

Là một người quản lý, chúng ta cần nhận thức được tác dụng quan trọng của lý thuyết cửa sổ vỡ trong doanh nghiệp. Phải hết sức chú trọng mọi dấu hiệu có tính phá hoại, tăng cường mức độ xử phạt, thắt chặt kỷ luật tập thể, chỉ có như vậy mới phòng trừ được trường hợp có người bắt chước, khiến vấn đề trở nên nghiêm trọng khó xử lý. Đồng thời, còn phải động viên khích lệ, khen thưởng hành vi "sửa cửa sổ", khiến nhân viên không kiếm có "cửa sổ vỡ" mà coi "sửa cửa sổ" là trách nhiệm của mình.

Người ta thường nói: "Người không lo xa tất có ưu phiền gần." Mọi vấn đề lớn đều được tích tụ từ rất nhiều vấn đề nhỏ, chỉ có luôn luôn cảnh giác "cửa sổ vỡ", đừng tùy tiện đập vỡ bất cứ ô cửa sổ nào mới có thể tránh được hậu quả nghiêm trọng và không thể cứu vãn.

# CHƯƠNG 13

---

# **LUẬN ĐIỂM SCHWARTZ: LỰA CHỌN PHÙ HỢP LÀ LỰA CHỌN TỐT**

## **Luận điểm Schwartz: “Hạnh phúc” và “bất hạnh”**

"Mọi chuyện tồi tệ chỉ thực sự trở thành chuyện bất hạnh khi chúng ta cho rằng nó không tốt." Đây là "Luận điểm Schwartz" nổi tiếng, được đưa ra bởi nhà tâm lý học quản lý người Mỹ Schwartz.

Schwartz từng kể một câu chuyện: Hai con chim đang bay trên trời, một con không cẩn thận bị gãy cánh. Không còn cách nào khác, nó đành nghỉ lại tại chỗ để chờ vết thương lành. Con chim còn lại vừa bay một mình vừa thầm tiếc nuối, cảm thấy bạn mình bị thương, thật là bất hạnh. Nhưng nó không để ý thấy cách đó không xa một người thợ săn đang giương súng ngắm bắn nó. Cuối cùng, con chim vốn tưởng rằng mình rất may mắn này chết thảm dưới họng súng của thợ săn, còn người bạn nó nghĩ là bất hạnh tiếp tục lên đường sau khi vết thương đã khỏi.

Điều Schwartz muốn chứng minh là hạnh phúc luôn thích bước vào cuộc sống của chúng ta với "chiếc áo bất hạnh" trên người. Cho nên, chúng ta có được hạnh phúc hay không phụ thuộc vào việc chúng ta có thể nhìn thấy cái bóng của hạnh phúc trong sự bất hạnh không. Trên thực tế, thời gian không bao giờ dừng lại, thế giới không ngừng phát triển, thay đổi, hạnh phúc và bất hạnh không vĩnh hằng bất biến, mọi thứ trước mắt chỉ là miêu tả của một điểm trên dòng thời gian. Chỉ có học được cách nhìn thấy hạnh phúc trong bất hạnh, chúng ta mới áp dụng được biện pháp hiệu quả để xoay chuyển xu thế bất hạnh. Chỉ có học cách nhìn về phía trước, tập trung tìm kiếm, nắm bắt hạnh phúc ẩn giấu trong bất hạnh, cuối cùng mới nhận ra trên dòng thời gian kéo dài vô tận, tràn đầy biến số này, mình thực sự có được hạnh phúc.

Một truyện ngụ ngôn cổ xưa cũng thể hiện chân lý tương tự: Một người nông dân sống trên núi, mỗi ngày anh ta phải đi lấy nước ở một nơi rất xa nhà. Người nông dân có hai cái bình, anh ta buộc vào hai đầu quang gánh rồi gánh trên vai, cứ thế ngày ngày xuống núi lấy nước. Một chiếc bình lành lặn nguyên vẹn, chiếc còn lại có vết nứt, lần nào chiếc bình lành lặn cũng đựng được đầy nước, còn chiếc bình nứt luôn rỉ rất nhiều nước trên đường về nhà, khi về đến nhà chỉ còn nửa bình nước.

Chiếc bình lành lặn rất đắc chí với công việc hoàn hảo của mình, còn chiếc bình nứt thì cảm thấy hổ thẹn vì vết nứt kia, nó luôn cảm thấy áy náy với người nông dân. Một hôm, không thể chịu được nữa, nó nói với người nông dân: "Tôi muốn xin lỗi anh, vì khiếm khuyết của tôi mà mỗi lần anh chỉ lấy được nửa bình nước, bỏ ra bao công sức mà không nhận lại được thành quả tương xứng."

Người nông dân bèn nói với nó: "Khi gánh nước về, đừng mãi âu sầu ủ rũ, mà hãy ngắm nhìn cảnh sắc ven đường." Khi người nông dân lên dốc, chiếc bình mới phát hiện mình lại bắt đầu rỉ nước, trong lòng hết sức buồn bã, nó nhớ tới lời người nông dân, liền nhìn xuống dưới. Nó trông thấy những bông hoa xinh đẹp nở đầy phía dưới, chúng đang mỉm cười hạnh phúc trong nắng. Lúc này, người nông dân cất tiếng: "Chỉ có mặt đường phía bên này mới nở ra hoa đẹp, vì tao đã nhận ra này có vết nứt từ lâu rồi, nên đã rải rất nhiều hạt giống hoa trên đường bên ấy, mỗi ngày này đều tưới nước cho chúng. Này xem, hoa nở đẹp biết mấy! Mỗi khi gánh nước mà thấy mệt, cúi xuống ngắm nhìn hoa cỏ, tao liền cảm thấy rất vui, lẽ nào này không thấy vui sao?" Người hương thơm suốt dọc đường, chiếc bình nứt sung sướng mỉm cười.

Trên đời này không có hạnh phúc hoặc bất hạnh thuần túy, giống như không có thứ gì hoàn hảo không tì vết. Phải biết rằng nếu không có bất hạnh, thì như một bài văn không có linh hồn, một bài thơ không có tư tưởng, chỉ là những ngôn từ trau chuốt hoa mỹ hoặc đơn thuần là phát tiết cảm xúc, không thể gọi mở, không thể gọi lên suy ngẫm sâu xa cho người khác. Vì cuộc đời chưa từng gặp bất hạnh không phải là cuộc đời hoàn chỉnh, bất hạnh là con đường mà ai cũng phải

đi qua trong cuộc đời mình. Nhưng phía sau bất hạnh luôn ẩn giấu vận may, khác biệt duy nhất của may và không may chính là góc độ nhìn nhận nó.

Luận điểm Schwartz giúp chúng ta hiểu được rằng, hãy học cách bình thản đón nhận mọi điều may mắn và không may mắn trong cuộc sống, dù bất hạnh có lớn đến mấy, chỉ cần chúng ta bình thản chấp nhận nó, coi nó là trải nghiệm tất yếu trong cuộc đời, tìm ra nhân tố hạnh phúc trong đó, thì nó cũng có thể khiến bạn cảm thấy hạnh phúc.

Đúng vậy, trong bất hạnh cũng có trải nghiệm hạnh phúc. Có người từng nói: Cuộc sống giống như bóc hành tây, luôn có một lát làm bạn rơi lệ. Có những bất hạnh chính là lát hành tây làm bạn rơi lệ đó, nhìn từ góc độ khác, nó vẫn là một phần trải nghiệm trong cuộc sống của mỗi người, cũng có thể là một loại "hạnh phúc đặc biệt".

## **Định luật Beibo: Về bản chất, hạnh phúc là “mức độ nhạy cảm”**

Có người từng làm thí nghiệm: Một người mỗi tay cầm vật nặng 3.000 gam, khi tay trái cầm thêm vật nặng 100 gam, anh ta không hề cảm thấy hai bên quá khác nhau, cho đến khi tay trái cầm thêm vật nặng 600 gam, anh ta mới cảm thấy hơi nặng; nếu hai tay đều cầm vật thể nặng 10.000 gam, thì chỉ khi tay trái cầm thêm vật nặng hơn 1.000 gam, anh ta mới cảm thấy rõ trọng lượng khác nhau giữa hai bên. Nghĩa là, quả cân ban đầu càng nặng, thì sau đó phải tăng thêm quả cân rất nặng, người ta mới cảm thấy sự khác biệt, hiện tượng này được gọi là “Định luật Beibo” (Beibo's law).

Định luật Beibo chỉ ra một hiện tượng tâm lý học xã hội phổ biến, tức là khi người ta trải qua kích thích dữ dội thì khả năng miễn dịch với loại kích thích này sẽ tăng mạnh, về mặt cảm nhận tâm lý, kích thích lớn lần thứ nhất sẽ khiến cho kích thích nhỏ lần thứ hai trở nên không đáng kể. Ví dụ, món đồ vốn có giá 1 tệ đột nhiên tăng giá thành 10 tệ, chắc chắn chúng ta sẽ cảm thấy không thể chấp nhận được; nhưng

máy tính vốn có giá 10.000 tệ tăng 100 tệ, chúng ta lại không thấy có vấn đề gì lớn.

Từ định luật Beibo chúng ta có thể suy ra một quy luật thép: hạnh phúc giảm dần. Nói đơn giản chính là "có được càng nhiều thì cảm giác hạnh phúc càng giảm". Cùng một cái bánh mì, đưa cho một người nghèo đang đói cồn cào và đưa cho một người giàu có luôn no đủ, cảm giác hạnh phúc của hai người sẽ hoàn toàn khác nhau. Không phải vì tổng lượng hạnh phúc họ có được khác nhau, mà là năng lực cảm nhận hạnh phúc với một cái bánh mì của họ không giống nhau.

Đúng như định luật Beibo đã giải thích, trong trạng thái tồi tệ, một việc không đáng kể cũng có thể khiến anh ta hết sức phấn khởi; còn khi môi trường dần trở nên ưu việt, yêu cầu và ham muốn của con người sẽ nâng lên theo, năng lực cảm thấy hạnh phúc liên giảm mạnh. Vì vậy, nhiều lúc chúng ta không cảm thấy hạnh phúc, có thể hạnh phúc vẫn ở quanh ta, có điều nội tâm ta đã đánh mất năng lực cảm nhận nó.

Nước Pháp có một truyện ngụ ngôn như sau: Một vị vua cầm quân đi đánh trận, kết quả toàn quân bị tiêu diệt. Trên đường trốn tránh truy binh, ông ta đã lạc mất tùy tùng, còn phải ẩn nấp hai ngày hai đêm trong khe núi, không ăn không uống gì. Sau đó, ông ta gặp một cụ già đốn củi, cụ già thấy ông ta tội nghiệp, liền cho ông ta một nắm cơm làm bằng rau khô và gạo thô. Nhà vua đang đói cồn cào ăn ngấu nghiến hết nắm cơm, cảm thấy đây là món ăn ngon nhất thế giới. Thế là, ông ta hỏi cụ già món ăn ngon lành này tên gì, cụ già đáp "đói khát".

Sau này, nhà vua trở về cung điện, ra lệnh cho đầu bếp làm món "đói khát" theo miêu tả của ông ta, nhưng không tài nào làm ra được hương vị ban đầu. Nhà vua phái người nghĩ đủ trăm phương ngàn kế để tìm cụ già biết làm món "đói khát" kia. Nào ngờ, khi cụ già mang tới cho nhà vua một đĩa cơm nắm, nhà vua không thể nào tìm thấy vị ngon lúc đầu nữa.

Điều thực sự khiến nhà vua cảm thấy hạnh phúc không phải nằm cơm nọ, mà là "cảm giác đói khát" của ông ta. Khi đói khát, dù có là cơm thừa canh cặn cũng ăn ngon lành; khi cơm no rượu say, dù có là sơn hào hải vị cũng thấy khó nuốt. Đây chính là chân lý mà định luật Beibo chỉ ra.

Triết gia La Mã cổ Seneca từng nói: "Nếu bạn không thấy thỏa mãn với mọi thứ trong hiện tại, thì dù bạn có sở hữu cả thế giới, bạn cũng không hạnh phúc."

Có người từng làm điều tra về hạnh phúc, hỏi những người ở các tầng lớp khác nhau trong xã hội: "Bạn cảm thấy mình sống có hạnh phúc không?" 80% số người được hỏi đều cảm thấy mình không hạnh phúc, than phiền chuyện này chuyện kia, bất mãn và tức giận!

Lẽ nào, thực sự có nhiều người sống không hạnh phúc đến vậy ư? Xét cho cùng, thực ra rất nhiều người đã dần đánh mất năng lực cảm nhận hạnh phúc, họ quá vội vàng trong quá trình thỏa mãn hết ham muốn này đến ham muốn khác, vội vàng đến mức quên cả cảm nhận những điều đẹp đẽ và gian khổ của quá trình. Không cảm nhận thì lấy đâu ra hạnh phúc?

Hạnh phúc không phải thực thể, mà là một loại cảm nhận, cảm thấy bao nhiêu hạnh phúc phụ thuộc vào mức độ nhạy cảm của chúng ta với hạnh phúc. Người biết đủ thì luôn hạnh phúc, hãy luôn nhắc nhở bản thân: chỉ cần biết cảm nhận từ trái tim, hạnh phúc chắc chắn đang ở ngay bên cạnh chúng ta.

## **Hiệu ứng Diderot: Hạnh phúc tới từ việc tinh giản cuộc sống**

Triết gia người Pháp Denis Diderot đã viết một bài văn có tên "Nỗi muộn phiền sau khi từ biệt cái áo ngủ cũ". Bài viết này kể rằng một hôm, bạn Diderot tặng ông một chiếc áo ngủ được cắt may khéo léo với chất liệu đẹp, Diderot rất thích món quà này. Nhưng khi mặc chiếc áo ngủ sang trọng này lên, ông chợt cảm thấy đồ gia dụng xung quanh thật là cũ kỹ, không những màu sắc lỗi thời, phong cách



còn không phù hợp với chiếc áo ngủ trên người. Thế là, để tương xứng với chiếc áo ngủ, ông đã đi mua đồ gia dụng mới, cuối cùng môi trường xung quanh đã tương xứng với đẳng cấp của chiếc áo ngủ, nhưng ông lại cảm thấy rất khó chịu. Vì sau khi cơn bốc đồng qua đi, ông nhận ra "Tôi bị một chiếc áo ngủ bức hiếp".

Đầu thế kỷ 20, nhà kinh tế học của Đại học Harvard Mỹ Juliet Schor đã nhắc tới bài viết của Diderot trong cuốn sách *Người Mỹ tiêu dùng quá mức* (The Overspent American: Why We Want What We Don't Need) và đưa ra một khái niệm mới, gọi là "Hiệu ứng Diderot", chuyên chỉ hiện tượng sau khi có một món đồ mới, người ta không ngừng mua sắm những món đồ tương ứng với nó để đạt được sự cân bằng tâm lý.

Hiệu ứng Diderot được gọi là "một trong mười tâm lý mà con người khó tránh thoát nhất", nó cho thấy một hiện tượng tâm lý phổ biến "càng có được càng không thỏa mãn", tức là khi chưa có được thứ gì đó thì sốt ruột mong ngóng, còn khi đã có được thì "được voi đòi tiên".

Nguyên nhân căn bản khiến con người rơi vào cái bẫy của hiệu ứng Diderot là việc không thể nhận ra thực chất rất nhiều thứ mình khao khát đều vô dụng và vô nghĩa. Giống như khi tình cờ có được một chiếc áo ngủ, Diderot bắt đầu khao khát các loại đồ gia dụng tương xứng với nó, nhưng ông không ý thức được rằng bản thân áo ngủ không cần đồ gia dụng làm nền. Không phải đồ gia dụng cũ kỹ không xứng với áo ngủ mới của ông, mà là không xứng với ham muốn đã bắt đầu phình to của ông.

Trong cuộc sống của chúng ta, luôn có quá nhiều ham muốn vô thưởng vô phạt. Nếu loại bỏ những thứ vô ích nhưng luôn quấy nhiễu chúng ta ra khỏi cuộc sống, chúng ta sẽ có đủ thời gian để đi theo trái tim mình, cảm nhận hạnh phúc ẩn chứa trong cuộc sống giản dị.

Cuộc sống cần sự giản dị để lắng đọng lại, những kỳ vọng quá cao không thể mang lại niềm vui cho con người, nhưng lại luôn chi phối cuộc sống của chúng ta. Ví dụ, tìm được công việc ao ước xong lại muốn có một cuộc hôn nhân mỹ mãn, rồi muốn có một căn nhà rộng

rãi sang trọng, muốn con cái được hưởng nền giáo dục tốt nhất... Sau khi tất cả đều trở thành sự thực, rất nhiều người vẫn không thỏa mãn, vì vẫn muốn tranh giành địa vị xã hội cao hơn, trở thành người giàu có hơn, mua được hàng hóa cao cấp, đủ khả năng chi trả cho những thứ xa xỉ. Nhưng lúc đầu, chúng ta chỉ muốn tìm một công việc đủ nuôi sống bản thân mà thôi.

Chính những tham vọng không có điểm dừng này khiến rất nhiều người rơi vào cái bẫy hiệu ứng Diderot mà không thể thoát ra. Con người hiện đại luôn cảm thấy cuộc sống rất mệt mỏi, gánh nặng trên lưng ngày càng nhiều, đó là vì người ta không biết vứt bỏ những thứ vô dụng trong cuộc đời, và để cho tâm hồn phải chịu đựng quá nhiều ham muốn và xiềng xích.

Vậy thoát khỏi cái bẫy hiệu ứng Diderot bằng cách nào? Câu chuyện của triết gia Hy Lạp cổ Socrates có lẽ sẽ cho chúng ta vài gợi ý:

Một hôm, Socrates dẫn học trò tới khu chợ nhộn nhịp nhất Athens để dạy học. Đi khắp chợ xong, Socrates hỏi học trò: "Các trò tìm được gì trong khu chợ này?"

Học trò thi nhau trả lời: "Trong chợ nhiều thứ lắm, có đồ ăn ngon, có nhiều thứ hay ho đẹp đẽ, có vô số món đồ mới mẻ, nói chung là cái gì cũng có. Nếu không phải thầy đang giảng bài, chắc chắn bọn em đã mua đầy một xe hàng hóa về nhà rồi."

Socrates gật đầu rồi nói: "Thầy thì ngược lại, trong cái chợ này, thầy phát hiện hóa ra trên đời này có rất nhiều thứ thầy không cần." Sau đó, ông bảo: "Khi chúng ta vất vả bôn ba vì cuộc sống xa xỉ, cuộc sống hạnh phúc đã càng ngày càng xa chúng ta. Cuộc sống hạnh phúc thường rất giản dị, ví dụ, căn phòng tốt nhất là căn phòng không thiếu một vật dụng cần thiết nào, và không thừa một vật dụng vô ích nào."

Trong cuộc sống có những thứ vô dụng mà nếu chúng ta không cần sở hữu thì phải học cách từ bỏ chúng. Chỉ có biết cách từ bỏ mới ngăn chặn được ham muốn phình lên vô hạn, mới có thể khiến chúng ta sống nhẹ nhõm hơn, bình thản hơn và đủ đầy hơn. Cách duy nhất để thoát khỏi hiệu ứng Diderot là biết tiết chế, giảm bớt những dục

vọng thừa thãi của bản thân, vứt bỏ những ham muốn rối rắm và vô nghĩa, giúp cuộc sống của mình giản dị, tốt đẹp và phong phú hơn.

## **Nguyên tắc cá sấu: Nghệ thuật lựa chọn vào thời khắc quyết định**

"Nguyên tắc cá sấu" vốn là một lý thuyết trong tâm lý học đầu tư, còn gọi là "Hiệu ứng cá sấu". Ý nghĩa của nó là giả định một con cá sấu cắn chân bạn, nếu bạn dùng tay đẩy cá sấu để thoát ra, cá sấu sẽ đồng thời cắn cả chân và tay bạn. Bạn càng giãy giụa thì càng bị cắn nhiều hơn. Cho nên, nếu bạn bị cá sấu cắn vào chân, cách duy nhất để thoát khỏi tình huống này là hy sinh một cái chân.

Vứt bỏ một cái chân, nghe có vẻ là một lựa chọn vô cùng tàn khốc, nhưng thực ra hiện tượng này không hề hiếm gặp trong tự nhiên: trên thảo nguyên châu Phi, để tranh giành phần xác thừa của một con trâu mà sư tử bỏ lại, một đàn sói và một đàn linh cẩu đã xảy ra xung đột. Dù linh cẩu chết và bị thương nặng nề, nhưng do đông hơn sói nhiều, chúng cũng cắn chết rất nhiều sói. Cuối cùng, chỉ còn một con sói đầu đàn và năm con linh cẩu đối đầu với nhau. Rõ ràng, lực lượng hai bên quá chênh lệch, huống hồ sói đầu đàn còn bị thương ở chân sau trong cuộc hỗn chiến.

Cái chân sau lê dưới đất trở thành gánh nặng mà sói đầu đàn không thể vứt bỏ. Nhìn linh cẩu từng bước tới gần, sói đầu đàn đột ngột quay đầu cắn đứt cái chân bị thương của mình rồi lao vào con linh cẩu gần nhất, nhanh như điện xẹt cắn đứt cổ họng nó. Bốn con linh cẩu còn lại giật mình sợ hãi trước hành động của sói đầu đàn, đứng nguyên tại chỗ không dám tiến lên. Sau vài phút đối mặt với sói đầu đàn, cuối cùng linh cẩu cúp đuôi bỏ chạy.

Sói đầu đàn kiên quyết vứt bỏ cái chân bị thương vì nó hiểu nếu lúc này không vứt bỏ thì nó sẽ mất đi mạng sống. Nguyên tắc cá sấu tàn khốc chỉ là một nguyên tắc rừng xanh rất phổ biến mà mọi sinh vật trong tự nhiên đều hiểu. Nhưng con người đã rời khỏi rừng xanh quá lâu, nên cũng quên mất nguyên tắc này, bởi vậy, nếu không muốn từ

bỏ bất cứ thứ gì, cuối cùng sẽ buộc phải bước đi trong gánh nặng nhọc nhằn.

Đời người cần phải lựa chọn, cũng cần từ bỏ, từ bỏ vào thời khắc then chốt là lựa chọn khôn ngoan khi người thông minh đối mặt với cuộc sống, chỉ có biết từ bỏ đúng lúc, cuộc đời mới có thể tiếp tục huy hoàng.

Thôi Kỳ - chủ nhân giải Nobel năm 1998 - là "quái nhân" trong mắt nhiều người: ông xa rời chính trị, không bao giờ xuất hiện trước công chúng, suốt ngày vui đầu vào sách vở và ru rú trong phòng thí nghiệm, thậm chí, ngày nhận được giải Nobel, ông vẫn làm việc trong phòng thí nghiệm như bình thường.

Điều khó tin hơn là dù làm việc trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học công nghệ cao của Mỹ, nhưng Thôi Kỳ lại mù tịt về máy tính. Các thiết kế máy móc, bảng biểu, hình vẽ trong quá trình nghiên cứu đều được ông vẽ tỉ mỉ bằng tay. Thậm chí đến việc gửi một bức thư điện tử, ông cũng nhờ thư ký làm thay. Ông nói: "Thế giới này thay đổi quá nhanh, tôi không có thời gian đuổi theo nó!"

Thôi Kỳ từ bỏ những thứ hào nhoáng trong mắt người đời, dành ra cho mình rất nhiều thời gian quý báu, cũng giành được vinh dự tối cao. Đời người ngắn ngủi, tinh lực có hạn khiến con người không thể chú ý đến mọi lĩnh vực trong đời sống, mà thế giới này lại có bao nhiêu thứ thú vị hấp dẫn, lúc này, buông bỏ trở thành sự thông tuệ lớn lao.

Thực ra buông bỏ là để có được, chỉ cần giành được thứ mình muốn, từ bỏ những điều "thú vị" không cần thiết với mình thì cũng có sao đâu?

Tham lam là tật xấu của đa số con người, có lúc khur khur nắm lấy thứ mình muốn sẽ mang lại cho mình áp lực, đau khổ, lo âu và bất an. Người không muốn buông bỏ bất cứ thứ gì thường xôi hồng bỏng không.

Trong cuộc sống có rất nhiều người như vậy. Họ không muốn buông bỏ lợi ích trước mắt hoặc sợ nỗi đau khi phải buông bỏ, cuối cùng lại bị nhấn chìm trong nguyên tắc cạnh tranh tàn khốc. Người có tầm

nhìn lâu dài, nhận thức linh hoạt lại có thể dứt khoát buông bỏ, vì họ biết đổi lại sẽ giành được chiến thắng lớn lao.

Nguyên tắc cá sấu nói với chúng ta rằng buông bỏ là để đạt được. Bỏ đi một cái chân nhưng sẽ có được cơ hội sống sót. Chúng ta thường chỉ quan tâm nỗi đau khi từ bỏ mà không biết rằng nếu vào thời khắc quyết định, chúng ta không nỡ từ bỏ một số thứ thì sẽ gặp phải đau khổ lớn hơn. Đời người giống như một chuyến đi dài, trên đường đi sẽ gặp rất nhiều lựa chọn, chúng ta đều phải từ bỏ một số thứ, nhưng đồng thời cũng sẽ nhận về rất nhiều điều...